

提 言

大阪市は交通局の完全民営化を 19 年度当初より実施せよ

～ 大阪市政改革には抜本的な改革手法を。改革リーディング・シティへ ～

平成 18 年 5 月

社団法人関西経済同友会
都市経営改革委員会

目 次

要 約

提言にあたって	1 頁
提言：大阪市交通局(高速鉄道事業・自動車運送事業)の経営改革について	2 頁
都市経営改革委員会の審議内容	
1. 大阪市の危機と経営改革の動き	6 頁
2. 高速鉄道事業・自動車運送事業の概要	
(1) あらまし	7 頁
(2) 過去に取り組んだ経営改革	8 頁
(3) 経営実態	8 頁
3. 高速鉄道事業・自動車運送事業における民間比較	11 頁
平成 17 年度都市経営改革委員会の概要および活動内容	13 頁
平成 17 年度都市経営改革委員会名簿	14 頁

<要 約>

提言：大阪市交通局（高速鉄道事業・自動車運送事業）の経営改革について

都市経営改革委員会では、これまでも大阪市が取り組んでいる市政改革に対して提言をなしてきた。改革は一步ずつ進んできているが、今般、大阪市政改革を加速し更に実りあるものにするため、大阪市問題の縮図として「大阪市交通局」の両事業に焦点を当て、同局の経営改革として 19 年度当初からの「完全民営化」を改めて提言する。

高速鉄道事業における民営化

下表のとおり、完全民営化の方が大阪市、市民・納税者双方にとってよりよい形であると判断

完全民営化	・経営責任が民間会社に帰属 → <u>大阪市は今後のリスクを負う必要がなくなる。</u> ・ドラスティックな経営改革を実施でき、配当等により大阪経済の活性化にも寄与。 ・<u>路線決定の意思決定が民間会社の判断で。</u>民間の経営手法を用いた収支・採算性分析も可能。 ・よりお客さまのニーズにお応えできるサービスの実現（例：多様な他社連絡企画割引キップ）やそれに付随する施設の設置（例：駅ナカビジネスの拡大）がこれまで以上に容易。
公設民営化	・引受け先となる運行事業者にとっては経営が安定する（引受け路線の線路使用料を一定の利益が得られるように定めた場合）。 ・<u>新規路線の建設などが野放図に実施される。</u> ・路線建設に伴う多額の資本投下に係る費用（減価償却費、金利負担等）が市に帰属したままでは<u>市の財政を継続的に圧迫。</u> ・公設型上下分離方式実施には軌道法の改正を要するなど、改革の行程を遅延させる。

自動車運送事業における民営化

「完全民営化」の意義

- ・契約社員化等雇用形態の流動化により、人件費についても更なる削減が可能。
- ・赤字解消に向け抜本的な路線の見直し＝スリム化が必要。
 - 「公」という立場では市民・議会からの反発も予想されるため、「民」で。

民営化に際しての課題

①敬老優待乗車証について

- ・本来的に誘致すべきである担税能力のある住民に対する誘因として機能。
- ・短期的には、敬老優待乗車証に係る補助金なくしては民間会社の収支が成り立たず、敬老優待乗車証の発行およびそれに伴う補助金の支給については継続が必要。
- ・厳しい大阪市の財政を鑑み、一律配布の見直し、一定の規模縮小（最寄の 1 区間等）は必要。

②投下資本に係るコストについて

- ・高速鉄道事業においては、負担が重く、収支に多大な影響を与えている。公営企業債の残高も多額であり、これらが民営化に伴って民間会社の負担となり、かつ一般会計等からの補助金等による補填がないと民間会社による債務の返済は非常に厳しいが、補助金を継続することは、行財政改革を進める中で、市民・納税者の理解を得ることは困難なため、完全民営化後は原則廃止すべき。

③規制緩和に対する対応について

- ・高速鉄道事業についてはインフラの建設負担が多いため、実質的な参入障壁＝高。
- ・自動車運送事業については規制緩和も進んでおり輸送密度の高い路線への他社の参入が予測される。当該路線での競争が激化する一方、民間会社の収益が悪化、採算性は低い住民サービスとして残しておかなければならない路線が廃止される。
→敬老優待乗車証の発行・補助金による補填といったシステムの継続が役立つ。

④監理団体(外郭団体)の改革について

- ・業務の丸投げを禁止し、市場競争原理を導入すべきである。その上で、競争力のある監理団体への変革が必要である（競争力＝低価格等…大阪市にとってはコスト削減）。

完全民営化への移行例

上記課題の内、特に②投下資本に係るコスト削減を視野に入れた「完全民営化」への移行の1例を次に述べる。

民営化にあたり前提として大阪市がなすべきこと	
●大阪市側で累積損失（全額）を処理する。	※共にこれらは過去の経営責任を負うことを意味する。
●大阪市側でできる限り負債の削減を行う。	

①新株式会社を設立。（出資者は民間企業）



②大阪市から新会社に営業譲渡を行う。（資産および負債。負債と抱き合わせるにより譲渡対価はほぼゼロ。また、人員に関しては市職員の転籍とするが、この際に人員の適正化を図り、余剰人員については大阪市での早期退職制度の適用もしくは配置転換を実施。）



