

# バス事業 引継ぎ（民営化）プラン （案）

平成29年1月  
大 阪 市

# 目次

1	はじめに	1	5	バス事業の廃止にかかる対応	
2	民営化の必要性及び目的		(1)	資産及び負債の取扱い	23
(1)	乗合バス事業の経営状況	2	(2)	地下鉄会計へ有償所管換えする資産とその後の帰属	24
(2)	公営企業としての限界	3	(3)	バス事業の廃止に伴う資産・負債の清算イメージ	25
3	民営化の考え方		(4)	職員の転籍・雇用対策	26
(1)	民営化の目的	8	(5)	会議体の設置	31
(2)	民営化に向けたこれまでの取組み	9	6	今後のスケジュール	32
(3)	民営化のスキーム	10			
(4)	市長直轄の新たな部局の設置	11			
(5)	バスサービスの維持方策	12			
(6)	基金の設置	13			
4	大阪シティバス(株)の事業計画・施策				
(1)	引き継ぐバス路線	14			
(2)	経営方針	15			
(3)	組織設計	16			
(4)	バス事業の維持・発展	17			
(5)	事業運営に必要な車両・施設等の確保	18			
(6)	重点実施施策	19			
(7)	地下鉄新会社とのグループ会社としての経営戦略等	20			
(8)	収支計画	21			
(9)	安定的な要員確保に向けた対策	22			

# 1 はじめに

バス事業の譲渡(以下「民営化」という)については、平成24年12月に「バス事業民営化基本方針(素案)」を策定して以来、議会においてさまざまなご議論をいただいていた。

この間、議会での議論を踏まえ、市民・お客さまのバスサービス維持に対する不安を払拭し、また、地下鉄との一体性や連携を確保するため、平成26年11月に大阪シティバス(株)へ一括譲渡するとして「バス事業民営化推進プラン(案)」をとりまとめるとともに、大阪シティバス(株)においても、自立経営に向けた改革を着実に進めてきたところである。

バス事業の廃止に関する条例案については、5度に及ぶ継続審査を経て、2度にわたり否決となったが、その間の議会での意見を踏まえ、民営化の基本方針を議会の議決事件とすることを定めた条例案を平成27年9月議会上程し、同年10月に可決いただいた。

このいわゆる手続き条例に基づき、平成28年2月・3月議会に基本方針案を上程するとともに、これまで議会でご意見のあった民営化に対する課題などを盛り込み「バス事業民営化プラン(案)」として取りまとめ、その後の議会議論を経て、「バス事業民営化プラン(案)」を一部修正の上、同年3月に基本方針案を可決いただくとともに、バス事業が経営健全化団体となったことに伴う「経営健全化計画」についても可決いただき、国へ提出した。

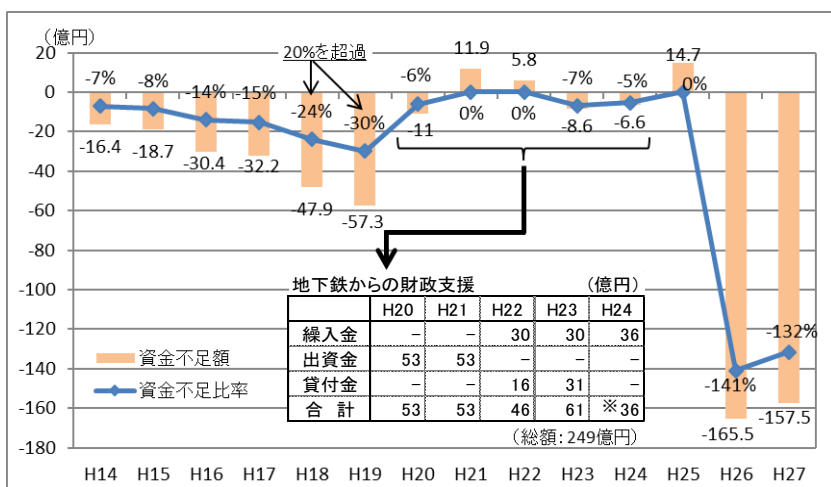
今後、事業廃止の条例案をご判断いただくにあたり、このたび「バス事業民営化プラン(案)」を加筆・修正したところである。本プラン(案)について議会のご理解を得て、市民・お客さまに必要なバスサービスを、将来に亘って持続的・安定的に提供するため、バス事業の民営化を達成してまいりたい。

## 2 民営化の必要性及び目的

### (1) 乗合バス事業の経営状況

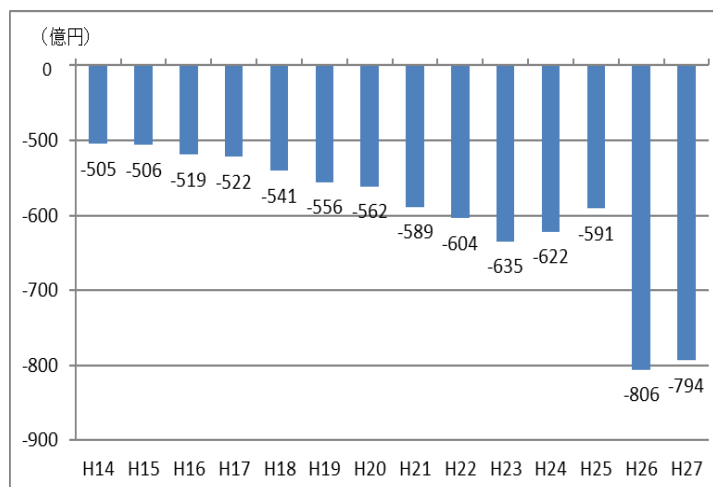
- ・バス事業は、これまで一般会計等からの補助などを受け運営を行い、平成20～24年度には地下鉄事業から249億円にもなる財政支援を行ってきたが、平成24年度まで昭和58年度以来29年連続の赤字の状況にあった。
- ・平成25年度～27年度においては、経営改善に向けた取組みにより、経常黒字を確保したものの、平成25年度において、すでに500億円以上の累積欠損金を抱えるなど事業体としては存続できない状態である。さらに平成26年度の住之江用地土地信託事業の和解金支払いにより発生した巨額の負債が加わり、平成27年度末において資金不足額が約157億円、資金不足比率は131.6%となり、累積欠損金は約800億円にのぼっている。
- ・一方、平成26年度決算で「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により、資金不足比率が経営健全化基準（20%）を大幅に超え経営健全化団体となったことから、平成28年3月に議会の議決を経て「経営健全化計画」を総務大臣へ提出し、民営化により公営企業を終結させることで資金不足の処理を行うこととしている。

累積資金不足額及び資金不足比率の推移



※ H24の繰入金36億円は交通局総体での給料カットの取組みにより対応

累積欠損金の推移



平成27年度の財務状況 (億円)

流動資産 73	流動負債 271
固定資産 102	固定負債等 235
▲331 債務超過 固定負債と流動負債で資産合計を上回る。	資本金 463
累積欠損金 ▲794	

