

公営企業のガバナンスと経営形態 地方分権下における官(国と地方)と民の役割分担の適正化 ー交通事業分野からの考察ー¹

赤井伸郎
akai@bniz.u-hyogo.ac.jp

兵庫県立大学

2006年3月

要旨

変動する時代の流れに対応し、また成熟化した社会における住民ニーズの変化に対応するためには、常に、権限は適材適所で配置されていなければならない。すなわち、官と民の役割分担、官内部での役割分担は、常に見直され、明確化されていなければならない。本稿では、公共交通における官と民の役割分担の観点から、望ましい事業手法・経営形態を議論する。具体的には、2節において公営企業の概要を議論した後、3節では官は民のノウハウを最大限に活かしながらそれをサポートするという観点から公営企業の役割の基準を整理した。4節において公営企業形態のガバナンスを議論した後、比較的サービス内容の範囲が統一である日本の公共交通(バス・地下鉄)に焦点を当てて、その現状、効率化を阻害する障壁、改革の効果を提示した。最後に、これらの議論から得られる以下の政策提言を行った。第一は、官・民の役割分担の改革である。民のノウハウを活かしながら、公益を確保するように、様々な契約手法を用いて権限配分の適正化を行うことが必要である。ただし、これらの改革を実現可能にし、持続していくためには、官民それぞれに対して外部からの統治(ガバナンス)が必要である。第二は、国・地方の役割分担の改革である。官内部の役割分担の不明確さが、官と民の役割分担の改革を妨げている実態を踏まえて、国と地方の役割分担を明確にし国が責任を持つべき部分は、財源保障基準など関与の根拠を明確にし簡素な補助制度で、また、地方が責任を持つべき部分に関しては地方の自己責任によるファイナンスで事業を実施することが望ましい。

¹ 本論文は経済産業研究所の研究成果の一部である。本研究で行われた各交通局への視察では、総務省自治財政局公営企業課の方にお世話になった。また、倉本宜史氏・金坂成通氏から貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝する。

1. はじめに：中間組織の非効率性

バブル崩壊後、すでに15年以上が経とうとしている。これまでに、数多くの景気対策がなされてきたにもかかわらず、景気を回復させるには至らなかった。この背景には、バブル期に確立された政府構造を踏襲したままの政策では、新しい時代に真に必要な政策が実行できないことがある。小泉内閣が政府の財政構造改革を掲げて以来、効率的な政策を実行する土台作りがはじまっている。構造改革は、これまでの政府構造を改革する試みであり、当然ながら、非効率な政策およびそれを行う制度は、新しい効率的な政策・制度に生まれ変わらなければならない。この改革は、民主的・政治的に困難であることが予想される。しかしながら、このままの政府構造を持続することは可能ではない。したがって、一刻も早く、新たな時代に向けた効率的な政策を実行できる政府構造作りが必要なのである。

効率的な政策を実行するためには、インセンティブ、ノウハウを考慮して、権限、リスク負担などが適材適所で与えられていなければならない。すなわち、官と民、さらに国と地方における役割分担が適切になされていなければならないのである。

我が国の地方財政制度を見てみれば、その制度にはバブル以後大きなメスが入らず、現在の財政状況は、危機的状態にある。地方政府部門の債務残高（普通会計分）は2004年度末で204兆円に達している。こうした、地方財政の悪化の要因のひとつは、地方自治体が国の下部組織として、国の景気対策に駆り出されてきたことにある。この背景には、そのような非効率な景気対策を推進する地方財政制度があると考えられる。

この流れを受け、地方財政構造の抜本的な改革（通称：三位一体改革）が2004年度からはじまり2006年度で最終年度を迎えようとしている。この改革は、成熟化した現在の時代に適応した地方財政制度を確立するための、地方財政に関わる重要な3項目を一体で改革する試みである。これは、地方で行われる公共サービスの一定割合などを補助する、各省庁管轄の「国庫支出金」、財源の乏しい自治体に公共サービスの財源を配分する、総務省管轄の「地方交付税」、地方自治体が独自に財源を徴収できるように税源を整えるという「税源移譲」の3つの改革を意味する。「国庫支出金」の削減は、国の関与や補助による非効率な公共サービスの改善を目的とし、「地方交付税」の削減と「税源移譲」は、自己負担なく配分されるお金を減額するとともに、独自の工夫と努力で財源を捻出させる税源を移譲し、費用と便益の関係をより明瞭にすることを目的としている。これは、自治体及び住民にコスト意識と財政責任を持たせるとともに、地域経済の発展を地方税収と関連づけ地域活性化に必要な財政需要を充足させる効果を持つ。

この改革によって、ますます地方は自己責任による行財政運営を迫られることになる。逆に言えば、改革の狙いは、そこにあるのである。この流れにおいて最も重要なことは、地方自治体において、地域の厚生を高める方向で、官と民がお互いに得意分野を担い、限られた資源を有効に活用する必要があることである。

このような官民の役割分担を考える上で、もっとも注視すべき分野は、官と民の中間に位置する分野である。自己責任が与えられていない、これまでの曖昧な地方財政制度の下で最も肥大化・非効率化してきた部分がまさにその分野なのである。実際、その分野に関しては、この役割分担が十分に議論されておらず問題が温存されている。

たとえば、第三セクターに代表されるように、官と民の役割分担の不明確さが、過剰投資や破綻問題を引き起こしていたりする。(赤井・篠原(2002),赤井(2003)参照。)また、100%出資の会社である地方3公社(土地開発公社、住宅供給公社、地方道路公社)も、バブル期に非効率な事業を展開し、問題が大きく取り上げられている。(赤井(2005)参照。)

これらに加えて現在見直しが議論されている分野が、公営企業(特別会計)である。この分野は、料金徴収が可能で民間でも供給可能性は高いが公益性・安定性を確保する必要のあるサービスに関して、政府がそのサービスを直接供給するものである。しかしながら、高度な契約技術による安定供給の確保の可能性や、技術の専門化による官民のノウハウ格差などが現れてきた現在においては、効率性の観点から、民間で供給すべきサービスを官が提供しているものが多いと思われる。実際、昨年度でも公営企業分野において官民の役割を見直す動きが多く見られる。²この分野に関する研究としては、公営企業間の効率性から非効率の要因を分析するものとして、病院を対象とした中山(2003)、野竿(2004)、水道を対象とした中山(2002)、バスを対象とした宮島(1984)、宮良・福重(2002)、山下(2003)などがある。また、官民の役割分担を議論したものとしては、データ他の制約から実証分析ではないが、病院を対象とした長谷川(2005)、水道を対象とした川本(2005)がある。これらの経済学的な既存研究は表1のようにまとめられる。

<表 1挿入>

以上からわかるように、様々な研究が行われているが、以下の点が不足している。

第一に、交通分野、特に地下鉄を対象としたものは存在しない。さらに、バス事業における官民の役割分担に関する考察も、英国事例から学べることを述べた松澤(2005)のみである。すなわち、交通分野においては、経済学的な理論、日本の制度、日本のデータに基づく実証を含めて、民間委託、民間移譲など官民の役割分担を通じた公営企業の組織形態のあり方の議論は十分になされていない。さらに交通分野では、新しい制度の下で効率的な運営を行うための仕組みとしてのガバナンスのあり方も議論されていない。

第二に、官民の役割分担を議論する場合、データの制約のため、改革効果に関する実証分析を行うことは困難である。そのため、どのような効果が生まれるのかを数値で把握することは十分になされていない。

そこで、本稿では、公営企業における交通分野の役割分担(民営化)とガバナンス制度設計のあり方を、経済学的な理論、日本の制度、日本のデータおよび海外事例から考察することにする。また、地下鉄分野の効率性比較、官民の適正な役割分担の下での改革効果などに関しても、数値データに基づき議論する。

本稿は以下のように構成される。まず次節では、公営企業全体の概要・財務状況・近年の傾向などを解説する。3節では、どのような場合に事業を(所有権の意味で)直接供給すべきであるのか、すなわち公営企業の役割基準を理論的に整理する。4節では、ガバナンスの観点から、民営化された場合に生ずる効率的な事業運営に対する規律付け効果を議論する。5節では、日本のデータを用いて、日本の交通事業の実態及び効率化に向けた取り組みを、地下鉄を有する事業者の事例から整理し、効率化を阻害する要因、効率化を行った場合の改革効果を議論する。最後に、6節では、適切な官(国と地方)と民の役割分担に向けた

² たとえば、2005年8月31日の日本経済新聞参照。

ガバナンスの仕組みの再構築のあり方を提言する。

2. 公営企業の概要・財務状況・近年の傾向

本節では、日本の公営企業の概要を解説した後、財務状況及び近年の傾向を紹介する。

図 1には、平成 16 年度時点における公営企業の事業数の状況が示されている。全体で、10595 事業あり、下水道と上水道が多く 66%を占めている。これは、上下水道事業が、主に市町村毎の小さな単位で供給されているからである。

図 2には、平成 16 年度時点における公営企業の職員数の状況が示されている。全体で、40 万人あまりでそのうち約 60%が病院にかかわっている。近年の社会保障費の改革はこの分野にも影響を与える。

図 3には、平成 16 年度時点における公営企業の決算規模の状況が示されている。全体で 21 兆円であり、上下水道で約 50%、病院で 22%を占めている

<図 1図 2図 3挿入>

図 4には、平成 15 年度と平成 16 年度の事業別収支、企業債発行額、建設投資額が示されている。収支は、病院・交通で大幅に赤字であることがわかる。また、変化率で見れば、水道は料金改定の影響で改善し、病院は診療報酬改定の影響で悪化している。また、企業債発行額、投資額を見れば、交通で拡大していることがわかる。

<図 4挿入>

3. 公営企業の役割基準：どのような基準で官民の役割は決まるのか？

本節では、経済学の見地から、理論的に、どのような基準で官民の役割は決まるのかを検討する。公益性の追求という観点では官が介入しなければならないが、事業運営のノウハウに関しては民が勝っているというのが現状であろう。したがって、公益性確保のために、どのような状況において公営企業が事業を行うべきであるのかを考える。

3.1 公営企業の定義

まず公営企業の定義から考える必要がある。公営企業は独立した組織として見られがちであるが、経理上区別された特別会計の名称に過ぎない。公営企業債も母体の一般会計債と区別されているものの、その地方自治体の組織内部にあることには変わらない。事業は独立採算であるといわれるが、経理上その会計内部で収支を均衡させることを目的としているに過ぎず、実際は、数多くの補助が裁量的になされている。このように考えれば、公営企業は官とほぼ同じとみなせ、公営企業と民の役割分担とは、官と民の役割分担と同じこととなる。そこで、以下では、官と民の役割分担を考える。

3.2 権限分担がすべてを規定

事業を行う場合、事業運営責任者・権限決定者・監督者・執行者・インフラ保有者などが必要となる。これらを誰が担うべきであるのかが、官と民の役割を決めることになる。これらは種類が異なるように思われるが、すべてには実際の行動が伴い、その行動は法律で規定されているわけであるから、究極的には官と民の役割分担は権限の分配、すなわち、どのくらいの行動権限を民に与えるのかで決まると言える。たとえば、事業の執行が民に任されるようなアウトソーシングの場合には、執行権限が民に与えられ、その執行内容の決定権限は官にある。また、インフラを所有する場合、インフラをデザイン、運営、監理、監督する権限を官が持っていることとみなすことができる。民間委託とは、執行にかかわる権限のみが民間に委ねられ（委託され）ている状態であり、民営化とは、まさに民営であり、運営する自由度、権限を民が保有している状態をいうのである。

また、責任は理論上、権限保持者が担うはずであるから、権限と責任の分担は一致するはずである。以下では、責任分担は権限分担と一致するとして議論を進める。

3.3 望ましい組織形態

3.3.1 様々な組織形態：委託から民営

官と民の役割分担は権限の配分で決まるわけであるが、現実において、これらの権限をすべて列挙することは難しい。そこで役割分担の目安となるものが、執行およびインフラ所有に関わる権限配分である。執行の担い手がどちらなのかという区別が、一種のそれにかかわる権限の所在を意味し、執行のみが民に与えられているケースをアウトソーシング（民間委託）と呼び、また、インフラ（とそれに伴う事業運営のある程度の自由度）を所有している主体がどちらなのかという区別が、一種のインフラ所有にかかわる権限（所有権、処分権）の所在を意味し、それが民に与えられるケースを民営化と呼ぶことが多い。ただし、これらの視点は、近年の事業運営手法の多様化の流れでかなり複雑になってきている。たとえば、新しい組織形態としての PFI が挙げられる。PFI 事業は、民間がインフラを所有することによって民のノウハウを活かすことが狙いであるが、そのノウハウは主に、インフラのマネジメントや管理であり、それを用いた経営の創意工夫の余地は小さい。事業主体は、官であると認識されている。したがって、インフラの所有を民が行うだけでなく、それを用いた事業の運営の創意工夫も民に任される状態が民営化と呼ばれていると整理できる。そこで、まず、そのサービスが実際に必要であるのかを考えることが重要となる。必要であるならば、次に、そのサービス供給を公営企業で行うべきであるのかを考えることになる。サービス供給が必要であっても、公営企業で行う必然性はかならずしもない。サービス提供責任を官が持つ必要があるのみである。これらの視点から、サービス提供の責任に関して、公営企業を念頭にさまざまな形態を整理すると表 2 のようになる。

＜表 2挿入＞

完全な公営では、すべての事業を公共が直接担うため契約は存在しない。民間業務委託（アウトソーシング）では、サービスは民間によって提供されるものの、決められた内容をこなすだけであり、サービスを提供するためのインプットをコントロールしている。上下分離

では、投資内容を区別して、長期的なインフラ整備を公共が担い、短期的投資である上物を民間が担う。その部分に関しては、サービスの提供に関する一定の水準を満たすことが求められ、アウトプットのコントロールとなる。PFI 方式は、民間の資金調達・所有ノウハウを用いることが目的であり、下物も民間が所有する。PFI 方式にはさまざまなものがあるが、公営企業で念頭においているものはサービス購入型に近い、その場合は、管理・運営を民のノウハウで行うだけであり、サービスの提供内容に工夫の余地は少なく、インプットコントロールになる。最後に、民営の下では、サービス提供責任は公共にあるもののその方法は民間にまかされており、アウトプットコントロールで、経営に創意工夫の余地がありインセンティブは高まる。ただし、民営ならではの不安定要素、経営リスクもある。

3.3.2 目安としての民間委託と民営

このように権限の分担を議論しない限り、真の意味での官と民の役割分担を議論できない。しかしながら、すべての権限を整理し一覧・比較することは困難であり、現在では、サービス提供組織の形態を、「民間委託」と「民営」という二つの目安で議論することが多い。以下では、これらの目安にもいろいろな解釈があるという点を踏まえながら、二つの目安をベースに、現在の状況を見ることにする。交通分野におけるアウトソーシング（外部委託）の実施状況を見たものが表 3である。（その他の分野の状況は、補論 A を参照。）

＜表 3挿入＞

この表から、民間委託はかなり進んでいることがわかる。ただし、項目が業種によって異なることに注意すべきである。たとえば、交通では、バスは運転業務の委託が進んでいるが、地下鉄では、項目が無い。実際、委託は 0%である。

次に、事業主体（この定義も曖昧であるが、ほぼインフラの所有の有無で区分される。）の面での役割分担（公営企業の主要分野における官民の(事業主体から見た)事業規模比率）が、表 4に示されている。

＜表 4挿入＞

上下水道事業は、ほとんどが公営企業によって運営され、インフラは官で供給されている。また交通では 20・25%が、病院でも 15%を官がその役割を担っている。

このように考えれば、現在問われている問題は、インフラの所有及びその創意工夫にかかわる権限をどちらが担うべきであるのかという点になる。この点に関して、理論的には、公営企業全分野で共通の考え方があると思われる。そこで、まずは、官民の役割分担の基準に関して、公営企業全分野に共通する理論を提示し、その後、交通分野を中心に官民分担のあり方を議論する。

3.3.3 公営であることの長所とその根拠

公営バスのあり方研究会報告書（平成 12 年 12 月）では、公営企業が直接インフラを所有し、公共サービス提供のためのアウトプット権限を担う理由として、「公営企業であることのメリット」を表 5のようにまとめている。

<表 5挿入>

経営形態を考える長所・短所の整理は重要である。以下では、ここで述べられている公営企業の長所がほかの形態では実現できないのか、つまり、本当に公営企業の長所なのかどうか、また、ほかの経営形態で述べられている長所は、公営企業で実現できないのかなどを考えることが役に立つ。

まず、民営企業の長所としては、以下の項目が挙げられている。

「経営状況に応じて人件費を圧縮するなど効率的経営が可能」

「迅速的弾力的な意思決定が可能」

「多様性のあるサービス提供が可能」

「広域的な事業展開が可能」

ここで、これらが、公営企業形態で可能であるのかを考えてみると、やはり困難であると思われる。もしこれが実現できないとすれば、この長所の点では、民営企業形態が勝るということになる。

次に、ここで述べられている公営企業の長所を列挙すると以下のようになる。

「一般行政部門と連携した行政施策」

「長期的かつ安定」

「議会・地域住民の意向を反映した運行サービス」

「不採算路線の維持」

「情報公開の徹底・説明責任」

これらが、本当に、公営企業でしか実現できないものであるのか？確かに、直接供給する場合、さまざまな住民のニーズに応えることが可能である。ただし、その結果、ガバナンスが欠如していたり、財政制約の歯止めがなくなっていたり（ソフトバジェット）する場合には、問題も生じる。ここで、ほかの経営形態(民営企業)でこれらの長所を実現できないのかを考える必要がある。すでに述べたように、民営企業でしか実現できない長所が存在するのであるから、もし民営企業で、この公営企業の長所をカバーできるのであれば、公営企業形態を維持するメリットは少ない。

これらの長所を経済学的な用語で整理すると、以下の3項目がポイントとなる。

- 安定度・リスク許容度の違い
- 生活保障・ニーズを反映したサービス
- 情報公開・説明責任

さらに、一般的に議論される公的な行政サービス供給のメリットとして、

- 規模の経済性
- (ネットワーク) 外部性

が加えられるであろう。これらはすべて、経済学でいう「市場の失敗」を生み出す要素であり、それを公共が担うのである。しかし、これらは、さまざまな経営技術が確立した現在の成熟化社会においても公共が直接供給しなければ実現できないものなのであるだろうか？

以下では、この問題を要素ごとに検討していくが、結論から述べると、これらのすべての要素は、適切なインセンティブ契約による補助金で解消可能であり、直接供給するのかどうかという所有問題とは無関係である。

3.3.4 : 安定度・リスク許容度の違い

公営企業であることの長所として、安定的な公共サービスの供給があげられている。これは、経済学的に言い換えると、突発的なリスクが生じた場合に、そのリスクに対応できるのかどうかという問題と解釈できる。

通常、官は規模が大きいことなどから、民よりもリスク許容度が高いと考えられる。すなわち、官はリスクニュートラルに近いが、民はリスクアバースである。その場合、民にリスクを与えることは、公共サービスの安定性の観点からも、社会的厚生損失の観点からも望ましくない。しかし、これに対しては、リスクに応じて補助をすること(リスク対応のインセンティブ契約)で対処可能である。たとえば、民で吸収しきれない、すなわち安定的な供給が困難になるようなリスクに対しては、そのリスクによる損失・被害部分を官が補填する契約を結ぶことが考えられる。ほとんどのリスクを官で吸収することはもちろん可能である。しかしながら、その場合には、民の創意工夫の余地・利益拡大インセンティブはなく、リスクとインセンティブのトレードオフが生じ、それは単なる民間委託に過ぎなくなる。つまり、民営による長所を活かせないのである。したがって、リスクは、官と民のリスク許容度の違い、創意工夫のインセンティブの可能性を考慮して、官民で配分されなければならない。いずれにしろ、契約によって安定を実現することは可能なのである。

ただし、民が施設所有権を持つ限り、ストライキや民営会社の倒産など突発的なリスクが生じるなど、行政サービスの提供が一時的にストップする可能性は 0 にはならない。ポイントは、3.4 節で述べるように、民営による創意工夫のインセンティブ発揮によるコスト削減と、継続リスクのどちらが実際に大きいのかということである。

3.3.5 : 生活保障・ニーズを反映したサービス

公営企業であることの長所として、不採算路線の維持など生活保障が可能になること、ニーズに反映したサービスが可能になることが挙げられている。しかしながら、住民にサービスを提供する責任を持つ主体と、その提供主体とは一致する必要がない。すなわち、サービスを提供する(アウトプット)ことが決まれば、そのサービスをどのような手法(インプット)で供給するのかは別問題である。その手法の創意工夫は民営でこそ可能であり、民が提供するほうが効率的であろう。もちろん、民にすべてを任せれば公共サービスは提供されない可能性がある。不採算の路線などはその典型例である。官と民では目的が違っているのである。したがって、そのサービスの提供は、サービスの提供(アウトプット)を指標として補助金で誘導する契約を結ぶことで可能となる。すなわち、アウトプットコントロールのインセンティブ契約を結ぶのである。民は利益を追求するわけであるが、適格な契約の下では、その追及は公共サービスの提供という目的と一致するのである。

3.3.6 : 情報公開・説明責任

公営企業であることの長所として、情報公開や説明責任が達成されることがあげられている。確かに、民営であれば、細かな財務情報の開示は難しい。しかしながら、補助金に

よるインセンティブ契約を結んでいる限り、実際の公共サービスの提供にかかわるデータの開示は請求することができる。細かな経費内容は公開されなくても、直接住民の公共サービスの提供にかかわるのは、どのようなアウトプットと、いくらのコスト（総額）で提供しているのかであり、その部分の情報開示は十分可能であると考えられる。

3.3.7：規模の経済性

規模の経済性がある場合には、民営単体では最適な投資や黒字経営による事業の存続が達成できないことは、よく知られている。しかしながら、これは金銭的な問題であり、補助金を適切に与えることで対処可能である。民営による創意工夫を考えると、民営による効果は大きい。確かに、初期に多額の投資費用が必要となるが、近年の事業手法を用いれば、民間資金を用いて初期投資額を調達し、それを、利用料や官からの補助金で事後的に返済する（PFI）方式も可能である。したがって、規模の経済性は、所有して官が直接供給すべきだという根拠にはならないのである。

3.3.8：（ネットワーク）外部性

公営企業であることの長所として、ネットワークの外部性を挙げることが多い。ここでいうネットワークとは、ほかの行政サービスとの相乗効果を意味する。たとえば、バス・地下鉄・道路政策との連携などであろう。他のサービスに対して正の外部性がある場合には、民営で連携をせずに行うと、過少な投資・サービスになる。しかしながら、これも同様に、その外部性を内部化するように、補助金を適切に与え、インセンティブ契約を結ぶことで対処可能である。イギリスの公共交通では、“Integration”というプロジェクトでネットワークの構築が実現している。補論(C)参照。

3.3.9 必要条件：情報の問題

このように、考えられている個別の課題はすべて、適切なインセンティブ契約で対処可能なのである。その一方で、その契約を結ぶための情報は不可欠である。また、情報があっても、それをうまく利用する能力、技術力、マネジメント能力があることも重要である。現段階で、民営企業による供給に消極的な背景には、適切な契約によって民営の行動インセンティブを公益目的にコントロールするための十分な情報、技術がないこともある。しかしながら、だからと言って、その試みを行わない理由にはならない。第一に、実際、電気・ガスでは、民営で事業が行われており、価格などの面でだけ規制が行われている。このような仕組みを公営企業で行えない理由は見当たらない。第二に、情報の収集や契約技術は、現在の官だけで行うことは困難であるかもしれないが、それをサポートするコンサルタントなどが発達しており、専門家を介在すれば現時点でもその取り組みを行うことは十分可能であると思われる。（実際、PFIの取り組みなどで、コンサルタントが介在し、細かなインセンティブ契約が結ばれている。）

3.4 官民所有の本質的な違い：継続リスクとコスト節約のトレードオフ

これまで述べてきたように、民営による長所は公営では実現できないのに対して、公営による長所のほとんどは適切なインセンティブ契約で可能であることがわかった。契約で

も唯一避けられず、直接供給する長所が、民営会社の破綻やスト時に発生するかもしれない、公共サービスの継続リスク（事業を中断してしまうリスク）である。これは、施設・職員の所有権の違いによる長所と短所であると理解できる。

民営の場合には、人件費削減、施設運営・監理経費削減などが柔軟に行える一方、スト権が存在する。また、会社の経営破たんの可能性もある。このような事態が生じ供給がストップしたときに、もちろん官は、供給責任があるため、業者入れ替えなどを行うが、緊急対応ができない可能性がある。（ただし、バス事業のように、すでに複数の供給主体が存在していれば、この問題は少ない。）すなわち、事業の継続リスクが発生する。公務員制度では、スト権は認められておらず、その可能性は0である。また、施設を所有している場合、継続リスクは小さい。整理すれば、以下のようにまとめられる。

A:官のほうがコスト面で効率的な場合、官で供給すべき。

B:民のほうがコスト面で効率的な場合、民で供給すべきかどうかはこの継続リスクとコスト節約のトレードオフで決定される。

ここで重要なことは、この継続リスクがコスト削減に比べて、相対的にどのくらいの規模であるのかということである。この点に関して、以下の点が参考になる。

第一に、継続リスクは、適切な規制・チェックや信頼関係（補論 C：イギリスの公共交通バスの例を参照）などで最小化できる。公共サービスを適切に供給することは、民営会社にとっても、イメージ戦略として重要となる。その公共サービスが地域にとって重要になればなるほど、民間企業の社会重要度は増加し、企業の目的と公益性増進という目的が接近する。

第二に、電気・ガスの事例を見ても、リスクの発生確率は小さい。

第三に、交通では、ストや破綻が生じているが、このリスクの厚生ロスがどのくらい大きいのかも不明である。たとえば、民間交通のスト時には確かに混乱が生じるが、だからといって日本で国鉄の復活が望まれるわけではない。すなわち、社会ではある程度のリスクは受け入れているようである。このリスク発生による厚生ロスは、民営による効率性の増大とそれによる厚生の増加に比べると小さいのである。

このように、一般的に、民営の長所である柔軟性、創意工夫は、公営の長所である安定に比べ、より大きいものである可能性が高い。ただし、すべてにおいてそうであるわけではなく、ケースバイケースであろう。すなわち、分野別・事業別で望ましい経営形態（所有権の配置）は異なると考えられる。たとえば、内容の幅が広い分野の場合には、役割分担の明確化が必要になる。具体的には、長谷川（2005）で述べられているように、高度医療と通常医療では、リスクがかなり異なるため、医療の事業ごとに、民営と公営が分かれることも必要であろう。一方、都市交通や水道など統一性のある分野では、コスト面で有利なら、（継続リスクを考慮しても）適切な契約のもとでの民営形態が望ましいと思われる。本稿5節では、統一性のある分野として、交通に焦点を絞って議論する。

4. 公営企業に対するガバナンスと、民営化後の企業に対するガバナンス：民営化による規律効果

本節では、ガバナンスという観点から、経営形態のあり方を考察する。民営の長所のひとつとして、資金調達からのガバナンス効果（規律効果）があげられる。以下では、公営の場合のガバナンス効果と比較して議論を進めることにする。

公営企業の行動をチェックするのは、資金を提供する議会と、その背後にいる住民である。しかしながら、そのガバナンス効果は十分には働かず、公営企業の赤字体質が生じている。補助事業の執行では、監督官庁である省庁が、また、資金提供面では、総務省が地方債発行においてチェックを行っているが、国と地方の間の役割分担が明確でないことから、地方で行われた将来予測などを十分に精査することは少ない。総務省はこのような事態に対して、表 6に示されているような健全化に向けた取り組みを行っている。

<表 6挿入>

しかしながら、この取り組みは、すでに生じてしまった債務の処理を行う後ろ向きのものであり、事業計画時点でのガバナンス改革にはなっていない。

一方、民営の場合には、(もちろん、官はインセンティブ契約の元で補助金を提供するが、その残り部分は、)民間から資金調達を行うことになる。公営でも民間から資金調達するが、その場合には国の財源保障がつく。公営は地方政府の一部であり、リスクはすべて国によってまかなわれると認識されているからである。一方、民営の場合には、官と民のリスク分担が明確になされていれば、資金調達時に説明責任が必要となり、民のガバナンス機能が働く。また、インセンティブ契約の下で、補助金を提供する官もそれに対する説明責任を要求する。すなわち、ダブルチェック機能が働く。さらに、民営の場合には、常に他の企業との競争にさらされるため、その面からも経営努力が必要となる。これらの関係は、図 5にまとめられている。

<図 5挿入>

このように、ガバナンスの観点からも、民営化の効果は大きいのである。もちろん、民営においてこのようなガバナンス機能を働かせるために、競争状態の確保、インセンティブを促す契約を結ぶことが大事である。

5. 日本の公営交通における官民分担の現状と課題(詳細は補論参照)

本節では、公営交通の経営実態を踏まえ、官民分担の再編に向けた取り組みを概観した後、再編を妨げる障壁を議論する。

5.1 効率化に向けた日本の官民分担再編への取り組み

効率化に向けた日本の官民分担のあり方を議論する前に、各都市の整備状況、経営実態を概観する。その後、取り組みを評価する。

5.1.1 整備状況と経営実態：地下鉄

現在の地下鉄の整備状況を一言で捉えると、止まらない延伸計画と需要予測の失敗と言えるであろう。各都市の整備状況は以下のようにまとめられる。

- 札幌（地下鉄は整備済：延伸予定なし）
- 仙台（新路線（東西線）今年着工（平成 27 年開通予定））
- 東京都（1991 年新路線（大江戸線）開通（当初予定の 80%の乗車率）
- 横浜（2007 年新路線（4 号線）開通予定）
- 名古屋（2004 年 10 月環状線（名城線）開通、桜通線延伸部分 2005 年度着工（平成 2014 年度開業予定））
- 京都（1997 年 10 月新路線（東西線）開通、東西線延伸部分 2004 年 11 月 26 日開通、延伸計画中 2007 年完成予定。）
- 大阪（2006 年 1 2 月新路線（8 号線）開通予定。）
- 神戸（2001 年新路線（海岸線）開通（営業収支で赤字））
- 福岡（2005 年 2 月新路線（3 号線）開通（当初予定の 40%の乗車率：収支結果未計測））

このように、バブル崩壊後、各都市が財政に苦しむ中でも延伸計画は止まらず、多くの都市で路線の整備、延伸が進んでいる。また、さまざまな予測手法が確立されているにもかかわらず、開業したすべての路線で、経常収支が赤字（未計測のものもある）であり、神戸市の新路線（通称：海岸線）では、営業収支が赤字状態（ランニングコストがまかなえない状態）にある。この背景には、次節以降で述べるように、補助金も責任も国に頼る構図（国交省の許可・補助があればそれで問題はないという構図）が見受けられる。

各都市の地下鉄事業の経常損益は図 6 に示されている。東京・京都・神戸では、減価償却費を考慮しない営業損益時点で赤字である。福岡・大阪では、わずかに、経常損益では黒字を確保しているが、これも、一般会計からの繰入金の結果であり、単独では赤字である。また、すでに述べたように大阪（2006 年 12 月開通）・福岡（2005 年 2 月開通）でも新路線の整備が進んでいる一方、採算は厳しく、今後の経営が悪化すると予想される。

<図 6 挿入>

また、近年の経常損益の動向は図 7 のように示される。平成 11 年度ではすべての主体で赤字であったが、平成 13 年度以降は経営努力により改善し、主体間の差も縮小傾向であるが、依然として赤字の主体も多い。

<図 7 挿入>

5.1.2 整備状況と経営実態：バス

主要都市のバスの整備状況は以下のようにまとめられる。

- 札幌（バス事業から撤退）
- 仙台（路線の委託・移譲）
- 東京都（路線の委託）
- 横浜（路線の移譲のみ）
- 名古屋（路線の移譲・委託の検討）
- 京都（路線の委託）
- 大阪（路線の委託）
- 神戸（路線の委託・移譲）

- 福岡（バス事業なし、西鉄が主要。）

各都市とも、採算が厳しく、規模は縮小傾向である。一部の都市では路線移譲を進めているが、委託にとどまっている都市もある。この背景などの詳細は次節で述べるが、札幌市は、移譲を進め、完全にバス事業から撤退している。

主要都市のバス事業の経常損益は、図 8に示されている。すべての主要都市で営業損益が赤字である。横浜・京都では、経常損益で黒字を確保しているが、これは一般会計からの繰入金の結果である。

＜図 8挿入＞

また、近年の経常損益の動向は図 9のように示される。収支均衡を維持している団体がある一方で、赤字の団体も存在する。平成 13 年度以降は経営努力により改善し、主体間の差も縮小傾向であるが、依然として赤字の主体も多い。

＜図 9挿入＞

5.1.3 官民分担の適正化に向けた新たな取り組み

大都市の公共交通における官民分担の適正化に向けた新たな取り組みの状況は表 7のようにまとめられる。すべての都市で取り組みは行われているが、その状況には差が見られる。

＜表 7挿入＞

以下では、この取り組みの中から、財政状況が悪化する中で民間企業に路線を完全に移譲しかつ移譲後も市民の足として路線が維持されている事例として札幌市交通局の成功例を取り上げて、その背景を考察する³。

平成 16 年 4 月、札幌市はバスの運行サービスを廃止し、市内の民営バス事業者（3 社：じょうてつバス、中央バス、JR）へ全 46 路線を移譲した。また、交通局が所有していた車両も営業所ごと民営バス事業者へ売却している。

このような移譲が行われた背景には、札幌市での少子高齢化による生産年齢人口の減少等により財政状況がさらに厳しくなること、またバスの規制緩和も行われる中で、今後ますます民間交通機関が再編され、また市営バス事業の非効率な経営状態（赤字）に改善の気配が無いと予想されていたことが挙げられる。このような状況下で、市として市営交通・民間交通機関を含んだ公共交通ネットワークをいかに効率的に運営していくか、特に市民の負担を少なくする形で維持していくかが課題となっていた。

まず行われたのが、経営健全化計画を作りそれを実行することであった。平成 3 年には平成 13 年度までの 10 年間の計画として「経営健全化策」を作成した。しかし、この計画が成り立たなくなり、途中でこの改善策である「回復策」を平成 11 年に作成することになった。この策定までは市営バス事業を維持することが前提として議論されていたが、今後維持していくことが困難と予想されるようになってきた。

そこで、専門の調査機関である民間シンタンの「三菱総合研究所」に、市営交通 3 事業の将来需要及び収支見通しについての調査を依頼した。この結果は「**平成 12 年度 札幌市交通事業の経営に関する基礎調査 報告書**」としてまとめられ、需要及び収支ともに今

³ 札幌市交通局の経営健全化計画の概要は、札幌市交通局事業管理部財務課（2004）で簡潔にまとめられている。

後の改善の見通しが立たないという結論が出された。さらに平成 13 年 11 月の「市営企業調査審議会」において「札幌市営交通事業のあり方に関する意見」として市営バス事業を「すべて民間事業者に移譲せざるをえない」という意見が提案された。そしてこれらの意見に基づき、平成 13 年 12 月の「交通事業経営改革会議」で「交通事業改革プラン」が策定され、公営企業方式による市営バス事業が廃止されることが決定された。また、移譲の基本合意書には、「市営バスが提供してきた地下鉄への乗り継ぎや、料金制度など運行サービスを維持し、低下させない」ということが記載されており、現在、移行前と系統、ダイヤに変更はなく、バスサービスが維持⁴されている。

ここでは札幌市の事例を挙げたが、全国の主要都市の実態はさまざまであり、大きく分類すれば、表 8 のようになる。

<表 8挿入>

この背景には、さまざまな障壁が絡み合っている。その点に関して、次節で議論する

5.2 効率化の障壁：なぜ改革が進まないのか

各都市の交通局とも、効率的な経営を目指し、地下鉄駅務の委託化や嘱託化、バス路線の委託化や移譲、車両や駅舎の清掃、整備等の委託化を行っている。しかしこれらの取組状況は各交通局で差があり、それぞれ効率化を行う余地は残されている。本節では、その背景にある要因を考察する。

具体的に効率化が進んでいない理由としては以下の 6 つの要因が考えられる。

- ① 現行の官民分担と民の受け入れ体制
- ② 国交省規制：バス移譲路線数（もしくは走行距離）の制約
- ③ 民間と比べ高額な給与水準
- ④ 人事問題
- ⑤ 補助金制約
- ⑥ 契約システムノウハウの不足

第一に、バスにおいて移譲が進んでいる地域と進んでいない地域の違いには、現在のバス利用者の官民分担が影響している。主要都市の官民分担は、図 10 に示されている。全面的に移譲をした札幌市と、もともとバス事業をしていない福岡市では 0 となっている。また、移譲を進めている仙台市や横浜市、神戸市では、残りの都市に比べて相対的に官の比率が小さい。

<図 10挿入>

官の比率が高いことが、民間移譲を行えない理由のひとつとなっている。その背景には、民の受け入れ体制不足と官のネットワークがある。移譲はネットワークを崩壊させるとか、民の受け入れ体制はないという議論があるが、イギリスの INTEGRATION プロジェクト（補論(C)参照）のように、適切な契約を結べば移譲をしても、ネットワークの構築は可能であるし、民の受け入れ体制は整うはずである。

第二は、国（国交省）の規制である。バス事業において路線の委託は、包括的でなければならない、かつ路線数（もしくは走行距離）の 1/2 までと制約されている。この背景には、

⁴補助金（財政支援）は交通局からは出されていないが、市の財政局からは、赤字分に（移行後）2 年間限定で支援が行われている。（例：中央バスに 4 億 8000 万）

バス事業免許はその事業者に与えられるものであるが、運営しているのが別主体では免許の意味が問われるという問題、さらに免許のまた貸しによる安全不信といった問題などがある。⁵

第三は、現業職員の給与水準の硬直性である。ほとんどの交通局において給与水準が民間企業と比べ高額に設定されている。(図 11参照) この問題は公務員制度にあり、給与改定の柔軟性がなく、時代にあった給与改定が行えない状態になっている。また、人員構成もひとつの要因である。実際、現業職員における高齢者の割合が多いといわれる。この背景には、ここ数年厳しい経営状況により新規採用をストップしている影響がある。これは退職金の増加にもつながる。

<図 11挿入>

第四は、人事の問題である。例えば、札幌市において、バス事業の民間移譲を迅速に行えた理由として、一般会計と企業会計の事務職員の人事が相互に移動できるシステムになっており、他部署への移動がスムーズであったことが挙げられる。しかしながら多くの交通局では、専属の職員も多く、人員整理を行わざるをえないが、公務員制度の問題⁶により、その整理は困難である。実際、正規職員数は、東京メトロを除けば民に比べかなり多い。(図 12参照)

<図 12挿入>

第五は、助成制度の限界である。地下鉄の建設、整備には多額の費用がかかることから、建設は、国の補助に頼ることになる。また、その後の運営においても、一般会計からの繰り入れに頼っている。この繰り入れの原資は、交付税で後年度に措置される地方債が主である。このように、交通事業は複雑な補助制度によって支えられているのである。(図 13参照)まず、経営形態変更の効率化に関して、この助成制度は公営企業で行う交通事業であることが前提となっている。経営形態の変更などが生じた場合に、これまでの助成や債務をどのように引き継ぐのかなどは検討されておらず、これが交通局にとって、経営形態の効率化を阻害する要因となっている。また、債務負担の効率化に関して、企業債の原資には財政投融资資金などが充てられており、金利が下落した時代においても、実質的には繰上償還が困難で、高金利を負担せざるをえないという問題も生じている。⁷なお、地下鉄高速整備事業の資金負担の概要は図 13に示されている。⁸

<図 13挿入>

⁵ バスの委託については、道路運送法第 33 条において「一般旅客自動車運送事業者は、その名義を他人に一般旅客自動車運送事業又は特定旅客自動車運送事業のため利用させてはならない。」と定められていることから、制約が厳しい。平成 16 年 6 月 30 日の国土交通省自動車交通局長の「管理の授委託について」の中で、「委託にかかわる範囲は、委託者の一般バス路線の長さ、又は使用車両数に対する比率で 1/2 以内であること」や「委託する業務には、運転業務、運行管理業務及び整備管理業務が含まれており、これらが一体的に委託されるものであること」、「管理の授委託の期間は原則として 5 年間」と決められ、柔軟な委託ができない制約がある。

⁶ 公営企業職員は一般行政職員と異なり、民間に近い労働関係の法律が適用されているが、争議行為は認められておらず、実質的に、民間企業ほどの柔軟な制度にはなっていない。詳細は、地方公営企業制度研究会編(2005)p56-65 が詳しい。

⁷ 公営企業金融公庫資金を持って起こした企業債のうち、金利が年 6.0%以上のものに関しては、高資本費対策借換債の発行により借換が認められている。(前々年度の旅客運輸収益に対する資本費の割合が全国平均以上の地下鉄事業者のみ) また、繰上償還に関して、証書方式の企業債は、補償金を払えば可能であるが、現実的には困難である。詳細は、名古屋市交通局「名古屋市交通事業経営検討委員会」第二回参考資料を参照。

⁸ その他分野も含めて、公営企業の財政制度は、森脇・森(1999)が詳しい。

最後に、ガバナンスにかかわる問題としての、契約システムノウハウの不足がある。現在の地下鉄事業では運行（運転）において民間企業に委託することが（事業者と国交省の間で）想定されていない。また、行える状況であっても、そのもとで適正な公共サービスを確保するための契約システムのノウハウが蓄積されていない場合には、効率化は期待できない。イギリスにおけるトラム事業（官が線路や車両を建設、製造し、運行（運転）を民が行う上下分離）では、民を活用し、安い運行費用で、同程度の公共サービスを実現している。その背景には、料金やサービス水準を常に官が監視するとともに、その水準を達成させるインセンティブを織り込んだ契約が締結されている。たとえば、契約時に設定された水準を満たさない場合は罰金や委託先の変更等の規定が定められている。心配される料金の高騰やサービス水準の低下が起こらないガバナンス体制が構築されているのである。（詳細は、補論(C)参照）したがって、ガバナンス体制を構築するためのノウハウ不足が効率化を遅らせている原因になっている。

5.3 官民分担の弊害の改革効果：民間並み効率化時の節約額の仮推計（給与・職員数）

本節では、効率化のあり方とその度合いを考察する。本来、厳密的には、各地域の実情を踏まえ、費用関数を推計しコスト構造の特徴を捉えた上で、地域にあった改革案を提示することが望ましい。しかしながら、第一に、地下鉄と一般鉄道の特徴の違いを考慮すると、比較可能な共通部分は人件費に行き着くこと（地下鉄は、特に資本費、利用者構造において特殊な構造にある。もちろん、効率化の第一は、資本費が莫大で利用者が少ない、すなわち必要性の乏しい路線を作らないことが第一であるが、これは、初期のガバナンス改革に頼るしかない。事後的な経営効率化としては、需要拡大とコスト（＝短期的インプットとしての人件費）の効率化につながる。そのうち、需要拡大は、以下で述べるように、限界がある。）、第二に、データの限界があること（地下鉄の場合は9サンプルであり、バスの場合はサンプル数はあるが、官民比較のデータは限られている。⁹⁾）から、特に、前節で述べた効率化の障害のうち、相対的に効率化に向けた改革が可能だと考えられる人件費に対象を絞り、そのインパクトの大きさを推計することにする。ただし、以下の点の注意が必要である。第一に、それぞれの公営企業が直面するコスト構造の詳細（人件費で言えば、職員待遇、年齢構成など）まで考慮できているわけではない。第二に、人件費に関わる改革は、先進的な自治体では改革が進んでいるところもあり実現可能性はゼロではないが、地域の事情しだいでは大きな困難を伴う場合もあり、その事情を考慮した分析ではない。

