

平成 20 年度包括外部監査の結果報告の概要

京都市の高速鉄道事業について

京都市包括外部監査人 中村 清之

第 1 外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び京都市外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条に基づく包括外部監査

2 選定した特定の事件（監査テーマ）

「高速鉄道事業の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について」（財団法人京都市交通事業振興公社、京都高速鉄道株式会社及び京都地下鉄整備株式会社を含む。）

3 事件を選定した理由

京都市の高速鉄道（市地下鉄）は、昭和 56 年 5 月に烏丸線開業、平成 9 年 10 月に東西線の開業、更に平成 20 年 1 月に東西線の延伸（二条駅～太秦天神川駅）の開通により、自動車運送事業（市バス）とともに京都市内の公共交通機関として市民生活及び旅行者に欠かせないものとなっている。

しかし、京都市の高速鉄道事業の平成 18 年度の営業損失は約 72 億円、経常損失は約 167 億円、剰余金（累積欠損金）は約 2,740 億円となっており、これらを他の都市の高速鉄道事業と比較すると、いずれも大幅に悪い状況であり、経営の厳しさを表している。

このような状況に対し、京都市交通局は、平成 12 年度から「京都市交通事業経営健全化プログラム 2 1」、平成 15 年度から「京都市交通事業ルネッサンスプラン」及びその行動計画として「アクションプログラム」、更に平成 18 年度から「第 2 次アクションプログラム」を策定し、経営の改善に取り組んでいる。

また、平成 17 年 2 月に発効し、京都から世界に向けて発信された「京都議定書」に基づく地球温暖化対策として、自動車に代わり、高速鉄道は CO₂ 削減に大きく寄与するものと期待されている。

以上のような状況にある京都市交通局（外郭 3 団体を含む。）の高速鉄道事業（市地下鉄）の「財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理」について、

外部監査を実施することは有意義であると判断し、平成 20 年度の包括外部監査のテーマに選定した。

4 監査対象期間

平成 19 年度。但し、必要に応じて平成 18 年度以前の年度及び平成 20 年度の一部も対象とした。

5 外部監査の視点

高速鉄道事業の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について、合規性、経済性、効率性及び有効性の観点から主に次の項目につき監査を実施した。

- (1) 会計処理が妥当であるか。
- (2) 料金の徴収、収納に係る情報システム及び財務会計システムは適切に整備運用されているか。
- (3) 営業費用の支払いは適切な基準に従い決定され、内容は適切であるか。
- (4) 固定資産の取得及び維持管理は適切に行われているか。
- (5) 一般会計からの繰入金は地方公営企業法等の基準に従っているか。
- (6) 内部統制組織は適切に整備されているか。
- (7) 業務委託は適切な基準に従い決定され、適時に見直されているか。
- (8) 東西線延伸工事に関する契約は適切な基準に従い締結され、工事内容は合理的に決定されているか。
- (9) 職員の給与等を中心とした労務管理は適切に行われているか。
- (10) 外郭団体等との取引は適正に行われているか。
- (11) 経営健全化の計画どおりに経営の改善が行われているか。

6 外部監査の方法

- (1) この監査の実施にあたり、予備手続として関係法令、京都市高速鉄道事業特別会計決算書、決算参考資料、予算に関する説明書、予算参考資料、公営企業会計決算審査資料（高速鉄道事業）、京都市交通事業白書（事業概要）等を参照した。
- (2) 上記のほか、監査予備手続で収集した資料及び京都市交通局に請求した資料を照合し、通常の監査手続により、与えられた条件のもとで、「広く、中程度に深く」を念頭に置き、市民の視点で監査を実施した。

7 外部監査の実施期間

平成 20 年 7 月 25 日から平成 21 年 3 月 13 日まで

8 包括外部監査人及び同補助者の資格

京都市包括外部監査人 税理士

同 補助者 税理士 5 名、社会保険労務士 1 名

プロジェクト・マネージャー 1 名

9 利害関係

包括外部監査の対象とした事件に関し、包括外部監査人及び同補助者と京都市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。

10 凡 例

当包括外部監査の結果報告の「概要」では、「報告書」の凡例を用いている。

第2 外部監査対象の概要

1 京都市交通事業の沿革

(1) 京都市交通事業の歴史

京都での電車事業は明治28年に京都電気鉄道(株)により日本で初めて狭軌条で開業された。(京電)

その後、明治45年に市営電車“市電”も狭軌条で営業開始され、大正7年に京電と市電が統一され、警鐘が“チンチン”という音を発することから、昭和36年まで「チンチン電車」というニックネームで市民の足として親しまれてきた。

市電とともに、昭和3年からはバス事業も開始し、“市バス”の愛称で現在まで活躍しているが、その間、昭和7年から昭和44年までは「トロリーバス(無軌条電車)」という他都市ではめずらしい架線つきバス(愛称「トロ・バス」)も走っていた。

