

## 運賃、混雑、終電の早さ…、不満解消への取り組み進まず

### 赤字だから天下りが必要というあきれた役所の論理

2012年7月3日(火) 上山 信一、有馬 純則

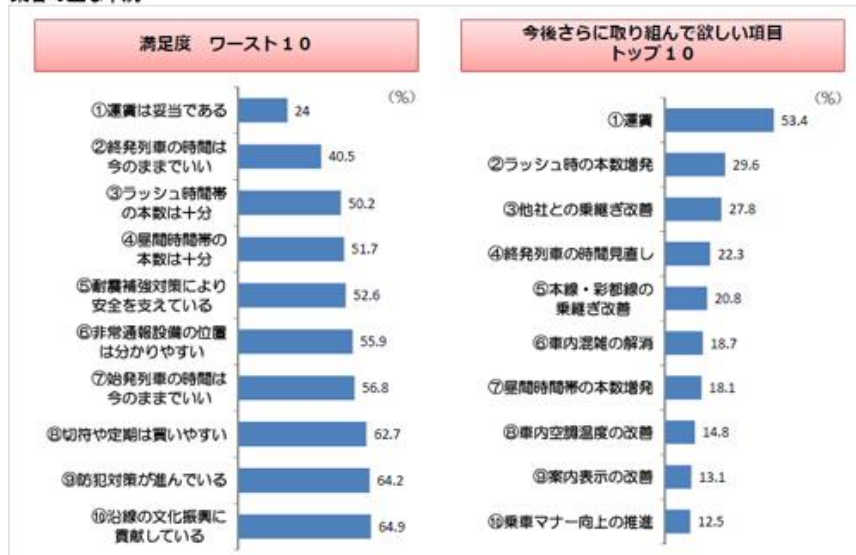
上山信一氏(慶応大学総合政策学部教授)は大阪府・市の特別顧問を務める。現在、府市統合本部は「大阪都構想」の実現に向けて、府・市の主要事業の民営化、統合プランを作成中である。上山氏はかつてマッキンゼー社などで一緒に仕事をした経営コンサルタントたちの力を借りて各事業の生産性、経営形態などの評価を行っている。前回に引き続き、今年2月から大阪府・市の特別参与として、大阪府のモノレール事業と大阪市の地下街事業の経営課題を整理した有馬純則氏(RHJ インターナショナル マネージング・ディレクター)に登場してもらった。

大阪府が出資する「大阪高速鉄道」が運営するモノレール事業は、路線の延伸効果で毎年利益が出るようになり、負債の削減も進んでいる。しかし、改善すべき問題が数多くあった。(聞き手は伊藤暢人)

—モノレールの乗車人員は2010年度で1日あたり9万9721人。2008年度の10万616人がピークでしたが、その後も高い水準が続いています。乗客は今のサービスに満足しているのでしょうか。

有馬:利用者調査をみると、不満として挙がるのは「運賃が高い」「終電が早い」「ラッシュ時の運転本数が少ない」といった点です。しかし、モノレール会社は、これらにはほとんど対応できていません。特に苦情がすごいわけでもないのですが、ダイヤの見直しなどはしていません。

#### 乗客の主な不満



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

上山:あと延伸についても「環状線」と名前がついているぐらいで、もともとは環状の構想があったのに、実現していない。「門真市」駅以南への延伸がこの会社の今の最大のミッションだと思うのだけど、そういう切迫感はありません。

むしろ1円でも多く、1日でも多く借金を返すことを最大の使命と考えてきたようです。そして現に一時は650億円あった借入金残高を、2012年度末には255億円にまで減らしてきた。12年間で400億円も返済したのはすばらしい。しかし、借金返済と将来投資を同時にやっていくという企業経営では当たり前の発想がない。この会社の経営は役所の発想そのものです。民間企業なのに行政改革ばかりやっていて成長戦略を考えていない。また地域の発展に貢献するという発想も足りない。

モノレールの場合、負債を自己資本で割った比率は4.7倍に下がっている。阪急(単体ベースで6.6倍)、近鉄(同6.6倍)、南海(同5.2倍)と比べても低い。現在価値とキャッシュフローを見れば、今から借金して新事業に取り組んでも全く問題がないのにね。

有馬:延伸については下部のインフラ整備に大阪府がお金をかけられないので、自分たちだけの判断では延伸できないという理屈です。確かにこの会社の判断だけでは延伸できないのですが、大阪府にもっと働きかけても良かったでしょうね。

上山:「大阪府にはお金がないから無理」ということで思考停止していてよいのか。PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)による資金調達の検討をすべきです。交通問題の解決にもつながる延伸を通じて、自社の成長戦略を考えると、400億円の負債を早く返すことのどちらが大切かを徹底的に考えた形跡がないのが問題です。外郭団体は本来、役所と同じ大所高所でのもの考えることができるのが利点のはずなのに、この会社はさえない民間企業と同じで節約だけを追求してきた。