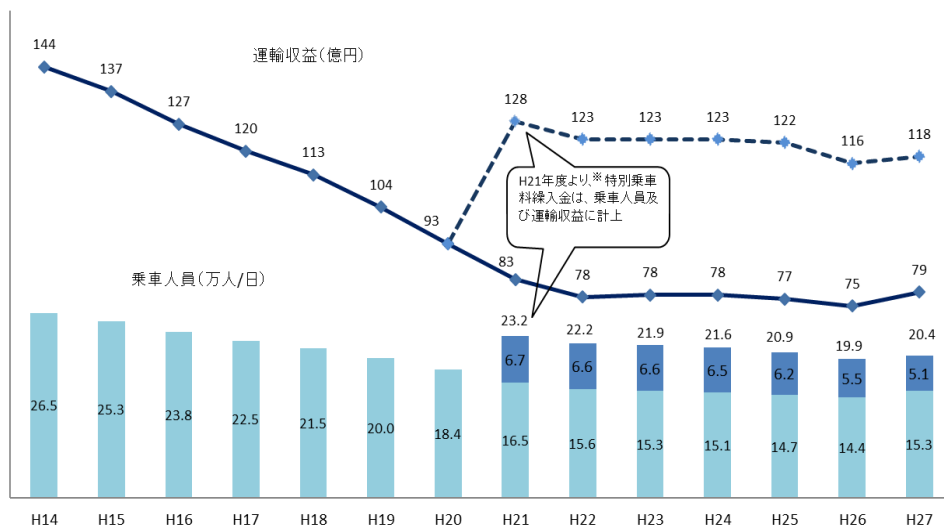
## 2 民営化の必要性及び目的

### (2) 公営企業としての限界

#### ① 乗車人員の減少

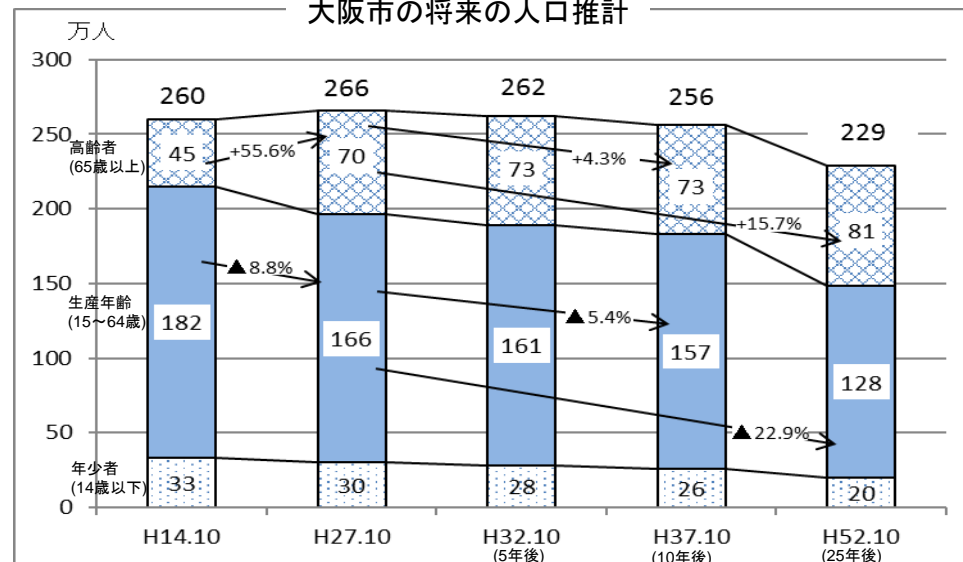
- ・バス事業の乗車人員は、これまでに景気の低迷、少子高齢化、情報化といった社会経済情勢の変化や、地下鉄整備などにより大幅に減少している。平成14年度からの推移を見ても、平成27年度では乗車人員及び運輸収益は約4割（特別乗車料繰入金除く）も減少している状況にある。
- ・今後においても、確実に総人口が減少していく社会環境にあることに加え、生産年齢人口の減少により通勤・通学需要が大きく減少する。事業の収入の根幹である運輸収入の減少リスクが高まる環境にあることを認識しておく必要がある。
- ・一方で、高齢者人口の増加が予想されるなか、バスに対する社会的ニーズはより一層高まるものと考えており、持続可能なバスサービスが提供できる仕組みの構築が急務である。

バス事業の乗車人員及び運輸収益の推移



※ 特別乗車料繰入金とは、福祉政策である敬老優待乗車証などの利用による、乗車料金相当の繰入金を示す

大阪市の将来の人口推計



・平成14年は大阪市統計書（平成14年度版）より  
 ・平成27年以降の予想は国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）より

## 2 民営化の必要性及び目的

### (2) 公営企業としての限界

#### ② コスト削減の取組み

- ・ 公営企業として様々な経営改善に取り組んできたが限界の状況にある。一方で、依然、走行キロ当たりコストは民間バス会社と比較し高い状況にある。
- ・ 今後、経年による職員の入替わりで新陳代謝が進みコストダウンも可能と考えられるが、長い期間が必要となる。

#### これまでの主な取組み

##### 【人件費の削減】

- H18：中休手当、年末年始手当の廃止
- H19：給与構造改革の実施
- H24以降：局独自の給料カットを行い、  
現在も最大で20%の給料カットを実施



民営化を前提に、  
局独自の給料カットを実施。

##### 【管理委託の推進】

- H14：古市・住之江営業所を委託
- H17：長吉営業所に拡大
- H18：西島営業所に拡大
- H19：井高野営業所に拡大
- H22：古市営業所の廃止に伴い、  
鶴町営業所を委託



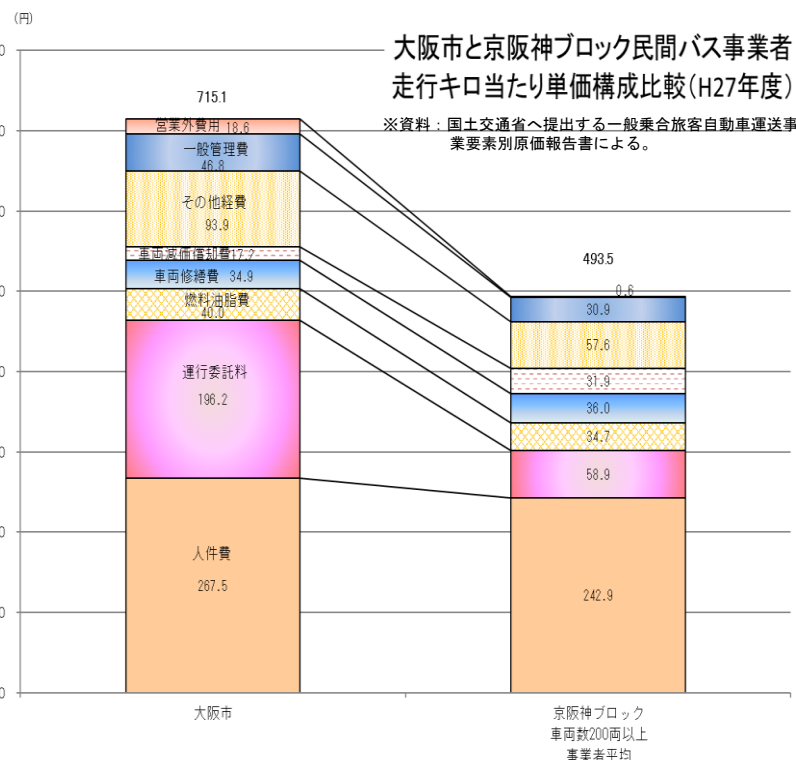
スピード感を持って推進。  
現在、50%までに達している。

##### 【事業所等の適正配置】

- H21：古市営業所を廃止
- H24：港・長吉営業所、布施・  
上六操車場を廃止
- H25：東成営業所を廃止
- H26：都島・幸町操車場等を廃止



近年で営業所を11カ所から7カ所に大幅  
に見直すなど、適正配置を推進。



## 2 民営化の必要性及び目的

### (2) 公営企業としての限界

#### ③ 投資の必要性

- ・ 今後もバス事業を継続していくため、バス車両の更新、施設整備・改修などにより、平成29年度から10年間で約159億円もの資金が必要となる。

【今後10年間（H29～H38）に必要な主な投資（税込）】

項目	投資額
車両更新（389両）	12,249 百万円
バスに搭載している車載機器の更新	629 百万円
その他（営業所の改修等）	3,012 百万円
合計	15,890 百万円

## 2 民営化の必要性及び目的

### (2) 公営企業としての限界

#### ④ 公営で運営するとした場合の収支シミュレーション

- ・人口減少による運輸収入の減少や設備投資などを考慮したうえで、一定の条件のもとで公営で運営するとしたシミュレーションを行った場合、累積欠損金や資金不足比率が解消する見込みはなく、悪化に歯止めがかからない状態となる。

#### 【前提条件】

事業規模：530両ベース、委託比率は58.9%。

運輸収入：将来人口推計に基づき算出(定期・定期外乗車▲1%)。なお、敬老パスについて、平成33年度まで緩やかに減少し、平成34年度以降は一定で推移すると見込む。

人件費：平成29年度以降、現行と同様の給料カットを見込む。

企業債収入：投資にかかる借入を見込む。

(単位：百万円、税抜)

	平成 26年度決算	27年度決算	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度	37年度	38年度
営業損益	178	529	▲ 346	▲ 1,433	▲ 1,243	▲ 1,234	▲ 1,226	▲ 1,188	▲ 1,383	▲ 1,631	▲ 2,300	▲ 2,316	▲ 2,454
経常損益	1,009	1,228	363	▲ 1,013	▲ 664	▲ 672	▲ 653	▲ 615	▲ 794	▲ 1,038	▲ 1,662	▲ 1,664	▲ 1,813
累積欠損金	▲ 80,663	▲ 79,431	▲ 79,026	▲ 75,290	▲ 75,954	▲ 76,626	▲ 77,279	▲ 77,894	▲ 78,688	▲ 79,726	▲ 81,388	▲ 83,052	▲ 84,865
単年度資金過不足	▲ 18,019	799	▲ 2,097	2,951	▲ 1,267	▲ 1,310	▲ 743	▲ 711	▲ 701	▲ 851	▲ 1,033	▲ 1,054	▲ 1,317
累積資金過不足	▲ 16,548	▲ 15,749	▲ 17,846	▲ 14,895	▲ 16,162	▲ 17,472	▲ 18,215	▲ 18,926	▲ 19,627	▲ 20,478	▲ 21,511	▲ 22,565	▲ 23,882
資金不足比率	140.9%	131.6%	147.2%	122.9%	135.1%	147.3%	155.3%	162.7%	169.9%	178.0%	188.7%	199.2%	212.2%



