

監査告示 第 6 号

令和 6 年 3 月 2 5 日

鹿児島市監査委員	宮 之 原	賢
同	小 迫	義 仁
同	大 園	た つ や
同	米 山	たいすけ

令和 5 年度包括外部監査の結果に関する報告について（公表）

地方自治法第 2 5 2 条の 3 7 第 5 項の規定に基づき、令和 6 年 3 月 1 5 日付けで松野下剛市包括外部監査人から、令和 5 年度包括外部監査の結果に関する報告の提出がありましたので、同法第 2 5 2 条の 3 8 第 3 項の規定により公表します。

令和5年度

# 包括外部監査の結果報告書

公共交通政策に関する事業の事務の執行について  
-特に鹿児島市交通事業の事務について-

鹿児島市包括外部監査人



# 目次

1. 包括外部監査の概要	1
1.1. 監査の種類	1
1.2. 選定したテーマ	1
1.3. 監査テーマを選定した理由	1
1.4. 監査の目的	2
1.5. 監査手続	2
1.6. 監査実施期間	2
1.7. 実施担当者	2
1.8. 利害関係	3
1.9. その他	3
2. 鹿児島市の公共交通政策の概況	4
2.1. 鹿児島市の交通政策をとりまく状況	4
2.2. 公共交通政策の体系	5
2.3. 公共交通に係る鹿児島市一般会計の概要	10
3. 監査の結果	12
「指摘」及び「意見」の一覧表	12
4. 鹿児島市船舶局について	14
4.1. 事業の概要	14
4.2. 経営成績等（令和4年度までの5か年）	28
4.3. 経営成績の評価	34
4.4. 直近の決算書について	38
4.5. 論点の抽出	48
4.6. 事業計画	51
4.7. 深夜運航について	55
4.8. 同業他社の比較分析及び増収策について	56
4.9. 設備投資について	64
4.10. PDCAサイクルに基づいた事業評価及び月次決算	68
4.11. 契約の状況	68
5. 鹿児島市交通局の財務状況について	73
5.1. 交通局貸借対照表	73
5.2. 会計処理の検討	76
5.3. 交通局キャッシュ・フローの分析（令和4年度までの5か年）	83
6. 鹿児島市交通局自動車運送事業について	85
6.1. 事業の概要	85

6.2.	経営成績（令和4年度までの5か年）	95
6.3.	経営成績の評価	96
6.4.	論点の抽出	96
6.5.	昭和41年度～昭和48年度の財政再建団体への指定について	98
6.6.	昭和60年度～平成3年度の準用財政再建団体への指定について	99
6.7.	平成12年度～平成15年度における経営改善計画の実施について	102
6.8.	平成15年度～平成21年度における新・経営改善計画の実施について	103
6.9.	平成22年度～平成28年度における経営健全化計画の実施について	104
6.10.	平成29年度～令和元年度における第二次経営健全化計画について	108
6.11.	令和2年度に作成した鹿児島市交通事業経営計画及びその見直しについて	109
6.12.	鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）における資金見通しについて	111
6.13.	過去の経営難と再建の歴史の総括	114
6.14.	令和2年度から実行された路線移譲について	117
6.15.	IC乗車カードラピカの継続性と決済手段の多様性について	124
6.16.	IC乗車カードラピカの利用者に付与されるプレミアについて	125
6.17.	浜町車庫敷地の現状について	126
6.18.	バスの適正保有量の考え方について	127
6.19.	貸切観光車両の保有と貸切観光事業の必要性について	128
7.	鹿児島市交通局軌道事業その他について	129
7.1.	事業の概要	129
7.2.	経営成績	134
7.3.	事業の経営成績の評価	135
7.4.	過去の判断・意思決定で用いた過程及び前提の評価	137
7.5.	第六次鹿児島市総合計画及び第二次鹿児島市公共交通ビジョンとの整合性	138
7.6.	軌道事業の過去の反省は設備投資に活かされているか	141
7.7.	軌道事業の予算とPDCA管理	144
7.8.	軌道事業の目標設定は適切か	149
7.9.	鹿児島港本港区への路面電車観光路線検討	159
7.10.	その他の論点	161
7.11.	鹿児島市民に対する財務情報の提供	162
7.12.	鹿児島市交通局の経営状況に係る鹿児島市民との問題意識の共有に対する取組	165
7.13.	遊休資産（土地）の売却目標	168
7.14.	ICカードシステムの乗降データ等の活用の現状と展望	170
7.15.	鹿児島市交通局の強みと交通事業経営計画	171
7.16.	地方公営企業とクロスセクター効果	172
8.	鹿児島市が実施する公共交通政策について	175

8.1. 都市計画からの視点・情報.....	175
8.2. 公共交通政策の検討.....	183
9. 所感.....	193
9.1. 初めに.....	193
9.2. 公営企業について.....	193
9.3. 交通不便地等への支援について.....	194
9.4. 公共交通サービスについて.....	194
9.5. 変化し続ける事業環境及び課題に対処し続けるために必要なこととは.....	195



# 1. 包括外部監査の概要

## 1.1. 監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び第 2 項に基づく包括外部監査

## 1.2. 選定したテーマ

### 1.2.1. 監査対象

公共交通政策に関する事業の事務の執行について  
-特に鹿児島市交通事業の事務について-

### 1.2.2. 監査対象期間

令和 4 年度（令和 4 年 4 月 1 日から令和 5 年 3 月 31 日まで）  
ただし、必要な範囲で他の年度についても監査手続を実施した。

### 1.2.3. 監査対象組織

企画財政局、交通局、船舶局

## 1.3. 監査テーマを選定した理由

市民等（市外からの来訪者を含む）が鹿児島市内の移動に用いる手段は、車が中心である。鹿児島市のような県庁所在地であってもマイカーがないと不便である。市民等のひとりとしてそれは私も実感している。

このように、マイカーが重用される理由はなんだろうか。市民等にとってのメリットである。それは、市民等各自の判断で移動ができる自由度ということであろう。時間の融通が効き、場合によっては同乗者も荷物も載せられる点が大きなメリットである。

では、マイカーが重用されることのデメリットは何だろうか。

まず、挙げられるのは道路での交通渋滞である。先に挙げた移動の自由度はこの点で幾分減じられる。この交通渋滞を緩和させないため、または、よりスムーズに市内を移動するために鹿児島市内外では道路やトンネルの整備が進んでいる。デメリットの 2 つ目は、地球温暖化の原因物質（CO<sub>2</sub>）排出が高いレベルでとどまったままであるという点が挙げられる。ガソリンエンジン等の内燃機関を載せた自動車がまだまだ多いままではこの低減は望めない。デメリットの 3 つ目は、マイカーを持たない、利用できない交通弱者は移動手段が限られてしまうということである。県内最大の都市である鹿児島市でも高齢化が進んでいる。市街地に平地が少ない鹿児島市では高台に多くの住宅団地があり、そこに住む高齢者の移動手段の確保は一段と厳しいものがある。

これらのメリット、デメリットを総合的にバランスさせることが出来る可能性が公共交通機関にはあると私は考えている。

鹿児島市の公共交通機関をみると、中心市街地は路面電車、バス、タクシーが、周辺部はバス、タクシー、フェリーが、そして郊外や近隣市町村からはこれらに加えて鉄道（JR）が移動手段を提供している。これらのうち鹿児島市が行政サービスとして提供している公共交通は、

- ・鹿児島市交通局が担う市電（路面電車）と市バス
- ・鹿児島市船舶局が担う桜島フェリー

である。

公共交通機関が持つ高い可能性に留意しながら、「鹿児島市が行っている公共交通政策」と「提供している公共交通サービスの現状」について分析と検討を行いたい。

## 1.4. 監査の目的

### 1.4.1. 合規性に関する検討

監査テーマに係る施策・事業の執行に係る財務事務の執行が、関係する法令、条例、規則その他遵守すべき規範に準拠して執行しているか否かについて検討した。

検討の結果、合規性に関する検出事項は「指摘」として記載した。

### 1.4.2. 合理性に関する検討

監査テーマに係る施策・事業の執行に係る財務事務の執行について、主として経済性、有効性、効率性という観点から検討した。

検討の結果、合理性に関する検出事項は「意見」として記載した。

## 1.5. 監査手続

主な検討対象である地方公営企業である鹿児島市船舶局、鹿児島市交通局に係る資料を入手・検討し、並行してそれぞれへの往査を実施した。往査現場では、事業内容の確認、事業概要の聴取、入手した資料の内容確認等を行なった。

また鹿児島市が実施している公共交通政策については企画財政局企画部交通政策課等の担当課に資料の依頼、分析・検討、事業の概要等についての聴取などを行なった。

## 1.6. 監査実施期間

令和5年7月18日から令和6年3月15日まで

## 1.7. 実施担当者

包括外部監査人

公認会計士

松野下 剛市

包括外部監査人補助者	公認会計士	岩切 至久
	公認会計士	黒木 隆男
	公認会計士	河野 威一郎
	公認会計士	堀下 聖仁

## 1.8. 利害関係

包括外部監査の対象としたテーマにつき、鹿児島市と包括外部監査人及び補助者との間には、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。

## 1.9. その他

本報告書に記載している決算額は千円未満切り捨て表示である。また、本報告書においては端数処理の関係上、表の内訳金額と合計金額が一致しない場合がある。

## 2. 鹿児島市の公共交通政策の概況

### 2.1. 鹿児島市の交通政策をとりまく状況

鹿児島市の現状について、後述する「第二次鹿児島市公共交通ビジョン」（以下、「公共交通ビジョン」という。）から引用すると、次のようになる。

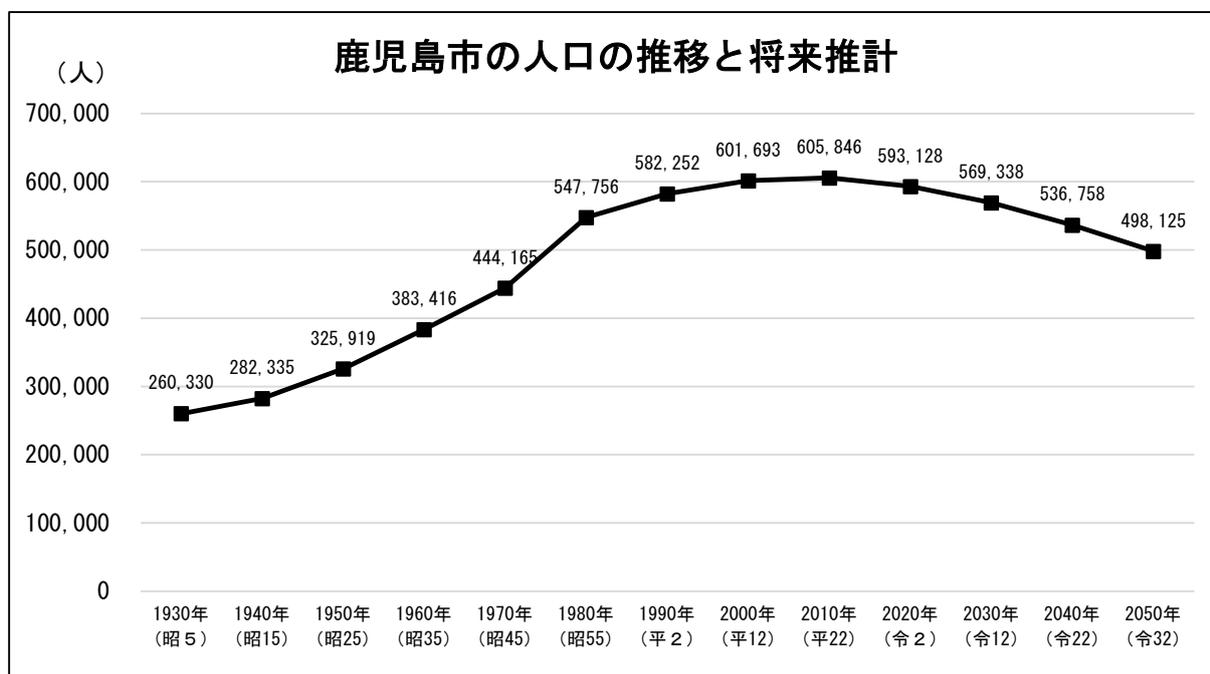
- ・新型コロナウイルス感染症拡大による社会の変化
- ・人口減少・少子高齢化の進行
- ・グローバル化・ICTの進展
- ・環境問題の一層の深刻化
- ・厳しさを増す財政環境

この中から、「人口減少・少子高齢化の進行」についてその内容を以下に要約する。

#### 2.1.1. 「人口減少・少子高齢化の進行」について

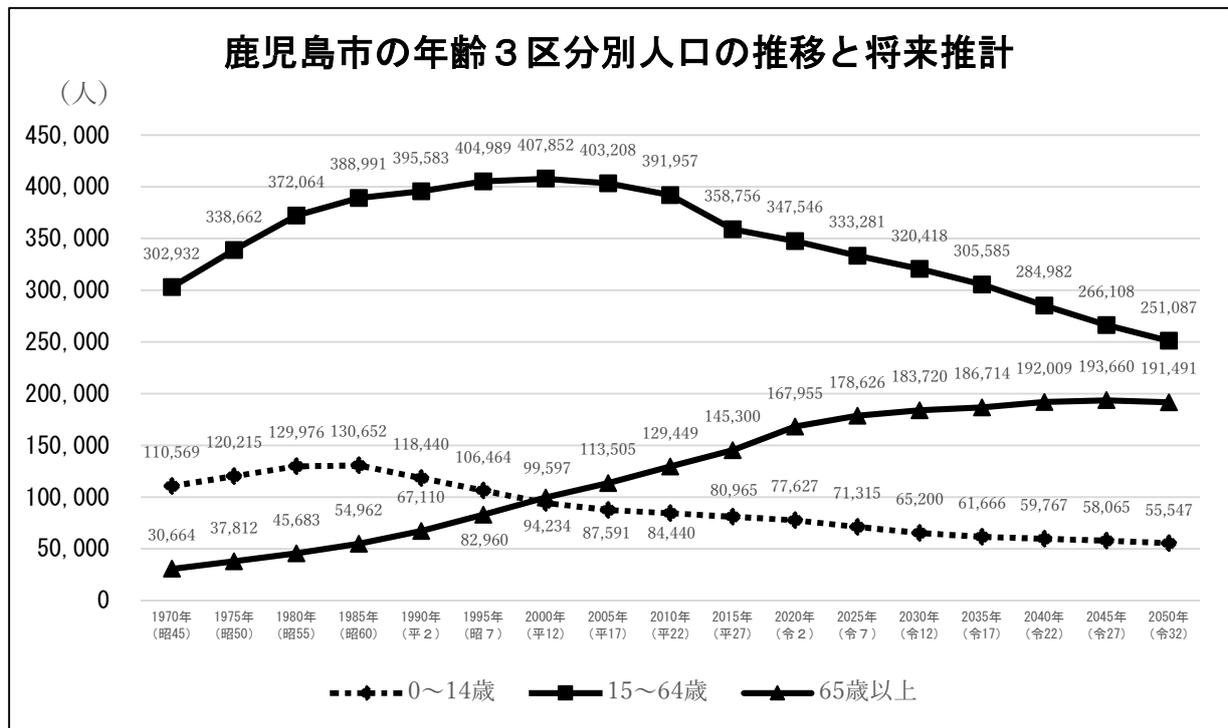
公共交通ビジョンを要約すると次のようになる。

○平成25年（60.8万人）をピークとして鹿児島市の人口は減少に転じ、今後も減少する予測が示されている。



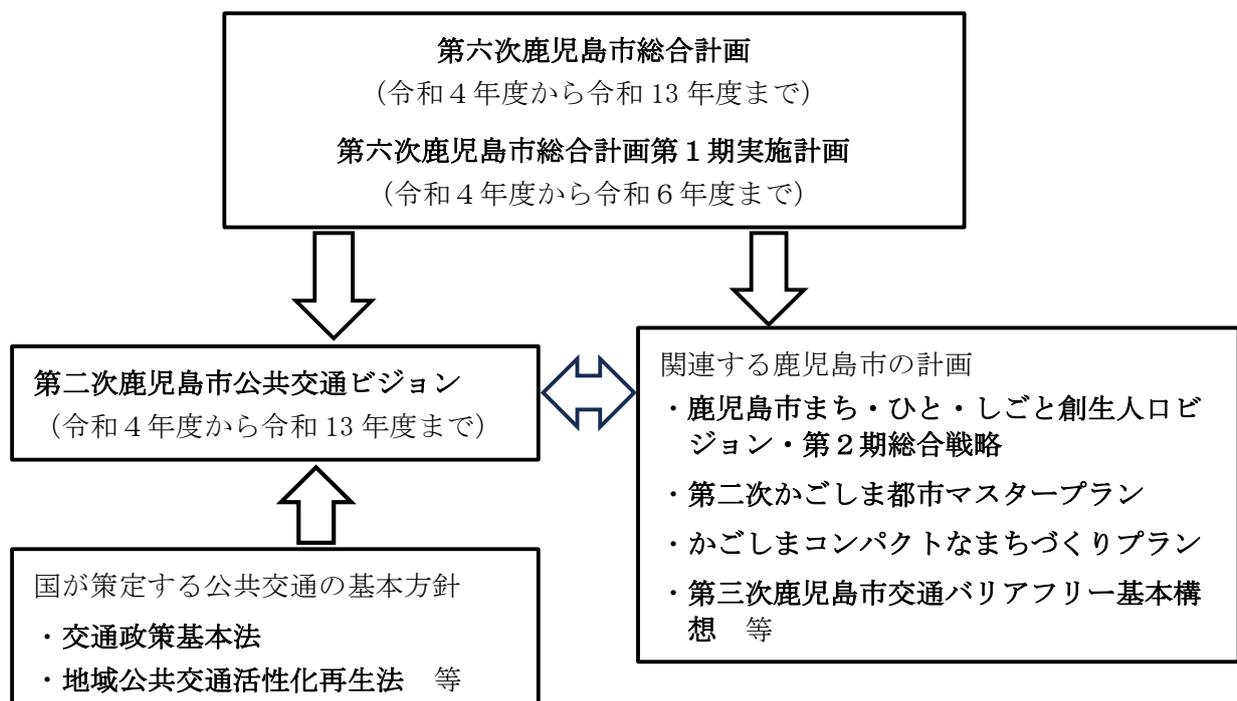
（監査人が公共交通ビジョン掲載の図を基に作成。2030年（令12）以降のデータは令和5年12月に国立社会保障・人口問題研究所（以下、「社人研」という。）が公表した「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」から追加した。）

○少子高齢化の進行と生産年齢人口（15～64歳）の減少傾向が続いている。



(監査人が公共交通ビジョン掲載の図を基に作成。2015年(平27)のデータは同年実施の国勢調査の結果を用い、2030年(令12)以降のデータは令和5年12月に社人研が公表した「日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)」から追加した。)

## 2.2. 公共交通政策の体系



「第六次鹿児島市総合計画 第1期実施計画（令和4年度～令和6年度）」（令和4年5月）では、次の6つの基本目標を掲げ、具体的な施策等へ展開している。

（具体的な施策等は監査テーマに関する部分だけを載せる）

基本目標1	信頼とやさしさのある 共創のまち【信頼・共創 政策】
基本目標2	自然と都市が調和した うるおいのあるまち【自然・環境 政策】
基本目標3	魅力にあふれ人が集う 活力あるまち【産業・交流 政策】
基本目標4	自分らしく健やかに暮らせる 安心安全なまち【健康・安心 政策】
基本目標5	豊かな個性を育み未来を拓く 誇りあるまち【子ども・文教 政策】
基本目標6	質の高い暮らしを支える 快適なまち【都市・交通 政策】

コンパクトなまちの実現を目指すとともに、住宅団地の活性化や街なかの整備、良好な景観づくりを進め、機能性の高い都市空間を形成します。

生活道路や上下水道など、市民の暮らしを支える生活基盤について、既にあるインフラなども有効に活用しながら効果的な整備を進め、誰もが暮らしやすいまちをつくります。

広域交通ネットワークの形成や、効率的で持続可能な公共交通体系の構築により、すべての人が使いやすい、快適・便利な交通環境を整えます。

基本施策1 機能性の高い都市空間の形成

基本施策2 暮らしやすい生活基盤の構築

基本施策3 市民活動を支える交通環境の充実

（目標：市民生活と都市活動を支える快適・便利な交通環境の充実を目指します！）

「基本施策3 市民活動を支える交通環境の充実」では、次の個別事業を立案・執行している。

1 広域交通ネットワークの形成		
(1) 広域道路網等の充実 (詳細省略)		
(2) 広域公共交通網の充実		
事業名	事業概要	所管課
在来線の利用促進	沿線市等で構成される県鉄道整備促進協議会や指宿枕崎線輸送強化促進期成会において利用促進活動等を実施し、在来線の利用促進を図る。	交通政策課
(他省略)		

## 2 効率的で持続可能な公共交通体系の構築

### (1) 公共交通の利用促進・サービス水準の向上

事業名	事業概要	所管課
モバイルパスの運用	スマートフォン等で購入できる乗車券を販売し、利用者の利便性向上を図る。また、夜間における市電・市バスの利用増を図るため、新たな企画乗車券として、モバイル限定の乗車券「ナイトパス」を発売する。	経営課
バス経路検索データ提供事業	インターネット上の地図で市営バスの経路や時刻表、運賃等の検索ができるよう、国が示す仕様に合わせたデータを整備し、経路検索事業者に提供する。	バス事業課
ロケーションシステム等運用事業	個人の情報端末等を用いて、運行中の市電及び市バスの路線情報、時刻表及び車両位置情報等を多言語で検索し閲覧することができるシステム並びに営業所と車両との間で音声通話が可能なIP無線システムを運用する。	電車事業課 バス事業課
バス停デジタルサイネージ導入費負担事業	バスロケーションシステムを活用してバスの接近情報等を提供するデジタルサイネージの導入費用について、実施主体である鹿児島県バス協会の事業に共同事業者として負担金を支出する。	バス事業課
専用軌道停留場上屋改修事業	経年劣化により柱や屋根下地材が腐食している上屋の改修を行い、安全性の確保と利用者へのサービス向上を図る。	電車事業課
バス停留所上屋整備事業	バス利用者の利便性の向上を図るため、バス停留所の上屋の整備（新設及び経年老朽化の度合いによる建替）を行い、待合い環境の向上に努める。	バス事業課
公共交通ビジョン推進事業	学識経験者や交通事業者、行政等で構成する会議を開催し、第二次公共交通ビジョンの推進を図る。	交通政策課
公共交通利用喚起支援事業	新型コロナウイルス感染症の影響により減少した公共交通の利用回復を図るため、事業者の行う広報活動等に対し支援するとともに、新たに広報ポスターを作成し、利用促進を図る。	交通政策課
行政連絡船運航事業	新島と桜島間における市民の交通の利便及び市行政の円滑な遂行のため運航している行政連絡船について、運航ダイヤを見直し市民の利便性の向上を図る。	桜島総務市民課
コミュニティスペース電車提供事業	市電を様々な用途に使用できるコミュニティスペースとして捉え、発表会や展覧会、ワークショップなど個人や団体、企業による企画を募集し、市電の新たな利用モデルとなるような企画に対して車両等を無償で提供する。	総合企画課

電停ネーミングライト導入事業	広告料の増収等を図るため、電車停留場名に副呼称を命名する権利を売却する。	経営課
----------------	--------------------------------------	-----

(2) 公共交通不便地等における交通手段の確保

事業名	事業概要	所管課
公共交通不便地対策事業	公共交通不便地における日常生活の交通手段を確保するため、あいばすや乗合タクシー等について、改善を図りながら運行するとともに、あいばす車両の更新を行う。	交通政策課
廃止バス路線対策事業	県バス対策協議会において維持・存続が必要と認められた運行系統等について、地域住民の日常生活や公共施設の利用に必要な公共交通機関を確保するため、廃止路線代替バスを運行する。	交通政策課
路線バス廃止地域支援事業	民間路線バスが廃止された地域において、地域住民の交通手段を確保するため、乗合タクシーを運行する。	交通政策課
地域交通活用サポート事業	公共交通不便地以外の地域における日常生活の交通手段を確保するため、事業所の送迎バス等を活用した取組に対し支援する。	交通政策課

(3) 安心・安全な移動環境の整備

事業名	事業概要	所管課
交通バリアフリー基本構想推進事業	学識経験者や道路管理者、公安委員会、交通事業者等で構成する会議を開催し、第三次交通バリアフリー基本構想の推進を図るとともに、交通分野における心のバリアフリーをテーマとした講習会を開催する。	交通政策課
超低床電車の運行	超低床電車を運行することにより、交通環境のバリアフリー化を推進する。	電車事業課
渡り線その他分岐器交換事業	線路に敷設されている老朽化した分岐器の交換を行い、電車通過時の安全性を確保し、利用者の乗り心地向上を図る。	電車事業課
谷山線電車線柱建替え及び電車線改良事業	専用軌道や一部の併用軌道に設置されている電車線柱を更新する。	電車事業課
センターポール照明LED化事業	センターポール照明に使用されている水銀灯をLEDへ更新する。	電車事業課

併用軌道交差点改良事業	交差点の軌道をコンクリートブロックを用いた制振構造に改良し、通行する自動車等の安全性を確保するとともに、騒音や振動の低減を図る。	電車事業課
併用軌道横断歩道舗装改修事業	併用軌道における横断歩道の舗装改修を行い、横断時の安全性の向上を図る。	電車事業課
新船建造検討事業	新船の建造に向けて検討を行う。	船舶運航課

(4) 持続的な公営交通の運営

事業名	事業概要	所管課
市交通事業経営計画に基づく取組の推進	市交通事業経営計画に基づく取組を推進する。	総合企画課
市船舶事業経営計画に基づく取組の推進	市船舶事業経営計画に基づく取組を推進する。	船舶局総務課

(5) その他の主な事業

事業名	所管課
○都市交通システム整備事業補助金	交通政策課
○エコ通勤割引パスの利用促進	交通政策課・環境政策課
○観光おもてなしラピカ発売事業	経営課
○乗車マナー啓発推進事業	経営課
○SNS活用事業	総合企画課
○市営バスの路線・ダイヤの見直し	バス事業課
○バス運行対策費補助金	交通政策課
○東白浜～黒神口間バス運行負担金	交通政策課
○コミュニティサイクル運営事業	環境政策課
○ネクストかごりん導入事業	環境政策課
○自転車走行ネットワーク形成事業	道路建設課
○自転車等の放置防止対策及び駐車場等管理運営事業	道路管理課
○交通局ふれあい推進事業	電車事業課
○低公害低床型バスの運行	バス事業課

## 2.3. 公共交通に係る鹿児島市一般会計の概要

### 2.3.1. 歳出の概要

鹿児島市の直近3年間の歳出の概要は、次のとおりである。

(単位：千円)

歳出区分	令和2年度	令和3年度	令和4年度
議会費	992,739	968,881	972,949
総務費	20,076,184	24,968,808	26,094,613
民生費	132,844,448	149,326,283	143,261,610
衛生費	24,699,232	25,249,613	22,796,047
農林水産業費	2,315,917	2,526,414	2,681,845
商工費	72,225,980	8,891,941	9,794,319
土木費	31,024,673	25,786,961	21,660,308
消防費	6,027,952	5,799,120	5,986,395
教育費	21,215,934	19,318,015	20,211,357
災害復旧費	1,393,654	1,107,843	833,849
公債費	28,759,767	28,371,207	28,104,882
諸支出金	5,095,987	5,084,882	5,572,414
<b>一般会計 合計</b>	<b>346,672,473</b>	<b>297,399,973</b>	<b>287,970,593</b>
<b>特別会計</b>	<b>134,557,138</b>	<b>136,689,043</b>	<b>134,799,104</b>
<b>歳出 総額</b>	<b>481,229,611</b>	<b>434,089,017</b>	<b>422,769,697</b>

上表の歳出のうち公共交通に係る施策実施のための歳出は、主に「総務費」と「諸支出金」から行われている。その主な内訳は、次のとおりである。

#### ○総務費の内訳

主な公共交通に係る施策実施のための歳出である。

(単位：千円)

項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
公共交通公的資金投入額	226,615	242,195	267,296
その他	19,849,569	24,726,613	25,827,317
<b>総務費 合計</b>	<b>20,076,184</b>	<b>24,968,808</b>	<b>26,094,613</b>

○諸支出金の内訳

「2 交通事業費」が鹿児島市交通局に対する歳出であり、「5 船舶事業費」が鹿児島市船舶局に対する歳出である。

(単位:千円)

歳出区分	令和2年度	令和3年度	令和4年度
公営企業費			
1 病院事業費	1,157,609	1,439,101	1,500,971
2 交通事業費	948,515	917,199	969,845
3 水道事業費	185,159	162,101	238,339
4 公共下水道事業費	2,608,681	2,376,700	2,515,414
5 船舶事業費	196,023	189,781	347,845
<b>諸支出金 合計</b>	<b>5,095,987</b>	<b>5,084,882</b>	<b>5,572,414</b>

### 3. 監査の結果

#### 「指摘」及び「意見」の一覧表

項番号	題名
4. 1. 6.	(意見 1) SES 船のアピールについて
4. 4. 1.	(指摘 1) 船舶(*1)の帳簿価額及び減価償却費について
4. 4. 3.	(意見 2) 棚卸資産及び貯蔵品(*3)について
4. 4. 4.	(意見 3) 退職給付引当金 (*4) について
4. 4. 5.	(意見 4) 決算書類に係る証書類の適切な作成、決裁、管理について
4. 6. 3.	(意見 5) 財政状態の情報開示の充実について
4. 7. 1.	(意見 6) 深夜運航の県、関連自治体の支援について
4. 8. 3.	(意見 7) 増収策の検討について
4. 9. 3.	(意見 8) 新船建造等の意思決定について
5. 2. 2.	(意見 9) 現金預金(*2) 運賃箱内の両替用釣銭について
5. 2. 3.	(意見 10) 現金預金(*2) 両替準備金等確認簿について
5. 2. 4.	(意見 11) 退職給付引当金 (*4) について
5. 2. 6.	(意見 12) 前受金 (*6) について
5. 2. 8.	(意見 13) 決算書類に係る証書類の適切な作成、決裁、管理について
6. 12.	(意見 14) 鹿児島市交通事業経営計画 (令和 3 年度見直し) における資金見直しについて
6. 13. 1.	(意見 15) 経営悪化要因の真因分析の実施について
6. 13. 2.	(意見 16) 経営悪化要因の記録保存について
6. 13. 3.	(意見 17) 再建にあたっての国や鹿児島市からの手厚い資金支援について
6. 13. 4.	(意見 18) 再建プロセスの実行及び評価結果の記録の保存について
6. 13. 5.	(意見 19) 経営成績を管理会計の観点、特にキャッシュ・フローの観点から評価する仕組みの整備及び運用について
6. 14. 4.	(意見 20) 路線移譲後の民間事業者の路線運営状況のモニタリングと市民への情報提供について
6. 15.	(意見 21) IC 乗車カードラピカの継続性と決済手段の多様性について
6. 16.	(意見 22) IC 乗車カードラピカの利用者に付与されるプレミアについて
6. 17.	(意見 23) 浜町車庫敷地の現状について
6. 18.	(意見 24) バスの適正保有量の考え方について
6. 19.	(意見 25) 貸切観光車両の保有と貸切観光事業の必要性について
7. 7. 2.	(意見 26) 予算実績対比分析・評価には、局議も有効に活用されたい
7. 8. 6.	(意見 27) 現状に満足せず、軌道事業の営業損益黒字化を目標にされたい
7. 8. 7.	(意見 28) 経営基盤の強化に係る目標指標設定項目に経営指標も追加されたい
7. 11. 3.	(意見 29) せめて貸借対照表を公表されたい
7. 11. 5.	(指摘 2) 消費税及び地方消費税に関する注意書きはわかりやすく丁寧にされたい
7. 12. 3.	(意見 30) 鹿児島市民に対して交通局が公営企業であることの周知を図られたい

項番号	題名
7.12.5.	(意見 31) 単なる利用促進や資金調達手段にとどまらない広報戦略を
7.13.2.	(意見 32) 過去の売却事例を再検証し、土地貸付の可能性を積極的に研究されたい
8.2.8.	(意見 33) 公共交通ビジョンの評価指標について

## 4. 鹿児島市船舶局について

### 4.1. 事業の概要

#### 4.1.1. 概略

鹿児島市船舶局の船舶事業は、旧桜島町で運営していた桜島フェリーを引き継ぎ、平成16年11月1日に、第4番目の公営企業として事業を開始している。

昭和9年に、旧西桜島村の村民の生活航路・通学航路として船舶事業を開始して以来、桜島地域と市街地のみならず、薩摩・大隅両半島を結ぶ海上交通機関として重要な役割・使命を担い、現在では、年間乗客338万人、航送車両101万台の輸送を行っている。

この間、桜島港フェリーターミナルやフェリー乗降施設及び接岸施設の整備並びに船舶の大型化を図り、現在、船舶4隻で、平日51航海（102便）、土日祝日56航海（112便）の24時間運航をしている。桜島フェリーは、本市における総合的な交通体系の中に位置づけられるとともに、鹿児島が世界に誇る観光資源である桜島へのアクセスとして、観光振興や地域の活性化に大きく寄与する一方、災害発生時の救難船舶としての役割も果たしている。

船舶事業の経営については、近年の桜島・大隅地域の人口減少や東九州自動車道の延伸等の影響を受け、利用者の減少が続く厳しい状況が続いていたことから、令和元年度に運賃改定を実施していたが、令和2年度及び3年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、輸送量が大幅に減少し収益が大きく落ち込み、大幅な純損失となった。令和4年度は、輸送量及び収益において一定の回復はみられたものの、依然としてコロナ禍前の水準には達しておらず、極めて厳しい経営状況が続いている。

このような中、将来にわたり効率的で持続可能な経営の実現を目指すため、令和4年度を初年度とする「第2期鹿児島市船舶事業経営計画（以下、「第2期経営計画」とする。）」に基づき、県外教育機関や旅行代理店等への営業活動を再開し、観光部局等と連携した修学旅行の誘致活動を行ったほか、錦江湾クルージング実証実験を行い、新たな観光コンテンツ造成の検討を行っている。

#### 4.1.2. 経営理念及び基本目標・重点取組項目

『安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営』を経営理念に、新たな課題等に的確に対応し、船舶事業の特性や公営企業のあるべき姿を踏まえながら、多様な手法により、限られた資源を最大限効率的に活用し、現在のみならず将来にわたって、船舶事業を健全に運営していくこととされている。

また、この理念を実現するために、5つの基本目標を掲げるとともに、その目標を確実に実現するため、11の重点取組項目を定め、着実に実行していくとしている。

基本目標・重点取組項目は、以下のとおりである。

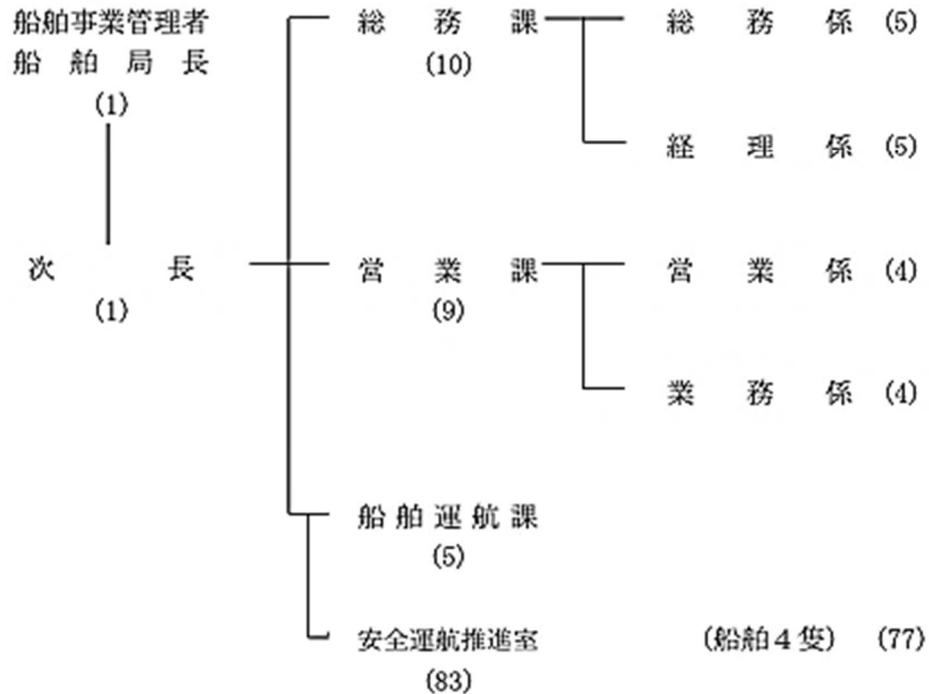
基本目標	重点取組項目
1 安全運航の推進	(1) 安全運航の推進
	(2) 緊急事態への対応強化
2 効率的で持続可能な経営の実現	(1) 経営環境の変化への柔軟な対応
	(2) 事業継続のための財源確保
	(3) 徹底した経費削減
3 乗客サービスの向上	(1) 快適な運航サービスの提供
	(2) 交流人口の拡大に向けた関係機関との連携
	(3) 桜島港フェリーターミナルのにぎわい創出
	(4) 魅力発信の充実
4 地域防災対策の強化	(1) 桜島の大規模噴火対策など地域防災への対応
5 環境にやさしい施策の推進	(1) 環境保全活動の推進

#### 4.1.3. 組織の概要

桜島フェリーを運営している、鹿児島市船舶局の組織図は次のとおりである。

令和5年4月1日現在

[4課4係]  
(単位：人)



[内訳]

次長	(1)	船長 (主幹)	(6)
課(室)長	(3)	機関長 (主幹)	(6)
主幹	(6)	船長	(10)
係長	(1)	機関長	(10)
専門員	(3)	甲板長	(17)
主査	(3)	操機長	(4)
主任	(6)	甲板員	(19)
主事	(6)	機関員	(7)
一般職 計	(29)	船員 計	(79)

総職員数 108人 (管理者、再任用職員 (短時間)、会計年度任用職員、退職者は含まない。)

令和5年4月1日で、保有船舶が5隻から4隻に減少したため、令和4年4月1日と比較すると、総人員は117人から108人へと9人減少している。この9人の減少は、運航管理等を実施している安全運航推進室である。

#### 4.1.4. 航路及び時刻表

定期航路は、以下のとおり鹿児島～桜島航路である。

更新日：2023年3月27日

---

**航路**

---

**一般旅客定期航路**

---

鹿児島～桜島航路（運航時間約15分）

※気象や海の状況によっては20分程度かかることがあります。  
(着岸後下船までは2～3分要します。)



**鹿児島島港**      **桜島港**

**桜島フェリー**  
航海時間  
約15分

(出典：桜島フェリーホームページ)

時刻表は令和5年4月現在、以下のとおりであり通常平日102便、土日祝日は112便の24時間運航している<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 鹿児島市船舶局「令和5年度 船舶事業概要」P15  
<https://www.city.kagoshima.lg.jp/sakurajima-ferry/gaiyo/keiei.html>

〔平日〕 1日51航海(102便)

時間	桜島港発		
0	00		
1	00		
2	00		
3	00		
4	00		
5	00		
6	05	25	45
7	05	25	45
8	05	25	45
9	05	25	45
10	05	25	45
11	05	25	45
12	05	25	45
13	05	25	45
14	05	25	45
15	05	25	45
16	05	25	45
17	05	25	45
18	05	25	45
19	05	30	
20	00		
21	00		
22	00		
23	00		

〔土日祝日〕 1日56航海(112便)

時間	桜島港発			
0	00			
1	00			
2	00			
3	00			
4	00			
5	00			
6	05	25	45	
7	05	25	45	
8	05	25	45	
9	05	25	45	
10	05	25	45	
11	05	25	45	
12	05	25	45	
13	05	25	45	
14	05	15	30	45
15	00	15	30	45
16	00	15	30	45
17	00	15	30	45
18	00	15	30	45
19	05	30		
20	00			
21	00			
22	00			
23	00			

時	鹿児島港発		
0	30		
1	30		
2	30		
3	30		
4	30		
5	30		
6	00	30	
7	00	20	40
8	00	20	40
9	00	20	40
10	00	20	40
11	00	20	40
12	00	20	40
13	00	20	40
14	00	20	40
15	00	20	40
16	00	20	40
17	00	20	40
18	00	20	40
19	00	30	
20	00	30	
21	30		
22	30		
23	30		

時	鹿児島港発			
0	30			
1	30			
2	30			
3	30			
4	30			
5	30			
6	00	30		
7	00	20	40	
8	00	20	40	
9	00	20	40	
10	00	20	40	
11	00	20	40	
12	00	20	40	
13	00	20	40	
14	00	15	30	45
15	00	15	30	45
16	00	15	30	45
17	00	15	30	45
18	00	15	30	45
19	00	30		
20	00	30		
21	30			
22	30			
23	30			

平成 15 年度（合併前最終年度）から令和 5 年度までの、運航ダイヤ便数推移は、以下のとおりである。

(単位：便)

運航ダイヤ 改正時期	平成 15 年 3 月	平成 23 年 3 月	平成 27 年 4 月	平成 30 年 9 月	令和 3 年 4 月	令和 4 年 4 月	令和 5 年 4 月
平日	176	166	140	130	120	118	102
土日祝日	176	166	140	130	130	130	112

平成 15 年度をピークに、効率的な運航ダイヤへ改定を実施<sup>2</sup>し、ピークの 176 便から 102 便（土日祝日 112 便）まで減少している。令和 5 年 4 月の改定で平日は 16 便減少しており、通勤通学時間帯は（6 時から 8 時及び 18 時）15 分間隔で運航していたが、20 分間隔となったこともあり、以前のように「待たずに乗れる」とは言い難くなった<sup>3</sup>という指摘もある。

<sup>2</sup> 鹿児島市船舶局「令和 5 年度 船舶事業概要」1 頁

<https://www.city.kagoshima.lg.jp/sakurajima-ferry/gaiyo/keiei.html>

<sup>3</sup> 南日本新聞 令和 5 年 11 月 8 日 1 面 南風録

#### 4.1.5. 保有船舶

令和5年4月の末の保有船舶は、以下のとおりである。

なお、「SES」とは、スーパーエコシップの略である。また、積載能力は、乗用車換算で記載してある。

##### 第二桜島丸（サクラフェアリー）SES



竣工年月	平成27年3月
総トン数	1,404トン
種類	2層積み
積載能力	
車両	乗用車約64台
旅客定員	600人
取得価額	1,974百万円
バリアフリー	電気推進船

##### 桜島丸（サクラエンジェル）SES



竣工年月	平成23年2月
総トン数	1,330トン
種類	2層積み
積載能力	
車両	乗用車約63台
旅客定員	657人
取得価額	2,488百万円
バリアフリー	電気推進船

##### 第十八桜島丸（プリンセスマリン）



竣工年月	平成15年2月
総トン数	1,240トン
種類	2層積み
積載能力	
車両	乗用車約64台
旅客定員	674人
取得価額	1,044百万円
バリアフリー	

#### 第十六櫻島丸（ドルフィンライナー）



竣工年月	平成 11 年 1 月
総トン数	997 トン
種類	2 層積み
積載能力	
車両	乗用車約 64 台
旅客定員	736 人
取得価額	1,071 百万円

すべての船舶でうどんを販売しており、鹿児島県民から愛されている<sup>4</sup>。

なお、令和 5 年 4 月から 5 隻から 4 隻へ減船し、4 隻体制での運航を開始した。これにより、第十五櫻島丸（チェリークイーン）は売却されている。この減船は、第 2 期経営計画に基づく措置であり、赤字経営の改善に向けて、徹底した経費削減のため実行された。

#### 4.1.6. （意見 1）SES 船のアピールについて

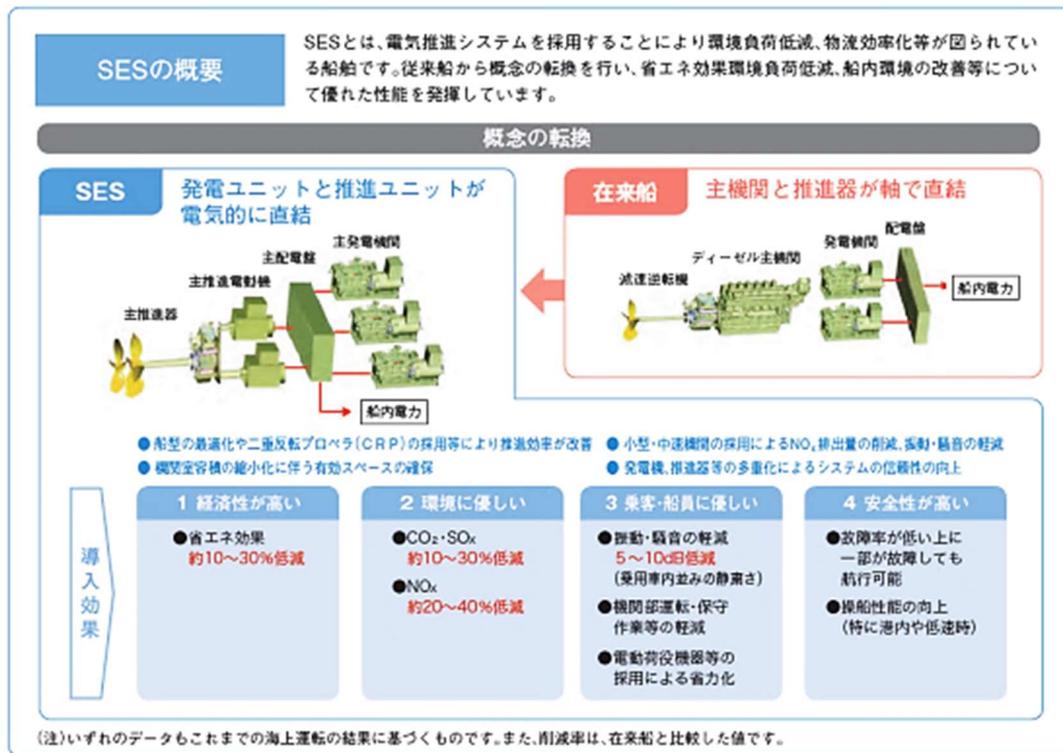
保有船舶のうち、SES である桜島丸及び第二桜島丸は、電気推進システムを採用することにより環境負荷低減、物流効率化等が図られている船舶である<sup>5</sup>。化石燃料である重油の消費量が少なく、CO<sub>2</sub>環境に優しいうえに、振動・騒音が乗用車並に軽減される等、乗客・船員にも優しく、安全性も高い船舶である（次頁の SES の概要を参照）。

<sup>4</sup> 令和 5 年 1 月 5 日 東洋経済ONLINE 「鹿児島県民から愛される「フェリーうどん」の正体」  
<https://toyokeizai.net/articles/-/641483>

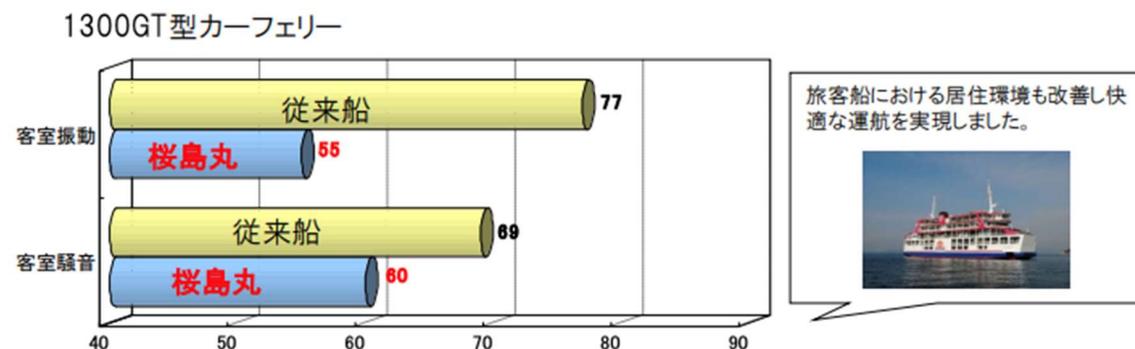
<sup>5</sup> 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構「内航海運のグリーン化に資する船舶技術」  
<https://www.jrtt.go.jp/ship/asset/sesPamflet.pdf>  
この冊子のおもて表紙は「桜島丸」、うら表紙は「第二桜島丸」

以下、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構「内航海運のグリーン化に資する船舶技術」より転載

○SESの概要



○桜島丸の船内環境改善（単位：dB）



上記のとおり、船舶局は素晴らしい船舶を2隻も有しているのに関わらず、ホームページや桜島丸及び第二桜島丸の船内にも特にその旨の記載がなかった。

これらの船舶の導入は、船舶局の基本目標のうち、

- 1 安全運航の推進
- 3 乗客サービスの向上
- 5 環境にやさしい施策の推進

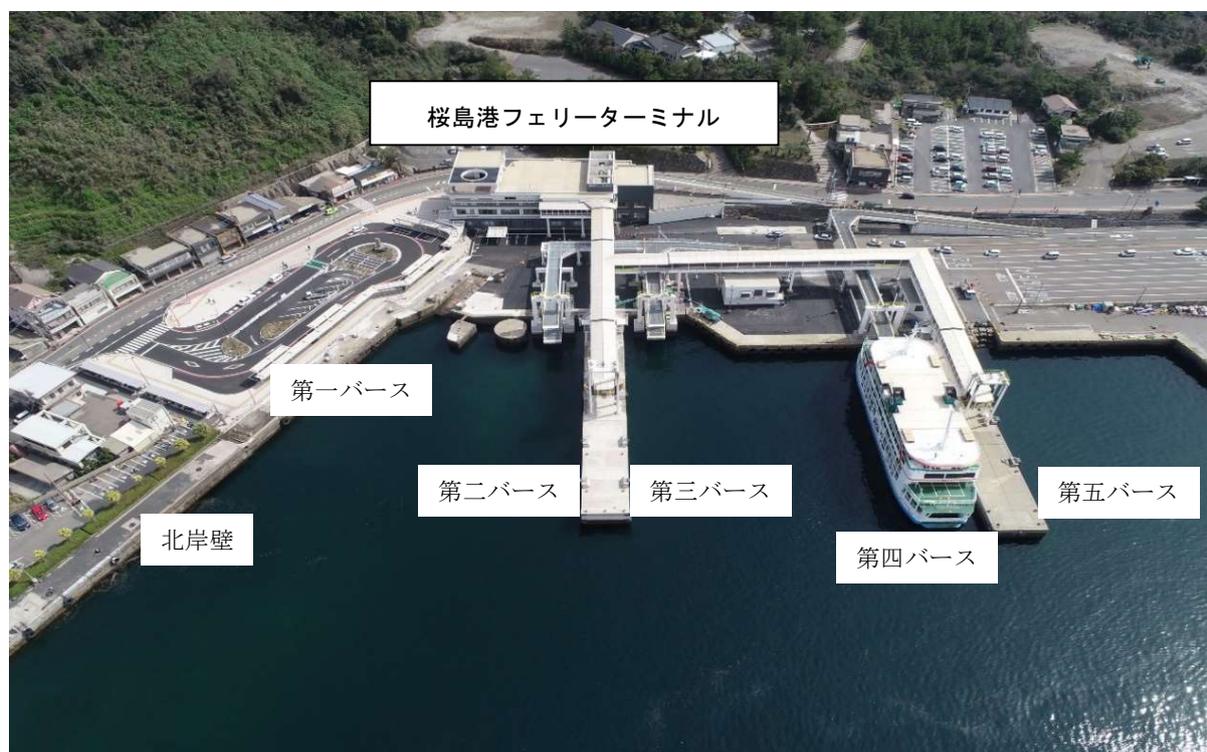
の実現のために実施しており、基本目標を推進していることがより明確になると考えられるため、ホームページや船舶等でそのことがわかるようにすることを検討してはどうか。

また、市の環境施策のホームページやホームページに添付されている報告書等を閲覧したが、桜島フェリーがSESを導入しているという事項は、発見されなかった。市は、2050年までに二酸化炭素排出量を実質ゼロにする「ゼロカーボンシティかごしま」の実現に、市民や事業者等と一体になって取り組むとしている。鹿児島市民のみならず、観光客等も利用している桜島フェリーがSESであることを、市の取組としてもっとアピールすることを検討してはどうか。

