

民営化議論の経過と 今後の取組み・考え方について

平成27年8月
大阪市交通局

目次

1. はじめに	1
2. 民営化議論の経過	2
3. 民営化を目指したこれまでの取組み	5
(1) 中期経営計画（平成24～27年度）の策定	5
(2) 地下鉄事業	6
① 民営化を目指したサービス改革	6
② デューデリジェンス業務	7
③ 関係省庁との協議	8
(3) バス事業	9
① バス路線の再構築	9
② 大阪シティバス(株)の経営計画	10
(4) 経営収支、乗車人員の推移	11
① 地下鉄事業	11
② バス事業	12
4. 今後の取組み・考え方	13
(1) 安全対策の推進	13
① 重点取組施策	13
② バリアフリーに対する取組み	15
③ 安全対策にかかる投資計画	16
(2) 関連事業・新規事業の検討	17
① 地下街との連携	17
② 「生活まちづくり企業」を目指した新たな事業展開	18
(3) 未着手の地下鉄条例路線の整備のあり方について	20
(4) 経営力の強化について	22
① 地下鉄事業	22
② バス事業	23
5. 民営化に関する条例案の考え方について	25
(1) 議会議論を踏まえた従前案からの修正の考え方	25
(2) 上程予定の条例案等の検討概要	26
(3) 産業競争力強化法の適用やバス健全化計画におけるスケジュールとの関係	27

1. はじめに

バス・地下鉄の民営化については、平成24年12月に両事業の「民営化基本方針(素案)」を策定して以来、市民・お客さまのお声もお聞きしながら、議会での議論も踏まえ、平成25年5月には「民営化基本プラン(案)」を策定し、民営化の必要性を提起してきた。

この間、地下鉄事業では、資産のデューデリジェンス業務を実施し、民営化時の現物出資財産額の試算を行うなど、着実に民営化に向けた準備を進めるとともに、新会社への事業免許の譲渡手続きや、国の成長戦略の一環として事業再編の円滑化を図ることを目的として制定された「産業競争力強化法」の適用についても、関係省庁と協議を進めている。

バス事業では、議会での議論を踏まえ、市民・利用者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「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。なお、バス事業は平成26年度決算において、オスカードリームの負債処理により健全化団体となることから、今年度中に議会の議決を経て国へ「経営健全化計画」を提出しなければならない状況にもある。

これまで、両事業の廃止に関する条例案は、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、民営化の方向性は、一定ご理解をいただいているものと認識しており、今後とも議会の意見を伺いながら、引き続き、民営化に向けて取り組む必要があると考えている。

そのため、まずは民営化に関する条例案について、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9月議会に上程させていただくこととし、さらに、これまで意見のあった民営化に対する課題などを解決するため、改めて議会よりご意見をいただき、今後、それらを民営化の基本方針案等に新たに盛り込んでいくことで、議会でのコンセンサスを得ながら取り組んでまいりたいと考えている。

2. 民営化議論の経過

平成24年12月 「地下鉄事業民営化基本方針(素案)」、「バス事業民営化基本方針(素案)」策定

平成24年6月に大阪府市統合本部より示された「基本的方向性(案)」を受け、8月に民営化推進室を設置し具体的検討を進め、民営化の目的・意義、課題の具体的解決策やスケジュールをとりまとめた。

	【地下鉄】	【バス】
民営化の目的	<ul style="list-style-type: none"> ・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：市からの繰入金の削減、市への納税(約50億円)・配当(約25億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の足として必要なバスによる輸送サービスを確保 ・官と民の適切な役割分担の再構築 ・持続可能な輸送サービスを維持するための仕組みを確立
民営化の形	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>必要な路線を維持する仕組みを確立し、民間バス事業者に運営を委ねることで持続的なコストダウンとサービス向上を図る。</p>

平成25年1～2月 大阪市民・お客さまアンケートを実施【回答受付数:4,618人】

「民営化基本方針(素案)」について案として取りまとめるため、多くの市民・お客さまからのご意見をいただいた。

(地下鉄)・サービス向上(料金値下げ等)が期待できる
 ・職員の意識向上が期待できる
 ・経費の削減が期待できる
 ・民営化について議論等が不十分である

民営化に関するご意見の内、肯定的なご意見の方 64.9%
 否定的なご意見の方 35.1%

(バス)・バス路線・サービスの維持・向上が期待できる
 ・バス路線・サービスの低下を懸念する
 ・運転手等の意識の向上が期待できる
 ・公営企業として経営改善や財政支援により維持すべき など

民営化に関するご意見の内、肯定的なご意見の方 60.2%
 否定的なご意見の方 39.8%

平成25年2月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」上程
 「地下鉄事業民営化基本方針(案)」、「バス事業民営化基本方針(案)」策定

(地下鉄) 議会での議論や市民・お客さまからのご意見を踏まえ、「目指すべき経営理念とビジョン」「新会社に承継していくもの(安全対策やバリアフリーの担保など)」といった点について検討を深め、より具体化した内容を盛り込んだ。

(バス) 議会での議論や市民・お客さまからのご意見を踏まえ、「民営化の基本方針」「新たな地域サービス系路線(案)」など、より具体化した内容を盛り込んだ。

平成25年3月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」

継続審査(1回目)

2. 民営化議論の経過

平成25年5月 「地下鉄事業民営化基本プラン(案) [参考資料1](#)」、「バス事業民営化基本プラン(案) [参考資料2](#)」策定

(地下鉄) 公営の意義と民営化の必要性、民営化後の安心・安全の確保や、地下鉄8号線など未着手の条例路線をはじめとする、今後の大阪市の鉄道ネットワーク整備に関する方策を盛り込んだ。

(バス) 市民・お客さまのサービス維持に対する不安を払拭するため、必要なバス路線を確実に維持するスキームや、大阪シティバス(株)の活用により民間バス事業者の撤退という不測の事態にも対応できる体制を整え、路線の維持を着実に確保する方策を新たに盛り込んだ。

平成25年5月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」
継続審査(2回目)

平成25年8～9月 意見交換会を開催 [参考資料3](#) (7回開催、276名の参加)

民営化について、直接、市民・お客さまと対話し、ご意見をお聴きするとともに、民営化に対してより関心を持っていただくため開催。

平成25年9月 「バス事業民営化・譲渡の考え方について(大阪運輸振興(株)への譲渡規模の範囲)」とりまとめ

大阪シティバス(株)へ随意譲渡する規模について、民間撤退時の対応能力を備えるため一定の事業規模を担保しつつ、同社が最も安定的な経営基盤を確保できる3営業所(守口・中津・鶴町)を基本に検討すべきという考え方をとりまとめた。

平成25年9月 「大阪市鉄道ネットワーク審議会」に関する条例案を上程・議決のうえ、同審議会を設置
(平成26年8月 答申(最終とりまとめ)) [参考資料4](#)

大阪市における鉄道ネットワーク整備について、費用対効果や事業性の観点から検討を行い、その結果を踏まえ、大阪市内における望ましい鉄道ネットワークについて、大阪市としての考え方を明確にする。

【参考:平成25年11月 新聞社実施の大阪府民世論調査(地下鉄民営化)】

読売新聞:民営化に賛成 66% 民営化に反対26% 朝日新聞:民営化に賛成 55% 民営化に反対 24%

平成25年12月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」
継続審査(3回目)

平成26年3月 継続審査(4回目)

平成26年5月 継続審査(5回目)

2. 民営化議論の経過

平成26年8月 「地下鉄民営化の論点整理と民営化後の事業展開について **参考資料5** 」
「議会において提起されたバス事業の民営化手法に関する検討について」とりまとめ

- (地下鉄) 今後の民営化の推進をにらみ、改めて民営化の意義・目的等の論点整理や「産業競争力強化法」の適用、民営化後の事業展開の検討を行いとりまとめた。
- (バス) 議会から提起された、大阪シティバス(株)への「一括譲渡」「段階的譲渡」のスキームについて、課題や解決に向けた考え方をとりまとめた。

