

# 公営地下鉄事業における経営健全化 対策に関する調査研究会報告書概要

## 1 はじめに

公営地下鉄事業は、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 509 k m で運行されている。

### 地下鉄事業の意義・役割

- ① 都市の大量輸送需要に対し優れた輸送能力がある。
- ② 環境にやさしい交通機関である。
- ③ 都市の活性化に貢献している。

## 2 公営地下鉄事業の経営状況

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。

## 3 公営地下鉄事業の経営健全化対策の現状

### (1) 公営地下鉄事業に対する財政措置

#### 地下鉄建設費等補助制度

地下鉄建設に対する国の補助制度は、昭和 37 年度の創設以降、利差補給方式から運営費補助方式への変更、補助率の引上げ、運営費補助方式から資本費補助方式への変更、分割交付方式から建設当年度一括交付方式への転換等、遂次充実が図られ現在に至っている。

#### 地下鉄事業特例債制度

この制度は、昭和 45 年度に創設されたもので、地下鉄建設費補助制度の改善に際し、その改善の効果を既往の建設分にも及ぼすことを目的として設けられた制度であり、地下鉄建設のために発行が認められた都市高速鉄道事業債から発生する利子を対象として地下鉄事業特例債の発行を地下鉄事業会計に対して認め、その元利償還金について国及び地方公共団体の一般会計から補助するものであった。平成 16 年度には、三位一体改革の一環として、税源移譲に併せて国の助成が廃止され、地方一般会計が負担している。

#### 資本費負担緩和債

資本費負担の緩和を図る目的として、昭和 59 年度から建設改良のための企業債に係る支払利息相当額について、発行が認められるものである。

## 資本費平準化債

公営地下鉄の都市高速鉄道事業債の元金償還期間と地下鉄施設の減価償却期間が異なっていることから、当該年度の元金償還額と減価償却費との差について資金不足が構造的に生じていることから、平成 17 年度から、当該年度の地下鉄施設の建設改良に係る企業債元金相当額から当該施設の減価償却費相当額を差し引いた額に対して、発行が認められるものである。

## 地下鉄等防災・安全対策事業

地下鉄等の鉄軌道事業のうち、防災対策及び安全対策の観点から「地下鉄等防災・安全対策事業実施要綱」に基づき整備計画を実施する事業に要する経費について、所要の地方財政措置を講じるものである。

### (2) 国（総務省）の経営健全化対策

#### 施策の概要

地下鉄事業の経営健全化のため、経営健全化計画を策定し、不良債務の計画的な解消とその発生を抑制を図る団体について、地方財政措置を講じる（計画期間：最長 10 年間）。

なお、対象団体は以下の条件を満たし、経営健全化計画を策定する団体のうち、総務大臣が指定する団体に限る。

- 1) 計画期間開始年度の前年度末において不良債務を有し、計画期間中に不良債務の増加が見込まれる団体。
- 2) 計画期間内に償却前営業収支を 5%以上向上させることが確実と見込まれる団体。

#### 指定団体の計画期間及び経営健全化対策のポイント

##### 1) 指定団体及び計画期間

名古屋市	10 年間(平成 15 年度～平成 24 年度)
札幌市	10 年間(平成 16 年度～平成 25 年度)
横浜市	9 年間(平成 16 年度～平成 24 年度)
京都市	10 年間(平成 16 年度～平成 25 年度)

##### 2) 経営健全化対策のポイント

	計画期間中の経営健全化対策	
	企業努力による経営健全化効果額（億円）	一般会計からの出資総額（億円）
名古屋市	約 2 7 7	4 6 5
札幌市	約 2 7 2	1 9 9
横浜市	約 1 0 4	1 7 3
京都市	約 6 9 1	6 3 6

