



地下鉄事業

民営化基本プラン(案)

平成25年5月

大阪市

目次

1. はじめに	1
2. 民営化の目的・意義・優位性	2
(1) 民営化の目的・意義	2
(2) 他社の経営形態との比較	13
(3) 今後の経営形態の考え方	15
(4) まとめ	16
3. 今後の事業戦略について	17
(1) 目指すべき経営理念とビジョン	17
(2) 具体的な取組み	20
①-1 輸送の安全	20
①-2 バリアフリー	24
①-3 料金値下げ	25
①-4 終発延長	28
①-5 関連事業の展開	29
①-6 地域活性化の取組み	33
②-1 他社の鉄道事業者等との連携（移動の広域化）	34
②-2 地下鉄8号線の延伸など地下鉄ネットワークの整備	35
③-1 地下鉄のフラッシュアップ	36
③-2 地下街との連携	37
4. 民営化の課題と解決策	38
(1) 企業債の取扱いについて	38
(2) 補助金の取扱いについて	39
(3) 職員の処遇について	40
(4) まとめ	41
5. 新会社の骨格について	42
(1) 組織	42
(2) 要員数（見込）	44
(3) 収支見通し	45
(4) 新会社の定款（案）の概要	48
6. 民営化に向けた本市内の調整事項	51
7. 民営化に向けたその他の検討事項	52
8. 大阪市民・お客さまのご意見について	53
(1) アンケートの概要	53
(2) 属性	54
(3) 地下鉄事業民営化基本方針（案）におけるご意見の反映	55
9. 今後のスケジュール	57
(1) 今後のスケジュール	57
(2) 会社設立の流れについて	58
【参考資料】 諸外国のコンセッション事例	59
【参考資料】 国の答申における行政の交通政策部門と鉄道事業者の関わり	60

1. はじめに

市営地下鉄事業の経営形態については、平成18年度においても検討がなされたところであるが、平成24年2月からは、大阪府市統合本部のもとで市営地下鉄事業の民営化について検討が進められ、平成24年6月19日に開催された第14回大阪府市統合本部会議において、市営地下鉄事業については、「上下一体での民営化」との基本的方向性(案)が示された。

交通局においては、基本的方向性(案)の方針を受けて同年8月に民営化推進室を設置し、民営化に向けた具体的検討を進め、同年12月に民営化の目的・意義・優位性、課題の具体的解決策やスケジュールなどをとりまとめた「地下鉄事業民営化基本方針(素案)」を策定した。平成25年1月に基本方針(素案)をもとになされた議会での議論の内容や大阪市民・お客さまからのご意見を踏まえて検討を重ね、同年2月に大阪市として「地下鉄事業民営化基本方針(案)」を取りまとめるとともに、「大阪市高速鉄道事業及び中量軌道事業の廃止に関する条例案」を上程した。そして、引き続き、基本方針(案)についても平成25年2月から3月の議会において様々な議論が行われたが、同年3月29日、さらに議論を重ねる必要があるとのことで、条例案については継続審査の判断がなされたところである。

交通局では、地下鉄事業について、自らの経営責任で持続可能な交通機能を確保するとともに、サービス向上を図るという目的を達成するには、民営化を実現することが必要であるという認識のもと、これまでの議会での議論を踏まえて、さらなる検討を加え、このたび基本方針(案)を改訂した「地下鉄事業民営化基本プラン(案)」を取りまとめたところである。

今後、本基本プラン(案)をもとに、再度議論いただいたうえで成案化し、このプランに基づき民営化に向けた具体的な取組みを進めていきたいと考えている。

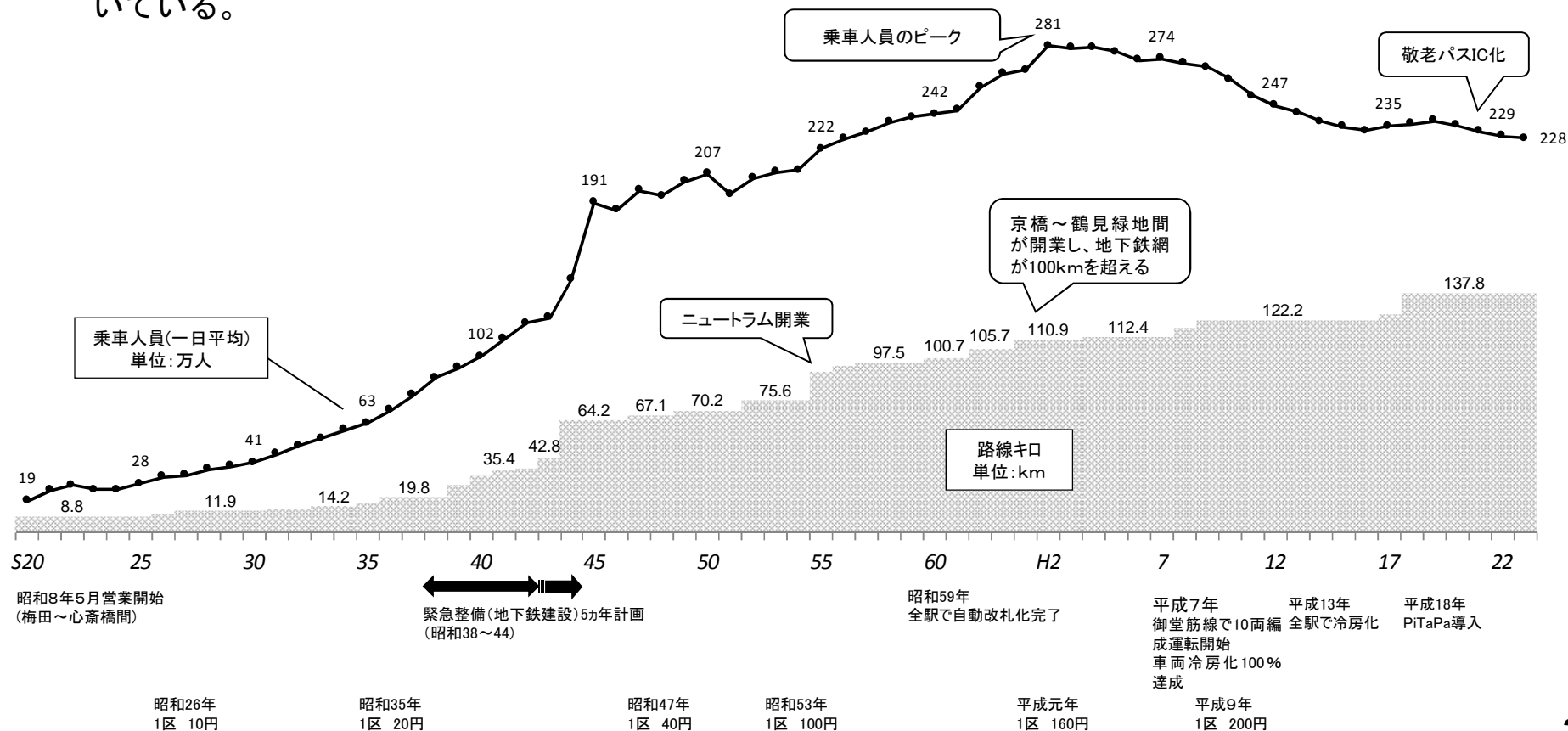
2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

① 現状認識

i) これまでの事業の変遷

増加する市内の交通需要に対応するため、国・府・市から補助を受けながら地下鉄網を整備。現在では、ニュートラムを含め9路線137.8kmの路線網を有し、1日あたり228万人のお客さまにご利用いただいている。



2. 民営化の目的・意義・優位性

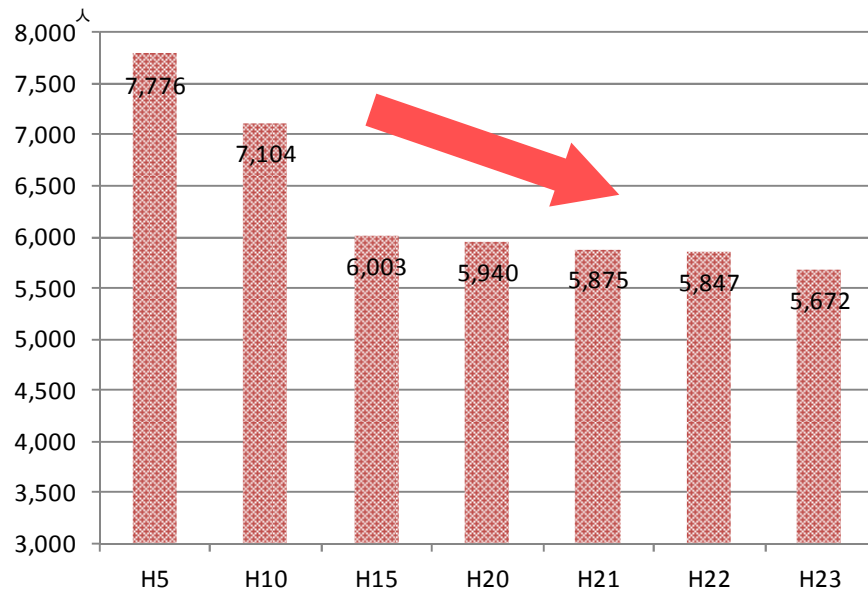
(1) 民営化の目的・意義

① 現状認識

ii) これまでの収支の変遷

地下鉄事業の収支については、新線建設等による減価償却費や支払利息といった資本費負担が重く赤字が続いていたが、数度にわたる経営改善計画の実施により、職員数を削減するとともに、高金利の企業債を繰上償還することなどにより収支は改善し、平成22年度には累積欠損金を解消した。

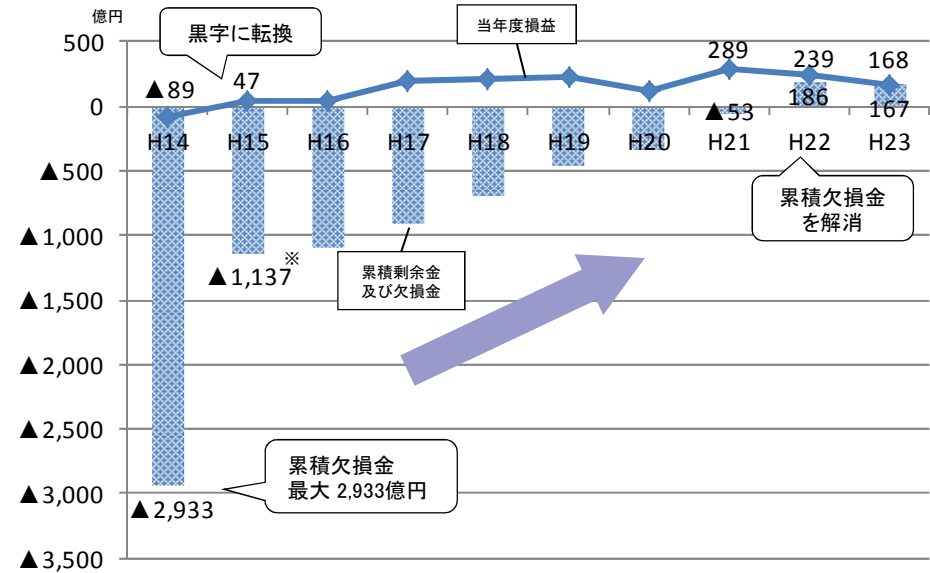
地下鉄事業の職員数の推移



【経営計画】

平成7～11年度 平成10～13年度	地下鉄事業経営健全化計画 地下鉄事業新規効率化計画 コスト削減計画	平成14～18年度 平成19～23年度	交通局経営改革計画 大阪市交通事業中期経営計画
-----------------------	---	------------------------	----------------------------

地下鉄事業の経営成績の推移



交通局経営改革計画
(H14～H18)

大阪市交通事業中期経営計画
(H19～H23)

※ 総務省の指導により、特例債元金償還補助金相当額について、議会の議決を経て取り崩し、欠損金を処理

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

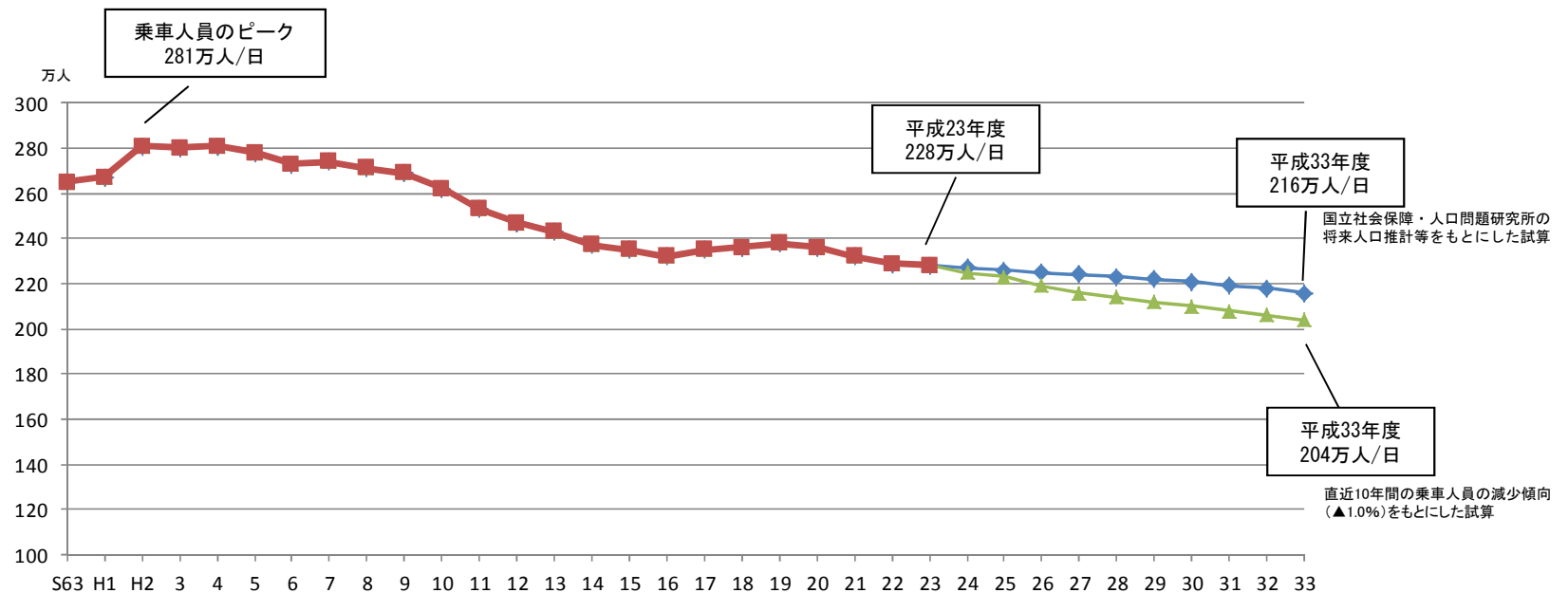
① 現状認識

iii) 乗車人員の推移

地下鉄事業の乗車人員は、従業者人口の減少や少子化に伴う通学者の減少など、社会経済情勢の影響により大幅に減少しており、ピーク時の平成2年度では、1日あたり281万人であったが、平成23年度決算においては228万人と約19%減少している。

