

地下鉄事業民営化基本方針 (素案)

平成24年12月
大阪市交通局



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)	他の経営形態との比較	10
(3)	今後の経営形態の考え方	12
(4)	まとめ	13
3	今後の事業戦略について	14
(1)	料金値下げ	14
(2)	終発延長	16
(3)	関連事業の展開	17
(4)	地域活性化の取り組み	19
(5)	広域化について	20
4	民営化の課題と解決策	22
(1)	企業債の取扱いについて	22
(2)	補助金の取扱いについて	23
(3)	職員の処遇について	24
(4)	まとめ	25
5	新会社の骨格について	26
(1)	組織	26
(2)	要員数（見込）	28
(3)	収支見通し	29
(4)	民営化に向けたその他の検討事項	32
6	今後のスケジュール	33

1. はじめに

大阪市においては、市営地下鉄事業について、将来に向けた持続可能な交通機能の確保、都市の成長戦略への貢献、市の財政再建を目的として民営化の検討を進めることとし、大阪府市統合本部に地下鉄民営化・成長戦略PTが設置され、特別顧問や民間鉄道事業者から参画いただいた特別参与により事業の分析等が行われた。

平成24年5月8日に開催された第10回大阪府市統合本部会議においては、それまでの検討内容について中間的な報告がなされたほか、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は、地下鉄民営化・成長戦略PTからの最終報告を受けて、大阪府市統合本部から、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。

この基本的方向性(案)については、7月市会(臨時会)における交通水道委員会において報告・議論を行ったほか、9月・10月の決算特別委員会においても様々な議論が行われたところである。

交通局においては、基本的方向性(案)の方針を受けて、8月に民営化推進室を設置し、改めて民営化に向けた具体的検討を進め、このたび、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)」を策定したところである。