【参考:平成26年10月 新聞社実施の大阪府民世論調査(地下鉄民営化)】
読売新聞:民営化に賛成 55% 民営化に反対39%

平成26年11月 「バス事業民営化推進プラン(案)(大阪シティバス(株)への一括譲渡によるスキームについて) **参考資料6** 」策定

議会での議論を踏まえ、地下鉄との一体性や連携を確保するため、大阪シティバス(株)へ一括譲渡するスキームとした。

平成26年11月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」
否決(1回目)

(主な否決理由)

- ・白紙委任となる条例案は認められない
- ・新規事業の具体的な中身が見えてこない
- ・地下鉄のデューデリジェンス内容が明らかではない
- ・現状のバス路線すら守られる保証はない
- ・大阪シティバス(株)の資産・資本・経営体制に課題がある
- ・私鉄に拡大すると公約していた敬老バスについて、プラン(案)にうたわれていない
- ・コンプライアンス体制に課題がある

など

(民営化に対する意見)

- ・交通事業の民営化に決して反対するものではない
- ・これで民営化議論は終わりではなく、今日が新たなスタートであり、引き続き交通局と真剣に議論していく

平成27年2月 交通局において新たな監査体制を構築

平成27年2月 「廃止条例案の再上程にあたって」とりまとめ
(「新たな監査体制の構築」、「大阪シティバス(株)の経営改革」、「地下街との連携」)

平成27年2月 「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」、「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」
再上程 ⇒ 否決(2回目)

3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(1) 中期経営計画(平成24~27年度)の策定

民営化に向けた基本的な方針を明確にしていく過程においても、両事業の経営改善等は重要であることから、交通局に「経営」の意識を取り入れ、民間手法で「経営目標」・「数値目標」を掲げた中期経営計画を策定し、取り組んできた。

○ 平成24年7月「地下鉄事業中期経営計画」、「バス事業中期経営計画」策定

地下鉄

今後の少子高齢化など様々な外部環境の変化が予想される中で、地下鉄事業の成長戦略を実現させるため、「市民」や「お客さま」など各ステークホルダーにメリットを感じていただけるようサービス改善などに努めるとともに、民営化を見据えて安定的な利益を確保できるようさらなる経営の健全化に取り組む。

【肝となる取組み】

- ・ 関西屈指の鉄道事業者を目指して、平成27年度には経常利益率15%(225億円)以上の利益確保を目指す
- ・ 民営化を前提として、健全化を推進することとし、約800人相当のコスト縮減効果を目指す
- ・ 「お客さま視点によるサービスの改善」として、料金値下げ、清潔感のある快適なトイレへの改善、終発延長等に取り組む

平成26年度までの3年間で初乗り運賃の値下げをはじめとする民営化を目指したサービス改革に取り組むとともに、経営基盤の強化を図った結果、平成26年度決算(速報値)において348億円※の経常利益(経常利益率:22.6%)を確保。

※会計制度見直し後のベース

バス

キャッシュフローを枯渇させることなく確保し、持続可能な安定したバスサービスを提供していくことが喫緊の課題であることから、資金不足を生じさせない自立した経営基盤を確保する。

【肝となる取組み】

- ・ 安定的なキャッシュフローを確保し、平成25年度以降、現金資金を枯渇させない
- ・ そのため、人件費の削減や車両更新計画の見直し等による投資の見直し、路線・事業規模の見直し状況を踏まえた、営業所の統廃合など抜本的な運営コストの削減に取り組む

人件費を平成24、25年の2カ年で平成23年度比、計73億円削減するなどし、平成25年度に資金不足を解消した。

[資金不足比率 H23:6.7%、H24:5.2%]

3. 民営化を目指したこれまでの取り組み

(2) 地下鉄事業

① 民営化を目指したサービス改革

運賃値下げ

民営化を前提とした効率化によりその原資を生み出すとともに、お客さまの支持を得て増客に繋げていくという民間感覚の取り組みのステータスシンボルとして、平成26年4月から初乗り運賃の値下げに取り組んだ。

【平成26年4月】

消費税増税後でも初乗り運賃を20円値下げ(200円→180円)

※PiTaPaの割引サービスと合わせてご利用いただくと「162円」に。

例) 平成26年4月改定時 淀屋橋～なんば間	改定前	値下げ後	PiTaPa 割引 (※)	東京と比較しても 遜色ない水準に!
	1区 200円	⇒ 180円	⇒ 162円	※ PiTaPaの割引率は10%と想定

【平成27年9月～平成28年6月】

ICカード導入10周年である平成28年2月を中心に、10ヵ月限定でPiTaPaの割引率を10ポイントアップする「PiTaPaトリプル10キャンペーン」を実施予定。

【平成29年4月】 予定されている消費税改定時

地下鉄事業の経営の観点も踏まえながら、現行2区運賃(240円)の値下げを目指す。

トイレのリニューアル

民営化を目指している地下鉄として、新しくこれまでにない発想で、お客さまに劇的なサービスアップを実感していただくために、従来のイメージを刷新するリニューアルをスピード感を持って取り組んだ。

暗い、汚い、臭いという駅トイレのマイナスイメージを払拭し、明るく清潔感あふれる快適なトイレに、4ヵ年計画で順次リニューアル。

年度	完了駅数	備考
平成24年度	23駅	
平成25年度	17駅	累計40駅
平成26年度	21駅	累計61駅
平成27年度	51駅目標	累計112駅

終発延長

実施に伴うコスト増がネックとなっていたが、業務体制の見直しなどコスト削減によりこれをクリアし、お客さまの要望に応えるとともに、大阪市の都市機能の向上によって大阪経済の活性化に貢献できると判断して取り組んだ。

【平成25年3月】

終発時間が民間鉄道事業者に比べて30～40分程度早かったところ、終発後に運行している回送列車の営業化等により、最大30分延長を実現。

堺筋線を除く、全路線で終発時間を延長

【平成25年12月】

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を実現。

堺筋線における終発時間を延長

→ 全路線で終発延長を達成

売店のリニューアル、駅ナカ事業の展開

交通局の外郭団体に一括して任せていた駅売店について、競争原理を導入し、民間コンビニ等を誘致するとともに、駅ナカについても民間活力を活用した。

売店

平成24年度にリニューアルを実施し、コンビニエンスストアの運営ノウハウを活かしたより質の高いサービスを提供。

- ・ 北エリア：ポプラ
- ・ 南エリア：ファミリーマート

駅ナカ

駅ナカ事業の展開により、お客さまの利便性向上とともに、駅構内を明るく快適な空間に。

ekimo天王寺	平成25年4月 オープン
ekimonanba	平成25年10月 オープン
ekimomeida	平成26年4月 オープン

3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(2) 地下鉄事業

② デューデリジェンス業務

- 地下鉄事業を株式会社化するにあたっては、会社法にもとづく設立手続きが必要であり、現在保有している資産等について、民間会計基準での資産の内容・数量とその価額を確定する必要がある。
- このため、現在保有している資産等(トンネル・駅舎・車両等の固定資産、現金・預金等の流動資産など)について、実在性の確認や数量、価額の確定などを行うことを目的に平成25年度からデューデリジェンスを実施している。

【平成25～26年度業務の結果】

- 平成25年度末時点における民間企業会計基準での固定資産台帳をもとに、平成26年度中の資産の増減等を推計し、平成27年4月1日に現物出資を行うと仮定して現物出資財産額の試算を行ったところ、正味資産は3,713億円となった。

【今年度業務の予定】

- 民営化の条例案の議決を見据えつつ、平成25年度決算以降の資産の増減についての時点修正を行い、議決を得られた後には、民営化直前に実施すべき流動性のある資産や建設仮勘定の調査、地下鉄事業に直接供していない資産について正式鑑定を行い、民営化時の出資額を確定させるとともに、会社設立等の準備を進めていく。

