



地下鉄事業民営化プラン (案) 【改訂版】

平成28年8月
大阪市

目次

1. はじめに	1
2. 民営化のメリット	2
3. 新会社設立の考え方と概要	
(1) 基本的な考え方	6
(2) 会社設立手法	7
(3) 企業理念	8
(4) 民営化ビジョンで想定される様々な事業	9
(5) 組織イメージ	10
(6) 定款の主要項目（案）	12
4. 新会社の事業計画・施策	
(1) 安全対策	
① 安全対策の推進	14
② ホーム上の安全対策に関する取組み	16
③ バリアフリーに対する取組み	17
(2) 関連事業の推進	18
(3) 地下街との一体的な地下のまちづくり	19
(4) 交通政策・株式監理	
① 未着手の地下鉄条例路線のあり方	20
② 大阪市鉄道ネットワーク審議会	21
③ 今後の方針	22
④ 大阪市会と新会社の会議体の設置	23
⑤ 株主の権限	24
5. 新会社移行時の一般会計等との関係	
(1) 職員に関する取扱い	
① 職員の転籍・雇用対策について	26
② 事業別・採用区分別・補職別の転籍方針	28
③ 民営化に伴う退職金の試算について	29
④ 人事委員会採用職員の処遇について	30
⑤ 民営化に伴う転籍意向予備調査の実施について	31
⑥ 民営化後の要員体制について	32
⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について	33
(2) 資産の整理方針	
① 資産整理の考え方について	41
② 資産整理の基準に基づく仕分け	44
③ ニュートラムのインフラ部について	49
④ 関西電力株式について	50
(3) 企業債・補助金等の取扱い	
① 地下鉄事業にかかる企業債（交通局分）、市債（一般会計分）の状況	51
② 繰上償還の財源及び負債引継ぎの考え方	52
③ 共済追加費用等について	53
6. 新会社の収支見通し	
(1) 収支見通しの算定条件	55
(2) 収支見通し	56
(3) 他事業者との比較	57
(4) 安全に関する投資計画	58
(5) 民営化時の資金処理（資金繰り）について	59
(6) 公営・民営収支比較	60
7. 今後のスケジュール	61

1. はじめに

地下鉄事業の民営化については、平成24年12月に「民営化基本方針（素案）」を策定して以来、市民・お客さまのお声もお聞きしながら、議会での議論も踏まえ、平成25年5月には「民営化基本プラン（案）」を策定し、民営化の必要性を提起してきた。

この間、資産のデューデリジェンス業務を実施し、民営化時の現物出資財産額の試算を行うなど、着実に民営化に向けた準備を進めるとともに、新会社への事業免許の譲渡手続きや、国の成長戦略の一環として事業再編の円滑化を図ることを目的として制定された「産業競争力強化法」の適用についても、関係省庁と協議を進めている。

地下鉄事業の廃止に関する条例案については、5度に及ぶ継続審査を経て、2度にわたり否決となったが、その間の議会での意見を踏まえ、民営化の基本方針を議会の議決事件とすることを定めた条例案を平成27年9月議会に上程し、同年10月に可決いただいた。

このいわゆる手続き条例に基づき、今議会に基本方針案を上程しご議論いただいているが、より議論を深めていただくために、これまで議会でご意見のあった民営化に対する課題などを盛り込み「地下鉄事業民営化プラン(案)」として取りまとめた。

このプラン（案）をもとに議論の深度化を図っていただき、市民・お客さまにメリットの多い地下鉄事業の民営化について、議会でのコンセンサスを得ながら進めてまいりたいと考えている。

