



公営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化

——大阪市営地下鉄の株式会社化に注目した予備的分析——

田 中 智 泰

概要 本稿の目的は、大阪市営地下鉄が株式会社に至る期間、経営効率化に取り組んだのかについて分析することである。公表された財務データをもとに予備的分析を行った結果は次の通りである。第1に、株式会社化に至る期間、営団地下鉄より大阪市営地下鉄の方が平均可変費用の減少が進んでいる。第2に、株式会社化に至る期間、大阪市営地下鉄の平均可変費用の減少は同時期の東京地下鉄や在阪大手私鉄よりは進んでいるが、他の公営地下鉄ほどは進んでいない。平均給与の削減では、大阪市営地下鉄より東京地下鉄や他の公営地下鉄、そして在阪大手私鉄の方が進んでいる。

キーワード 公営地下鉄, 株式会社化, 費用

原稿受理日 2017年5月24日

Abstract In March 2017, corporatization of Osaka City Subway was determined. The purpose of this paper is to analyze whether or not Osaka City Subway has promoted operational efficiency during corporatization policy debate. After we did some preliminary analyses based on publicly disclosed financial data, we obtained the following results. Firstly, during corporatization policy debate, Osaka City Subway achieved average variable cost reduction relative to the former Eidan Subway (Teito Rapid Transit Authority). Secondly, during corporatization policy debate, Osaka City Subway reduced average variable cost more than Tokyo Metro and large private railway companies based in Osaka, but less than other publicly-owned subway companies. As for average salary, Osaka City Subway did not lower average salary relative to Tokyo Metro, other publicly-owned subway companies and large private railway companies based in Osaka.

Key words Publicly-owned subway, Corporatization, Cost

1 はじめに

2018年4月1日から大阪市営地下鉄の株式会社化⁽¹⁾が実現することになった。大阪市営地下鉄はわが国の地下鉄事業者の中で東京地下鉄に次ぐ規模を持ち、他の公営地下鉄に比べると経営状況は良い。経営形態の見直しについては以前から議論され、たびたび大阪市長選挙の争点となってきた。2011年12月に地下鉄事業の民営化を公約に掲げていた橋下徹氏が市長に当選してから、経営形態の議論が活発になってきた。2012年6月の大阪府市統合本部会議で「地下鉄事業について上下一体での民営化」との基本的方向性が示された。これを受けて、大阪市交通局は同年8月に民営化推進室を設置し、「地下鉄事業民営化基本方針（素案）」や「地下鉄事業の株式会社化（民営化）プラン」を発表してきた。2017年3月28日、大阪市会本会議において「大阪市交通事業の設置等に関する条例を廃止する条例案」が可決され、大阪市営地下鉄は大阪市が100%出資する株式会社としてスタートすることになった。

大阪市営地下鉄の株式会社化に向けて、大阪市交通局は2012年7月に地下鉄事業中期経営計画を発表し「民営化を前提とした健全化の推進」を基本方針の1つに掲げた。その中で、民間事業者の取り組みを参考に、公営企業の間でも行うことができる人件費、経費について徹底した見直しを行い、民営化を前提とした健全化を推進することを経営計画の1つに挙げた。

そこで、本研究では、大阪市営地下鉄が株式会社化に向けて経営効率化を進めてきたのかについて注目する。具体的には、大阪市営地下鉄が株式会社に至る期間、費用を削減してきたのか、また、人件費に注目し、職員の平均給与を削減したのかについて考察する。同じように株式会社化した営団地下鉄、他の地下鉄事業者、そして在阪大手私鉄と比較して、大阪市営地下鉄の経営効率化が進んだのかどうかを明らかにする。

公営鉄道の民営化の効果については、Mizutani and Nakamura (1997) や Mizutani and Uranishi (2007) が日本の国鉄の民営化の効果进行分析している。Mizutani and Nakamura (1997) は国鉄民営化によって財務状況、労働生産性、コストといったパフォーマンスが改善したことを明らかにしている。また、Mizutani and Uranishi (2007) は国鉄民営化

(1) 大阪市営地下鉄（交通局）の民営化と報道されているが、2018年4月から民間資本による所有がなされるわけではなく、地方公営企業から株式会社への経営形態の転換であるため、本研究では「株式会社化」と表現する。

が TFP の成長に貢献していることを明らかにしている。

また、地下鉄事業の生産性に関する研究では、田中（2009）が地下鉄事業者を対象に TFP 成長率を計測し、1997年から2006年の TFP 成長率は規模や技術の効果によっておおむね上昇していることを明らかにしている。

このような研究結果を踏まえて、本研究では大阪市営地下鉄の株式会社化に注目し、経営形態の見直しが大阪市営地下鉄の経営効率化、とりわけ費用の削減に対してどのような影響を与えているのかについて公表された財務データをもとに予備的な分析を行う。

本研究の構成は次のとおりである。次の 2 節では、わが国の地下鉄事業の概要について、事業者別に規模と経営状況について概観する。3 節では大阪市営地下鉄の株式会社化に至る経緯について説明する。4 節では大阪市営地下鉄の株式会社化に至る期間、経営効率化が進んだのかを見るために、平均可変費用と平均給与の推移について他の事業者と比較しながら分析する。最後に 5 節では、本研究で明らかになった結論をまとめる。

2 地下鉄事業の概要

2.1 規模

2017年5月現在、わが国の地下鉄事業は東京都と8政令指定都市（札幌市、仙台市、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市）によって運営されている公営地下鉄、そして東京地下鉄の併せて10事業者から構成されている。東京地下鉄は国と東京都が出資する特殊法人であった帝都高速度交通営団（営団地下鉄）が2004年4月に株式会社化された事業者である。

最初に直近の事業者別の規模について説明する。表1は直近の事業者別の規模を示している。事業者の中で最も規模が大きいのは東京地下鉄で、最も規模が小さいのは仙台市営地下鉄である。東京地下鉄と公営地下鉄の中で営業キロが最も長い大阪市営地下鉄を比べると、東京地下鉄の営業キロは約1.5倍、車両走行キロは約2.6倍、旅客人キロは約3.9倍である。公営地下鉄の中で見ると、営業キロでは大阪市営地下鉄の方が東京都営地下鉄より約20km長い、車両走行キロでは東京都営地下鉄が大阪市営地下鉄の約1.1倍、旅客人キロでは東京都営地下鉄が大阪市営地下鉄の約1.3倍の規模である。

次に、事業者別に見た過去20年間の規模の推移について説明する。表2では1996年度以降の営業キロの推移（1996年度の営業キロを1,000とする）を示している。これを見ると、20年間ですべての事業者が新線を開業、延伸している。具体的には表3のとおりである。