そして、チンチン電車とは別に、大正12年からは標準軌条の市電が登場し、「街路が整然としていて、神社・仏閣や古風な町並の残っている京都は路面電車に最もふさわしい大きさの町」といわれ、市民や観光客の足として大活躍してきたが、折からの自動車時代の到来で昭和53年に市電は路面から姿を消すこととなり、その役目を“地下鉄”に譲ることとなった。

以上を図表に示すと次のとおりである。

〔京都市交通事業の歴史〕

年	明治 28 年	明治 45 年	大正 12 年	昭和 3 年	昭和 7 年	昭和 36 年	昭和 44 年	昭和 53 年	昭和 56 年	現在
狭軌市電	(京電)	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
標準軌市電			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
市地下鉄										◆
市バス				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
トロリーバス					◆	◆	◆	◆	◆	◆

(2) 京都市高速鉄道 (地下鉄) 事業の沿革

京都市は現在、「烏丸線」(都市部を南北に縦断し、近鉄・奈良線との相互乗入れで京都市と奈良市とを直結している。) と「東西線」(都市部を東西に横断し、京都市西部から宇治市北部で JR 奈良線と直結している。また太秦天神川～御陵間は京阪電鉄 (京津線) と相互乗入れで京都市と滋賀県大津市とを直結している。) の 2 路線の地下鉄があるが、その沿革は次のとおりである。

烏丸線 (営業路線 13.7km 15 駅)				
昭和 56 年 5 月	北大路駅～京都駅	6.5km	開業	
63 年 6 月	京都駅～竹田駅	3.4km	延伸	
平成 2 年 10 月	北大路駅～北山駅	1.2km	延伸	
9 年 6 月	北山駅～国際会館駅	2.6km	延伸	
12 年 3 月	国際会館駅～近鉄・奈良駅	49.1km	直通運転開始	
東西線 (営業路線 17.5km 17 駅)				
平成 9 年 10 月	醍醐駅～二条駅	12.7km	開業	
16 年 11 月	醍醐駅～六地藏駅	2.4km	延伸	
20 年 1 月	二条駅～太秦天神川駅	2.4km	延伸	
<p>この延伸により、太秦天神川駅で京福電鉄嵐山線 (嵐電) との乗り換えが可能となり、京都の有名な観光地のひとつである「嵐山」へのアクセスが向上し、平成 20 年秋の紅葉の季節には観光客の利用が急増した。</p>				

このほか答申路線として「太秦天神川～洛西」及び「竹田～京阪本線交差付近」、計画検討路線として「洛西～長岡 (長岡京市) 」が予定されているが、現在のところ具体化していない。

2 高速鉄道事業の経営健全化対策の概要

当「概要」第1、3「事件を選定した理由」で述べたが、市の高速鉄道事業は平成18年度で約2,740億円の累積欠損を抱え、後に述べるとおり平成19年度では更に159億円増加し、約2,899億円に達している。

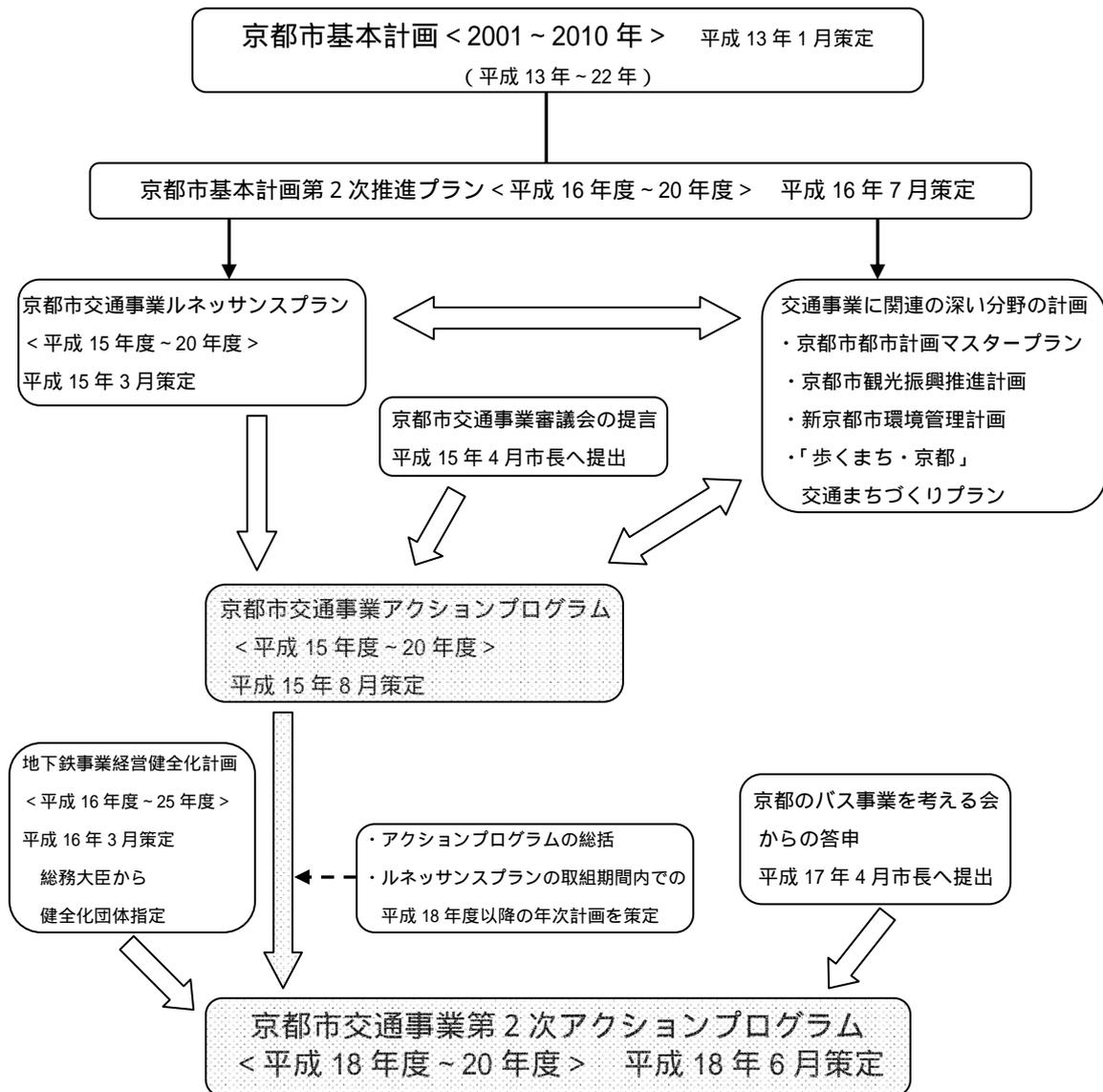
これは、市や交通局が経営改善に何も手を打たなかった結果ではなく、次表のとおり種々の経営健全化対策を施してきた結果である。

