

1 はじめに

地方公共団体が運営する公営地下鉄は、平成17年度末時点において、9都市（札幌市、仙台市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市）27路線、延べ509kmで運行されている。

地下鉄は、大都市における大量の輸送需要に対応するとともに、都市機能を維持・向上するため重要な役割を担っている。しかし、建設に当たっては借入金、国や地方公共団体からの補助金を前提としており、建設に伴う設備投資額は莫大である。

民間鉄道事業者による事業実施が困難なことから、都市交通政策の一環として、東京地下鉄株式会社（旧帝都高速度交通営団）のほかは地方公共団体などが整備を進めているところである。

地下鉄事業の意義・役割は次のように整理することが出来る。

① 都市の大量輸送需要に対し優れた輸送能力があること。

産業や人口の都市集中に伴い、大都市においては大量かつ高速の公共輸送が不可欠となっているため、JRや私鉄とともに、大都市内部における動脈としての役割を果たしている。特に地下鉄は、都市の地下部分の専用部分を走行するため、地上交通の影響を受けなく、そのことによって、速く、定時性が高く、かつ安全な輸送が可能であることにより、地上交通の渋滞を緩和している。また、JRや私鉄等の郊外電車と同程度の輸送能力を有することから、相互直通運転などにより、ラッシュ時には大量の通勤・通学客を都心の目的地まで確実に輸送している。

② 環境にやさしい交通機関であること。

地球環境問題への対応は、21世紀における人類共通の課題であり、地球温暖化対策として、CO₂排出量の抑制が重要な政策課題の一つとなっている。環境白書によると、地下鉄は主要な交通機関の中でCO₂排出原単位（1人1km運ぶ際に排出するCO₂の量）が最も小さい（自家用自動車の1/18）ことからCO₂排出量を削減するためには、大都市の都市内交通において、地下鉄輸送へのシフトを促進することが有効である。

また、他の都市交通機関がもたらす大気汚染や騒音・振動等の公害

も地下鉄はほとんど問題とならない。

③ 都市の活性化に貢献していること。

地下鉄の大量輸送能力を背景として、沿線,特に駅周辺においては、高密度の業務商業地や大規模な団地を立地することが可能となり、都市圏域の拡張や都市内機能分担の促進が図られる。

地下鉄利用者の利用目的は、通勤・通学をはじめ、多岐にわたっているため、都市住民の多様な移動ニーズに応え、その活動を支え生み出す原動力となっている。

2 公営地下鉄事業の経営状況

(1) 平成17年度決算統計調査結果による経営分析

公営地下鉄事業は、初期投資が多額であり、投下資本の回収に極めて長期間を要する。

資本費負担が大きいことに加え、少子・高齢化の進展等により旅客運輸収益が見込みどおり確保されていないという経営上の問題等に起因して不良債務の額が多額になっているなど、極めて厳しい経営状況にある。

業務状況

平成17年度末における営業キロは509kmで、前年度末（506km）に比べ3km、0.6%増加しており、昭和35年度末の19.6倍、昭和40年度末の10.0倍となっている。また、輸送人員は、新線建設等に伴って増加傾向にあり、平成17年度末においては昭和35年度末の10.9倍となっている。

損益収支

平成17年末における損益収支で、総収益は5,607億円で、前年度（5,647億円）に比べ40億円、0.7%減少している。この結果、純損益は503億円の赤字（前年度597億円の赤字）となっている。このうち、純利益を生じた事業数は1事業（前年度2事業）であり、その額は208億円（同66億円）、純損失を生じた事業数は8事業（同7事業）であり、その額は711億円（同662億円）となっている。

累積欠損金・不良債務

累積欠損金を有する事業数は前年度と同じ9事業となっており、一方、その額は2兆279億円で、前年度（2兆1,429億円）に比べ1,150億円、5.4%減少している。累積欠損金比率（営業収益に対する割合）は412.2%で、前年度（446.3%）に比べ34.1ポイント減少している。

また、不良債務を有する事業数は7事業（前年度8事業）であり、その額は940億円で、前年度（972億円）に比べ32億円、3.3%減少している。

経営指標

公営地下鉄の１キロ当たり建設費は昭和５０年代以降急騰しており、資本費負担の増嵩が経営にとって大きな負担となっている。

平成１７年度の主な経営指標をみると次表のとおりである。

公営地下鉄事業の経営指標

	平成16年度	平成17年度
固定資産構成比率	96.9	96.2
固定負債構成比率	76.4	75.0
自己資本構成比率	19.6	20.7
固定比率	495.0	464.1
流動比率	78.3	88.7
固定資産回転率	0.07	0.08
総収支比率	90.4	91.8
経常収支比率	90.4	95.0
営業収支比率	109.2	112.8
企業債償還金対減価償却費比率	129.1	121.6
累積欠損金比率	446.3	412.2
不良債務比率	20.3	19.1
職員１人当たり営業収支（千円）	30,220	31,482

(注)

固定資産構成比率	固定資産/(固定資産＋流動資産＋繰延勘定)＊１００
固定負債構成比率	(固定負債＋借入資本金)/負債資本合計＊１００
自己資本構成比率	(自己資本金＋剰余金)/負債資本合計＊１００
固定比率	固定資産/(自己資本金＋剰余金)＊１００
流動比率	流動資産/流動負債＊１００
固定資産回転率	(営業収益－受託工事収益)/(期首固定資産＋期末固定資産)/２
総収支比率	総収益/総費用＊１００
経常収支比率	経常収益/経常費用＊１００
営業収支比率	(営業収益－受託工事収益)/(営業費用－受託工事費用)＊１００
企業債償還金対減価償却費比率	建設改良のための企業債元金償還金/当年度減価償却費＊１００
累積欠損金比率	累積欠損金/(営業収益－受託工事収益)＊１００
不良債務比率	流動負債－(流動資産－翌年度繰越財源)/(営業収益－受託工事収益)＊１００
職員１人当たり営業収支(千円)	(営業収益－受託工事収益)/損益勘定所属職員数

(2) 路線別の収支状況

平成17年度の各公営地下鉄における路線ごとの収支状況は、資料編（資料3）のとおりである。

純損益、経常損益、償却前損益が単年度黒字となっている路線は次のとおりである。

純損益黒字の路線

札幌市	南北線、東西線
東京都	浅草線 三田線 新宿線
名古屋市	東山線
大阪市	御堂筋線 谷町線
神戸市	西神山手線
福岡市	空港・箱崎線

経常損益黒字の路線

札幌市	南北線、東西線
東京都	浅草線 三田線 新宿線
名古屋市	東山線 鶴舞線
大阪市	御堂筋線 谷町線
神戸市	西神山手線
福岡市	空港・箱崎線

償却前損益黒字の路線

札幌市	南北線、東西線
仙台市	南北線
東京都	浅草線 三田線 新宿線 大江戸線
横浜市	1・3号線
名古屋市	東山線 鶴舞線
京都市	烏丸線
大阪市	御堂筋線 谷町線 四つ橋線 中央線 千日前線 堺筋線
神戸市	西神山手線
福岡市	空港・箱崎線

ほとんどの路線（補助金の多い一部の路線以外）において営業外損益が赤字である中で、経常損益が黒字である路線は、その路線におい

て、営業損益黒字が営業外赤字を大きく上回っていることである。

すなわち、旅客運輸収益が資本費負担となる減価償却費を含む営業費用を相当上回っていることである。

言い換えれば、これらの路線は、開業から長期間を経過し資本費負担が比較的少ないということである。

(3) 経営健全化団体の経営健全化対策

札幌市営地下鉄の経営健全化計画の概要

経営の状況と課題

札幌市の地下鉄は、昭和46年12月、冬季オリンピックの開催に向け南北線12.1kmを開業して以来、市勢の発展に伴い順次路線の整備を進め、現在では、3路線48.0kmの営業を行っている。

地下鉄開業後、乗車人員は順調に推移してきたが、社会的環境の大きな変化（人口増加の鈍化、少子高齢化、週休2日制の浸透、ライフスタイルの多様化など）などにより、近年では乗車人員は伸び悩み、当初計画時の見込みと大きな乖離が生じている。

また、本市の場合、地下鉄建設費の8割以上を借入金（建設債）により手当てしてきたことや、不良債務に対処するため緩和債を発行してきたことなどから、企業債全体の残高は増加を続け、ピーク時の平成10年度には、5,170億円となった。その後、新線建設を行っていないことなどから、建設債の残高は減少しているが、企業債全体の残高は大幅には減少していない状況にある。

こうした、乗車人員の伸び悩みによる乗車料収入の低迷や、借入金から生じる多額の支払利息などから、地下鉄事業の財政状況は極めて厳しい状況が続いていた。

このため、本市では、平成3年12月に「交通事業経営健全化計画」を策定し、勤務条件見直しなどによる内部効率化や需要喚起・増収対策に取り組んできたが、社会的環境の変化に加え、長引く景気の低迷などとも相俟って、乗車人員の減少が続くなど、計画の見直しが不可欠となり、平成13年12月、事業経営の基本的方向性を整理した「交通事業改革プラン」を策定した。

一方、地下鉄に対しては、新たに、火災対策やバリアフリー化など、緊急的・社会的要請の高い事業への取り組みが求められており、安全性や利便性の確保に向けた施策の展開が必要となっている。

こうしたことから、事業経営の抜本的な見直しと一般会計との連携により収支の改善を図りながら、将来にわたって、安全・安心・快適で、質の高いサービスを安定的に提供していくため、新たに「地下鉄事業経営健全化計画」を策定し、平成16年3月、総務省が創設した地下鉄事業経営健全化対策の実施団体の指定を受けたところである。

なお、本市では、「交通事業改革プラン」を効果的・具体的に進めるとともに、「地下鉄事業経営健全化計画」を着実に推進するための実行プランとして、平成17年1月に「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」を策定し、計画の目

標達成に向け、全力を挙げて取り組んでいるところである。

経営健全化の基本方針

本市の地下鉄は、積雪寒冷地の都市機能を維持・向上するために重要な役割を担っているが、その財政状況は、利用者の低迷や建設投資の多額な負担によって厳しいものとなっている。このため、新たな経営の効率化や、生産性向上に向けた健全化策を展開し、事業経営の安定化を目指しているところである。

あらゆる業務の見直しにより、10年間の効率化策として456名の職員を削減するなど、267億円の経費削減を行う。また、新規割引乗車券の導入やコンビニエンスストアの誘致などにより、5億円の増収対策を講じる。この他、火災対策やバリアフリー化、ホームの安全対策など、輸送の安全確保や利便性向上に向けた取り組みも進めているところである。

ア 基本的な考え方

- ①乗車料収入の減少、企業債償還及び設備投資の増加などが見込まれるため、効率化による人件費の削減や経費の抑制に努め、事業経営の安定化を目指す。
- ②社会・経済状況の見極めや、計画の進行管理・検証を行う中で、安全対策や経営の効率化策を確実に進めるとともに、収支改善に向けた継続した検討を進める。

イ 重点課題

- ①安全管理の強化 ②サービスの充実 ③抜本的なコスト削減
- ④収益の確保 ⑤経営体制の強化 ⑥活力ある組織の構築

ウ 改善目標

- ①償却前営業収支を10年間で9%改善
(15年度176億円→25年度192億円)
- ②計画前年度末不良債務を10年間で全額解消
(15年度末の不良債務31億円)

事業計画

ア 収入増加に関する事項（累積総額約5億円）

- ①休日割引1日乗車券の発売（16年度）
14～15年度に実験を行った休日割引1日乗車券「ドニチカキップ」の増収効果が見込まれることから、通年商品化を図る。
→25年度までの累積増収額約3億円
- ②コンビニエンスストア誘致（17年度）

南北線大通駅コンコースにコンビニエンスストアの誘致を図る。

→ 25年度までの累積増収額約2億円

イ 支出削減に関する事項（累積総額約267億円）

①工場業務の一部外注化（15～17年度）

東西線大谷地工場の月検査業務については15年度に外注化を図ったが、残りの南北線真駒内工場、東豊線二十四軒工場についても同様に外注化を図る。

→職員削減予定24名、25年度までの累積効果額約4億円

②駅業務の委託化と業務体制の効率化（16～20年度）

全49駅のうち20駅については既に委託しているが、残りの29駅についても委託化し、併せて業務体制の効率化も図る。

→職員削減予定373名、25年度までの累積効果額約188億円

③管理部門の職員削減（17年度～）

事務の効率化や駅務部門の委託化に合わせ管理部門の職員を削減する。

→職員削減予定10名、25年度までの累積効果額約7億円

④ワンマン運転化（東西線21年度、南北線25年度、東豊線30年度）

ホーム柵の設置に合わせ車両のワンマン化を図る。

→職員削減予定132名、25年度までの累積効果額約19億円

⑤運行ダイヤの見直し（21年度）

ホーム柵の設置に合わせ、駅停車時間等の見直しを行う。

→職員削減予定8名、25年度までの累積効果額約23億円

⑥券売機・改札機・精算機のIC化（20年度）

AFC機器の更新に合わせIC化を図る。

→25年度までの累積効果額約20億円（カード作成経費等の削減）

⑦庁舎清掃業務の見直し（16年度）

事務室の清掃を隔日とし委託料を削減する。

→25年度までの累積効果額約4億円

ウ その他の事項

①一般会計からの財政支援（16～25年度）

当該制度に基づく一般会計出資金及び資本費負担緩和分企業債では手当てできない不良債務分を、一般会計からの適切な財政支援で措置する。

→25年度までの累積措置額約646億円

収支計画

一日平均乗車人員の見通し

(単位:千人)