改訂にあたって

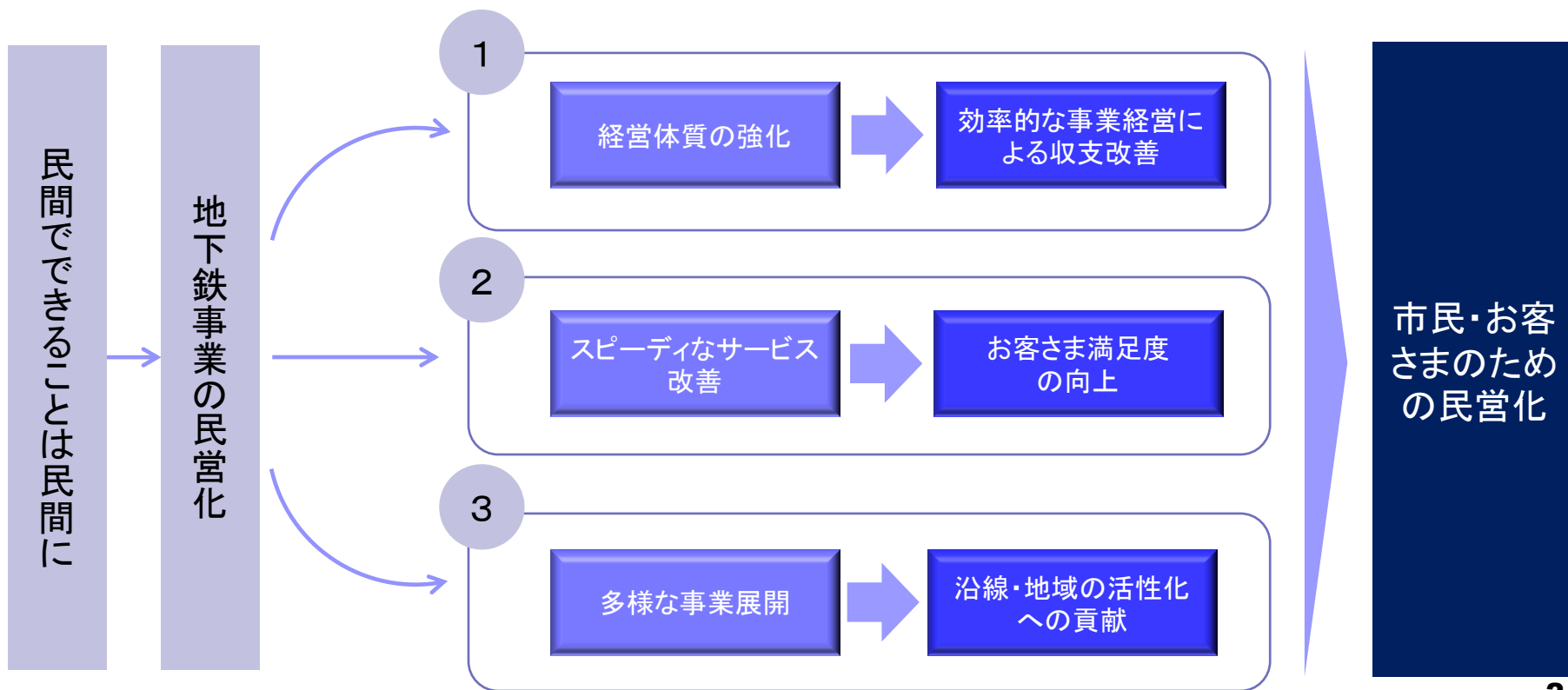
本資料は、平成28年2月・3月に行われた議会でのご議論を踏まえて、プラン(案)を加筆・修正し、平成28年8月改訂版として取りまとめたものです。

2. 民営化のメリット

民営化後の新会社が経営力を強化することで、効率的な事業経営が可能となります。

また、公営企業においては、予算・契約・人事といった面で、地方自治法などの法令や大阪市のルールを遵守することによる経営上の制約があります。民営化後の新会社においては、これらの制約がなくなり経営の自由度が格段にアップするため、柔軟な発想とスピード感のある実行力で、多様な事業展開をはじめ、質の高いサービスと新たな価値の創造を実現してまいります。

これらのことから、民営化は市民・お客さまにとって大きなメリットがあると考えます。



2. 民営化のメリット

(民営化によってできるもの)

1

経営体質の強化

効率的な事業経営による収支改善

- 経営力の強化により、新たな安全施策・サービス投資資金を確保します。
- 新会社から大阪市への納税・配当により、年間約100億円の財政貢献を果たします。本市としては、これらの財源を市民サービス向上のために活用することができます。

※民営化10年目の試算：大阪市への納税約45億円（固定資産税など）
配当約64億円
(税引後利益に東京メトロの配当性向を乗じて算出)

2

スピーディなサービス改善

お客さま満足度の向上

- これまで初乗り運賃の値下げ、トイレの美装化、終発延長、駅ナカ・売店のリニューアルなどのサービス改革に取り組んできました。
- 民営化後は公営の制約がなくなり、みずからの判断と責任の下で、ニーズを機敏に捉え、スピード感を持って市民・お客さまに実感いただけるサービスを展開していきます。
- 「より便利で、より安く、より快適な地下鉄」といったブランド力を構築します。

3

多様な事業展開

沿線・地域の活性化への貢献

- 大阪地下街(株)の株式取得により、新たな事業展開の足掛かりとなりました。
- 今後、鉄道事業の枠を超えた「ホテル・不動産事業」、「高齢者・子育て支援事業」などを展開し、新たな収益の柱に育て、鉄道事業の持続・発展につなげるとともに、沿線・地域の活性化に貢献します。
- 大阪の地下をブラッシュアップし、快適な地下空間の創出・地下のまちの魅力アップに貢献します。
- 地下街との連携により、地下の防災面の強化や、営業面でもシナジー効果を発揮します。