有馬:運賃も初乗りが200円、最高で540円。モノレールとしては標準的だけど私鉄と比較すると明らかに高いですね。

門真から空港へ行こうとしたら、モノレールに乗るしかありません。門真に本社があるパナソニックの社員などは相当使っています。アンケートを見ると乗客はとにかく運賃が高いと口をそろえている。しかし、これしかないから乗っているのです。その結果が利益につながっている面はありますが、延伸できないなら値下げして利用者に還元するという策も考えても良かったと思います。

### 「累損があるから役所が関与する」という大阪府の主張

ー先日、夕方のラッシュ時に大阪モノレールを待っていたのですが、なかなか来ない。終電も早いようです。大都市部でこれだけの輸送人員を抱える路線なのに、なぜなのでしょう。

上山:うーん。実はダイヤをどう改善するかという問題も大きいのです。

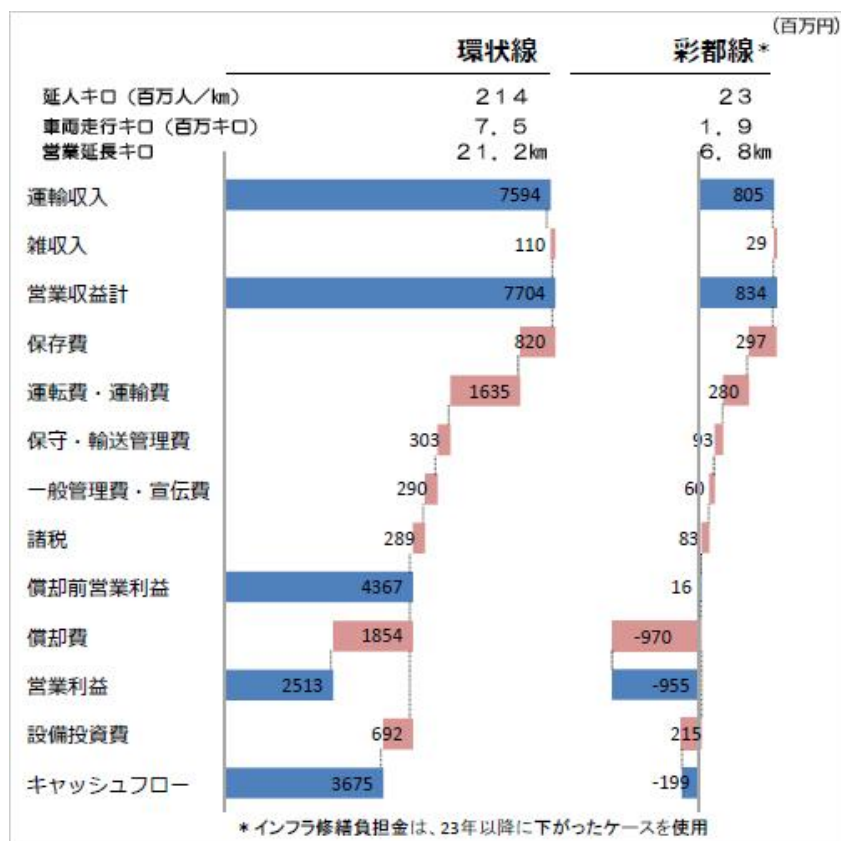
有馬:例えば、阪急電鉄で「蛍池」駅に0時44分に到着する電車があります。ところが、モノレールの蛍池駅の終電は23時台に終了してしまっている。放射線状の鉄道をつなぐ環状線としての役割が果たせていません。

ラッシュ時の混雑緩和も課題です。「万博記念公園」駅のすぐ東側の線路は環状線、彩都線が同じ路線を共用している。ラッシュ時は、環状線の門真市行きと彩都線の「彩都西」行きとが交互に来るダイヤになっているので、それぞれ7分強に1本という運転本数になります。彩都線はほぼ座れるぐらいに空いているのに対し、環状線はギューギューに混んでいるというアンバランスな状況が続いています。

上山:環状線、彩都線に分けて、それぞれに対処すべき問題もあるはずですね。

有馬:民間企業であれば、セグメント別の利益率を見て、どう対応するかを考えるのが普通です。ところが大阪高速鉄道では環状線、彩都線と路線別に分けた数字は「計算していない」と言う。

あちこちについて、何とか出てきた数字を見てみると、環状線は利益が出ているけれど、彩都線は大幅赤字であることがわかった。こうした実態を良く見ずに、環状線も彩都線も同じ運賃で、同じ本数を走らせていたというのは問題でした。



路線別の収支

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

今後、大阪高速鉄道はコストを適正化し、出てくるキャッシュをどう使うかを考えなくてはなりません。値下げをするのか、延伸するのか。そして、府が所有する大阪高速鉄道の株式を民間に売却

する(民営化)のか。

ートップの3人を府のOBや出向者が独占してきました。それがこの会社の体質改善を遅らせたのではないのでしょうか。そもそも外部から経営陣を招くという発想はなかったのですか。