一 資産の部		二 負債の部	
I. 流動資産		I. 流動負債	
1. 現金及び預金	106	1. 前受金	71
2. 貯蔵品	9	2. 短期借入金	379
		3. リース債務	0
	流動資産 計 115		流動負債 計 450
II. 固定資産		II. 固定負債	
1. 有形固定資産		1. 長期借入金	
(1) 高速鉄道事業		2. リース債務	
① 土地	382		4,975
② 建物	939		2
③ 構築物	6,300		固定負債 計 4,977
④ 機械装置	299		負債合計 5,426
⑤ 車両	329		
⑥ 工具器具及び備品	45		
⑦ 特定備品	1		
⑧ 建設仮勘定	164		
⑨ リース資産	2		
	計 8,460		
(2) 共用資産	1		
(3) その他	187		
	有形固定資産 計 8,648		
2. 無形固定資産			
(1) 高速鉄道事業	200		
(2) 共用資産	0		
	無形固定資産 計 200		
3. 投資その他の資産			
(1) 投資有価証券	176		
	投資その他の資産 計 176		
	固定資産 計 9,024		
	資産合計 9,139		
		三 正味資産の部	
		I. 正味資産 3,713	

3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(2) 地下鉄事業

③ 関係省庁との協議

・ 民営化に際しての企業債や補助金の取扱い、また国の成長戦略の一環として事業再編の円滑化を図ることを目的として制定された「産業競争力強化法」の適用について、国や関係先と協議を進めてきた。

企業債の取扱い

- ・ 平成26年度末で5,292億円の企業債残高。
- ・ これまで国や借入先との協議を継続してきたことから、公営企業を廃止した時は、繰上償還を行うことが可能となっている。(この場合は補償金の支払いは不要)
- ・ 繰上償還の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で資金調達を行い繰上償還を実施することとし、国や関係先と協議を進めている。

補助金の取扱い

- ・ これまで公営企業として、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について、国や一般会計等から多額の補助金を受けている。
- ・ これらの補助金については、「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」との見解を得ている。

産業競争力強化法の適用

- ・ 産業競争力強化法とは、力強い経済を取り戻すため閣議決定された「日本再興戦略」を実行するために、平成25年12月に成立した法律。
- ・ 地下鉄事業の民営化の目的は、大阪経済の活性化・成長戦略に貢献するものであり、「産業競争力の強化」といった同法の立法趣旨に沿うものである。
- ・ 民営化に際して、同法の適用について、関係省庁との協議を進めている。

法適用のメリット

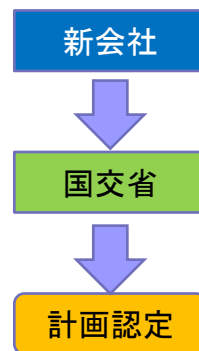
- 税制優遇措置
 - 登録免許税の軽減(約15億円)
- 会社法上の手続きの簡素化
 - 新株発行時の現物出資について、検査役の財産価額調査が不要

➡ より円滑・ローコストに民営化が進められる

税制優遇措置の適用にかかる
計画認定期限

↓
平成28年3月31日まで

(手続きの流れ)



- ① 計画申請
※ 新会社設立前であっても発起人が申請することができる
- ② 審査
(1~2カ月程度)

3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(3) バス事業

① バス路線の再構築

バス事業の民営化を見据え、バス事業者としての経営努力を前提として独立採算を目指す「事業性のある路線」と、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「地域サービス系路線」に分類し、鉄道と合わせて市内をほぼ公共交通ネットワーク網でカバーできるよう、平成26年4月1日に路線の再構築を行った。

【H27.8.1現在】

譲渡する路線	
事業性のある路線	58系統
地域サービス系路線	29系統
合計	87系統
走行キロ(1日平均)	46,924km
営業キロ	443.5km
停留所数	986カ所

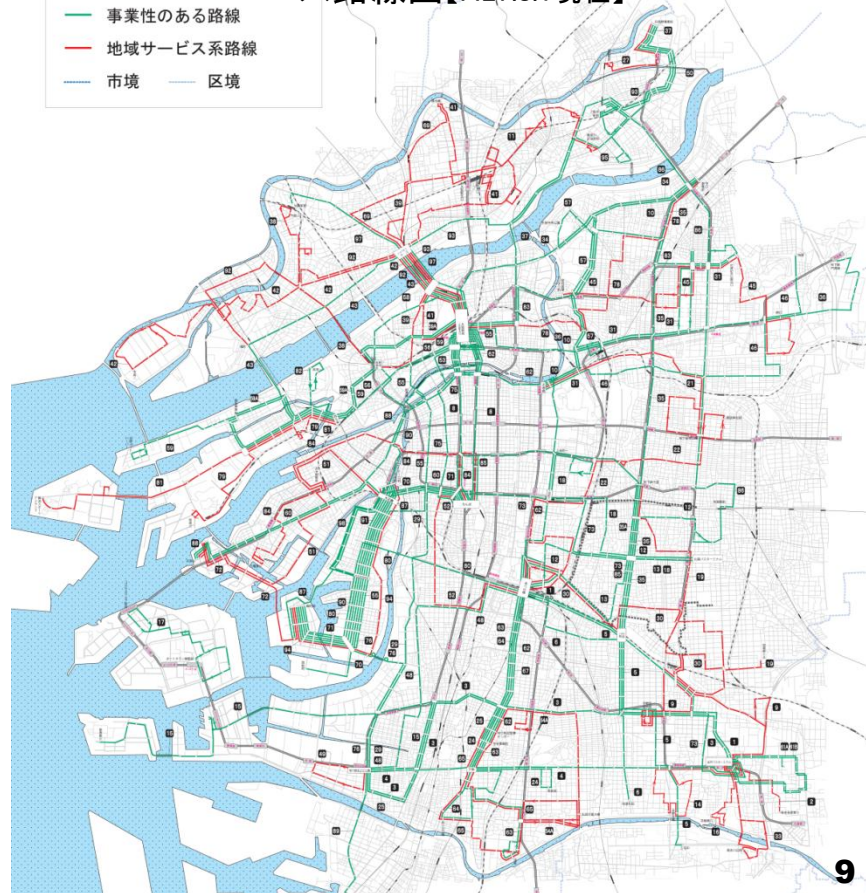
事業性のある路線 : バス事業者の独立採算による運行によって維持する路線。
 地域サービス系路線 : 民間バス事業者並みのコストでも採算性の確保が困難であるが、市が支援を行いながら維持する路線。

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へ委託するもの。

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	83	82	77	73	49	85	81	530	
全車両ノンステップバス									

凡例 バス路線図【H27.8.1現在】



3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(3) バス事業

② 大阪シティバス(株)の経営計画

- ・ バス事業の管理委託先である大阪シティバス(株)においては、これまでも経営体制の強化に取り組んできた。
- ・ 平成26年11月に策定の「バス事業民営化推進プラン(案)」において、同社の一層の経営基盤の強化を前提に、一括してバス事業を譲渡するスキームとし、地下鉄会社が100%出資するグループ会社として運営をスタートすることとしている。

25
年度

- ・ 民間事業者からの取締役の招へいや、交通局職員を受入するなどし、経営・労務・運輸部門の体制を強化

26
年度

- ・ 市バス事業譲受後の経営計画を策定するため、市バス民営化準備室を設置
- ・ 乗務実績を成果とする自動車運転手の賃金労働条件の見直し
- ・ 年功序列から能力や成果を軸にした管理部門の人事給与制度の見直し(成果主義の導入)
- ・ 新規事業による収益事業の強化
 - ▶ 送迎バスなど貸切事業の実施に向け、貸切免許許可申請中
- ・ 新たな路線開拓による収益事業の強化
 - ▶ USJ行バスの延伸(堺駅西口~住之江公園~USJ)
 - ▶ IKEA鶴浜便の新設(ドーム前千代崎~大正橋~IKEA鶴浜)