## 2 民営化の必要性及び目的

### (2) 公営企業としての限界

#### ⑤ まとめ

- ・バス事業は負債が資産を上回り、多額の累積欠損金を抱えるなど債務超過の状況にあり、事業体としては存続できない状態となっている。
- ・社会経済情勢の変化などにより乗車人員は減少傾向にあり、今後も人口減少が進行し、運輸収入の減少リスクは高まる一方になる。しかしながら、高齢者人口の増加により、バスの社会的なニーズは一層高まる。
- ・これまで取組んできた抜本的なコスト削減策について、管理委託は50%までに達しており、また、民営化を見据えた交通局独自の大幅な給料カット等について労働組合の理解も得つつ取組んできたが、現状以上の公営での改善は限界にある。一方で、民間バス事業者等と比べ、依然としてコストが高い状況にある。
- ・さらに、今後バス事業を営むために必要となる車両更新等により、多額の投資が必要となってくる。
- ・住之江用地土地信託事業の和解金支払いにより平成26年度決算で資金不足比率が20%を大きく上回り、経営健全化団体となったが、現状のまま公営で運営するとした場合、累積欠損金や資金不足比率が解消する見込みはなく、悪化に歯止めがかからない状態にある。



- ・高齢化の進行によりバスの社会的なニーズが高まる中、将来に亘り市民の足として必要なバスによる輸送サービスを持続的・安定的に確保するため、経営効率に優れた民間事業者に経営をまかせていくことが必要である。
- ・巨額の資金不足については公営では処理できず、民営化により公営企業を終結させることでしか対応し得ない。

# 3 民営化の考え方

## (1) 民営化の目的

### 目的

市民・お客さまに必要な路線・サービスを、将来に亘り持続的・安定的に提供する

その目的を達成するため、

#### ◆ 官と民の適切な役割分担の再構築

➢ 市民・お客さまに必要な不可欠なバスサービスは、市が補助によって維持することを明確にする。

#### ◆ 持続可能な輸送サービスの確保

➢ 事業者として存続できない状態にあるバス事業の運営を大阪シティバス(株)に委ねることで、経営の合理化及びサービスの向上を図るとともに、不採算であるが必要なサービスは市が支援しながら持続可能な輸送サービスを確保する。

を図る

### 民営化による意義

- 大阪シティバス(株)に運営を委ねることで、持続的なコストダウンと路線・サービスの維持・向上が図れるとともに、必要な税投入が縮減できる。
- 大阪シティバス(株)が民間事業者として独立採算を図り、自立性や成長性を高める中で更なるサービスの向上が期待できる。

### 3 民営化の考え方

#### (2) 民営化に向けたこれまでの取り組み

バス事業の民営化については、多額の累積欠損金を抱えるなど公営企業としては存続できない状態の中、市民・お客さまに必要不可欠なバスサービスを将来に亘り持続的・安定的に提供するとともに、より良いバスサービスとしていく手法は何かといった観点から検討を重ねてきた。

そのような中で、平成24年12月に「バス事業民営化基本方針（素案）」をとりまとめ、さらに議会での議論などを踏まえて平成25年2月に「バス事業民営化基本方針（案）」と改訂したうえで、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」を上程した。その後も議会での議論を踏まえて、さらなる検討を加え、同年5月には「バス事業民営化基本プラン（案）」、平成26年11月にはバス事業を大阪シティバス(株)へ一括譲渡するとした「バス事業民営化推進プラン（案）」を策定し、議論を進めてきたところである。

事業の廃止に関する条例案については、平成26年11月及び平成27年2月の2回に亘り否決されたものの、議会においても民営化の方向性は一定の理解を得ていたことから、平成27年9月には、議会からの民営化の持続きを明確にすべきという意見を踏まえ「大阪市自動車運送事業の引継ぎに関する基本方針の策定を地方自治法第96条第2項の規定による議会の議決すべき事件とする条例案」を上程し、同年10月に可決されたところである。

上記条例に基づき、平成28年2月に大阪シティバス(株)へ一括譲渡する際の基本方針として、「大阪市自動車運送事業の引継ぎに関する基本方針の策定について」を上程し、平成28年3月に可決されたところである。

# 3 民営化の考え方

## (3) 民営化のスキーム

民営化のスキームについては、「大阪市自動車運送事業の引継ぎに関する基本方針」に定めたとおり、市民・お客さまのバスサービスの維持に対する安心を担保するとともに、地下鉄とのネットワークの一体性や連携を確保していくといった観点から、経営効率に優れた交通局の外郭団体である大阪シティバス(株)へ一括譲渡することにより民営化を図るものとする。

### 基本方針の骨子

大阪シティバス(株)に  
引き継ぐ範囲

引継ぎ時にバス事業が運行している路線とする。

大阪シティバス(株)の  
株式の所有

引継ぎ時に交通局が保有する大阪シティバス(株)の株式は、地下鉄事業等を引き継ぐために本市が出資を行い設立する株式会社(地下鉄新会社)に引き継ぐ。

自動車運送事業会計に  
属する資産及び  
負債の取扱い

- ・資産は大阪シティバス(株)へ譲渡するもの等を除き、高速鉄道事業会計に有償所管換えし、企業債等の債務の返済資金等に充当する。なお、返済資金等が不足する場合は、高速鉄道事業会計が負担し、大阪シティバス(株)には負債を引き継がない。
- ・大阪シティバス(株)がバスの運行に必要な営業所、バス車両等の資産は、高速鉄道事業会計の資産を引き継ぐ地下鉄新会社が同社へ賃貸する。
- ・大阪シティバス(株)がバスの運行に必要な機器及び資産備品は有償、停留所施設等は無償により同社へ譲渡する。

大阪シティバス(株)に引き  
継ぐ職員に関する取扱い

業務が適切に行われるよう、大阪シティバス(株)の方針に基づき必要な職員を引き継ぐ。

引継ぎに際して  
大阪シティバス(株)に  
求める事項

- ・輸送の安全の確保
- ・ひとにやさしい市営交通の精神の承継
- ・自らの経営責任による交通機能の確保・充実、鉄道との連携、地域の利便性の確保
- ・路線、運行回数、運賃などは原則として少なくとも10年は譲渡時の水準を維持するものとし、その後も本市の交通政策部門が設置する「バス運行にかかる協議体」へ参画し、より良いサービスを提供
- ・大阪シティバス(株)と本市との間での会議体の設置

# 3 民営化の考え方

## (4) 市長直轄の新たな部局の設置

- 名 称  
都市交通局(仮称)
  
- 目 的
  - ・ 交通局がこれまで担当してきた公共交通ネットワークに関する業務を主に担当し、大阪市域内のバス・地下鉄に関連する総合的な交通政策を推進する
  
- 主な分掌事務
  - ・ 大阪市域内における地域交通政策(BRT社会実験を含む)
  - ・ 大阪シティバス(株)及び地下鉄新会社の監理
  - ・ 基金の所管
  
- 設置時期  
平成29年度(大阪シティバス(株)及び地下鉄新会社への引継ぎ日までに)

