

コンサルタントが見た“大阪都”

日経ビジネス オンライントップ>コンサルタントが見た“大阪都”

## モノレール、ガラパゴス化した“武家の商法”

連結経営の概念なく、「親・子・孫」で負担や人員を付け替え

2012年6月26日 火曜日 上山 信一、有馬 純則

上山信一氏(慶応大学総合政策学部教授)は大阪府・市の特別顧問を務める。現在、府市統合本部は「大阪都構想」の実現に向けて、府・市の主要事業の民営化、統合プランを作成中である。上山氏はかつてマッキンゼー社などで一緒に仕事をした経営コンサルタントたちの力を借りて各事業の生産性、経営形態などの評価を行っている。

今回からは、個別の事業の分析・評価を担当した経営コンサルタントと上山氏の対談をお届けする。まずは、今年2月から大阪府・市の特別参与として、大阪府のモノレール事業と大阪市の下街事業の経営課題を整理した有馬純則氏(RHJ インターナショナル マネージング・ディレクター)に登場してもらった。(聞き手は、伊藤暢人)

—今回は大阪府のモノレールの見直しについて伺います。関西圏以外の人には少しなじみが薄いのですが、どのような事業なのですか。

上山:大阪モノレールは「大阪空港」駅から「千里中央」駅や「万博記念公園」を通過して「門真市」駅まで行く「環状線(環状モノレール)」と、「万博記念公園」駅で環状線と分かれて「彩都西」駅まで行く「彩都線(国際文化都市モノレール線)」があります。運営主体は「大阪高速鉄道」という会社で大阪府が65%の株式を持っています。そのほか周辺自治体や企業、電鉄会社なども出資していますが、トップは3人とも大阪府のOBもしくは出向者で、事実上、大阪府の外郭団体です。営業収入は単体ベースで91億8000万円、従業員は子会社を含め304人です。



出所:6月11日に開催された大阪府の戦略本部会議の資料

路線は全部で 28km と、世界最長。輸送人員は年間 3600 万人で、日本で第 4 位です。

有馬:環状線は東京でいう JR「武蔵野線」のような位置付けの路線です。大阪は放射線状に鉄道路線が広がりますが、それらをつなぐ交通ネットワーク網を整備するためにつくられました。しかし、「環状」という名がついていますが、実際にはまだ環状にはなっていません。

一方、彩都線は大阪府が開発するニュータウン、彩都の通勤線として引かれました。

2 月に特別参加になったのですが、だいたい週に 1 回、大阪高速鉄道を訪ねて、工場などの現地調査や幹部へのヒアリングを行いました。必要なデータの収集などを依頼し、次の週に行った時に確認するという形で調査・分析しました。

### **利用客増え、負債を 650 億円から 250 億円に削減**

— 輸送人員、営業距離がそれだけあれば事業としてはかなり有望なのではないですか。

上山:いえ、環状線は本来は鉄道になっているはずのところを走っています。鉄道整備が遅れ、先に道路ができ上がってしまったので、仕方なく、モノレールを走らせることになったのです。本来、モノレールはこんなに長い距離を走るものではないのです。世界最長というのは大阪のインフラの遅れの象徴でもあり、誇って良いのかどうか…。

有馬:大阪モノレールは表定速度が時速 35.4km とあまり早くないですね。

上山:東京で言えば「京王井の頭線」をモノレールが走っているようなもの。空港にもつながっているし利用客が多いのは当然です。

— 大阪高速鉄道は事業構造も特殊ですね。

有馬:通常の私鉄の場合、鉄道を通す際にはその土地を買い、線路を敷き、駅を建て、電車を走らせます。線路や駅の建設費は数十年かけて償却し、その中で利益を出していくという構造です。

多くの場合モノレールは鉄道とは異なる制度をとっています。モノレールは道路の上に線路を建設します。線路の建設費用は道路と一体のものとして大阪府が負担します。駅舎も府が建設します。当初の建設費などのうち大阪高速鉄道が払っている費用は、モノレールの車両費用、線路の上に流す電気系統の費用だけで、全体の 3 分の 1 未満です。