27
年度

- ・ 「大阪シティバス創業プロジェクトチーム」を発足(H27年4月)

大阪シティバス(株)が、路線継承後も持続的・安定的に市民・利用者に必要なサービスを提供するには、健全な経営基盤の確保が必須条件であり、より良いサービス提供を目指す会社としての成長戦略も必要となる。そのため、これまで以上に具体的な準備作業を推進するため、交通局長等を責任者とし、当局と大阪シティバスのメンバーによるプロジェクトチームを編成した。

【 経営成績 】 (単位:百万円)

	25年度	26年度
営業収益	2,615	2,465
営業費用	2,646	2,444
営業損益	△31	21
営業外損益	1	1
経常損益	△30	22
特別損失	32	0
法人税等	16	2
当年度損益	△78	20

様々な経営改善等の取組みにより、平成26年度は、約22百万円の経常黒字となる。

3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(4) 経営収支、乗車人員の推移

① 地下鉄事業

【 経営成績と乗車人員 】

(単位) 経営成績: 億円
乗車人員: 千人/日

区分	23年度	24年度	25年度	26年度(速報値)		差引 (H26②-H23)	
				新公会計 ベース ①	旧公会計 ベース ②		
収 益	運輸収益	1,435	1,443	1,471	1,455	1,455	20
	補助金	51	18	15	10	10	▲41
	その他	94	93	107	202	127	33
	合計	1,580	1,554	1,593	1,667	1,593	13
費 用	人件費	514	480	475	509	482	▲32
	支払利息	173	146	131	123	123	▲50
	減価償却費	379	378	387	415	392	13
	その他	291	281	297	272	278	▲13
	合計	1,357	1,285	1,290	1,319	1,275	▲82
経常損益	224	269	303	348	317	93	
特別利益	1	1	42	0	0	▲1	
特別損失	57	71	11	934	25	▲32	
当年度損益	167	199	334	▲586	292	125	
乗車人員	2,281	2,307	2,351	2,377	2,377	96	

- 平成23年度は早期退職にかかる人件費を特別損失に修正計上。
- 平成26年度は消費税増税に伴う運賃改定を実施。
- 平成26年度と平成23年度との比較は、地方公営企業法改正による会計制度見直しの影響を除いたベースでの比較。

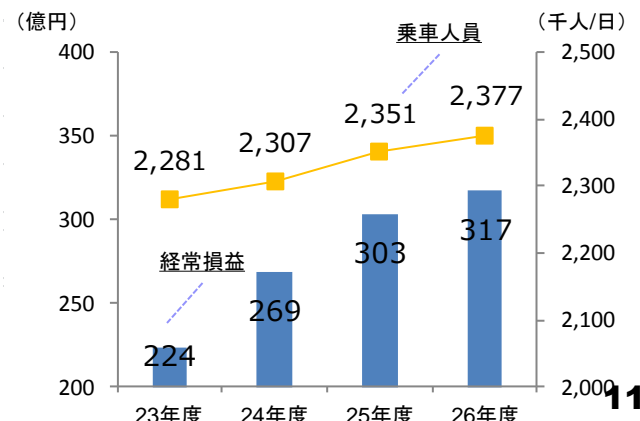
【 概評 】

経営成績について

- 26年度は、経常損益において過去最大の黒字を確保
- この間、局独自の給与カットに取り組んだこともあり、3年間で約93億円の収支改善を達成
- 補助金の縮減(▲41億円)を加味した実質改善額は約134億円となる

乗車人員について

- この3年間で1日約9.6万人、年間約3,500万人の増加
- しかしながら、26年度の運輸収益は初乗り運賃値下げの影響もあり、25年度比で16億円の減少となっていることから、引き続き、更なる増収対策を図っていく



3. 民営化を目指したこれまでの取組み

(4) 経営収支、乗車人員の推移

② バス事業

【 概評 】

【 経営成績と乗車人員 】

(単位) 経営成績: 億円
乗車人員: 千人/日

区分	23年度	24年度	25年度	26年度(速報値)		差引 (H26②-H23)	
				新公会計 ベース ①	旧公会計 ベース ②		
収 益	運輸収益	123	123	122	116	116	▲7
	補助金	23	20	12	8	8	▲15
	その他	4	4	2	4	2	▲2
	地下鉄会計繰入金	30	-	-	-	-	▲30
	合計	180	147	136	128	126	▲54
費 用	人件費	98	72	51	51	51	▲47
	支払利息	3	2	2	1	1	▲2
	減価償却費	20	18	12	8	8	▲12
	その他	85	81	67	58	58	▲27
	合計	206	173	132	118	118	▲88
経常損益	▲26	▲26	4	10	8	34	
特別利益	9	47	28	92	92	83	
うち地下鉄会計繰入金	-	(36)	-	-	-	-	
特別損失	17	13	3	384	289	272	
当年度損益	▲34	8	29	▲282	▲189	▲155	
資金不足比率	6.7%	5.2%	-	140.9%			
乗車人員	219	216	209	199	199	▲20	

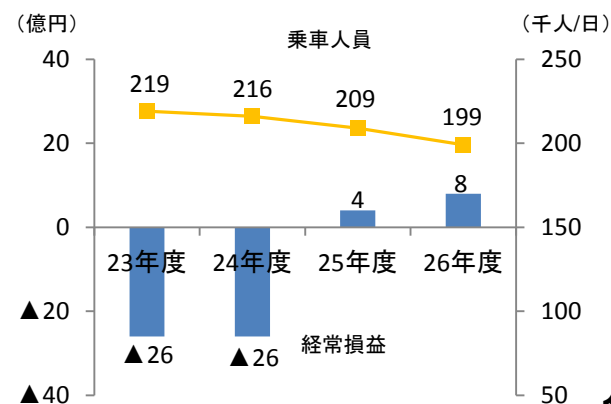
- 平成23年度は早期退職にかかる人件費を特別損失に修正計上。
- 平成26年度は消費税増税に伴う運賃改定を実施。
- 平成26年度と平成23年度との比較は、地方公営企業法改正による会計制度見直しの影響を除いたベースでの比較。

経営成績について

- 31年ぶりに経常黒字であった25年度に引き続き、26年度も経常黒字を確保
- この間、事業規模の見直しや局独自の給与カット、投資の抑制等に取り組んだこともあり、3年間で約34億円の収支改善を達成
- 補助金の縮減(▲15億円)、地下鉄会計からの繰入金の削減(▲30億円)を加味した実質改善額は約79億円となる

今後の状況について

- オスカードリームの和解金処理のため26年度決算で健全化団体となる見込みであり、27年度中に、経営健全化計画を議会の議決を経て国へ提出する必要がある



4. 今後の取組み・考え方

(1) 安全対策の推進

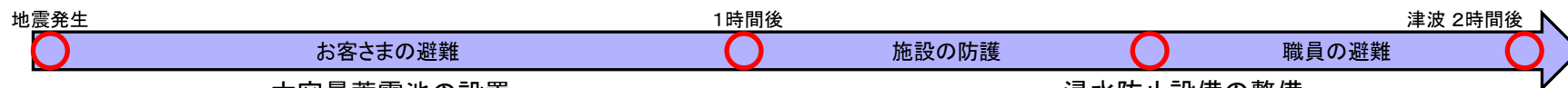
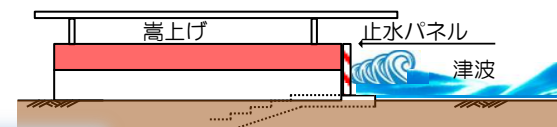
① 重点取組施策