#### 4.1.7. 施設

##### ① 桜島港側陸上施設

桜島港側陸上施設は、以下のとおりである。桜島港は、平成29年から令和2年に整備しており、新しい施設である。



## ② 鹿児島港側陸上施設

鹿児島港側陸上施設は、以下のとおりである。第一・第二バース、第三バースを設置してそれぞれ 25 年、23 年経過している。鹿児島港桜島フェリーターミナルの建物は、県施設である。



### 4.1.8. 沿革

主な沿革は、以下に記載するとおりである。

年	月	日	内容
昭和9 (1934)	12	1	国より2万円を借り、部落船14隻を23,000円で買収し、その内老朽船や小型船を漸次とう汰して比較的大型船のみを残し発着時刻及び運賃を定め、統一ある運航を開始。 当時の運賃/白浜－鹿児島 15銭 赤生原－鹿児島 10銭
14 (1939)	10	28	袴腰港を起点とした船車連絡運輸を開始（袴腰－松浦間）
15 (1940)	5	10	鹿児島県知事宛 船賃願提出 昭和16年12月12日許可 使用船：第一櫻島丸・第二櫻島丸・えびす丸・八重丸 月間運航回数：袴腰－鹿児島間210回 各部落－鹿児島間60回
43 (1968)	4	1	旅客定期航路事業（黒神口－鹿児島航路） （九州第566号）を鹿児島市から譲受する。 *九州海運局長認可 昭和43年4月30日

年	月	日	内容
			使用船 ひまわり 売船価格 2,550 千円 航路権価格 800 千円
44 (1969)	10	31	桜島港ターミナルビル完成 (115,076 千円)
59 (1984)	4	1	24 時間 (昼夜) 運航開始
平成 7 (1995)	1	20	第十五櫻島丸 (総トン数 1,134t・2 層積み) 竣工 建造: 林兼船渠 (株) 建造費: 947,600 千円 「愛称チェリークイーン」
10 (1998)	4		鹿児島港 人・可動橋竣工 総工事費: 477,035 千円 鹿児島港桜島棧橋全面移転
11 (1999)	1	25	第十六櫻島丸 (総トン数 997t・2 層積み) 竣工 建造: 讃岐造船 (株) 建造費: 1,071,912 千円 「愛称ドルフィンライナー」
15 (2003)	2	10	第十八櫻島丸 (総トン数 1,279t・2 層積み) 竣工 建造: 長栄造船 (株) 建造費: 1,044,435 千円 「愛称プリンセスマリン」  [特徴] ・バリアフリー基準適応船 ・船内にエレベータ設置 ・客室段差解消 ・身障者用トイレ ・点字案内 ・車椅子移動可能
16 (2004)	8	21	長洲剛桜島オールナイトコンサート (7 万人)
	11	1	鹿児島市、吉田町、桜島町、喜入町、松元町及び郡山町との合併に伴い鹿児島市の 4 番目の公営企業として事業開始 (地方公営企業法の全部を適用)
23 (2011)	2	17	桜島丸 (総トン数 1,330t・2 層積み) 竣工 建造: 中谷造船 (株) 建造費: 2,488,500 千円 「愛称サクラエンジェル」  [特徴] ・電気推進システムやポッド式二重反転プロペラの採用により、二酸化炭素や窒素酸化物の排出量、燃料消費量、振動、騒音を低減 ・エレベータを 1 階から 4 階展望デッキまで設置、客室に子供・高齢者用のオープンスペース設置、客室ドア全自動化等 (バリアフリー基準適合船) ・スーパーエコシップの旅客船では国内最大
	3	12	九州新幹線全線開業

年	月	日	内容
25 (2013)	10	15	桜島・錦江湾が日本ジオパークに認定
26 (2014)	12	21	東九州自動車道-大隅縦貫道 鹿屋まで開通
27 (2015)	3	19	第二桜島丸（総トン数 1,404t・2層積み）竣工 建造：前畑造船（株） 建造費：1,974,000 千円 「愛称サクラフェアリー」
29 (2017)	3	24	桜島港 第四バース乗降施設完成 工事価格：1,140,208 千円  [概要] 鋼橋 車道橋固定部・可動部、人道橋固定部・可動部 設備 各種シリンダー、油圧ユニット、非常用発電機等
	4	1	定期航路 5 隻体制での運航開始（6 隻から 5 隻へ減船）
30 (2018)	3	19	桜島港新フェリーターミナルビル供用開始
令和 2 (2020)	3	23	桜島港交通広場整備工事完成 工事価格：298,760 千円  桜島港 第二・第三バース乗降施設完成 工事価格：1,617,353 千円  [概要] 鋼橋 車道橋固定部・可動部、人道橋固定部・可動部 設備 各種シリンダー、油圧ユニット、非常用発電機等 第二・第三バース岸壁延伸
3 (2021)	7	17	東九州自動車道 志布志 I C～鹿屋串良 J C T間が開通
4 (2022)	3		第 2 期鹿児島市船舶事業経営計画（令和 4 年度～13 年度）策定
5 (2023)	4	1	定期航路 4 隻体制での運航開始（5 隻から 4 隻へ減船）

#### 4.1.9. 運賃及び推移

主な、一般旅客定期航路の普通旅客運賃及び自動車航送運賃は、以下のとおりである。

○普通旅客運賃 (単位:円)

区分	運賃	障害者等 割引運賃
大人 (小学生を除く 12 歳以上の者)	200	100
小児 (1 歳以上 12 歳未満の者及び 12 歳以上の小学生)	100	50

○自動車航送運賃 (単位:円)

車長	運賃	回数券	
		6 枚綴	42 枚綴
3 m 以上 4 m 未満	1,400	7,000	42,000
4 m 以上 5 m 未満	1,950	9,750	58,500

回数券の 6 枚綴り、42 枚綴りの割引率は、それぞれ 16.7%、28.6%である。

合併前最終年度 (平成 15 年 4 月時点) から、監査対象年度末 (令和 5 年 3 月) までの主な運賃の推移は、以下のとおりである。なお、令和 6 年 7 月に予定されている運賃改定を追記した。

○普通旅客運賃 (大人運賃) (単位:円)

改定時期	平成 15 年 4 月	平成 26 年 4 月	令和元年 10 月	令和 6 年 7 月 (予定)
大人運賃	150	160	200	250
改定理由		消費税 8 %	消費税 10% 資金不足	資金不足

○自動車航送運賃 (単位:円)

改定時期	平成 15 年 4 月	平成 26 年 4 月	令和元年 10 月	令和 6 年 7 月 (予定)
3 m 以上 4 m 未満	1,070	1,150	1,400	1,700
4 m 以上 5 m 未満	1,480	1,600	1,950	2,350
改定理由		消費税 8 %	消費税 10% 資金不足	資金不足

#### 4.2. 経営成績等（令和4年度までの5か年）

鹿児島市船舶事業の直近5か年の損益計算書の概要は、下表のとおりとなっている。

今回の包括外部監査は令和4年度を対象としているため、主として令和3年度と令和4年度間で著しい増減が見られた項目について、関連資料の閲覧、関係者への質問及び分析等の監査手続を実施し、その内容の検討を行った。

##### 【船舶事業損益勘定収支推移】

（単位：百万円・税抜）

項	目	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	項 番
営業 収益	運航収益	2,006	1,986	1,529	1,570	1,750	①
	運航雑収益	31	35	24	24	34	
	附帯施設収益	17	17	14	14	17	
	(合計)	2,056	2,039	1,568	1,609	1,801	
営業 費用	旅費・車両航送取扱費	0	1	0	0	1	
	動力費	303	293	232	326	341	②
	船舶運航費	863	885	865	834	814	③
	安全運航管理費	109	101	132	132	131	
	船舶修繕費	16	12	11	10	7	
	船舶検査費	205	210	211	200	210	
	業務費	296	292	287	297	312	④
	営業費	63	62	54	51	50	
	遊覧船運航費	16	15	1	0	3	
	航路附属施設管理費	62	58	88	55	58	
	一般管理費	196	245	223	209	205	
	減価償却費	356	354	436	437	433	⑤
	資産減耗費	0	0	0	0	0	
(合計)	2,489	2,535	2,546	2,557	2,572		
【営業損益】		▲433	▲495	▲977	▲947	▲770	
営業 外 収 益	受取利息	0	-	0	-	-	
	他会計負担金	16	15	15	15	14	
	他会計補助金	51	50	54	50	165	⑥
	長期前受金戻入	163	163	164	165	221	⑦
	雑収益	5	5	7	5	4	
	国庫補助金	-	-	46	21	42	⑧
(合計)	236	236	289	258	448		
営業 外 費 用	支払利息	18	18	18	17	17	
	雑支出	1	0	10	1	12	⑨
	(合計)	19	19	29	19	30	
【経常損益】		▲216	▲278	▲717	▲708	▲351	

項	目	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	項 番
特別 利益	固定資産売却益	0	-	-	-	-	
	過年度損益修正益	0	0	-	1	0	
	その他特別利益	30	23	89	3	2	
	(合計)	30	23	89	4	2	
特別 損失	過年度損益修正損	16	0	0	0	2	
	その他特別損失	220	16	14	1	-	
	(合計)	237	16	14	1	2	
	【当期純損益】	▲423	▲271	▲643	▲705	▲352	

(出典：令和5年度船舶事業概要及び令和4年度鹿児島市船舶事業特別会計決算書)

上表の項番と以下各検討内容の見出しの項番は、対応している。

#### ① 営業収益 — 運航収益（令和3年度比180百万円増、+11.5%）

旅客数・車両数の増加により、改善した。

運航収益は、さらに旅客収益、手小荷物収益、車両収益及び遊覧船収益の4つの節に分解される。令和3年度と令和4年度の運航収益を節ごとの金額で詳細に比較した表を以下に掲げる。

#### 【運航収益詳細比較表】

(単位：百万円・税抜)

目	節	令和3年度	令和4年度	増減
運航収益	旅客収益	269	331	+62
	手小荷物収益	18	17	▲1
	車両収益	1,280	1,395	+114
	遊覧船収益	1	6	+4
	(合計)	1,570	1,750	+180

(出典：鹿児島市船舶事業特別会計決算書)

このうち令和3年度と令和4年度の間で著しい増加が見られた旅客収益と車両収益について、一人当たりの旅客収益、車両一台当たり車両収益をそれぞれ算出すると次の表のとおりとなった。

【旅客収益、車両収益の単位当たり比較】

(金額は税抜)

節	項目	令和3年度	令和4年度	増減率
旅客収益	金額	269 百万円	331 百万円	+23.07%
	旅客人数	1,993,473 人	2,367,955 人	+18.78%
	一人当たり収益	134.96 円	139.83 円	+3.61%
車両収益	金額	1,280 百万円	1,395 百万円	+8.91%
	車両台数	940,658 台	1,011,957 台	+7.58%
	一台当たり収益	1,361.69 円	1,378.61 円	+1.24%

(鹿児島市船舶事業特別会計決算書より監査人作成)

旅客一人当たり収益は、旅客運賃（大人1名税抜181.81円、小児1名同90.90円）の範囲内に収まっており、異常に乖離した値は検出されなかった。

車両収益は、車長により料金が概ね10種類に区分されるが、次の表のとおり、令和5年度船舶事業概要から推定した加重平均車両一台当たり収益は、令和3年度が1,369.56円、令和4年度が1,379.75円となっており、上表の車両一台当たり収益の算定においても、それらから著しい乖離は見受けられなかった。

【加重平均車両一台当たり収益】

(単位：円・台・税抜)

車長	料金 (A)	支払手段	割引率 (B)	修正後単価 (A×(1-B))	令和3年度 台数	令和4年度 台数
3 m未満	972.72	現金等下記以外	-	972.72	269	396
		6枚回数券	1/6	810.60	390	680
3 m以上 4 m未満	1,272.72	現金等下記以外	-	1,272.72	273,949	301,472
		コンビニ割引	5/100	1,209.09	19,256	19,578
		6枚回数券	1/6	1,060.60	52,951	51,375
		42枚回数券	12/42	909.09	192,169	207,104
4 m以上 5 m未満	1,772.72	現金等下記以外	-	1,772.72	205,573	235,141
		コンビニ割引	5/100	1,684.09	9,554	9,501
		6枚回数券	1/6	1,477.27	31,593	30,697
		42枚回数券	12/42	1,266.23	117,713	116,924
5 m以上 6 m未満	2,172.72	現金等下記以外	-	2,172.72	4,716	5,656
		コンビニ割引	5/100	2,064.09	50	107
		6枚回数券	1/6	1,810.60	5,683	5,896
6 m以上 7 m未満	2,427.27	現金等下記以外	-	2,427.27	5,865	6,379
		コンビニ割引	5/100	2,305.90	97	108
		6枚回数券	1/6	2,022.72	5,833	4,984

車長	料金 (A)	支払手段	割引率 (B)	修正後単価 (A×(1-B))	令和3年度 台数	令和4年度 台数
7m以上 8m未満	3,218.18	現金等下記以外	-	3,218.18	1,678	1,430
		6枚回数券	1/6	2,681.81	2,418	2,838
8m以上 9m未満	4,081.81	現金等下記以外	-	4,081.81	4,389	4,442
		6枚回数券	1/6	3,401.51	2,700	1,638
9m以上 10m未満	4,981.81	現金等下記以外	-	4,981.81	404	365
		6枚回数券	1/6	4,151.51	312	601
10m以上 11m未満	5,890.90	現金等下記以外	-	5,890.90	222	186
		6枚回数券	1/6	4,909.09	126	30
11m以上 12m未満	6,754.54	現金等下記以外	-	6,754.54	1,854	3,151
		6枚回数券	1/6	5,628.78	894	1,278
(各年度の車両台数合計)					940,658	1,011,957
(各年度の加重平均車両一台当たり収益)					1,369.56	1,379.75

(令和5年度船舶事業概要より監査人作成)

(注1) 6枚回数券は正規料金5回分の値段で販売されているため、割引率は1/6とした。

(注2) 42枚回数券は正規料金30回分の値段で販売されているため、割引率は12/42とした。

(注3) コンビニ割引は正規料金から片道5%割引のため、割引率は5/100とした。

このように、運航収益の変動は旅客数及び車両台数に比例したものであり、監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

## ② 営業費用 — 動力費 (令和3年度比14百万円増、+4.3%)

重油費の値上がり、かつ高値域で安定したことによる影響であり、監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

重油費の価格推移の詳細については下表を参照されたい。

### 【A重油年間消費量及び平均単価の推移】

(金額は税抜)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
年度消費量 (ℓ)	3,924,000	3,922,000	3,569,000	3,630,000	3,521,000
年度金額 (百万円)	298	289	227	322	334
年度平均単価 (円)	76.005	73.860	63.788	88.734	94.983
月別最低単価 (円)	70.0 (4月)	69.4 (9月)	52.7 (5月)	79.5 (4月)	90.1 (6月)
月別最高単価 (円)	83.0 (11月)	78.2 (1月)	74.1 (3月)	101.2 (3月)	102.1 (7月)

(出典：各年度船舶事業概要)

③ 営業費用 — 船舶運航費（令和3年度比 19 百万円減、▲2.3%）

特殊勤務手当の見直し等に伴う人件費の減少であり、異常な項目は検出されなかった。

④ 営業費用 — 業務費（令和3年度比 15 百万円増、+5.1%）

桜島港及び鹿児島港の地上での車両誘導等に係る業務委託料が、増加したことによるものである。新型コロナウイルス感染症が落ち着いたことで客足が回復したことにより、稼働が増えたためと推察される。監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

⑤ 営業費用 — 減価償却費（令和元年度と令和2年度間で 81 百万円増、+23.0%）

令和元年度に整備した桜島港フェリーターミナルと船舶を繋ぐ人道橋等の減価償却が始まったことにより、増加した。耐用年数や減価償却方法の検討等の詳細については、貸借対照表の固定資産の項において実施するため、ここでは省略する。なお、令和元年度に取得した主な固定資産については、下表を参照されたい。

【令和元年度に取得した主な固定資産】

（単位：百万円・税抜）

計上科目	資産内容	取得価額	取得日
構築物	桜島港乗降施設（人道橋ほか）	1,110	令和2年3月
	桜島港交通広場（交通広場歩道舗装ほか）	204	令和2年3月
	桜島港構内舗装	35	令和2年3月
	（小計）	1,350	
接岸施設	桜島港第二・第三バース岸壁（延伸部）	280	令和2年3月
	（小計）	280	
機械及び装置	桜島港乗降施設（油圧シリンダーほか）	410	令和2年3月
	桜島港交通広場配電施設	4	令和2年3月
	（小計）	414	

（令和元年度船舶事業特別会計決算審査資料より監査人編集）

⑥ 営業外収益 — 他会計補助金（令和3年度比 115 百万円増、+228.8%）

新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金に係る補助金が 116 百万円あったことによる増加であり、監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

⑦ 営業外収益 — 長期前受金戻入（令和3年度比 55 百万円増、+33.8%）

主に平成 29 年 3 月に発行した桜島港フェリー施設整備事業に係る企業債の償還が始まったことにより、増加した。当該企業債は、主として平成 28 年度に竣工した現在の桜島港フェリーターミナルの建設費用に充てるために発行された。

ここに、長期前受金戻入とは、以下の二つの補助金に係る会計処理によって生じた金額を集計したものである。

(A)	船舶や建物等の事業用固定資産を取得した際の補助金を、各年度の減価償却費や除却に伴う損失計上を対応させる形で営業外収益に計上するもの
(B)	船舶や建物等の事業用固定資産を取得した際に起債した企業債の返済に対する補助金を、当該債務の返済スケジュールに合わせて減価償却に伴う損失計上に対応させる形で営業外収益に計上するもの

監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

⑧ 営業外収益 — 国庫補助金（令和3年度比 20 百万円増、+92.5%）

国土交通省による地域公共交通確保維持改善事業費補助金が増加したことによるものであり、監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

⑨ 営業外費用 — 雑支出（令和3年度比 10 百万円増、+622.3%）

特定収入に係る課税仕入等の消費税額のうち、控除対象仕入税額の対象外となった仮払消費税であり、監査した範囲において異常な項目は検出されなかった。

### 4.3. 経営成績の評価

ここ5か年の経営成績については4.2.に示したとおりである。コロナ禍の時期がこの間にあることから、さらに前の期間についても比較のために示して検討する。合併前最終年度（平成15年度）、前回包括外部監査対象年度（平成18年度）及び令和4年度までの5か年の経営数値は以下のとおりである。

（単位：百万円・税抜）

項	目	合併前	前回監査	コロナ禍				今回監査
		最終年度	対象年度	前				対象年度
		平成	平成	平成	令和	令和	令和	令和
		15年度	18年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
営業 収益	運航収益	2,505	2,404	2,006	1,986	1,529	1,570	1,750
	運航雑収益	19	33	31	35	24	24	34
	付帯施設収益	5	8	17	17	14	14	17
	(合計)	2,530	2,445	2,056	2,039	1,568	1,609	1,801
営業 費用	うち動力費	131	253	303	293	232	326	341
	うち人件費	1,211	1,232	1,159	1,198	1,217	1,181	1,153
	うち減価償却費	347	252	356	354	436	437	433
	うち一般会計負担金	191	-	-	-	-	-	-
	(合計)	2,430	2,401	2,489	2,535	2,546	2,557	2,572
	【営業損益】	100	45	▲ 433	▲ 495	▲ 977	▲ 947	▲ 770
	営業外損益	▲ 58	▲ 20	217	217	260	239	418
	【経常損益】	42	25	▲ 216	▲ 278	▲ 717	▲ 708	▲ 351
	特別損益	2	-	▲ 207	7	75	2	0
	【当期純損益】	45	25	▲ 423	▲ 271	▲ 643	▲ 705	▲ 352

#### 【財政状態（抜粋）】

（単位：百万円・税抜）

	平成	平成	平成	令和	令和	令和	令和
	15年度	18年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
資本合計	2,173	2,315	1,514	1,243	599	▲ 105	▲ 458
繰延収益	-	-	851	798	761	727	679
修正	-	-	▲ 148	▲ 185	▲ 222	▲ 259	▲ 296
自己資本	2,173	2,315	2,217	1,856	1,138	326	▲ 75

#### 【キャッシュ・フロー等】

（単位：百万円・税抜）

	平成	平成	平成	令和	令和	令和	令和
	15年度	18年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
キャッシュ・フロー（A）	389	277	140	76	▲ 281	▲ 271	82
企業債残高（B）	2,024	1,280	4,060	5,333	5,185	5,456	5,504
企業債償還年数（B/A）（年）	5.2	4.6	29.0	70.2	算定不能	算定不能	67.1

保有設備・能力	平成 15年度	平成 18年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
保有船舶（隻）	6	6	5	5	5	5	5
2層積み	3	3	5	5	5	5	5
1層積み	3	3	-	-	-	-	-
輸送量							
旅客（千人）	3,671	3,911	3,410	3,130	1,918	1,993	2,367
車両（千台）	1,615	1,590	1,328	1,186	911	938	1,011

経営成績等を把握する上での留意点は、以下のとおりである。

平成15年度は一般会計負担金が191百万円あり、これは船舶を運航するための費用ではないため、実質的な利益は191百万円を加えた金額、たとえば当年度純利益で236百万円発生していたことになる。

平成15年度及び18年度は、旧会計基準の適用期間であり、平成19年度の監査では、会計処理の指摘事項等もあったため、平成30年度以降の比較の際は留意する必要がある。

財政状態について、旧会計基準の適用期間の資本合計は、決算書額から新会計基準で負債計上される、企業債と他会計借入金を除いて記載している。繰延収益は、将来収益になる負債項目であるため、自己資本算定の際に加算することが求められている。平成15年度と平成18年度は、繰延収益の項目がないため自己資本算定上、修正を省略している。修正は、第二桜島丸の減価償却費が相違しており、自己資本を把握する上で金額的重要性があると判断したため（年間37百万円過少計上）（後段4.4.1.③を参照）、あるべき減価償却費に修正した。

キャッシュ・フローは、簡便的に「経常利益＋減価償却費」で算定した。企業債償還年数は、企業債からキャッシュ・フローを除することにより算定した。

#### 4.3.1. 評価

##### ① 収益力

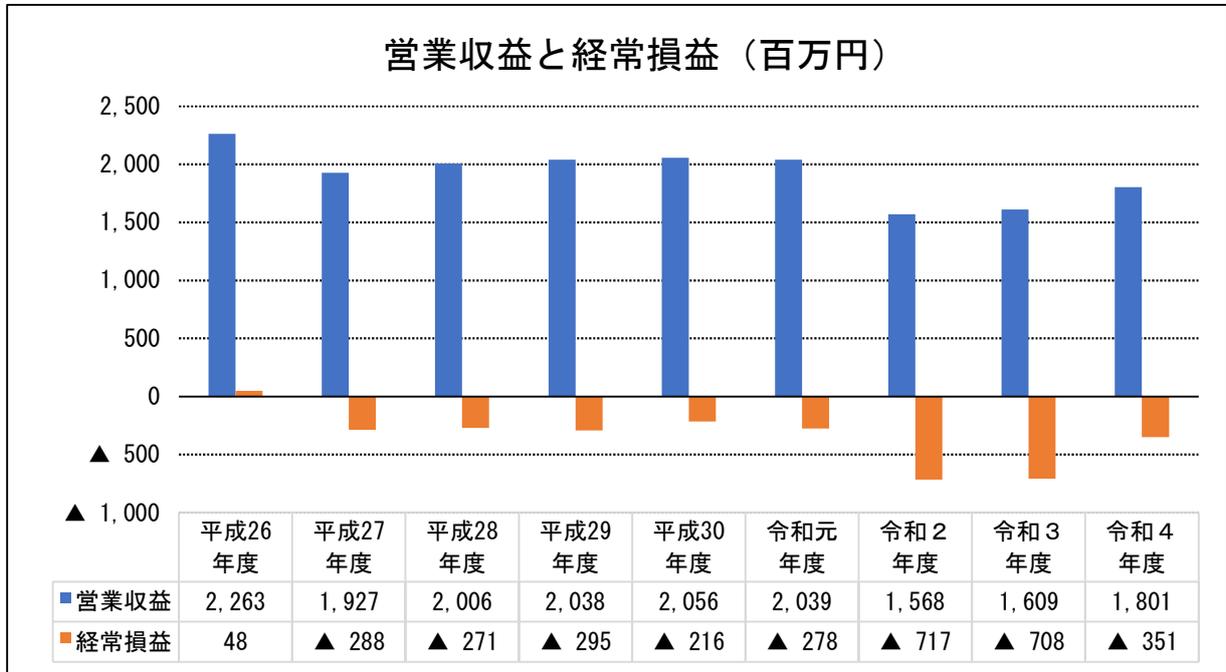
平成15年度、旧桜島町一般会計へ2億円近い資金が繰り出されていることから、包括外部監査において基本的に収益力の高い事業と評価されていた。

減価償却費及び企業債が平成18年度と令和4年度と比較すると、それぞれ252百万円から433百万円、1,280百万円から5,504百万円と大きく増加していた。その理由は、桜島港整備により平成28年から令和2年まで4,333百万円の投資を実行したから等である。

前回監査対象年度と平成30年度を比較すると、売上高、各段階利益、財政状態、キャッシュ・フローが大きく様変わりしていることがわかった。その理由は、平成26年度の「東九州自動車道の延伸」の影響を受け車両の輸送量が減少したこと、また「新型コロナ

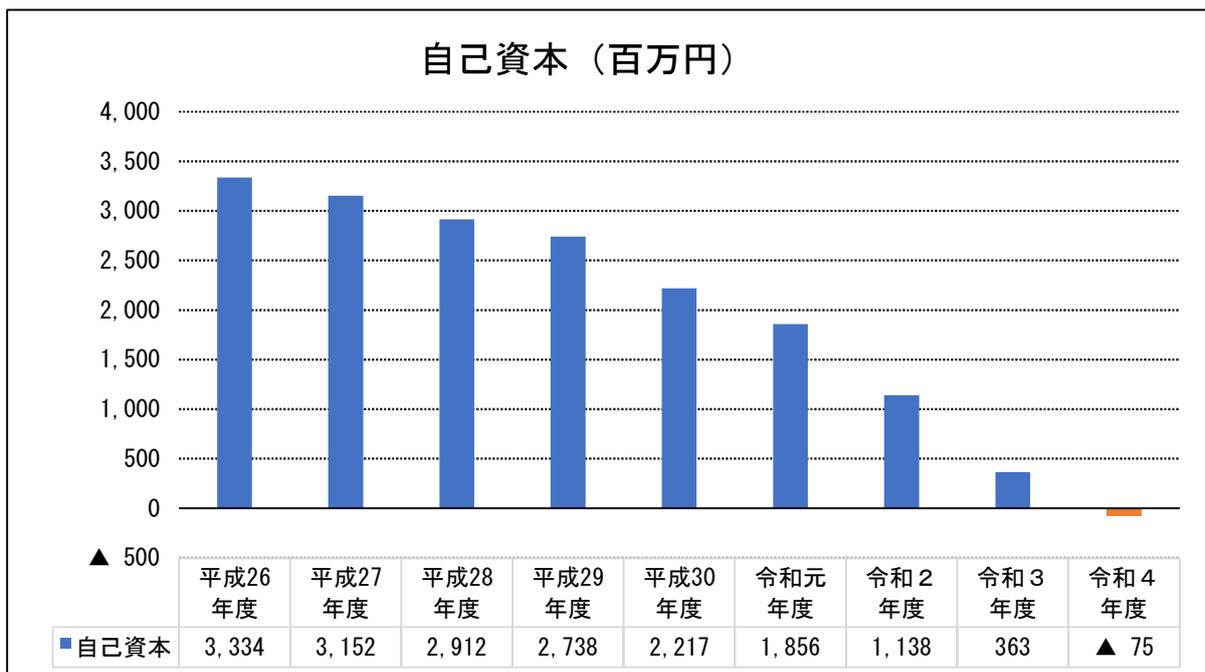
ウイルス感染症」の影響を受けたことであり、平成27年度から監査対象年度である令和4年度まで8期連続で赤字となっていた。

赤字前の平成26年度から令和4年度（9期）の主な経営成績等の推移を記載する。

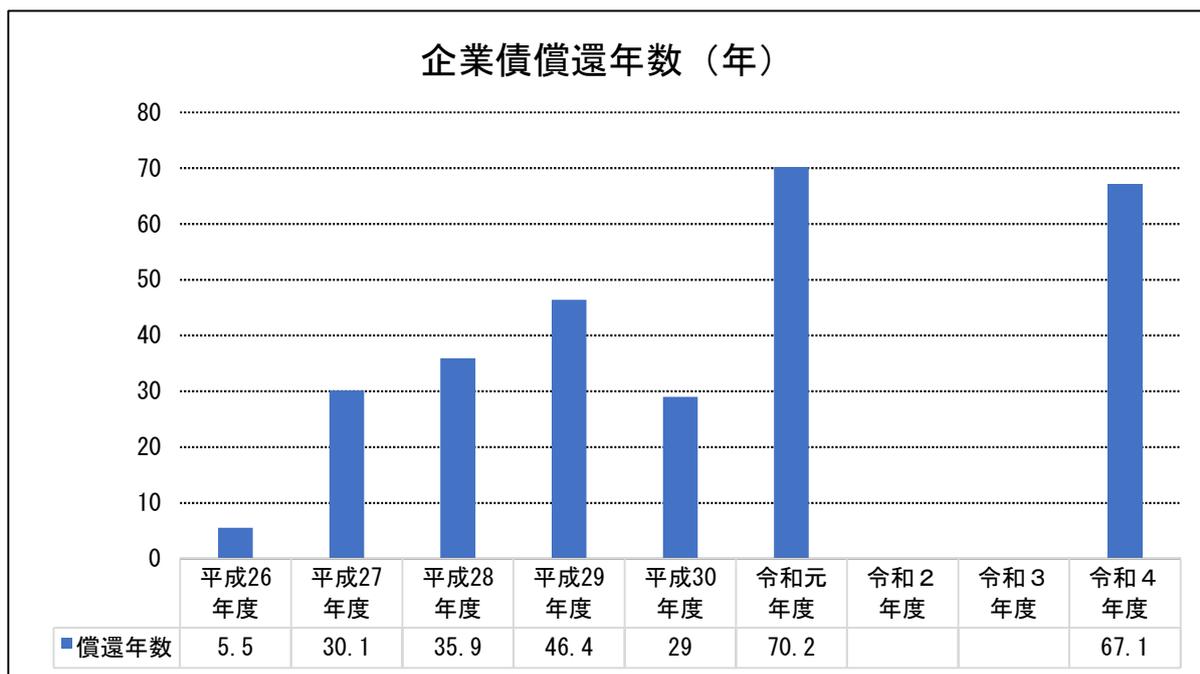


## ② 財務状態

赤字が続いており、令和4年度末では平成26年度末に3,334百万円あった自己資本が消失し、75百万円の債務超過、つまり負債が資産を上回る状況となった。



（4.3. 経営成績の評価の【財政状態（抜粋）】の表より監査人作成）



(4.3. 経営成績の評価の【キャッシュ・フロー等】の表より監査人作成)

企業債償還年数は、一般的に10年以内が正常な企業を目安とされている。平成27年度以降、償還不足な状況となっている。

なお、令和2年度及び3年度は赤字額が大きく、キャッシュ・フローがマイナス、つまり営業活動で資金が流出している状況になっているため、企業債償還年数の算定不能であり空欄としてある。

### ③ ここでの結論

平成26年の「東九州自動車道の延伸」により収益力、財政状態が急激に悪化している。コロナ禍による一時的な悪化とその後の回復はあるが、長期的な傾向として収益力は右肩下がり、財政状態は悪化の一途にあるものと評価せざるを得ない。

#### 4.4. 直近の決算書について

経営成績又は財政状態を正しく評価するためにも、当局の会計が、一般に公正妥当と認められる会計基準等に従った処理であることが前提となる。そのため、本項では、令和5年3月31日現在の貸借対照表（【船舶事業貸借対照表】の項番）を中心に、質的に又は金額的に重要と監査人が判断した科目について、監査を実施し、財政状態及び経営成績を適切に反映しているかの検証を行った。

##### 凡例

本項では、文章中の根拠法令等をおこ書で示す場合は、次のとおりとする。

地方公営企業法                   : 法  
地方公営企業法施行規則       : 規則  
鹿児島市船舶局会計規程       : 規程

比較のため前期令和4年3月31日時点の金額も併記する。

#### 【船舶事業貸借対照表】

(単位:百万円・税抜)

勘定科目	令和4年3月31日	令和5年3月31日	項番
固定資産			
有形固定資産			
船舶	2,212	1,969	*1
土地	714	714	
建物	1,247	1,196	
構築物	2,065	1,982	
接岸施設	278	272	
機械及び装置	662	621	
車両運搬具	0	0	
工具、器具及び備品	30	21	
建設仮勘定	-	-	
有形固定資産合計	7,212	6,778	
無形固定資産			
電話加入権	0	0	
無形固定資産合計	0	0	
投資その他の資産	0	0	
投資その他の資産合計	0	0	
固定資産合計	7,212	6,779	
流動資産			
現金預金	292	326	*2
未収金	49	84	
貯蔵品	22	21	*3
保管預り有価証券	3	3	
流動資産合計	367	435	
資産合計	7,580	7,214	

勘定科目	令和4年3月31日	令和5年3月31日	項番
固定負債			
企業債			
建設改良費等	4,749	4,463	
その他	469	746	
企業債合計	5,219	5,210	
引当金			
退職給付引当金	600	686	*4
修繕引当金	3	3	
特別修繕引当金	41	63	*5
引当金合計	645	753	
その他固定負債			
船舶建造年賦支払金	512	399	
固定負債合計	6,377	6,363	
流動負債			
企業債			
建設改良費等	228	285	
その他	8	8	
企業債合計	237	294	
未払金	132	123	
預り金	8	8	
前受金	3	3	
賞与引当金	82	83	*6
預り有価証券	3	3	
その他流動負債	112	112	
流動負債合計	580	629	
繰延収益			
長期前受金			
国庫補助金	922	922	
他会計補助金	1,169	1,327	
船舶建造助成金	164	178	
受贈財産評価額	0	0	
長期前受金合計	2,257	2,429	
収益化累計額			
国庫補助金	▲433	▲477	
他会計補助金	▲931	▲1,093	
船舶建造助成金	▲163	▲117	
受贈財産評価額	▲0	▲0	
収益化累計額合計	▲1,529	▲1,749	

勘定科目	令和4年3月31日	令和5年3月31日	項番
繰延収益合計	727	679	
負債合計	7,685	7,672	
資本金			
資本金合計	1,775	1,775	
資本剰余金			
国庫補助金	56	56	
県補助金	126	126	
受贈財産評価額	0	0	
資本剰余金合計	182	182	
欠損金			
当年度未処理欠損金	▲2,063	▲2,416	
剰余金合計	▲1,881	▲2,233	
資本合計	▲105	▲458	
負債資本合計	7,580	7,214	

(船舶事業特別会計決算審査資料より監査人作成)

#### 4.4.1. (指摘1) 船舶(\*1)の帳簿価額及び減価償却費について

##### ① 監査手続

固定資産台帳にある資産について、減価償却費の計上方法が規則及び規程に基づく処理となっているかをサンプリングにより確かめた。

##### ② 現状及び問題点

船舶局の船舶における減価償却の計上方法は、定額法を採用し、規則別表第二号（第十四条及び第十五条関係）による区分に従い、耐用年数14年を採用すべきところ、下記の原議書を理由に、20年として減価償却している。

原議書より一部抜粋

#### 【「第二桜島丸」の耐用年数について】

※現在保有している船舶については、地方公営企業法施行規則に基づく法定耐用年数14年で減価償却を行っている。しかし、実際の使用においては、これまで建造後20年以上を経過した船舶においても通常通り使用しており、25年ほど経過したものから順次更新している状況である。

※第二桜島丸については、錦江湾内すべてを遊覧できる船舶として、6時間未満の遊覧を可能（他の5隻は3時間未満）とする防火構造を適用したことなどにより、これまでの船舶と比べ、明らかに耐久性などが向上しており、20年以上使用する予定である。

以上のことより、損益計算上の適正な費用配分を行う観点から、第二桜島丸の減価償却を行う年数については（地方公営企業法施行規則第 14 条第 3 項に基づき）、20 年と定めることとする。

～中略～

《参考》 地方公営企業法施行規則第 14 条

- 1 省略
- 2 省略
- 3 法第二条第一項各号に掲げる事業及び病院事業以外の事業の有形固定資産の減価償却について第一項の規定により難い特別の理由があるときは、管理者は、別に減価償却の方法を定めることができる。この場合において、当該減価償却の方法は、当該有形固定資産の種類、構造、属性、使用状況等から、当該有形固定資産の減価償却に適合する方法でなければならない。

船舶の償却年数は、原則として【規則 別表第二号（第十四条及び第十五条関係）】（後段 表 1）により決定すべきところ（規則第 15 条第 1 項）（後段 表 2）、当局においては、上記原議書にあるように、規則第 14 条第 3 項を根拠として、独自に見積もった経済的耐用年数を採用している。ところが、同項は法定耐用年数によらない償却年数を採用できることを規定したのではなく、定額法又は定率法によって行い難い特別の理由がある場合の減価償却の方法を別に定めることができる旨を規定しているものである。

では、当局の船舶において、先の原議書にあるように、「実際の使用においては、これまで建造後 20 年以上を経過した船舶においても通常通り使用していた」という実績をもって、法定耐用年数を超える償却年数を採用することは出来ないのか。

結論は、現行の法規性の下ではそのようなことは出来ないと解すべきである。まず、地方公営企業法施行規則では、管理者が有形固定資産の使用可能期間をもって耐用年数とすることが出来ることを定めた条文が、実は規定されている（規則 15 条第 4 項各号）。しかし、同各号の内容はすべて、法定耐用年数より著しく短くなった場合に限定したもの（後段 表 3）となっている。よって、技術の革新や使用頻度などによって、法定耐用年数を上回る年数の使用が見込まれる場合があったとしても、同規則の趣旨に鑑みれば、法定耐用年数にて償却すべきと考えるのが自然である。そして、法定耐用年数は、個々の資産の使用条件等に関わらず、わが国において画一的に決定されたものであるから、それを上回る償却年数を採用することは、同業他社と比べて償却不足を生み出し、そのため利益を過大もしくは損失を過少にすることとなり、妥当でない。

以上から、有形固定資産の償却期間は、原則、法定耐用年数を用いなければならない、使用可能期間を採用できるのは、当該有形固定資産の法定耐用年数に比し著しく短くなるような特別な状況が生じた場合のみと解すべきである。償却方法についての例外を認めた条文を根拠として耐用年数を見直したことは誤りであり、適切な耐用年数 14 年を採るべきである。

表1【規則 別表第二号（第十四条及び第十五条関係）】

有形固定資産の耐用年数（一部抜粋）

種類	構造又は用途	細目	耐用年数 (年)
船舶	船舶法（明治三十二年法律第四十六号）第四条から第十九条までの適用を受ける船舶	鋼船 昭和二十五年以後に進水したもの 総トン数が二千トン未満のもの	一四

表2【地方公営企業法施行規則】

<p>（固定資産の減価償却の方法）</p> <p>第十四条 償却資産のうち有形固定資産の減価償却は、別表第二号に定める種類の区分ごとに定額法又は定率法（平成十年四月一日以後に取得した建物にあつては、定額法）によつて行うものとし、無形固定資産の減価償却は、定額法によつて行うものとする。（以下略）</p> <p>（有形固定資産の減価償却額）</p> <p>第十五条 償却資産のうち有形固定資産の各事業年度の減価償却額は、定額法によつて行う場合にあつては当該有形固定資産の当該事業年度開始の時ににおける帳簿原価から当該帳簿原価の百分の十に相当する金額を控除した金額に、定率法によつて行う場合にあつては当該有形固定資産の当該事業年度開始の時ににおける帳簿価額に、それぞれ当該有形固定資産について別表第二号に定める耐用年数（この項及び第四項において「法定耐用年数」という。）に応じ別表第四号の償却率を乗じて算出した金額とする。（以下略）</p>
--

表3【地方公営企業法施行規則】

<p>（有形固定資産の減価償却額）</p> <p>第十五条 （略）</p> <p>4 第一項の場合において、法定耐用年数により難い特別の理由として次に掲げる事由のいずれかに該当するときは、管理者は、当該有形固定資産の使用可能期間をもつて耐用年数とすることができる。</p> <p>一 （略）、その使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこと。</p> <p>二 （略）、その使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこととなつたこと。</p> <p>三 （略）、その使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこととなつたこと。</p> <p>四 （略）、その使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこととなつたこと。</p> <p>五 （略）、その使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこととなつたこと。</p> <p>六 その他前各号に掲げる事由に準じる事由により、当該有形固定資産の使用可能期間が法定耐用年数に比して著しく短いこと又は短いこととなつたこと</p>
--

### ③ 財務諸表への影響

本件船舶「第二桜島丸」は取得価額1,962百万円であり、平成27年度より88百万円ずつ残存簿価に達するまで、20年間で定額にて償却する予定にあつた。令和5年3月31日現在の帳簿価額は1,255百万円となっている。

当該船舶を法定耐用年数の 14 年（規則 別表第二号（第十四条及び第十五条関係））で償却した場合、年間の償却額は 125 百万円となり、令和 5 年 3 月 31 日現在の帳簿価額は 959 百万円となる。よって、現状では、年間 37 百万円の償却不足が生じ、累計で 296 百万円だけ、固定資産の貸借対照表価額が過大となっている。

【規則 別表第四号（第十五条関係）】

固定資産の償却率

耐用年数	定額法の償却率
(略)	(略)
十四	〇・〇七一
(略)	(略)
二〇	〇・〇五〇

4.4.2. 現金預金(\*2)について

① 監査手続

直近の貸借対照表に計上されている現金預金について、現金残高の正確性を検証するとともに、現金残高が確定するプロセスについて内部統制上の問題がないかを確認した。

② 結論

期末日における残高報告書を入手し、当日の売上分が適切に保管されていること、硬貨両替器内や同局金庫内の現金は金種ごとにカウントされ、担当者、出納責任者の押印を確認することが出来た。また、預金については、残高証明書とも照合されていることも確認でき、現金預金の期末残高は正確に計上されているという心証を得た。

4.4.3. (意見2) 棚卸資産及び貯蔵品(\*3)について

① 監査手続

直近の貸借対照表に計上されている貯蔵品について、適切な棚卸が行われていること及び、その結果に基づく計上が行われているかを確認した。

② 現状及び問題点

貸借対照表日現在の貯蔵品については、いつ実地棚卸を行ったのか、カウントを行った担当者、ならびに管理者が棚卸の結果について確認又は承認したことがわかる証跡を残した報告書（たな卸表）の作成がされていた。実地たな卸に係る規程等（規程第 64 条 3 項及び同第 66 条 1 項）に従う管理がなされていることが確認できたため、運用状況は良好と判断した。

しかし、船舶事業において、重要な棚卸資産と思われる未使用の動力費（特に重油費）の資産計上は行われていなかった。担当者にその点を確認すると、以前は重油用の備蓄タンクがあり、タンクに残っている残油の実地棚卸を行っていたが、タンクを休止しバージ船給油に変更してからは、行っていないとの回答であった。

ただ、重油燃料については、最後に給油を行った日が期末日に近ければその分だけ船舶内に残っている量は多いはずであり、年間の使用量（令和4年度の動力費のうちの重油費は334百万円）からすると、当該船舶内貯蔵分が財務諸表に与える影響は必ずしも僅少ではない。また、中古の船舶について売買が行われる場合には、実務慣行的に残油の精算が行われることから、資産性はあると言える。よって、適正な財務報告の観点から、船舶内に残っている重油量を量り（場合によっては合理的に算定し）、最終の購入単価を乗じるなどして、船舶内の残油を棚卸資産として計上することが望ましい。

#### 【鹿児島市船舶局会計規程】

(実地たな卸)

##### 第64条

総務課企業出納員は、毎事業年度末実地たな卸を行わなければならない。

2 前項に定める場合のほか、総務課企業出納員は、たな卸資産が天災その他の事由により滅失した場合その他必要と認められる場合には随時実地たな卸を行わなければならない。

3 前2項の規定により実地たな卸を行った場合は、総務課企業出納員は、その結果に基づいてたな卸表を作成しなければならない。

(たな卸の結果の報告)

第66条 総務課企業出納員は、実地たな卸を行った結果を第64条第3項の規定により作成するたな卸表を添えて管理者に報告しなければならない。

2 実地たな卸の結果、現品に不足があることを発見した場合は、総務課企業出納員は、その原因及び現状を調査し、前項の報告にあわせて管理者に報告しなければならない。

(平31船舶局規程17・一部改正)

#### 4.4.4. (意見3) 退職給付引当金(\*4) について

##### ① 監査手続

当局の退職給付引当金の見積方法が、地方公営企業法及び鹿児島市船舶局会計規程に基づき、妥当であるか検討する。

##### ② 現状及び問題点

当局の退職給付引当金の計上方法は、職員の退職支給に備えるため、当年度末における船舶事業特別会計在職職員に係る退職手当の要支給額に相当する金額を計上することとしている。この退職手当の要支給額は当局の全職員が自己都合による退職をした場合に支払われるべき手当を見積もる方法（規程91条）にて算定されている。

当局の人員構成を見てみると、市において採用された職員（事務方）と当局において直接採用された職員（船員、技術者等）からなっている。そして、事務方の職員は実態として当局を最後に退職する事例は極めて稀である。ほとんどの事務方は、当局から市へ帰任している。

引当金の計上要件の一つは、「発生の可能性が高い」ことである（規則 22 条）。事務方の職員については、当局から退職手当の支払い実績がほとんどないにも関わらず、規程第 91 条ではそれらを含めた職員全員について退職給付引当金を計上しなければならない旨、定められている。つまり、退職手当の支給実績と退職給付引当金の条件・前提に乖離が見られるということである。よって、退職給付引当金の計上に関しての当局同条項は規則第 22 条に則ったものとは言いがたく、速やかな同条項の見直しが必要であろう。なお、地方公営企業を監査対象とした過去の包括外部監査でも同趣旨の問題提起が複数回行なわれていることを付け加えておく。

### ③ 財務諸表への影響額

令和 5 年 3 月 31 日現在の退職給付引当金の貸借対照表価額 686 百万円のうち、約 28.9% に当たる 198 百万円（負債総額に対し 2.5%）ほどが過大に計上されていることとなる。

#### 【地方公営企業法施行規則】

##### （引当金）

第二十二條 将来の特定の費用又は損失（収益の控除を含む。）であつて、その発生が当該事業年度以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができるものと認められるものは、当該金額を引当金として予定貸借対照表等（令第十七条の二第一項第六号に掲げる予定貸借対照表及び法第三十条第九項に規定する貸借対照表をいう。以下同じ。）に計上し、当該事業年度の負担に帰すべき引当額を費用に計上しなければならない。

#### 【鹿児島市船舶局会計規程】

##### （退職給付引当金の計上方法）

第 91 条 退職給付引当金の計上は、簡便法（当該事業年度の末日において全企業職員（同日における退職者を除く。）が自己の都合により退職するものと仮定した場合に支給すべき退職手当の総額による方法をいう。）によるものとする。

（平 26 船舶局規程 7・追加）

#### 4.4.5. （意見 4）決算書類に係る証書類の適切な作成、決裁、管理について

##### ① 現状及び問題点

一般的な決算書作成の実務において、会計担当者は、会計システムにおける各科目の期末残高とそれを証する科目ごとの帳票や会計記録との一致を確認し、差異があればその原因をつきとめ、誤りを修正した後の残高で確定させる。例えば、現金預金勘定については、

通帳や金融機関が発行する残高証明書並びに現金実査の結果と一致しているか、固定資産勘定であれば貸借対照表価額及び減価償却費が固定資産管理システム（台帳）と一致しているか等を確認する。そして、それらの残高との照合が行われた帳票は管理者の決裁を受けるためにも必要な証書となり、決裁後も一定期間、整理、保存されるべきものである。

本項の主な監査手続は、決裁を受けた証書類と期末残高との一致を確認することであったが、決算書類及びその証書類の整理状況は改善の余地があると結論せざるを得ない。

具体的に例を挙げる。貯蔵品(\*3)について、期末残高を証する資料の提出の依頼を行った。当局から最初に提出のあった資料は、棚卸の実施日や実施者も不明であり、棚卸の結果について、決裁等の証跡すら確認出来ない資料であった。その後のやり取りの中で、実地棚卸に係るより具体的な資料（報告書）があることがわかったのだが、本来はこの報告書を添えて決裁を受け一体として保管しておくべきであった。

他にも、賞与引当金(\*6)について、令和5年3月31日現在の残高の妥当性を確認するため、証書類を依頼した。そのとき入手した資料において当該残高の一部に、前年度令和4年1月の賞与引当金繰入額の予算数値が含まれていたことが判明した。本来、当該科目は支給予定の賞与額に基づいて算定されるものである。事業年度の異なる予算数値が残っているということは、期末残高について検証がされていない、もしくは、何かしらの意図をもってそのような残高で確定させていると監査人としては判断する（引当金のように、会計上の見積りが行われる科目では、恣意性が介入しやすい）。さらに、特別修繕引当金(\*5)においても、入手できた資料と期末残高は一致しておらず、同様の心証が積み重なる。

これらの事例についての差異は財務諸表利用者の判断に影響を与えるほどに重要とは考えないが、しかるべき残高として計上されていない科目があることは事実であり、本項での監査を通じて、決算書類に関する証書類が適切に作成、保存されているかといえれば心許ない印象である。規程第113条第1項によれば、総務課長は決算書類等に証書類を添えて管理者の決裁を受けなければならないが、しかも、その証書類は決算書類と合わせて、市長に提出しなければならない（同条第2項）とされている。

決算書類に係る証書類を適切に作成し、有効性ある決裁と管理を行うことが期待される内部統制プロセスに見直すべき点があると考え。改善を求める。

#### 【鹿児島市船舶局会計規程】

(決算報告書等の提出)

第113条 総務課長は、毎事業年度、次に掲げる書類を作成し、証書類を添えて管理者の決裁を受けなければならない。この場合において、キャッシュ・フロー計算書の作成は、予定キャッシュ・フロー計算書と同じ方法によるものとする。

- (1) 決算報告書
- (2) 損益計算書
- (3) 貸借対照表
- (4) 剰余金計算書又は欠損金計算書

- (5) 剰余金処分計算書又は欠損金処理計算書
- (6) 事業報告書
- (7) キャッシュ・フロー計算書
- (8) 収益費用明細書
- (9) 固定資産明細書
- (10) 企業債明細書
- (11) 継続費精算報告書

2 管理者は、毎事業年度5月31日までに前項各号に掲げる書類及び証書類を市長に提出しなければならない。

(平 21 船舶部規程 12・旧第 107 条線下、平 26 船舶局規程 7・旧第 109 条線下・一部改正)

#### 4.5. 論点の抽出

船舶局の論点を抽出するため、以下の監査手続を実施した。

##### ① 施設見学

船舶局の概略を確認するため、決算概況説明、桜島港を中心に施設見学、船内見学を実施した。

##### ② 情報発信等広報活動の収集

概略を把握するため、船舶局が作成、運営している、船舶事業概要やホームページ、SNS（X（旧ツイッター）、フェイスブック、インスタグラム）を閲覧し、関連する新聞情報を入手した。

##### ③ 過去の外部監査報告の閲覧その他の情報収集

以前に包括外部監査の対象となっていたため、平成19年度の包括外部監査の結果報告書「鹿児島市の船舶事業（桜島フェリー）の財務に関する事務の執行及び経営に係わる事業の管理について」を閲覧した。今回の監査対象年度と前回監査対象年度の財務状況が大きく変動していたため、その理由を照会するとともに、分析を実施した。理由を照会したところ、外部要因「東九州自動車道の延伸」及び「新型コロナウイルス感染症の影響」を、内部要因は「深夜運航」であった。内部要因がもし他にあれば、今後の経営改善に寄与すると考えたため、内部要因が他にないか検討した。