今後、少子高齢化が進むことによって、乗車人員の減少が続くと見込まれ、経営環境は厳しさが増すものと想定される。

※ 乗車人員が1日あたり1万人減少した場合、年間約6億円の減収となる。



地下鉄事業の乗車人員の推移【平成24年度以降は推計】

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

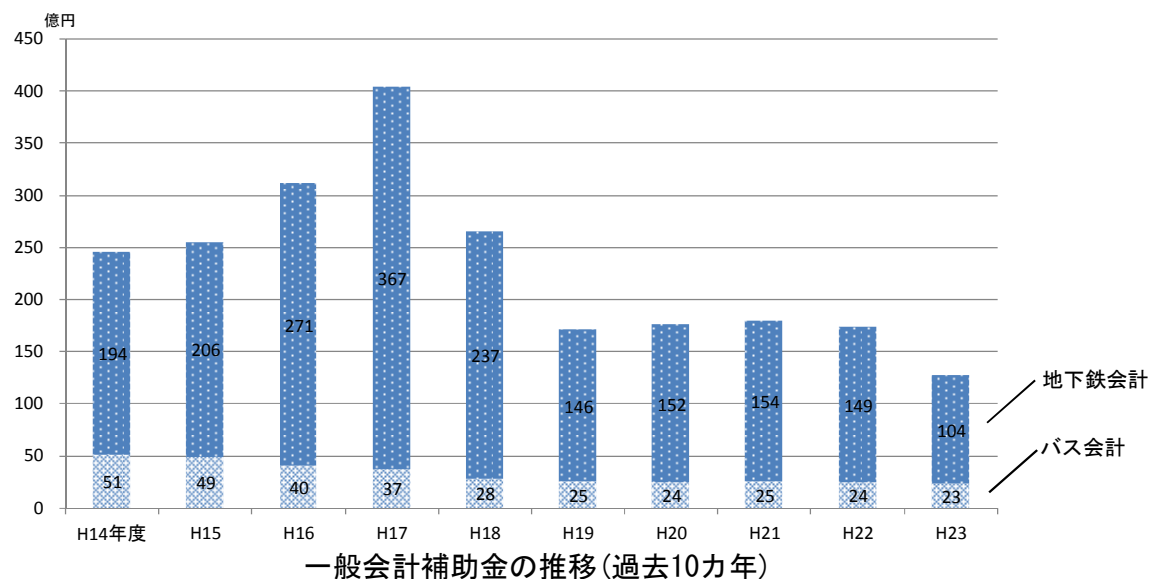
① 現状認識

iv) 一般会計の財政負担

地下鉄事業の平成23年度決算は167億円の黒字となっている。平成23年度には、繰り入れられるべき補助金の減額を行うなど、一般会計等の貢献として50億円の繰入金の減額を実施したものの、一般会計から104億円の補助金・出資金を繰り入れている。

過去10カ年では、累計1,980億円、年平均約200億円繰り入れている。

一般会計の扶助費、公債費の負担増加により市財政の硬直化が進むなか、現行スキームは維持できないおそれがある。



2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

② 公営企業の意義

公営企業は住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、公共の福祉を増進していくことが本来の目的である。

そもそも本市地下鉄事業が、公営企業として運営されてきた経緯としては、次のような事由がある。

i. 初期投資が多大にかかる民間では参入しにくいインフラ整備

地下鉄・ニュートラムは、大量輸送・高速性・定時性に優れ、限られた都市空間を有効に活用できるだけでなく、大気汚染等の環境問題や交通渋滞による都市機能の低下等に対処できるなど、大都市施策に必要な都市基盤施設であることから、大阪市は基幹公共交通機関として、新規路線の整備拡充や既設路線の改良に積極的に取り組んできた。

ii. 補助制度の活用、公営の信用力による起債

資金調達の面においても、公営企業に対する補助制度の活用や、大阪市が公営企業債を発行することにより、巨額な建設費の財源を確保できた。

iii. 短・中期的な収支にとらわれない経営

お客さまサービスの改善や路線整備等による地域活性化の施策をするにあたっては、長期的な視点にたった取組みが可能である。

長期的な視点にたった経営ができることで、路線整備やバリアフリー対応など、民営と一線を画した取組みを行ってきた。

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

③ 公営企業の限界

公営企業については、前述のような意義があるが、一方で公営企業には次のような経営上の課題がある。

■ 法律上の限界

経営資源（ヒト・モノ・カネ）の調達において、一鉄道事業者としては、必ずしも最適な調達手法となっていない。

- 主要な職員を任免する場合には、あらかじめ、長の同意が必要（地方公営企業法第15条）
 - 売買、貸借、請負その他の契約は、一般競争入札、指名競争入札、随意契約又はせり売りの方法により締結（地方自治法第234条）するものと定められ、随意契約については限定的（地方公営企業法施行令第21条の14）
- さらに、この契約事務に対応するための要員体制が必要となる。
- 予算の原案作成は公営企業管理者が行うが、予算の調製は市長が行う。（地方公営企業法第8・9条、地方自治法第149条）
 - 原則として予め議決を受けた予算以外の支出が認められないことから、迅速かつ柔軟な経営戦略をとることが困難
 - 附帯事業を行う場合は、本来の事業の経営に相当因果関係があるものに限られる。

など

■ 大阪市のルールに拘束されている（行政の非効率性）

経営資源の調達において、大阪市の他局との調整が必要となるものが多い。

- 事業拡大期の大量採用と市全体の定数管理に基づく採用抑制によるいびつな職員構成
採用形態の二重構造（人事委員会採用（事務・技術職）と交通局採用（現業職））
- 大阪市で定められた画一的な契約ルールのもとでは、交通事業としての効率的な発注が困難

など

■ 経営責任が不明確

経営資源を適時・適切に調達し、配分するマネジメント機能が十分に働かず、権限と責任の不一致がみられる。

- 人事、調達や投資などにおいて、調整事項が多く必ずしも合理的な意思決定につながらない。
- 結果として、収入の範囲で支出（投資）を決める意識が低くなりがちで、経営に対するインセンティブが働かない。

など

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

③ 公営企業の限界

【大阪市交通事業におけるこれまでの課題事例】

- ヒト
 - 課長代理以上の職員の配置等にあたっては、あらかじめ、大阪市全体の観点からの調整が必要な場合がある
 - 懲戒処分について、市としての手続きを経る必要があるなど、一定期間を要する
- モノ
 - 競争入札が基本のため、設計・積算事務や公示期間(約1ヵ月)の関係から、実態として企画から発注まで数ヵ月かかるケースが多く、スピーディーさに欠ける。また、工事においては新たな事業者と契約する場合、安全教育を実施する必要があり、時間・労力を要する(建築工事では、約70%は新規事業者でそれらの事業者への研修に多大な労力を要している)
 - 入札による弊害として、1つの装置に複数のメーカーの機器が混在するなど、結果としてメンテナンス・更新コストがかさむ
- カネ
 - 期の途中での経済情勢の変化、あるいは新たなビジネスチャレンジをしようとしても、年度当初に決まった予算を変更するには大変な時間・手続きがかかる
- その他
 - 附帯事業を行う場合には、鉄道事業と相当因果関係を持つものに限定され、自由に展開ができない

民間では考えられない時間・管理コストがかかる

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

④ 公営のメリット・デメリット、民営のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
公営	<ul style="list-style-type: none">■ 公営企業に対する補助制度の活用や、市の信用力をもとにした企業債を発行することにより、資金調達が行きやすいため、設備投資や設備更新が可能■ 市の一部局であることから、議会等を通じて市民意見を反映した経営が可能 など	<ul style="list-style-type: none">■ どのようにすればお客さまにご満足いただき、ご利用に結びつけられるのかといったことについて、需要(お客さま)側の意識を敏感に把握せず、供給(事業者)側の意識で考えてしまいがちになる■ 利益を確保しようとするインセンティブが働かない■ 人事・組織・予算など、他局との調整が必要になるものが多く、迅速かつ柔軟な経営戦略がとれない■ 予め議決を受けた予算以外の支出が認められない。また、調達においては、地方自治法及び地方公営企業法の適用を受け、民間企業と比べると自由度が低い など
民営	<ul style="list-style-type: none">■ お客さまにご満足いただき継続的なご利用に結びつくサービスアップに不断に取り組む■ 自らの責任で組織を維持・発展させる必要があるため収益を拡大、費用を削減し、利益を確保しようとするインセンティブが働く■ より迅速かつ柔軟な経営戦略をとることが可能■ 財務・調達においても、より効率的かつ多様な手法が可能 など	<ul style="list-style-type: none">■ 経営状況が悪化すれば、信用力低下により資金調達が困難になり、ひいては倒産する恐れがある<ul style="list-style-type: none">● 連続した赤字が許されない● 経営陣にのしかかる経営責任● ステークホルダーへの責任遂行義務■ 自社の利益追求を優先する企業風土になりがち■ 完全民営化した際には、敵対的買収などへの対応が必要となる など

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

⑤ 現状認識のまとめと今後の方向性

これまで、公営企業という経営形態のもと、

- ・大阪都市圏の交通ネットワークを整備し、毎日の通勤・通学など多くのお客さまにご利用いただき、日常生活に欠かせない都市インフラとなっている。
- ・経営面においても、経営改善努力の結果、継続的に利益を積み重ねている。

しかし、概ねネットワーク整備が進み、事業の管理・運営が中心となっているなか、少子高齢化等の事業環境の悪化、市財政の硬直化、公営企業の制約などがある。

また、さまざまな社会情勢が変化する中、次の100年間、どのような役割を果たすことができるのか、新たな官と民の役割を構築する必要がある。

地下鉄事業の持続性や発展性の観点からは、公営企業の枠を超えて、自立した企業体として自らの経営責任で、持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、成長力を高めていくことができる組織体に移行すべき。

民営化の検討が必要

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

⑥ 民営化の目的・意義

目的

- 自立・持続・・・自らの経営責任で持続可能な交通機能を確保
- 成長・発展・・・お客さまサービスの向上や戦略的な事業展開
- 自治体財政への貢献・・・市からの繰入金削減、市への納税・配当

i 税金を使う組織から、納める組織へ ～大阪市財政への寄与～

- 地下鉄事業に投入している税金負担分を大阪市の他の事業に活用できる。
【年間約200億円 ～平成14～23年度実績 P.5より～】
- 地下鉄事業が民間事業者として大阪市に税金(固定資産税など)を納付し、大阪市の税収増に貢献する。
【年間約50億円 ～民営化後の試算～】
- 経営成績に応じた配当が期待できる。
【年間約25億円 ～民営化後の試算※～】 ※ 税引後の利益に、配当性向21.2%(東京メトロの配当性向を参考に仮定)として試算

意義

ii さらにサービス向上に向けて ～市民・お客さまのメリット～

- 一民間企業として経営を続けていくためには、市民・お客さまに選択していただける企業となる必要があることから、さらに「お客さま第一主義」を徹底した事業運営を追求する。
⇒ 料金値下げ、終発延長や関連事業の展開など

iii 安全の確保は輸送の生命 ～安全の確保は最優先～

- 輸送の安全の確保は、交通事業者として企業生命に係わる問題
- 安全の確保は鉄道事業経営の原点との観点から、民営化により安全に対する意識改革を促し、より緊張感を持って一層の安全の確保を目指す。

2. 民営化の目的・意義・優位性

(1) 民営化の目的・意義

⑥ 民営化の目的・意義

iv 首尾一貫した経営責任と権限を構築 ～意思決定の明確化と経営の自由度向上～

- 株式会社化により、権限と責任が一致する体制を確立し、会社が経営判断の責任を負う。
- 市場原理のもと、自らの責任で経営を行うことにより、財務規律を強める。
- 収益を拡大、費用を削減し、利益を確保しようとするインセンティブが働く。
- 民間の経営視点を導入することにより、意思決定を迅速化。スピード感のある経営を行う。
- 契約や人事上の課題など公営企業であるがゆえの制約から脱却を図り、経営資源を自らの責任で自由に調達する。
 - ・柔軟な契約、調達方法による調達コストの削減【PT試算 約32億円】
 - ・一般管理部門など管理コストの削減【PT試算 約14億円】
 - ・資金調達手法の多様化
- 一民間企業として、他事業者と対等な立場で連携を強化し、都市基盤として大阪都市圏の成長を支える。

v 前例主義になりがちな公務員からチャレンジする社員へ ～組織風土の変化～

- 従業員の自発的な行動を尊重し、ひとりひとりが経営を意識したプロ意識の高い集団を作る。
- ～民営化に向けたマインドの醸成、能力開発の取組み～
- ・民営化基本方針や新会社の目指すべき姿を全職員が共有するための研修の実施や、労使協議の活性化を図る。
 - ・民営化に向けた実務スキルの習得に向けて、能力開発支援策の実施を図る。

vi ビジネスチャンスを拡大 ～経営の多角化～

- 鉄道事業以外の事業(広告、流通、不動産等)を推進し、鉄道事業を持続的に運営できる財政基盤を強化する。

vii 新会社は経営に集中 ～官民の役割分担の明確化～

- 民営化によって、鉄道事業者として効率的な経営を追求し、都市計画としての鉄道ネットワークの検討は行政が担当する。必要なネットワーク整備については、責任と負担を明確にしたうえで、経営判断により参画していく。

意義

2. 民営化の目的・意義・優位性

(2) 他の経営形態との比較

民営化には上下一体での株式会社化のほか、施設の保有と運営をそれぞれ別の事業者が行う上下分離方式やPFI（コンセッション方式）といった手法も考えられる。

経営形態		経営形態の検証
(完全民営化) 上下一体 株式会社 (100%市出資)	事業の全てを 民間が実施	<ul style="list-style-type: none">• 鉄道事業総体としての責任と意思決定の所在が明確になり、経済合理性等に基づく意思決定の自由度が確保され、交通事業の最適化が図られる。• 持続可能な交通機能を確保でき、戦略的な事業展開を可能にし、自治体財政に貢献できる。 <ul style="list-style-type: none">• 施設等のメンテナンスや更新投資について責任区分が不明確になるおそれがある。• 公設型上下分離や第3セクター方式による上下分離は、公の関与という観点では公に頼る経営であり、自立的経営が損なわれる可能性がある。
PFI (コンセッション方式) [※]	民間が施設の整備・ 維持管理運営を一 体的に実施	
上下分離方式	行政(第3セクター)が 整備した施設を 民間が運営	

※ PFI法の改正(平成23年6月公布)に伴い導入されたコンセッション方式は、公共施設の所有権を民間に移転しないまま、従来のPFI手法に加えて、サービス内容・施設の利用料金を民間事業者が決定するなど、公共施設を運営する権利(運営権)を付与することが可能となり、より民間の経営ノウハウが活用できる手法である。

2. 民営化の目的・意義・優位性

(2) 他の経営形態との比較

すでに鉄道事業として運営しており、今後も鉄道事業総体として継続的に運営できる見込みがあるなら、上下分離方式等を積極的に採用する必要性は低いと考えられる。なお、民営化後、将来的に地下鉄整備が必要な場合には、現行の地下鉄補助制度と同等の助成制度を受けられる上下分離方式等の手法も活用できる。

【上下分離方式について】

上下分離の手法は、建設時の資本費負担の緩和(例:阪神西大阪延伸線、京阪中之島線など)、及び鉄道事業の再生(例:地方鉄道の再生事例)などの目的では有効な手法と考えられる。

鉄道事業総体として継続的に運営できる見込みがあるなら、上下分離を積極的に採用する必要性は低いと考えられる。

【PFI(コンセッション方式)について】※ 諸外国のコンセッション事例については、P.59を参照

PFIは民間資金等を活用し、公が所有権を持ちながら、民間が施設の整備・維持管理運営を一体的に実施する手法であるが、既存の事業経営の中で資金調達が可能な場合には、あえてPFIを採用する必要性は低いと考えられる。

【地下鉄補助制度における財源スキーム】

	出資金 地方自治体 20%	補助金 国 25.2%	補助金 地方自治体 28.0%	借入金 事業者 26.8%
公営				
第3セクター	出資金※ 地方自治体 10%	出資金 民間企業 10%	補助金 国 25.2%	補助金 地方自治体 28.0%
				借入金 事業者 26.8%

※ 第3セクターへの地方自治体の出資率が50%を下回ると、原則としてこの補助制度の適用は受けられない。

メリット

新線建設・施設整備時の形態として有効

・新線建設・施設整備時に運営事業者の投資リスクが軽減できる。

運営事業者の経営リスクが軽減

・運営事業者は施設を保有しないため固定資産税等の負担がない。

デメリット

運営が主軸となってきた段階では弊害となる

・施設と運営を一体的に安全確保すべき鉄道事業には、一体経営が望ましく、一体経営でできるにも関わらず上下分離する意義は小さい。

民営化の意義が減殺される

・運営事業者の柔軟かつ機動的経営が損なわれる。
・公設型上下分離や第3セクター方式による上下分離は、公の関与という観点では公に頼る経営であり、自立的経営が損なわれる可能性がある。

市の財政への寄与が減殺される

・市に施設保有リスク(将来更新投資負担)が残る。
・得られるべき固定資産税の税収がなくなり、市財政に貢献できない。

上下分離方式
・
PFI
(コンセッション方式)