国鉄・郵政の民営化事例においても、経営力強化や多様な事業展開が達成されています

2. 民営化のメリット

	公営企業	民間企業
公営の制約からの解放	<ul style="list-style-type: none"> 採用形態の二重構造となっています。(人事委員会採用と交通局採用) 予算の策定・変更において管理者権限の制約があります。 契約は、原則として一般競争入札等の手続きを経なければならない、その手続きや期間を必要とします。 「ekimo」など駅ナカ事業は展開しているものの、関連事業は鉄道事業と相当因果関係を持つものに限定されています。 	<ul style="list-style-type: none"> 社員は全員、新会社の採用となり、採用形態の垣根を取り払い、一丸となって事業運営にまい進します。 経営計画から予算策定、事業執行、決算公表に至るまで、すべて新会社が実行し、役員が結果責任を持ちます。 安全と利益を最大化する使命のもと、さまざまな契約手法の中から最善の手法を選択し、費用ロスと時間ロスを削ぎ落とします。 鉄道事業の枠を超えた「ホテル・不動産事業」、「高齢者・子育て支援事業」などを展開し、新たな収益の柱に育て、鉄道事業の持続・発展につなげます。 大阪の地下をブラッシュアップし、快適な地下空間の創出・地下のまちの魅力アップに貢献します。 地下街との連携により、地下の防災面の強化や、営業面でもシナジー効果を発揮します。
経営力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 平成15年度以降は黒字を計上し、平成22年度に累積欠損金を解消しました。 平成27年度決算(見込)では1,474億円の運輸収益、374億円の経常黒字を達成しました。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営責任の明確化による効率的な経営の推進、民間ならではの柔軟な契約手法の導入に伴うコスト削減等を見込んでいる。固定資産税などの租税公課、さらなる料金値下げによる減収などを見込んでもおお、280億円以上(10年平均)の経常利益を確保します。 新会社から大阪市への納税・配当により、年間約100億円の財政貢献を果たします。
事業上の自由度向上	<ul style="list-style-type: none"> 都市のインフラ整備には莫大な初期投資が必要であり、当時は民間企業が参入できない部分を公が担いつつ、その拡大・充実に努めてきました。 長期的な視点にたった取組みができることで、積極的に先駆的な技術取り入れ、バリアフリーといった多様化するニーズにも先進的に対応してきました。 民営化を目指したサービス改革として、「運賃値下げ」、「トイレのリニューアル」、「終発延長」、「売店のリニューアル・駅ナカ事業の展開」に取り組んできました。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間経営手法の導入に加え、他の鉄道事業者との連携により、さらなる鉄道ネットワーク機能の充実を図ります。 「ひとにやさしい地下鉄」としてこれまで果たしてきた役割を「経営理念」の根本として継承していきます。 ニーズを機敏に捉え、スピード感を持って市民・お客さまに実感いただけるサービスを展開していきます。 「大阪と言えば快適な地下鉄」といったブランド力を構築します。
民間ならではの取組み	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄建設をはじめとした社会の変化に応じた交通機関の新設・運営を通じて、市の一部局としての行政の役割を果たしてきました。 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪経済の活性化、環境問題などの社会的課題に取り組み、社会の一員として企業の社会的貢献という使命を果たします。

2. 民営化のメリット

【参考】これまでの主なサービス改革

運賃値下げ

民営化を前提とした効率化によりその原資を生み出すとともに、お客さまの支持を得て増客に繋げていくという民間感覚の取組みのステータスシンボルとして、平成26年4月から初乗り運賃の値下げに取り組んだ。

【平成26年4月】

消費税増税後でも初乗り運賃を20円値下げ(200円→180円)

※PiTaPaの割引サービスと合わせてご利用いただくと「162円」に。

例) 平成26年4月改定時 淀屋橋～なんば間				
改定前	値下げ後	PiTaPa 割引	(※)	東京と比較しても 遜色ない水準に!
1区 200円	⇒ 180円	⇒ 162円		※ PiTaPaの割引率は10%と想定

【平成27年9月～平成28年6月】

ICカード導入10周年である平成28年2月を中心に、10カ月限定でPiTaPaの割引率を10ポイントアップする「PiTaPaトリプル10キャンペーン」を実施。

【平成29年4月(予定)】

初乗り運賃と2区運賃の格差(60円)を早期に是正するため、2区運賃を現行より10円値下げする(240円→230円)。

トイレのリニューアル

これまでにない発想で、お客さまに劇的なサービスアップを実感していただくために、従来のイメージを刷新するリニューアルをスピード感を持って取り組んだ。

暗い、汚い、臭いという駅トイレのマイナスイメージを払拭し、明るく清潔感あふれる快適なトイレに順次リニューアル。

年度	完了駅数	備考
平成24年度	23駅	
平成25年度	17駅	累計40駅
平成26年度	21駅	累計61駅
平成27年度	25駅	累計86駅
平成28年度	26駅(予定)	累計112駅

終発延長

実施に伴うコスト増がネックとなっていたが、業務体制の見直しなどコスト削減によりこれをクリアし、お客さまの要望に応えるとともに、大阪市の都市機能の向上によって大阪経済の活性化に貢献できると判断して取り組んだ。

