

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20120824/235985/>

日経ビジネスオンライン > 政治・経済 > コンサルタントが見た“大阪都”

まるで社会主義国——大阪市営地下鉄の過剰コスト構造

黒字だが乗客は減少…今のうちの民営化が必須

2012年9月5日(水) 余語 邦彦、上山 信一

大阪府と市の統合本部は現在、「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。

バス事業を取り上げた前回に引き続き、府と市の特別顧問として、バス・地下鉄事業の見直しにかかわる余語邦彦氏(ビジネス・ブレークスルー大学院大学教授、元マッキンゼー)に登場していただく。今回はバス事業と同じく、大阪市交通局の運営である地下鉄事業について考察する。

大阪の地下鉄事業は地下鉄事業者の中では東京メトロに継ぐ事業規模。2003年度以降、黒字を計上するなど、近年、経営の健全性は高まっているが、依然として問題点も多いという。(聞き手は、伊藤暢人)

-今回は地下鉄事業についてお聞きします。まず、大阪市営地下鉄の現状を教えてください。

余語:最初に地下鉄の概要をお話ししましょう。大阪の地下鉄は都心を中心にほぼ市域全体に路線が広がっています。第1号線の御堂筋線、第2号線の谷町線、第3号線の四つ橋線など全部で第8号線まで走っています。都心部は特にきめ細かな交通ネットワークを築いています。

営業距離は129.9キロメートル、駅数は123駅、職員は5500人弱で、地下鉄事業者としては東京メトロに次ぐ規模。公営地下鉄事業者で見ると、東京都営よりも大きく、全国でも最大級の事業規模です。

-同じ大阪市交通局が運営するバス事業は、赤字の解消が課題でした。一方、この地下鉄事業は、2003年度以降は黒字を計上し、2010年度の黒字は239億円。2002年度に約2933億円に達していた累積欠損金を2010年度決算で公営地下鉄事業者として初めて解消しました。問題はさほど大きくないように見受けられます。

余語:確かに2003年度に総費用が総収入を下回り、継続的に黒字を確保するようになっています。ただ、ちょっと注意して見なくてはならない面があります。

運賃収入 1444 億円のうち、53 億円は「特別乗車料繰入金」。70 歳以上の市民の市営地下鉄利用に対して乗車料金を減免している、いわゆる「敬老パス」に対する市の一般会計からの補助金です。そのほか、企業債の金利や駅の補修費用などにも補助金が出ています。また、公営事業ですから、当然、固定資産税や法人税を払っていません。



2011 年度の経常利益は 167 億円ですが、これを民間企業の会計に直して見ると、だいたい 52 億円ぐらいになります。最終利益は 30 億円ほどで、鉄道会社としては、やや物足りない数字です。決して十分、儲かっている会社ではありません。しかも、運賃収入が年々下がってきています。

府と市の特別顧問として地下鉄事業の見直しにかかわる余語邦彦氏

-大阪都心部を走る地下鉄なのに運賃収入が下がっているのですか。それは乗車人員が減少しているせいですか。それとも、客単価が下がっているのでしょうか。

余語:乗車人員の減少が理由です。路線の延長とともに 1 日平均乗車人員は増加していましたが、1990 年の 281 万人をピークに減り始め、2010 年には 229 万人にとどまりました。2006 年に今里筋線が開業しましたが、その後から今まででも 4%減っています。

一方、客単価は上がっています。関西を中心に 58 の鉄道・バス事業者が加盟する「スルッと KANSAI 協議会」が 2004 年に導入した IC カード決済サービス「PiTaPa」が普及し、地下鉄にも乗りやすくなったためだと思います。しかし、それでも人口減少と高齢化による影響をカバーしきれなかった。

今のペースで毎年、1%ずつ利用客が減っていったら、8 年ほどで 100 億円もの売り上げが減る計算になります。先ほど話したように、実情は利益 30 億円ほどの会社ですから、100 億円も売り上げが減れば、赤字に陥ります。このまま放っておいたら、巨額の赤字を抱える“第 2 の国鉄”となりかねません。