営業キロの増加幅が特に大きいのは京都市営地下鉄で、烏丸線の延伸と東西線の開業、延伸により営業キロは20年間で約2.8倍に増加している。

表1 事業者別規模

	営業キロ (km)	車両走行キロ (千km)	旅客人キロ (百万人キロ)
札幌市	48.0	33,816	1,319
仙台市	28.7	8,740	360
東京地下鉄	195.1	289,435	20,049
東京都	109.0	119,408	6,602
横浜市	53.4	34,743	1,782
名古屋市	93.3	69,214	2,959
京都市	31.2	20,868	709
大阪市	129.9	113,375	5,119
神戸市	30.6	19,497	942
福岡市	29.8	18,697	822

(注) 東京地下鉄の旅客人キロは2014年度の数値である。

(出所) 『地方公営企業年鑑』(総務省), 『鉄道統計年報』(国土交通省), 『東京地下鉄株式会社有価証券報告書』(東京地下鉄)。

表2 事業者別営業キロの推移

	札幌市	仙台市	営団・ 東京地下鉄	東京都	横浜市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	1.062	1.000	1.013	1.134	1.000
2000	1.062	1.000	1.047	1.601	1.224
2002	1.062	1.000	1.082	1.601	1.224
2004	1.062	1.000	1.082	1.601	1.224
2006	1.062	1.000	1.082	1.601	1.224
2008	1.062	1.000	1.152	1.601	1.618
2010	1.062	1.000	1.152	1.601	1.618
2012	1.062	1.000	1.152	1.601	1.618
2014	1.062	1.000	1.152	1.601	1.618
2015	1.062	1.939	1.152	1.601	1.618
	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市	福岡市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	1.000	2.378	1.037	1.000	1.000
2000	1.022	2.378	1.037	1.000	1.000
2002	1.033	2.378	1.037	1.348	1.000
2004	1.165	2.595	1.037	1.348	1.674
2006	1.165	2.595	1.165	1.348	1.674
2008	1.165	2.811	1.165	1.348	1.674
2010	1.220	2.811	1.165	1.348	1.674
2012	1.220	2.811	1.165	1.348	1.674
2014	1.220	2.811	1.165	1.348	1.674
2015	1.220	2.811	1.165	1.348	1.674

(出所) 『地方公営企業年鑑』(総務省), 『鉄道統計年報』(国土交通省), 『有価証券報告書』(東京地下鉄株式会社)。

公営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化（田中）

表4の車両走行キロの推移（1996年度の車両走行キロを1.000とする）を見ると、東京都営地下鉄と横浜市営地下鉄で増加幅が大きく、20年間で東京都営地下鉄が約3.5倍、横浜市

表3 事業者別路線開業・延伸の推移

事業者	開業・延伸路線名（開業・延伸年月）
札幌市	東西線延伸（1999年2月）
仙台市	東西線開業（2015年12月）
営団・東京地下鉄	南北線延伸（1997年9月、2000年9月）、半蔵門線延伸（2003年3月）、副都心線開業（2008年6月）
東京都	大江戸線延伸（1997年12月、2000年4月）、三田線延伸（2000年9月）
横浜市	ブルーライン延伸（1999年8月）、グリーンライン開業（2008年3月）
名古屋市	名城線延伸（2000年1月、2003年12月、2004年10月）、上飯田線開業（2003年3月）、桜通線延伸（2011年3月）
京都市	烏丸線延伸（1997年6月）、東西線開業（1997年10月）、東西線延伸（2008年1月）
大阪市	長堀鶴見緑地線延伸（1996年12月、1997年8月）、中央線延伸（2005年7月）
神戸市	海岸線開業（2001年7月）
福岡市	七隈線開業（2005年2月）

（出所）『数字で見る鉄道』（運輸政策研究機構）、各事業者ホームページ。

表4 事業者別車両走行キロの推移

	札幌市	仙台市	営団・ 東京地下鉄	東京都	横浜市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	0.974	1.001	1.005	2.269	2.007
2000	1.069	1.011	1.020	2.611	2.536
2002	1.064	1.009	1.036	3.240	2.537
2004	1.062	1.010	1.076	3.332	2.550
2006	1.067	1.009	1.091	3.381	2.574
2008	1.044	1.010	1.169	3.413	3.219
2010	1.039	0.982	1.185	3.418	3.169
2012	1.017	1.010	1.202	3.453	3.179
2014	1.014	1.010	1.222	3.485	3.263
2015	1.017	1.276	1.226	3.515	3.383
	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市	福岡市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	0.998	2.239	1.059	1.016	1.007
2000	1.019	2.351	1.058	1.040	1.009
2002	1.016	2.350	1.058	1.207	1.031
2004	0.994	2.414	1.058	1.207	1.104
2006	0.991	2.536	1.096	1.216	1.454
2008	0.989	2.776	1.135	1.233	1.456
2010	0.990	2.821	1.136	1.235	1.456
2012	1.023	2.821	1.132	1.233	1.464
2014	1.023	2.823	1.122	1.233	1.466
2015	1.026	2.836	1.120	1.236	1.469

（出所）『地方公営企業年鑑』（総務省）、『鉄道統計年報』（国土交通省）、『有価証券報告書』（東京地下鉄株式会社）。

営地下鉄が約3.4倍に増えている。営業キロが約2.8倍になった京都市営地下鉄は車両走行キロでも約2.8倍の増加である。他の事業者の増加幅は約1.0倍から約1.5倍の間に収まっている。

表5は事業者別の需要の推移として20年間の旅客人キロの推移（1996年度の旅客人キロを1.000とする）を示している。これによると、20年間で増加幅が大きい事業者は京都市営地下鉄（約2.2倍）、横浜市営地下鉄（約1.8倍）、東京都営地下鉄（約1.7倍）、福岡市営地下鉄（約1.4倍）である。これは新線の開業や延伸による需要の増加が大きく影響していると考えられる。一方で、大阪市営地下鉄は20年間で約13%減少し、事業者の中で最も深刻な状況である。これらの以外の事業者は微増または微減であり厳しい経営環境にある。