【平成25年3月】

終発時間が民間鉄道事業者に比べて30～40分程度早かったところ、終発後に運行している回送列車の営業化等により、最大30分延長を実現。

堺筋線を除く、全路線で終発時間を延長

【平成25年12月】

相互直通している事業者とダイヤ調整を行ったうえで終発延長を実現。

堺筋線における終発時間を延長

➡ 全路線で終発延長を達成

売店のリニューアル、駅ナカ事業の展開

交通局の外郭団体に一括して任せていた駅売店について、競争原理を導入し、民間コンビニ等を誘致するとともに、駅ナカについても民間活力を活用した。

売店

平成24年度にリニューアルを実施し、コンビニエンスストアの運営ノウハウを活かしたより質の高いサービスを提供。

- ・ 北エリア：ポプラ
- ・ 南エリア：ファミリーマート

駅ナカ

駅ナカ事業の展開により、お客さまの利便性向上とともに、駅構内を明るく快適な空間に。

ekimo天王寺	平成25年4月 オープン
ekimoなんば	平成25年10月 オープン
ekimo梅田	平成26年4月 オープン
新なにわ大食堂(新大阪)	平成28年3月 オープン

3. 新会社設立の考え方と概要

(1) 基本的な考え方

地下鉄事業の民営化にあたっては、まず準備会社を設立し、事業免許の移行手続きなどの準備作業を行ったのち、上下一体で事業の引継ぎを行うこととしている。

また、当面、100%大阪市出資の株式会社化を図ることとし、将来、株式上場が可能な企業体を目指し、経営力を高めていく。

基本方針の骨子

新設会社に引き継ぐ事業の種類、範囲

引継ぎ時に運行している路線(御堂筋線～今里筋線、ニュートラム)

新設会社の株式の所有

引継ぎ時には、本市がその全部を所有

新設会社の引き継ぐ資産、負債及び権利義務

地下鉄事業会計に属する資産、負債並びにその他権利及び義務は、原則としてその全部を新設会社に引き継ぐ

新設会社に引き継ぐ職員に関する取扱い

業務が適切に行われるよう、新設会社の方針に基づき必要な職員を引き継ぐ

引継ぎに際して新設会社に求める事項

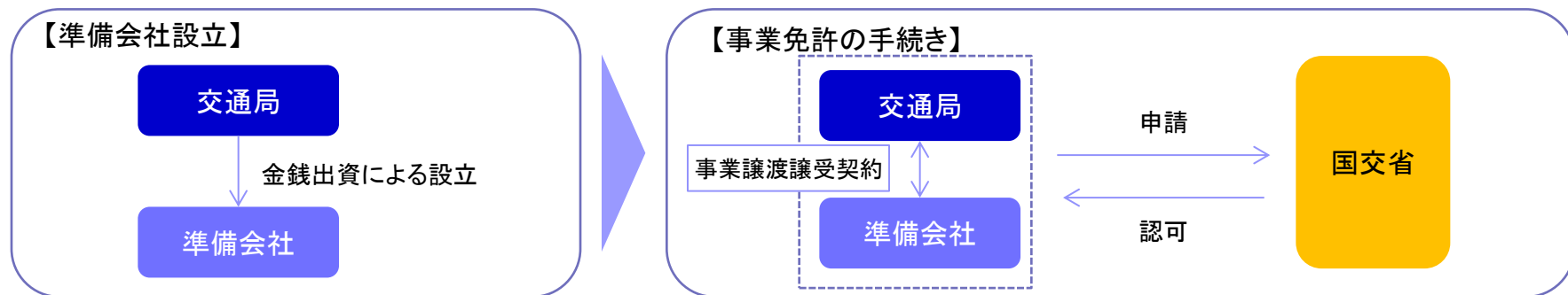
- 輸送の安全の確保
- 「ひとにやさしい市営交通」の精神の承継
- 未着手の地下鉄条例路線に関する市の方針の尊重
- 多様な事業展開に伴う沿線・地域の活性化への貢献
- 企業の社会的貢献
- 新設会社と本市との間での会議体の設置