安全は経営形態に関わらず最優先の課題であり、民営化しても安全最優先の姿勢が揺らぐことはない。

【ハード面の取組み】

津波浸水対策 《計画期間 平成26年度～平成30年度》

巨大津波からお客さまと地下鉄施設を守る



大容量蓄電池の設置

- 地震発生から1時間以内にすべてのお客さまを確実に避難させる。
- 停電した場合、駅と駅の間で列車が立ち往生することなく、確実に駅まで走行できるよう大容量蓄電池を設置する。

浸水防止設備の整備

- 大阪市の早期復興のためには、地下鉄という移動手段の確保は不可欠であり、地下鉄施設を確実に守る。
- 駅出入口をはじめとする地下鉄施設に止水扉などの必要な設備を整備する。

耐震対策 《計画期間 平成23年度～平成30年度》

南海トラフ巨大地震等に備えた、さらなる耐震性の向上

- 阪神・淡路大震災以降、高架橋脚(約1,000本)、トンネル中柱(約1,500本)、特殊構造物の補強を行ったが、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、高架橋脚(約400本)、トンネル中柱(約1,300本)の補強や、大きな揺れで脱線しても、高架から転落しないような対策に着手している。



延命化対策

トンネルや橋のメンテナンス

- 地下鉄のコンクリートは建設当時の健全度を保っており、コンクリートなどのデータをとって、監視している。
- 現在も必要な予算を十分に確保し、適切な点検により、傷みを早期に発見し直ちに補修を行っている。
- 今後も、さらに長持ちさせるため、「転ばぬ先の杖」の精神で、先手先手の取組みを行っていく。

(例)長期間にわたりコンクリートが二酸化炭素(CO₂)に触れると鉄筋が錆びやすい環境となり、鉄筋が錆びて膨張すると、コンクリートがひび割れする恐れがあることから、表面を加工して、CO₂からコンクリートを守るための対策をとっている。



4. 今後の取組み・考え方

(1) 安全対策の推進

① 重点取組施策

【ソフト面の取組み】

教育訓練

安全を支える人づくり

- 鉄道の仕組みを知るとともに、安全意識を向上させる

(机上研修)「安全教本」



(体験型研修)輸送の生命館



- 知識・技能を身に付ける

(総合訓練)



避難誘導編



施設復旧編



駅職員



保線職員



車両職員

4. 今後の取組み・考え方

(1) 安全対策の推進

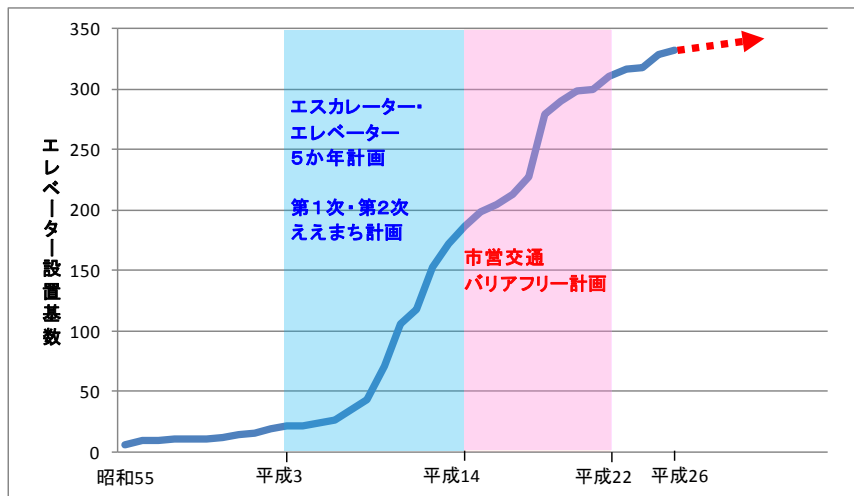
② バリアフリーに対する取組み

バリアフリー施策については、これまで「ひとにやさしい地下鉄」として先進的に取り組んできた。民営化後においてもこれまで果たしてきた役割を「経営理念」の根本として継承していく。

➤ エレベーター・エスカレーターについて

これまで市営交通バリアフリー計画のもと、全国の鉄道事業者のなかでも先駆けてエレベーターによるワンルート整備に取り組んできたところである。

今後はバリアフリー経路の改善やさらなる利便性向上をめざし、お客さまに喜んでいただける、新たなエレベーター整備やエスカレーター整備を実施していく。



エレベーター



エスカレーター

4. 今後の取組み・考え方

(1) 安全対策の推進

③ 安全対策にかかる投資計画

地下鉄の安全運行のために必要なさまざまな設備や施設を保有しているが、これまでも各種設備・施設がその機能を常に維持するために、計画的に投資を行ってきた。

今後、安全関連の投資は平成27年度からの5年間で約 1,000億円の計画を立てており、運転保安設備をはじめとする安全関連設備の維持管理や更新に努めるとともに、地下構造物の予防保全による延命化、高架橋やトンネルのさらなる耐震性の向上などに取り組んでいく。さらに、車両や施設等の修繕に年平均約 80億円を充てることとあわせて、輸送の安全の確保を達成していく。

(単位:億円)

【安全関連投資計画】

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	主な工事内容
南海トラフ地震に伴う津波・浸水対策	20	21	20	18	0	駅出入口の壁を嵩上げする等の津波・浸水対策工事
耐震対策 トンネルや高架の延命化対策	28	52	48	33	16	高架橋脚の補強 逸脱防止ガードの設置 コンクリートの剥落防止対策工事
保安・防災対策	12	38	32	26	31	駅構内壁・タイル剥落対策、 高架駅屋根・外壁老朽対策、 エスカレーター・エレベーター更新等
老朽設備の更新	56	57	45	37	54	変電所設備、電気保安設備、 電気室機器の取替等
安定輸送対策・ 車両更新・その他工事	44	69	64	77	53	軌道回路装置改良、中間更新、 車両改造、機械装置更新 転落防止対策等
計	160	237	209	191	154	

※税抜き、直接工事費ベース

※平成26年8月「地下鉄民営化の論点整理と民営化後の事業展開について」より抜粋

4. 今後の取組み・考え方

(2) 関連事業・新規事業の検討



① 地下街との連携

- 平成27年6月1日に大阪地下街(株)株式の有償所管換えを実施した。(建設局 → 交通局)
- 地下の防災面の強化や、「大阪の地下をグランド・リニューアルする」という民営化後の事業戦略にもつながり、地下空間のさらなる安全・安心、地下のまちづくり、地域経済の活性化にも寄与できる。

大阪地下街(株)の会社概要

	項目	これまでの地下街での取組み
営業面	インバウンド	<ul style="list-style-type: none"> 免税店の拡充支援 Free Wi-Fi の設置
	広告事業	<ul style="list-style-type: none"> デジタルサイネージ拡充検討 など
施設面 運営面	大規模リニューアル・ 経常投資のコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> 投資計画の策定
	防災対策	<ul style="list-style-type: none"> 交通局と合同訓練の実施

設立年月日	昭和31年6月13日
資本金	8,000万円
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 地下ショッピングセンターの建設 管理・運営 駐車場運営 広告看板賃貸業
管理施設	<ul style="list-style-type: none"> NAMBAなんなん (昭和32年12月18日開業) ホワイティうめだ (昭和38年11月29日開業) あべちか (昭和43年11月30日開業) なんばウォーク (昭和45年3月6日開業) コムズガーデン (平成2年3月20日開業)
関連会社	堂島地下街(株)

メリット

交通局が「地下街」と「地下鉄施設」を一体的に管理することで、

- より効率的な大規模修繕計画を立案
- 防災対策の共同実施による安全性の向上

さらに、

- インバウンド対策の強化
- 広告の一体販売による価値向上

といったシナジー効果を生み出していく。

4. 今後の取組み・考え方

(2) 関連事業・新規事業の検討

② 「生活まちづくり企業」を目指した新たな事業展開

- ・ 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」への進化を目指します。
- ・ 要員体制の見直しによって生み出された職員が、新たに活躍できる新規事業を創出します。
- ・ 多様な事業の展開で新たな雇用に創出し、地域に必要とされる施設を整備していくことで大阪を元気にします。