この素案についても、様々なご議論をいただいたうえで、平成25年度予算案を上程する時期に民営化基本方針(案)としてとりまとめたいと考えている。

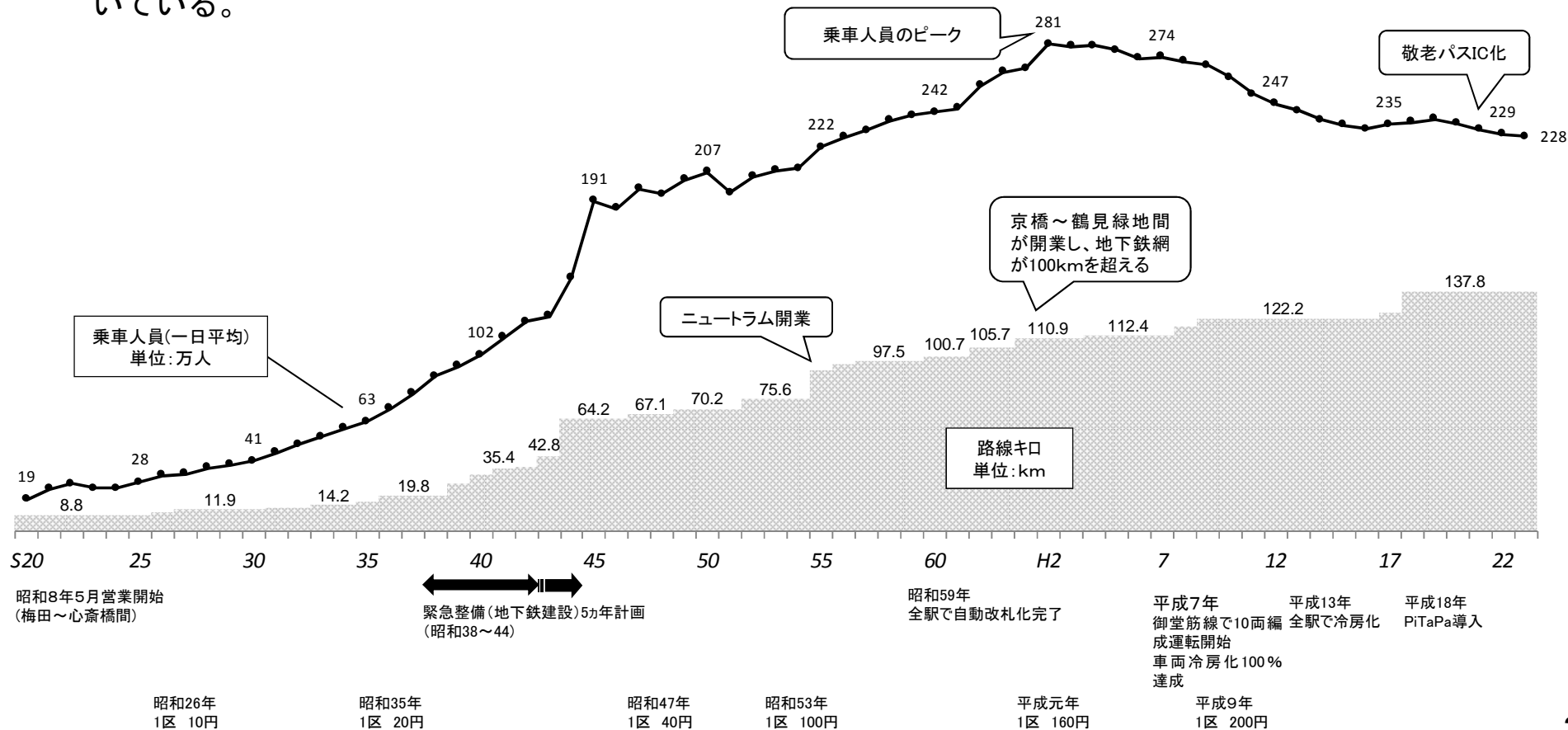
2. 民営化の目的・意義・優位性

(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

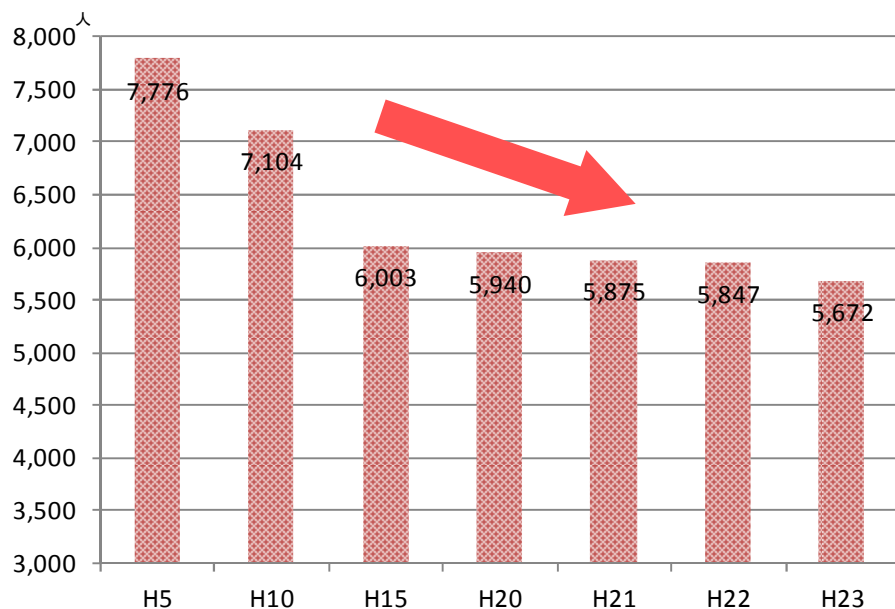
(1) 民営化の目的・意義

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基づき、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。