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
乗車人員	557	556	553	549	546	543	541	539	537	534

長期収支の見通し

(単位:億円、消費税等を除く)

			H15(※)	H16	H17	H18	H19	H20	H21	
収益的収支	営業	収入	397	393	387	385	383	380	379	
		うち乗車料収入	366	362	357	356	353	352	350	
		支出	372	363	335	340	341	333	331	
		人件費	116	110	94	82	74	69	64	
		経費	105	107	111	126	129	124	127	
		減価償却費	151	146	130	132	138	140	140	
		差引	25	30	52	45	42	47	48	
		(償却前営業収支)	(176)	(176)	(182)	(177)	(180)	(187)	(188)	
	営業外	収入(他会計補助金等)	70	65	61	64	60	63	64	
		支出(支払利息等)	194	181	171	160	153	145	137	
		差引	▲124	▲116	▲110	▲96	▲93	▲82	▲73	
		経常収支	▲99	▲86	▲58	▲51	▲51	▲35	▲25	
		(償却前経常収支)	(52)	(60)	(72)	(81)	(87)	(105)	(115)	
累積欠損金			▲3,332	▲3,418	▲3,476	▲3,527	▲3,578	▲3,613	▲3,638	
資本的収支	収入		236	274	295	281	279	232	222	
		うち企業債	134	156	130	157	153	127	109	
		うち他会計補助金等	92	110	164	122	122	101	113	
	支出		371	408	435	424	424	391	388	
		うち建設改良費	50	74	90	134	137	112	84	
		うち企業債償還金	312	327	345	290	287	279	304	
	差引	▲135	▲134	▲140	▲143	▲145	▲159	▲166		
	損益勘定留保資金			154	150	134	137	142	144	144
	資本費負担緩和分企業債			79	72	66	60	57	54	50
	不良債務(資金不足)			▲31	▲29	▲27	▲24	▲21	▲17	▲14
企業債残高			4,784	4,685	4,536	4,464	4,386	4,288	4,144	

			H22	H23	H24	H25
収益的収支	営業	収入	378	376	375	373
		うち乗車料収入	349	347	346	344
		支出	324	321	309	309
		人件費	63	65	60	60
		経費	126	126	121	121
		減価償却費	135	130	128	128
		差引	54	55	66	64
		(償却前営業収支)	(189)	(185)	(194)	(192)
	営業外	収入(他会計補助金等)	67	70	70	62
		支出(支払利息等)	128	119	111	102
		差引	▲61	▲49	▲41	▲40
		経常収支	▲7	6	25	24
(償却前経常収支)		(128)	(136)	(153)	(152)	
累積欠損金		▲3,645	▲3,639	▲3,614	▲3,590	
資本的収支	収入	収入	197	171	156	112
		うち企業債	77	75	71	24
		うち他会計補助金等	118	93	81	85
	支出	支出	369	348	348	320
		うち建設改良費	57	62	64	33
		うち企業債償還金	312	286	284	287
		差引	▲172	▲177	▲192	▲208
	損益勘定留保資金		136	132	130	129
	資本費負担緩和分企業債		47	42	41	58
	不良債務(資金不足)		▲10	▲7	▲3	0
企業債残高		3,955	3,787	3,615	3,410	

★ 長期収支のポイント ★

a 平成15年度
償却前経常収支黒字化

b 平成23年度
経常収支黒字化

c 平成25年度
不良債務全額解消

※ 平成15年度は健全化計画策定時のため、決算見込数値

○ 経営指標

(単位:%)

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
営業収支比率	106.7	108.1	115.7	113.4	112.2	114.2	114.7	116.6	117.0	121.3	120.8
経常収支比率	82.5	84.2	88.5	89.8	89.7	92.6	94.7	98.4	101.3	106.1	105.8
累積欠損金比率	840.0	870.9	897.2	915.5	935.3	949.8	960.6	965.2	967.9	963.9	962.0
不良債務比率	7.7	7.4	7.1	6.2	5.4	4.5	3.6	2.7	1.8	0.9	0.0

収支計画の策定にあたって、乗車人員及び乗車料収入は、計画策定前の利用実態などから、今後も減少傾向が続くものと、あえて堅く見込み、料金改定（値上げ）も見込まずに推計している。

なお、「地下鉄事業経営健全化計画」における収支改善目標は、償却前営業収支を10年間で9%改善及び計画前年度末不良債務を10年間で全額解消としているが、「地下鉄事業経営健全化計画」を着実に推進していくための実行プランとしての「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」では、これらを含む下記の収支改善目標を設定し取り組みを進めているところである。

- ・ 営業収支の改善
10年間で156%改善（15年度25億円→25年度64億円）
- ・ 償却前営業収支の改善
10年間で9%改善（15年度176億円→25年度192億円）
- ・ 経常収支の改善
23年度に黒字転換（15年度99億円赤字）
- ・ 不良債務の解消
25年度までに全額解消（15年度末不良債務31億円）
- ・ 効率化及び増収策の展開
10年間の総額で約270億円の収支改善

（15年度は健全化計画策定時のため、決算見込数値）

計画の進捗状況について

16・17年度は、計画における乗車人員目標を上回り、増収策・効率化策の取り組みの結果、計画における年度毎の収支改善目標全ての指標を達成することができた。

今後においても、目標の達成を少しでも前倒しできるよう、積極的な増収策や効率化策への取り組みを進めていきたい。

横浜市営地下鉄の経営健全化計画の概要

経営の状況と課題

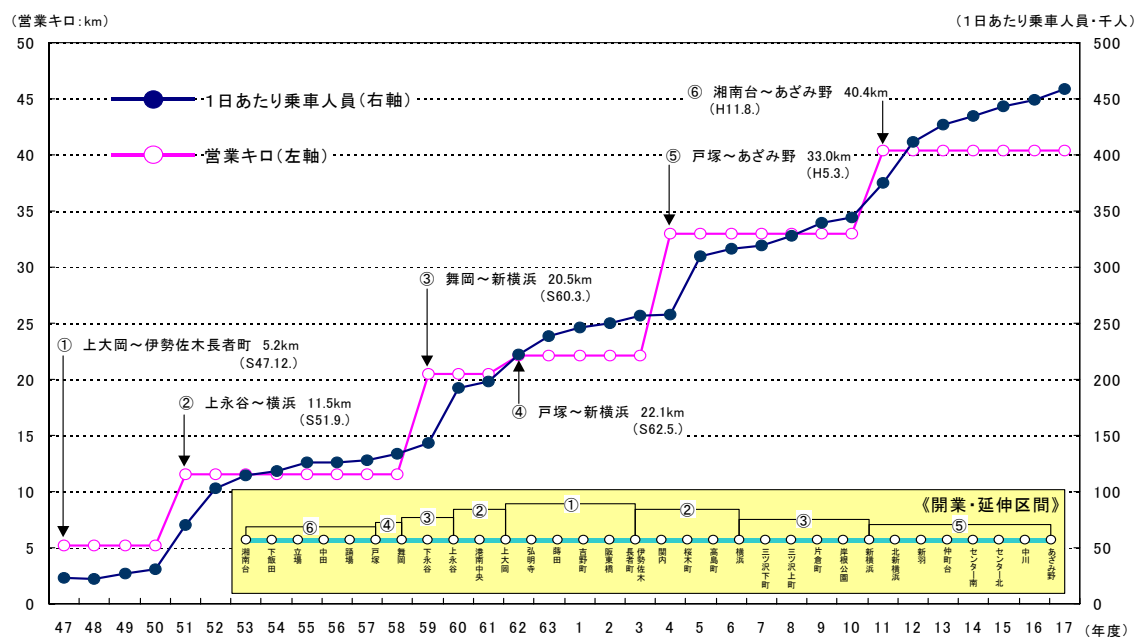
(1) 横浜市営地下鉄の概況

横浜市の市営地下鉄は、現在、営業路線として、市北部の「あざみ野」から、新横浜、横浜、関内など都心部や、上大岡、戸塚のターミナル駅を経由して、藤沢市の「湘南台」まで、40.4km・32 駅（愛称：ブルーライン。1 号線（関内～湘南台）と 3 号線（あざみ野～関内）の直通運行）を運行している。また、建設中の路線として、高速鉄道 4 号線（中山～日吉：建設延長 13.1km・10 駅。愛称グリーンライン）の建設を進めている。

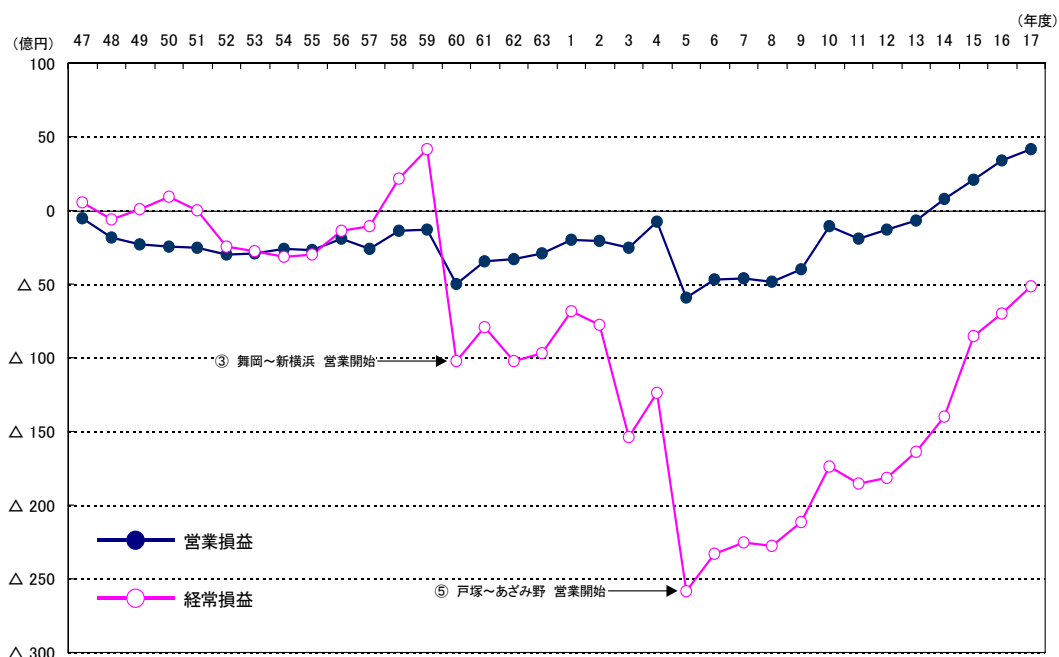
昭和 47 年 12 月に 5.2km・6 駅で開業したブルーラインは、数次にわたる延伸開業を重ね、平成 11 年 8 月に現在の営業区間（40.4km・32 駅）となっている。この間、順調にお客様も増加を続け、日韓共催のサッカー・ワールドカップが開催された平成 14 年度には、開業以来初めて、営業黒字を計上した。

しかし、同年度の支払利息を含む経常損益は、依然 140 億円の赤字であり、累積欠損金は 2,703 億円、企業債残高は 4,868 億円に達し、さらに、グリーンラインの建設（事業免許取得時の総事業費：3,002 億円）によって、さらに企業債残高は増加していくことが明らかな状況であった。

横浜市営地下鉄事業の乗車人員と営業キロ（昭和 47～平成 17 年度）



横浜市営地下鉄事業の営業損益と経常損益（昭和 47～平成 17 年度）



（2）市営交通事業のあり方検討

横浜市全体の財政状況も厳しさを増す中で、市営地下鉄事業の健全な経営のあり方を検討するため、平成 15 年 3 月に有識者による諮問機関「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」が設置され、同年 9 月に地下鉄事業の再生に向けた委員会からの提言が「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」として市長に提出された。この答申による主な提言内容は次の 4 点である。

① 1・3 号線（ブルーライン）運営費の徹底的なコストダウン

平成 20 年度までに、「運営費 30%削減（平成 14 年度比）」を目標として、徹底したコストダウンを実施すること。

② 増収施策の積極的展開

関連事業の積極展開、市の各部局が連携しての沿線開発促進による利用者増加、終発時刻延長など利用者サービスの向上。

③ 4 号線（グリーンライン）建設費の徹底したコストダウン

免許取得時の計画額より 500 億円の削減を図り、「建設費総額 2,500 億円」を目標とする。

④ 過剰債務の処理

市財政による負担額（過剰債務）と、地下鉄事業主体の経営努力により処理する額を予め確定し、それぞれの責任を明確化する。

経営健全化の基本方針

(1) 市営交通経営改革プランの策定

「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」からは、地下鉄事業に続いてバス事業についても、「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」（平成 16 年 1 月）が提出された。市営地下鉄と市営バスそれぞれに対する答申を踏まえて、事業主体である交通局では、平成 16 年 3 月に、両事業の経営改革の目標と、具体的な行動計画を定めた「市営交通経営改革プラン」を策定した。

