

【提言】 大阪市営地下鉄事業の民営化実現を求める

一般社団法人 関西経済同友会
大阪府・市改革検証委員会

はじめに

大阪市交通局は、2012 年 12 月 25 日、『地下鉄事業民営化基本方針（素案）』を発表しました。これを受け、大阪市会は 2 月定例議会で、地下鉄事業の民営化を審議すると伺っています。

当会は 2006 年 4 月以降、大阪市交通局の「完全民営化」を求めて提言を重ねて参りました。今回、市交通局自らが地下鉄事業の民営化に舵を切ったことを高く評価し、市会議員の皆様には、地下鉄民営化に是非ともご賛同くださるよう強く求めます。

いま世界では激烈な都市間競争が繰り広げられています。大阪はその競争に生き残らなければなりません。大阪市営地下鉄事業の民営化は、人口が減少するなかでなお、財政への負担を減じ、利用者に提供するサービス品質を向上させることで、大阪が持つポテンシャルを引き出し、都市力を強化するための有力なツールと当会は考えています。

大阪市会には、「市営地下鉄民営化」という歴史的な英断を是非、下して頂きたいと願います。

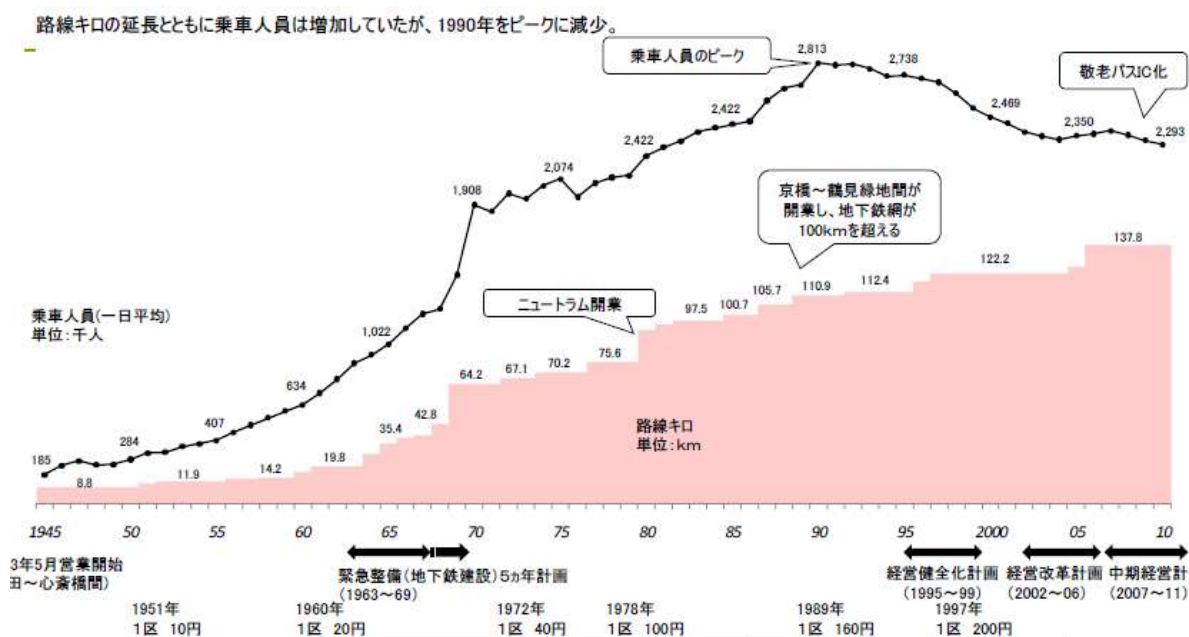
本提言の構成

1. 地下鉄事業民営化の必要性	(p2)
(1) 人口減少社会での乗客数減少への対応	(p2)
(2) 行政への財政的依存からの脱却	(p2)
(3) 「さらなる黒字化」の実現	(p3)
2. 地下鉄事業民営化の効果	(p3)
(1) 利用者へのサービス品質向上とコスト低減の両立	(p3)
(2) 大阪市の財政負担の軽減と税収増への貢献	(p4)
(3) 経営の自由度向上による「攻めの経営」の展開	(p5)
①料金の値下げ	(p5)
②関西の広域公共交通ネットワークの充実による地域競争力の強化	(p5)
③戦略的な人材採用の実現	(p6)
④従業員満足度の向上	(p6)
⑤安全性の確保・強化	(p6)