# 3 民営化の考え方

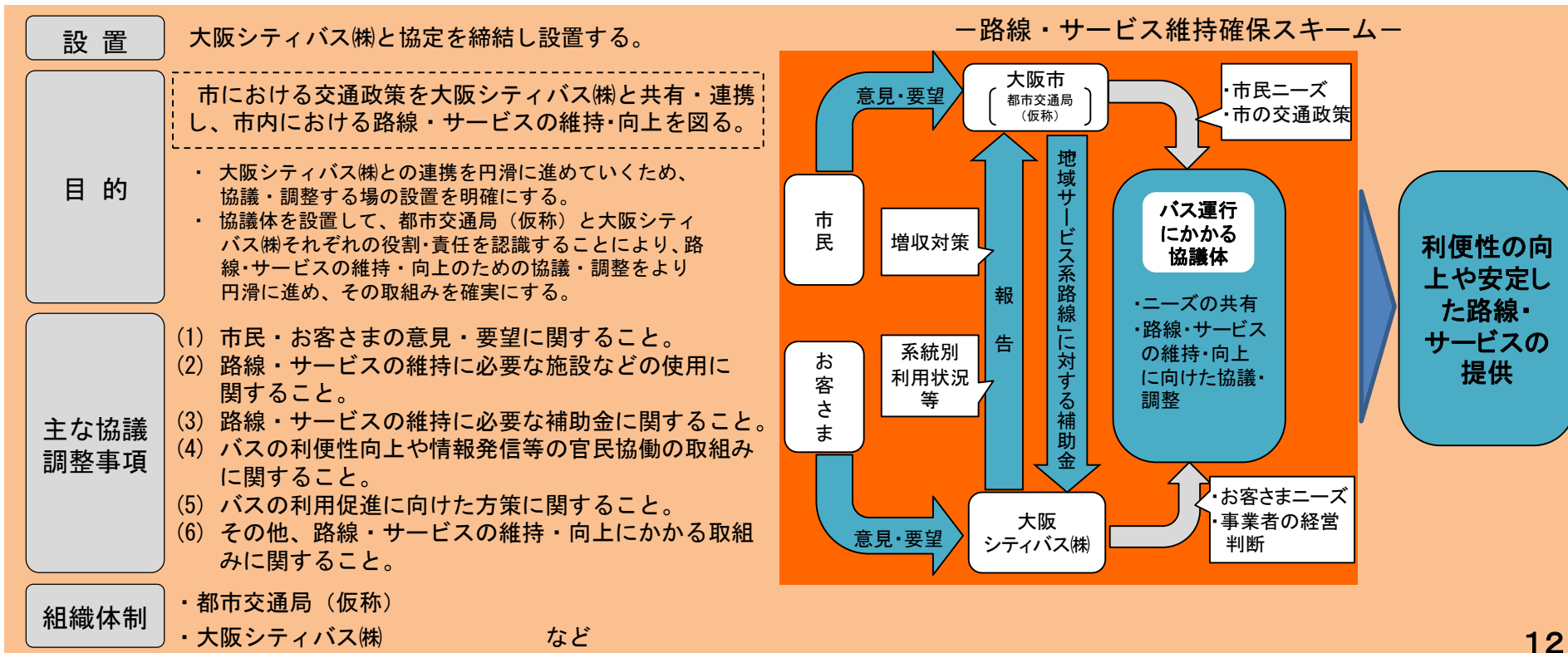
## (5) バスサービスの維持方策

### バス運行にかかる協議体の設置

将来に亘り、持続的・安定的に市民・お客さまに必要不可欠なバスサービスを維持していくことは極めて重要である。そのため、都市交通局（仮称）と大阪シティバス(株)が「バス運行にかかる協議体」を設置し協議・調整しながら、必要な路線の維持とより良いサービス提供を目指し、継続して取組んでいく。

### 地域サービス系路線の維持等

- ・ 民間バス事業者並みのコストでも採算性の確保が困難であるものの、市民・お客さまに必要な地域サービス系路線は、本市が必要な額を確実に予算化する補助制度により将来に亘って維持していく。
- ・ 事業性のある路線は、大阪シティバス(株)が独立採算を図りながら維持する。



## 3 民営化の考え方

### (6) 基金の設置

・民営化後も、バス・地下鉄の経営の安定化を図り、安全・快適にご利用いただけるよう、基金を設置する。

#### ■ 名称

交通政策基金(仮称)

#### ■ 使途、目的

バス・地下鉄における安全対策やサービス改善施策などに関する臨時的・投資的な経費に充当する。

(具体例)

- ・ 現在のバス事業における施設の設置・改良に関する投資
  - ・ BRT社会実験における準備に関する投資
- など

#### ■ 主な財源

高速鉄道事業会計が所管している関西電力株式の時価相当額  
(参考) 約149億円(平成28年度上半期の平均)

#### ■ 所管局

都市交通局(仮称)(P.11参照)

#### ■ 設置時期

平成29年度(大阪シティバス(株)及び地下鉄新会社への引継ぎ日までに)

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (1) 引き継ぐバス路線

引継ぎ時に運行している路線の全てを引き継ぐ。

【参考：H29.1.1現在】

譲渡する路線	
事業性のある路線	57系統
地域サービス系路線	29系統
合計	86系統
走行キロ(1日平均)	47,157km
営業キロ	440.9km
停留所数	987カ所

事業性のある路線 : バス事業者の独立採算による運行によって維持する路線。  
 地域サービス系路線 : 民間バス事業者並みのコストでも採算性の確保が困難であるが、市が支援を行いながら維持する路線。

使用する主な施設		
営業所	7営業所	[直営] 住吉・守口・中津 [大阪シティバス(株)へ管理委託] 住之江・鶴町・西島 [南海バス(株)へ管理委託] 井高野
バスターミナル	6カ所	大阪駅前、北巽、住之江、出戸、なんば、野田阪神
操車場	3カ所	阿倍野北、天保山、西船町
転回地	10カ所	阿倍野東、杭全、榎木橋、中島公園 ほか

管理委託：道路運送法第35条の規定に基づき、お客さまに対する運送責任、路線設定に伴う営業権、車両、収入等は交通局に帰属させたまま、運転、運行管理、整備管理業務を一体として他の乗合バス事業者に委託するもの。

使用するバス車両		(単位：両)							
営業所		住吉	守口	中津	住之江	井高野	鶴町	西島	合計
車両数		81	78	71	73	61	85	81	530

※ 全車両ノンステップバス

凡例

- 事業性のある路線
- 地域サービス系路線
- 市境
- 区境

バス路線図【H29.1.1現在】





# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (2) 経営方針

### 1 安全確保

- 「安全はすべてに優先する」という方針のもと、経営トップが主体的に関与し、運輸安全マネジメントを推進する。

### 2 路線の維持とサービス向上

- 「バス運行にかかる協議体」に参画し、引き継いだ路線・サービスを維持する。
- ひとにやさしい交通機関を目指すとともに、お客さまの需要をきめ細やかに把握し、高齢者や外国人観光客の対応のための昼間時間帯の増便などさらなる運行サービスの向上を目指す。
- 他バス事業者との共同運行など、市域外への路線拡大の検討を進めていく。

### 3 市政策との連携

- 市の交通政策や地下鉄とバスのネットワーク構築について、市バス事業を継承した事業者として積極的に連携・協力する。

### 4 自立経営の実現

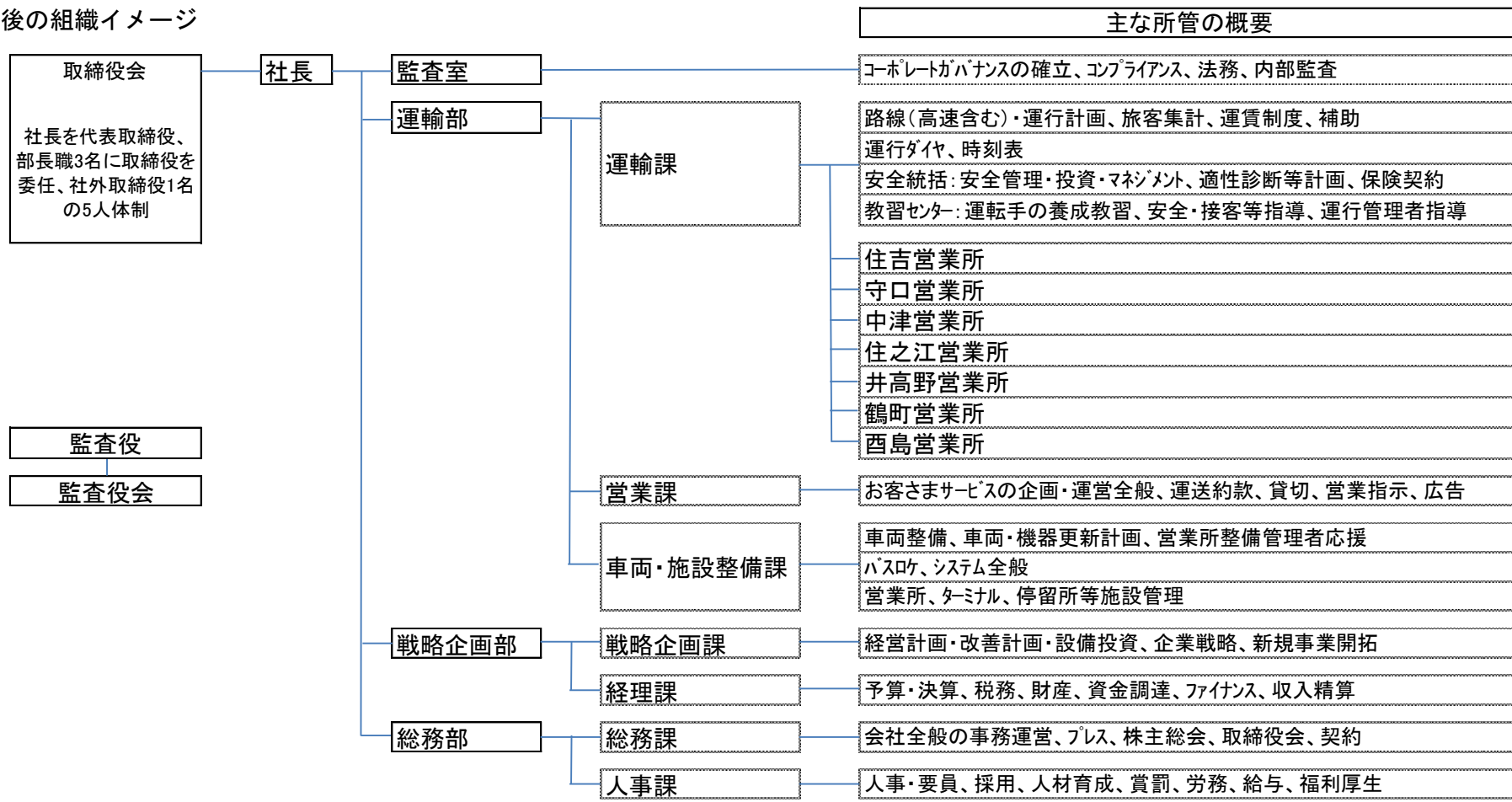
- 民間の経営能力、営業能力を取り入れ、持続的な自立経営を実現する。
- 路線バスにこだわらず様々なバスサービスの展開のほか、営業所などのスペースを有効活用するなど多様な事業展開を検討する。
- 労使相互の信頼による安定的な労使関係を実現する。