つまり、一般の私鉄と比べると、それだけ府からたくさん支援を受けているわけですね。ますます有利ではないですか。

上山: “上下分離”型だから投資負担がとても軽いのが特徴ですね。



大阪府・市特別参与としてモノレール事業などの調査を担当した有馬純則さん(左)と、大阪府・市特別顧問の上山信一さん

有馬: それにしては厳しい収益状況が続いていました。今の大阪モノレールは環状線の終点が門真市駅、彩都線の終点が彩都西駅ですが、1990年の開業当初は千里中央駅と「南茨木」駅間を結ぶわずか6.7kmの路線でした。利用客が少なく売上げが十分上がらないために赤字続きで累積損失を積み上げ、98年度末の負債は約650億円に達していました。

その後、94年に千里中央駅から「芝原」駅まで延び、97年には芝原駅から大阪空港駅、南茨木駅から門真市駅が結ばれました。98年には彩都線も開業。こうした延伸効果で少しずつ利用客が増え、2001年度から黒字転換しています。

2011年3月期は26億円の営業利益でした。負債も返却が進み、今は250億円ほどまでに減っています。

### アウトソーシングが不十分で生産性が低い

上山: 確かに利益が出るようになって、徐々に良くなってきた。府庁の外郭団体の中でも赤字だらけの問題事業ではなくなってきた。社員はがんばってきたと言えます。しかし、まだまだ生産性は低く私鉄が経営していたらもっと利益が出ているはず。それに私鉄なら少しでも早く延伸しようとするのに、この会社はひたすら借金を返すことだけを考えていました。

有馬: 仮に、大阪府が負担しているインフラ建設費の償却部分も大阪高速鉄道の費用に含めて考えれば、まだ大幅な営業赤字ですから、もっと収益構造を改善しなくてははいけません。生産性を上げて利益を最大化する戦略を構築しなくてはいけないのですが、社内ではそういう発想になっていませんでした。

—初期の設備投資を抑えた割には黒字転換に時間がかかっています。何がネックだったのでしょうか。

上山: 収益構造をみると人件費が重すぎます。

有馬:大阪高速鉄は他のモノレール会社と比べて、「1人当たりの走行距離」「1人当たりの輸送人員」「1人当たりの収入」などが少ない。つまり、従業員の人数が多く、生産性が低いのです。なぜ人数が多いかというと、アウトソーシングが不十分だからです。

過去には、駅構内にある「モノペーカーリー」というパン屋まで直営で出店し、運営していたし、自動改札機の導入など駅業務も全部自分たちでやっています。外部の知見を生かすことなく、自前主義にこだわってやってきたために人数が膨らんでしまったのです。

しかも、その膨らんだ従業員の給与水準が同業他社比で高い。府の公務員の基準をそのまま入れたからなのでしょう。

上山:役人が見よう見まねで関連ビジネスに手をつけ、コンビニやレンタサイクルまで自前で手掛けていました。15年ぐらい前には確かに「役所もビジネスで稼ごう」という雰囲気がありました。空いた土地に店を出して収益を上げれば「よくやった」と言われたものです。しかし、今や民間のプロに任せるのが常識です。そういう意味では「時間が止まってしまっている」感じです。一生懸命がらんばっておられるのはいいけれども所詮は“武家の商法”です。この会社は外部から隔離した独自の生態系を作り上げて“ガラパゴス”化してしまっています。

確かに、当時は役人が手掛けた仕事としては気が利いていた。努力されたし、充実感、達成感もあったと思います。そこはすごく認めるのですが、世の中はもっとすごいスピードで行ってしまっただけです。

—お話を伺っていると、旧国鉄がJRになる前に様々な事業展開で苦勞していた時代の話を思い出しました。レンタサイクル、食堂など駅の近くで多くの事業を始めましたが、当時はかなり苦戦していました。事業開始直後は話題になるのですが、その後はどうも色あせてしまう。当時、公務員として新規事業に挑戦することは評価されましたが、その後の市場の変化についていけないケースが多かった。これと同じ構図が大阪モノレールにはいまだにあるということでしょうか。