1. 地下鉄事業民営化の必要性

(1) 人口減少社会での乗車客数減少への対応

- 人口の減少と高齢化の進行、そして団塊の世代の退職などを主たる原因として、市営地下鉄の乗車客数は減少傾向で推移しています。
- 現状を放置するならば、減少傾向は今後も続き、「ジリ貧」状態になり、状況は今よりも悪化します。
- 減少する乗車客数に対しては、コスト削減と運賃収入以外の分野での収益増で対応する必要があり、そのためには大阪市営地下鉄を民営化し、恒常的に合理化が遂行されるなど、柔軟な経営ができる組織とする必要があるのです。



出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より

図一 1 地下鉄事業の変遷と乗車人員数の推移

(2) 行政への財政的依存からの脱却

- 大阪市交通局に対しては、大阪市から一般会計補助金等が年間約 100 億円投入されています。財政難に苦しむ大阪市から補助金の負担を無くすためにも民営化し、合理化努力を徹底することが必要です。
- 地下鉄事業の 2011 年度決算は、167 億円の黒字となっていますが、一般会計からは 104 億円の補助金が投入されています。
- 大阪市の財政が硬直化するなかで、一般会計の財政負担を前提とした収入構造を今後も維持することは難しいと言わざるを得ず、行政への財政的な依存から脱却していく必要があります。

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
①総収入	1,587	1,628	1,597	1,650	1,660	1,696	1,695	1,662	1,642	1,581
②総支出	1,678	1,581	1,540	1,482	1,462	1,502	1,422	1,368	1,397	1,414
③ (①-②)	-91	47	57	168	198	194	273	294	245	167

④地下鉄会計への一般会計補助	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
	194	206	271	367	237	146	152	154	149	104

③は総収入と総支出の差額。赤色文字表記の数値は「赤字」を意味する。

出所：(http://www.kotsu.city.osaka.lg.jp/business/management/financial/yosan_kessan.html#01)

表－1 地下鉄事業の収支状況と補助金の推移

(3) 「さらなる黒字化」の実現

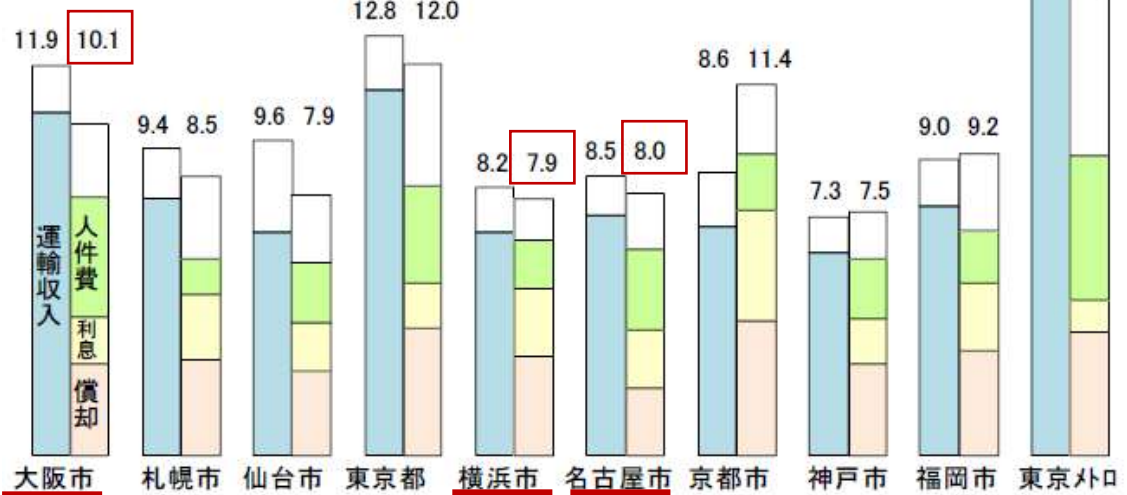
- 市営地下鉄事業は、2003年度に総収入が総費用を上回り、それ以降継続的に黒字が確保されています(表－1参照)。これは交通局の経営努力の成果が徐々にあらわれてきたからとも言えますが、あくまでも公営企業会計のもとでの「黒字」であり(固定資産税などは支出に含まれていない)、また、地下鉄事業への一般会計からの補助金に依るところが大きいと言えます。
- 地下鉄事業は、民営化することで、さらなる経営改善が可能となり、収入を増やし、支出を減らす工夫が柔軟に行えるようになります。
- 「黒字だから民営化しなくて良い」ではなく、「民営化し、さらに黒字化させる」という発想に切り替え、収益の中からさらなる安全対策の強化、構造物の延命化、設備の更新などに対する設備投資、サービスの向上に資する投資を行うことで、より良い地下鉄を実現させてゆく必要があります。