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (3) 組織設計

- ・バス業界でのトップランナーを目指し、戦略的企画・経理の体制を整備する。
- ・営業所の権限・責任を強化・明確化しつつ、営業所ごとに意欲的にサービスの向上に取り組める体制とし、常に業績及びサービス、現場力のアップを図る。
- ・必要な民間ノウハウ・スキルに精通している社外取締役を招聘する。

※譲渡後の組織イメージ



# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (4) バス事業の維持・発展

### ① 大阪シティバス(株)の運営安定化に向けて

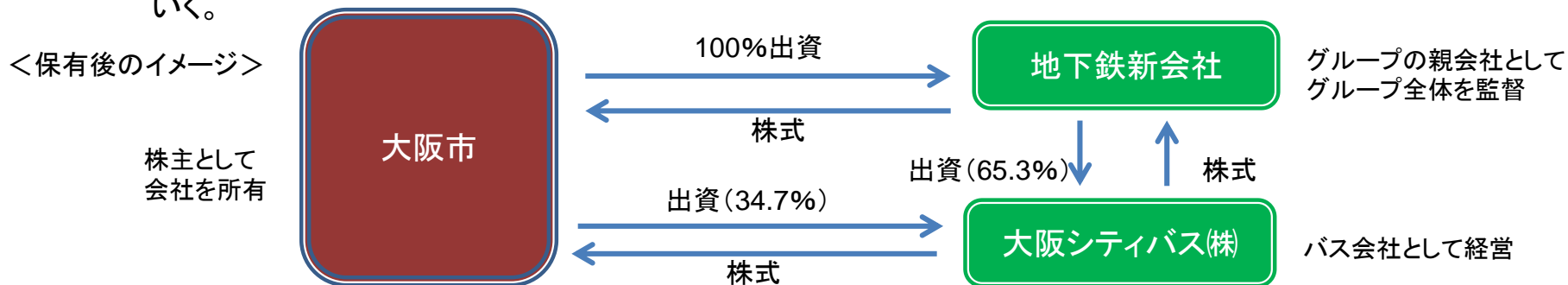
#### ■ 考え方

- バス運行に必要な土地・建物及び車両を地下鉄新会社が保有し、大阪シティバス(株)に賃貸することで、必要な資金負担を緩和する。
- 公営の間から若年層の採用・育成スキームを確立し、譲渡時には大阪シティバス(株)へそのノウハウを継承することで、安定した運行を支えるバス運転手を確保する。
- 必要なバス路線を維持するための補助金は、本市において毎年の予算で財源を確保する。

### ② 大阪シティバス(株)の株式について

#### ■ 考え方

大阪シティバス(株)の株式の一部を大阪市が直接保有することで、バスサービスの維持・発展に直接関与していく。



現状	所管換え			民営化		
	株主	持ち株数	議決権比率	株主	持ち株数	議決権比率
	大阪市 [高速鉄道事業会計]	75株	100%	大阪市 [都市交通局(仮称)]	26株	34.7%
				大阪市 [高速鉄道事業会計]	49株	65.3%
					地下鉄新会社	49株
						65.3%

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (5) 事業運営に必要な車両・施設等の確保

大阪シティバス(株)は、これまで管理の受託を主な事業としてきたことから、バス営業所等の土地・建物やバス車両は保有していない。そのため、民営化後に必要な営業所等の土地・建物及び車両は、地下鉄新会社からの賃借でスタートし、内部留保を集積して自己資本に切り替えていく。

### 【事業運営に必要な資産の対応】

土地・建物	▶	当面は賃借による対応
車両	▶	当初は賃借からスタート
停留所等	▶	交通局が所有するものは、無償譲渡(※)
機械装置等	▶	有償譲渡
その他	▶	

#### ※ 無償譲渡

売却が不能で、市バス事業を引継ぎ、引き続き市民・お客さまへのサービスに活用する大阪シティバス(株)以外には、活用のしようがない資産については、無償で譲渡する。

### 大阪市自動車運送事業 財産明細書

(単位:百万円)

	金額	説明
	10,151	
<b>有形固定資産</b>	<b>10,093</b>	
土地	2,670	BT等
建物	4,267	営業所、BT等
構築物	568	電照標識、金属式標識等
車両	741	バス車両530両等
機械装置	476	車庫等の機械設備
工具、器具 及び備品等	1,317	整備関係機器類
建設仮勘定	54	営業所建物等
<b>無形固定資産</b>	<b>58</b>	
ソフトウェア	2	
建設仮勘定	56	ソフトウェア

(H29年度末予定)

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (6) 重点実施施策

### 1 運行サービスの拡大

- 昼間時間帯の増回など、増客増収が見込める路線で運行サービスを拡大します。

### 2 適時適切な臨時輸送

- 大型集客イベントとの積極的な連携や、季節に合わせた臨時バスの運行など、話題性のある輸送サービスを適時適切に提供し、バスアクセスの存在をアピールしていきます。

### 3 利用促進に向けたバスサービスの提供

- ICカードサービスのさらなる向上や、海外インバウンド対策の強化など、増客増収に向けたサービスの提供に努めます。

### 4 接客・接客サービスの向上

- 運転手の「サービス介助士」の資格取得を推進するとともに、接客・接客力の向上に努め、気軽に安心してご利用いただけるサービスの実現に努めます。

### 5 防犯対策

- 暴力・犯罪行為等の対策、バスジャック等の重大事態対応訓練を行うなど、関係機関とも連携を図りながら、迅速かつ的確な対応の確認と職員の危機管理意識の高揚に努めます。

### 6 安全性の向上

- ドライブレコーダーの運転分析データや運転技術評価システムを活用した研修の実施、安全運転訓練車の導入など運転手の教育・訓練に取り組むとともに、スクエアストレート方式による交通安全教室の開催など更なる安全性の向上に努めます。

### 7 液晶表示器による車内案内の充実

- バス車両の更新にあわせて液晶表示器を設置し、運行情報やサービス内容など、画像や多言語による車内案内の充実を図ります。

### 8 バス待ち環境の改善

- 停留所施設的美装化や、利用しやすい時刻表などの案内物を表示することで、快適なバス待ち環境、お客さまに満足いただけるサービスの提供に努めます。

### 9 情報発信とPRの強化

- 沿線イベント等のきめ細やかなPRやSNSなどを活用した多様な情報発信に努めます。

### 10 附帯事業の展開

- 民間バス事業者もバス事業を中核としつつも、附帯事業も併せて行っているところが一般的であり、事業環境を勘案しながら、駐車場経営、売店等の物販事業、飲食業などの附帯事業の展開に取り組めます。