##### ④ 設備投資の状況把握

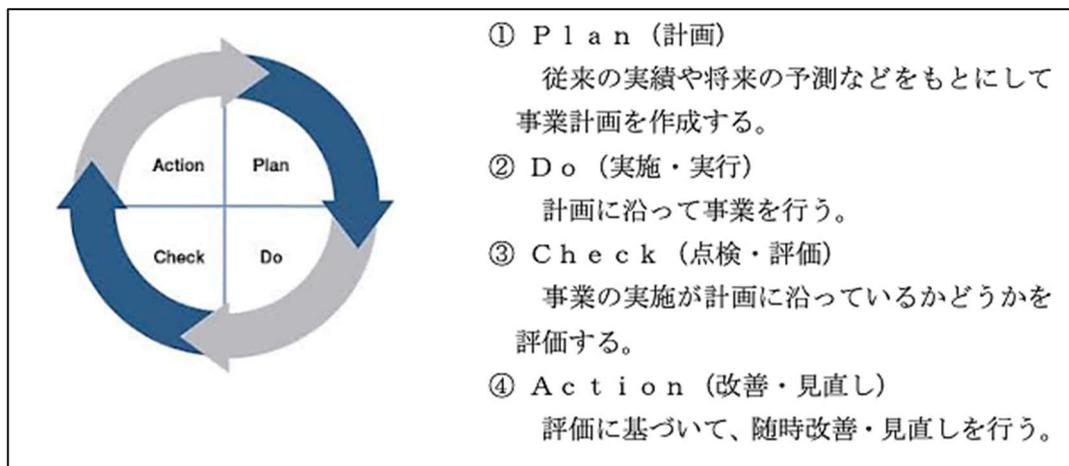
設備投資の状況を確認したところ、4.1.1. 概略に記載したとおり、桜島港フェリーターミナルやフェリー乗降施設及び接岸施設の整備（4,333百万円）並びに船舶の大型化（桜島丸2,488百万円、第二桜島丸1,974百万円）が実行されていた。合計で約90億円の投資であり、監査対象年度の営業収益の約5倍の投資である。「桜島・大隅地域の人口減少や高齢化の進行」、「東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通によるトラック輸送量等の減少」により輸送量は減少が見込まれるにもかかわらず、なぜこのような大規模な桜島港整備や船舶を大型化するのかわからなかったこと等から、これらの投資のうち、第二桜島丸及びフェリー乗降施設及び接岸施設の整備について、投資決定プロセスを把握するため、新船建造検討委員会・桜島港フェリー施設整備検討委員会の議事録及び資料、鹿児島市議会（以下、「市議会」という。）の関連質問等を入手した。

##### ⑤ 将来経営計画の閲覧検討

4.1.1. 概略に記載したとおり、「第2期経営計画」に基づき経営を実施していたため、「第2期経営計画」を入手し閲覧、さらに根拠資料を入手し、計画の合理性を確かめた。閲覧の結果、赤字の要因の一つに「深夜運航」が挙げられていた。深夜運航の損益に与える影響や深夜運航の状況を確認するために、深夜帯（鹿児島港23時半発、桜島港0時発）のフェリーに乗船し、運航状況を視察した。「第2期経営計画」には、本計画に掲げる重点取組項目や具体的方策の実効性を高めるために、経営計画推進委員会(局内)において、

P D C Aサイクル※に基づいた事業評価を実施し、計画の達成度の評価や、その評価に至った原因の分析等を行い、計画を随時見直すこととしている。計画の進捗及び達成状況等については、局内の評価を実施後、船舶局のホームページ等を通じて公表することとしている。事業継続のための財源確保には、計画で示した将来の財政見通し（4.6.事業計画に記載）の達成が重要であり、そのためには、月次単位で管理することが重要であると考えたため、月次決算の状況を確認した。

※P D C Aサイクルのイメージ



## ⑥ 鹿児島市船舶事業経営審議会の傍聴

4.1.1. 概略に記載したとおり、近年の桜島・大隅地域の人口減少や東九州自動車道の延伸等の影響を受け、利用者の減少が続き厳しい状況が続いていたことから、令和元年度に運賃改定を実施していたが、令和2年度及び3年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、輸送量が大幅に減少したことで収益が大きく落ち込み、大幅な純損失となったため、令和6年7月にさらに運賃改定を予定している。令和6年予定の運賃改定は、「鹿児島市船舶事業経営審議会（以下、「船舶事業経営審議会」とする。）」で議論されていたため、船舶事業経営審議会規程、運賃改定に関する議事録と資料を入手しただけでなく、船舶局長から同審議会に「桜島フェリーの運賃等改定」について諮問された、令和5年度第2回の船舶事業経営審議会の傍聴した。また、運賃改定の審議過程で示された財政収支の見通しを閲覧し、さらに根拠資料について分析手続きを実施した。

## ⑦ 同業他社の情報収集

比較すべき同業他社はあるのか確認したところ、「宮島フェリー」が該当するとのことだったため、「宮島フェリー」の輸送人員や動向を確認し、比較分析を実施した。なお、ここでは「宮島フェリー」と呼んでいるが、実際はJ R西日本宮島フェリーと宮島松大汽船が運航している。

上記のような監査手続を実施した結果、次の論点を抽出し次項以降で検討した。

- 事業計画
- 深夜運航
- 同業他社の比較分析
- 月次決算
- 船舶事業経営審議会
- 契約の状況

## 4.6. 事業計画

### 4.6.1. 運賃改定の効果

#### ① 令和4年3月公表「第2期経営計画」運賃改定率15.2%での将来見通し

令和4年3月に公表されている「第2期経営計画」の将来財政見通し(平均改定率15.2%)は、以下のとおりである。この計画は令和6年度の運賃改定を想定し、計上している。

(単位：百万円)

年度(令和)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	合計
①収益的収入及び収益的支出 (税抜)											
収益的収入	2,264	2,532	2,667	2,600	2,536	2,529	2,490	2,451	2,437	2,409	24,915
うち運航収益	1,925	2,084	2,172	2,154	2,140	2,132	2,124	2,118	2,104	2,079	21,032
うち他会計補助金	54	146	144	142	141	140	139	138	139	138	1,321
収益的支出	2,694	2,547	2,517	2,557	2,361	2,387	2,318	2,319	2,372	2,372	24,444
純損益	▲ 430	▲ 15	150	43	175	142	172	132	65	37	471
②資本的収入及び資本的支出 (税込)											
資本的収入	168	226	251	219	194	194	218	1,652	168	139	3,429
うち他会計補助金	168	196	251	219	194	194	218	175	138	139	1,892
資本的支出	336	412	508	478	460	475	607	1,931	353	429	5,989
資本的収支不足額	▲ 168	▲ 186	▲ 257	▲ 259	▲ 266	▲ 281	▲ 389	▲ 279	▲ 185	▲ 290	▲2,560
③年度末資金残高 (税抜)											
年度末資金残高	▲ 42	▲ 76	210	105	141	15	1	85	165	46	—
年度資金不足比率	2.1%	3.6%	—	—	—	—	—	—	—	—	—

この計画の、自己資本、企業債、キャッシュ・フロー（以降の表中「CF」と表示）、企業債償還年数は以下のとおりである。

（単位：百万円・税抜）

年度(令和)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
純資産	▲ 458	▲ 473	▲ 323	▲ 280	▲ 105	37	209	341	406	443
繰延収益	679	643	629	597	589	580	626	663	665	670
修正	▲ 296	▲ 333	▲ 370	▲ 407	▲ 444	▲ 482	▲ 519	▲ 539	▲ 451	▲ 362
自己資本	▲ 75	▲ 163	▲ 64	▲ 90	40	135	316	465	620	751
企業債	5,504	5,294	4,984	4,543	4,122	3,700	3,276	4,340	3,998	3,655
CF	82	443	565	394	381	345	403	398	415	356
企業債償還年数	67.1	12.0	8.8	11.5	10.8	10.7	8.1	10.9	9.6	10.3

## ② 令和5年9月運賃等改定諮問時に提示された運賃改定率20.2%での将来見通し

運賃等改定諮問時（令和5年9月）に船舶経営審議会で示された財政収支見通しのうち改定後の運賃等による試算（平均改定率20.2%）は、以下のとおりである。なお、他会計補助金等については、現在、市の関係部局と協議中である。

（単位：百万円）

年度(令和)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	合計
①収益的収入及び収益的支出（税抜）											
収益的収入	2,252	2,205	2,480	2,705	2,636	2,630	2,467	2,407	2,417	2,419	24,618
うち運航収益	1,750	1,834	2,048	2,073	2,067	2,062	2,058	2,056	2,055	2,056	20,059
うち他会計補助金	180	82	143	295	317	340	219	159	169	169	2,073
収益的支出	2,605	2,582	2,569	2,617	2,448	2,473	2,425	2,400	2,468	2,435	25,022
純損益	▲ 353	▲ 377	▲ 89	88	188	157	42	7	▲ 51	▲ 16	▲ 404
②資本的収入及び資本的支出（税込）											
資本的収入	168	267	253	249	211	255	390	2,307	231	236	4,567
うち他会計補助金	168	196	251	229	204	206	230	188	151	153	1,976
資本的支出	336	438	511	500	457	534	682	2,557	399	468	6,882
資本的収支不足額	▲ 168	▲ 171	▲ 258	▲ 251	▲ 246	▲ 279	▲ 292	▲ 250	▲ 168	▲ 232	▲ 2,315
③年度末資金残高（税抜）											
年度末資金残高	50	▲ 33	26	28	35	28	19	87	66	44	—
年度資金不足比率	—	1.7%	—	—	—	—	—	—	—	—	—

この計画の、自己資本、企業債、キャッシュ・フロー、企業債償還年数は以下のとおりである。

(単位：百万円・税抜)

年度(令和)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
純資産	▲ 458	▲ 835	▲ 924	▲ 836	▲ 648	▲ 491	▲ 449	▲ 442	▲ 493	▲ 509
繰延収益	679	643	677	608	600	616	694	730	730	730
修正	▲ 296	▲ 333	▲ 370	▲ 407	▲ 444	▲ 482	▲ 519	▲ 539	▲ 451	▲ 362
自己資本	▲ 75	▲ 525	▲ 617	▲ 635	▲ 492	▲ 357	▲ 274	▲ 251	▲ 214	▲ 141
企業債	5,504	5,553	5,244	4,823	4,417	4,025	3,741	5,423	5,091	4,804
C F	82	82	315	437	393	384	306	277	312	329
企業債償還年数	67.1	67.7	16.6	11.0	11.2	10.5	12.2	19.6	16.3	14.6

#### 4.6.2. 前項 ①「第2期経営計画」と②運賃等改定諮問時の財政収支見通しの比較

計画策定時期が新しい②運賃等改定諮問時の見通しは、大変厳しいものになっている。計画期間全体で見ても収支合計は赤字であり、一般会計からの補助金等の支援額を増額した見通しでも純資産の悪化、企業債の増加基調は変わらない。事業存続が危ういレベルであると言わざるを得ない。

この現状を大前提に「第2期経営計画」と運賃等改定諮問時の財政収支見通しを比較分析の結果は、以下のとおりである。

運航収益合計額が、「第2期経営計画」と運賃等改定諮問時の財政収支見通しを比較して、減少している理由(21,032百万円→20,059百万円、▲973百万円)は、運賃等改定諮問時に新型コロナウイルス感染症の長期化の影響を反映したことや、運賃改定に伴う利用者減少による影響を反映させたことによるものである。

令和11年度の資本的支出が1,931百万円から2,557百万円と626百万円増加していたため、理由を照会したところ、「新船建造費を見直したことによるものである。」との回答を得た。令和11年度に予定されている新船建造は、その是非も含めて、以降の経営に重要な影響を与えるため、過去の投資状況や稼働等を振り返りながらあるべき投資意思決定について後段で検討する。

以上の比較検討の結果、運賃等改定諮問時の財政収支見通しについて、令和12年度及び13年度(9年目、10年目)に至っても純損益がそれぞれ▲51百万円、▲16百万円となっていること、自己資本は令和4年度(1年目)から債務超過が解消することなく、令和13年度(10年目)は債務超過の状況に留まっていること、令和13年度(10年目)の債務償還年数は14.6年となっており、キャッシュ・フロー(CF)329百万円を前提とすると、約16億円程度が過剰債務(キャッシュ・フロー(CF)の10倍が正常債務とされて

いる) ともの足りないものとなっている。これは、桜島地域住民等に対して値上げ幅と、他会計補助金も可能な限り抑えた結果であり、一定の評価はできる。しかし、これでは年度末資金残高が低水準であり、想定外の事象が発生すると令和元年、令和6年に続いて利用者負担を求めざるを得ない事態が生じ、桜島地域住民・利用者等から強い要望を受ける可能性がある。また、経営理念である『安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営』において、このような財政状態は不十分であることから、経営悪化状態維持計画でなく経営改善計画となる方法等はないか 4.7. 深夜運航について、4.8. 同業他社の比較分析及び増収策について、4.9. 設備投資についてで検討する。

#### 4.6.3. (意見5) 財政状態の情報開示の充実について

「第2期経営計画」と運賃等改定諮問時の財政収支見通しも損益状況は、それぞれ必要な情報がサマリー化されており、わかりやすく開示されている。しかし、船舶事業の全体像を正しく把握するには、財政状態(ストック)の情報が最も重要と考えられるが、年度末資金残高のみが開示されている。4.1.1. 概略に記載のとおり、鹿児島市の船舶事業は極めて厳しい経営状況が続いているため、4.6.1. 運賃改定の効果に記載している「自己資本」、「企業債」及び「企業債償還年数」等についても開示を検討するなど、同事業の情報開示の充実が望まれる。

#### 4.7. 深夜運航について

深夜運航は、桜島フェリー開業 50 周年にあたる昭和 59 年から開始している。農産物等を市場等に早朝出荷するために、実施されたとのことである。

「第 2 期経営計画」において、例年約 82 百万円の赤字が発生していることが認識されている。同計画において、深夜運航は住民に定着しており、生活の中での安心を支える一つになっていることから、24 時間運航を維持するため、財源の確保に努めるとしている。

船舶事業経営審議会の運賃等改定の審議でもこの問題は取り上げられ、令和 4 年度においては運航収益 37 百万円に対して、費用は 125 百万円であり、88 百万円の赤字であることが船舶局から示された。「第 2 期経営計画」よりも約 6 百万円赤字が増加している。これを受けて、「桜島フェリーの運賃等改定について（答申案）」では、「夜間運航については、令和 4 年度決算における試算では、年間約 8,800 万円の赤字であり、経営に与える影響が大きいことから、救難船舶としての役割も考慮する中で、今後、その在り方について検討されたい。」とされている。4.1.1. 概略に記載のとおり、桜島フェリーは災害発生時の救難船舶としての役割も果たしているが、深夜運航を廃止すると深夜帯の初動体制が遅れる可能性があるとのことである。それ以外にも救急医療を支える役割があり、特に深夜帯はドクターヘリが運航していないことから、鹿児島市内に搬送する場合、桜島フェリーが必要とされており、24 時間運航体制は桜島・大隅地域からの迅速な搬送や医療の地域格差の解消などに大きく貢献している。運賃等改定諮問時の財政収支見通しの元資料を確認すると、深夜運航見合いが令和 6 年度以降、他会計補助金で手当てされており、評価できる。

##### 4.7.1. （意見 6）深夜運航の県、関連自治体の支援について

上記のとおり深夜運航は、大隅地区の医療等の便益にも貢献していると考えられる。よって、すべてを鹿児島市のみが負担するだけでなく県、桜島フェリーの便益を受ける自治体等にも協力を得て、更なる支援を要請するべきである。

桜島フェリーホームページより 「安全・快適 24 時間運航 桜島フェリー」



#### 4.8. 同業他社の比較分析及び増収策について

##### 4.8.1. 同業他社の比較分析

4.5. 論点の抽出で記載したとおり、「宮島フェリー」との比較分析を実施する。  
桜島同様に、宮島も国内屈指の観光地である。比較すると以下のとおりである。

桜 島	宮 島
霧島錦江湾国立公園	瀬戸内海国立公園
日本遺産（薩摩の武士が生きた町～武家屋敷群「麓」を歩く）	世界遺産
日本ジオパーク	日本三景

桜島・桜島フェリー・初日の出（右の建物はいおワールドかごしま水族館）

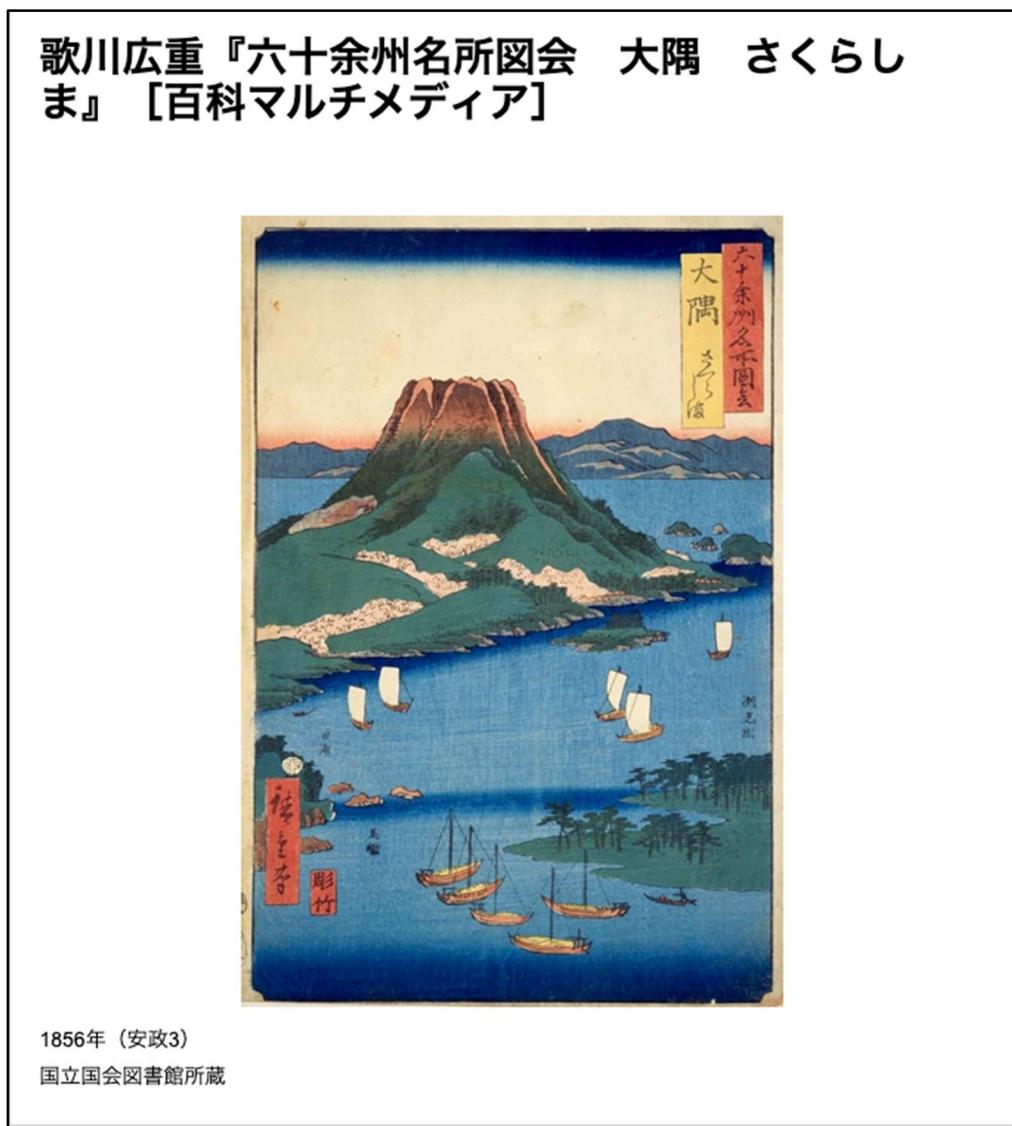


桜島フェリー公式X（旧ツイッター）の令和6年1月1日ポストより

上記の写真のとおり桜島は、鹿児島が世界に誇る観光資源である。宮島は、日本三景のひとつであり、宮城県の松島、京都府の天橋立の3つがまとまって、日本の代表的風景とされるのは、江戸初期から中期にかけてのようである<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> 平凡社「世界大百科事典」より

桜島も以下のとおり、歌川広重「六十余州名所図会 大隅 さくらしま<sup>7</sup>」で描かれており、歴史ある名勝であることも共通点である。



令和5年10月時点の主な運賃を比較すると、以下のとおりとなる。

（単位：円）

区分	桜島	宮島
運賃大人	200	200
自動車 4 m以上 5 m未満	1,950	1,700

<sup>7</sup> 広重『六十余州名所図会 大隅 さくらしま』,安政3. 国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1308368> (参照 2024-01-22)

桜島フェリーは、4.1.9. 運賃及び推移で記載したとおり、令和6年7月で大人運賃、自動車（車長4m以上5m未満）の料金をそれぞれ、250円、2,350円に改定される予定である。また、宮島フェリーは、令和5年10月に大人運賃180円から200円に改定され、同月には宮島訪問税が徴収され、宮島町の住民等以外は宮島を訪問するごとに、100円徴収される<sup>8</sup>。宮島訪問税は市税であり、「住んでよし、訪れてよし」の持続可能な観光地域づくりの実現に向け、宮島への多くの観光客などの来訪により、発生・増幅する行政需要の経費（財政需要）の一部を、宮島への訪問者に負担させている。

輸送人員を平成15年度、平成18年度、平成30年度から令和4年度、令和5年4月から10月までを比較すると、以下のとおりとなる<sup>9</sup>。

（単位：千人）

	合併前 最終年度 平成15 年度	前回監査 対象年度 平成18 年度	コロナ禍 前 平成30 年度	令和元 年度	令和2 年度	令和3 年度	今回監査 対象年度 令和4 年度	令和5年 4月から 10月
桜島フェリー	3,671	3,911	3,410	3,130	1,918	1,993	2,367	1,590
宮島フェリー	2,695	2,893	4,363	4,359	1,824	1,957	3,447	2,699
桜島/宮島比	136%	135%	78%	72%	105%	102%	69%	59%

平成15年度、平成18年度は、桜島フェリーのほうが、約35%輸送人員は多かったが、コロナ禍前の平成30年度では逆転し、宮島フェリーの80%程度の水準に留まっている。新型コロナウイルス感染症の影響により両フェリーとも大きく減少しており、令和2年度及び令和3年度では宮島フェリーの落ち込みが大きく、輸送人員は桜島フェリーが上回っている。

しかし、令和4年度では、宮島フェリーの回復が早く、桜島フェリーの回復は相対的に緩やかだったこともあり、宮島フェリーの70%程度の水準となっている。また、令和5年4月から10月までは、60%程度の水準であり差が広がっている。

宮島フェリーの輸送人員は、「厳島神社」の世界遺産登録（平成8年）、大河ドラマ（平成9年）の好影響で平成9年度にピークを迎え（3,119千人）、そこから減少し、平成14年に底（2,415千人）となるが、そこからコロナ禍前では（令和元年4,657千人）まで増加している。これは、廿日市市や、旅行関係者のご努力等によるものと考えられる。

<sup>8</sup> 廿日市市 宮島訪問税の概要

<https://www.city.hatsukaichi.hiroshima.jp/soshiki/110/59551.html>

<sup>9</sup> 廿日市市観光公式サイト 「はつたび」より宮島来島者数一覧表に添付されている一覧から集計

<https://www.city.hatsukaichi.hiroshima.jp/site/kanko/12732.html>

宮島フェリーの令和5年10月に実施された料金改定や宮島訪問税により、来島者にとって実質的に360円から500円（往復料金で比較）と38%の大幅な値上げとなっているが、令和5年9月、10月の輸送実績はそれぞれ、375千人（平成30年比121%）、477千人（平成30年比121%）と平成30年と比較してほとんど変動がなく、導入初月においてほとんど逸走効果がなく、とても興味深い結果となっている。また、宮島訪問税の導入により宮島フェリーの運賃は、島民、それ以外で実質的に二重価格となっている。よって、今後も宮島フェリーの動向は注視する必要があるのではないかとと思われる。

#### 4.8.2. 増収策の検討等

桜島フェリーの運賃等改定諮問時（令和5年9月）に船舶経営審議会で示された、財政収支見通しの運航収益の前提となる輸送量の見通しは、以下のとおりである。

年度(令和)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
旅客（千人）	2,367	2,596	2,762	2,741	2,769	2,798	2,829	2,862	2,897	2,935
車両（千台）	1,011	1,041	967	924	915	906	898	890	883	877

令和6年度以降の旅客及び車両の輸送量については、東九州自動車道開通後の平成27年度から新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなる前の令和元年度までの輸送量の前年度比の平均から増減率を算定し考慮してシミュレーションされている。これにより、令和13年度と令和4年度を比較すると旅客124%、車両87%であり、旅客は令和7年度以降上昇させる見通しとなっている。

増減を考慮した平成27年度から令和元年度、令和6年度を比較すると、

- ・桜島地域、大隅地域等の人口減、高齢化率の上昇
- ・令和元年度及び6年度の運賃改定により、競合と比較して負担増となっていること
- ・便数が平日で140便から102便まで減少しており、待ち時間が増加し利便性が減少していること
- ・平成30年にNHK大河ドラマ「西郷どん（せごどん）」が放映され、南大隅町にある「雄川の滝」がオープニング映像に流れ、ピーク時の年間来場者は170千人が訪れており（現在は70千人前後）<sup>10</sup>、その増加の影響が平成27年度から令和元年度に含まれていると思われること

以上のことから、旅客数の増加を実際に達成することは、かなり「チャレンジング」と考えられる。これに対して、船舶局から「第2期経営計画に挙げる具体的方策を着実に推進することで運航収益を達成したいと考えている。」との回答を得たが、特に運航収益を達成するような具体的数値の設定までは、至っていなかった。令和5年10月の船舶事業経営審議会では、経営改善の取組として増収策が示されているが、船舶局単独の対策・取

<sup>10</sup> 南日本新聞令和5年12月31日記事「海外並み絶景、南大隅町の雄川の滝3位／情報誌「じゃらん」調査」

組では旅客数を増加させることはハードルが高いと思われるので、市の観光交流局等との連携によって、桜島における観光人口の数値目標化等の実施の検討を提案したい。

令和5年10月の船舶事業経営審議会で示された、「運賃改定に係る桜島地域住民への住民説明会での主な意見」の中から増収策として実行できるものがないか検討したところ、「市には桜島でイベントを開催するなど、利用者を増やす努力をしてほしい。」  
「サッカー場を桜島に作れば人も増えるのでは」  
などの意見があることが確認できた。

イベント開催については、令和5年11月に「第43回ランニング桜島」が実施され約2,800人が出場している。また、令和6年10月に「THE GREAT SATSUMANIAN FESTIVAL 2024<sup>11</sup>」の開催が予定されている。船舶局も市の観光部局にイベントの開催を桜島で開催するようお願いしており、評価できる。過去には、4.1.8.沿革にも記載したとおり、平成16年7月には7万人規模の「長洲剛 桜島オールナイトコンサート」も実施されており、桜島地域住民のご指摘とおり、今後もイベント開催による利用者を増やす努力を継続していくべきだと考えられる。

ここで、船舶局においては、規模の大きいイベントが増加すればするほど、桜島フェリーの乗降がスムーズに進まず混雑が発生することで、イベント参加者の満足度が低下し、リピート率に影響するため、対応を考えなければならない。また、桜島フェリーではキャッシュレス決済が多種導入されている点は評価できるが、IC乗車カードラピカ（かごしま共通乗車券のうち鹿児島市交通局・南国交通株式会社・JR九州バス株式会社3者で発行されるICカード乗車券）以外のクレジットカード・電子マネーを使用する場合は、改札・料金所の職員への声かけが必要な状況であり、時間軽減や作業効率化に、必ずしも繋がっていないのが残念である。そこで、大規模イベントを見据えて、桜島港フェリー乗り場の料金徴収業務を改善し、顧客満足度をさらに増加させ、作業効率化による職員の負担軽減を図る必要がある。長洲剛氏が、令和7年10月に桜島で21年ぶりとなる野外コンサートを開催する構想を明らかにしている。もし実現すれば、運航収益の見込み達成に寄与する反面、前回開催時（平成16年）の6隻体制に対し4隻体制となっている。委員からも現体制で大丈夫なのかというご指摘もあり、料金徴収業務の改善のみならず、代替運送手段等も検討する必要があるのではないかとと思われる。

サッカー場については、J2の鹿児島ユナイテッドFCのサッカースタジアム整備のことを指していると思われるため、同サッカー場整備について検討する。

現在、鹿児島市中心市街地の近傍に建設される方向で検討されていると聞くが、仮に桜島にサッカースタジアムを作るとすれば、現実的な候補地としては桜島フェリーターミナルの近隣にある「南栄リース桜島グラウンド」が挙げられる。ここは市の裁量で整

---

<sup>11</sup> THE GREAT SATSUMANIAN FESTIVAL 2024  
<https://www.great-satsumanian.jp/#>

備することが可能である。同グラウンドでは南日本U-12サッカー大会が実施されており、過去にはJ 1や日本代表で活躍した選手を輩出されるなど、サッカー文化が根付いた桜島島内にある。運航収益についても、建設時から収益増加要因となり、完成すれば収益の底支えになる点が期待できる。

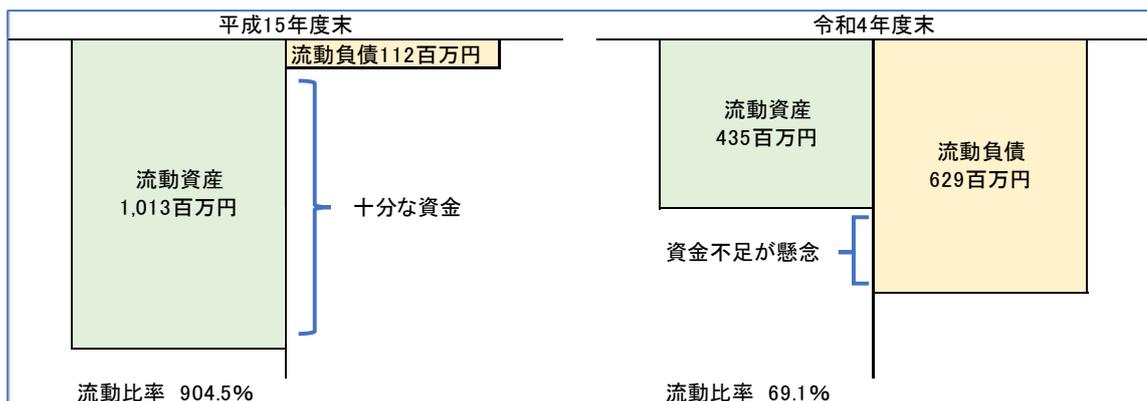
さらに、中心市街地の近傍に設置した場合に懸念されている景観問題が払拭される。

しかし、市は「まちの新たなにぎわいの創出や経済の活性化」のために整備しており、この目的に合致するのか、合致したとして、防災体制や設備が災害に見舞われるリスク、令和5年のホーム最終戦では約12,000人の観客であったが、これに耐えうる運航体制を構築できるか等の課題も多いのではと思われる。

その他、増収策・資金繰り改善策を2点挙げる。

資金繰りの厳しさが顕在化するのには、令和3年度の流動比率が63.3%と100%を大きく割り込んだ時点と思われる。流動比率とは、流動資産から流動負債を除いて算出され、流動負債つまり1年以内に返済が求められる金額が、流動資産つまり資金及び1年以内に資金化する金額を超える（つまり、100%未満となる）と資金繰りに懸念があるとされる。

平成15年度末と令和4年度末の流動比率を比較すると、以下のとおりとなる。平成15年度末は、企業債が純資産項目であったため同じ会計基準で比較すると、流動比率は低いと思われるが、同年度末の企業債は2,024百万円と令和4年度末と比較して3,480百万円少ないため、これを考慮しても十分な資金を有していたと推察される。



よって、資金繰りの改善策が必要な状況であるが、企業債の令和4年度末は、5,504百万円とキャッシュ・フロー等と比較して高水準であるため、その改善は容易でないと思われる。

そこで、定期券や回数券の販売促進の検討を提案したい。令和6年7月の予定では以下のとおり、「地域住民に配慮した割引制度の拡充」が実施されており評価できる。

運賃の種類		現行の割引率	改定予定の割引率
定期旅客運賃	通学	85%	87.5%
	シニア（65歳以上）	新設	65%
回数旅客運賃（36枚綴り）		16.7%	22.2%
回数自動車航送運賃 4 m以上 5 m未満（現行 42 枚、改定予定 40 枚綴り）		28.6%	30%

さらに、船舶事業経営審議会において、回数自動車航送運賃のうち軽自動車（車長 3 m 以上 4 m 未満）については、桜島地域は軽自動車の利用が多いことから、割引率が 32.5% に拡充されている。定期券や回数券の販売はサービス提供前に前受けで入金されることから資金繰りの改善のみならず、リピーター化も期待できるため、運航収益の上昇も期待できると考えられる。

そこで、料金のみならず、定期・回数券利用者のサービス向上の検討をしてはどうか。たとえば、旅客・車両の定期・回数券利用者の「ファスト・レーン」の設置、定期・回数券の電子・アプリ化、販売先の拡充等々により、地域住民の満足度も高まるのではないかとと思われる。

次の段階として、廿日市市のように、仮に「桜島訪問税」が導入されるまでに観光需要が高まり、たとえば「桜島訪問税」の対象者を住民、定期・回数券利用者以外とすれば、さらに差別化でき、税収による持続可能な観光地域づくりの好循環が生まれるものと思われる。

増収策の最後に、通常航海業務手順書により、旅客誘導係（1 係）は「下船される旅客に対しては、ありがとうございますと快い挨拶」、車両甲板誘導係（2 係、3 係）及び係留索係（4 係）は「乗船してくる先頭車両に対し、快い一礼」の励行を遵守することが要求されている。

そこで、船員の模範となるような、「ありがとうございますと快い挨拶及び快い一礼」を経営陣が乗客に対して実行することを検討してはどうか。これにより、さらに桜島フェリーの印象が良くなる効果が期待でき、合わせて大隅地域の観光施設の割引券等を配布することで旅行需要を喚起することができ、現場で誘導等を実施することで効率化につながる可能性もある。

#### 4.8.3. （意見 7）増収策の検討について

ここまで、同業他社の比較分析及び増収策の検討等を実施し、「イベント開催による利用者を増やすさらなる努力」、「桜島港フェリー乗り場の料金徴収業務の改善」、「定期・回数券利用者のサービス向上」、経営陣による「ありがとうございますと快い挨拶及び快い一礼」の検討を提案した。桜島は「観光資源に事欠かない屈指の航路<sup>12</sup>」であり、他

<sup>12</sup> 南日本新聞 令和 5 年 11 月 8 日 1 面 南風録

にも船舶局や観光部局からもっと効果的な増収策の立案ができるのではと思われる。令和6年は、前述の「長渕剛 桜島オールナイトコンサート」20周年であるためこれを記念して、長渕剛氏にたとえば「桜島フェリーに絵を書いてもらう」ことの検討はできるのではと思われる。効果的な増収策が立案され、運航収益の見通しが達成されることを期待したい。

#### 4.9. 設備投資について

##### 4.9.1. 保有船舶推移の状況

平成15年度から令和5年度までの保有船舶の推移は、以下のとおりである。○は1層積み船、◎は2層積み船を表している。

名称	種類	取得価額 (百万円)	竣工 年月	積載 能力 (台)	平成15 年度	平成23 年度	平成27 年度	平成29 年度	令和5 年度
櫻島丸	1層	446	昭和62年 11月	32	○	-	-	-	-
第五櫻島丸	1層	488	平成2年 3月	32	○	○	-	-	-
第十三櫻島丸	1層	761	平成4年 2月	32	○	○	○	-	-
第十五櫻島丸	2層	947	平成7年 1月	64	◎	◎	◎	◎	-
第十六櫻島丸	2層	1,071	平成11年 1月	64	◎	◎	◎	◎	◎
第十八櫻島丸	2層	1,044	平成15年 2月	64	◎	◎	◎	◎	◎
桜島丸 SES	2層	2,488	平成23年 2月	63	-	◎	◎	◎	◎
第二桜島丸 SES	2層	1,974	平成27年 3月	64	-	-	◎	◎	◎
保有船舶数(台)					6	6	6	5	4
うち1層積み(台)					3	2	1	-	-
うち2層積み(台)					3	4	5	5	4
積載能力(台) A					288	319	351	319	255
輸送量 車両(千台) B					1,600	1,500	1,250	1,300	1,011
輸送効率 B/A					-	4.7	3.6	4.1	4.0
収支の状況					黒字	黒字	赤字	赤字	赤字

平成23年度、27年度に1層積み船から2層積み船に買い替えたことにより車両の積載能力が増加しているのに対し、車両の輸送量は減少しているため、「設備と輸送量のミスマッチ」が生じている。平成29年度及び令和5年度に減船しているが、赤字は継続している状況である。

令和5年度現在の取得価額を比較すると、いずれも2層積みの船舶であり積載能力も同程度であるが、桜島丸と第二桜島丸はSES（4.1.5. 保有船舶参照）である等により、これまでの船に比べ、取得価額が大きく増加している。

また、ランニングコスト、経済性については、SESは電気推進船であるため、以下のとおり重油等の使用額は少なく確かに省エネ効果は認められるが、修繕・ドック費用等は船齢等を勘案すると大きいいため、トータルコストはかなり大きくなっていることがわかる。

【平成29年から令和4年度 船舶別維持管理費実績】

（単位：百万円・税込）

	重油等使用額	修繕・ドック費用等	保険料	合計
第十六桜島丸	402	270	26	698
第十八桜島丸	435	267	26	728
桜島丸 SES	355	305	28	688
第二桜島丸 SES	313	259	29	601

#### 4.9.2. 新船建造

第2期経営計画によると、令和12年度に新船就航を計画している。新船の建造にあたっては、次のように計画している。

- ・業務量や経営状況等を総合的に勘案し、時期や規模・設備の検討を行い、経済性・輸送効率を重視した上で、安全で環境や人にやさしい船舶を建造する。
- ・また、新船については、新しい技術や環境対策の調査に努め、時代に即した船舶の導入を目指す。
- ・財源については、国等の補助金を活用するとともに、クラウドファンディングなどの導入について調査研究する。スケジュールは、令和4年度から7年度に検討し、令和8年度から11年度までに代替船を建造する。

昨今、環境分野においては異常気象等の問題から脱炭素社会の構築が求められている。船舶分野においても環境性能つまり環境負荷の少ない船舶が注目されており、上記計画もその点を考慮して打ち出されたものであると考える。フェリー分野でもEVカーフェリーが平成26年にノルウェーで登場している<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構「電池推進船と自動化・省力化」  
<https://www.jrtt.go.jp/ship/asset/sesPamflet.pdf>



EV船は、CO<sub>2</sub>の排出が0になりSESよりも環境性能が高い。さらに、バッテリーでモーターを駆動するため短距離フェリーにはメリットがあるが、導入コストは約10億円増加するとのことであった。また、維持管理費も新技術のため増加すると思われる、さらに給電設備も必要となることから経済性は相対的に低いようである。

また 4.8.2. 増収策の検討等で見たとおり今後の車両運搬台数の見通しは漸減傾向であると予想している。それを踏まえて新船の構造（1層積みか2層積みか）又は、減船して対応するかを令和12年時点の輸送効率から検討しているのが次の表である。

輸送効率：B輸送量（車両（千台））/A搭載能力（台）比較

	輸送効率
平成23年度実績	4.7
令和5年度見込	4.0
令和12年度見込 2層積み船更新	3.5
令和12年度見込 1層積み船更新	4.0
令和12年度見込 更新せず減船	4.6

船舶局は経済性・輸送効率を重視した上で船舶を建造するとしている。

1層積み船に更新すると、令和5年度見込まで輸送効率が回復し、収益改善につながると思われる。なお、更新せず減船を選択すると、平成23年度実績近くまで輸送効率が改善するが、令和5年度においても車両の積み残しが発生し、待ち時間が発生している時間帯もあること、災害時対応に影響がでること、減便となれば利便性が低下することから、慎重に判断すべきであろう。また、船舶は30年の使用が見込まれている。今後の輸送量の推移や人口減少及び進行する高齢化社会、東九州自動車道の延伸及び4車線化、大隅縦貫道の開通、観光需要、県構想路線「錦江湾横断道路」の動向等も、意思決定に影響すると考えられる。

財源については、直近の建造である第二桜島丸を確認したところ、国補助金 298 百万円、一般会計補助金 291 百万円、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構持分 470 百万円等により企業債の発行金額は 871 百万円であり、取得価額が 1,974 百万円であることを考えると船舶局の負担は小さい。しかし、それでも自己資本が債務超過であること、資金繰りにも懸念がある見込推移においては、大きな投資である。また、保有フェリーの耐用年数は 14 年であり、実際の使用年数は 30 年であることを考えると初期負担が大きいため、たとえば所有権移転外ファイナンス・リースによる資金調達を検討し、リース期間を実際の使用年数に近づけることができれば、損益や資金繰りが改善するのではと思う。

#### 4.9.3. (意見 8) 新船建造等の意思決定について

新船建造は、設備と輸送量のミスマッチを解消する機会となる。上記等を総合的に勘案して、あるべき推進方法、搭載能力、財源の選択等を検討し、必要と判断されたのであれば船舶事業が必要な使命を全うしながら継続できる計画を練って欲しい。現状の船舶局の実情にそって、身の丈にあった選択を強く求める。

#### 4.10. P D C Aサイクルに基づいた事業評価及び月次決算

P D C Aサイクルに基づいた事業評価の実施を確認するために、令和5年7月に実施された船舶事業経営審議会の議事録と「令和5年度第2期鹿児島市船舶事業経営計画事業評価」を確認した。また、実行あるP D C Aサイクルに基づく係数管理が、業績改善に不可欠と考えたため、令和5年11月分の例月現金出納検査調書を閲覧した。

その結果、特に指摘すべき事項はなかった。

#### 4.11. 契約の状況

##### 4.11.1. 保存工事（船舶検査費）

【令和4年度に実施された保存工事の概況】

（単位：百万円・税抜）

項番	工事名	施工内容	契約金額	着工日	竣工日
A	第十五櫻島丸中間検査等工事	中間検査	26	令和4年5月16日	令和4年5月31日
B	第十六櫻島丸中間検査等工事	中間検査	27	令和4年10月31日	令和4年11月15日
C	第十八櫻島丸定期検査等工事	定期検査	27	令和4年11月28日	令和4年12月13日
D	桜島丸中間検査等工事	中間検査	33	令和5年1月10日	令和5年1月26日
E	第二桜島丸中間検査等工事	中間検査	39	令和5年1月30日	令和5年2月14日

（出典：令和4年度鹿児島市船舶事業特別会計決算書）

令和4年度に計上された船舶検査費210百万円について、総勘定元帳を通査したところ、鹿児島市船舶局が保有している船舶に係る検査代が大半を占めていた。

また、鹿児島市船舶局で行われた保存工事の概況は、上表のとおりであった。

そこで、各検査等工事に係る関連証憑を閲覧し、契約の適切性について内容を確認した。

船舶の定期検査は5年ごとの適切な期間内に（船舶安全法第5条第1号及び第10条第1項）、中間検査は毎年適切な期間内に実施する必要がある（同法第5条第2号及び同法施行規則第18条第2項区分三）。船舶名に旧字体の「櫻」が入っている船舶（AからC）は、従来からあるディーゼル機関船、新字体の「桜」が入っている船舶（D及びE）は電気推進船であり、電気推進船の検査代金の方が高額になる傾向が見受けられる。

船舶検査の大まかな流れは、船舶局の安全運航推進室が船舶検査の計画立案、ドックへの依頼、監督を行い、指名競争入札及び検査完了後の検査及び検収は船舶局の総務課経理係が行っており、職務の分掌が図られている。なお、船舶の検査は相当程度に高い専門性を有することから、一般競争入札が適さないものとして指名競争入札により依頼するドック業者を選定している（地方自治法施行令第167条第1号）。

各工事の契約状況について、その内容を以下に記載しているが、契約先や入札参加者について監査人は詳細を把握しているものの、公表することで事業に影響を与える恐れが考えられること、また、当該参加者等の権利及びその他正当な利益を害する恐れがあること等の理由により、本報告書上は、その契約先及び入札参加者の名称は不開示情報として非公表にした（鹿児島市情報公開条例第7条第3号）。

#### A. 第十五櫻島丸中間検査等工事の契約の状況

【第十五櫻島丸中間検査等工事の時系列】

(単位:百万円・税抜)

日付	契約方法	内容	
令和4年4月18日	指名競争入札	AA社のみ入札。 これを受け、船舶局内でAA社から再度見積書を徴収し、当初の予定価格の範囲内で随意契約する原議書を決裁。	
令和4年4月20日	見積合わせ	1回目	28.3
		2回目	27.5
		3回目	(辞退)
		*3回目辞退により入札不調に終わる。	
令和4年5月16日	契約	上述したとおり、船舶検査は法令に基づき、期間内に確実に実施する必要がある等の止むを得ない理由により、中間検査等工事の設計額を見直した上で、AA社と26.5百万円で契約締結。	

(出典：第十五櫻島丸中間検査等工事検査調査書)

第十五櫻島丸中間検査等工事は、最初の指名入札の段階で1社のみ入札であり、また、当該唯一の入札会社との随意契約の過程で、辞退による不調が発生している点が特徴である。随意契約に際し、まずは、当初の予定価格の範囲内で行う点も、競争入札に付して入札者が無い時に認められる随意契約は、最初競争入札に付するときに定めた予定価格その他の条件を変更することはできないという地方公営企業法施行令第21条の14第1項第8号及び第2項を鑑みると適切な措置と判断できる。

その後、当該唯一の入札会社との間で契約金額の交渉が行われるも、3回目で辞退となり、不調に終わった。しかし、船舶は船舶安全法第5条第2号及び同法施行規則第18条第2項区分三に則り、法定期間内に中間検査を完了させなければ運航できないこと、また、その期限まで猶予がなくなってきたこと、さらに、当該唯一の入札会社以外の指名した会社は全て工期内に中間検査工事の施工場所が確保できない状況であったことの三点の理由により、「その性質やその目的が競争入札に適しないもの（地方公営企業法施行令第21条の14第1項第2号）」として当該唯一の入札会社との間で随意契約に至ったものである。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## B. 第十六櫻島丸中間検査等工事の契約の状況

【第十六櫻島丸中間検査等工事の時系列】

(単位:百万円・税抜)

日付	契約方法	内容	
令和4年9月21日	指名競争入札	BB社	28.2
		CC社	☆ 27.2
		DD社	28.5
		EE社	28.0
令和4年10月1日	契約	CC社と27.2百万円で契約。	

(出典:第十六櫻島丸中間検査等工事検査調書)

地方自治法第234条第3項に則り、最低の価格を以って申し込みをした者を契約の相手方としており、監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## C. 第十八櫻島丸定期検査等工事の契約の状況

【第十八櫻島丸定期検査等工事の時系列】

(単位:百万円・税抜)

日付	契約方法	内容	
令和4年10月20日	指名競争入札	FF社	28.2
		GG社	28.0
		HH社	☆ 27.0
令和4年10月21日	契約	HH社と27.0百万円で契約。	

(出典:第十八櫻島丸定期検査等工事検査調書)

地方自治法第234条第3項に則り、最低の価格を以って申し込みをした者を契約の相手方としており、監査した範囲において、財務事務の執行に関して指摘すべき事項は認められなかった。

## D. 桜島丸中間検査等工事の契約の状況

【桜島丸中間検査等工事の時系列】

(単位:百万円・税抜)

日付	契約方法	内容	
令和4年11月24日	指名競争入札	JJ社	34.0
		KK社	☆ 33.5
		LL社	34.2
令和4年11月28日	契約	KK社と33.5百万円で契約。	

(出典:桜島丸中間検査等工事検査調書)

地方自治法第 234 条第 3 項に則り、最低の価格を以って申し込みをした者を契約の相手方としており、監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

#### E. 第二桜島丸中間検査等工事の契約の状況

【第二桜島丸中間検査等工事の時系列】

(単位:百万円・税抜)

日付	契約方法	内容	
令和 4 年 12 月 19 日	指名競争入札	MM社	41.0
		NN社	☆ 39.0
令和 4 年 12 月 23 日	契約	NN社と 39.0 百万円で契約。	

(出典：第二桜島丸中間検査等工事検査調書)

地方自治法第 234 条第 3 項に則り、最低の価格を以って申し込みをした者を契約の相手方としており、監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

#### 4.11.2. 業務委託契約

鹿児島市船舶局が令和 4 年度に締結した業務委託契約は、全部で 37 件あり、今回の包括外部監査では、経営に与える影響の大きさ及び監査の効率性を鑑み、その中から随意契約かつ契約金額が税抜 10 百万円以上の契約のみを抽出し、その内容を検討した。

なお、検討対象となった業務委託契約の状況について、その内容を下表に記載しているが、契約先について監査人は詳細を把握しているものの、公表することで事業に影響を与える恐れが考えられること、また、当該契約先の権利及びその他正当な利益を害する恐れがあること等の理由により、本報告書上は、その契約先の名称は不開示情報として非公表にした（鹿児島市情報公開条例第 7 条第 3 号）。

【随意契約でなされた契約金額 10 百万円以上の業務委託契約の内容】

(単位:百万円・税抜)

主務課	契約名称	契約金額	契約者	契約期間	適用法令等	契約内容等
営業課	車両誘導等業務委託	150	PP社	自 R4.4.1 至 R5.3.31	2号 (入札不適) 1者見積 (競争不適)	車両誘導等の業務

(出典：令和 4 年度船舶事業特別会計決算審査資料)

**【入札不適（地方公営企業法施行令第21条の14第1項第2号）に関する船舶局の根拠要約】**

- 当該契約者は、令和元年度から継続して着実に車両誘導業務を遂行している。
- 各担当においても、技術向上、適切な人材配置、管理責任体制確立を図っている。
- 安全面で有利であり、人材育成による経費削減に期待できる。

**【営業課担当者の説明の要約】**

- 車両誘導業務には可動橋の操作も含まれており、特に可動橋の操作は乗船客及び積載車両の重さで沈む船舶と潮の高さを見定めながら操作することが求められる専門性が高い業務である。
- そのような専門性を有する者を安定供給できる業者を育成するために、一度競争入札で契約したら、以降5年間は同じ業者に継続して業務委託する方針である。
- 5年に一度は必ず競争入札して、契約の透明性を確保するようにしている。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 5. 鹿児島市交通局の財務状況について

鹿児島市交通局は、自動車運送事業（通称として「市バス」と呼ばれている）と軌道事業（通称として「市電」と呼ばれている）の2事業を行っている。

本項では、交通局の全体的な財務状況について検討する。

### 5.1. 交通局貸借対照表

#### 【交通事業貸借対照表推移】

（単位：百万円・税抜）

科目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	項番
有形固定資産						
軌道事業有形固定資産						
土地	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	
建物	1,554	1,478	1,440	1,593	1,556	
線路設備	1,950	1,859	2,014	2,143	2,132	*1
電路設備	689	628	705	989	992	
その他構築物	107	96	88	80	73	
車両	1,452	1,273	1,127	1,019	991	
機械装置	440	399	351	310	273	
工具器具及び備品	72	68	92	120	122	
建設仮勘定	94	429	689	192	154	
自動車運送事業						
車両	837	614	383	257	197	
建物	436	410	387	365	350	
構築物	200	173	142	119	105	
機械装置	39	33	28	24	20	
工具器具及び備品	75	54	39	30	24	
土地	1,357	1,357	1,357	1,357	1,357	
リース資産	7	6	1	-	-	
関連						
土地	0	0	0	0	0	
構築物	1	1	1	1	0	
工具器具及び備品	31	20	13	8	6	
リース資産	3	17	11	14	10	
無形固定資産						
軌道事業						
電話加入権	0	0	0	0	0	
自動車運送事業						
電話加入権	0	0	0	0	0	