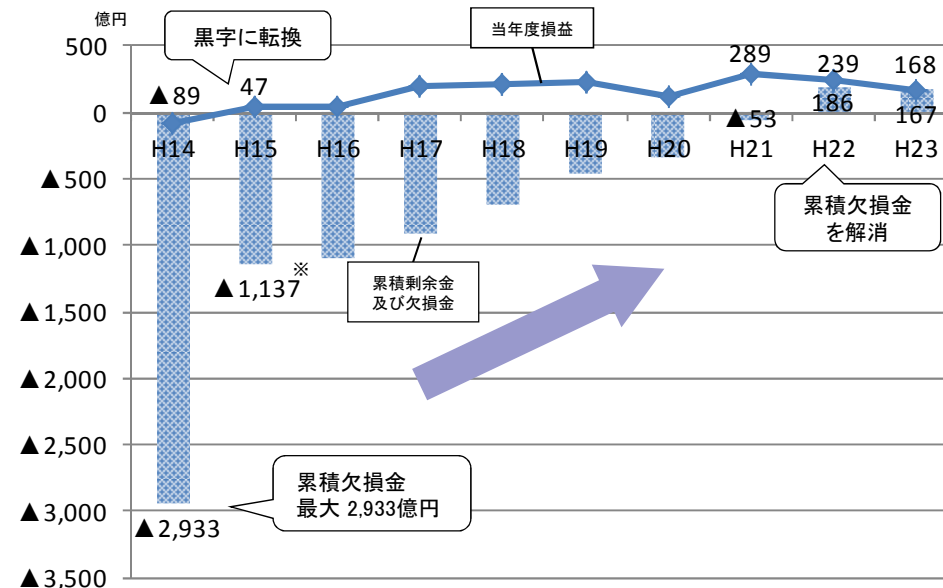
地下鉄事業の職員数の推移



【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

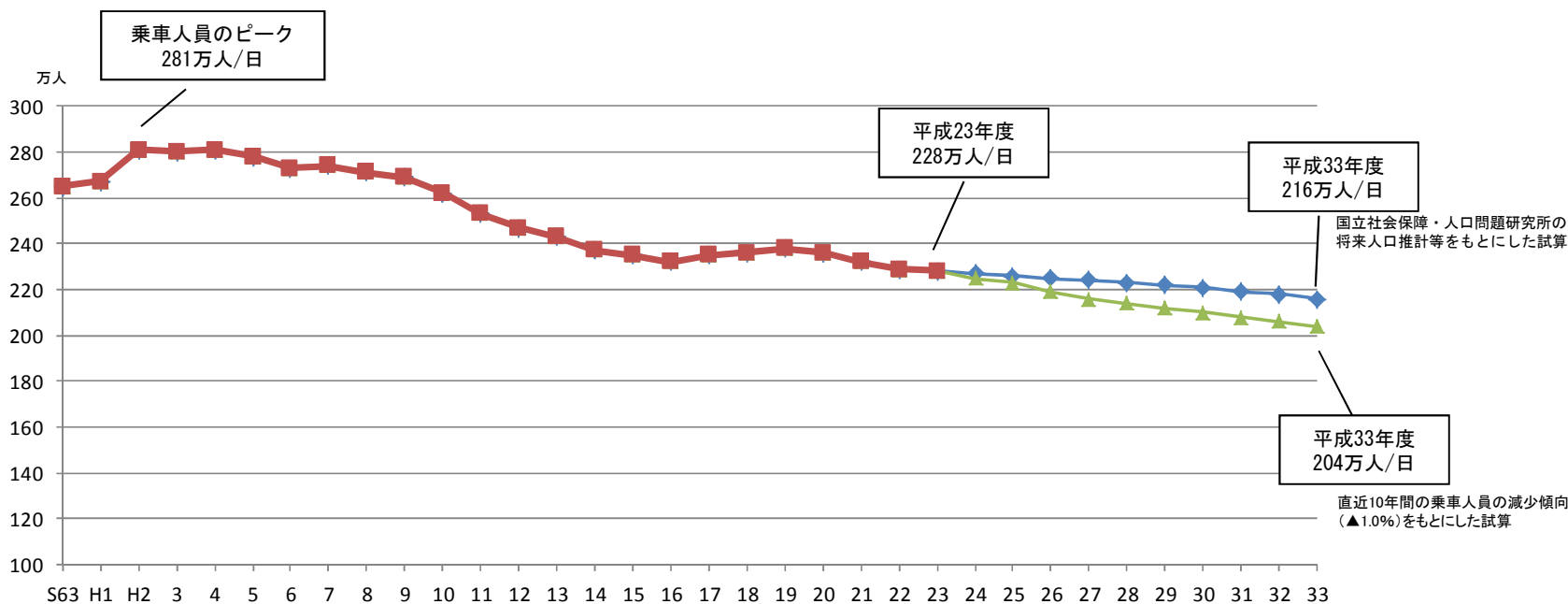
① 現状認識

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

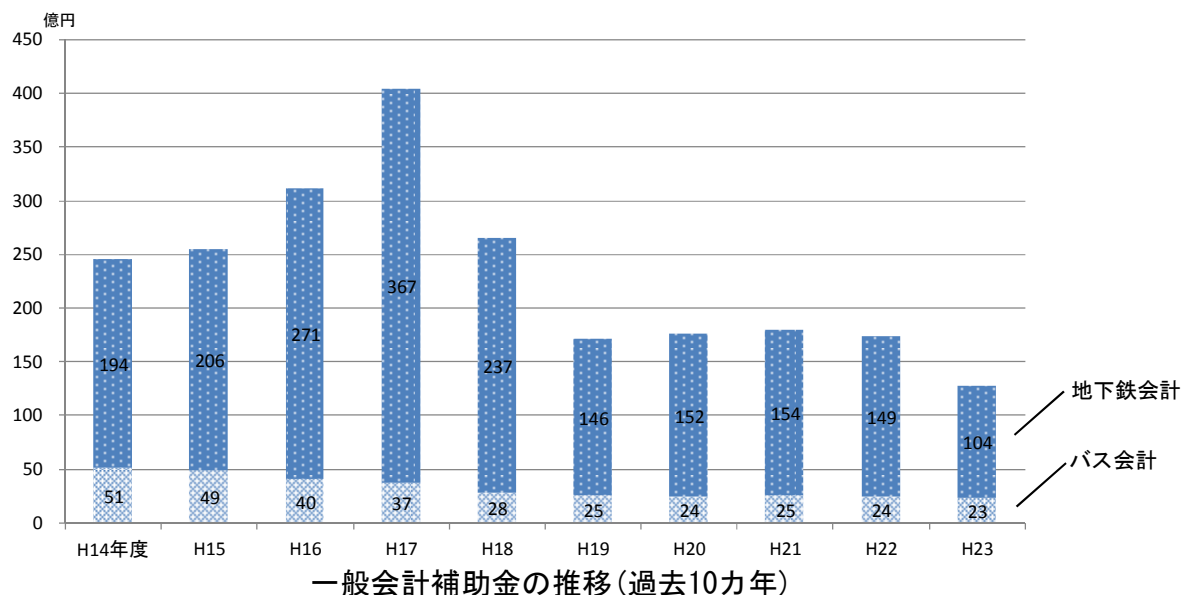
① 現状認識

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

① 現状認識

v) 公営企業の限界

■ 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

② 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、経常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を考えると、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

③ 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

意義

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。

ii さらなる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

③ 民営化の目的・意義

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。

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。

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。• 完全民営化する際、大阪市に株式の売却益が見込める。 <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	

※ 平成23年度のPFI法の改正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。民営化後、将来的に延伸が必要な場合には、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】

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お場合には、あえてPFIを採用する必要性は低いと考えられる。

	メリット	デメリット
上下分離方式 ・ PFI (コンセッション方式)	新線建設・施設整備時の形態として有効	運営が主軸となってきた段階では弊害となる
	・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。	・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、一体経営できるにも関わらず上下分離する意義は小さい。
	運営事業者の経営リスクが軽減	民営化の意義が減殺される
	・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。	・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。

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。
- ・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。
- ・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。



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。

民営化の目的を達成

3. 今後の事業戦略について

(1) 料金値下げ

初乗り運賃の値下げにより、短距離区間ご利用時の負担感を軽減し、利用しやすい運賃とすることで、サービスの向上を図る。

【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

➤ 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。

・主要ターミナル間をはじめ、ご利用の多い区間が集中している4.5kmまでの短距離区間の運賃を細分化して値下げ

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

3. 今後の事業戦略について

(1) 料金値下げ

消費税増税に伴い、本来は「税転嫁後」のように値上げするところであるが、利用しやすい料金体系とするため、平成26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、平成27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。