有馬:過去にも何度か民営化や、民営化までいかなくても民間の血を入れて経営改革を進めるべきだという話は出たようですが、その度につぶれてきました。大阪府は「過去の累積損失があるから、それを消すまでは府が面倒を見なくてはいけない」という主張をしていました。

上山:役所はどこでもそのへ理屈をこねる。例えば役人の出向や天下りをやめて民間人に経営を任せようと提案すると、必ず「累損があるような会社の社長には、民間の人は来てくれない」とか、「民間出身の経営者だと年収が3000万円ぐらい必要だ」といった話を持ち出してきて必死でつぶしにかかる。そして「役所のOBなら900万円で済む。出向ならタダだ」と主張する。これは一種の開き直りですね。

この会社の場合は少し違いますが、外郭団体をつぶれない程度の赤字に保っておくというのは、役人が天下り先を維持するためにやる常とう手段です。ひどい例になると、不必要な施設に追加投資して赤字を生み出し、いつまでも自立させない。少額の赤字の団体は、天下りの経営者が細く長くまったり過ごすのに最適です。今のトップ3人には決してそういう意図はないけれども、この会社が赤字を解消してしまうと天下りの“存在証明”ができなくなるのも事実です。

### 役所がいつまでも関与し続けることには問題がある

有馬:大阪高速鉄道はキャッシュを生み出し、利益を出し、投資家が収益性の参考にする「EBITDA(利払い・税金・償却前利益)」も高い水準になっている。そこで、なぜ、10年以上過去の損失の記録でしかない遺物である累損を引っ張り出してきて「府が経営陣に人を送り込んでモニターしなくてはならない」となるのか。我々、経営コンサルタントからすると、「訳がわからない」というのが本音です。

ー連の事業評価の結果、これからモノレールはどうなっていくのですか？



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

上山: 今回の調査・分析を報告した時の松井一郎大阪府知事の判断は明快でした。「至急、延伸、そして完全民営化を検討しろ」というものでした。門真市駅から南に路線を延ばし、近鉄線などとの乗り換えができるようにする。地域を便利にして利用客を増やす。

有馬: 延伸にかかる費用は約 800 億円。この 10 年で負債を 400 億円減らす力があつたのですから、大阪府とともに負担すれば十分可能な数字です。

上山: 過去 10 年、全国の自治体で問題になったのは、ムダな公共投資とか、破綻した第 3 セクターなどの事例です。大阪高速鉄道の場合はちょっとそれとは違う。ちゃんと利益も出していて、借金も減っていて、良くなっている。しかし、それを民間がやっていたらもっと早く黒字化し、あるいは延伸投資をしたり運賃が下がっていたはず。これはオポチュニティーロス(機会損失)の典型例です。

### 大阪市が大株主の地下街でもノウハウが不足で

一役所がいつまでも関与することでオポチュニティーロスが発生している事例はほかにもあるそうですね。大阪市が大株主の「大阪地下街」もその 1 つと聞いています。市が地下街を運営しているというのも、少し意外な感じがします。この会社の調査・分析も有馬さんをご担当されたんですね。

有馬: 大阪市が 50.3%を出資する「大阪地下街」は、「ホワイトイウめだ」(同市北区)を始め、梅田、難波、天王寺など大阪中心部で 5 つの地下街を運営している不動産会社です。かつては業績も良い優良企業でしたが、過剰人員や運営上のまずさで行き詰まってきました。

実は、JR 大阪駅、地下鉄梅田駅周辺の地下街は権利が複雑です。百貨店やファッションビルの下はそれぞれのビルに属しています。それ以外のところで「大阪地下街」がホワイトイウめだを運営しています。

上山: この会社は大阪市役所にとっては従来からとても“おいしい”天下り先でした。会社を設立したのは 1956 年です。当時は民間に十分な投資資金力がなかったので、役所が地下街を整備する意味があつたのでしょう。しかし、今は維持管理だけです。テナントマネジメントのノウハウもない。市役所が株式を持つ意味はありません。

これは公共インフラ事業の経営の原則ですが、建設投資が終われば民営化してよいのです。例えば、2004 年に東京の営団地下鉄が民営化して東京地下鉄、通称「東京メトロ」になりました。新しい路線を整備する時には、低利で資金調達したり、土地の権利関係を整理したりで役所がやる意味がありました。しかし、新線を整備せず、もはや既存路線を運営するだけならば、民営の方が効率的です。

「大阪地下街」も同じです。地下街を作るところでは役所が投資するのはよい。しかし、完成後の運営は民間のプロがやればよい。株式を早く売却すれば良かったのに、天下りポストを維持するためにズルズルこまできてしまった。

上山:これについても橋下徹市長に報告したところ、やはり「株式を売却し民営化すべき」という意見でした。役所がいつまでも関与する必要のない事業の典型です。

(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

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。

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。