コンセプト

- 大阪を元気に
- 安全・安心
- 健康・生きがい
- 環境・省エネ
- アジアのゲートウェイ

さらに便利で快適な駅空間へ

《 一日230万人の地下鉄のお客さまを対象 》

- 地下鉄駅の有効活用を進め、さらに利便性高く、快適・魅力的な空間へと変えていきます。
 - ・ 駅ナカ事業の拡大(「ekimo天王寺・なんば・梅田」に続き、淀屋橋、新大阪など順次オープン)
 - ・ 店舗数の拡大だけでなく、お客さまニーズに即したサービスの充実(公共料金の払込み、ATM設置など)
 - ・ 新技術も取り入れた広告媒体(デジタルサイネージによる動画の配信など)の提供など多様な広告展開

沿線地域での新たな事業展開の検討事項

《 沿線地域と国内外のお客さまを対象 》

- 沿線地域の皆様に親しまれることはもちろん、国内・海外の皆様にも視野を広げた事業展開を目指します。

- 不動産(賃貸住宅)事業**
(多様な生活スタイルに対応した、生きがい、ふれあいのある賃貸住宅経営、各種リーシング等)
 - 多世代型賃貸住宅、都市型賃貸住宅
 - 他の賃貸事業のテナントリーシング、施設維持・管理



- ホテル事業**
(ビジネス客、インバウンドを対象としたホテルとし、観光事業、地下鉄事業などと連携)
 - ホテル(レストラン、ヘルスケア施設併設)

- 健康・ウエルネス事業**
(地域に不足する施設を誘致・展開し、沿線地域を活力ある街に)
 - クリニック、調剤薬局、透析センター、フィットネスなど



それぞれの事業を相互に有機的に組み合わせることで、地域との連携やコミュニティーの充足を高め、より効果的に機能することにつながります。

- 高齢者支援事業**
(地域で必要とされるサービスを提供し、沿線地域を元気の街に)
 - デイサービス、リハビリデイサービス
 - 居宅介護支援事業(訪問介護も実施)

- 子育て支援事業**
(地域に不足する施設を駅周辺に誘致し、沿線地域を便利で暮らしやすい街に)
 - 保育所、キッズ教室



- 生活・食関連事業**
(地下鉄事業の施設を活用し、安全・安心で新鮮な農作物を提供)
 - 完全人工光型植物工場の設置運営など

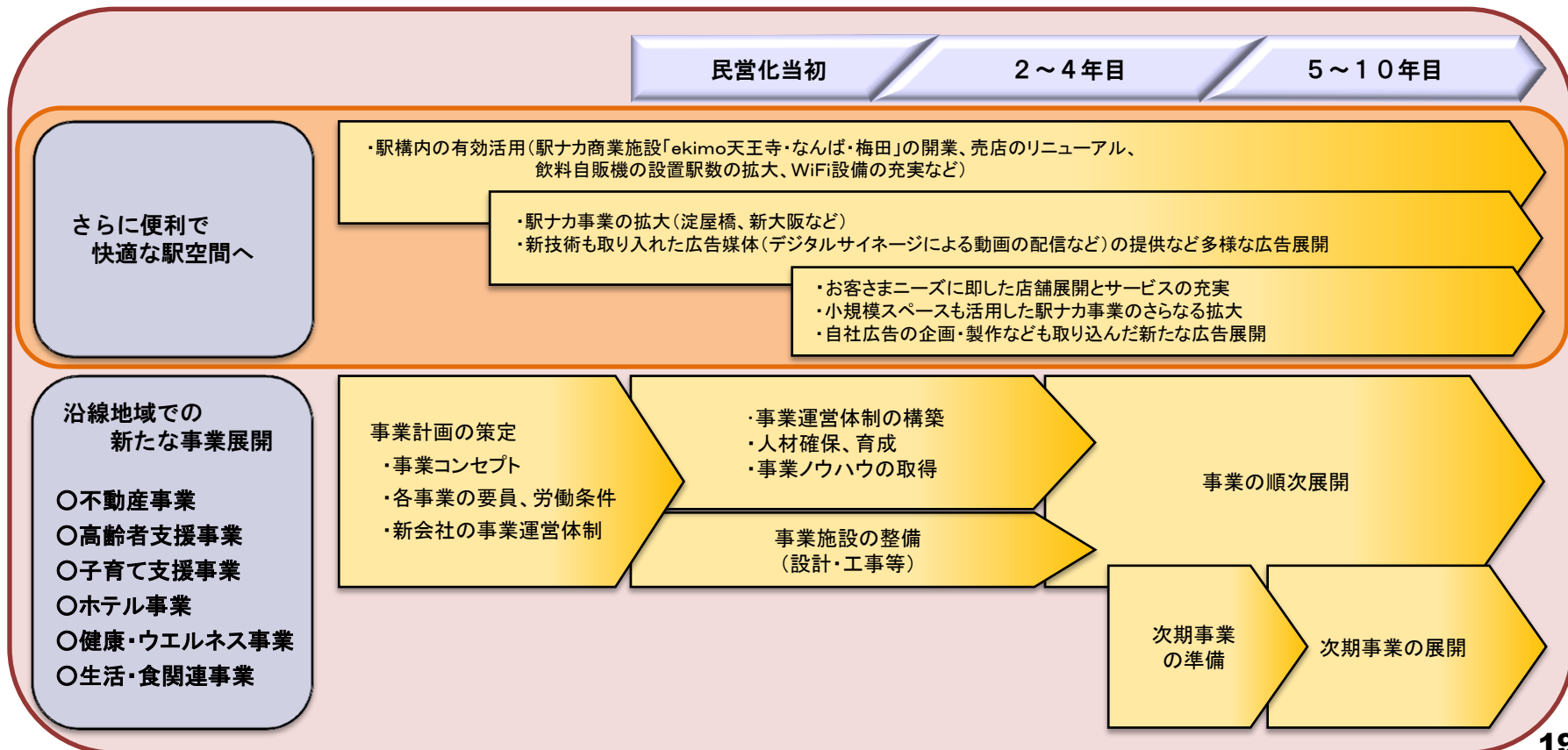
4. 今後の取組み・考え方

(2) 関連事業・新規事業の検討

② 「生活まちづくり企業」を目指した新たな事業展開

事業展開のロードマップ

- ・ 駅ナカ事業の展開により、地下鉄駅を単なる鉄道利用施設ではなく、お客さまの利便性を向上させるとともに、ひとが、集い、くつろぎ、喜び、ホスピタリティを感じていただける快適な空間にすることを目指します。
- ・ 新規事業の展開にあたっては、民営化後、民間事業者のノウハウも活用しながら、新会社が主体となって事業を展開できるよう、「事業運営体制の構築」、「人材確保、育成」、「事業ノウハウの取得」等を進めます。



4. 今後の取組み・考え方

(3) 未着手の地下鉄条例路線の整備のあり方について

➤「大阪市鉄道ネットワーク審議会」を設置

(平成25年 9月30日 「執行機関の附属機関に関する条例の一部を改正する条例」 公布及び施行)

本市における鉄道ネットワーク整備について、本審議会において、費用対効果や事業性の観点から検討を行い、その結果を踏まえ、大阪市域における望ましい鉄道ネットワークについて、本市としての考え方を明確にする。