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%	消費税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 200円 (±0)	1区 210円 (+10)		1'区 190円 【▲20】	~1.5	138(5.9%)	①梅田⇄淀屋橋(1.3km)、⑫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)、⑬天六⇄北浜(2.1km)
					~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)
2区 230円	2区 240円 (+10)	2区 240円 (+10)	2区 240円 【±0】	2区 220円 【▲20】	~4.5	172(7.4%)	②梅田⇄なんば(4.1km)、⑱心齋橋⇄天王寺(4.3km)
				2'区 240円 【±0】	~5	84(3.6%)	
					~6	179(7.7%)	
					~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%)	
					~13	295(12.7%)	⑩江坂⇄なんば(10.5km)
4区 310円	4区 320円 (+10)	4区 330円 (+20)	4区 320円 【±0】	4区 330円 【±0】	~15	161(6.9%)	
					~19		
5区 360円	5区 370円 (+10)	5区 380円 (+20)	5区 370円 【±0】	5区 380円 【±0】	~21	21(0.9%)	
					21~		

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

影響額

▲17億円 ▲59億円

影響人員は平成23年度交通調査ベース

[]内は「税転嫁後」との差額

3. 今後の事業戦略について

(2) 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)
 ※ 延長後の発着時刻は計画段階のものであり、実際の終発延長の際には異なることがある。

【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

(3) 関連事業の展開

運輸収益以外の収益（広告料収益、賃貸料収益等）の確保を強化するとともに、今後、収益の柱となり得る事業を育てていく。

① 既存事業の新展開

広告事業（広告料収益）



丸柱広告

- ハウスエージェンシー※の設立・運営の検討
 - ・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

駅ナカ事業（賃貸料収益）



駅ナカ事業（イメージ）

- 駅構内への店舗展開
 - ・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

※ 広告・宣伝活動を専ら扱う子会社

3. 今後の事業戦略について

(3) 関連事業の展開

② 新規事業の展開イメージ

■ 地下鉄事業の持つ経営資源(ノウハウやブランド力)の強みを活かした新規事業

➤ 人材系事業

- 技術コンサルティング業務
 - ・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

➤ 鉄道運営事業

➤ 発電事業

➤ その他

- 光ファイバー網等を利用したサービス
- 情報処理システムの商品化
- 大阪市の行政サービスを受託

■ 沿線の強みを活かした新規事業

➤ 駐輪場事業

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の経営を検討

➤ 高齢者・子育て支援事業

地域貢献、沿線価値の向上が期待できる。

➤ リテール事業の新展開

- コンビニエンスストアの運営
 - ・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
- 駅ナカから駅チカへ
- 駅施設の新規活用
 - ・ランニングステーション など

3. 今後の事業戦略について

(4) 地域活性化の取り組み

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



➤ イベント等に参画し、地域を活性化



➤ 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。

➤ 地域の情報を発信

3. 今後の事業戦略について

(5) 広域化について

① 基本的な考え方

他の鉄道事業者と連携して、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を目指す。

市営の枠組みを超えて、関西圏全体を視野に入れた事業展開を模索するとともに沿線地域との連携を通じて地下鉄事業を支えていただいている沿線への浸透を図る。

- ・ 他の鉄道事業者や旅行者との連携(移動の広域化)
- ・ 沿線への事業展開(面的な拡大)

② 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。

➤ 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。

3. 今後の事業戦略について

(5) 広域化について

➤ 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、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 沿線への事業展開(面的な拡大)

地下街との連携や沿線不動産事業への展開を模索(駅前空間の魅力向上、沿線価値の向上)

地下街との連携



- コラボレーションによる集客力の向上
- メンテナンスの協力(技術力を活かした受託)
- 快適な動線の確保に必要な施設改造
- コンセプトを合わせた店舗展開

不動産事業の新展開



- 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

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）の支払いの要否について協議

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。
- 「承認を受けずに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、府・市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	建設費補助	2,571	31
	国土交通省		
	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
	特別債元利補助	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、民営化時の民営化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。