表5 事業者別旅客人キロの推移

	札幌市	仙台市	営団・ 東京地下鉄	東京都	横浜市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	0.944	1.027	1.005	1.066	1.073
2000	0.955	1.056	0.994	1.128	1.326
2002	0.947	1.038	1.008	1.362	1.401
2004	0.935	1.043	1.028	1.395	1.450
2006	0.974	1.051	1.064	1.473	1.523
2008	0.966	1.022	1.158	1.593	1.592
2010	0.950	0.977	1.165	1.590	1.685
2012	0.975	1.056	1.188	1.620	1.730
2014	1.022	1.077	1.260	1.695	1.791
2015	1.039	1.208	N.A	1.758	1.843
	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市	福岡市
1996	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1998	1.005	1.663	0.963	0.978	0.983
2000	1.011	1.692	0.902	0.918	0.965
2002	0.999	1.717	0.863	1.017	0.946
2004	1.002	1.759	0.844	0.992	0.943
2006	1.058	1.827	0.844	1.031	1.116
2008	1.072	1.951	0.851	1.033	1.160
2010	1.076	1.994	0.831	1.002	1.186
2012	1.084	2.064	0.838	0.995	1.277
2014	1.126	2.132	0.869	0.981	1.370
2015	1.160	2.206	0.872	0.989	1.427

(出所)『地方公営企業年鑑』(総務省),『鉄道統計年報』(国土交通省)。

2.2 経営状況

次に、事業者別の経営状況について概観する。2015年度の事業者別経営状況は表6のとおりである。各事業者の鉄道事業営業収益は運輸収益と運輸雑収から構成されている^②。鉄道事業営業収益が最も大きいのは東京地下鉄の約3,626億円で、公営地下鉄では大阪市営地下鉄の約1,529億円が最も大きく、次いで東京都営地下鉄の約1,439億円である。東京地下鉄の鉄道事業営業収益は大阪市営地下鉄の約2.4倍、東京都営地下鉄の約2.5倍の規模である。東京都内の地下鉄であっても、東京地下鉄と東京都営地下鉄では経営状況が全く異なる。

鉄道事業営業損益を見ると、東京地下鉄が約878億円、大阪市営地下鉄が約408億円、東京都営地下鉄が約195億円の順で、東京地下鉄の鉄道事業営業損益は大阪市営地下鉄の約2.2倍、東京都営地下鉄の約4.5倍、大阪市営地下鉄の鉄道事業営業損益は東京都営地下鉄の約2.1倍である。他の公営地下鉄を見ると、仙台市営地下鉄が約138億円の赤字でそれ以外は黒字である。鉄道事業営業収支比率を計算すると、大阪市営地下鉄が26.7%で東京地下鉄の24.2%をわずかであるが上回っており、大阪市営地下鉄の収益力の高さがうかがえる。経常損益ではすべての事業者で黒字であるが、営業外収益に含まれる当該都市からの補助金を除くと仙台市営地下鉄と京都市営地下鉄で赤字になる。

事業者の費用構成を見るために経常費用に占める人件費の割合と資本費の割合を計算してみる。人件費比率が最も高いのは大阪市営地下鉄の37.4%で、最も低いのは札幌市営地下鉄の11.2%である。公営地下鉄の平均値は21.9%となり、東京地下鉄は公営地下鉄平均より8.8%ポイント高い。一方、資本費比率は京都市営地下鉄が最も高く61.1%、東京地下鉄が最も低く23.5%である。公営地下鉄の平均値を求めると52.1%で、東京地下鉄と比較すると倍以上の差がある。新線の開業や延伸が進んだ公営地下鉄では資本費負担が多く、それが資本費比率を押し上げ、相対的に人件費比率を下げている要因になっている。

表6は単年度の経営状況を示したものであるが、1996年度以降の20年間の経営状況の推移について説明する。ここでは、事業範囲が鉄道事業のみの公営地下鉄を対象とする。事業者別の営業損益、経常損益、補助金を除外した経常損益の推移は補論の(A)札幌市から(I)福岡市の図表である。これによると、公営地下鉄の経営状況は新線の開業や延伸により費用が嵩み、悪化している時期があるが、おおむね20年間で改善の傾向にあることが読み取

② 公営地下鉄の場合、運輸収益の中に料金繰入れが含まれている。また、東京地下鉄の場合、運輸収益と運輸雑収に加え線路使用料収入が含まれる。

表6 2015年度事業者別経営状況

単位：100万円

	札幌市	仙台市	東京地下鉄	東京都	横浜市
経常収益	47,504	18,056	378,845	159,515	52,526
鉄道事業営業収益	39,763	13,214	362,621	143,870	40,302
うち運輸収益	39,763	12,193	327,163	134,669	39,105
関連事業営業収益	0	0	13,165	0	0
営業外収益	7,742	4,842	3,059	15,645	12,224
うち都道府県補助金	0	0	0	0	0
うち他会計補助金	3,966	2,463	0	5,242	3,228
特別利益	0	0	8,854	0	25
うち補助金	0	0	6,410	0	0
経常費用	38,702	16,212	295,310	133,658	44,153
鉄道事業営業費用	32,372	14,595	274,817	124,362	32,786
うち人件費	4,329	3,024	84,660	33,117	7,713
うち減価償却費	15,377	7,167	63,909	45,596	17,676
うち資産減耗費	0	0	0	0	0
関連事業営業費用	0	0	6,071	0	0
営業外費用	6,329	1,616	14,422	9,296	11,367
うち支払利息	6,317	1,567	5,571	8,457	8,131
特別損失	0	0	7,360	0	0
鉄道事業営業損益	7,391	▲1,382	87,804	19,508	7,516
経常損益	8,803	1,845	83,535	25,857	8,373
純損益	8,803	1,845	85,029	25,857	8,398
経常損益（補助金除外）	4,837	▲619	77,125	20,615	5,146
純損益（補助金除外）	4,837	▲619	78,619	20,615	5,170
鉄道事業営業収支比率	18.6%	-10.5%	24.2%	13.6%	18.6%
人件費比率	11.2%	18.7%	28.7%	24.8%	17.5%
資本費比率	56.1%	53.9%	23.5%	40.4%	58.5%

	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市	福岡市
経常収益	91,157	33,267	162,995	25,498	35,299
鉄道事業営業収益	80,722	26,897	152,944	21,227	28,050
うち運輸収益	74,242	24,522	144,326	20,110	28,050
関連事業営業収益	0	0	0	0	0
営業外収益	10,435	6,369	10,051	4,271	7,249
うち都道府県補助金	30	42	45	0	0
うち他会計補助金	6,065	2,939	891	1,492	3,281
特別利益	317	0	1,867	0	852
うち補助金	0	0	0	0	0
経常費用	78,870	32,419	124,705	23,322	30,568
鉄道事業営業費用	67,235	24,648	112,136	19,854	26,027
うち人件費	25,349	4,564	46,670	5,637	5,200
うち減価償却費	24,463	12,169	39,343	9,241	12,905
うち資産減耗費	0	0	2,166	0	0
関連事業営業費用	0	0	0	0	0
営業外費用	11,634	7,771	12,569	3,468	4,542
うち支払利息	11,289	7,642	10,925	3,422	4,513
特別損失					
鉄道事業営業損益	13,486	2,249	40,808	1,373	2,023
経常損益	12,287	848	38,290	2,176	4,730
純損益	12,605	848	40,157	2,176	5,582
経常損益（補助金除外）	6,193	▲2,133	37,354	684	1,449
純損益（補助金除外）	6,510	▲2,133	39,221	684	2,301
鉄道事業営業収支比率	16.7%	8.4%	26.7%	6.5%	7.2%
人件費比率	32.1%	14.1%	37.4%	24.2%	17.0%
資本費比率	45.3%	61.1%	42.0%	54.3%	57.0%