前節で述べた効率化の障害のうち、人件費の改革が、相対的に可能だと考えられる理由は以下である。効率化の真の意味は、必要な公共サービスを提供した下で、収入の確保とコストの削減を行うことである。そのうち収入面から考えてみよう。収入は、料金×旅客人数である。料金体系は、平成9年1月に導入され、平成12年3月に鉄道事業法の改正で法定化された「総括原価方式の下での上限価格制」（認可）であり、効率化インセンティブを与えるために、コスト算定においてはヤードスティック方式が採用されている。しかしながら、実際は、どの交通局も同様の料金体系であり、本来の競争は限定的である。（表9・表10参照）

<表 9挿入>

<表 10挿入>

⁹⁾ これまでに行われている先行研究（宮島(1984)、宮良・福重(2002)、山下(2003)）はすべて、公営バスのみを対象にした実証分析である。

また、値上げの可能性を検討するために、地域別に一人当たり旅客収入を示したものが、図 14(地下鉄)、表 11(バス) である。公営企業の収入は、すでに各地域の大手や中小水準よりも高く、値上げの余地は、限られている。高いにもかかわらず採算が厳しい理由は、地下鉄建設の費用が高いからである。もちろん、地下鉄は、他の鉄道よりも多くの便益をもたらしているとすれば、高い料金を取ることも可能である。しかしながら、現実的には、初乗り 200 円程度というコンセンサスが存在し、値上げによる健全経営への試みは難しい。

<図 14挿入>

<表 11挿入>

旅客人数を地域別に比較したものが図 15である。公営企業の旅客人数は、すでに各地域では大手(関東は除く)や中小水準よりも高く、旅客拡大の余地は、限られている。高いにもかかわらず採算が厳しい理由は、地下鉄建設の費用が高いからである。もちろん、地下鉄は、他の鉄道よりも過密な地域を走行しているとすれば、利便性の拡大によって利用人数を拡大させることは可能かもしれない。しかしながら、現実的には、近年建設された路線は、これまでの路線と比較して相対的に人口密度の低い路線(建設後のその地域への移住を想定しているものも多い)が多く、もちろんこの様な路線建設を止めることが第一の効率化であるが、これは初期段階での路線建設時点での効率化の問題であり、事後的には、利用人数拡大による経営効率化の余地は小さい。

<図 15挿入>

以上から、収入面の拡大余地は小さいと見ざるをえない。そこで、以下では、あくまで仮定計算として、次の2つの基準でコスト(特に事後的に操作可能なインプットとしての人件費)削減がなされたとした場合どのくらいのインパクトがあるかそのマグニチュードをみることにする。

- ・ (基準 1) 公営中最低コストを他の公営企業も達成したとした場合
- ・ (基準 2) 民間企業並みのコストを公営企業が達成したとした場合

第一は、短期的な視点から、公営ならではの制約も考慮に入れ、公営であっても効率的に運営を行っている主体を基準にするものである。

第二は、長期的な視点から、民営並みの経営形態および民営化により効率化を進めた場合を想定し、比較を行うものである。

しかしながら、上で述べたように、公営企業が直面するコスト構造(特に、以下で議論する職員給与職員数においてはその待遇、年齢構成などの詳細)の中身までみているものではない。地域事情によっては実現可能性が低い場合もあり、実現可能性に関しては議論できていない。

5.3.1 地下鉄事業：(基準 1)公営最低並みの効率化時における削減額

以下では、「地方公営企業年鑑 51 集」(平成 15 年度)の個票データ¹⁰を用いて計算する。

¹⁰ <http://www.soumu.go.jp/c-zaisei/kouei/>

また、算定対象としては、給与および職員数とし、具体的には、以下の 3 ケースを取り扱う。

- ・ ケース A：一人当たり給与（職員給与費¹¹／職員数）
- ・ ケース B：キロ当たり職員数
- ・ ケース C：一人当たり給与（職員給与費／職員数）＋キロ当たり職員数

(A) 一人当たり給与

職員給与費は一人あたり給与×職員数であるから、一人あたり給与を公営企業の中で最低のレベルに設定し、その後、職員数を乗じることによって、総給与費を算出し、現在の額との差を計算する。一人あたり給与で見ると、福岡市が全国で最低であり、約 709 万円である(図 16参照)ため、その額を基準に、各都市の給与費を算出した。

<図 16挿入>

表 12に示されているように、福岡市並みの給与水準に設定すれば、大阪市で 192.4 億円、東京都で 98.8 億円、全国合計で 429.3 億円、給与総額が減少する。平成 15 年度における地下鉄事業全体の経常損益は 678 億円の赤字であり、ほぼ赤字の 6 割に相当する規模である。

<表 12挿入>

(B) 年間走行キロあたり職員数

職員数は年間走行キロあたり職員数×年間走行キロであるから、年間走行キロあたり職員数を公営企業の中で最低のレベルに設定し、その後、年間走行キロを乗じることによって、総職員数を算出し、現在の職員数との差に各都市の一人あたり給与を乗じたものを計算する。年間走行キロあたり職員数で見ると、札幌市が全国で最低であり、約 0.028 人である(図 17参照)ため、その値を基準に、各都市の職員数を算出した。

<図 17挿入>

表 13に示されているように、札幌市並みの職員数水準に設定になれば、大阪市で 2841 人（給与費で 249 億円）、名古屋市で 1157 人（給与費で 98 億円）など、全国で 5860 人（537 億円）減るという計算になる。平成 15 年度における地下鉄事業全体の経常損益は 678 億円の赤字であり、ほぼその 8 割に相当する。

<表 13挿入>

(C) 一人あたり給与および年間走行キロあたり職員数

以下では、一人あたり給与を全国で最低である福岡市の約 709 万円とし、年間走行キロあたり職員数を全国で最低である札幌市の約 0.028 とした場合を計算する。(図 18参照)

<図 18挿入>

¹¹ 基本給＋手当＋賃金＋退職給与金＋法定福利費

表 14に示されているように、大阪市で393.6億円、東京都で147.1億円、名古屋市で123.5億円など、全国で844.1億円の総給与費の低下となる。平成15年度における地下鉄事業全体の経常損益は678億円の赤字であり、その赤字額を上回る規模であることを示している。

＜表 14挿入＞

5.3.2 地下鉄事業：民間並みの効率化時における削減額

以下では、「鉄道統計年報」（平成14年度）のデータ¹²を用いて、官民の差を考慮した計算を行う。また、より計算に正確性を期するため、地域間の差異、企業規模レベルでの差異も考慮する。

また、算定対象としては、給与および職員数を考慮する。具体的には、以下の3ケースについて計算する。

- ・ ケース A：一人当り給与（年間給与総額¹³／延べ人員）
- ・ ケース B：列車旅客走行キロあたり職員数
- ・ ケース C：一人当り給与（年間給与総額／延べ人員）＋列車旅客走行キロあたり職員数

(A) 一人当り給与

一人当り給与は（年間給与総額／延べ人員）×（延べ人員）であるから、一人当り給与を、各地域別に得られる民間企業の平均レベルの給与（大手と中小、東京のみ「東京メトロ」を考慮）に設定し、その後、延べ人員を乗じることによって、年間給与総額を算出し、現在の額との差を計算する。各地域における公営と民営の給与は図19で比較されている。比率では民営の現在の額は公営の約80～40%となっている。

＜図 19挿入＞

表15に示されているように、各地域の民間企業並みの年間給与総額水準とした場合、中小水準で見ると、近畿で187.6億円、関東で94.1億円など、全国で合計455.4億円の給与の低下となる。また、平成15年度における地下鉄事業全体の経常損益は678億円の赤字であり、ほぼその7割に相当する。

＜表 15挿入＞

(B) 年間走行キロあたり職員数

年間給与総額は（年間給与総額／延べ人員）×（延べ人員／列車旅客走行キロ合計）×（列車旅客走行キロ合計）であるから、（延べ人員／列車旅客走行キロ合計）を民間水準（大手と中小）に設定し、その後、（列車旅客走行キロ合計）および（年間給与総額／延べ人員）を乗じることによって、年間給与総額を算出し、現在の額との差を計算する。

各地域における公営と民営の給与は図20で比較されている。比率では民営は公営の約80～40%弱となっている。

＜図 20挿入＞

表16に示されているように、各地域の民間企業並みの年間給与総額水準に設定すれば、

¹² <http://www.soumu.go.jp/c-zaisei/kouei/>

¹³ 通常給与（基準賃金＋基準外賃金）＋臨時給与

中小水準で見ると、近畿で 400.3 億円、関東で 203.5 億円など、全国で合計 752.0 億円の給与の低下となる。また、平成 15 年度における地下鉄事業全体の経常損益は 678 億円の赤字であり、その赤字額を上回る規模であることを示している。

＜表 16挿入＞

(C) 一人あたり給与および年間走行キロあたり職員数

以下では、各地域において、民営並みの給与、職員数とした場合における給与総額を求め、現在の額との差額を計算する。

各地域における公営と民営の給与は図 21で比較されている。比率では民営は公営の約 40～20%となっている。

＜図 21挿入＞

表 17に示されているように、給与・職員数とも各地域の民間企業並みであれば、年間給与総額水準は、中小水準で見ると、近畿で 469.8 億円、関東で 250.7 億円など、全国で合計 983.2 億円の給与の低下となる。また大手水準で見ても、786.9 億円の低下となる。平成 15 年度における地下鉄事業全体の経常損益は 678 億円の赤字であり、中小・大手両水準において、その赤字額を上回る規模であることを示している。

＜表 17挿入＞

5.3.3 バス事業：(基準 2)民営並み

以下では、「平成16年度乗合バス事業(保有車両数30両以上)の収支状況について」(国土交通省平成 17 年 9 月 9 日報道資料)¹⁴を用いて、バス事業について算出する。

(A) 全国

表 18に示されているように、全国で実車走行キロあたり原価をみると、民営では 375.86 億円、公営では 733.16 億円となっており、比率をとると約 0.51 で民営では約半分の走行キロあたり原価でとなっている。また、全国で実車走行キロあたり人件費をみると、民営では 228.02 億円、公営では 527.52 億円であり、比率を取ると約 0.43 で民営では半分以下の走行キロあたり人件費となっている。

以下では、民営並みの走行キロあたり原価、走行キロあたり人件費に、公営の走行距離を乗じて総額を求め、現在の額との差額を計算する。

表 18に示されているように、民営水準とした場合の総費用原価は 1259 億円であり、1196.9 億円低い水準となる。また、民営水準とした場合の総費用人件費は 763.8 億円で、1003.3 億円低い水準となる。

＜表 18挿入＞

¹⁴ http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/09/090909_.html

(B) 地域ブロック¹⁵別

次に、地域間の差異を考慮して、地域ブロック別に、走行キロあたり原価、走行キロあたり人件費を、民営並みとしたケースについて計算する。

表 19に示されているように、まず、走行キロあたり原価の比率を見れば、民の原価は 8 割から 4 割である。南九州で 0.41、東北で 0.44 と差が大きい。また、走行キロあたりの人件費の比率で見れば、民の人件費は公営の 6 割から 3 割であり、東海で 0.32、北近畿と東北で 0.35、南近畿で 0.36 と差が大きい。

<表 19挿入>

以下では、各地域において、民営並みの走行キロあたり原価、走行キロあたり人件費に、公営の走行距離を乗じて総額を求め、現在の額との差額を計算する。

表 20に示されているように、民営水準を仮定した場合の総費用原価の低下額は、京阪神ブロックが最も大きく 343 億 8337 万円となることがわかった。次に京浜ブロックで 174 億 5923 億円となった。また、民営水準を仮定した場合の総費用人件費の低下額は京阪神で 256 億 851 万円、京浜で 217 億 3828 万円などであった。全国での総費用原価の低下額 854 億 3864 万円、総費用人件費の低下額 787 億 3098 万円となった。

<表 20挿入>

6. 適切な官(国と地方)と民の役割分担に向けたガバナンスの仕組み再構築の提言

本節では、官と民の役割分担を明確にし、適材適所で官と民が役割を担うため、どのような制度的枠組みを再構築するべきであるのかを提言する。すでに見たように、官も 1 枚岩ではなく、ナショナルミニマムとして国が行うべき事業、地方が住民の多様なニーズを把握して行うべき事業など様々であり、事業の内容に応じて、国と地方の間の役割分担の明確さも必要となる。以下では、まず、実際に発生している問題を整理する。次に、そのような問題を引き起こす制度的要因を整理する。最後に、どのような制度設計を行えば、適切なガバナンスが発揮され、適切な役割分担を通じた効率的な事業運営ができるのかを提言する。

6.1 発生している問題：曖昧な責任

■ 視点 1：必ず失敗する需要予測・止まらない延伸計画

¹⁵ ブロックの分け方は以下のとおり(国土交通省担当者よりヒアリング)。

北北海道(旭川、帯広、釧路、北見) 南北海道(札幌、函館、室蘭) 東北(青森、岩手、宮城、福島) 羽越(秋田、山形、新潟) 北関東(群馬、栃木、茨城) 武蔵相模(東京多摩地区、埼玉、神奈川の一部(東部)) 京浜(東京、23 区、三鷹、武蔵野、調布、狛江、横浜市、川崎市) 山梨・静岡(山梨、静岡、神奈川西部(小田原など)) 東海(愛知、三重、岐阜) 北陸(福井、石川、富山) 北近畿(滋賀、京都、兵庫) 南近畿(奈良、和歌山) 京阪神(大阪、京都、兵庫、(神戸市、明石市を含む大阪氏に隣接する地域)) 東中国(岡山、鳥取、島根) 西中国(広島、山口) 四国(愛媛、高知、徳島、香川) 北九州(福岡、佐賀、長崎、大分) 南九州(熊本、宮崎、鹿児島) 沖縄(沖縄)

前節で見たように、現在の都市交通は、ほぼすべての路線で需要予測が外れ、採算性が厳しいにもかかわらず、いまだに全国で延伸計画が進んでいる。この理由は、初期ガバナンスの欠如にある。初期時点での評価とその結果責任が曖昧なのである。実際、事前にも事後にも専門の評価機関・評価システムは確立されておらず、たとえ事前の評価が適切ではない場合でも、その責任は問われない。また、実際、需要予測が大きく外れても、その時点では、担当者はその部署にいない、またその責任を追及するシステムも存在しない。さらに、現在、多くの都市で延伸計画が進んでいるが、将来需要予測が外れた場合の責任問題は議論されていない。

非効率な投資を行った場合、採算性が悪化し、そのツケは国民が払わなければならない。しかしながら、事前評価の段階では、このツケの議論はまったく意識されず、議会で決定されたもの、国で許可されたものは、すべて問題はないと思われる。そのような行政システムになっているのである。

■ 視点2：進まないコスト削減・効率化

継続的ガバナンスの欠如も問題を発生させる。たとえば、計画通りの需要がなく採算性が悪化した場合でも、柔軟に適応して、コスト削減や効率化が進めば、事態はそれほど大きくならないであろう。しかしながら、実際には、コスト削減がなかなか進んでいない。給与削減は進行しているものの、スピードが遅い。また、委託、移譲も進んでいるが、十分ではなく、スピードが遅い。さらに、リスク分担、契約が曖昧なままの委託・移譲も多く、真の効率化は十分に見られない。

6.2 要因：曖昧な責任を温存する制度

前小節では、発生している問題を整理したが、その要因は、何であろうか？この背後には、(1)官と民の役割分担・責任の曖昧性、(2)国と地方の役割分担・責任の曖昧性が存在する。

第一に、官と民の役割分担・責任の曖昧性があげられる。公営企業は、独立採算制が原則であると言われながらも、採算性が悪化した場合、官によって不足分は補填される。たとえば、民からの借入れがあったとしても、その背後には、官の財源保障があるのである。官と民の役割分担が明確化されていないのである。民営であっても、この分担が曖昧であれば、民のモラルハザードが発生し、4節で述べた「民営化による規律効果」は働かない。

また、公務員制度もこの役割分担と関係する。公務員制度は、公共サービスを安定的に提供することができる一方で、効率化という観点からは、柔軟性の面でかなり制約が大きい。例えば、組合の制約により実際の職員削減は、自然減か配置換えでしかできないのが現実である。この背後には、必要な部分だけに公務員を採用し、その他の部分には民のノウハウを導入するという、官と民の役割分担が的確になされていないことがあるのである。表 21は、イギリスの公営交通との比較であるが、リスク契約において役割分担が明確になされ、また、官と民の連携によってネットワークも構築されている。

＜表 21挿入＞

第二に、国と地方の役割分担・責任の曖昧性があげられる。都市交通、特に地下鉄は、初期投資が大きく、需要予測の失敗は、母体の自治体に大きなコスト負担を発生させる。真にその自治体はそのコストを負担するのであれば、住民及び議会もかなりの決断を迫られるため、建設には慎重になり、ある程度のガバナンス機能が発揮される。しかしながら、実際、地方自治体と国との役割分担は曖昧である。建設時には、所管官庁及び総務省から許可権限の代わりに、多くの補助金が配布される。また、経営が悪化した場合にも、事後的な補填補助金が配布される。いわゆるソフトバジェット的な状態にある。採算が悪化した場合に、どこまでが自己責任で行うべき部分であるのかが曖昧になっているのである。この場合、ソフトバジェットの問題として知られているように、効率化努力が阻害される。この問題は、国からの補助金に頼る仕組みが引き起こしているわけであるが、補助金は、効率化や財源保障という目的から正当化できるかもしれない。

ここで重要なことは、現在行われている公営企業(都市交通)への補助金が、これらの名目でなされるべきものであるのかどうかということである。すなわち、地下鉄を例に挙げると、地下鉄は国全体の補助金でまかなうプロジェクトなのかどうかということである。

以下では、正当化の理由を検討してみよう。

(1)第一に、**自治体外部への外部性による正当化**である。これは、都市政策が自治体外部へ波及する場合には、その外部効果を内部化するために国が補助をする必要があるというものである。しかしながら、実際、市営地下鉄は市の中のみを走り、外部性は低いと思われる。¹⁶

(2)第二に、**財源保障による正当性**である。国は、全国において最低限の生活水準（ナショナルミニマム）を保障する義務が課せられている。その場合には、国が補助金を与えなければならない。ここで、地下鉄がナショナルミニマムなのかどうかを考えることになる。（水道はナショナルミニマムに近いかもしれないが、）地下鉄がない場合でも、生活が著しく損なわれることはないと思われる。他の地方都市の交通手段こそ生活に不可欠であると思われる。もちろん、住民が地下鉄を必要と思えば、建設すればよい。ただし、その際には、究極的な責任をその住民に負わせて、判断すべきである。すなわち、地方分権のもと、自己責任で市自体がファイナンスして、地下鉄の是非を決めることが望ましい。この点が曖昧になっていれば、自己負担がないために、地下鉄建設要求がコスト意識のないままで行われることになりかねない。実際、フランスでは、交通税によって市民全体がコストを負担する仕組みが導入され、責任があるがゆえに建設も的確なものとなり、経営も安定している。

また、この国と地方の曖昧な役割分担による複雑な規制・補助制度は、コスト削減・効率化改革をも妨げる要因となる。たとえば、前節で述べたように、委託を行おうとしても、所管官庁の権限によって制約が課されていたり、新たな経営形態を選択しようとしても、その経営形態には補助金が配布されないという制約¹⁷が課されていたりするためである。し

¹⁶ 確かに、市営地下鉄によって、中心都市が活性化すれば、近隣都市への影響は大きい。しかしながら、それは地下鉄事業に限ったことではない。すべての政策が同じ外部効果を持つであろう。

¹⁷ 総務省の公営企業向けの措置は、公営企業形態の場合にしかなされない。また準ずる三セクにも措置がなされているが、インセンティブ規制・補助を活用して民営で運営する場合には、補助を得ることは難しい、それが、経営形態の適正化を妨げることになる。公設民営の例として、上下分離による経営形態が、

かしながら、委託に関しては、以下のように考えることもできよう。実際に委託される相手は免許事業者である。安全面について一定以上の実績があるであろう。また、実際に委託をする際、安全に対するリスクは委託元に責任があることから、委託元もそれを認識して安全面を重視した委託を行うはずで、委託元に免許を与えていれば、その免許許可の意味は損なわれていないと思われる。したがって、1/2 という委託制限も緩和できると思われる。さらに、経営形態に関しても、実際の運営の内容の公益性が判断基準となるはずで、経営形態に依存して補助額が変わる制度は問題である。

6.3 要因の除去：制度改革とガバナンスの確立

本小節では、上で述べた要因を考慮して、その要因を取り除き問題点を解決するための制度改革と、その改革を実現可能にし、持続するためのガバナンスのあり方も検討する。変動する時代の流れに対応し、また成熟化した社会における住民ニーズの変化に対応するためには、常に、権限は適材適所に配置されていなければならない。すなわち、官と民の役割分担、官内部での役割分担は、常に見直され、明確化されていなければならない。上で述べたように、様々な問題の根底には、この役割分担が時代に応じて柔軟に対応していないか、曖昧なまま旧体質が温存されていることがある。以下では、官と民、および官内部での役割分担の改革の視点から議論を進める。

1：官・民の役割分担の改革

権限配分は、法律によって規定されている。その規定は、時代の変化に応じて適正化されなければならない。「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律案」（公共サービス改革法案）¹⁸でも示されているように、もともと官でしかできないと思われてきたが、現在では、民で効率的に実施できるものもあり、法律の改正を念頭に置いた議論も必要である。すなわち、法律に縛られない概念で、すべて市場化テストを行い、民でできることは民で任せることが望ましい。また、その際には、民のノウハウを活かしながら、公益を確保するように、様々な契約手法を用いて権限配分の適正化を行うことが必要である。したがって、現実的には、第一段階として、民間委託やPFI、指定管理者などを通じた効率化を進め、コンサルを活用した高度な契約技術を学びながら、第二段階で、インセンティブ補助・規制を活用した、民営化を含む所有権の適正化の議論を行うことが望ましいであろう。¹⁹

ただし、これらの改革を実現可能にし、持続していくためには、外部からの統治(ガバナンス)が必要である。まず、官が関与する部分では、情報公開によって、その理由を説明す

和歌山・富山の鉄道で行われている。この経営形態では、従来の手厚い補助金は配布されない。これは、国に頼らずに住民の決断で補助を行う事例である。

¹⁸ 平成 18 年 2 月 1 日経済財政諮問会議（平成 18 年第 2 回）提出資料

<http://www.keizai-shimon.go.jp/minutes/2006/0201/item3.pdf>

¹⁹ 資本負担の軽減の観点から、下物を官が所有する上下分離形態も考えられる。しかしながら、この形態は、さまざまな規制がある下で有効になることもあるが、本質的には、上下での馴れ合いなどが生じる可能性があり、次善策として考えるべきであろう。適正なインセンティブ補助・規制で、資本費負担軽減の問題も解決できるはずである。上下分離の現状・議論に関しては、堀(2004)・市川(2005)および太田(2003)を参照。

る責任を負わすことが必要である。すなわち、住民への説明責任の明確化である。そうすることによって、官の関与の拡大を防いだり、住民のニーズをより反映することができたりするとともに、職員の意識改革を促すことも可能となる。これは、ガバナンス機能を働かせる制度となるのである。さらに、民に対しては、以下の二つのガバナンスを働かせるようにすべきである。(1)第一に、民が市場から資金調達を行っているときには、通常、市場からの規律付けとしてのガバナンスが働く。しかしながら、官と民の責任分担が契約で明確に示されていないければ、ソフトバジェット問題として知られるようなインセンティブ問題が生じる可能性がある。明確な契約によって、市場からのガバナンス機能が働くようにしなければならない。(2)第二に、官が契約で責任を持つ部分に対しては、官からのガバナンスを的確に行うことも必要である。これは、官の説明責任と補完的に働く。

2：国・地方の役割分担の改革

官と民の役割分担の改革に加えて、官内部での役割分担の改革も必要である。これは、分離できるものではなく、官内部の役割分担の不明確さが、官と民の役割分担の改革を妨げている。たとえば、さまざまな事業が地方で行われているが、国と地方の役割分担が不明確、もしくは適材適所になっておらず旧体質で温存されているため、地方での官と民の役割分担の改革が進まない傾向にある。地方での事業の多くに、国の規制がかかり、複雑な補助制度と絡みあっている。すでに述べたように、地方において民間委託などのコスト削減・効率化改革を行う場合に制約が課されていたり、新たな経営形態を選択しようとしても、その経営形態には補助金が配布されないという制約が課されていたりする。国と地方の役割分担を明確にし、国が責任を持つべき部分は、財源保障基準など関与の根拠を明確にし、簡素な補助制度で、また、地方が責任を持つべき部分に関しては地方の自己責任によるファイナンスで事業を実施することが望ましい。

曖昧な役割分担は、補助金目当てに地方で真に必要な事業が実施されないばかりか、コスト意識が欠如するために過大な補助事業が行われることになりかねない。国の関与・補助基準が明確になれば、役割分担も適正化され、国の補助が必要な事業に対しては、事業の経営形態にかかわらず補助も行われるであろう。それは、地方での官と民の役割分担の移行をスムーズにさせるであろう。

本稿では、公営企業の交通事業を中心に問題点を議論してきたが、この分野での事業に関しては、そもそも補助金が真に必要なものであるのかどうかという点にまで立ち戻って議論が必要であろう。近年開通した地下鉄路線や、今後の将来計画を見ても、かなり厳しい。言い換えれば、地方が同額を独自で使用する場合には、この事業を行うかどうか疑問である。このような役割分担の不明確さが招く問題は一刻も早く改革されなければならない。

図表一覧

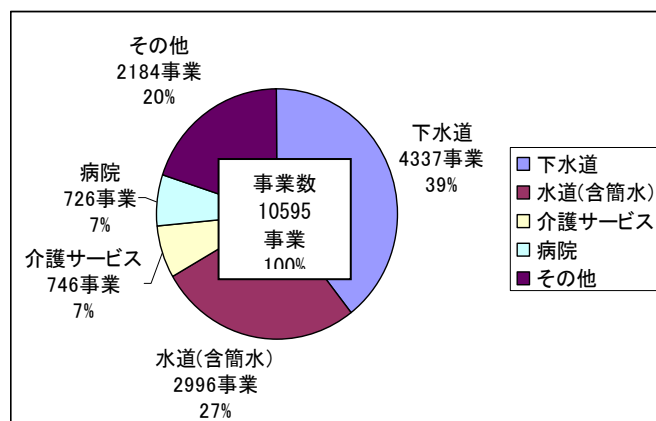
表 1 日本における地方政府（一般会計除く）分野の経済学的既存研究²⁰

分野		官と官の効率性比較	官と民の役割分担
地方公社		赤井(2005)、金坂・赤井 (2005)	
第三セクター		赤井・篠原(2002), 赤井(2003)	
公 営 企 業	病院	中山(2003)、野竿(2004)	長谷川(2005)
	水道	中山(2002)	川本(2005)
	バス	宮島(1984)、宮良・福重(2002)、 山下(2003)	松澤(2005)(英国事例)
	地下鉄		

出所：筆者作成

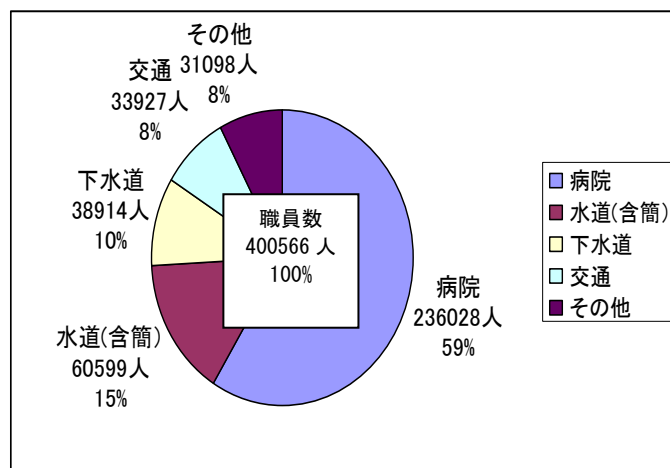
²⁰ もちろん、このほかにも、事例報告などは多数ある。ここでは、経済学的な理論をベースにした議論を行っている文献を整理している。

図 1 公営企業の事業数の状況(2004)



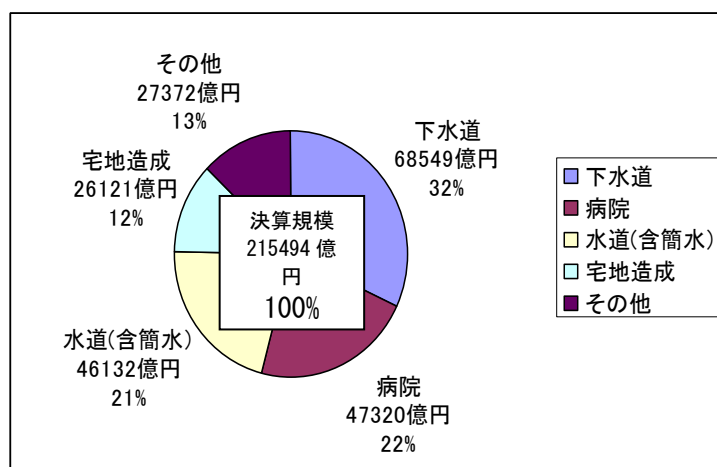
出所：総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日

図 2 公営企業の職員数の状況(2004)



出所：総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日

図 3 公営企業の決算規模状況(2004)



出所：総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日

図 4 公営企業の事業別収支額状況(2004) (単位：億円)

単位:億円									
	事業別収支			企業債発行額			建設投資額		
事業	15	16	変化率	15	16	変化率	15	16	変化率
水道(含簡水)	1,870	2,311	1.236	5,542	5,404	0.975	13,049	12,599	0.966
工業用水道	164	194	1.183	256	314	1.227	598	540	0.903
交通	△755	△638	0.845	2,167	2,484	1.146	2,737	3,102	1.133
電気	106	100	0.943	38	18	0.474	181	154	0.851
ガス	2	△53	△26.500	63	54	0.857	173	187	1.081
病院	△1013	△1261	1.245	2,835	2,771	0.977	3,793	3,781	0.997
下水道	765	930	1.216	16,816	16,120	0.959	30,859	27,160	0.880
その他	343	957	2.790	4,485	5,902	1.316	5,894	7,375	1.251
合計	1,482	2,540	1.714	32,202	33,067	1.027	57,284	54,898	0.958

注：収支額は、法適用事業にあつては純損益、法非適用事業にあつては実質収支による。

出所：総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日

表 2 公営企業分野が必要な場合(提供責任は官)のさまざまな経営主体形態

形態		完全公営	民間業務委託 (アウトソーシング)	上下分離	PFI	民営
権限の種類	資産					
	短期投資 (上物)	公共	公共	民間	民間	民間
	長期投資 (下物)	公共	公共	公共	民間	民間
サービス提供		公共	民間	民間	民間	民間
サービス契約タイプ		なし	インプットコントロール	アウトプットコントロール	インプットコントロール	アウトプットコントロール
安定リスク		<div> <div>低</div> <div>→</div> <div>高</div> </div>				
インセンティブ		<div> <div>低</div> <div>←</div> <div>高</div> </div>				

出所：野田（2004）などを参考に、公営企業分野を念頭に筆者作成。

表 3 アウトソーシング（外部委託）の実施状況

<交通分野>

事業名	業務名	都道府県・政令市など		市町村等	
交通事業 (地下鉄) 都道府県・政令市等 9 団体	車両保守・点検業務	100.0%	(9/9)	—	—
	駅・車両清掃業務	100.0%	(9/9)	—	—
	路線・電気施設保守点検業務	100.0%	(9/9)	—	—
	車内広告管理業務	100.0%	(9/9)	—	—
	駅管理業務(出・改札業務など)	44.4%	(4/9)	—	—
交通事業 (バス) 都道府県・政令市等 10 団体 市町村等 38 団体	車両整備業務	100.0%	(10/10)	58.3%	(21/36)
	車両清掃業務	100.0%	(10/10)	57.1%	(20/35)
	運行管理業務	40.0%	(4/10)	8.8%	(3/35)
	運転業務	40.0%	(4/10)	8.8%	(3/34)

出所：総務省報道資料 「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」平成 16 年 12 月

表 4 公営企業における官のシェア

事業	対象指標	割合
水道事業	給水人口 1 億 2 千万人中	99.3%
下水道事業	汚水処理人口一億人中	90.7%
交通事業(鉄道)	年間輸送人員 216 億 9 千万人中	12.9%
交通事業(バス)	年間輸送人員 47 億 3 千万人中	25.2%
病院事業	病床数 163 万床中	14.6%

(注)給水人口は「水道統計」、汚水処理人口は「経済産業省調」、年間輸送人口は、「鉄道輸送統計年報」「自動車輸送統計年報」、病床数は「厚生労働省調」によります。

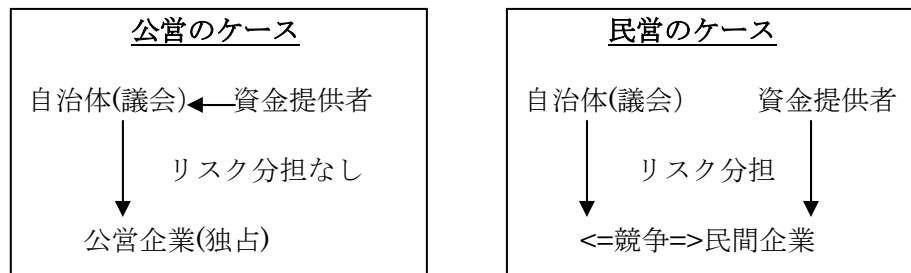
出所：総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日

表 5 公営企業であることの長所短所

	長所	短所
公営企業	<p>地方公共団体の一部として事業を行っており、街づくり、福祉、環境対策等一般行政部門と連携した行政施策の実施が容易である。</p> <p>地方公共団体が直営で経営するため、長期的かつ安定した運行サービスの提供が可能である。</p> <p>低公害型車両、低床型車両の導入等、直接収益の向上に結びつきづらい投資を先駆的に行うことにより住民福祉の向上を図る。</p> <p>議会・地域住民の意向を反映した運行サービスを提供できる。</p> <p>営利追求が目的でないことから、内部補助による一定程度の不採算路線の維持が可能である。</p> <p>公務員としての身分保障により雇用が安定しているため、良質な人材を確保できる。</p> <p>料金決定に当たっては、国の許可を前提としながらも、地方議会での議決が必要であることから、情報公開の徹底がなされており、説明責任も十分果たしている。</p>	<p>交通問題は移動手段の問題として交通局所管という風潮があり、街づくりの一環としての地域交通計画としての視点がなく市長部局におけるバス事業の位置付けが曖昧である。(交通局と一般行政サイドのもたれ合い)</p> <p>バリアフリー法(125.17法律68)の制定により、公民問わずバリアフリー化が義務付けられ、公営の先導性が希薄となる。</p> <p>議会等の関与により、不採算路線からの撤退が事実上困難であり、内部補助の限界を超えた路線維持がなされている。</p> <p>現実の経営状況からみて、内部補助といっても一定の限界がある。</p> <p>「親方日の丸意識」により経営意識が乏しくなる傾向があるほか、給与水準が民営に比べ約200万円高く、また、労働分配率も129.39%(民営104.37%)と高いため、公務労働としての付加価値は何かについて説明責任を果たす必要がある。</p> <p>民営との比較対照情報をより分かり易く公開する必要がある。</p>
第3セクター	<p>間接経営方式として株式会社形態をとることにより、経営の自由度が高まり、効率的な経営が可能となる。</p> <p>行政区域を越えた広域的な事業展開が可能である。</p> <p>経営に行政と民間のそれぞれの特徴を反映できる。</p>	<p>行政及び民間から出向した職員で組織が構成され、組織における経営責任が曖昧になる。</p> <p>行政が関わることにより、最終的には行政で責任をとってもらえとの風潮があり、公民の責任分担が不明瞭になる。</p>
民間企業	<p>営利追求を目的とした株式会社であり、経営状況に応じて人件費を圧縮するなど効率的な経営が可能である。</p> <p>経営者の経営責任が明確であり、迅速かつ弾力的な意思決定が可能で営利目的であるため、分社化による解雇、賃金や退職金の削減など極めて不安定な雇用環境にあり、安定的なサービスの提供に支障が生ずる恐れがある。</p> <p>多角的経営を通じた多様性のあるサービスの提供が可能である。(系列タクシーとの連携等)</p> <p>行政区域を越えた広域的な事業展開が可能である。</p>	<p>営利目的であるため、運賃の値上げ、設備不良、不採算路線からの撤退など、サービスの低下が懸念される。</p> <p>キロ原価など、経営状況等の情報公開が保障されていない。</p> <p>低公害型・低床型車両の導入など、収益向上に直接つながらない事業に対するインセンティブが働かない。</p>

出所：公営バスのあり方研究会報告書（平成12年12月）から抜粋

図 5 公営企業に対するガバナンスと、民営化後の企業に対するガバナンス



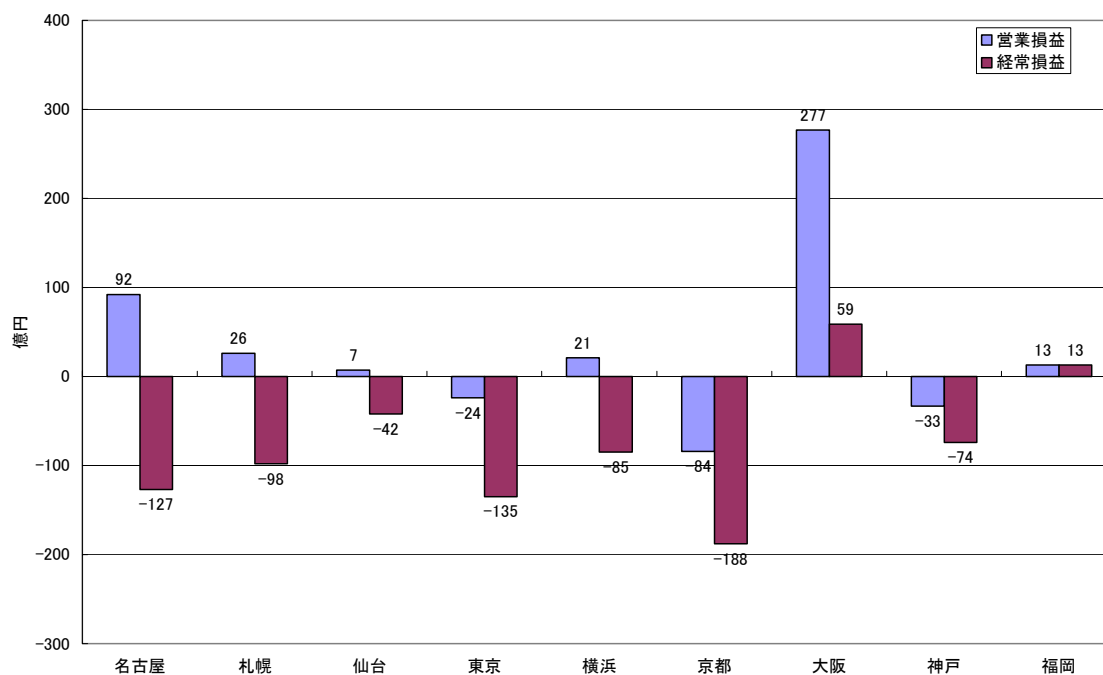
出所：筆者作成

表 6 総務省(公営企業課ほか) 取り組み

- 昭和 60 年 4 月 経営健全化の推進通知
- 平成 6 年 10 月 効率化・健全化推進通知
- 平成 10 年 1 月 経営基盤強化通知
- 平成 15 年 11 月 諮問会議で「総点検マニュアル作成を提言」総務大臣
- 平成 16 年 4 月 経営の総点検通知」中期経営計画の策定
- 平成 17 年 3 月 「新地方行革指針」：集中改革プランの策定
- 平成 17 年 8 月 指針を受け、「総点検通知」の一部改正(それぞれの計画の整合性を保つ)
- 平成 16 年度地方公務員法改正：給与等の公表義務(官民比較に取り組む)

出所：筆者作成

図 6 営業・経常損益（地下鉄）(平成 15 年度)



出所：名古屋市交通局「名古屋市交通事業経営検討委員会」第二回資料より抜粋

図 7 経常損益の変化(地下鉄) (平成 11 年度から平成 15 年度)

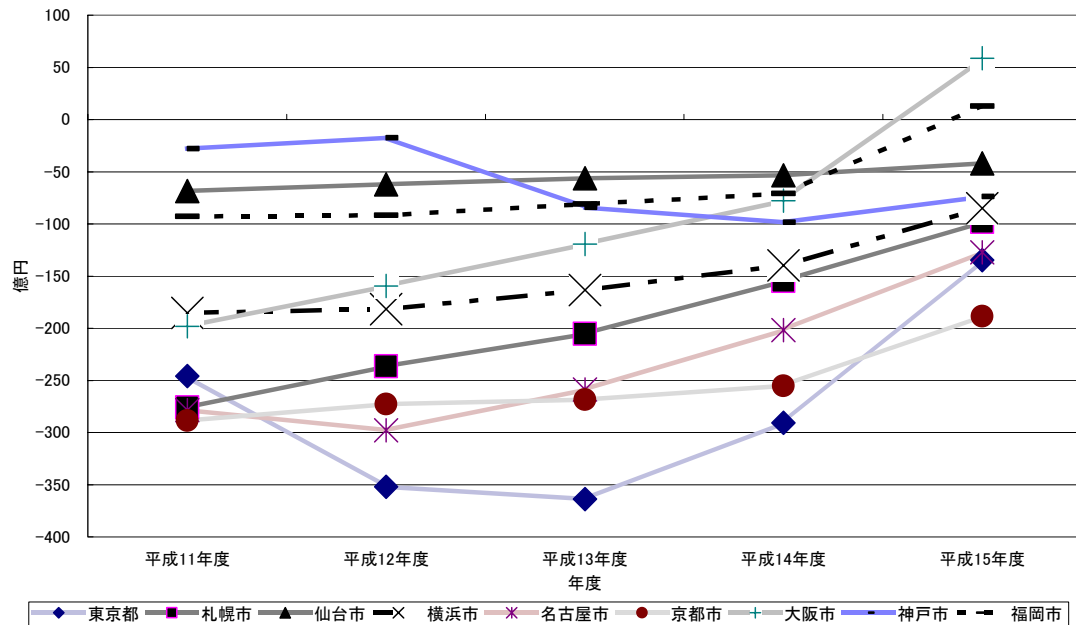


図 8 営業・経常損益 (バス) (平成 15 年度)