3. 新会社設立の考え方と概要

(2) 会社設立手法

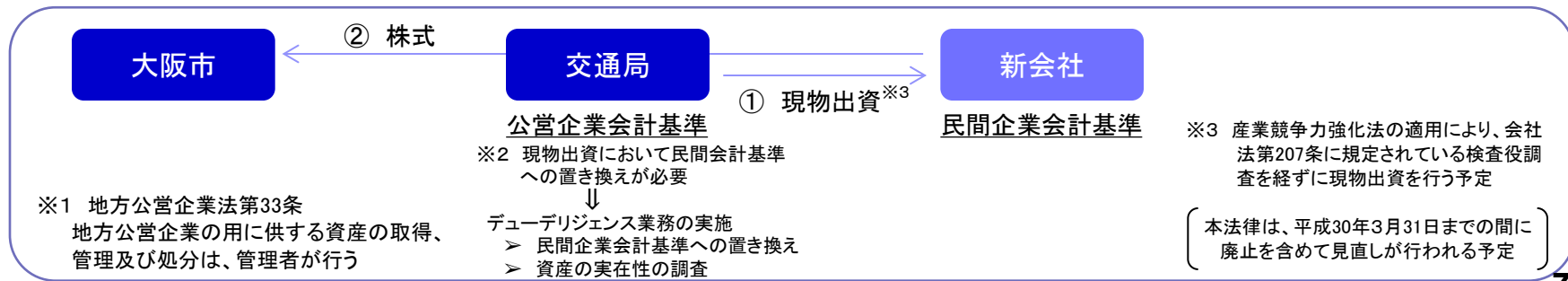
■ 準備会社設立時

準備会社を事前に設立したのち、事業の譲渡譲受契約を締結した上で、国土交通省に認可申請を行う。
 (事業譲渡の認可手続きには概ね半年程度の期間が必要)



■ 事業引継ぎ時

- 地下鉄事業会計に属する資産・負債について、基本方針において、「原則としてその全部を新会社に引き継ぐ」こととしている。
- 資産整理にあたっては全資産に通じる客観的な基準を設けた上で、仕分けを実施。
- 出資の手法としては、交通局長(地方公営企業管理者)には財産の処分に関する権限があることから^{※1}、交通局が地下鉄事業会計から新会社に現物出資を行う。・・・①
- 現物出資にあたっては、デューデリジェンス業務を実施し、現在、公営企業会計基準で計上されている簿価を、民間企業会計基準に置き換える^{※2}。
- 現物出資の対価である新会社の株式は、大阪市がその全部を所有する。・・・②