③公営企業債の引受先が当該債権を現物出資することにより新会社の株式を取得する。



④依然多額の負債が残る場合は沿線住民を対象に（配当において劣後する種類株）劣後株を発行することで資金調達を行い負債を返済する。（優待乗車券・乗車証等の株主優待により利益を供与。）

※上記③④により新会社の資本金が膨大になり、配当負担等が懸念されるが、将来的に自己株式の消却を行うことにより配当負担を軽減する。



⑤新会社は民間のノウハウを活かした業務効率化をはじめ、資産の有効活用、サービスの向上に努める。特に自動車事業については不採算路線の見直し等抜本的改革を実施する。なお、敬老優待乗車証についてはその範囲を限定して存続させ、大阪市からそれに対する補助金を受給。



⑥新会社での経営が軌道に乗り、利益を生み出せるようになると、株式の上場を目指す。

上記は1例であり、その他、負債削減にあたって公営企業債の引受先に債権放棄を求める、減価償却負担を軽減するために、補助金等により圧縮記帳してランニングコストを削減するなど、様々なバリエーションが考えられる。

完全民営化の実現に向けて

- ・本委員会では、「完全民営化」を目指すべきと考えるが、「公設民営化」とどちらが望ましい経営形態であるか議論すべき。
- ・「民営化」実現に向けては、市だけで検討するのではなく、民間企業、市民も参画する開かれた協議の場を設置して検討すべき（敬老優待乗車証、補助金のあり方についても意見を聞き反映させる）。
- ・（財務的に）透明性のある議論をするために、民間より財務知識に富んだ人材を参画させ、大阪市交通局の財務内容の積極的な開示を求める。

提言にあたって

現在の大阪市の発展の基礎を築いたとして今日まで語り継がれる第7代大阪市長關一は、将来の市街化を考えて、大正14年に西成郡(現在の西成区・東淀川区・西淀川区)と東成郡(同東成区、住吉区)を合併、当時東京市をしのぐ人口、工業生産額を誇る日本一の都市が誕生した。彼はその市域拡張記念式典において、『面積、人口の大なるは誇るべきではなく、近代都市としての施設を整備することこそが重要である』と述べ、御堂筋および御堂筋線の建設、煤塵防止条例の制定、大阪商科大学の設立等、幾多の業績を残した。ここに、その後の『大大阪』発展のフレームが形作られたのである。

今、その大阪市が、財政破綻のふちであえいでいる。その原因は、バブル期のハコモノ投資の失敗、職員の過剰・厚遇等が指摘されているが、企業を含めた市民の市政への関心の低さも原因の一つではないかと思われる。社団法人関西経済同友会は、早くから本問題の重要性に気づき、市政関係者に対して提言等を行い、市政改革の取り組みを支援してきた。平成17年6月、本格的に検討するべく「都市経営改革委員会」を新設し、折りしも作成に着手された市政改革マニフェストに代表幹事と共に「緊急提言」を行い、マニフェストに基づいて作成された行財政改革計画(案)に対してもパブリックコメントを出すなど、その内容の検討に努めてきた。

とりわけ、高速鉄道事業および自動車運送事業を運営する大阪市交通局は、職員数7,895人と大阪市職員の17%を占め、累積損失約1,617億1千万円、一般会計等からの繰入額年約110億円と市政改革上からもその改善は最重要課題の一つである。しかしながら、最近になってもカラ残業が発覚するなど、職員の意識改革を含めた改革への取り組みは、同じ公営企業である上水道事業との比較においても、遅々として進んでいないのが現状である。

都市経営改革委員会では、大阪市問題の縮図として「大阪市交通局」の両事業に焦点をあて、検討を進めてきた。平成17年12月15日、市政改革本部は市政改革マニフェストにおいて市営バス・地下鉄事業の公設民営化の方針を明らかにしたが、これを受けて本委員会は、平成18年2月15日に「民営化については完全民営化を原則とし、再度複数の手法を比較検討し、19年度当初より実施することを求める。併せて、バス事業については赤字路線の廃止・再編等を18年度中に実施し、地下鉄新規路線の建設の是非は新民間会社において検討させよ。」との意見表明を、大阪市に対して行った。

今回、本委員会の平成17年度における活動の総まとめとして、大阪市政改革を掛け声だけに終わらせず、実りあるものにするために、大阪市交通局の各事業の平成19年度当初よりの「完全民営化」を大阪市に提言するものである。

提言： 大阪市交通局(高速鉄道事業・自動車運送事業)の経営改革について

大阪市は市政改革マニフェストにおいて公営交通の改革の前提として「公設民営化」を掲げているが、これには市の抱えるジレンマ（完全民営化にしたいが、「路線敷設の意思決定権限」や「福祉政策としての敬老優待乗車証制度」は維持したい）が垣間見える。本委員会では、「公設民営化」よりも「完全民営化」の方が、大阪市民の将来負担を軽減し、より望ましい交通手段を市民に提供出来ると考え、平成 19 年度当初よりの「完全民営化」を大阪市に提言する。