(2) プランで定めた地下鉄事業経営改革の目標

市営交通経営改革プランでは、地下鉄事業について次の 3 つの目標を設定している。

- ① 1・3 号線（ブルーライン）の運営コスト削減
平成 14 年度実績に対して 45 億円（30％）削減 〈達成年次：平成 20 年度〉
- ② 1・3 号線（ブルーライン）の増収対策
乗車料収入 15 億円増・附帯事業収入 3 億円増 〈達成年次：平成 19 年度〉
- ③ 4 号線（グリーンライン）の建設コスト縮減
目標とする総事業費：2,500 億円（当初計画 3,002 億円）

これら 3 つの目標のうち、①と③については、市営地下鉄事業のあり方に関する答申で提言された目標を採用している。また、②については、地下鉄事業としての最大限の努力目標額を設定している。

事業計画

市営交通経営改革プランでは、目標達成のための具体的行動計画を、地下鉄事業・バス事業それぞれに、アクションプログラムとして定めている。地下鉄事業アクションプログラムの主な取組内容は、次のとおりである。

(1) ブルーラインの運営コスト削減に向けた主な取組

① 給与カットと給料表の見直し

市営バス事業を含め交通局全職員の給与（給料・調整手当・期末勤勉手当）について、時限措置としての給与カット（16 年度から 5 年間）と、恒久措置としての給料表の見直し（交通局採用職員を対象とした新給料表の適用）を実施する。

ア 交通局採用職員：従前の給料表から 5％ベースダウンした新給料表を作成し、平成 16 年 8 月から導入・適用する。導入までの間は 5％の給与カット、導入・適用時からは 2％の給与カットを実施する。

イ 人事委員会採用の一般職員：5％の給与カットを実施する。

ウ 係長以上の管理職員：職位に応じて、係長・課長補佐級 7 %～理事・局長級 12%の給与カットを実施する。

② ブルーラインのワンマン運転化

可動式ホーム柵、自動列車運転（A T O）装置など、安全対策設備の設置により、ワンマン運転を実施する（19 年度）。

③ 駅業務の委託化

管区駅等を除き、地下鉄各駅の駅務掛（16 年度～）、駅務指導掛（18 年度～）の業務を委託する。

④ 組織の統廃合、物件費の削減など

管区駅・保守区の統廃合などによる組織・職員定数の削減、設備保守等の維持管理業務の複数年契約による物件費の削減などを実施する。

(2) ブルーラインの増収対策に向けた主な取組

① お客様サービスの向上

他鉄道との接続を考慮したダイヤ改正（始発繰り上げ・終電延長）、モデル駅等での ISO9001 認証取得、全駅へのエレベーター設置、駅ボランティアの拡充、乗車券 I C カード化など、サービスの向上・充実によりお客様の獲得に努める。

② お客様誘致策の実施

小学校長期休業期間（夏休み・冬休み等）に合わせた小児全線 100 円運賃、大規模イベント開催に合わせた臨時列車の運行、沿線地域と連携したイベントの開催などによりお客様誘致に努める。

③ 資産活用の推進

駅構内や高架下での店舗開設、駅上部有効利用の事業化などにより、附帯事業収入の増収を図る。

(3) グリーンラインの建設コスト削減に向けた主な取組

① 土木工事費の削減

シールドトンネルの新型セグメントの導入、シールド機 1 台の往復掘進の採用、建設発生土の埋戻し再利用、車両基地と河川遊水地の立体整備など。

② その他の事業費削減

需要の見直しに基づく開業時車両編成数の見直し（1 編成 6 両→4 両）、駅施設規模の見直し、駅仕上げの簡素化など。

収支計画

(1) 収支算定の前提条件

① 乗車人員

ブルーラインは、計画策定時直近（14 年度）の実績をもとに、平成 27 年度まで一定の伸びを見込んでいる。また、グリーンラインは、開業時平日 1 日あたり 12.2 万人から、平成 27 年度（平日 1 日あたり 16.1 万人）まで伸びを見込み、以降は乗車人員の増加を見込んでいない。

② 市財政負担（一般会計からの繰入金）

経営健全化対策による一般会計出資（平成 16～24 年度：9 年間）を含め、平成 16 年度から 25 年度までの 10 年間で、総額 1,280 億円（うち約 600 億円は繰出基準に基づくもの）を「過剰債務」相当額として繰り入れる。

③ その他

運賃改定及び物価高騰、賃金のベースアップは見込まず、「市営交通経営改革プラン」で定めた経営改善策の実施を見込む。

(2) 収支計画

① 損益収支

グリーンライン開業後の 5 年目（平成 24 年度）に、単年度での経常損益黒字が見込まれる。また、同開業後の 40 年目（平成 59 年度）には、累積欠損金の解消が図れる見込みとなっている。

② 資金収支

グリーンライン開業後の 18 年目（平成 37 年度）に、単年度での資金収支黒字が見込まれる。また、同開業後の 24 年目（平成 43 年度）には、累積資金不足の解消が図れる見込みとなっている。

区分		黒字転換年	最大欠損	
			年度	金額
損益収支	単年度	平成 24 年度 (5)	平成 20 年度 (1)	68 億円
	累積欠損金	平成 59 年度 (40)	平成 23 年度 (4)	2,626 億円
資金収支	単年度	平成 37 年度 (18)	平成 30 年度 (11)	23 億円
	累積資金不足	平成 43 年度 (24)	平成 36 年度 (17)	230 億円

(3) 財政収支計画

平成 20 年度の収支計画

営業損益について、平成 19 年に横浜環状鉄道（中山～日吉間：4 号線）が開業し減価償却費（営業費用）が増加するが、1・3 号線の運営コスト 30% 削減などアクションプログラムの取組みにより、黒字が維持できる見込みである。

		(単位：億円)	
区 分		16年度	17年度
収 益 的 収 支	営業収入(A)	306	370
	営業費用(B)	279	342
	営業損益(C)=(A-B)	27	28
	営業外収入(D)	60	76
	営業外費用(E)	165	172
	経常損益(F)=(C+D-E)	△ 78	△ 68
累積赤字(G)		2,315	2,548
資 本 的 収 支	収 入 (H)	629	144
	支 出 (I)	801	310
	差 引 (J) =(H-I)	△ 172	△ 166
損益勘定留保資金 (K)		52	128
差引資金不足 (L)=(J+K)		△ 120	△ 38
緩和債発行前資金不足 (M)		△ 181	△ 175
資本費負担緩和分企業債 (N)		87	47
累積資金不足 (O)		△ 94	△ 128

※ 平成 16 年度は、給与カットなど予算では見込んでいないコスト削減を反映しているため予算額とは異なる。

名古屋市営地下鉄の経営健全化計画の概要

経営の状況と課題

地下鉄は、安全で快適にご利用いただける公共交通機関として、通勤・通学・買い物など市民・利用者の日常生活、都市活動、まちづくりなどを支え、また、高齢化の急速な進展や地球環境の保全などの今後深刻化することが予想される社会的な課題の解決に対しても、非常に大きな役割を担っていくことになる。特に、本市では公共交通利用者と自動車交通利用者の比率を現在の3対7から4対6とすることを目標とした公共交通利用促進策を進めることとしており、その実現に向けた受け皿を担うという意味においても、地下鉄の役割はさらに重要度を増すこととなる。

しかしながら、本市地下鉄事業の経営の状況については、乗車人員の減少傾向が続いていることや、地下鉄の建設にかかる多額の借入金の償還や利子の支払いの負担などにより、極めて厳しい状況を迎えている。また、名古屋市の財政も依然として厳しい状況にあり、交通事業の運営に対する税を始めとした公費による財政支援措置にも一定の限界があるため、このままでは、市民・利用者の皆様に安心・安全な地下鉄のサービスを提供していくという交通事業者の最も基本的な責務を果たすことさえ困難になることが予想された。

経営健全化の基本方針

このような厳しい経営状況の中、市民・利用者の皆様に地下鉄の安定的な輸送サービスを提供するという市営交通事業者としての基本的な使命を果たすためには、新たな具体的な数値目標をもって、運営コストの削減を徹底し、市バスとのネットワークを活かし、利用の実態をふまえた安全・快適で効率的な輸送サービスの再構築を進めていくことなどが必要不可欠であると考え、「地下鉄事業経営健全化計画（計画期間：平成15年度～24年度、以下「健全化計画」という。）」を策定した。

健全化計画の策定に当たっては、新線の開業を含む乗客誘致による運輸収益の確保や、人件費など支出の縮減などの施策を着実に実施することにより、計画期間中に、償却前営業収支の25%の改善、さらには経常収支の黒字化を見込んだところである。

事業計画

ア 支出節減に関する具体的措置

(ア) 人件費の削減

人件費の削減については、平成 15 年 3 月に策定した「市営交通中期経営健全化計画（計画期間：平成 14 年度～17 年度）」等を踏まえ、新線開業に伴う増はあるものの、事業規模の見直し等業務の効率化を図ることで、計画期間中に 141 人の人員削減を見込んだ。

また、人件費単価についても給料カット等の実施によりその引き下げに取り組むこととした。

(イ) 経費の削減

新線開業等に伴う経費の増加を見込む一方で、経費全般について総点検を実施し、見直しを図ることで経費の削減を見込むこととした。

具体的な削減策としては、運行ダイヤ見直しによる動力費の削減、予備車率の見直しによる修繕費等の削減、駅務機器・線路・昇降機等の保守点検業務の見直しによる委託料の削減、駅・車両等の清掃基準見直しによる清掃費の削減等を予定した。

イ 収入増加に関する具体的措置

(ア) 地下鉄等新線の開業による利便性の向上

計画期間中の平成 15 年 12 月に名城線砂田橋・名古屋大学間 4.5 km、平成 16 年 10 月に名古屋大学・新瑞橋間 5.6 km の開業を見込んだ。名古屋大学・新瑞橋間の開業により全国初の地下鉄環状運転を実施することとなり、また、同じ平成 16 年 10 月の名古屋臨海高速鉄道株式会社による西名古屋港線の開業とあわせ、市内の鉄軌道系のネットワークが概成することとなり、お客様の利便性が格段に向上することになった。

(イ) 地下鉄資産の有効活用による附帯事業収入の増加

資産の有効活用・附帯事業の開発、拡大に努めることで附帯事業収入の増加も見込んだ。具体的には、ラッピング地下鉄の拡大による広告料収入の増、金山駅等の有効活用、光ファイバーケーブル芯線・敷設場所の拡大、駅構内店舗設置の拡大等による収入の増加を予定した。

ウ 安全・快適な輸送サービスの充実

(ア) 利用実態に応じた運行ダイヤの見直し

お客様の利便性の確保を図りつつ、利用の実態をふまえた運行回数等の見直しを予定した。

基本方針として、お客様のご利用が比較的少ない平日・土休日の昼間・夕間時間帯について運転間隔を延ばし、運行回数を削減する一方、お客様のご要望が多かった鶴舞線の終車時間の30分延長を平成15年3月より実施した。

(イ)カードによる共通利用システムの拡大

お客様の利便性向上のため、カードによる共通利用システム「トランパス」のご利用可能範囲を順次拡大することを予定した。

収支計画

以上の経営改善合理化策を実施することにより、10年間の計画期間中に203億円の経費節減と74億円の増収、合わせて約277億円の経営健全化効果を企業努力により生み出すことが可能になる。その結果、健全化計画の最終年度に当たる平成24年度の償却前営業収支については、対策実施前年度末に比べ、25.0%の改善となることを予定した。

また、この計画期間中に経営健全化のため、一般会計から総額465億円の出資を受けることで、計画開始前年度末の不良債務73億円は全額解消し、計画期間中に増加が見込まれる不良債務額を大幅に抑制することが可能となる。

また、長期的な収支見通しとしては、単年度収支は従来の見通しより2年早い平成22年に黒字化し、累積欠損金においては11年早い平成58年に解消することを予定したところである。

経営計画における収支計画

(単位 百万円)

区 分				平成14年度	平成15年度	平成24年度	
収 入	経 常 収 入	営業収益	運 輸 収 益	65,101	66,174	72,529	
			運 輸 雑 収	4,447	4,746	5,368	
			小 計	69,548	70,920	77,897	
		営業外収益	補 助 金	1,506	6,072	8,261	
			そ の 他	145	127	117	
			小 計	1,651	6,199	8,378	
		計			71,199	77,119	86,275
		特 別 利 益			5,579	0	0
	合 計			76,778	77,119	86,275	
支 出	経 常 支 出	営業費用	人 件 費	25,774	25,742	24,026	
			経 費	13,596	14,531	15,623	
			減 価 償 却 費	22,109	21,567	20,675	
			小 計	61,479	61,840	60,324	
		営業外費用	支 払 利 息	29,811	28,092	18,808	
			そ の 他	97	83	55	
			小 計	29,908	28,175	18,863	
			計			91,387	90,015
	特 別 損 失			0	362	0	
	合 計			91,387	90,377	79,187	
	営 業 収 支			8,069	9,080	17,573	
償 却 前 営 業 収 支			30,178	30,647	38,248		
経 常 収 支			△ 20,188	△ 12,896	7,088		
純 損 益			△ 14,609	△ 13,258	7,088		
累 積 欠 損 金			△ 421,619	△ 434,877	△ 475,719		
不 良 債 務			△ 7,309	△ 7,794	△ 28,565		