一刻も早く経営を合理化し、府市統合を機に広域化の視点から、成長戦略を描き、持続的に成長性のある収益企業を急いでつくりあげなくてはならないのです。

民間の鉄道会社とともに改善方策を検討

-「今のまま放っておいたら大変なことになる」という認識は、地下鉄の幹部や職員の間には浸透しているのでしょうか。

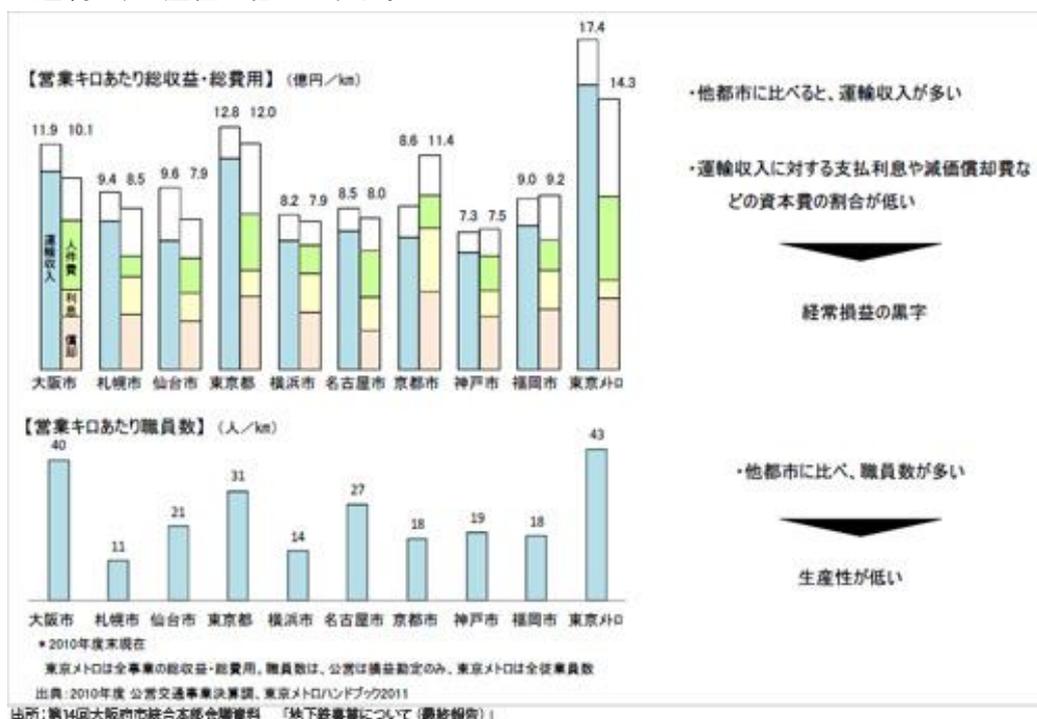
余語:「大変なことになる」という認識は希薄です。そもそも、手を打とうとする動機づけがない。公務員ですから。また一般的に、公務員は対市民サービスや収支よりも事業の継続性や手続きの維持を優先した仕事をしがちです。

たとえば合理化の努力をしても、ほめられるどころか、議会やマスコミに「サービスが落ちるのではないか」「事故が増えるかもしれない」と追求される恐れがあるわけです。あえて現状を変えようという気概を持つのは難しいでしょう。

そもそも、民間企業でできる収益事業を「官」が経営するのは時代遅れです。橋下市長は、国鉄改革が国の行革の象徴であったように、大阪市交通局の民営化を自治体改革の象徴と位置付けています。

-現在の地下鉄事業が持続的に成長性のある収益企業となるためには、何が必要ですか。

余語:改善すべき箇所はたくさんあります。営業1キロメートル当たりの職員数は40人。私鉄の約2倍です。また、東京都営の31人、名古屋市営の27人、仙台市営の21人などと比べてもはるかに過剰で、生産性が低いですね。