(注) 東京地下鉄の「純損益」は「税引前当期純利益」の数値である。また、東京地下鉄の「経常損益」と「純損益」には関連事業の損益も含まれるため、公営地下鉄と単純に比較することはできない。

鉄道事業営業収支比率＝営業損益÷営業収益。

人件費比率＝人件費÷経常費用。

資本費比率＝(減価償却費＋支払利息)÷経常費用。

(出所)『地方公営企業年鑑』(総務省),『有価証券報告書』(東京地下鉄株式会社)。

れる。営業損益の推移を見てみると、名古屋市営地下鉄と大阪市営地下鉄は黒字を維持してきたが、他の事業者の多くは2000年代前半に黒字転換している。経営健全化団体に該当し公営地下鉄の中で最も厳しい経営状況にあった京都市営地下鉄は1997年度以降赤字が続いていたが、2012年度に黒字転換している。一方、仙台市営地下鉄は1999年度以降黒字経営が続いていたが、2015年度に新線開業の影響を受けて赤字に転落している。経常損益の推移を見ると、2000年代後半から2010年代前半にかけて黒字転換している事業者が多い。中でも大阪市営地下鉄は2003年度に経常黒字が黒字転換し、最も早く経営状況が好転している。営業外収益に含まれる補助金を除くと、黒字転換する時期が2、3年遅れるが、2015年度の時点で仙台市営地下鉄と京都市営地下鉄を除くすべての事業者で経常黒字となっている。

このように公営地下鉄の経営状況は、新線開業や延伸の影響で状況が悪化した時期はあったが、1990年代後半に比べると改善の傾向にあると言える。これは、そもそもの母体の都市財政の状況が悪化していたことや、2008年度から施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により地方公営企業の財政状況も健全化の対象となったことにより、公営地下鉄の経営改善が進んだと考えられる。中でも、御堂筋線というドル箱路線を持つ大阪市営地下鉄の経営状況は東京地下鉄に次いで良好で、他の公営地下鉄に先駆けて経営形態を株式会社に転換することになった。

3 大阪市営地下鉄の株式会社化

本節では大阪市営地下鉄の株式会社化に至る経緯^③について説明する。前節で述べたように、大阪市営地下鉄はわが国の地下鉄事業者の中で東京地下鉄に次ぐ規模を持ち、他の公営地下鉄に比べると経営状況は良い。経営形態の見直しについては以前から議論され、紆余曲折を経て実現されることになった。2007年11月の大阪市長選挙では大阪市営地下鉄の民営化を推進する現職（当時）候補と民営化に慎重な姿勢を示す新人候補との間で争われた。結果、民営化に慎重な新人の平松邦夫氏が当選し、当面は株式会社ではなく、地方公営企業のまま経営改革に取り組むことになった。その後、2011年12年に大阪市営地下鉄の民営化を掲げた橋下徹氏が大阪市長となり、経営形態の見直しが再浮上してきた。しかし橋下市長時代には実現せず、後任の吉村洋文氏が市長になってからの2017年3月28日、

③ 佐々木・正司・有馬（2008）、日本経済新聞（2017年3月29日）大阪朝刊社会面を参照。

「大阪市交通事業の設置等に関する条例を廃止する条例案」が可決され、2018年4月1日から大阪市営地下鉄は大阪市が100%出資する株式会社になることが決まった。

地下鉄新会社は国鉄分割民営化や郵政民営化時と同じ経営形態で、地方公営企業に比べて経営の自由度が高くなる⁽⁴⁾。地下鉄新会社は大阪市営バスを引き継ぐ大阪シティバス株式会社に出資し、また大阪地下街株式会社の株式を取得することで、グループ経営によるシナジー効果を発揮し多様な事業展開を行う計画である⁽⁵⁾。

このような経緯のもと、大阪市交通局は地下鉄事業の株式会社化に向けて経営計画を策定してきた⁽⁶⁾。2012年6月の大阪府市統合本部会議で「地下鉄事業について上下一体での民営化」との基本的方向性が示されたのを受けて、同年8月に民営化推進室を設置し、同年12月に「地下鉄事業民営化基本方針（素案）」を発表した。そして、複数回にわたって「地下鉄事業株式会社化（民営化）プラン」が発表され、新会社設立の考え方や株式会社化のメリット、新会社の事業計画や新会社への移行方法などについて発表された。大阪市交通局は2012年7月の地下鉄事業中期経営計画において「民営化を前提とした健全化の推進」を基本方針の1つに掲げた。その中で、公営企業の間でも行うことができる人件費、経費について徹底した見直しを行い、民営化を前提とした健全化を推進することとした。

4 大阪市営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化

本節では大阪市営地下鉄の経営形態の見直しが事業者の費用に及ぼした影響を分析する。具体的には、第1に、大阪市営地下鉄の株式会社化に至るまでの期間、どの程度費用が変化したのか、株式会社化される前の営団地下鉄の費用の変化と比較する。第2に、大阪市営地下鉄の費用の変化と他の公営地下鉄や阪大手私鉄の費用の変化と比較する。

4.1 営団地下鉄の株式会社化との比較

2004年4月に国と東京都が出資する特殊法人であった営団地下鉄が株式会社化された。営団地下鉄の経営形態の見直し⁽⁷⁾については、1986年6月の臨時行政改革推進審議会の答申で（1986年から）5年以内に民営化する方針が初めて示された。その後、1990年12月の閣議決定で経営形態の見直し時期がいったん消えたが、1995年2月の閣議決定で経営形態

(4) 公企業の経営形態と特徴については、増地・佐々木（1994）、第8章を参照。

(5) 大阪市交通局（2017）を参照。

(6) 大阪市交通局ホームページ「地下鉄事業・バス事業民営化プラン（案）」を参照。

(7) 営団地下鉄の経営形態の見直しの経緯については森地（2003）、齋藤（2005）を参照。

の見直しの時期が示され、経営の一層の効率化と経営基盤の強化を図ることが掲げられた。そして、特殊法人改革の議論の中で2001年12月に「特殊法人等整理合理化計画」が閣議決定され、営団地下鉄の経営形態の見直しが具体的に動き出し、2004年に営団地下鉄から東京地下鉄株式会社になった。