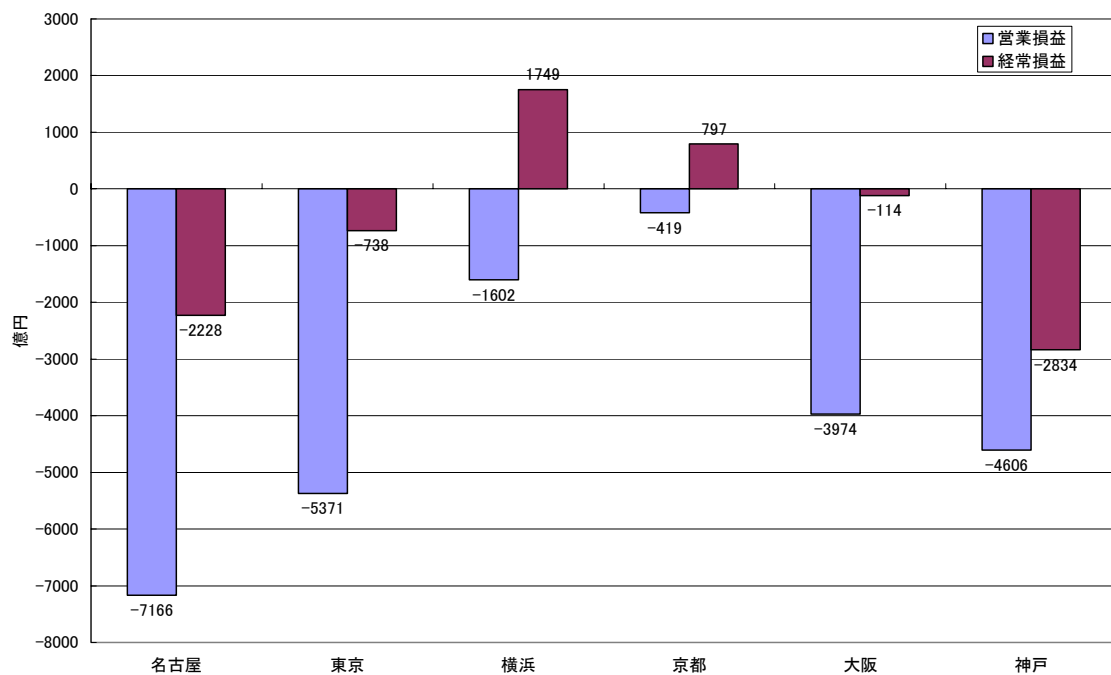


図 9 経常損益の変化(バス) (平成 11 年度から平成 15 年度)

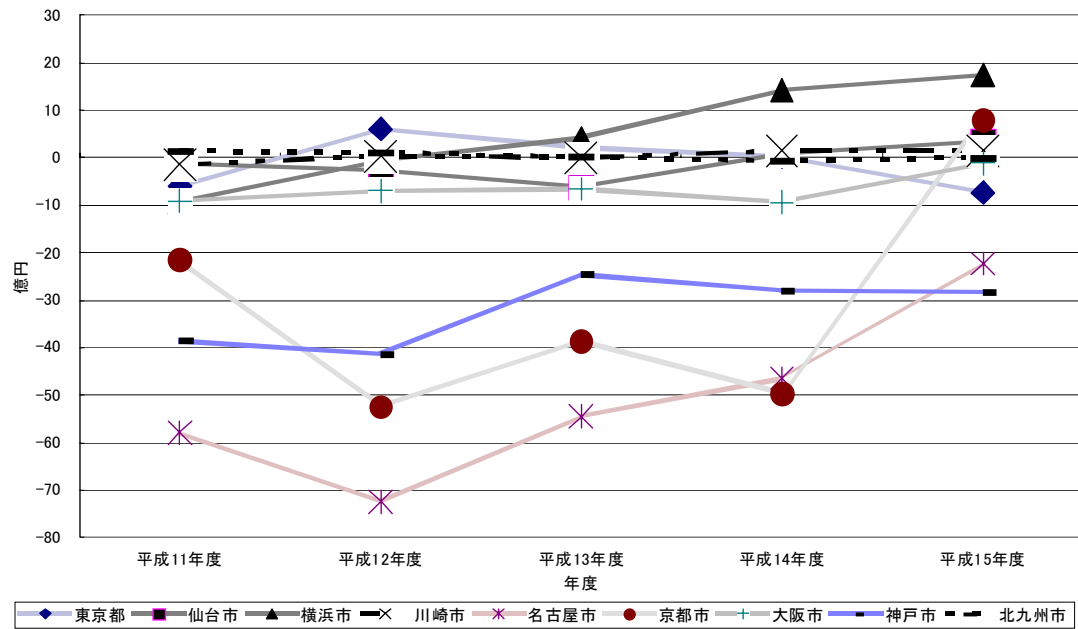


表 7 大都市の公共交通の官民分担再編の現状 (福岡市と札幌市は 2005 年時点においてバス事業を行っていない)

	都市名		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
地下鉄	1-A 民間委託の実態	駅務の委託	32 駅 (46) ²¹	なし (17)	19 駅 (109)	14 駅 (34)	なし (83)	29 全駅 (29)	30 (122)	18 (26)	22 駅 (35)
		運転業務の委託	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし	嘱託化
		清掃等の委託	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中
	1-B 民間委託への考え方	民間委託の理由 (行わない理由)	コスト削減	(嘱託化で 対応予定)	コスト削減	コスト削減	(嘱託化で 対応予定)	公表なし	コスト削減	効率的経営 を目指す	コスト削減 ²²
		民間委託の効果	あり		公表なし	あり		公表なし	あり	あり	
		今後の予定	拡大を予定	検討を予定	公表なし	拡大を予定	検討なし	なし	なし	検討を予定	なし
	2-A 民間移譲		検討なし	検討なし	検討なし	検討済み	検討なし	検討なし	検討なし	検討なし	検討なし
	2-B 民間移譲・民営化に対する考え方		現状を維持	今後の課題	効果は認識	改善型公営 企業を望む	予定なし	予定なし	今後の体制 の候補	公営企業を 維持	検討なし
バス	1-A 民間委託の実態	包括管理委託(運 転含む)	—	実施中	実施中	なし	検討中	実施中	実施中	実施中	—
		清掃等の委託	—	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	—
	1-B 民間委託への 考え方	民間委託の理由 (行わない理由)	—	経営改善	コスト削減	(効果なし と判断)	(内部努力 で対応)	経営体質強 化・官に責任	コスト削減	経費削減	—
		民間委託の効果	—	あり	あり			あり	あり	あり	—
		今後の予定	—	なし	未定	検討中	検討中	予定あり	予定あり	予定あり	—
	2-A 民間移譲		全て移譲	一部実施	なし	実施済み	検討なし	なし	なし	実施済み	—
	2-B 民間移譲・民営 化に対する考 え方	民間移譲の理由 (行わない理由)	移譲せざるをえ ない	競合路線の 非効率排除	(十分な経 営の監視を 行う仕組み があれば可 能)	自立した経 営を目標	(市独自の 特性)	(観光・生活 路線を重視)	(効果なし と判断)	経営状況の 改善	—
		民間移譲の効果	あり	あり	—	未定	—	—	—	未定	—
		今後の予定	赤字路線の対応	なし	なし	検討中	検討なし	公営を堅持	なし	検討予定	—

出所：各都市交通局資料より筆者作成

²¹ カッコ内の数字は駅の総数。

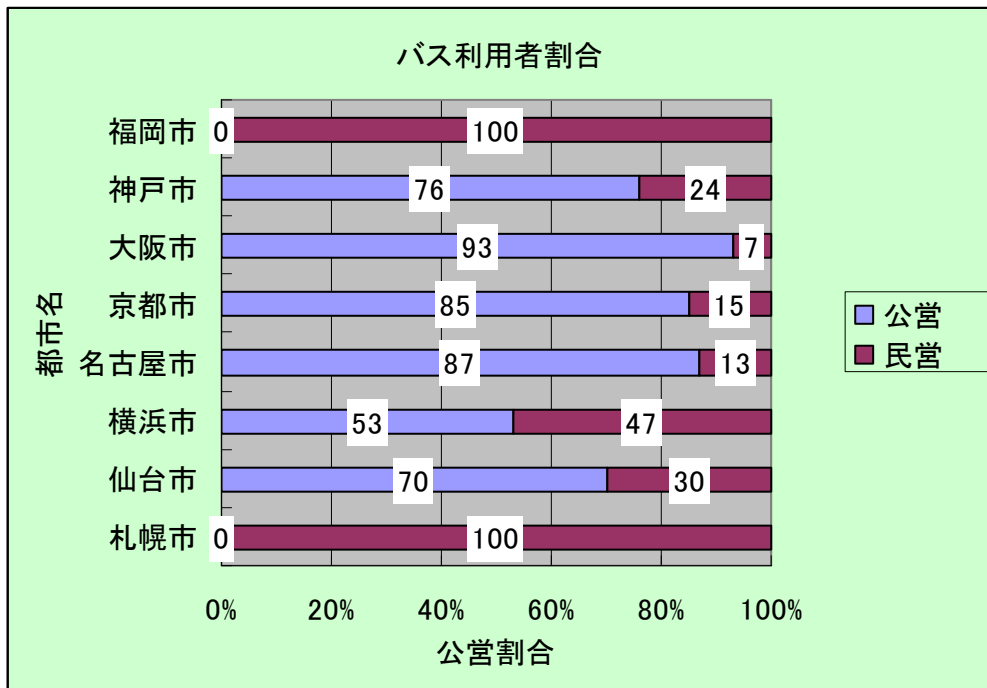
²² 福岡市交通局の場合は嘱託化の理由。

表 8 バス事業における種類の類型化

類型	名前	都市名	備考
第 1 類型	路線維持型 ²³	名古屋市、大阪市（基幹系、フィーダー系）	
第 2 類型	中間型 ²⁴	京都市、大阪市（コミュニティ系）、神戸市	
第 3 類型	路線移譲型 ²⁵	札幌市、仙台市、横浜市	
その他		福岡市	当初より民間のみ

出所：筆者作成

図 10 バス利用者割合(平成 15 年度)



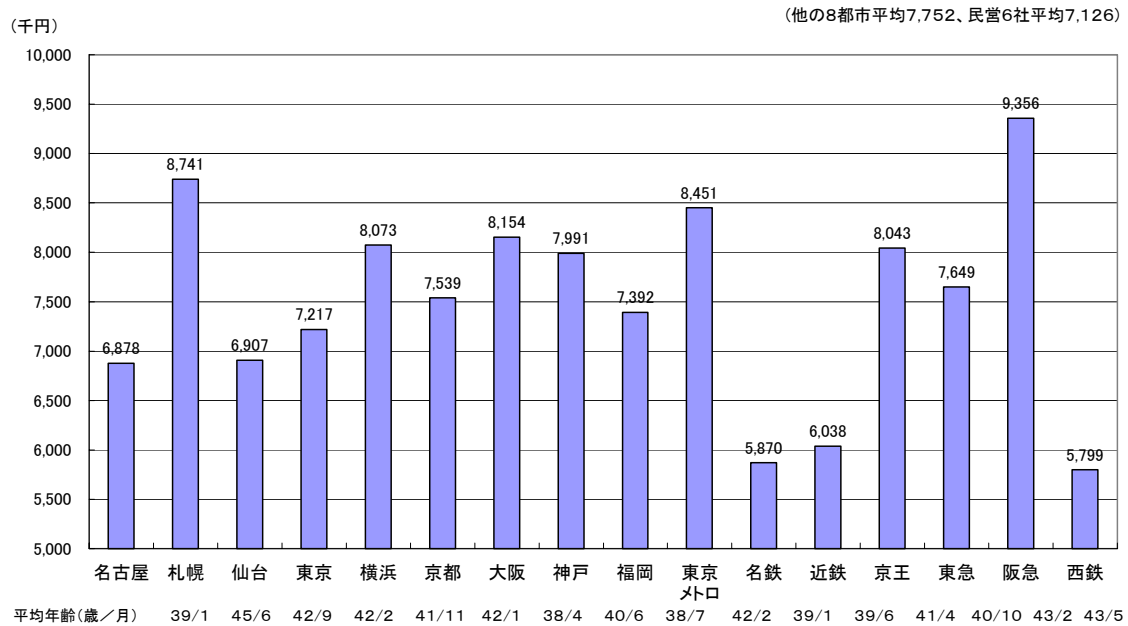
出所：各都市の資料より筆者作成

²³ 民営化並みの経営効率化により、公営として存続

²⁴ 公営として存続するが、路線の一部の運行については別会社に委託

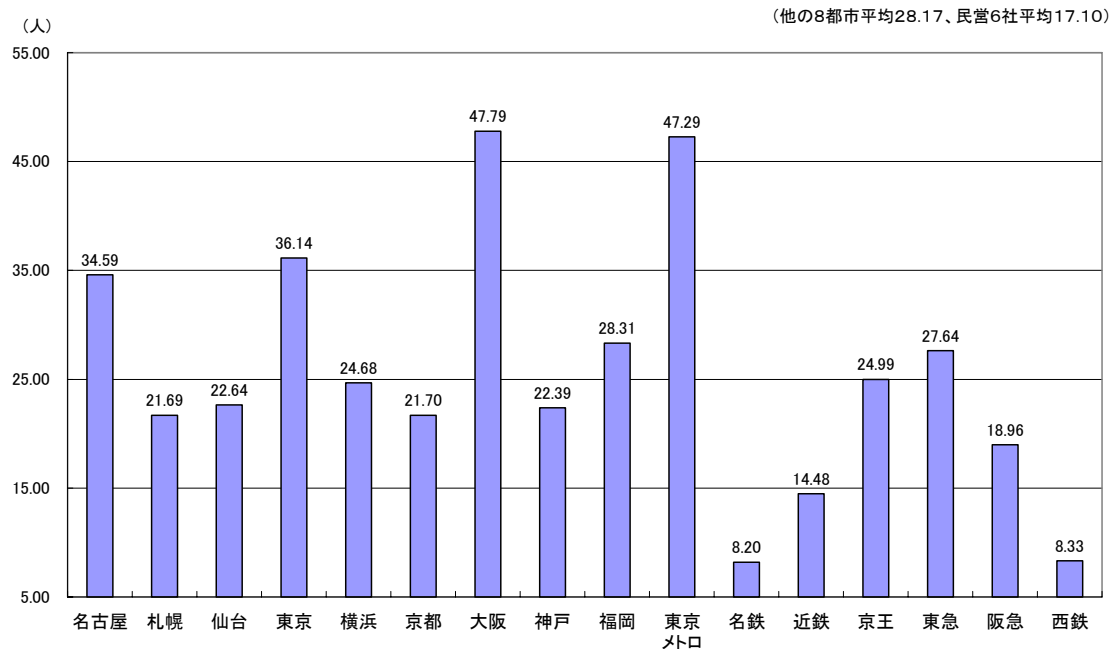
²⁵ 公営バスの守備範囲を縮小し、民営事業者の一部または全部の路線を移譲

図 11 職員一人当たりの給与(平成 14 年度)



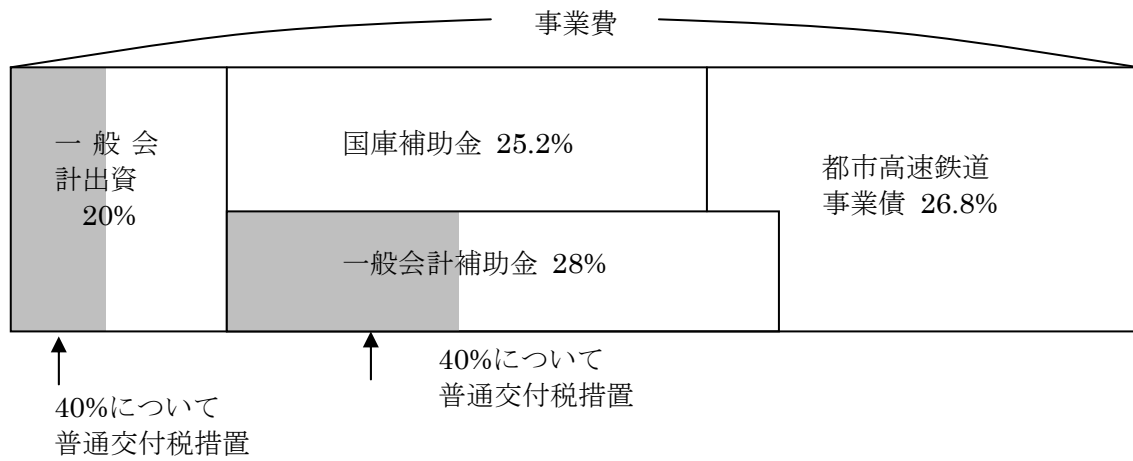
出所：名古屋市交通局「名古屋市交通事業経営検討委員会」第二回資料より抜粋

図 12 営業キロ当たり正規職員数(平成 14 年度)



出所：名古屋市交通局「名古屋市交通事業経営検討委員会」第二回資料より抜粋

図 13 地下鉄高速整備事業の資金負担の概要



出所：森脇・森（1999）を参考に、筆者改定

表 9 地下鉄料金(平成 17 年時点)

項目	旧運賃		現行運賃		
都市名	実施年月日	制度及び運賃	実施年月日	制度及び運率	実施年月日
札幌	H4.4.1	3キロまで180円 3キロを超え11キロまで 4キロ増毎に40円増 11キロを超え19キロまで 4キロ増毎に30円増 19キロを超え21キロまで340円	H9.3.19	3キロまで200円 3キロを超え11キロまで 4キロ増毎に40円増 11キロを超え19キロまで 4キロ増毎に30円増 19キロを超え21キロまで360円	H9.4.1
仙台	H8.6.1	3キロまで200円 3キロを超え6キロまで240円 6キロを超え9キロまで280円 9キロを超え12キロまで310円 12キロを超え15キロまで340円	H9.4.4	3キロまで200円 3キロを超え6キロまで240円 6キロを超え9キロまで290円 9キロを超え12キロまで320円 12キロを超え15キロまで350円	H9.4.14
東京	H7.2.21	4キロまで170円 4キロを超え9キロまで210円 9キロを超え15キロまで250円 15キロを超え21キロまで300円 21キロを超え27キロまで350円 27キロを超え45キロまで400円 前項の規定にかかわらず隣接する1駅については、平成7年7月末日まで140円とする。	H9.4.25	4キロまで170円 4キロを超え9キロまで210円 9キロを超え15キロまで260円 15キロを超え21キロまで310円 21キロを超え27キロまで360円 27キロを超え45キロまで410円	H9.6.1
横浜	H9.9.1	3キロまで200円 3キロを超え33キロまで 4キロ増毎に30円増	H11.7.14	3キロまで200円 3キロを超え41キロまで 4キロ増毎に30円増	H11.8.29
名古屋	H4.4.1	3キロまで180円 3キロを超え15キロまで 4キロ増毎に30円増 15キロを超え25キロまで300円	H8.3.15	3キロまで200円 3キロを超え15キロまで 4キロ増毎に30円増 15キロを超え25キロまで320円	H8.4.1
京都	H16.11.26	3キロまで200円 3キロを超え15キロまで 4キロ増毎に30円増 15キロを超え22キロまで320円	H17.12.5	3キロまで210円 3キロを超え7キロまで250円 7キロを超え15キロまで 4キロ増毎に30円増 15キロを超え22キロまで340円	H18.1.7
大阪	H5.7.3	3キロまで180円 3キロを超え27キロまで 4キロ増毎に30円増	H9.6.17	3キロまで200円 3キロを超え7キロまで230円 7キロを超え13キロまで270円 13キロを超え19キロまで310円 19キロを超え29キロまで360円	H9.7.1
神戸	H11.8.1	3キロまで200円 3キロを超え7キロまで230円 7キロを超え10キロまで260円 10キロを超え13キロまで300円 13キロを超え16キロまで330円 16キロを超え19キロまで360円 19キロを超え23キロまで390円	H13.5.31	3キロまで200円 3キロを超え7キロまで230円 7キロを超え10キロまで260円 10キロを超え13キロまで300円 13キロを超え16キロまで330円 16キロを超え19キロまで360円 19キロを超え23キロまで390円 23キロを超え27キロまで420円 27キロを超え30キロまで450円	H13.7.7
福岡	H9.6.1	3キロまで200円 4キロを超え7キロまで250円 7キロを超え11キロまで290円 11キロを超え14キロまで320円	H16.9.15	3キロまで200円 4キロを超え7キロまで250円 7キロを超え11キロまで290円 11キロを超え15キロまで320円 15キロを超え19キロまで340円 19キロを超え20キロまで360円	H17.1.20

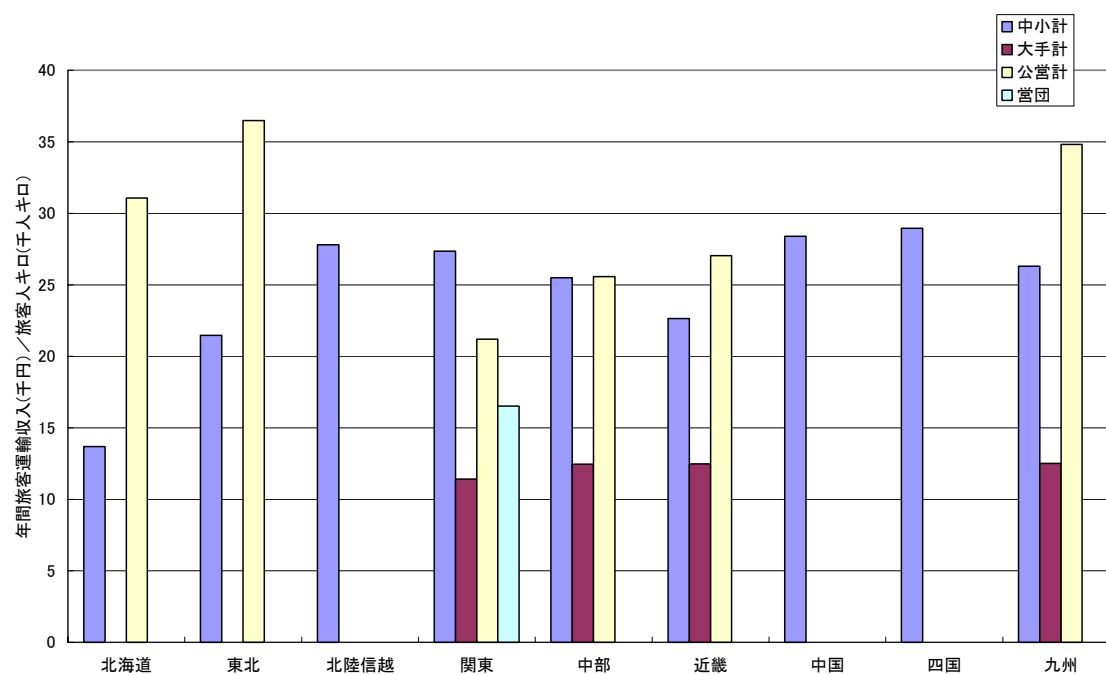
出所：「公営交通事業要覧」（平成 16 年度版）

表 10 主要都市のバス料金(平成 17 年時点)

項目	旧運賃		現行運賃		
都市名	実施年月日	制度及び運賃	許可年月日	制度及び賃率	実施年月日
仙台	H7.3.17	対キロ区間制 (37円40銭) 低150円 低特定170円	H9.4.4	対キロ区間制 (38円10銭) 低150円 低特定170円	H9.4.14
東京	H4.2.5	均一制180円	H7.2.21	均一制200円	H7.3.1
川崎	H3.1.16	均一制180円	H7.2.21	均一制200円	H7.3.1
横浜	H4.4.1	均一制200円	H9.8.12	均一制210円	H9.9.1
名古屋	S63.4.1	均一制180円	H4.3.3	均一制200円	H4.4.1
京都	H4.4.1	均一制200円	H8.8.23	均一制220円	H8.9.1
大阪	H5.7.3	均一制180円	H9.6.17	均一制200円	H9.7.1
神戸	S63.10.12	均一制180円 (H1.9.30 まで 170円)	H4.3.3	均一制200円	H4.4.1
北九州	H4.11.1	特殊区間制半区 160円 1区180円 2区210円 1区増毎20円増	H7.7.27	特殊区間制半区 170円 1区200円 2区230円 3区250円 4区270円 5区300円 以後1区増毎20円増	H7.8.16
長崎	H5.12.1	市内特殊区間制 1区140円 2区150円 3区170円 4区180円 その他対キロ区間制 (29円50銭)低130 円	H9.11.20	市内特殊区間制 1区150円 2区160円 3区170円 4区180円 その他対キロ区間制 (31円50銭)低140 円	H9.12.1

出所：「公営交通事業要覧」（平成 16 年度版）

図 14 公営鉄道事業：地域別一人当たり旅客収入 (官民比較)(平成 14 年度)



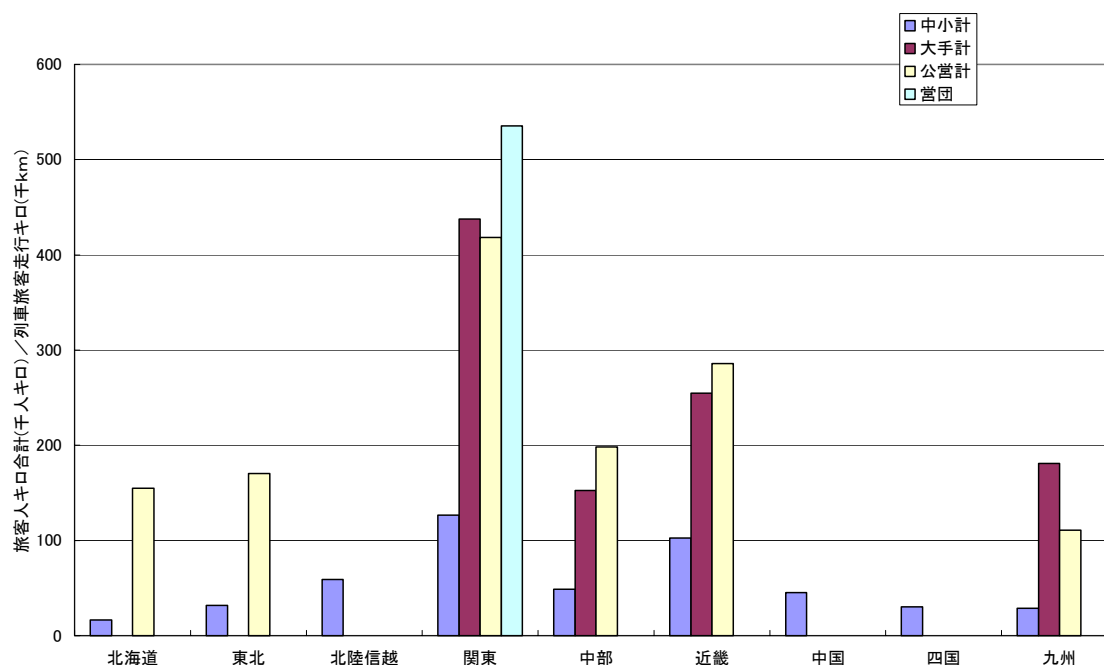
出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者作成

表 11 バス事業：実車走行キロあたり営業収入の官民比較(地域別)(平成 16 年度)

単位:円 実車走行キロあたり営業収入			
地域	民営	公営	比率(民／公)
南北海道	311.5	350.05	0.8899
東北	245.71	505.26	0.4863
京浜	644.51	716.37	0.8997
東海	307.36	534.33	0.5752
北近畿	281.12	322.17	0.8726
京阪神	488.06	690.55	0.7068
東中国	213.83	286.01	0.7476
西中国	309.15	349.34	0.8850
四国	217.65	353.36	0.6159
北九州	314.68	299.92	1.0492
南九州	188.52	345.34	0.5459

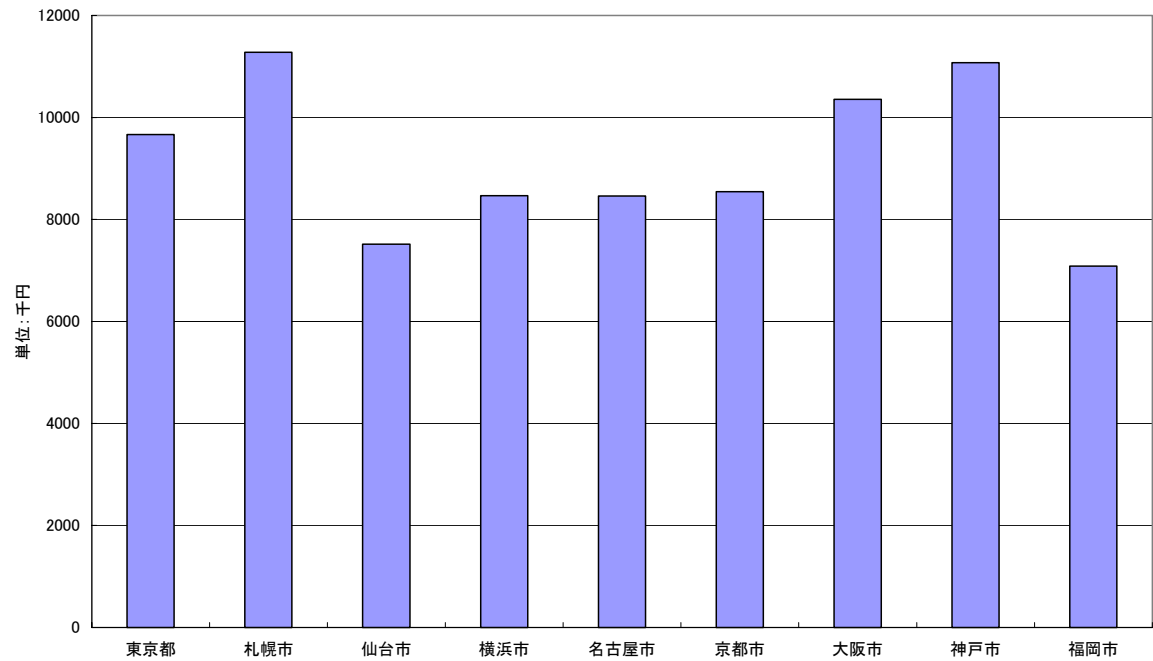
出所：国土交通省報道資料 「平成 16 年度乗合バス事業(保有車両数 30 両以上) の収支状況について」 平成 17 年 9 月 9 日

図 15 公営鉄道事業：地域別走行キロ当たり旅客人数 (官民比較)(平成 14 年度)



出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者作成

図 16 地下鉄事業：一人あたり給与(平成 15 年度)



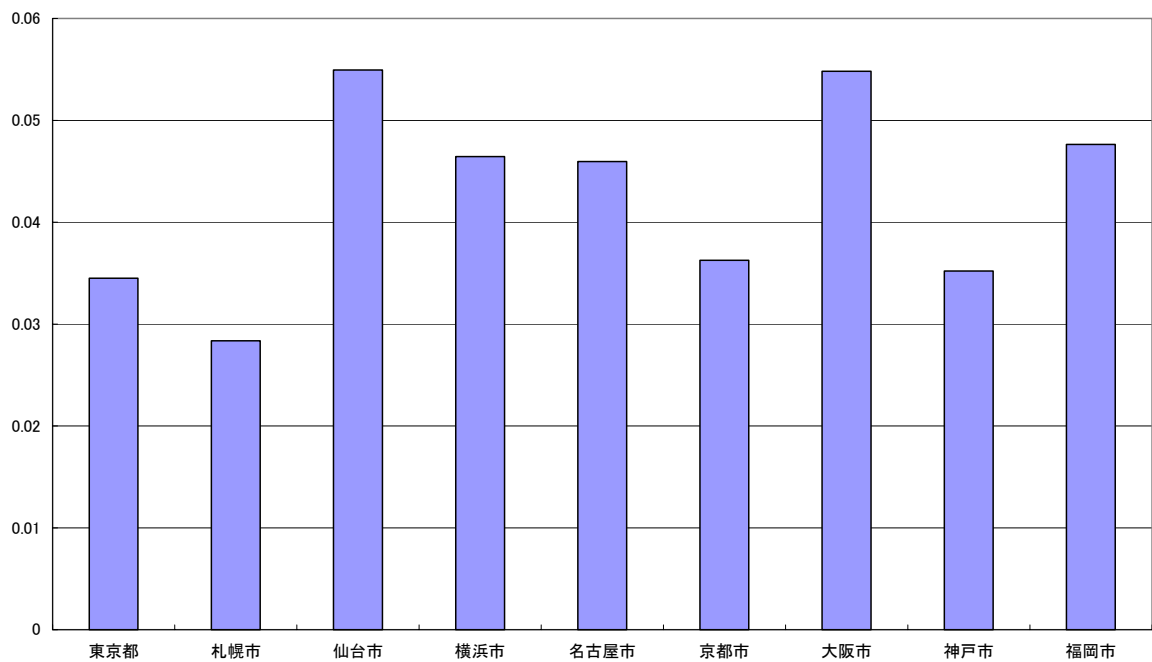
出所：公営企業年鑑より筆者作成

表 12 地下鉄事業：公営最低並み給与費における削減額

人件費削減額	単位億円
東京都	98.8
札幌市	42.1
仙台市	1.6
横浜市	16.8
名古屋市	41.5
京都市	9.2
大阪市	192.4
神戸市	26.8
福岡市	0.0
削減額合計	429.3

出所：筆者推計

図 17 地下鉄事業：年間走行キロあたり職員数(平成 15 年度)



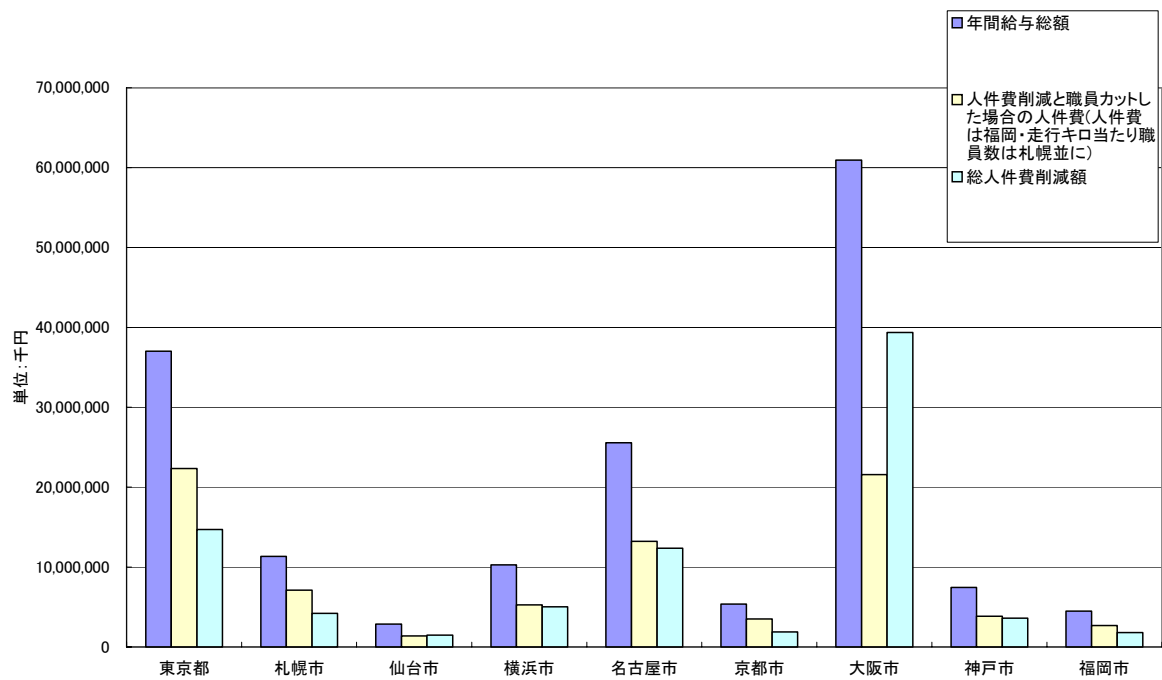
出所：公営企業年鑑（平成 15 年度）より筆者作成

表 13 地下鉄事業：公営最低並み職員数における人員削減数と削減額

職員削減効果	職員削減数	人件費削減額
	単位 人	単位 億円
東京都	682	71
札幌市	0	0
仙台市	184	16
横浜市	473	37
名古屋市	1,157	98
京都市	137	28
大阪市	2,841	249
神戸市	131	15
福岡市	256	22
削減数・額合計	5860	537

出所：公営企業年鑑（平成 15 年度）より筆者推計

図 18 地下鉄事業：公営最低並みの職員数・給与費における削減



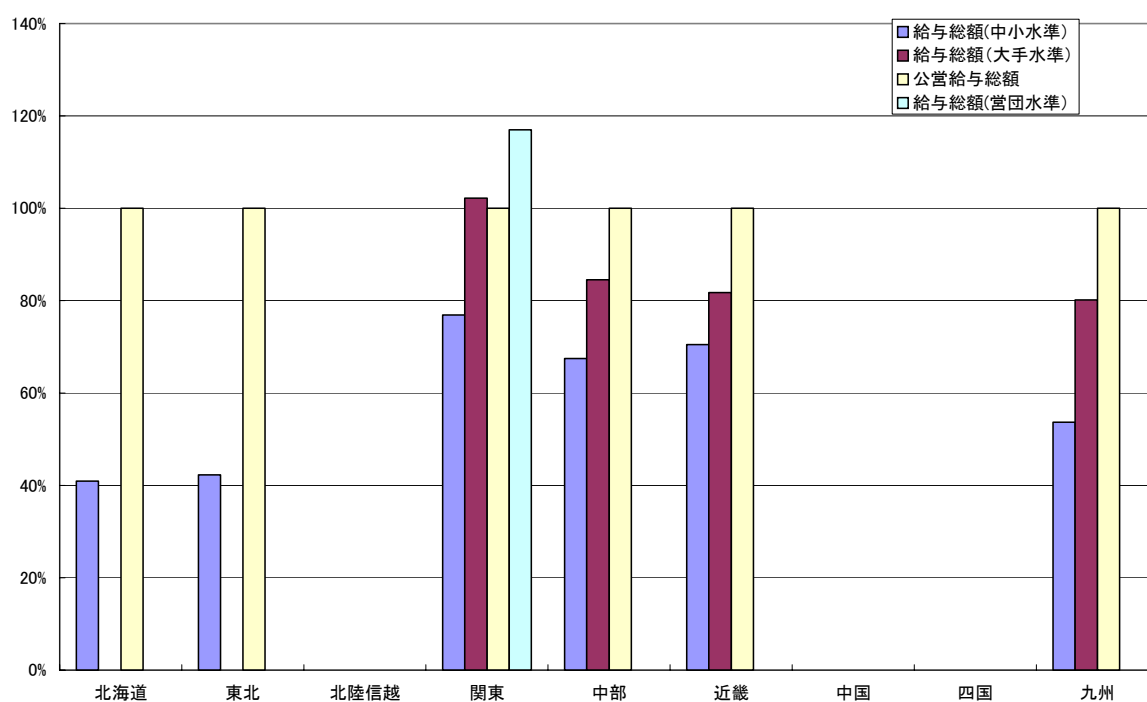
出所：公営企業年鑑（平成 15 年度）より筆者推計

表 14 地下鉄事業：公営最低並み職員数・給与における削減額

総人件費削減額	単位億円
東京都	147.1
札幌市	42.1
仙台市	14.7
横浜市	50.2
名古屋市	123.5
京都市	18.9
大阪市	393.6
神戸市	36.1
福岡市	18.1
削減額合計	844.4

出所：公営企業年鑑（平成 15 年度）より筆者推計

図 19 公営鉄道事業：地域別一人当たり給与(官民比較)：各地域の公営=100



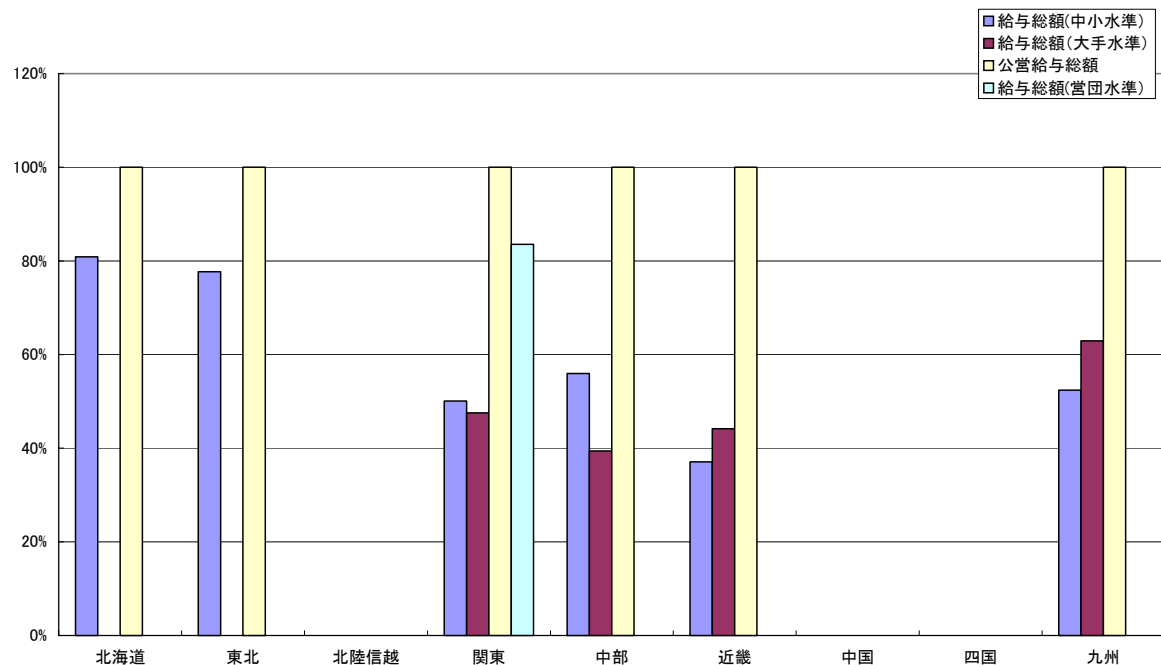
出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

表 15 公営鉄道事業：各地域民営並み給与における削減額

給与節約額		単位：億円		
	(中小水準)	(大手水準)	(営団水準)	
北海道	59.5			
東北	16.5			
北陸信越				
関東	94.1	-9.1	-69.1	
中部	67.5	32.1		
近畿	187.6	116.1		
中国				
四国				
九州	30	13		
合計	455.4	152.1	-69.1	

出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

図 20 地下鉄事業：地域別走行キロ当たり職員数の差を考慮した給与総額（官民比較）：
各地域の公営給与総額=100%



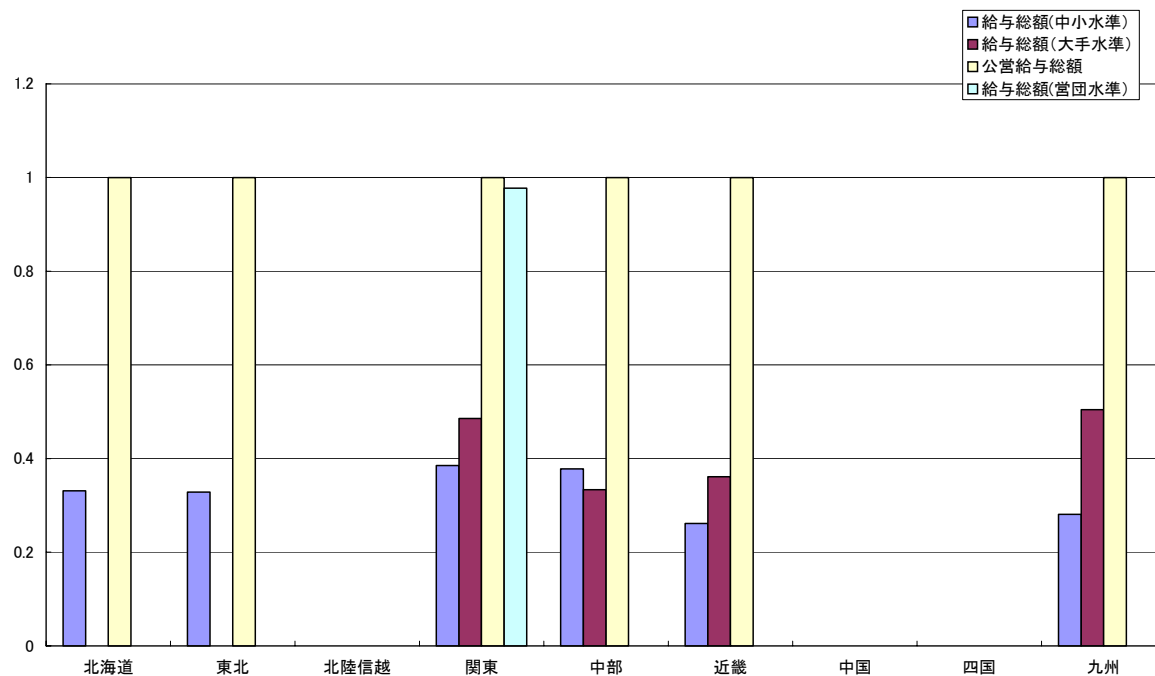
出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