2. 地下鉄事業民営化の効果

(1) 利用者へのサービス品質向上とコスト低減の両立

- 乗車人員数は将来的にも減少傾向で推移することが予想されるため、従来のように収益を上げ、現在のように黒字を確保し続けることは難しくなると見込まれます。むしろ、民営化し、恒常的にコスト削減と生産性の向上を続ける経営主体となったほうが、体質強化につながると思います。
- より良い商品、より良いサービス、より良い価値を、消費者が納得のいく価格で提供することは、民間企業が得意とすることです。
- 従業員数の見直し、適正配置などを通じ、自由度が増した経営環境のもと、現在の高コスト体質を改善し、生産性を高めることができます。図－2、3のように、横浜市や名古屋市と比べると、現状より生産性を高めていく余地は大いにあります。

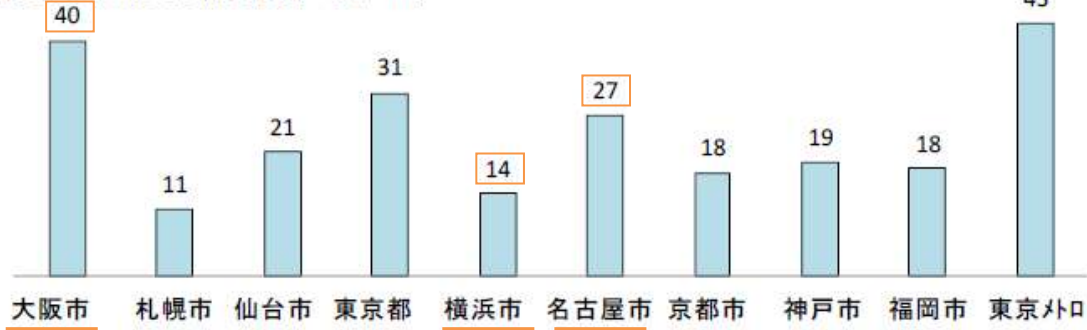
【営業キロあたり総収益・総費用】（億円/km）



出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より

図-2 地下鉄営業キロあたりの総収益・総費用の主要都市別比較

【営業キロあたり職員数】（人/km）



出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より

図-3 地下鉄営業キロあたりの職員数の主要都市別比較

（2）大阪市の財政負担の軽減と税収増への貢献

- 民営化することにより、新たな株式会社が誕生します。これにより、現在、大阪市の一般会計から支出されている交通局への補助金約100億円が無くなり、大阪市の財政負担が軽減されます。
- さらには、民営化後の新会社からは、固定資産税、法人事業税収入も見込めるようになります。税収が増えることで、まちづくりにおける他の分野での市民サービスを、より充実させることが可能になります。