- ・ 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。
- ・ 民営化会社の体制、人員及び勤務・労働条件の詳細を設計する必要がある。
- ・ 新しく設計した民営化会社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に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雇用対策を行う。

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

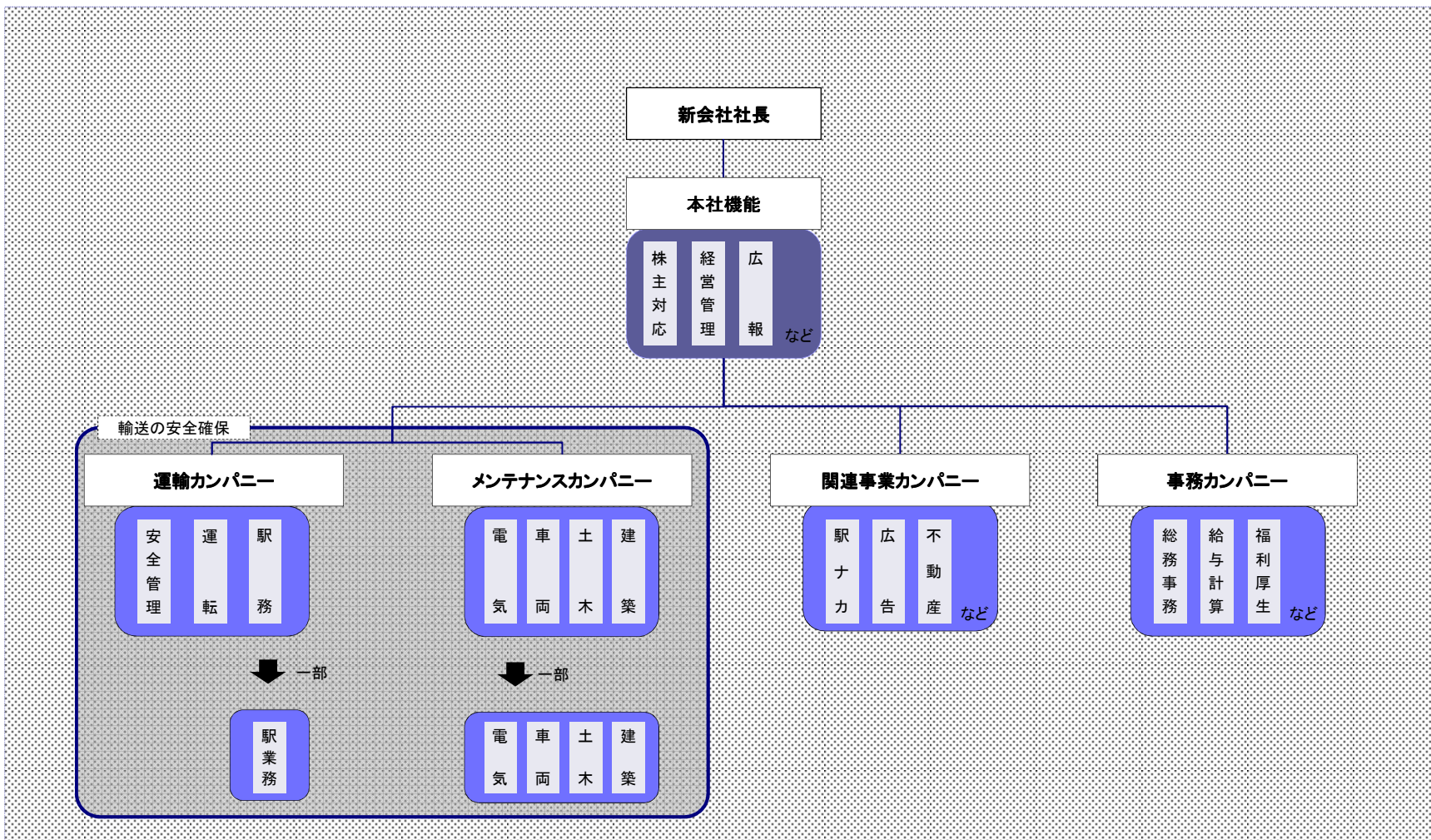
【設計のコンセプト】