2. 民営化の目的・意義・優位性

(3) 今後の経営形態の考え方

- ・今後の事業環境の悪化を想定すると、概ね鉄道整備が進み、事業の管理・運営が中心となっている現在の地下鉄事業の現状を考えると、自立した企業体として自らの経営責任で、持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、成長力を高めていくことが極めて重要
- ・効率性や生産性を追求するためには、柔軟かつ機動的な経営が可能な経営形態を指向すべき。
- ・民営化は上下分離方式ではなく、上下一体の株式会社とし、当面、100%大阪市出資の株式会社化を図る。(新たな大都市制度に移行した場合でも、当該株式は現市域の基礎自治体が保有することとする)
- ・将来、株式上場が可能な企業体を目指し、完全民営化も目指す。

【100%大阪市出資の株式会社について】

- ・株式会社化により、所有と経営を分離し地下鉄事業の事業価値を高める。
- ・将来、株式上場が可能な企業体を目指し、完全民営化も目指す。
- ・完全民営化する際、大阪市(新たな大都市制度に移行した場合には現市域の基礎自治体)に株式の売却益が見込める。
- ・大阪市はホルダーとして株式を所有し、民営化の進捗状況を見極めながら、配当を得られる経営を求める。
- ・経営は経営者自らの責任で行い、大阪市に対して財務的な依存関係をつくらない。
- ・このように、所有と経営の分離という株式会社制度の趣旨を徹底し、新会社は企業としての合理的な経営を行う。

会社法に基づく 株主としての権利

- 配当を受ける権利
- 株主総会への議案提出権
 - ✓ 定款の変更
 - ✓ 役員を選任・解任
 - ✓ 配当の金額 など

【現行】
地方公営企業

【当面】
株式会社
(市出資100%)

【将来】
株式上場が可能な
企業体を目指す

2. 民営化の目的・意義・優位性

(4) まとめ

株式会社化することによって、3つの目的が達成される。

自立・持続

自らの経営責任で持続可能な交通機能を確保

- 権限と責任が一致する体制を確立
- 外部環境や経営状況に応じて、柔軟かつ機動的な経営が可能
- 財務基盤の強化・収支構造の見直しにより鉄道事業を持続的に運営

成長・発展

お客さまサービスの向上や戦略的な事業展開

- サービスの向上や新たな事業展開により、都市の成長戦略に貢献
- 他の鉄道事業者との連携を推進

自治体財政への貢献

市からの繰入金金の削減、市への納税・配当

- 地下鉄事業に投入している税金を大阪市の他の事業に活用
- 民間事業者として大阪市に税金を納付し、大阪市の税収増に貢献
- 経営成績に応じた配当が期待できる。
- 新たな大都市制度に移行した場合は安定的な税収、配当により現市域の基礎自治体財政に貢献

民営のデメリットの克服方策として

- 「民営では赤字が続かないように、投資を抑制するのでは」ということに対しては、入札の弊害としての調達コスト・保守コストを削減することなどにより、質を落とさないように検討する
- 経営陣の育成については、民間人の招へいや民間経営の教育を実施する などに取り組む

民営化の目的を達成



3. 今後の事業戦略について

(1) 目指すべき経営理念とビジョン

大阪市の交通事業は、明治36年(1903年)に路面電車を開業して以来、100年以上の歴史があり、市の発展とともに、これまで関西の中心都市の交通ネットワークとして重要な役割を果たしてきた。また、輸送の安全を第一義とする「ひとにやさしい地下鉄」として、安全投資やバリアフリー施策などにも先進的に取り組んできたところである。

民営化後においてもその歴史や経過、そしてこれまで果たしてきたそれらの役割を「経営理念」の根本として発展的に継承していきたいと考えている。

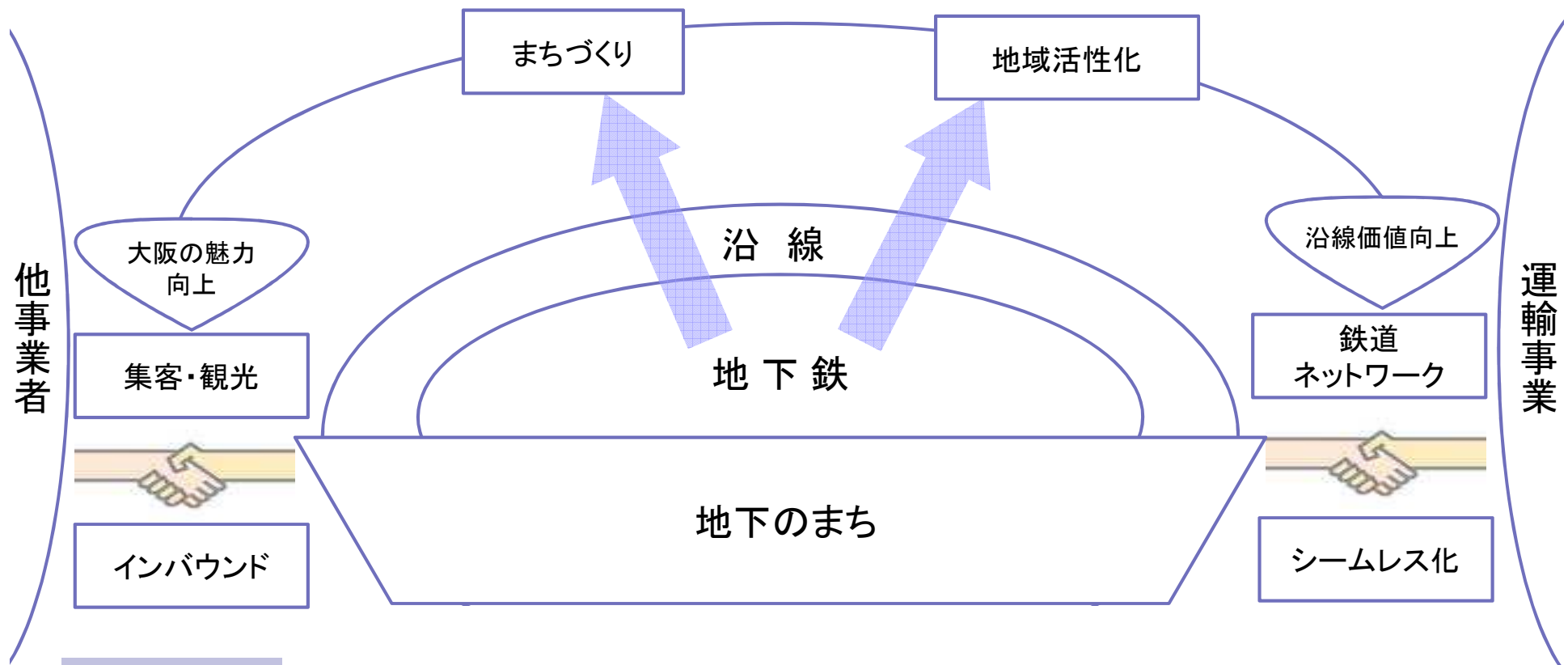
さらに、市営という殻を破り、民営化という新たな飛躍を実現させ、これまで育てていただいた市民のみなさま、お客さまに、実感できるサービスをスピーディーかつ柔軟に提供していくほか、市財政への貢献を果たしていくとともに、将来ビジョンとして次の点を見据えていくこととする。

3. 今後の事業戦略について

(1) 目指すべき経営理念とビジョン

基本理念

私たちは「ひと」と「ひと」、「ひと」と「まち」をつなぎ、大阪の元気を創ります。



財務目標

- 民営化10年後で、関西私鉄トップクラスの経常利益率と有利子負債／EBITDA倍率を目指します
- 民営化10年後で、東京メトロ並みの関連事業比率を目指します

3. 今後の事業戦略について

(1) 目指すべき経営理念とビジョン

【将来ビジョン】

① 「交通事業」を核に「生活・まちづくり企業」へ

「交通事業」の機能充実に加え、地域の活性化に寄与し、市民や沿線とともに発展していく「生活・まちづくり企業」を目指す。

- 鉄道会社としての最大の責務である輸送の安全性・信頼性の向上
- お客さまニーズを汲みとったサービス向上の実現
- 大阪という巨大マーケットで経営を行う地下鉄の強みを活かした事業展開と大阪経済の発展への寄与
- 地下鉄と沿線地域との連携による沿線価値の向上

② 関西鉄道ネットワーク機能の連携・強化の中核

現在、関西の中心部で各鉄道会社を結び付けている機能を、民間の経営意識を持ってより機動的かつ柔軟に発展させる。また、他の鉄道会社等と共同して関西圏全体を視野に入れた事業展開を進め、関西圏の総合的な鉄道ネットワーク機能の充実に寄与し、さらなる利便性の向上やお客さまの移動を促すことを目指す。

- より早く、より安く、より便利に移動できる交通インフラの構築
- 改札シームレス化、相直や乗継運賃問題においても、リーダー役を担う
- 地下鉄ネットワークの整備

③ 大阪の地下を「グランド・リニューアル」

開業から80年経過した地下鉄をブラッシュアップして、「地下のまち」の魅力アップに貢献し、より魅力的な大阪の地下空間を目指す。地下空間は、鉄道と商業施設だけでなく、さまざまな都市機能を構築して、地上と連携していく。

- 地下を明るい空間に変え、地下から大阪のまち全体を元気に
- 駅とつらなる地下街との一体的な「地下」のまちづくり
- 大阪の地下空間に新たな付加価値を創造する
- 子育て支援、金融・行政サービス、コミュニティスペースの提供など多機能的な地下空間に

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① 「交通事業」を核に「生活・まちづくり企業」へ

①－1 輸送の安全

輸送の安全の確保は、運輸事業の基本で企業の存続にかかわる重大な問題であり、経営判断の最優先課題であることから、ハード・ソフト両面から、揺るぎのないようこれからも取り組んでいく。

ソフト面

安全推進室（仮称）の設置

➤新会社に安全推進室（仮称）を設置し、安全管理体制のスパイラルアップを目指す。

※必要に応じて、外部アドバイザーなど第三者の視点も入れる。

安全研修施設の活用

➤全職員参加の安全の追求を実現するため、過去の事故等からその重大性やそこから得られる教訓、各種基本動作の重要性などを学ぶことができる安全研修施設（輸送の生命館（仮称））を平成25年6月末に開設し、全職員に対して体験型研修を実施する。



3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 1 輸送の安全



運転保安設備等の整備

① これまでの取組み

これまでも、列車衝突や重大事故防止のために次のような運転保安装置を、他の地下鉄事業者に先駆けて導入し、輸送の安全確保に努めている。

➤ ATC、CTCの導入等

- カーブが多く見通しの悪い地下鉄の特性から、それまで列車衝突防止装置として設置していたATS(自動列車停止装置)を、速度を連続的に制御できるより高度で安全性が高く、新幹線でも採用されているATC(自動列車制御装置)に置き換えた。(昭和42年3月から導入を開始し昭和47年11月に全路線で置き換え完了)
- ATC装置の信頼性向上を図ることを目的に、平成2年からデジタル処理方式のATC装置の導入を進め平成23年2月に全路線で導入を完了した。
- 列車の運行状況を運転指令所で常時、集中監視制御できるCTC(列車集中制御装置)を、昭和42年3月谷町線(東梅田～谷町四丁目間)開業時から順次路線の開業や延伸に合わせて導入を進め、昭和47年11月に全路線への導入を完了した。さらに、異常発生時にも即座に的確に対応可能で、一元的な乗客案内が可能な体制とするため、路線別に分散していた運転指令所を輸送指令所に統合した。(平成25年3月23日統合完了)

② 今後の取組み

- 今後は、これら高度で重要な設備について、その機能が十分発揮できるよう適切に維持管理し、さらに技術の進歩に合わせた機能の向上を図るなど必要な投資を行い、常に高いレベルでの輸送の安全確保に努めていく。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 1 輸送の安全



地下構造物、高架構造物の維持管理・延命化

① これまでの取組み

- 検査・補修による適切な維持管理の実施
 - 2年に1度、構造物の定期検査を実施し、検査結果に基づき適切な補修工事を実施している。
- 他の地下鉄事業者在先駆けて、コンクリートの剥落対策や構造物の予防保全対策の実施
 - 高架部では、コンクリートの劣化の進行抑制や剥落防止のために、コンクリートの表面を被覆する対策を昭和57年度から適宜実施し、平成23年度には対策を完了している。
 - また、シールドトンネルでは、直ちに落下の危険性はないものの万一の大きな地震時にもコンクリートを落下させないよう、表面をシートで補強する工事を平成19年度から計画的に行っている。

② 今後の取組み 【計画期間(平成24~28年度)で約40億円の投資】

- 今後も、平成24年度から5年間で約40億円の投資を行って、橋梁やトンネルなどの劣化の可能性のある箇所に対して、事前に補強や被覆を実施するなど、最新の技術を積極的に活用し、必要な投資を行って構造物の予防保全対策を確実に進めていく。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 1 輸送の安全



高架橋やトンネルのさらなる耐震性の向上

① これまでの取組み

- 地下鉄の耐震対策については、平成7年に発生した阪神・淡路大震災の被害状況を踏まえ、国の指導に基づき、高架橋脚約1,000本、トンネル中柱約1,500本を鋼板巻きなどで補強を行い、平成12年度に完了している。
- また、交通局独自の特殊構造物である石積みや無筋コンクリートのアーチトンネル区間についても鋼材等で補強し、平成17年度までに完了している。

② 今後の取組み 【計画期間(平成23~30年度)で約120億円の投資】

- 今後は、東日本大震災の被災状況などから得られた、新たな知見・耐震設計基準等を踏まえ、高架橋やトンネルのさらなる耐震性の向上に取り組み、安全・安心な地下鉄を目指す。
- 具体的には、高架橋橋脚の補強や落橋防止対策、トンネル中柱の補強や地盤の液状化対策を平成30年度までに完了させ、さらには、地震の大きな揺れでも列車が軌道から大きく逸脱しない対策なども実施する計画であり、平成30年度までに総事業費約120億円を投資していく。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 2 バリアフリー

ご利用していただく市民・お客さまのニーズにしっかりお応えすることが経営判断の根本であり、バリアフリーに関しても十分な水準となるよう取り組んでいく。

➤ プラットホームからの転落や列車との接触事故防止について

可動式ホーム柵設置について、千日前線は平成26年度の導入を着実に進めていく。

御堂筋線は転落・接触事故が最も多いことから、できるだけ早期に効果が表れるよう、転落件数の最も多い天王寺駅と心斎橋駅に平成26年度までに可動式ホーム柵を導入することとし、他の転落件数の多い駅についても引き続き対応を検討していく。