〔市交通事業経営健全化対策〕

年 月	地下鉄事業	交 通 局	京 都 市
昭和56年 5月	烏丸線開通		
平成 9年10月	東西線開通		
平成11年12月		「京都市交通事業経営健全化プログラム2.1」 (H12～H16)	
平成13年 1月 (13年3月)			「京都市基本計画」 (H13～H22) (安らぎ華やき京都2.1推進プラン) (H13～H17)
平成15年 3月		「京都市交通事業 ルネッサンスプラン」 (事業再生計画) (H15～H20)	
8月		「京都市交通事業アクションプログラム」(行動計画) (H15～H20)	
平成16年 3月		「地下鉄事業経営健全化計画」 (H16～H25)	
平成16年 7月			「京都市基本計画第2次推進プラン」 (H16～H20)
平成16年11月	東西線延伸開通 (醍醐～六地藏間)		
平成18年 6月		「京都市交通事業第2次アクションプログラム」 (H18～H20)	
平成20年1月16日	東西線延伸開通 (二条～太秦天神川間)		

これらの経営健全化対策の市と交通局の関係は次表のとおりである。
 (出典：平成 18 年 6 月 京都市交通局「京都市交通事業第 2 次アクションプログラム」)

〔上位計画及び関連計画と第 2 次アクションプログラムの関係図〕



これら各経営健全化対策の中から高速鉄道事業に関するものの概要を列挙すると次表のとおりである。

〔経営健全化対策一覧表〕

(Hは平成)

策定者	京都市		京
名称	安らぎ華やぎ京都 2.1推進プラン	京都市基本計画 第2次推進プラン	京都市交通事業経営 健全化プログラム 2.1
〔策定時期〕	H13年3月	H16年7月	H11年12月
〔計画時期〕	H13～H17	H16～H20	H12～H16
〔計画内容〕			
1. 地下鉄延伸	・東西線 (六地藏～醍醐間) の建設 ・東西線 (二条～天神川間) の事業化推進	同左 (H16年11月実施済) 同左の建設 (H20年1月実施済)	
2. 不良債務(1、2) の解消			・東西線開業(H20 年1月)後概ね30年 以内(H50年)に解消
3. 給与制度の見直し (3)			・H12～14年の3年間 全職員の給料・調整 手当・期末勤勉手当 5%減額
4. 経営形態の見直し			・烏丸線駅業務の 委託化
5. 旅客増と増収対策			・接客姿勢の向上 ・情報提供・サー ビスの充実
6. 付帯事業への取組			
7. 経費の削減			
8. 財務構造の強化			
9. 外郭団体対策			
10. 職員の意識改革			・経営健全化研修の 実施
11. その他			・事故防止

1. 不良債務・・・決算書の貸借対照表の流動負債が流動資産を上回る際に発生し、資金不足が生じていることを示す。〔流動負債 - (流動資産 - 翌年度繰越財源)〕の算式で計算する。
2. 平成20年3月31日現在の不良債務は209億9,179万円。
3. 給与体系については、「報告書」の「労務管理」の項で検討している。