そこで、営団地下鉄と大阪市営地下鉄の費用の推移を比較する。営団地下鉄が株式会社に至る期間を、経営形態の見直し時期が示され1995年度から2003年度とする。大阪市営地下鉄が株式会社に至る期間を、市長選挙の争点となった2007年度から2015年度とする⁽⁸⁾。費用とは人件費と経費（動力費、修繕費、その他）の合計を車両走行キロで除した平均可変費用とする。営団地下鉄（東京地下鉄）のデータは『鉄道統計年報』（国土交通省）から得ており、大阪市営地下鉄のデータは『地方公営企業年鑑』（総務省）から得ている。

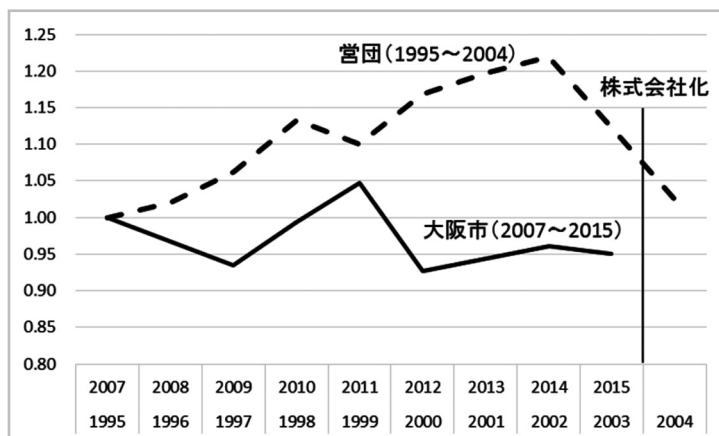
図1にはそれぞれの推移（基準年の平均可変費用を1.000とする）を示している。営団地下鉄の平均可変費用は南北線延伸の翌年の1998年度にかけて増加し、翌年いったん減少したが再び増加に転じ、2002年度にかけて増加している。2002年度以降は株式会社化に向けて減少していき、株式会社化後の2004年度には1996年度の水準に戻っている。営団地下鉄時代の1995年度から2003年度の平均可変費用は12.3%（年平均1.5%）の増加である。大阪市営地下鉄の場合、2007年度以降の平均可変費用は2009年度まで減少していき、その後2011年度にかけて増加したが2012年度に減少に転じ、その後は横ばいで推移している。2007年度から2015年度までの平均可変費用は4.9%（年平均0.6%）減少である。営団地下鉄は株式会社化に至る期間、費用削減が進んだわけではなく株式会社化と同時に費用が減少している。大阪市営地下鉄の方が株式会社化に至る期間、費用削減が進んでいることがわかる。

次に1人当たり1か月平均給与の比較を行う。営団地下鉄（東京地下鉄）のデータは『鉄道統計年報』（国土交通省）に記載された1人当たり1か月平均の基準賃金、基準外賃金、臨時給与の合計である。大阪市のデータは『地方公営企業年鑑』（総務省）の「給与に関する調」に記載された「基本給」と「手当」の合計である。

図2は営団地下鉄（東京地下鉄）と大阪市営地下鉄の平均給与の推移（基準年の平均給与を1.000とする）を示している。営団地下鉄の平均給与は1995年度から2003年度にかけて増加しており、この期間に11.7%（年平均で1.5%）増加している。その後、株式会社化し

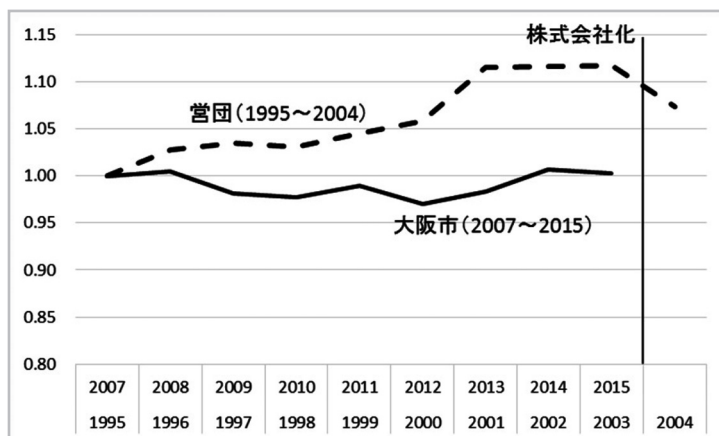
(8) 2012年6月の大阪府市統合本部会議で基本的方向性が決められたのを受けて、2012年度を株式会社化に至る期間のスタートとすることもできる。しかし、執筆時点で入手できる最新のデータが2015年度であることを考えると、2012年度をスタートとするのは期間が短くなってしまふ。したがって、本研究では2007年度を株式会社化に至る期間のスタートとする。

図1 平均可変費用の推移（大阪市・営団地下鉄の比較）



(注) 横軸の上段は大阪市，下段は営団である。
 (出所) 『地方公営企業年鑑』(総務省)，『鉄道統計年報』(国土交通省)。

図2 平均給与の推移（大阪市・営団地下鉄の比較）



(注) 横軸の上段は大阪市，下段は営団である。
 (出所) 『地方公営企業年鑑』(総務省)，『鉄道統計年報』(国土交通省)。

た2004年度には前年比3.9%減少している。一方，大阪市営地下鉄の平均給与は2009年度から2013年度は2007年度の水準を下回っていたが，2014年度は2007年度とほぼ同じ水準まで戻っている。株式会社化に至る期間，営団地下鉄の平均給与は増加していたが，大阪市営地下鉄は平均給与の抑制をしていたことなる。