しかし、それに今まで気づかなかったとも思えないんですが。

### 「連結」の概念なく、負担を付け替え

有馬:ヒアリングをしている中で驚いたのは、「連結」という概念がないことです。民間企業であれば、連結のデータを見るのは当然のことですが、それが出てこない。

例えば、先ほどの「1人当たりの走行距離」「1人当たりの輸送人員」「1人当たりの収入」も、当初は大阪高速鉄道の単体の従業員数177人をベースにした数字を出してきて、「経営は効率的」「生産性が高い」と主張していました。ところが、子会社の大阪モノレールサービスの人員を含めて(連結では304人)計算し直すと全く違った結果になりました。

連結の発想がないという点では、親会社にあたる大阪府との間でも同じことが言えます。例えば、大阪高速鉄道は大阪府から借り入れをしていたのですが、府の財政再建のために、その借入金を返済しなくてはならなくなった。単体で見た時の大阪府の負債を減らすためです。

大阪高速鉄道はその分、外部の銀行から借り入れることになりました。今まで府からほとんど金利ゼロに近い形で借りていたのに、新たに4%近い金利を払うことになってしまったのです。



モノレールの車庫用地も従来、府から無償で借りていたのに、有償になり、さらには12億円かけて購入することになった。

つまり大阪府は利益が出ている子会社に負担の付け替えをしたわけです。大阪府に連結経営の概念があり連結子会社としてコントロールしていればあり得ない話です。

上山: 役所はそういうことをよくやるね。本体が苦しいと、「外郭団体で負担させろ」となる。本来は、大阪府以外の株主もしっかりチェックしないとイケない話ですね。

1990年代半ばまでの連結会計が一般化する直前の日本企業の経営を思い出しました。子会社に負債を押し付ける親会社のパターンですね。しかし、企業の方は連結会計に踏み出して15年以上がたつというのに。

有馬: この件に限らず、出てきた数字を見ると、何か変だったり、合わなかったりするところがよくありました。色々聞いていくと、全然違う数字が出てくるという感じです。

上山: 役所は前例主義ということもあって、なるべくありきたりの資料ですまそうとします。出てこない数字なども単にデータを取っていないだけか、とろうとしていないのか、微妙なところ。あとデータはと言われたらまじめに出すけど、言われなければ主体的には出さない。

有馬: 1回言って出てくる時もあれば、3回言わないと出てこない時もある。あまり触られたくない部分のデータだと、なかなか出てきませんでした。

(構成: 小林佳代)

注:有馬氏が特別参与として行った事業分析の報告書は、6月11日に開催された大阪府の戦略本部会議の資料として公開されている

#### コンサルタントが見た“大阪都”

大阪府と市を統合する「大阪都」構想が動き出している。統合するとどのような効果が得られるのか、様々な分野にコンサルタント経験者が入って精査を続けている。その現場に立ち会った関係者が個々のプロジェクトについて、ビジネスという視点で解説する。

⇒ 記事一覧

#### 上山 信一(うえやま・しんいち)

慶應義塾大学総合政策学部教授

1957年大阪市生まれ。京都大学法学部、米プリンストン大学大学院(公共経営学修士)卒。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)などを経て2007年から現職。専門は企業・行政機関の経営改革。大学での本務のほか大阪府・市の特別顧問、国交省政策評価会委員(座長)、新潟市都市政策研究所長、公共政策学会理事等を兼務。著書に『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)、『ミュージアムが都市を再生する』(日本経済新聞社)、『行政の経営分析—大阪市の挑戦』(時事通信出版局)、『政策連携の時代』(日本評論社)などがある。

#### 有馬 純則(ありま・すみのり)

RHJ インターナショナル マネージング・ディレクター

1994年東京大学経済学部卒業。同年マッキンゼー・アンド・カンパニー・ジャパン、97年JPモルガン証券を経て、2002年米プリンストン大学ファイナンス修士号取得。同年リップルウッド・ジャパン(現RHJインターナショナル)に入社。2009年より現職。また、2012年より大阪府・市特別参与を務める。

日経ビジネス オンライン

© 2006-2011 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.