(3) 経営の自由度向上による「攻めの経営」の展開

- 地下鉄事業民営化は、経営の自由度を高め、効率的な経営が可能となり、その「果実」は、利用者、市民、株主に還元されます。
- 具体的には『地下鉄事業民営化基本方針（素案）』（2012年12月25日発表）に掲載されているような、①料金値下げ、②終発延長、③広告事業や駅ナカ事業など関連事業の展開、④沿線地域の活性化への参画、⑤他の鉄道事業者等との連携・共同インバウンド施策の推進などの事業戦略の選択肢を持つことが可能になります。

①料金の値下げ

- 消費税は、2014年4月に8%、2015年10月には10%に引上げられる予定です。
- 『地下鉄事業民営化基本方針（素案）』では、“利用しやすい料金体系とするため、2014年4月に初乗り料金を10円値下げするほか、消費税増税や民営化後の経営状況等を勘案しながら、2015年10月に、ご利用の多い短距離区間において、さらなる値下げを目指す”としています。

現 行	改定案（※）
1区 200円	1区 190円（2014. 4） 1区 180円（2015. 10）

出所：大阪市交通局「地下鉄事業民営化基本方針（素案）」2012年12月より

図-4 民営化後の料金改定案

②関西の広域公共交通ネットワークの充実による地域競争力の強化

- 大阪は、京都、神戸など関西の他の都市圏の結節点のみならず、関西国際空港から、新幹線、国土軸へのアクセスの結節点でもあります。
- しかし、現状では大阪市域内で地下鉄が止っており、市域内と市域外の交通ネットワークは十分とは言えません。
- 大阪市内のみで完結しない、大阪市域外との有機的な広域公共交通ネットワークの充実が、大阪のみならず関西全体の地域競争力強化のためには不可欠です。私鉄との連携による相互乗り入れの充実、各社の駅の接続利便性の向上、企画乗車券の開発、全国交通系ICカードとのさらなる連携による、交通のシームレス化の推進が必要であり、その実現のためには大阪市営地下鉄の民営化が有力なツールとなります。



出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より

図-5 大阪市内で完結する現状の地下鉄ネットワーク

③戦略的な人材採用の実現

- 経営の自由度が増すことで、従業員の採用も、世代交代、技術・ナレッジの継承という観点から、戦略的に行うことが可能になります。
- 職員採用を継続的に行うことで、職員の世代交代が継続的に行われます。現場レベルでの技術やノウハウが伝承されていくことで、地下鉄運行の安全性の確保をより確かなものにすることができます。

④従業員満足度の向上

- 顧客満足度を高めるには、商品・サービスの提供者である従業員の満足度が高いことが必須です。すなわち、地下鉄利用者の満足度を高めるには、地下鉄の運行に携わる従業員の満足度を高める必要があります。
- 民間企業になると、一律的な評価ではなく、やる気と能力のある従業員が正当に評価される勤務評価体系にシフトし、従業員のモチベーションが維持・向上します。

⑤安全性の確保・強化

- 民営化すると、過度に利益を追求する余り、安全対策への投資が減少し、事故が発生しやすくなるのではないかと懸念する意見があります。
- 安全への取組みは公営・民営を問わず、鉄道事業者にとって最も重要な経営課題です。
- ただし、事故発生の原因として、公営か民営であるかは、決定的なことではありません。むしろ、列車走行距離などに影響を受けるものといえます。表－2は運転事故件数を、表－3は運輸障害件数を比較したのですが、列車走行キロあたり、ならびに列車100万キロあたりでみても、鉄道事業者の形態が民間か、公営かが事故等の発生の要因となるとは言えません。民営化＝安全性の低下ではないのです。
- 大阪市交通局は、2011年10月に『新たな中期経営計画〔平成23～27年度〕の策定指針』を発表し、その中の「5.経営基盤の強化」において、“安全性最優先のもとでの効率化”がうたわれております。
- 十分かつ持続可能性の高い安全対策への投資と士気・能力の高い職員により支えられる地下鉄運行が、民営化により実現するのです。