また、その他の路線についても、転落・接触事故の撲滅を目指し検討していく。

➤ エレベーター、エスカレーターについて

バリアフリー経路の改善を図る新たなエレベーター整備や、利便性向上のためのエスカレーター整備を実施していく。



可動式ホーム柵



エレベーター



エスカレーター

【その他のバリアフリーに対する具体的な取組み】

■ 障がい者関係者等との継続的な意見交換の実施

- 交通局バリアフリー化委員会モニター部会の発展的活用等を検討していく。

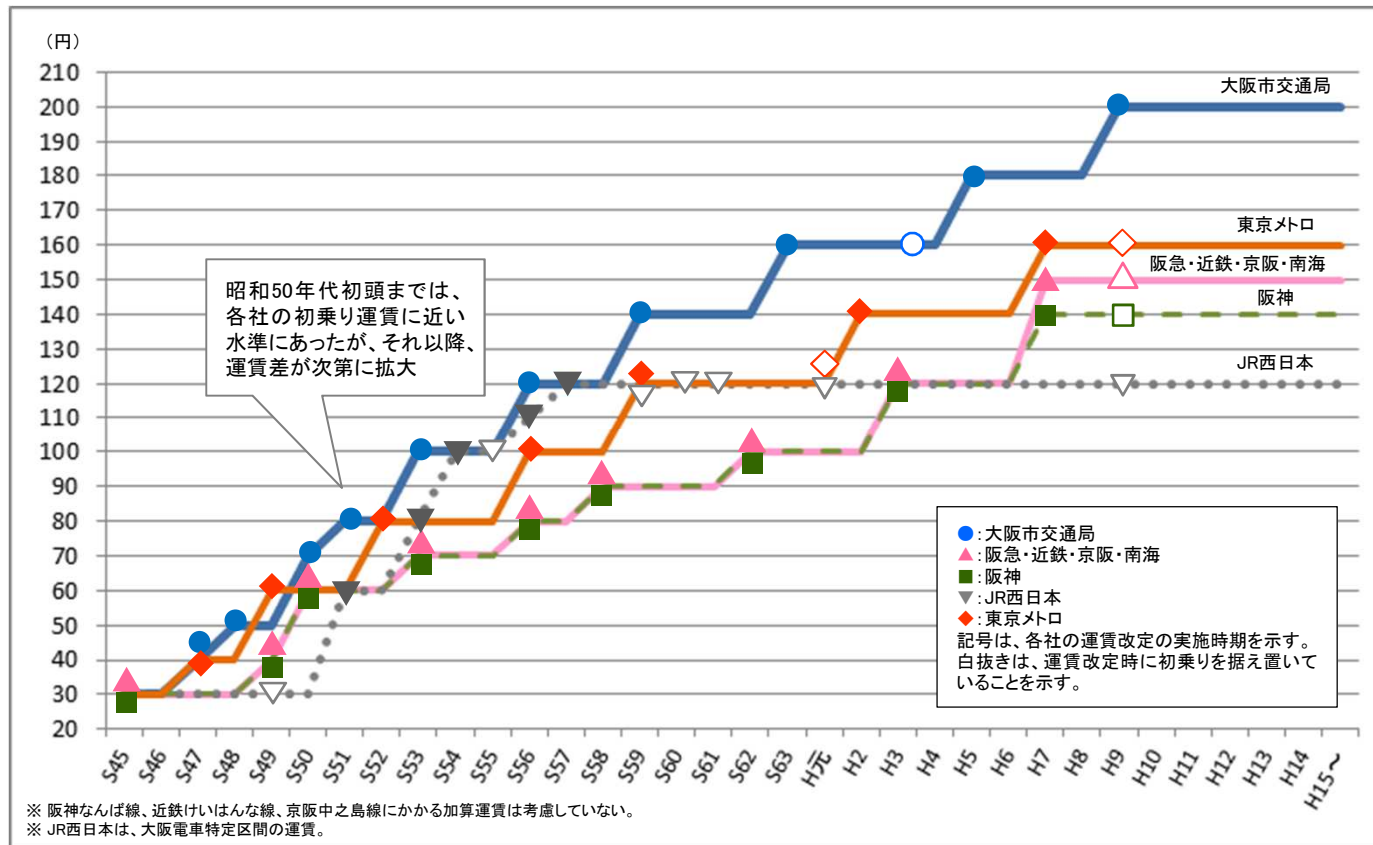
3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 3 料金値下げ

地下鉄ではこれまで、諸経費の増加や資本費負担などを背景とした運賃改定を重ねるにあたり、初乗り運賃についても一律に値上げしてきたために、特に短距離区間の運賃について、割高であるとのお声が多く寄せられている。

【主要各社初乗り運賃の推移】



3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 3 料金値下げ

「より良いサービスを、お客さまの納得いただける価格で提供する」という民間の経営感覚を反映し、また、民営化に向けて経営体質を改善することで、初乗り区間や主要ターミナル間をはじめご利用の多い区間の集中している短距離区間を値下げすることにより、ご利用の促進を図る。

【平成26年4月】 ※システムの関係上、区間の変更は実施困難

消費税増税後でも初乗り運賃を10円値下げ(200円→190円)

【平成27年10月】 ※消費税増税や民営化後の経営状況等を勘案し、実施時期・内容を判断

4.5kmまでの短距離区間の運賃を細分化して、さらなる値下げを目指す。

(～1.5km 180円、～3km 190円、～4.5km 220円のように1.5km刻みで運賃設定)

	現行	値下げ後	PiTaPa 割引
例1) 平成26年4月改定時			
淀屋橋～なんば間	1区 200円	⇒ 190円	⇒ 171円
例2) 平成27年10月改定時			
梅田～淀屋橋間	1区 200円	⇒ 180円	⇒ 162円
梅田～なんば間	2区 230円	⇒ 220円	⇒ 198円

※ PiTaPaの割引率は10%と想定

今回の料金値下げは、民営化を前提とした効率化を行い、その原資を生み出すことによって可能となっている。本格的な値下げの前に、少しでもお客さまのニーズに応えるべく、平成26年4月の消費税改定に合わせて初乗り運賃の値下げを先行して実施する。

料金値下げは、交通局として民営化のステータスシンボリックな項目と位置付けている。公営のままでは発想されず、かつ、実施のために厳しいコストダウンを実行し、またお客さまの支持を得て、顧客を囲い込み、増収につなげていくなど、まさに民間感覚そのものの取組みである。

- 値下げを契機とする増収対策の検討を進め、平成26年度からその効果を見込む。
 - 平成25年4月に増収対策プロジェクトチームを立ち上げ、料金値下げを契機として増収対策の検討を進め、平成26年度から実施できるように取り組んでいる。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 3 料金値下げ

【料金値下げの内容】

現行	税転嫁後		改定案		キロ程 (km)	影響人員 (千人)	主な区間(乗車人員の多い区間ベスト20)
	H26.4	H27.10	H26.4	H27.10			
1区 200円	消費税8% 1区 200円 (±0)	消費税10% 1区 210円 (+10)	1区 190円 【▲10】	1区 180円 【▲30】	~1	85 (3.7%)	①心齋橋⇄なんば(0.9km)
				1'区 190円 【▲20】	~1.5	138 (5.9%)	①梅田⇄淀屋橋(1.3km)、②西梅田⇄肥後橋(1.3km)
					~2	133 (5.7%)	⑧本町⇄なんば(1.9km)
					~2.5	135 (5.8%)	③梅田⇄本町(2.2km)、⑩西梅田⇄本町(2.2km)、⑯天六⇄北浜(2.1km)
2区 230円	2区 240円 (+10)	2区 240円 (+10)	2区 240円 【±0】	2区 220円 【▲20】	~3	212 (9.1%)	⑥淀屋橋⇄なんば(2.8km)、⑦江坂⇄新大阪(2.9km)、⑨東梅田⇄天満橋(3.0km)
					~3.5	142 (6.1%)	⑤梅田⇄心齋橋(3.2km)、⑰なんば⇄天王寺(3.4km)
					~4	103 (4.4%)	⑭東梅田⇄谷四(3.9km)
					~4.5	172 (7.4%)	②梅田⇄なんば(4.1km)、⑱心齋橋⇄天王寺(4.3km)
					~5	84 (3.6%)	
					~6	179 (7.7%)	
3区 270円	3区 280円 (+10)	3区 280円 (+10)	3区 280円 【±0】	3区 280円 【±0】	~7	203 (8.7%)	④江坂⇄梅田(6.4km)
					~8	152 (6.5%)	⑬江坂~淀屋橋(7.7km)、⑮梅田⇄天王寺(7.5km) ⑳新大阪⇄なんば(7.6km)
					~9	109 (4.7%)	
4区 310円	4区 320円 (+10)	4区 330円 (+20)	4区 320円 【±0】	4区 330円 【±0】	~13	295 (12.7%)	⑯江坂⇄なんば(10.5km)
					~15	161 (6.9%)	
5区 360円	5区 370円 (+10)	5区 380円 (+20)	5区 370円 【±0】	5区 380円 【±0】	~19	21 (0.9%)	
					~21		
		影響額	▲17億円	▲59億円			

消費税転嫁後でも値下げ

ご利用が多い区間を中心に値下げ

()内は「現行」との差額

【 】内は「税転嫁後」との差額

影響人員は平成23年度交通調査ベース

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① ー 4 終発延長

終発後に運行している回送列車の営業化等により、終発時間を延長する。

➢現状では、民間鉄道事業者に比べて、主要ターミナルにおける地下鉄の終発が30～40分程度早い。

⇒お客さまのニーズに応えるとともに、都市機能の向上を図るため、終発時間を延長

【平成25年3月23日(土)に実施】

路線	上下	最終列車発着時刻		延長時間
		現行	改正後	
御堂筋線	上り線	なかもず23:49発 梅田行0:20着	現行の梅田行最終列車を新大阪まで営業を延伸 梅田0:19発 新大阪行0:26着(現行の新大阪着最終は0:00)	26分 (新大阪着基準)
谷町線	上り線	八尾南23:21発 大日行0:12着	八尾南23:34発 大日行0:24着	13分
	下り線	大日23:22発 八尾南行0:13着	大日23:35発 八尾南行0:26着	13分
四つ橋線	上り線	住之江公園23:33発 西梅田行23:54着	住之江公園23:53発 西梅田行0:13着	20分
	下り線	西梅田23:41発 住之江公園行0:02着	西梅田23:51発 住之江公園行0:11着 西梅田0:07発 北加賀屋行0:24着	10分 26分
中央線	下り線	コスモスクエア23:37発 長田行0:06着	コスモスクエア23:57発 森ノ宮行0:18着 (長田行の最終列車は現行通り)	20分
千日前線	上り線	南巽23:34発 野田阪神行23:58着	南巽23:46発 野田阪神行0:09着	12分
	下り線	野田阪神23:40発 南巽行0:04着	野田阪神23:50発 今里行0:06着 (南巽行の最終列車は現行通り)	10分
長堀 鶴見緑地線	上り線	門真南23:42発 大正行0:12着	門真南23:59発 大正行0:30着	17分
	下り線	大正23:48発 門真南行0:19着	大正0:01発 横堤行0:27着 (門真南行の最終列車は現行通り)	13分
今里筋線	上り線	今里0:00発 井高野行0:23着	今里0:10発 清水行0:24着 (井高野行の最終列車は現行通り)	10分
	下り線	井高野23:40発 今里行0:03着	井高野23:50発 今里行0:13着 井高野0:10発 清水行0:20着	10分 30分
南港 ポートタウン線	上り線	住之江公園23:16発 コスモスクエア行23:35着	現行の中ふ頭止まりの列車をコスモスクエアまで営業を延伸 住之江公園23:36発 コスモスクエア行23:55着 (23:41発以降の中ふ頭行は現行通り)	20分 (コスモ着基準)

※「延長時間」は、最終列車の始発駅の時刻を基準(御堂筋線、南港ポートタウン線を除く)

【平成25年度以降実施予定】

堺筋線等 相互直通している事業者とダイヤ調整を行ったうえで終発延長

3. 今後の事業戦略について

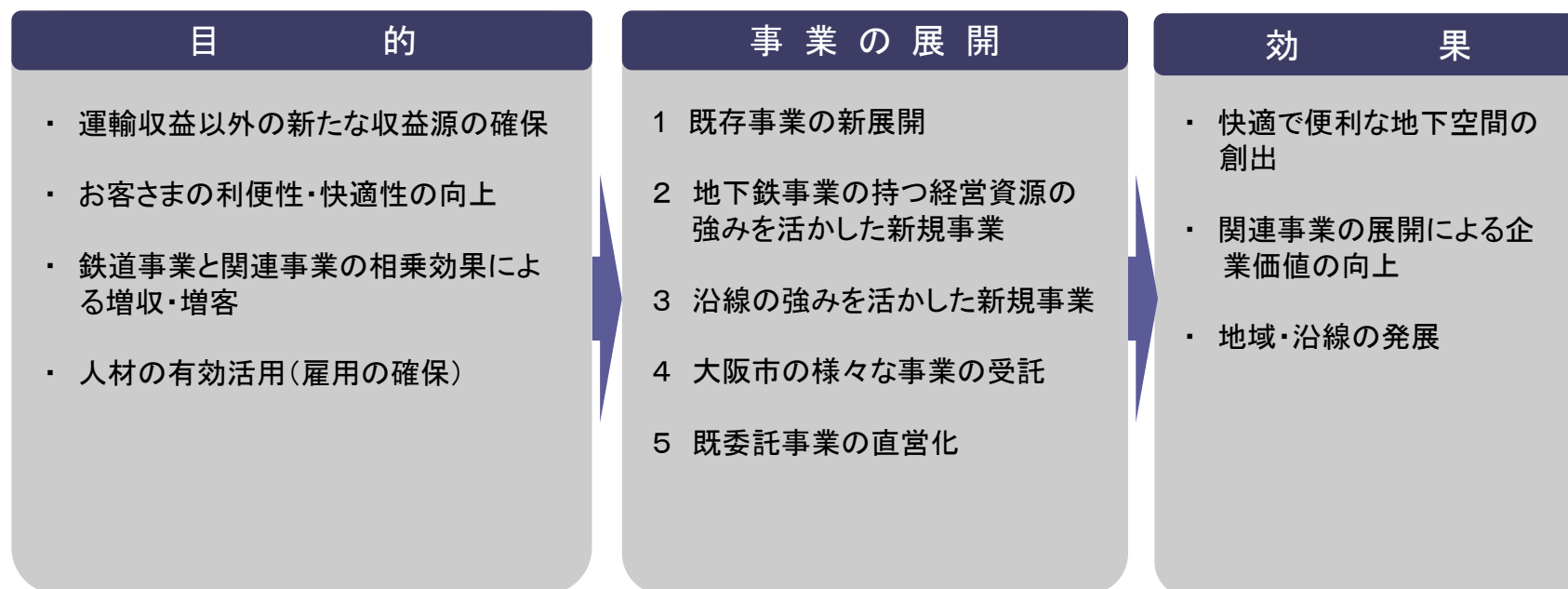
(2) 具体的な取組み

① - 5 関連事業の展開

i 考え方

運輸収益以外の事業を育て、地域・沿線とともに発展する「生活・まちづくり企業」への進化を目指す。

また、企業の利益拡大、事業規模の拡大を図る。



3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 5 関連事業の展開

ii 既存事業の新展開

広告事業



丸柱広告

- ハウスエージェンシー※による、専門性を活かした柔軟かつ機動的な販売・事業運営
 - ・ 受託広告の管理運営
 - ・ 自社広告の製作
 - ・ 他社広告の取次や製作、イベントの企画・実施を展開
- 他の鉄道事業者との連携

※ 広告・宣伝活動を専ら扱う子会社

不動産事業



- 現状のテナントビル事業の強化
 - ・ 修繕、リニューアル、テナントリーシング、管理、運営までをトータルで管理する体制
- 駅周辺における不動産事業の新たな展開

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 5 関連事業の展開

iii 新規事業の展開イメージ

事業名	事業コンセプト	事業内容
地下鉄事業の持つ経営資源の強みを活かした新規事業		
① 人材系事業	地下鉄事業で培った地下構造物、電気設備等にかかる設計やメンテナンスの知識等を活用した、施設の老朽診断等のコンサルティング業務等を検討する。	技術コンサルティング業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設やメンテナンスのプロジェクトマネジメント ・ コンサルティング業務 ・ 工事の設計・施工管理業務の実施
② 鉄道運営事業	地下鉄事業で培った駅業務や保守業務等のノウハウを活かして、他の鉄道事業者の業務の受託を目指す。	他の鉄道事業者の駅業務や保守業務等を受託する。
③ 発電事業	再生可能エネルギーの普及促進による地球環境保護や長期に安定的な鉄道用電力の調達を図るため、地産地消のエネルギー確保に寄与する。	再生可能エネルギー利用としての太陽光発電や、省エネルギー効果の高いコジェネレーション、高効率な天然ガス火力発電などによる発電事業への参入を目指す。
④ その他	地下鉄トンネル内に敷設されている光ファイバーケーブル網などの既存通信設備を有効活用するIT関連事業を展開する。	既設光ファイバーケーブル網を利用したダークファイバー芯線貸し出し事業やWiFi事業への参入を目指す。
	これまで培った情報処理のノウハウを活かして情報処理システムの商品化を図る。	情報処理システムの商品化

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 5 関連事業の展開

iii 新規事業の展開イメージ

事業名	事業コンセプト	事業内容
沿線の強みを活かした新規事業		
① 駐輪場事業	駐輪場の管理運営を行う。	現在は道路管理者に用地を提供しているが、直営又はグループ会社で運営のほか、管理業務を受託する。
② 高齢者・子育て支援事業	子育て、高齢者支援等といった地域に密着した生活サービス事業を誘致することで、沿線の皆さまに親しまれ、より豊かで快適な生活環境づくりに寄与するような事業を展開するものとし、事業者との連携を図る。	子育て支援施設 高齢者支援施設
③ リテール事業の新展開	今後、新たにコンビニ事業展開を進めていく中で、これまでのコンビニ事業者による駅構内売店の直接運営に加え、交通局または交通局関連子会社がコンビニ事業者と連携して、店舗展開を進める事業手法について検討する。	コンビニエンスストアの運営 ・現行の賃貸方式の特質を考慮しつつ、コンビニエンスストアのフランチャイジー化戦略の可能性を検討
	駅ナカから駅チカへ 小規模スペースや広間等の部分貸などによる駅構内の活用や、お客さまニーズにタイムリーに対応する新たな業者の誘致・展開等により駅の魅力アップや多様・多機能化につなげるとともに、収益の確保を図る。	駅チカという制約の多い空間において直営又は子会社でリテール事業を進め、そこで得たノウハウやスキルを活かして駅の外へ進出する。 駅施設の新規活用 ・生活関連施設の設置の可能性 (地場産物販売、ATM、クリーニング・宅配受付事業、理髪事業誘致等)
大阪市等の事業の受託		
① 施設運営管理事業	施設運営管理、清掃、警備業務等を請け負う	大阪市等の様々な事業の受託、指定管理者制度による事業施設の清掃、警備等の受託

iv 既委託業務の直営化(グループ事業化)