科目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	項番
関連						
リース資産	0	17	13	10	6	
流動資産						
現金預金	1,379	1,065	515	569	608	*2
未収金	405	117	205	118	163	
貯蔵品	77	79	83	88	90	
保管預り有価証券	0	0	0	0	0	
前払費用	0	0	1	0	0	
前払金	0	0	0	0	0	
<b>資産合計</b>	<b>12,647</b>	<b>11,634</b>	<b>11,124</b>	<b>10,847</b>	<b>10,671</b>	
固定負債						
企業債	1,951	1,794	2,278	2,685	2,682	*3
リース債務	3	24	15	15	8	
退職給付引当金	1,196	1,211	1,159	1,095	1,103	*4
流動負債						
企業債	516	480	437	409	380	
リース債務	4	8	9	7	7	
未払金	636	441	406	380	449	
前受金	20	23	24	24	26	*6
賞与引当金	136	136	139	127	123	*5
預り金	15	24	31	25	24	
預り有価証券	0	0	0	0	0	
仮受金	0	0	0	1	1	
繰延収益						
長期前受金						
国庫補助金	1,514	1,460	1,527	1,473	1,361	*7
県補助金	15	10	3	2,474	2,634	
他会計補助金	642	610	560	539	557	
工事負担金	10	10	28	27	25	
受贈財産評価額	24	24	24	23	24	
寄附金	1	1	0	0	0	
<b>負債合計</b>	<b>6,690</b>	<b>6,262</b>	<b>6,648</b>	<b>6,839</b>	<b>6,782</b>	
資本金						
自己資本金	3,002	3,002	3,002	3,002	3,002	
剰余金						
国庫補助金	510	510	510	510	510	
県補助金	71	71	71	71	71	
他会計補助金	653	653	653	653	653	

科目	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	項番
受贈財産評価額	86	86	86	86	86	
利益剰余金	1,633	1,048	151	▲316	▲434	
<b>資本合計</b>	<b>5,957</b>	<b>5,372</b>	<b>4,475</b>	<b>4,007</b>	<b>3,889</b>	*8
<b>負債資本合計</b>	<b>12,647</b>	<b>11,634</b>	<b>11,124</b>	<b>10,847</b>	<b>10,671</b>	

(交通事業特別会計決算審査資料より監査人作成)

当局では、将来にわたって持続可能な経営基盤の確立、強化を図るため、路線の一部委譲などの抜本の見直しを推進しているものの、資本合計(\*8)の水準はここ5か年、低下の傾向にあり、財政状態の安定性は年々低くなっている。令和2年度において、線路設備の投資が顕著であるが、企業債(\*3)による資金調達を行ったにも関わらず、コロナ禍による経営不振が重なり、それ以降、現金預金の残高(\*2)の水準は低く、財政状態は厳しいものとなっている。

## 5.2. 会計処理の検討

経営成績又は財政状態を正しく評価するためにも、当局の会計が、一般に公正妥当と認められる会計基準等に従った処理であることが前提となる。そのため、本項では、令和4年度の貸借対照表（【交通事業貸借対照表推移】の項番）を中心に、質的に又は金額的に重要と監査人が判断した科目について、監査を実施し、財政状態及び経営成績を適切に反映しているかどうか検証した。

### 凡例

本項では、文章中の根拠法令等がかっこ書で示す場合は、次のとおりとする。

地方公営企業法               ： 法  
 地方公営企業法施行規則    ： 規則  
 鹿児島市交通局会計規程    ： 規程

### 5.2.1. 固定資産（\*1） 軌道事業有形固定資産について

#### ① 監査手続

会計システムに搭載されている固定資産台帳に登録されている資産の中から、サンプルで抽出した資産が適切に耐用年数とそれに応じた償却率が決定され、減価償却計算が正確に行われているかを検証する。

項目	台帳登録内容	検証結果等
資産番号	C151-152	-
取得年月日	平成30年9月14日	-
科目	線路設備（軌道）	妥当である。
資産名称	ダブルトンゲ	-
計算方法	定率法	規程46条に基づき、妥当である。
取得価額	10,444,700円	-
耐用年数	15年	規則 別表第二号（第十四条及び第十五条関係）に基づく決定がなされている。
償却率	14.20%	規則 別表第四号に基づく決定がなされている。
帳簿価額 （令和4年度末）	6,597,172円	規程46条、規定47条に基づき、期末残高として妥当である。
令和4年度減 価償却額	1,091,840円	規則第15条1項に基づき、正確な計算が行われている。
最終償却年度 末未償却残高	522,235円	規則第15条1項ただし書き以降に基づき、未償却残高が有形固定資産の帳簿原価（取得原価）の5%に達した時点で償却が終わるよう設定されており、妥当である。

## ② 結論

検討の結果、特に指摘すべき事項はなかった。

### 5.2.2. (意見9) 現金預金(\*2) 運賃箱内の両替用釣銭について

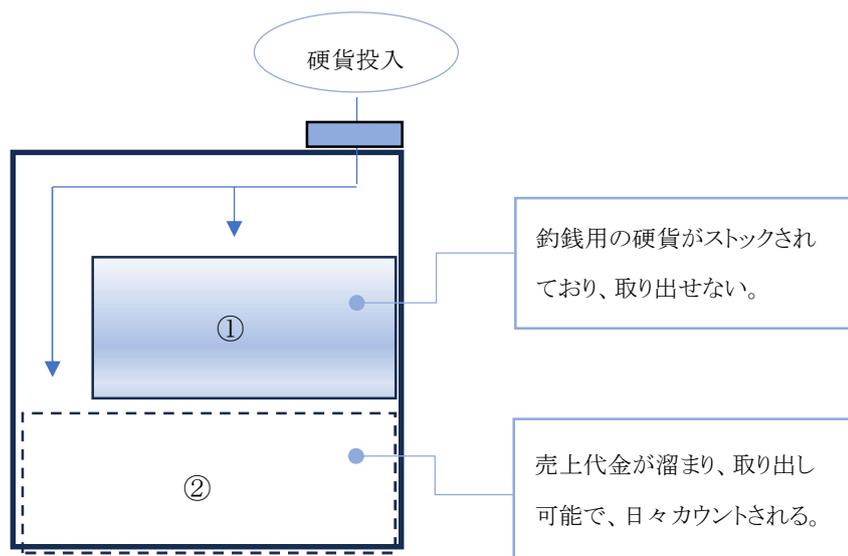
#### ① 監査手続

市電、市バスの運賃箱内の現金について、その残高の正確性を検証するとともに、現金残高が確定するプロセスについて内部統制上の問題がないかを確認する。

#### ② 現状及び問題点

市電、市バスの運賃箱内の現金は、釣銭用硬貨と乗客から収受した運賃である硬貨、千円札紙幣からなる。釣銭用硬貨は下図（イメージ図）の①に収められており、運賃は②に収められる仕組みになっている。乗客が両替するために①があるが、両替により硬貨が排出されると①に準備している硬貨が減ることになり、後続の両替に対応できないおそれが出てくる。そこで、この運賃箱は、釣銭用硬貨の不足分を乗客が硬貨で支払った運賃から自動的に①に補充する機構を搭載している。不足している釣銭硬貨に見合うだけの硬貨での運賃支払いがタイミング良く行なわれれば①は所定の金額で充当されていることになる。

日々の運賃箱内の現金の確認・精算は②のみを対象に行なわれている。②は交通局精算室に集められ、カウント機によって日々の売上金を算出し、後日現金輸送業者から指定口座に入金が行われる。では①はどうか。①は確認・精算されていない。



運賃箱（イメージ図）

これは、この運賃箱の構造に起因する。②については日々精算することを前提にした構造になっているが、①については工具等を準備して30分ほどかけて解体しなければなら

ない構造になっているのである。そのため、①については、釣銭が金種ごとに硬貨で一杯になっているとの仮定において、その金額を期末残高として計上している。必ずしも釣銭用部分が硬貨で一杯になっている訳ではないことは、担当職員も問題として認識するところである。原則的には現金である以上、紛失、盗難の早期発見、不正等の防止の観点から定期的に現金の精算、実査を行うべきと考える。しかし、当局をとおして近県のバス事業者に状況を聴取したところ、ほぼ同様な構造の運賃箱を使用し、運賃箱内の釣銭用現金の精算はほぼ実施していない実情があることから、鹿児島市交通局だけの問題点として指摘とすることはためられる。

以上の重要な課題があることを再確認し、今後の機器更新時等によりよい対応が出来ないかを検討していただきたい。

### 5.2.3. (意見 10) 現金預金(\*2) 両替準備金等確認簿について

市役所前発売所、交通局発売所（当局）及び谷山電停発売所の釣銭、両替金として、常備されている現金がある。それらについて管理状況、特に現金の実査状況について確認した。それぞれの発売所の両替準備金等確認簿は、日々窓口担当者、管理員、営業係、経営課長等の確認印を確かめることが出来るものの、金種の内訳について不明であった。現金を点検するには、硬貨、紙幣別に日々異なる数量を記録し合計する手続が必要なはずである。現金の点検は実施しているのであるから、それを客観的に把握できる資料の保管は必須である。現金実査を行なった担当者がその責任を果たしたことを明らかにし、監督者が監督し、しかるべき責任を負うことを明示する証拠となる金種別両替金実査記録の保存を行うべきである。

なお鹿児島市交通局会計規程には、現金の実査については明文化されたものはないが、以下の条文がある。留意されたい。

#### 【鹿児島市交通局会計規程】

(善管注意義務)

第 13 条 企業出納員、現金取扱員及び物品取扱員は善良な管理者の注意をもって現金その他の資産を取り扱わなければならない。

### 5.2.4. (意見 11) 退職給付引当金 (\*4) について

#### ① 監査手続

当局の退職給付引当金の見積方法が、地方公営企業法施行規則及び鹿児島市交通局会計規程に基づき、妥当であるか検討する。

## ② 現状及び問題点

令和4年度の軌道事業及び自動車運送事業のそれぞれの損益計算書において、その他の特別利益が計上されており、両事業合計で90百万円であった。それらは、退職給付引当金の戻入によるものである。比較的大きな金額での戻入であるため、一見すると、引当基準に問題があると考えられる。しかし、実際はそれらの期間において、路線移譲があったため、関連する職員の退職金が出向先負担となったことによる取崩しである。路線移譲という意思決定について、一般的に経理レベルでの予測可能性が低いこと、そして、今後は大きい取崩しの予定はないこと（経理担当者へのヒアリング）から、それらの点においては、引当基準が合理性を欠いたものとは判断しない。

しかしながら、現状、当該引当金の額は過大に計上されていると考える。当局の人員構成は、市において採用された職員（事務方）と当局において直接採用された職員（運転手及び技術者等）からなる。そして事務方の職員は実態として当局を最後に退職する事例は極めて稀である。ほとんどの事務方は局から市へ帰任している。

引当金の計上要件の一つは、「発生の可能性が高い」ことである（規則22条）。事務方の職員については、当局から退職手当の支払い実績がほとんどないにも関わらず、規程第125条ではそれらを含めた職員全員について退職給付引当金を計上しなければならない旨、定められている。つまり、退職手当の支給実績と退職給付引当金の条件・前提に乖離が見られるということである。よって、退職給付引当金の計上に関しての当局同条項は規則第22条に則ったものとは言いがたく、速やかな同条項の見直しが必要であろう。なお、地方公営企業を監査対象とした過去の包括外部監査でも同趣旨の問題提起が複数回行なわれていることを付け加えておく。

## ③ 財務諸表への影響額

令和5年3月31日現在の退職給付引当金の貸借対照表価額1,013百万円のうち、約24.9%に当たる275百万円（負債総額に対し4.0%）ほどが過大に計上されていることとなる。

### 【地方公営企業法施行規則】

（引当金）

第二十二条 将来の特定の費用又は損失（収益の控除を含む。）であつて、その発生が当該事業年度以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができる認められるものは、当該金額を引当金として予定貸借対照表等（令第十七条の二第一項第六号に掲げる予定貸借対照表及び法第三十条第九項に規定する貸借対照表をいう。以下同じ。）に計上し、当該事業年度の負担に帰すべき引当額を費用に計上しなければならない。

## 【鹿児島市交通局会計規程】

(引当金の計上)

第 124 条 地方公営企業法施行規則第 22 条の規定に基づき、予定貸借対照表等に計上し、当該年度の負担に帰すべき引当額を費用に計上する引当金は、次に掲げるものとする。

- (1) 退職給付引当金
- (2) 賞与引当金
- (3) その他引当金

(退職給付引当金の計上方法)

第 125 条 退職給付引当金の計上は、簡便法(当該年度の末日において全企業職員(同日における退職者を除く。)が自己の都合により退職するものと仮定した場合に支給すべき退職手当の総額による方法をいう。)によるものとする。

### 5.2.5. 賞与引当金(\*5)について

#### ① 監査手続

賞与引当金の決算プロセスを確認し、見積の妥当性を実績との比較により検証する。

#### ② 現状

令和 5 年 6 月に支払われる賞与における令和 4 年度に帰属すべき分が、当局では貸借対照表上、引当金として計上されており、実際の支給金額(支払伝票にて確認)と比較し、妥当な見積であったことを確かめた。賞与引当金の決算プロセスに問題はないとの心証を得た。

### 5.2.6. (意見 12) 前受金(\*6)について

#### ① 監査手続

決算整理に係る資料を閲覧し、前受金における収益に関する処理の妥当性を確かめた。

#### ② 現状及び問題点

当局では、IC乗車カードラピカの現金による積み増し分を期中、運送収入として処理している。本来であれば、旅客輸送サービスの提供が行われていない部分に対しては、収益として計上することは出来ない。そのため、決算で前受金に振り替える等の処理が必要であるが、現状ではそのような処理は行われていない。当該処理の漏れは、収益の発生した年度に正しく割り当てられていないことになるため、法第 20 条第 1 項に則った会計処理とは言えない。この課題の解決には当局を含めたラピカの決済システムを利用している民間事業者と足並みをそろえた対応が必要である。改善を図りたい。

## 【地方公営企業法】

(計理の方法)

第二十条 地方公営企業においては、その経営成績を明らかにするため、すべての費用及び収益を、その発生的事実に基いて計上し、かつ、その発生した年度に正しく割り当てなければならない。

### 5.2.7. 繰延収益（国庫補助金）について（\*7）

#### ① 監査手続

繰延収益として計上された国庫補助金等が、適切な管理のもと収益化されていることを確かめる。

#### ② 現状及び問題点

令和4年度に収益化された国庫補助金について、収益化された金額が長期前受金収益化の計算シート又は管理システムによって算定されていることをサンプリングにより確かめた。

### 5.2.8. （意見13）決算書類に係る証書類の適切な作成、決裁、管理について

#### ① 現状及び問題点

一般的な決算書作成の実務において、会計担当者は、会計システムにおける各科目の期末残高とそれを証する科目ごとの帳票や会計記録との一致を確認し、差異があればその原因をつきとめ、誤りを修正した後の残高で確定させる。例えば、現金預金勘定については、通帳や金融機関が発行する残高証明書並びに現金実査の結果と一致しているか、固定資産であれば貸借対照表価額及び減価償却費が固定資産台帳と一致しているか等を確認する。そして、それらの残高との照合が行われた帳票は管理者の決裁を受けるためにも必要な証書となり、決裁後も一定期間、整理、保存されるべきものである。

本項における監査の主な手続は、決裁を受けた証書類と期末残高との一致を確認することである。しかし、本監査の過程で、決算資料及びその証書類の整理状況は、良好との判断には至らず、改善の余地があるものと思料する。

具体的な例を挙げれば、固定資産関係の検証において、先述のとおり、まずは固定資産台帳の依頼を行う。ところが同局で使用している会計システムでは、当該年度における貸借対照表価額及び減価償却費の残高が一目で判断できる書類の作成機能がないため、それらを証するエビデンスの入手は出来なかった。また、退職給付引当金（\*4）の期末残高の根拠資料を依頼した場合も、計算結果の資料のみの提出しかなく、それ以上の深度ある監査を実施できる状況になかった。それら重要な科目において、決算整理の証書類を閲覧

できなかったことは、その他の科目においても管理者の適切な決裁を受ける（規程第 143 条）という手続が適切に果たされているかについて確証を得ることは難しい。

本項での監査を通じて、決算書類に関する証書類が適切に作成、保存されているかといえれば心許ない印象である。規程第 143 条第 1 項によれば、経営課長は決算書類等に証書類を添えて管理者の決裁を受けなければならない、しかも、その証書類は決算書類と合わせて、市長に提出しなければならない（規程 144 条）とされている。

決算書類に係る証書類を適切に作成し、有効性ある決裁と管理を行うことが期待される内部統制プロセスに見直すべき点があると考え、改善を求める。

### 【鹿児島市交通局会計規程】

(決算報告書等の提出)

第 143 条 経営課長は、毎年度終了後次に掲げる決算書類、事業報告書、継続費繰越計算書等を作成し、証書類を添えて管理者の決裁を受けなければならない。この場合において、キャッシュ・フロー計算書の作成は、予定キャッシュ・フロー計算書と同じ方法によるものとする。

- (1) 決算報告書
- (2) 損益計算書
- (3) 剰余金計算書又は欠損金計算書
- (4) 剰余金処分計算書又は欠損金処理計算書
- (5) 貸借対照表
- (6) 事業報告書
- (7) キャッシュ・フロー計算書
- (8) 収益費用明細書
- (9) 固定資産明細書
- (10) 企業債明細書
- (11) 継続費繰越計算書又は継続費精算報告書

(令 4 交通局規程 19・一部改正)

(決算書類の提出)

第 144 条 管理者は、毎年度 5 月 31 日までに、前条の決算書類、証書類、事業報告書及び継続費繰越計算書等を市長に提出するものとする。

### 5.3. 交通局キャッシュ・フローの分析（令和4年度までの5か年）

【交通事業キャッシュ・フロー計算書推移表】

（単位：百万円・税抜）

科目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	項番
<b>I. 業務活動によるキャッシュ・フロー</b>						
当年度純利益	▲765	▲584	▲896	▲468	▲118	
減価償却費	840	876	717	644	638	
その他	▲598	▲143	▲275	▲120	0	
業務活動によるキャッシュ・フロー	▲523	147	▲454	56	521	*1
<b>II. 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>						
有形固定資産の取得による支出	▲1,073	▲600	▲702	▲476	▲482	*2
その他	69	338	174	102	40	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,003	▲262	▲528	▲373	▲441	
<b>III. 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>						
企業債の収支	437	▲194	441	379	▲32	*3
その他	▲5	▲5	▲8	▲8	▲7	
財務活動によるキャッシュ・フロー	432	▲199	433	370	▲39	
資金増加額（又は減少額）	▲1,094	▲314	▲549	53	39	
資金期末残高	1,379	1,065	515	569	608	*4

（交通事業特別会計決算審査資料より監査人作成）

#### 5.3.1. キャッシュ・フローの評価

令和4年度の業務活動によるキャッシュ・フロー（\*1）は、それ以前の過去4年間との比較において、最大のプラスとなっており、企業債（\*3）の収入に頼らずとも、当年度の設備投資によるキャッシュアウト（\*2）をカバーできるだけのものであった。しかし、直近5か年の資金期末残高（\*4）は減少傾向にあり、当年度末の資金期末残高（\*4）は平成30年度末のその半分以上にも満たない。

#### 5.3.2. 鹿兒島市一般会計からの補助金がない場合のキャッシュ・フローシミュレーション

上記の【交通事業キャッシュ・フロー計算書推移表】は、鹿兒島市の一般会計から投入されている補助金等（以下、本項では「他会計補助金」とする。）による収入も含まれている。そのため、当該補助金がなかったと仮定した場合の当局事業のキャッシュ・フローの推移についてシミュレーションしたものを、以下に【他会計補助金がない場合のキャッシュ・フローシミュレーション】として示す。

同推移表では、業務活動によるキャッシュ・フロー（\*1）と資金期末残高（\*4）から、うち投入されている他会計補助金（\*6）による収入を除いたものを、それぞれ他会計補助金がない場合のキャッシュ・フロー（\*5）と他会計補助金がない場合の資金期末残高（\*7）としている。ただし、他会計補助金がない場合の資金期末残高（\*7）においては、平成29年度以前の他会計補助金の影響について、考慮していない。

【他会計補助金がない場合のキャッシュ・フローシミュレーション】 （単位：百万円・税抜）

科目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	項番
業務活動によるキャッシュ・フロー						
業務活動によるキャッシュ・フロー	▲523	147	▲454	56	521	
うち投入されている他会計補助金	631	676	910	884	902	*6
他会計補助金がない場合のキャッシュ・フロー	▲1,154	▲528	▲1,365	▲828	▲380	*5
他会計補助金がない場合の資金期末残高	748	▲242	▲1,702	▲2,533	▲3,396	*7

（交通事業特別会計決算審査資料より監査人作成）

令和4年度以前の5か年の他会計補助金がない場合のキャッシュ・フロー（\*5）は全てマイナスとなっている。特に、他会計補助金がない場合の資金期末残高（\*7）のマイナス残高は、他会計補助金がなければ当局事業の経営が立ちゆかなくなっていることを数字の上から明らかにするものである。

## 6. 鹿児島市交通局自動車運送事業について

### 6.1. 事業の概要

#### 6.1.1. 概略

鹿児島市交通局の自動車運送事業は、昭和4年12月31日から開始され、昭和40年代には、鹿児島市内の団地造成に対応し、城山、紫原、伊敷等の鹿児島市内各団地と中心市街地とを結ぶ路線の運行を開始した。昭和60年の路線統廃合、平成8年の県庁移転に伴う路線の延長等、平成16年の旧桜島町営バスの引継ぎ、市電との連携を図る市営バス路線の新設等を経て、令和5年3月31日現在においては、22路線を運行している。また、一般路線以外に、観光地周遊バス「カゴシマシティビュー」、「サクラジマアイランドビュー」や小原、小野・伊敷地域のコミュニティバス「あいばす」の受託運行のほか、独自で定期観光バスの運行や貸切事業も行ってきた。

この他、福祉政策、環境政策の面からは、平成13年度以降、低床バスや低公害車両の導入を積極的に進めてきた。しかし、自家用車の普及や交通環境の変化等により、利用者数は、昭和50年度の約3,600万人をピークに減少が続き、現在はその約3分の1以下となっている。

さらに、平成14年に乗合バス事業の運賃と参入・退出に関する規制緩和が施行されると、平成20年度以降、市バス路線への民間事業者の参入や運賃値下げが行われるなど、大変厳しい状況が続いている。

#### 6.1.2. 営業路線及び停留所数

営業路線及び停留所数は、以下に記載するとおりである。

(令和5年3月31日現在)

種別	区間	キロ程		停留所数
乗合	全線	営業キロ	142.536km	291箇所
		免許キロ	152.436km	

#### 6.1.3. 路線系統

路線系統は、以下に記載するとおりである。

(令和5年3月31日現在)

区分	系統数等
一般路線（下記を除く）	全22路線（57系統）
カゴシマシティビュー	全1路線（2系統）
サクラジマアイランドビュー	全1路線（2系統）
あいばす	全1路線（2系統）

一般路線の詳細は、以下に示すとおりである（令和5年5月末日現在、鹿児島市交通局ホームページより抜粋）。

路線名	起 点	終 点
1 伊敷ニュータウン線	市役所前	北営業所前
12 伊敷ニュータウン線	鹿児島中央駅	北営業所前
3 玉里団地線	鹿児島中央駅	北営業所前
4 城山玉里線	鹿児島中央駅	北営業所前
5 日当平線（北営業所前）	市役所前	北営業所前
5-3 日当平線（北営業所前）	市役所前	北営業所前
8 西玉里団地線	市役所前	北営業所前
8-2 西玉里団地線	鹿児島中央駅	北営業所前
10 高麗橋線	鴨池港	高麗者福祉センター伊敷
11 鴨池冷水線	鴨池港	高麗者福祉センター伊敷
11-2 鴨池冷水線（栄町）	鴨池港	栄町
12 海岸線	栄町	三和町
14 谷山線	谷山電停	慈眼寺団地
16 鴨池港文化ホール線	水族館前	鴨池港
17 宇宿線	脇田電停前	広木農協前
18 大学病院線	脇田電停前	桜ヶ丘
20 緑ヶ丘・鴨池港線	鴨池港	緑ヶ丘団地
24 伊敷線	水族館前	緑ヶ丘団地
24-2 伊敷線（西伊敷四丁目経由）	市役所前	伊敷団地
27 県庁与次郎線	鹿児島中央駅	厚生連病院前
28 伊敷・鴨池港線	鴨池港	伊敷団地
29 伊敷ニュータウン・鴨池港線	鴨池港	北営業所前
31 玉里三和町線	三和町	北営業所前
32 城山三和町線	三和町	高麗者福祉センター伊敷
51 薩摩団地線	鹿児島中央駅	伊敷ニュータウン中央
60 桜島線（桜島病院）	桜島病院前	東白浜
桜島線（福祉センター）	福祉センター	東白浜
桜島線（桜島苑）	桜島苑	東白浜
桜島代替線（黒神口）	東白浜	黒神口
桜島代替線（古河良）	東白浜	塩屋ヶ元

#### 6.1.4. 在籍車両数等

在籍車両数等は、以下に記載するとおりである。

（令和5年3月31日現在）

車両数	摘要
135 両	一般路線 127 両、観光及び貸切 8 両

車種別・用途別車両数は、以下に記載するとおりである。

（単位：両）

メーカー	数	一般路線				貸切観光
		路線	周遊	桜島周遊	あいばす	
いすゞ	47	43	3	0	0	1
三菱ふそう	40	37	0	0	0	3
日野	36	29	1	2	0	4
ニッサンディーゼル	9	9	0	0	0	0
日産自動車	2	0	0	0	2	0
トヨタ自動車	1	0	0	0	1	0
合計	135	118	4	2	3	8

平均車齢及び平均定員は、以下に記載するとおりである。

(令和5年3月31日現在)

種別	車両数 (両)	平均車齢 (年)	平均定員 (人)
路線	118	10.4	70.2
周遊	4	19.3	49.8
桜島周遊	2	7.6	52.5
あいばす	3	6.2	13.0
貸切観光	8	11.0	53.6
計	135	10.6	66.0

### 6.1.5. 走行キロ及び乗車人員

過去3か年の走行キロ及び乗車人員数は、以下に記載するとおりである。

		令和2年度		令和3年度		令和4年度	
		乗合	定観・貸切	乗合	定観・貸切	乗合	定観・貸切
走行キロ (km)		4,151,815	45,762	3,594,135	20,085	3,401,709	16,242
乗車人員	定期 (人)	1,229,358	—	1,058,095	—	1,080,643	—
	定期外 (人)	4,014,720 (4,647,325)	11,271	3,699,044 (4,281,921)	8,095	4,270,341 (4,876,840)	11,497
	計 (人)	5,244,078 (5,876,683)	11,271	4,757,139 (5,340,016)	8,095	5,350,984 (5,957,483)	11,497

上表 ( ) 内は友愛パス利用者を含めた乗車人員

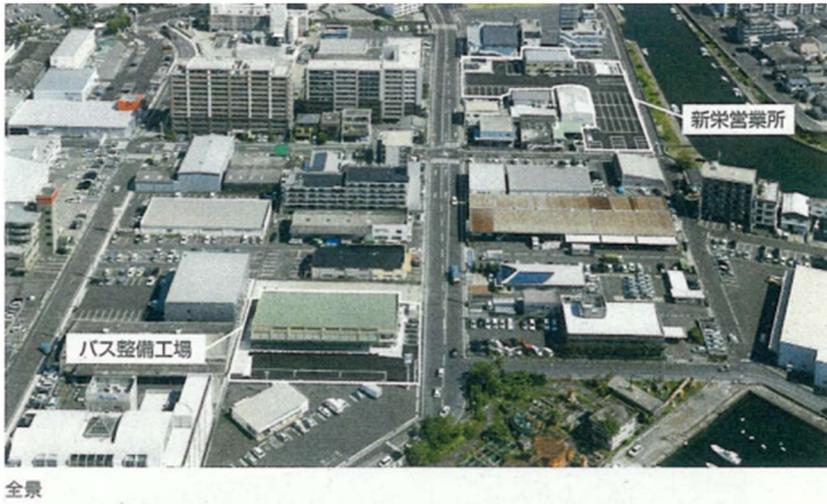
### 6.1.6. 自動車運送事業に関する施設

鹿児島市交通局における自動車運送事業に関する施設は以下に記載するとおりであり、平成27年10月から供用が開始された。なお、これらの施設整備に関する基本方針は次のとおりである。

- 建設地の立地等を勘察し、周辺環境に配慮するとともに、効率的な運行を行うために必要な施設規模・配置とする。
- 安全な作業環境を構築し、業務の安全性を確保する。
- 施設の管理を強化するなど、防災面及び防犯面の向上を図る。

#### 【新栄営業所】

- ・ 延床面積：730 m<sup>2</sup>（事務所、給油所）  
敷地面積は7,112.22 m<sup>2</sup>（バス整備工場等を含む）
- ・ 建物階数：地上2階
- ・ 構造：鉄骨造
- ・ 施設構成：事務所、給油所、洗車場
- ・ バス駐車車両：44両



全景

【バス整備工場】

- ・ 延床面積：1,062 m<sup>2</sup>
- ・ 建物階数：地上2階
- ・ 構造：鉄骨造
- ・ バス駐車車両：10両

【浜町車庫敷地】

- ・ 延床面積：348 m<sup>2</sup> 敷地面積は5,045.00 m<sup>2</sup>
- ・ 建物階数：地上2階
- ・ 構造：鉄骨造
- ・ 施設構成：事務所、自動洗車機、洗車場
- ・ バス駐車車両：53両



全景

前頁の図は、浜町車庫敷地の全景を示すために過去に作成された図を用いている。そのため図の中では過去の名称である「浜町営業所」と記載している。

### 6.1.7. 自動車運送事業の沿革

自動車運送事業における主な沿革は、以下に記載するとおりである。

年	月	日	内容
昭和 4 (1929)	12	28 31	乗合自動車運輸事業認可 市営バス営業開始
20 (1945)	6	17	鹿児島大空襲により電車部門・バス部門共被害甚大
22 (1947)	4	1	バス事業再開 (バス 11 両)
41 (1966)	10	22	バスワンマン運行開始
42 (1967)	1	1	自治大臣の財政再建団体の指定を受ける。
48 (1973)	4	5	バス南営業所設置
49 (1974)	3	31	財政再建を完了
52 (1977)	6	1	バス北営業所設置
60 (1985)	4	1	準用財政再建団体の指定を受ける。
	6		「鹿児島市交通事業財政再建計画」策定
	10	1	バス、南営業所を廃止
	12	5	国道 3 号 (伊敷町～新上橋間) 及び国道 10 号 (清水町～柳町間) にバス専用・優先レーンが設置される。
62 (1987)	9	1	民間各社との共通乗車券制度を実施
平成 4 (1992)	3	31	準用財政再建完了
5 (1993)	8	6	8. 6 豪雨災害により運休
10 (1998)	9	26	交通局ホームページ開設
11 (1999)	4	1	経営管理システム導入
13 (2001)	2	19	「鹿児島市交通事業経営改善基本計画」策定
	3	1	ノンステップバス運行開始
15 (2003)	2	17	「鹿児島市交通事業新・経営改善計画」策定
16 (2004)	3	11	鹿児島中央駅東口、西口バスターミナル供用開始
		29	脇田電停での市電・市バスの結節 (乗継割引 40 円)
17 (2005)	3	22	ICカード乗車券「ラピカ」販売開始
	4	1	ICカード乗車券システム供用開始

年	月	日	内容	
18 (2006)	2	27	ハイブリッドバスの運行開始	
		3	「鹿児島市交通事業新・経営改善計画」見直し	
		1	新制度敬老パス・友愛パスの取り扱い開始	
21 (2009)	2	16	南国交通共同乗入れ開始	
		7	「九州のバス時刻表」に加盟	
		8	南国交通共同運行開始	
		12	住吉休憩所の浜町移転に伴うダイヤ一部改正	
23 (2011)	4	1	共同運行の拡充 一部路線の運行経路変更実施	
		25	「鹿児島市交通事業経営健全化計画」策定	
24 (2012)	4	1	北・桜島営業所管内の路線に係る管理の受委託を開始	
26 (2014)	3	18	「鹿児島市交通事業経営健全化計画」見直し	
27 (2015)	5	1	新局舎・電車施設供用開始	
		9	24	バス施設移転に伴う一部路線変更
		30		高麗町バス施設閉所
		10	1	バス施設供用開始（新栄営業所、浜町営業所、新栄整備工場）
29 (2017)	1	5	あいばす（小原地域）運行開始	
		2	1	浜町休憩所運用開始
		8		あいばす（小野・伊敷地域）運行開始
		3	21	「第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画」策定
30 (2018)	1	13	カゴシマシティビュー・定期観光バスにおける乗降バス停の設置 （西郷どん大河ドラマ館前）	
31 (2019)	1	15	カゴシマシティビュー・定期観光バスにおける乗降バス停の廃止 （西郷どん大河ドラマ館前）	
		3	26	市電・市バスロケーションシステム導入（仮運用開始）
令和 元 (2019)	7	12	鹿児島市一般乗合旅客自動車運送事業の一部路線の移譲に関する 基本協定の締結 （鹿児島交通株式会社及び南国交通株式会社）	
		8	1	乗車券発売所（当局、市役所前及び桜島営業所）にキャッシュレス 決済端末の導入

年	月	日	内容
2 (2020)	1	1	市電・市バスロケーションシステム本格稼働
		3	18 「鹿児島市交通事業経営計画」策定
		31	「鹿児島市交通局施設等長寿命化計画」策定
	4	1	市バスの一部路線民間移譲
		11	新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言発令に伴う運休⇒定期観光（かごしま歴史探訪コース：4月11日～5月17日）
		18	新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言発令に伴う運休⇒カゴシマシティビュー、サクラジマアイランドビュー、定期観光（桜島自然遊覧コース：4月18日～5月17日）
3 (2021)	2	28	新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言発令に伴う運休・減便（2月8日～3月7日） 運休：カゴシマシティビュー夜景コース、 定期観光（かごしま歴史探訪コース・桜島自然遊覧コース） 減便：カゴシマシティビュー、サクラジマアイランドビュー
		4	1 市バスの一部路線民間移譲
		6	5 新型コロナウイルス感染症拡大等による運休 定期観光（かごしま歴史探訪コース及び桜島自然遊覧コース：6月5日～12月31日）
		8	14 新型コロナウイルス感染症拡大等による運休 カゴシマシティビュー（含夜景コース）、サクラジマアイランドビュー （8月14日～9月30日）
	12	31 定期観光バスの廃止（かごしま歴史探訪コース・桜島自然遊覧コース） 観光レトロ電車「かごでん」運行廃止（通常運行へ）	
4 (2022)	1	31	あいばす（小野・伊敷地域）運行終了
	2	1	バス停留所新設 あいばす（小原地域）
	3	18	「鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）」策定

### 6.1.8. バス運賃等の変遷

主にバス運賃等に係る主な出来事は、以下に記載するとおりである。

年	月	日	内容
昭和 4 (1929)	12	31	市営バス営業開始後乗り前降り（運転席左）で運行 乗車料金1回 6銭 電車との乗継ぎを認める。
22 (1947)	4	1	バス事業再開、自動車課を新設（バス11両で営業開始） 8系統、運賃は60銭均一
	7	10	運賃改定 1円50銭
23 (1948)	1	10	運賃改定 2円
	6	1	運賃改定 3円50銭
	8	20	運賃改定 6円
24 (1949)	7	1	運賃改定 8円 バスにも回数券及び定期乗車券を新設
25 (1950)	11	16	運賃改定（市外区間の新設） 市内 8円 市外 1区5円 2区10円
26 (1951)	12	22	運賃改定 12円
28 (1953)	1	1	公営企業として（独立採算制）企業会計発足
	11	1	運賃改定及び路線改定 1区20円、2区15円 小児運賃を設定（半額）
33 (1958)	2	10	運賃改定 市内13円、市外：初乗り2区まで10円 定期券の甲・乙制を廃止し途中下車可能とする。
37 (1962)	9	1	運賃改定 市内均一15円、2区にまたがると20円 区間制は1区5円、2区10円と変わらず
40 (1965)	9	15	運賃改定 特殊区間制及び対キロ制を採用
41 (1966)	1	20	対キロ区間運賃の改定
45 (1970)	1	22	運賃改定 特殊区間制区間1区25円、2区40円 値上げ1.5倍以上の区間は1年間暫定運賃
47 (1972)	12	20	運賃改定 特殊区間制区間1区40円、2区60円
49 (1974)	12	20	運賃改定 特殊区間制区間1区60円、2区80円、対キロ区間基準運賃率9円50銭
51 (1976)	9	1	運賃改定 特殊区間制区間1区70円、2区90円
52 (1977)	7	1	運賃改定 特殊区間制区間1区80円、2区100円
53 (1978)	9	1	運賃改定 特殊区間制区間1区90円、2区110円
54 (1979)	7	1	運賃改定 特殊区間制区間1区100円、2区120円
55 (1980)	9	4	運賃改定 特殊区間制区間1区110円、2区140円、3区160円 （3区を新設）
56 (1981)	8	1	運賃改定 特殊区間制区間1区120円、2区150円、3区180円
57 (1982)	9	2	運賃改定 特殊区間制区間1区130円、2区160円、3区190円

年	月	日	内容
	10	23	一日乗車券（電車バス共通）販売開始（市電全線及び市バス特殊区 間内区間） ・大人 500 円、小児 250 円
58（1983）	12	1	運賃改定 特殊区間制区間 1 区 140 円、2 区 170 円、3 区 210 円
60（1985）	4	15	運賃改定 特殊区間制区間 1 区 150 円、2 区 180 円、3 区 210 円 （据え置き）
平成 2（1990）	6	1	運賃改定 特殊区間制区間 1 区 160 円、2 区 190 円、3 区 220 円
7（1995）	8	7	運賃改定（暫定） 特殊区間制区間 1 区 170 円、2 区 200 円、 3 区 230 円 一日乗車券運賃改定（市電・市バス全線適用） 大人 600 円、小児 300 円
8（1996）	10	1	運賃改定（暫定解除） 特殊区間制区間 1 区 180 円、2 区 210 円、 3 区 240 円
17（2005）	3	22	I C カード回数乗車券「ラピカ」販売開始 （初回販売額 3,000 円：デポジット含む） I C カード定期乗車券販売開始
		31	紙製回数券の販売終了
	4	1	I C カード乗車券制度実施 買物回数券制度の廃止（経過措置：既販売分については使用可能）
18（2006）	3	1	敬老パスの制度改正による新制度の開始（運賃の 3 分の 1 利用者負 担）
21（2009）	11	1	エコ通勤特別割引制度開始 毎週水曜日に、鹿児島都市圏地球温暖化防止交通対策協議会が発行 する「エコ通勤割引パス」を提示した本人の運賃を大人普通運賃の 半額に割り引き
26（2014）	4	1	運賃改定 特殊区間制区間 1 区 190 円、2 区 220 円、3 区 250 円 I C カード乗車券使用による電車・バス間の乗継割引制度改定（大 人 60 円）
29（2017）	1	5	あいばす（小原地域）運行開始（160 円均一、協議運賃）
	2	8	あいばす（小野・伊敷地域）運行開始（150 円均一、協議運賃）
30（2018）	1	1	シニア定期乗車券制度の実施 ・65 歳以上の者が必要な区間を利用可能（往復のみ） ・運賃：通学定期乗車券と同額
令和 5（2023）	10	1	改定後の運賃は、全路線・全区間（あいばすを除く）次のとおり。 大人 230 円、小児 120 円（小学生以下） I C 乗車カードラピカで、市電と市バス、市バスと市バスを一時間 以内に乗り継いだ場合、乗継割引により運賃の合計額がバス普通運 賃と同額の大人 230 円とする。 （改定後の割引額） 電車⇄バス 大人 170 円、小児 80 円（小学生以下） バス⇄バス 大人 230 円、小児 120 円（小学生以下）

## 6.2. 経営成績（令和4年度までの5か年）

（単位：百万円・税抜）

項	目	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	項番
営業 収益	運送収益	1,527	1,468	746	704	781	*1
	運送雑収益	301	302	186	164	170	
	(合計)	1,829	1,770	933	869	952	*2
営業 費用	運転費	1,287	1,293	998	817	715	
	車両修繕費	175	153	122	105	107	
	その他修繕費	2	1	5	4	2	
	固定資産減価償却費	360	348	246	163	111	
	自動車重量税	7	7	5	4	5	
	施設損害保険料	31	36	19	18	22	
	施設使用料	6	6	1	0	0	
	運輸管理費	855	898	640	589	660	
	一般管理費	202	202	178	169	161	*3
	(合計)	2,928	2,948	2,218	1,873	1,788	*4
<b>【営業損益】</b>		<b>▲1,099</b>	<b>▲1,177</b>	<b>▲1,284</b>	<b>▲1,003</b>	<b>▲836</b>	
営業 外収 益	受取利息	0	0	0	0	-	
	他会計負担金	27	24	24	20	15	*5
	他会計補助金	412	401	656	590	527	*5
	受託工事収益	0	0	0	0	0	
	長期前受金戻入	29	25	15	10	5	
	雑収益	40	38	45	73	76	
	国庫補助金	-	-	-	18	46	
	(合計)	511	489	741	713	672	
営業 外費 用	支払利息	0	0	0	0	2	
	受託工事費	2	-	-	0	0	
	雑支出	39	45	41	41	46	
	(合計)	42	46	42	42	49	
<b>【経常損益】</b>		<b>▲629</b>	<b>▲733</b>	<b>▲585</b>	<b>▲332</b>	<b>▲213</b>	
特別 利益	固定資産売却益	-	-	-	-	-	
	過年度損益修正益	-	-	-	0	0	
	その他特別利益	-	-	76	87	73	
	(合計)	-	-	76	88	73	
特別 損失	過年度損益修正損	0	-	3	0	0	
	その他特別損失	119	-	44	9	-	
	固定資産売却損	-	-	29	18	-	
	(合計)	120	-	77	29	0	

項	目	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	項番
【当年度純利益】		▲765	▲584	▲586	▲273	▲140	

(交通事業特別会計決算審査資料より監査人作成)

### 6.3. 経営成績の評価

自動車運送事業においては、軌道事業と同様に新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、令和2年度及び3年度は運送収益(\*1)が激減し(平成30年度の50%超の減少)、直近においても運送収益(\*1)はコロナ禍前の水準に遠く及ばない(令和元年度の46%減)。また、営業損益は直近5か年ではいずれも大きなマイナスとなっており、他会計負担金(\*5)又は他会計補助金(\*5)による補填があるものの、赤字の解消には、程遠い状況にある。

また、令和4年度の営業収益952百万円(\*2)に対して、営業原価を営業費用(\*4)から一般管理費(\*3)を控除した部分とした場合、その額は1,627百万円となることから、売上総利益(粗利)の段階ですでに、997百万円の赤字となっている(直近5か年は常に赤字)。

こうした状況は、深刻な経営難に陥っていることの証左であり、事業を続けるほどに赤字が拡大していく可能性を孕んでいる。

### 6.4. 論点の抽出

これまでに記載した事業の概要や経営成績の状況などを踏まえると、鹿児島市交通局における自動車運送事業は、「経営難と再建」の繰り返しの歴史であると認識した。

一般的に経営難に直面した事業体は、法的根拠に裏付けられた支援を受けて再建を図る。その過程において、なぜ経営難に陥ったのか、その原因は誰(個人もしくは組織)のどのような考え方や行動にあるのかを検討する。その上で窮境原因となった考え方や行動を徹底的に除去し、人員削減や組織の解体などの痛みを伴いつつも、将来に向けて内部統制組織や事業プロセスを再構築していく。そして経営難に陥った責任の所在を明らかにし、経営責任も問われることとなる。

このようなプロセスを組織として経験すると、経営難に陥る原因や再建方法に関するノウハウが組織に蓄積され、逆風という予期せぬ内外の環境変化に対しより強固な耐性を保持した組織となっていくはずであると推定するが、鹿児島市交通局の歴史を振り返ると、このようになっているかどうか疑問である。

将来的にこのような「経営難と再建」の歴史を繰り返すことなく、そして、絶え間なく続く内外の大きな環境変化に適応し、前向きで持続可能な経営を行い、市民や鹿児島市を

選んで観光に訪れた人々に対して持続的に交通事業サービスを提供するために、過去の経営難と再建といった歴史を振り返り、どのような内容の経営難に直面して、これをどのように解決してきたのかについて検証し、歴史に学ぶ必要があると考えた。そのうえで現状を理解し、現在取り組んでいる事業計画が将来に向けて効果的かどうかを検討することとした。

そこで、以下に記載するとおり論点を抽出した。

- 昭和 41 年度～昭和 48 年度の財政再建団体への指定について
- 昭和 60 年度～平成 3 年度の準用財政再建団体の指定について
- 平成 12 年度～平成 15 年度における経営改善計画の実施について
- 平成 15 年度～平成 21 年度における新・経営改善計画の実施について
- 平成 22 年度～平成 28 年度における経営健全化計画の実施について
- 平成 29 年度～令和元年度における第二次経営健全化計画について
- 令和 2 年度に作成した鹿児島市交通事業経営計画及びその見直しについて
- 鹿児島市交通事業経営計画（令和 3 年度見直し）における資金見通しについて
- 令和 2 年度から実行された路線移譲について
- I C 乗車カードラピカの継続性と決済手段の多様性について
- I C 乗車カードラピカの利用者に付与されるプレミアについて
- 浜町車庫敷地の現状について
- バスの適正保有量の考え方について
- 貸切観光車両の保有と貸切観光事業の必要性について

次項以降で検討する。

## 6.5. 昭和41年度～昭和48年度の財政再建団体への指定について

### 6.5.1. 当時経営が苦境に陥った背景

昭和30年代半ばころから全国の公営企業において経営が悪化し、社会的に問題となっていた。公営企業の財政再建制度は、このような状況を受けて昭和41年に創設されたものである。当再建制度においては、鹿児島市交通局を含めて13団体が本制度の適用を受けている。

経営悪化の理由は、財政再建計画等に明記されていないため、現時点においては詳細を正確に把握することは難しいとのことである。

ただし、当時の社会情勢等を考えると高度経済成長期の物価・賃金の高騰、公営企業の体質や国も含めた交通産業の構造的な課題が要因ではないかと考えられ、明らかに運賃が低すぎた、ということは言えそうである。

### 6.5.2. 財政再建団体の指定を受けたプロセス

昭和40年度末で民間借入による不良債務額が517,000千円に達し、昭和41年に国において財政再建制度が創設されたことを受け、同制度の適用について市議会の議決を経て自治大臣に申し出た後、財政再建計画を定め、自治大臣の承認を得ている。

#### 【当時作成した経営改善計画と実行について】

対策	実行
国等からの資金支援	国からの利子補給 昭和42年～48年の総額50,005千円 元金償還金に関する一般会計からの出資金 昭和44年～48年の総額516,956千円 一般会計補助金（不良債権解消補助金） 昭和42年～48年の総額350,000千円 これには当時運営していた動物園等の欠損金の解消も含む
軌道事業及び自動車運送事業のワンマン化	電車100%（昭和43年完了） バス80%（昭和48年完了）
運賃改定	電車 昭和44年：20円⇒25円 昭和46年：25円⇒30円 バス 昭和45年 1区20円⇒25円 2区30円⇒40円 昭和47年 1区25円⇒40円 2区40円⇒60円
給与制度の合理化	現業手当の削減 昭和42年：給与月額10%、昭和44年：給与月額8%、昭和45年：給与月額6% 昭和45年においては、繁忙手当、特別手当、教範手当も廃止
高年齢職員の退職勧奨	昭和41年～48年で71名

ワンマン化や事務合理化による職員の削減	合計 166 名
船舶事業の廃止	鹿児島⇄桜島黒神間

### 6.5.3. 財政再建計画の評価プロセス

財政再建計画の進捗と変更については、当該期間中毎年度、市議会の承認を得て国に報告しているとの説明であるが、詳細（何が効果的で何が効果的でなかったか、これについて、いつ、だれが、どのようなプロセスで評価したのか）については、記録が残っていないとのことであった。

### 6.5.4. 当該財政再建プロセスを検証した結果判明した課題

- ・ 経営悪化の理由（真因）が記録として保存されていない
- ・ 財政再建を果たすために、国や鹿児島市からの資金支援が手厚い
- ・ 財政再建計画の有効性の評価結果が記録として残っていない
- ・ 経営成績を管理会計の観点から評価する仕組みが未整備
- ・ 財政再建プロセスが開始されたことで資金的な止血はするものの、なぜ、どこから、どれだけの赤字という出血が発生したのか、という点について真因が明らかにされ、引き継がれていない。

## 6.6. 昭和 60 年度～平成 3 年度の準用財政再建団体への指定について

### 6.6.1. 当時経営が苦境に陥った背景

自家用車の普及や都市構造の変化等交通環境の悪化（鹿児島市内における国道 3 号などの渋滞と軌道への自動車乗入れ開始による電車の定時制の喪失、団地開発等による民間事業者を含めたバス路線の増加と競争の激化）による乗客数の大幅な減少や、人件費をはじめとする諸経費の上昇により、昭和 50 年度以降収支の悪化が続き、不良債務が昭和 59 年度末には 3,340 百万円となったことが、主因ではないかとのことである。

経営悪化の詳細な理由は、財政再建計画等に明記されていないため、現時点においては詳細を正確に把握することは難しいとのことである。

### 6.6.2. 前回の財政再建の教訓が生かされなかった背景

当時は社会情勢、都市構造、物価、賃金などが年々大きく変動する時代であり、過年度に実施された経営改善策では解決できない課題も多かったと考えられるとのことである。

すなわち、昭和 53 年に鹿児島市交通局経営改善基本計画、昭和 56 年に中期経営計画を策定したうえで経営再建に取り組んだとのことであるが、それを上回って赤字が増大する状況であった。昭和 57 年に「交通事業対策協議会」を設置し、交通事業が直面する様々な課題について市民各界各層（利用者代表を含む）から意見聴取をしており、とても厳しい事業環境であったことを理解することができる。

前回の財政再建手法をどのように活用していたのかについての記録などは残っていないため、前回の財政再建の教訓をどのように生かしたのか、という観点からの評価を行うことはできない。また、当時の状況を分析すると外部環境の変化に柔軟に適応できる組織や人材の育成は、行えていなかったと振り返る。

### 6.6.3. 財政再建団体の指定を受けたプロセス

昭和 58 年 9 月交通事業経営審議会に経営再建の方策を諮問し、昭和 59 年 6 月に同答申を踏まえ鹿児島市交通事業再建計画の原案を策定し市議会へ報告、市長事務部局との協議や鹿児島県からの指導・助言等を経て、昭和 60 年 2 月に準用再建申出議案及び軌道事業運輸営業一部廃止議案を提出・可決後、同年 3 月に自治大臣へ申出、同年 6 月に財政再建計画について市議会の議決を経て自治大臣へ申請、同年 7 月に承認された。また、同年 6 月に軌道運輸事業一部廃止許可申請を建設大臣、運輸大臣に提出し、同年 9 月に許可されている。

本プロセスについて検討した結果、特別に指摘すべき検出事項はない。

### 6.6.4. 当時作成した経営改善計画と実行について

対策	実行			
路線の見直し	(電車) 清水町～市役所前 (2.3 区) と伊敷町～加治屋町 (3.9 区) の廃止とバスへの転換 車両 20 両の削減、工務関係事業の縮小 (バス) 路線の再編 (35 系統から 26 系統へ) と集客路線の増強 南営業所の廃止、車両 20 両の削減			
輸送サービスの向上と増収対策	イレブン電車 (深夜運行) の運行、車両の冷暖房化 電車接近案内表示装置の増強、時刻表の配布、電車・バス並行区間における共通定期券の導入など			
運賃改定		改定前	昭和 60 年	平成 2 年
	電車	140 円	150 円	160 円
	バス 1 区	140 円	150 円	160 円
	バス 2 区	170 円	180 円	190 円
	バス 3 区	210 円	210 円	220 円