高速鉄道事業における民営化

「完全民営化」することにより、経営責任が民間会社に帰属し、大阪市が経営から手を引くことができる。これにより大阪市が今後のリスクを負うことがなくなる。また、財政的に多大な負担をもたらす路線設置の意思決定が民間会社で判断でき、民間の経営手法を用いた収支・採算性分析も期待できる（8 号線延伸については、民営化後、今年度開通予定の井高野～今里間の収支予想、交通ネットワークの形成によるメリット等を勘案しながら必要性を慎重に再検討すべきである）。同時にドラスティックな経営改革を実施でき、将来的には配当等により大阪経済の活性化にも寄与することができる。更に、民間の視点に基づく、よりお客さまのニーズにお応えできるサービスの実現（例：多様な他社連絡企画割引キップ）やそれに付随する施設の設置（例：駅ナカビジネスの拡大）がこれまで以上に容易であると考えられる。

一方、大阪市が市政改革マニフェスト等で言及している「公設民営化」に関しては、引受け先となる運行事業者にとっては経営が安定するメリット（引受け路線の線路使用料を一定の利益が得られるように定めた場合）があるが、路線建設に伴う多額の資本投下に係る費用（減価償却費、金利負担等）が市に帰属したままでは市の財政を継続的に圧迫すること、新規路線の建設などが野放図に実施される可能性（があるなど根本的な改革とはならない虞がある。また、公設型上下分離方式を実施するには軌道法の改正を要するなど、大阪市政改革の行程を著しく遅延させる一因ともなり得る。

なお、「完全民営化」の前提として、民間企業の優秀な人材をトップを含めたマネジメント層に受け入れ、旧来の公営企業の枠組み等を取り払うことが必要である。

自動車運送事業における民営化

自動車運送事業は営業損益が赤字で、高給と言われる人件費を民間ベースにしたところで利益を上げるのは至難であるが、民間であれば雇用形態も流動化でき、契約社員等を活用することで、高い人件費についても更なる削減が見込まれる。更に大幅な赤字を解消するには、抜本的な路線の見直し（運転本数・頻度の再検討、使用車両の厳選、赤バスについては敬老無料バス路線としてジャンボタクシーによる委託運営等）を行い、スリム化することが必要であるが、これらを行うには、

「公」という立場では市民・議会からの反発も予想され、思うような再編ができない虞がある。従って「完全民営化」を行い、民間の経営手法を駆使して思い切った再編を実施する必要がある。（民間企業の優秀な人材をマネジメント層に受け入れることについては高速鉄道事業と同様である。）

民営化に際しての課題

両事業ともに、民営化するにあたっては解消すべき課題もある。

①敬老優待乗車証について

両事業共通の課題として敬老優待乗車証の取り扱いがある。今までは両事業が「公」による運営であるからこそ、市の福祉施策の一環としての敬老優待乗車証の発行というシステムが成り立ってきたが、民営化後はこの関係が成立せず、極論すれば廃止という考えも生ずる。

しかしながら、一方で、敬老優待乗車証制度（市内に住所を有する 70 歳以上の市民に支給）は歴史も古く市民生活に定着しており、その廃止は市民・納税者に多大な痛みをもたらすこととなる。更に大阪市が本来的に誘致すべきである担税能力のある住民の誘致という側面においても、その制度設計を改めることで敬老優待乗車証発行は魅力となり得る（例えば、大阪市で 10 年以上納税実績のある 65 歳以上の方に支給する等）。また、短期的には、敬老優待乗車証に係る補助金なくしては民間会社の収支が成り立たないのも確かである（特に自動車運送事業）。

以上のような観点から、敬老優待乗車証の発行およびそれに伴う補助金の支給については継続が必要であると考え。しかしながら、厳しい大阪市の財政を鑑み、一律配布の見直し、一定の規模縮小（例えば、高速鉄道事業であれば自宅最寄りの 1 区に限る、自動車交通事業については自宅最寄りのバス停から最寄りの鉄道の駅までの営業所路線に限る等）も考慮すべきで、その範囲での市民・納税者への“痛み”も止むを得ないと考え。但し、今後の IC カードシステムの活用により、利用実績の把握が容易となり、実績に応じた財政負担を実現することで、制度縮小への対応も容易になると考えられる。

②投下資本に係るコストについて

高速鉄道事業において施設・設備建設等に係るコストである減価償却費や金利負担が重く、収支に多大な影響を与えている。また、公営企業債の残高も多額であり、これらが民営化に伴って民間会社の負担となり、かつ（一般会計等からの）補助金等による補填がないと民間会社による債務の返済は非常に厳しいものとなる。しかし、（一般会計等からの）補助金を継続することは、行財政改革を進める中で、市民・納税者の理解を得ることは難しい。従って、民営化に際しては上記の課題を解決するスキーム（原則廃止に向けた）が必要となる。

③規制緩和に対する対応について

民営化されれば、これまで以上に競争に晒されることになる。高速鉄道事業についてはインフラの建設負担が多大であるため、実質的な参入障壁は高いが、自動車運送事業については規制緩和も進んでおり輸送密度の高い路線への他社の参入が予測される。当該路線での競争が激化する一方、新会社の収益が悪化、採算性は低いが住民サービスとして残しておかな