表 16 地下鉄事業：各地域民営並み職員数における削減額

給与節約額		単位: 億円		
	(中小水準)	(大手水準)	(営団水準)	
北海道	19.2			
東北	6.4			
北陸信越				
関東	203.5	213.9	67.0	
中部	91.5	125.8		
近畿	400.3	355.2		
中国				
四国				
九州	31	24		
合計	752.0	719.2	67.0	

出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

図 21 地下鉄事業：地域別給与・職員数（官民比較）：各地域の公営=100



出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

表 17 地下鉄事業：各地域民営並み職員数・給与における削減額

給与節約額		単位：億円		
	(中小水準)	(大手水準)	(営団水準)	
北海道	67.3			
東北	19.2			
北陸信越				
関東	250.7	209.6	9.2	
中部	129.3	138.5		
近畿	469.8	406.5		
中国				
四国				
九州	47	32		
合計	983.2	786.9	9.2	

出所：鉄道統計年報（平成 14 年度版）より筆者推計

表 18 バス事業：実車走行キロあたり原価・人件費の官民比較と削減額

	民営	公営	比率
実車走行キロあたり原価	375.86	733.16	0.512657537
実車走行キロあたり人件費	228.02	527.52	0.432249014
	(単位:円)	(単位:円)	
走行距離	334975		
	(単位:1000km)		
	民営水準	公営水準	差額(コスト節約額)
総費用原価(単位:億円)	1259.0	2455.9	1196.9
総費用人件費	763.8	1767.1	1003.3
	(単位:億円)	(単位:億円)	(単位:億円)

出所：国土交通省報道資料 「平成 16 年度乗合バス事業(保有車両数 30 両以上) の収支状況について」 より作成

表 19 バス事業：実車走行キロあたり原価・人件費の官民比較(地域別)

単位:円	実車走行キロあたり原価			実車走行キロあたり人件費		
地域	民営	公営	比率	民営	公営	比率
北海道	323.77	523.43	0.62	184.77	300.82	0.61
東北	292.18	658.64	0.44	173.27	496.17	0.35
京浜	607.67	785.81	0.77	374.99	596.79	0.63
東海	340.94	768.88	0.44	193.24	608.52	0.32
北近畿	321.11	680.54	0.47	176.65	504.58	0.35
京阪神	486.59	863.03	0.56	286.35	566.72	0.51
東中国	263.83	464.15	0.57	164.59	335.74	0.49
西中国	337.63	443.73	0.76	217.53	309.02	0.70
四国	301.11	540.49	0.56	197.06	416.88	0.47
北九州	333.87	394.02	0.85	181.92	279.16	0.65
南九州	222.60	539.80	0.41	130.79	363.87	0.36

出所：国土交通省報道資料 「平成 16 年度乗合バス事業(保有車両数 30 両以上) の収支状況について」 より作成

表 20 バス事業：実車走行キロあたり原価・人件費の削減額

単位：百万円	総費用原価			総費用人件費		
地域	民営水準	公営水準	差額 (コスト節約額)	民営水準	公営水準	差額 (コスト節約額)
北海道	914.41	1478.30	563.89	521.84	849.59	327.75
東北	7164.07	16149.43	8985.36	4248.47	12165.77	7917.30
京浜	59556.81	77016.04	17459.23	36752.20	58490.47	21738.28
東海	12258.74	27645.62	15386.88	6948.08	21879.76	14931.68
北近畿	920.62	1951.11	1030.49	506.46	1446.63	940.18
京阪神	44444.28	78827.66	34383.37	26154.71	51763.22	25608.51
東中国	395.95	696.59	300.64	247.01	503.87	256.86
西中国	4653.69	6116.11	1462.42	2998.30	4259.35	1261.04
四国	644.06	1156.08	512.02	421.50	891.69	470.18
北九州	8464.86	9989.89	1525.03	4612.36	7077.75	2465.40
南九州	2687.28	6516.58	3829.31	1578.93	4392.72	2813.79
合計	142104.76	227543.40	85438.64	84989.85	163720.83	78730.98

出所：国土交通省報道資料 「平成 16 年度乗合バス事業(保有車両数 30 両以上) の収支状況について」より筆者作成

表 21 官民の役割分担：イギリスとの比較

項目	日本	イギリス (バーミンガム・マンチェスター)
考え方	政府はサービスを提供	政府はサポートするのみ
手法(インフラ)	所有	民間で利益が上がるよう 上下分離(corridor)
手法(運営)	一部民間委託	民間への規制・補助
リスク契約	100%政府(委託分) 契約曖昧(移譲分) (生活保障も曖昧)	努力を促すため 一部のみ政府：契約詳細 生活保障は 100%補助
流れ	民間委託・ 民間移譲(バス)	バス・鉄道会社との連携、 新しい取り組みサポート
パートナーシップ (連携)	不十分： それを理由に公営に固執	バス・鉄道会社間の連携 (Integration)

出所：イギリス資料より筆者作成

補論：(A)公営企業における最新取り組みの状況

以下では、公営企業における最新取り組み状況、「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」（平成16年12月3日）の調査結果から紹介する。

A.1 アウトソーシング（外部委託）の実施状況：水道(簡易水道は除く)・病院

表A-1には、水道(簡易水道は除く)・病院分野のアウトソーシング（外部委託）の実施状況が示されている。上水道では、点検・保守など委託がかなり進んでいるが、細かな分野を見ると、まだ進んでいない分野も多い。上水道の場合には、実質的にすべてを委託することも可能であるから、今後の進展が期待される。また、民営化に向けた議論も必要である。

表 A-1(1) <上水道分野（簡易水道除く）>

事業名	業務名	都道府県・政令市等		市町村等	
水道事業 (用水)	水質試験・検査業務	78.1%	(25/32)	93.0%	(66/71)
	汚泥・廃水処理業務	96.9%	(31/32)	72.5%	(37/51)
都道府県 ・政令市 等	浄水施設の点検・保守	90.6%	(29/32)	72.3%	(47/65)
	浄水場の運転管理業務	69.7%	(23/33)	53.0%	(35/66)
33団体 市町村等 79団体	排水施設の点検・保守	83.3%	(25/30)	58.3%	(35/60)
	配水管の漏水防止調査	62.5%	(15/24)	52.6%	(20/38)
水道事業 (末端)	水質試験・検査業務	66.7%	(12/18)	94.7%	(1692/1786)
	検針業務	94.4%	(17/18)	92.0%	(1669/1815)
都道府県 ・政令市 等	給水装置の修繕業務	85.7%	(12/14)	69.0%	(1030/1492)
	浄水施設の点検・保守	100.0%	(17/17)	70.2%	(1022/1455)
18団体 市町村等 1,830 団体	汚泥・廃水処理業務	100.0%	(16/16)	63.2%	(547/866)
	配水管の漏水防止調査	72.2%	(13/18)	60.4%	(883/1462)
	排水施設の点検・保守	94.4%	(17/18)	58.0%	(1004/1730)
	料金徴収業務	81.3%	(13/16)	41.9%	(726/1734)
	水道メーターの維持管理	94.1%	(16/17)	40.4%	(675/1670)
	浄水場の運転管理業務	52.9%	(9/17)	40.0%	(564/1410)
	転居時の開閉栓・料金清算業務	66.7%	(12/18)	18.4%	(317/1725)
	滞納整理・停水業務	50.0%	(9/18)	13.5%	(234/1732)
	使用開始・廃止の受付(電話等)	33.3%	(6/18)	10.6%	(181/1715)
	給水業務の受付・設計審査	17.6%	(3/17)	4.1%	(70/1701)

下水道分野では、包括的に委託がかなり進んでいる。しかし、徴収は公権力の行使と関わるため、完全な民間委託（民営化）には限界がある。

表 A-1(2) <下水道分野>

事業名	業務名	都道府県・政令市等		市町村等	
下水道事業 都道府県・政令市等 54団体 市町村等 2,665団体	水質・汚泥分析業務	98.1%	(53/54)	97.1%	(2302/2371)
	処理場運転管理業務	98.1%	(53/54)	95.5%	(1941/2032)
	沈砂・汚泥運搬業務	100.0%	(53/53)	95.8%	(1951/2037)
	施設清掃業務	100.0%	(54/54)	92.1%	(1867/2027)
	ポンプ場管理業務	94.3%	(50/53)	91.3%	(1687/1847)
	管路清掃業務	98.0%	(49/50)	82.5%	(1392/1688)
	管路調査・補修業務	98.1%	(51/52)	78.4%	(1336/1703)

病院分野でも委託が進んでいるが、労働集約的な産業であるため、主要である医療サービス提供を行う部分（医師など）をどのように効率的に運営するのかが今後の課題である。

表 A-1(3) <病院分野>

事業名	業務名	都道府県・政令市等		市町村等	
病院事業 都道府県・政令市等 65団体 市町村等 685団体	医療廃棄物処理業務	100.0%	(65/65)	99.6%	(678/681)
	医療機器保守点検業務	100.0%	(65/65)	98.5%	(661/671)
	検体検査業務	100.0%	(65/65)	98.5%	(663/673)
	清掃業務	100.0%	(65/65)	94.7%	(639/675)
	洗濯業務	98.5%	(64/65)	95.4%	(647/678)
	医事業務(受付, 料金徴収などの事務)	100.0%	(65/65)	86.3%	(579/671)
	宿直・警備業務	98.5%	(64/65)	84.2%	(555/659)
	ボイラー管理業務	92.3%	(60/65)	77.6%	(489/630)
	給食業務	87.7%	(57/65)	68.2%	(451/661)
	看護助手業務(クランク業務)	78.4%	(40/51)	47.4%	261/551

出所：すべて総務省報道資料「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」（平成 16 年 12 月 3 日）

A.2 民営化・PFIの実施・検討状況

表 A-2 には、民営化・PFI の実施・検討状況が示されている。ガス事業、介護サービス事業などで民営化の実績があり、交通事業でも民営化の流れがある。また、検討している数からもわかるように、今後も民営化による効率化は期待される。また、PFI 手法の活用による効率化も進んでいるが、将来リスクの問題などにより、その進展は遅い。契約手法のノウハウの蓄積が望まれる。

表 A-2 民営化・PFI の実施・検討状況

	民営化		PFI			
	実施(10年以内に民営化した数)	検討している数	導入済み又は構想あり	特定事業選定済み	民間事業者選定済み	PFI 類似構想あり
水道事業	0	6	3	0	0	1
工業用水道事業	0	0	0	0	0	0
交通事業	5	5	0	0	0	0
電気事業	0	0	0	0	0	0
ガス事業	17	10	0	0	0	0
病院事業	3	3	4	2	1	0
下水道事業	0	1	4	2	1	1
簡易水道事業	0	4	0	0	0	0
港湾整備事業	0	0	0	0	0	0
市場事業	3	7	1	0	0	0
と畜事業	1	4	0	0	0	0
宅地造成事業	0	0	1	0	1	1
有料道路事業	0	0	0	0	0	0
駐車場事業	0	4	2	2	2	1
観光その他事業	3	19	4	0	0	1
介護サービス事業	11	37	3	1	0	0
合計	43	100	22	7	5	5

出所：総務省報道資料「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」（平成 16 年 12 月 3 日）の個表データから筆者作成

補論：(B)公営企業のガバナンスの状況：経営内容・プロセスの透明性・情報公開の実態

以下では、公営企業のガバナンスの状況を考察するという観点から、総務省報道資料「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」（2004年12月）より、業績評価手法・情報提供の状況を紹介する。表Bに示されているように、情報提供率および業績評価手法の導入・検討状況はかなり遅れていることがわかる。早期の情報効果が望まれる。

表 B 業績評価手法・情報提供の状況

事業	情報提供			業績評価手法			
	総数	情報提供あり	情報提供率（％）	業績評価手法導入済	業績評価導入検討中	未検討	導入済率
水道事業	1887	445	23.6%	76	48	1640	4.3%
工業用水事業	104	23	22.1%	8	5	83	8.3%
交通事業	89	12	13.5%	4	1	83	4.5%
電気事業	82	7	8.5%	3	4	70	3.9%
ガス事業	52	14	26.9%	5	3	44	9.6%
病院事業	685	115	16.8%	79	53	533	11.9%
下水道事業	2697	447	16.6%	102	34	2373	4.1%
簡易水道事業	1581	203	12.8%	22	12	1455	1.5%
港湾整備事業	69	5	7.2%	1	1	66	1.5%
市場事業	165	15	9.1%	13	4	138	8.4%
と畜事業	71	5	7.0%	4	0	62	6.1%
宅地造成事業	520	39	7.5%	18	4	456	3.8%
有料道路事業	2	0	0.0%	1	0	2	33.3%
駐車場事業	230	28	12.2%	21	4	187	9.9%
観光その他事業	426	47	11.0%	19	10	365	4.8%
介護サービス事業	714	71	9.9%	21	11	589	3.4%
合計	9374	1476	15.7%	397	194	8146	4.5%

出所：総務省報道資料「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況（調査結果）」（2004年12月）の個表データから筆者作成

補論：(C)イギリスの交通と官民の役割分担：視察報告

本補論では、本研究の一環として視察を行ったイギリスの 2 都市（マンチェスターとバーミンガム）の公営交通における官民の役割分担の実態を報告する。

1. 公共交通の概要と公共交通担当公的機関について

1.1 公共交通と PTA、PTE の役割

イギリスでは、大ロンドン市を除いて、民間の営利会社によって交通機関が運行され、サービス水準、料金が決められてきた。しかし、これらのサービス状態は常に市民全体の社会的要求を満たすというわけではない。

このような状況において、大都市圏での市場が提供しないサービス・施設を提供する責任を有する公的機関が、旅客輸送委員会（Passenger Transport Authority、以降 PTA と記述）である（地方自治体（County）が独自にこの責任を担っている地域もある）。PTA は地方自治体の交通機関の必要性を評価して、交通機関の供給に関する政策を決定している。Greater Manchester（以降、大マンチェスター都市圏²⁶と記述）では Greater Manchester Passenger Transport Authority（Greater Manchester 旅客輸送事業局、以降 GMPTA と記述）が、West Midlands（以降、ウェスト・ミッドランド都市圏²⁷と記述）では、West Midlands Passenger Transport Authority（West Midlands 旅客輸送事業局、以降 WMPTA と記述）がその役割を果たしている。

また、Passenger Transport Executive（旅客輸送事業局、以降 PTE と記述）は PTA の方針を実行する（政策実行に対して責任を負う）機関である。ただし、PTE は直接交通サービスを提供していない。その代わりに、PTE はサービスを実際に供給する民間部門を監督（ガバナンス）し、PTA の各部署に対して毎月報告書を提出する法定義務を負っている。したがって、PTA の義務は PTE が政策を確実に実行し、また、年間で財政的に赤字とならないように他の機関とともに保障することになる。PTA の一般的な指導のもとで、PTE は権限の範囲内で事故や災害に取り組む責任を持つことになる。また、PTE の職員は PTA によって任命されている。大マンチェスター都市圏では Greater Manchester Passenger Transport Executive（GMPTE）が、ウェスト・ミッドランド都市圏では、West Midlands Passenger Transport Executive（以降 CENTRO²⁸と記述）がその役割を果たしている。

表 C-1 は大マンチェスター都市圏とウェスト・ミッドランド都市圏の特徴とそこで公共交通を担当する公的機関、交通機関、さらに地域内交通計画をまとめたものである。交通機関、さらに地域内交通計画の詳細は、次節で紹介する。

表 C-1 2 都市の特徴と交通担当公的機関

都市名	Greater Manchester（大マンチェスター都市圏）	West Midlands（ウェスト・ミッドランド都市圏）
	マンチェスター市他 9 市	バーミンガム市他 6 市

²⁶ マンチェスター大都市圏は 1985 年地方自治法(The Local Government Act 1985)により、全域を管轄していた県が廃止され、一層制に移行し、基本的に以下の 10 市がそれぞれ地方行政を行っている。

²⁷ ウェスト・ミッドランド都市圏は、英国第 2 の都市 Birmingham を中心としている工業都市圏である。自動車所有割合は 482 台/1000 人、バス移動回数割合は 1260 万回/100 万人であり、失業率についても 7.7%（2002/2003）から、7.3%（2003/2004）に回復しつつある。

²⁸ CENTRO は WMPTE（the West Midlands Passenger Transport Executive ; West Midlands 旅客輸送委員会）の法人名である。

人口	248 万人	255 万人
総面積	約 1,300 km ²	約 1,300 km ²
PTA	GMPTA	WMPTA
PTE	GMPTA	CENTRO
地域交通計画		The West Midlands Local Transport Plan
交通機関	バス、鉄道、 トラム ²⁹ (Greater Manchester Metrolink)	バス、鉄道、 トラム (Midland Metro)

出所：参考資料から筆者作成

1.2 GMPTA と GMPTA について³⁰

1.2.1 GMPTA について

イギリスの北部西洋に位置する、大マンチェスター都市圏において GMPTA は、市場では提供できない交通サービス・施設を提供する責任をもつ公的機関である。これは、1968 年交通法第 9 条において「旅客事業委員会の義務は、あらゆる旅客輸送事業について、地域における交通に関する要望を満たすため、旅客輸送事業局が事業を行うことが適切であり、かつ旅客輸送事業局を除いて適当な者がいないと判断する交通サービスに関する政策の概要を定めることにある。」と定められている。民間の交通会社が提供していない各種の交通サービスについて、委員会は、費用を提供し、事業局が事業を実施する。その事業には次のようなものも含まれる。

- ① 民間の会社によって住民の要望が満たされていない路線のバス運行事業
- ② 旅客交通情報の提供
- ③ バス事業に必要なインフラ整備（バス停等）
- ④ 障害者等のための移動手段の提供

また、GMPTA は大マンチェスター都市圏を構成する 10 の District Councils（地方議会）によって任命された 33 人の議員（Councillors）で構成されている。この GMPTA は、1985 年地方自治法(The Local Government Act 1985)に基づいて設立され、同じくこの法律によって廃止された Greater Manchester 政府が行っていた旅客輸送事業に関する業務を引き継いでいる。GMPTA は、公共の交通政策を会議で決め、GMPTA がこれらの方針を実行するように、補助金を提供する仕組みとなっている。

1.2.2 GMPTA について

GMPTA³¹は、Greater Manchester 旅客輸送事業局（the county's Passenger Transport

²⁹ グレーター・マンチェスター・メトロリンク並びにミッドランド・メトロ建設の詳細については（財）自治体国際化協会（1996）を参照。

³⁰ 詳細は自治体国際化協会（1996）を参照。

³¹GMPTA 設立の根拠法（自治体国際化協会（1996）を参照）：

1968 年 交通法：旅客輸送事業局の主な役割を規定（第 9 条の A）

→「・・・旅客輸送委員会によって策定された政策に基づいて、地域の要望を満たすべく、適切と判断する各種公共交通手段を提供することである。」

事業局が有するグレーター・マンチェスター地域の軽鉄道事業に関する建設、事業運営等の権利（同法第 10 条）

1969 年 ランカシャー県南東部及びチェシャー県北東部公共交通地域規則(The South East Lancashire and North East Cheshire Passenger Transport Area (Designation) Order 1969)によって設立

1973 年まで、セルネック旅客輸送事業局と称

1972 年 地方自治法(The Local Government Act 1972)によって地方団体の境界が変わったことに伴い、

Executive) の略称であり、この役割は GMPTA の方針を実行する（政策実行に対して責任を負う）ことにある。しかし、現在 GMPTA と GMPTE はともに直接バス、電車、トラムサービスを提供していない。その代わり、GMPTE はサービスを実際に供給する民間部門を監督（ガバナンス）し、GMPTA の各部局に対して毎月報告書を提出する義務を負っている³²。したがって、GMPTA の義務は GMPTE が政策を確実に実行し、また、年間で財政的に赤字とならないよう他の機関とともに保障することになる。これは、GMPTE が何か事故や災害に直面しても全リスクを負担しないことを意味している。GMPTA の一般的な指導のもとで、GMPTE の権限の範囲内で事故や災害に取り組む責任を持つことになる。GMPTE の職員は GMPTA によって任命されている。

1.3 WMPTA と CENTRO について

1.3.1 WMPTA について

WMPTA は、英国第 2 の都市といわれるバーミンガム市周辺の 7 都市³³で構成されるウェスト・ミッドランド都市圏において、市場では提供できないものの、住民に必要なだと認められた交通サービス・施設を提供する責任をもつ公的機関である。この WMPTA は 1985 年地方自治法 (the Local Government Act 1985)、1985 年修正 1968 年交通法 (The Transport Act 1968 as amended by the Transport Act 1985) により設立され、ウェスト・ミッドランド都市圏を構成する 7 つの Metropolitan Councils (地方議会) によって任命された 27 人の議員 (Councillors) で構成されている。そして、他の PTA と同じく、ウェスト・ミッドランド都市圏の各 County (地方自治体) を代表し、都市における交通機関の必要性を評価している。WMPTA には、以下の 4 つの主要な委員会が存在する。

- ・政策、戦略委員会：政策と戦略が広く効果的で、経済的であり、そして環境の目的に合ことを確実にする
- ・統合輸送サービス委員会：無事に統合されたバス、鉄道、地下鉄サービスをすべて確実に利用しやすくすることを開発し、求める
- ・計画開発、監視委員会：すべての輸送サービス設備と他の事業を計画し、開発し、適応し、監視する
- ・検査、精査委員会：当局の業務を検査・精査し、Best Value Review を整理する

そして、ウェスト・ミッドランド都市圏内の PTE である CENTRO に対して公的な交通機関の供給に関する政策と予算を決定している。

1.3.2 CENTRO について

CENTRO は 1968 年交通法³⁴により設立され、WMPTA の会議で決められた公共の交通政策を実行する組織である。またその主な役割は、1968 年交通法第 9 条の A で「・・・旅客輸送委員会によって策定された政策に基づいて、地域の要望を満たすべく、適切と判断する各種公共交通手段を提供することである。」と規定されているように、CENTRO はウェスト・ミッドランド都市圏において公共交通全般の利用促進、開発を行う責任を持ち、交通政策を担当している公的機関である。現在、CENTRO 及び WMPTA が所管している都市交通事業として、バス、都市圏内を運行する鉄道、そして Midland Metro (ミッドランド・メトロ) と呼

事業局はグレーター・マンチェスター県を管轄することとなり、名称も現在のものに変更

* しかし、その法的位置付けと機能は 1985 年に交通法が改正されるまで変わらず

1985 年 修正 1968 年交通法 (The Transport Act 1968 as amended by the Transport Act 1985)
事業の概要及び権限について定める

³² GMPTA と GMPTE との関係は契約関係と言えない。両者とも法定組織であり、各業務も 1968 年交通法 (the 1968 Transport Act) で決められている。

³³ Birmingham, Coventry, Dudley, Sandwell, Solihull, Walsall, Wolverhampton の 7 都市

³⁴ PTA と PTE 設立の根拠となる法律は、(財)自治体国際化協会 (1996) を参照。

ばれるトラムが運営されている。これら都市交通はいずれも運行を民間企業が行っている³⁵。

また、CENTRO は地方税、WMPTA からの補助金、民間企業からの助成金でその運営を行っている。そして、WMPTA は、CENTRO に対して責任を負い、現在約 300 人いる CENTRO の職員は WMPTA によって任命されている。また、CENTRO は WMPTA に対して政策についてのアドバイスも行っている。

組織については、3 人の常任理事と 4 人の非常任理事からなり、理事長に代表権のある、執行理事会を持つとともに、3 つの部局が存在し、事務局長へレポートを提出することになっている。

- ・ サービスについて
: バス・鉄道・地下鉄サービス、旅客情報と設備、商店開業許可、発券業務 と販売、顧客窓口、TravelWise、WorkWise、地域社会への連絡窓口、安全・危機管理
- ・ 事業計画について
: 戦略的事業計画、開発・推進、地下鉄の開発・推進
- ・ 資産について
: 経営、データ収集、内部監査、Best Value、経営計画、調達、リスクと事業継続性の管理、企業広告、情報通信・技術、人的資源、法務

また、マーケティング、広報活動、陳情運動、マスコミ対策、企業広告、接待に関して、直接事務局長へレポートを提出する、「広報・通信班 (communications team)」も存在している。

CENTRO は地域の政府機関とバス、鉄道、地下鉄の運行会社と共同して業務を遂行しており、より良い公共交通網の構築を目指している。また、具体的にウェスト・ミッドランド都市圏における公共輸送の利用者が増加することで経済的、環境的、社会的厚生を改善するために CENTRO は共同運行 (partnership) を通じての目的を、以下のように 3 つ設定している。

- ・ 公共交通機関を使用する機会を人々に提供して、どのようなタイプの移動に対しても対応できるようにすることで、車を用いての移動への代替手段を提供すること
- ・ 交通機関サービスと施設の品質を改善すること
- ・ West Midlands の発展に対して、交通機関を使用することの有用性と利益、その重要性を伝えること

資本支出は交通機関の施設を改良して、公共交通を持続させる価値があるように設計される投資と考えられている。また、CENTRO の歳入 (2004/2005) は 1 億 5030 万ポンドである。それらは、ウェスト・ミッドランド都市圏の 7 つの都市から資金提供されたものである (Central Trains への費用は、政府からの直接補助金が交付されることで賄われる)。

投資計画は、政府からの補助金、ヨーロッパ共同体基金 (European Community Funds)、PTA の資本金収入、そして借入金によって助成される。詳しい内訳は表 C-2 のように表される。

³⁵ 詳細は 1.4 節以降を参照。

表 C- 2 CENTRO の歳入 (2004/2005)

項目	金額 (百万ポンド)
Concessionary Fares & Ticketing	66.106
Rail Services Support	27.136
Bus Services (Tendered Bus Services, Ring and Ride and Infrastructure)	18.551
Customer Focus including Policy, Planning and Marketing	3.178
Passenger Information	1.494
Midland Metro	3.242
Pensions	7.847
PTA Administration	0.929
Revenue contribution to capital (Metro)	3.227
Financing Capital	18.671
Total Centro and PTA Expenditure	150.381
Investment Income	(1.315)
Centro and PTA Expenditure	149.066
Less:- Rail Grant	(27.136)
Levy Requirement	121.930

出所 : CENTRO の HP³⁶

³⁶CENTRO の HP 内 <http://www.centro.org.uk/wwwroot/AboutCentro/usrACBudget.asp?hdWhichMenu=BUDGET> より転載

2. 交通機関の官民の役割分担について

2.1 交通機関に対する官民の役割分担

GMPTE や CENTRO といった各都市の PTE は PTA によって定められた方針を実行する責任を負う機関であるものの、実際は運行サービスに関しては直接乗客へ提供していない。これは、施設の建設や製造には多額の資金が必要であり、結果として交通サービスが民間では提供し難くなってしまうのを防ぐために公的部門の役割は必要だが、運行に関しては、民間に任せた方が直接公的部門によって提供されるより効率的であるとするイギリスの考え方を反映していると考えられる。表 C-3 は各都市圏におけるバス、鉄道、トラムの建設、所有、運行の民間での役割分担を示したものである。各都市圏のそれぞれの交通機関の詳細は、次節以降にまとめることにする。

表 C-3 視察都市交通機関の所有権等の比較

地域名		大マンチェスター都市圏			ウェスト・ミッドランド都市圏 ³⁷		
交通機関	担 当 部 門 名	建設・製造	所有	運行・管理 (委託先)	建設・製造	所有	運行・管理 (委託先)
	施設名						
バス	車両	民間	民間	民間	民間	民間	民間
	停留所	GMPTE	GMPTE	GMPTE	CENTRO ³⁸ + 民間	CENTRO + 民間	CENTRO + 民間
	ステーション	GMPTE	GMPTE	GMPTE	CENTRO + 民間 ³⁹	CENTRO + 民間	CENTRO + 民間
鉄道	車両	民間	民間	民間	民間	民間	民間
	線路	民間 (旧国鉄)	民間 (旧国鉄)	民間 (旧国鉄)	CENTRO	CENTRO	CENTRO
	駅	民間 (旧国鉄)	民間 (旧国鉄)	民間 (旧国鉄)	CENTRO + 民間	CENTRO + 民間	CENTRO + 民間
トラム	車両	GMPTE	GMPTE	民間	民間	WMPTA	民間
	線路	GMPTE	GMPTE	GMPTE	民間	WMPTA	民間
	駅	GMPTE	GMPTE	GMPTE	民間	WMPTA	民間

出所：参考資料から筆者作成

2.2 バスの現状と契約内容

2.2.1 バスの現状

バス事業の概要が表 C-4 に示されている。

表 C-4 バス事業の概要

	大マンチェスター都市圏 ⁴⁰	ウェスト・ミッドランド都市圏
--	---------------------------	----------------

³⁷ ウェスト・ミッドランド都市圏の交通に関する概要は、CENTRO. Getting around: A guide to accessible public transport in the West Midlands. April 2005 ed. CENTRO, 2005.を参考にした。

³⁸ パーミンガム市中心部を CENTRO が、郊外を民間バス会社が担当している。

³⁹ 民間会社は、Adshei 社である。

⁴⁰ GMPTE のHPを参照。

運行主体	各民間バス会社（51 社）	民間バス会社（64 社）
バスステーション（総数）	21	12
バス停（総数）	12,500	15,000

出所：参考資料から筆者作成

まず、大マンチェスター都市圏のバスについては、多くのバスが GMPTE の運営するバスステーションを始発とするか、経由するものの、GMPTE によって直接運行されるわけではなく、民間バス会社がそれぞれ所有するバスを走らせている。また、Metroshuttle (FREE CITY CENTRE BUS SERVICES) が 2 路線存在し、ナイトバスやスクールバスも運行されている。

バス停や専用バスレーンのようなバス用のインフラについては、GMPTE が提供している。バス停やバスレーンの整備は“Quality Bus Corridors”として知られ、WMPTE の“Bus Showcase”とともに、市民から高く評価されている。

ウェスト・ミッドランド都市圏における多くのバスは CENTRO の運営するバスステーション⁴¹を始発とするか、経由するものの、CENTRO が直接運行を行っているわけではなく、Travel West Midlands 社⁴²、Pete's Travel 社、Diamond Bus (The Birmingham Coach Company) 社等の民間バス会社がそれぞれ独自に所有するバスを運行している（年間約 260 万キロ）。

また、15000 のウェスト・ミッドランド都市圏内のバス停・待合所のうち、約 85% に当たる 4850 箇所⁴³が CENTRO によって建設、所有、管理され、12 箇所のバスステーションについても同様に CENTRO が建設、所有、管理を行っている。また、バスは West Midlands 内の 2、3 マイルの移動において大多数の人々の移動手段として利用されていることから、CENTRO はバスによる移動をより効果的なものにする事で、バスの移動者を 2003/04 年の 325 万人から 2011 年には 355 万人にする計画「The Bas Strategy 2003-2011」を立てている。そして、その為に以下のバスサービスの向上のための 3 つの主題を掲げている。

- ① サービス配布
- ② 顧客の信頼
- ③ 設備と計画

①は高品質のバスサービスを確実に、効果的に、利用しやすく提供・保守すること、②は人々がバスに乗ることに利便性を感じるような、適切な水準の情報、顧客サービス、安全を開発・保守すること、③は人々とサービスの供給者にとって便利で魅力的な、高品質な設備と計画の開発と保守することをそれぞれ示している。

2.2.2 バス運行のリスクと官民の契約内容

大マンチェスター都市圏の都市部におけるバスの運行は、45 の民間バス会社が行っている。その際、商業ベースでみて採算の取れている路線（黒字路線）に関してはバスの価格（料金）設定は各バス会社に任されている。つまり、規制を行わない以上、運行のリスクに関しては一切を民間バス会社が負うことになる。しかし、採算の取れない路線、特に早朝・夜間の運行や障害者・高齢者向けの運行、日曜日の運行（赤字路線）は、社会的に必要性が認められているにもかかわらず、民間バス会社の参入が期待できないことから GMPTE が 100%補填する仕組みになっている。したがって、GMPTE が 100%補填する路線については GMPTE が全リスクを負っていることになる。また、それぞれのバスについて営業距離については前者が 85%、後者が 15%となっている。

⁴¹ CENTRO の運営するバスステーションは Bearwood, Bilston, Cradley, Dudley, Halesowen, Merry Hill, Pool Meadow, Stourbridge, Walsall, Wednesbury, West Bromwich and Wolverhampton. の 12 施設である。

⁴² 全路線の 80%と、CENTRO が管理していないバス停を持ち、管理・運営を行っている。

⁴³ Birmingham Centre を除いて、バス停はバス運行会社の責任で建設・管理されている。

ウェスト・ミッドランド都市圏において、商業ベースでみて採算の取れている路線（黒字路線）に関してはバスの価格（料金）設定は各バス会社に任されている。つまり、規制を行わない以上、運行のリスクに関しては一切を民間バス会社が負うことになる。しかし、採算の取れない路線、特に早朝・夜間の運行や障害者・高齢者向けの運行、日曜日の運行（赤字路線）は社会的に必要性が認められているにもかかわらず、民間バス会社の参入が期待できないことから CENTRO が 100%補填する仕組みになっている。その際、運行を行う会社は、「CENTRO の入札者」として申請し⁴⁴、その中から競争入札⁴⁵によって決められる。したがって、CENTRO が 100%補填する路線については CENTRO が全リスクを負っていることになる。また、それぞれのバスについて営業距離については前者が 93%、後者が 7%となっている。これらは表 C- 5にまとめられている。

表 C- 5 バスの採算、不採算路線の割合と官と民の役割分担の状況

	大マンチェスター都市圏		ウェスト・ミッドランド都市圏	
	商業ベースで採算のとれる路線（黒字路線）	早朝・夜間運行、高齢者・障害者向け（赤字路線）	商業ベースで採算のとれる路線（黒字路線）	早朝・夜間運行、高齢者・障害者向け（赤字路線）
路線割合（距離）	85%	15%	93%	7%
時刻表の決定主体	民間バス会社	GMPT	CENTRO	CENTRO
運賃の決定主体（規制しない理由）	民間バス会社（会社も公益を重視する）	GMPT	民間バス会社（会社間競争）	CENTRO
規制内容	なし	路線	サービス水準	
財政的リスク	民間バス会社	GMPT	民間バス会社	CENTRO

出所：参考資料から筆者作成

以上の説明より、GMPT が交通政策を所管する大マンチェスター都市圏、CENTRO が交通政策を所管するウェスト・ミッドランド都市圏ともに、路線の大部分において、運行を行っている民間バス会社が運行リスクを負っていることが分かる。

GMPT でバスの料金（価格）について規制を行わない理由は、「大マンチェスター都市圏内を運行するバス会社は大手 2 社が大部分の路線を運行している寡占状態だが、各民間バス会社は社会を構成する一員という認識が市民全体にあり、急激な値上げのように消費者の不利益になるようなことをすると、各メディアを通じた報道により市民の非難にあう（市民の目が働く）ため規制を行う必要が無い」であり、また、ほとんどの路線を 2 社という巨大な組織で運行しているために、路線を別会社に変更することが容易ではないという事情もある。さらに、現在 GMPT にとってより重要視していることは、「バス会社と他の交通会社との partnership」を強めることである。この partnership とは、バス、鉄道、そしてトラムの 3 つの交通事業を共同の計画の中で運行し、より効率的な都市交通の構築（Integration）を目指すというものである。

CENTRO でバスの料金（価格）について規制を行わない理由は、「同じ路線を複数の民間バス会社が運行を行っているので、品質、価格に関してバス会社同士の競争が行われている」

⁴⁴ 申請書は CENTRO の HP 内 (<http://www.centro.org.uk/wwwroot/Bus/subsidisedservices.asp>) に掲載されている。

⁴⁵ 最も低い入札金額を提示した企業が（CENTRO によって厳密に条件が規定された）路線の運行権利を獲得する。

である。

2.2.3 バスの改善策

表 C-6 バスの改善策

	大マンチェスター都市圏	ウェスト・ミッドランド都市圏
改善計画	・ The Quality Regime	・ bus showcase project 例、33 系統 ・ West Midlands Statutory Bus Strategy

出所：参考資料から筆者作成

表 C-6 に示されているような経営改善策が行われている。

大マンチェスター都市圏では、バスの品質改善計画として” The Quality Regime” と呼ばれる方策が行われている。これは自発的にバス会社が行っているものであり、一切の課徴金もインセンティブも存在しない。

GMPTE がバス会社に課す品質改善計画は特に存在していない一方で、GMPTE は業績不振に陥っている民間バス会社を交通委員会 (the Traffic Commissioner) に報告することができる。交通委員会は調査を行い、その結果、罰金を課すか運行免許を取り上げ他の会社へ渡すことになる。また、奨励金交付の契約を結ぶことで、GMPTE は費用の割合に基づいてバス会社に罰金を課すことが出来る。そして、もし必要ならば、契約を終了することもできる。

ウェスト・ミッドランド都市圏における Bus Showcase⁴⁶ はバス移動の全ての面における質の改善を目指した、イギリスで始めて導入された画期的な改善計画である。これはまず CENTRO によって始められ、その後協力関係にあるバーミンガム市議会やウォルソール (Walsall Borough) 市議会、地域の大手バス会社である Travel West Midlands 社そしてウェスト・ミッドランド警察署が参加するようになった。この計画は、400 万ポンドをバーミンガム市中心部の混雑するバス路線の改善のために投資するものである。現在、低床バスの導入や利用しやすい明るいバス待合所の増加、音声や映像を用いた情報提供、接客の仕方を学んだバス運転手の育成等で効果を発揮している。

また WMPTA はバス事業に関して、地域の議会とともに West Midlands Statutory Bus Strategy (West Midlands Local Transport Plan の一部) を作成している。この Bus Strategy を補助するために、バスサービス、情報、バスの設備の供給に対する基準を設定している。また、鉄道事業に関して、West Midlands Five Year Rail Strategy を作成する。これは、地域鉄道サービスと設備に対する調整の枠組みの働きをしており、フランチャイズ契約⁴⁷の同意に関する情報を与えている。

2.3 (地域内) 鉄道の現状と契約内容

2.3.1 鉄道の現状

鉄道事業の概要が表 C-7 に示されている。

⁴⁶ CENTRO. Getting around: A guide to accessible public transport in the West Midlands. April 2005 ed. CENTRO, 2005. を参照。

⁴⁷ franchisee と the Franchising Director との間の同意。鉄道法 (the Railways Act) の下で指名された、旅客鉄道のフランチャイズ契約における責任者 (The Director of Passenger Rail Franchising) である Franchising Director とフランチャイズに関する同意の契約を結んだ会社である the franchisee は、その同意が反映される期間、TOC によって供給される旅客鉄道サービスに対して責任を持つことを保証する。また、ほとんどの franchise agreements の期限は 7 年間である。その後については、the Franchising Director が期間を延長することで必要とされる投資が促進されたと考えた場合に、更なる期間の同意がなされる。

表 C- 7 鉄道事業の概要

	大マンチェスター都市圏	ウェスト・ミッドランド都市圏
運行主体	各民間鉄道会社（7 社）	民間鉄道会社（Central Trains ⁴⁸ 他）
線路	1 4 2 マイル	1 1 6. 1 マイル
駅	9 8 駅	7 2 駅（CENTRO の完全直営は 6 7 駅）

出所：参考資料から筆者作成

大マンチェスター都市圏の鉄道は7つの各民間鉄道会社（Arriva Trains Wales 社、Central Trains 社、Midland Mainline 社、Network Rail 社、Northern 社、Trans Pennine Express 社、Virgin Trains 社）⁴⁹によって、Network Rail 社の所有・運営している旧国営路線網（合計 1 4 2 マイル）と 9 8 の駅を利用して運行されている。

ウェスト・ミッドランド都市圏における鉄道に関しては、各鉄道会社（Central Train 社⁵⁰、Virgin Trains 社、Chiltern Railways 社、Silverlink 社、等）が所有する車両を CENTRO が管理している線路⁵¹上で走行させるフランチャイズ契約という形で運行している。また、ウェスト・ミッドランド全域の 37 の地域鉄道駅に、CENTRO は 50000 台の車を止められる” Park & Ride”を設置している。

2.3.2 鉄道運行のリスクと官民の契約内容

大マンチェスター都市圏の鉄道事業は民間の鉄道会社によって全て運営されている。また、料金については交通省が決めており、その価格上昇は会社全体でまとめて制限している。制限される上昇分は以下の式で表される。

$$\text{価格の上昇分（\%）} = \text{消費者物価指数の上昇分} + 1\%$$

路線全体をまとめて規制されている上記の料金体系において、個々の路線区間における価格上昇は最大で、「消費者物価指数＋6％」まで認められている（しかし、企業全体の制限であるため、他の価格については全体で「消費者物価指数＋1％」を超えないよう低めに設定せねばならない）。

また、最初の6年間でフランチャイズ契約を結ぶ際に決められた鉄道サービスの質を満たさない運行が行われた場合、改善計画の作成が必要とされる。もし改善計画が発表されない場合は、契約を白紙に戻し、フランチャイズ権が剥奪される。

ウェスト・ミッドランド都市圏では民間鉄道会社と CENTRO とのフランチャイズ契約において、地域内で、かつ WMPTA との同意に従う場合、サービス水準や質の基準、料金について特定化する代わりに補助金⁵²を交付することになっている。また、サービスの内容（駅や車両の設備について）はフランチャイズ契約を締結する際に決められたサービス水準を達成するために、CENTRO によって監視され、水準が満たされない場合は、運営企業に罰金を課すことになっている⁵³。

⁴⁸ National Express Group の中の一員。ウェスト・ミッドランド都市圏内のシェアの 80%以上を運行している。

⁴⁹ 2004 年 12 月 12 日より、ほとんどの地域路線は Network Rail 社が運営している。

⁵⁰ CENTRO とフランチャイズ契約の下で、West Midlands 内での大部分の地域路線の運営を行っている

⁵¹ 民間によって管理・運営されている駅などもある。

⁵² 2005 年鉄道法により、CENTRO は自動的に新しいフランチャイズ契約への同意をする組織ではなくなり、政府から鉄道サービスを支援するための補助金が得られなくなる。補助金は政府が直接鉄道会社へ交付することになる。

⁵³ 詳しくは、次節を参照。

補助金については、中央政府からの補助金を CENTRO が各鉄道会社に配する形が採用されている。しかし、全収入に占める補助金の割合はごくわずかなものである。他地域へ向かう鉄道においては、CENTRO の管轄外であり直接中央政府によって補填が行われている。その額は収入全体の 75%にもなり、大部分が補助金によって賄われていることが分かる⁵⁴。