駅業務や駅務機器点検業務などこれまで外部に委託していた業務について、直営で対応していく。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

① - 6 地域活性化の取組み

沿線地域の活性化に参画していくことにより、沿線の魅力向上・輸送ニーズの掘り起しにつなげる。

➤ 駅を個性化し、まちづくりに参画



平成25年度の活動

- 大阪市営交通110周年記念事業
- 市電霞町線開業100周年記念イベント
- 大阪市営地下鉄開業80周年記念イベント
- 沿線行事配信
- 他局等との連携

➤ イベント等に参画し、地域を活性化



- 「なにわの日」関連イベント
- 水都大阪フェス
- 新世界100周年まつり
など



➤ イベント企画・運営

地下鉄沿線での各種イベントの企画・運営を行う。(実行委員会方式イベントの事務局業務等)

地下鉄駅構内・車内のPR媒体活用もこれらイベント企画のセールスポイントとすることにより、低コストでの大規模なイベント告知が可能となるのが魅力。集客による増収も図ることが可能。

市営交通フェスティバル
など



➤ 地域の情報を発信

大阪クラシック
ほんまもんバル など

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

② 関西鉄道ネットワーク機能の連携・強化の中核

②－1 他の鉄道事業者等との連携(移動の広域化)

➤ 関西の鉄道ネットワークの中核を担う交通機関としての役割

関西圏の中核都市の輸送を担う交通機関として、大阪市域を超えて関西の発展に資するよう、さらなる利便性の向上について、鉄道事業者間の連携を深めていく。

＜広域のご利用のお客さまに対するサービスの拡大＞

- 利便性の向上や、鉄道利用客を増やすという観点から、乗換経路や案内の改善など他社と地下鉄の乗継駅における鉄道ネットワーク機能の充実(シームレス化)を図る。
- 改札シームレス化、相直や乗継運賃問題においても、リーダー役を担う。

➤ 他の鉄道事業者との共同PR戦略

各鉄道事業者が、観光地やイベントのPRを各社各様のキャンペーンで実施している。これらのキャンペーンを統一して実施し、広域的にお客さまの流動を促していく。京都、奈良などエリアを特定したキャンペーンを統一的に計画をたてて実施していく。

➤ 他の鉄道事業者等との共同インバウンド戦略

今後も他の鉄道事業者等とともに共同でインバウンド施策を推進していく。東アジアなどからの誘客施策を関西空港と連携して、大阪観光局とも統一的な戦略をたてて取り組む。

➤ 旅行業とのシナジー効果

地下鉄乗り放題と各鉄道事業者(ホテルや観光施設のオプション)をつなぐ形の旅行商品、大きな旅行社で取り扱うようなことができないような市場(街歩き商品、格安ホテルなど)をターゲットに、大阪ならではのきめ細かな商品をつくる。

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

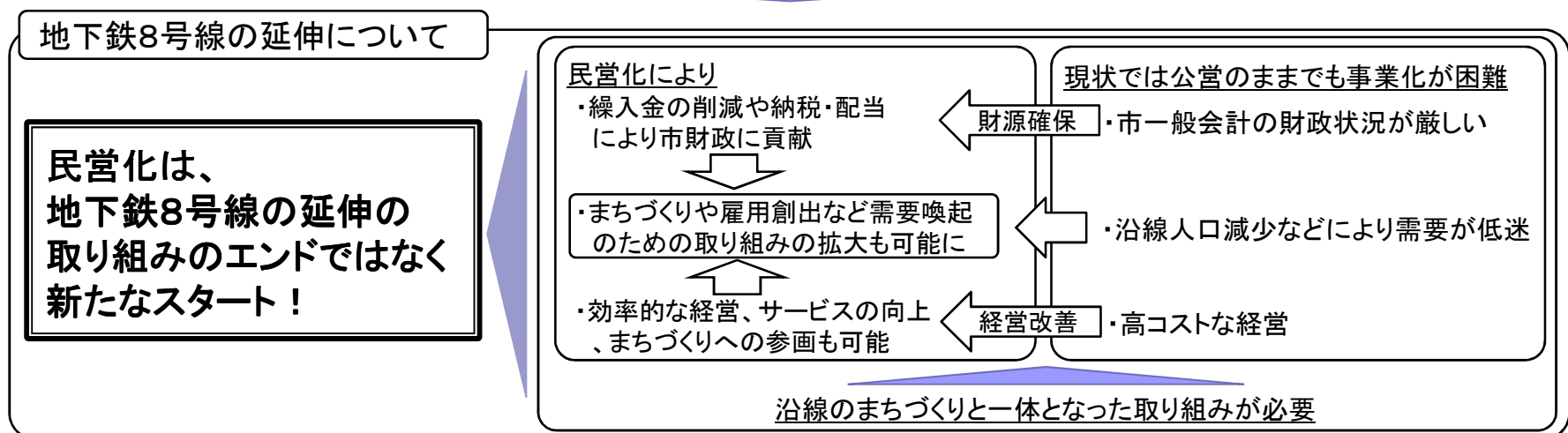
② - 2 地下鉄8号線の延伸など地下鉄ネットワークの整備

➤ 条例に基づく附属機関として、「大阪市における鉄道ネットワークのあり方に関する検討委員会（仮称）」を設置（事業廃止の条例可決以降）

- 地下鉄8号線の延伸など未着手の条例路線をはじめとする、今後の大阪市における鉄道ネットワーク整備について、大阪市の交通政策部門と交通局が事務局となって、地方自治法第138条の4第3項により、条例に基づく附属機関として、外部の専門家による検討委員会を設置するとともに、沿線区や関係局が連携しながら検討を行い、大阪市としての考え方を明確にし、新会社はその考え方を最大限に尊重していく。

➤ 民営化後も、未着手の条例路線が国の次期答申に盛り込まれるよう、行政の交通政策部門と連携しながら、これまでと同様に事業者として要望を行っていく。

※国の答申における行政の交通政策部門と鉄道事業者の関わりについては、P. 60を参照



3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

③ 大阪の地下を「グランド・リニューアル」

③-1 地下鉄のブラッシュアップ

駅構内を快適な空間へ

- 快適なトイレへの改善
 - 地下鉄駅トイレの新しいデザインコンセプトである『ホスピタリティコミュニケーション』のもと、明るく清潔感のある快適なトイレに改善する
- 売店のリニューアル
 - コンビニエンスストアの運営ノウハウをいかし、お客さまのニーズに合った豊富な品揃えと、より質の高いサービスの提供に努める
- 駅の美装化
 - 老朽化が目立っていた駅を美装化し、快適な駅づくりを進める



トイレの改善



売店のリニューアル



駅の美装化（イメージ）

駅ナカ事業

- 駅ナカの展開による明るい駅づくり
 - ekimo(エキモ)天王寺 平成25年4月18日オープン
※なんば・・・平成25年秋オープン予定、梅田・・・平成26年春オープン予定
- 梅田・なんば・天王寺に続く、新たな駅構内事業スペースの創出
- より効果的な事業運営手法の検討
 - 企画立案、リーシング、設置工事、運営管理、入れ替え等を直営又はグループ子会社で行うことを検討



駅ナカ事業

3. 今後の事業戦略について

(2) 具体的な取組み

③-2 地下街との連携

○ メンテナンスの協力(技術力を活かした一括管理)

近接構造を活かした駅空間や設備のシェアによるメンテナンス協力を検討していく。
防災上も技術力上も地下鉄、地下街事業者、建設局などが各々で対応するのではなく新会社を中心となって、統一管理運営することが望ましい。

【具体的方策例】

地下街大規模リニューアル工事に際し、安心安全につながる効率的な管理

- 耐震対策工事(受託)
- 地下鉄本線を利用した大型資材の搬入出
- 地下鉄冷房設備から冷水を供給(維持費の節減、将来的には冷暖房一体的エネルギー供給システムを導入)
- 防災設備の一元的な管理
- 予備室を仮設空間として提供

○ コラボレーションによる集客力の向上

地下街事業者と地下鉄が連携して、お客さまの利便性・購買力をより高め、PRを進めるとともに、地下街のアクセスのよさを活かして魅力アップを図っていく。



各地下街と一体となった事業展開、地下空間の一体管理を目指す

4. 民営化の課題と解決策

(1) 企業債の取扱いについて

① 現状・課題

- ・平成23年度末で5,976億円の企業債残高
- ・公営企業を廃止する場合は、公営企業として発行した企業債の取扱いについて、関係先（国、借入先）と協議が必要。また、繰上償還を行うこととなれば、財源の調達や補償金（概算596億円）の支払いの可否について協議

② 関係先との協議

- ・国や借入先との協議の経過では、約定上、公営企業を廃止した時は、原則、国や借入先が繰上償還を求めることとなり、この場合は補償金の支払いは不要。また、一定の要件に該当すれば、従前の償還計画による方策も可能

③ 対応方針

- ・繰上償還となった場合、対象となる企業債については、金融機関からの資金調達や社債発行など様々な資金調達方法の中から一番有利な方法で資金調達を行い繰上償還を実施
- ・従前の計画で償還を行う場合は、国や借入先と協議
- ・市場公募債（表中④）については、発行要項において繰上償還ができない旨明記されているため、新会社が一般会計に支払うスキームを検討
- ・交通事業のために借り入れている一般会計の出資債※1,656億円、補助金債※277億円の扱いについて、国、借入先や一般会計と協議
- ・今後受入れを予定している補助金（次ページ参照）が関係する企業債（特別債712億円、補正予算債49億円、特例債331億円）の取扱いについて、国、府や一般会計と協議

地下鉄事業の企業債残高と補償金の概算
【平成23年度末】

（単位：億円）

借入先別名称	残高	補償金	一般会計	
			出資債	補助金債
①財務省借入金	1,746	219	160	64
②郵貯・簡保管理機構借入金	1,053	155	30	25
③地方公共団体金融機構借入金	2,359	222	253	115
小計	5,158	596	443	204
④市場公募債	647	—	1,124	56
⑤銀行等引受債	99	—	89	17
⑥共済等引受債	52	—	0	0
小計	798	—	1,213	73
⑦大阪府借入金	20	—	0	0
合計	5,976	596	1,656	277

※ 地下鉄事業に出資や補助をするための一般会計の起債

4. 民営化の課題と解決策

(2) 補助金の取扱いについて

① 現状・課題

- 地下鉄整備やエレベーター設置といった施設改良などの財源として、国や一般会計等から平成23年度末までに損益勘定・資本勘定あわせて9,085億円の補助金を受けている。
- 「承認を受けないで補助金の交付の目的に反して使用し、譲渡し、交換し、貸し付け又は担保に供してはならない」（地下高速鉄道整備事業費補助取扱要領等）とされており、補助金の返還を要するか否かが課題

② 関係先との協議

国との協議の結果、地下高速鉄道整備事業費補助（建設費補助）については、「民営化したとしても、他の用途に使用したとは言えないので、補助金等の返還は不要」との見解

③ 対応方針

- これまで受け入れた補助金の返還は不要
- 建設費補助（条件次第で民営にも適用）の枠組みの中で、国などの財政事情から分割交付となり、今後受入を予定している補助金については、当初予定通りに繰り入れられるよう、国に財政措置の継続を要望するとともに、関係局と協議
- 特例債制度※（公営のみ適用）については、国に企業債の繰上償還時に一括して財政措置を要望するとともに、関係局と協議

※ 地下鉄事業の経営の安定化を図るため、過去の地下鉄建設事業債に係る企業債利息相当額を対象として発行した企業債

（注）別途、一般会計長期貸付金96億円、新種交通システム負担金10億円、旧OTS線運営一元化負担金24億円については、民営化までに清算処理について、関係局と協議

これまで受け入れてきた補助金
【平成23年度末】

（単位：億円）

所管	名称	既受入額	今後受入予定額	
国	国土交通省	建設費補助	2,571	31
		地下鉄火災対策施設整備事業費補助	5	0
		地下高速鉄道整備事業費 資金貸付金償還時補助 (NTT無利子貸付金償還時補助)等	12	0
	総務省	特例債利子補助	676	0
		公営交通施設改良モデル事業費補助	6	0
	新エネルギー・産業技術総合開発機構	エネルギー使用合理化事業者支援補助	0.5	0
	環境省	二酸化炭素排出抑制対策事業費補助	0.02	0
	府	建設費補助	443	1
		特別債元利補助	22	25
		エレベーター整備促進事業費補助	2	0
市町村緊急地域雇用特別基金事業費補助		0.5	0	
電気通信格差是正事業補助		0.5	0	
市	建設費補助	2,102	30	
	地下鉄等防災・安全対策事業費補助	43	12	
	地下鉄緊急改良事業費補助	36	0	
	特別債元利補助	97	561	
	補正予算債元利補助	50	59	
	特例債元利補助	2,786	344	
	基礎年金拠出金に係る公的負担相当額補助等	231	0	
その他	バリアフリー設備整備補助金など (堺市、八尾市、門真市、吹田市)	1	4	
計		9,085	1,067	

4. 民営化の課題と解決策

(3) 職員の処遇について

① 現状・課題

- ・ 交通局の廃止に伴い職員は退職することとなるため、一括して退職手当の支払いが必要となる。
- ・ 職場確保の観点から、民営化時の新会社を中心に職員の雇用先を確保し、転籍・再配置する必要がある。

② 対応方針

《基本方針》

職員の処遇については、労働組合と互いに責任ある立場のもと、将来の職員の給与・労働条件にかかわることとして十分な意見交換や協議を行い、課題の解決を図っていく。

※ 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

- ・ 退職手当については、金融機関や社債など様々な資金調達を行い退職時に支払う。
- ・ 新会社の体制、人員及び勤務・労働条件の詳細を設計する必要がある。
- ・ 新しく設計した鉄道部門を担当する新会社や新規事業を担当する子会社などの労働条件等を示しながら、職員への十分な説明や意向調査のもと、人材活用の観点に重点を置き雇用先を確保していく。
- ・ このほか、早期退職制度・配置転換などを活用した雇用対策も行う。

4. 民営化の課題と解決策

(4) まとめ

解決策

企業債の取扱い について

繰上償還ができない企業債を除き、一番有利な方法で資金調達を行い繰上償還を実施

補助金の取扱い について

- ・これまで受け入れた補助金の返還は不要
- ・民営化後は、公営企業特有の補助金については繰り入れないが、残額については清算
- ・民営化後も対象となる補助金は引き続き交付を要望
- ・別途、清算が必要な貸付金・負担金について関係局と協議

職員の処遇に ついて

- ・交通局退職時の退職手当の支払いと職員の雇用の確保を図る。
- ・労働組合と十分な意見交換や協議を行い、課題の解決を図る。

5. 新会社の骨格について

(1) 組織

① 基本的な考え方

【目指すべき組織について】

- ・ 公営企業の限界として、経営責任が不明確という問題意識を出発点に、経営意識が全部門、全職員に浸透するような組織構築が必要である。
- ・ 各部門が柔軟かつ機動的な自立的経営を志向する組織とすることで、経営管理の強化が可能となるとともに、全職員がコスト意識を持ち、同時に収益源の確保を自発的に開発する成長型の事業体となることが期待できる。
- ・ 地下鉄の民営化にあたっては、他の鉄道事業者がすでに保有する関連事業の育成や既存ストックの活用で収益確保に努めている状況と異なり、収益の大部分を運輸収益に依拠する事業構造である状況を考えると、自発的に収益源の開拓を追求できるような他の民鉄モデルとは異なる独自組織モデルを構築する必要がある。
- ・ 併せて職種・職務に応じた人事・給与体系を整備