表－2 運転事故件数の比較（踏切障害をのぞく）

	人身障害 件数	列車走行キロ	列車百万キロ あたり件数
大阪市	12	19.30	0.62
A 社	37	61.20	0.60
B 社	9	16.15	0.56
C 社	8	12.93	0.62
D 社	12	22.28	0.54
E 社	8	8.30	0.96
関西5社平均	14.8	24.17	0.61
大手民鉄15社平均	8.7	21.15	0.41
地下鉄9事業者平均	5.6	11.69	0.48

※地下鉄については、踏切障害事故のほか道路障害事故も発生しないが、2010年度においては全社、道路障害事故は0件。

出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より抜粋、加工。

表－3 輸送障害件数の比較

	輸送障害 件数	列車走行キロ	列車百万キロ あたり件数
大阪市	5	19.30	0.26
A 社	25	61.20	0.41
B 社	21	16.15	1.30
C 社	2	12.93	0.15
D 社	7	22.28	0.31
E 社	4	8.30	0.48
関西5社平均	11.8	24.17	0.49
大手民鉄15社平均	22.5	21.15	1.07
地下鉄9事業者計	7.5	11.69	0.65

※輸送障害：鉄道による輸送に障害を生じた事態（列車の運転を休止したもの又は旅客列車にあっては30分（旅客列車以外にあっては1時間）以上遅延を生じたもの）であって、鉄道運転事故以外のもの

※部内原因：鉄道係員、車両又は鉄道施設に原因するもの

自然災害：風水雪雷害、地震災害等の自然災害に原因するもの

部外原因：線路内立入り、動物との衝突等に原因するもの（車両事故等及び自然災害以外のもの）

出所：第10回大阪府市統合本部会議資料「資料1 地下鉄事業について」より抜粋、加工。

おわりに

2011年11月の選挙を経て、橋下市政がスタートしました。以来、大阪市の行財政改革、二重行政の解消、競争力強化に向けた検討と取組みが相当のスピード感をもって進められています。

特に、大阪市交通局の地下鉄事業、バス事業の改革への取組みは、民間から初の登用となる藤本昌信交通局長のもと、改革に新風を吹き込んでいます。

当会が、大阪市交通局の完全民営化を提言してから6年半が過ぎました。この間、大阪市の財政は厳しい状況が続き、経済の低迷から税収の大幅な回復は難しい状況が続いています。にもかかわらず、市交通局は未だ民営化されていないままです。

民営化には懸念する声もあります。しかし、だからといって現状を固定化する理由にはなり得ません。懸念事項があれば、市民、企業、行政の英知を集め、解決し、新たなまちづくりにつなげていく機会とすべきです。

大阪市会の皆様には、大阪市にとって、そして、大阪市民にとっての明るい未来を切り拓く地下鉄事業の民営化にご賛同くださるよう要望します。

以上

資料 1

平成 24 年度 (2012 年度) 大阪府・市改革検証委員会名簿

(2013 年 1 月 18 日現在)