都 市 交 通 局			
京都市交通事業ルネッサンスプラン (事業再生計画)	京都市交通事業アクションプログラム (行動計画)	地下鉄事業経営健全化計画	第2次アクションプログラム
H15年3月	H15年8月	H16年3月	H18年6月
H15～H20	H15～H20	H16～H25	H18～H25
	・東西線の推進	・建設事業費の削減	・東西線(二条～天神川間)の開通及び建設費の削減
同 左		・H65年度に解消(45年後)	
・H15年の1年間左の給料・手当を3%以上減額 ・H15～H20管理職手当を60%～100%減額 ・特殊勤務手当等の廃止・見直し ・休日勤務手当、超過勤務手当等の解消・削減	同 左	・総人件費の抑制	・と同様
	・職員数の削減	・H21年度までに約60人の職員削減	
	・磁気カード、ICカード、企画乗車券等の導入検討	・5年毎5%の運賃改定 ・周辺地域との連携	・ICカード乗車券(PiTaPa)の導入
	・地下鉄構内の有効利用(4) ・オリジナルグッズの販売 ・広告制度の検討	・駅の有効利用 ・新たな広告媒体の導入	・駅ナカビジネスの展開 ・広告料収入増対策の実施
・民営事業者や他都市の比較検討により、修繕費や検査点検費を節減・見直し ・被服等貸与品の見直し ・タクシー備車や旅費の見直し ・海外視察の凍結延長	・削減目標額及び予定枠の設定	・H20年度にはH14年度比10%削減	と同様
	・長期収支の改善 ・東西線使用料の見直し(5)	・H23年度に現金収支(償却前損益)を黒字化 ・市の一般会計から経営健全化出資金を繰入 ・資本平準化債の活用	・東西線使用料の見直し ・計画の着実な実施
・委託業務等の効率化と見直し			・委託業務の見直し ・統廃合の実施
	・職員研修の充実		・職員の育成と案内・相談の充実によるお客様第一のサービス提供
	・市民とのパートナーシップの推進 ・バリアフリー化の推進 ・火災・事故対策		・バリアフリー化の推進

4. ミニ・コンビニや他の業務による事業展開

5. 御陵～三條京阪間 平成14年度年間60億円、平成15年度以降55億円を外郭団体の高速鉄道(株)へ支払っている。

3 高速鉄道事業の業務実績の概要

平成15年度から平成19年度までの5年間、交通局が発表した財務内容（経営成績（損益計算書）及び財政状態（貸借対照表））は次のとおりである。

（1）損益計算書

（単位：千円）

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
営業収益	20,238,715	20,216,376	21,017,520	22,154,550	22,584,495
運輸収益（1.2.3）	19,105,077	19,111,735	19,807,864	20,864,513	21,234,486
運輸雑収益	1,133,638	1,104,640	1,209,657	1,290,037	1,350,010
営業費用	28,663,641	29,040,814	29,616,783	29,335,242	29,271,536
線路保存費	1,690,906	1,705,566	1,754,269	1,775,362	1,743,542
電路保存費	1,793,212	1,752,638	1,965,585	2,021,468	1,872,449
車両保存費	1,366,680	1,142,737	1,318,668	1,432,227	1,369,526
運転費	2,222,969	2,396,276	2,272,378	2,228,279	2,401,042
運輸費	3,815,594	4,411,790	4,238,627	4,289,880	4,034,279
運輸管理費	6,693,777	6,650,205	6,691,151	6,805,365	6,740,496
一般管理費	592,652	591,798	710,461	586,522	624,793
減価償却費	10,487,851	10,389,803	10,665,645	10,196,138	10,485,410
営業損益	8,424,925	8,824,439	8,599,262	7,180,692	6,687,041
営業外収益	2,971,935	2,732,212	2,759,310	2,897,372	2,843,856
受取利息及び配当金	169	414	187	469	406
他会計補助金	2,805,316	2,723,980	2,752,870	2,891,158	2,819,932
国庫補助金	135,791	0	0	0	0
雑収益	30,660	7,818	6,253	5,745	23,518
営業外費用	13,382,584	13,074,017	12,895,987	12,410,552	12,061,316
支払利息及び企業債取扱諸費	13,361,225	13,053,191	12,876,075	12,410,428	12,060,385
雑支出	21,360	20,826	19,911	125	931
営業外損益	10,410,649	10,341,805	10,136,676	9,513,180	9,217,460
経常損益	18,835,575	19,166,243	18,735,939	16,693,871	15,904,500
特別利益	0	12,949	0	1,216	311,889
固定資産売却益	0	12,949	0	1,216	311,889
特別損失	62,614	95,200	53,404	67,394	282,320
固定資産売却損失	0	38,698	0	15,935	241,526
その他特別損失	62,614	56,502	53,404	51,459	40,793
特別損益	62,614	82,251	53,404	66,178	29,569
当年度純損失	18,898,189	19,248,494	18,789,342	16,760,049	15,874,931
前年度繰越欠損金	221,397,379	219,198,905	238,447,399	257,236,741	273,996,791
当年度末処理欠損金	219,198,905	238,447,399	257,236,741	273,996,791	289,871,722

- 1．平成16年度（16年11月）醍醐～六地蔵延伸開通
- 2．平成17年度（18年1月）には7.4%値上げの運賃改定を実施
- 3．平成19年度（20年1月）二条～太秦天神川延伸開通