料金については CENTRO によって設定（West Midlands 内で、かつ WMPTA との同意に従う場合）されている。

CENTRO は鉄道の運営について West Midlands Five Year Rail Strategy を作成している。これは、地域鉄道サービスと設備に対する調整の枠組みの働きをしており、フランチャイズ契約⁵⁵の同意に関する情報を与えている。

これらの関係は、表 C- 8 に様にまとめられる。

表 C- 8 鉄道運行リスクの官と民の役割分担の状況

	大マンチェスター都市圏 ⁵⁶	ウェスト・ミッドランド都市圏
契約の種類	フランチャイズ契約	フランチャイズ契約
時刻表の決定主体	—	CENTRO
運賃の決定主体	交通省	CENTRO (WMPTA)
補助金	中央政府から GMPTE を通じ、民間鉄道会社へ渡される。	中央政府から CENTRO を通じ、民間鉄道会社へ渡される。
規制内容	—	鉄道乗客数 時間の厳守 清潔さ 等
運行基準の不備が発見されたときの対応・契約内容	・注意を行い、その後改善が見られない場合、最長 6 年後に契約権の失効 (契約が守られた場合は 2 年間の契約延長)	・民間鉄道会社から CENTRO への罰金の支払い (契約書に書かれた目標値を超えるサービスを提供すると、民間鉄道会社は得られた歳入の 50%を獲得できる。)

出所：参考資料から筆者作成

2. 4 トラムの現状と契約内容

2. 4. 1. トラムの現状

トラム事業の概要が表 C- 9 に示されている。

⁵⁴ Central Train 社の運行する長距離路線は CENTRO から補助金を受けておらず、フランチャイズ契約も交わしていない。従って、CENTRO は Central Train 社のサービス水準や料金を規定できない。

⁵⁵ franchisee と the Franchising Director との間の同意。鉄道法 (the Railways Act) の下で指名された、旅客鉄道のフランチャイズ契約における責任者 (The Director of Passenger Rail Franchising) である Franchising Director とフランチャイズに関する同意の契約を結んだ会社である the franchisee は、その同意が反映される期間、TOC によって供給される旅客鉄道サービスに対して責任を持つことを保証する。

また、ほとんどの franchise agreements の期限は 7 年間である。その後については、the Franchising Director が期間を延長することで必要とされる投資が促進されたと考えた場合に、更なる期間の同意がなされる。

⁵⁶ GMPTE (2005a) を参照。

表 C- 9 トラム事業の概要

	大マンチェスター都市圏 ⁵⁷	ウェスト・ミッドランド都市圏
年次	1992 年	1999 年
路線	4 路線 ①Altrincham - Manchester City Centre - Bury ②Altrincham - Manchester Piccadilly Rail Station ③Bury - Manchester Piccadilly Rail Station ④Eccles - Manchester Piccadilly Rail Station	1 路線 ①Midland Metro Line One : Snow Hill Station (バーミンガム市中心部) - Wolverhampton St George's
総延長	31 km	21km
拡張予定	5 路線を予定	拡張第 1 段階～第 3 段階の計 3 路線

出所：参考資料から筆者作成

GMPTA によって Metrolink trams と名付けられた大マンチェスター都市圏のトラムは、そもそも次のように不足する地域の鉄道サービスを充実させることを目的に 1992 年に運行を開始した (31 km) ものである。

- ① Greater Manchester 市の中心街 (国鉄の駅は中心街の端にある) 及びその他の主要商店街への公共交通機関の不足。
- ② 老朽化した信号機その他のインフラ、地方列車、快速列車、貨物列車の競合による運行の不確実さ。
- ③ 投資不足と古い車両による魅力の欠如。
- ④ 赤字の増大。

また、建設・デザイン・維持管理に関する入札は 1989 年に行われ、GMA group によって落札され、GMM (Greater Manchester Metrolink Limited) 社によって運行されていたが、現在はシステム及び車両を GMPTA が所有し、第 1 段階路線 (PHASE1) の運営を運営委託という形で Serco Metrolink 社に委託している。トラムは朝早くから、夜遅くまで頻繁に運行しサービスを提供している。そして、旅客に時刻表なしで停留所にやってきてすぐに乗車できるようになっている。現在、以下の 4 ルートがある。

- ① Altrincham - Manchester City Centre - Bury
- ② Altrincham - Manchester Piccadilly Rail Station
- ③ Bury - Manchester Piccadilly Rail Station
- ④ Eccles - Manchester Piccadilly Rail Station

委託期間中も時刻表及び最低旅客輸送数は、GMPTA が決定 (ただし、運賃は、Serco Metrolink 社が決める) することになっている。また、Serco Metrolink 社に対して GMPTA は、サービスの内容を監督している。そして、もし旅客輸送キロ等 Serco Metrolink 社が設定した基準を満たしていない場合、Serco Metrolink 社は GMPTA に違約金を支払わなければならない契約となっている。また、サービスの質が低い場合、GMPTA は、運行の契約を解除し、他の会社に委託することが可能である。ちなみに、契約が満了したとき、Serco Metrolink 社は

⁵⁷ (財) 自治体国際化協会 (1996) を参照にした。

システム及び車両を GMPTe に返還（その際、施設の維持・管理状況については、GMPTA による承認が必要）することになっている。その際、GMPTA は、再度 Serco Metrolink 社に委託することも可能な仕組みとなっている（この委託契約は、Serco Metrolink 社に契約締結後の延長路線に係る運営権を自動的に付与するものではない）。ちなみに、第 1 段階路線（PHASE1）の建設費は、1989 年 10 月に 1 億 4 千 5 百万ポンドにのぼる第一期事業（インフラ整備及び車両の購入を含む）に係る予算の承認が行われた。そのうち 4 千 8 百万ポンドについては、1968 年交通法（The Transport Act 1968）第 56 条に基づき、政府から補助金が交付されている（今後の拡張に係る予算については現在更に検討中）。詳細については、以下のようにまとめられる。

第 1 段階路線（PHASE1）の建設費等財源内訳（単位：百万ポンド）⁵⁸

財源	金額
GMPTA による借入金	69
運輸省	48
欧州地域開発基金	13
欧州投資銀行（借入）	15
合計	145

また、第 2 段階路線（PHASE2）は、1999 年から運行を開始している。運行を請け負うのは Altram 社であり、1997 年に競争入札によって決められている。2000 年には計画された路線が全線（6.4km）開通し、第 2 段階における建設費は、1 億 6000 万ポンド以下のようにまとめられる。

第 2 段階路線（PHASE2）の建設費等財源内訳（単位：百万ポンド）⁵⁹

財源	金額
GMPTA による借入金	17
GMPTA による現金資金	26
住宅開発業者	12
欧州地域開発基金	10
ALTRAM 社	95
合計	160

運賃体系については、7 段階のゾーン制をとっており、乗車駅と降車駅がどのゾーンに位置するかによって料金が決まる。基本料金に加え、子供（5 歳～15 歳）には子供割引（5 歳未満は無料）、年金受給者及び重度歩行困難者にも一定の割引制度があるほか、精神障害者及び視覚・聴覚障害者については無料となっている。

また、メトロリンク導入の結果としては、マンチェスター中心部への国鉄の利用回数が年間 750 万件から今や 1 千 2 百万件に増え、いまだに増え続けていることが見受けられる。さらにメトロリンクは、どのような身体的障害を持った人も利用可能であることを理念として設計されているために、各駅において客車へのアクセスをできる限り実用的かつ簡易な造りとなっている。駅と歩道や車道をつなぐ直接的な通路が作られない場合は、斜道もしくはエレベーターを設けている。

⁵⁸ GMPTe, a network for the twenty-first century(2003)より著者邦訳

⁵⁹ GMPTe, a network for the twenty-first century(2003)を参照

今後の延長計画⁶⁰については、メトロリンクの路線距離を3倍に延長する計画が国会の承認を受けている。新たに建設される路線は、次のとおりである。

- ①East Manchester and Ashton-under-Lyne
- ②Oldham and Rochdale
- ③Trafford Park and The Trafford Centre
- ④East Didsbury and Stockport
- ⑤South Manchester and Manchester Airport

①East Manchester and Ashton-under-Lyne は 6 マイル (10 km) の路線であり、年間 600 万人の輸送を予定しており、200 万人の自動車の利用を抑える効果を計算している。駅数は 11 である。②Oldham and Rochdale は 15 マイル (約 24 km) の路線として 1994 年に工事着工の許可が出ている路線である。19 の駅があり、年間 1000 万人の利用を予定している。③Trafford Park and The Trafford Centre は 3.7 マイル (6 km) の路線と 8 つの駅を予定している路線である。④East Didsbury and Stockport は 4 マイル (6 km) の路線である。駅数は 4 駅を予定している。⑤South Manchester and Manchester Airport は 14 マイル (約 22 km) の路線であり、年間 800 万人の輸送を予定している。駅数は 25 である。新線の建設によって、沿線地域の商店街や他利用者がかなり多くなると見られる地域への利用の便が向上すると見込まれている。

ウェスト・ミッドランド都市圏においては、Midland Metro と呼ばれる地下鉄が 1999 年から運行が開始されており、当時の最新式の light rail system であった。その車両は CENTRO が所有し、運行を競争入札によって決定された、合併会社である Altram 社が行っている。地下鉄の運行に際して、Midland Metro Line One Concession Deed という証書が CENTRO と Altram 社で交わされており、CENTRO の立てた企画書に対して、Altram 社が Midland Metro Line One の設計、建設、運行、管理を行う、**コンセッション契約**になっている。ちなみに、サービスの最初に提供された路線は Line One と呼ばれ、英国第 2 の都市 Birmingham の中心地 Snow Hill Station から、West Midlands の北西部にあり発展しつつある Wolverhampton まで West Bromwich や Wednesbury を経由して結んでいる。また、その路線の総延長は 12.7-mile (20.1km) である。

全てのトラムは、障害を持つ人々や乳母車を押す人々も簡単に利用できるデザインになっている。また、営業時間は月曜日から土曜日までが、朝 6 時 30 分から夜 23 時 30 分まで、日曜日が朝 8 時から夜 23 時までとなっている。月曜日からと曜日まででは 8 分おきに運行されている。

Line One の建設費用は約 1 億 5 千万ポンド (£144.8 million) であり、そのうち 4 千 5 百万ポンドの補助金を WMPTA は 1968 年交通法第 56 条に基づく補助金として中央政府に申請し、承認されている。内訳は以下のようになっている。

第 1 段階路線 (Line One) の建設費等の財源内訳 (単位: 百万ポンド)⁶¹

財源	金額
政府からの補助金と借入金 (Department of Transport)	80
地域内の過去の産業遺産を認められての欧州地域開発基金から (the European Regional Development Fund)	31
WMPTA からの資金	17.1
Altram 社からの資金	11.4
関連地方自治体 (Birmingham, Sandwell and Wolverhampton councils,	5.3

⁶⁰ CENTRO の HP の新規投資情報を参照。

⁶¹ CENTRO の HP より著者が作成

and the Black Country development corporation. Bus/train operator Centro contributed) と Centro の資産売却、法定請負人からの資金	
合計	144.8

また、バス、鉄道、地下鉄については、包括的な範囲で共通切符の調整・促進を行っている。今後の延長計画については、3段階⁶²での整備が計画されている。

2.4.2 ترام運行のリスクと官民の契約内容

大マンチェスター都市圏では、バスや鉄道と違い、トラム（Metrolink trams）のみ GMPTe が車両、線路、駅といった資産の全てを保有している。その理由は、トラムのシステムは特に高価であり、民間企業では金融費用を満たすことが期待できないからである（現在の協定の下では、経営赤字を出すべきではないという意味で採算が取れるよう運営されることが期待されている）。したがって、価格について規制を受けることになる。そして、トラムの運行・管理のみを委託された Serco Metrolink 社が行っている。また、リスクについては GMPTe と Serco Metrolink 社⁶³で分けられ、決められた収入（価格×乗客数）のうち 90% の部分は、GMPTe が保証する。

また、トラムの業績はトラムの走行距離（mileage）計画でもって測られている。98%の計画達成で課徴金は発生しないが、それ以下だと達成できなかっただけスライド制で課金されることになっている。

時刻表及び最低旅客輸送数は委託期間中も GMPTe が決定（ただし、運賃は、Serco Metrolink 社が決める）することになっている。また、Serco Metrolink 社に対して GMPTe は、サービスの内容を監督している。そして、もし旅客輸送キロ等 Serco Metrolink 社が設定した基準を満たしていない場合、Serco Metrolink 社は GMPTA に違約金を支払わなければならない契約となっている。また、サービスの質が低い場合、GMPTe は、運行の契約を解除し、他の会社に委託することが可能である。ちなみに、契約が満了したとき、Serco Metrolink 社はシステム及び車両を GMPTe に返還（その際、施設の維持・管理状況については、GMPTA による承認が必要）することになっている。その際、GMPTA は、再度 Serco Metrolink 社に委託することも可能な仕組みとなっている。

トラムは建設の際に詳細な評価を受け、計画・手続きの際に政府による調査を受けねばならない。GMPTe では PFI による手法も行ってきた。しかし、民間部門がリスクをとるに消極的であることにより、現在この方法の更なる改善を検討中である。

ウェスト・ミッドランド都市圏では、トラムの路線、車両ともに WMPTA が所有している。そして、Altram 社⁶⁴とのコンセッション契約のもと、Trabel Midland Metro 社が運行している。その契約下では、収入リスクを営業許可取得者である Altram 社が負うことになっている。トラムシステムの所有者として、WMPTA（CENTRO）は Altram 社と共同で施設の状態に責任を持つのみである。

当初トラムのシステムの建設・運行・管理の入札は、土木作業請負業者である Taylor Woodrow 社と車両製造業者である Ansaldo Trasporti 社の合弁会社 Anglo-Italian consortium 社によって落札された。しかし、計画の初期段階に Taylor Woodrow 社が脱退したことにより工事は大きく遅れることになった。そこで、Ansaldo 社は John Laing

⁶² 第2段階の整備（Phase2）について、歳入や乗車人数の計画をまとめた資料「Mindland Metro Phase 2a: Network P Economic Business Case Study Summary Report」が存在する。

⁶³ 運営委託は、当初第1段階路線の運営をグレーター・マンチェスター・メトロ（株）（GMMML）に1992年から15年契約で委託していた。この会社の主要な株主は、会社を設立したGECアルストム、モーレム、AMECの3社（その他、旅客輸送事業局及びグレーター・マンチェスター・ロードカー社（旅客輸送事業局のバス部門を担当する子会社）が一部株を所有）であった。

⁶⁴ WMPTA（2005）を参照。

Construction 社を補充し、2 社で Altram という名前の新たな合併会社を作り、工事を続けることになった。そして、3 ヶ月の遅れはあったものの、1995 年 8 月に WMPTA (CENTRO) と 23 年のコンセッション契約を結び (3 年間の公示期間と 20 年間の運営期間)、翌年に Travel West Midlands 社⁶⁵が参加することで、製造を Altram 社 (Ansaldo Trasporti 社) が、工事を Altram 社 (John Laing Construction 社) が、運行と車両保守を Trabel Midland Metro 社が担当する体制を整え、1999 年に運行を開始することができた。ちなみに、実際の運行は Travel West Midlands 社の同じ企業グループ⁶⁶に属する系列会社である Travel Midland Metro 社が定価契約に基づき行っている。

これらの関係は、表 C- 10 の様にまとめられる。

表 C- 10 トラム運行リスクの官と民の役割分担の状況

	大マンチェスター都市圏 ⁶⁷	ウェスト・ミッドランド都市圏
契約の種類	コンセッション契約	コンセッション契約 * 運行に関して、“Midland Metro Line One Concession Deed” という証書が CENTRO と Altram 社で交わされており、CENTRO の立てた企画書に対して、Altram 社が Midland Metro Line One の設計、建設、運行、管理を行う、契約になっている。
時刻表の決定主体	GMPTA (委託期間中も可)	CENTRO と Altram 社との協議で決定
運賃の決定主体	Serco Metrolink 社	Altram 社
規制内容	最低旅客輸送数 サービス水準 等 (GMPTA が監督)	運行時間の厳守 駅舎のメンテナンス 等 (CENTRO が監視)
運行基準の不備が発見されたときの対応・契約内容	・ Serco Metrolink 社から GMPTA に違約金の支払い ・ GMPTA は運行の契約を解除し、他の会社に委託することが可能	・ Altram 社から CENTRO への罰金の支払い (契約書に書かれた目標値を超えるサービスを提供すると、Altram 社は利潤の合計額を獲得できる。)。 ⁶⁸
その他の契約	・ 契約股間終了後はシステム及び車両を GMPTA に返還 (その際、施設の維持・管理状況については、GMPTA による承認が必要) ・ 再契約も可能	・ 契約期間内の全ての財政的リスクを Altram 社が保有。つまり、トラムの継続的な維持管理に関連しているすべてのコストに責任を有する。

出所：参考資料から筆者作成

3. 交通政策について

3.1 PTE の政策について

大マンチェスター都市圏においては、GMPTA が “Integration” と呼ばれる政策を行っている。これは、完全に民営化されたバスシステムでは、現在計画中的の鉄道やトラムのシス

⁶⁵ 地域内の最大の民間バス会社。

⁶⁶ the National Express group には、その一員として地域の主要な鉄道会社である Central Trains 社も所属している。

⁶⁷ (財) 自治体国際化協会 (1996) を参照にした。

⁶⁸ CENTRO. Midland Metro Performance Regime (2005) を参照

テムとうまく連携を取れないという現状から、高品質の主要交通ルートの開発のために民間バス会社と交渉し地域内の交通網を効率的に再編しようとする政策である。現在、協力的に議論が行われている。この政策では、バスサービスが直接的に地下鉄サービスと競合する路線のみが対象となっている。

このように、各事業の運行会社が協力して大マンチェスター都市圏内の交通を改善しようとする政策は、未だ協議を進行中の問題もあるが、当初の目的をほぼ達成するなど、その成果は着実に達成されている。本節では、この”Integrate”についてまとめることにする。

“the Integrate Project”は1998年に始まって以来、GMPTEの交通政策にとって礎石のひとつとして捕らえられている。1998年以降、the partner（”the Integrate Project”に関連する機関）は、公共交通の改善と人々に容易に理解され使用されるための統合された高品質ネットワークの提示という計画の主要目的を達成するためにともに活動している。the partnerには、以下の機関が含まれている

表 C- 11 ” the Integrate Project”に関連する” the partner”⁶⁹

<p>GMPTA (Greater Manchester 旅客輸送事業局)</p> <p>GMPTE</p> <p>Association of Greater Manchester Authorities (Greater Manchester 地方団体協会)</p> <p>Greater Manchester Bus Operators Association (Greater Manchester バス会社組合)</p> <p>First North Western (鉄道会社)</p> <p>Metrolink (トラム運行会社)</p> <p>Network Rail (鉄道会社)</p> <p>The Highways Agency (高速道路公団)</p> <p>Manchester Airport Group (Manchester 空港グループ)</p> <p>出所：参考資料から筆者作成</p> <p>また、この公共交通における“the Integrate Project”の主な目標は、以下5つの項目</p>
--

の改善に置かれている。

Information
The waiting environment
Services
Ticketing
Connections and interchange

Informationについては、地図や時刻表の印刷や設置の他に、携帯電話のメールサービスや電光掲示板を使ったバスや鉄道の到着時刻の情報提供、インターネットを使った情報閲覧の開発等が行われている。The waiting environmentについては、12500を越えるバス停、107の鉄道駅舎、20のバスステーション、37のトラム（Metrolink）の停留所の改良・新設が行われている。特に、設備水準の向上は重要な役目であり、多くの費用がかけられている。各バス停に500ポンド使用され、全体で600万ポンド以上が必要とされている。Servicesについては、バス優先レーンの設置、車椅子で乗降できるような車体・排出基準を満たす車体の品質改良、サービス内容を一定にするネットワークの安定、を行うとともに、広告サービスをわずかながらも取り入れたことや”the partner”以外の機関と協力することで、夜間のバスサービスやシャトルバスサービスの提供も行っている。また、Ticketingではバス会社共通の”travelcard”を作成し、複雑な切符事情の解消に努めている。Connections and interchangeについては、高速道路のインターチェンジの改良・新設、バスの相互乗り

⁶⁹ GMPTE, Integrate Fifth annual report 2004 を参照

合いに関する改善も計画している。

そして、“the Integrate Project” が開始されてから 2004 年 7 月末までの 6 年間での成果は、以下のようにまとめられる。

表 C- 12 “Integrate” によりもたらされた成果⁷⁰

- ・ 1998－1999 年度から 2003－2004 年度間までに、公共交通を年間を通して使用する顧客が 1800 万人増加（7.5%の上昇）
- ・ BQCs（Bus Quality Corridors）における恒常的な顧客の増加率は 9%から 55%まであり、その約半分は以前は車に乗っていた人々である
- ・ 600 の新作もしくは再販のバス時刻表 2003－2004 年度に作成された
- ・ GMPTIL（Greater Manchester Public Transport Information Ltd.）のコールセンターでは、2003－2004 年度に 63 万件の電話を受け付けた。これはおよそ 100 回の呼び出しに対して 95 回対応したことになる。
- ・ これらの電話の 93%を 30 秒以内に応答している。全国的な目標である 80%を超えている。
- ・ 2003 年度に、25 万人を超える訪問が自動化された情報ポイントで作成された
- ・ 88 万 3000 日分の travelcards が販売された
- ・ バスでの移動の約 12 分の 1（1900 万人）が切符を統合した複数の運行者や複数のモデルを用いて行われた
- ・ バスの 40%で車椅子での利用が可能となった
- ・ バスの 46%が Euro2 もしくは Euro3 の排出要件を満たす
- ・ さらにバスの 8%が微粒子捕集装置を備えている

出所：参考資料から筆者作成

ウェスト・ミッドランド都市圏では、CENTRO が各鉄道会社についての品質調査として、SQUIRE（Service Quality Incentive Regime）と呼ばれる方法を採用している。SQUIRE には調査のほかにその結果を踏まえての CENTRO による報酬・課金制度も含まれており、これは PTE としての CENTRO が品質について鉄道会社に規制を行っていることを示すことになる。

鉄道のフランチャイズ契約では、駅と鉄道内の特定の旅客輸送のサービス水準を維持するための特定の基準を必要とする。そこで、各 PTE は、SQUIRE（Service Quality Incentive Regime）⁷¹と呼ばれる、実際に鉄道を運行させる民間鉄道会社（TOC）への監視と奨励政策の一つの手段を用いている。つまり、SQUIRE は PTE の業務地区内で実施され、鉄道と駅の品質規格を対象にしている調査とその改善方法を意味している。この調査は、駅と鉄道内の旅客設備の品質について、清潔さ（Cleanliness）、照明（lighting）、トイレ（toilets）、電車内放送（on-train announcements）、座席（seating）、そして切符売り場（ticket offices）等、全 18 項目について行われている。PTE の調査員は一つ一つの項目を協定で定められた基準に従って監視し、課徴金を課すか、それとも奨励金を出すか（rewards and penalties）を一定の基準を下に判断している。この調査は年に数回行われている。その結果は、業績によって増減することになり、この監視ポイントを用いて財政的な課徴金や奨励金に換算される。そして、フランチャイズ契約の支払い料金に反映されることになる。⁷²

18 の項目は以下のようにまとめることができる。

⁷⁰GMPTe, Integrate Fifth annual report 2004 を参照

⁷¹ SQUIRE はもともと SPT（Strathclyde Passenger Transport）の鉄道網内で鉄道旅客輸送会社に対してサービス水準を監視するために、SPT によって発明された概念である。

⁷²GMPTe においても同様の政策が行われている。詳しくは、Melton M.J., (2000), GMPTe SQUIRE Service Quality Inspectors Handbook Version 2 を参照。

表 C- 13 SQUIRE における調査項目

駅の施設の品質に対する側面	電車内の品質に対する側面
1. 時刻表駅 2. ポスター、広告 3. 掲示板 4. 駅の椅子 5. 切符売り場 6. 待合室 7. 停車場と屋根の設備 8. 電灯、証明 9. エレベーターとエスカレーター 10. トイレ 11. 掃除と設備のメンテナンス 12. 時計	13. 清潔さと設備のメンテナンス 14. 行先案内 15. 座席 16. トイレ 17. 掲示板 18. 旅客の扱い方

出所：参考資料から筆者作成

従って、TOC (Train operating company) ⁷³が鉄道と駅に対して信頼できる品質規格を供給することを保証するために企画された、財政面での奨励形態 (A financial incentive regime) といえる。

また、SQUIRE の調査手順における特徴を挙げると、以下のようにまとめることができる。

- ・ 調査、改善は年 6 回行われる
- ・ 一日の調査は 4 回に分けて行われる
 - 午前・ピーク時 (9 時 30 分より前)
 - オフ・ピーク時 (9 時 30 分から 15 時 30 分まで)
 - 午後・ピーク時 (15 時 30 分から 18 時 30 分)
 - 夕方・夜間 (18 時 30 分より後)
- ・ 駅の施設 (1 から 12 まで) の品質に対する調査の手順
 - ①各故障 (不具合) について修正通知を行う
 - ②故障した設備について 7 日後に再調査を行う
 - ③故障した設備はどのオペレータがその設備のための修正プランを提出しなければならなかったか、後日、最大 4 回ほど再調査を行う
- ・ 電車内 (13 から 18 まで) の品質に対する調査の手順
 - ①駅の調査と関連する電車内の調査から始める
 - ②316 の電車内での調査を各調査期間行う
 - ③輸送を電車とディーゼル車に分ける
 - ④輸送を始発電車かそうでないかに分ける
 - ⑤故障した設備への再調査は行わない
 - ⑥once an asset fails it counts toward the macro regime percentage
- ・ 項目ごとに評価の基準が存在する
- ・ 基準を上回った性能については、この基準を上回ったそれぞれの割合にそって報酬が与えられる
- ・ 基準を下回った性能については、この基準を下回ったそれぞれの割合にそって課金される
- ・ 2 期間ほど基準以下の状態が続くと、運行会社は不十分な業績を記述する修正計画を作らねばならない

⁷³ franchise agreements のもとで、旅客鉄道サービスを提供する会社は Great Britain 島内で 25 社存在する

- ・修正計画が前進していることを監視するために定期的な報告書を作成する

また、その詳細は PTE の代行として TOC がサービスを提供することを示したフランチャイズの契約書（**franchise agreement**）に書かれている。

さらに、SQUIRE の便益としては以下のことが考えられている。

- ・品質水準を引き上げる助けとなる
- ・他の地域においても品質が上昇する
- ・各項目について直させるための、より多くの影響を駅職員に与える
- ・駅職員に自身を持たせる

PTE の業務地区内において、駅について求められているものはとても基本的なことである。しかし、英国議会の Memorandum by Transport 2000 (RI 14)によると、東イングランドにおける the Rail Passenger Committee（前身は Rail Users Consultative Committee）が行った近年の調査（“Driving up Station Standards”, February 2000）から、PTE の業務範囲外の駅と鉄道の設備において、最低限必要とされるフランチャイズでさえしばしば要求される水準が満たされていないことが示されている。例えば、以下のような例が存在する。

- － 全駅の 28%において、プラットホーム全体を覆う屋根が設置されていない。（契約では「気象耐性のある、適切な待合所の設備」が必要とされている）
- － 10%の駅において、その入り口に鉄道のシンボルである「二重の矢」が掲げられていない（契約では、必要とされている）
- － 駅の 54%のみが地域のタクシー会社の電話番号の掲載されている主要な情報ポスターを設置している（契約では、必要とされている）；
- － 駅の 40%のみが、鉄道運行会社による障害がある人々へのヘルプラインの電話番号と開設時間を掲示している。（契約では、特に必要とされていないが、Disabled Persons Protection Policies という規制主体の服務規程の一部で定められ、各 TOC は設置せねばならない）

このように、鉄道網の多くがまだ最も基本的な施設すら確実に提供できていないことは危険であり、今後更なる改善が必要とされている。

また、そのような状況下において、一部の機関では SQUIRE を行うことの価値をすでに認めているところも存在する⁷⁴。

3.2 国交省の政策について

交通省（The Department for Transport）は TAG（Transport Analysis Guidance）と呼ばれる資料を作成している。これは輸送計画の評価の詳細な案内と、交通に関する研究に注目し、計画を実行するための幅広い忠告を提供したものである。そして、これを公表するために交通省は web サイト（web TAG）を開設している。

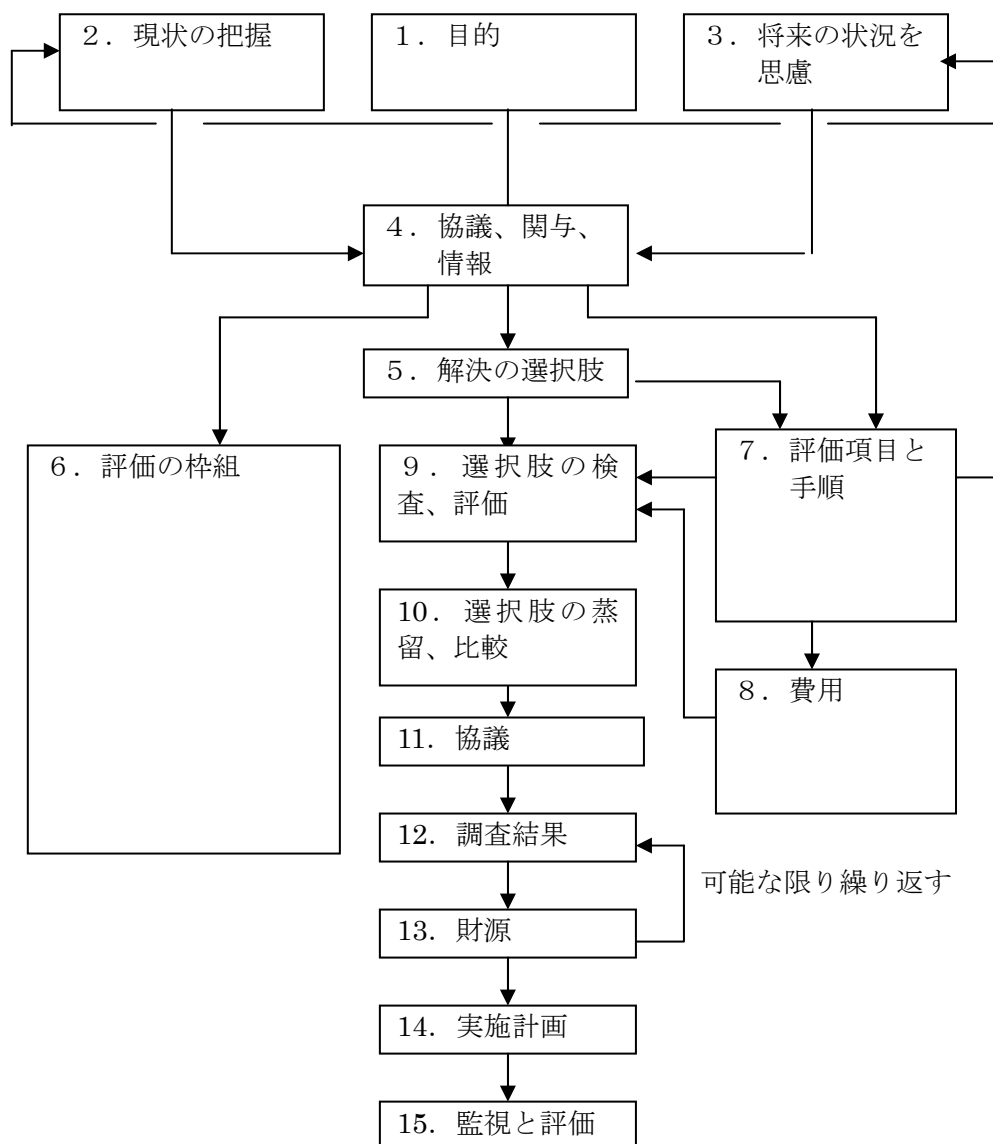
この節では、交通分析について紹介している TAG Unit1⁷⁵（Introduction to Transport Analysis）の内容から、英国における交通分析の方法を紹介する。まず、交通分析の概念

⁷⁴ Memorandum by Transport 2000 (RI 14)には、1997 年から 1998 年にかけての The Select Committee のレポート（第 3 改訂版）である“The Proposed Strategic Rail Authority and Railway Regulation”の 139 項において、「The Select Committee は PTE によって操作されている SQUIR にたいして感銘を受けており、同様の計画が、オペレータが独占力を持っている他のフランチャイズのために開発されるのを勧める。例えば、ロンドン通勤路線はそのような計画から利益を得る主要な候補となる。」と評価していることが書かれている。

⁷⁵ TAG については、Department for Transport の HP 内に掲載されている TAG Unit1.1(2005)を参照。
(http://www.webtag.org.uk/webdocuments/1_Overview/1_Introduction_to_Transport_analysis/index.htm)

であるが、中央政府によって行われている評価として、**緑書**（The Green Book）が存在する。そして、この緑書の提案を反映させる形で NATA（The New Approach To Appraisal）と呼ばれる評価の取り組みが進められている。NATA は以下の図表で示される交通分析の過程で示される。

図 C-1 分析の流れ



出所：GMPTe, TAG Unit1.1 を基に著者が邦訳・加筆して記載

また、NATA（The New Approach To Appraisal）の過程を通じての政府の交通に対する目的は以下の4つが挙げられている。

- ・ **環境**：環境への影響は、交通機関の所有者・非所有者の両方の環境に与える直接的・間接的な悪影響の減少に関連する
騒音、大気汚染、田舎や野生生物、古代遺跡、歴史的建造物への影響、を含む10個の更に細かい目的が存在する
- ・ **安全**：安全は、交通機関による死亡者の減少や怪我、交通事故や犯罪から起こる器物穂損に関連する

事故の減少と安全の改良という、2つの更に細かい目的が存在する

- ・ **経済性**：経済性は交通機関の経済的効率性の改善に関連する。
消費者にとっての経済的効率性の改善、ビジネスユーザーと交通手段の提供者にとっての経済的効率性の改善、信頼性と広い経済的影響の改善、そして公会計への影響に関して、良い value for money の獲得と5つの更に細かい目的が存在する。
- ・ **近接性**：近接性（近づきやすさ）は、色々な交通手段を用いて人々が異なる場所や施設に到着できることに関連する。
- ・ **統合**：統合は、全ての決定が、確実に政府の統合した交通政策を背景に考慮されるようになることを目指している。

ここでは詳細を述べないが、更なる情報に関しては以下を参照⁷⁶。

参照項目	目的	TAG Unit 番号
環境に関する目的に対する選択肢の評価	環境に関する目的	TAG Unit3.3
安全に関する目的に対する選択肢の評価	安全に関する目的	TAG Unit3.4
経済性に関する目的に対する選択肢の評価	経済性に関する目的	TAG Unit3.5
近接性に関する目的に対する選択肢の評価	近接性に関する目的	TAG Unit3.6
統合に関する目的に対する選択肢の評価	統合に関する目的	TAG Unit3.7
緑書（Green book）と評価をまとめた一覧	交通評価と新緑書	TAG Unit2.7
評価の新しい取り組み	全体的な取り組み	
	過程の段取り	TAG Unit2.1
	評価の過程	TAG Unit2.5
	評価	TAG Unit3.2
地域と地方の目的	目的と問題	TAG Unit2.2
補助分析	補助分析	TAG Unit3.8

⁷⁶ GMPTE, TAG Unit1.1 を基に著者が邦訳・加筆して記載

補論：(D)大都市公営交通の概要―財政・組織形態に関わる問題を中心に―

本補論では、財政・組織形態に関わる問題を中心に、大都市公営交通の概要を解説する。

1. 札幌市交通局⁷⁷

(1) 地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益は 9,823,952 千円の赤字（経常損失）、純損益は 9,827,105 千円の赤字（純損失）となっている。これは平成 11 年度決算における経常損益（27,615,743 千円の赤字）と純損益（27,616,207 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 5 年間で改善していることを意味している。また、平成 15 年度の累積欠損金は 333,114,466 千円であり、平成 14 年度まで増加傾向にあったが、減少させることに成功している。また、不良債務も平成 13 年度以降は増加しておらず、3,050,153 千円を維持している。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成 11 年度においては 207,264 千人であったが、平成 15 年度では年間 203,876 千人（1 日平均 558,564 人）となっている。年々わずかながら減少している。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

札幌市における一般会計補助金の総額は平成 15 年度で 6,682,909 千円（うち市庁部局から 6,502,508 千円）、16 年度で 6,223,216 千円（うち市庁部局から 6,223,216 千円全額）となっている。また、平成 13 年度以降の傾向を見てみると、増加傾向にあることが見て取れる。

④今後の収支計画（「健全化対策」指定団体）

平成 13 年 12 月に「市営事業経営改革会議」での審議を元に「交通事業改革プラン」を作成しており、平成 14 年度から 18 年度まで 5 年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

- ・ 目標：交通ネットワークを効率的かつ安定的に維持
- ・ 対象期間：平成 14 年度～平成 18 年度
- ・ 方策（地下鉄）：
 - ①経営効率化に取り組みながら市営で維持
 - ②不足する事業運営金について、不良債権を抑えるために一般会計からの財政措置を行う
 - ③運営形態や行政負担のあり方を継続審議する

また、札幌市は平成 15 年度に総務省が創設した「地下鉄事業経営健全化対策」の実施団体の指定（期間：平成 16～25 年度）を受けている。健全化対策の実施団体に指定されると、不良債務の計画的解消と発生抑制のために、地方財政措置として一般会計からの出資が認められるが、指定を受けるために、計画期間中に償却前営業収益を 5%改善させること等を条件とした「地下鉄経営健全化計画」（以下、「健全化計画」という。）を策定しなくてはならない。そこで札幌市は「札幌市市営地下鉄事業 10 か年経営計画」の策定段階で検討して

⁷⁷ 札幌市交通局資料（2005）より作成

いた効率化策等の健全化部分を取りまとめ、健全化計画を作成した。

そして、「交通事業改革プラン」を効率的・具体的に進めるとともに、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、平成 17 年 1 月に「札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画」を策定している。

- ・目的：改革プランで定めた、建設時の資本負担に着目した一般会計からの支援の考え方を明確化
- ・目標：①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）
②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）
③経常収支の改善 平成 23 年度の黒字転換（15 年度末 99 億円赤字）
④不良債務の解消 平成 25 年度までに全額解消（15 年度末不良債務 31 億円）
⑤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
- ・対象期間：平成 16 年度～平成 25 年度
（健全化計画との関係で改革プランよりも長期の計画になっている）

また、「交通局実施プラン」は毎年作成（平成 16、17 年度版が作成済み）され、そこではその年度までの実績を事後報告し、「札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画」の年度毎の個別計画と年度予算を記載することになっている。（しかし、「札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画」と実績値にずれが生じる可能性はある。）

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

地下鉄について、平成 12 年度に 20 駅で委託が開始されて以降、運行管理以外の駅務（清掃等）のすべてを、交通局の 100%出資の外郭団体である「財団法人札幌市交通事業振興公社」に委託している。年々委託する駅数は増えており、現在全 49 駅中 32 駅⁷⁸において委託が行われている。また、工場業務の一部（重要部検査、全般検査）を外注しており、16 年度以降は出入庫点検業務も外注化している。現在、3 工場すべてで外注化が行われている。

委託を行う目的は、効率性の追求と生産性の向上に取り組み、経営基盤の強化を図るための費用の削減である。また、委託先選定理由は公共性の確保であるが、課長職が統括として 5～6 人（全職員 300 人中）が出向しているのみである。また、給与水準は中小企業（道が示した）給与平均より低く設定されていることで、人件費が低く抑えられている。委託の効果は、平成 17 年度委託分の費用削減効果を 5 億円と見積もっている。支出総額で 188 億円の減少（平成 25 年度までの累積効果⁷⁹）の達成を目指しており、職員の人数に関しては 373 人の減少（平成 20 年までの累積効果）も予定している⁸⁰。

工場業務の外注化によっても平成 25 年までの累計効果を 4 億円、14 人の職員を削減できると見積もっている。

また、今後の民営化に向けた話は具体的に進んでおらず、審議会の「改革プラン」では運営形態は維持したままで、今後も地下鉄の「駅務の委託」を進めることのみ決定している。

今後の経営形態のあり方に関する議論

地下鉄の将来の民営化に向けた話は具体的に進んでいない。審議会では地下鉄は「駅務の委託」を勧めることのみを、「改革プラン」では運営形態を維持することを決定している。残る 17 駅は平成 20 年度までに委託する予定である。

⁷⁸ 平成 17 年度「交通局実施プラン」より。

⁷⁹ 累計効果は平成 16～25 年度「札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画」をより引用。

⁸⁰ 計算の内訳としては、職員一人当たり減少効果（給与費、福利・厚生費）を 1000 万円、委託費用を 3 億円（電気代は交通局）として計算している

現状を維持する理由は、①2700億円の負債があるので、上下分離できない（借金を分離できない）こと、②法的な制約がある（分離した場合、借入金の返済が必要となる。）こと、③資産（路線、駅舎等）を受け持つ交通局（下）と運行を受け持つ会社（上）に分け、借金を一般会計が引き受けることが出来ればよいのだが、法律がないこと、の3点が挙げられている。

⑥情報公開

議会による決算の検証（実際に今年（平成17年）5月の審議会（交通部会）で公表）とその結果をHPに掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画に基づく平成16年度実績及び平成17年度予定について」や現状を写真や図を使って示したパンフレットである「さっぽろの市営交通 2005」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

（2）その他

①現在の給与体系と、官民比較からの評価

今後、給与そのものを下げる計画はない。ちなみに札幌市の給与が高い理由として札幌市交通局は、現業（運転手、駅務）職員に高齢者が多い（採用を10年間凍結しており、平均年齢が高くなっている）ために給与水準も高めになっていると認識している。また、事務職員は市庁部局の一般会計職員と同じ給与体系⁸¹であり、給与総額でみると下がっている。

②決算状況と推移について

札幌市の地下鉄事業の特徴として、平成16年度において、減価償却費（52億円）＋支払利息（59億円）で総費用の6割を超えていることが挙げられる。また、補助金（12億円）が入っても赤字である。ただし、減価償却費は年々減っているため、赤字幅も年々減少している。

③負債について

平成17年が元金償還のピークであり、今回の延伸もこの元金償還のピークに合わせて行われている。「企業債の状況」によると、平成17年度支払額は元金（345億円）、利息（170億円）でピーク（特例債や緩和債分も考慮）になっている。今後の問題としては、いかに現状の施設を維持するか、安全対策費、バリアフリー対策費をどう賄うかである。

2. 仙台市交通局⁸²

（1）地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成15年度決算によると、経常損益は4,197,823千円の赤字（経常損失）、純損益は4,215,446千円の赤字（純損失）となっている。これは平成11年度決算における経常損益（6,860,813千円の赤字）と純損益（6,853,538千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ5年間で改善していることを意味している。

また、平成15年度の累積欠損金は103,309,546千円であり、平成11年度（85,047,925千円）以降増加傾向にあり、不良債務についても年度によっては前年度より減少しているときもあるが、平成15年度では5,552,920千円と平成11年度額（5,105,965千円）と比較し増加傾向にあることが分かる。

⁸¹事務職員は市庁部局と移動自由であり、交通局独自の給与体系ではない。

⁸² 仙台市交通局資料（2005）より作成

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成 11 年度においては 59,757 千人であったが、平成 15 年度では年間 58,248 千人（1 日平均 159,584 人）となっている。過去 5 年間の乗車人員の実績はほぼ横ばいに推移しているといえる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