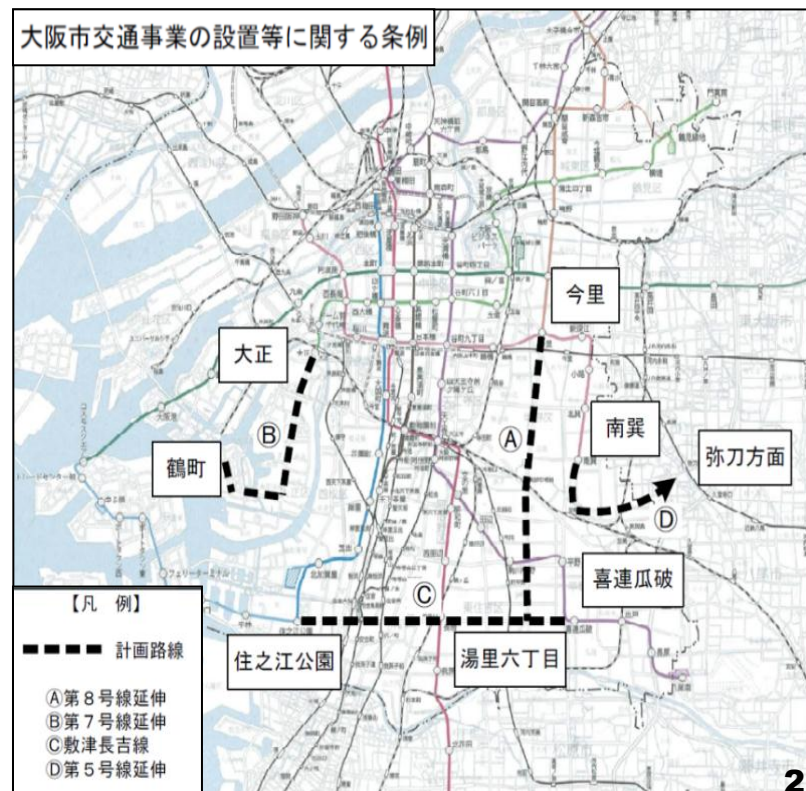
➤「大阪市鉄道ネットワーク審議会」に諮問

(平成25年11月27日)

『「大阪市交通事業の設置等に関する条例」に位置づけられた未着手の地下鉄計画路線の整備のあり方について』

➤検討の方向性

必要性の検討ではなく、「財源の確保」、「コストの削減」に加え、「需要の喚起・創出」の取り組みの3つの視点から、判断基準や行政と事業者の役割分担の明確化など、その事業化の方策について検討



4. 今後の取組み・考え方

(3) 未着手の地下鉄条例路線の整備のあり方について

➤経過

○地下鉄第8号線の延伸[今里～湯里六丁目間]を主として審議



審議会を3回開催

平成26年2月28日 中間とりまとめ 及び 中間とりまとめを踏まえた提言

・地下鉄第8号線の延伸の事業化の可能性は公営・民営に関わらず極めて厳しい試算結果。そのため、需要を喚起・創出するとともに、運営費補助の財源を確保することや加算運賃の導入等について、住民や利用者に理解いただくことが必要
・多様な機種(LRTやBRT等)の導入可能性も含め、幅広く検討

中間とりまとめ
を踏まえた提言



まずは『BRTによる需要の喚起・創出及び鉄道代替の可能性を検証するための社会実験』の実施に向けた検討を行うよう提言

○引き続き、残りの地下鉄3路線を主として審議



審議会を2回開催

平成26年8月28日 答申

・未着手の地下鉄条例路線(4路線)の事業化の可能性は公営・民営に関わらず極めて厳しい試算結果。地下鉄として整備する場合は、国の補助制度の抜本的な改善、需要の喚起・創出とともに、運営費補助の財源を確保することや加算運賃の導入等について、住民や利用者に理解いただくことが必要
・多様な機種(LRTやBRT等)の導入可能性も含め、幅広く検討

・都市計画局において、平成26年度にBRT導入可能性検討調査を実施
・交通局も都市計画局と連携・協力

➤今後の方針

- ・未着手の地下鉄条例路線(4路線)について、審議会からの答申を踏まえ、本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。
- ・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。

4. 今後の取組み・考え方

(4) 経営力の強化について

① 地下鉄事業

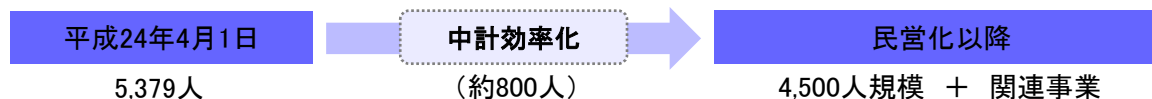
民営化が実現すると、経営責任の明確化や自由度の向上により、効率的な経営体制の構築やスピーディかつ柔軟なサービス展開といったことが可能になってくる。

■ 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
- 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
 - ・ 一般管理部門など管理コストの削減
 - ・ 資金調達手法の多様化
- 現在の低金利情勢下での企業債借り換えによる金利削減効果を得ることができる



- 「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



- 業績連動型賞与や年功によらない昇任制度などの大胆な導入による組織の活性化とともに、従業員の経営参画意識や業績向上意識の醸成

早期に民営化に着手すればするほど、その効果は大きく発現するものと考えられる

4. 今後の取組み・考え方

(4) 経営力の強化について

② バス事業

経営破綻状態にあるバス事業の運営を、経営効率に優れた大阪シティバス(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バスサービスについては、大阪市が支援しながら持続可能な輸送サービスを確保する。

ア 大阪シティバス(株)における路線・サービス向上施策や経営力強化について

路線の維持とサービス向上

- 民営化基本プラン(案)に掲げる「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。
- お客さまの需要をきめ細やかに把握するとともに、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。

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。

(バス事業民営化推進プラン(案):大阪シティバス(株)の経営方針より)

4. 今後の取組み・考え方

(4) 経営力の強化について

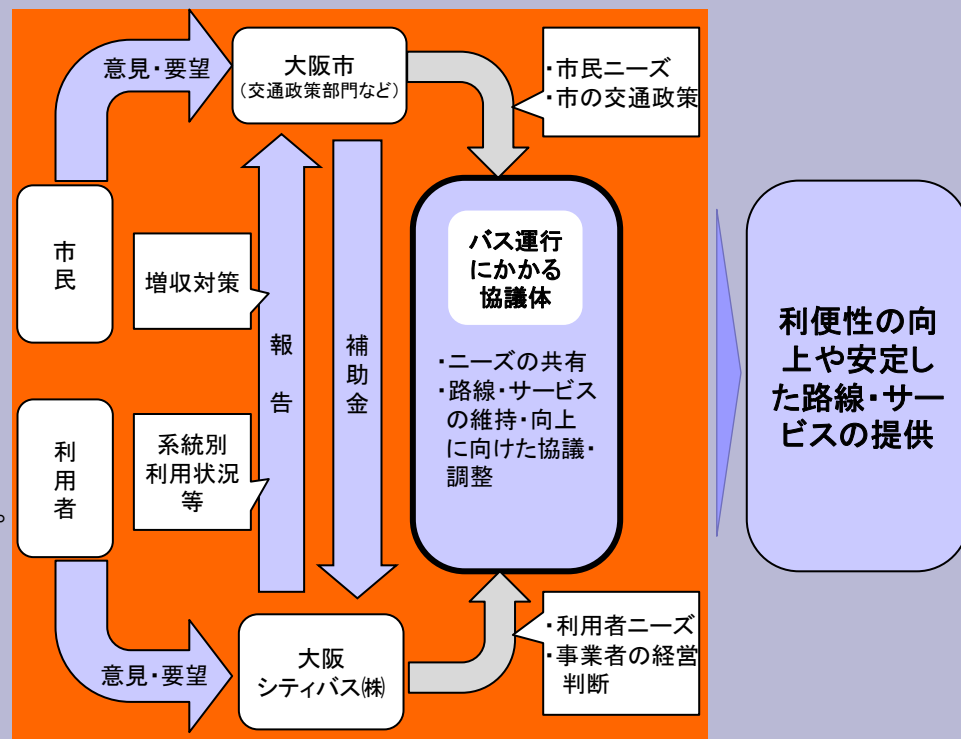
② バス事業

イ 路線・サービスの維持確保スキームについて

民営化後においても、バスサービスの利便性の向上や安定した路線・サービスの提供を図っていくため、市の交通政策部門と大阪シティバス(株)において、「バス運行にかかる協議体」を設置し、市民・お客さまからのご意見・ご要望は、交通政策部門や大阪シティバス(株)が把握したうえで、「バス運行にかかる協議体」において共有しながら協議・調整を行い、より良いサービスを目指していく。