- ・ 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

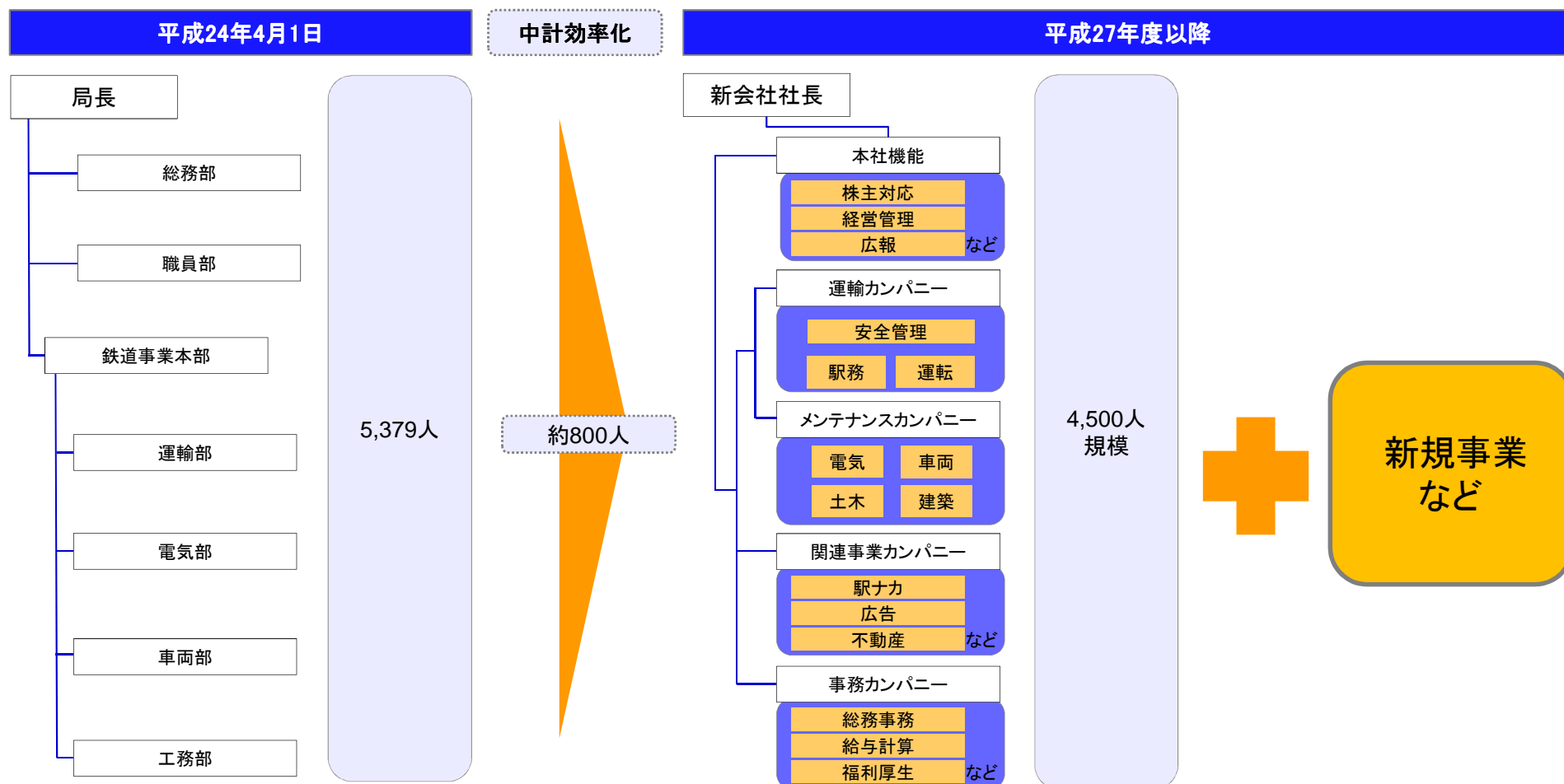
② 組織のイメージ



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。



※ 職員数は資本勘定にかかる職員を除く。

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繰入金については、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	○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