ければならない路線が廃止される虞がある。

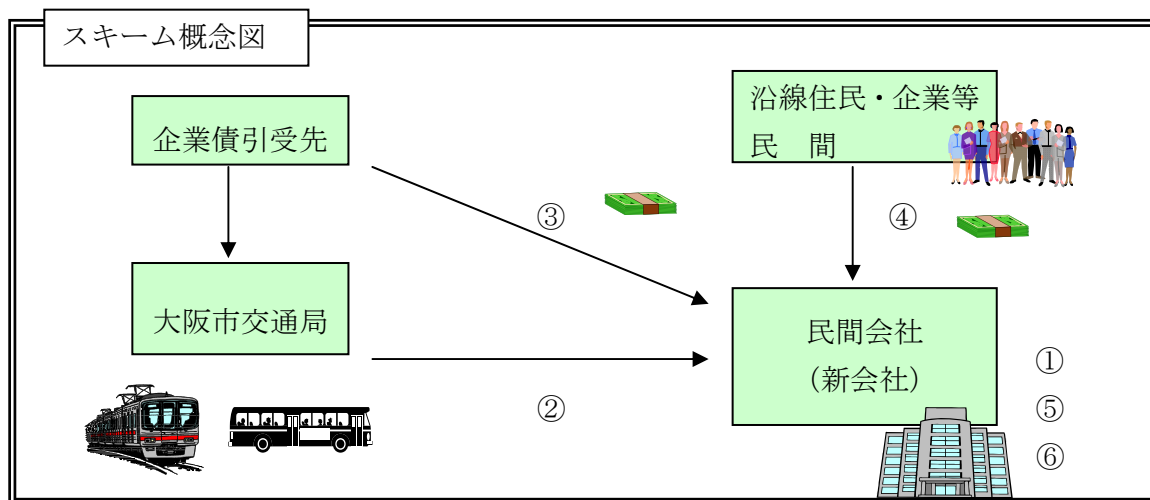
この課題については、例えば上記①で述べた敬老優待乗車証の発行・補助金による補填といったシステムの継続は、生活路線を保護し、完全民営化による市民サービスの低下を回避する上で役立つものと思われる。

④監理団体(外郭団体)の改革について

現在、大阪市交通局関係の監理団体には、(財)大阪市交通事業振興公社、交通サービス(株)、大阪運輸振興(株)、(財)大阪市交通協力会の4団体がある。いずれの団体も役員、従業員ともに市からの派遣職員、市OBが多数を占める。また、収益の殆どが市からの委託料であり、業務の丸投げが行なわれているというのが実態であり、これを禁止し、市場競争原理を導入すべきである。競争に打ち勝つには低価格の実現など、競争力のある監理団体への変革が必要であり、これは大阪市にとってのコスト削減に繋がる。変革の実現には、役員(トップ)には民間の人材を登用するとともに、従業員の労働条件を民間水準に引き下げ等を実施し、体質改善を図る必要がある。

完全民営化への移行例

上記課題の内、特に②投下資本に係るコスト削減を視野に入れた「完全民営化」への移行の1例を次に述べる。



民営化にあたり前提として大阪市がなすべきこと

- 大阪市側で累積損失(全額)を処理する。
- 大阪市側でできる限り負債の削減を行う。

※共にこれは過去の経営責任を負うことを意味する。

※共にこれは過去の経営責任を負うことを意味する。

①新株式会社を設立。(出資者は民間企業)



②大阪市から新会社に営業譲渡を行う。(資産および負債。負債と抱き合わせるにより譲渡対価はほぼゼロ。また、人員に関しては市職員の転籍とするが、この際に人員の適正化を図り、余剰人員については大阪市での早期退職制度の適用もしくは配置転換を実施。)

(この際に各資産を時価評価し、評価額を落とせるところは極力落とすことにより、新会社での減価償却費負担を軽減する。なお、減損については、固定資産の減損に係る会計基準の適用指針に基づき、路線毎にグルーピングを細分化し減損会計を適用することは不適切だと思われる。)



③公営企業債の引受先が当該債権を現物出資することにより新会社の株式を取得する。

(デット・エクイティ・スワップによる負債の削減。公営企業債の引受先は配当や将来の株価上昇によるキャピタル・ゲインにより当該資金を回収。)



④③により負債が軽減されるが、引受先の理解が得られず、依然多額の負債が残る場合は沿線住民を対象に(配当において劣後する種類株である)劣後株を発行することで資金調達を行い負債を返済する。

(受益者負担を更に推し進めたもの。沿線住民には株主優待等により利益を供与。)

※上記③④により新会社の資本金が膨大になり、配当負担等が懸念されるが、将来的に自己株式の消却を行うことにより配当負担を軽減する。



⑤新会社は民間のノウハウを活かした業務効率化をはじめ、資産の有効活用、サービスの向上に努める。特にバス事業については不採算路線の見直し(住民サービスの的にもなくてよいものは廃止、必要なものについては運転本数の調整やサービス付加による一部料金負担など)等抜本的改革を実施する。なお、敬老優待乗車証についてはその範囲を限定して存続させ、大阪市からそれに対する補助金を受給する。(ここで市民の痛みが生じる。また大阪市にも福祉施策の一環として行政府として相応の負担をしてもらう。)



⑥新会社での経営が軌道に乗り、利益を生み出せるようになると、株式の上場を目指す。

上記の民営化スキームは1例であり、その他、負債削減にあたって公営企業債の引受先に債権放棄を求める、減価償却負担を軽減するために、補助金等により圧縮記帳してランニングコストを削減するなど、様々なバリエーションが考えられる。