(2) 貸借対照表

(単位 : 千円)

年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
固定資産	509,297,151	509,073,625	502,226,089	497,430,239	495,220,750
有形固定資産	449,124,624	494,483,304	485,624,640	479,202,680	485,981,190
無形固定資産	8,319,454	8,411,924	8,376,934	8,341,945	8,400,588
建設仮勘定	51,040,473	5,365,797	7,411,915	9,073,014	26,372
投資	812,600	812,600	812,600	812,600	812,600
流動資産	4,514,703	7,879,841	12,367,924	7,388,754	2,637,021
現金預金	633,624	526,621	631,311	375,826	717,205
未収金	3,705,189	7,144,755	11,481,887	6,632,793	1,750,115
貯蔵品	0	0	0	0	17,566
前払金	0	0	77,379	197,649	106,909
前払費用	1,251	4,367	1,311	3,199	2,335
仮払金	9,639	39,098	11,035	14,287	42,890
保管有価証券	165,000	165,000	165,000	165,000	0
繰延勘定	0	0	0	0	78,561
資 産 合 計	513,811,854	516,953,466	514,594,012	504,818,993	497,936,332
固定負債	59,593,736	68,848,507	82,896,513	95,664,278	108,569,254
企業債	59,581,286	68,836,057	82,884,063	95,652,278	108,569,254
その他固定負債	12,450	12,450	12,450	12,000	0
流動負債	29,704,132	35,615,734	40,199,588	36,303,576	31,728,813
一時借入金	19,000,000	26,600,000	27,200,000	25,100,000	24,400,000
未払金	8,851,160	6,892,481	10,897,127	8,954,656	5,230,603
預り金	49,814	39,342	42,098	41,072	194,955
預り有価証券	165,000	165,000	165,000	165,000	0
前受金	539,231	566,498	620,724	631,134	509,029
仮受金	1,098,927	1,352,413	1,274,639	1,411,713	1,394,227
負 債 合 計	89,297,868	104,464,241	123,096,101	131,967,854	140,298,067
資本金	431,473,650	429,818,744	424,986,826	422,481,736	423,087,839
自己資本金	116,439,600	123,577,600	131,101,600	138,676,144	147,202,043
借入資本金	315,034,050	306,241,144	293,885,226	283,805,593	275,885,796
剰余金	6,959,664	17,329,519	33,488,914	49,630,597	65,449,574
資本剰余金	212,239,241	221,117,879	223,747,827	224,366,193	224,422,147
欠損金	219,198,905	238,447,399	257,236,741	273,996,791	289,871,722
資 本 合 計	424,513,986	412,489,225	391,497,912	372,851,139	357,638,265
負 債 ・ 資 本 合 計	513,811,854	516,953,466	514,594,012	504,818,993	497,936,332

(注) 貸借対照表の様式は、地方公営企業法施行規則別表第14号様式で報告式を採用しているが、一覧を容易にするために、監査人が勘定式に変更した。

第3 外部監査の結果報告及び意見

損益計算書（P / L）

（ ）営業収益

1 交通局の市地下鉄事業収益の体系

平成19年度決算によると市地下鉄事業の収益体系と金額は次表のとおりである。

〔市地下鉄事業の収益体系表〕 (単位：千円)

市地下鉄 事業収益 25,740,240	営業収益 22,584,495	運輸収益 21,234,486	旅客運輸収益 19,846,921
		運輸雑収益 1,350,010	乗車負担金 1,387,565
			広告料 637,642
			駅共同使用料 143,085
			土地物件賃貸料 352,218
			構内営業料 43,836
			雑収益 173,229
	営業外収益	2,843,856	
	特別利益	311,889	

さらに、市地下鉄事業収益の根幹を成す営業収益の平成18年度比較は次表のとおりである。

〔営業収益比較表〕 (単位：千円)

	平成18年度	平成19年度	増減
営業収益	22,154,550	22,584,495	101.9%
運輸収益	20,864,513	21,234,486	101.8%
旅客運賃収益	19,476,208	19,846,921	101.9%

このように営業収益は地下鉄東西線二条駅～太秦天神川駅の延伸効果もあって前年度より約2%の増収となっている。

平成19年度の収益体系において重要と思われる旅客運輸収益と運輸雑収益の各項目について監査を行った。

2 運輸収益

運輸収益は定期外収益と定期収益に区分される。

(1) 定期外収益

駅の券売機・精算機・窓口販売、特別販売、業者委託及び京カード・都カード・ICカードのいずれも、適正に収納処理されていた。

(2) 定期収益

定期券販売所での販売や自動定期販売機での販売は、いずれも適正に収納処理されていた。

3 運輸雑収益

次の事項以外は、適正に収納処理されていた。

(1) (財) 振興公社と(社) 協力会からの構内営業料について、交通局では毎年3月分を翌年度の4月に収納処理しており、収納時期に1ヵ月のズレが生じている。

(2) (財) 振興公社からの受贈財産である「かわらばん枠」や(社) 協力会からの受贈財産である「洛マート北大路店」の構内営業料(使用料収入)の計算で、これらは受贈財産であるにもかかわらず、使用料収入からこれらの減価償却費や工事代金が控除されており、真の受贈財産となっていないので、これらを控除することなく収入調停すべきである。