健全化計画策定後の取り組み

健全化計画策定後においては、健全化計画で予定した合理化策に着手に取り組む一方、健全化計画では予定していなかった若年嘱託職員制度の前倒し導入を実施するなど更なる経営改善策に取り組んだ結果、平成15年度から17年度においては概ね健全化計画を上回る実績を達成することができたところである。

しかし、平成17年度においても依然として経常収支は約82億円の赤字、その結果約3,135億円にも上る膨大な累積欠損金を抱えており、また、資金手当債の残高と不良債務を合わせた実質不良債務は約2,279億円にも上っている。

乗車人員についても、新規開業による増分を加えても微増に留まっており、過去に発行した資金手当債の元利償還負担をふまえ

るとこれまでを上回る抜本的な経営改善を行うことが必要不可欠である。

このような経営状況をふまえ、本市では、従前の取り組みを上回る経営改革方策を盛り込み、平成 22 年度に経常収支を黒字化することを目標に掲げる「市営交通事業経営改革計画（計画期間：平成 18 年度～22 年度）」を策定した。

この経営改革計画の主な方策は、次のとおりである。

1 経営体質の強化

(1) 人件費の抜本的な効率化

- ア 給料表の見直し及び給与カット等による給与の見直し
- イ 運転業務の委託等によるその他の人件費削減

(2) 経費等の削減

- ア 外郭団体の見直し
- イ 地下鉄桜通線野並・徳重間の建設費削減

2 お客様サービスの向上

(1) 安心・安全な地下鉄

- ア 可動式ホーム柵の設置（地下鉄桜通線野並・徳重間）
- イ 「こども 110 番の駅」活動の実施

(2) 快適にご利用いただきやすい地下鉄

- ア IC カード乗車券の導入
- イ 定期券購入の利便性向上

(3) お客様への情報提供の充実

- ア 時刻経路料金検索サービス（「なごや乗換ナビ」）の提供

3 利用促進・附帯事業の拡大

(1) 利用促進

- ア 乗車券制度の改善
- イ IC カード乗車券の導入(再掲)

(2) 附帯事業収入の拡大

- ア 新たな広告手段の開発

4 新たな組織風土づくり

(1) ISO9001 の認証取得

(2) 職員の積極的な参画 等

平成 18 年度より、経営改革計画に掲げた方策についてトップスピードで取り組んでおり、一定の成果が出てきているところであるが、今後も改革のスピードを緩めることなく更に加速すること

で収支改善を早期に達成し、健全化計画の目標の確実な達成に向けて努力していきたいと考えている。

京都市営地下鉄の経営健全化計画の概要

経営の状況と課題

(1) 事業の概要

京都市では、公営交通事業として、地下鉄と市バスの2事業を一体的に経営しており、市内をきめ細かく結ぶこの交通ネットワークにより、市民や京都を訪れる皆様の快適で便利な足として、毎日、地下鉄 31 万人、市バス 31 万人、合計で 62 万人のお客様をお運びしており、マイカーを除く市内の公共交通機関による輸送量の約 5 割を占め、主要な役割を担っている。

地下鉄は、昭和 56 年に開業し、現在では烏丸線と東西線を合わせ、営業路線は 28.8 キロメートルに達し、2 路線、37 編成、222 両で、京都市の東西及び南北の大動脈として、市民生活や経済活動の発展に欠くことのできない都市基盤施設としての役割を果たしてきている。

(2) 財政状況

本市の地下鉄は、他都市に比べて整備時期が遅かったことから、昭和 56 年の烏丸線北大路・京都駅間の開業以来、平成 16 年の東西線の六地蔵延伸まで、総営業キロ数 28.8 キロメートルの整備に係る建設費は総額で 8 千億円にのぼっている。特に、平成 9 年に開業した東西線醍醐・二条間は、バブル最盛期の建設費の高騰した時期に建設を進めたことや、埋蔵文化財発掘調査による費用の増加、さらに、御陵から三条京阪までの区間で、京阪電鉄京津線の運行や道路交通を確保しながら整備を進めたことなど難工事となったことにより、建設費が巨額となり、烏丸線と合わせ建設費の返済が非常に大きな負担となっている。

このため、他都市では、償却前経常損益が既に黒字化しているのに対し、本市のみが平成 17 年度決算で 80 億円の赤字となっており、本市の地下鉄事業は大変厳しい財政状況にある。

経営健全化の基本方針

京都市交通局では、平成 12 年度から「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」に基づく経営の健全化を推進し、当初計画以上の改善が図られたが、計画を上回る旅客数の減少や規制緩和の影響などにより、収支見通しがきびしい状況となった。そのため、平成 14 年度に新たな再生計画である「京都市交通事業ルネッサンスプラン」を、さらに平成 15 年度からその「ルネッサンスプラン」による健全化の取組を進めるため、年次的な行動計画である「京都市交通事業アクションプログラム」を策定し、地下鉄の長期収支の改善に向けた取組を進めていくこととした。

しかし、地下鉄事業を取巻く状況は、長期的な景気の低迷や少子高齢化の進展など大変厳しい状況にある。このため、お客様の見通しや運賃改定などについて収支の見直しを行い、「ルネッサンスプラン」に基づく健全化計画を基本に、新たに「地下鉄事業経営健全化計画」（計画期間：平成 16 年度～25 年度）を策定し、平成 16 年 3 月、総務省が創設した地下鉄事業経営健全化対策の実施団体の指定を受け、本市地下鉄事業の経営の健全化を図っていくこととした。

事業計画

経営改善合理化のための具体的な措置

(1) 収入増加に関する事項

ア 定期的な運賃改定の実施

平成 17 年度には 7.4% の運賃改定を実施した。今後とも、地下鉄事業の収入の根幹である運賃収入について安定した増加を図るため、定期的な運賃改定を実施していく。

イ お客様増対策の実施

増収・増客対策について全庁的な体制で検討し、総合的な推進を図るために設置している「交通事業連絡協議会」において関係局との連携を更に強化するとともに、交通局内に新たに「交通局営業推進委員会」を設置し、以下の増収・増客対策を実施する。

a バス・地下鉄ネットワークを生かした、分かりやすく、利用しやすい運賃制度への改善

- ・ 運賃支払や乗継ぎの簡素化、円滑化によるお客様の利便性向上のため、非接触式の IC カード乗車券の地下鉄への導入（19 年春導入予定）
- ・ 民間事業者との企画乗車券の充実（新規需要の喚起，近郊からの入洛客の確保）
- ・ エルダーチケット（65 歳以上の高齢者を対象とした定期券）の検討
- ・ コンベンションパスの積極的な活用（コンベンション誘致と移動等の新規需要の喚起）
- ・ カード乗車券によるバス・バス、バス・地下鉄割引（乗継利便性の向上）

b 地下鉄駅の有効利用による増収・増客

既存の売店に比べ品揃えを強化する「ミニ・コンビニ」の出店や、フレッシュジューススタンドや ATM の他、女性向け雑貨店の出店など、快適で賑わいのある駅を目指した「駅ナカビジネス」の展開を進める。

c 地下鉄駅を中心とした周辺地域との連携による集客・活性化方策の推進

地下鉄駅が地域の交通拠点であるという特性を活かし、観光・公共施

設等との連携により活性化を図り、周辺地域からの集客を目指す。

d 利用促進に向けた分かりやすい情報発信と旅客誘致

- ・ 誰もが利用しやすい案内情報への改善

すべてのお客様が利用しやすいよう、既存の路線図をより分かりやすいものにするとともに、市バスとの乗継利便性向上のため、主要乗継駅における市バス乗継の案内板の設置や、外国人観光客向け案内表示の充実を行う。

- ・ 交通局ホームページの充実
- ・ 観光客誘致施策との連携

ウ 広告料等の増収対策の実施

広告事業は年間約6億円もの収入を生み出す重要な収入源であり、増収対策の大きな柱であると考えている。このため広告料収入について、京都市交通事業第2次アクションプログラムの計画期間中である平成20年度までに、平成17年度実績の10%以上の増収を目標に以下の増収対策を実施する。また、天神川延伸後に増加する駅スペースの有効活用についても積極的に推進し、増収に努める。

a 「広告販売促進チーム」の新設

新たに「広告販売促進チーム」を設置し、営業活動を強化する。

b 既存広告の活性化

広告料収入の維持と増加のため、市場の動向を的確に把握して広告料金を設定するとともに、交通局ホームページなどにおいて広告の種類・料金等の情報提供を充実させ、稼働率向上を図る。

c 新たな広告の研究・開発

魅力ある新たな広告媒体を研究・開発する。(アドコラム広告、ポスターボード、カード券面広告、バナー広告など)

(2) 支出削減に関する事項

ア 総人件費の抑制

a 職員数の削減

業務の効率化や職員の嘱託化などにより職員数を削減する。また、平成19年度以降新たに駅職員業務の一部を順次民間委託化することにより、平成21年度までに約60人の職員を削減する。

b 諸手当の見直し・減額

平成15年度に特殊勤務手当の廃止を中心とした見直しを行うとともに、休日勤務手当の100%減額及び管理職手当の職制に応じた100%から60%の減額を行っている。

イ 経費の削減

平成 20 年度における、対平成 14 年度比 10%の経費を削減し、以降その効果を持続させる。また、平成 18 年度から導入している財務会計システムの活用により、的確な執行管理を行うなど、更なる経費執行の効率化に努める。

ウ 東西線線路使用料の見直し

地下鉄東西線御陵～三条京阪間における、京都高速鉄道株式会社に対する線路使用料負担については、地下鉄事業の経営にとって大きな負担となっていたことから、平成 15 年度以降、可能な限り平準化することにより引き下げを行った。（平成 15 年度から 54 年度までの削減効果 335 億円）

しかしながら、平成 18 年度の線路使用料は 55 億円と多額で、平成 35 年度には 70 億円まで達することとなっており、未だ本市地下鉄事業の経営にとって極めて大きな負担となっている。このため、更なる線路使用料の見直しについて、市長部局と交通局による検討組織を中心に、線路使用料の見直しを行い、交通局の線路使用料負担の軽減を図る。

エ 建設事業費の見直し

東西線醍醐・六地蔵間の建設事業費について 156 億円の削減（712 億円→556 億円）を行った。東西線二条・天神川間については、220 億円の削減（745 億円→525 億円）を達成できる見込みであるが、今後も引き続き削減に取り組む。

(3) その他の事項

ア お客様接遇の向上

東西線天神川駅の開業に伴い、新たに案内所を設置するとともに、現在 5 箇所ある既存案内所の機能の充実を図る。また、管理職員による乗務員・駅係員等の接遇状況の定期的な調査を実施し、優秀な職員には表彰を行い、改善の必要な職員には、指導・研修を継続実施する。

イ 市民とのパートナーシップの推進

お客様や関係 NPO 団体等からの幅広いご意見・ご要望により、交通局に対するお客様のニーズを的確に把握し、今後の事業運営に反映させる。

収支計画

(1) 当面の目標

運賃収入で運営費（人件費・経費）と支払利息をまかなえるように経営体質の改善を図ることによって、計画期間内の平成 23 年度に償却前損益を黒字化する。

(2) 長期的な目標

経営健全化計画の取組を着実にを行うことにより、平成 65 年度には不良債務の解消を図る。

(収支見通し)

損益収支の状況	単年度収支の黒字化 (経常損益の黒字化)	平成 47 年度
	累積収支の黒字化 (累積欠損金の解消)	平成 79 年度
	累積欠損金の最大値	4,759 億円 (平成 46 年度)
資金収支の状況	単年度収支の黒字化 (償却前損益の黒字化)	平成 23 年度
	累積収支の黒字化 (不良債務の解消)	平成 65 年度
	不良債務の最大値	1,926 億円 (平成 47 年度)

(1 日あたりのお客様の見通し)

平成 16 年度 (経営健全化計画初年度)	311 千人
平成 17 年度 (東西線六地蔵延伸後)	315 千人
平成 23 年度 (東西線天神川延伸後)	389 千人
平成 25 年度 (経営健全化計画最終年度)	388 千人

注 平成 16 年度及び平成 17 年度は実績値

経営健全化団体の経営健全化計画の比較

現状と課題

乗車人員については、開業以来、順調に増加している横浜市を除き、社会・経済状況の変化などから、計画と比較して減少傾向がつづいており、経営の根幹である乗車料収入も低迷を続けている。

特に、札幌市の場合、地下鉄建設計画策定時は経済成長期であったことと、他の都市に例を見ない急激な人口増加が続いていたこともあり、一日平均乗車人員の計画と実績との乖離が大きく、収支見通しを狂わせており、今後は、このような状態が続く中で、いかに早く収支が均衡するような運営が出来るかが課題となっている。

経営健全化の基本方針

札幌市では、乗車料収入の減少が見込まれることなどから、効率化による人件費の削減や経費の抑制に努め、事業経営の安定化を目指し10年間で、営業収支の改善156%、平成23年度経常収支の黒字転換、平成25年度までに不良債務全額解消を目標としている。

横浜市では、1・3号線の運営コストの削減で平成20年度には、30%、45億円の削減（対平成14年度実績）、増収対策で、乗車料収入15億円の増及び付帯事業収入の3億円増を目標としている。

また、4号線の建設総事業費で、500億円の縮減を目標としている。

名古屋市では、公共交通利用者と自動車交通利用者の比率を現在の3：7から4：6とすることを目標にした公共交通利用促進施策をすすめており、新線の開業を含む乗客誘致による乗車料収入の確保や、人件費などの支出の縮減などにより、計画期間中に、償却前営業収支の25%の改善、さらに経常収支の黒字化を見込むこととしている。