仙台市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 1,310,349 千円（うち市庁部局から 1,244,284 千円）となっている。平成 16 年度決算で 1,246,943 千円（うち市庁部局から 1,246,943 千円全額）となっている。

ここで注意が必要なのは、平成 15 年度以降、一般会計補助金が約 9 億円増加していることである。この理由は会計制度の変更に伴い平成 12 年から平成 14 年まで、「特例債元金償還補助金」は 4 条補助金つまり建設資金（資本的収支）という扱いであったが、平成 15 年以降は 3 条補助金つまり損益会計（収益的収支）として扱われるようになってきているからである。したがって、純損益（赤字幅）が約 50 億円の赤字から約 30 億円の赤字へ減少することになる。

④今後の収支計画

仙台市交通局では、地下鉄事業の「将来収支計画」を内部資料として作成している。したがって、外部には公表していない。仙台市交通局ではその理由を、地下鉄の将来収支状況に対して市民や議会からの要求が出ていないからとしている。

また仙台市交通局は、市民が地下鉄に関心を持たない理由を、バス事業が平成 3 年から「健全化計画」を作成しなければならないほど乗客減少や収入減少に直面していたことから、市民の目がバスの方に注目しているからだと認識している。また、地下鉄の方がバスに比べ、減価償却の減少等により将来的に経営先行きの見通しをつけやすいことも影響している。

ちなみに将来計画（の一部ではあるが）として、南北線が平成 16 年度で 34 億円の赤字だったが、現行の補助金を継続することを仮定すると、平成 21、22 年に黒字を達成する予定だということである。

また、「平成 17 年度事業概要」によると、損益収支は単年度黒字を開業 9 年目に達成し、累計黒字化を開業 20 年目に達成することが示されている。資金収支においては単年度黒字化は開業 10 年目、累計黒字化は開業 19 年目の予定である。

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

仙台市交通局では、地下鉄の駅業務は委託していない。その理由は、現在の嘱託化や少人数化（一般の駅は駅務員 2 人、運転はワンマン、ホームに確認人員を置かない）で対応できると判断しているからだということである。しかし、駅務員の嘱託は平成 3 年度より行っており、2 駅（15 年度末時点）で行われている。

また、「財団法人 仙台市交通事業振興公社」に定期券販売業務は委託しており、南北線の車両、設備の保守及び清掃等業務、建物設備の保守及び清掃等業務、さらに広告の取次、維持管理及び脱着業務を交通局が 100%出資している「仙台交通株式会社」⁸³に委託している。また、広告の取次については他の民間企業にも取次業務を委託している。

さらに、地下鉄関連の建物の清掃業務（泉中央駅～北四番丁駅間）や運賃の徴収業務も民間企業に委託している。外郭団体以外の民間企業にも委託をしている。

⁸³ 数値は平成 14 年度外部監査報告書を参考にした。

今後の経営形態のあり方に関する議論

今後の組織体系（民営化など）に向けた議論も進んでおらず、これからまた考えるということである。また、東西線における各「業務委託」については民間委託を視野に入れ、これから検討していく。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を随時 HP や市民向けパンフレット「*地下鉄南北線の経営状況*」に掲載することで、市民へ地下鉄の現在の財政状況や将来の健全化方針を公開している。

⑦新たな路線（東西線）を作る際の評価について

新路線の概要

東西線は平成 27 年開業予定である。申請等手続きは終了しているものの、本体工事は早ければ来年着工予定であり、現在は土地買収を駅出入り口から進めている状況である。

新路線の評価と情報公開

この東西線については、建設費見込、収支見込、利用者数見込がパンフレット資料「*21 世紀のまちを育む 地下鉄東西線*」において公表されている。そこでは、乗車人員の推計について、平成 4 年度から平成 6 年度までのパーソントリップ調査の結果を基に 11 万 9 千人⁸⁴と推計されている。しかし、適宜再推計を行う予定は無く、次回は開業が見込める段階で、内部資料として再推計する。

また、建設費については総額を 2737 億円としている。しかし、そのうち仙台市の負担金額 1217 億円（実際はこの金額に利息分の 457 億円を加えた 1674 億円が建設費）であるが、その 1674 億円の内訳は「地方交付税（任意補助金は考慮していない）の 735 億円＋出資金の 921 億円」となっている。ちなみに、国からの補助金は 603 億円、運賃収入で賄う交通局の負担金は 915 億円となっている。したがって、仙台市の実質負担は 921 億円となり、仙台市の実質負担は建設費の半分程度になっている。

さらに、HP の「*地下鉄東西線なんでもサイト*」をみると、東西線整備による効果を費用の 1.62 倍と推計している。これは、国土交通省「鉄道プロジェクトの費用対効果分析マニュアル 99」に基づいて開業予定の平成 27 年時点において、東西線が整備される場合と整備されない場合の比較を行った⁸⁵ものである。そこでは、交通利用者の移動時間短縮効果を年間約 220 億円としている。また、東西線の利用による移動経費を経費節減効果は年間約 15 億円、交通事故被害の軽減額を年間約 1 億 8 千万円、大気汚染の改善効果を年間約 1 億 3 千万円、地球温暖化への改善額を年間約 4 千万円、自動車騒音の改善額を年間約 6 億 4 千万円と見積もっている。そして、費用対効果を整備後 30 年間分ほど計算し、1.62 としている。

（２）バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益で 344,460 千円の黒字（経常利益）、純損益で 342,076 千円の黒字（純利益）となっている。平成 11 年度決算以降、経常損失（121,657 千円の赤字）は平成 13 年度（623,281 千円の赤字）まで増加し続けたが、平成 14 年度以降経常利益（79,634 千円の黒字）に転じている。また、純損益は平成 11 年度（130,701 千円の赤字）

⁸⁴交通ネットワークより（平成 15 年度作成）、11 万 5 千人と推計されている。

⁸⁵計測方法は、仙台都市圏パーソントリップ調査に基づく交通需要予測手法を用い、対象範囲は仙台市を中心とした近隣 20 市町村が一つの生活圏を形成している仙台都市圏（パーソントリップ調査と同じ圏域）とし。

以降増減を繰り返し、平成 13 年度（1,103,500 千円の黒字）以降も額の増減はあるものの黒字を維持している

また、平成 15 年度の累積欠損金は 5,438,548 千円であり、不良債務額は 118,976 千円となっている。平成 11 年度の累積欠損金は 6,720,908 千円であり、平成 15 年度まで減少傾向に。また、不良債務も平成 11 年度の 1,855,866 千円から平成 15 年度まで着実に減少させている。

②バス利用者の推移

乗客数（乗合）の推移を確認すると、平成 11 年度においては 52,768 千人であったが、平成 15 年度では 43,312 千人となっている。この間の営業路線は平成 11 年度の 636.6 km から平成 15 年度では 577.1 km に増加しており、営業キロ当たり乗客数が減少していることが分かる（82.89036 千人/km→75.05112 千人/km）。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

仙台市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 3,090,188 千円（うち市庁部局から 3,083,518 千円全額）となっている。平成 16 年度決算で 1,246,943 千円（うち市庁部局から 1,246,943 千円全額）となっている。

仙台市における補助金の特徴は、合計額が平成 15 年度まで 30 億円（3,000,000 千円）前後で推移していたものの、平成 16 年度には額が急激に減少していることが挙げられる⁸⁶。

「交通事業健全化対策補助金」については、「*仙台市自動車事業経営改善計画*」では各年度 20 億円（2,000,000 千円）を見込んでいる（平成 19 年度で終わり）。平成 20 年度以降は 16 億円（1,600,000 千円）に 4 億円（400,000 千円）（20%）ほど減額される予定である。また減額しても平成 22 年度ころには収支のバランスが出来る体制にすることを目標としている（4 億円節約できる計画）。

また、「*仙台市自動車事業経営改善計画*」の付表「*収支計画*」に記されている繰入金の計画額は平成 16 年度で 33 億円（3,340,000 千円）となっていたことから、計画で見込んでいた繰入金の額より実際の繰入金の額が少なくてすんだことになる。

ちなみに基準補助（法定）はほとんど無い。

④今後の収支計画

現在「*仙台市自動車事業経営改善計画*」を進めており、平成 15 年度から 19 年度までの将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。特に、収支計画は「*仙台市自動車事業経営改善計画*」の付表「*収支計画*」に詳細が書かれている。

また、そこで営業収益が減少する原因として交通局は乗客の落ち込みを挙げており、これまでの減少率の平均値を用いて、平成 15 年度から平成 17 年度までで 4 の減少を見込んだ計算を、また平成 18 年度から平成 19 年度では減少の下げ止まりを予想して 3%の減少を見込む計算をしている。ちなみに実績値に関して、平成 15 年度は $3.5\% + \alpha$ の減少、平成 16 年度は $2.2\% + \alpha$ の減少となっている（実数は自然減少率のみの数値、その他の要因が $+\alpha$ 分）。また、この計画では空港バス線の廃止は計画では見込んでいない。今後、仙台空港アクセス鉄道が平成 19 年 3 月に開通するため、その影響は平成 20 年度からでることが予想され、空港線が唯一の黒字路線なので平成 16 年度決算で約 2 億円の黒字（営業収入：6 億 4500 万円、営業費用：4 億 6400 万円）が無くなることが予想される。現在、これに対しては費用の減少・効率化で対応することが考えられている。

また、現在「*仙台市自動車事業経営改善計画*」を進めており、平成 15 年から 19 年まで 5 年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

・目標：経営体質の強化により計画期間終了後の一般会計補助金の削減と経常収支の均衡

⁸⁶平成 12 年度では 36 億円（3,592,926 千円）であった。

- ・ 方策：需給調整、人件費等の経費の圧縮
- ・ 特徴：①計画期間は将来的な収支均衡のための準備期間と位置づけ
②取り組み項目の個別計画ごとに数値化し、その目標を掲げ、その達成に向けて実行する
③計画、進捗状況、評価を年度ごとに公表⁸⁷

具体的な目標として、平成 22 年度には今現在の繰入金を減額しても、経常収支が均衡することを目指している。ここでは従来のように繰入金を「ゼロ」にすることや経常収支の均衡を直近の目標にしていない。また、「計画期間終了後の近い将来において、一般会計からの補助金の削減を図りつつ経常収支の均衡を目指すこととし、その実現性をより確固にするための基盤づくりを行う期間と位置付け…。」（「**仙台市自動車事業経営改善計画**」（p. 11）を参照）と書いてあるように、仙台市交通局は今回の計画期間を将来的な収支均衡のための準備期間と位置づけており、取り組み項目の個別計画ごとにその目標を数値化し、その達成に向けて実行することになっている。また、計画やその進捗状況、評価を年度ごとに公表することになっている。毎年度の進捗状況と自己評価の評価項目と評価結果は「**仙台市自動車事業経営改善計画**」の「付表 2. 個別成果指標一覧」と「**自動車事業経営改善計画個別計画評価シート（兼計画進行管理票）**」に記載されることになる。

また、収支計画については、平成 19 年度まで「**仙台市自動車事業経営改善計画**」の付表「**収支計画**」（p. 19）に掲載されているものの、その後の平成 25 年度までの「将来収支計画」は内部資料としては存在しているが対外的に公表されていない。

⑤バスにおける官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

自動車部（バス事業）には 4 つの課、5 つの営業所、3 つの出張所⁸⁸が存在していたが、出張所のうち、白沢出張所（西の郊外にある、一番小さな事業所）を JR バスに委託（事業量のうち 5 % を委託）している。

契約業者選定方法は一般競争入札（公募）⁸⁹であり、この路線を選んだ理由は、仙台市が行う最初の管理の受委託なので、一番規模の小さく、かつ担当路線が単純な路線を選ぶことで、受託事業者にとって運営しやすいのではないかと交通局で判断したからである。また委託期間は平成 18 年 4 月 1 日から 5 年間⁹⁰実施（10 月 17 日に契約）されることになっている。また、国土交通省の通達により、委託業務は「バスの運転業務」、「（運行管理者という資格を持っている人のみでできる）バスの運行管理業務」、「整備管理業務」は必ず一体で委託しないとイケない。つまり、個別には委託出来ないことになっている⁹¹。

また、コスト面での効果を 6 億円（5 年間）と見込んでいる。算出方法は「現在白沢出張所にかかる費用－委託費用＝6 億円」⁹²であり、費用の 8 割が人件費であることから 6 億円削減の内訳はほぼ人件費の差額と考えられている。

また契約内容における責任の範囲、緊急時の対応については「覚書」を取り交わしている。この中で、事業主体は交通局なので「交通事故」については、第 3 者に対する責任を

⁸⁷毎年度の進捗状況と自己評価の評価項目と評価結果は「**仙台市自動車事業経営改善計画**」の「付表 2. 個別成果指標一覧」「**自動車事業経営改善計画個別計画評価シート（兼計画進行管理票）**」を参照。収支計画については、平成 19 年度まで「**仙台市自動車事業経営改善計画**」の付表「**収支計画**」（p. 19）と下記「収支計画について」を参照

⁸⁸営業所と出張所とは異なる事業所だが、組織上、出張所は営業所の管轄下になっている（営業所には所長が存在し、規模も大きい）

⁸⁹申込業者は 3 社（JR バス、宮城交通、福島交通（福島県））であり、金額面である「見積り」と安全運行面からの「安全の事業取組計画」によって総合的に審査（性能発注）している。

⁹⁰契約年数は国土交通省によって 5 年間と決められており、更新するときも 5 年間の契約年数（5 年ごとに契約）

⁹¹今回はその他「乗車券発売業務」等、出張所の現行業務をすべて一括委託している。

⁹²委託の前後で他の要件は同じ（バス台数・ダイヤは以前と同じ）

すべて仙台市交通局が負う⁹³ことになっており、また、委託事業であっても、燃料は交通局が支給することから「原油が値上がりしたとき等のリスク」については、交通局が負うことになっている。

また、民間委託の状況とその財務的、公共便益的評価については、「自動車事業経営改善計画個別計画評価シート」に詳細が載せてある。そこでは、以下の項目について書かれている。

- * 「個別計画の概要」：目的、必要性、改善対象、改善方法、成果目標（効果）
- * 「個別計画の成果指標」：指標式、成果の目標値、実績値
- * 「個別計画の評価」：実施・取組状況、担当課の評価（判断理由とその説明）、次年度へ向けての取組

特に、民間委託の位置づけは、今後の職員の方針より明らかとなる。

今後の職員の採用等について⁹⁴

- 1）正職員は採用しない
- 2）正職員の退職分（不足分）を、路線の移譲や委託といった民間の力の活用により補充しない
- 3）民間の力を活用しても不足する職員数は、職託職員を採用する

以上を踏まえて、例えば「自動車事業経営改善計画個別計画評価シート」には「（１）経営の効率化 ①支出の削減 a 正職員の乗務員削減」という項目があり、「正職員をどれだけ減らしたか、減らすか」が具体的目標となっている。具体的な成果はまだでない。

バスの移譲路線については、平成 14 年 10 月（以前の計画期間）に当時の交通局の事業量の約 4%の路線を委譲している。また、平成 16 年 3 月（平成 15 年度 3 月）に当時の交通局の事業量の約 3%を「宮城交通株式会社」に路線移譲している。移譲先を選定した理由はもともと競合路線や営業エリアが重複していたからであり、これにより年間 1 億 1000 万円の効果が出る予定である。また、移譲する際に交通局の所有していたバスを移譲先へ売却しており、移譲後の路線については、移譲ごとに協定で「サービス水準を維持する」⁹⁵ことが明記されている。ちなみに減便に対するペナルティは決めていない（今後変更される可能性はあり）。また、宮城交通が移譲を引き受ける理由としては、移譲路線は、交通局が運営すると赤字だが、民間企業である宮城交通が運営すると黒字になる路線（人件費の差）であったことが考えられる。

仙台市バス車両整備、清掃等業務、建物設備の保守及び清掃等業務、広告の取次、維持管理及び脱着業務を「仙台交通株式会社」に委託している。

今後の経営形態のあり方に関する議論

現在、他の営業所の委託の議論は無い。その理由は正職員が 740 人以上（乗務員約 600 人）いるので、簡単に委託できないということである⁹⁶。ちなみに、白沢出張所（乗務員 40 人）の場合は、定年退職者、募集退職者、転職者により減った人数分を委託化し、残りの職員は他の営業所へ割り振った（それだけの余裕はあった）ということである。

競合路線の移譲の計画はない。その理由は競合路線はもうほとんど無し（競合路線以外の路線の移譲は未定）ということである。また、完全撤退・民営化、他の営業所の委託の議論も無く、その理由は正職員が 740 人以上（乗務員約 600 人）いるので、簡単に民営化・

⁹³但し、交通局が被った損害については、ＪＲ側に過失がある事故の場合、受託者であるＪＲに損害賠償を請求できる・ＪＲは支払う義務がある

⁹⁴ 仙台市交通局でのヒアリングより著者作成。

⁹⁵実際は、１、２便の減便があった（但し、この路線の減便は、交通局が運行していても行われたであろうと考えられる微調整の範囲であると交通局は判断）

⁹⁶白沢出張所（乗務員 40 人）の場合は、定年退職者、募集退職者、転職者により減った人数分を委託し、残りは他の営業所へ割り振った（また当時はそれだけの余裕があった）。

委託できないということである⁹⁷。また、仙台市交通局は委託と委譲の違いを、移譲の方がコスト削減という意味で委託より効果があるが、事業主体が変わることで市民・顧客からの不安がある、という認識を持っているということである。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「仙台市自動車事業経営改善計画」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報公開をして市民や議会に見てもらい、監査してもらい。しかし、外部、第三者からの意見を取り入れるシステムは現在存在しない。

(3) その他

①バス停建設の民間の活用

今まで活用した事例は無いが、申し込みがあるので今後検討するということである。また、現在のバスターミナルは 1 箇所（旭丘駅前）を交通局が所有し、仙台駅バスプールや地下鉄駅前のバスプール等残りのほとんどは仙台市の道路関係部局が担当（駅前広場の整備として考える）している。公共の機関が所有しているので、使用料は支払わないでよいというメリットがある。但し、JR 西口前の駅前広場は JR が所有しているので、交通局を含めバス会社は使用料を払っている。

②地下鉄の過去の採算状態の説明

平成 16 年度の決算状況を見ると、純損益（一般会計からの繰入金（30 億円）を含む収益的経費）は 3 億 1000 万円の黒字であり、営業損益（営業収支）⁹⁸は 27 億円の赤字である。費用の項目を見ると、減価償却費（52 億円）＋支払利息（59 億円）で総額の 6 割を超えている。補助金（12 億円）が入っても赤字である。「収支計画」によると、予定では平成 16 年度の「純損益」は 4 億円の赤字であった。予算額よりも赤字額を少なくしていることから、赤字の削減のための経営努力が行われているといえる。また、減価償却費が年々減っていることや、乗車人員の実績が近年ほぼ横ばいで運賃収入も変動が少ないことも、赤字幅を年々減少させていると言える。

③労働時間や給与体系の変更について

今回の経営改善計画では、勤務条件の変更とは言うものの、賃金体系についての提案ではなく、「一日の拘束時間」や「拘束時間内でハンドルを握る時間（ハンドルタイム）」といった「ダイヤ編成の条件」、つまり一人当たり労働時間の効率化の提案を意味するものであった。これは労働密度、つまり労働の長時間化を高めることを意味している。また計画では、個別の項目の変更ではなく、包括的・全体的に変更することが目指されている。

また、効率化の構造の中に、「給与体系の変更」は含まれていない。その理由は、「計画」には書かれていないが平成 11 年の 1 月から給料表を切り替えているからである。これは平成 3～7 年度を期間としていた経営健全化計画を平成 12 年度まで延長する際に掲げた給与制度の抜本的見直しを実行したものである。この変更によって、交通局採用職員のみ「国家公務員の俸給表の 2 表（事務職ではない現業職に適用する給料表）」に准じた給料表である「企業職給料表(二)」に作り変えている⁹⁹。この給与表では号俸間の差額が小さくなっており、職員の経験年数等による給与の上昇カーブを緩やかにしている。つまり従来の給与表と比べ、定期昇給による人件費の上昇が抑制されたことになる。また数年間に亘って昇

⁹⁷ 白沢出張所（乗務員 40 人）の場合は、定年退職者、募集退職者、転職者により減った人数分を委託し、残りは他の営業所へ割り振った（また当時はそれだけの余裕があった）。

⁹⁸ それぞれの項目の関係は、「営業損益」＋「一般会計補助金」＝「純損益」である。

⁹⁹ 市長部局等からの人事交流職員には仙台市行政職給料表と同じ取扱いの「企業職給料表(一)」が採用されている。

給延伸¹⁰⁰を行うことで民間並みに近づける方法（経過措置）を採用している。これにより、このように「何%カット」という話ではなく、「給料表」自体を切り替えたのは仙台市交通局が他都市に先駆けて行ったことであり、給料表の変更がもたらした効果・成果は自動車（バス）で31億円、地下鉄で9億円ということである。

ちなみに、交通局が現在のバス運転手の給与体系を国土交通省で取りまとめている、「東北ブロック要素別原価報告書」をもちいて官民の比較をしたところ、交通局の運転手の方が高い（約1.7倍¹⁰¹）ということである。但し、民間は給料表をはっきり公表していない。また、民間も減給をしており、交通局の給与体系を変更したときの水準ではない。

地下鉄の運転手についてもバスと同じ給与表が採用されている。こちらは東京の大手私鉄より安く、関西の大手私鉄と同じ水準であるということである。

3. 横浜市交通局¹⁰²

（1）地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成15年度決算によると、経常損益は8,500,344千円の赤字（経常損失）、純損益は8,500,344千円の赤字（純損失）となっている。これは平成11年度決算における経常損益（18,529,413千円の赤字）と純損益（18,529,413千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ5年間で改善していることを意味している。

また、平成15年度の累積欠損金は222,828,727千円であり、平成14年度の水準である270,278,768千円と比較して減少しているが、不良債務は平成14年度額である3,054,809千円と比較して約2倍の6,362,025千円に増加している。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成11年度においては137,082千人であったが、平成15年度では年間162,199千人（1日平均444,381人）となっている。横浜市の輸送人員は増加傾向にあるといえる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

横浜市における一般会計補助金の総額は平成15年度で6,048,136千円（うち市庁部局から5,754,096千円）、平成16年度決算で5,465,226千円（うち市庁部局から5,285,939千円）となっている。

ここで注意が必要なのは、平成15年度以降、一般会計補助金が約32億円増加していることである。この理由は会計制度の変更に伴い平成12年から平成14年まで、「特例債元金償還補助金」は資本金収入という扱いであったが、平成15年以降収益的収支（営業外収入）として扱われるようになってきているからである。

④今後の収支計画（「健全化対策」指定団体）

平成16年3月に「市営交通経営改革プラン」を作成しており、平成16年から20年まで5年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

・目標：平成20年を目標に運営コストの削減（平成14年度比で30%削減）

現在、1・3号線では、乗客数の推移（平成5年度から平成14年度まで）で推計値と実績値との差がある（「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」p.17を参照）。したがって、4号線の総事業費（現在は2500億円目標）や乗車人員、過剰債務額等の推計に関しても推

¹⁰⁰ 給料表切替前の級号俸に応じて、3～7年間昇給が停止された。

¹⁰¹ 平成16年度のバス乗務員平均給与と平均年齢は仙台市交通局で728万円（49.5歳）、宮城交通(株)で428万円（40.2歳）となり、1.7倍の格差が存在する。

¹⁰² 横浜市交通局資料（2005）より作成

計値と実績値にずれが生じる可能性が高い。そこで、今後は外部効果（や社会的価値）も考慮して、同じ項目の最新データを使った推計を行う必要がある

また、横浜市は平成 15 年度に総務省が創設した「地下鉄事業経営健全化対策」の実施団体の指定（期間：平成 16～25 年度）を受けている。

また、平成 15 年 3 月から平成 16 年 1 月まで、これまで以上の効果的・効率的な事業の推進を目指し、「横浜州市営交通事業あり方検討委員会」が設置された。ここでは、民間の有識者や学識経験者から構成されており、今後担っていくべき役割や経営上の課題とその対策を踏まえた望ましい経営等について議論された。そして、地下鉄事業については平成 15 年 9 月に「横浜州市営地下鉄事業のあり方に対する答申」が出されている。

さらに、この地下鉄事業に対する答申を受けて「市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン」が策定されている。そこでは、市営地下鉄の経営形態の候補を 4 つ（株式会社、上下分離方式、地方独立行政法人、改善型公営企業）挙げており、それぞれのメリット・デメリットとともに、実現可能性を比較している。

また、平成 16 年 3 月に市営交通事業の経営改革のために全職員が取り組む行動計画として「市営交通改革プラン」を作成している。そして、「交通局運営方針」は平成 16 年度からの「市営交通経営改革プラン」の実行に合わせて、毎年作成（平成 15、16、17 年度版が作成済み）される。そこでは「市営交通経営改革プラン」の改革項目として交通局がその年度に取り組むもののうち特に重要と判断したものについて、その年度までの実績を報告し、中・長期的な展望を示し、重点推進施策を掲げている。また、毎年度「中期振り返り」と「期末振り返り」を作成・公表しており、常に達成度に気を配っている。

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

横浜市営地下鉄では、平成 16 年 3 月に策定した「市営交通経営改革プラン」の重点改革項目である「コスト削減目標 30%」を達成するため、平成 16 年 12 月から 1・3 号線の 5 駅で駅業務の一部（駅長、助役、駅務指導掛を除く業務）を「株式会社 京王設備サービス」に委託している（現在は 14 駅で実施）。また、平成 18 年度には、新たに 5 駅の駅業務の一部を委託する予定である。この駅業務の委託事業者を選定に対しては、民間委員を含む「選定委員会」において各候補企業が書類及びプレゼンテーションの採点を元に行われており、議事録や採点表も公開されていることから、他市には無い透明度の高い選定方法を採用していることが分かる。

車検・清掃・定期券販売は「財団法人 横浜市交通局協力会」に委託している。そこでは、この他にも地下鉄駅構内スペースなどの有効活用を図るため、「コンビニ経営」「売店経営」「自販機設置」「ATM 設置」などの事業を行っている。

また、横浜市交通局が施工する地下鉄建設土木工事の施工管理（現場技術業務）を「横浜交通開発 株式会社」¹⁰³に委託している。

今後の経営形態のあり方に関する議論

平成 18 年度より新たに 5 つの駅の業務を予定しており、再び選定委員会が開かれている。また、今後の組織形態として横浜市は改善型公営企業が望ましいとしている。その理由は、当面は「改善型」が一番安い費用で運営を行えるということである。特に、株式会社化も検討はされていたが結局選択されなかった理由としては以下の 3 つを挙げている。

- 1) 企業債のための借金（借金のための借金）が法律で禁止されており、一括返済費用（平成 15 年度末現在 4195 億円）についての財源措置をどうするかを決まらない
- 2) 株式会社設立に必要な追加費用が発生（約 43 億 8300 万円）

¹⁰³「横浜交通開発 株式会社」では交通局の未利用地などの有効活用を図り収益を得るため、駐車場・駐輪場、貸店舗、貸倉庫、貸しビル等の事業も行っている。

- 3) 移行後において租税公課（約 27 億 600 万円以上／年）が追加費用として発生するなど、元応の制度面から株式会社化は無理

また、地下鉄における改善型公営企業について改善型公営企業が望ましいとした理由は、当面は「改善型」が一番安い費用で運営を行えるということである。「株式会社」化を行わない理由としては、①企業債のための借金（借金のための借金）が法律で禁止されており、一括返済費用（平成 15 年度末現在 4195 億円）についての財源措置をどうするかを決まられない、②株式会社設立に必要な追加費用が発生（約 43 億 8300 万円）している、③移行後において租税公課（約 27 億 600 万円以上／年）が追加費用として発生するなど、元応の制度面から株式会社化は無理である、という 3 つが挙げられている。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「市営交通経営改革プラン」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

また、横浜市交通局では各種委託業務の受託業者選定の際に開かれた事業者選定委員会の議事録や民間企業から提出された資料を「駅業務委託概要」においてすべて公開している。

⑦新たな路線（4 号線）を作る際の評価について

新路線の概要

現在開業を目指している 4 号線は横浜環状鉄道の一部として中山～日吉間で建設が進められている。現在他の路線で使用中の駅（4 号線完成後は連絡）を含めて、全部で 10 の駅ができることになっている。

新路線の評価と情報公開

表 4 号線の整備区間の相違による DCF 法による投資判断

パターン	NPV（賞味現在価値）
全線開業 開業時期：平成 19 年 営業キロ：13.0km	▲550 億円 （開業翌年：平成 20 年度から起債した 30 年間：平成 49 年までの NPV）
部分開業 開業時期：平成 23 年 営業キロ：7.3km 非開業部分の経費見込み （計画変更に伴う追加費用）：140 億円	▲656 億円 （開業年：平成 23 年度から起債した 30 年間：平成 49 年までの NPV）
全線凍結 非開業部分の経費見込み （計画変更に伴う追加費用）：662 億円	▲662 億円 （平成 16 年度から起債した 30 年間：平成 45 年度までの NPV）

上記の表は新路線の整備方法について示したもののだが、いずれの場合も投資資金の回収不可能となっている。しかし、①建設工事の進捗状況が、契約ベースの 6 割に及んでいること、②4 号線建設が港北ニュータウン開発の条件であったこと、③財政状況に及ぼす影響が最も少ないこと、④沿線地域への影響が甚大であること、を考慮した結果、横浜市は「全線開業」がやむを得ない選択肢と判断している。また、事業費については平成 16 年度で 34,390,000 千円となっている。

（２）バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益で 1,749,341 千円の黒字（経常利益）、純損益で 1,749,341 千円の黒字（純利益）となっている。平成 11 年度決算以降、経常損益（935,586 千円の赤字）以降赤字額が減少し続け、平成 13 年度以降黒字に転じている。また、純損益も平成 11 年度（935,586 千円の赤字）以降同様である。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 2,112,961 千円であり、不良債務額もなくなっている。平成 11 年度の累積欠損金は 5,646,740 千円であり、平成 15 年度まで減少傾向に。また、不良債務も平成 11 年度の 4,789,520 千円から平成 14 年度まで着実に減少させている。

②バス利用者の推移

乗客数（乗合）の推移を確認すると、平成 11 年度においては 170,228 千人であったが、平成 15 年度では 170,283 千人となっている。この間の営業路線は平成 11 年度の 559.9 km から平成 15 年度では 571.7 km に減少しており、営業キロ当たり乗客数が増加していることが分かる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

横浜市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 3,465,823 千円（うち市庁部局から 3,311,601 千円）となっている。平成 16 年度決算で 3,179,592 千円（うち市庁部局から 3,179,592 千円全額）となっている。

横浜市からの補助金（現在 26 億円）について任意のものは今後（平成 19 年）廃止予定、法令の補助金は今後も存続予定である。ちなみに、平成 16 年度の決算によると任意補助金は依然 26 億 2785 万円存在しているものの前年度比 1 億 1450 万円の減にとどまっている。

④今後の収支計画

現在「市営交通経営改革プラン」を進めており、平成 16 年度から平成 20 年度までの将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

- ・ 目的：平成 19 年度を目標に、一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡

横浜市交通局では、元々平成 15 年 3 月から平成 16 年 1 月まで、これまで以上の効果的・効率的な事業の推進を目指し、「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」が設置されていた。ここでは、民間の有識者や学識経験者から構成されており、今後担っていくべき役割や経営上の課題とその対策を踏まえた望ましい経営等について議論された。そして、バス事業については平成 16 年 1 月に「横浜市営バス事業のあり方に対する答申」が出された。

さらに、この地下鉄事業に対する答申を受けて「市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン」が策定された。そこでは、市営バスの経営形態の候補を 3 つ（完全民営化、民間譲渡、改善型公営企業）挙げており、それぞれのメリット・デメリットとともに、実現可能性を比較している。

そして、平成 16 年 3 月に市営交通事業の経営改革のために全職員が取り組む行動計画として「市営交通改革プラン」が作成され、「交通局運営方針」は平成 16 年度からの「市営交通経営改革プラン」の実行に合わせて、毎年作成（平成 15、16、17 年度版が作成済み）されることになった。そこでは「市営交通経営改革プラン」の改革項目として交通局がその年度に取り組むもののうち特に重要と判断したものについて、その年度までの実績を報告し、中・長期的な展望を示し、重点推進施策を掲げている。また、毎年度「中期振り返り」と「期末振り返り」を作成・公表しており、常に達成度に気を配っている。ちなみに、将来推計（各項目の信憑性）は「市営交通経営改革プラン」の財政収支状況に書いてある。

ちなみに、「市営交通経営改革プラン」では、平成 16～19 年度で任意補助金を「ゼロ」にする収支計画を進めることが書かれている。その際、現在は考慮していない委譲路線や

将来の利用客の落ち込みについて考慮する必要がある。

⑤バスにおける官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

現在、管理委託を行っていない。しかし、横浜市交通局は清掃を「財団法人横浜市交通局協力会」に委託している。また、平成4年10月から定期券、回数券、カードなどを発売するバス乗車券発売業務を「横浜交通開発株式会社」へ委託している。

委託を行わない理由は、すでに職員の給与を引き下げていて、平成19年度には収支が均衡する予定なので、現時点ではあえて委託を行う理由がなく、行わないほうが望ましいと判断しているからである。不採算路線については、行政で必要と判断された路線を今後も市が直接供給する。しかし、同時に人件費カット（職員の人数、給与計算における単価の引き下げ）により、収支の一致を図るということである。

委譲予定の路線については、バス事業のあり方検討委員会で議論されており、「他社のバス路線と50%以上重複、または鉄道と並行し、採算が取れないもの」が対象になっている。2005年度末に一部委譲（半分は今年度11月から実施、残りは来年度以降実施）予定である。委譲における契約内容については、委譲される路線について民間事業者との間に契約は交わされていないが、現状のサービス水準を維持するようにお願いをしている。（書面はなし）

今後の経営形態のあり方に関する議論

今のところ、赤字路線における管理委託の予定はない。しかし、バス路線の委託の可能性は検討中である。委託の可能性はゼロではないが、行政として横浜市が今後路線を維持するために責任と負担を明確化させていくかを検討することを重要視する。また、どの路線が必要で、赤字路線はどの方法で維持していくか、その際の責任と負担を明確化する制度を現在検討中で、検討期間（ビジョン）は来年度中である。

また、バス事業は平成18年度末までに、「完全民営化」、「民間譲渡」、「改善型公営企業」の中から、新たな経営形態の判断を行うことになっている。

今後の委譲予定として、21路線が「委譲協議対象路線」としてHPに掲載されている。これらは、「市営バス事業のあり方に関する答申」で指摘されている、民間事業者と競合率が高く採算性の低い路線である。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果をHPに掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「市営交通経営改革プラン」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

（３）その他

①設置と維持管理を民間が行うバス停を設置

このバス停では、広告を出す企業が広告費として、設置と維持管理にかかる費用を負担し、行政はバス停設置・維持管理の契約手続きのみを行っている。ちなみに、契約料（広告費）は民間の看板よりも格安な設定となっている。

②給与水準について

ヒアリングによると、現状では民間業者よりも少し上。しかし、平成17年度交通運営方針や市営交通経営改革プラン（p.43を参照）に従い①給与カット（5%のベースダウン＋2%の給与カット）や②職員の休日、ドライバーの数を減らすことによる一ヶ月あたりの労働の回転率上昇といった改革を進めている

③地下鉄事業の債務について

「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」（p.4）によると、市営地下鉄が抱える債

務は平成 14 年度末で 4870 億円となっており、平均利率は約 4%で、平成 15 年度の支払利息は 180 億円にもなっている。このように膨大な債務を負うことになった原因は、1・3 号線建設時に発行した企業債が、「財政投融资資金」によって構成されていることで、実質的に低利の企業債に借り換えることができないために建設時の高金利をそのまま現在でも適応されていることにある。そして、現状のまま 1・3 号線を運営した場合、「30 年間の運賃収入で償還できない債務額」（過剰債務額）は約 2100 億円（徹底した経営効率化を図った場合でも約 1090 億円）になることが予想されている。また、4 号線の過剰債務額についても 411 億円と予想されている。したがって、今後過剰債務は一般会計からの財政支援（平成 16 から 25 年度まで、総額 1260 億円）で処理されることになっている。

④みなとみらい線の開通からの影響について

みなとみらい線の開通前にドル箱路線だった路線が、みなとみらい線の開通によって大打撃を被った。横浜市交通局はこの対策が遅れた原因をみなとみらい線の開通予定年度の予想は行っていたが、開通が遅れ、いつ開通するか不透明になったため、次第に経営計画の中で対策を計算に入れなくなったことに原因がある。

また、その後の対応として平成 16 年度の予算では開通による影響を考慮し、開業に合わせてバス路線の統廃合を実行（減便）し乗車料収入が 4.8 億円ほど減収している。

4. 名古屋市交通局¹⁰⁴

（１）地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益は 12,731,439 千円の赤字（経常損失）、純損益は 13,093,916 千円の赤字（純損失）となっている。これは平成 12 年度決算における経常損益（29,773,157 千円の赤字、平成 11 年度は 27,841,650 千円の赤字）と純損益（19,881,272 千円の赤字、平成 11 年度は 18,386,574 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 4,5 年間で改善していることを意味している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 434,713,273 千円であり、平成 11 年度（370,650,120 千円）の水準と比較して 5 年間増加傾向にあり、不良債務についても平成 15 年度額の 7,770,927 千円まで平成 11 年度額である 6,818,680 千円と比較して増加傾向にあることがわかる。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成 11 年度においては 410,034 千人であったが、平成 15 年度では年間 409,688 千人（1 日平均 1,122,433 人）となっている。平成 13 年度（404,650 千人）までは減少傾向にあったが、その後は新線の開通の効果もあり、増加傾向に転じている。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

名古屋市における一般会計補助金の総額は平成 15 年度で 6,071,102 千円（うち市庁部局から 5,407,962 千円）、平成 16 年度決算で 5,981,004 千円（うち市庁部局から 5,458,004 千円）となっている。

平成 14 年度で、緩和債の利子支払いに対する補助である、経営基盤安定化補助金（任意）を廃止している。理由は①一般会計の財政状況も厳しい（市も平成 13 年度に経営改善化計画を作成）ために、繰り出し金の見直しの必要性が出てきたことと、②平成 15 年度以降、総務省が全額保証する出資の拡充である経営健全化出資金が創設されたことが挙げられる。

¹⁰⁴ 名古屋市交通局資料（2005）より作成。

④今後の収支計画（「健全化対策」指定団体）

現在、平成 15 年 3 月に作成された「市営交通事業中期経営健全化計画」を進めており、平成 14 年度から 17 年度までの将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

- ・目標：平成 17 年度までに償却前経常収支を黒字化し、黒字幅を拡大
- ・対象期間：平成 14 年度～平成 17 年度
- ・方法：①収支の改善
 - （１）企業内努力の推進
 - 人件費の削減
 - 経費の削減
 - 収入の増加
 - （２）運行の効率化
 - 利便性の確保、
 - 利用実態を踏まえた運行回数の見直し
 - （３）一般会計からの適切な財政支援

しかし、「欠損金がゼロになるのはいつになるか」を示す長期の計画である「長期償還計画」を作成していない。その理由は、将来の制度変更により財政状況がどのように変化するかが分からないから、実現可能性の低い計画を立てても意味が無いと判断したことによる。

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

駅務員の民間委託は行われておらず、まずは駅務員に関しては O. B. 職員の活用（嘱託化）を進めていくことにしている。したがって、駅務員の委託については今後の検討課題である。しかし、地下鉄乗車券の販売は「株式会社 名古屋交通開発機構」に委託している。また、地下鉄駅舎、車両の清掃業務を「社団法人 名古屋市交通局協力会」に委託しているほか、平成 10 年 4 月から車両整備業務の一部を名古屋市が 100% 出資している「株式会社 名古屋交通開発機構¹⁰⁵」に委託している。その際の契約については、随意契約となっている。また、名古屋市交通局の広告管理業務も平成 6 年 4 月より「株式会社 名古屋交通開発機構」に委託している。「株式会社 名古屋交通開発機構」はこれら委託事業のほか、独自事業として旅行代理店業務やターミナルビル等の管理・運営業務、損害保険代理店業務も行っている。

また、地下街の造成・監理業務を名古屋市が 50% 出資している「名古屋市地下鉄振興 株式会社」に、貸切観光バス事業を名古屋市が 47.5% 出資している「名古屋遊覧バス 株式会社」に委託している。

路線の委譲は現在、全く検討されていない。名古屋市交通局としては、「多額の建設費に伴う元利負担が大きいこと」や、「民営鉄道事業者の経営方策である地域開発利益を吸収することが困難であること」、また「市内のシェアのほとんどを持つ市営バスとの一体的な経営で交通移動手段の利便性の向上に相乗効果をもたらすこと」から公営で維持していくことにしている。

今後の経営形態のあり方に関する議論

現在、管理の委託について全く検討されていない。今後の他都市の事例を研究した後の検討課題という認識である。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「名古屋市営交通事業中期経営健全化計画」や、経営検討委員会の「議事録」、「提言」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提

¹⁰⁵ 現在の車両整備職員は全員交通局の OB である。

供している。

⑦新たな路線（名城線延伸線）を作る際の評価について

新路線の概要

近年の開業は、平成 15 年 12 月に名城線の砂田橋～名古屋大学間が開業し、平成 16 年 10 月には名城線の名古屋大学～新瑞橋が開業することで環状線が開通している。

また、今後の延伸計画は桜通線（4 駅）を第 12 次答申に基づき整備（平成 17 年度着工、平成 26 年度開業予定）することになっている。

新路線の評価と情報公開

費用・便益分析については「地下鉄桜通線の延伸（6 号線野並・徳重間）費用対効果分析」で行われており、総費用（770 億円）に対し、総便益が 2463 億円、費用便益費が 3.20 となっている。ちなみに、第 2 回経営検討委員会の参考資料によると、地下鉄桜通線の延伸の必要性を①沿線人口が平成 7 年から 16 年にかけて 17%増大、②著しい交通渋滞、③都市づくりとの一体整備の観点から紹介している。

（２）バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益は 2,228,040 千円の赤字（経常損失）、純損益は 2,379,725 千円の赤字（純損失）となっている。これは平成 12 年度決算における経常損益（7,244,826 千円の赤字、平成 11 年度は 5,784,422 千円の赤字）と純損益（7,269,597 千円の赤字、平成 11 年度は 5,790,085 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 4、5 年間で改善していることを意味している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 62,744,196 千円であり、平成 11 年度（43,101,361 千円）の水準と比較して 5 年間増加傾向にある。しかし、不良債務については平成 11 年度（17,974,834 千円）から平成 14 年度（30,224,357 千円）まで増加傾向にあったが、平成 15 年度額で 29,097,485 千円まで減少している。

②バス利用者の推移

乗客数（乗合）の推移を確認すると、平成 11 年度においては 163,741 千人であったが、平成 15 年度では 153,881 千人となっている。この間の営業路線は平成 11 年度の 692.0 km から平成 15 年度では 710.3 kmに増加しており、営業キロ当たり乗客数が減少していることが分かる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

名古屋市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 5,258,069 千円（うち市庁部局から 5,339,193 千円）となっている。平成 16 年度決算で 5,249,198 千円（うち市庁部局から 5,320,239 千円）となっている。