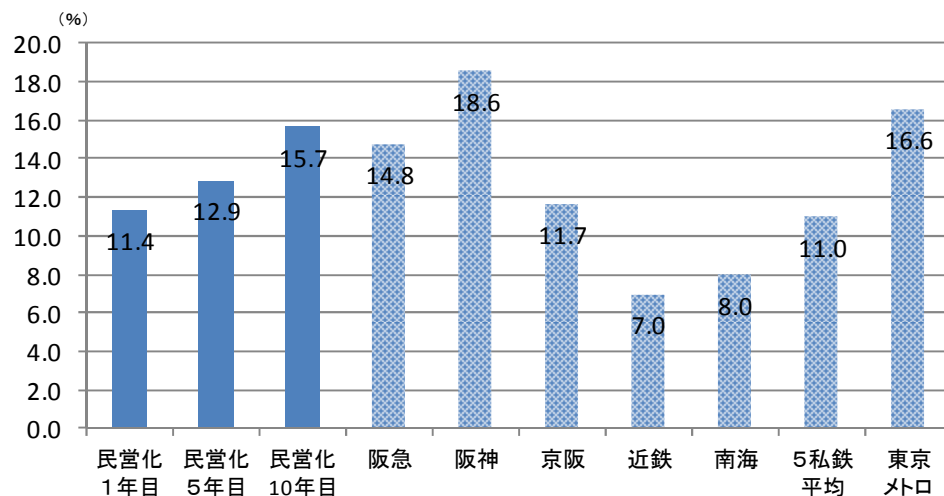
5. 新会社の骨格について

(3) 収支見通し

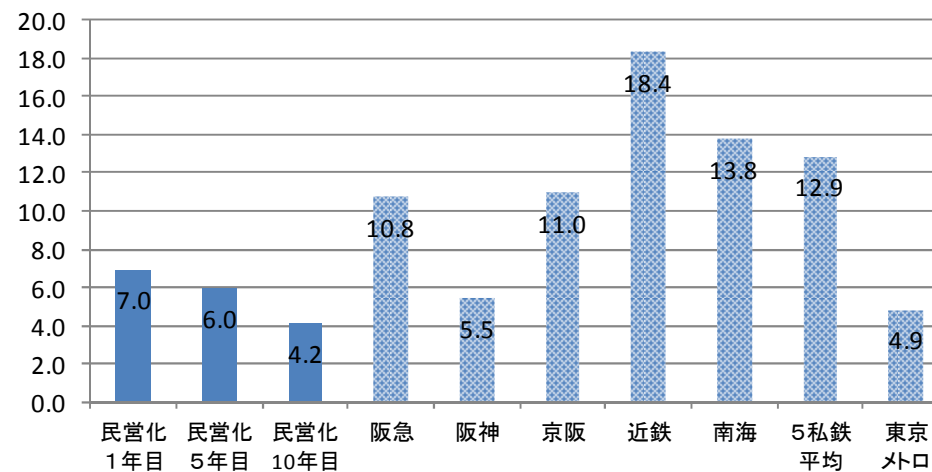
③ 他事業者との比較

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) 民営化に向けたその他の検討事項

- 財務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。
 - ⇒ 民営化に伴って変更が不可避なものを除き、可能な限り既存システムを利用する。
 - 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
- 整理会計の設置
- 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。

6. 今後のスケジュール

- ・「地下鉄事業民営化基本方針（素案）」については、市会での議論を踏まえたうえで、平成25年度の予算審議を行う際には、「基本方針（案）」を報告し、再度議論をいただいたうえで、設置条例の廃止（公の施設の廃止）の議決をいただく。
- ・平成25年度以降、議決に基づき、民営化に向けて財務デューデリジェンスの実施や、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、具体的な作業を行う。
- ・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。