※1 地方公営企業法第33条
 地方公営企業の用に供する資産の取得、
 管理及び処分は、管理者が行う

※2 現物出資において民間会計基準
 への置き換えが必要

デューデリジェンス業務の実施
 > 民間企業会計基準への置き換え
 > 資産の実在性の調査

※3 産業競争力強化法の適用により、会社
 法第207条に規定されている検査役調
 査を経ずに現物出資を行う予定

〔本法律は、平成30年3月31日までの間に
 廃止を含めて見直しが行われる予定〕

3. 新会社設立の考え方と概要

(3) 企業理念

民営化後の新会社の企業理念として、次のような内容を掲げ、スタートしたいと考えています。

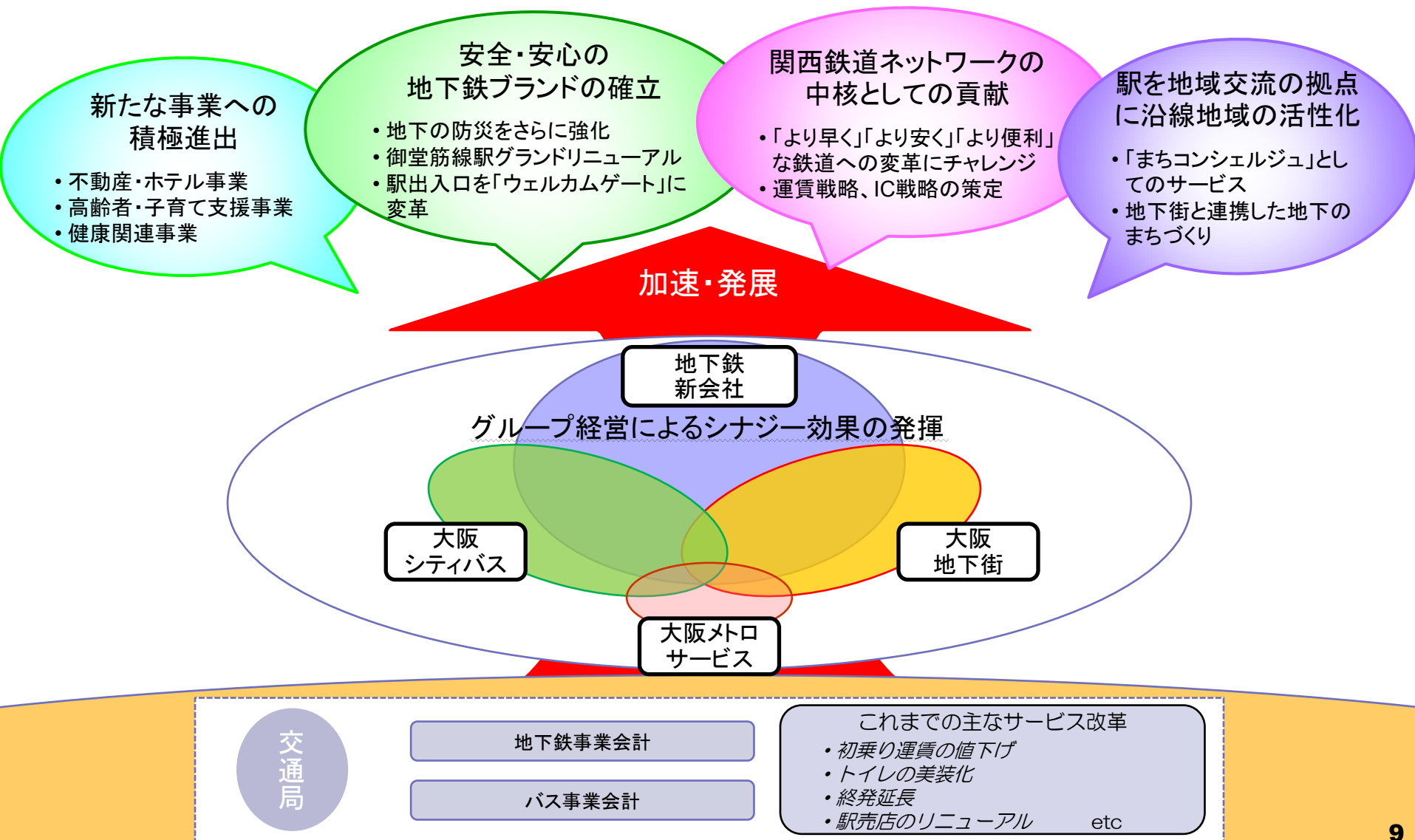
企業理念

**私たちは、
最高の安全・安心を追求し、
誠実さとチャレンジ精神をもって、
大阪から元気を創りつづけます。**

- 私たちの基幹事業である鉄道は、安全が生命です。
- 鉄道における最高の安全・安心を追求しつづけることはもちろんのこと、あらゆる場面で、この安全の精神を欠かすことなく追求しつづけます。
- 私たちは一世紀を超える歴史をもつ市営交通事業が母体であり、これまで大阪のまちづくりとともに歩み、「ひとにやさしい交通機関」の精神のもと、誠実に、真摯に仕事に取り組んできました。
- これからもこのマインドを受け継ぐとともに、チャレンジ精神をもって鉄道を核に生活まちづくり企業へ変革していきます。
- そして、大阪を起点に関西が魅力あふれるまちになるよう演出し、お客さま、地域の方々をはじめ、つながりあう皆さまとともに、大阪から元気を創りつづけます。

3. 新会社設立の考え方と概要

(4) 民営化ビジョンで想定される様々な事業



3. 新会社設立の考え方と概要

(5) 組織イメージ

組織の検討にあたっての ポイント

- 企業理念に掲げた目標を達成するためにはどのような組織体制が望ましいか
- 駅を活用した沿線における事業を展開し、鉄道事業以外の事業を育てるためにはどのような組織体制が望ましいか
- 長年培われた「技術力」を発揮し、対外展開も可能な体制とするためにはどのような組織体制が望ましいか
- 全社員に経営参画を求め、コストの責任範囲を明確にするとともに、経営幹部の育成を見据えた形を目指すためにはどのような組織体制が望ましいか

- 新会社全体で輸送の安全を確保しつつ、安全に関するガバナンス・コーポレートガバナンスが有効に機能する仕組みを構築した上で、それぞれの部署(事業本部)が発展していくことを目指す
- 業種・業績に見合った人事制度を構築し、各々の頑張りが給与に反映されるなど、職員がチャレンジ精神をもってモチベーションが上がるような給与体系の構築を目指す