任意の補助金としては、旧基準では、①生活路線の赤字額の 1/2、②生活路線に順ずる路線¹⁰⁶の赤字額の 1/2 を一般会計から負担していたが、新基準では①地域循環路線¹⁰⁷（ほぼ生活路線と同じ路線）の赤字額の全額、②不採算路線の赤字額の 1/2 を負担することになっている。また、この 1/2 という数値の基準は「事業者である交通局と行政部門の責任がそれぞれ半分ずつある」ことを意味している。ちなみに、基準の変更により不採算路線の数が旧来の生活路線に順ずる路線の数より多くなり、補助金が 14 億増加している。

¹⁰⁶人口密度が 10 人以下、運行回数片道 70 回以下、営業係数 200 以上の条件を満たす路線

¹⁰⁷公共施設関連バス路線

④今後の収支計画

現在、平成 15 年 3 月に作成された「市営交通事業中期経営健全化計画」を進めており、平成 14 年度から 17 年度までの将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

・目標：平成 17 年度までに経常収支を黒字化する。

・方法；①収支の改善

（１）企業内努力の推進	人件費の削減 経費の削減 収入の増加
（２）運行の効率化	市バスと地下鉄の連携強化による、 利便性の確保 利用実態を踏まえた運行回数の見直し
（３）一般会計からの適切な財政支援	

⑤バスにおける官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

管理の委託は検討中であり現在は行われていない。しかし、現在の経営健全化計画を実行するには含まれておらず、現在は、まず内部努力である人件費の削減を行うことから経営改善をはじめている。また、市バスの乗車券の販売を「株式会社名古屋交通開発機構」に委託している。バス車両と操車場の清掃を「社団法人名古屋市交通局協力会」に委託している。名古屋市交通局のバス車両整備は営業所で行っているほかに、交通局の 100%出資外郭団体である「名古屋交通開発機構」の自動車工場が随意契約で行っている。名古屋交通開発機構では、市バスの整備ノウハウを持っている O.B. が働いており、業務あたりの単価が安く、また整備に関して交通局側の要望が受け入れられやすいことから、民間との入札をすることなく契約を結んでいる¹⁰⁸。

名古屋市交通局では、バスの委譲を考えていない。理由は、名古屋市の交通の特徴である①公共交通とマイカーの割合が 3：7 であり、マイカー優位の状況にあること、市バスと名鉄バスの割合が 9：1 であることから競合路線はほとんど無く¹⁰⁹「市民の足を守る」ために市バスの存在意義があると思っていることが挙げられる。

今後の経営形態のあり方に関する議論

路線の管理委託は検討中であり、まだはっきりとしたことは決まっていない。現在、バス関係職員を 700 人超削減することで人件費を減少させており、今後は、総人件費を引き下げるために労働組合と給与額の減少を協議することになっている¹¹⁰。

また、委譲も特に話し合われていない。検討委員会で今後も市営で運行することが最適であるという結論に達したことから、人件費の削減、収入増のための市民の利用促進に努めることで、ますますのコスト低下、接客サービスの改善を行うことにしているということである。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、また、「名古屋市営交通事業中期経営健全化計画」や、経営検討委員会の「議事録」、「提言」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

¹⁰⁸ 外郭団体以外の民間企業に整備業務を任せした場合との費用の比較をした資料はない

¹⁰⁹ 競合というより、バス事業の規制緩和後、名鉄バスと JR バスが 20 路線以上撤退している

¹¹⁰ 人件費削減の効果に対する詳細なデータは存在しない

（３）その他

①検討委員会の結論

検討委員会で今後も市営で運行することが最適であるという結論に達した。但し、ますますのコスト低下、接客サービスの改善をする必要があると認識している。

（人件費の削減、収入増のための利用の促進に努める必要あり）

②地下鉄の収支の詳細

また、中期経営改善計画に書かれている平成 16 年度の収支状況（計画）と実績値である決算の収支状況を比べると、収入面では、運輸収益における計画と決算との差異が 2 億円の増加であることが分かる。この内訳は敬老、福祉・負担金¹¹¹が 10 億円増加しており、有料の運賃が 8 億円減少となる。同様に補助金＋運輸雑収（広告等運輸外収益）における計画と決算との差異は 7 億円増加であり、その内訳は補助金が 4 億円増加、運輸雑収が 3 億円の増加となっている。以上より、経常収入（営業収益＋運輸雑収）における計画と決算との差異は 9 億円の増加となる。

支出面からも同様に考えると、営業費用における計画と決算との差異は 26 億円の減少であり、その内訳は人件費が 1 億円の増加、経費が 13 億円の減少、減価償却費が 14 億億円の減少となっている。営業外費用における計画と決算との差異については、4 億円の減少であり、支払利息は 7 億円の減少、その他の支出は 3 億円の増加となっている。また、最後に支出削減効果（経費削減＋利息の減少）を経費と支払利息の計画と決算との差異で考えると 20 億円分削減されていることになる。内訳は、経費が 13 億円の減少であり、支払利息が 7 億円の減少となっている。

以上より、収支面を考慮すると、計画では経常損益は 161 億円の赤字（経常収入：780 億円－経常費用：941 億円）、決算では 122 億円の赤字（経常収入：789 億円－経常費用：911 億円）、純損益についても計画では 161 億円の赤字が決算では 122 億円の赤字とそれぞれ収支改善効果（計画と決算間の「収入の増加分＋支出の削減分」）が出ていることが分かる。ちなみに、経常収入における計画と決算との差異は 9 億円の増加であり、支出削減効果における計画と決算との差異は 20 億円となっている。

次に、中期経営健全化計画の立てられる前（平成 13 年度）の決算額と平成 16 年度（もしくは 15 年度）の額とを比較すると、運輸収益は 25 億円の増加（平成 13 年度：649 億円→平成 16 年度：674 億円）、支出改善効果は 24 億円の減少（平成 13 年度 687→平成 16 年度：639 億円）、支払利息は 42 億円の減少（平成 13 年度：314 億円→平成 16 年度：272 億円）とそれぞれ計画が進むことで収支の改善に向かっていることが分かる。

また、路線別のランニングコストについては、東山線と鶴舞線では黒字であるものの、名城線＋名港線は現在の黒字から、15 年度中に全線開通したために、今後の収支は不明であり、桜通線と上飯田線¹¹²に至っては赤字となっている。この 2 路線は今年度中に具体的経営改善策を作成することになっている。

③バスの収支の詳細

バス事業の平成 16 年度の運輸損益における計画と決算との差異は 25 億円であった（計画：202 億円→決算：177 億円）。この内訳は「敬老、福祉負担金」の 21 億円の増加（計画：91 億円→決算：70 億円）と「有料の運賃」の 4 億円の減少（計画：111 億円→決算：107

¹¹¹敬老福祉の負担金については、今まで、ある測定日の利用率で金額が決定（特定日の利用者数×運賃）していたが、今回からは、高齢者の毎回の利用状況を調査し、その人数に応じて負担金額が決定（実績値で計算）されるようになった。その結果、負担金の額が増加（バスとは逆の結果）している。

¹¹²上飯田線の施設は第 3 セクター（上飯田連絡線（株））が所有し、運行は名鉄と市営地下鉄（名鉄側から乗り入れ運行をしている）が行っている。ランニングコストは赤字であるが、誤的な改善計画は今のところない。また、上飯田線から名城線へ乗り換えて栄まで行っている乗客数の運賃を、上飯田線の区間分しか数値としては数えられないことで、実際よりもその利用の便益が低く認識されやすい。

億円)である。これは、敬老福祉の負担金について今まで、ある測定日の利用率(特定日の利用者数×運賃)で金額を決定していたが、今回からは、高齢者の毎回の利用状況を調査し、その人数に応じて負担金額が決定(実績値で計算)したことで、負担金の額が減少したことが考えられる。これは地下鉄とは逆の結果である。

また、バス事業の平成16年度の「補助金+運輸雑収(広告等運輸外収益)+その他」における計画と決算との差異は3億円であった(計画:69億円→決算:72億円)。この内訳は、「補助金」の4億円の増加(計画:49億円→決算:53億円)と「運輸雑収+その他」の1億円の減少(計画:20億円→決算:19億円)である。

同じくバス事業の平成16年度の経常収入(営業収益+運輸雑収)における計画と決算との差異は22億円(計画:271億円→決算:249億円)であった。

バス事業の平成16年度の支出削減効果(人件費・経費削減+利息の減少)を人件費と経費と支払利息の計画と決算との差異で考えると13億円(計画:273億円→決算:260億円)であった。内訳は人件費の6億円の減少(計画226億円→決算:220億円)、経費の4億円の減少(計画:41億円→決算:37億円)、そして支払利息の3億円の減少(計画:6億円→決算:3億円)である。

バスの経常収支における支出合計は計画において平成15年度は329億円であり、平成16年度は292億円であった。つまり37億円の支出の減少が予定されていた。決算では平成15年度は310億円であり平成16年度は288億円と各年度別に見ると計画を下回る支出を行っているものの、年度間の減少額が28億円の減少に留まっている。しかし、ここでは計画よりも早めの15年度に支出の削減を行い、16年度には削減可能な領域が少なくなった結果、9億円ほど減少幅が小さくなったことが予想される。

また、バスの純損益(平成16、17年)、経常収支(平成17年)とともに計画よりも決算が下回る結果になっている。平成16年度純損益(計画:21億円の赤字→決算:約29億円の赤字)、平成17年度バスの経常収支(計画:1億円の黒字→予定:3億円の赤字)、平成17年度バスの純損益(計画:0円の黒字→予定:143億円の赤字)。特に、平成17年度バスの純損益が大幅に計画を修正せざるを得なかった理由は、平成17年度より退職手当の積み立てを開始したことが挙げられる。ヒアリングでは、退職手当の積み立てを考慮しないと、ほぼ当初の計画通りの収支状況を達成できていたとの説明があった。収入は計画よりも減少しているが、その分支出を計画以上に減少させることで、収支全体で見た場合、ほぼ計画どおりの水準を達成できていた。

5. 京都市交通局¹¹³

(1) 地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成15年度決算によると、経常損益は18,835,575千円の赤字(経常損失)、純損益は18,898,189千円の赤字(純損失)となっている。

これは平成11年度決算における経常損益(28,838,807千円の赤字)と純損益(30,346,575千円の赤字)と比較することで、経営状況がここ5年間で改善していることを意味している。

しかし、平成15年度の累積欠損金は219,198,905千円であり、平成14年度の水準である221,397,379千円よりは改善されているものの、平成11年度の水準(140,289,791千円)と比較して増加しており、また不良債務は平成11年度(21,082,410千円)以降継続して増加しており、15年度で25,527,053千円となっている。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成11年度においては110,429千人であっ

¹¹³ 京都市交通局資料(2005)より作成。

たが、平成 15 年度では年間 113,689 千人（1 日平均 311,477 人）となっている。過去 5 年間を見る限りでは、微増といえる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

京都市における一般会計補助金の総額は平成 15 年度 2,941,107 千円（うち市庁部局から 2,805,316 千円）となっている。平成 16 年度予算で 2,723,980 千円（うち市庁部局から 2,723,980 千円全額）となっている。

④今後の収支計画（「健全化対策」指定団体）

現在「京都市交通事業ルネッサンスプラン」と本年度より「京都市交通事業アクションプログラム」（昨年までは「経営健全化プログラム 21」）を進めており、将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

「ルネッサンスプラン」は平成 15 年 3 月に「公営企業が企業として何が出来るのか」という企業の内部的な努力を中心に作成されたものである。

- ・ 目標：東西線開業（天神川延伸）後概 30 年以内の不良債務の解消
- ・ 期間：平成 15 年度～平成 20 年度
- ・ 方策：経営体質の強化、利用促進・付帯事業の取組強化、財政構造の強化（管理の受委託の拡大、給与等の削減、運賃制度の改善等）

また、平成 15 年 4 月には市庁の諮問機関「京都市交通事業審議会（現、「京都のバス事業を考える会」）」から、「規制緩和実施下における市バス事業経営のあり方について」の提言がなされている。

そして、これら 2 つの提言を受け、取組を合わせて一元的に推進していくための年次の行動計画として、各項目について具体的目標を掲載し毎年次の計画と評価を掲載する「京都市交通事業アクションプログラム」が平成 15 年 8 月から（平成 20 年度までの 6 ヶ年を計画）始まっている¹¹⁴。また、この評価は「事務事業評価」と呼ばれる、アクションプログラムの項目ごとにその達成度を公開する評価方法をとっている。

今後はこの評価を基に次年度以降の業務改善を行う「PDCA サイクル」が回るよう（政策に反映できるよう）なシステム作りも課題である。また、現在の「ルネッサンスプラン」を盛り込んだ形で、次回以降の「アクションプログラム」におけるさらなる収支見直し、健全化の目標の変更を行っている。主な変更点としては①乗客数の見直し（減少）、②運賃改定を考慮、③「地下鉄事業経営健全化対策」（総務省）による一般会計からの出資の許可、④東西線の延伸事業費見直しの 4 点を盛り込んで収支計画を考えることにある。特に、地下鉄事業経営健全化対策実施後の長期収支の状況として不良債務の解消を「ルネッサンスプラン」では 30 年と計画していたが、延伸工事の影響を加味することで「健全化対策」実施後では 47 年に延ばしている。また、資金不足が「ルネッサンスプラン」では 1,402 億円だったが 864 億円に減少し、建設費も「ルネッサンスプラン」と比較して「健全化対策」実施後では 100 億円減少（節約）できることになっている。

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

平成 9 年度以降、「財団法人 京都市交通事業振興公社」に駅務（乗車券販売、改札・ホーム業務）の委託を行っている。

地下鉄関連事業の民間委託は、平成 9 年度以降、「社団法人 京都市交通局協力会」に清掃業務等（観光案内、忘れ物管理、地下鉄駅構内等における売店（煙草、切手、印紙の売捌きを含む。）、コインロッカー、公衆電話等乗客サービス施設の経営に関する事業等）の

¹¹⁴ 平成 17 年度 12 月の時点では、平成 16 年度の実施状況が HP に掲載されている。

を委託している。また、「財団法人 京都市交通事業振興公社」には駅施設の保守・点検やビルのテナント業務を委託している。

第3セクターである「京都高速鉄道(株)」には、東西線(一部烏丸線を含む)の保守管理業務を委託している。さらに、「京都地下鉄整備(株)」には地下鉄車両の保守点検・清掃や電気設備の管理業務を委託している。

その他、民間との協働については、私鉄と乗り入れに関して連携しており、近鉄とは相互直通運行、京阪とは京阪から京都市内への片乗り入れのみを行っている。この乗り入れに関する協定書には料金の他にその清算方法や時間、列車運行が不可能になったときの振替・代替輸送について書かれている。

また、京阪電鉄との間には「京都高速鉄道(株)」の所有する路線(御陵～三条京阪間 3.5km)を通り、乗り入れ走行が行われている。この会社は主に京阪電鉄と京都市が出資(京都市: 83.35%、京阪電気鉄道株式会社: 4.87%)した第三セクターで、車両を持たずに資本(土地、設備)のみを持っている。この区間の地下鉄建設費用に関しては、京都高速鉄道の作った地下鉄を京都市が借りていて、毎年線路使用量を払い、それを基に京都高速鉄道が借金の返済に充てることになっている。

今後の経営形態のあり方に関する議論

特に議論されていない。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果をHPに掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、各経営改革プランを公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。市民モニター制度については、意見が出なく効果もなかったため、本年度実施予定であったが、見送っている

(2) バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成15年度決算によると、経常損益で797,201千円の黒字(経常利益)、純損益で1,193,627千円の黒字(純利益)となっている。平成12年度決算以降、経常損益(4,099,678千円の赤字、平成11年度は442,316千円の黒字)は平成14年度(4,660,056千円の赤字)まで額の増減はあるものの赤字で推移してきたが、平成15年度に黒字に転化していることが分かる。また、純損益も平成11年度(442,316千円の黒字)以降同様の経緯をたどっている。

また、平成15年度の累積欠損金は15,091,781千円であり、不良債務額も13,205,913千円になっている。平成11年度(4,656,796千円)から平成13年度(16,285,408千円)までの累積欠損金は増加傾向にあったが、平成15年度で減少しており、また、不良債務も平成11年度(3,432,061千円)から平成13年度(14,326,350千円)まで増加傾向にあり、平成15年度で減少している。

②バス利用者の推移

乗客数(乗合)の推移を確認すると、平成11年度においては125,855千人であったが、平成15年度では117,463千人となっている。この間の営業路線は平成11年度の427.6kmから平成15年度では433.6kmに増加しており、営業キロ当たり乗客数が減少していることが分かる。

③補助金の現状(損失補てん的な補助金)

京都市における平成15年度一般会計補助金の総額は2,941,107千円(うち市庁部局から2,805,316千円)となっている。平成16年度決算で2,796,581千円(うち市庁部局から2,769,895千円)となっている。

法令補助金（総務省の繰り出し基準に基づく繰入金）は「基礎年金拠出金公的負担分」と「共済追加費用」のみであり、それ以外はすべて任意補助金である。注意が必要なのは経常収支は補助金が入った上での黒字であり、任意の繰入金が無いと赤字になることである。任意尾除菌のうち「バス事業減価償却費」は近年バス車両の更新台数の増加に伴い増加しており、「生活支援路線」は平成 16 年度から新設（平成 15 年度以前はゼロ）された補助金である。「減価償却費」を考慮した補助は他都市でも違った形で存在する。

また、「バス利用促進等総合対策事業補助金」、「公共交通移動円滑化設備整備費補助」は、国土交通省からの国庫補助をもらう条件として、一般会計から同額の補助を行うことが定められた補助金である。「元軌道事業企業債」については昭和 53 年に市電を廃止したときの事業債残高を、バス事業が引き継いで元利償還を行っている額に対する補助金である。

④今後の収支計画

現在「ルネッサンスプラン（旧経営健全化プログラム 21）」と「アクションプログラム」を進めており、将来予測と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。特にもともと平成 12 年から平成 16 年度までの計画として作成したプログラム 21 は計画をほぼ達成していたが、今後の見通しが厳しい状況になり、計画自体を見直す必要があるということになりルネッサンスプランを作成（見積りよりもより厳しい）し、新たな健全化プラン作成の基礎を現在作成中である。

また、もし今後計画と実際が乖離した場合は、長期的に随時見直しを行うという形はとっていないが、年度ごとに決算額と計画との乖離の要因を分析することになっている。ただし、常に政策を見直すかはタイミングの問題があるということで、タイミングをみて実行することになっている。

さらに平成 18 年度から退職者の増加による退職金の増加を理由に収支が悪化する予定である。また、平成 21 年度以降、平成 16、17 年度は少子・長寿化の影響でバスの利用者が減少傾向にあったことに加え、平成 14 年バスの規制緩和の影響で新規参入が起これと予想される。さらに平成 18 年以降は、高齢者に無料で地下鉄・バスを利用できる「敬老乗車証」を市が発行する際に、「高齢者の数が増加するから、乗車人数も増加するだろう」と予想される。現在の計画では、これらを考慮に入れた結果においても黒字を達成できる見込みとなっている。ちなみに、敬老乗車証は一般会計から対象者の乗車人数分だけ繰入金が入ることになっており、乗車数分の収入を見込むことが出来る¹¹⁵。

⑥バスにおける官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

バス管理の受委託は平成 11～12 年度から実施している横大路営業所（系統数 18、車両数 111 両）では、直営の場合と比べて年間約 7 億円の経費節減効果があったということである。平成 13 年 3 月から実施、平成 19 年 3 月をもって受委託を完了したが、平成 16 年度決算額では 14 億強節約になっている。つまり、9 億の黒字でそのうち 14 億の節約額がなければ赤字になっていることから、受委託が営業の改善に寄与しているといえる。

また、平成 16 年 3 月から洛西営業所（13 系統、車両数 94 両）を、平成 17 年 3 月からは九条営業所の一部（6 系統、車両数 57 両）も委託している。これらの効果は経衛生 16 年度で 1,429,000 千円となっている。

さらに、平成 17 年度では梅津営業所の一部を民間バス会社に委託することになっている。平成 17 年度予算における削減効果 1,960,000 千円を予定している。

受託者選定の際に用いたまた財務的效果は「コストの差（人件費の差）」で測ることにしている。質を保つことについては同じ条件項目（例、何人の運転手・スタッフががいるのか、車両整備はどの程度できるか、労働時間、就労条件、一人当たりの人件費、事故率等）を

¹¹⁵ 「無料の「敬老乗車券」を発行すべきかどうか、そこまで市がすべきか」は一般会計（市の政策）の問題である。

候補者に提案してもらい、要素項目別（一人当たりの人件費、事故率等）に評価（ポイント付け）をして、（弁護士、公認会計士を含む）選定委員が一番条件のよいところを選定している。

ちなみに現在3社（京阪バス等、完全な民間バス会社）に委託しており、外郭団体に受委託を依頼しているわけではない。

また、京都市では「小型バス・ジャンボタクシー代替モデル実証実験」を導入している。これは「アクションプログラム（p.26）」で書かれている「生活支援路線」を確保していく方法を検討するために考えられたもので、生活支援路線を「民間バス会社が運営してもなお赤字が出る＋市民の足として必要の路線」として市民の負担をもってしても維持する必要があるという認識により平成16年から一般会計からの繰入・補助金を実施している。また平成17年度から新たな仕組み作りに取り組んでおり、いつまでも補助金に頼るのではなく、何とかして生活路線を維持するために、「交通局が事業体として何が出来るか？」を考えた末、の一つの方法としてジャンボタクシーと小型バスの運行実験を実施している。これにより、コスト削減、利便性を高めるための方法（ダイヤを増便、経路の変更）を検討することになる。また、この実験の効果の測り方は「民営バスのみコスト」という基準と比較してどの程度経費を削減できるかを目安にしており、京都市交通局では「民営バスのコスト」より経費が下がることを確信している。ちなみに、京阪バスの受託した小型バスの運行については、もともと京阪バスが大型バスで管理受託していた路線。経費の削減効果については、バスの小型化による「調達経費」、減価償却費分と燃料費分が年間のコスト削減効果分として考えられている。この小型バスは車両も車庫もすべて交通局が所有していて、人件費分を委託するということである。ジャンボタクシーについては、車両そのものを交通局が借入れ（車両調達費、整備費、保険料を含む）ている。答申では、この削減効果を「民営バスのみコスト」の1/2の経費で運行できると見積もっている。

しかし、ダイヤの増加や乗客の予想以上の増加（乗り切れない場合）もあり、追加車両を導入したこともあり、年度末でないと最終的な経費削減効果は分からない

また、実験に参加した民間バス企業、委託先企業の選択手法は、「京都のバス事業を考える会」に参加している民間交通事業者の中からの提案で行った実験なので、参加企業である「MKバス」と「弥栄自動車」にまずは実験してもらった（他者と比較して実験参加企業を決めたわけではない）という背景が存在する。交通局によると、本格導入の際には対外的に公平な受託者選定を行う予定ということである。実験に使われる車両については、小型バスは、京都市が調達（管理の受委託と同様、同じ枠組み）している。

しかし、ジャンボタクシーは、各民間会社が所有する車両を交通局が借りているということで、「借り上げ料＋委託料」を支払う仕組みとなっている。この際、委託料は、契約の時に「一台一時間いくらかで借りる」かについて決め、積算で「どれだけの車両がどれだけの回数走ったか」で計算されることになっている。

また、各種委託に関して事故に対する責任（相手に対する損害賠償の負担）を最終的（全面的）に交通局が持つということである（初動対応は受委託先民間バス会社）。ペナルティを受委託（程度によって請求できる）に損害賠償という形で請求できるという項目は契約書の中に書かれている。しかし、損害賠償が発生した事案が発生していないので、どのような事故があるのか想定しにくいどのような事故がどのような確立で起きるのか、どのような事故において交通局と受委託民間バス会社とで責任を分担すべきかといった、リスク配分を考慮した詳細な契約書（性能発注の契約書）は書かれていない（その場その場での対応）。

そのほか、平成9年度以降、「社団法人京都市交通局協力会」に清掃業務を委託しており、また、「財団法人京都市交通事業振興公社」にはバス施設保守管理業務を、「京都地下鉄整備株式会社」にはバス営業所の連絡業務を委託している。

民間委譲については、「公営を堅持していく」ことを京都市は表明しており、平成15年4月の「京都市交通事業審議会」の「提言」において環境問題や高齢化社会への対応の必要性、また、観光地ということで地下鉄と一体となった市域全体にネットワークを有する必

要性、生活路線の確保といった面から公営として維持していくことが支持されている。赤字路線は、市が経費を減らしながら維持していくということである。

今後の経営形態のあり方に関する議論

京都市交通局は「ルネッサンスプラン」の中で、平成 20 年度までに事業規模の半分まで監理委託を拡大すると決めている。しかし、増やせば増やすほどよいとも言いきれないと認識している。その理由として、直営で行っている営業所においても人件費を低下させており、また、年が経つにつれ高給の高齢職員数が減ることから、民間と直営との人件費の差がほぼ無くなり、財政効果が低くなる可能性があることを指摘している¹¹⁶。

路線の委譲については、「公営を堅持していく」ことを京都市は表明している。そして、赤字路線は、市が経費を減らしながら維持していくことになっている。

⑦情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「ルネッサンスプラン」と「アクションプラン」、「経営健全化プログラム 21」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

(3) その他

①現在の給与体系と、官民比較からの評価

これまで、随時給与カット、見直しを行ってきた。また、一人当たりでみると給与水準は高いが、バス事業についての原因は、勤続年数が全国平均に比べ長いことにある。

②過去の採算状況

平成 15 年度に経常損益ベースで 7 億 9700 万円の黒字を達成している。これは、平成 4 年度以来 11 年ぶりである。

これまでの財政収支の変化とその要因を考えると、平成 8、9 年の赤字の減少の理由は平成 8 年 9 月の運賃改定（値上げ）であると考えられる。また、平成 12、13、14 年の収支で赤字が大きくなった理由は勧奨退職による退職金が増加したからであり、平成 15 年に黒字になった理由は退職者がいなかったことで、退職金の負担部分がなくなったからである。

6. 大阪市交通局¹¹⁷

(1) 地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益は 5,864,710 千円の黒字（経常利益）、純損益は 5,971,687 千円の黒字（純利益）となっている。これは平成 11 年度決算における経常損益（19,823,255 千円の赤字）と純損益（19,817,808 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 5 年間で改善していることを意味している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 75,026,875 千円であり、平成 11 年度（221,214,290 千円）から平成 14 年度（255,816,286 千円）までの増加傾向が 15 年度に減少に転じていることが分かる。しかし、不良債務は平成 15 年度まで存在していない。

大阪市交通局の地下鉄事業における財政状況は、平成 15 年度の「高速鉄道事業経営収支」より、運輸収益（約 1,420 億円）のうち半分の 700 億円が支払利子（約 3,000 億円）と減価償却費（約 350 億円）に使われることが分かる。しかし、平成 14 年度までは経常赤字であったものの、平成 15 年度に差引損益で黒字の達成（約 47 億円）をしており、経営状況

¹¹⁶ただし、推計結果や明確な根拠は存在しない。

¹¹⁷ 大阪市交通局資料（2005）より作成。

の改善の兆しを見ることが出来る。この原因としては、①特例元金償還補助金（約 58 億円）が入れていること、②職員とその他のコストの削減による費用が減少（前年度比 100 億円）したこと、③地下鉄の新線建設の際に中型車両を導入し、建設費を削減したことが考えられる。特例元金償還補助金は平成 15 年度から開始した制度である。差引損益から特例元金償還補助金を引いた値（平成 14 年度までの差引損益と同様の計算）では約 10 億円の赤字であり、差引損益の黒字といえども補助金制度が変更されたことによって達成されたということに注意が必要である。

路線別で見ると、ランニングコストだけで赤字になっている路線は、千日前線、堺筋線、長堀鶴見緑地線と 3 路線ある。各路線の特徴としては千日前線と堺筋線は「人件費＋支払利息」よりも収入のほうが大きいものの、長堀鶴見緑地線に関しては「人件費＋支払利息」のほうが収入よりも大きくなっている。長堀鶴見緑地線では当初よりワンマン運転を導入するなど、人件費の削減に関しては大阪市内の他の路線よりも進んでいる路線である。したがって、支払利息（資本負担）が非常に大きいという特徴を持つ。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成 11 年度においては 906,001 千人であったが、平成 15 年度では年間 841,657 千人（1 日平均 2,305,910 人）となっている。過去 5 年間、減少傾向にあるといえる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

大阪市における平成 15 年度の一般会計補助金の総額は 8,396,611（うち市庁部局から 8,251,333 千円）となっている。平成 16 年度決算で 7,247,312 千円（うち市庁部局から 7,167,872 千円）となっている。

④法定・任意補助金の推移

地下鉄に対する補助はすべて法定で（国の定める基準に沿って）行われている

⑤今後の収支計画

平成 14 年 2 月に「交通局経営改革計画」を作成しており、平成 14 年から 18 年まで 5 年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

・目標：

- （１）市営交通事業の経営理念を明確にし、その実現を目指す
- （２）良質な公共交通サービスを安定的に提供していくためには、経営基盤の強化を図る必要があることから、単年度の資金収支の均衡を目指す。

・政策：経営基盤の強化

- （１）増収対策、（２）大阪市交通事業基金の活用、（３）コストの削減
- 特に地下鉄事業に関しては、勤務体制の変更等の駅業務の効率化や庶務の統合を進めていく。

また、計画からずれてきた場合、国のルールに従って補助金を出すことやコストの削減が考えられている。そして、常にチェックし、そのつど対策を採っている。

・増収対策：必ずやる目標を立てて実行に移す

増収対策については、効果が出ている。しかし、広告収入の増加については、やらないよりはましな程度である。

⑥官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

現在、駅務のうち改札口やホームにおける業務、券売機に関する業務等の運輸業務や遺留品取り扱い業務を122駅中30駅で100%¹¹⁸大阪市が出資の「大阪運輸振興 株式会社」に委託している。この会社はつぶれることは無いが、OBを職員として雇用し、運営費を低く抑えることを目的に設立されている。その委託の効果については、委託費用は14億円で、委託しない場合の人件費（30駅を直営で行った場合、20億円）と比較して、6億円を計算している¹¹⁹。これは給与システムを民間並み職員の水準にしたことで達成できたと交通局は認識しているということである。労務管理や収入金処理管理業務等の駅長室における業務は122駅すべて直営で行われている。また、「大阪交通事業振興公社」に駅の清掃業務、建物・所有地の管理業務、券売機・自動改札機の点検等を委託している。さらに、交通関係の一般向け公共総合案内業務や定期券・回数券等の販売、売店等の乗客サービスに係る業務、旅行代理店業務、駅構内・車内の広告取次業務を「財団法人 大阪市交通協力会」に委託している。電気整備業務や車両整備業務、軌道整備業務等は大阪市（37.5%）、大阪運輸振興（株）（37.5%）、大阪交通労働組合（25.0%）出資の「交通サービス 株式会社」に委託している。労務管理や収入金処理管理業務等の駅長室における業務は122駅すべて直営で行われている。

今後の経営形態のあり方に関する議論

大阪市では今後の経営体制の候補として①廃止、②民間移譲、③独立行政法人化、④全部もしくは一部の民間委託、⑤監理団体を株式会社化したうえでの業務移管を考えている。しかし、いずれも実行するうえでの課題¹²⁰を克服することが不可能という認識の元、積極的な組織の改編を考えていないようである。

⑦情報公開

議会による決算の検証とその結果をHPに掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「交通局経営改革計画」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

⑧新たな路線（8号線）を作る際の評価について

事前評価として「事業評価総括表」が存在する。

ちなみに、8号線は平成元年に大阪の政策審議会で建設方針が決定されたが、財政難から平成8年12月に計画中の4路線（8号線、既存の路線の3つの延伸線）のうちどれを優先して建設するかを調査した。その後、平成9年にいつ整備するかを国に要望、平成10年に国に建設の補助金を依頼、平成11年に国の補助が採択という流れで、平成11年度に工事が着工されたが、平成10年に補助金を依頼する債に作られたのが「事業評価総括表」である。また、これは平成9年～10年に費用対効果マニュアルに基づいて作成されており、

「純現在価値」は住民便益と供給者便益の合計

「費用便益比」は30年間の便益の合計

「建設費」は平成10年で建設費に利息を含めて計算

（平成17年度の再計算では約3000億円に減少）

「供給者便益」は交通局の30年間の収益

で計算されている。「環境の改善効果」は表に明記していない。

¹¹⁸内訳は平成16年度決算時で大阪市（37.5%）、交通サービス（株）（37.5%）、大阪交通労働組合（25.0%）の出資になっている。

¹¹⁹ 2005年10月の市政改革本部事業分析より

¹²⁰ 詳しくは市政改革本部が2005年10月に発表した事業分析（経過報告）地下鉄に掲載されている。

（２）バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益で 117,335 千円の赤字（経常損失）、純損益で 116,419 千円の赤字（純損失）となっている。平成 11 年度決算以降、経常損益（907,451 千円の赤字）以降、増減を繰り返してきたが、平成 15 年度に急激に改善している。また、純損益平成 11 年度（907,451 千円の赤字）以降同様である。しかし、未だ経常損益または純損益で黒字を達成しているわけではない。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 50,640,880 千円であり、不良債務額も 1,869,374 千円になっている。平成 11 年度の累積欠損金は 48,387,551 千円であり、平成 15 年度まで増加傾向に。また、不良債務も平成 13 年度までは存在しなかったが、平成 13 年度に 400,374 千円を計上して以降増加傾向にある。

②バス利用者の推移

乗客数（乗合）の推移を確認すると、平成 11 年度においては 142,907 千人であったが、平成 15 年度では 133,999 千人となっている。この間の営業路線は平成 11 年度の 518.5 km から平成 15 年度では 639.8 km に増加しており、営業キロ当たり乗客数が減少していることが分かる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

大阪市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 4,755,289 千円（うち市庁部局から 4,755,289 千円全額）となっている。平成 16 年度決算で 3,733,165 千円（うち市庁部局から 3,721,860 千円）となっている。

大阪市の任意補助として、「コミュニティ系バス（赤バス）への補助 2,311（単位：百万円、平成 16 年度）」がある。これは他の都市でも行っている「資本費補助」を平成 15 年度で廃止し、平成 16 年度から大阪市独自で補助をする「コミュニティ系バス運営補助」を新設したもので、乗客がいてもいなくても補助するしくみになっている。これはコミュニティバスに対する大阪市の考え方が平成 9 年の答申に基づく交通の経営改革の中で改革の調査結果として市バスの機能を以下 3 点にまとめていることから知ることが出来る。

- ①・幹線系（多くの乗客を運び、メインストリートを走る）
- ②・フィーダー系（地下鉄の枝線）
- ③・コミュニティ系（市民の足を守る）

①の幹線系バス路線は独立採算で運行される。②のフィーダー系バス路線は関連する地下鉄と込みでの採算がなされ運行される。また、③のコミュニティ系バス（「赤バス」を含む）への路線は補助金によって運行される。またコミュニティ系バスは営業所を 4 つに集約して順次民間に委託している。しかし、交通局としては補助金をなるべく少なくしたいと考えている。この補助金額 2,311（単位：百万円、平成 16 年度）の根拠は民間で行われているバス事業の原価を用いて計算されている。

他にも「交通環境の改善のための補助 435（単位：百万円、平成 16 年度）」があり、これはバスの優先レーン等の整備に用いる大阪市独自の補助金「交通環境改善対策費補助等」という項目で示されている。

上記以外の補助金は国のルール¹²¹に従って行われる法令補助であり、交付税措置が付くことになっている。

④今後の収支計画

現在「交通局経営健全化計画」を進めており、平成 14 年度年から 18 年度までの将来予測

¹²¹ 「基礎年金拠出金等に係わる公的負担相当額補助」、「児童手当費用負担相当額補助」、「共済追加費用相当額補助」は一般会計から交通会計へ移してもよいとされている

と取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

⑤バスにおける官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

現在、11 営業所中、3 営業所で運營業務の委託（平成 14 年度：2 営業所、17 年度：1 営業所）をしている。バスの保有は市が継続し、運営のみを委託日から 5 年間委託することになっている。

この目的は、人件費の削減を図る（費用が半分ですむ）ことであり、平成 14 年度から実行された人件費を減らす努力により、人件費は以下のように推移している。

表 人件費の推移（単位：百万円、決算）

平成 13 年度	14 年度	15 年度	16 年度 ¹²²
20,569	18,648	17,919	18,093

また、平成 17 年度予算ではバス事業の委託のため人件費を 15,413（単位：百万円）にする予定である。

人件費の前年度比	2,600（単位：百万円）の減少
委託のためのその他経費の前年度比	1,200（単位：百万円）の増加

つまり、委託により 1,400（単位：百万円）削減できる見込みである。

委託路線と営業所は平成 14 年 2 月に策定した「交通局経営改革計画」に基づき、コスト削減対策として平成 14 年 4 月 1 日より、赤バスの 21 路線中、15 路線、コミュニティ系 40 路線中、25 路線、定期観光バスを担当する古市営業所、住江営業所であり、交通局の管理団体である「大阪運輸振興 株式会社¹²³」に管理委託という形で委託している。また、平成 17 年 4 月 1 日より、長吉営業所の担当路線も同社に管理の委託をしている。平成 14 年 4 月には、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンへの直行便を「大阪運輸振興 株式会社」に引き継いでいる。また、車両整備を大阪市交通局の管理団体である「交通サービス（株）」に委託している。

委託の目的は、人件費の削減を図る（費用が半分ですむ）ことである。つまり、路線やサービスの設計の権限を交通局が保持しながら、主に運転にかかわる業務について外部に発注する手法をとることで、市内のバスサービスに関する責任は委託元である交通局が担いつつ、委託により人件費等のコスト削減が図れる（公と民のよいところをとるのが狙い）と考えている。

また、委託先の選定理由は民間バス会社においても、効率的、安定的な運営を行う観点から、子会社を委託先にしているところが多いということと、100 両規模の営業所単位で委託できる民間バス会社が存在しないこと、出向措置などで現役職員を含めた効率的な要因配置を行うことによって、円滑かつ有効な受委託の体制が確立できることが示されている。

路線の委譲はされておらず、その理由は、コストの大半は人件費なので、管理委託した場合と経費が変わらなく、むしろ、移譲先が民間だと納税義務があるので、かえって運営責任を交通局が持つほうが経費を安くできることが考えられている。

また、民間業者へ路線を完全譲渡した際のデメリットとして、交通局は公共交通として市が関与できないこと、サービス水準の低下への懸念があること、サービス水準の維持のために財政措置が必要であること、余剰人員の受け入れ先の確保が困難であると考えている。

さらに、民間企業では、大阪市内の路線が多すぎて運営できないことも挙げている。現在の運行指令は市が一括して行っているが、民間は営業所別に行っているため、運行が非

¹²²但し、平成 16 年度は減らせなかった

¹²³大阪運輸振興（株）は大阪市が 100% 出資しており、倒産する事が無く、OB を職員として雇用し、運営費を低く抑えることを目的に設立されている。また、民間業者で運営しても変わらないことを徹底することから、給与システムも民間並みにされている。

効率になるということである。

最後に、競合路線もほとんど無いことから、神戸市のような競合路線の委譲も行えないとも指摘している

今後の経営形態のあり方に関する議論

平成 18 年度にも 1 営業所の管理委託を予定している。路線の移譲については、現在行わない予定である。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「交通局経営健全化計画」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

(3) その他

①平成 15 年度、高速鉄道事業経営収支について

運輸収益（約 1420 億円）のうち半分の 700 億円が支払利子（約 3000 億円）と減価償却費（約 350 億円）に使われている。また、平成 15 年度には差引損益で黒字を達成（約 47 億円）（平成 14 年度までは経常赤字）している。その理由として、①特例元金償還補助金（約 58 億円）、②職員とその他のコストの削減による費用の減少分（前年度比 100 億円）、③地下鉄の新線建設の際に中型車両を導入して、建設費を削減したことが挙げられている。ちなみに、特例元金償還補助金は平成 15 年度から開始されており、差引損益から特例元金償還補助金を引いた値（平成 14 年度までの差引損益と同様の計算）では約 10 億円の赤字となっている。

また、平成 11 年度において地下鉄事業で経常損益を約 312 億円と計画していたが、実績は約 209 億円と 103 億円分の不良債務の発生を防いでいる（平成 7 年から 11 年までの調査中全ての期間で同様の結果）。

ランニングコストだけで赤字になっている地下鉄の路線は千日前線、堺筋線と長堀鶴見緑地線である。千日前線、堺筋線では、人件費＋支払利息よりも収入のほうが大きく、長堀鶴見緑地線では人件費＋支払利息のほうが収入よりも大きくなっている。長堀鶴見緑地線では、支払利息（資本負担）が大きいことが見て取れる。

また、全体の傾向として、乗車人員減少の下げ止まりが始まり、金利の低下で吸収できるまでになったということである。

②平成 15 年度、バス事業経営収支について

バス事業は、1 億 1600 万円の経常赤字（赤字額は減少傾向）となっている。その理由は①人件費が多いことと、②運輸収益が減少していることが考えられている。

前者については、人件費が約 179 億円であり運輸収益は約 136 億円であることから運輸収入で人件費すら賄えない状況（人件費が経営を圧迫している認識）にあることから考えられる。後者については、以下の図より平成 7 年度を境に減少し続けていることが分かる。

平成 7 年度	8 年度	…	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度
18317	17895		15056	14372	13678	13065

（単位：百万円、決算）

しかし、それでも平成 11 年度においてバス事業で経常損益を約 17 億円と計画していたが、実績は約 9 億円となり、8 億円分の不良債務の発生を防げた（平成 5 年から 11 年までの調査で、平成 8、9 年のみ計画を上回っている）ことから、経営の努力がある程度行われていることが分かる。

7. 神戸市交通局¹²⁴

(1) 地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益は 7,381,700 千円の赤字（経常損失）、純損益は 7,429,876 千円の赤字（純損失）となっている。これは平成 11 年度決算における経常損益（2,809,959 千円の赤字）と純損益（2,809,959 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 5 年間で悪化していることを意味している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 102,008,119 千円であり、不良債務額も 9,496,045 千円になっている。平成 11 年度の累積欠損金は 108,070,793 千円であり、その後平成 14 年度（28,110,763 千円）まで増加傾向にあったが、平成 15 年度に減少している。しかし、不良債務は平成 11 年度の水準（10,035,375 千円）よりは減少しているものの、平成 12 年度以降は継続して増加している。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた輸送人員の推移を確認すると、平成 11 年度においては 95,737 千人であったが、平成 15 年度では年間 106,477 千人（1 日平均 291,718 人）となっている。この増加は平成 13 年に営業を開始した海岸線からの影響と考えられるが、直近の平成 14 年度の数値である 107,974 千人と比べると 1,497 千人（1.4%）減少しており、やはり減少傾向にあるといえる。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

神戸市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 3,593,531 千円となっている。平成 16 年度決算で 3,683,149 千円（うち市庁部局から 3,456,149 千円額）となっている。

④今後の収支計画

平成 16 年 9 月に「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」を作成しており、平成 16 年から 18 年まで 3 年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

- ・ 目標：平成 18 年度に海岸線のランニング収支の赤字を全線で解消
- ・ 方策：海岸線の駅業務の委託の拡大

しかし、西神・山手線自体はランニングコストを賄えるだけの安定した収入があるが、海岸線はランニングコストさえ賄えていない。そこで、今後

- ①神戸市交通局としては更なる駅業務の委託
- ②西神・山手線の職員配置の見直し
- ③保守業務の更なる効率化や外部委託の増加
- ④電気代・修繕費等の経費の抑制