() 営業費用

1 タクシーチケットの管理と使用状況

「交通局タクシーチケット取扱要領第8条」に反して、1人でチケットを複数枚所有しているケースがあるが、即座に改善すべきである。

2 報償費

無事故団体表彰として運輸事務所等の各団体に渡された「報償金」の使途が明らかでないので、支給後の使途の報告と管理台帳の整備等チェック体制を確立する必要がある。

() 営業外収益・費用

1 死亡した交通局職員の遺族に支払われる「遺族扶助料」の支払に関し、受給権者である遺族の生存否の確認を、従来は「受給権調査申告書」によっていたが、不備があり、平成12年以来、死亡した受給権者に801万円が過払いとなっていた。これは遺族からの申し出により返還され、雑収入に計上されている。

平成20年度からは、「住民票」等の提出を求め、改善されている。

() 特別利益・損失

- 1 「不要土地の売却に関する売却益・売却損」の計算の基となる「売却価額」は適正に決定され、売却手続も適正に行われていた。
- 2 「その他特別損失」に計上されている退隠料、扶助料等の費用は、その内容上、「営業外費用」に計上すべきである。

貸借対照表 (B / S)

() 資 産

- 1 固定資産及び資産外備品
 - (1) 固定資産台帳に記載があり、現物が無いというものはなかったが、逆に現物 (パソコン等) が有るのに、固定資産台帳に記載が無いというものがあるので、その経緯を確認する必要がある。
 - (2) 「資産外備品」該当物で、固定資産台帳に計上されているものがある。
 - (3) 東西線延伸 (二条 ~ 太秦天神川) 工事中に「建設仮勘定」に計上されていた「仮設信号機」(852 万円) が、開通後は取り外されたが、処分方法等が不明となっている。
 - (4) (財) 振興公社では、「かわらばん枠」、「クリーンボックス」、「鏡」、「ベンチ」を交通局に寄付した記録が残されているが、交通局では受贈財産への記載はされておらず、所有者不在の状態となっている。これらの物品により事故が生じた場合の責任者の問題もあるので、早急に交通局と (財) 振興公社の間で協議して、一貫性のある管理をすべきであるとともに、他の受贈財産についても管理を徹底すべきである。
- 2 流動資産
 - (1) 未収金 (消費税等還付金)

消費税等の申告内容は、消費税法に照らし、適正に申告されている。
 - (2) 未収金 (その他)

昭和 60 年度及び平成 10 年度に発生した広告料収入それぞれ 831 万円及び 50 万円が未収となっている。これらは不能欠損処理を行わないのであれば、「長期未収入金」に計上すべきである。(「資金不足比率」にも影響がある。)

(3) 貯蔵物品

被服

被服の貸与サイクルは種類により1年から5年で新品が提供されるが、その際、古いものは回収されないため、各職員が複数の同種類被服を所持する可能性がある。そこで、各職員が保持している被服内容を把握できるよう「被服管理受払簿」を作成することを要望する。

カード乗車券

未販売のカード乗車券(平成19年度末、約235万枚)の作成原価は、会計上は貯蔵品として流動資産に計上すべきであるが、交通局においては「在庫」として認識していないので、一定の基準を設けて資産計上すべきである。

() 負債

1 固定負債

(1) 企業債

経営健全化計画では、経常資金収支の黒字化が強調されており、それは借入金返済にとって重要なことであるが、現実には企業債残高は毎年130億円前後増加し続けており、平成19年度末残高は1,085億7,000万円にも達している。

この償還計画の策定が必要である。

(2) 固定性引当金

企業の財政状態をB/Sに、経営成績をP/Lに適正に表示するためには、将来避けられない特定の費用又は損失の起因の当期発生分は当期に計上しなければならない。これが「引当金」であり、市地下鉄においては「退職給付引当金」と「修繕引当金」が重要であるが、いずれも計上されておらず、隠れた負債となっている。

退職給付引当金

市地下鉄は「退職手当支給規程」を有しているため、毎年度末自己都合による場合の要支給額を計算し、前年度末との差額を「退職給付費用」としてP/Lの「人件費」に計上し、期末残高を「退職給付引当金」としてB/Sの固定負債に計上すべきである。

平成19年度においては、退職給付費用は約2億8,000万円、引当金残高は約57億5,000万円である。

修繕引当金

鉄道事業においては、「車輛の重要部検査・全般検査」を4年毎に受けなければならないと法定されている。

市地下鉄の場合、これを計算すると、毎事業年度のB/Sに「修繕引当金6億6,000万円」を計上していなければならない。

負担金、補助金、出資金及び企業債

企業債の返済は、平成 26 年度まで平均して年間約 200 億円必要であり、平成 27 年度以降はさらに増額するので、慎重な返済計画の策定が必要である。

契約事務

- 1 地方自治法施行令では「普通地方公共団体は、契約を締結する者に、規則で定める額の契約保証金を納めさせなければならない」と定められている。これを受けて、局契約規程では「契約保証金の額は、当該契約金の 100 分の 10 以上に相当する額とする。」と定めている。