### (3) 経営健全化団体の経営健全化対策

#### 札幌市

乗車料収入の減少が予想されることから、あらゆる業務の見直しにより、456人の職員を削減するなどにより、267億円の経費削減を行う。

また、新規割引乗車券の導入や附帯事業収入増（コンビニ誘致等）で5億円の増収対策を講じる。

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する。

#### 横浜市

1・3号線（ブルーライン）で、給与カット等人件費見直し等による運営コスト削減で平成20年度30%、45億円の削減を行う。

乗客誘致策による乗車料収入15億円及び附帯事業収入3億円の増収対策を講じる。

4号線（グリーンライン）の建設コスト見直しによる建設事業費500億円の縮減を目標とする。

#### 名古屋市

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推進し、新線開業による利便性の向上による乗車料収入及び資産の有効利用による附帯事業収入の増収対策を講じる。

141人の人員削減及び運転業務の委託等による人件費の抜本的な効率化を図り、更に経費全般について総点検を実施し見直しを図るとともに、桜通線の建設費など経費の削減を行う。

計画期間中に償却前営業収支の25%の改善、経常収支の黒字化を目標とする。

#### 京都市

平成14年度策定した「京都市交通事業ルネッサンスプラン」に基づく健全化計画を基本に、乗客見通しなど収支の見直しを行い、支出削減については、業務の効率化や職員の嘱託化などによる職員数の削減、諸手当の見直しと減額による総人件費の抑制、東西線線路使用料の見直し及び東西線建設事業費の削減を行う。

収入増加については、定期的な運賃改定の実施、周辺地域の観光・公共施設等との連携による集客、地下鉄駅の有効利用による増客及び新たな広告の開発等の附帯事業等による増収策を講じる。

計画期間内の平成23年度に償却前損益を黒字化する。

### 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

(1) 増収対策に関する取組

利用促進策として、各都市の地域の実情に応じた企画乗車券の発売により、通勤など固定利用者の確保、高齢者等の利用拡大を図っている。

また、旅行会社とタイアップ、沿線の施設と連携による各種イベントの開催、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及びダイヤ改正・臨時列車の運行等による輸送サービスの向上に努めている。

更に、附帯事業を実施することにより、多くの乗客が利用する立地上の利点と民間活力を利用し駅の利便性を高めている。

(2) 経費の節減対策に関する取組

経営の効率化として、民間事業者と給与水準を比較し、給与カット、給与表・諸手当の見直しによる人件費を抑制し、安全輸送の確保を前提とした業務の再点検により、職員を削減し作業効率の向上を図っている。

また、土木・設備工事等における計画、設計、契約・積算方法等の見直しによる建設事業費の調達コスト及び省エネ手法等による経常経費等の節減に努めている。

更に、専門知識や技術を要し経費節減効果が見込まれる業務については、外部委託を実施している。

(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として、乗務員等に対し安全指導・教育等の通常訓練、定期訓練を実施し、安心・安全確保を最優先に考えた防災・防犯等安全対策設備の整備による安全管理の強化を図っている。

利用者サービスの向上・充実対策としては、障害者等対応のバリアフリー等の推進、利用者の視点にたったサービスの提供及びICカードの導入等により利便性の向上を図っている。

(4) 経営健全化対策の推進に対し利用者・市民の理解を得るための取組

市民とのパートナーシップを進めていくには、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、市民と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ので、そのための取組を積極的に実施している。