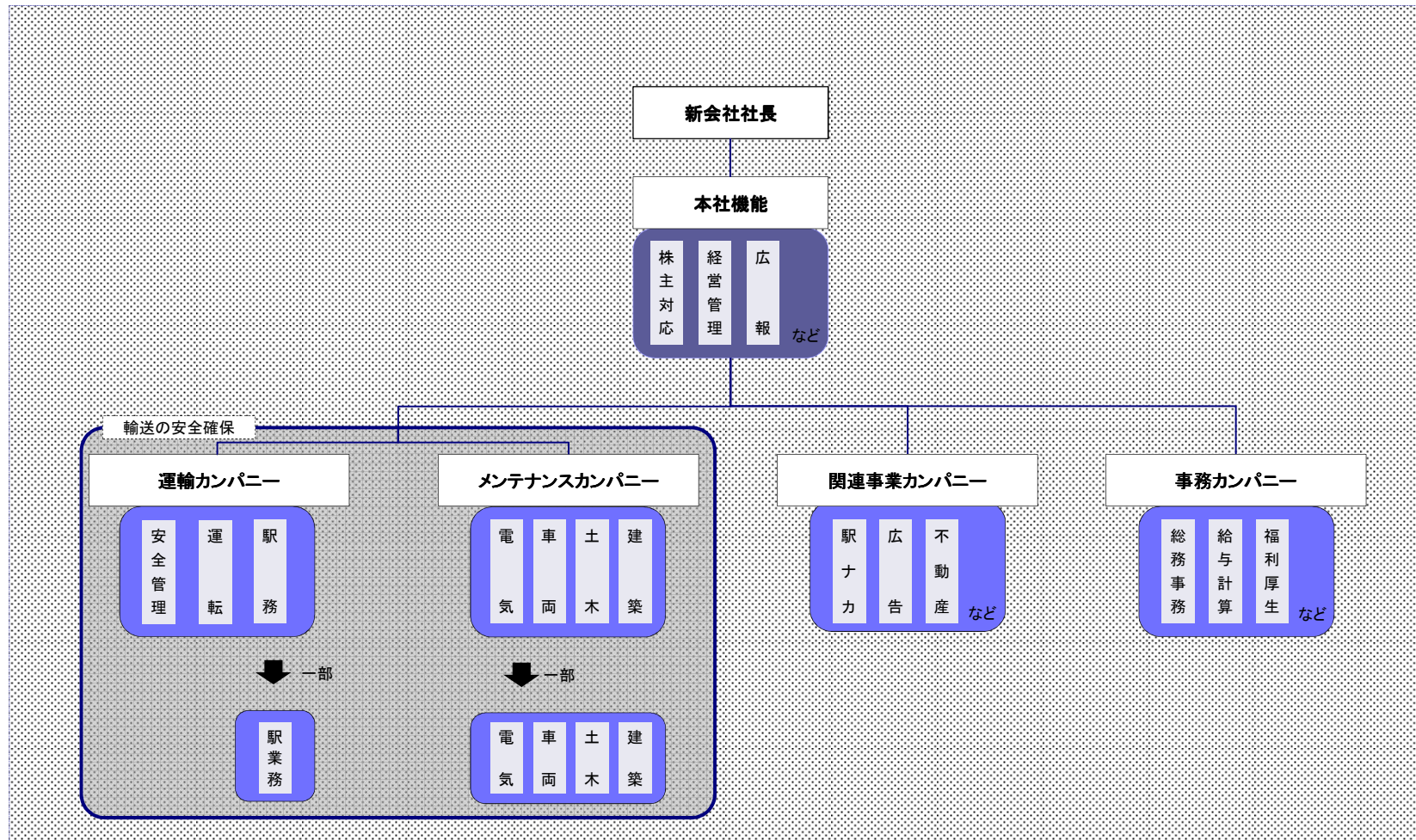
【設計のコンセプト】

- ・ 民営化にあたって、各部門の権限を強化し責任を明確化できる組織に改編することにより、全職員に経営意識を浸透させる。
- ・ 運輸事業部門が統括的な安全管理を行うとともに、本社機能はグループ全体での経営戦略と各部門間の連結・調整機能を担うことで、輸送の安全確保と合理的経営の実現の両立を図っていく。

5. 新会社の骨格について

(1) 組織

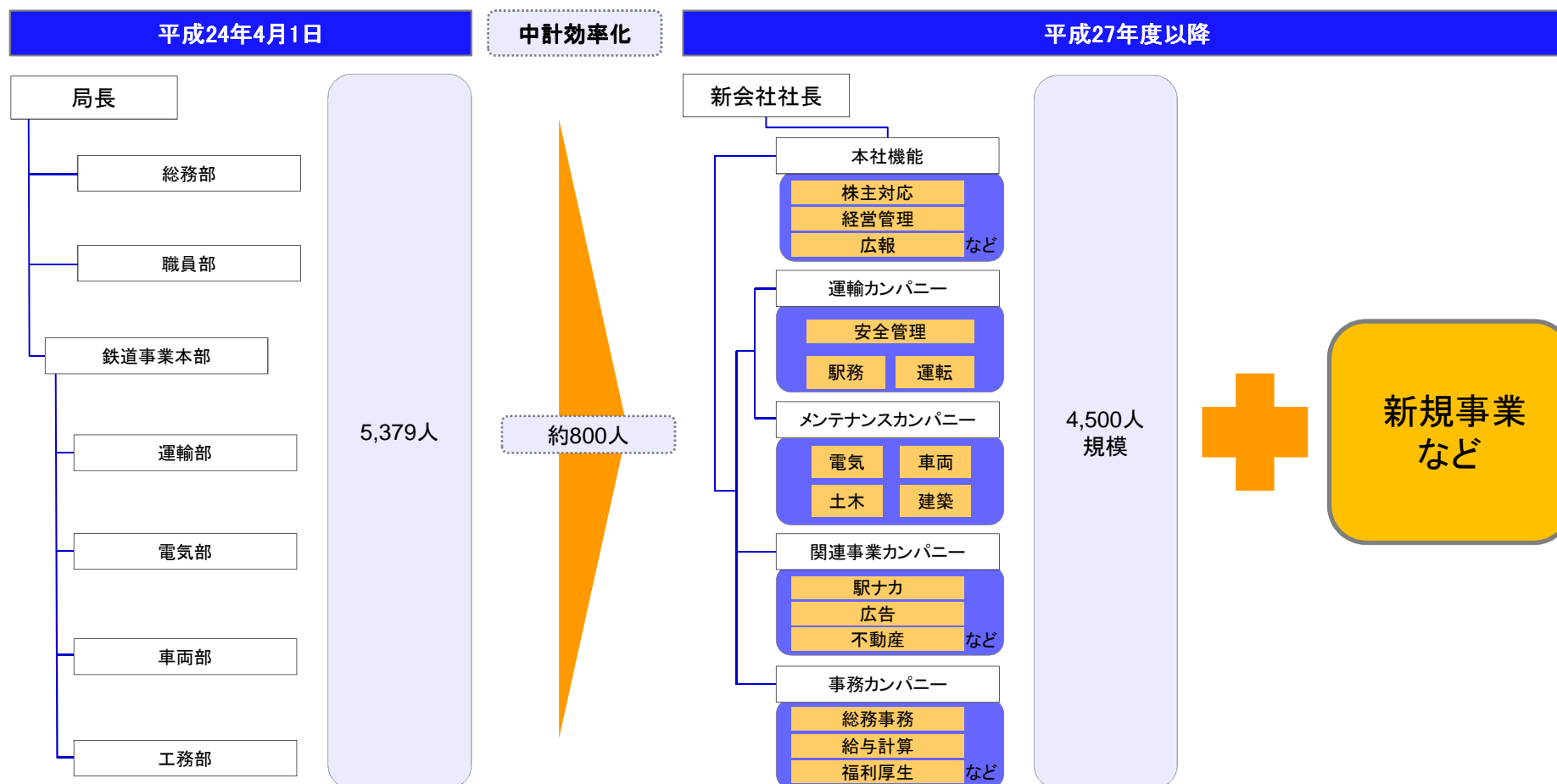
② 組織のイメージ



5. 新会社の骨格について

(2) 要員数(見込)

「地下鉄事業中期経営計画」に基づき効率化を実施し、鉄道事業では4,500人規模を目指すとともに、関連事業の展開による職員の活用を図る。



5. 新会社の骨格について

(3) 収支見通し

① 収支見通しの算定条件

項目	内容
全般事項	<ul style="list-style-type: none"> ○平成27年度に民営化するものと仮定 ○新会社に地下鉄会計の計上資産をもって現物出資 ○公営企業のときに借り入れた企業債の元利償還については、大阪市に整理会計を整備し、整理会計に償還
収益	運輸収益 <ul style="list-style-type: none"> ○乗車人員は、直近の動向(▲1.0%)に基づき算出 ○敬老パス等の特別乗車料線入金については、直近の動向や高齢者人口等を基に推計したうえ、制度見直しによる影響を見込む。 ○料金値下げによる影響を見込む。
	その他収益 <ul style="list-style-type: none"> ○広告料・賃貸料等については、平成23年度決算を基に推計
費用	人件費 <ul style="list-style-type: none"> ○民間事業者を参考にした給与単価に、要員計画に基づき算定した要員数を乗じて算出 ○付帯人件費については、平成27年度から民間企業での制度を適用 ○平成27年度から退職給付引当金を計上
	その他経費 <ul style="list-style-type: none"> ○平成24年度予算を基に推計 ○動力費については平成24年度予算から20%増を見込む。 ○減価償却費について、トンネル、高架、地下停、高架停、建物及び無形固定資産は定額法、その他の資産は定率法により算出 ○支払利息については、公営企業で起債した企業債を新会社が引き継ぐものとして試算(ただし、補助されるものについては補助額を控除したうえで整理会計に支払う)
	租税公課 <ul style="list-style-type: none"> ○現行制度に基づき、固定資産税、都市計画税、事業所税、事業税を計上 ○固定資産税について、土地については固定資産税路線価、家屋・償却資産については簿価からそれぞれ推計 ○平成27年度に現物出資にかかる登録免許税、不動産取得税を計上
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ○各年度における事業計画を基に計上 ○現行補助制度を基に建設費補助を見込む。 ○平成27年度から、資金は金融機関等からの資金調達を想定し、利率は関西5私鉄及びJR西日本の平均から算出した1.65%を適用
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○平成26年度末に全職員の退職金の支給を見込む(特別損失)。不足する資金については金融機関からの資金調達を想定 ○建設費補助について、特別利益に計上

5. 新会社の骨格について

(3) 収支見通し

② 収支見通し

乗車人員の減少傾向による運輸収入の減少や民営化による租税公課の負担増を見込んでも、人件費の削減や支払利息の減少などにより黒字を確保。

有利子負債残高とキャッシュフローの関係をもとに財務の健全性を表す有利子負債/EBITDA倍率は逡減

(単位：億円)

	平成23年度 決算	27年度 (民営化1年目)	31年度 (民営化5年目)	36年度 (民営化10年目)
営業収益	1,503	1,407	1,344	1,283
運輸収益	1,435	1,324	1,261	1,200
営業費用	1,187	1,132	1,090	1,035
人件費	541	390	381	353
減価償却費	379	387	377	354
租税公課	—	83	67	68
営業損益	316	275	254	248
営業外収益	77	14	13	13
補助金	51	—	—	—
営業外費用	226	129	94	59
支払利息	173	122	88	53
経常損益	167	160	173	202
税引前損益	—	161	185	202
税引後損益	—	117	119	131
有利子負債残高	5,976	4,629	3,795	2,544
EBITDA (営業損益+減価償却費)	695	662	631	602
経常利益率(%)	11.1	11.4	12.9	15.7
有利子負債残高/EBITDA(倍)	8.6	7.0	6.0	4.2

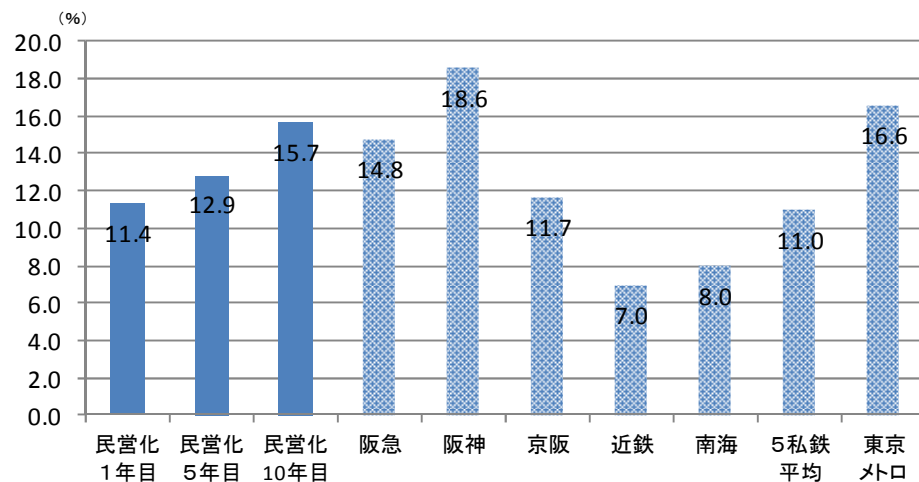
5. 新会社の骨格について

(3) 収支見通し

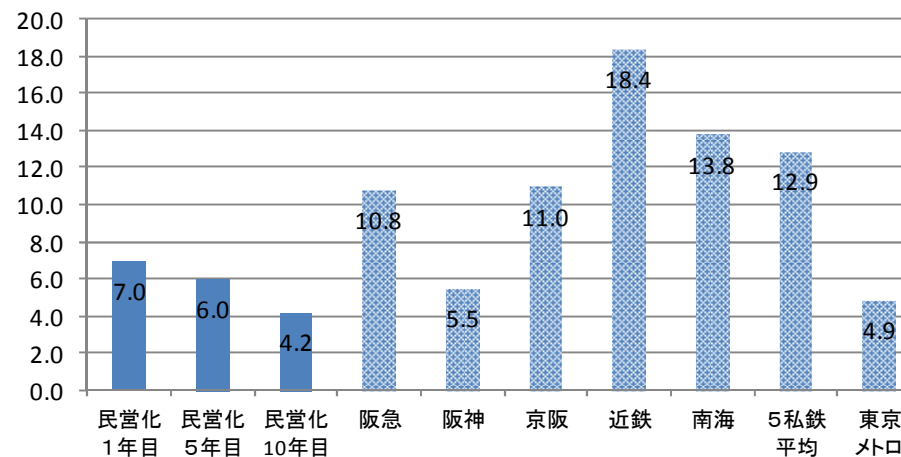
③ 他事業者との比較

経常利益率や有利子負債/EBITDA倍率の比較においても、他の民間鉄道事業者と比較しても遜色のない経営成績が見込まれる。

経常利益率の比較



有利子負債/EBITDAの比較



※ 各社の率は平成23年度決算の有価証券報告書をもとに作成

5. 新会社の骨格について

(4) 新会社の定款(案)の概要

項目	内容
商号	大阪地下鉄株式会社(仮称)
目的	(1) 軌道法及び鉄道事業法に基づく運輸業 (2) 鉄軌道施設の建設及び改良 (3) 土木工事、建築工事、電気工事及び設備工事の企画、設計、工事監理及び工事業並びにこれらに関するコンサルティング (4) 鉄軌道車両の設計、製造、修理、改造及び検査並びにこれらに関するコンサルティング (5) 鉄軌道施設、建物等の清掃及び保守管理 (6) 広告業 (7) 不動産の売買、仲介、賃貸及び管理 (8) 駐車場業及び自転車駐車場管理 (9) 手荷物・小荷物預り業の経営 (10) 光ファイバーケーブルの賃貸 (11) 飲食店及びホテルの経営並びに旅行業 (12) 情報処理・提供サービス業 (13) 食料品、飲料水、酒類、タバコ、衣服・洋品雑貨、書籍・雑誌、医薬品・化粧品、がん具、日用品雑貨等の販売 (14) コンビニエンスストア及びスポーツ施設の経営 (15) 保育所及び託児所の経営 (16) 高齢者福祉施設の経営 (17) 発電及び電気供給事業 (18) 警備業 (19) 労働者派遣業 (20) 公共施設の管理業務 (21) 経理及び採用、給与計算、研修等人事に関する事務の受託 (22) その他前各号に附帯又は関連する事業 など
本店の所在地	大阪市