しかしながら、多額の借入金およびそれに伴う金利負担の軽減、特にバス事業における敬老優待乗車証相当の補助金による補填がないと、新会社の経営は立ち行かなくなる虞があり、この部分をしっかりと取り決めて民営化を実施することが肝要である。

完全民営化の実現に向けて

本委員会では、17 年度の活動（調査・検討等）の結果、大阪市交通局のとるべき経営形態は、大阪市の掲げる「公設民営化」よりも「完全民営化」の方が望ましいという結論に至った。「完全民営化」を目指すべきと考えるが、どちらの経営形態が本当に望ましいかという議論をすべきである。また、「民営化」実現に向けては、大阪市単独で検討するのではなく、民間企業や市民も参画する開かれた協議の場を設置して検討すべきである（敬老優待乗車証、補助金のあり方についても意見を聞き反映させる）。この議論を（財務的に）透明性のあるものにするためにも、民間より財務知識に富む人材を参画させ、大阪市交通局の財務内容の積極的な開示を求める。

都市経営改革委員会の審議内容

1. 大阪市の危機と経営改革の動き

大阪市では、平成 13 年 3 月に策定した「新行財政改革計画」に基づき、“市民と協働して自立的・総合的に都市施策を企画・実施する分権型行政運営システムの構築”、“中長期を見据え、積極的なまちづくりの推進を支える安定した財政及び機能的・効率的な行政運営の確立”を基本方針として行財政改革を進めてきた。

本格的な人口減少・超高齢化社会の到来などを背景に、巨額の借入金残高を抱える大阪市は、平成 14 年 11 月に「財政非常事態宣言」をし、公共事業の抑制や工事コストの削減、職員数の削減などに取り組み、平成 16 年度決算では、市税収入が 8 年振りに前年度決算を上回ったものの、生活保護費をはじめとする義務的経費が増となったことなどにより、財政の硬直度を示す経常収支比率が過去最悪の 103.6%となった。

平成 17 年 4 月に算定された収支概算では、先行き不透明な地方財政対策を一定確保し、既に決定している歳出削減方針や歳入確保策を織り込んだとしても、平成 20 年度には約 800 億円の収支不足額が生じる見込みである。蓄積基金を全額取り崩したとしても、同年度までの累積赤字が約 1,400 億円と見込まれ、「準用財政再建団体」への転落も想定される危機的な状況に陥っている。

このような状況下において、平成 16 年度末以降、職員の福利厚生制度、超過勤務手当等の問題が次々と明るみに出、市政運営に対する市民の信頼は大きく損なわれることとなった。大阪市には、これら問題の是正はもとより、情報公開の徹底、自律的に改革を持続する組織基盤づくりの推進が求められている。

以上の現状認識のもと、大阪市では抜本的な市政改革を断行するため、平成 17 年 4 月に市長を本部長とする「市政改革本部」を設置し、同年 12 月には「市政改革マニフェスト（市政改革基本方針）（案）」を取りまとめた。ここでは、大阪市が直面する財政危機、市民からの信頼喪失、職員の士気と自信の低下といった危機を克服するため、単なる減量経営にとどまらず、市政全般にわたる抜本的改革として、

- （１）健全かつ持続可能な経営体質の確立をめざす“マネジメント改革”
- （２）自律的に社会的責任を遂行する組織風土の確立をめざす“コンプライアンス改革”

（３）環境変化に即応し日常的な改革を持続させる組織体制の確立をめざす“ガバナンス改革”の３つの改革、87 項目の取組みを実施することを明らかにし、更にこれを受けて、平成 18 年 1 月には、「大阪市政改革マニフェストに基づく新しい行財政改革計画（案）」と「局長・区長改革マニフェスト（案）」を作成、発表した。

2. 高速鉄道事業・自動車運送事業の概要

（１）あらまし

高速鉄道事業

大阪市営地下鉄は、昭和 8 年 5 月 20 日、公営交通最初の地下鉄として梅田～心斎橋間（3.1km）で開業。現在では、地下鉄 7 路線 118.0km 及び中量軌道（ニュートラム）1 路線 7.9km の路線網を有し、1 日あたり 232 万人の乗車人員がある（平成 16 年度決算）。また、平成 17 年 7 月 1 日から、（株）大阪港トランスポートシステムの路線（旧 OTS 線）のうち大阪港～中ふ頭間を交通局が運営している。さらに、平成 18 年 12 月の開業を目標とし、地下鉄第 8 号線井高野～今里間 11.9km を建設中である。

平成 4 年度以降、乗車人員が減少し、厳しい経営環境が続くなか、「地下鉄事業経営健全化計画（平成 7～11 年度）」や「新規効率化計画（平成 10～13 年度）」を実施している。しかしながら、これらによっても経営環境はますます厳しさを増し、「交通局経営改革計画（平成 14～18 年度）」を策定し、実施している。

自動車運送事業

市バスは、昭和 2 年 2 月 26 日、阿倍野橋～平野間（4.8km）で営業を開始。現在では、134 系統、営業キロは 625.2km、1 日あたり約 24 万人の乗車人員がある（平成 16 年度決算）。昭和 30 年代後半には、1 日約 120 万人もの利用者があったが、モータリゼーションの進展や地下鉄の整備が進んだことにより、その後の乗車人員は減少し、経営環境は非常に厳しいものとなった。