労働条件の改定	給与表を国家公務員の行政職給与表に改定、特殊勤務手当の廃止、退職手当の改定、勤務時間の見直し、休暇制度の見直し
業務の委託、効率化など	精算業務等の嘱託化、清掃業務等の委託化、運行管理・操車業務の一部機械化など
職員の削減	昭和60年～平成3年で144名削減
不良債務の解消	昭和60年から平成3年で3,340百万円を解消
財政支援	一般会計からの財政助成は昭和60年から平成3年までで総額6,336百万円、内訳は以下のとおり 収益助成：4,857百万円 併用軌道補修費負担金 166百万円 企業債利子補助金 177百万円 ワンマン誘導費補助金 103百万円 定期観光欠損金補助金 34百万円 減価償却費補助金 1,873百万円 不良債務利子補助金 185百万円 不良債務解消補助金 2,165百万円 軌道撤去費補助金 133百万円 退職手当債利子補助金 6百万円 事務費補助金 15百万円 資本費助成：1,479百万円 軌道改良工事負担金 276百万円 電車冷暖房費補助金 464百万円 電車購入費補助金 658百万円 観光バス購入費補助金 70百万円 軌道撤去費補助金 11百万円

#### 6.6.5. 財政再建計画の評価プロセス

財政再建計画の進捗と変更については、当該期間中毎年度、市議会の承認を得て国に報告しているとの説明であるが、詳細（何が効果的で何が効果的でなかったか、これについて、いつ、だれが、どのようなプロセスで評価したのか）については、記録が残っていないとのことであった。

#### 6.6.6. 当該財政再建プロセスを検証した結果判明した課題

- ・ 経営悪化の理由が記録として保存されていない
- ・ 財政再建を果たすために、鹿児島市からの資金支援が手厚い
- ・ 財政再建計画の有効性の評価結果が記録として残っていない
- ・ 経営成績を管理会計の観点から評価する仕組みが未整備
- ・ 財政再建プロセスが開始されたことで資金的な止血はするものの、なぜ、どこから、どれだけの赤字という出血が発生したのか、という点について真因が明らかにされ、引き継がれていない。

## 6.7. 平成12年度～平成15年度における経営改善計画の実施について

### 6.7.1. 当時経営が苦境に陥った背景

モータリゼーションの進展や少子・高齢化、景気の低迷、週休2日制の普及など社会情勢の変化等に加え、平成13年度末においては、乗合バス事業における需給調整規制が撤廃されるなど、鹿児島市交通事業の経営環境は一層厳しさを増し、特にバス利用者の減少傾向に歯止めがかからない状況であった。

また、市議会からは、これまでの増収対策や赤字が継続していることに対して、コスト削減等における努力の欠如も指摘されたとのことである。

### 6.7.2. 経営改善計画の策定プロセス

平成10年度決算において準用財政再建団体脱却以来、初めて不良債務が発生し、平成11年第4回市議会定例会で付帯決議がなされた。これを受け、平成12年2月に基本構想を策定し、これをベースとして平成13年2月に「交通事業経営改善基本計画」を策定した。策定にあたっては、経営審議会への意見聴取や市議会への報告を実施しているものと考えられるが、当時の詳細な資料は残っていないとのことである。

#### 【当時作成した経営改善計画と実行について】

対策	実行
乗客数に見合った運行体制の構築	バスの一部への整理券自動読取装置付運賃箱の導入 電車での潮流調査により利用実態を把握し、その調査結果を踏まえたダイヤ・路線の見直し
人件費の削減	給与月額のカット、58歳以上の昇給停止 初任給の見直し、退職者不補充 など
乗客サービスの向上と増収対策	ICバスカードの導入検討の開始 など

### 6.7.3. 経営改善計画の評価プロセス

経営改善計画の進捗と変更については、当該期間中、集約と交通局内での情報共有や経営審議会への報告を行っているものと思われるが、詳細（何が効果的で何が効果的でなかったか、これについて、いつ、だれが、どのようなプロセスで評価したのか）については、記録が残っていないとのことであった。

### 6.7.4. 実行された経営改善計画のその後の経営への反映について

様々な行政機関やセクションなどの各分野で個別計画の策定が開始された時期であり、鹿児島市交通局としても初めて自主的に策定した経営改善施策を体系づける計画であっ

た。この頃から、計画を策定し評価を実施し、これをその後に反映させる考え方が構築され始めたと考えられるとのことである。

【当該経営改善プロセスを検証した結果判明した課題】

- ・ 経営悪化の理由が記録として保存されていない
- ・ 財政再建計画の有効性の評価結果が記録として残っていない
- ・ 経営成績を管理会計の観点から評価する仕組みが未整備
- ・ 経営改善プロセスが開始されたことで資金的な止血はするものの、なぜ、どこから、どれだけの赤字という出血が発生したのか、という点について真因が明らかにされ、引き継がれていない。

## 6.8. 平成 15 年度～平成 21 年度における新・経営改善計画の実施について

### 6.8.1. 当時経営が苦境に陥った背景

多様化する交通需要、急速に進行する少子高齢化等により、依然としてバス利用者の減少傾向に歯止めがかからない状況であった。また、バリアフリー社会、省エネルギーや大気汚染など環境問題等への対応、九州新幹線の開業や市町村合併により社会的変化への対応も求められた。

また、本計画に記載がなかったとのことであるが、平成 16 年の市町村合併によって旧桜島町営バスを引き継いでおり、その多額の赤字が経営をさらに圧迫したこともあった。

### 6.8.2. 新・経営改善計画の策定プロセス

そもそも前経営改善計画の策定段階において、最終年度の平成 15 年度に新計画を策定する予定だったと思われるとともに、策定にあたっては、経営審議会への意見聴取や市議会への報告を実施しているものと考えられる。しかし、当時の詳細な資料は残っていないとのことである。

【当時作成した経営改善計画と実行について】

対策	実行
増収対策	脇田電停における市電と市バスの結節、伊敷線における急行バスの運行、新幹線開業や鹿児島中央駅ビル開業を踏まえた路線・ダイヤの見直し、総合的なバス路線の見直し
経費削減	高齢職員の昇給期間等見直し(51歳以降昇給期間を12ヶ月から18ヶ月へ、55歳以上の昇給停止) バス運転士の嘱託職員制度、希望退職の募集、車両留置きによる回送の削減など

乗客サービスの向上	I C乗車カードシステムの導入、超低床電車の購入 片道定期券、夏休みチャレンジパスの導入など
資産活用	交通局施設リニューアル調査・検討委員会の立ち上げ 交通局所有地の一般会計への有償所管換
人材育成と組織力の強化	総合企画課、営業係の設置 政策立案研修や職員提案制度の充実

### 6.8.3. 新・経営改善計画の評価プロセス

経営改善計画の進捗と変更については、当該期間中集約と交通局内での情報共有や経営審議会への報告を行っている。また、当該計画の実施結果等の総括について、平成 22 年 11 月の決算審査及び平成 23 年 1 月の市議会閉会中審査において、市議会に報告している。

### 6.8.4. 実行された経営改善計画のその後の経営への反映について

平成 21 年度における損益勘定の収支均衡が本計画の目標であったが、実現できなかった。そのため、当該目標は次の計画に引き継がれることとなった。

なお、本計画における路線改編は、その後の路線のベースとなったほか、I C乗車カードシステムの導入によって利便性の向上だけでなく、より正確な乗客数の把握や敬老パス・友愛パス負担金の金額の適正化が可能となったほか、嘱託運転士制度は人件費の抑制に一定の効果があったものと評価しうる。また、交通局の局舎の移転や運行管理の外部委託の検討も開始されたことは評価しうる。

### 6.8.5. 当該経営改善プロセスを検証した結果判明した課題

- ・当該計画の策定プロセスが記録として保存されていない。
- ・実行策は増収対策や経費削減など前計画と同様の対策が並んでいる。
- ・経営成績を管理会計の観点から評価する仕組みが未整備
- ・経営改善プロセスが開始されたことで資金的な止血はするものの、なぜ、どこから、どれだけの赤字という出血が発生したのか、という点について真因が明らかにされ、引き継がれていない。

## 6.9. 平成 22 年度～平成 28 年度における経営健全化計画の実施について

### 6.9.1. 当時経営が苦境に陥った背景

バス事業は I C乗車カードラピカの導入によって平成 17 年度に一時的に増加したものの、平成 14 年 2 月の規制緩和を受け、民間バス事業者が平成 20 年度に紫原・桜ヶ丘方

面、平成 21 年度に城山・玉里団地、明和・永吉方面にそれぞれ乗入れをはじめ、その運賃やダイヤは市営バスが不利となるような設定であったため、再び利用者数は減少傾向となった。

以前から続いていた少子高齢化に加え、平成 25 年度から鹿児島市の人口も減少傾向となり、特に鹿児島市内に造成された団地の高齢化によって通勤や通学利用者数の減少が進んだことが顕著となっていった。

### 6.9.2. 経営健全化計画の策定プロセス

前計画（新・経営改善計画）の計画期間を踏まえ、平成 21 年 5 月に経営審議会に骨子案を意見聴取し、同年 6 月に骨子案について市議会に報告、同年 7 月にパブリックコメントを実施し、同年 8 月にパブリックコメント結果の市議会への報告、同年 9 月に原案の市議会への報告、平成 21 年度内での策定を目指していた。

しかし、今回の経営改善策の柱である北及び桜島営業所の管理委託について、平成 22 年度からの開始を目指して企画提案競技を実施し、12 月には特定の民間事業者が受託予定者として決定したものの、当該民間事業者の受託要件に疑義が生じる事実が発見され、調査を実施した結果、委託しないことを決定した。

当該経営健全化計画は、北及び桜島営業所の管理の委託を前提として当該計画の策定作業を進めていたことや、上記民間事業者との係争が生じたことから策定作業は一時中断を余儀なくされた。再度、見直しを行った計画の原案について平成 23 年 1 月に市議会に報告、同年 2 月にパブリックコメントを実施し、同年 3 月に経営審議会及び市議会に報告し、1 年遅れての計画の策定に至っている。

### 6.9.3. 当時作成した経営健全化計画と実行について

対策	実行
運行路線やダイヤ等の全面見直し	平成 22 年～平成 24 年度における土曜日、日曜日及び祝日の減便
北及び桜島営業所の管理委託	平成 24 年度から実施
民間事業者との共同運行の拡充	平成 23 年度から実施
遊休資産の売却	随時実施

#### 6.9.4. 経営健全化計画の評価について

計画の進捗状況等について、毎年度交通局内での情報共有を行うとともに、経営審議会や市議会（決算審査）への報告を行った。また、交通局内で計画の進行管理を行い、計画を着実かつ効果的に推進するため、平成23年5月に経営健全化委員会を設置した。

当該計画の中間年度にあたる平成25年度には、進捗等も踏まえた計画の見直しを行い、その目標を「単年度収支の黒字化」から「単年度収支の改善と将来にわたり持続可能な方策の検討」に修正した。

平成27年度には、軌道事業の乗客数の増加、自動車運送事業の燃料単価の減少などから、事業全体の経常損益は23年ぶりに黒字となる成果が見られた。

#### 6.9.5. 実行された経営健全化計画のその後の経営への反映について

平成24年度から開始した北及び桜島営業所の管理委託は、年間70百万円ほどの経費削減効果があり、現在まで続いている。また、平成27年度の局舎移転は跡地売却によって一時的な資金的余裕が生まれた。しかし、これによって売却可能資産がほとんどなくなったことで抜本的な見直しが必要となった。

なお、北及び桜島営業所の管理委託は委託業務の実施状況を客観的に検証及び評価し、安全運行やサービス水準の確保と向上を図るとともに、次期契約に関する検討の参考とするために、外部の独立した第三者で構成される「鹿児島市交通局市営バスの路線に係る管理の受委託評価委員会」を設置し、契約期間5年のうち4年目に評価を行っている。当該評価結果については、評価報告書にまとめ、交通事業管理者に提出するとともに、受託事業者へ送付して業務改善を促すほか、市議会に報告するとともに交通局のホームページにおいて公開している。

監査人は公開されている「令和2年度 鹿児島市交通局市営バスの路線に係る管理の受委託評価報告書」を閲覧し、評価委員の独立性や評価方法、評価方法の適切性について留意して閲覧した。その結果、評価結果は概ね良好であり、当報告書において重ねて指摘すべき事項は発見されなかった。

次に、令和3年度までの5年間における委託効果について質問した結果、以下のとおりであるとの回答を得た。

(単位：千円・税込)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	合計
委託料実績(A)	806,825	832,921	839,462	590,915	562,587	3,632,710
直営経費換算額(B)	896,850	922,625	930,006	670,433	624,060	4,043,974
効果額(B)-(A)	90,025	89,704	90,544	79,518	61,473	411,264

上記において委託料の計算方法等については、基本契約書（平成 29 年 2 月 28 日締結）において、委託者、受託者協議の上決定することとしている他、覚書において、人件費、運転管理経費、整備管理経費、一般管理費、受託報酬を積算根拠とすることとしている、とのことである。また、運転管理経費のうちの燃料費及び水道費については、実績額に応じて各年度末に精算することとしている。

また、直営経費換算額の算出方法は以下に記載するとおりである。

直営経費	換算算出方法
人件費	各年度における職種別の交通局の配置想定人数に、交通局の人件費単価を乗じて算出
運転管理経費	燃料費については、受託者の実績量に交通局の単価を乗じて算出
その他の経費	委託料実績額と同額
整備管理経費	委託料実績額と同額

一般管理費と受託報酬は直営であれば発生しないため、計上しない。

これらについて、詳細に説明を受けるとともに計算の正確性を検証した結果、管理委託の効果額を算定するプロセスにおいて指摘すべき検出事項は発見されなかった。

#### 6.9.6. 当該経営健全化計画を検証した結果判明した課題

当該経営健全化計画の計画立案、実行及び評価というサイクルを検証した結果、事務手続き面において指摘すべき検出事項は発見されていない。しかし、通常の事業活動において継続的な収支黒字となる事業構造を構築するには至っていない。

## 6.10. 平成 29 年度～令和元年度における第二次経営健全化計画について

### 6.10.1. 第二次経営健全化計画の策定プロセス

平成 27 年 11 月経営審議会に対して「本市交通事業の将来にわたり持続可能な方策」について諮問し、平成 28 年 2 月利用者や公営・民間事業者等による「協議の場」の設置を行政に要請するとともに、次期計画の方向性として「計画期間は 3 年程度で計画期間に交通事業と抜本的な見直しを検討」することが答申された。

これを踏まえて、平成 28 年 11 月に計画素案について市議会に報告、パブリックコメントを実施し、平成 29 年 2 月に市議会に報告の上、同年 3 月に第二次経営健全化計画を策定した。

### 6.10.2. 第二次経営健全化の計画と実行について

上記当該第二次経営健全化計画の期間内に、将来に向けて抜本的な事業見直しの方策を検討することとされたものの、さらに質の高い交通サービスを提供するため、新たな定期券制度の創設などによる利便性の向上等や、施設機能の維持・向上などによる運行基盤の充実を図るほか、可能な限りの経営改善に取り組むこととした。重点的取組項目は以下のとおりである。

- ・安全快適なサービスの提供
- ・運行の効率化
- ・経営基盤の充実・強化
- ・公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進

### 6.10.3. 第二次経営健全化計画の評価

当該計画の進捗状況については、毎年度、経営健全化委員会等による集約と交通局内の情報共有、経営審議会や市議会（決算審査）への報告を行った。また、自動車運送事業の抜本的な見直しに係る検討状況については、適宜市議会に報告している。

### 6.10.4. 実行された経営改善計画のその後の経営への反映について

平成 28 年 10 月に設置された国、鹿児島県、鹿児島市及び鹿児島市内乗合バス事業者の事務レベルによる「市内乗合バス事業に係る事務連絡会」により、平成 29 年 5 月、今後の協議の進め方として「乗合バスの競合路線における路線の廃止・移譲等に関する事項については、各事業者間で、個別・具体的な協議を行うこと」が確認された。

同年 10 月、経営審議会に対して自動車運送事業の果たすべき役割や抜本的な事業見直しの基本的方向性について諮問を行い、「自動車運送事業については、今後の経営見直し

によると、現在の規模のままでは近い将来に事業を廃止せざるを得ないことも危惧されるが、市営バスの廃止は市民生活に与える影響が大きいことから、将来的に軌道事業と合わせた交通事業全体の収支均衡が図られ、事業継続が可能となるように経営改善を図るべきであり、民間事業者へ一部路線を移譲して、人員・車両も含め事業規模を縮小する抜本的な見直しに取り組むべき」との答申がなされた。

「市内乗合バス事業に係る事務連絡会」の確認事項に基づき、民間事業者と個別協議を進めた結果、令和元年7月付で、令和2年度及び3年度の路線移譲に関する基本協定の締結に至った。

#### 6.10.5. 当該経営改善プロセスを検証した結果判明した課題

当該経営健全化計画の計画立案、実行及び評価というサイクルを検証した結果、事務手続き面において指摘すべき検出事項は発見されていない。今回も通常の営業活動において継続的な収支黒字となる事業構造を構築するには至っていないが、抜本的な対策を講じる前の暫定的な3年間の計画であることを考えるとやむを得ないものと判断する。

### 6.11. 令和2年度に作成した鹿児島市交通事業経営計画及びその見直しについて

#### 6.11.1. 令和2年度の交通事業経営計画の策定趣旨

令和2年度に作成した計画は、第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画（平成29～令和元年度）の後継計画として、鹿児島市交通事業が、自動車運送事業の抜本の見直しを着実に進め、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画として策定された。これは、第五次鹿児島市総合計画（平成24年度～令和3年度）及び今後策定される第六次鹿児島市総合計画の個別計画として位置付けるとともに、かごしま都市マスタープランや鹿児島市公共交通ビジョン等、他の個別計画との連携も図ることとされた。

さらに、公営企業が事業継続していくにあたり、国が地方公共団体に策定を要請している「経営戦略」としても位置付けられた。

#### 6.11.2. 令和3年度の計画の見直しについて

上記計画では、自動車運送事業の抜本の見直しを着実に推進しながら、計画期間最終年度である令和8年度での収支均衡を見込むとともに、令和2年度から令和4年度までの3年間の前期計画期間と位置付けて、令和4年度に必要な見直しを検討することとしていた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響によるインバウンドの消滅や行動自粛などから、市電・市バスの利用者は大幅に減少し、本計画の財政見通しは、その初年度である令和2年度から大幅な乖離が生じることとなった。

さらに、コロナ禍は、新しい生活様式など社会に大きな変革をもたらしており、公共交通の利用に関する考え方も変わってきていた。そこで、上記計画の見直しを前倒して令和3年度に実施し、新たな社会に即した事業見直し等を進めながら、減収等も踏まえた中での持続可能な経営基盤の確立を図ることとした。

### 6.11.3. 令和3年度見直しの鹿児島市交通事業経営計画の計画期間について

計画期間は、第六次鹿児島市総合計画（令和4年度～令和13年度）との整合を図るほか、交通事業全体として持続可能な経営基盤の確立を目指すため、当初令和8年度までとされていた計画期間の最終年度を5年間延長し、令和13年度までとすることとされた。

また、本計画は、国が策定を求める「経営戦略」としても位置付けているが、同ガイドラインでは、「10年以上の合理的な期間を基本として設定」するよう求められており、計画期間として適切であるとの認識である。

経営戦略という性格を強調するのであれば長期計画となると考えられるが、本計画は実務レベルでの詳細な管理も必要とする短期計画という性格も有している。両者の性格を上手に採用する計画であると理解するが、これまでの鹿児島市交通局の経営改善の歴史に鑑みると、内外の経営環境の変化に対する柔軟な対応力を有しているかという点から疑念を感じざるを得ない。ただし、平成29年度以降は鹿児島市交通局における経営に関する危機感に対する意識レベルも高く、本計画の見直し対応も早かったことから、長期の計画期間にわたって当該計画が適切に実行管理されるように期待する。

### 6.11.4. 鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の計画と実行について

本計画においては、以下のとおり4つの基本目標が掲げられている。

基本目標1：安全運行の推進（個別施策数は16）

基本目標2：快適で便利なサービスの提供（個別施策数は13）

基本目標3：経営基盤の強化（個別施策数は26）

基本目標4：公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進（個別施策数は20）

上記の個別施策（合計75の施策）については、個別施策ごとに所管部署が明確に決められている。

交通局においては、当該個別施策の進捗状況を年度ごとに実施状況と実施内容を評価し「鹿児島市交通事業経営計画の実施状況」として取りまとめを行っている。

監査人は「鹿児島市交通事業経営計画の実施状況（令和4年度実績）」を入手し、その実施状況を検討した。その結果、実施状況は「◎：実施済（完了）のもの」「○：実施中

(継続中)のもの」「▲：実施時期及び実施内容を検討中のもの」という3段階で評価され、実施内容も個別具体的に詳細に記載され、個別施策が確実に取り組まれているものと評価する。

また、75項目にも上る個別施策の中には、実施内容を閲覧した結果、実施内容のスピードを上げることが望ましいと考えられるものや、より工夫ができそうなものもあるが、交通局一丸となって施策の実施に取り組んでいる最中であることから、計画期間において、より効果的な取組を行ってもらうように期待する。

## 6.12. (意見14) 鹿児島市交通事業経営計画(令和3年度見直し)における資金見通しについて

自動車運送事業の抜本的見直しを推進するとともに、コロナ禍収束後の新たな社会に即した事業見直し等による費用削減や増収対策に取り組み、軌道事業と自動車運送事業を合わせた交通事業全体として、概ね令和8年度からの収支均衡を見込んでいるとし、鹿児島市交通事業経営計画(令和3年度見直し)47頁において、以下のような収支見通しを公表している。

(単位：百万円・税込)

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度
軌道事業	事業収益	1,871	2,189	2,225	2,274	2,361	2,457	2,464	2,467	2,453	2,406	2,334
	営業収益	1,378	1,623	1,672	1,732	1,789	1,851	1,851	1,852	1,851	1,851	1,852
	営業外収益	493	556	553	542	572	591	613	615	602	552	483
	特別利益	-	10	-	-	-	15	-	-	-	2	-
	事業費用	2,208	2,172	2,060	2,077	2,131	2,116	2,160	2,139	2,085	2,015	2,017
	営業費用	2,124	2,059	1,966	1,977	2,024	2,001	2,030	2,007	1,941	1,867	1,870
	営業外費用	84	113	94	100	107	115	130	132	144	148	147
	特別損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	経常損益	▲336	8	165	197	230	325	305	329	368	389	317
	純損益	▲336	18	165	197	230	341	305	329	368	391	317
自動車運送事業	事業収益	1,702	1,730	1,549	1,600	1,585	1,701	1,724	1,724	1,739	1,709	1,657
	営業収益	912	1,122	1,233	1,335	1,369	1,409	1,406	1,406	1,400	1,398	1,395
	営業外収益	722	526	244	197	216	280	317	317	308	308	262
	特別利益	68	82	71	68	-	12	-	1	30	4	-
	事業費用	2,102	2,000	1,937	1,920	1,866	2,011	2,045	2,004	1,903	1,866	1,840
	営業費用	2,019	1,950	1,902	1,876	1,839	1,939	1,954	1,914	1,814	1,777	1,751
	営業外費用	51	50	29	44	27	72	90	90	90	89	89
	特別損失	32	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-
	経常損益	▲436	▲352	▲453	▲388	▲281	▲323	▲321	▲281	▲195	▲161	▲184

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度
純 損 益	▲399	▲270	▲388	▲320	▲281	▲310	▲321	▲280	▲165	▲157	▲184
合 計	事 業 収 益	3,574	3,919	3,774	3,874	3,945	4,158	4,188	4,192	4,192	3,991
	営業収益	2,291	2,745	2,905	3,067	3,158	3,260	3,257	3,258	3,249	3,246
	営業外収益	1,215	1,083	797	739	787	870	931	932	910	860
	特別利益	68	92	71	68	-	28	-	1	30	6
	事 業 費	4,309	4,172	3,997	3,997	3,997	4,128	4,205	4,143	3,989	3,881
	営業費用	4,143	4,009	3,868	3,853	3,862	3,940	3,984	3,920	3,755	3,644
	営業外費用	135	163	123	143	134	188	220	222	233	237
	特別損失	32	-	6	-	-	-	-	-	-	-
	経 常 損 益	▲772	▲344	▲288	▲191	▲52	3	▲17	48	173	228
	純 損 失	▲736	▲253	▲223	▲123	▲52	30	▲17	49	203	234
	資 本 的 収 入	709	295	716	604	782	775	400	400	270	233
	資 本 的 支 出	1,184	756	939	964	1,212	1,307	1,013	1,026	884	817
年 度 末 資 金 残	0	0	▲48	▲118	▲199	▲214	▲311	▲418	▲430	▲385	
資 金 不 足 比 率	0.0%	0.0%	0.7%	1.9%	4.0%	4.3%	7.6%	11.1%	11.5%	10.1%	

\* 令和3年度は決算見込額、令和4年度は当初予算額、令和5年度から13年度は推計額

(出典：「鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）」47頁）

#### 《算定条件》

##### (1) 収入

- ①人口ビジョンに基づく人口予測や沿線人口の推移、コロナ禍の影響を考慮した利用客数
- ②令和2～4年度に特別減収対策企業債を借入  
※ 当該企業債の償還について、一般会計からの一定の支援を見込みます。
- ③バス運賃を令和5年度に13%引き上げたものと仮定  
※ 具体的な運賃改定額や改定期期については、毎年度の収支や資金状況を踏まえ、他の公共交通機関の動向や公共交通政策等も総合的に勘案しながら、今後検討していきます。

##### (2) 支出

- ①定期観光バス等の廃止や利用状況に即したダイヤ見直し等による費用削減
- ②令和6年度から特別減収対策企業債の元金償還を開始

上表及び上表に関するコメントを読む限り、バス運賃が計画どおり値上げされれば、令和8年度以降は、軌道事業と自動車運送事業を合算した事業収支は黒字化するため、財政課題がいったんクリアしたように見える。しかし、算定条件にも記載されているとおり、令和6年度には特別減収対策企業債の償還が始まることから、年々資金不足比率\*は悪化し、交通局全体としての収支は令和8年度以降も引き続き厳しい状況が続くことが明確である。

このような状況であることを考えれば、令和8年度で事業収支が均等となる開示だけではなく、資本的収支は引き続き厳しい状況が継続することも併せて具体的に説明すべきで

はないか。本計画を利用する全てのステークホルダーをミスリードしないような、より適切な開示とすべきであると考える。

\*【資金不足比率】

公営企業の資金不足を事業規模である料金収入の規模と比較して指標化し、経営状態の悪化の度合いを示すもので、資金の不足額を事業の規模で除して得た指数。

資金の不足額 = 流動負債 + 建設改良費等以外の経費に充てるために起こした地方債  
残高 - 流動資産 - 解消可能資金不足額

事業の規模 = 営業収益の額 - 受託工事収益の額

### 6. 13. 過去の経営難と再建の歴史の総括

これまで(6. 5. から 6. 12. まで)述べてきたように、過去の経営難の歴史を検証すると、同じような原因によって経営難に直面し、同じような対策を講じて再建を図ってきたことがわかる。過去の経営難と再建プロセスを検証した結果、明らかとなった課題についてまとめると以下のとおりとなる。

#### 6. 13. 1. (意見 15) 経営悪化要因の真因分析の実施について

経営が困窮するには、必ず理由がある。その理由は一時的なもので対処療法的に容易に解決可能なものから、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営に不可欠な要素が複雑かつ奥深くで絡み合い、解決するには多大な労力と時間を要するもの(これが経営悪化の真因である)がある。

困窮状況を解決し、これを繰り返すことなく、内外の環境変化に柔軟に対応する組織を構築するためには、真因を突き止めるための丁寧かつ詳細な検証を行い、真因に適切にアプローチする対応策を講じる必要がある。

直近の計画である「鹿児島市交通事業経営計画(令和3年度見直し)」の作成過程に係る資料を閲覧したが、真因分析と言えるものかどうかについては、議論の余地がある。今後の経営改善計画を作成の際には、真因分析を行い、真因に対応する改善策を明示し、実行することが望まれる。

#### 6. 13. 2. (意見 16) 経営悪化要因の記録保存について

経営悪化の理由を記録として保存しておくことは、同じような事象を発生させないように、いつでも振り返りができるようにするために重要である。

さらに、このような記録は、経営悪化に陥った理由の適切な分析ができているのかどうかを検証するためにも必要である。

業務文書は、保存年限が定められているものの、このような文書はいつまでも参考にされるべき貴重な文書であることから、保存年限にかかわらず、永久的に管理・保存すべきである。

#### 6. 13. 3. (意見 17) 再建にあたっての国や鹿児島市からの手厚い資金支援について

再建にあたって、鹿児島市などからの手厚い資金支援は、再建のスピードを進める上ではとても重要であり、貴重なものとする。不良債務を解消するとともに、新たな設備投資を可能とするといった効果が認められる。

一方で、これが支援であって返済義務がない場合は、事業運転資金のみならず全社的に必要な将来的な収入を得るための労力が少なくなってしまうモラルハザードの観点から

懸念される。すなわち、再建に必要な労力が少なくなるため、組織として得られるべき経営再建ノウハウが少なくなってしまう。

経営再建にはスピードも必要であるが、手厚すぎる必要はない。今後、資金支援を受けるにあたっては、事業収支の黒字体質の確保とこれを可能にする内外の環境変化への耐性や適応力を身につける対策を同時に講じ、破綻を繰り返さないことをコミットすることが必要である。

#### 6.13.4. (意見18) 再建プロセスの実行及び評価結果の記録の保存について

再建プロセスにおいて再建策をどのように実行し、それが効果的であったのかどうかを評価し、そのプロセスを詳細に記録しておくことは、将来的に同様の事例の発生を防ぐためにとっても重要である。

現在においては、経営改善計画に実行と評価は詳細に記録ができているものと認識する。当該文書は、永久的に管理・保存されることが望まれる。

#### 6.13.5. (意見19) 経営成績を管理会計の観点、特にキャッシュ・フローの観点から評価する仕組みの整備及び運用について

6.13. 過去の経営難と再建の歴史の総括においても記載しているとおり、過去の経営難と再建を繰り返している過程において、経営成績を管理会計の観点から評価する仕組みを整備及び運用すべきであると認識した。

この点、鹿児島市交通局においては、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の48頁において以下のとおり記載している。

本計画は、局内に設置する「経営健全化委員会」において定期的に進捗状況を把握するとともに、適宜、学識経験者等の外部委員で構成される「交通事業経営審議会」に報告し、必要な助言を得ながら、着実に推進します。

なお、本計画においては、令和2年度から3年度までの2年間の第1期、4年度から8年度までの5年間の第2期、9年度から13年度までの5年間の第3期と位置づけ、取組の進捗や社会情勢の変化等を踏まえながら、必要な見直しを検討します。

また、取組の進捗や局の経営状況等については、ホームページ等で公表し、「見える化」を図ります。

そして、鹿児島市交通局においては、実際にホームページにおいて、当該計画や経営状況を公開している。以下は、鹿児島市交通局のホームページの抜粋である。

鹿児島市交通局 > 鹿児島市交通局について > 経営状況②

**鹿児島市交通局について**

- ▶ 鹿児島市交通事業経営計画
- ▶ 経営状況①
- ▶ 経営状況②
- ▶ その他の公表
- ▶ 市電軌道敷緑化

**経営状況②**

**経営状況②（営業係数、事業概要など）**

市営バス路線別営業係数について
事業概要
経営比較分析表

**市営バス路線別営業係数について**

鹿児島市交通局では、市営バスの事業継続が可能となるよう経営改善を図るため、事業規模を縮小する自動車運送事業の抜本的見直しに取り組んでおり、令和2年度から3年度にかけて、20路線を民間事業者に移譲しました。  
 しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、利用者数が大幅に減少し、大変厳しい経営状況が続いております。

利用者みなさまに市営バスの現状を知っていただき、より一層ご利用いただくため、市営バス各路線の営業成績を公表いたします。

**路線・運賃・時刻表検索**

経路検索が  
できます

路線検索が  
バージョンアップ!

スマホ・携帯からも  
時刻や運賃ラクラク検索  
※携帯は時刻表のみ



これらの取組は、総務省から発出された令和5年1月23日付事務連絡「令和5年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について」に記載された、公営企業の更なる経営改革に推進の一環として推進が求められた経営基盤の強化と財政マネジメントの向上のための「見える化」の取組の一つとして評価されるべきものと認識する。

一方、管理会計の観点、特にキャッシュ・フロー管理の観点からはより踏み込んだ内容の経営成績に関する目標設定、目標と実績の比較分析が必要ではないか。すなわち、鹿児島市交通局の歴史は、資金不足による経営難の繰り返しであることはこれまで見てきたとおりであり、また、更なる人口減少が見込まれる将来的な経営環境を考えれば、財政見通しは楽観視できる状況にはない。このような状況にあるからこそ、「人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会報告書」（令和3年3月総務省 地方公共団体金融機構）における「5 経営規律のあり方と経営状況の客観的な評価について」において記載されているとおり、一般会計の繰入に係るルールを設けたうえで運用するなど、これを鹿児島市民に対して適時にわかりやすく情報提供していくことが望まれる。

#### 6.14. 令和2年度から実行された路線移譲について

鹿児島市交通局は、以下のとおりバス路線を民間事業者に路線移譲を行っている。

移譲先	移譲路線		移譲日	
	エリア	路線名		
鹿児島交通株式会社	紫原	3番 玉里・西紫原線 15番 東紫原線、19番 南紫原線 41番 紫原・武岡台高校線	令和2年 4月1日	
		城西		13番 天保山線 23番 紫原・武町線
		唐湊		25番 唐湊線
	桜ヶ丘	18番 大学病院線（フィーダー路線除く）		
	谷山	14番 谷山線（フィーダー路線除く） 33番 慈眼寺・与次郎線		
南国交通株式会社	吉野	2番 清水・常盤線 6番 吉野線 22番 葛山線 36番 吉田インター線	令和2年 4月1日	
		城西		21番 永吉線
	伊敷	40番 武岡台高校線		
	明和	7番 明和・中央駅西口線 7番 武岡・鴨池港線 26番 明和線 30番 明和・鴨池港線	令和3年 4月1日	

運行経路や便数の維持：原則3年間の維持で合意。但し、特別な事情があれば、協議の上で変更できることとされた。

##### 6.14.1. 路線を民間事業者に移譲する場合に遵守すべき法令等の確認

バス路線を民間事業者に移譲するにあたって、直接的な法令等は存在しない。すなわち移譲する事業者は、路線の「廃止」、移譲される事業者は路線の「新設」として対応することが必要となる。そこで、当事者においては運賃やダイヤ調整に関する内容を協議してはならず独占禁止法に抵触しないように協議等を進める必要がある。

令和2年4月1日及び令和3年4月1日に実行された路線移譲については、移譲する鹿児島市交通局及び移譲先である鹿児島交通株式会社及び南国交通株式会社のそれぞれにおける事業計画の変更にあたる内容で合意形成された。そこで道路運送法など法令等に基づき、国への認可等が必要となり、その認可にあたっては、国において必要な手続きがとられた。

このような手続きにおいて書類等を確認した結果、検出事項は発見されていない。

#### 6.14.2. 路線移譲に係る意思決定プロセスの確認

上記のとおり「路線移譲」に関する直接的な法令等は存在しない。そこで、鹿児島市交通局においては、以下のとおりの手順を経ている。

平成 27 年 11 月、鹿児島市交通事業経営審議会に対して、「本市交通事業の将来にわたり持続可能な方策」について諮問を行い、平成 28 年 2 月の同審議会の答申において「鹿児島市の交通事業全体の在り方を協議できる場の設置」が要請された。また、平成 28 年 3 月には、鹿児島経済同友会から鹿児島市における公共交通システムのあり方について提言がなされ、その中で、市バスについて、「早急に抜本的な解決策に着手し、社会構造の変化に見合ったあり方を追求すべき」とされた。

上記を受け、平成 28 年 10 月に国、鹿児島県、鹿児島市及び鹿児島市内乗合バス事業者 4 者で、事務レベルの協議の場として「市内乗合バス事業に係る事務連絡会」が設置され、同連絡会における話し合いの結果、平成 29 年 5 月、今後の協議の進め方として「乗合バスの競合路線における路線の廃止・移譲等に関する事項については、各事業者間で、個別・具体的な協議を行うこと」が確認された。

鹿児島市交通局では、各事業者間の協議を進めるに先立ち、局としての方針を決定する必要があること、第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画（計画期間：平成 29 年度～平成 31 年度）において自動車運送事業の抜本的な見直しの方策を検討することとしていること、国において抜本的な改革の検討を促進していることなどを踏まえ、平成 29 年 10 月、市交通事業経営審議会に対し、自動車運送事業の果たすべき役割や抜本的な事業見直しの基本的方向性について、諮問を行った。

同審議会においては、平成 30 年 3 月までの間、計 5 回にわたり会議を開催し、国から示された経営改革の方向性、人口減少や少子高齢化など事業を取り巻く厳しい環境、毎年約 5 億円の赤字を計上する自動車運送事業の実態、全路線の 45%が競合している状況、民間の運送原価で試算した場合、人件費の減少などから多くの路線が黒字となる状況、令和 2 年度には資金不足比率が 20%を超えるとされる将来的な経営見通し（平成 30 年度予算策定段階）、約半数の公営バス事業者が事業廃止をしている状況、災害時の避難輸送などこれまで市バスが果たしてきた役割、事業縮小を実施し経営改善を果たした他都市事例等について、各方面から調査・分析がなされた上で、以下のとおり答申がなされた。

平成 30 年 3 月 29 日 鹿児島市交通事業経営審議会

「自動車運送事業の抜本見直し」について（答申）要旨を抜粋

##### 1 バス路線の移譲について

- (1) 利用者の影響を少なくするため、移譲前の市営バスの運行便数を一定期間は維持することを条件とすること
- (2) 移譲にあたっては、できるだけ持続可能な路線になるよう、民間事業者との競合状況を踏まえ、新たな競合が生まれることがないようにすること

- (3) 民間事業者の路線エリアを考慮し、新たな路線ネットワークが形成され、利用者の利便性向上につながるような移譲のあり方を検討すること
  - (4) 民間事業者においては、大型二種免許保有者の減少や高齢化により人材確保が難しくなっていることや乗客減によって経営状況も厳しくなっていることから、時間をかけて十分に協議し、段階的な移譲のあり方を検討すること
- 2 民間事業者の福祉・環境面での取組策
- 路線移譲にあたっては、より一層、バリアフリー対応のノンステップバスや低公害バスの導入を促進されるよう協議すること
- 3 移譲に伴う資産（車両・バス停上屋など）の処分について
- 他の公営バス事業者の事例を参考にして、売却・譲渡など各面から有効活用が図られるよう検討すること
- 4 職員の処遇について
- 事業縮小に伴う職員の処遇については、全職員の意向調査を実施し、他の公営バス事業者の事例も参考にして、市長事務部局や民間事業者等と慎重に協議し、配置転換や異動、退職者への再就職支援などの丁寧な対応に努めること

上記答申を受け、平成 30 年 4 月、鹿児島市交通局としては、将来的に交通事業全体の事業継続が可能となるよう経営改善を図るため、民間事業者への路線移譲等により事業規模を縮小する自動車運送事業の抜本の見直しに取り組む方針を決定した。

その後、市内乗合バス事業に係る事務連絡会での確認事項に基づき、民間事業者と個別に協議を進めた結果、それぞれと路線移譲に関する合意が得られ、令和元年 7 月 12 日付で基本協定を締結している。

監査人は、これらのプロセスについて、鹿児島市交通局から説明を受けるとともに、必要に応じて様々な書類を徴求し、閲覧するなどした。

その結果、今回の路線移譲については、当事者が網羅的に様々な段階で協議の場に参加し、それぞれの立場で将来的な見通しに基づいた協議がなされていることが確認された。そこで、路線移譲に係る意思決定プロセスについて指摘すべき検出事項は発見されなかった。

### 6.14.3. 路線移譲に関する市民への公表について

道路運送法等においては、事業計画の変更等を行う場合には、その旨をあらかじめ公表することとされ、旅客自動車運送事業運輸規則において、営業所には、事業者及び事業所の名称、運行系統、運行系統ごとの運行回数、始発及び終発の時刻、運行間隔時間並びに他の営業所及び主な停留所への運行所要時間等について、また停留所には、事業者及び当該停留所の名称、当該停留所に係る運行系統、運行系統ごとの発車時刻等について、それ

ぞれ公衆に見やすいように掲示して行うものとされており、これらを変更する場合には、当該変更に係る事項を実施しようとする日の少なくとも7日前にこれを公示することとされている。

今回の路線移譲については、交通事業経営審議会への諮問の段階から、その審議内容について適宜公表し、答申を踏まえた交通局の意思決定について、移譲の協議開始前に市議会へ報告している。

移譲先との協議内容については、協議がまとまる前段階で市議会に報告した上で、協定を締結したところであり、これらについては、随時報道等もなされている。

利用者に向けては、半年前から営業所窓口等での案内を開始し、4か月前に鹿児島市の広報紙である「市民のひろば」において広報したほか、事業計画変更に係る国への認可申請後、移譲先である民間事業者と歩調をあわせて直前の1月～3月に学校等への通知、停留所への掲出等を行っている。

情報公開は、法令等を遵守することのほか、これによって影響をうける人々に対して、タイムリーに正確な情報を届ける必要がある。この点、バスの路線移譲については、多くの市民に影響を及ぼすと考えられ、民間事業者との協議も慎重かつ丁寧に実施されてきたものとする。これらの観点から鹿児島市交通局の対応を検討した結果、特に市民に対する情報公開の観点から指摘すべき検出事項は発見されなかった。

#### 6.14.4. (意見20) 路線移譲後の民間事業者の路線運営状況のモニタリングと市民への情報提供について

令和2年4月1日及び令和3年4月1日に民間事業者に移譲された路線について、令和4年4月1日で改正された運行経路の変更の有無及び運行本数の変更は、以下の記載するとおりである。

##### 【A社】

	平日ダイヤ	土曜日ダイヤ	日祝ダイヤ
移譲便数	350本	260本	245本
改正後	262本	195本	195本
増減	▲88本(25.1%減)	▲65本(25.0%減)	▲50本(20.4%減)

便毎の利用状況調査をもとに利用状況に応じて運行間隔を広げるほか、特に利用が少ない時間帯で減便される一方、一部路線においては、乗務員への聞き取りなども参考にして、利用が多い時間帯で増便される。

【B社】〈 〉は移譲時の自主的な増便を含めた数字

	平日ダイヤ	土曜日ダイヤ	日祝ダイヤ
移譲便数	344本〈362本〉	264本	256本
改正後	313本〈325本〉	252本	244本
増減	▲31本(9.0%減) 〈▲37本(10.2%)減〉	▲12本(4.5%減)	▲12本(4.7%減)

便毎の利用状況調査をもとに主に昼間帯の運行間隔を広げるほか、特に利用が少ない時間帯で減便される一方、一部路線においては、利用が多い時間帯で増便されるほか、鹿児島駅前広場供用開始に合わせ、起終点が市役所前から鹿児島駅前バス停まで延伸される。

鹿児島市交通局では、路線移譲前において国への許可申請等の内容を事前に確認し、移譲直後に運行状況等を現地確認したものの、その後において協定内容が順守されていることのモニタリングや公表は実施していない。

その理由は、運行計画を変更する場合には、国への届出が必要であり、運行計画を変更する場合には当事者間の協定において事前に協議することとしているからである。実際に新型コロナウイルス感染症の影響によって運行計画を変更する必要が生じた際には、事前協議を行うとともに、実施前に市議会への報告やホームページなどで公表を行ったほか、民間事業者が行った周知広報についても確認したとのことである。

なお、鹿児島市交通局が行ったホームページにおける公表状況は、次に抜粋したとおりである。

## 移譲路線のダイヤ改正について（お知らせ）

2022年3月8日

令和2年4月及び令和3年4月に鹿児島市交通局から鹿児島交通(株)と南国交通(株)に移譲したバス路線につきましては、基本協定により移譲から3年は便数等を維持することとしておりました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、公共交通の利用者は大きく減少し、現在、バス事業者は危機的な経営状況にあります。

この厳しい経営状況を改善し、バス事業の存続を図るため、移譲路線についても効率的かつ需要に対し適正な便数での運行を行いたい旨の民間事業者からの申し出があり、令和4年4月1日付のダイヤ改正について、鹿児島市交通局は、やむを得ないものと判断いたしました。

改正内容の詳細につきましては、各社のホームページ等でご確認をお願いいたします。

ご利用される皆様には、ご不便等をおかけするところもあるかと存じますが、路線の存続、ひいては本市公共交通の維持と確保のため、何卒ご理解を賜りたいと存じます。

[鹿児島交通\(株\)](#) (リンク)

[南国交通\(株\)](#) (リンク)

これをみれば、新型コロナウイルス感染症の影響によって便数等が変更されることは理解しうるが、具体的に何がどれだけ減少するのは、不明である。市民にとって本当に必要となる情報は、移譲先の情報開示に委ねられ、利用者にとって具体的にどのように影響が及び、便数減少等がいつまで続く予定で、今後従来の便数に戻るためには、いつ、どのような条件がそろった段階なのか、それとも便数が回復することはないのか、といった情報が記載されていない。交通局の経営事情に鑑み民間事業者に移譲された路線は、民間に移譲されれば黒字化することが予定されていたはずで、移譲から3年間は、便数減少等は想定されていないはずであることから、市民の利便性を考えれば、鹿児島市交通局においても、改正の詳細や今後の見通しなどについて案内する余地があるのではないかと考える。すなわち、「路線移譲」に関する直接的な法令等が存在しないことから事後的なモニタリング権限を有していないことや民間事業者に多くの協力を得なければ実行不可能ではあるものの、本来路線移譲は、自動車運送事業を継続的に市民に提供する手段であって、市民にとって有益であると判断されたことで実施されたはずであり、市民が不利益を被りかねない状況においては、市民に対して有用な情報を提供する観点からは、ダイヤ改正の内容等について、より詳細な内容の情報開示が望ましいと考える。

#### 6.14.5. 令和2年度及び令和3年度の路線移譲の効果について

鹿児島市交通局では、令和2年度及び3年度における路線移譲の効果を以下に記載するとおり考えている。

(単位：百万円・税抜)

令和2年度		決算額	移譲無試算額	効果額
	事業収益	1,752	1,811	▲59
事業費	2,338	2,901	▲563	
経常損益	▲585	▲1,077	+492	
純損益	▲586	▲1,091	+505	
令和3年度		決算額	移譲無試算額	効果額
	事業収益	1,671	1,450	▲221
事業費	1,945	2,635	▲690	
経常損益	▲332	▲789	+457	
純損益	▲274	▲789	+515	

上記の移譲無試算額の計算方法は、以下のとおりである。

(収益の試算における仮定)

- ・移譲した16路線に関する運送収益及び敬老パス・友愛パス負担金等を加算
- ・移譲による収益(車両売却代金など)を控除
- ・車内広告について、車両減少による減収額を加算
- ・移譲に伴う市長事務部局等への出向者などに関する人件費の調整
- ・償却期間を経過していない無償譲渡バス停等に関する長期前受戻入を加算

(費用の試算における仮定)

- ・移譲に伴う市長事務部局等への出向者などに関する人件費の調整
- ・移譲路線分の経費(ガソリン代など)を加算
- ・減車した車両分の経費を加算
- ・廃止車両及び譲渡バス停等に関する固定資産除却費などの特別損失を控除
- ・償却期間を経過していない無償譲渡バス停等に関する減価償却費を加算

これらの考え方の適切性については、各年度における路線移譲影響分析ワークシートを入手し、精査を行った。さらに当該ワークシートの内容については適宜質問を行い、仮定の正当性について検討を行った。

その結果、指摘すべき検出事項は発見されなかった。

## 6.15. (意見21) IC乗車カードラピカの継続性と決済手段の多様性について

IC乗車カードラピカとは、鹿児島市交通局などの鹿児島市内路線を有するバス事業者等が発行するかごしま共通乗車カードの1つであって、平成17年4月1日から利用が開始されているものである。

当該ICカードは運用開始から18年以上が経過していることから、鹿児島市民をはじめとした鹿児島市内の路線バス等の利用者に広く定着しているものと考えられる。しかしながら、鹿児島市交通局のお問い合わせフォームや市民相談センターへのメールや投書を通じて、交通系ICカード全国相互利用サービスが使えなくて不便であるとか、観光都市として恥ずかしいと言った意見も寄せられている。さらに地域ICカードであるという特性から、他の決済手段として使えない、他の地域で使えないなどの弱点がある。

このような状況のもと、鹿児島市交通局としては、IC乗車カードラピカの継続性及び決済手段の多様化について、

「交通系ICカードの全国相互利用サービスの導入は、これまでもすでに検討してきているが、6億円を超える多額の導入資金を要する。鹿児島市交通局を取り巻く厳しい経営環境が継続している状況において、全国相互利用サービスを導入したことで利用が増えることは考えにくく費用対効果の面で課題が多い。

また、IC乗車カードラピカは、交通系ICカードの全国相互利用よりも先に導入されていたことから、IC乗車カードラピカを現在運用している鹿児島市内の交通事業者間での意見調整も必要なことなどから、今日まで導入に至っていない。

クレジットカードタッチ決済については、海外での交通乗車スキームの普及状況や今後の国内での拡大見通し、交通系ICカードよりも安価であるという導入費用を踏まえると、海外からの観光客などへの対応も含めると決済手段の多様化という点では優れており、キャッシュレス運賃決済の今後の大きな流れの一つとなると考えられることから、電車事業において実証実験を実施し、令和6年3月にはバス事業にも導入することとしている。

なお、観光客に向けては、デポジットが不要な「観光おもてなしラピカ」やスマートフォンで購入できる「スマホ一日乗車券・24時間乗車券」などを提供しており、今後のキャッシュレス対応については、他の交通事業者との意見調整も図りながら、総合的に検討していきたい。」

と考えているとのことである。

鹿児島市内でバス路線を運行しているのは、鹿児島市交通局だけではなく複数の交通事業者が存在し、それぞれに経営方針等が異なることから、即座に同一の対応を要求することは困難である。そして、決済手段が多様化されたから利用が増加するとも限らないという意見も理解できる。一方、利用者の観点から考えれば、どの交通手段を利用しても、どの交通事業者を利用しても同一のサービスが提供されていることが望ましい。

鹿児島市交通局が現在取り組んでいる方向性に異論はないが、市民からの意見にもあるように、また、鹿児島市の公共交通機関利用者割合において市民以外の観光客等の割合の

上昇を目指すのであれば、鹿児島市民のみならず国内及び海外からの訪問者を含む利用者全てにとって、タイムリーな更新投資を行うことで時代の潮流に沿い、今まで以上に簡単に分かりやすく、使い易い決済システムが早期に再構築されることが望まれる。

#### 6. 16. (意見 22) IC乗車カードラピカの利用者に付与されるプレミアについて

IC乗車カードラピカは、カードに金銭を積み増すことによって継続的に運賃の決済手段として利用できるカードである。ラピカにおいては、積み増しの都度、利用者に対してプレミアが付与されている。

具体的には、1,000円積み増すと積み増し額の10%に相当する100円がプレミアとして付与されることとなる。

当該プレミアについては、共同で事業を行っている民間事業者からの要望もあり、廃止について協議・検討したこともあるが、プレミア廃止に要するシステム改修費用が高額となるため、一部の民間事業者ではその改修費用を収益で賄うことが短期的には困難であるとの見込みもあるとのことである。そこで、当該論点に関し公式的かつ定期的な協議は現時点においては行われていないとのことである。

また、令和5年度においてバスの運賃改定を実施しており、これに加えてプレミアを廃止することは、更なる値上げとして市民等の理解を得ることには困難が予想されるとともに、条例改正の手続きも必要であるほか、プレミア廃止によって交通系ICカード全国相互利用サービスに対するIC乗車カードラピカの優位性が失われることを考慮すると、プレミアの廃止は老朽化を迎えているIC乗車カードラピカの廃止と新サービスへの移行時に検討すべきと考えているとのことである。