といった改革に迫られている

また、このように欠損金が巨額である原因は、1 つに海岸線が開通したばかりであり、その工事費用に多額の資金が必要であることが挙げられる。そして、これ以外にも欠損金の累積傾向には、「神戸市交通事業の改革プラン《レボリューション 2004》」でも紹介されている「1. 社会経済情勢の変化」の中から以下のことが影響していると考えられる。

- ・ モータリゼーションの急速な進展
- ・ 景気低迷の長期化・深刻化
- ・ 週休 2 日制の導入によるライフスタイルの変化

¹²⁴ 神戸市交通局資料（2005）より作成。

・ 少子高齢化社会の進展

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

平成 14 年度から駅掌業務の一部を、神戸市が 90.91%出資している「神戸交通振興 株式会社」に委託してきたが、平成 17 年度から「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》」に基づいて、全 10 駅（73 名）で助役業務も含めた駅務業務全般¹²⁵に委託業務を拡大し、地下鉄事業の経営の効率化（収支改善）を図っている。

また西神山手線では、平成 14 年度以降 8 駅で改札とホーム業務等一部の業務を「神戸交通振興 株式会社」に委託している。

委託の効果は、平成 14 年で 142,492 千円と試算されている。ちなみに、現在海岸線の駅掌は全駅嘱託職員が行っている。今後も正社員の新規採用を行う予定は無く、委託先の「神戸交通振興 株式会社」が嘱託職員を採用することで、人件費の削減を図る。

清掃等の委託については現在、駅舎等の清掃業務や施設設備保守管理業務、自動改札装置の管理業務¹²⁶、また神戸市交通事業に関連する不動産の取得、建設、貸借、処分及び管理運営に関する業務や雑誌・書籍・日用品雑貨・食料品及び飲食物・酒類、切手及び印紙の販売業務、広告代理業務を「神戸交通振興 株式会社」に委託している。

今後の予定について

今後も正社員の新規採用を行う予定は無く、委託先の「神戸交通振興株式会社」が嘱託職員を採用することで、人件費の削減を図ることにしている。

また今後、西神線における駅業務や車両・路線の保守業務の更なる効率化のために委託業務の種類・量の増加、さらには駅業務や車両・路線の保守点検等を民間委託することも検討する予定である。神戸市交通局では、今後も「市民の足」としての認識から、まず公営企業として経営を安定的に継続していけるようにコスト削減を徹底して行っていく方針である。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。さらに、「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」を作成する段階において市民からの意見を募集し、「市民の意見」に「市の考え方」を対応させて答えており、この公開¹²⁷もしている。

監査については、外部監査を行っており、需要予測、予算と実績の比較を HP 上に公開している。

⑦新たな路線（海岸線）を作る際の評価について

事後評価としては、弁護士と会計士によるチェックのもと、外部監査を導入し、その結果を HP で公開しており、事前評価として、需要予測（平成 4 年～平成 13 年）を行っている。しかし、事前調査というものを、海岸線の運行開始までに行った調査と認識しており、建設をするかしないかを定めるための調査は行われていない。

また、海岸線は元々、神戸市のインナーシティ用に作られた路線であり、沿線沿いの人口の増減からの影響を受ける。着工後に震災があり、復興を機に沿線住民が戻ってくるこ

¹²⁵管区駅長及び管区助役以外の駅業務全般

¹²⁶ 神戸交通振興から他の民間企業へ再委託している。

¹²⁷ 神戸市交通局（2004）「「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」（案）に対する市民意見の募集について」を参照。

とを期待して需要予測をしたが、実際はそこまで人口が戻っていないことが乗車人数の低迷につながっていると認識している。震災後は地下鉄沿線の復興のシンボルとして位置づけている。

（２）バス事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算によると、経常損益で 2,834,247 千円の赤字（経常損失）、純損益で 2,834,247 千円の赤字（純損失）となっている。平成 12 年度決算以降、経常損益（4,139,793 千円の赤字、平成 11 年度は 386,702 千円の赤字）は平成 14 年度（2,786,846 千円の赤字）まで悪化していたが、平成 15 年度に改善していることが分かる。しかし純損益は平成 11 年度（1,640,995 千円の赤字）以降悪化している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 2,834,247 千円であり、不良債務額も 28,493,976 千円になっている。平成 11 年度の累積欠損金は 19,808,603 千円であり、平成 15 年度まで増加傾向に。また、不良債務も平成 11 年度の水準（16,888,420 千円）以降増加傾向にあり、平成 15 年度では 28,493,976 千円となっている。

②バス利用者の推移

乗客数（乗合）の推移を確認すると、平成 11 年度においては 97,632 千人であったが、平成 15 年度では 84,988 千人となっている。この間の営業路線は平成 11 年度の 521.3 km から平成 15 年度では 446.7 km に減少しており、営業キロ当たり乗客数が増加していることが分かる（187.2856 千人/km→190.2574 千人/km）。

近年、バスの営業キロ延ばしたにも関わらず、1 日当たり乗車人員（平均）は昭和 50 年をピークに低下傾向にあり、平成 15 年度で約 23 万 2000 人になっている。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

神戸市における平成 15 年度一般会計補助金の総額は 2,060,461 千円（うち市庁部局から 2,058,464 千円）となっている。平成 16 年度決算で 2,002,992 千円（うち市庁部局から 2,002,992 千円全額）となっている。

④今後の収支計画

平成 16 年 9 月に「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」を作成しており、平成 16 年から 18 年まで 3 年間の将来予測と目標、取り組むべき課題、その解決方法を分析している。

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

平成 16 年 4 月に全部で 9 つあった営業所のうち、有野営業所を「神戸交通振興 株式会社」に管理委託し、続いて平成 17 年 4 月に魚崎営業所を「神戸交通振興 株式会社」に、須磨営業所を統合後の松原営業所を「阪急バス 株式会社」に管理委託をしている¹²⁸。

この委託先は、企業の公平性・公正性を期すために設置された選定委員会の評価を元に決められており、契約に際して受託企業は市バスの制服を着てバスを運転すること、また、料金も市バスの運賃制度を維持することが話し合われている。この委託によって神戸市交通局では、平成 16 年度から平成 17 年度で職員を約 300 人減少させた¹²⁹ことで経費（人件費）

¹²⁸平成 17 年度時点で 5 営業所が神戸市交通局の直営で運行されている。

¹²⁹バスの運転を担当していたドライバーは市長部局への移動という形で市の雇用（約 300 人）は継続されている。また、担当者の方の話では、運転業務から全く経験の無いデスクワーク、窓口業務への配置転換に、元ドライバーから当初は不満があったが、結局は全員市長部局への移動を受け入れたそうである。

を約 40 億円削減させ、委託料を含んだ物件費が約 18 億円増加したものの、支出全体で約 22 億円の抑制に成功している。

路線の委譲については、平成 16 年度に登山バス（26, 39, 40 系統）を「阪急バス 株式会社」へ移譲している。さらに、平成 17 年 4 月に「神姫バス 株式会社」に西神地域の 5 路線（12、13、14、20、57 系統）を移譲している。委譲を行った理由は、西神地域の 5 路線は元々神姫バスと半々で営業していたが営業成績が悪く、神姫バスに営業権を譲ってその代わりに運行を続けてもらう方が良いと判断したということである。

清掃等の委託については現在、定期券及びカード、乗車券の販売・在庫管理業務等、自動車の広告販売・取次・着脱業務、及びバス車両・営業所・操車場の清掃・施設管理業務のほか、バス燃料注油、バス車両整理、市バス車両誘導、車両保守・車検業務及び定期点検業務といった車両整備業務、職員研修に関する調査等業務等の広範囲の業務を「神戸交通振興 株式会社」に随意契約で委託している¹³⁰。

今後の経営形態のあり方に関する議論

神戸市交通局は今後も管理委託の拡大をすることで、平成 18 年度で 24 億円の経費の削減を予定している¹³¹。現在決まっている委託予定は西神営業所が管理する路線の内、西神ニュータウン及び西神南ニュータウン内の路線であり、「神姫バス 株式会社」に委託される予定である。最終的には、道路運送法等に基づく限度である 2 分の 1 まで管理委託を行う予定である。また、今後も民間事業者との役割分担のもとに路線移譲を行う予定である。しかし、具体的な話は出ておらず、当面は予定していない。

⑥情報公開

議会による決算の検証とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」を公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。

8. 福岡市交通局¹³²

（１）地下鉄事業の現状と取組の方向性

①財政状況

平成 15 年度決算（対象は 1, 2 号線のみ）によると、経常損益は 1, 280, 003 千円の黒字（経常利益）、純損益は 1, 280, 003 千円の黒字（純利益）となっている。また、営業収支も黒字である。これは平成 11 年度決算における経常損益（9, 277, 989 千円の赤字）と純損益（9, 188, 893 千円の赤字）と比較することで、経営状況がここ 5 年間で改善していることを意味している。

また、平成 15 年度の累積欠損金は 131, 020, 694 千円であり、平成 11 年度（146, 342, 225 千円）以降平成 14 年度（170, 677, 916 千円）まで増加しているものの、平成 15 年度では 131, 020, 694 千円と平成 11 年度額を下回るまで減少させている。しかし、不良債務は平成 15 年度まで増加傾向にあり、平成 11 年度で 29, 937, 493 千円、平成 15 年度で 34, 766, 956 千円となっている。

このように福岡市営地下鉄 1, 2 号線が黒字路線である理由は、支払利息、減価償却費が近年減少（支払利息が平成 10 年度の 150 億円から平成 16 年度は 94 億円に、減価償却費が平成 10 年度の 90 億円から平成 16 年度の 86 億円に減少）し、また経費も減少傾向（経費

¹³⁰ 元々、これらの業務のうちいくつかは「社団法人 神戸市交通局公済会」が受託していた。しかし外郭団体の簡素化・業務の効率化を図るため、平成 16 年 3 月 31 日に解散し、その業務を神戸交通振興（株）が引き継いでいる。また、その委託業務の契約を引き継ぐにあたって、委託金や業務の見直しも行われている。

¹³¹ 平成 18 年度より、落合営業所と西神営業所を管理委託予定。

¹³² 福岡市交通局資料（2005）より作成。

が平成 10 年度の 50 億円から平成 15 年度の 46 億円に減少）にあることが挙げられる。しかし、今年度開業した 3 号線（七隈線）の建設費により、支払利息、減価償却ともに現状より減少幅が小さくなることが予想される。また、3 号線（七隈線）のみで需要予測と実績値を比較すると、予測の「約 4 割」しか乗客数がないということで、当初予定していた償還期間の延長が予想される。

また、3 号線（七隈線）建設費用については、免許取得時の計画では 3231 億円であったが、現在の見込み額では 2829 億円と約 400 億円の節約に成功している。この理由として交通局は、①計画段階より利息が下がった、②減価償却費が利息の減少に合わせて減少、③3 号線の駅務を民間に委託、④嘱託職員（O.B 等）を運転手として採用したことを考えている。

②地下鉄利用者の推移

重複分を除いた乗客数の推移を確認すると、平成 11 年度においては 113,389 千人であったが、平成 15 年度では年間 104,573 千人（1 日平均 286,501 人）となっている。過去 5 年間の推移は減少傾向といえる。しかし、今年度以降は 3 号線沿線の乗車人員分の増加が予想される。

③補助金の現状（損失補てん的な補助金）

福岡市における一般会計補助金は平成 15 年度で総額 7,946,705 千円（うち市庁部局より 7,711,385 千円）となっている。その項目として、法令補助金には「高速鉄道整備事業費補助金¹³³」、「緊急整備事業特別債元利償還助成金」、「補正予算債元利償還助成金」、「特例債利子助成金¹³⁴」、「特例債元金償還助成金」、「基礎年金拠出金」、「児童手当支給対象年齢延長分に係る助成金」、「バリアフリー関連事業補助金」、「建設改良事業出資金」があり、これらは毎年度「地方公営企業繰出金について」という通知のなかで繰出基準とその根拠を示されている補助金である。

また、今年度は 3 号線（七隈線）が開業したということで、その事業費の国や市の負担割合を確認すると、3 号線（七隈線）の総事業費、2,829 億円のうち、交通局の負債である企業債で 1,667 億円（58.9%）、補助である一般会計出資金で 551 億円（19.5%）、補助金で 586 億円（20.7%）、その他で 25 億円（0.9%）と事業費の 40%近くが補助金で賄われていることが分かる。また、平成 16 年度決算では 7,486,156 千円（うち市庁部局から 7,486,156 千円全額）となっている。

④今後の収支計画

現在「福岡市高速鉄道財政収支計画」を進めており、平成 18 年から平成 40 年までの将来予測を分析している。特に、企業債の償還と繰入金、長期的収支計画については、平成 27 年度に 3 号線（全線）の単年度損益が黒字化し、平成 38 年度に 3 号線の累積損益が黒字化、平成 40 年度には全線で累積資金過不足額が黒字化する予定である（現状では達成が厳しい）。ただし、資金的収支の黒字化は元利償還費が大きいことから、さらに後年度にわたる予定である。

また、3 号線の累積損益黒字化が 1, 2 号線より早い理由としては、①3 号線の補助金が多いこと、②1, 2 号線の建設当時には直接補助がなかったこと、③1, 2 号線の建設当時には出資金が 10%だったこと（残りは企業債）、④1, 2 号線の建設当時の金利が高かったので利払い期間が長く、利払い額も多いことから収入だけでは利払いが当分の間賄えなかったことが考えられている（但し、それぞれ現状では 10 年間遅れる可能性が指摘されている）。

¹³³ 「高速鉄道整備事業費補助金」は 3 号線を作り終えたことにより、平成 16 年度以降急激に減額

¹³⁴ 「特例債利子助成金」は平成 15 年度で国庫補助制が度終了

⑤官と民の役割分担 民間委託 契約状況 リスク分担

現在の管理委託、路線委譲等について

平成 16 年度より、人件費を抑制し経営体質を強化することを目的に 20 駅中 6 駅（呉服町―貝塚間）の乗車券販売等の改札・ホーム業務を、委託している。

また、平成 17 年度に開業した七隈線に関しては、全駅（16 駅）の改札・ホーム業務等を委託している。

運転業務の委託は行っていないが、七隈線で嘱託職員を採用（運転業務の嘱託は福岡市のみ）している。運転に関する嘱託職員の採用は九州運輸局で認められており、七隈線はほとんど嘱託職員（56 人）が行っている（監督業務は正職員が行う）。したがって、元々の職員数と比べ、七隈線開業後に運転手の数はほとんど変更が無かったといえる。

清掃等の委託については、地下鉄関連事業の民間委託は個々の業務（清掃、車両点検・保守業務）ごとに民間企業に委託している。但し、外郭団体「交通事業振興会」に清掃業務（駅舎、車両基地、車両）、広告業務を随意契約で委託しており、交通事業振興会で民間業者に業務を外注する形で民間委託となっている。この民間企業に委託する際、平成 16 年度より「公募型指名競争入札」が採用されており、予定価格の事前公表と最低制限価格が導入されている。また、「交通事業振興会」へ委託する理由としては、交通局の職員が直接業務を発注するより、給料が安く、ノウハウを持っている組織で業務を行った方が費用を安く出来るからということである。

また、「交通事業振興会」は平成 16 年 6 月の「外郭団体改革実行計画」において、駅売店収入や広告料収入の不振から、事業の見直しとともに経営努力をすることが求められている。

今後の経営形態のあり方に関する議論

空港・箱崎線の運転業務の嘱託化は予定していない。理由としては、ある程度の指導・監督職員が必要であり、人材育成に影響が出ることを考慮してのことである。事業の民間への譲渡や指定管理者制度、上下分離についても本格的な議論はまだされていない。

また、事業の譲渡は検討されていない。指定管理制度は法的に実現可能だが、内部的には話し合われたようである。また、上下分離方式も、可能性についての議論も理屈としてはあるが、制度や借金返済の問題があって実現不可能という認識を持っているということである。

⑥情報公開

議会による決算の検証（平成 16 年度は 2～3 月の委員会で説明）とその結果を HP に掲載することで、市民へ財政状況を公開している。また、監査報告書も公表公開することで、今後の収支見通しや現在の課題、その対応策についても情報を提供している。ちなみに、外部監査は平成 13 年度に導入された制度であり、毎年選ばれる公認会計士が契約、会計、需要予測、設備等を審査している。

また、新聞記者から将来計画の見直し、分析の必要性についてインタビューを受けて、新聞に情報を載せることもある（新聞記者からの追求もある）。しかし、HP については改良することで市民により分かりやすく情報を提供する必要もあることを認識している。

⑦新たな路線（七隈線）を作る際の評価について

需要予測（3 号線）について、乗客数の着工前の予想（平成 8 年度実施）は 15 万人/日、開業前の平成 14 年度では 11 万人/日であった。需要予測と実績値を比較すると、予測の「約 4 割」しか乗客がいなかった。また、全体（1, 2, 3 号線合計）で見ると、計画の 8～9 割の乗客数を実績値は達成しており（特に、1, 2 号線は予想を実績値が超えている）、3 号線の予想の乖離が目立っているといえる。

交通局は、この 3 号線の乗車人員が予想の 4 割しか達成されていない理由を①予想では、1 号線（空港線）と 3 号線（七隈線）に挟まれた区域のうち、中間に居住する市民のうち

ほぼ半分が、博多方面へ移動する際に従来の 1 号線から 3 号線に利用路線を変更するとして計算していたが、現実では使い慣れている 1 号線を利用し続けている、②バス路線についても、3 号線の駅ごとにフィーダー系バス路線網を構築できなかった（バスは民間（ほとんど西鉄バス）が運営しており、協議はしているが、民間バスに対する強制力を交通局は所有していないために実際の連携がうまくいっていない）、③3 号線の開業に合わせて都市高速道路も開通し、自動車を使って移動する人が増えた、と 3 通り考えている。

また、計画を作成する方法の問題点として、①人口の予想について、福岡市自体の経済へのバブル崩壊の影響が少なく、まだ経済状況が落ち込んでなかった平成 5 年（10 年以上前）のデータを使っているのも、現在の社会経済状態における人口、人の流れとは合っていないということや、②近年の不景気を理由に、天神に自転車利用人員が増加したこと、③3 号線開業に合わせて行われた道路整備により、かえって自動車通勤者が増加したことも考えている。

さらに、そもそも費用便益分析を行っていないことも予想と現実が大幅に乖離した原因と考えられる。

（２）その他

①更なるコスト削減の方法

財源が不足する分を幹部の給与カット、給与返還職員などの給与体系の見直しなどさらなるコスト削減で吸収するという動き（一種の責任の取り方）については計画しておらず、福岡市交通局では人件費以外の更なるコスト縮減を図りながら、サービス向上や利用促進の施策を推進することで効率的な経営を目指すという方向性を目指す。ちなみに、交通局独自の政策としての正規職員の給与減少はしていないものの、市の職員として、市全体の減給にあわせて下げている。これは、給与表が交通局独自のものではなく、市の職員と同じもの¹³⁵を使っていることを意味している。

¹³⁵ 駅務と現業では、給与体系は別とのことである。

参考文献

- 赤井伸郎・篠原哲(2002)「第三セクターの設立・破綻要因分析-新しい公共投資手法 PFI の成功にむけて-」日本経済研究 日本経済研究センター No.44、141-166.
- 赤井伸郎(2003)「第三セクターの経営悪化の要因分析-商法観光分野の個票財務データによる実証分析-」内閣府経済社会総合研究所、ESRI Discussion Paper Series No.32
- 市川嘉一(2005)「地方鉄道再生へ広がる「上下分離」『日経グローバル』No.32、27-34.
- 太田敦(2003)「民間鉄道業者の不採算路線再生モデル-「第2.5種」による新たな上下分離方式の考察-」 Mizuho Industry Focus vol.11.
- 金坂成通・赤井伸郎(2005)「都市別土地開発公社の不良資産の推計とその要因分析」『応用地域研究』
- 川本明(2005)「水道事業の民営化」『官製市場改革』第4章
- 地方公営企業制度研究会編(2005)「地方公営企業の概要」地方財務協会
- 地方鉄道問題に関する検討会(2003)「地方鉄道復活のためのシナリオ-鉄道事業者の自助努力と国・地方の適切な関与-」平成15年3月
- 中村文彦(2005)「バス事業の規制緩和が都市計画に及ぼす影響」日文研シリーズA-376 平成15年度研究プロジェクト バス規制緩和と都市交通
- 中山徳良(2002)「水道事業の経済効率性の計測」『日本経済研究』第45号、23-40.
- 中山徳良(2003)「パラメトリックな方法とノンパラメトリックな方法による距離関数の比較：日本の公立病院の例」『医療と社会』第13巻第1号、83-94.
- 野田由美子編著(2004)「民営化の戦略と手法」日本経済新聞社
- 長谷川友紀(2005)「公的病院の民間開放と官民の対等な競争」『官製市場改革』第5章
- 堀雅通(2004)「鉄道の上下分離と線路使用料」『高崎経済大学論集』第47巻第1号、45-47.
- 松澤俊雄(2005)「域内バス事業における方向性と公の役割-英国の規制改革を参考にして-」『会計検査研究』
- 宮嶋勝(1984)「地方公営バス事業の生産性に関する研究」『公益事業研究』第36巻第2号、1-14.
- 宮良いずみ・福重元嗣(2002a)「公営バス事業の効率性評価」『会計検査研究』第26号、25-43.
- 森脇晴記・森浩志(1999)「図解：地方公営企業の財政制度」ぎょうせい
- 山下耕治(2003)「地方公共サービスの非効率性と財源補填-地方公営企業に対するソフトな予算制約問題の検証」『日本経済研究』No.47、118-133.

Melton M.J., (2000), GMPTE SQUIRE Service Quality Inspectors Handbook Version 2

参考資料

- (財) 公営交通事業協会 「規制改革の社会における公営バス事業の経営に関する調査研究会報告書」 平成15年3月
<http://www.mtwa.or.jp/>
- (財) 公営企業事業協会 「平成15年度 公営交通事業決算調」平成16年8月
- (財) 公営企業事業協会 「公営交通事業要覧」(平成16年度版) 平成17年3月
- 国土交通省鉄道局 「鉄道統計年報」(平成14年度版) 平成16年3月
- (財) 自治体国際化協会 「英国の新交通システム - Light Rapid Transit (and Related)

Systems -」 CLAIR REPORT, No.177 (1996.4.15)
http://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/html/cr117/index.html
 国土交通省報道資料 「平成 16 年度乗合バス事業(保有車両数 30 両以上)の収支状況について」平成 17 年 9 月 9 日
<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/09/090909.html>
 札幌市交通局事業管理部財務課(2004)「札幌市交通事業における経営健全化の取り組みについて」『公営企業』9月号、56-64
 総務省自治財政局 『地方公営企業年鑑(平成 12 年版) CD-ROM 版(総括、水道、工業用水、交通、電気、ガス篇)』地方財務協会・地方公営企業経営研究会編
 総務省自治財政局 『地方公営企業年鑑(平成 14 年度) CD-ROM 版(総括、水道、工業用水、交通、電気、ガス篇)』地方財務協会・地方公営企業経営研究会編
 総務省自治財政局 『地方公営企業年鑑(平成 15 年版) CD-ROM 版(総括、水道、工業用水、交通、電気、ガス篇)』地方財務協会・地方公営企業経営研究会編
 総務省自治財政局 『地方公営企業年鑑(平成 16 年度) CD-ROM 版(総括、水道、工業用水、交通、電気、ガス篇)』地方財務協会・地方公営企業経営研究会編
 総務省自治財政局 『地方公営企業年鑑(平成 17 年版) CD-ROM 版(総括、水道、工業用水、交通、電気、ガス篇)』地方財務協会・地方公営企業経営研究会編
<http://www.soumu.go.jp/c-zaisei/koue/>
 総務省報道資料 「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況(調査結果)」平成 15 年 9 月 4 日
http://www.soumu.go.jp/s-news/2003/030904_3.html
 総務省報道資料 「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況(調査結果)」平成 16 年 12 月 3 日
http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/041203_1.html
 総務省報道資料 「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況(調査結果)」平成 17 年 12 月 27 日
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/051227_6.html
 総務省報道資料 「平成 16 年度地方公営企業決算の概況」平成 17 年 11 月 30 日
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/051130_6.html
 (社)日本バス協会 「2005 年版(平成 17 年)日本のバス事業」平成 17 年 6 月
 株式会社三菱総合研究所「平成 12 年度 札幌市交通事業の経営に関する基礎調査 報告書」2001 年

札幌市交通局資料(2005)

<http://www.city.sapporo.jp/st/index.html>

- (資料①) 交通事業改革プラン策定の経緯
- (資料②) 札幌市営バス事業廃止について
- (資料③) 軌道事業会計年度別収支
- (資料④) 不良債権の解消について(自動車)
- (資料⑤) 回答書「民営化に向け、職員雇用などの障害などをいかに乗り越えたか？」
- (資料⑥) 地下鉄事業 10 年経営計画の進捗状況について(16 年度)
- (資料⑦) 一般会計繰入金(高速電車事業会計)
- (資料⑧) 駅委託関連に対する回答
- (資料⑨) 駅業務の委託化について
- (資料⑩) 札幌市交通局職員平均給与単価
- (資料⑪) 一般会計繰入金(起動事業会計)
- (資料⑫) 札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画に基づく 平成 16 年度実績及び平成 17 年度予定について
- (資料⑬) 平成 16 年版 事業概要(平成 16 年 11 月)
<http://www.city.sapporo.jp/st/jigyo-gaiyo/16/pdf/16-jigyo-gaiyo-all.pdf>
- (資料⑭) 平成 16 年度 札幌市高速電車事業会計決算書(平成 17 年(2005 年)9 月)
- (資料⑮) 平成 16 年度 札幌市軌道事業会計決算書(平成 17 年(2005 年)9 月)

- (資料⑯) さっぽろの市営交通 2005 (平成 17 年 4 月)
- (資料⑰) 札幌市営交通ご利用ガイド「まるごとぶっく」
- (資料⑱) 交通局実施プラン 平成 16 年度 (2004 年度) (平成 16 年 5 月)
http://www.city.sapporo.jp/st/kotsu_jisshi_plan/kotsu_jisshi_plan16-1.pdf
- (資料⑲) 交通局実施プラン期末報告 (平成 16 年度)
http://www.city.sapporo.jp/st/kotsu_jisshi_plan/kotsu_jisshi_plan16-2.pdf
- (資料⑳) 交通局実施プラン 平成 17 年度 (2005 年度) (平成 17 年 4 月)
http://www.city.sapporo.jp/st/kotsu_jisshi_plan/kotsu_jisshi_plan17-1.pdf
- (資料㉑) 交通局実施プラン中間報告 (平成 17 年度) (平成 17 年 10 月)
http://www.city.sapporo.jp/st/kotsu_jisshi_plan/kotsu_jisshi_plan17-2.pdf
- (資料㉒) 交通事業改革プラン (平成 13 年 12 月)
<http://www.city.sapporo.jp/st/plan/plan.pdf>
- (資料㉓) 札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画 平成 16 年～25 年度 (2004～2013)
<http://www.city.sapporo.jp/st/10kanen/10kanenkeikaku.htm>
- (資料㉔) 路面電車存廃の検討結果 (平成 17 年 2 月)
<http://www.city.sapporo.jp/sogokotsu/shisaku/romen/002/foram/foram3-2.pdf>

仙台市交通局 (2005)

<http://www.kotsu.city.sendai.jp/>

- (資料①) 決算の推移 (自動車運送事業)
- (資料②) 自動車運送事業会計一般会計繰入金一覧
- (資料③) 決算の推移 (高速鉄道事業)
- (資料④) 高速鉄道事業会計一般会計繰入金一覧
- (資料⑤) 平成 17 年度 仙台市交通局事業概要 (平成 17 年 8 月)
<http://www.kotsu.city.sendai.jp/jigyo/17top.htm>
- (資料⑥) 21 世紀のまちを育む 地下鉄東西線
<http://www.city.sendai.jp/toshi/touzaisenchousei/pamph/>
- (資料⑦) 仙台市交通局白沢出張所に係る管理の受委託に関する契約書
- (資料⑧) 委託業務仕様書
- (資料⑨) 交通事故の損害賠償等に関する覚書
- (資料⑩) 100 パックの効果とオムニバスタウン
- (資料⑪) 委託契約書
- (資料⑫) 損害賠償覚書
- (資料⑬) 人件費
- (資料⑭) 自動車事業経営改善計画個別計画評価シート
<http://www.kotsu.city.sendai.jp/bus/kaizen/zenkeikaku.PDF>
- (資料⑮) 平成 17 年仙台市議会議案 (平成 16 年度自動車運送事業会計決算)
(平成 17 年 9 月)
- (資料⑯) 平成 17 年仙台市議会議案 (平成 16 年度高速鉄道事業会計決算)
(平成 17 年 9 月)
- (資料⑰) 平成 16 年度高速鉄道事業会計決算
<http://www.kotsu.city.sendai.jp/zaimu/sub/16kessan/sub.htm>
- (資料⑱) 仙台市自動車事業経営改善計画 (平成 15 年 2 月)
<http://www.kotsu.city.sendai.jp/bus/kaizen/honbun.htm>
- (資料⑲) 仙台市交通局事業概要 平成 16 年版

東京都交通局 (2005)

<http://www.kotsu.metro.tokyo.jp/index.html>

- (資料①) 回答書「新たな経営形態の検討、組織の効率化、現在の外注・委託の内容と評価、その他 (内部・外部監査)」

- (資料②) 地下鉄の新たな路線(大江戸線とその延伸)に関して
(資料③) 資金調達状況について

横浜市交通局 (2005)

<http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/>

- (資料①) 平成 13 年度横浜市高速鉄道事業のあらまし
(資料②) 平成 13 年度横浜市高速鉄道事業損益計算書
<http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/zaimu/pdf/13subpl.pdf>
(資料③) 平成 13 年度横浜市高速鉄道事業営業成績の推移
(資料④) 地下鉄事業の概要 (平成 16 年 8 月作成)
<http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/jigyo/ekiitaku/pdf/gaiyou.pdf>
(資料⑤) 市営バス事業の新たな経営形態に向けたビジョン (平成 17 年 5 月)
http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/seisaku/koutsu_vision/gaiyou-vision-bus.pdf
(資料⑥) 市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン (平成 17 年 5 月)
http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/seisaku/koutsu_vision/gaiyou-vision-bus.pdf
(資料⑦) 横浜市高速鉄道 1・3 号線駅業務委託事業者選定委員会 議事録
(第 1 回～第 7 回)
http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/jigyo/ekiitaku_h16/gijiroku1.pdf
(資料⑧) 平成 17 年度 交通局運営方針
http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/unei/h17/uneihousin_17.pdf
(資料⑨) シニアパスのパンフレット
(資料⑩) 平成 16 年度バス停待合施設「上屋 30 か所」等整備決定！
(資料⑪) みなとみらい 100 円バス
(資料⑫) 一般会計繰入金の推移 (自動車事業会計)
(資料⑬) 一般会計繰入金の推移 (自高速鉄道事業)
(資料⑭) 平成 16 年度横浜市地方公営企業決算審査意見の提出について
(資料⑮) 4 市営地下鉄の整備効果の数値化
(資料⑯) 5 資本費負担緩和分企業債について
(資料⑰) 平成 15 年度高速鉄道事業の決算
http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/zaimu/h15_kessan_sub.html
(資料⑱) 過剰債務処理 1,280 億円の内訳
(資料⑲) 横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申 (平成 15 年 9 月)
http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/seisaku/koutsu_arikata/s_toshin.pdf
(資料⑳) 横浜市営バス事業のあり方に関する答申 (平成 16 年度 1 月)
http://www.city.yokohama.jp/me/keiei/seisaku/koutsu_arikata/b_toshin.pdf
(資料 21) 平成 16 年度決算速報 (平成 17 年 6 月)
http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/zaimu/pdf/hosoku_h.pdf
(資料 22) 交通局新時代行政プラン・アクションプラン
<http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/action/>
(資料 23) 市営交通経営改革プラン～変える・変わる・自主自立～ (平成 16 年 3 月)
<http://www.city.yokohama.jp/me/koutuu/kigyo/kaikaku/>

名古屋市交通局 (2005)

<http://www.kotsu.city.nagoya.jp/>

- (資料①) 市営交通事業中期経営健全化計画 (平成 15 年 3 月)
<http://www.kotsu.city.nagoya.jp/kenzenka/hp.files/plan.pdf>
(資料②) 市営交通事業中期経営健全化計画のあらまし (平成 15 年 4 月)
http://www.city.nagoya.jp/shisei/pub/iken_kangaekata/sieikoutuuan/nagoy

a00004824.html

- (資料③) 市バス 地下鉄 (パンフレット)
- (資料④) 市バス・地下鉄路線図
- (資料⑤) 市バス路線の再編成に対する市民・利用者からのご意見・ご要望の内容及び交通局の考え方について (平成 16 年 9 月)
- (資料⑥) 地下鉄桜通線の延伸 (6 号線野並・徳重間) 費用対効果分析
- (資料⑦) 名古屋市交通局に対する業務監査の実施結果
<http://www.mlit.go.jp/tetudo/kansa/16gaiyou/nagoyakaitou.pdf>
- (資料⑧) 名古屋市外郭団体の概要 (平成 15 年 11 月)
<http://www.city.nagoya.jp/shisei/gyouzaisei/dantai15/>
- (資料⑨) 事務事業評価票
http://www.city.nagoya.jp/shisei/gyouzaisei/gyouseihyouka_16/nagoya00016280.html

京都市交通局 (2005)

<http://www.city.kyoto.jp/kotsu/>

- (資料①) 「ルネッサンスプラン」と「アクションプログラム」の関係、作成過程における外部委員の有無、チェック体制及び妥当性について
「京都市交通事業事務事業評価」における評価項目設定と評価方法の決定の根拠
- (資料②) 小型バス・ジャンボタクシー代替モデル実証実験の導入までの経緯、実験に参加した民間バス交通、委託先企業の選択方法について
- (資料③) モデル実証実験の効果について
- (資料④) 過去 10 年間の財政収支の推移 (バス)
- (資料⑤) 繰入金一覧 (バス)
- (資料⑥) 一般愛敬繰入金 (地下鉄)
- (資料⑦) 現在の給与体系と官民比較からの評価について
- (資料⑧) 「目標管理制度」の取組の評価について
- (資料⑨) 職員の意識改革について
- (資料⑩) 委託・契約について
- (資料⑪) 定期観光バス事業について
- (資料⑫) 小型バス・ジャンボタクシーのパンフレット
- (資料⑬) 地下鉄事業経営健全化対策実施後の長期収支の状況 (平成 16 年 3 月作成)
- (資料⑭) 国制度を活用した地下鉄事業の経営健全化対策の取組について
<http://www.city.kyoto.jp/kotsu/finances/pdf/kenzenka200403.pdf>
- (資料⑮) 京都市交通事業ルネッサンスプラン
ー時代の転換期における京都市交通事業の再生計画ー (平成 15 年 3 月作成)
http://www.city.kyoto.jp/kotsu/brochure/renaissance/renaissance_plan.htm
- (資料⑯) 京都市交通事業アクションプログラム (2003－2008)
(2003 (平成 15) 年 8 月作成)
http://www.city.kyoto.jp/kotsu/brochure/renaissance/pdf/action_program200308.pdf
- (資料⑰) 事務事業評価結果一覧表
<http://www.city.kyoto.jp/kotsu/actionprogram/pdf/jimujigyoku200501.pdf>
- (資料⑱) 京都市交通事業事務事業評価の試行実施結果について (平成 17 年 3 月)
<http://www.city.kyoto.jp/kotsu/actionprogram/pdf/jimujigyoku200502.pdf>
- (資料⑲) 京都のバス事業を考える会答申 より利便性の高い公共交通網とするための
 - 1 生活支援路線のより効率的・効果的な確保策について
 - 2 安全・安心・快適な市バスサービスのあり方について(平成 17 年 4 月作成)

http://dayomon.org/filter/?uri=http://www.city.kyoto.jp/kotsu/council/pdf/final_report_full.pdf

(資料⑳) 実証実験のパンフレット

http://www.city.kyoto.jp/kotsu/news/pdf/experimental_model.pdf

(資料㉑) 平成 16 年度京都市交通局事業決算概要

<http://www.city.kyoto.jp/kotsu/finances/pdf/h16-settlement.pdf>

(資料㉒) 京都市 新しい公共交通システム調査 報告書

<http://www.city.kyoto.jp/tokei/trafficpolicy/lrt/houkoku.html>

(資料㉓) 市民生活に必要な市バス路線を守るための小型バス・ジャンボタクシー大体モデル実証実験の開始について

大阪市交通局 (2005)

<http://www.kotsu.city.osaka.jp/>

(資料①) 大阪市交通事業の概要 (平成 17 年 5 月)

(資料②) 地下鉄・ニュートラム・バス (平成 16 年 11 月)

(資料③) バス事業経営収支の推移と計画、高速鉄道偉業経営収支の推移と計画

(資料④) 過去の経営健全化計画との乖離について

(資料⑤) 事業評価総括表

(資料⑥) 収支算定条件 (計画後)

(資料⑦) 経営改革計画の推計根拠及び回理事の対応について

(資料⑧) 交通局経営改革計画 (平成 14 年 2 月)

http://www.kotsu.city.osaka.jp/information/work/e_kaikaku_mokuji.html

(資料⑨) 増収対策計画の推移、業務の効率化計画の推移、経営改革計画収支と実質収支の比較 (自動車運送事業会計、高速鉄道事業会計)

(資料⑩) 管理委託の事前評価内容

(資料⑪) 平成 11 年度 包括外部監査の結果及び意見の概要 (平成 12 年 3 月)

(資料⑫) 特殊勤務手当の見直しについて

(資料⑬) 平成 17 年度の地方公営企業繰越金について (通知) 《平成 17 年》4 月

(資料⑭) 地下鉄の現状と課題

(資料⑮) コミュニティ系バス運営費補助について

(資料⑯) 7 号線の事後評価について

(資料⑰) 8 号線の「事業評価総括表」のバックデータ

(資料⑱) 平野区・生野区における地価上昇について

(資料⑲) 一般乗合旅客自動車運送事業の管理の受委託に関する基本契約書

(資料㉑) 大阪運輸振興 (株) 平成 16 年度 (第 17 期) 営業報告書・決算報告書など

(資料㉒) 管理委託の事前評価内容

(資料㉓) 委託の状況・契約内容

(資料㉔) 運営委託の可能性 (民間委託の可能性)

(資料㉕) 完全譲渡の可能性 (民営化と補助)

(資料㉖) 輸送指令所

神戸市交通局 (2005)

<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/index.htm>

(資料①) 神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》(平成 16 年 9 月)

<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/010/revolution01.pdf>

(資料②) 神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》の取組状況

<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/010/shingikai/65th/2.pdf>

(資料③) 「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューションプラン 2004》」(案) に

- 対する市民意見の募集について神戸市交通事業審議会提言
- (肥料④) 神戸市バス営業所の管理の受委託の実施について (平成 17 年 3 月)
<http://kouhou.city.kobe.jp/information/2005/03/20050330tp01.pdf>
- (資料⑤) 神戸市バス路線の神姫バスへの運行の移行について (平成 17 年 3 月)
<http://kouhou.city.kobe.jp/information/2005/03/20050330tp02.pdf>
- (資料⑥) 財務監査報告 [交通局] (平成 14 年 3 月)
<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/66/kansa/zaitei-kekka/14-1-21.24.pdf>
- (資料⑦) 財務定期監査結果報告 [交通局] (平成 16 年 3 月)
<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/66/kansa/zaitei-kekka/16-1-6.pdf>
- (資料⑧) 平成 15 年度 定期財務監査結果に基づき講じた措置 (交通局)
<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/66/kansa/zaitei-soti/H15.1.14-4.pdf>
- (資料⑨) 増収対策計画の推移
- (資料⑩) 管理委託の事前評価内容
- (資料⑪) 平成 11 年度 包括外部監査の結果及び意見の概要
- (資料⑫) 特殊勤務手当の見直しについて
- (資料⑬) 平成 17 年度の地方公営企業繰越金について
- (資料⑭) 地下鉄の現状と課題
- (資料⑮) 提言「神戸市交通事業の経営改革について」(平成 16 年 9 月)
http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/010/shingikai/63th/teigen/63_04_01.pdf
- (資料⑯) 神戸市交通事業の経営改革について
- (資料⑰) 第 62 回神戸市交通事業審議会資料 (平成 16 年 7 月)
<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/010/shingikai/62th/>
- (資料⑱) 第 64 回神戸市交通事業審議会資料 (平成 17 年 3 月)
http://www.city.kobe.jp/cityoffice/54/010/shingikai/64th/64_01_01.pdf
- (資料⑲) 平成 17 年度 事業概要

福岡市交通局 (2005)

<http://subway.city.fukuoka.jp/index.html>

- (資料①) 地下鉄 3 号線の需要予測について
- (資料②) 地下鉄 3 号線需要予測値
- (資料③) 福岡市地下鉄乗車人員 (平成 17 年 2 月～9 月)
- (資料④) 国及び一般会計からの補助金、出資金等
- (資料⑤) 地下鉄建設費補助制度等の変遷
- (資料⑥) (2) 国庫及び一般会計助成制度
- (資料⑦) 平成 17 年度の地方公営企業繰出金について (通知) (平成 17 年 4 月)
- (資料⑧) 福岡市高速鉄道 事業概要 平成 17 年度
- (資料⑨) 収益的収支の推移
<http://subway.city.fukuoka.jp/subway/img/pdf/suii02.pdf>
- (資料⑩) 乗車人員の推移 (1 日平均)
<http://subway.city.fukuoka.jp/subway/img/pdf/suui01.pdf>
- (資料⑪) 福岡市高速鉄道財政収支計画 (平成 16 年 2 月)
<http://subway.city.fukuoka.jp/subway/img/pdf/syuusi01.pdf>
- (資料⑫) 平成 15 年度 福岡市高速鉄道事業損益計算書
(平成 15 年 4 月 1 日から平成 16 年 3 月 31 日まで)
<http://subway.city.fukuoka.jp/subway/img/pdf/taisyouhyou01.pdf>
- (資料⑬) 福岡市高速鉄道事業貸借対照表 (平成 16 年 3 月)
<http://subway.city.fukuoka.jp/subway/img/pdf/taisyouhyou01.pdf>
- (資料⑭) 平成 17 年度 福岡市高速鉄道 事業概要

GMPTE

<http://www.gmppte.com/>

GMPTE. a network for the twenty-first century, 2003.

http://www.gmppte.com/upload/library/met_brochure_0303.pdf

GMPTE. Integrate Fifth annual report, 2004.

GMPTE. TAG Unit1.1.

GMPTE. QUESTIONS RAISED IN ADVANCE OF MEETING WITH PROFESSOR AKAI, 2005a.

WMPTA

<http://www.wmpta.org.uk/>

WMPTA. WMPTA BEST VALUE PERFORMANCE PLAN 2005/06 INCORPORATING CENTRO'S ANNUAL REVIEW CENTRO, 2005.

CENTRO (West Midlands PTE)

<http://www.centro.org.uk/wwwroot/HomePage.asp>

CENTRO. Getting around: A guide to accessible public transport in the West Midlands. April 2005 ed. CENTRO, 2005.

CENTRO. Midland Metro Performance Regime, 2005.

CENTRO. Midland Metro Phase 2a: Network P Economic Business Case Study Summary Report. 2005.

Department for Transport

http://www.dft.gov.uk/stellent/groups/dft_control/documents/homepage/dft_home_page_hcsp

Department for Transport, TAG Unit1.1(2005)

(http://www.webtag.org.uk/webdocuments/1_Overview/1_Introduction_to_Transport_analysis/index.htm)