昭和 41 年度より、財政再建計画を立て事業規模の適正化や合理化に努めるとともに、路線の再編成やバス優先化対策、都市新バスシステム等の施策を実施。また、地下鉄との乗継割引運賃制度や車両冷房化等のサービス改善を行った結果、昭和 60 年代に入って乗車人員の減少に歯止めがかかり、平成 4 年度までは僅かながら増加してきたが、週休 2 日制の浸透や景気後退のため、再び減少傾向に転じた。

「バス事業経営健全化計画（平成 5～11 年度）」に次いで、平成 14 年 2 月の需給調整規制の廃止により新規事業者の参入が予想されたことから、平成 13 年 2 月に出された「公営交通事業改革調査委員会」の報告書の主旨に基づき、平成 14 年 1 月 27 日にバス路線の見直しや運賃制度の変更を実施している。

さらに、「交通局経営改革計画（平成 14～18 年度）」を策定し、平成 14 年 4 月から古市・住之

江の2営業所、平成17年4月から長吉営業所を市の監理団体である大阪運輸振興株式会社に管理委託を行っている。

（2）過去に取り組んだ経営改革

◆経営健全化計画（高速鉄道事業：平成7～11年度、自動車運送事業：平成5～9年度）

高速鉄道事業 … 1,533人、年間約84億円の削減効果

自動車運送事業 … 271人、年間約17億円の削減効果

◆新規効率化計画（平成10～13年度）

高速鉄道事業 … 上記に加え、更に新規の効率化策として248人の効率化を実施

自動車運送事業 … 新規の効率化策も含め平成5～11年度で343人の効率化を実施

◆交通局経営改革計画（平成14～18年度 5ヵ年）

高速鉄道事業とバス事業を合わせ単年度資金収支の均衡を図る計画。18年度では100億円のマイナスから2億円のプラス、102億円の収支改善計画。

内容 … ①バス施設改善等利便性安全性の向上

②市営交通バリアフリー計画の策定

③企画乗車券、広告媒体の開発、遊休資産の有効活用により約31億円の増収を図る

④コミュニティ系バスサービスの運営の外郭団体への委託を始め委託の拡大を図る

⑤投資の適正化・平準化

⑥合計774人の効率化

⑦サービス水準の適正化

⑧公的助成のあり方検討

⑨受託業務のより効率的な執行による外郭団体の業務見直しと活性化

⑩バス事業と高速鉄道事業の会計一本化等会計制度の見直し

⑪一般会計からの繰入れ、公設型上下分離方式による地下鉄整備の研究

⑫情報公開の検討

⑬人事給与制度の見直し

（3）経営実態（平成16年度決算）

高速鉄道事業

・単年度の経常損益は約57億円の黒字。国の基準に基づく一般会計からの補助（共済年金負担金・特例償還金）が72億円あった上での黒字であり、一般会計補助がなければ赤字。

・路線別の営業損益は、御堂筋線（372億円）、谷町線（21億万円）、四つ橋線（3億円）、中央

線（6 億円）の各線が黒字で、千日前線（▲37 億円）、堺筋線（▲19 億円）、長堀鶴見緑地線（▲60 億円）、ニュートラム（▲6 億円）の各線が赤字であるが、全線計では 280 億円の黒字を出している。

- ・総費用に占める人件費の割合は 40%程度
- ・キャッシュベースでは一般会計・国庫からの補助を 267 億円程度入れた上で余剰が 56 億円。
- ・負債は約 8,000 億円であり、毎年 400 億円を超える企業債償還金が必要。
- ・累積欠損金は 1,098 億円。

・ 16 年度決算

（単位：円）

営業収益	149,792,625,203	～敬老優待乗車証等
運輸収益	140,576,167,935	
運輸雑収 (内、特別乗車料繰入金)	9,216,457,268 (1,110,647,927)	
営業費用	121,833,176,289	
人件費	59,256,650,832	～特例債元金償還補助金等 霞町土地信託(フェスティバル ゲート)関係
経 費	25,176,107,466	
一般管理経費	1,894,671,734	
減価償却費	35,505,746,257	
営業利益	27,959,448,914	
営業外収益 (内、一般会計補助金)	9,953,006,581 (7,183,453,966)	
営業外費用	32,183,673,049	
経常利益	5,728,782,446	
特別利益	20,645,000,000	
特別損失	22,480,911,944	
当年度純利益	3,892,870,502	
前年度繰越欠損金	113,712,312,033	
当年度未処理欠損金	109,819,441,531	

・ 高速鉄道事業の経営収支の推移

（単位：百万円）

	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
営業収益	157,859	155,961	152,776	151,526
営業費用	142,170	138,006	132,243	124,510
営業損益	15,688	17,956	20,533	27,016
営業外収益	6,133	6,792	5,925	11,246
営業外費用	39,236	37,339	35,540	33,620
経常損益	▲17,415	▲12,591	▲9,082	4,642

自動車運送事業

- ・運賃収入は総費用の半分程度しかなく、敬老優待乗車証等の特別乗車料繰入金や一般会計からの補助金を毎年 100 億円以上（16 年度は約 124 億円）投入しているが、それでも収支は 13 億

円の赤字。

- ・総費用に占める人件費の割合は 60%程度。
- ・公債を中心に 277 億円の負債があり、利子負担が大きくなっている。
- ・累積欠損金は 519 億円。
- ・16 年度決算