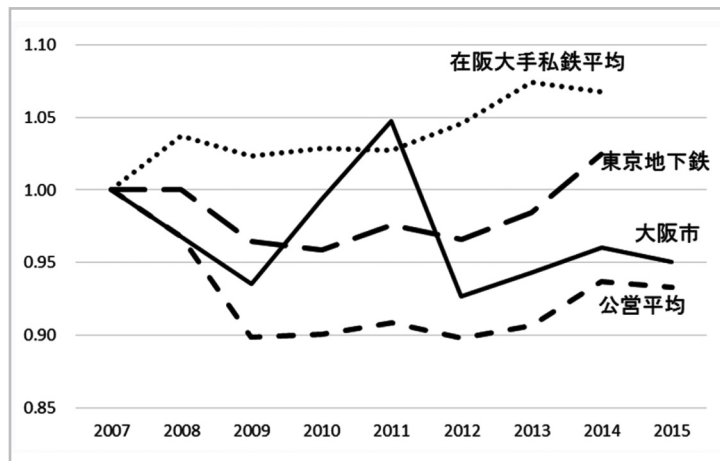
4.2 公営地下鉄・東京地下鉄・在阪大手私鉄との比較

大阪市営地下鉄が株式会社に至る期間，費用削減に取り組んだことが明らかになったが，

公営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化（田中）

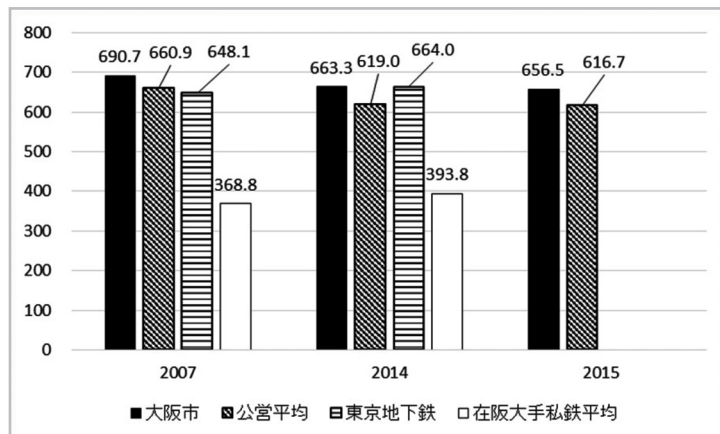
他の事業者と比べてどの程度であるのかについて考察する。比較対象は大阪市営地下鉄を除く公営地下鉄の平均値、東京地下鉄、在阪大手私鉄（京阪、近鉄、南海、阪急、阪神）の平均値である。まず、2007年度から2015年度（東京地下鉄と在阪大手私鉄平均は2014年度）までの大阪市営地下鉄、公営地下鉄平均、東京地下鉄、在阪大手私鉄平均の平均可変費用の推移（2007年度の平均可変費用を1.000とする）は図3のとおりである。2007年度から2015年の間、大阪市営地下鉄は4.9%（年平均0.6%）の減少であるが公営地下鉄平均は6.7%（年平均0.8%）の減少である。大阪市営地下鉄の平均可変費用の減少は公営平均ほどではないことがわかる。東京地下鉄は2012年度以降平均可変費用が増加し2014年度は2007年度と比較して2.5%（年平均0.4%）増加しており、大阪市営地下鉄の方が平均可変費用の減少が進んでいる。大阪市営地下鉄や公営地下鉄平均とは対照的に在阪大手私鉄平均の平均可変費用は6.8%（年平均1.0%）増加している。平均可変費用の水準を事業者間で比較すると図4のようになる。2007年度では大阪市営地下鉄の平均可変費用は公営地下鉄平均、東京地下鉄、在阪大手私鉄と比べて最も高い。大阪市営地下鉄と比べて公営地下鉄平均は4.3%、東京地下鉄は6.2%、在阪大手私鉄は約半分の46.6%低い。2015年度では大阪市営地下鉄と比べて公営地下鉄平均が6.1%低く、大阪市営地下鉄との格差が少し広がっている。2014年度では大阪市営地下鉄と東京地下鉄がほぼ同じ水準で、在阪大手私鉄平均は大阪市より40.6%低く、大阪市営地下鉄との格差が少し縮小している。このように、大阪市営地下鉄の費用削減は東京地下鉄や在阪大手私鉄よりは進んでいるが、公営地下鉄平均ほどは進んでいない。

図3 平均可変費用の推移（大阪市・公営・東京地下鉄・在阪大手私鉄の比較）



（出所）『地方公営企業年鑑』（総務省）、『鉄道統計年報』（国土交通省）。

図4 平均可変費用の水準（大阪市・公営・東京地下鉄・在阪大手私鉄の比較）
単位：円/車両走行キロ

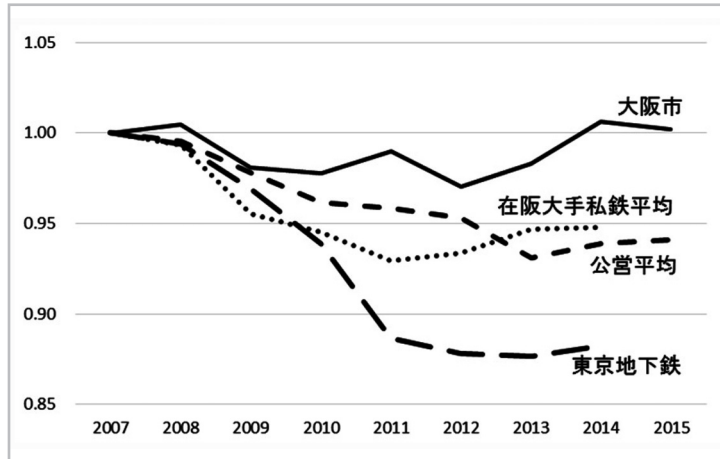


（出所）『地方公営企業年鑑』（総務省），『鉄道統計年報』（国土交通省）。

次に平均給与に関して大阪市営地下鉄と他の事業者を比較する。図5は2007年度から2015年度（東京地下鉄と在阪大手私鉄平均は2014年度）までの大阪市営地下鉄，公営地下鉄平均，東京地下鉄，在阪大手私鉄平均の平均給与の推移（2007年度の平均給与を1.000とする）である。図5からわかることは大阪市営地下鉄より他の事業者の方が平均給与の削減が進んでいるということである。2007年度と2015年度を比較すると，大阪市営地下鉄の平均給与はほぼ横ばいであるのに対し公営平均は5.9%（年平均0.7%）減少している。2007年度と2014年度の比較では，大阪市営地下鉄は横ばいであるが，東京地下鉄は11.8%（年平均1.7%）と大きく減少し，在阪大手私鉄平均は5.2%（年平均0.7%）の減少である。そして，図6は平均給与の水準を事業者間で比較したものである。図6より，もともと公営地下鉄平均や東京地下鉄の平均給与の水準が大阪市営地下鉄より高かったが，公営平均と東京地下鉄が給与の削減を進め，2015年度（東京地下鉄は2014年度）には相対的に大阪市営地下鉄が高くなっていることがわかる。在阪大手私鉄平均は大阪市営地下鉄と比べて2007年度では5.8%，2014年度では11.2%低く，給与の格差が広がっている。