【バス運行にかかる協議体の設置】

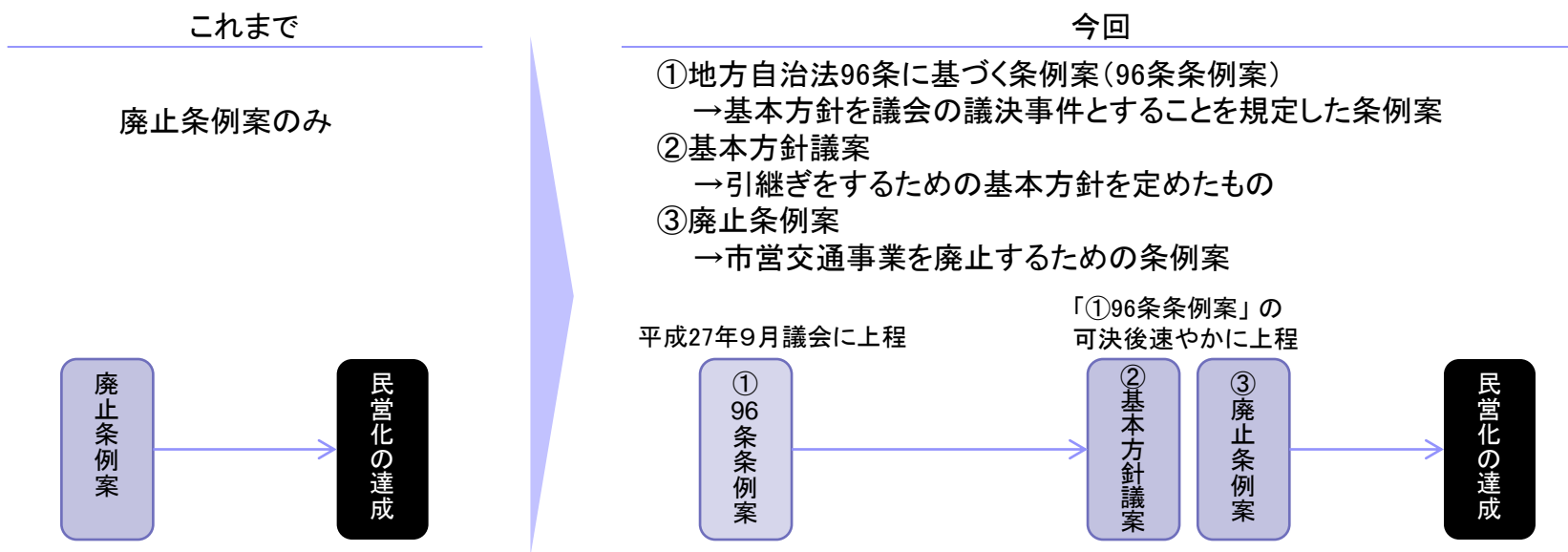
設置	大阪シティバス(株)と協定を締結し設置する。
目的	<p>市における交通政策を大阪シティバス(株)と共有・連携し、市内における路線・サービスの維持・向上を図る。</p> <ul style="list-style-type: none">大阪シティバス(株)との連携を円滑に進めていくため、協議・調整する場の設置を明確にする。協議体を設置して、交通政策部門と大阪シティバス(株)それぞれの役割・責任を認識することにより、路線・サービスの維持・向上のための協議・調整をより円滑に進め、その取組みを確実にする。
主な協議調整事項	<ol style="list-style-type: none">市民・利用者の意見・要望に関する事。路線・サービスの維持に必要な施設などの使用に関する事。路線・サービスの維持に必要な補助金に関する事。バスの利便性向上や情報発信等の官民協働の取組みに関する事。バスの利用促進に向けた方策に関する事。その他、路線・サービスの維持・向上にかかる取組みに関する事。
組織体制	・市の交通政策部門 ・大阪シティバス(株) など



5. 民営化に関する条例案の考え方について

(1) 議会議論を踏まえた従前案からの修正の考え方

- 両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、否決となったところであるが、民営化の方向性については、議会からも一定ご理解をいただいているものと考えており、交通局としては、今後とも議会の意見をお聞きしながら、引き続き、民営化に向けて取り組んでいくこととしている。
- 今後の進め方として、民営化に関する条例案について、「従来の廃止条例案だけでは、市長への白紙委任である。まずは、民営化基本計画を地方自治法第96条第2項の議決対象とするための手続き条例を制定していただきたい。」という議会の意見を踏まえ、まずは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9月議会に上程し、ご理解賜りたいと考えている。



< 地下鉄・バス同時期の民営化 >

- バスによる鉄道沿線地域の利便性確保と相互送客
- 民営化にあたっての職員の労務問題の円滑な解決
- 地下鉄・バスを一体的に民営化すべきであるという議会からの意見

これらの観点を踏まえ、それぞれを別会社としながらも、企業グループとして同時期に民営化を目指す。

5. 民営化に関する条例案の考え方について

(2) 上程予定の条例案等の検討概要

① 96条条例案の検討概要

【参考】「地方自治法」 第六章 議会 第二節 権限
第96条 普通地方公共団体の議会は、次に掲げる事件を議決しなければならない。
一 条例を設け又は改廃すること。

(二～十五 省略)

2 前項に定めるものを除くほか、普通地方公共団体は、条例で普通地方公共団体に関する事件（法定受託事務に係るものにあつては、国の安全に関する事その他の事由により議会の議決すべきものとするが適当でないものとして政令で定めるものを除く。）につき議会の議決すべきものを定めることができる。

- 地下鉄・バス事業を廃止するときは、市出資会社に事業を引き継ぐものとする。
- 市長は、引継ぎをするための「基本方針」を策定するものとする。
- 「基本方針」を策定しようとするときは、議会の議決を経なければならない。

条例制定後

② 基本方針議案


引き継ぐ事業の種類等、事業者の株式の所有、引き継ぐ資産・負債及び権利義務、引継ぎにあたって事業者に求める事項

③ 廃止条例案

市営交通事業を廃止するための条例案

5. 民営化に関する条例案の考え方について

(3) 産業競争力強化法の適用やバス健全化計画におけるスケジュールとの関係

		平成27年度										平成28年度							
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10~3	
産業競争力強化法関係																		計画申請 → 審査 → 税制優遇措置 計画認定期限	※法適用による 税制優遇措置によって 登録免許税(15億円)の軽減
バス経営健全化計画	決算	※平成21年度中央卸売市場の経営健全化計画策定の事例による			指標を議会へ報告	公表	総務大臣への報告	契約人が包括外部監査人の場合は市会での議決は不要、報告のみ											
	健全化計画					個別外部監査実施の付議	個別外部監査人契約	監査結果を議会へ報告・公表	健全化計画案の策定	健全化計画案上程	健全化計画案議決	総務大臣への報告・公表						実施状況を議会・総務大臣へ報告・公表	
条例案上程等のスケジュール					96条例案上程	・96条例案の可決後、速やかに「基本方針議案」「廃止条例案」を上程 ・両案の可決後、譲渡手続き・システム変更等の他、必要な補正予算等の議決を経て概ね8カ月程度の期間を要する												民営化達成	

なお、産業競争力強化法の申請期限は、平成30年3月31日である。