委員長	帯野 久美子	(株)インターアクト・ジャパン	代表取締役
副委員長	乾 裕	日本証券業協会大阪地区協会	地区会長
副委員長	上 敏郎	日本電通(株)	取締役会長兼社長
副委員長	大西 晃	関西電力(株)	秘書室秘書役
副委員長	沖津 嘉昭	岩井コスモ証券(株)	取締役社長
副委員長	小関 道幸	(株)ソーシャルプロデューサー	取締役会長
副委員長	加藤 好文	京阪電気鉄道(株)	取締役社長
副委員長	桑村 文雄	桑村建築事務所	代表者
副委員長	鴻池 一季	(株)鴻池組	特別顧問
副委員長	斎藤 修一	(株)日本経済新聞社	専務執行役員大阪本社代表
副委員長	澤 志郎	日本交通(株)	代表取締役
副委員長	先崎 尚祐	三井物産(株)	関西支社副支社長
副委員長	高橋 亮司	(株)イトーキ	関西支社長
副委員長	田中 成人	田中会計事務所	代表税理士
副委員長	坪田 知巳	日本アイ・ビー・エム(株)	執行役員大阪事業所長
副委員長	萩尾 千里	(株)大阪国際会議場	取締役相談役
副委員長	長谷川 剛	櫻宮化学(株)	取締役社長
副委員長	林 豊行	医療法人 友絃会病院グループ	代表
副委員長	播島 幹長	燦ホールディングス(株)	取締役会長
副委員長	日根野 文三	日根野公認会計士事務所	所長
副委員長	増田 修造	大和不動産鑑定(株)	特別顧問
副委員長	松内 秀樹	有限責任監査法人トーマツ	大阪事務所長
副委員長	松田 憲二	ユアサM&B(株)	取締役社長
副委員長	水野 隆喜	(株)ローソン	上級執行役員 CVSグループ近畿ローソン支社長
副委員長	守安 但	INSOU(株)	取締役社長
副委員長	山田 由輝子	(株)アテナグローバルインク	取締役社長
副委員長	和田 誠一郎	和田誠一郎法律事務所	弁護士
委員	香川 芳江	香川メディカルグループ	理事長
委員	鈴木 規之	(株)アスタリスク	代表取締役
委員	田渕 宏政	(株)タブチ	取締役社長
委員	藤井 眞澄	関電プラント(株)	取締役社長
委員	柳本 忠二	(株)レザック	代表取締役
委員長スタッフ	阿久根 昌夫	(株)インターアクト・ジャパン	調査役
スタッフ	中河 昭	日本証券業協会大阪地区協会	事務局長
スタッフ	大前 忠	日本証券業協会大阪地区協会	特別参与

スタッフ	結城 力	関西電力(株)	秘書室リーダー
スタッフ	森 英貴	京阪電気鉄道(株)	経営統括室 総務担当(秘書)係長
スタッフ	筒井 滋	(株)鴻池組	大阪本店建築営業部長
スタッフ	卯滝 勝	三井物産(株)	関西支社業務部業務室長
スタッフ	小杉 茂	(株)イトーキ	営業管理課課長
スタッフ	川口 武史	田中会計事務所	事務局長
スタッフ	長谷川 聡	櫻宮化学(株)	社長室秘書
スタッフ	上田 健一	医療法人 友紘会病院グループ	総務課係長
スタッフ	小川 佳秀	燦ホールディングス(株)	顧問
スタッフ	中島 守	燦ホールディングス(株)	顧問
スタッフ	大川 幸一	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
スタッフ	奥谷 恭子	有限責任監査法人トーマツ	シニアマネジャー
スタッフ	藤本 光太郎	ユアサM&B(株)	社長室プロジェクトリーダー
スタッフ	桐山 謙一	和田誠一郎法律事務所	顧問
代表幹事スタッフ	絹川 直	(株)大林組	理事 経営企画室大阪企画部部長
代表幹事スタッフ	矢島 健	(株)大林組	経営企画室 大阪企画部副課長
代表幹事スタッフ	水越 玲	(株)大林組	経営企画室 大阪企画部企画課副課長
代表幹事スタッフ	山本 卓彦	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室長
代表幹事スタッフ	吉岡 淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
代表幹事スタッフ	小倉 由紀	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室課長
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
事務局	松尾 康弘	(一社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
事務局	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長

【提言】 大阪市営地下鉄事業の民営化実現を求める

平成 25 年（2013 年）1 月 21 日 発行

発行者 一般社団法人 関西経済同友会

常任幹事・事務局長 齊藤行巨

〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27 中之島センタービル 28 階

電話 06-6441-1031 / URL <http://www.kansaidoyukai.or.jp/>