5. 新会社の骨格について


(4) 新会社の定款(案)の概要

項目		内容
設立に際して出資される財産の価額またはその最低額		※ 新会社の資本金は、今後実施するデューデリジェンスにより決定 (参考) 東京地下鉄株式会社 平成24年3月31日現在 581億円
発起人の氏名または名称および住所		大阪市 大阪市北区中之島1丁目3番20号
機関		取締役会、監査役、監査役会、会計監査人
株式	公告方法	本会社の公告方法は、電子公告とする。但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告できない場合は、日本経済新聞に掲載する方法とする。
	株主名簿管理人	本会社は株主名簿管理人を置き、株式の名義書換等の事務を担当させることができる。
株主総会	株主総会の招集	本会社の定時株主総会は、毎年6月に、臨時株主総会は、必要がある場合に随時、取締役会の決議に基づいて、社長が招集する。
	定時株主総会の基準日	本会社の定時株主総会の議決権の基準日は、毎年3月31日とする。
	株主総会の議長	株主総会の議長は、社長がこれに当たる。
	決議の方法	株主総会の決議は、法令又は本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。 会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

5. 新会社の骨格について

(4) 新会社の定款(案)の概要

項目		内容
取締役及び取締役会	取締役の員数	本会社の取締役は、20名以内とする。
	取締役の任期	取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。
	代表取締役及び役付取締役	本会社に、社長1名を置き、取締役会の決議をもって取締役の中から選定する。 社長は、会社を代表する。 社長のほか、取締役会の決議をもって、会社を代表する取締役若干名を選定することができる。 社長は、取締役会の決議に基づき、会社の業務を総理する。
	取締役会の招集権者及び議長	取締役会は、社長が招集し、その議長となる。
	取締役会の決議方法	取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。
監査役及び監査会	監査役の員数	本会社の監査役は、4名以内とする。
	監査役の任期	監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。
	監査役会の決議方法	監査役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。
会計監査人	会計監査人の選任決議	会計監査人は、株主総会において選任する。
	会計監査人の任期	会計監査人の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち、最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。
計算	事業年度	本会社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。
	剰余金の配当	剰余金の配当は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対して行う。
	中間配当	本会社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対して会社法第454条第5項による剰余金の配当をすることができる。



6. 民営化に向けた本市内の調整事項

■ 交通ネットワークを所管する大阪市の交通政策部門を再構築

- ・これまで、交通局が事業者の立場と市の一部局としての立場で、地下鉄ネットワーク整備を計画・実施してきたが、民営化後の条例路線の位置づけを含め、交通ネットワーク整備に関する行政的な役割については、大阪市の交通政策部門を再構築し、その交通政策部門が担っていくことが必要
- ・新会社は、今後必要な地下鉄ネットワークの整備については調査・研究を継承していく。
- ・今後の地下鉄ネットワーク整備の検討については、交通政策部門と新会社で協議を行う。

■ 大阪市が保有する新会社の株式の管理（新たな大都市制度に移行した場合でも、当該株式は現市域の基礎自治体が保有することとする）

- ・所有と経営の分離という株式会社の趣旨を前提に、新会社の株式を管理する部署を検討

■ 整理会計の設置

- ・高速鉄道事業会計の清算を行うための整理会計を設置
- ・公営企業の間が発生した債権・債務を一般会計と新会社との間で整理（市場公募債の返還スキームなど）

など

7. 民営化に向けたその他の検討事項

移行にあたって必要となる作業について具体的な検討を進める。

➤ デューデリジェンスの実施

- ・承継する資産・負債・資本の額を確定

➤ システム改修

- ・現在の情報処理システムはおよそ60本
- ・民営化で改修が必要なシステムがあり改修費が生じる。
- ⇒ 民営化を機に、望ましいシステム(経営情報等)構築について可能性を検討する必要がある。

➤ 施設の改修

- ・新会社発足にともなう案内表示、料金表など施設の改修
- ・相互直通各社との調整

➤ CI(コーポレート・アイデンティティ)について

- ・新会社の企業イメージを構築し、お客さまのイメージを刷新、社員のモチベーションアップにつなげる。
- ⇒社名、ロゴ、制服の検討 など
- ・あわせて、職員の意識改革を行う。
- ⇒民営化に向けた意欲の醸成、能力開発・行動のための環境整備 など

➤ 特許・免許の移行

➤ 各契約書・協定書の変更

➤ 会社設立の手続き

- ・定款の作成、役員を選任、登記申請
- ・規程の作成

など

8. 大阪市民・お客さまのご意見について

(1) アンケートの概要

情報の提供

地下鉄事業、バス事業民営化基本方針（素案）について

- プレス発表
 - ・平成24年12月25日：地下鉄事業、バス事業民営化基本方針（素案）の公表（同時に素案についてホームページに掲載）
- ホームページによるアンケート実施について
 - ・平成25年1月17日：民営化基本方針（素案）についてのアンケート実施についてホームページに掲載
- 市民・お客さまアンケートはがき・資料の配布
 - ・平成25年1月31日：地下鉄主要駅、バスターミナル等
 - ・平成25年2月1日～2月8日：地下鉄15駅※、バスターミナル6箇所※、各区役所、コンビニエンスストア8店舗、JR・私鉄11駅
 - ・平成25年2月3日：地下鉄梅田駅構内※（アンケート記入コーナーの設置）
- 市民・お客さまアンケート資料の配架
 - ・平成25年1月31日～2月12日：市役所、各区役所、各区図書館、各区区民センター・ホール・会館等（一部の施設除く）、市民サービスコーナー、地下鉄駅構内パンフレットラック・市バス車内※

アンケート

● アンケート受付方法（3種類）

- ① ホームページによる募集
受付期間 平成25年1月17日～2月8日
- ② アンケートはがきによる募集（約30,000枚）
配布期間 平成25年1月31日～2月8日
配架期間 平成25年1月31日～2月12日
アンケートはがきの投函期限 平成25年2月12日
- ③ 地下鉄梅田駅におけるアンケート記入コーナーでの募集
実施日時 平成25年2月3日（日）10:00～16:00

ご意見の集約

いただいたご意見を反映

平成25年2月 民営化基本方針(案) 作成

平成25年5月 民営化基本プラン(案) 作成

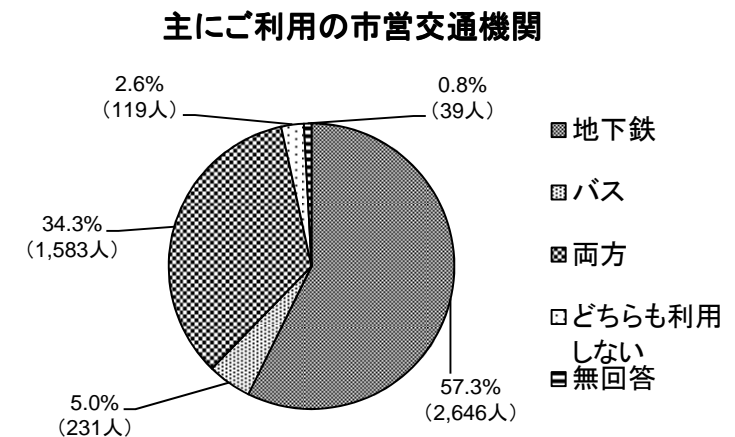
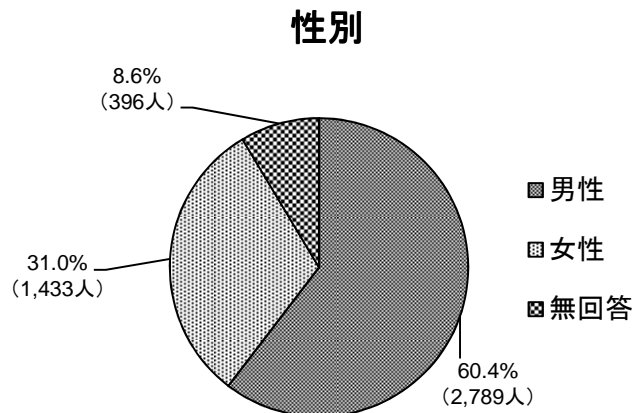
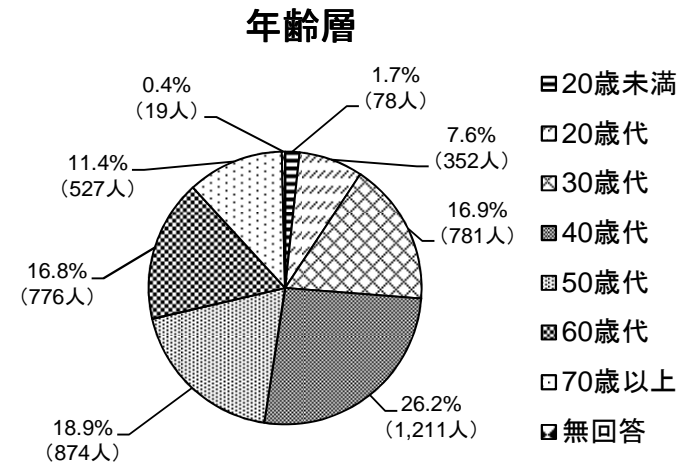
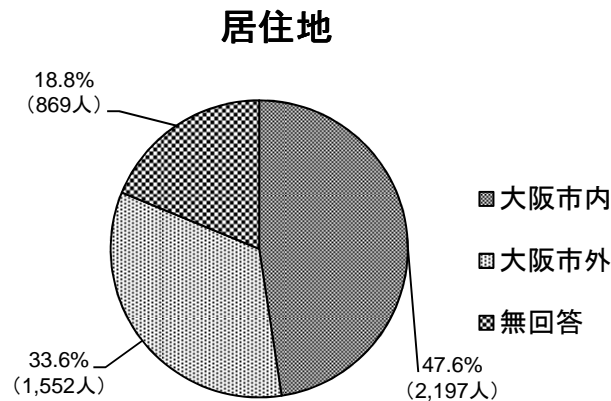
《配布資料》

- 1 「大阪市地下鉄事業・バス事業民営化基本方針（素案）が目指すもの」（ビジュアル版資料）
 - 2 「地下鉄事業民営化基本方針（素案）の概略について」
 - 3 「バス事業民営化基本方針（素案）の概略について」
- ※印はビジュアル版資料のみ

8. 大阪市民・お客さまのご意見について

(2) 属性

・回答受付数4,618人
 (うちホームページ2,159人、アンケート記入コーナーでの直接受付383人、はがき2,076人)



※ 百分比の合計は端数処理の関係で100%にならないものがある

8. 大阪市民・お客さまのご意見について

(3) 地下鉄事業民営化基本方針(案)におけるご意見の反映

○素案の内容を評価していただいているご意見

- ・サービスの向上(料金値下げや終発延長など)が期待できる:795件
- ・職員の意識の向上が期待できる:245件
- ・経費の削減が期待できる:125件
- ・職員の給与・労働条件の適正化につながる:47件

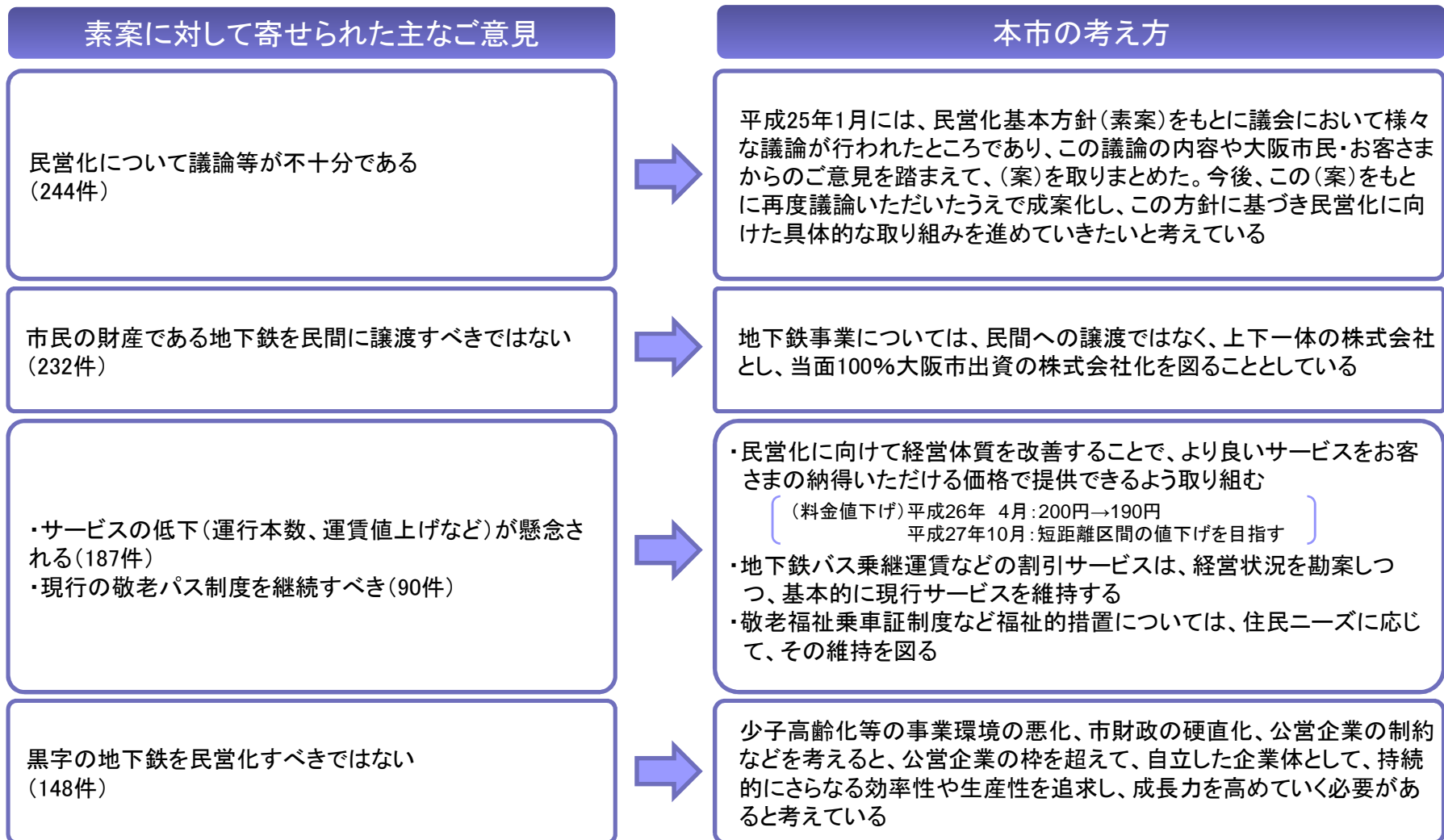
○素案の内容に課題等を提起されているご意見と対応

素案に対して寄せられた主なご意見	対 応
・安全性の低下が懸念される(88件)	輸送の安全の確保は、運輸事業の基本で企業の存続にかかわる重大な問題であり、経営判断の最優先課題であることから、ハード・ソフト両面から揺るぎのないようこれからも取り組んでいく ⇒案に反映しました
・バリアフリー化の停滞・後退が懸念される(43件) ・ホーム柵の設置を推進すべき(19件) ・エレベーター・エスカレーターを設置を推進すべき(28件)	ご利用いただく市民・お客さまのニーズにしっかりお応えすることが経営判断の根本であり、バリアフリーに関しても十分な水準となるよう取り組んでいく ⇒案に反映しました
・新線建設、路線延長の中止が懸念される(56件)	未着手の条例路線も含め、今後、必要な地下鉄ネットワークの整備についての調査・研究は新会社にも継承していく ⇒案に反映しました
・新たなアイデア・事業など自由な経営が期待できる(67件)	新規事業開発に向けたプロジェクトチームを交通局内に設置。今後、検討を進めていく ⇒案に反映しました
・新規事業の展開について(8件)	