## 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

### (7) 地下鉄新会社とのグループ会社としての経営戦略等

大阪シティバス(株)は地下鉄新会社のグループ会社であるが、自らの経営責任のもと独立採算で経営を行い、バスサービスを維持・向上させることを原則としつつ、地下鉄新会社と密接に連携する。

#### 地下鉄新会社とともに、市内全域をカバーする交通ネットワークを活用した一体的なサービス提供

- バスによる地下鉄沿線地域の利便性確保や相互送客
- バスと地下鉄の乗継割引制度
- 増客に向けた共同事業の企画・実施
- バス会社としての事業拡大や、グループ内でのシナジー効果が発揮できる関連事業の展開を検討 など

#### 地下鉄新会社の役割等

- 経営状況の分析・改善に向けたアドバイスなどのサポートや人材交流
- 大阪シティバス(株)が資金調達を行う際、親会社としての地下鉄新会社の信用力を活用 など

#### BRT社会実験への参画

- 地下鉄第8号線未着工区間におけるBRT社会実験について、地下鉄新会社のグループ会社として運行業務を担う

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (8) 収支計画

事業譲渡後の大阪シティバス(株)の当初の10年間と11年目から10年間の平均の収支見通しは以下のとおりである。黒字基調の維持は可能であり、経常利益率も当初10年間で平均6.0%で推移し、次の11年目以降は平均して12.0%を見込んでおり、中長期的に経営の健全性は確保し続けることが可能である。

事業規模：541両ベース(事業性:57系統、地域サービス系:29系統)、大阪シティバス(株)自主事業に係る車両11両を含む。

運輸収益：将来人口推計に基づき算出(定期・定期外乗車▲1%)。  
敬老パスについて、3,000円負担の販売促進効果を見込む(平成30年度～)。

補助金：大阪市からのバスネットワーク維持改善事業補助のみを見込む。

人件費：大阪シティバス(株)の労働条件を基に試算。

経費：交通局の自動車運送事業会計及び大阪シティバス(株)の決算数値をベースに試算。土地、建物等の資産は取得せず賃借したもとして経費に見込む。

(単位：百万円、税抜)

	民営化1年目	3年目	5年目	10年目	※参考 11年目～20年目平均
営業収益	12,550	13,353	13,595	13,650	13,085
運輸収益	12,020	11,913	11,812	11,601	11,601
補助金	397	407	417	436	436
その他	133	1,033	1,366	1,613	1,048
営業費用	11,246	12,431	13,057	13,063	11,533
人件費	6,135	6,142	5,995	5,705	5,559
その他経費	5,002	5,778	6,114	6,034	5,321
減価償却費	109	511	948	1,324	653
営業損益	1,304	922	538	587	1,552
経常損益 (経常利益率)	1,320 (10.5%)	939 (7.0%)	554 (4.1%)	604 (4.4%)	1,568 (12.0%)
当期純利益	863	614	362	395	1,026
単年度資金過不足	814	156	356	98	1,331
累積資金過不足	814	766	1,360	2,936	-
(※) 設備投資	338	1,149	1,128	1,785	

※：民営化後10年間で12,694百万円(税抜)の投資を予定している。

# 4 大阪シティバス(株)の事業計画・施策

## (9) 安定的な要員確保に向けた対策

### 1 賃金の見直し

- 成果給の拡充

### 2 短時間勤務の導入

- 高齢者や女性が就労しやすいように、一日の労働時間の短い勤務や休日の多い勤務を導入

### 3 正社員登用制度の見直し

- 受験資格の見直し(勤続3年以上を1年以上に短縮)
- 登用時期の拡大(年1回から年2回に拡大)

### 4 定年退職時期の見直し

- 定年退職時期の延長

### 5 バス運転未経験者の育成

- 試用期間(研修期間)を3か月から6か月に延長
- 民間の自動車教習所でのバス運転未経験者向け特別教習の受講

### 6 求人活動の強化

- WEB系の転職サイト、フリーペーパー、折り込み広告への掲出拡大
- バス運転手専門の就職イベントへの出展、求人サイトの人材紹介サービスの活用
- 会社説明会を都心のオフィスビルにて開催
- 大型二種取扱い教習所への募集チラシ設置

### 7 施設改善等

- 事務所、食堂、バスターミナル、休憩室等の美装化など各施設・設備の改善更新



## 5 バス事業の廃止にかかる対応

### (1) 資産及び負債の取扱い

公営企業を終結させることに伴い、資産や負債等は以下により対応していくこととする。

#### ■ 対外的に返済が必要な負債等

企業債や退職金、取引先等への債務、返還が必要な補助金の返済などについては、自動車運送事業会計に属する資産(大阪シティバス株に引継ぐバス停留所等を除く)を、高速鉄道事業会計への有償所管換え等により充当する。

上記のうえでもなお、弁済に不足する資金は、高速鉄道事業会計から拠出する。

〔大阪シティバス株が本市から引継ぐバス事業の運行に必要な営業所、バス車両等は、高速鉄道事業会計に有償所管換えした後、本市が設立する地下鉄新会社から大阪シティバス株へ賃貸する。〕

#### ■ 市内部における借入金及び出資金

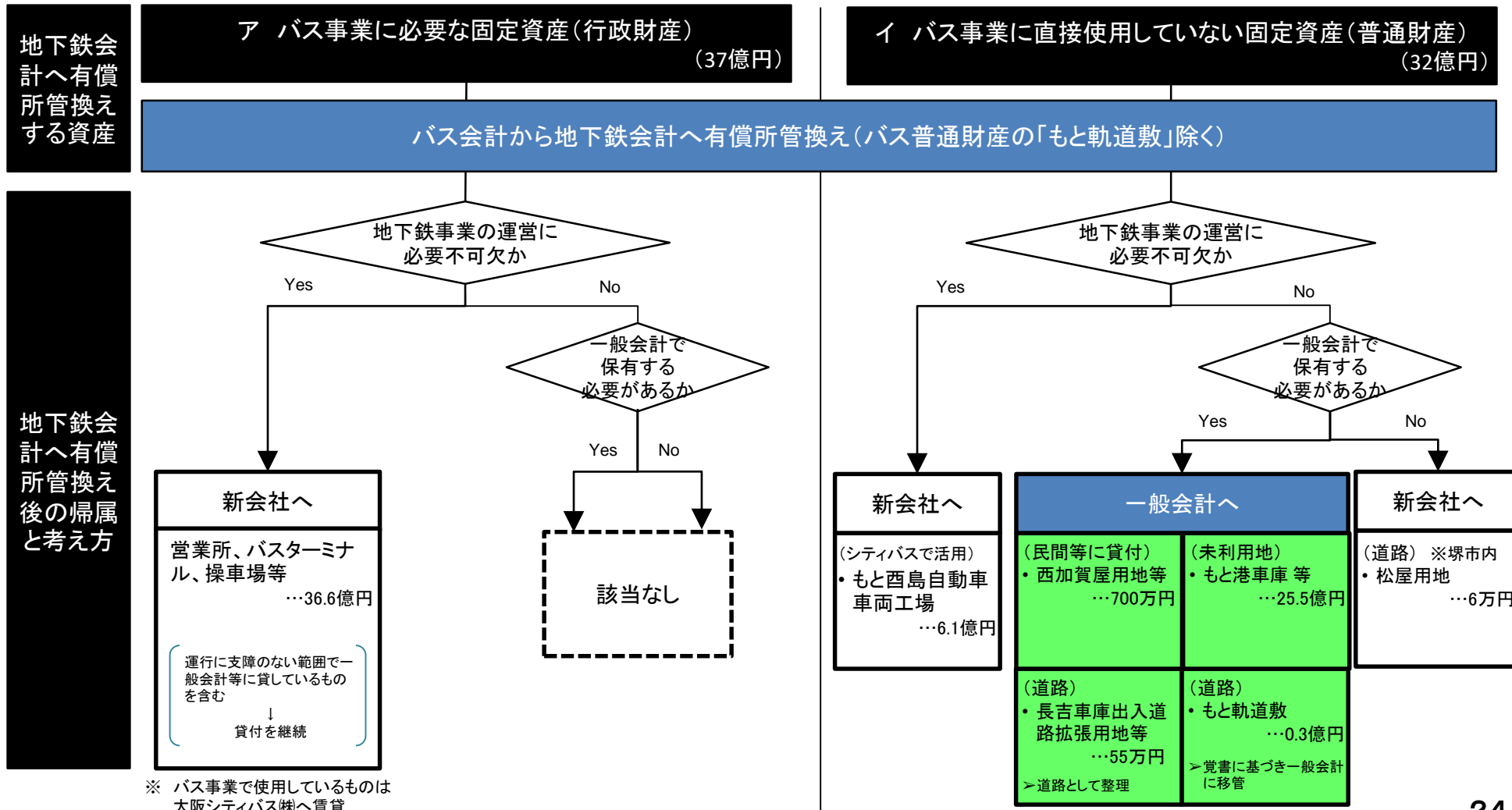
負債等の返済に当たっては上記のとおり、自動車運送事業会計に属する資産の全てを高速鉄道事業会計への有償所管換え等により資金調達するものの、対外的な負債等の弁済にも不足する見込みであり、出資に対し配当する残余財産も残されていない状況である。