IC乗車カードラピカは鹿児島市内の交通事業者が共同で運用していることから、特定の事業者が離脱することは市民の利便性を損なうものとなるため、歩調を合わせた運用が求められる。しかし、ほとんどの交通事業者の経営が厳しい環境にある中、鹿児島市交通局は値上げという運賃改定も行う状況において、IC乗車カードラピカの積み増しにプレミアが併存することに矛盾を感じざるを得ない。

鹿児島市民をはじめとした利用者の理解、他の事業者の同意など超えるべきハードルは高いが、交通事業を継続的に実施し続けていくうえで収益基盤の改善を図るという観点からは、議論の停止は好ましいとは言えず、現時点において避けてはならない課題であり速やかに議論を再開すべきと考える。

## 6.17. (意見23) 浜町車庫敷地の現状について

浜町車庫敷地は、平成27年10月から営業所として供用開始されていることから、令和5年4月1日現在で7年6か月が経過したところである。そのため、敷地内における建物の外観や敷地内に敷いてあるアスファルト舗装を視察したところ、明らかな劣化は認められず、適切に管理がされているものと認識した。

なお、以下に視察時において撮影した写真を添付する。当該写真は令和5年8月30日の11時16分に撮影したものである。



浜町車庫敷地は、整備した時点においてはバス54台を留め置きすることで計画し運用し始めたが、路線移譲を経た現在はバス12両を留め置くこととしている。また敷地内建物は、営業所としての活用は中止しバス乗務員の食事や仮眠等の休憩所として利用している。敷地面積が広いことから余剰部分については、軌道事業の資材を一時的に保管するスペースとしても活用されている。

現状においては、過大な敷地面積を有しており活用されていない面積の方が大きい。そもそも営業所として活用されていたという過去はあるものの、路線移譲によって保有すべきバスの台数が減少している実態とより効率的なバス運行が求められていることを考えれば、今後浜町車庫敷地が果たす役割が大きくなることを想定することはできない。

このような現状に鑑みれば、浜町車庫敷地をどのように活用していくのかという点を明確にした上で、余剰部分は売却するなど適切な資産運用及び資産管理が求められているものとする。

## 6.18. (意見 24) バスの適正保有量の考え方について

鹿児島市交通局のバスの保有台数は以下のとおり推移している。

年度末	営業キロ	年間走行 (km)	路線数	保有台数 (一般路線)	保有台数 (その他)
平成 15 年	166.90	6,245,942	33	181	6
平成 21 年	199.07	7,120,933	39	195	8
平成 22 年	196.87	7,095,919	39	196	8
平成 27 年	218.85	6,661,436	39	196	8
令和元年	233.32	6,234,995	39	203	8
令和 2 年	183.33	4,197,577	26	145	8
令和 3 年	142.03	3,614,220	22	127	8
令和 4 年	142.53	3,417,951	22	127	8

上表は、直近の令和 4 年度末及びその前 3 年間に加え、バス施設移転が実施された平成 27 年度、民間事業者との共同運行が開始された平成 21 年度、その直後である平成 22 年度、「鹿児島市交通事業新・経営改善計画」が策定された平成 15 年度対象として記載した。

営業キロは令和元年度がピーク、年間走行キロは平成 22 年度がピークである。路線数は平成 21 年度～令和元年度にかけて 39 路線を運行し、バスの保有台数は令和元年度末が 203 台と最も多くなっている。一般路線以外で用いられるバスの保有台数は概ね 8 台と安定して推移している。令和 2 年度以降は、民間事業者への路線移譲の影響を大きく受け年間走行キロが大きく減少しているものの、これに比べるとバスの保有台数の減少具合は大きくないと考えられる。

鹿児島市交通局はこのような歴史を経ているが、交通局として保有すべき適正なバス車両数の考え方（計算方法を含む）を持っていない。その時々ダイヤを運行する上で、お客様に対してご迷惑をお掛けしないように対応できる台数を保有すべきという考え方でバスの保有台数が決定されているとのことである。

当該考え方は、地域経済が右肩上がりに成長し営業路線の距離や年間走行距離が継続的に成長する状況においては、過剰な設備投資となることはないものと推測される。しかし、現在はこのような前提ではなく、営業路線を合理化し、走行距離が短くなるような環境にある。このような環境にあることを前提とすれば、既存の路線を維持するために、どの営業所に何台保有すべきか、という点について、効率的なダイヤ編成と市民の利便性を考慮した上で明確な考え方（ポリシー）を構築しておくべきであると考える。

## 6.19. (意見 25) 貸切観光車両の保有と貸切観光事業の必要性について

自動車運送事業においては、貸切観光車両を8両(令和5年3月31日現在)保有して、当該事業を運営している。

当該事業の採算性について検討しようとしたところ、人件費や車両の維持管理費を考慮した上で、顧客とバス借上料の交渉を行い、九州運輸局が公示している一般貸切旅客自動車運送事業の運賃・料金表に定められた範囲の運賃で事業を行っており、個別に採算性を検証したものはないとのことであった。

また、当該事業を鹿児島市交通局として継続して実施することの必要性について見解を求めたところ、過去から鹿児島市や鹿児島市内の学校関係との間で継続的な取引があり、今後も依頼があると推測される以上は、継続して運行を行う必要があるとの考えであった。

しかしながら鹿児島市内に本社を置いて貸切観光事業を実施しているバス会社は、令和5年4月1日現在10社を超えており(公益社団法人鹿児島県バス協会ホームページ公表)、過去からの顧客との取引関係を維持することをもって当該事業を継続する必要があると判断することは合理的とは言えない。

今後、継続して貸切観光事業を実施するのであれば、以下に記載する項目を明確にしたうえで継続の必要性が判断されるべきであると考え。

- ・当該事業の年間あたりの採算性(設備投資及び維持管理業務を含む)
- ・当該事業における契約単位あたりの採算性
- ・鹿児島市交通局が当該事業を中止した場合、契約難民が発生するかどうか
- ・貸切観光事業を中止した場合に失うノウハウが、一般路線バス運行における人材育成に影響を及ぼすかどうか

## 7. 鹿児島市交通局軌道事業その他について

### 7.1. 事業の概要

#### 7.1.1. 事業の沿革概要

軌道事業は、大正元年に事業を開始した鹿児島電気軌道株式会社を、昭和3年に当時の鹿児島市が買収し、鹿児島市電気局を設置したことが発祥である。

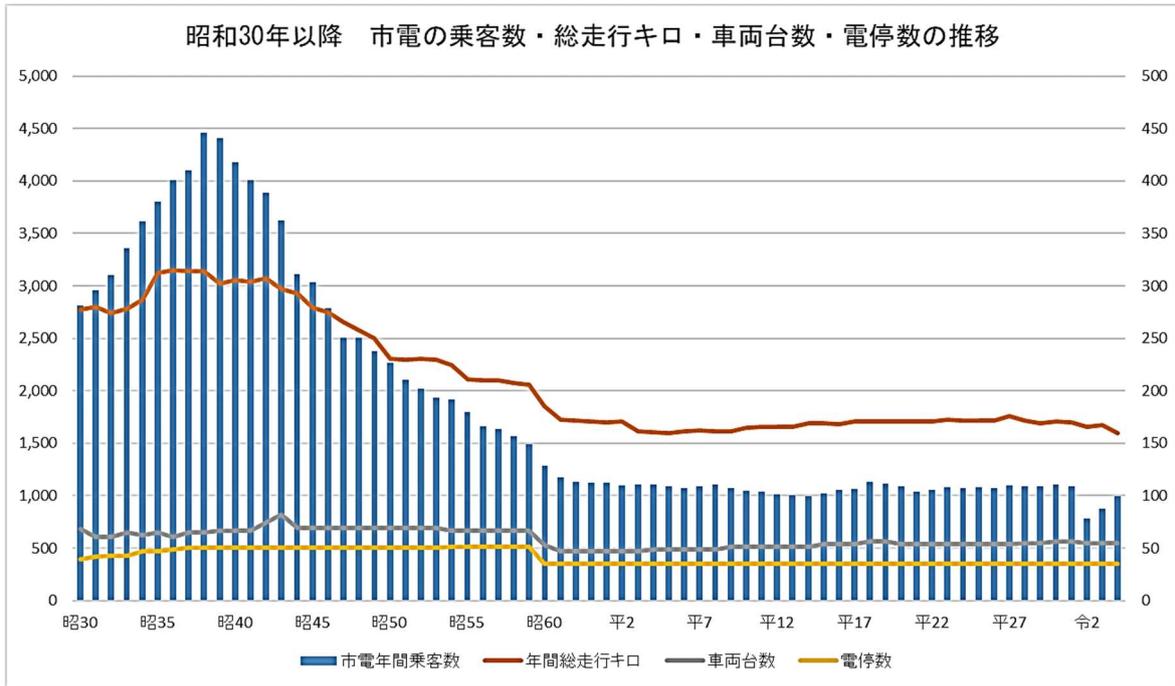
第二次世界大戦後の復興整備を経て、鹿児島駅前から騎射場を經由し谷山までの鹿児島市内中心部を南北に結ぶ1系統、鹿児島駅前から鹿児島中央駅前を經由し郡元までを結ぶ2系統の他、上町線と伊敷線を含む最大5系統が運行されていた。昭和38年に年間乗降客数は約4,458万人を記録しピークを迎える。

その後、自動車の普及及びそれに伴う交通渋滞、鹿児島市郊外での大型団地造成、市バスの営業規模拡大等の要因で、利用者数が減少に転じた。特に昭和45年に鹿児島県公安委員会が決定した、伊敷線での朝夕の軌道敷内への普通自動車乗り入れ実施は市電のメリットである定時性喪失と運行効率低下を招き、利用者数の減少に拍車をかけた。市電伊敷線は大動脈である国道3号線を走っていたため、県公安委員会としては、自動車の普及による渋滞を解消するため止むを得ない措置であったと推察される。

昭和60年に地方公営企業法に基づき準用財政再建団体に指定され、再建計画の一つとして上町線および伊敷線が廃線となり、利用者数はピーク時の約4分の1まで減少した。これ以降、1系統（鹿児島駅前－騎射場－谷山間）と2系統（鹿児島駅前－鹿児島中央駅前－郡元間）のみが現在まで運行されており、年間乗降者数は約1,100万人で安定していた。

近年では、鹿児島市内中心市街地の新規のマンション建設等が進み、沿線人口が増えてきたことにより、令和元年の新型コロナウイルス感染症拡大まで、利用者数は微増傾向にあった。

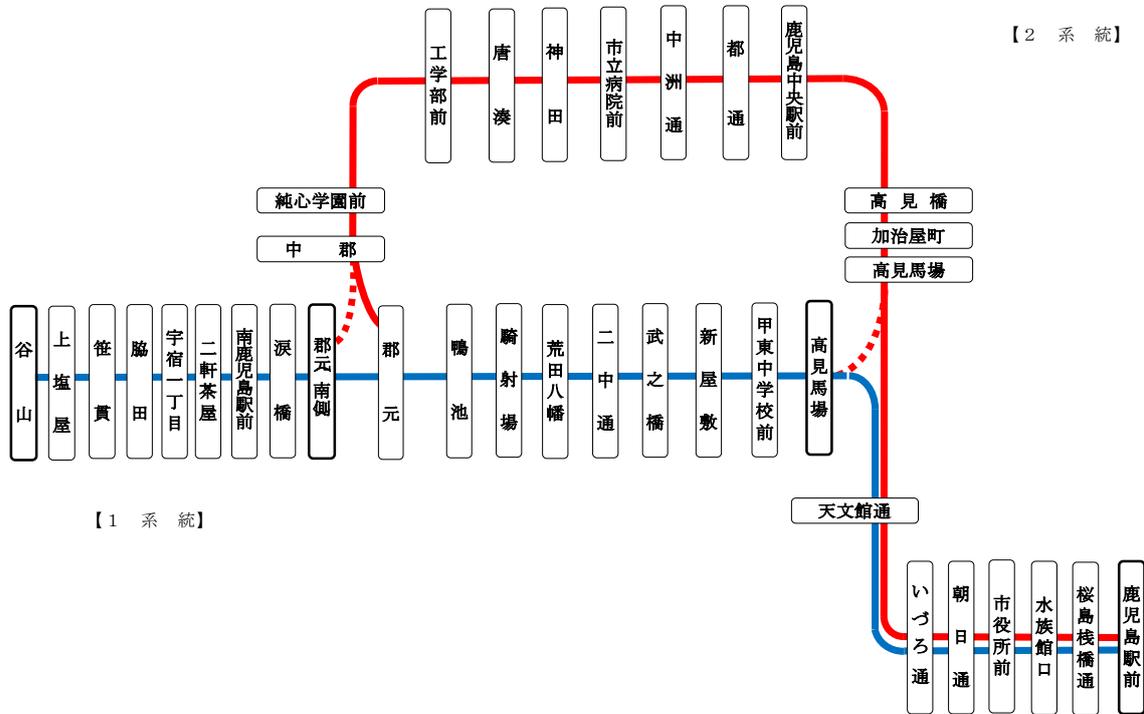
【昭和30年以降の鹿児島市電の乗客数、総走行キロ、車両台数、電停数の推移】



(「鹿児島市交通事業経営計画(令和3年度見直し)」掲載版を鹿児島市交通局更新)

【現在の鹿児島市電路線図】

市電路線図



(鹿児島市交通局作成)

## 7.1.2. 軌道事業で考慮すべき主な法令等

### ① 地方公営企業法関連

鹿児島市交通局は、地方公共団体が経営する企業であるため、地方公営企業法の適用を受ける。鹿児島市交通局は、同法第4条及び鹿児島市交通事業の設置に関する条例第1条の定めに基づき設置されている。

交通局の経営の基本原則も当然にこれらの法令を基礎としており、「常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない（地方公営企業法第3条及び鹿児島市交通事業の設置に関する条例第2条第1項）」ものとされる。

なお、同条例同条第2項各号で定められた軌道事業の上限及び現状は以下のとおりである。

#### 【条例上の軌道事業の上限及び現状】

項番	項目	上限	令和4年度末実績	未使用率
(1)	事業区域	鹿児島市区域内	—	—
(2)	運行路線の延長	30キロメートル以内	13.1km	56.33%
(3)	事業用客車の数	100両以内	55両	45.00%

(鹿児島市交通事業の設置等に関する条例より監査人作成)

### ② 軌道法関連

軌道事業は、国土交通省所管の軌道法に則って事業を遂行することが求められる。鉄道事業法との一番の違いは、道路に鉄道を敷設するか否かであり、軌道事業においては、特別の事由がある場合を除き、道路に敷設しなければならないとされる（軌道法第2条）。

軌道事業の経営には、まず、国土交通大臣の特許を受ける必要があり（同法第3条）、加えて、都道府県知事の認可を受けなければ、事業を開始することができない（同法第10条）。

運賃決定及び変更についても、国土交通大臣の認可が必要とされ（軌道法第11条）、当該認可の審査にあたっては、能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものを越えないものであるかどうかを考慮することとされている（鉄道事業法第16条第2項）。特に料金の値上げの審査については、利用者が不当に高額な料金を強いられることを防止する目的なので、各年度の赤字が構造的な要因によるものであり、恒常的に赤字経営が続く可能性が高く、値上げによらなければ、事業の継続が危ぶまれる程度でないと認可が下りない程厳しい。そのため、物価の高騰や社会情勢の変化があつた場合でも、それらを適時に運賃に転嫁することは制度上難しいものとされる。

【運賃改定審査基準（総括原価方式）】

		＜総支出＞					＜総収入＞	
利潤	事業報酬	総括原価	資本費等	配当金等		所要増収額の最大幅		
				支払利息				
		人件費経費	営業費	税金	現行運賃での収入額	料金収入	運輸雑収	
				減価償却費等				
				線路費				
				電路費				
				車両費				
				電車運転費				
				駅務費				

（国土交通省公表資料より監査人作成）

【公営企業化（昭和28年）以降の鹿児島市電の普通運賃の変遷】

年	運賃改定内容	年	運賃改定内容
昭和28年	市内線10円、市外線2円で開始。	昭和51年	大人80円、小児40円
昭和29年	市内線13円、市外線3円	昭和53年	大人100円、小児50円
昭和37年	市内線15円、市外線5円	昭和55年	大人120円、小児60円
昭和40年	市内線20円、市外線10円	昭和57年	大人130円、小児70円
昭和44年	市内線25円、市外線15円	昭和58年	大人140円、小児70円
昭和46年	全線均一30円	昭和60年	大人150円、小児80円
昭和49年	大人40円、小児20円	平成2年	大人160円、小児80円
昭和50年	大人60円、小児30円	平成26年	大人170円、小児80円

（鹿児島市交通局事業概要より監査人作成）

平成2年及び平成26年の運賃改定は、消費税の影響による値上げである。昭和60年の地方公営企業法に基づく準用財政再建計画実施後、後述のとおり、軌道事業は安定して経常利益を出しており、経営状況の悪化による運賃値上げは行われていない。

③ 鹿児島市組織及び事務分掌に関する規則等

鹿児島市組織及び事務分掌に関する規則第4条において、鹿児島市交通政策課の事務分掌について定められており、交通問題の総合的な企画及び調整、並びに交通問題の係る国、県、その他関係機関との連絡調整その他が業務として記載されている。また上町線・伊敷線を廃線した際に、「その後の延伸等については、まちづくりの観点から鹿児島市交通政策課が所管」と取り決めたため新規軌道路線の計画立案も所管になっている。

以上のことから鹿児島市の軌道事業においては、

- ・新規軌道路線の計画立案は鹿児島市交通政策課が担い、
- ・当該路線に係る国土交通省への特許申請や運賃認可と、完成後の運行は鹿児島市交通局が担う

こととなる。当然、2以上の組織に関連する事務は、最も関連の深い組織において分掌するものとし、当該各組織は互いに協力するものとされている（同規則第36条第2項）。

この軌道計画と運行運営の分離と、昭和60年度の準用財政再建計画で、電車車両や軌道施設に係る企業債の元本償還分を減価償却費補助金という形で鹿児島市から受け入れ始めたことで、鹿児島市交通局は上下分離に近い経営形態になっている。

一般的な上下分離と、鹿児島市交通局の経営形態の異同の概要は下表のとおりである。

【一般的な上下分離と鹿児島市交通局との異同の概要】

項目	一般的な上下分離	鹿児島市交通局 (上下分離に近い経営形態)
新規路線等の政策や事業の枠組みに関する企画	地方公共団体	鹿児島市交通政策課 (鹿児島市組織及び事務分掌に関する規則第4条、鹿児島市路面電車観光路線基本計画策定委員会設置要綱第8条)
設備・車両等の所有者	地方公共団体	鹿児島市交通局
設備・車両等の取替更新	地方公共団体	鹿児島市交通局
所有者への賃借料	地方公共団体へ支払	—
設備・車両等の購入に係る企業債の償還に対する補助金	—	鹿児島市財政課から補助 (減価償却費補助金)
運行主体	鉄道・軌道事業者	鹿児島市交通局
広報主体	鉄道・軌道事業者	鹿児島市交通局

(国土交通省「地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言」より監査人作成)

一般的な上下分離は、地方公共団体が施設と車両を所有及びメンテナンスして維持し、運営会社がそれらを賃借し、その対価たる賃借料を地方公共団体へ支払うが、鹿児島市交通局のモデルは、施設と車両の所有及びメンテナンスは交通局が担い、その際に発行される企業債の償還を全て鹿児島市が補助し、市への賃借料は発生しない形態となっている。

したがって、鹿児島市交通局の軌道事業の事業運営の要は、ほぼ軌道車両の運行、既存施設の取替及び更新と広報に限られることになると考えられる。

## 7.2. 経営成績

### 【軌道事業損益勘定収支推移】

(単位：百万円・税抜)

項	目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	項番
営業 収益	運輸収益	1,430	1,413	1,019	1,089	1,262	*1
	運輸雑収益	231	240	210	226	244	
	(合計)	1,662	1,653	1,230	1,315	1,507	*2
営業 費用	線路保存費	66	60	90	105	98	
	電路保存費	104	68	68	81	78	
	車両保存費	200	209	211	210	214	
	運転費	772	759	794	775	805	
	運輸管理費	107	116	129	114	120	
	一般管理費	202	202	178	169	161	*3
	減価償却費	480	527	471	481	526	*4
	(合計)	1,934	1,944	1,944	1,937	2,005	*5
【営業損益】		▲272	▲291	▲714	▲621	▲498	*6
営業 外収 益	受取利息	0	0	—	—	—	
	他会計負担金	12	12	12	12	13	
	他会計補助金	218	274	254	293	374	*7
	受託工事収益	4	4	32	3	2	
	長期前受金戻入	146	161	141	129	132	
	雑収益	14	12	16	17	15	
	国庫補助金	—	—	—	—	0	
	(合計)	397	465	458	456	538	
営業 外費 用	支払利息	2	1	1	0	0	
	受託工事費	5	4	32	3	4	
	雑支出	13	18	18	24	29	
	(合計)	21	25	52	28	35	
【経常損益】		103	149	▲308	▲193	4	
特別 利益	固定資産売却益	0	—	—	—	—	
	その他特別利益	—	—	—	—	17	
	(合計)	0	—	—	0	17	
特別 損失	過年度損益修正損	0	—	—	—	—	
	その他特別損失	119	—	2	—	—	
	(合計)	119	-	2	1	—	
【当年度純利益】		▲15	149	▲310	▲194	22	*8

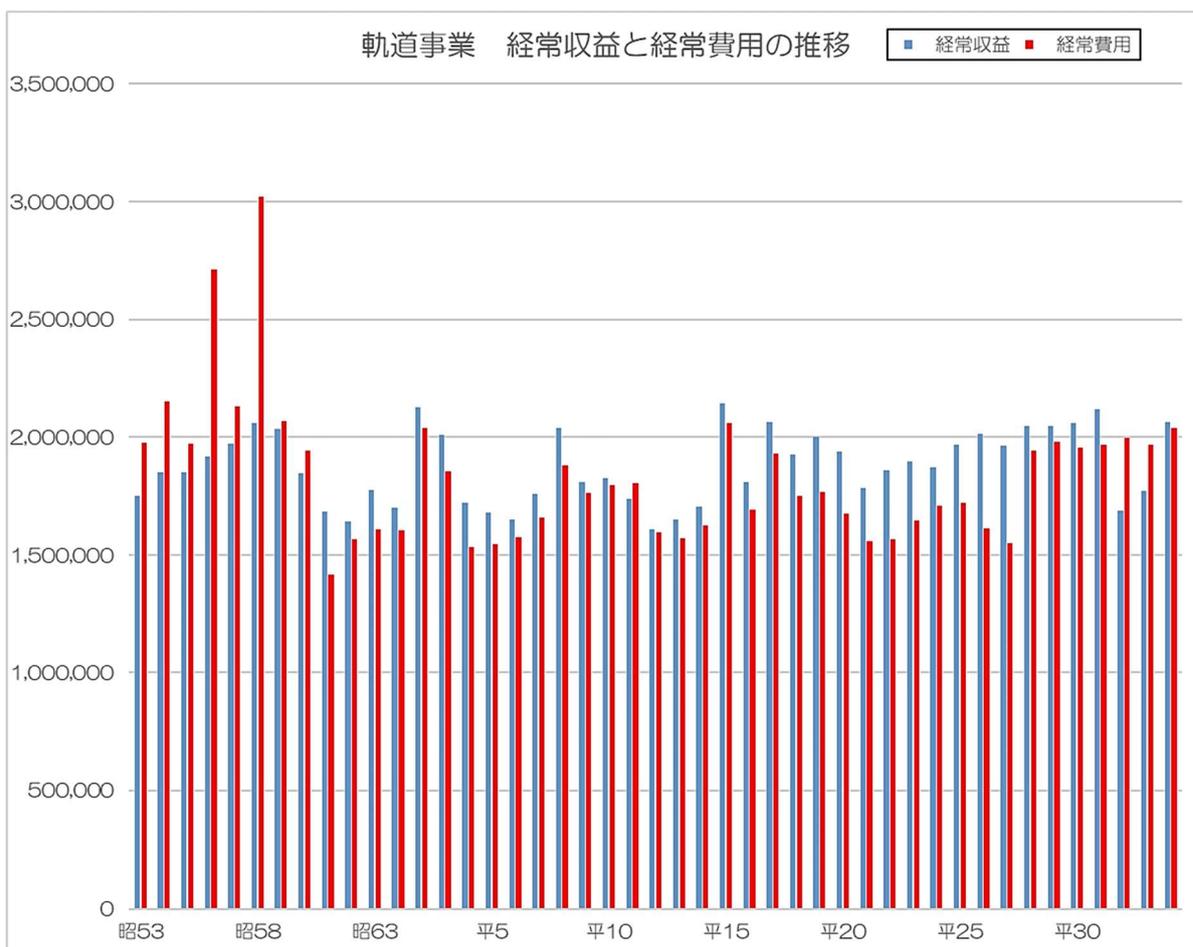
(交通事業特別会計決算審査資料より監査人作成)

### 7.3. 事業の経営成績の評価

7.1.1. 事業の沿革概要で述べたように、昭和60年の再建計画実施が功を奏し、それまで赤字続きであった軌道事業の経常損益は、昭和61年度に黒字に転じ、平成11年度を除き、概ね毎年度1億円乃至2億円程度の黒字となっている。平成26年度と平成27年度には、過去最高となる約4億円の黒字を計上した。しかしながら、平成28年度以降は、交通局移転に伴う新局舎や電車整備工場リニューアルによる減価償却費の増加等が経常利益を圧迫し、依然黒字は継続しているものの、経常利益の計上額は各年度1億円前後に減少した。さらに、令和2年度及び3年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大による世界的な外出減少により、経常利益が赤字に転じた。同感染症からの復興の兆しが見え始めた令和4年度は再び黒字に転じている。

【昭和53年度から令和4年度までの業績推移】

(単位:千円・税抜)



しかし、その内訳をみると異なる状況が現れる（前項 7.2. 参照）。

市の一般会計からの補助金等（他会計補助金）を受入れる前の営業利益段階では、営業損益(\*6)は直近5か年ではいずれもマイナスであり、他会計補助金(\*7)の補填がなければ、最終利益(\*8)が黒字にはなっていない。

また、令和4年度の営業収益1,507百万円(\*2)に対して、営業原価を簡便的に営業費用(\*5)から一般管理費(\*3)を控除した部分とした場合（注）、その額は1,844百万円となる。すると、売上総利益（営業利益から営業原価を控除）の段階ですでに、336百万円の赤字となる（直近5か年は常に赤字）。

こうした状況は、深刻な経営難に陥っていることの証左であり、事業を続けるほどに赤字が拡大していく可能性を孕んでいる。

（注）：減価償却費(\*4)の中には、管理費に含まれる部分がある可能性があるが、ほとんどが路線設備等の償却額であるため、正確な営業原価に与える影響は小さいとの仮定により、控除していない。

【軌道事業の直近10年度の営業損益及び経常損益の推移】

（単位：百万円・税抜）

	平成 25年	平成 26年	平成 27年	平成 28年	平成 29年	平成 30年	令和 元年	令和 2年	令和 3年	令和 4年
営業 損益	16	39	116	▲253	▲330	▲272	▲291	▲714	▲621	▲498
経常 損益	245	397	413	103	68	103	149	▲308	▲193	4

（出典：鹿児島市交通局研修資料「交通局の経営状況について」）

新型コロナウイルス感染症による影響があった期間を除き、軌道事業は経常損益の黒字が継続しており、鹿児島市交通局も軌道事業については、堅実な経営がなされてきたという認識を持っている。しかしながら、補助金等による損益を除いた、純粋な軌道事業の事業活動のみから生じた利益を表す営業損益は、新局舎の減価償却が始まる平成28年度からマイナスが続く状況となっており、補助金に依らなければならない経営状況が続いているものと推察される。

## 7.4. 過去の判断・意思決定で用いた過程及び前提の評価

### 7.4.1. 監査要点及び監査手続

軌道事業においては、上記のとおり、自動車運送事業とは異なり、昭和 61 年度以降は安定した経常利益が継続して計上されてきた。したがって、経営計画において、軌道事業に関しては安心感があることから、現状維持が優先され、営業収支比率の 100%超に向けた経営基盤の強化に係る目標設定の段階的切り上げを行わない恐れがあることが懸念される。

軌道事業の事業経営計画は、自動車運送事業と同様に、交通局長を委員長とする交通局内部の交通局経営健全化委員会と外部委員から構成される交通事業経営審議会の緊密な連携を通じて、P D C A サイクルに則り管理する体制となっている。ただし、各年度の前算については、この事業計画遂行のための P D C A サイクルとは別の P D C A サイクル、すなわち法令に則り市議会等を通じた予算遂行の P D C A サイクルが展開されている。

以上の点を考慮し、軌道事業の経営管理に関する監査の観点及び対応する監査手続を下表のように設定した。

#### 【軌道事業経営に係る監査の観点及び監査手続】

項番	監査の観点	監査手続	検討項
1	上位計画たる第六次鹿児島市総合計画、及び関連計画たる第二次鹿児島市公共交通ビジョンとの整合性はとれているか。	要点ごとの対応表を作成し、両者との整合性について検討する。	7.5.
2	設備投資をはじめとする過去の経営判断の反省点や改善点は将来に生かされているか。	A) 総合企画課に質問し、過去の反省点や改善点が現在の設備投資や施策にどのように反映されているか確かめる。 B) 過去 5 か年の設備投資を新規投資と既存改良もしくは更新に分類し、経営課及び電車事業課に内容を確認する。	7.6.
3	各年度において、適時に予算と実績の乖離を分析し、その反省点や改善点が当年度及び次年度以降の経営に生かされる体制となっているか。	A) 各年度の前算策定や前算の達成度評価等のプロセス、いわゆる P D C A の体制について担当者に質問して確認する。 B) 令和 3 年度と令和 4 年度に係る前算と実績の差異分析をどのように実施したか担当者に質問して確かめる。	7.7.

項番	監査の観点	監査手続	検討項
4	軌道事業の過去の経緯及び現状を踏まえ、事業計画において適切な目標設定が検討されているか。	経営企画課や経営課の担当者に質問し、事業計画の作成において、軌道事業の目標が適切に設定されているか確かめる。	7.8.
5	鹿児島本港区への路面電車観光路線検討において、過去の反省が生かされる体制になっているか、また事業計画の作成責任が明確になっているか。	電車事業課及び総合企画課に質問し、観光路線計画策定時に、過去の反省が生かされる体制になっており、また事業計画の作成責任が明確になっているか確かめる。	7.9.

(監査人作成)

## 7.5. 第六次鹿児島市総合計画及び第二次鹿児島市公共交通ビジョンとの整合性

### 7.5.1. 第六次鹿児島市総合計画と鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の整合性

第六次鹿児島市総合計画は、鹿児島市が行財政運営を総合的かつ計画的に進めるための最上位計画と位置付けられており、各分野の個別計画や施策は、当該総合計画に即して策定され、展開されるものとしている。その内容は、鹿児島市の将来像と長期的なまちづくりの基本目標を明らかにし、その実現に向けた施策の基本的方向や体系を示したうえで、市民と行政がともに考え、共に行動する協働・連携のまちづくりを進めていくための計画と定めている（同総合計画6頁）。したがって、交通局による「鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）」においても、当該総合計画の方針を網羅することが求められる。

当該総合計画において、公共交通に係る計画は、主に基本目標6“質の高い暮らしを支える快適なまち”の基本施策3“市民活動を支える交通環境の充実”のII“効率的で持続可能な公共交通体系の構築”の中で言及されており、これらと鹿児島市交通事業経営計画の軌道事業に係る部分との整合性を比較した。

また、軌道事業に関しては、同総合計画の基本目標6の基本施策1“機能性の高い都市空間の形成”のIV“魅力あるウォーターフロントの形成”でも触れられているため、これも比較対象とした。

【軌道事業に係る第六次鹿児島市総合計画と鹿児島市交通事業経営計画との一致】

第六次鹿児島市総合計画		鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）	
		内容	施策 No.
公共交通の利用促進・サービス水準の向上（99頁）	ICTを活用した利用しやすい公共交通	キャッシュレス運賃決済の導入検討	23
		モバイルバスの導入	24
		ロケーションシステムの運用	26
		オープンデータの提供	28
	停留場等の環境整備	市電停留場等の改修	20
		電子看板（デジタルサイネージ）の導入	21
鹿児島駅前停留場の整備		22	
安心・安全な移動環境の整備（99頁）	バリアフリー化の促進	低公害・低床型車両の運行	17
		鹿児島駅前停留場の整備	22
潤いやにぎわいのある交流空間の形成（95頁）	路面電車観光路線の検討	路面電車観光路線検討との連携	62

（監査人作成）

上表のとおり、監査した範囲において、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）は第六次鹿児島市総合計画を網羅しており、発見事項は検出されなかった。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

### 7.5.2. 第二次鹿児島市公共交通ビジョンと鹿児島市交通事業経営計画の整合性

鹿児島市公共交通ビジョンは、上位計画たる第六次鹿児島市総合計画における基本目標6“質の高い暮らしを支える快適なまち”の実現に向け、他の関連する計画と連携しながら、人口減少・少子高齢化の進行、環境問題の深刻化といった社会経済情勢の変化、さらには、魅力あるまちづくりの推進等に交通政策の面から対応するために策定された地域公共交通計画を兼ねた戦略となっており、鹿児島市交通事業経営計画とともに、第六次鹿児島市総合計画の下で並存する計画となっている。したがって、当該ビジョンは、第六次鹿児島市総合計画とは異なり、鹿児島市交通事業経営計画の上位計画では無いため網羅性までは求められないものの、ある程度の計画の整合性は確認する必要があると考えられる。

【軌道事業に係る第二次鹿児島市公共交通ビジョンと鹿児島市交通事業経営計画の整合性】

第二次鹿児島市公共交通ビジョン		鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）	
重点戦略	推進施策	内容	施策 No.
公共交通のサービス水準の向上（56頁）	需要に応じた交通サービスの提供	（IC乗車カードシステムの乗降データ等の分析による）路線・ダイヤ等の見直し	30
		「かごでん」の新たな活用	59
	乗り継ぎ・乗り換えの円滑化	キャッシュレス運賃決済の導入検討	23
		ロケーションシステムの運用	26
		オープンデータの提供	28
市民・交通事業者・行政等が一体となった公共交通の維持・活性化（58頁）	ターゲットに応じた公共交通の利用促進	多様な媒体を通じた情報発信	27
ICTを活用した利用しやすい公共交通の推進（60頁）	ICTを活用した公共交通を利用しやすい環境整備	交通分野におけるDX（デジタル・トランスフォーメーション）の研究	67
	リアルタイム情報などの提供の充実	電子看板（デジタルサイネージ）の導入	21
		ロケーションシステムの運用	26
		オープンデータの提供	28
交通分野におけるDXの研究	キャッシュレス運賃決済の導入検討	23	
安全・快適な交通施設の整備（62頁）	車両等のバリアフリー化	低公害・低床型車両の運行	17
	待合施設の改善	市電停留場等の改修	20
脱炭素に向けた環境にやさしい交通の推進（66頁）	電気自動車等の環境に配慮した車両の導入	低公害・低床型車両の運行	17
	環境に配慮した交通行動の促進	エコドライブの徹底（電車は惰行運転の徹底）	39
都市景観・観光資源としての公共交通の有効活用（68頁）	LRT（次世代型路面電車システム）の整備	LRT整備計画の推進	68
	路面電車観光路線の検討	路面電車観光路線検討との連携	62

（監査人作成）

上表のとおり、監査した限りにおいて、第二次鹿児島市公共交通ビジョンと鹿児島市交通事業経営計画との間に不整合は発見されなかった。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 7.6. 軌道事業の過去の反省は設備投資に生かされているか

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）8頁で、軌道事業の昭和30年度以降の乗降客数の推移とともに、概略の説明がある。その中で、過去の乗降客数減少の主な原因として急激な自動車の普及による交通渋滞の悪化と郊外の大型団地造成、すなわち、都市計画と軌道営業路線の不一致が挙げられており、これらが重要な過去の反省点であるように見受けられる。

これらを含め、交通局軌道事業の過去の反省点や改善点が、現在までの設備投資にどのように活用されているか質問したところ、回答の要旨は以下のとおりであった。

- 1 昭和60年に準用財政再建団体に指定された際に、再建計画の一つとして上町線および伊敷線を廃線にしたこと、及び廃線に要する費用を鹿児島市の一般会計が負担したこと
- 2 その後の延伸等については、まちづくりの観点から鹿児島市交通政策課が所管していること
- 3 設備投資についても、毎年度の企業債償還金を鹿児島市が減価償却費補助金という形で負担すること

これらの改善策を遵守してきたことで、軌道事業は、平成11年度及び新型コロナウイルス感染症による影響が大きかった年度を除き、40年近く経常利益の黒字を維持することができている。

特に、2の市電の延伸計画等の所管を交通局ではなく鹿児島市とすること、及び3の鹿児島市による減価償却費補助金の交付により、交通局は実質的に運営事業のみを行うこととなり、昨今の公共交通における上下分離の概念を先取りした形となっている。

次に、直近5か年の軌道事業において行われた新規の設備投資並びに既存施設の改良及び更新の状況と内容を確認し、これまで述べた改善策に則っているか検討した。

直近5か年の軌道事業の設備投資の要約は下表のようになる。

【直近5か年の軌道事業の設備投資の要約】

（単位：百万円・税抜）

年度	勘定科目	新規設備投資	既存改良/更新	合計額	備考
平成30年度	建物	-	-	-	
	線路設備	-	192	192	
	電路設備	-	28	28	
	その他構築物	-	2	2	
	車両	479	31	510	<新規>超低床電車7503号、7504号
	機械装置	-	27	27	
	工具器具及び備品	14	1	15	<新規>ロケーションシステム

年度	勘定科目	新規設備投資	既存改良/更新	合計額	備考
令和元年度	建物	-	-	-	
	線路設備	-	-	-	
	電路設備	-	18	18	
	その他構築物	-	0	0	
	車両	-	16	16	
	機械装置	-	14	14	
	工具器具及び備品	-	11	11	
令和2年度	建物	-	33	33	
	線路設備	-	244	244	
	電路設備	-	144	144	
	その他構築物	-	0	0	
	車両	-	21	21	
	機械装置	-	1	1	
	工具器具及び備品	-	40	40	
令和3年度	建物	-	233	233	(改良) 鹿児島駅前整備事業
	線路設備	-	243	243	(改良) 鹿児島駅前整備事業
	電路設備	-	368	368	(改良) 鹿児島駅前整備事業：250 百万円
	その他構築物	-	0	0	
	車両	-	40	40	
	機械装置	-	1	1	
	工具器具及び備品	-	53	53	
令和4年度	建物	-	32	32	
	線路設備	-	117	117	
	電路設備	-	100	100	
	その他構築物	-	0	0	
	車両	-	126	126	
	機械装置	-	-	-	
	工具器具及び備品	36	2	38	<新規>運賃クレジットカードタッチ決済導入

(各年度「交通事業特別会計決算審査資料」より監査人作成)

上表のとおり、直近5か年の軌道事業の設備投資は、ほぼ既存設備の改良もしくは更新となっている。主な新規投資は上位計画に則った超低床車両の導入（平成30年度）や市電運賃のクレジットカードタッチ決済端末導入（令和4年度）のみである。

また、令和3年度に既存改良案件で鹿児島駅前停留場の整備が行われたが、これも、鹿児島駅周辺都市拠点総合整備事業によるJR鹿児島駅駅舎の建替えに併せて、交通結節の

機能強化と利便性の向上を図るべく、バリアフリーに対応した拡幅や上屋および軌道施設整備、電気設備の改良を行ったものである。

経営課及び電車事業課に確認したところ、新規投資は、即時に収益になるかどうかという点を重要な判断材料の一つとしており、また、生活様式の変化への対応等、緊急性及び必要性の高いものに限定しているとのことであった。さらに、軌道事業は、軌道法第2条において「特別ノ事由アル場合ヲ除クノ外道路ニ敷設ス」ることを求められており、乗客以外にも、横断者やベビーカー等の普段から軌道に直に接する市民に対しても配慮する必要がある、厳しい経営状況の中で、市民の生活への悪影響を排除するための既存設備の改良や更新を優先しているとのことであった。

【軌道事業の主な有形固定資産減価償却率の推移】

(単位：%)

交通局名	科目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
鹿児島市交通局	建物	23.10	26.85	29.89	28.27	30.91
	線路設備	57.44	59.48	57.87	57.11	58.20
	電路設備	66.99	69.97	68.41	60.95	61.70
	車両	75.28	78.35	80.87	82.74	83.32
(参考) 熊本市交通局	建物	47.69	50.86	53.93	56.66	59.39
	線路設備	55.47	57.27	54.67	51.36	50.61
	電路設備	39.93	40.71	39.71	40.81	42.31
	車両	76.46	73.57	76.33	79.81	80.02

(各交通局の「交通事業特別会計決算書」より監査人算出)

有形固定資産減価償却率とは、有形固定資産の減価償却累計額を取得価額で除して得られた割合であり、保有する減価償却対象資産の取替及び更新がどの程度進んでいるかを示す指標になりうる。一般的に当該割合が100%に近くなるほど耐用年数の到来が間近の資産が多いことを示しており、保有資産の取替及び更新が行われていないことを示唆する。なお、公営企業を所管する総務省から目標とすべき具体的な値は一切公表されていない。

上表の鹿児島市交通局軌道事業の有形固定資産減価償却率の推移をみると、車両の取替及び更新はあまり行われていないことが読み取れる。建物は、平成28年度に実施した新局舎移転に伴う影響で低い割合が算出されたものと考えられる。それを除けば、概ね先述の経営課及び電車事業課の回答どおり、市民生活に支障をきたすことのないように線路や電路の取替更新を優先しているものと推察される。

このように、軌道事業の設備投資は、現在交通局が置かれている厳しい経営状況や過去の上町・伊敷線の投資の反省を考慮しながら、必要最低限の新規投資を行っているものと推定される。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 7.7. 軌道事業の予算とP D C A管理

### 7.7.1. 各年度の軌道事業の予算策定と評価プロセス

軌道事業の各年度における予算策定及びその予算達成の評価プロセス、いわゆるP D C Aサイクルの現状について交通局担当者に質問したところ、その回答は以下のとおりであった。

#### 【各年度の軌道事業のP D C Aサイクルの概要】

項番	内容	P D C A
1	経営課が、鹿児島市の一般会計の予算編成要領及び同方針を基礎として、交通局独自の予算編成要領及び同方針を決定し、それらを各課長に交付する（鹿児島市交通局会計規程第127条）。	Plan
2	電車事業課（主事業課）が翌年度の収益と費用を見積もる。	Plan
3	電車事業課と経営課で、必要性や緊急性を勘案しながら、費用の算定方法やその根拠について査定し、また、事業の見直しを実施する。	Plan
4	担当者、担当課長及び係長、交通局長及び交通局次長の順にヒアリングを実施し予算案を作成。当該予算案を市議会に提出（地方公営企業法第25条、同施行令第17条の2）。	Plan
5	市議会の議決により承認され、正式な予算となる。	Plan
6	正式な予算に基づき、業務を執行する（地方公営企業法施行令第18条）。	Do
7-1	各事業課の担当者は、計画に基づく事務を執行する際、予算執行伺いや支出負担行為等により自身の管理する予算と実績の乖離を評価・分析する。 必要に応じて、経営課と相談しながら補正予算の提案を行う。	Check Action
7-2	年度内に補正予算を組む必要がある場合は、市議会の議決による承認が必須のため、予算と実績の差異分析結果や補正が必要な根拠について市議会に諮ることで評価が行われる。	Check Action
7-3	毎年6月に監査事務局による監査（地方公営企業法第30条第2項及び第3項）、11月に市議会の産業観光企業委員会（鹿児島市議会委員会条例第2条第2項第4号）が開催され、その中で予算と実績の対比及び予算達成の評価が行われる。	Check
8	年度末に経営課が見込む決算着地予想額と予算の対比分析を行い、反省点を抽出する。それを事業計画の見直しや翌年度の予算立案に生かす。	Action

（鹿児島市交通局回答より監査人作成）

このように、軌道事業における各年度のP D C Aサイクルは、監査した範囲において、概ね適切に構築されていると判断できる。特筆すべき点は、監査事務局や市議会の特別委員会といった交通局外の外部機関によって客観的に評価される機会が常備されている点である。そのため、毎週月曜に開催される交通局議（鹿児島市交通局議規程第3条）においては、予算実績対比分析結果並びにその評価及び改善点の検討は行っていないとの回答

であった。なお、令和5年7月1日の同規程改正で局議は月に1回の開催に変更になっている。

交通局議は、鹿児島市交通事業の運営に係る基本方針、重要施策及び輸送の安全に関する事項を協議し、事業の統一的、かつ能率的運営を行うことを目的として設置され（同規程第1条）、交通局長、交通局次長、各課長及び安全統括管理者で構成される（同規定第2条）。設置の目的及び構成メンバーを鑑みるに、予算と実績の対比分析並びにその評価及び改善点の検討も交通局議の付議事項として何ら遜色ない内容であるように思われる。

また、市議会や産業観光企業委員会における令和4年度の議決・認定の概況は下表のとおりとなっている。

【令和4年度の市議会議決事項の概況】

議案番号等	件名	議決・認定日
定第143号議案	令和4年度鹿児島市交通事業特別会計予算	令和4年3月22日
定第20号議案	令和4年度鹿児島市交通事業特別会計補正予算(第1号)	令和4年6月24日
定第42号議案	令和4年度鹿児島市交通事業特別会計補正予算(第2号)	令和4年10月3日
産業観光企業委員会	令和3年度鹿児島市交通事業特別会計決算審議	令和4年11月4日
	令和3年度鹿児島市交通事業特別会計決算議会認定	令和4年11月8日
定第54号議案	令和3年度鹿児島市交通事業特別会計決算について議会の認定を求める件	令和4年12月6日
定第86号議案	令和4年度鹿児島市交通事業特別会計補正予算(第3号)	令和4年12月23日
定第103号議案	令和4年度鹿児島市交通事業特別会計補正予算(第4号)	令和5年2月21日
定第149号議案	令和5年度鹿児島市交通事業特別会計予算	令和5年3月20日

(鹿児島市交通事業特別会計決算書及び鹿児島市議会ホームページより監査人作成)

補正予算については、検証（C Check）及び見直し（A Action）が年度内に適時に行われていることが認められる。

また、経営課は補正予算の有無について各課に照会し、適宜交通局長及び交通局次長に報告している。しかしながら、予算と実績の全体像の把握及びその全体像を交通局長、交通局次長、各主務課長で共有する機会がないことが懸念点として挙げられる。

なお、項番1の「交通局独自の予算編成要領及び同方針を決定し、それらを各課長に交付する（鹿児島市交通局会計規程第127条）」に係る証憑類を閲覧したところ、令和4年度予算編成方針及び令和4年度予算編成要領が経営課により適切に作成され、メールや説明会（令和4年度予算編成事務説明会、令和3年9月17日開催）により、課長以下の職員に適切に周知されていたことが確認できた。

### 7.7.2. (意見 26) 予算実績対比分析・評価には、局議も有効に活用されたい

交通局長は、必要な計画を定め、これに従って予算を執行することで、交通局の適切な経営管理を確保することが求められる（地方公営企業法施行令第18条第1項）。したがって、可能であれば毎月、若しくは会社法第363条第2項に定める株式会社の取締役会における代表取締役等の職務執行状況の報告義務を参考に、少なくとも3か月に一度程度、予算と実績の対比分析並びにその評価及び改善点の検討を交通局議に付議し、検証することで、鹿児島市交通局議規程の設置目的の一つである能率的運営の向上、及びその迅速な対応並びに交通局の全体像を適時に把握することにも資する可能性が高いと考えられるので検討されたい。

### 7.7.3. 令和3年度の予算実績対比分析

令和3年度の軌道事業に係る予算と実績は、下表のとおりである。

【令和3年度軌道事業の予算と実績】

(単位：百万円・税込)

区分	令和3年度予算 (A)	令和3年度実績 (B)	差額 (B - A)	達成率 (B/A)	項番
営業収益	1,378	1,435	57	104.14%	(イ)
営業費用	2,179	1,969	▲210	90.36%	(ロ)
【営業損益】	▲801	▲534	267	66.67%	
営業外収益	526	459	▲67	87.26%	(ハ)
営業外費用	83	78	▲5	93.98%	(ハ)
【経常損益】	▲358	▲153	205	42.74%	
特別利益	-	0	0	-	
特別損失	-	1	1	-	
【純損益】	▲358	▲154	204	43.02%	

(鹿児島市交通局作成)

上表中の各項番に対応する交通局の対比分析結果と得られた改善点は、次のとおりであった。

【令和3年度の予算実績対比分析結果と改善策の内容】

項番	項目	内容
(イ)	差異要因	予算作成時は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて収益見込みを作成していたが、当該感染症による影響からの回復が予算作成時の見込みを上回ったことによるもの。
	改善点	令和4年度予算は、令和3年度における実績見込みを基礎として、当該感染症による影響からの回復見込みを加えて作成した。
(ロ)	差異要因	予算作成時の見込より減価償却費が少なかったこと及び職員の異動等により人件費も同様に少なかったことによるもの。

項番	項目	内容
	改善点	令和4年度中に計上若しくは除却予定の資産を事業課に確認した上で、減価償却費が予算額と乖離しないように細心の注意を払って令和4年度予算に反映した。
(ハ)	差異要因	営業外収益は、鹿児島市からの減価償却費補助金が予算作成時の想定より少なかったことによるもの。 営業外費用は、建設改良費が予算作成時の見込みより増加したことで、納付すべき消費税及び地方消費税額が減少したことによるもの。
	改善点	上記(ロ)と同様に、令和4年度予算の作成時に、事業課への確認を強化し、予算と実績の間で乖離が出ないか少なくなるように細心の注意を払った。

(鹿児島市交通局回答より監査人作成)

このように、監査した範囲において、軌道事業の令和3年度予算におけるP D C Aサイクルは、適切に運用されていると判断した。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

#### ① 令和4年度の予算実績対比分析

令和4年度の軌道事業に係る予算と実績は、下表のとおりとなっている。

【令和4年度軌道事業の予算と実績】

(単位：百万円・税込)

区分	令和4年度予算 (A)	令和4年度実績 (B)	差額 (B - A)	達成率 (B/A)	項番
営業収益	1,623	1,645	22	101.36%	(ニ)
営業費用	2,058	2,039	▲19	99.08%	(ホ)
【営業損益】	▲435	▲394	41	90.57%	
営業外収益	556	539	▲17	96.94%	(へ)
営業外費用	112	103	▲9	91.96%	(へ)
【経常損益】	7	42	33	466.67%	
特別利益	10	17	7	170.00%	
特別損失	-	-	-	-	
【純損益】	17	59	40	310.53%	

(鹿児島市交通局作成)

上表中の各項番に対応する交通局の対比分析結果と得られた改善点は、次のとおりであった。

【令和4年度の予算実績対比分析結果と改善策の内容】

項番	項目	内容
(二)	差異要因	予算作成時は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて収益見込みを作成していたが、当該感染症による影響からの回復が予算作成時の見込みを上回ったことによるもの。
	改善点	令和5年度予算は、令和3年度から令和4年度における実績見込みを基礎として、当該感染症による影響からの回復見込みを加えて作成した。
(ホ)	差異要因	人事異動等に伴い、職員給与費が予算作成時の見込みよりも減少したことによるもの。
	改善点	令和4年度実績を基に、必要最小限の経費となるように事業課を協議した。
(へ)	差異要因	営業外収益は、鹿児島市からの減価償却費補助金が予算作成時の想定より少なかったことによるもの。 営業外費用は、建設改良費が予算作成時の見込みより増加したことで、納付すべき消費税及び地方消費税額が減少したことによるもの。
	改善点	上記(ホ)と同様に、令和5年度予算の作成時に、事業課への確認を強化し、予算と実績の間で乖離が出ないか少なくなるように細心の注意を払った。

(鹿児島市交通局回答より監査人作成)

令和3年度の達成率と令和4年度のそれを比較すると、特に主要な項目で予算と実績の乖離が小さくなっている。これらは、令和3年度において認識した改善点が的確であり、かつ、適切に実行された結果と考えられる。

このように、監査した範囲において、軌道事業の令和4年度予算におけるPDCAサイクルは、適切に運用されていると判断した。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 7.8. 軌道事業の目標設定は適切か