京都市では、平成15年度からの年次的行動計画である、「京都市交通事業アクションプログラム」により、人員削減、経費削減（東西線線路使用料の見直し等）、建設事業費の縮減などの長期収支の改善に向けた取組を進めており、計画的な運賃改定を行い、経営の健全化を図ることとしている。

経営健全化計画における事業計画

各都市とも、事業計画における、支出の節減について、人件費の削減では、計画期間中の人員削減を、札幌市では456名、名古屋市は新線開業に伴う増はあるものの141名、京都市は107名の人員削減を計

画している。また、横浜市も含めて、各都市とも、給与カット等による人件費の削減を行うこととしている。

経費の削減では、業務の見直しによる、業務の外部委託、ワンマン運転の実施及びＩＣカードの導入などによる業務の効率化による節減を計画している。

なお、横浜市の４号線建設における工事費 500 億円の縮減は、工法等の見直しによるものである。

また、京都市においても、東西線六地蔵～醍醐間の建設事業費 156 億円の縮減するとともに、東西線二条～天神川間の建設事業費について、220 億円の削減を達成できる見込みである。さらに、京都高速鉄道株式会社に支払う、東西線線路使用料を可能な限り平準化し引下げを行うこととしている。(平成 15 年度から 54 年度までの削減効果 335 億円)

収入増加については、バリアフリー化の推進、駅利便施設の提供などによる利便性の向上、資産の有効活用による附帯事業収入及び利用促進に向けた乗客誘致を実施することにより収入増加を図ることとしている。

各都市の主な取組事業は、以下のとおりである。

札幌市	休日割引乗車券発売の通年商品化
	附帯事業におけるコンビニの誘致
横浜市	他鉄道との接続を考慮したダイヤ改正等
	乗客誘致（小児全線 100 円運賃、沿線地域と連携したイベント開催及び臨時列車の運行）
	駅構内、高架下、駅上部有効利用の事業化による増収
名古屋市	IC カードの導入等乗車券制度の改善
	資産の有効活用による附帯事業の拡大
京都市	定期的な運賃改定の実施
	バス・地下鉄ネットワークを活かした運賃制度の改善
	駅の有効利用及び駅周辺地域との連携による増収・増客

4 公営地下鉄事業における増収対策、経費の節減対策等の経営健全化対策への取組

経営健全化団体においては、それぞれの経営健全化計画に基づき経営の健全化に取り組んでおり、また、経営健全化団体以外の公営地下鉄事業者においても独自の経営健全化に取り組んでいるところである。

本調査会は、公営地下鉄事業者 9 団体において、経営健全化の取組みについてアンケート調査を実施した。（調査結果は資料編 資料 7～10 参照）

このアンケート調査結果による増収対策、経費の節減対策、サービスの安全性・サービススタンダードの確保対策及び経営健全化対策推進に対する利用者・市民の理解を得るための取組状況の概要は、以下のとおりである。

(1) 増収対策に関する具体的な取組状況

【利用促進策】

企画乗車券等の発売

通勤などの固定的利用者の確保、高齢者の利用拡大の視点にたった乗車券、地下鉄・バス・JR 等フリー乗車券、イベント・観光施設等入場料割引乗車券など、各都市の地域の実情に応じた企画乗車券等の発売。利用者のニーズを捉え利用しやすい料金の設定。

札幌市

ドニチカキップ（地下鉄専用 1 日乗り放題（土・日・祝日）乗車券

仙台市

期間限定地下鉄・バス一日乗車券

地下鉄・バス・JR 線のフリー乗車券

東京都

他社との企画乗車券の発売。

（京急羽田ちか鉄共通パス、東京フリーキップ、都営地下鉄・東京メトロ一日乗車券、Tokyo お出かけ探索切符等）

横浜市

鉄道の日等に合わせた企画カードの発売。

小学校の夏休み等長期休業期間に合わせた小児全線 100 円運賃

沿線の観光施設と連携した、横浜の観光スポットが集中する地区における市バス・地下鉄 1 日乗車券（みなとぶらりチケット等）の発売。

名古屋市

ドニチエコきっぷの発売。(地下鉄・市バス 1 日乗り放題(土・日・休日及び毎月 8 日(環境保全の日)専用))

京都市

京都観光一日・二日乗車券、スルッと KANSAI3day チケット等
地下鉄・市バス乗り継ぎ定期券

大阪市

共通一日乗車券(地下鉄、ニュートラム、市バス)
スルッと KANSAI 3 day チケット、OSAKA 海遊きっぷ 等

神戸市

市バス地下鉄一日乗車券、神戸観光 1day クーポン、ゴールデン
ウィーク・年末年始フリーチケット、2・3day チケット 等の発売。

福岡市

新規企画乗車券の発売。
ちかパス(地下鉄全線乗り放題定期券)
おとなりきっぷ(隣の駅まで 100 円)
ちかまるきっぷ(春・夏・冬休みに小学生が 100 円で乗り放題)
伊都・キャンパス回数券(地下鉄・JR 九州・昭和バス共通回数券)
伊都・シーサイド回数券(地下鉄・JR 九州・昭和バス共通回数券)

乗客誘致

旅行会社とのタイアップや沿線の施設との連携による各種イベント
の開催、商業施設との連携によるサービスを受ける制度、沿線住民等
への利用促進キャンペーンの実施等、新たな需要の開拓。

札幌市

利用促進キャンペーンの実施。(一日駅長等)

仙台市

沿線大型商業施設との連携による「パーク&ライド」の実施。
イベントの開催。(駅構内でのコンサート、絵画展)

東京都

イベントの開催。(都営ふれあいウォーク等)
観光施設と連携した観光ルートの開発。

横浜市

イベント開催(駅コンコースを利用したコンサートの実施)、駅周
辺での農作物収穫体験イベントの実施。

名古屋市

商業施設における乗車券サービス（購入額に応じポイントを付与し、ユリカ等を進呈）の促進。

京都市

国際会議等を対象に京都コンベンションパスの発行。

神戸市

イベントの開催。（交通フェスティバル、ふるさと歴史ハイキング等）
エコファミリー制度（大人1人につき小学生以下2人まで運賃無料）

福岡市

イベントの開催。（沿線写真コンテスト、マナーアップイベント等）
沿線大学等への販売促進。（入学式に臨時定期券発売所の開設等）

ダイヤ改正・臨時列車の運行等による輸送サービスの向上

東京都

大江戸線、朝ラッシュ・深夜時間帯混雑緩和のためのダイヤ改正。
イベント開催時や年末年始の臨時列車の運行。

横浜市

他鉄道との接続を考慮したダイヤ改正。
イベントに合わせた臨時列車の運行。

京都市

観光客の利便性向上のために急行を増発。（土曜休日ダイヤ）

神戸市

他鉄道との接続を考慮した終電の延長、朝ラッシュ時の増発。
昼間時間帯の停車時間の延長。

福岡市

臨時列車の運行。（沿線のイベント、大学の入試等）

【附帯事業の実施】

駅構内の有効活用事業

地下鉄駅構内において、多くの乗客が利用する立地上の利点を生かし、民間活力を活用した売店、コンビニ、自動販売機、コインロッカー、ＡＴＭ等を設置し、駅の利便性を高める。

札幌市

コンビニ、大型キヨスク、中央図書館カウンター、障がい者元気ショップの設置。

仙台市

売店・店舗、自動販売機の設置。

東京都

専門店舗、一般売店、自動販売機等の設置。

横浜市

貸店舗、売店、コンビニ、ATM、貸倉庫、行政サービスコーナーの設置。

名古屋市

金山駅地下部及び駅ビルに貸店舗を設置。

京都市

ジューススタンド・ミニコンビニ・ATM等の設置。

大阪市

新規店舗開業の募集。

神戸市

既設珈琲店の拡張。

福岡市

新規店舗（コンビニ、軽飲食店）等の設置。

不動産事業

既存施設の未利用スペースや土地等の貸付により賃貸収入を得る。

札幌市

本局庁舎の空きスペースへテナント入居。

福岡市

時間貸駐車場の設置。

広告事業

車内に掲出される「中張りポスター」などの車両広告、駅構内や特設ボードに貼られる「駅貼りポスター」などの駅広告、IT技術を活用した映像広告など広告手段の拡大により収入の増加を図る。

札幌市

アドピラー（柱巻広告）及び車内音声広告の拡大。

大型ボード広告の設置。

仙台市

車内放送広告の実施。

名古屋市

超大型広告ボード「名古屋駅ビッグウォール」の運用開始。

京都市

横枠広告、電照広告における一括契約割引。

大阪市

既存の看板をラック用に改造して利用促進を図る。

神戸市

フリーペーパーラック型広告の展開。

エリアジャック型臨時広告の実施。

エスカレータハンドレール広告の展開。

ホームページ上のバナー広告の実施。

福岡市

大型電照広告、大型ポスター広告、車両連結部・弱冷房車・不審物注意ステッカー広告等の新規広告媒体の開発。

通信事業

光ファイバーケーブルの敷設による施設及び利便性の向上の視点を踏まえ、駅構内においてパソコン等からインターネットが利用出来る公衆無線 LAN の整備等施設の貸付により、収入の増加を図り、駅空間の一層の活用を図る。

仙台市

光ファイバーケーブルの芯線貸付。

東京都

駅ずいどう内の光ファイバーケーブルの賃貸。

駅構内の携帯電話基地局の場所貸し。

横浜市

光ファイバーケーブル等の使用許可。

名古屋市

光ファイバーケーブルの芯線貸し及び場所貸し。

京都市

光ファイバーケーブルの賃貸。

駅構内の携帯電話基地局の場所貸し。

大阪市

携帯電話システム、光ファイバーケーブルの使用許可。

神戸市

無線 LAN 設備の設置。

オリジナルグッズの企画・販売等

オリジナルグッズを企画販売及び意匠使用の許諾などソフト面の資産を積極的に活用し収入の増加を図る。

東京都

局施設の撮影協力。

車両等の意匠を使用した物品販売、写真や路線図の版權貸出に対する許諾事業。

名古屋市

ハローキティ根付けやオリジナルピンバッジ等の企画販売。

京都市

電車・バスカレンダー、GOGO トレイン等の販売。

大阪市

車両等をモデルに商品化する際の意匠使用料

神戸市

電車・バスカレンダー、GOGO トレイン等の販売。

(2) 経費の節減対策に関する具体的な取組状況

【経営効率化】

人件費の抑制

民間事業者と同等の給与水準とするなど給与カット、給与表の見直し及び特殊勤務手当廃止等諸手当の見直し。

仙台市

給与表の見直し、特殊勤務手当の見直し

全職員に適用していた企業職給与表を企業職給与表(一)と(二)に分離。

特殊勤務手当(作業宿直手当等)の廃止

東京都

特殊勤務手当の見直し

横浜市

給与カット、給与表見直し

全職員の給与について、時限措置としての給与カット(16年度から5年間)と、恒久措置としての給与表の見直し。(5%ベースダウン)

特殊勤務手当の全廃。

休暇制度の見直し。(夏期休暇5日の凍結)

名古屋市

給与カット、特殊勤務手当見直し、給料表の見直し

給与の5%~13%カット。

管理職手当、地域手当、超過勤務手当、休日勤務手当、特殊勤務手当(時間差手当)のカット及び特殊勤務手当(仕業手当、業務手当)の廃止。

企業職給料表(2)適用職種へ新たに採用される職員に適用する新たな給料表の検討。

京都市

総人件費の抑制

給与等の3%以上の減額、特殊勤務手当の廃止を中心とした見直し。

休日勤務手当の解消、非常勤嘱託員の報酬引下げ等の実施。

業務の見直しによる経費節減

安全輸送の確保を前提として、業務の再点検により職員を削減し、作業効率の向上を図る。

札幌市

ワンマン運転化、運行ダイヤの見直しに合わせた職員の削減、委託清掃業務の仕様の見直し。

仙台市

駅務員の嘱託化、業務の自動化・省力化。（ワンマン運転の実施等）

東京都

駅職員配置の見直し、工場検査部門見直しによる配置職員の削減。

横浜市

ワンマン運転の実施、組織の簡素化・統廃合（保守区、管区駅等の統合）、設備保守委託の複数年契約（3年）による委託費の削減。

名古屋市

駅務業務、事務事業、車両検査の回帰見直し、委託業務（線路補修作業）の見直し。

京都市

経常経費、委託業務の内容等の点検。

大阪市

駅業務（勤務体制、券売機設置台数）の見直し。

本局部門等事務事業の効率化。

検査・保守業務の点検周期等見直し。

神戸市

駅職員配置の見直し。（駅掌の嘱託化、日勤ポストの廃止、短時間勤務駅掌の導入）

福岡市

ワンマン運転、七隈線運転業務の嘱託化等の実施。

建設事業費の削減

建設事業費について、土木工事及び設備工事等における計画、設計、契約・積算方法等を見直しによる調達コストの節減。

横浜市

4号線の建設コスト縮減

・土木工事費におけるシールドトンネルの新型セグメントの導入、シールド機1台の往復掘進の採用、建設発生土の埋戻し再利用、車両基地と河川遊水池の立体整備などによる縮減。