また、地下鉄ですから当然地下トンネルの比率が高く、今後、更新投資の負担が重くのしかかかってくる可能性があります。今のうちから、高コスト体質を是正しておかなくてはなりません。

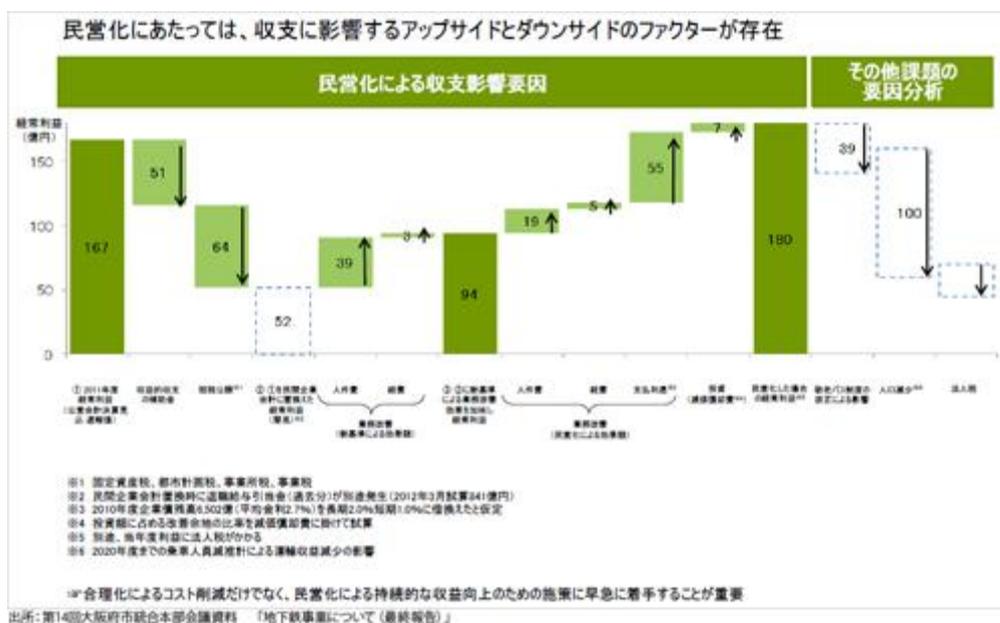
さらに、企業債残高も高レベルです。2010年度で約6500億円あります。地下鉄事業の会計を民

間企業会計に置き換えた場合の EBITDA(営業利益+減価償却費)は 688 億円ですから、有利子負債/EBITDA 倍率は 9.5 倍。東京メトロの 4.5 倍と比較すると 2 倍に及びます。新線建設は 2006 年以降ないので、今後は減る一方ですが、これまでの行政から継続的な財政支援を受けることを前提とする枠組みから脱却して、経営体質を強化しなくてはなりません。

今回、府市統合本部の「地下鉄民営化・成長戦略プロジェクトチーム」では民間経営の視点で改善方策を検討することにしました。「総務」「運輸」「電気」「車両」「工務」と 5 つのワーキンググループを作り、それぞれのグループには交通局のメンバーのほか、関西の大手私鉄各社の部長クラスの方に 2 人ずつ加わってもらいました。総務は南海鉄道、運輸は京阪電気鉄道、電気は阪神電気鉄道、車両が近畿日本鉄道、工務が阪急電鉄という具合に役割分担してもらい、交通局の今のオペレーションを見てもらって、どういう部分で合理化できるかをギリギリと詰めてもらいました。

-民間の目で合理化すると、どれくらいの効果が出そうですか。

余語: 民営化を実現するには時間がかかります。民営化を待たずに改善できる部分もあります。そこで、「新基準」と「民営化」という 2 つのカテゴリーに分けて合理化効果を推計しました。現在の公営のままでも取り組める内容を民間の視点で洗い出したものを「新基準」と設定したのです。