(単位：円)

営業収益	21,740,282,307	～敬老優待乗車証等
運輸収益	12,729,447,415	
運輸雑収 (内、特別乗車料繰入金)	9,010,834,892 (8,711,649,040)	
営業費用	25,964,494,145	
人件費	17,758,132,730	
経 費	6,197,874,049	
一般管理経費	197,534,572	
減価償却費	1,810,952,794	
営業損失	4,224,211,838	
営業外収益 (内、一般会計補助金)	3,885,342,607 (3,721,859,542)	
営業外費用	939,383,973	
経常損失	1,278,253,204	
特別利益	29,222,477	
特別損失	0	
当年度純損失	1,249,030,727	
前年度繰越欠損金	50,640,879,569	
当年度未処理欠損金	51,889,910,296	

- ・自動車運送事業の経営収支の推移

(単位：百万円)

	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
営業収益	23,517	23,246	22,860	22,445
営業費用	28,240	27,910	27,703	26,418
営業損益	▲4,723	▲4,663	▲4,842	▲3,974
営業外収益	5,301	5,210	5,064	4,948
営業外費用	1,264	1,205	1,162	1,091
経常損益	▲687	▲659	▲940	▲117

3. 高速鉄道事業・自動車運送事業における民間比較

今回の提言にあたって、両事業の抱える問題点（処遇の実態、収支状況、業務効率等）の洗い出しを目的に、民間の鉄道事業者およびバス事業者との比較を行なった。以下でその比較検証を行う。但し、それぞれの置かれた路線環境等の違いがあるため、単純には比較しきれない面があることをご理解いただきたい。

高速鉄道事業と民間鉄道事業者との比較検証

①労働構成について

従業員の平均年齢、平均勤続年数については大きな差は見られない。ただし、駅業務等の委託に関しては、委託会社従業員の全従業員に占める割合が民間の方が多く、人件費削減のための外部委託化が進んでいることが窺えた。

②生産性について

一人当たり人件費（退職金及び付帯人件費を含む）については、大阪市の方が民間より若干高く、売上高人件費率についても大阪市が民間を若干上回る結果となった。営業キロ当たり人員（路線環境の違いはあるが）については大阪市が民間を大きく上回っている。

総資産営業利益率については、大阪市の方が低く、資産の運用効率という面で劣ることがわかった。付加価値（便宜的に営業損益に人件費を加えたもの）総額は大阪市が民間を大きく上回るにも関わらず、対固定資産の比で付加価値を見ると、民間が逆転し、大阪市の固定資産がいかに大きいかが分かった。なお、その他の指標（営業収益比人員等）については特筆するほどの差は見受けられなかった。

③運賃関連について

利用客の一人平均乗車キロ、一人平均支払運賃とも民間が大幅に上回っているが、これは路線環境の差と考えられる。また、利用客の一人1キロ平均運賃についても大阪市が高いのは地下鉄という高い設備投資費が反映されたものであると判断される。

◆結 論

生産性の比較から、仮に給与、人員を民間ベースで運営すれば若干ではあるが効率性は向上するが、根本的な解決とはならない。16年度決算では、高速鉄道事業の営業利益は27,959百万円と出ているものの、支払利息及び企業債取扱諸費が28,482百万円もあり、一般会計からの補助金7,263百万円（国の基準に基づく）がなければ経常損益は赤字となっているのが実情である。このことから、既存路線の設備投資に基づく費用（減価償却費含む）が高速鉄道事業の経営をいかに圧迫しているかが分かる。今後このような設備投資負担を極力避けることが改革の鍵であり、計画されている新線建設には、採算性が求められることは勿論、厳密な収支計画、コスト削減施策が必要となる。

自動車運送事業と民間バス事業者との比較検証

①労働構成について

従業員の平均勤続年数や平均年齢、全従業員数に占める業務受託会社等従業員の割合は、大阪市と民間とでは殆ど差は見られない。

②生産性等について

収支率（営業収益を営業費用で除した割合）は大阪市、民間とも 100% を切っており赤字ではあるが、大阪市の収支率は民間を大幅に下回る。更に特別乗車料繰入金（8,712 百万円）を控除すると 50% を切るまで落ち込む。また、大阪市の売上高人件費率は民間に比べて非常に高く、業務受託会社等従業員等を含めた一人当たり人件費についても平均勤続年数、平均年齢に殆ど差がないにもかかわらず、大阪市が民間を大きく上回る結果となった。実働日車営業収入、実働日車当輸送人員、従業員一人当実車キロについては、路線環境の違いにより差が出ている。

③運賃関連について

キロ当営業費用は大阪市が民間を上回っており、（路線環境の違いもあるが）多大な人件費と設備投資が影響していると推察される。

◆結 論

自動車運送事業の経営を圧迫している要因は、高い人件費にあると考えられる。仮に民間の人件費ベースで運営すると試算すれば、収支率は 100% 近くまで改善され、売上高人件費率も大幅に改善される。但し、これは特別乗車料繰入金 8,712 百万円があるという前提で、例えば民営化によりこれがなくなるとすれば、大幅な人員の削減を始めとする経費の削減を進めることは勿論、路線の再編（運転本数・運行頻度の見直し）や使用車両の厳選などにより高度な旅客サービスを実現し、収益を増加させるなど、民間のノウハウを用いた増収策が求められる。