8. 大阪市民・お客さまのご意見について

(3) 地下鉄事業民営化基本方針(案)におけるご意見の反映

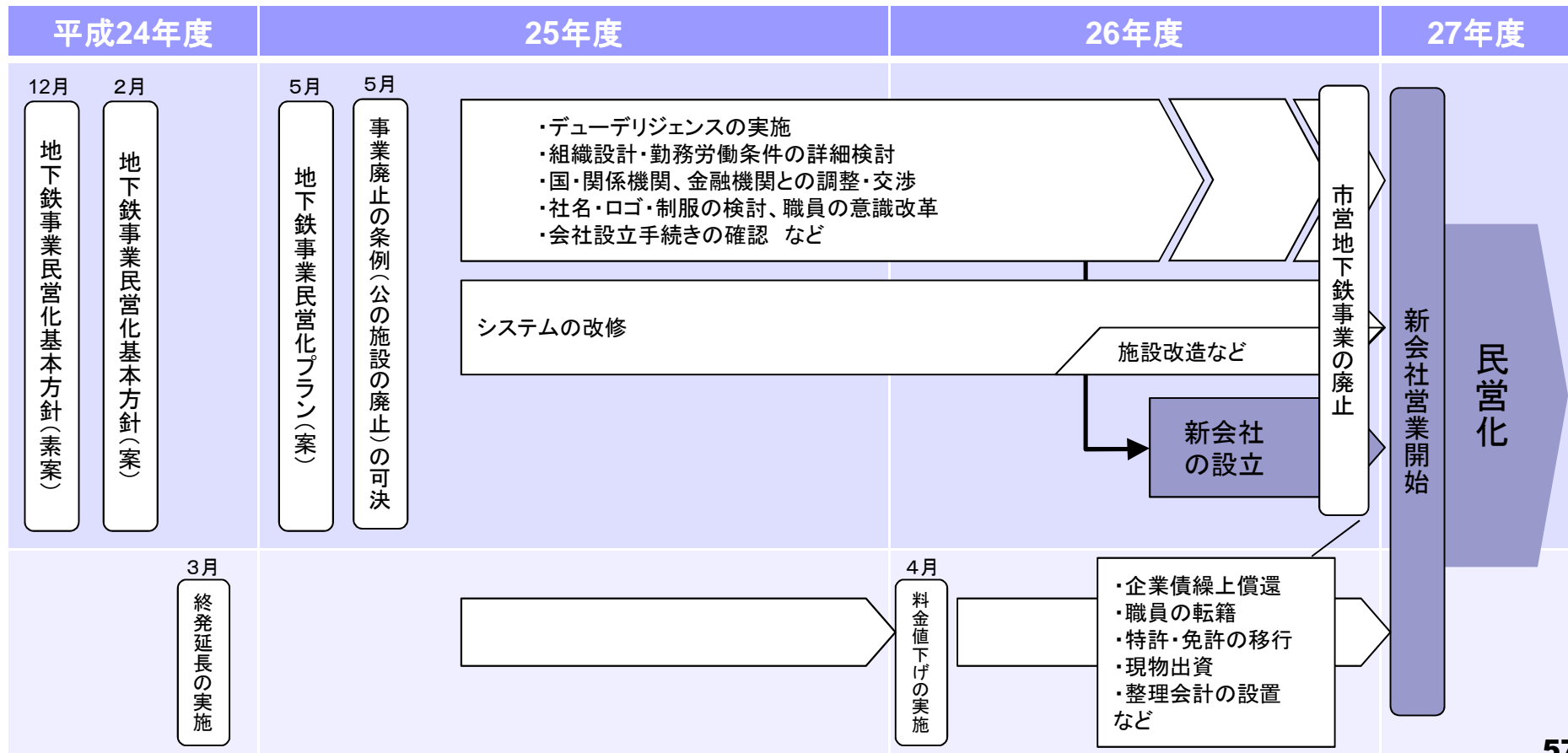
○素案の内容に課題等を提起されているご意見と本市の考え方



9. 今後のスケジュール

(1) 今後のスケジュール

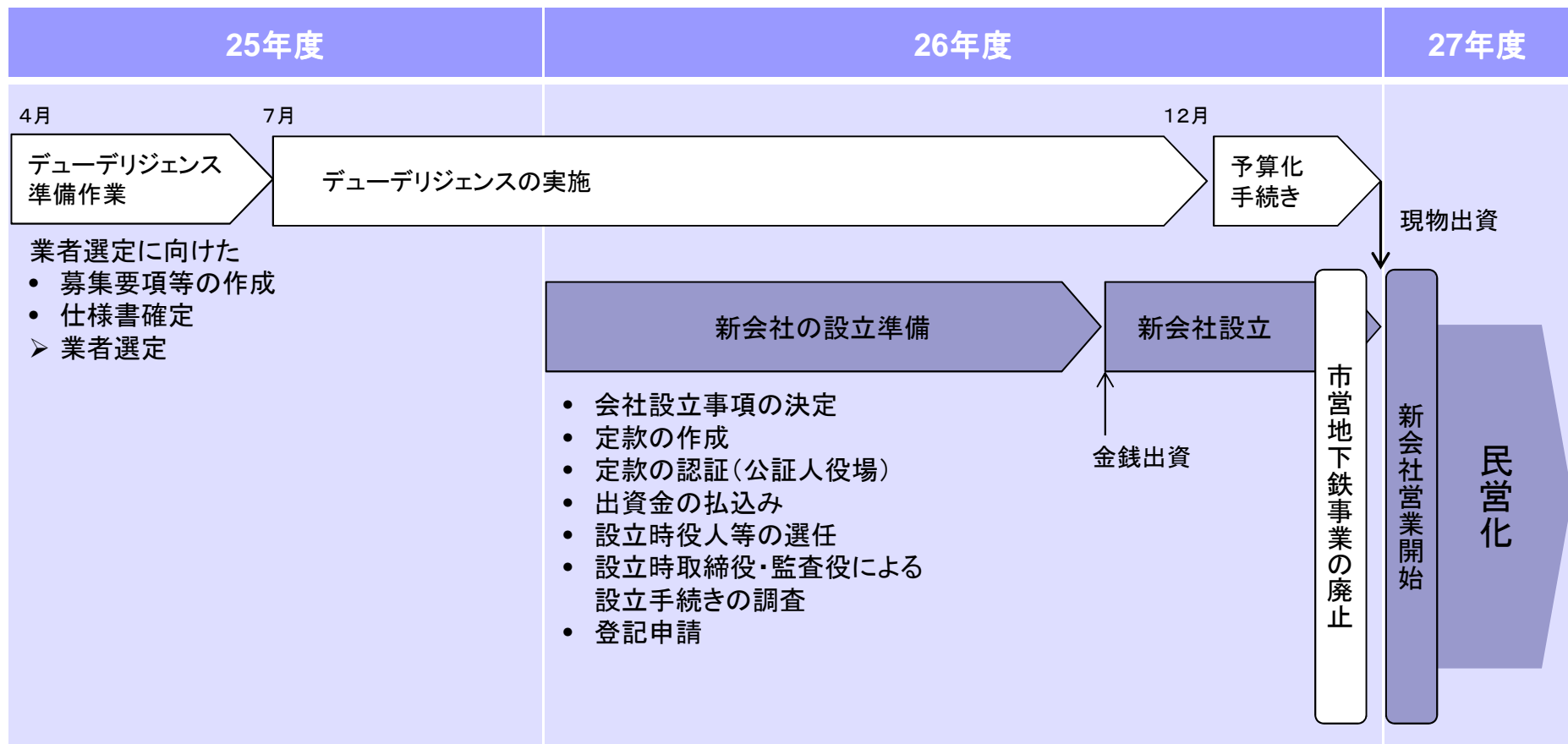
- 平成25年5月市会において、本プランを報告し、再度ご議論をいただいたうえで、事業の廃止に関する条例案を可決いただければ、組織設計・勤務労働条件の詳細検討、国・関係機関、金融機関との調整・交渉を行うなど、具体的な作業をさらに推し進めたい。
- なお、平成25年度予算に計上されているデューデリジェンス業務については、次の(2)のとおり進めていく。
- 平成26年度の半ばに受け皿となる新会社を設立し移行手続きを進め、平成27年度当初から新会社の営業を開始する。



9. 今後のスケジュール

(2) 会社設立の流れについて

- 地下鉄事業の民営化に際しては、会社法上の現物出資を行うことを念頭においており、この場合は、新会社に現物出資する資産とその価額を確定する必要があるため、下記のとおりデューデリジェンス業務を実施していく。
- あわせて、平成27年4月から新会社による営業が開始できるよう、会社設立の手続きを進めていく。



【参考資料】 諸外国のコンセッション事例

海外に導入されているコンセッション事例は、鉄道に対する公的支援の考え方が我が国と大きく異なっており、そのまま採り入れることはできない。安定した経営を続けられるだけの財務体質を構築できるなら、積極的に採用する必要性は低いと考えられる。

※1 共同通信社「世界年鑑2010」より ※2 ㈲日本地下鉄協会「世界の地下鉄」より

都市名	フランス(リヨン)	韓国(ソウル)【9号線】																																																																																
人口※1	126万人	1,020万人																																																																																
地下鉄の概要※2	営業キロ 30.3km 路線数 4路線 駅数 43 駅 従業員数 511人 年間輸送人員 125.4百万人	【9号線】営業キロ 27.0km 路線数 1路線 駅数 25 駅 従業員数 582人 年間輸送人員 111百万人																																																																																
経営形態	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">事業の役割分担による分類</th> <th colspan="2">コンセッション方式</th> </tr> <tr> <th>資本</th> <th>事業主体の資本</th> <th>上物主体</th> <th>下物主体</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Keolis社</td> <td>Keolis社</td> <td>自治体</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">資産保有</td> <td>土木</td> <td></td> <td rowspan="4">Sytral</td> </tr> <tr> <td>建築物</td> <td></td> </tr> <tr> <td>電気設備</td> <td></td> </tr> <tr> <td>車両</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">業務実施</td> <td>土木</td> <td></td> <td rowspan="4">ローヌ・リヨン都市圏交通組合</td> </tr> <tr> <td>建築物</td> <td></td> </tr> <tr> <td>電気設備</td> <td></td> </tr> <tr> <td>車両</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>運行業務</td> <td>Keolis Lyon</td> <td></td> </tr> <tr> <td>資金回収</td> <td>需要リスク</td> <td>Keolis Lyon</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>資産は自治体の組合(Sytral)が保有し、Keolis Lyon社と6年間の運行委託契約を締結している。</p> <p>Sytral(ローヌ・リヨン都市圏輸送混合組合)は約60の自治体で組織された公共交通事業の組合。</p>	事業の役割分担による分類		コンセッション方式		資本	事業主体の資本	上物主体	下物主体		Keolis社	Keolis社	自治体	資産保有	土木		Sytral	建築物		電気設備		車両		業務実施	土木		ローヌ・リヨン都市圏交通組合	建築物		電気設備		車両			運行業務	Keolis Lyon		資金回収	需要リスク	Keolis Lyon		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">事業の役割分担による分類</th> <th colspan="2">コンセッション方式</th> </tr> <tr> <th>資本</th> <th>事業主体の資本</th> <th>上物主体</th> <th>下物主体</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>民間企業</td> <td>民間企業</td> <td>ソウル市</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">資産保有</td> <td>土木</td> <td></td> <td rowspan="4">ソウル市</td> </tr> <tr> <td>建築物</td> <td></td> </tr> <tr> <td>電気設備</td> <td></td> </tr> <tr> <td>車両</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="4">業務実施</td> <td>土木</td> <td></td> <td rowspan="4">Seoul Metro Line9 Corp.</td> </tr> <tr> <td>建築物</td> <td></td> </tr> <tr> <td>電気設備</td> <td></td> </tr> <tr> <td>車両</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>運行業務</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>資金回収</td> <td>需要リスク</td> <td></td> <td>保証</td> </tr> </tbody> </table> <p>資産はソウル市が保有し、民間企業が出資した事業会社(Seoul Metro Line9 Corp.)と30年のコンセッション契約を締結し、事業会社が運営している。</p> <p>経営は事業会社が行っているが、運行・保守については、運行会社に委託している。</p>	事業の役割分担による分類		コンセッション方式		資本	事業主体の資本	上物主体	下物主体		民間企業	民間企業	ソウル市	資産保有	土木		ソウル市	建築物		電気設備		車両		業務実施	土木		Seoul Metro Line9 Corp.	建築物		電気設備		車両			運行業務			資金回収	需要リスク		保証
事業の役割分担による分類		コンセッション方式																																																																																
資本	事業主体の資本	上物主体	下物主体																																																																															
	Keolis社	Keolis社	自治体																																																																															
資産保有	土木		Sytral																																																																															
	建築物																																																																																	
	電気設備																																																																																	
	車両																																																																																	
業務実施	土木		ローヌ・リヨン都市圏交通組合																																																																															
	建築物																																																																																	
	電気設備																																																																																	
	車両																																																																																	
	運行業務	Keolis Lyon																																																																																
資金回収	需要リスク	Keolis Lyon																																																																																
事業の役割分担による分類		コンセッション方式																																																																																
資本	事業主体の資本	上物主体	下物主体																																																																															
	民間企業	民間企業	ソウル市																																																																															
資産保有	土木		ソウル市																																																																															
	建築物																																																																																	
	電気設備																																																																																	
	車両																																																																																	
業務実施	土木		Seoul Metro Line9 Corp.																																																																															
	建築物																																																																																	
	電気設備																																																																																	
	車両																																																																																	
	運行業務																																																																																	
資金回収	需要リスク		保証																																																																															
注記事項	<p>Sytralの収入のうち料金収入で回収している部分は24%に過ぎない。</p> <p>Sytralの財務状況(2009 金額は円に換算)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>収入</th> <th>項目</th> <th>費用</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>交通税収入</td> <td>291億円</td> <td>運営費用</td> <td>431億円</td> </tr> <tr> <td>料金収入</td> <td>213億円</td> <td>設備投資</td> <td>294億円</td> </tr> <tr> <td>自治体からの補助</td> <td>167億円</td> <td>債務償還</td> <td>167億円</td> </tr> <tr> <td>借入</td> <td>194億円</td> <td>その他含む合計</td> <td>902億円</td> </tr> <tr> <td>その他含む合計</td> <td>902億円</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>フランスでは国内交通基本法に基づく「交通権」の概念があり、公共交通の整備・運営が重視され、自治体からの補助金や交通負担金を充当しながら維持する制度となっている。</p>	項目	収入	項目	費用	交通税収入	291億円	運営費用	431億円	料金収入	213億円	設備投資	294億円	自治体からの補助	167億円	債務償還	167億円	借入	194億円	その他含む合計	902億円	その他含む合計	902億円			<p>運賃が低水準であることもあり、開始後5年間は予想運賃の90%、6~10年の間は80%、11~15年の間は70%などの最低収入保証制度があるほか、ストライキの損失コストの80%を保証するなどの公的支援が導入されている。</p>																																																								
項目	収入	項目	費用																																																																															
交通税収入	291億円	運営費用	431億円																																																																															
料金収入	213億円	設備投資	294億円																																																																															
自治体からの補助	167億円	債務償還	167億円																																																																															
借入	194億円	その他含む合計	902億円																																																																															
その他含む合計	902億円																																																																																	

公的負担を前提とした制度により運営されている。

収入が保証されている制度により運営されている。59

【参考資料】 国の答申における行政の交通政策部門と 鉄道事業者の関わり

運輸政策審議会答申第10号 「大阪圏における高速鉄道を中心とする 交通網の整備に関する基本計画について」	近畿地方交通審議会答申第8号 「近畿圏における望ましい交通のあり方について」	次期答申？
[答 申] 平成元年 [目標年次] 平成17年	[答 申] 平成16年 [目標年次] 平成27年	[答 申] ? [目標年次] ?
[検討体制]運輸政策審議会:運輸省所管 ◆地域交通部会大阪圏都市交通委員会 ・学識経験者 ・ <u>府県政令市の首長</u> ・その他関係者 ◆ワーキンググループ ・学識経験者 ・その他関係者 ※自治体、 <u>事業者</u> にヒアリングを実施	[検討体制]近畿地方交通審議会:近畿運輸局所管 ◆近畿地方交通審議会 ・学識経験者 ・ <u>府県政令市の首長</u> ・業界団体の代表等 ◆総合交通部会サブWG(鉄道関係) ・学識経験者 ・ <u>鉄道事業者(民鉄、公営地下鉄)</u> ※自治体、事業者にヒアリングを実施	[検討体制] 同左？

これまで、答申には、行政の交通政策部門が主体となって関わってきており、
交通局は鉄道事業者として関わってきている。