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) 関連事業の取組

**ステーションサービス事業**

- ・ 駅空間創造（Echika 表参道）、コンビニエンスストア等の展開

#### **ビル事業**

- ・ ホテル・住宅等の開発、テナントのリニューアル、高架下事業の開発

#### **広告事業**

- ・ 新規広告媒体の開発（大型ボード等）

#### **IT事業**

- ・ メディアスポットの開発、無線LANサービス等

### (2) コスト削減戦略

#### **契約制度・積算方法の見直しによる工事発注コストの削減**

- ・ 見積合わせ競争契約の本格実施、積算基準の再構築、コスト削減活動を確実に実施するためのPDCAの仕組みの定着

#### **作業量の見直し、作業プロセス改善等による生産性の向上**

- ・ 部門横断的な推進体制のもと、生産性改善施策の実施

## 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

各公営地下鉄事業者の取組の中から、今後、経営健全化団体において、積極的に取り組むことにより、効果が期待できる具体例を例示する。

### (1) 利用促進

#### **企画乗車券・サービス乗車券の発売**

- ・ 民間鉄道事業者との企画乗車券の発売
- ・ ズーン定期券・全線定期券の発売
- ・ 休日一日乗り放題きっぷの発売
- ・ イベント等の企画乗車券発売

#### **乗客誘致**

- ・ パーク&ライド等の実施
- ・ エコショッピング制度（公共交通機関への利用転換の促進）

### (2) 附帯事業

- ・ 駅構内の有効活用（地下鉄と商業施設等が融合した利便性の向上）
- ・ 広告事業（IT技術を活用した映像広告等多様な媒体の活用）
- ・ 通信事業（無線LANサービスの導入）

### (3) 経営効率化

#### **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）

#### **業務見直しによる経費節減**

- ・ ワンマン運転の実施
- ・ 駅業務の見直し（組織・勤務体制、役務業務の嘱託化等）
- ・ 運転業務の嘱託化
- ・ 委託業務の見直し（委託業務内容、委託単価等）

### **建設事業費のコスト削減**

- ・新技術の導入、施設等の仕様、契約・積算方法の見直しによる調達コストの削減

#### **(4) 業務の外部委託**

- ・駅業務の委託（管理業務以外の駅業務）
- ・運転業務の委託

#### **(5) 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**

- ・市民・利用者との協働（地下鉄ファンクラブの運営による利用運動の展開等）

## **7 経営健全化対策の支障となる問題点等**

公営地下鉄事業の経営の根本的改善は、運賃収入の増収が不可欠で臨時的な増収でなく継続的な収入の確保は、各事業者の努力と工夫により、一般行政部門と一体となった利用促進策が展開される必要がある。

また、経費節減に当たっては、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も必要である。

しかし、業務の効率化に当たっては、不特定多数の者が利用する地下鉄では、防災対策の充実強化と利用者サービスによる利便性の向上も求められる。

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問題も生じている。

### **利用促進策関係**

- ・企画乗車券の取組は成熟期に達し、提携先の政策等外的要因が大きい
- ・パーク&ライドの実施は駐車場用地確保が困難
- ・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

### **附帯事業の実施関係**

- ・地下鉄駅改札外コンコースでは道路占用に係る許可基準の規制がある
- ・オリジナルグッズの企画販売は不良在庫を抱えるリスクがある
- ・景気の低迷等により、広告の掲出率が低下傾向にある

### **経営効率化関係**

- ・電路設備保守の点検周期延長については安全性の確保が課題である

#### **業務の外部委託関係**

- ・現業部門の委託は中長期に安定した履行の確保が必要であるが入札を原則とする現行契約制度下では1年更新の契約で受託者に委ねることとなる

### **安全運行の確保対策関係**

- ・国の地下鉄道火災対策の基準に適合した整備を行うには用地の確保と多額の事業費が必要

### **利用者サービスの向上・充実対策関係**

- ・ICカード導入は多額の事業費とサービス展開のノウハウが必要

## その他経費節減関係

- ・高金利企業債について、高資本費対策借換制度等、更なる資本費の軽減対策の拡充が望まれる

## 8 おわりに

公営地下鉄9事業者全てが累積欠損金を有しており、非常に厳しい経営環境にある。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。

そのためには、「経営健全化に向けた自己努力」及び「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

経営健全化4団体における試み、その他の公営地下鉄事業者及び東京メトロ等にみる先行事例や手法が活かされ、労使一体となった経営健全化に向けた創意と工夫がなされることが期待される。

### (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、都市基盤整備の中核的事業である。

地方公共団体は、設置者として、責任を有するゆえ、それに見合った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努めるべきである。

一方、公営地下鉄事業者においても事業を持続的に発展させるため、「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とも努めることが期待される。