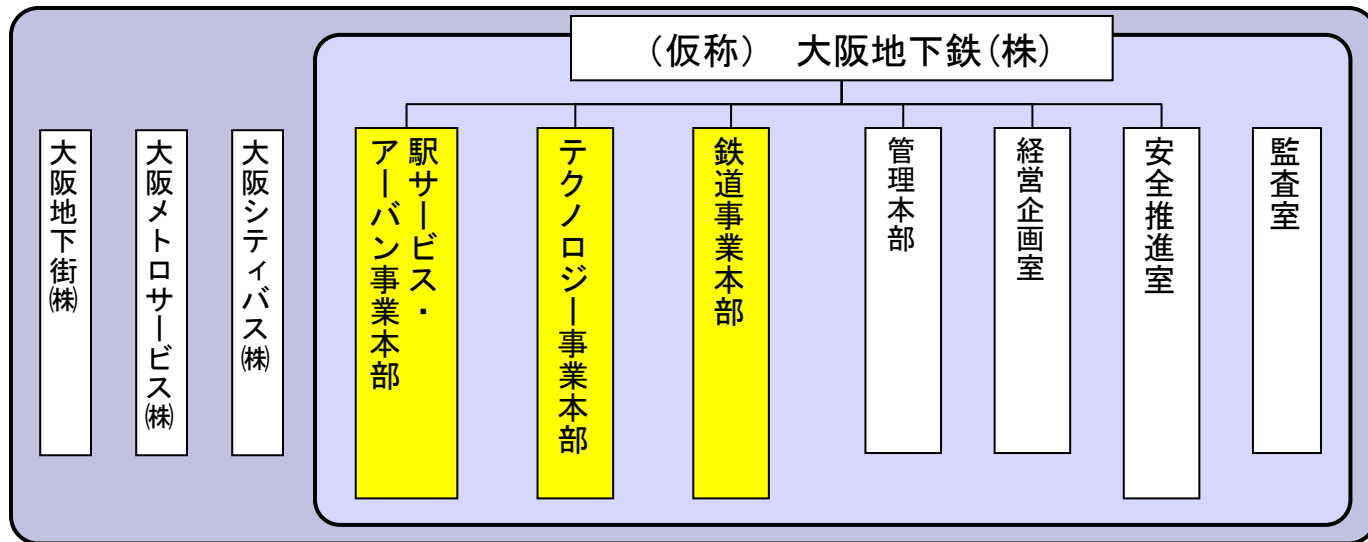
といったことから、民営化当初は、

鉄道運行・技術・駅といった3要素を基本に、それぞれの単位で経営責任を担う本部制でスタートすることとする。

3. 新会社設立の考え方と概要

(5) 組織イメージ

民営化当初



【各事業本部の主な業務】

鉄道事業本部

- 地下鉄施設の適切な管理
- 安全で便利で快適な輸送サービスの提供
- 関西鉄道ネットワークの連携強化

テクノロジー事業本部

- 地下鉄施設の工事・メンテナンス
- 技術力を活かした対外展開

駅サービス・アーバン事業本部

- 駅サービス(増収・増客、コンシェルジュ)
- 駅ナカ事業の展開(駅ナカ、広告事業)
- 新規事業の開発・展開

企業理念

私たちは、
最高の安全・安心を追求し、
誠実さとチャレンジ精神をもって、
大阪から元気を創りつづけます。

- 私たちの基幹事業である鉄道は、安全が生命です。
- 鉄道における最高の安全・安心を追求しつづけることはもちろんのこと、あらゆる場面で、この安全の精神を欠かすことなく追求しつづけます。 **鉄** **テ** **駅**
- 私たちは一世紀を超える歴史をもつ市営交通事業が母体であり、これまで大阪のまちづくりとともに歩み、「ひとにやさしい交通機関」の精神のもと、誠実に、真摯に仕事に取り組んできました。
- これからもこのマインドを受け継ぐとともに、チャレンジ精神をもって鉄道を核に生活まちづくり企業へ変革していきます。 **鉄** **駅**
- そして、大阪を起点に関西が魅力あふれるまちになるよう演出し、お客さま、地域の方々をはじめ、つながりあう皆さまとともに、大阪から元気を創りつづけます。 **駅**

3. 新会社設立の考え方と概要

(6) 定款の主要項目(案)

項目		内容
商号		大阪地下鉄株式会社(仮称)
目的		(1) 軌道法及び鉄道事業法に基づく運輸業 (2) 鉄軌道施設の建設及び改良 (3) 鉄軌道施設、建物等の清掃及び保守管理 (4) 広告業 (5) 不動産の売買、仲介、賃貸及び管理 (6) 光ファイバーケーブルの賃貸 (7) 飲食店及びホテルの経営 (8) 食料品、飲料水、酒類、がん具、書籍、衣料品、日用品雑貨等の販売 (9) 保育所、託児所及び高齢者福祉施設の経営 (10) その他前号に附帯又は関連する一切の業務
発起人の氏名または名称および住所		大阪市、大阪市北区中之島1丁目3番20号
機関		株主総会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会、取締役会、会計監査人、執行役
株主総会	株主総会の招集	定時株主総会は、毎年6月に、臨時株主総会は、必要がある場合に随時、取締役会の決議にもとづいて、代表執行役社長が招集する。
	決議の方法	株主総会の決議は、法令又は本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。 会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。
指名委員会 監査委員会 報酬委員会	各委員会の員数	各委員会は、取締役3名以上で組織し、その過半数は社外取締役とする。
	決議の方法	各委員会において決議を要するときは、その議決は、委員会を組織する取締役の過半数が出席し、出席者の過半数をもって行う。
取締役会	取締役の選任	株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の過半数をもって行う。
	取締役の任期	取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。
執行役	執行役の員数	執行役は、1名以上とする。
	執行役の任期	執行役は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。
	執行役の代表権	代表権については、取締役会において執行役の中から選定された代表執行役が代表権を有する。

3. 新会社設立の考え方と概要

【参考】デューデリジェンス業務の概要

- 地下鉄事業を株式会社化するにあたっては、会社法にもとづく設立手続きが必要であり、現在保有している資産等について、民間会計基準での資産の内容・数量とその価額を確定する必要がある。
- このため、現在保有している資産等(トンネル・駅舎・車両等の固定資産、現金・預金等の流動資産など)について、実在性の確認や数量、価額の確定などを行うことを目的に平成25年度からデューデリジェンスを実施している。