- ・ 駅施設規模の見直し、駅仕上げの簡素化等。

名古屋市

桜通線建設費の削減

- ・ 土木工事における開削工区の施設規模の適正化や新技術の導入、設計仕様・積算基準の見直しなどによるコスト削減。

京都市

東西線建設事業費の見直し

- ・ 東西線醍醐・六地蔵間及び二条・天神川間の建設事業費見直しによる削減。

省エネ手法等による経費の節減

省エネ車両の導入、省エネ設備の整備などによる経費節減。(横浜市、名古屋市、神戸市、福岡市)

委託契約の複数契約などによる経常経費の節減。

車両の洗車回数の減、駅舎の空調運転時間の見直し等による光熱水量等の節減。(名古屋市、神戸市)

【業務の外部委託】

車両・路線・電気施設等の保守点検業務

民間活力を導入して経費節減効果が見込まれる業務について、車両・軌道・通信施設等の点検、保守修繕及び昇降機等機械設備の保守等業務の外部委託。

これらの業務は専門知識や技術を要するため、故障の際には緊急対応が必要であり、サービスの根幹である安全性の確保に最大限の配慮をしながらの効率化が求められる。

清掃業務

駅舎、車両の清掃業務

駅務業務

窓口案内、出・改札業務、駅構内設備管理、ホーム監視及び事故等の対応、遺失物還付業務、定期券発売業務、テレホンセンター業務

広告管理業務

広告の募集、申込み、受付等の広告管理業務（仙台市、福岡市）

(3) サービスの安全性・サービススタンダードの確保対策

【安全運行の確保対策】

乗務員等に対する安全指導・教育等

鉄道事業法の改正を踏まえ、安全確保に関する業務を統括管理する安全統括管理者の選任などを行い、日常業務の中で通常訓練、定期訓練などによる職員への指導。

防災・防犯等安全対策設備の整備等

安心・安全確保を最優先に考えた安全管理の強化と安全運行体制の確立。

- ・ 火災対策 国の火災対策基準に照らし、避難通路と排煙設備の整備。
- ・ 地震対策 地震による被害を防ぐため、橋脚等の耐震補強等工事の実施、地震による脱線防止システムの導入。
- ・ 防災・防犯管理システムの構築等
監視カメラの増設、職員連絡用 PHS 設備の導入、防災訓練等の実施。
- ・ ホーム柵等の設置
ホームからの転落、列車との接触防止のためのホーム柵の設置。(札幌市、仙台市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、福岡市)
- ・ 「こども 110 番の駅」活動の実施。(全都市)
子供が不審者から逃れるために逃げ込んできた時に保護などを目的とする「こども 110 番の駅」活動の取組

【利用者サービスの向上・充実対策】

バリアフリー等の推進

視覚障害者を誘導するブロックの整備、音響案内設備の整備、触知案内板の設置、オストメイト対応設備の整備、車椅子対応券売機・改札機の設置などのバリアフリー化。

- ・ エレベーターの設置。(全都市)
- ・ 多機能トイレの設置。(全都市)
- ・ 自動体外式除細動器 (AED) の設置。(全都市)
- ・ 駅ボランティアの実施。(横浜市、名古屋市)
- ・ サービス介助士の充実。(名古屋市)

- ・ コミュニケーションボードの活用（京都市、神戸市）

利便性の向上

利用者の視点にたった、快適で利用しやすいサービスの提供。

- ・ 新型車両の導入。（札幌市、東京都、横浜市）
- ・ 外国人向け等駅案内表示の充実。（札幌市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市）
- ・ 乗り継ぎ利便性の向上。（東京都、横浜市、京都市、神戸市、福岡市）
- ・ インターネット予約定期券の受取場所の拡大。（名古屋市）
- ・ 定期券購入サービスセンターの営業時間の延長。（名古屋市）
- ・ 携帯電話・パソコンによる情報提供。（東京都、名古屋市）

サービスマナー等の向上

- ・ 乗車マナー向上のキャンペーン実施。（札幌市、仙台市、福岡市）
- ・ 職員への接客サービス、マナー研修等実施。（仙台市、名古屋市、神戸市、福岡市）
- ・ 民間業者活用による「職場風土改善の取組」の実施。（東京都）
- ・ 全席優先席の導入。（横浜市）
- ・ モデル駅における IS09001 の認証取得。（横浜市、名古屋市）
- ・ 管理職員全員が毎月乗車し、接客サービスをチェック。（京都市）
- ・ 女性専用車両の導入。（全都市）

ＩＣカードの導入

スムーズな入出改札と料金精算、乗車券の継続利用、他事業者との相互利用など利用者の利便向上に資する。

札幌市	平成 20 年度までに導入予定
仙台市	早期導入検討
東京都	平成 19 年 3 月 導入予定
横浜市	平成 19 年 3 月 導入予定
名古屋市	平成 22 年度導入
京都市	平成 19 年 4 月 導入予定
大阪市	平成 18 年 2 月 導入
神戸市	平成 18 年 10 月 導入
福岡市	平成 21 年春導入予定

(4) 経営健全化対策の推進に対する利用者、市民の理解を得るための取組状況

市民とのパートナーシップを進めていくには、その前提として、事業者の目指している方向と取組について市民に説明する責任がある。また、それらの情報を通じ、市民との情報を共有することは、事業に対する理解を広げるとともに、市民から新たな意見を得、市民の事業への参加を促すこととなる。

市民に対する情報の提供及び意見要望の募集等

札幌市

「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」における、年度ごとの計画を具体的に記載し、進捗状況を公表。

仙台市

「地下鉄南北線の経営状況」として、前年度の決算状況をもとにした経営状況の分析や今後の見通しとともに、取り組むべき経営健全化策について、ホームページで公表。

東京都

ホームページ上に「経営情報」コーナーを常設し、決算状況、サービス推進活動、チャレンジ2004（経営計画）、事業のあらまし、関連事業、採用情報等を公表。

横浜市

平成16年3月に策定した「市営交通経営改革プラン」について、毎年度末に取組項目別の進捗状況を公表。

各年度に年間の経営目標や目標達成に向けた主要な取組み項目を取りまとめた「交通局運営方針」を公表。

決算速報や、四半期ごとの収支状況、キャッシュフロー計算書など民間企業並みの財務諸表の公表。市民・お客様に分かりやすい決算の補足説明資料の公表。

全職員が、仕事、マネジメント、仕組み等を変え、繰返し課題に挑戦することにより、改善の推進を図り、お客様満足の向上を継続的に実現するための「3C活動」の取組みの公表。

名古屋市

「市営交通事業経営改善計画（案）骨子」をホームページ等で公表するとともに、市民・利用者の意見を募集し、それに対する交通局の考え方をまとめ、ホームページで公表。

策定した「市営交通事業経営改善計画」をホームページ及びパンフレット等で公表し、計画の推進について、市民・利用者への理解と協力をPR。

「名古屋市交通事業経営委員会」を設置し、外部の有識者の意見を踏まえながら経営改革計画の実施状況を管理するとともに、委員会での資料等について、随時公表。

「市バス・地下鉄地域懇談会」を開催し、市民・利用者からの意見・要望を伺い、その主なものと、それに対する交通局の考え方をまとめて公表。

さらに、収支状況、主な取組み、計画期間中の収支目標の達成状況等について、決算状況として公表。

京都市

「魅力ある市バス・地下鉄ネットワークを築くために」として、市バス・地下鉄が目指すもの、交通局の現状、経営健全化の取組みなどについて分かりやすく記載したパンフレットの作成。

ホームページに経営健全化計画や地下鉄事業の経営健全化対策の取組みについて公表。

大阪市

交通局経営改革計画・経営状況・収支見込等をホームページに掲載

平成17年度決算収支・交通事業の財政状況・設備投資等をC・work（無料配布沿線情報誌）に掲載。

神戸市

交通事業の経営改革プラン《レボリューション2004》策定時に市民意見を募集。

経営計画や財政状況等についてホームページで公表。

福岡市

平成16年2月に策定した「福岡市高速鉄道財政収支計画」、平成

18年3月に策定した「福岡市交通事業中期経営計画」のほか、運輸実績、予算・決算などの経営状況をホームページで公表。

5 東京地下鉄株式会社における事業戦略、コスト削減活動の取組

(1) 東京地下鉄株式会社（東京メトロ）の概要

東京メトロは、平成16年4月、特殊法人であった帝都高速度交通営団（営団地下鉄）から特殊会社に移行し、将来の完全民営化に向けて事業戦略を展開している。

特殊会社化にあわせて、初めての中期経営計画「Dash! Tokyo Metro Plan 2006」を策定し、民間企業としての経営基盤を確立するため、「自立経営」「お客様視点」をキーワードに各種の施策を実施している。

営団地下鉄時代に、特殊法人から特殊会社化さらに完全民営化という変化を迎えるにあたり、「何が問題となるか、その対策はあるのか、民間のあり方とは何か」を検討するプロジェクトを立ち上げ、経営問題を明らかにした結果として、四つの事業戦略に取り組むこととした。

四つの事業戦略とは、成長の追求を目指すものとして①鉄道事業と②関連事業、効率的な企業経営を目指すものとして③コスト削減、④生産性改善、である。

本調査研究報告書においては、鉄道事業の成長については、特に少子化による人口減少傾向等を踏まえると一定の限界があると思われるため、公営地下鉄事業の経営健全化対策の参考になる鉄道事業以外での更なる成長を追及する関連事業戦略及び、より健全な財務体質を目指すコスト削減戦略について、紹介することとする。

(2) 関連事業戦略

当社は、関連事業を収益基盤の柱の一つと位置付けるとともに、多くの人が集まる駅空間を最大の経営資源ととらえ、有効なスペースの創出や新規広告媒体、ITを活用した新事業の開発等を積極的に展開している。

駅空間については、「地下鉄の駅を便利に楽しく変える『EKIBEN』」プロジェクトとして、鉄道施設の配置見直しも視野に入れ、駅の特徴に合わせた事業展開、リニューアル等に取り組んでいる。また、鉄道と商業施設が融合した利便性の高い魅力ある駅空間創造を目指して、平成17年12月、表参道駅において「Echika 表参道」をモデルステーションとしてオープンした。

商業施設の展開としては、メインターゲットを設定し、委託先企業と東京メトロのコラボレーションによってこだわりを持った

店舗デザインや商品・サービスをお客様に提供している。さらに鉄道施設の改良として、旅客案内サインシステムのリニューアルにより駅構内の移動をわかりやすくしたほか、女性トイレ内にはお化粧直し専用のパウダーコーナーを設置している。

ホテル・住宅等の開発に関しては、従来は地上にあった鉄道施設を設備更新のタイミングにて地下化し、その地上部にビジネスホテル（R&B ホテル東京東陽町）を展開している。また、一般・学生向けに住宅を逐次開発している。

広告に関しては、駅全体を媒体とする特殊広告（新宿駅・本郷三丁目駅）や柱巻広告等インパクトの大きい新商品を開発している。

ITに関しては、駅構内で情報配信サービスを体験できるメディアスポットを展開しているほか、東京メトロ 165 駅で利用できる無線 LAN の導入や携帯電話網の設置を実施している。

（３）コスト削減戦略

コスト削減戦略の目的として、完全民営化を見据えた全社的な問題解決、投資や経費の削減目標の設定及び達成を掲げ、取り組みを推進している。

営団地下鉄時代には、コスト削減は各部個別の対応であり、全体的な取り組みが不足していた分野であったことを踏まえ、まず、全社的な推進体制を構築することとした。

具体的には、各部の実務者を中心に部ごとの課題や全社的な課題に取り組むチームをそれぞれ立ち上げ、これらを主導する PMT（Project Management Team）において、全社の活動の進捗管理・課題解決等の運行を行っている。PMT の運営にあたっては、コスト削減活動の結果を評価する仕組みを設け、部間をまたがるアイディアの調整・アイディア内容のチェックを行っている。

（資料編 資料 11 コスト削減活動について参照）

具体的な取り組みについては、以下のとおりである。

ア 部ごとの課題を解決する縦チーム

車両関係は、新造車両の仕様見直し・大規模改修時の編成形態の見直し。

工務関係は、軌道工事の路線一括発注・漏水補修箇所を限定した管理体制の構築。

電気関係は、駅務機器の仕様を見直し、コンペ方式による購入・電力供給契約の見直し。

建設関係では、RCセグメントの海外調達等のアイディアを実現。

それ以外の部署でも、それぞれ活動を実施し成果をあげている。

イ 全社的な問題を解決する横断課題チーム

(ア)購買戦略については、契約制度として見積合せ競争契約や企画提案型を導入し、支給品や工事契約に適用している。また、工事に関しては、実態調査に基づく労務単価や材料費等の「東京メトロ単価」の設定を行い、適正価格を追求している。併せて、複数・数年にわたる支給品・工事等の一括・複数年契約も実施している。

(イ)ガイドラインについては、コスト削減活動において、お客様や社員等の安全を維持し安定した列車運行を確保するためのガイドライン（評価基準）を設定、アイデアを評価し実現の可否を判断している。また、顧客満足度を低下させる可能性のあるアイデアについても同様に、サービスに関するガイドラインを制定し、アイデアを評価している。