しかし、随意契約の多い「物品契約」では契約保証金は免除されており、局契約規程違反となっている。

今後は局契約規程を遵守するか、実情に合ったものに改正する必要がある。

- 2 平成 19 年 10 月から、予定価格 1,000 万円以上の工事・測量・設計の案件は指名競争入札から一般競争入札に移行した。

物品契約（平成 19 年度では 89%が随意契約。）でも経済的合理性を含味し、公募型指名競争入札または一般競争入札に移行すべきである。

- 3 平成 19 年度の委託契約では、随意契約が金額で 95%以上を占めており、約 70%が外郭団体との契約である。しかし、外郭団体との契約は「局工事随契 G L」や「局物品随契 G L」に照らし、「随意契約を締結することができる場合」には該当しないと考えられる。

- 4 更に、外郭団体は、また可成りの部分を随意契約で他に委託しており、結局、市地下鉄と最終受託業者とは間接的に随意契約で結ばれており、「競争の原理」は働いていない。

委託業務の中には「一般競争入札」に馴染まないものもあるので、委託契約においては、できる限り随意契約を廃し、「指名競争入札」や利害関係のないメンバーによる「選考委員会方式」に移行すべきである。

- 5 地下鉄各駅からの現金の搬送業務は、交通局職員と（財）振興公社とで行っているが、安全管理上、現状の搬送方式には不安を感じるので、専門業者への委託を検討すべきである。

内部統制組織

市地下鉄の経理業務は「地方公営企業法の会計規則」等、国の示す基準や交通局の「会計規程」に従い、諸取引が会計帳簿に記載され、決算書が作成されている。

この決算書の作成目的は、企業の適正な「経営成績」や「財政状態」を把握し、経営管理に活用することと、利害関係者に公示することである。そのためには、その作成過程が明確であり、検証し易いものでなければならない。

このような観点から、市地下鉄の「帳簿組織」、「記帳内容」及び「調停体制」を見たとき、必ずしも、経営管理や監査に対応できる組織とはなっていない。

今後、「報告書」の<改善を要する事項>や<監査意見>を参考に内部統制の充実を図っていく必要がある。

東西線延伸工事

- 1 東西線延伸工事（二条～太秦天神川間）の当初の総事業予算は745億円であったが、その後の見直しで525億円（当初より220億円減）となった。しかし、最終的には390億円で完成し、当初予算に比べ355億円（48%）の削減となった。

このことは、喜ばしいことではあるが、当初の見積りがあまりにも慎重を欠いたといわざるを得ない。

今後は、地下鉄に限らず、大規模な公共工事には、計画段階から、施主側に立った工事の専門家を交え、無駄のない精度の高い計画・設計・予算を組むべきである。

- 2 工事内容を細かく見てみると、トンネル工事、駅や設備の計画・施工において無駄と思われる個所があり、更に工事費用は削減できたと思われる。

労務管理

- 1 「地方公営企業等の労働関係に関する法律」、「労働組合法」、「労働関係調整法」、「最低賃金法」、「労働基準法」及び民間企業の慣行に照らし検証を行った。

市地下鉄の給与体系は、給料（本給）、期末手当（夏・冬の賞与）、退職手当の外に10項目の手当があり、更にその中の特殊勤務手当は5項目に分かれているので、合計14項目の手当が設定されている。

これらを一つ一つ検討すると、殆どどの手当について改善すべき点があるので、「報告書」の<改善を要する事項>、<監査意見>を参考に検討する必要がある。

- 2 市地下鉄職員に付与されている年次有給休暇は、多くの民間企業の年次有給休暇付与日数（労働基準法による最低付与日数）と比較すると格段に優遇された条件となっている。
- 3 職員に対する労働条件の厚遇は、福祉の観点からは良いことであるが、市地下鉄の経営状態を考えたとき、それに相応しい条件を検討すべきである。

経営分析

- 1 市地下鉄公表の損益計算書と貸借対照表を経営分析のための様式に改め、主要項目をグラフ化し、各種の分析を試みた。
- 2 市地下鉄の経営状態を現状のままとすれば、損益分岐点（損益トントン）に達するためには、「売上」を現状の72%（年間162億6,000万円）増加させなければならない。

外郭団体

- 1 各外郭団体の経営は、程度の差はあるが、健全経営となっており、会計監査上も、地下鉄整備（株）の「引当金」未計上以外は問題点は見当たらなかった。
- 2 各外郭団体の売上高の95.7%が市地下鉄からの受託料となっており、そのうち57%が外部への再委託料に充てられている。
- 3 市地下鉄 - 外郭団体 - 再委託先の委託契約の多くが「随意契約」であることは、当「概要」の「契約事務」の項で述べたとおりである。
- 4 各外郭団体の平成20年4月1日現在の従業員数187名のうち61名（32.6%）は交通局の現職の派遣であり、100名（53.5%）は交通局の退職者であり、合計で86.1%が交通局関係者で占められている。
- 5 3の交通局の現職派遣者の人件費は、市地下鉄の会計では「委託料」に含まれており、隠れた人件費となっているので、市地下鉄の人件費を考えると、この委託料も含めて考えなければならない。