### 7.8.1. 軌道事業の概況

軌道事業の直近5か年の損益の状況及び主な経営指標の概要は、下表のとおりとなっている。

【軌道事業の直近5か年の損益及び主な経営指標の概要】

(単位：百万円・税抜)

項目	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
営業収益	1,662	1,653	1,230	1,315	1,507
営業費用	1,934	1,944	1,944	1,937	2,005
(営業損益)	▲272	▲291	▲714	▲621	▲498
【営業収支比率】	85.91%	85.02%	63.27%	67.90%	75.15%
営業外収益	397	465	458	456	538
営業外費用	21	25	52	28	35
(経常損益)	103	149	▲308	▲193	4
【経常収支比率】	105.30%	107.57%	84.55%	90.13%	100.24%
【他会計負担比率】	11.80%	14.55%	13.41%	15.57%	18.97%

(各年度の鹿児島市交通事業特別会計決算書より監査人作成)

上表中の各経営指標の説明は、下表を参照されたい。なお、本監査実施中、総務省のホームページでは、軌道事業専用の概要がなかったため、自動車運送事業のものを準用している。

【交通事業における主な経営指標の意味】

経営指標	詳細	
営業収支比率 (%)	計算式	$(\text{営業収益} \div \text{営業費用}) \times 100$
	意味	当該年度において、料金収入等の営業活動から生じる収益で、人件費や燃料費等の営業費用をどの程度賄えているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は、単年度の営業収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要である。当該数値が100%未満の場合、単年度の営業収支が赤字であることを示しており、経営改善に向けた取組が必要である。
経常収支比率 (%)	計算式	$(\text{経常収益} \div \text{経常費用}) \times 100$
	意味	当該年度において、料金収入や一般会計の繰入金及び補助金等の収益で、人件費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は、単年度の経常収支が黒字であることを示す100%以上である必要がある。数値が100%未満である場合、単年度の経常収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要である。

経営指標	詳細	
		また、当該指標が100%以上であったとしても、営業収支比率や他会計負担比率と併せて分析し、料金収入以外の収入への依存が大きい場合には、改善に向けた取組が必要である。
他会計負担比率 (%)	計算式	{ (他会計補助金 + 他会計負担金) ÷ 経常費用 } × 100
	意味	人件費や支払利息等の費用が一般会計等の他会計の負担によってどの程度賄われているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は独立採算の観点からできるだけ低い数値であることが望ましい。経年比較や他団体との比較等により、交通事業に係る他会計からの負担の大きさを把握・分析し、適切な数値となっているか検証することが求められる。 また、経年で比較した場合に、当該指標が増加傾向にある場合には、公営企業としての持続可能性や他会計負担のあり方等について検討が必要である。

(出典：総務省 HP 地方公営企業等決算-経営比較分析表-経営指標の概要 (交通事業) より監査人作成)

## 7.8.2. 軌道事業の目標設定に対する交通局の見解

既出の 6.3. 経営成績の評価でも検討したように、軌道事業は、平成 11 年度及び新型コロナウイルス感染症による影響を受けた年度以外は、40 年近くの長きに渡り安定して経常損益ベースで黒字を維持してきた。

そのような経常収支比率が 100%を達成して久しい状況では、例えば、営業収支比率 100%以上等の目標の格上げが行われるタイミングがあっても良いと思われるが、現在交通局が公表している「鹿児島市交通事業経営計画 (令和 3 年度見直し)」や「鹿児島市交通事業経営計画 (令和 2 年 3 月版)」の経営指標の目標値の設定の中で、営業収支比率を始め、経常収支比率等の軌道事業の経営指標の目標値について一切言及されていない。

この軌道事業の経営指標目標値の格上げに係る交通局の見解は、以下のとおりであった。

回答	<p>営業外収益は、他会計負担金、他会計補助金、受託工事収益、長期前受金戻入、雑収益で構成されており、例えば、軌道改修工事に係る県道が負担すべき部分など、勘定科目上では営業外収益として計上されているものであっても、公営の交通事業企業者としての役割を果たす上で必要な費用に相当する部分を当該収益で賄っている。</p> <p>当然、一般会計からの過度な繰入は、独立採算制を基本とする公営企業としてあってはならないが、営業外収益を控除した営業損益のみで黒字化を目指すことは、上記の理由から、適切な利用者負担を求める観点で課題があると言える。</p>
----	---

確かに、交通局等の公営企業が行う軌道事業において、「性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費 (地方公営企業法第 17 条の 2 第 1 項第 2 号)」は地方公共団体の一般会計等による負担が認められており (同法同条同項柱書)、具体的には同法施行令第 8 条の 5 第 2 項第 1

号で「当該軌道事業の用に供する車両以外の車両が通行することにより必要を生じた軌道敷の維持、修繕及び改良」が明示されている。

軌道事業の現在までの経緯及びこのような法体制も踏まえた上で、交通局の軌道事業に対する目標設定の適切性について検討した。

### 7.8.3. 地方公営企業法等、総務省の公表物からの考察

前項に述べたように、軌道事業においては、地方公営企業法が一般会計等の負担に属することを認める経費が存在する（同法第 17 条の 2 第 1 項第 2 号、同法施行令第 8 条の 5 第 2 項第 1 号）。また、災害の復旧その他の特別の理由により必要がある場合には、一般会計等から補助をすることができるものとされる（同法第 17 条の 3）。

これ以外にも、一般会計等から公営企業へ出資し、将来、当該公営企業に利益が出たら配当金として一般会計等へ繰入を行う方法と、一般会計等から公営企業へ長期の貸付を行い、将来利息を一般会計等に繰り入れる方法により一般会計等から公営企業に資金援助することが可能である。

#### 【一般会計等から公営企業に資金を繰り出す方法の概要】

一般会計等から公営企業へ	地方公営企業法	営業利益への影響	経常利益への影響	公営企業から一般会計等へ
補助金・負担金	第 17 条の 2 第 17 条の 3	—	全額プラス	—
出資	第 18 条	—	—	配当のように各年度の利益に応じて繰入
長期の貸付	第 18 条の 2	—	支払利息分マイナス	利息及び元本返済

(監査人作成)

鹿児島市交通局においては、昭和 60 年度の準用財政再建計画策定時に、電車購入及び施設に係る企業債の元本償還相当額の補助金について、自治省（現：総務省）、鹿児島県、鹿児島市との協議で、出資ではなく、「減価償却費補助金」として毎年度営業外収益に計上することが合意された経緯がある。

しかし、同法第 17 条の 2 第 2 項には、地方公営企業の特別会計においては、その経費は、法令で認められたもの、すなわち、発生原因が公営企業の営む事業だけに因らない費用等を除き、当該地方公営企業の経営に伴う収入を以って充てなければならないと定められており、軌道事業においても、原則、補助金等による収益を除いた営業損益ベースで黒字経営となることを期待されていると考えられる。

この点については、総務省が平成 26 年 8 月に発出した「公営企業の経営に当たっての留意事項について」の中で、公営企業は料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原

則としていることを明示した上で強調されている。そして、一般会計からの繰出金については適正な運用を図るとともに、公営企業会計においても、社会経済情勢、厳しい地方財政の状況等を踏まえ、一層の自助努力により独立採算制の基本原則に立脚した経営に努める必要があるとしている（6頁乃至7頁）。

また、総務省のホームページ（地方公営企業等の決算－経営比較分析表）において、「経営指標の概要（交通事業（自動車運送事業）」）が公表されており、その中では、下表のとおり、営業収支比率が100%以上である必要が明示されており、100%未満の場合は、経営改善に向けた取組が求められている。これ以外にも、経常収支比率が100%以上であっても、補助金等の料金収入以外の収入の比率が大きい場合には、改善に向けた取組が必要な旨、他会計負担比率の趨勢が増加傾向にある場合は、公営企業としても持続可能性や他会計負担の在り方について検討が必要な旨が記載されている。

したがって、軌道事業においても、これに則った事業運営及び目標設定を目指す必要があり、最終的には、営業損益ベースで黒字を維持することを達成する必要があると考えられる。

【交通事業における主な経営指標の意味（再掲）】

経営指標	詳細	
営業収支比率 (%)	計算式	$(\text{営業収益} \div \text{営業費用}) \times 100$
	意味	当該年度において、料金収入等の営業活動から生じる収益で、人件費や燃料費等の営業費用をどの程度賄えているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は、単年度の営業収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要である。当該数値が100%未満の場合、単年度の営業収支が赤字であることを示しており、 <u>経営改善に向けた取組が必要</u> である。
経常収支比率 (%)	計算式	$(\text{経常収益} \div \text{経常費用}) \times 100$
	意味	当該年度において、料金収入や一般会計の繰入金及び補助金等の収益で、人件費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は、単年度の経常収支が黒字であることを示す100%以上である必要がある。数値が100%未満である場合、単年度の経常収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要である。 また、当該指標が100%以上であったとしても、営業収支比率や他会計負担比率と併せて分析し、料金収入以外の収入への依存が大きい場合には、 <u>改善に向けた取組が必要</u> である。
他会計負担比率 (%)	計算式	$\{ (\text{他会計補助金} + \text{他会計負担金}) \div \text{経常費用} \} \times 100$
	意味	人件費や支払利息等の費用が一般会計等の他会計の負担によってどの程度賄われているかを表す指標
	分析の考え方	当該指標は独立採算の観点からできるだけ低い数値であることが望ましい。経年比較や他団体との比較等により、交通事業に係る他会計からの負担の大きさを把握・分析し、適切な数値となっているか検証することが求められる。

経営指標	詳細
	また、経年で比較した場合に、 <u>当該指標が増加傾向にある場合には、公営企業としての持続可能性や他会計負担のあり方等について検討が必要である。</u>

(出典：総務省 HP 地方公営企業等決算－経営比較分析表－経営指標の概要（交通事業）より監査人編集)

他方、地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならないものとされ（同法第3条及び鹿児島市交通事業の設置等に関する条例第2条第2項）、その本来の目的は、公共の福祉にあるとされる。

これらの点を総合すると、理論上は、経営計画策定に際して、黒字路線と公共の福祉路線に切り分け、後者の路線については、前者のどの路線の利益を対応させて、その赤字を補填する等のように緻密な計画策定と事業運営が期待されているものと推定する。

【鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）財政見通し】 (単位:百万円・税込)

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度
軌道事業の経常損益	325	305	329	368	389	317
自動車運送事業の経常損益	▲323	▲321	▲281	▲195	▲161	▲184
交通局全体の経常損益	3	▲17	48	173	228	133

(出典：鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）47頁より一部抜粋)

上表のように、令和10年度以降、軌道事業の経常利益で自動車運送事業の経常損失を補填することで、交通局全体として経常損益が黒字となる計画となっていることから、この点については、交通局も十分留意されていることが窺えた。

#### 7.8.4. 鹿児島市交通局以外の公営企業の目標設定

鹿児島市交通局以外の鹿児島市の公営企業及び他都市の軌道事業を有する公営企業では、事業経営計画上で重要業績評価指標（KPI、いわゆる経営目標）をどのように設定しているかについてまとめたものが次の表である。

【公営企業の重要業績評価指標の目標値の設定状況】

公営企業名	公表までの状況	重要業績評価指標の目標値	公表物
鹿児島市交通局 (軌道事業)	軌道事業は、新型コロナウイルス感染症の影響下の令和2年度及び3年度を除き、経常利益を維持。	具体的な目標値の明示なし。	鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）
鹿児島市船舶局	平成27年度以降、純損失を計上	具体的な目標値の明示なし。	第2期鹿児島市船舶事業経営計画
鹿児島市水道局	令和2年度実績で、経常収支比率は水道・下水道共に100%超。営業収支比率に相当する水道事業の料金回収率は100%を超えているが、下水道事業の経費回収率は100%未満。	水道事業、下水道事業共に、経常収支比率並びに営業収支比率に相当する料金回収率及び経費回収率の目標値が100%以上に設定されている。	第2期鹿児島市上下水道事業経営計画（24頁）
鹿児島市立病院	令和2年度実績で、経常収支比率及び営業収支比率に相当する医業収支比率ともに100%未満。	令和13年度の目標値として、経常収支比率及び医業収支比率ともに100%以上が設定されている。	第2期鹿児島市病院事業経営計画（22頁）
熊本市交通局 (軌道事業)	令和元年度まで過去10年経常利益を維持。 ただし、総務省繰出基準外の一般会計補助金収入を除いた独自の経常収支比率の令和元年度実績は99.8%で100%未満。	経常収支比率100%以上が設定されている。 ただし、総務省繰出基準外の一般会計補助金収入を除いた金額で算定した独自比率で目標設定。	熊本市交通局経営計画2021-2028（42頁）
東京都交通局 (軌道事業)	平成29年度を除き、平成23年度から令和2年度まで経常損益は赤字。	具体的な目標値の明示なし。	東京都交通局経営計画2022
函館市交通局 (軌道事業)	令和元年度及び2年度ともに経常収支比率100%未満。	具体的な目標値の明示なし。	函館市交通事業経営ビジョン2017-2026（令和5年3月改訂）
札幌市交通局 (軌道事業)	平成25、26、29年度の経常損益は黒字、平成21年度乃至平成24年度、平成27、26年度の経常損益は赤字。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経常収支を2026年度に黒字化</li> <li>・資金不足を発生させない</li> <li>・企業債残高4,500百万円以下に抑制</li> </ul>	札幌市交通局経営計画2019-2028（40頁）

(各公営企業の経営計画より監査人作成)

経常損益が安定して黒字でない公営企業においては、重要業績評価指標等の具体的な数値目標を設定していないことが多いようである。これらの公営企業は、経常損益の安定した黒字化が目標であることが当然であるため、わざわざ記載していないものと推定される。

しかし、新型コロナウイルス感染症の影響等の特殊な状況下にあった年度を除き、経常損益が概ね安定して黒字の公営企業においては、重要業績評価指標に一段上の具体的な数値目標を設定していることが読み取れる。

#### 7.8.5. 鹿児島市交通局の軌道事業に期待される目標設定

鹿児島市交通局は、公営の交通事業企業者としての役割を果たす上で必要な費用に相当する部分を営業外収益で賄っており、適切な利用者負担を求める観点で課題があるため、営業損益のみで黒字化、すなわち、営業収支比率が100%を超えることを目標値として掲げることは、目標設定として適切ではないとしている。

しかし、これまで見てきたように、総務省の公表物では、営業収支比率が100%を超えることを求められている。また、他の公営企業においても、経常損益が概ね安定して黒字である場合には営業収支比率100%超え等の一段上の目標設定がなされ、中長期的にその達成が難しいと見込まれる場合でも、熊本市交通局のように独自の経常収支比率が100%を超える等の目標設定がなされているところである。

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）における軌道事業の将来の財政見通し及び算定された各比率の推移は、下表のとおりである。

【鹿児島市交通局軌道事業の将来見通し】

(単位:百万円・税込)

項目	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度	令和 13年度
営業収益	1,732	1,789	1,851	1,851	1,852	1,851	1,851	1,852
営業費用	1,977	2,024	2,001	2,030	2,007	1,941	1,867	1,870
営業収支比率	87.6%	88.3%	92.5%	91.1%	92.2%	95.3%	99.1%	99.0%
営業外収益	542	572	591	613	615	602	552	483
営業外費用	100	107	115	130	132	144	148	147
経常収支比率	109.4%	110.7%	115.4%	114.0%	115.3%	117.6%	119.2%	115.7%

(鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）47頁より監査人作成)

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の中で、将来に渡って自動車運送事業の経常損失を軌道事業が支えるという枠組みの下、軌道事業の営業収支比率は限りなく100%に近づく計画となっているものの、令和13年度までに当該比率100%達成は困難であることが読み取れる。

10年以内に、営業収支比率100%を超えるという目標を設定すると、鹿児島市交通局にとって急激にハードルを上げることになり、安全運行が犠牲にされること等によって市民生活に支障が生じる結果をもたらすようであれば、熊本市交通局のように、一部の一般会計補助金収入を除いた独自の経常収支比率を用いて目標設定をされたい。そして、当該独

自の指標が100%を安定して超えるようになったら、さらに除くべき営業外収益項目を増やしていく等、独自の経常収支比率の段階的な目標設定を経て、総務省が公営企業に求める営業収支比率100%超えを将来的には達成されたい。

なお、令和4年度の軌道事業実績に基づき、熊本市交通局と同様に、総務省の繰出基準外の一般会計補助金収入を除いて算出した経常収支比率は下表のとおり89.5%と推定される。

【軌道事業に係る総務省の繰出基準外の一般会計補助金収入を除いた場合の経常収支比率】

(単位：百万円・税抜)

項目		令和4年度 計上額	令和4年度総務省 繰出基準
営業収益		1,507	—
営業費用		2,005	—
営業外収益	児童手当負担金	13	第10(その他) 4
	基礎年金拠出金補助金	31	第10(その他) 3
	(※1) 減価償却費補助金	125	第4(交通事業) 1
	(※2) 長期前受金戻入	132	—
	負担金・補助金以外	17	—
営業外費用		35	—
総務省繰出基準外の一般会計補助金収入を除外した経常収支比率		89.5%	
総務省繰出基準外の一般会計補助金収入および長期前受金戻入を除外した経常収支比率		83.0%	

(交通局より入手した資料を基に監査人算出)

(※1) 減価償却費補助金の中に、電車以外の車両等の通行により劣化した軌道の維持、修繕及び改良等に要した経費、すなわち、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められる経費として一般会計からの繰出が法令で認められるものがあるため(地方公営企業法第17条の2第1項第2号、同施行令第8条の5第2項第1号)、企業債明細書より「軌道改良工事費」のみが対象になっている企業債の令和4年度元本償還額を集計した。

(※2) 地方公営企業法第26条に定める繰延収益等として整理する補助金等である。具体的には、補助金、負担金その他これらに類するものの交付により、減価償却を行うべき固定資産を取得若しくは改良した場合は、当該補助金等は長期前受金として負債に計上し、毎年度減価償却費の計上に対応する金額を長期前受金戻入として営業外収益に計上する。今回は法令や総務省の繰出基準で認められている軌道改良工事が一切含まれていないと仮定して経常収支比率の算定を行っている。

#### 7.8.6. (意見 27) 現状に満足せず、軌道事業の営業損益黒字化を目標にされたい

総務省は各公営企業に対し、営業損益の黒字化と赤字の場合においては、経営改善に向けた取組を求めている。また、他の公営企業においても、何らかの形で総務省の方針に沿う経営目標設定を行っている。さらに、鹿児島市交通局は、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の財政見通しで、軌道事業の経常利益により自動車運送事業の経常損失を補填する将来計画を公表している。

総務省が目指す公営企業の在り方を踏まえつつ、自動車運送事業を維持するためにも、軌道事業に関しては現状の経常損益黒字で満足することなく、次期事業経営計画以降は、段階的な目標設定も視野に入れながら、総務省の掲げる営業収支比率 100%達成という最終目標に向けた適切な目標を設定されたい。

#### 7.8.7. (意見 28) 経営基盤の強化に係る目標指標設定項目に経営指標も追加されたい

既出の 7.8.4. 鹿児島市交通局以外の公営企業の目標設定において、鹿児島市交通局以外の鹿児島市の公営企業及び他都市で軌道事業を実施している公営企業の重要業績評価指標の目標値の比較を行った。その中で、事業経営計画公表まで経常損益が概ね黒字であった公営企業の重要業績評価指標の設定項目をまとめると下表のようになった。

【経常収支比率が安定して良好な公営企業の経営基盤強化関係目標値の設定状況】

(凡例：●設定かつ公表／－未設定)

項目	鹿児島市交通局	鹿児島市立病院	鹿児島市水道局	熊本市交通局
広告稼働率	●	－	－	－
年間電気使用量	●	－	－	－
遊休資産売却額	●	－	－	－
経常収支比率	－	●	●（事業別）	●（独自）
営業収支比率	－	●	●（事業別）	－
人件費割合	－	●	－	●
目標客数	－	●	－	－
資金関係指標	－	●	－	－

(各公営企業の事業経営計画より監査人作成)

令和3年3月に総務省が公表した「人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会報告書－5(3)議会や住民への適切な情報提供のあり方について」の中で、損益計算書や貸借対照表等の財務諸表を地域住民に公表しつつ、併せて、住民や

市議会の理解に資するよう経営の実態をより端的に示す分かりやすい経常収支比率や営業収支比率等の経営指標の公表を推奨されているところである。

前頁表を鑑みると、経営計画公表時まで経常損益が概ね安定して黒字である場合、少なくとも経常収支比率に関しては、何らかの目標値を設定し公開している。

鹿児島市民と交通局の現状と将来の展望を共有するツールとしても有用と考えられるため、次期事業経営計画以降では、事業ごとの営業収支比率及び経常収支比率並びに交通局の資金関係指標の具体的な目標値設定とその積極的な公表を検討されたい。

## 7.9. 鹿兒島港本港区への路面電車観光路線検討

### 7.9.1. 鹿兒島市路面電車観光路線検討の概要

路面電車観光路線検討事業では、九州新幹線からの二次アクセスの充実と中心市街地の活性化等を図ることを目的として、現在の市電を鹿兒島港本港区に延伸することが検討されている（鹿兒島市路面電車観光路線基本計画策定委員会設置要綱第1条）。

鹿兒島市が令和2年3月にホームページで公表した資料の概要は、下記のとおりである。

#### 【鹿兒島市路面電車観光路線事業の概要】

実施方針	鹿兒島市では、中心市街地の回遊性の向上と新たなにぎわいの創出を図るため、鹿兒島港本港区への路面電車観光路線の新設に取り組む。
基本の方針	1 「陸の玄関」鹿兒島中央駅と「海の玄関」本港区の結節を強化することにより、新幹線からの二次アクセスを充実する
	2 天文館地区と本港区の回遊性を向上させ、本港区の集客施設との相乗効果を発揮させることにより、中心市街地の活性化を図る。
	3 桜島や錦江湾を車窓から眺められ、本港区に立地する様々な施設を結ぶルートとすることにより、乗客に鹿兒島らしい雄大な景色を楽しんでもらうとともに、新たな魅力ある都市景観の創出を図る。
	4 乗車すること自体が目的となる魅力ある車両を導入する。

（出典：鹿兒島市ホームページ「路面電車観光路線検討事業」）

鹿兒島市路面電車観光路線基本計画策定委員会及び当該計画策定の所管課は、鹿兒島市企画財政局企画部交通政策課となっており（同委員会設置要綱第8条、鹿兒島市組織及び事務分掌に関する規則第4条）、鹿兒島市交通局は、国土交通省の特許取得及び上限運賃認可届出並びに開業後の運営のみを執行することになる。

### 7.9.2. 実施した監査手続及びその結果

今回の監査では、（イ）上町・伊敷線の廃止等、過去の鹿兒島市における軌道事業の反省点が生かされる体制になっていること、及び（ロ）事業計画の策定主体と開業後の運営主体が異なり、事業計画の責任が不明確になるリスクに対応していることの二点を検討した。

（イ）過去の鹿兒島市における軌道事業の反省点が生かされる体制になっているかという点については、鹿兒島市路面電車観光路線基本計画策定委員会の委員名簿を閲覧し、鹿兒島市交通局長が参画する体制となっていることを確かめた。また、同委員会設置要綱第6条に定める幹事会では、鹿兒島市交通局次長が参画する体制となっていることを確認した。

また、当該委員会では次の表のような評価項目を設定して、ルート選定を行う予定となっており、評価項目として「需要見込み」と「事業費」が組み込まれていることも確認した。

【路面電車観光路線の評価項目】

大項目	中項目	小項目	設定の考え方
必要性 (整備効果)	交通 (移動性)	速達性	観光路線は、旅客ターミナルと鹿児島中央駅や天文館等を結ぶ公共交通となると共に、日常的に利用する市民等の利便性向上も期待されることから項目として設定。
		路面電車ネットワークの充実	路線整備により、路面電車の利用圏が広がり、公共交通の利便性向上が期待されること、また、既存路線と重複する区間もあり、既存路線のサービス向上も期待されることから項目として設定。
		海上交通との結節	桜島フェリーターミナルなどの海上交通拠点との結節強化により、市内の公共交通ネットワークの強化につながることから項目として設定。
	観光・まちづくり	観光施設等へのアクセス性	観光施設であるかごしま水族館等へのアクセス向上は、観光客の利便性向上につながることから項目として設定。
		回遊性	天文館地区等との回遊性向上は、中心市街地の活性化につながることから項目として設定。
		魅力ある景観	路面電車が走る景色や車窓から眺める景色は、まちの魅力向上となることから項目として設定。
実現性	事業性 (収支)	需要見込み	需要見込みについては、事業採算性に影響があることから項目として設定。
		事業費	費用的な側面は、事業実施に影響があることから項目として設定。
	物理的 条件	自動車交通への影響	自動車交通への影響は事業実施に影響があることから項目として設定。
		地下埋設物等への支障	地下埋設物の移設などは、事業実施に影響があることから項目として設定。

(出典：令和2年3月26日開催鹿児島市路面電車観光路線基本計画策定委員会第2回資料3)

このように、軌道事業の過去の反省点を新規路線計画策定に生かす体制が構築されていることが窺えた。

(ロ) 事業計画の策定主体と開業後の運営主体が異なり、事業計画の責任が不明確になるリスクへの対応について、交通局の担当者に質問したところ、鹿児島市路面電車観光路線基本計画策定委員会及び同幹事会に交通局局長及び次長が出席し、事業計画策定にも参画することで当該リスクに対応しており、交通局の計り知らないところで、現実から乖離した将来予測及びそれに基づく事業計画が策定される恐れは相当程度に低いとの回答であった。

また、開業し交通局による運営が開始した後、その実績が当該委員会で策定した将来予測及びそれに基づく事業計画から大きく下振れした場合、交通局のみに責任が押し付けられることはなく鹿児島市が一体となって責任を負うとのことであった。

当該委員会は、令和2年3月26日に開催した第2回以降、令和5年11月末まで一切開催されておらず、計画策定に進展が見られない状況となっているため、効率的な監査の観点から追加の監査手続は実施しない。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 7.10. その他の論点

7.4. 過去の判断・意思決定で用いた過程及び前提の評価 以外で検討した論点は以下のとおりである。

### 【軌道事業に係るその他の監査の観点及び監査手続】

項番	監査の観点	監査手続	検討項
6	市民への財務情報の提供が適切に実施されているか。	鹿児島市交通局のホームページを閲覧して情報公開の状況を確認し、鹿児島市民に対して適切な情報公開が行われていることを確かめる。	7.11.
7	交通局の経営状態について、鹿児島市民と交通局の間で問題意識の共有がうまくできているか。	交通局担当者に質問し、鹿児島市民に対する広報等の状況について確かめる。	7.12.
8	鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）に掲げる遊休状態の土地は売却以外に活用策がないか。	関連する資料等を閲覧し、遊休中の土地について売却以外の可能性を確認する。	7.13.
9	ICカードシステムの乗降データ分析を活用しているか。	担当者へ質問し、ICカードシステムやクレジットカード決済のデータ活用による効率的な経営を意識しているか確かめる。	7.14.
10	鹿児島市交通局の軌道事業の強みと弱みを把握しているか。	交通局担当者に質問し、鹿児島市交通局が行う軌道事業の強みと弱みを適切に把握しているか確かめる。	7.15.
11	国土交通省が提言するクロスセクター効果と総務省所管の公営企業に求められる独立採算制にどのように対処しているか。	交通局担当者に質問し、クロスセクター効果と独立採算制の両方に適切に対応しているか確かめる。	7.16.

(監査人作成)

## 7.11. 鹿児島市民に対する財務情報の提供

### 7.11.1. 財務諸表の公表

鹿児島市交通局は、ホームページ上で様々な情報を公開しており、交通事業計画や財務諸表も同様にホームページ上にて一般公開している。

令和3年3月に総務省が公表した「人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会報告書－5(3)議会や住民への適切な情報提供のあり方について」の中でも以下のように言及されている。

財務諸表には、発生主義に基づく公営企業会計制度による財務情報が含まれ、当該年度の経営成績や、資産、負債及び資本からなる財務情報を表したものとなっており、これらの財務諸表は公表され、住民に対しても情報提供がされているところである。

鹿児島市交通局をはじめ、鹿児島市の公営企業及び他都市の軌道事業を有する公営企業における財務諸表の一般公開の現況をまとめたものが下表である。

【各公営企業の財務諸表の公表状況】

(凡例：●公表／－非公表)

公営企業名	貸借対照表	損益計算書	キャッシュ・フロー計算書	事業特別会計決算書一式
鹿児島市船舶局	●	●	－	－
鹿児島市立病院	●	●	－	－
鹿児島市水道局	●	●	－	－
鹿児島市交通局	－	●	－	－
熊本市交通局	●	●	●	●
東京都交通局	●	●	●	● (事業報告書、交通事業会計決算参考書も公表)
函館市交通局	●	●	－	－
札幌市交通局	●	●	●	－

(各公営企業ホームページより監査人作成)

損益計算書は、今回対象とした全ての公営企業が何らかの方法で公表しており、貸借対照表については、鹿児島市交通局を除く調査した全ての公営企業で公表されていた。キャッシュ・フロー計算書は鹿児島市の公営企業は一切公表していないものの、他都市の軌道事業を有する公営企業では、ほぼ公開している状況となった。特に熊本市交通局と東京都

交通局は、交通事業会計決算書全篇をそのままホームページ上で公開しており、地域住民への情報公開に対する本気度が窺える。

### 7.11.2. 軌道事業における貸借対照表の重要性

軌道事業は、その事業の性質上、軌道の維持更新だけでも多大な設備投資を必要とする。

実際、令和4年度の貸借対照表に計上された軌道事業有形固定資産の帳簿価額は7,725百万円であり、交通局全体の有形固定資産の帳簿価額9,800百万円の78.8%を占めている。企業債の残高もそれに比例して軌道事業に係るものが多くなる。

このように、軌道事業において貸借対照表が持つ情報の価値は重要であると考えられる。

### 7.11.3. (意見29) せめて貸借対照表を公表されたい

このように、貸借対照表は軌道事業にとって重要な財務情報であり、それを鹿児島市民に対して毎年度公開することの意味は大きいと考えられることから、貸借対照表の公表を検討されたい。

また、他都市の軌道事業を有する公営企業においては、交通事業会計決算書を全て公表する傾向が見受けられることから、交通事業会計決算書全ての公表も視野に検討されることを期待する。

なお、会社法では会社の規模にかかわらず貸借対照表の公告は必須とされている（同法第440条第1項）。

### 7.11.4. 鹿児島市交通局の公表物における消費税の表示

鹿児島市交通局がホームページ等で公開している経営計画や財務情報の金額には、消費税及び地方消費税込みの金額とそうでない金額が混在している。鹿児島市交通局や鹿児島市役所内部では、予算は消費税及び地方消費税込みの金額、実績は消費税及び地方消費税抜きの金額という共通認識があるため、特に問題は発生していない様子である。金額に消費税及び地方消費税が含まれるか否かの注意書きの状況をまとめたものが下表である。

#### 【消費税及び地方消費税に係る注意書きの状況】

媒体	該当箇所	内容
交通局ホームページ	経営状況①決算概要	(なし)
	経営状況①予算概要	(なし)
事業概要	2. 予算概要	(なし)
	8. (2) 運輸成績 9. (2) 運輸成績	「※消費税及び地方消費税を除いた額」と明記。
	8. (3) 経理関係 9. (3) 経理関係	表の右下に(税抜)と明記。
	12. 全事業における営業収支表	ただし、他と記載を統一し、表の下に「※消費税及び地方消費税を除いた額」と記載した方が視認性の向上に資すると思われる。

媒体	該当箇所	内容
	10. 広告収入	「※消費税及び地方消費税を含む」と明記。
鹿児島市交通事業経営計画(令和3年見直し)	V. 3 (5) 増収対策	(なし)
	V. 4 局の経営状況の推移	(なし)
	V. 5 (1) 令和2年度の収支状況	「消費税及び地方消費税を除いた額」と明記。
	V. 5 (2) 当初計画における2年度の財政見通しと決算額の比較	「消費税及び地方消費税を含む」と明記。
	VI. 4 令和2年度路線移譲の効果	「消費税及び地方消費税を除いた額」と明記。
	X. 財政見通し	(なし)

(鹿児島市交通局公表物より監査人作成)

#### 7.11.5. (指摘2) 消費税及び地方消費税に関する注意書きはわかりやすく丁寧にされたい

「予算は税込、実績は税抜」という共通認識が、鹿児島市職員内では共有されているものの、当該職員以外の鹿児島市民は、当該共通認識を当然に持っていない可能性が相当程度に高い。

交通局の財務情報をはじめ、市政情報の共有は市民参画の要であり(鹿児島市の市民参画を推進する条例第3条)、共有に際しては正確な情報提供をするように努めなければならない(同条例第5条第2項)。

したがって、交通局の各種公表物において財務情報を掲載する場合には、わかりやすく丁寧な消費税及び地方消費税の処理に係る注意書きを明記されたい。

## 7.12. 鹿児島市交通局の経営状況に係る鹿児島市民との問題意識の共有に対する取組

### 7.12.1. 論点の整理並びに交通局及び鹿児島市が実施したこれまでの取組

鹿児島市交通局は、そのホームページ上で、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）、決算概要、予算概要、各年度別事業概要及び市バスの路線別営業係数の公開により、交通局の経営状況を広く鹿児島市民に周知しているところである。

しかしながら、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の将来の見通しを精査すると、軌道事業独自の論点として、一般会計補助金等を除いた純粋な事業のみの損益を表す営業損益は赤字が続く見込みである点や、将来の自動車運送事業の赤字を一身に背負っていくことを余儀なくされ、公営企業たる交通局の存続は、軌道事業に全てかかっている点が浮き彫りになる。故に、経常損益が安定的に黒字だからといって、軌道事業の現状に決して安心してはいけないという意識を、鹿児島市民にも共有してもらうことが重要であると考えられる。

自動車運送事業では、民間会社への路線移譲前の特定の時期に、市バス停留所等において「年内あと2往復の市バスのご利用をお願いします」という広報活動を実施した過去がある。

また、交通局ではないものの、鹿児島市役所資源政策課では設定された期限内に一人一日あたり家庭ごみ排出量470g以下を達成できない場合には、鹿児島市清掃事業審議会で家庭ごみ有料化の検討を開始する、という広報活動を実施中である。

このように、軌道事業においても、鹿児島市民と危機意識を共有するために印象に残るような広報活動が必要ではないだろうか。例えば、前出の鹿児島市役所資源政策課で実行中の家庭ごみ有料化のように、市電運賃の値上げ発動条件と値下げ発動条件を設定し、市電内で告知し続けることも案として考えられる。

### 7.12.2. 鹿児島市交通局の見解

これらの点に係る交通局の見解をまとめたものが下表である。

#### 【交通局見解の骨子】

A：過去に市バス停留所等で実施した「年内あと2往復ご利用のお願い」について
・「年内あと2往復ご利用」という文言から“そうしなければ、市バス路線が無くなる”という交通局の目論んだ真意が沿線住民に伝わったかという微妙であった。
・「2往復」の算定根拠が市バスの赤字額を全鹿児島市民数で除しただけの単純なものであったため、沿線住民が広報どおりに2往復しても結果は変わらなかった可能性が高い。
・利用率等を加味し何らかの調整を行い、利用実態に近い形で広報する往復数を算定した方が良かったと思われる。
B：市電内で市電運賃値上げ及び値下げの発動条件を掲示することについて
・市電運賃の値上げについては国土交通省の審査及び認可が必要であり、それも事業構造上の問題から運賃値上げが明らかに必要な場合でない認められないことが多いため、明確な発動条件を設定し公表することは実務上困難である。

C：その他広報及び接遇に関すること

- ・鹿児島市民からのお問い合わせに対し、公営企業であることを説明すると驚かれる方が多い印象である。

特に前の表のCに関し、改めて鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）のパブリックコメント実施結果における交通局の対応コメントを確認すると、鹿児島市民から寄せられた数多の意見に対して「交通局は公営企業であり、独立採算制の原則に立脚して運営をする必要がある」という回答を繰り返している状況である。

交通局の事業は鹿児島市の一般会計で原則として税金を以って行う事業であると、ほとんどの鹿児島市民が誤解している危険性が読み取れる。

### 7.12.3. （意見 30）鹿児島市民に対して交通局が公営企業であることの周知を図りたい

まずは、鹿児島市交通局は公営企業であり、鹿児島市が一般会計で税金を以って行う事業とは異なり、独立採算制の原則を基本としていることを鹿児島市民に周知されたい。これは、交通局の大前提であり、独立採算制の原則の意識共有が無ければ、幾らパブリックコメント等の市民参画の手続きを経たところで、鹿児島市民との建設的な意見交換はいつまでたっても期待できない。

当然、安全運行の推進が最優先されるべきであるが、今の交通局の経営状況を鑑みるに、もはや鹿児島市民の知恵や発想を柔軟に取り入れなければ立ち行かない可能性が高いように思う。

さらに、交通局が民間企業に近いことを周知することで、利用者増加を目論む広報活動も説得力が増すと推察される。

### 7.12.4. 他都市の交通局等によるクラウドファンディング

近年、地方公共団体等によるクラウドファンディングが実施されることが増えてきており、事業資金の調達のみならず、広報としての効果も期待される場所である。他都市の軌道事業に係るクラウドファンディングの実例について次の表にまとめた。

【他都市軌道事業に係るクラウドファンディング実例要約】

(単位:人・百万円)

実施主体	リターン等	使途概要	人数	目標額	実績額
熊本市交通局	所得税及び住民税の寄付金控除の対象になりうる	①傷みの激しい熊本市電1205号の屋根、クーラー改修および室内灯と前照灯のLED化等の整備 ②熊本市電1205号の外装を昭和34年当時のカラーに復元	139	6.0	2.3
北海道鉄道観光資源研究会	①電車内に協賛として名称を掲出 ②貸切電車に招待 ③その他、札幌市電の非売品グッズの提供等	令和6年春に引退する札幌市電243号車を往年のツートンカラーに塗装	520	5.5	7.2

(監査人作成)

熊本市交通局によるクラウドファンディングは令和4年に、札幌市電に係るクラウドファンディングは令和5年に、それぞれ行われた。現段階ではまだ事例が少ないが、民間が主体となって実施すると様々なリターンを提供しやすいためか、成功する可能性が高くなる傾向があるものと推定する。

鹿児島市交通局は、鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の計画期間における具体的な取組の中で、施策 No. 52 として「多様な資金調達方法の検討」を掲げており、公募型資金調達などにより資金調達する手法を研究するとしている。単なる資金調達手段にとどまらず、軌道事業の経営状況に対する危機意識を鹿児島市民と共有するための広報ツールとしての可能性も踏まえて、検討されることを期待したい。

7.12.5. （意見 31）単なる利用促進や資金調達手段にとどまらない広報戦略を

小さな金額で構わないので、軌道及び軌道車両に関連する維持・補修計画をクラウドファンディングで実施する等、軌道事業も決して安心できる経営状況ではないという危機意識を鹿児島市民と共有するための広報戦略を多角的に検討されたい。

## 7.13. 遊休資産（土地）の売却目標

### 7.13.1. 鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）における遊休資産の位置づけ

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の目標指標一覧の中に「遊休資産（車両、土地）の売却」が掲げられており、令和13年度末までに累計380百万円の売却目標額が設定されている。また、計画期間における具体的な取組の中で、施策No.50として「路線移譲に伴う資産の処分等」を掲げている。具体的には、使用しなくなる車両や土地等の資産は、関係法令に即して貸付や売却を行うこととしている。一方、続く施策No.52では浜町車庫（旧浜町営業所）における不要部分の活用方法として、貸付は選択肢から外れ、売却一択としている。

他方、過去にも交通局は適宜遊休資産、特に土地を売却することで損失補填を行っていた経緯がある。第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画6頁によると、平成27年度の局舎移転に伴う高麗町の跡地売却により、平成28年度末の資金残高は2,440百万円になり、前年度末の140百万円から激増している。しかし、この売却によって当時の事業規模を維持した場合、売却できる資産がほぼなくなることが確定することにもなった。

なお、同経営計画（令和3年度見直し）内の財政見通しでは、令和13年度末時点の資金残が▲389百万円になると見込まれており、前述の遊休資産売却額の目標値たる累計380百万円とほぼ近似する。

このように、鹿児島市交通局では、資金不足の都度、主に遊休状態の土地の売却で乗り切ることが定石となっていることが窺える。

#### 【平成11年度以降に交通局が売却した土地の概況】

（単位：百万円）

年度	売却した土地の内容	売却額
平成11年度	鴨池補助グラウンド	約3,880
平成16年度	市民球場前駐車場用地	約490
平成21年度	鹿児島中央駅前バス運行センター用地	約580
平成25年度	南営業所跡地	約360
平成27年度	桜ヶ丘バス回転用地売却	約103
平成27年度	高麗町交通局跡地（西側用地）	約440
平成28年度	高麗町交通局跡地（電車通り側用地）	約9,250
令和5年度	吉野支所前回転用地	約57
令和5年度	紫原バス回転用地	約68

（鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）15頁、交通局公表物より監査人作成）

公有財産は、行政財産と普通財産に分類され、前者は現に公用又は公共の用に供し、若しくは供することを決定した財産であり、後者はそれ以外の財産をいう（地方自治法第238条第3項、第4項）。

行政財産は原則、貸付け、交換、売却、譲与、又は私権の設定等が禁止されており、違反した行為は無効となる（同法第238条の4第1項、第6項）。ただし、敷地のうち使用されない可能性が高い部分については、例外的に貸付け及び私権の設定のみ認められている（同法第238条の4第2項第4号、同法施行令第169条の3）。

これに対し、普通財産は貸付け、交換、売却、譲与、又は私権の設定等が広範に渡り認められている（同法第238条の5）。

交通局でも同様の定めがあり、行政財産に該当する土地は、その用途及び目的を妨げない限度において、交通局長が特に必要と認めた場合に貸付けることができ、期間は1年以内で更新可能となっている（鹿児島市交通局会計規程第145条、第147条）。この場合の月額使用料は適正な時価の1,000分の10の範囲内において市長が定めた金額となる（鹿児島市交通局会計規程第148条、行政財産の目的外使用料条例第2条第1項）。

交通局の普通財産に該当する土地は、管理者が交通局の事業遂行上、公益上必要があると認めた場合に貸付けることができ、貸付期間は30年以内で更新可能、貸付料は交通局長が定める（鹿児島市交通局会計規程第162条第2号、第164条第1号、第165条）。

#### 7.13.2. （意見32）過去の売却事例を再検証し、土地貸付の可能性を積極的に研究されたい

平成27年度に実施した局舎移転に伴い、鹿児島市交通局は高麗町の旧局舎跡地を全て売却した。

当時の損失補填に必要な最低限の土地を分筆して売却する一方、残りは交通局が所有し、一般に貸付けることで安定的な地代収入を将来に渡り獲得した場合と改めて比較し、全て売却したことの有効性等を再検証されたい。

そして、引き続き、これまでに実施された遊休状態の土地の売却と貸付の再検証を重ねていくことで、土地の貸付をはじめとする保有資産の活用に対する知見も蓄積されていくものと思われる。

## 7.14. ICカードシステムの乗降データ等の活用の現状と展望

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）のIX. 計画期間における具体的な取組の中で、施策No.30として、ICカードシステムのシステムの乗降データ等を、ダイヤや便数の見直しに活用し経営のさらなる効率化を図る旨が記載されている。この点について、交通局総合企画課の担当者に質問したところ、以下のような回答を得た。

### 【データ活用に関する交通局の回答要旨】

回答要旨	A	IC乗車カードラピカの乗降データについては、これまでもダイヤ見直し、すなわち運行本数を検討する際の判断材料としていた。
	B	特に新型コロナウイルス感染症は初めての経験であったため、利用減少の原因について考察する必要がある、かつ、減少した需要に適した供給を実現するために曜日別、時間帯別に当該感染症前の状況と比較分析した。
	C	もともと市電は県外客の利用が多いと推測していたため、クレジットカードタッチ決済の実証実験を市電で開始した。  新型コロナウイルス感染症の影響が利用の減少にどのように作用したかは現在のIC乗車カードラピカの利用データから分析できないが、  (a) 観光客、特にインバウンドが縮小したことは周知の事実であったこと、  (b) 従来から市電の方がバスよりもIC乗車カードラピカ利用率が低いこと、  (c) 当該感染症による利用客減少が市電の方でより大きく出たこと  等により、市電では県外客の利用が多いという推測が裏付けられたと考えられる。
	D	今後においてはクレジットカードの利用データについて、カード保有者の属性や乗降前後の消費活動データも含めてビッグデータとして分析し、広告等の営業活動に活用し、当該分析データをオープンデータ化する予定である。
	E	なお、公共交通は幅広い層に利用されるものであるため、利用データに基づく特定の利用者層をターゲットにした施策の実施は考えていない。  車両の低床化や案内の多言語化等、公共交通の意義に則った誰もが利用しやすいようなユニバーサルデザインに資する施策に引き続き取り組んでいく。

IC乗車カードラピカの利用率は、バスが概ね80%、市電が概ね70%程度とのことであった。

市電においては、令和4年11月からクレジットカード決済の実証実験を開始し、令和5年3月末には、市電の全ての車両（全55両）に導入した。現在の利用率は、5%程度とのことであった。また、上表項番Dのビッグデータ活用は、内閣府地方創生の一環であるデジタル田園都市国家構想交付金を活用しながら、令和5年度中に関連するシステムを導入予定とのことであった。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき事項は認められなかった。

## 7.15. 鹿児島市交通局の強みと交通事業経営計画

鹿児島市交通局に他県の軌道事業者は持ち合わせていない独自の強みについて問うたところ、以下のような回答であった。

### 【鹿児島市交通局が考える自身の強み】

A：軌道事業と自動車運送事業のハイブリッド展開	
	軌道で災害や事故等が発生した際には、対象区間が全線運休になるため、バス事業課との連携により即時に代替バスの運行手配が可能な体制を整えている点。
	民間バス事業者は軌道の事故運休に常時備えていないため、仮に軌道で災害や事故等が発生した後に代替バスを要請しても時間を要するが、市バスは高麗町時代に一緒だった経緯もあり、常時、軌道の災害や事故等に備えている。
	市電と市バスが定額で1日中乗降可能となる1日乗車券を販売しているほか、IC乗車カードラピカを利用した乗継割引（1時間以内1回のみ、令和5年10月1日開始）や乗継定期券等を発行している。
B：鹿児島市電は鹿児島市の観光資源の一つ	
	これらは多くの鹿児島市民および鉄道ファンに愛されており、鹿児島市の観光資源の一つとして軌道事業に貢献している。
	(a) 全国的に珍しい軌道の緑地化
	(b) おはら祭の宣伝を行う花電車
	(c) 姉妹都市や地元スポーツチームなどの彩り豊かな広告電車

鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）の47頁に掲載されている将来の財政見通しも、上表項番Aの軌道事業と自動車輸送事業のハイブリッド展開を意識した作りとなっている。

ただし、市電の運賃値上げは軌道法及び鉄道事業法に基づき国土交通省が審査し、市バスの運賃値上げは道路運送法に基づき同省が審査するが、国土交通省内の所管がそれぞれ鉄道部、自動車交通部と異なっている。そのため、軌道事業と自動車運送事業を合算した経営状況を以って、軌道事業の運賃値上げが認可されることはない。すなわち、自動車輸送事業の経常損益の赤字を補填するために、事業構造上、何ら問題がない軌道事業の値上げが認可される可能性は限りなく低いことが想定される。

交通局担当者との質疑応答の結果、ハイブリッド展開におけるこの制約は、鹿児島市交通局も認識しており、軌道事業に頼るだけでなく、自動車運送事業の自力再建に尽力しているところであるとのことであった。

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき点は認められなかった。

## 7.16. 地方公営企業とクロスセクター効果

### 7.16.1. クロスセクター効果の概要

国土交通省が公表している「地域公共交通計画等の作成と運用の手引きー詳細編（第3版）6.6簡易な収支分析手法 ③収支分析結果の評価」にクロスセクターという概念が登場する。

#### 【クロスセクター効果】

収支が赤字だから問題があるとは言えません。

公共交通の利便性が高まり、高齢者の外出機会が増えることによって、高齢者の健康増進や就労機会が増加し、そのために医療費や社会保障費が削減され、むしろ社会全体としての費用負担が下がる可能性などもあります。

こうした効果を「クロスセクター効果」と呼びますが、公共交通だけに限定されない、広い視点から費用負担の在り方について協議を行うことが大切です。

（出典：国土交通省「地域公共交通計画等の作成と運用の手引きー詳細編（第3版）」120頁）

また、同省公表「地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言 VI. 今後取り組むべき方向性3. 線区評価の考え方」では、以下の考え方が推奨されている。

- あくまでも利用者や地域戦略の視点に立って、あるべき公共交通はどのようなものか、という視点から評価すべきである。
- 国鉄再建特措法が、国鉄の経営危機を回避するための緊急的措置として、一定の輸送密度を上回っているか下回っているかで画一的に判断したような方法とは一線を画すべきである。
- 交通事業の収支だけを見るのではなく、それが地域の他の様々な分野の費用や効果に及ぼす影響も含めた評価手法（クロスセクター評価など）の活用も検討すべきである。

（出典：国土交通省「地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言」33頁）

仮に鹿児島市交通局で例えるなら、路線の必要性を重視し、交通局への鹿児島市の一般会計からの補助金が、交通局の路線を廃止した場合に追加で、発生する可能性が高いコストを下回っていれば、鹿児島市全体としては問題なしとする概念である。

しかし、これまで見てきたように公営企業を所管する総務省は、公営企業は独立採算制を原則として運営されるため、一般会計からの補助金は法令等により認められる最低限にすることをその公表物や通知により徹底を図っているところである。

このように、相反するように見える二つの概念に対し、公営企業かつ地域交通事業者たる鹿児島市交通局は、どのような展望を想定しているか質問した。

### 7.16.2. 鹿児島市交通局のクロスセクター効果に対する考え

質問の結果、鹿児島市交通局からクロスセクター効果に対して以下の回答が得られた。

回答	クロスセクター効果については、行政の交通政策部門や福祉部門において評価及び分析し、それらに基づく補助等の施策を展開しているものと考えます。  交通事業者としては、クロスセクター効果等も踏まえながら、公共交通の運行管理者としての社会的役割を果たすとともに、行政に対し必要な支援を求めていく必要がある。
----	---

7.1.2.③ 鹿児島市組織及び事務分掌に関する規則等で記述したとおり、昭和60年の準用財政再建団体の指定による再建策を講じた結果、みなし上下分離に近い経営形態となっており、交通政策及び事業の枠組みに関する企画は鹿児島市交通局では一切行っていない。したがって、運行管理者たる鹿児島市交通局は、クロスセクター効果への主な対応として、鹿児島市等の行政側に必要な支援を求めることとなる。

なお、福祉部門が実施している施策として鹿児島市敬老パス及び鹿児島市友愛パスが挙げられる。前者は満70歳以上の鹿児島市民が申請し交付されるものであり、市電等の市内の公共交通機関が3分の1の料金負担で利用できるものである（鹿児島市敬老パス交付規則第3条、第4条、第5条及び第6条）。後者は心身障害者等を対象としたものであり、市電等の市内の公共交通機関が無料で利用できるものである（鹿児島市友愛パス交付規則第1条、第5条）。両者ともに当該パス利用者が負担しない部分の運賃は、鹿児島市と鹿児島市交通局が1：1の割合で負担することとなっている。

当該パスの発行は、交付対象となる高齢者等の外出機会を増加させ、社会参加の機会を増やし、社会保険料等の削減を目論んだものであり、クロスセクター効果の狙いと一致している。