また、市内部の借入金処理については、昭和41年からの第一次再建計画及び昭和48年からの第二次再建計画における一般会計からの借入金は高速鉄道事業会計から拠出して返済することとし、高速鉄道事業会計からの“市営バス事業の改革プラン「アクションプラン」”に基づく借入金やバス事業の民営化により公営企業を終結させるまでのつなぎ融資としての一時借入金は返済免除とする。

# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (2) 地下鉄会計へ有償所管換えする資産とその後の帰属

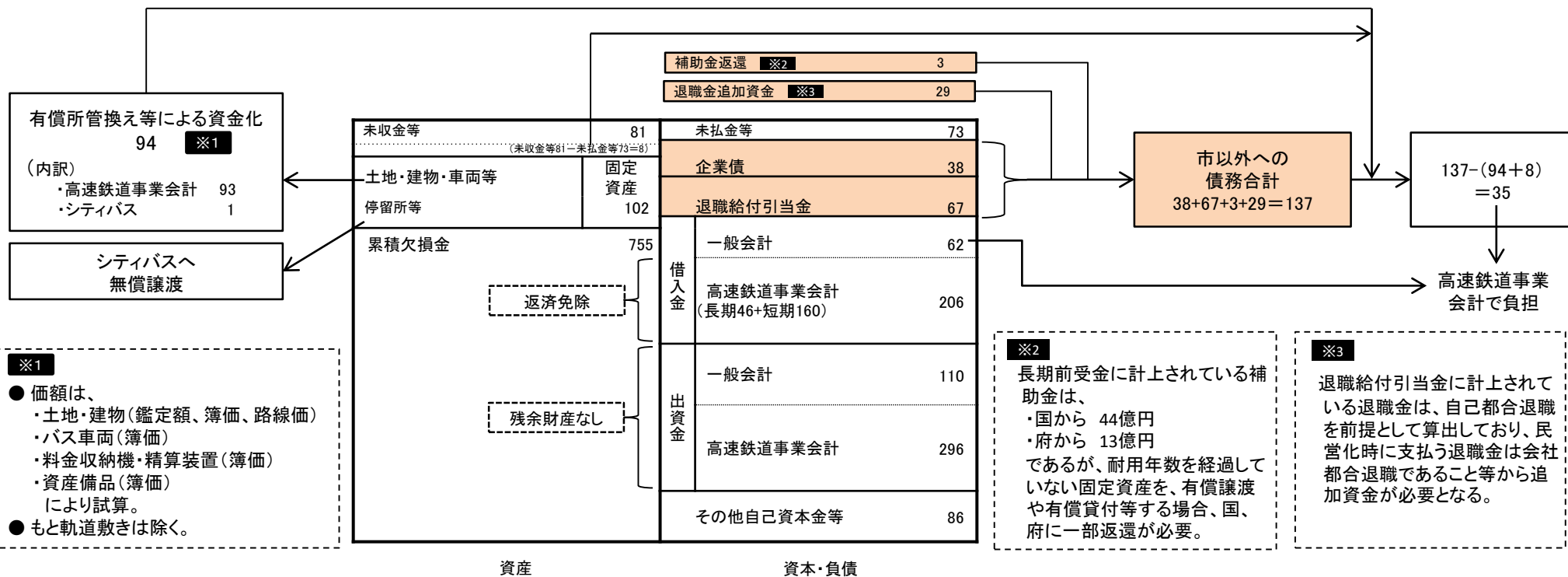
※金額は平成29年度末予定



# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (3) バス事業廃止に伴う資産・負債の清算のイメージ

平成29年度末予定  
(単位:億円)



### ○各会計の負担額

	過去の支出分の処理		新たな資金負担		合計
高速鉄道事業会計の負担	502 (借入金 206 + 出資金 296)	+	190 (バス資産購入 93+ 市以外負債等不足分負担 35 + 一般会計からの借入金 62)	=	692
一般会計の負担	110 (借入金 62 + 出資金 110)	+	0	=	110
合計	612	+	190	=	802

# 5 バス事業の廃止にかかる対応

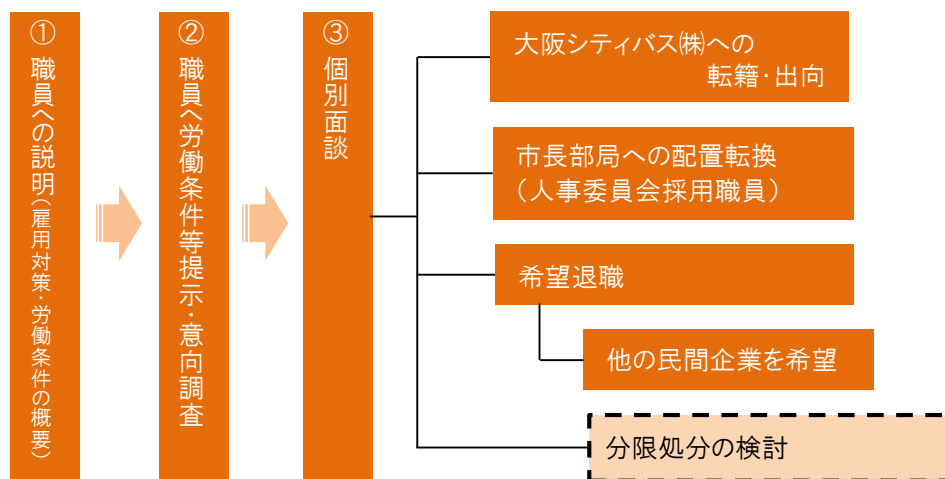
## (4) 職員の転籍・雇用対策

### ① 職員の転籍・雇用対策

#### i 基本方針

- 大阪シティバス株の目的が達成され、その業務が適切に行われるよう、大阪シティバス株の方針に基づき必要な職員を引き継ぐ。
- バス運転手及び運行・整備管理者等については、大阪シティバス株への転籍を基本とし、その他の職員については、地下鉄新会社へ転籍したうえで大阪シティバス株へ出向することを基本として、雇用先の確保を行う。
- 大阪シティバス株の労働条件等を示しながら、職員への十分な説明と意向調査を行ったうえで、同意を得るように努め、大阪シティバス株への転籍を希望する職員には、大阪シティバス株の採用試験を経て、円滑な転籍を図る。大阪シティバス株への転籍を希望しない職員に対しては、希望退職の実施や市長部局への配置転換などを活用した雇用対策を行う。
- これらの取組みに鋭意努めたうえで、なお、大阪シティバス株へ転籍せず、かつ、希望退職に応じない職員については、最終的には分限処分を検討する。  
※ 平成25年1月16日の団体交渉において、労働組合と民営化に向けた協議を進めていくことについて合意している。

#### ii 転籍・雇用対策のフロー



1 バス事業の廃止に伴い職員は退職することとなるため、退職手当を支給する。退職手当の支給率については、「整理退職等」の支給率区分を適用する。

2 大阪シティバス株へ転籍せずに退職を希望する職員に対しては、希望退職制度による対応を図る。

3 他の民間企業を希望する職員については、再就職のためのノウハウの提供などを通じて雇用の確保ができるよう支援する。

※転籍意向予備調査を平成28年8月に実施。廃止条例案可決後に本格的な意向調査を行う。

#### iii 給与等の調整

- 大阪シティバス株へ転籍する職員については、大阪シティバス株の賃金・労働条件が適用されるが、労使協議のうえ激変緩和の観点を踏まえた退職手当を支給する。
- 大阪シティバス株においても、人材確保など、持続的かつ発展的な事業運営の観点から、賃金水準等について検討を行う。

# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (4) 職員の転籍・雇用対策

### ② 職員の転籍方針

採用区分	補職等	転籍方針（案）
人事委員会 採用者	課長代理級以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下鉄新会社へ転籍</li> <li>大阪シティバス(株)へ転籍</li> </ul>
	係長級以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下鉄新会社へ転籍</li> <li>地下鉄新会社へ転籍し、大阪シティバス(株)へ出向</li> <li>市長部局へ異動（配置転換）</li> <li>市長部局へ異動（配置転換）後、地下鉄新会社へ退職派遣</li> </ul>
交通局 採用者	地下鉄事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下鉄新会社へ転籍</li> </ul>
	バス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪シティバス(株)へ転籍</li> </ul>

### ③ 民営化に伴う退職金の試算について

平成30年4月民営化と仮定

事由	① 定年退職	② 希望退職	③ 大阪シティバス(株)等への転籍者	合計 ①+②+③	民営化に伴う退職金 合計 ②+③
金額	5億円	8億円 2億円※	88億円 21億円※	101億円 23億円※	96億円 23億円※

※ うち交通局で定年退職まで勤務した場合と大阪シティバス(株)で勤務した場合の給料等差額分

# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (4) 職員の転籍・雇用対策

### ④ 人事委員会採用職員の処遇について

#### i 基本的な方向性

- 人事委員会採用職員の民営化時の処遇については、基本的に地下鉄新会社に転籍、または地下鉄新会社に転籍のうえ大阪シティバス(株)へ出向する。
- ただし、人事委員会採用職員は、大阪市職員として採用され交通局に配属された経過を踏まえて、希望者について民営化時に市長部局へ配置転換（異動）を行う。
- なお、一時的に欠員が生じる可能性があるため、配置転換（異動）者を地下鉄新会社に一旦派遣し、民営化後、段階的に市長部局へ帰任することにより、派遣職員数を減員していく。

#### ii 退職給付引当金について

- 民営化に伴い、交通局及び特別会計が廃止されるが、市長部局へ配置転換（異動）する職員にかかる退職給付引当金については、一般会計に新たな負担が生じることのないよう、民営化時に一般会計で新たに引当てることになる引当金額を一括して一般会計に拠出する。

# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (4) 職員の転籍・雇用対策

### ⑤ 民営化に伴う転籍意向予備調査の実施について

民営化時の要員体制等の具体的な検討を行うため、係長級以下の全職員（バス事業及び地下鉄事業）を対象に地下鉄新会社等への転籍について、記名式、選択制の予備的な意向調査を実施した。  
（調査期間：平成28年8月15日～8月31日）

#### i 対象者数

係長級以下の全職員（平成28年7月1日現在）

	係長級	係員	合計
人事委員会採用職員	220人	512人	732人
交通局採用職員	148人	4,613人	4,761人
合計	368人	5,125人	5,493人

※ 再任用職員、平成28年度末定年退職予定者は除く。

#### ii 調査結果

調査の結果、約9割の職員が地下鉄新会社等への転籍を希望しており、安全・安定運行を確保できる目途が立った。

	地下鉄新会社等へ転籍	市長部局へ異動	退職等	合計
人事委員会採用職員	431人 (58.9%)	288人 (39.4%)	13人 (1.7%)	732人
交通局採用職員	4,546人 (95.5%)	(0.0%)	215人 (4.5%)	4,761人
合計	4,977人 (90.6%)	288人 (5.3%)	228人 (4.1%)	5,493人(100%)

#### iii 今後の対応

できる限り多くの職員が地下鉄新会社等へ転籍することを目指し、労使協議のうえ、職員に対し転籍条件や賃金労働条件等について、より丁寧な説明を行ったうえ、本格的な意向調査を行う。

## 5 バス事業の廃止にかかる対応

### (4) 職員の転籍・雇用対策

#### ⑥ 交通局におけるバス運転手の確保

- ・今後見込まれる要員不足への対応が必要であること
- ・民営化を控え、一般職の公務員の採用が難しいこと
- ・全国的に大型二種免許保有者が不足し深刻な問題となっていること

#### 大型二種免許を保有しないバス運転手教習生を採用する

#### 内容

- ・採用後6カ月は、非常勤嘱託職員として接客対応等を行いながら、大型二種免許を取得し、路線実習等で経験を十分に積んだ後、大阪市営バスの運転手として本務につく。
- ・その後、1年毎の契約更新(勤務成績を評価)により、最長5年間、嘱託職員として勤務する。
- ・民営化時には、希望者についてバス事業の譲渡先である大阪シティバス(株)へ選考による転籍を促す。

譲渡後は採用・養成のノウハウを大阪シティバス(株)へ引継ぐ



# 5 バス事業の廃止にかかる対応

## (5) 会議体の設置

これまで市の一部局であることから、予算審議などを通じて議会が経営をチェックすることが可能であったが、民営化により所有と経営が分離することから、市民の意見が大阪シティバス(株)に伝わらないのではないかと議会の懸念に対応するため、民営化後も市民の代表者である議会を通じてご意見をお聞きし、あわせて大阪シティバス(株)の事業についても説明する会議体を設ける。

### 問題点

市民の意見が大阪シティバス(株)に伝わらないのではないかと懸念

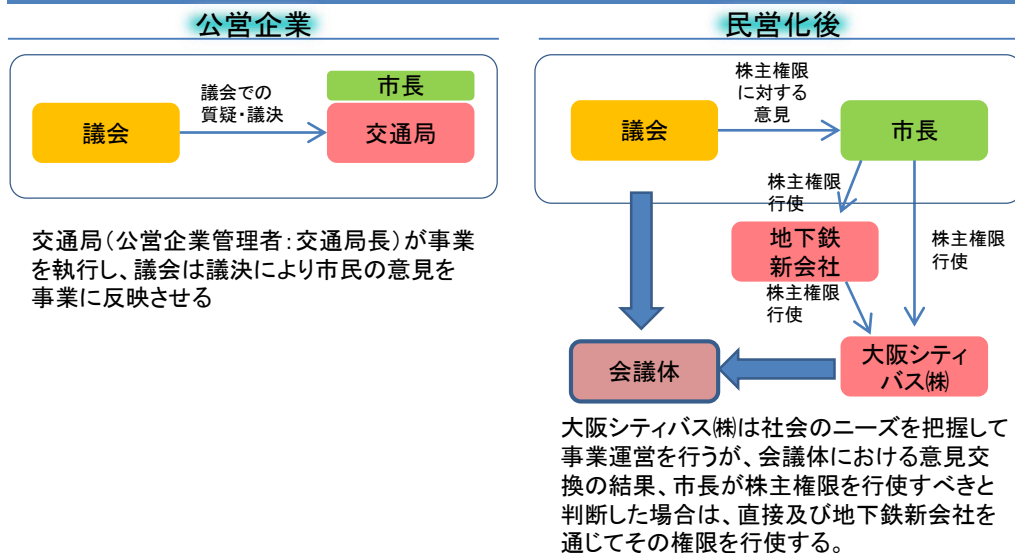
### 対応策

株主の権限及び地下鉄新会社の株主として、同社を通じて子会社である大阪シティバス(株)の役員を選任・解任するといった対応も可能であるが、「大阪シティバス(株)の経営方針」において、

- 市の交通政策や地下鉄とバスのネットワーク構築について、市バス事業を継承した事業者として積極的に連携・協力する

といった点を掲げており、民営化後も市民の代表者である議会を通じてご意見をお聞きし、あわせて大阪シティバス(株)の事業についても説明する会議体を設ける。

### (参考)各機関の役割



### 会議体の概要(案)

<名称>	大阪市会・新会社連絡会議(仮称)	<運営>	公開で開催する
<構成>	大阪市会、地下鉄新会社、大阪シティバス(株)、大阪市(オブザーバー)	<出席者>	(大阪市会) 都市交通局(仮称)を所管する委員会の委員全員
<開催時期>	年1回を原則とし、必要に応じ不定期で開催		取締役全員
<想定される議題>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民・お客さまの声の内容の共有</li> <li>施策の進捗状況の共有</li> <li>事業運営に反映させるべき施策の意見交換</li> </ul>		取締役全員
			都市交通局(仮称)

### 【市立大学における事例(都市経済委員会委員と公立大学法人大阪市立大学との懇談会)】

- 開催時期 : 毎年1回不定期で開催
- 出席者 : (大阪市会) 都市経済委員会委員全員  
(市立大学) 理事長兼学長以下、副理事長、副学長、理事など  
(経済戦略局) 局長、理事、部長など

# 6 今後のスケジュール

- ・ 民営化には、廃止条例案・関連予算案等を議会でご審議いただいた上で、申請移行手続きやシステム改修など大阪シティバス(株)に引き継ぐ際に必要な作業期間として、8ヵ月から1年程度を見込んでいる