ウ 意識向上策

社員個人の意識が、コスト削減活動全般に影響するため、意識向上や意欲向上のための取組みを実施している。

外部講師による講演、東京メトロの経営状況をわかり易く説明した勉強会、論理的思考を養うための課題解決トレーニング、コスト削減に先進的な会社の訪問等様々な取組みを実施している。

6 経営健全化団体における経営健全化対策の効果が期待できる 具体例

公営地下鉄事業者における経営健全化の取組の概要については前述したところである。

各公営地下鉄事業者の取組の中から、増収対策及び経費節減対策等に関するもので、今後、経営健全化団体において、更に積極的に取り組むことにより、最大限の効果が期待できる具体例を以下に例示する。

(1) 利用促進

企画乗車券・サービス乗車券の発売

4 (1)に掲げたとおり、全ての事業者において企画乗車券、サービス乗車券が発売されており、利用者の利便に供され、乗車料収入の増収に寄与している。

しかし、乗り継ぎ割引制度と合わせると種類が多く、利用者にどの程度理解されているか、検討の余地がある。地下鉄利用を向上させ、乗車料収入の増収を図るために、これらの乗車券のPRを積極的に行う必要がある。

また、民営事業者等の実施状況を参考にするとともに、イベントを企画し実施する行政部門やイベント実施企業等とも連携を図り、新しい企画乗車券の企画発売等を検討して増収につなげていくことが期待される。

民営鉄道事業者との企画乗車券の発売

(目的) 新規需要の喚起 (近郊からの旅客の確保)

共通一日乗車券の発売

- ・東京フリーきっぷ (東京メトロ、JR 都区内)
- ・都営地下鉄・東京メトロ一日乗車券
- ・京の遊々きっぷ(JR 東海)
- ・京都花まる 1 day チケット(京阪電鉄)
- ・京めぐりカード(近鉄)
- ・いい古都チケット(阪急電鉄)
- ・スルッと KANSAI

ゾーン定期券・全線定期券の発売

（目的） 中心部へのマイカー抑制及び地下鉄利用の促進
神戸市の例

板宿・妙法寺・総合運動公園・伊川谷・西神中央駅を発駅とし、新神戸駅を着駅とする５種の定期券について、通常の定期料金に 390 円～590 円をプラスすることで、海岸線も全駅乗降可能となる定期券を発売。

休日一日乗り放題きっぷの発売

（目的） 休日利用の促進

土曜・日曜・休日等に、地下鉄・市バスが１日乗り放題の乗車券を発売。市内の観光施設入場料金などの割引になる特典をつける。

名古屋の例（ドニチエコきっぷ）

料金：大人 600 円、小児 300 円

（通常の１日乗車券大人 850 円、小児 430 円）

札幌市の例（ドニチカキップ）（地下鉄専用）

料金：大人 500 円、子供 250 円

（通常の地下鉄専用 1 DAY カード 大人 800 円、子供 400 円）

イベント等の企画乗車券の発売

（目的） 割安又は利便性を高めた企画乗車券を発売し、増客増収に努める。

福岡市の例

九州国立博物館やアイランド花どんたくの入場券と一日乗車券のセットなど、イベント等に合わせた企画乗車券の発売。

乗客誘致

乗客誘致を図るために、各事業者においては、各種イベントの開催が実施されている。交通局が直接実施するイベントの開催には、それぞれノウハウが必要であり、直ちに増収につながらないものもあるが、一過性ではなく、ある程度の期間において繰返し継続して開催し、その定着を図る努力が必要である。

また、沿線施設等と常に連携して、施設が実施するイベントに協力し、乗客誘致につなげて行くとともにパークアンドライドの実施等施設利用者の地下鉄の利用を促進する施策を推進する必要がある。更に、地下鉄への利用転換の促進を目的に商店街等商業施設と連携し、各種のサービスを行い、地下鉄の需要の喚起を図る。

パーク＆ライド等の実施

（目的） 中心部へのマイカー抑制及び地下鉄利用の促進

沿線の大規模商業施設等との連携によるパーク＆ライド等の実施

仙台市の例

- ・ 沿線の大規模商業施設との連携（定期券購入が条件）

福岡市の例

- ・ 地下鉄と市営駐輪場の共通割引定期券を発売

エコショッピング制度

交通需要マネジメント（公共交通機関への利用転換の促進）を目的として、地下鉄・バスを利用した場合の提携店舗でのサービスを受けることができる制度。

（PR・広告等の経費は商業者の負担）

(2) 附帯事業の実施

附帯事業としては、駅構内を活用した店舗、自動販売機等の設置、土地及び建物の貸付、車内、車体、駅構内等を活用した広告、光ファイバー等に供する施設の貸付、オリジナルグッズの企画販売等極めて多種多様な事業が実施されている。

したがって、東京メトロ等民営事業者を含めて他の事業者が実施している附帯事業を把握し、未実施のものについて取り組む場合の条件や実施可能性等を検討することが必要である。その上で、附帯事業による経営の多角化等増収対策について創意工夫し積極的に取り組むとともに乗車料収入の他に安定的な収入を確保するため資産の有効活用も極めて重要である。

駅構内の有効活用

地下鉄駅構内を活用して、売店・ATM・行政サービスコーナー等の設置により、地下鉄と商業施設等が融合して利便性を高めている。

各都市の例

札幌市	コンビニ、キヨスク等の誘致
仙台市	駅舎施設の貸付
東京都	一般売店、専門店舗、自動販売機等
横浜市	貸ビル、貸倉庫、コンビニ・ATM・理髪店等の設置
名古屋市	駅ビル等の貸店舗事業
京都市	コンビニ、駐車場用地の貸付
大阪市	店舗開業
神戸市	珈琲店の設置
福岡市	コンビニ、軽飲食店等の設置

広告事業

各都市とも、車内、駅構内などを活用した魅力ある広告の活用により、収入の確保を図っている。

さらに、IT 技術を活用した映像広告、車内放送広告など多様な媒体の活用が期待される。

- ・ 車内広告の例

中張りポスター、まど上ポスター、ドア上路線図横ポスター、ドア上ポスター、ドア横ポスター、ステカー、広告貸切電車

- ・ 構内広告の例

駅張りポスター、大型ボード、駅看板（電飾看板）、柱巻広告ベンチ広告、鏡広告、臨時集中掲出、イベントスペース

通信事業

次世代情報ネットワークの光ファイバーを地下鉄網と共に張り巡らした賃貸事業。

駅構内で使用出来る無線 LAN サービスの導入。

（３）経営効率化

人件費の抑制

地下鉄事業における経費の内訳では、減価償却費に次いで人件費が26.2%と大きなウェイトを占めている。

したがって、経営健全化団体の経営健全化計画においては、人件費の見直しが経営健全化を図る施策の大きな柱になっており、給与・手当等の見直しがどこまでできるかが経営健全化を達成する鍵を握っている。

いくつかの事業者においては、労働組合の理解を得ながら給与カットを行っているところもあるが、それぞれの地域における民間給与の適切な反映、年功的な給与上昇の抑制等の給与の構造改革を図るため、給与・諸手当の見直しを実施することが求められている。

また、利用者、市民の理解、評価を得るため人件費等について積極的な情報開示を行うことが必要である。

人件費の抑制

人件費の抑制（給与カット、給与表、手当の見直し）

- ・ 職員数の削減
- ・ 給与表見直し
- ・ 給与カット
- ・ 諸手当の見直し
 - (1) 管理職手当の減額
 - (2) 特殊勤務手当の見直し
 - (3) 超過勤務手当の縮減

仙台市の例

給与表の見直し（企業職給与表(一)と(二)に分離）

横浜市の例

給与表の見直し（5%～12%）5年間

特殊勤務手当の全廃

夏期休暇の凍結（5日→0日）

名古屋市の例

給与カット（5～13%）、管理職手当等諸手当も対象

特殊勤務手当の見直し

給料表の見直し（企業職給料表(2)）

京都市の例

職員数の削減（平成21年度までに60人削減）

諸手当の見直し

管理職手当の60～100%減額

特殊勤務手当の見直し

休日勤務手当の解消

超過勤務手当の縮減

非常勤嘱託員の報酬月額を5%引下げ

企業職員給料表初任給引下げ

業務見直しによる経費節減

経営の効率化を図るには、人件費の抑制とともに定員の適正化が大きな柱になっている。

各事業者においては業務の見直しを行い、正規職員の採用を抑制、嘱託職員の活用等により定員の適正かつ効率的な運用を図っている。

業務の見直しにおいては、駅業務の見直しを中心に車両整備、委託

業務、さらに労働条件、組織等の見直しが行われ、広範で多方面に渡っている。

したがって、他事業者の詳細な実施状況と比較検討し、現状を認識した上で安全輸送の確保を前提の上、徹底した見直しに取り組むことが必要である。

ワンマン運転の実施

可動式ホーム柵などの安全対策設備の設置により安全性が確保され、費用対効果が十分に見込まれることによるワンマン運転の実施。

横浜市の例

可動式ホーム柵、自動列車運転（ATO）装置等安全対策設備の設置により、ワンマン運転の実施

仙台市の例

ワンマン運転・駅ホームの無人化による一般駅務員 2 名体制

福岡市の例

全線でワンマン運転の実施

駅業務の見直し

組織・勤務体制、役務業務の嘱託化などによる業務の見直しによる経費の節減。

仙台市の例

駅務員の退職者及び新たに増加する役務業務について嘱託職員による対応

東京都の例

ホーム整理業務等を見直し、職員を削減

名古屋市の例

駅務業務及び事務事業の見直し

大阪市の例

駅業務の見直し、勤務体制の変更、券売機設置台数の見直し等

神戸市の例

西神・山手線における駅掌の嘱託化（主要駅は除く）、日勤ポストの廃止、短時間勤務駅掌の導入

運転業務の嘱託化

福岡市の例

七隈線の運転業務を嘱託職員により実施

委託業務の見直し

名古屋市の例

- ・線路補修作業の委託内容
- ・昇降機（EV・ES）委託単価の引下げ
- ・電路設備及び変電所設備等の保守点検業務の周期・回数の見直し
- ・駅及び車両清掃回数、委託単価の見直し

福岡市の例

- ・駅機械設備保守の管理・宿直要員の見直し
- ・出改札設備等の点検周期見直し

建設事業費のコスト削減

地下鉄の建設に当たっては、その建設に伴う設備投資額は莫大であり、その資本費負担の大きいことから、各公営地下鉄事業者の経営は極めて厳しい状況にある。

現在、建設を進めている路線については、新技術の導入、施設等の仕様、契約・積算方法の見直しなどによる調達コストの削減に取り組んでいる。

しかし、コスト削減に当たっては、地下鉄の安全を維持した安定運行の確保及びサービスに関するガイドラインが設定されることが必要である。

また、技術開発、設計に当たり、契約方法・積算について、各事業者は、官製談合に対し、倫理規定の制定等により業者等の利害関係にある者との間で行われる疑惑や不信を招きかねない行為の禁止・制限のルール化を図るなど、法令を遵守する意識の向上を図る必要がある。

- ・技術の導入や設計の見直し等による土木工事費の削減
- ・施設等の仕様見直しによる建築工事費等の削減
- ・契約制度、実態調査等に基づく労務単価や材料費の適正価格の追求による積算の見直し等による調達コストの削減

（４）業務の外部委託

経費の節減対策で、各事業者が積極的に取り組んでいるのが、業務の外部委託であり、清掃業務、駅業務等委託の範囲は大幅に拡大しており、運転業務についても検討されているところである。

各事業者が直接実施するよりも、他の者に委託して実施させるほうが効率的で、コスト縮減につながる業務を委託して経営の効率化を図っている。

特に特殊な技術、高度の専門的な知識又は特殊な設備等を必要とする業務が外部委託の効率性、必要性が高い。

しかし、業務の外部委託に当たっては、特に安全輸送の確保に十分配慮する必要がある、委託先の選定に当たっては適正なコスト、安全等サービス水準の維持を担保させるようなコンペティションによる競争原理を導入し一層のコスト縮減を図ることを検討する必要がある。

駅業務の委託

札幌市の例

旅客案内、駅構内設備管理、列車運行に係る機器操作、運転指令との連携による事故等の対応

東京都の例

窓口案内業務、駅務機器取扱業務、ホーム監視業務（助役業務を除く）

横浜市の例

駅業務のうち役務掛・役務指導掛の業務（管区駅等を除）、定期券発売業務

神戸市の例

海岸線の管区駅長業務、管区業務以外の駅業務（助役業務を含む）全部

福岡市の例

箱崎線、七隈線の駅業務（管理業務は助役等の正規職員で実施）

運転業務の委託

名古屋市の例

上飯田線運転業務の委託

上飯田線において、相互直通運転を実施している名古屋鉄道（株）への運転業務委託を実施

実施時期 平成 19 年 4 月 1 日

（５）意見要望等による利用者・市民の地下鉄事業に対する理解を得るための PR の強化

利用者・市民及び沿線事業所、学校、文化施設など集客に関係の深いところへの意見・要望、アイディアの募集により情報を共有することによる、地下鉄事業への参加を促すことも経営の改善には欠くことのできないことである。

- ・ 市民・地域住民の意見要望を募集する機会の充実
- ・ ネットモニターを活用したアンケートの拡充
- ・ ホームページを利用した人身安全・安全運行に関するアイディアの評価
- ・ 市民・利用者との協働
「市バス・地下鉄ファンクラブ」等の運営による市営交通の利用運動の展開