公営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化（田中）

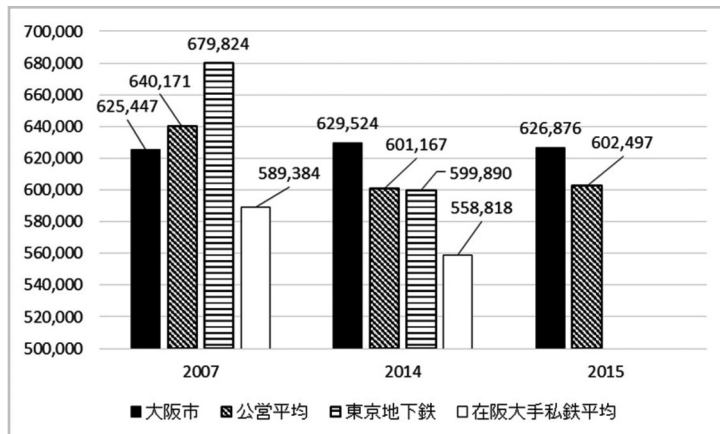
図5 平均給与の推移（大阪市・公営・東京地下鉄・在阪大手私鉄の比較）



(出所)『地方公営企業年鑑』(総務省),『鉄道統計年報』(国土交通省)。

図6 平均給与の水準（大阪市・公営・東京地下鉄・在阪大手私鉄の比較）

単位：円



(出所)『地方公営企業年鑑』(総務省),『鉄道統計年報』(国土交通省)。

5 おわりに

本研究では、2018年4月から始まる大阪市営地下鉄の株式会社化に注目し、大阪市営地下鉄は経営効率化を進めてきたのかについて公表された財務データをもとに予備的な分析を行った。大阪市営地下鉄の経営形態が争点となった市長選が実施された2007年度から最新のデータが入手できる2015年度までを株式会社化に至る期間とし、その間に費用の削減をしたのか、また職員の平均給与を削減したのかについて考察した。その際、大阪市営地

下鉄より以前に株式会社化された営団地下鉄との比較や、他の地下鉄事業者や在阪大手私鉄との比較を行った。本研究で明らかになったことは以下のとおりである。

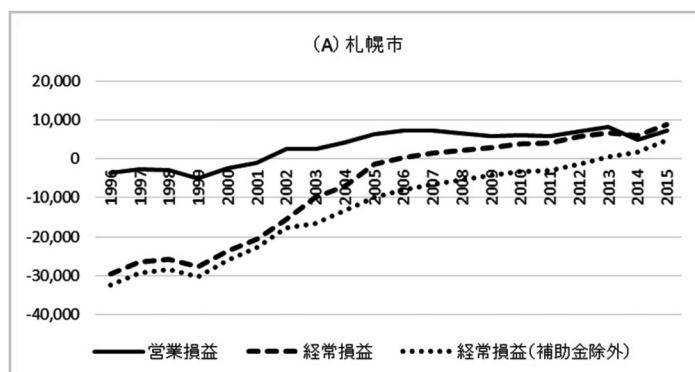
第1に、株式会社化に至る期間、営団地下鉄より大阪市営地下鉄の方が平均可変費用の削減が進んでいる。平均給与で見ると、株式会社化に至る期間、営団地下鉄は増加していたが大阪市営地下鉄はほぼ横ばいで、大阪市営地下鉄の方が抑制をしていたことなる。

第2に、株式会社化に至る期間、大阪市営地下鉄の費用削減は同時期の東京地下鉄や在阪大手私鉄よりは進んでいるが、他の公営地下鉄ほどは進んでいない。平均給与の削減では、大阪市営地下鉄より東京地下鉄や他の公営地下鉄、そして在阪大手私鉄の方が進んでいる。在阪大手私鉄との平均給与の格差は拡大している。

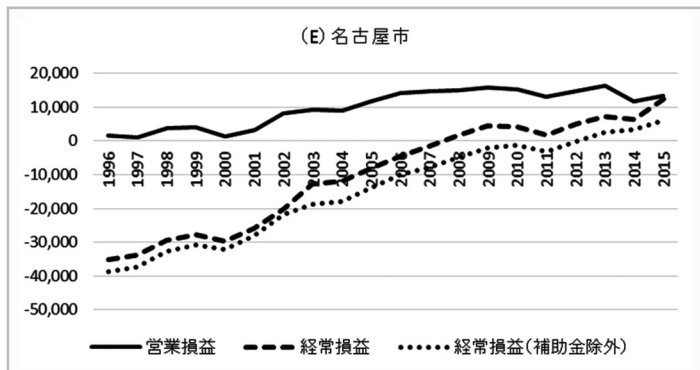
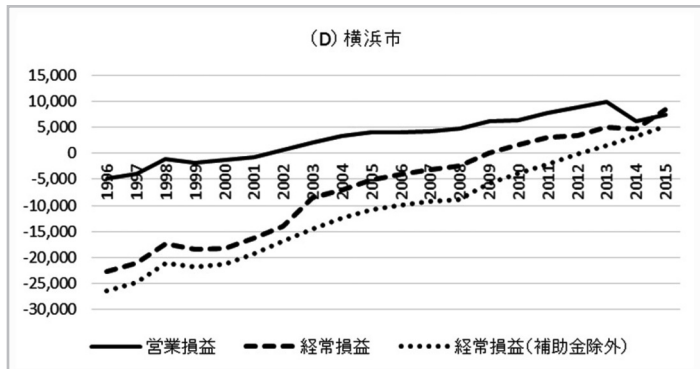
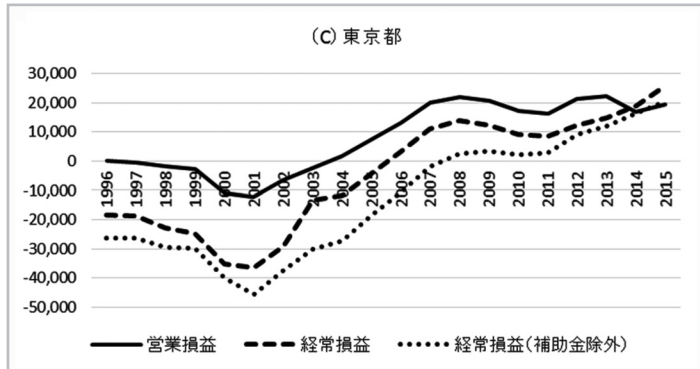
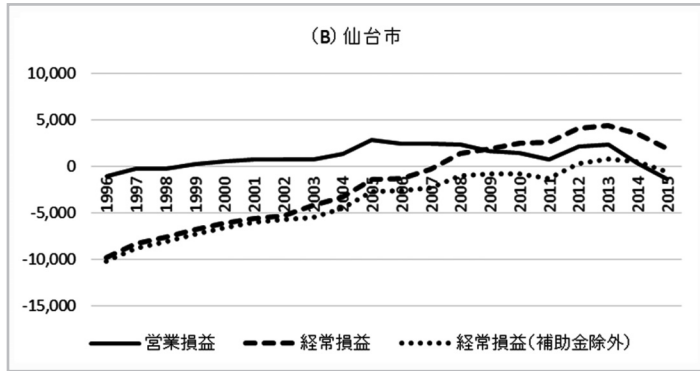
このように、営団地下鉄の株式会社化に比べると大阪市営地下鉄の経営効率化は進んでいるが、他の公営地下鉄と比べると必ずしもそのようには言えない。また、平均給与の面では在阪大手私鉄との格差があり、大阪市営地下鉄のさらなる経営効率化は必要になるだろう。