民営化するとさらに人件費 19 億円、経費 5 億円を改善でき、投資の見直しによって原価償却費が 7 億円ぐらい減る。経常利益は 125 億円に拡大します。今後の交渉は必要だが、現在高金利で借りている企業債を借り替えることによる金利削減効果も大きい。

ただし、敬老パス制度の改正で 20 億円、さらに人口減による乗車人員の減少によって 2020 年には 100 億円ぐらいの減収になると見込まれます。合理化だけでは、収益拡大は限界があります。

けれど、僕が経営者だったら、乗車人員の減少によって 100 億円をみすみす失うようなことは絶対にしません。広域化など利便性の向上による乗車人員減少の歯止め、物販や不動産をはじめ非鉄道分野の拡大も含めて、増収に向けてあらゆる手を尽くします。地下鉄事業はいち早く民営化して、経営者が責任を持って、持続的に収益を強化するような経営戦略を構築していくことが重要だと思います。



あらゆるメーカーの機器が揃う「ショールーム」に

-今回、ワーキンググループに入った私鉄幹部の方たちは、初めて市営地下鉄のコスト構造を目にしたわけですが、どのような感想を持ったのでしょうか。

余語: 驚くことはたくさんあったようですよ。たとえば市営地下鉄は公営事業なので、公開入札が原則です。随意契約はできない。車両にしる、空調機にしる、複数のメーカーのものを採用しています。私鉄だったら、2 社ぐらいを競争させて、できるだけコストダウンした上で長期契約を結ぶところですが、それができないのです。

改札機などの駅務機器は特に顕著で、私鉄の方たちは「まるでメーカー各社のショールームだ」と言っていました。交通局の一室には全部の路線の集中管理システムがありますが、それも路線ごとにメーカーが違います。細かい話ですが、駅の料金表なども、駅ごとに地域の中小企業業者のものを採用しています。

こうやって個々に発注するから、業務プロセス自体が非効率で経費がかかる。仕入れ値も高い。保守・メンテナンスにも手間がかかるし、補修部品も数多く必要で、コストが高くなります。

-多少高くても、バランスやオープン性で採用するのですね。

余語: そうです。コストよりもそちらを優先します。

大阪市の地下鉄に限らず、公営事業の場合、「ショールームのよう」と言われるぐらい、色々な企業の機器を採用するものなのですか。

余語:もちろん、民間企業と同じようにはできませんが、本来は、公共企業体にも多少の自由はあります。ただ、交通局の職員の立場で考えたら、一生懸命コストダウンしても、議会から「特定の企業との癒着があるのではないか」と探られるのも嫌でしょう。だから、必要以上にバランスやオープン性にこだわっていたのかもしれない。杓子定規に考え過ぎていた面があるように思います。

そういう部分は公営事業のままでは改善しようがない。このように、民営化しなくては解決しない問題もあるのです。

(構成:小林佳代)

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、日本公共政策学会理事等を兼務。著書に『大阪維新一橋下改革が日本を変える』(角川SSC新書)、『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。

余語 邦彦(よご・くにひこ)
ビジネス・ブレークスルー大学大学院教授、大阪府・市の特別顧問

1981年東京大学機械工学科を卒業。83年同修士卒業後、科学技術庁(現文部科学省)に入庁。87年から89年に人事院の長期派遣研修生として米国ダートマス大学に留学し経営学修士(MBA)を取得。90年マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。97年に退社後、コンサルティング会社を設立。企業のM&A及び資金調達のアドバイザー・サービスを手がける。2000年光通信取締役副社長(Co-CEO)などを経て2003年産業再生機構の執行役員・マネージングディレクターに就任。2004年カネボウ化粧品取締役兼代表執行役会長・最高経営責任者(CEO)に。当初の再生計画を上回る業績を確保し、成功裏に花王への株式譲渡を完了。2006年アルゼ代表取締役・CEO就任。業績をV時回復させ2008年に退任。同年4月より現職。企業再生論を担当する。

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。

© 2006-2012 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.