総 括

現在の経営状況を根本的に改革するためには、高速鉄道事業は新線建設をはじめとする設備投資の抑制、自動車運送事業は路線の再編や抜本的な増収策が必要となる。ただ、公（公営交通）という立場ではこれらに着手することが難しいため、早急な経営形態（民営化）の変更が求められる。

平成 17 年度都市経営改革委員会の概要及び活動実績

概 要

平成 17 年 5 月 18 日開催の関西経済同友会平成 17 年度通常総会において、同年度の事業計画が採択され、この中で「都市経営改革委員会」の設置が盛り込まれた。本委員会の設置に関する趣旨は、事業計画の中で次のとおり掲げられている。

【平成 17 年度 事業計画 抜粋】

I. 基本認識

公的部門の改革が遅れている。少子高齢・人口減少時代を迎える中、国・地方・年金の債務累増や、通商・外交・安全保障・教育等に関する基本政策の欠如など、深刻な課題に直面しながら、解決への手応えが感じられない。

III. 活動計画の骨格

3. 地域が自立する

①都市経営改革の推進

地元大阪府・大阪市の行財政改革の推進に向け、地元経済界として、都市経営の視点から関わる。地方公務員法の本来的運用によるリストラの検討と共に、顧客志向向上への支援を進める。

<企画調査組織>

9)都市経営改革委員会

大阪府・市の行財政改革方策について具体的な提言を行う。地方公務員法の本来的運用の実現方策や、税収増の基本となる、住民や企業にとって魅力的な自治体のあり方等について研究する。全国経済同友会地方行財政改革推進会議との連携を図る。

17 年度活動実績

- | | |
|------------|--|
| 17. 06. 23 | 第 1 回都市経営改革委員会正副委員長会議 開催 |
| 17. 09. 01 | 「改革マニフェスト（案）」に対する緊急提言※を書面にて關大阪市長に手渡す
※ … 「本年度中に職員のリストラを！2 年以内に現業部門の全面的な外部委託化を！」 |
| 17. 10. 06 | 第 2 回都市経営改革委員会正副委員長会議 開催 |
| 18. 02. 02 | 大阪市幹部を招いてのマニフェスト説明会・意見交換会 開催 |
| 〃 | 第 3 回都市経営改革委員会正副委員長会議 開催 |
| 18. 02. 15 | 「大阪市市政改革マニフェストに基づく新しい行財政改革計画（案）」に対するパブリックコメント※を書面にて大阪手に手渡す
※ … 「改革には高い理念と目標を掲げよ！大胆な手法で改革の更なる推進を！」 |
| 18. 02. 21 | パブリックコメントに関するプレス発表 実施 |
| 18. 03. 03 | 第 4 回都市経営改革委員会正副委員長会議 開催 |
| 18. 03. 23 | 第 5 回都市経営改革委員会正副委員長会議 開催 |

平成 17 年度都市経営改革委員会名簿

2006 年 4 月 1 日現在

(敬称略)

委員長	佐藤 茂雄	京阪電気鉄道	社長
副委員長	南雲 龍夫	サノヤス・ヒシノ明昌	会長
〃	帯野 久美子	インターアクト・ジャパン	代表取締役
〃	山岡 俊夫	山岡金属工業	社長
〃	牧野 明次	岩谷産業	社長
〃	岸 秀隆	監査法人トーマツ	代表社員公認会計士
〃	田村 英輔	晃稜	社長
〃	二宮 清	ダイキン工業	常務執行役員
〃	田中 徳夫	川崎重工業	執行役員関西支社長
〃	村田 省三	アートコーポレーション	専務
〃	岡橋 輝和	三井物産	執行役員関西支社副支社長
〃	松田 憲二	ユアサM&B	社長
〃	日根野 文三	日根野公認会計士事務所	所長
〃	吉本 澄司	日本総合研究所	調査部関西経済研究センター所長
〃	内田 弘通	大林組	常務執行役員
〃	村尾 和俊	西日本電信電話	取締役
スタッフ	木村 靖夫	京阪電気鉄道	総務部長
〃	櫻田 武	京阪電気鉄道	総務部係長(庶務担当)
〃	藤高 伸康	京阪電気鉄道	総務部係長(秘書担当)
〃	大屋 雄次	サノヤス・ヒシノ明昌	総務部長
〃	加藤 忠広	山岡金属工業	週刊大阪新聞社代表主幹
〃	寺前 清彦	岩谷産業	秘書部長
〃	壬生 裕子	監査法人トーマツ	スタッフ
〃	山本 洋	晃稜	取締役
〃	土屋 隆彦	ダイキン工業	IT 企画担当部長
〃	西村 義規	川崎重工業	関西支社副社長
〃	広瀬 英雄	ユアサM&B	顧問
〃	富森 浩治	西日本電信電話	総務部企画担当部長
代表幹事スタッフ	甲斐 憲明	松下電器産業	秘書グループ企画渉外担当参事
〃	木村 明則	松下電器産業	秘書グループ企画渉外担当参事
〃	水谷 恒介	西日本電信電話	総務部企画担当
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	松尾 康弘	関西経済同友会	企画調査部部長
〃	谷 要恵	関西経済同友会	企画調査部主任