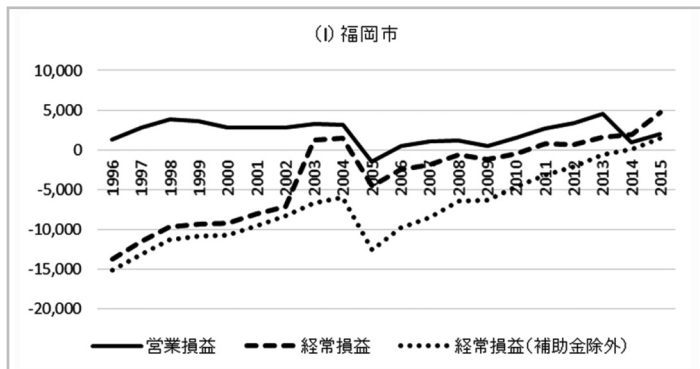
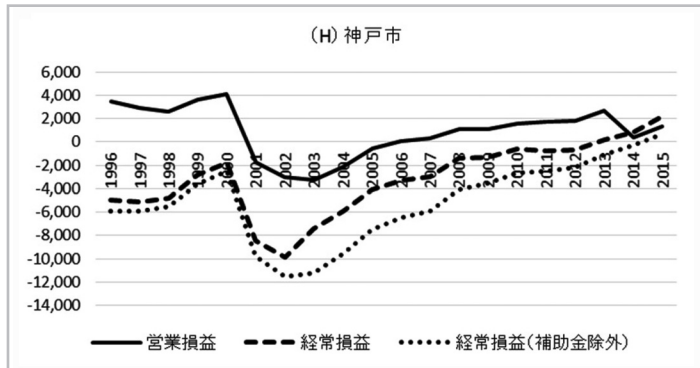
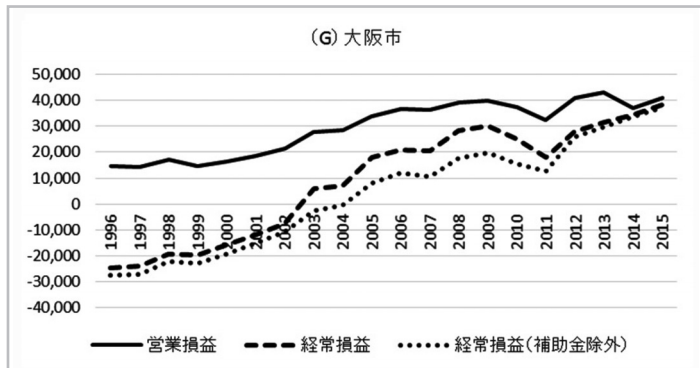
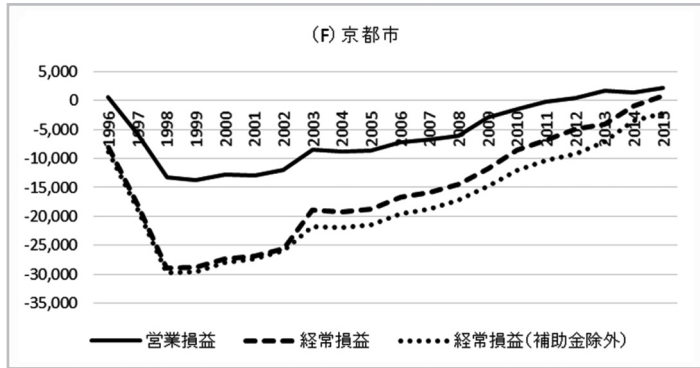
補論 公営地下鉄の経営状況の推移

1996年度から2015年度までの営業損益、経常損益、補助金を除外した経常損益（単位：100万円）の推移の推移を事業者別に示したのが(A)札幌市営地下鉄から(I)福岡市営地下鉄である。



公営地下鉄の経営形態の見直しと費用の変化（田中）





(出所)『地方公営企業年鑑』(総務省)

参考文献・参考資料

- 増地昭男・佐々木弘〔編〕(1994)『現代企業論』, 八千代出版。
- Mizutani, F. and K. Nakamura (1997) "Privatization of the Japan National Railway: Overview of Performance Changes," *International Journal of Transport Economics*, Vol. 24, No. 1, pp. 75-99.
- Mizutani, F. and S. Uranishi (2007) "The Effects of Privatization on Productivity and Capital Adjustment," *International Journal of Transport Economics*, Vol. 34, No. 2, pp. 197-224.
- 森地香奈 (2003) 「営団地下鉄の民営化について」, 『運輸と経済』, 第63巻, 第9号, 24-30頁。
- 日本経済新聞 (2017年3月29日), 大阪朝刊社会面。
- 大阪市交通局ホームページ「地下鉄事業・バス事業民営化プラン(案)」
(http://www.kotsu.city.osaka.lg.jp/business/management/keieihousintou/mineikakihon_housin.html) (2017年5月24日閲覧)。
- 大阪市交通局 (2017) 「地下鉄事業株式会社化(民営化)プラン(案)平成29年1月改訂」, 大阪市交通局ホームページ。
- 齋藤敏和 (2005) 「営団地下鉄から東京メトロへ」, 『高速道路と自動車』, 第48巻, 第9号, 54-60頁。
- 佐々木弘・正司健一・有馬宏尚 (2008) 「大阪市交通局の民営化をめぐる議論—公営交通事業のあるべき姿を探る」, 『運輸と経済』, 第68巻, 第4号, 4-14頁。
- 田中智泰 (2010) 「地下鉄事業の費用構造と生産性」, 『公益事業研究』(公益事業学会), 第61巻, 第3号, 13-19頁。