経営健全化の検証

() 経営健全化対策の検証

1 人件費の抑制及び職員数の削減

市地下鉄は諸経営健全化計画において、「人件費の抑制」と「職員数の削減」を掲げているが、過去のこれらの推移を見ると、人件費は平成 16 年度をピークに、それ以後毎年減少傾向にあり、職員数も平成 15 年以後毎年減少しており、計画は実行されている。

但し、これらの減少は、外郭団体への移籍や委託料に変化している部分があるので、人件費と委託料は合わせて注視する必要がある。

2 旅客増と増収対策

過去 5 年間の旅客数及び旅客収入の推移を見ると、平成 16 年度と平成 19 年度の東西線延伸及び平成 17 年度の運賃値上げに伴い、平成 16 年度以後いずれも毎年増加している。

() 「地下鉄事業経営健全化対策」の検証

平成 16 年度から導入した表題の対策に掲げた経営目標を検証すると、平成 18 年度、19 年度は実績が計画を上回り、平成 23 年度の現金収支（償却前損益）黒字化に向け順調に推移している。

() 「地方公共団体の財政健全化法」への対応

市の平成 19 年度決算に基づく 4 種類の「健全化判断比率」はいずれも基準をクリアしているが、図表 1 . のとおり、市地下鉄の「資金不足比率」が「経営健全化基準」を大きく上回っている（悪い）ため、市の「連結実質赤字比率」は政令指定都市で唯一 10.45%もの赤字となっている。

なお、平成 20 年 8 月現在、今後の市の「実質赤字比率」が図表 2 . のように予測されるため、今後何らかの手だても加えなければ、平成 22 年度には「財政健全化団体」に、平成 23 年度には「財政再生団体」に陥ることが懸念されている。

図表 1 . [平成 19 年度 市地下鉄の資金不足比率] (単位：千円)

資金不足額(不良債務)(B) - (C) (A)	29,091,793
流動負債 (B)	31,728,814
流動資産 (C)	2,637,021
営業収益 (D)	22,584,495
資金不足比率 (A) / (D)	128.8%

経営健全化基準
> 20%

図表 2 . [実質赤字比率の予測] (平成 20 年 8 月現在)

	実質赤字比率 (目標0%)	市の予測		
		平成20年度	平成21年度	平成22年度
早期健全化基準	11.25%	(7.79%)	16.75%	
財政再生基準	20.00%			27.00%

しかしながら、市は平成 23 年度の「財政再生団体」陥落を回避するための打開策として「京都未来まちづくりプラン」を策定した。

第4 経営についての提言

経営上の問題点

市地下鉄の平成19年度決算書から見た問題点

- 1 経常損失 159億円(1日当り 4,356万円)
 (同 (減価償却前) 54億円(1日当り 1,479万円))

これを損益ゼロとするためには、72%(年間162億6,000万円(1日当り 4,455万円)増の営業収益を実現しなければならない。

2 負債残高

負債合計	約 1,403億円	}	実質負債合計 4,162億円
借入資本金	約 2,759億円		

3 債務の返済

借入金・企業債・借入資本金の返済額	毎年 200億円(1日当り 5,500万円)
同 支払利息	毎年 120億円(1日当り 3,300万円)

経営努力

経営改善の手法は、下図のように各項目毎に分類して考えなければならない。

〔経営改善の手法〕

経常利益 (↗)	1 限界利益(↗)	(1)営業収益(↗)	運輸収益(↗)	ア 乗客数(↗)
				イ 料金(↗)
		(2)変動費(↘)	運輸雑収益(↗)	
	2 固定費(↘)			

経営体制の見直し

現在の市地下鉄の経営体制を見ると、鉄道経営の専門家が不在のように思われる。そこで、民間から「鉄道経営の専門家」を数名招へいして、門川市長の申されている「民間の知恵」「民間の活力」を導入して、思いきった「経営改革」を断行すべき時であると考えます。

市民の協力

「報告書」において、いろいろ述べた事柄のうち実行できることはすべて実行して、それでも「財政再生団体」となることが避けられない場合は、最後の手段として「市民の協力」を得なければならない。

それは、目的税（用途を特定した租税）として（仮称）「地下鉄健全化税」の負担である。これを、平成 19 年分の市民税申告を基に、大雑把に試算すると次のようになる。

- | | | |
|---------------------------------|------|--------|
| 1．個人市民税の納税者が 1 年に 1,000 円負担した場合 | 年間税収 | 約 6 億円 |
| 2．個人市民税の納税額の 1% を追加納付した場合 | 年間税収 | 約 7 億円 |

おわりに

市地下鉄の一日も早い経営安定と、市民や旅行者の足として愛され、永遠に利用されることを祈ります。