7 経営健全化対策の支障となる問題点及びその解決策

公営地下鉄事業の経営健全化を図るために、各事業者は様々な経営健全化対策に取り組んでいるが、その対策を推進する上で、支障となる諸課題が生じている。そこで、アンケート調査結果等を通じて提起された問題点とその対応策、解決策について、経営健全化対策の項目別に下記のとおり整理し、取りまとめを行った。

【利用促進策】関係

公営地下鉄事業の経営状況の根本的改善は、運賃収入の増収が不可欠である。そのためには、各事業者の努力・工夫が期待され、臨時的増収ではなく、継続的な収入確保には、一般行政部門と一体となった直接・間接の利用促進策が総合的に展開される必要がある。

(問題点)

これまで、新規需要獲得の観点から、接続している他事業者や沿線集客施設など共同で、割安で便利な乗車券を発行することにより、横断的な旅客移動が図れるよう、企画乗車券の発売に取り組んできたが、その取組は成熟期に達しているとともに、提携先の営業政策など外的要因が大きい。

(対策)

国際化の進展に伴い、今後の増加が見込まれる訪日外国人が低廉で便利・快適に市営交通を使って市内観光などができるような商品開発等の研究に努める。

(問題点)

観光施設等入場料割引乗車券については、割引による減収という施設側の課題もあり、当該事業への参加に難色を示す施設がある。

(対策)

当該事業への参加を条件として、ポスター掲出、ちらし配布による地下鉄等における施設でのPRの機会を作ることにより、施設入場者の増加を図るという施設側のメリットを付与する。

(問題点)

沿線の大型商業施設等との連携による、「パーク＆ライド」の実施については、地下鉄事業者では、駅に近い場所での駐車場確保が困難であり、維持管理費の負担も大きく、なかなか設置が進まない。

(対策)

地下鉄事業者のみで、問題解決にあたるのではなく、駅周辺の商店街や駐車場事業者などと幅広く協力を呼びかけるとともに、都市開発の一環として自治体の関係行政部門と連携して、公共交通利用促進のためにも事業拡充が図られるよう協力して推進することが必要である。

(問題点)

ラッシュ時対応のダイヤ改正は、車両の増備、大規模な改修が必要となる。

(対策)

沿線の再開発事業などによる乗客数の今後の伸びなど、早期に的確に把握したうえで、車両の増備・諸設備の更新時期を視野に入れた大規模な改修等を実施し、ダイヤ改正をし、増客増収を図る。

【附帯事業の実施】関係

増収対策として、運賃収入以外に、広告収入及び施設等の有効利用などの附帯事業が実施されているが、景気の低迷が続く中で、広告収入が減少しており、新たな有効利用に向けての企業側の意欲も減退している。このような中で、増収を図ることは、極めて厳しい状況にあるが、新たな展開に向けた取組みの強化が求められる。

(問題点)

駅構内の有効活用事業について、地下鉄構内における店舗等の展開には、防火区画のほか、スプリンクラや排煙設備等が必須であること（地下鉄道の火災対策基準）。冷蔵庫、空調のための室外機や給排水設備の敷設経路の確保を要する。

(対策)

大規模改修時にあわせて計画的に防災設備等を整備するなど、中長期的な視点にたった効率的な出店計画となるよう配慮する必要がある。

(問題点)

道路占用に係る広告掲出の許可基準により、面積、メディア方式（動画映像、音声等）、掲出方法・場所の点で、地下鉄駅改札外コンコースでの掲出が規制されている。（改札内については、平成 17 年 3 月に一部緩和された。）

(対策)

規制緩和に向け、道路管理者との協議を進める。

(問題点)

オリジナルグッズの企画・販売事業について、販売見込みを推計するのが難しく、不良在庫を抱えるリスクがある。

(対策)

過去の発売実績、類似商品の発売実績等市場の動向を注視し、損益分岐点を考慮した上で作成数量を決める。

(問題点)

車内放送広告に対して、車内がうるさく不快との意見が少なくない。

(対策)

車内音声広告の放送に当たっては、駅間の走行時間の短いことと営業用放送との関係から苦情が出ないように①広告主が放送広告主としてふさわしいか ②広告挿入場所（次駅案内放送後等）③広告放送時間の長さ 等に留意して実施することにより、利用者の出口案内等の利便性からも増収対策に有効となる。

(問題点)

長引く景気の低迷等により、ポスター貼り等の既存広告で掲出率が低下傾向にある。

(対策)

広告代理店等関係者と連携しながら、掲出増大に向けた営業活動に取り組むとともに、広告主のニーズに対応した魅力ある新規広告媒体の開発に積極的に取り組む。

【経営効率化】関係

経費の節減に当たっては、全ての項目を対象として見直しを図るべきである。事務費や退職不補充等による経常的な経費の削減のみならず、駅業務の委託化や車両整備等の外注化、嘱託職員の活用等の経費節減を行う必要がある。

（問題点）

駅業務の見直しに伴いホーム立哨や改札窓口業務などを担当していた駅務職員に、これまでの業務に加え駅助役業務を行わせることになる。

（対策）

駅務業務の見直しについて、これまでの業務に加えて駅助役業務（収入金処理業務など）を行わすため２か月程度の教育期間を設ける必要がある。

（問題点）

電路設備保守点検業務等の点検周期を延長することにより、保守点検費用の節減を図ることとしているが、安全性の確保へ取組みが課題である。

（対策）

設備の保守点検業務の見直しについて、設備の機能・構造などを考慮し、機能発揮を安定的に確保出来る周期へと適正化するなど、サービスの根幹である安全性の確保に対する最大限の配慮が必要である。

また、設備の保守点検業務への複数年契約の導入など、創意工夫のコスト削減に取り組む必要がある。

【業務の外部委託】関係

経営健全化を目指す上で、民間事業者の合理的な経営手法を積極的に導入することにより、業務の効率化を図る必要がある。具体的には、業務の外部委託を進め、ランニングコストの節減や民間資金・経営能力等を活用した施設の整備・運営によって、効率的な業務の展開を図ることが期待される。

(問題点)

保守や営業の現業部門で委託を拡大しているが、安全やサービスの品質の確保に直接関わる専門的な業務については、中長期的に安定した確実な履行を確保する必要がある。民間事業者においては、グループ企業を活用し、コストの削減と委託に伴うリスクの回避を両立させているが、公営事業者においては、入札を原則とする現行の契約制度の下で、1年更新の契約に基づき受託者に委ねる状況にある。

(解決策)

交通事業の根幹に係わる業務については、その範囲を明確にした上で、安定した確実な履行を確保するため、特定の受託者と中長期的に安定した委託契約を締結できるようにする。具体的には、第三セクターやコンペ等を活用し、確実な履行を担保し得る受託者を選定するとともに、長期継続契約を適用するなど、中長期的に安定した委託契約を締結することが考えられる。

(問題点)

業務の外部委託は、どうしても委託費の安いところが優先される。

(対策)

経費削減を優先した仕様になり、サービスの内容、安全性が低下しないよう十分な配慮が必要である。

【安全運行の確保対策】関係

近年、地震などの自然災害、鉄道災害などの事故災害について防災対策の一層の充実強化が求められている。不特定多数の者が利用する地下鉄等の鉄軌道における施設等の耐震強化、防災情報の迅速な伝達体制の整備等防災対策及び安全対策を講じることが求められている。

(問題点)

地下鉄駅の火災対策の整備について、国の地下鉄道の火災対策の基準に適合させるためには、用地の確保と多額の事業費が必要であり、事業者負担が大きい。

(対策)

平成18年度に、地下鉄等の鉄軌道における防災対策及び安全対策を

総合的に支援するため、耐震性強化や防災情報の迅速な伝達体制の整備等の「地下鉄等防災・安全対策事業」により安全対策が講じられることとなったところであるが、基準適合までの期限の制限の緩和及び道路管理者等の協力を義務づけるなどの政策の構築が必要である。

また、国土交通省の補助制度において、現在補助対象となっていない車両の改修等についても補助対象とするよう、財政措置の拡充を図る必要がある。

【利用者サービスの向上・充実対策】関係

公共交通のネットワークを最大限活用した乗継制度等については、その利便性を向上させることが課題である。

(問題点)

IC カード乗車券の導入には、機器の整備をはじめ多額の事業費が必要となり、事業者負担が大きい。

(対策)

カード式乗車券については、年々発売枚数が増加しているのが実状である。

IC カード導入を契機とした新たなサービスの導入は、利用者の利便性を考慮すると、補助金の確保など事業者負担の軽減に努め、前向きな検討が期待される。

(問題点)

IC カードを活用した更なるサービスの展開を図るためのノウハウも不足している。

(対策)

IC カード相互利用各社と共に利便性についての検討及び他業種の同様のサービスの活用例等も参考にして実施に努める必要がある。

(問題点)

車内での携帯電話使用は、禁止（優先席のみ電源 OFF 等）されており、電源を切るように呼びかけているが、使用は後を絶たず、事実上有名無実化している。

(対策)

優先席付近のつり革の色を変更し携帯電話オフ範囲の明確化、ステッカーや車内放送による案内に努め、引き続き利用者に対し、携帯電話の取扱について周知していくことが必要である。

(問題点)

利用者・市民に経営状況についての理解を得るためには、これまで以上に積極的な経営情報の公開が必要である。

(対策)

通常予算・決算情報だけでなく、決算速報や四半期収支状況、キャッシュフロー計算書などの民間企業並みの財務諸表の公開など、積極的な経営状況の提供について検討を行う必要がある。

(問題点)

公営企業として、利用者満足の向上に努めながら経営の自立性を高めていくためには、内部の人材だけでは不十分な、企業経営上の幅広い視点や長期的な視野を外部から取り入れていくことが必要である。

(対策)

民間の優れた企業経営者など、外部人材を活用した第三者機関などの設置により、地下鉄事業の経営全般にわたって様々な視点から助言・提言を得る仕組みについて検討を行う必要がある。

【その他経費削減】関係

(問題点)

高資本費対策借換債制度に基づく高金利企業債の借換

現在の地下鉄事業高資本費対策借換債の対象となる事業は、前々年度における旅客運輸収益に対する資本費の割合が全国平均以上で、対象となる企業債は、公営企業金融公庫資金をもって起こした企業債（地下鉄事業特例債を除く。）で、利率が平成19年度は年5.0%以上のものとなっている。

しかし、地下鉄事業は、極めて資本費の高い事業であるだけに、更に資本費の軽減対策の拡充が望まれる。

(対策)

平成19年度創設の政府資金等の繰上償還（補償金なし）制度等を活用し、支払利息の削減を図る。

8 おわりに

公営地下鉄事業は、少子高齢化の急速な進行や自動車利用の増加などにより、乗車人員の増加は期待出来なく、非常に厳しい経営環境にある。

平成 17 年度の決算によれば、平成 17 年度末において、公営地下鉄 9 事業者全てが累積欠損金を有し、その累積欠損金は合計で 2 兆 2 7 9 億円である。また、不良債務については東京都と大阪市を除く 7 事業者の合計は 9 4 0 億円となっている。

このように、公営地下鉄事業の経営状況は厳しいものになっており、かかる観点からも、公営地下鉄事業の運営における早急な改善が求められている。

地下鉄は、国も認めているごとく、（１）経営健全化に向けた自己努力及び（２）一般会計からの強力な支援が不可欠である。

（１）経営健全化に向けた自己努力について

本報告でみたように、経営健全化 4 団体における試み、更には、アンケート調査をされた 9 団体及び民間事業者たる東京メトロ等にみる先行事例や手法が活かされるべきである。

今後も、労使一体となって更なる経営健全化に向けた創意と工夫がなされるよう期待される。

加えて、地下鉄事業のおかれている実情を広く周知してもらう努力についても、意を注ぐべきである。今、地下鉄事業の経営上、何が問題なのか、まちづくりと地下鉄とはどうかかわっているのか、地下鉄事業の評価は、経営収支の黒字・赤字のみで判断されるべきものなのか、地下鉄が地球環境保全に果たす役割や限られた道路スペースの有効利用等、より広い視点からの地下鉄の持つ貢献はいかに斟酌されるべきか。

議会、首長そして、住民・利用者に対し、情報を広く開示・公表していくことは、極めて重要である。地下鉄事業者はいうまでもなく、その設置者である地方公共団体は、この面で説明責任があることを忘れてはならない。そのための不断の努力を惜しんではならない。

（２）国や一般会計からの強力な支援について

地下鉄事業は、国においても、都市基盤整備の中核的な事業として位置づけられており、地方公共団体にとっては、設置者とし

て地下鉄事業の設置・経営に対して責任を有することは明らかである。それゆえ、それに見合った強力な負担や支援が求められるべきである。

こうしたことを踏まえて、国や地方公共団体においては、今後とも公営地下鉄が都市住民の生活を支える重要なインフラであることに鑑み、事業者の経営健全化努力を前提としつつ適切な財政支援を行うように努めるべきである。

公営地下鉄事業者にあつては、これらを踏まえ、地下鉄事業を持続的に発展させるため、公営企業の責務として、「公共の福祉の増進」をめざし、企業としての経済性を発揮しつつ、市民・利用者の理解と信頼を得て安定した事業運営を継続しうよう今後も努めることが期待される。