### 7.16.3. 運行管理者たる鹿児島市交通局が実施した施策

交通政策や事業の枠組みに関する企画が所管外とはいえ、鹿児島市交通局は運行管理者としてできる限りの施策に取り組んでいることが確認できる。

【運行管理者たる鹿児島市交通局が取り組んでいる施策概要】

パークアンドライド	概要	市電若しくは市バスの定期券利用者が、市電の郡元停留場の正面に位置する小売業が所有する大型駐車場を利用する場合、その月額利用料を値引きする。
	目的	市内中心部の勤務先へ向かう場合に、当該小売業の駐車場以降は自家用車でなく、公共交通機関に乗り換えることで、市内中心部の交通混雑緩和や二酸化炭素等の大気汚染物質の削減を図る。
フィーダー路線との結節	概要	IC乗車カードラピカで市電と市バス間、若しくは市バス間を1時間以内に乗り継いだ時、運賃の合計額がバス普通運賃と同額の大人230円になる。ただし、前回の運賃に当該値引きが適用されている場合は除く。  (170円若しくは230円の値引き)
	目的	鹿児島市における乗り換え文化の醸成
	備考	交通局では従前から構想していたものであり、平成18年に値引きなしで実施したところ、初乗り料金が2回分請求される点が不評で大きな成果が得られなかった過去がある。今回はその反省点を生かした形になっている。

(鹿児島市交通局公表物や回答より監査人作成)

7.16.4. この項の結論

監査した範囲において、財務事務の執行に関し指摘すべき点は認められなかった。

## 8. 鹿児島市が実施する公共交通政策について

船舶局、交通局が行う事業でカバーしていない公共交通政策について検討する。

### 8.1. 都市計画からの視点・情報

鹿児島市は、令和4年3月に「第二次かごしま都市マスタープラン（以下、「都市マスタープラン」という。）」（建設局 都市計画部 都市計画課所管）を公表している。その内容は計画的な都市づくりを進めるための考え方（課題と方向性）、推進のための構想（市全体と14の地域・地区ごとに分けて）、そして推進主体の役割等についてである。ここでは14地域・地区の地域別構想から、公共交通政策についての内容を要約する。

#### 8.1.1. 都市マスタープランでの交通政策

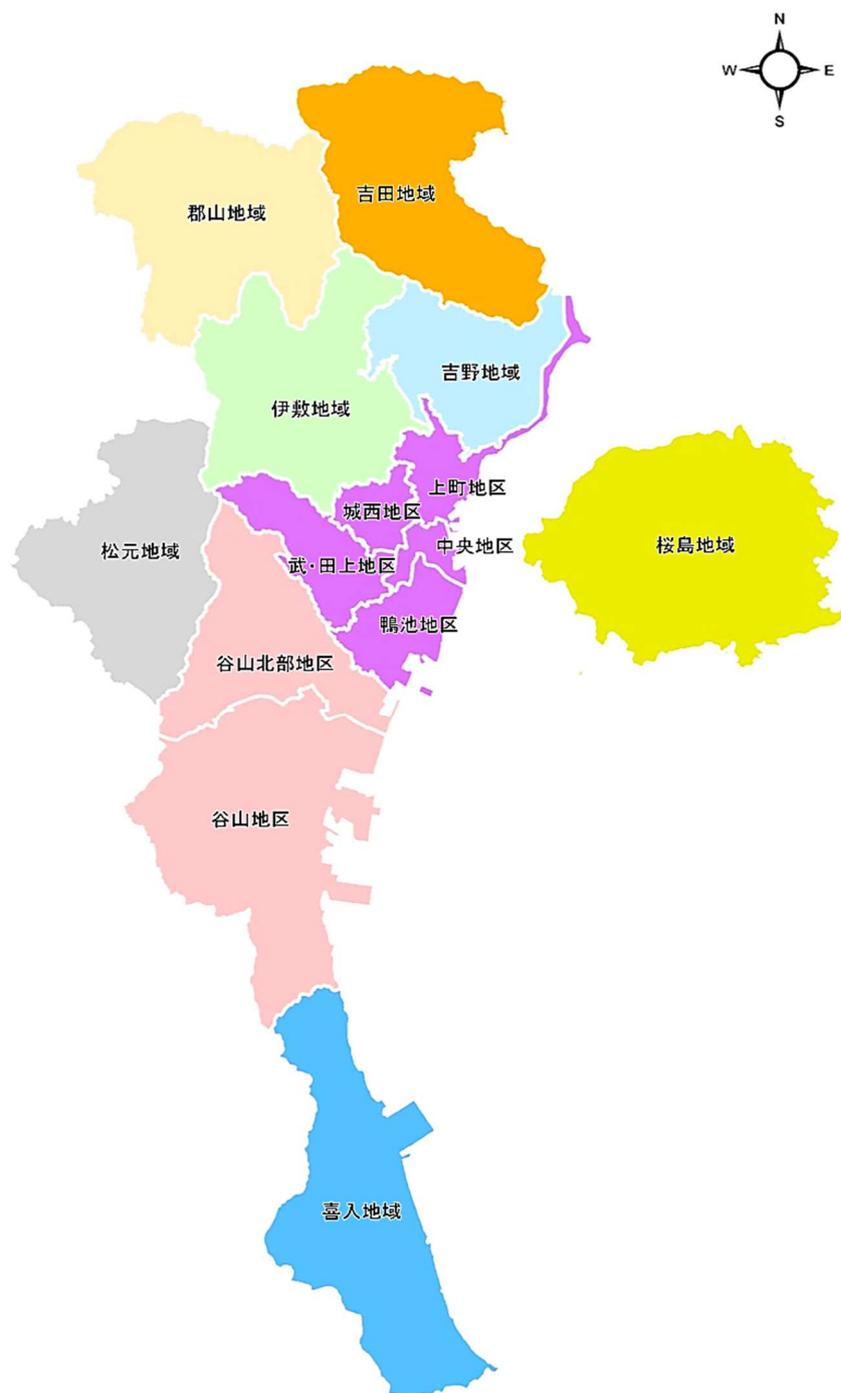
都市マスタープランから公共交通政策にかかる基本目標を確認すると、「中心市街地や地域の拠点などに都市機能を誘導するとともに、交通の利便性の高い地域などに居住を誘導…」（基本目標1 コンパクトで暮らしやすい都市）することとし、そのために「利便性・効率性が高い公共交通環境の形成を図ります。」（基本目標2 快適で移動しやすい都市）としている。

都市マスタープランでは、市内を14の地域・地区に分けている。人口が多くまた通勤・通学の目的地になり昼間人口の流入も多い中心市街地である地域もある一方で、郊外に向けては住宅団地や人口減少が進んだ田園集落・中山間地などがある。鹿児島市は中心市街地だけでなく郊外の地域でも拠点を確保し、その拠点への移動や拠点間の移動を確保してゆくことを基本目標として設定している。

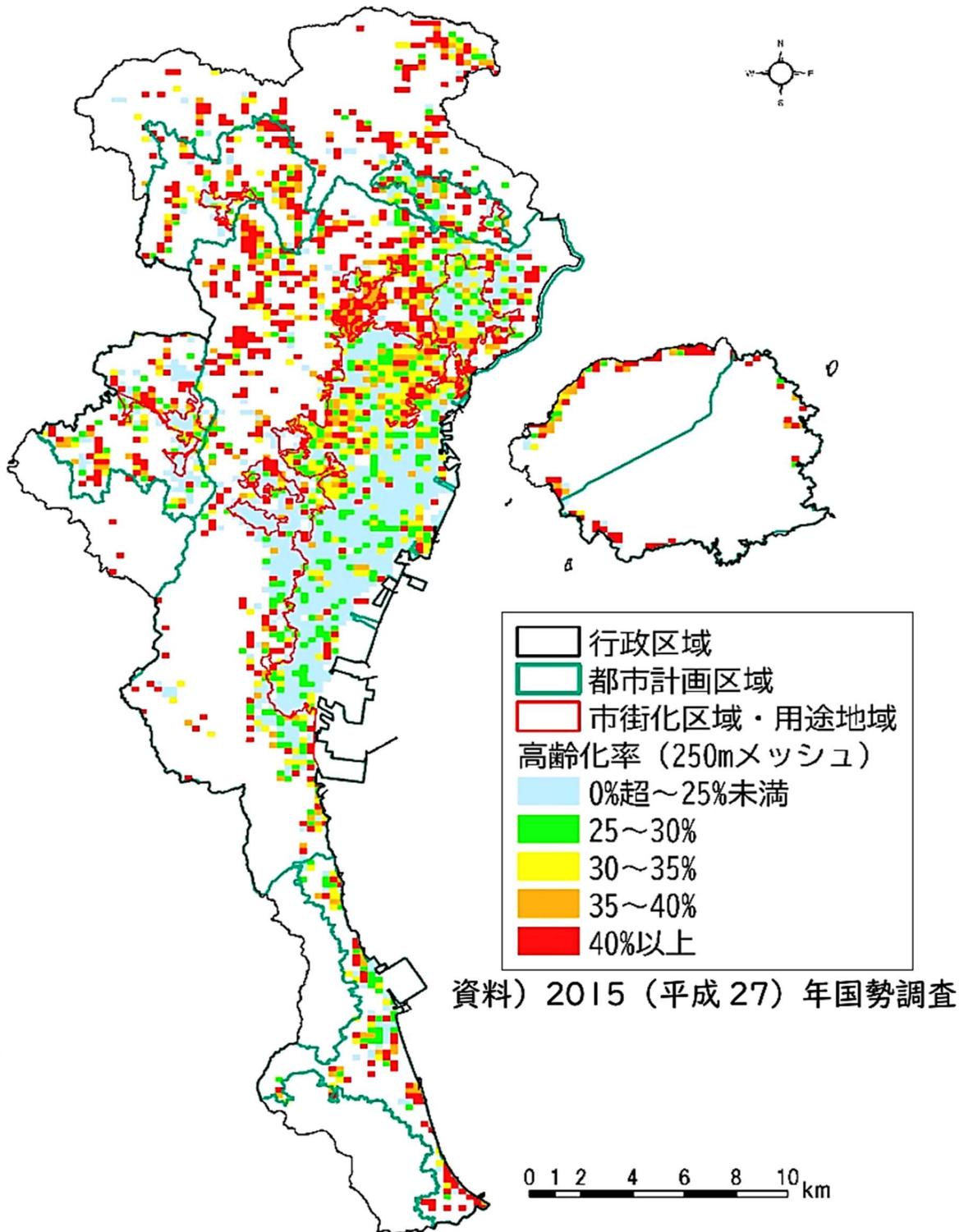
地域・地区	令和2年 人口 (人)	面積 (km <sup>2</sup> )	人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	人口増減 (2015~2020) (%)	高齢化率 (%)
中央地区	41,769	4.0	10,442	3.7	25.1
上町地区	38,433	8.9	4,318	-5.3	33.8
鴨池地区	106,121	13.1	8,101	0.0	24.4
城西地区	44,991	7.7	5,843	-2.6	29.6
武・田上地区	58,165	15.2	3,827	-3.0	30.7
谷山北部地区	82,378	36.1	2,282	-2.2	25.4
谷山地区	76,299	70.7	1,079	1.9	25.4
伊敷地域	48,435	57.0	850	-5.6	34.7
吉野地域	48,935	33.2	1,474	3.5	30.5
吉田地域	9,868	54.8	180	-6.7	39.4
桜島地域	3,643	76.8	47	-17.2	49.5
喜入地域	10,706	61.2	175	-5.6	39.1

松元地域	16,563	51.1	324	7.8	22.6
郡山地域	6,822	57.8	118	-6.8	40.5
合計	593,128	547.6	1,083	-1.1	28.6

高齢化率（％）＝65歳以上の高齢者人口÷（総人口－年齢不詳人口）×100



(出典：第二次かごしま都市マスタープラン 67 頁)



▲ 高齢化率

(出典：第二次かごしま都市マスタープラン 9 頁)

### 8.1.2. 市民意識調査から見える居住地域に対する評価と要望

都市マスタープランには、鹿児島市が行った平成 29 年市民意識調査の結果が掲載されている。

市民意識調査は平成 29 年 11 月 6 日から 24 日にかけて行われた。

対象者：6,000 名（市内に居住する満 16 歳以上・地域別の人口に基づき無作為抽出）

回収状況：回収総数 2,681 票（回収率 44.7%）

#### ① 居住地域についての評価（市全体）

居住地域に対する評価として、満足度調査を行っている。

満足度指数：

地域環境に対する満足度を+100～-100 の数値で示したもの。満足度が高いほど+100 に近づき、満足度が低いほど、-100 に近づく。

「満足している」を+100 点、「どちらかといえば満足している」を+50 点、「どちらともいえない」を±0 点、「どちらかといえば不満である」を-50 点、「不満である」を-100 点として、各票数に乘じ、無回答を除く総票数で除した加重平均値。

コンパクトで暮らしやすい都市	買い物の利便性	10.1
	医療施設の利便性	15.1
	公益施設の利便性	11.7
	文化施設の利便性	2.1
	福祉施設の利便性	2.6
快適で移動しやすい都市	鉄道の利便性	4.8
	路面電車・バスの利便性	6.0
	幹線道路の整備	20.8
	生活道路の整備	16.4
にぎわいと活力のある都市	雇用の場	-10.2
	子育ての場	14.8
	高齢者の生活の場	3.8
安心・安全な都市	騒音・振動の少なさ	31.9
	日当たりや風通し	45.4
	降灰の処理	13.5
	火災への対応	13.2
	自然災害に対する安全性	16.8
	河川・排水路の整備	20.6
	まちの治安や雰囲気	28.4
自然・歴史・文化を生かした都市	自然環境	35.4
	空気や水のきれいさ	30.1
	街並みや景観のよさ	27.5
	身近な緑の整備	21.1
	公園の整備	12.0

（注）上の表中、網掛けでの強調は監査人。

## ② 今後のまちづくりにあたっての優先事項（市全体）

地域のまちづくりで特に力を入れるべき事項を14項目（「その他」自由記載を含めると15項目）提示し、その中から2つ以内を選択する方法で行っている。複数回答可のため、合計は100%を超える。

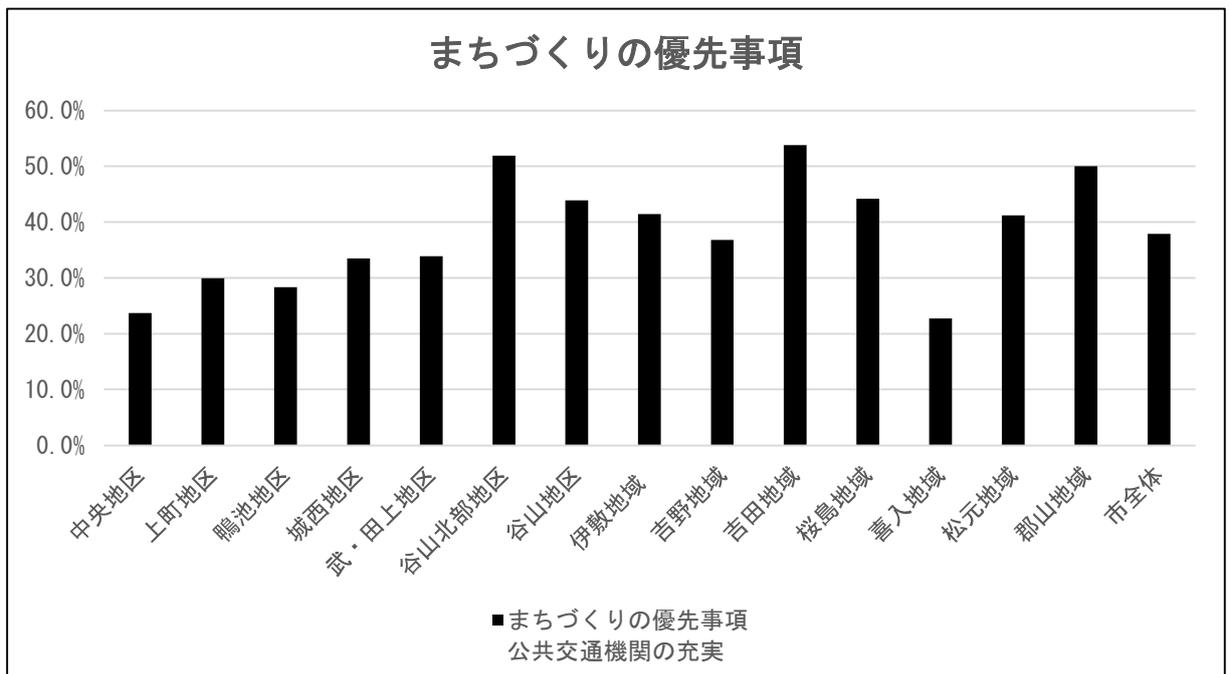
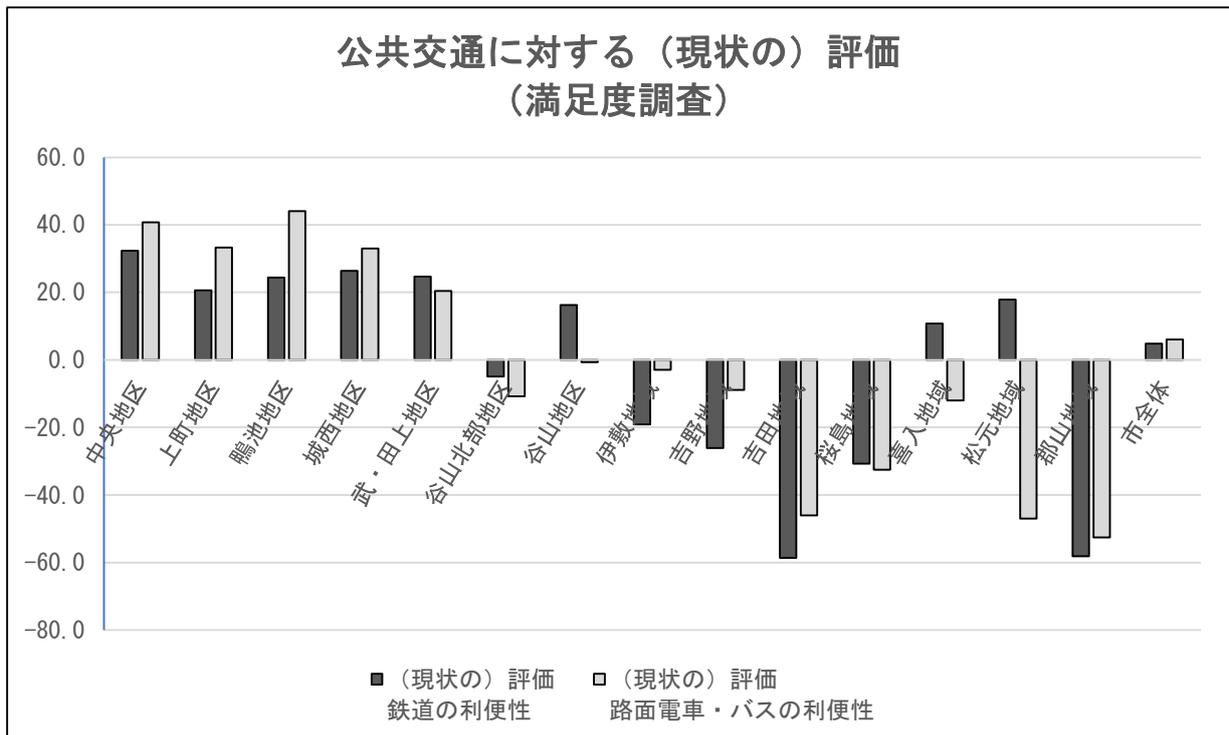
コンパクトで暮らしやすい都市	既存の住宅団地の維持・活性化	9.3%
	集落の中心となる地区の活性化	7.7%
	住宅や宅地の新たな開発整備・供給	4.6%
快適で移動しやすい都市	公共交通機関の充実	37.9%
	地域の道路整備	14.6%
	主要な道路の整備	12.2%
にぎわいと活力のある都市	中心となる地区の再整備・活性化	23.9%
	産業用地の開発整備	1.3%
安心・安全な都市	防災のまちづくり	13.6%
自然・歴史・文化を生かした都市	公園緑地やスポ・レク施設の整備	19.0%
	上下水道などの給排水施設の整備	3.8%
	街並み環境や景観の保全・形成	15.5%
	自然環境や景観の保全	8.1%
	農地・農業生産環境の維持・保全	3.2%

（注）上の表中、網掛けでの強調は監査人。

鉄道、路面電車・バスの利便性への評価は高くなく、今後への期待としてのまちづくりの優先事項では「公共交通機関の充実」が37.9%であり群を抜いて多かった。

## ③ 14の地域・地区別に見る公共交通に対する評価とまちづくりの優先事項

次に14の区域別に見てみる。公共交通に対する「（現状の）評価」と「まちづくりの優先事項」を抜粋すると次のようになる。



地域によって公共交通に対する評価と期待に明瞭な差が出ていることは興味深い。市内中心部では概ね肯定的な評価結果であるが、郊外に向かうと逆の結果である。

「鉄道の利便性」に対する評価は、地域内に J R 九州の鉄道の駅があるかないかで大きく異なるのはやむを得ない。「路面電車・バスの利便性」のマイナス評価には、地域内に市電の駅がない市民からは「評価のやりようがない」という意味で否定的な結果に影響し

ている部分もあろう。ただやはり素直にバスの利便性も市民の期待値に達していないことも評価に現れていると考えられる。市民意識調査において、「路面電車の利便性」と「バスの利便性」を分けて調査を実施した方が、さらに一段と有用な情報が得られたかもしれない。

これらから公共交通への期待は、総じて高いと言える。特に評価が低い地域の住民は「公共交通機関の充実」を期待としてはっきりと意思表示している。

#### ④ 公共交通機関の充実を期待する意思表示を示した8地域に対する市の対応方針

次に、公共交通機関への期待値が高い8つの地域は郊外地域に位置している。これらの地域に対する鹿児島市の対応状況を整理する。次に示すのは、都市マスタープランから地域別の公共交通機関に関する「現況と課題」、「まちづくり構想」そして「整備方針」である。

	現況と課題	まちづくり構想（抜粋）	整備方針（抜粋）
谷山北部地区	東西方向を結ぶ交通ネットワークが不十分で、国道225号や産業道路などの広域的な道路では、交通混雑が慢性化しているほか、公共交通への満足度が低いことから、地区内交通の緩和や公共交通の確保が必要です。	○公共交通への乗換機能の強化や利便性の向上による公共交通の利用促進を図ります。 ○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・公共交通の利用促進措置に応じた駐車場などの附置義務軽減の検討 ・民間開発と連携した公共交通や自転車などの利用促進措置の検討 ・公共交通不便地における交通手段の確保
谷山地区	交通結節点である谷山駅を中心に土地区画整理事業などによる基盤整備が進んでいますが、県道鹿児島加世田線や産業道路などでは、交通混雑が慢性化しているほか、農村集落などでは、公共交通の不便な地域もあることから、通過交通の分散や公共交通の確保が必要です。	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。 ○公共交通や自転車利用を促進するため、車中心から人中心への道路のあり方を検討します。	・公共交通の利用促進措置に応じた駐車場などの附置義務軽減の検討 ・民間開発と連携した公共交通や自転車などの利用促進措置の検討 ・公共交通不便地における交通手段の確保 ・車中心から人中心への道路のあり方の検討
伊敷地域	国道3号には、広域交通や地域の生活交通が入り込み、交通混雑が慢性化しているほか、農村集落などでは、公共交通の不便な地域もあること	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・民間開発と連携した公共交通や自転車などの利用促進措置の検討 ・公共交通不便地における交通手段の確保

	現況と課題	まちづくり構想（抜粋）	整備方針（抜粋）
	から、通過交通の分散や公共交通の確保が必要です。		
吉野地域	県道鹿児島吉田線では、通過交通と生活交通が集中することによる交通混雑が慢性化しているほか、農村集落などでは、公共交通の不便な地域もあることから、幹線道路の整備や公共交通の確保が必要です。	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・公共交通不便地における交通手段の確保
吉田地域	県道鹿児島蒲生線などの都心部と鹿児島空港や県北部とを結ぶ幹線道路がありますが、一部に未整備区間が見られるほか、農村集落などでは、公共交通の不便な地域があることから、幹線道路などの整備や公共交通の確保が必要です。	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・公共交通不便地における交通手段の確保
桜島地域	24時間運航の桜島フェリーにより、市街地へのアクセスが確保され、幹線道路などの整備も進んでいますが、公共交通の利便性や道路整備に対する満足度が低いことから、引き続き、公共交通の利便性の向上や幹線道路などの整備促進が必要です。	○桜島フェリーと陸上交通機関との連携など、公共交通の利便性の向上を図ります。	
松元地域	南九州西回り自動車道や県道鹿児島東市来線などの幹線道路や、2つの鉄道駅を有していますが、幹線道路などの整備やバスの利便性に対する満足度が低いことから、幹線道路などの整備や公共交通の確保が必要です。	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・公共交通不便地における交通手段の確保
郡山地域	国道328号や県道川内郡山線などの広域的な幹線道路の整備が進みつつありますが、一部に未整備区間が見られるほか、公共交通の利便性に対する満足度が低いことから、幹線道路などの整備や公共交通の確保が必要です。	○公共交通の利便性が低い地域では、日常生活における交通手段の確保を図ります。	・公共交通不便地における交通手段の確保

（注）上表の（抜粋）は、公共交通機関に係る内容だけを監査人の判断で抽出したもの

鹿児島市としても、郊外地域それぞれの課題を認識し、その解決の施策を検討していることがわかる。

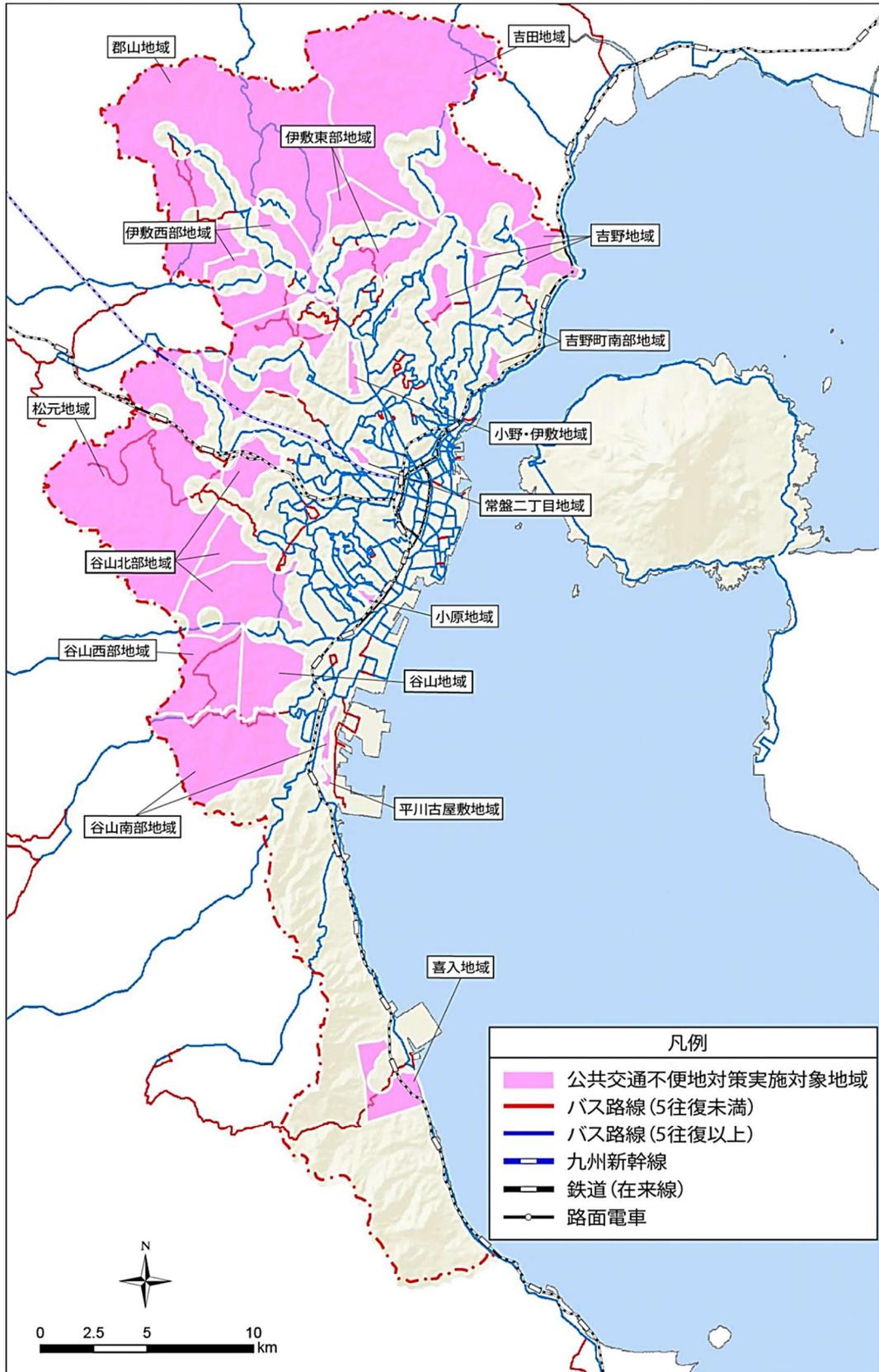
## 8.2. 公共交通政策の検討

鹿児島市は、令和4年3月に「第二次鹿児島市公共交通ビジョン（以下、「公共交通ビジョン」という。）」（企画財政局 企画部 交通政策課所管）を公表している。前ビジョン（平成22年3月策定）の後継の計画である。

公共交通ビジョンを読むと、この改定は外部環境の変化に対応せんがための見直しであることがわかる。例としては路線バスの撤退などにより公共交通サービスが受けにくくなっている住民、地域が広がってきていることなどが挙げられる。鹿児島市はそれらの地域を「公共交通不便地」等として支援事業を行なっている。

公共交通不便地は次の地図で色づけされた地域である。

○ 公共交通不便地対策実施対象地域



資料：バス路線は各事業者提供資料を基に作成（平成 28 年 7 月末時点）

（公共交通ビジョン 25 頁から引用）

### 8.2.1. 公共交通不便地対策事業 コミュニティバス等運行費補助金（あいばす）

鹿児島市の公共交通不便地における日常生活の交通手段を確保するため、コミュニティバスあいばすを運行する事業者に対して、補助金を交付する事業である。

運行時間帯から見て主な利用対象者としては、通勤通学の利用者を想定しておらず、高齢者やマイカー利用が難しい住民であろう。

あいばすは鹿児島市交通局のほか民間事業者2者によって運行され、運行事業者が提出する運行計画に基づいて策定した予算の範囲で、運行収支の不足分（下表の「差引 運行収支」）を市が補助している。

運行事業者別に最近5年間の事業実績は次のとおりである。

#### ○鹿児島市交通局が運行

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
運行地域	小原、小野・伊敷	小原、小野・伊敷	小原、小野・伊敷	小原、小野・伊敷	小原
運行系統数	8	8	8	8	2
利用者数（人）	4,956	5,398	5,003	4,392	4,264
運行収支（千円）					
運行収益	559	597	555	483	471
運行費用	21,603	22,371	22,972	23,005	11,558
差引 運行収支	▲21,042	▲21,773	▲22,416	▲22,522	▲11,087
市の補助金（千円）	15,249	15,388	15,532	14,977	11,087

小野・伊敷地域は令和4年1月まで運行。

#### ○民間事業者が運行

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
運行地域	吉野、伊敷東部、吉田、松元	吉野、伊敷東部、吉田、松元	吉野、伊敷東部、吉田、松元	吉野、伊敷東部、吉田、松元	吉野、伊敷東部、吉田、松元
運行系統数	31	31	31	31	28
利用者数（人）	45,718	43,619	37,097	36,213	37,980
運行収支（千円）					

運行収益	4,950	4,712	3,943	3,889	4,095
運行費用	67,614	70,425	74,405	79,221	77,777
差引 運行収支	▲62,664	▲65,711	▲70,458	▲75,329	▲73,678
市の補助金（千円）	57,180	61,123	67,730	68,010	73,680

○民間事業者が運行

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
運行地域	谷山、喜入、伊敷西部、谷山北部、谷山南部、郡山	谷山、喜入、伊敷西部、谷山北部、谷山南部、郡山	谷山、喜入、伊敷西部、谷山北部、谷山南部、郡山	谷山、喜入、伊敷西部、谷山北部、谷山南部、郡山	谷山、喜入、伊敷西部、谷山北部、谷山南部、郡山
運行系統数	39	38	38	38	36
利用者数（人）	87,040	86,087	80,099	78,613	80,159
運行収支（千円）					
運行収益	17,370	20,609	19,045	18,876	16,805
運行費用	90,593	95,417	95,344	100,596	107,646
差引 運行収支	▲73,219	▲74,804	▲76,295	▲81,718	▲90,837
市の補助金（千円）	73,071	70,761	76,298	81,720	90,841

コロナ禍をはさんだ5年間は、利用者数と運行収益の漸減傾向と運行費用の増加によって市が支出する補助金が増加している。利用者数減少の原因が地域住民の人口減少による自然減によるものなのか、住民のニーズに合った運行ができていないのかなどを調べ、必要な見直しを続けていくことで投入している補助金が住民にとって効果的であることを示す必要がある。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.2. 公共交通不便地対策事業 コミュニティバス車両購入費補助金

鹿児島市の公共交通不便地における日常生活の交通手段を確保するために運行するコミュニティバスの運行車両を購入する事業者に対し、コミュニティバス車両購入補助金を交付する事業である。

令和4年度は、吉野地域あいばす分（14,216千円）、吉田地域あいばす分（14,216千円）、松元地域あいばす分（14,216千円）の交付が執行された。いずれも購入車両に要する費用の全額である。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.3. 公共交通不便地対策事業 コミュニティバスロケーションシステム導入業務委託

公共交通不便地における日常生活の交通手段を確保するために運行を行っている鹿児島市のコミュニティバスに、運行状況がリアルタイムでわかるバスロケーションシステムを導入し、利便性の向上を図るものである。既に市内路線バスに導入されているバスロケーションシステムを、「あいばす」にも導入するものである。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.4. 公共交通不便地対策事業 特定地域路線バス運行費補助金（吉野循環バス）

鹿児島市吉野町南部地域の住民の交通手段の確保を図るため、1日3便運行している吉野循環バスを2便増便し、運行するバス事業者に対して補助金を交付する事業である。

○民間事業者が運行

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
利用者数（人）	2,108	1,932	1,530	1,284	1,249
運行収支（千円）					
運行収益	228	206	170	142	135
運行費用	2,372	2,514	2,612	2,782	2,705
差引 運行収支	▲2,143	▲2,307	▲2,441	▲2,640	▲2,569
市の補助金（千円）	2,005	2,150	2,376	2,410	2,569

最近5か年の利用者実績を見ると、コロナ禍の影響もあってか減少傾向である。公共交通不便地域の住民のための事業であるが、利用者数減少の原因が地域住民の人口減少による自然減によるものなのか、住民のニーズに合った運行ができていないのかなどを調べ、必要な見直しを続けていくことで投入している補助金が住民にとって効果的であることを示す必要がある。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.5. 公共交通不便地対策事業 乗合タクシーによるデマンド交通運行业務

乗合タクシーによるデマンド交通の運行业務について、鹿児島市タクシー協会と契約を締結して同運行业務を行う。

利用者は乗降ポイントに基づき定められた利用料金を支払い、正規のタクシー料金との差額については鹿児島市が、負担をする。

利用者数 (人)	運行情報	平成 30 年度	令和元 年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
錫山	平成 23 年 7 月 から運行開始  令和 4 年度か ら路線バス廃 止地域支援事 業を統合した	469	474	1,255	1,008	1,606
常盤	平成 30 年 10 月 運行開始	175	384	400	586	620
喜入瀬々串	平成 30 年 10 月 運行開始	224	876	1,666	1,702	1,958
松元平田	平成 30 年 10 月 運行開始	109	256	105	63	13
平川古屋敷	平成 31 年 3 月 運行開始	3	127	410	271	259
小野・伊敷	令和 4 年 2 月 運行開始				39	302
利用者数 合計 (人)		980	2,117	3,836	3,669	4,758
市の負担金 (千円)		1,555	2,737	4,172	3,969	5,412

利用者数が概ね順調に増加しており、認知度と利便性が評価され住民に支持された結果であると考えられる。このように住民にとって効果のある事業を工夫して展開してゆくことを期待したい。なお、利用者数が減少し続けている松元平田地域については、その要因分析が必要である。住民のニーズに合った仕組みであるかを調べ、必要な見直しを続けていくことが求められる。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.6. 路線バス廃止地域支援事業 乗合タクシーによるデマンド交通運行业務

路線バス廃止地域支援事業における乗合タクシーによるデマンド交通の運行业務について、鹿児島市タクシー協会と契約を締結して同運行业務を行う。

利用者は乗降ポイントに基づき定められた利用料金を支払い、正規のタクシー料金との差額については鹿児島市が負担をする。

令和4年度の対象地域は、鹿児島市中心部に近い地域であるが、路線バスが廃止となった次の4地域である。

坂元・上竜尾、田上5丁目、森山団地・西紫原台、永吉団地

利用者数 (人)	運行情報	令和2 年度	令和3 年度	令和4 年度
錫山	令和3年1月から運行日拡充。 令和4年度から公共交通不便 地対策事業で実施	183	843	
坂元・上竜尾	令和3年1月運行開始	144	850	799
田上5丁目	令和3年1月運行開始	33	188	108
森山団地・ 西紫原台	令和3年1月運行開始	19	58	5
永吉団地	令和3年7月運行開始		981	934
利用者数 合計 (人)		379	2,920	1,846
市の負担金 (千円)		473	2,554	1,097

地域によって利用実績にばらつきがあるが、利用者数が多いところは認知度と利便性が評価され住民に支持された結果であると考えられる。このように住民にとって効果のある事業を工夫して展開してゆくことを期待したい。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.7. 廃止バス路線対策事業 廃止代替バス運行補助金

バス路線廃止に伴う地域住民の交通手段の確保を図り、もって住民福祉の向上に資するため、廃止路線代替バスを運行するバス事業者に対し、補助金を交付する。

対象地域は、皆与志・犬迫方面及び加世田方面である。なお、桜島垂水方面は令和4年10月1日から運行開始のため、令和5年度に補助金を交付する。

○皆与志・犬迫方面（民間事業者運行、12 系統）

	平成 30 年度	令和元 年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
利用者数（人）	145,645	141,669	132,892	137,977	151,770
運行収支（千円）					
運行収益	24,349	23,730	22,398	24,955	27,405
運行費用	43,892	45,333	48,322	51,044	56,340
差引 運行収支	▲19,542	▲21,602	▲25,924	▲26,088	▲28,935
市の補助金（千円）	19,011	19,818	21,144	26,088	28,935

○加世田方面（民間事業者運行、1 系統）

	平成 30 年度	令和元 年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
利用者数（人）	5,065	4,559	2,891	2,531	2,511
運行収支（千円）					
運行収益	4,098	3,755	2,372	2,192	2,111
運行費用	3,770	3,888	4,145	4,372	4,646
差引 運行収支	328	▲133	▲1,773	▲2,179	▲2,535
市の補助金（千円）	0	74	985	1,212	1,409

利用者数が堅調な皆与志・犬迫方面でも、運行費用の増加により市が支出する補助金は増加傾向にある。公共交通サービスが住民に支援されていると言えることから市民にとって効果のある補助金支出といえる。一方加世田方面への運行 1 系統は利用者数が回復基調にない。住民のニーズに合った運行ができているかなどを調べ、必要な見直しを続けていくことで投入している補助金が住民にとって効果的であることを示す必要がある。

検討の結果、特に指摘すべき事項はない。

### 8.2.8. (意見 33) 公共交通ビジョンの評価指標について

評価指標として4つの指標が設けられており、このうち評価指標2 公共交通公的資金投入額については次のように設定されている。

公共交通の運行の効率化及び収入を増やす取組を実施することで、本市の公共交通への公的資金投入額を現状値以下とします。	現況	目標値 (令和8年度)	目標値 (令和13年度)
		2億2,662万円 (令和2年度)	現状値以下

現況の内訳

補助金等名	内容	金額
バス運行対策費補助金	輸送人員の減少により、路線維持が困難となっている地域間幹線系統を運行するバス事業者に対して、国・県と協調し、経費の一部を補助するもの	20,729千円
東白浜～黒神口間バス運行負担金	高免・黒神地区等の地域住民の日常生活における交通手段を確保するため、代替バスを運行するもの	17,174千円
廃止バス路線対策事業	バス路線の廃止に伴い、地域住民の日常生活における代替交通手段を確保するため、廃止路線代替バスを運行するもの	22,129千円
公共交通不便地対策事業	本市の公共交通の不便な地域において、地域住民の日常生活における交通手段を確保するため、コミュニティバスあいばす等の運行を行うもの	166,109千円
路線バス廃止地域支援事業	令和2年4月に民間路線バスが廃止された地域において、地域住民の交通手段を確保するため、廃止されたバス停跡地等から近隣のバス停や最寄りの交通結節点等までの乗合タクシーを運行するもの	473千円
計	—	226,614千円

(出典：公共交通ビジョン 81 頁)

この「公共交通公的資金投入額」は、公共交通を維持・確保するために路線バスの運行等に支出している補助金の額を合計したものである。これまで4、5、6及び7で検討したとおり、鹿児島市船舶局、鹿児島市交通局に対しても令和4年度は、それぞれ3.4億円、9.6億円が繰出金として支出されているが、これらは含まれていない。これらの支出については交通政策課によると「経営健全化を促進し、その経営基盤を強化するために行っている」とのことで支出の趣旨が異なるため、「公共交通公的資金投入額」には含まれていないとのことである。

趣旨、目的の異なる支出を一緒に示すことは適切ではないとの判断も理解できるものの、公共交通の全体像、未来像を示している公共交通ビジョンに鹿児島市船舶局、鹿児島市交通局への支出額が掲載されていないのはバランスがとれていないと感じる。苦境にはあるが両公営企業は公共交通の重要な担い手であることから、鹿児島市からの繰出金を明示し評価指標及び数値目標を示すべきであったと考える。次回の見直しを行う際には考慮されたい。

## 9. 所感

### 9.1. 初めに

今年度の包括外部監査業務は令和5年4月から諸手続きを開始し、本格的な包括監査業務を8月から実施した。監査業務の実施にあたっては、窓口である監査事務局をはじめ直接の監査対象となった鹿児島市船舶局や鹿児島市交通局の職員の方々をはじめ、鹿児島市職員の方々に多大なるご協力を頂いた。

特に令和5年の鹿児島県においては、「2023かごしま総文」、「燃ゆる感動かごしま国体 - 特別国民体育大会 -」、「燃ゆる感動かごしま大会 - 特別全国障害者スポーツ大会 -」といった数十年に一度のビッグイベントが鹿児島市を中心に開催された状況であり、鹿児島市職員の多くの方々が本業以外の特別業務も多数遂行しなければならない状況であった。それにもかかわらず、監査対象部署の職員の皆さまには、事業の概況説明、様々な所管設備の説明、多くの質問事項に対する回答などに時間を割いて頂いた。対応頂いた全ての部署及び職員の皆さまがとても協力的に対応、そして、ディスカッションを実施して頂いたことから包括監査業務を円滑に遂行することができたと考える。

監査対象部署においては、公共交通政策という激変する内外の事業環境の真ただ中にある事業を担当しているながらも、組織一丸となって事業遂行に邁進しているものと評価する。一方で部署として過年度から同じような課題に直面し、これに対処するものの根本的な解決を図ることに苦労しているのも事実として認識した。そこで、監査対象部署が直面する主要課題の根本的な解決を図るうえで、ぜひ加えて頂きたい観点をここに記し、選定した監査テーマに添える意見とする。

### 9.2. 公営企業について

鹿児島市の地方公営企業（鹿児島市船舶局及び鹿児島市交通局）が主体となって提供する公共交通サービスについて述べる。

#### 9.2.1. 現状の要約

今回の外部監査にあたっては、これまでの各項で検討したとおり、公営企業に求められる根本原則の1つである経済性、つまり独立採算が果たしているかを基本的な観点として実施した。監査の結論から言うと、この点においては満足する実績ではない。一般会計などからの応援を前提に事業が営まれていると言わざるを得ない実態である。逆立ちしてもすぐには解消できそうもない巨額の債務もある。

同時にいずれの事業においても、公営企業に求められているもう一つの根本原則、公共の福祉を増進するという目的を達成せんがため、苦闘していることもよく理解できた。

独立採算と公共の福祉の増進という二つの目的は本来的に対立軸ではないが、今回検討対象となった鹿児島市の公営企業では、両立を図ろうとして公共の福祉の提供の削減を検討せざるを得ない状況も見られる。

### 9.2.2. 今後の重要な課題

公共交通の維持のための事業形態が、独立採算を前提とする公営企業でいいのか、という点に根本的な疑問を持つ。それは独立採算が実態とかけ離れているからである。繰返し触れたように今回対象となった公営企業は鹿児島市の一般会計などからの多額の資金投入を受けてようやく資金を回し経営をしている。債務過多である。次世代が納得して返済をしていける、発生責任のはっきりした借金であることを、今説明する必要がある。市と鹿児島市民はこのことを共有していけるはずである。

公共交通サービスを継続してゆくことを前提にすれば、債務の解消と独立採算の確保を現実的な時間軸で計画し直す必要がある。それは鹿児島市船舶局、鹿児島市交通局というよりも鹿児島市が責任を持って考えるべき問題である。実質的に一体であり最大のスポンサーであり、決定権限があるからである。

公共交通サービスを提供しているのは鹿児島市だけではない。民間事業者がそれこそ生死をかけた創意工夫をしながら継続していることも事実であるから、公営企業だからという言い訳は通用しないことは再確認しておきたい。種々苦境の要因はあるが事業環境の変化に対応してこそ経営である。

いずれにせよ鹿児島市、鹿児島市議会（＝鹿児島市民）に残された時間は多くはないはずだ。それは2.1.で鹿児島市自身が分析しているように「厳しさを増す財政環境」であり、「人口減少・少子高齢化の進行」があるからだ。市の大きな財産でもあるこの2つの公営企業の今後について急ぎ方向性を出さなければならない。

### 9.3. 交通不便地等への支援について

鹿児島市が補助金等を出して維持・確保している公共交通事業について述べる。

これについては8.に記載したとおりであり、交通不便地、路線バスが廃止となった地域に住む市民に対する支援は試行錯誤をしながらも継続していることが確認できた。

利用者が決して多いとはいえない現状、運転手不足などからサービス量の縮減、更なる利用者減・・・の繰返しでは負の連鎖にはまってしまう。利用者が十分とは言えない事業もあるが、交通弱者、移動弱者を生まないという鹿児島市が行うべき公共交通政策として支持したい。今後も工夫を重ねて定着してゆくことを期待する。

### 9.4. 公共交通サービスについて

公共交通サービスは全国的に厳しい運営状態にあると言われる。人口減少（生産年齢人口の減少、今後数十年続く老年人口の増加・老年人口の割合の増加など）の本格化によっ

て、通勤通学などでの利用者の減少とサービスを提供する運転手などの減少によってサービスの維持が危ぶまれてきているのだ。

国レベルでもこれまでとは異なる公共交通政策が打ち出されてきている。平成 19 年に制定され、逐次アップデートされている「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」では鉄道、路線バス、路面電車といった限定された交通手段だけで公共交通を維持・確保するというのではなく、地域にあるコミュニティバス、デマンド交通、タクシー、さらには病院、企業、学校等の送迎バスまでを含めた輸送資源（交通モード）を総動員する方向性が示されている。その背景にあるのは、平成 25 年の交通政策基本法第二条にうたわれている「国民生活の安定向上及び国民経済の健全な発展を図るために欠くことのできないものであることに鑑み、将来にわたって、その機能が十分に発揮されることにより、国民その他の者の交通に対する基本的な需要が適切に充足されることが重要である」という考え方である。このような考え方は「移動権」あるいは「交通権」と言われ基本的人権として整理されている。

鹿児島市の公共交通をとりまく状況も同じ状況にあることから、SDGs の文言ではないが「誰一人置き去りにしない」公共交通政策の実行が求められている。他者の支援を必要とせず移動をし、経済活動や家庭生活を営んでいる私、監査人は、ともすれば効率性を評価や判断の基準におく傾向があると思う。多くの場合、結果はどうであれそれはそれで受け入れる覚悟と諦めがつくのである。それはなぜかと言えば、効率性が自分にとって効果的であると考えたからである。では、公共交通サービスに限らず全ての財・サービスの授受の場面で効率性を求めていいか、ということを考えてどうもそうとばかりはいえない。効率性はその多くが財・サービスの提供者側の視点で発揮される場面が多いからであり、需要者側で効果的であるとの評価は確約されていない。

鹿児島市の中心市街地では、公共交通サービスは効率的に効果的にその力を発揮していると言える一方、郊外地でも効率的ではないが効果的な事業が展開されていることが確認できた。利用者ひとりあたりに投入される市の負担額だけを見れば効率的ではないが、地域的に移動ハンディキャップがある市民を支援できている。7.16. で触れたクロスセクター効果にも期待できる。人口減少でこの街の姿が変容してゆくのは間違いない。効率性だけでなく、財政的には多めの負担になるかもしれないが、効果的な施策が続けていくことができる強く優しい鹿児島市であってほしい。

## 9.5. 変化し続ける事業環境及び課題に対処し続けるために必要なこととは

変化に対応するためにヒト（人材）、モノ（設備）、カネ（財政状態）、情報といった資源（ストック）の有効活用という観点から考える。

常に変化し続ける事業環境や課題、特に喫緊の課題である財政状態の改善に正面から向かい合い対処している職員（人材）には、ビジネスそのものや法規制、民間業者との対応及び交渉力など様々なノウハウが構築されている。公営企業の職員はまさに財であり、課

題解決に奔走している人材には、様々な角度から問題解決を図る能力が自然と身につけているはずである。現在の社会環境の高度かつ複雑な質的内容及びそのスピード変化に鑑みれば、社会環境そのものやその変化への対応力は、鹿児島市の市政運営において、今後さらに重要度が増していくものと考えられる。そのため公営企業の業務を実施することで身につけた民間企業と同じ土俵で対応してゆくという貴重な能力を長期的な観点かつ幅広い分野で活用することとしてもらいたい。さらに、公営企業で業務を行うことでこのような能力が身につくことを鹿児島市職員にアピールし、鹿児島市で働く職員が積極的に異動を希望するような職場作りに努めて頂きたい。

公共交通事業を実施するためには、多額の設備投資が必要である。さらに自治体が経営していることから、環境問題への対応や大規模災害時における避難手段などの役割を担うこととなる。公営企業は設備投資を効率的かつ効果的な資金運用の観点から考えなければならない。一方で、最先端の設備導入や不測の事態を考慮することで、ゆとりを持たせた容量の設備投資を考える必要がある。すなわち、環境問題に対応しようとするれば最新の技術が搭載された設備を導入する必要があるため、災害時を考えれば相当程度の余裕のある容量を保持する必要があるため、導入後においても機能等維持のために多額のランニングコストが必要となってくる。この相反するような課題に対応するためには、常に両者の目的を達成することを念頭におき、単年度ではなく長期間において目的を達成することを検討する必要がある。公営企業にも既存設備を長期にわたり使い続ける努力は目を見張るものがあると評価する。今後の新規設備導入にあたっては、目的と資金的負担の両立について、今まで以上に長期的な観点から組織的かつ継続的に検討することをお願いしたい。

船舶局においては、令和6年7月に運賃改定を予定している。また、交通局においては、バス運賃の改定を令和5年10月に実施した。これらの運賃改定によって、両者の財政状態が改善の方向に向かうことが期待される。一方で、過去の負債が多額に残っていることで今回の運賃改定によって財政状態の課題が全て解決されるわけではない。すでに、経営改善計画等でこのような課題があることは、認識しているはずである。財政状態の根本的な改善に必要な自前の努力で、実行可能な収益力の向上、より効果的かつ効率的な資金の活用はもちろんのこと、必要最小限の一般会計からの資金繰入についても、長期的な観点から組織的かつ継続的に検討することをお願いしたい。

ヒト、モノ、カネといった事業遂行に必要な要素について記載したが、課題に対処するために実行した業務の全てが貴重な情報といった財産である。一部は行政文書であり、法令に基づいて管理されることとなる。法令遵守は当然として、貴重な情報については、ITツールを使って可能な限りコンパクトかつ長期的に保管し、後進の育成に寄与されることをお願いしたい。



リサイクル適性の表示：紙へリサイクル可