【平成25～26年度業務の結果】

- ✓ 平成25年度末時点における民間企業会計基準での固定資産台帳をもとに、平成26年度中の資産の増減等を推計し、平成27年4月1日に現物出資を行うと仮定して現物出資財産額の試算を行ったところ、正味資産は3,713億円となった。
- ✓ 固定資産の実在性について、サンプルによる調査を前提に、実在性リスク程度や大阪市交通局における資産管理体制を興味し、全資産のうち金額ベースで68.7%の実在性の調査を行ったところ、実在性が確認できなかったものは認められなかった。

調査率は、

- ・ 会計監査人による会計監査業務についての過去の判例
- ・ 一般的な監査実務における調査と照らしても、十分である。

一 資産の部		二 負債の部	
I. 流動資産		I. 流動負債	
1. 現金及び預金	106	1. 前受金	71
2. 貯蔵品	9	2. 短期借入金	379
		3. リース債務	0
	流動資産 計 115		流動負債 計 450
II. 固定資産		II. 固定負債	
1. 有形固定資産		1. 長期借入金	
(1) 高速鉄道事業		4,975	
① 土地	382	2. リース債務	
② 建物	939	2	
③ 構築物	6,300		固定負債 計 4,977
④ 機械装置	299		負債合計 5,426
⑤ 車両	329		
⑥ 工具器具及び備品	45		
⑦ 特定備品	1		
⑧ 建設仮勘定	164		
⑨ リース資産	2		
	計 8,460		
(2) 共用資産			
(3) その他			
	有形固定資産 計 8,648		
2. 無形固定資産			
(1) 高速鉄道事業			
(2) 共用資産			
	無形固定資産 計 200		
3. 投資その他の資産			
(1) 投資有価証券			
	176		
	投資その他の資産 計 176		
	固定資産 計 9,024		
	資産合計 9,139	三 正味資産の部	
		I. 正味資産	3,713

4. 新会社の事業計画・施策

(1) 安全対策

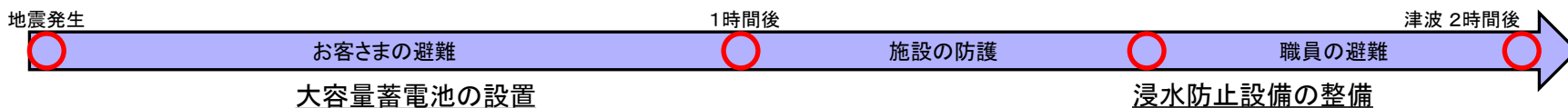
① 安全対策の推進

安全は経営形態に関わらず最優先の課題であり、民営化しても安全最優先の姿勢が揺らぐことはない。

【ハード面の取組み】

津波浸水対策 <計画期間 平成26年度～平成30年度>

巨大津波からお客さまと地下鉄施設を守る



大容量蓄電池の設置

- 地震発生から1時間以内にすべてのお客さまを確実に避難させる。
- 停電した場合、駅と駅の間で列車が立ち往生することなく、確実に駅まで走行できるよう大容量蓄電池を設置する。

浸水防止設備の整備

- 大阪市の早期復興のためには、地下鉄という移動手段の確保は不可欠であり、地下鉄施設を確実に守る。
- 駅出入口をはじめとする地下鉄施設に止水扉などの必要な設備を整備する。

耐震対策 <計画期間 平成23年度～平成30年度>

南海トラフ巨大地震等に備えた、さらなる耐震性の向上

- 阪神・淡路大震災以降、高架橋脚(約1,000本)、トンネル中柱(約1,500本)、特殊構造物の補強を行ったが、東日本大震災の被災状況などから得られた、新たな知見・耐震設計基準等を踏まえ、高架橋脚(約400本)、トンネル中柱(約1,300本)の補強や、大きな揺れで脱線しても、高架から転落しないような対策に着手している。



延命化対策

トンネルや橋のメンテナンス

- 地下鉄のコンクリートは建設当時の健全度を保っており、定期的な目視及び打音検査により、傷みを早期に発見している。
- 現在も必要な予算を十分に確保し、傷みの補修や傷む前にもコンクリートのはく落防止や橋の補強などの対策を実施している。
- 今後も、さらに長持ちさせるため「転ばぬ先の杖」の精神で、安全に万全を期して先手先手の取組みを進めていく。



4. 新会社の事業計画・施策

(1) 安全対策

① 安全対策の推進

【ソフト面の取組み】

教育訓練

安全を支える人づくり



4. 新会社の事業計画・施策

(1) 安全対策

② ホーム上の安全対策に関する取組み

プラットホームからの転落や列車との接触事故を防止することは、鉄道事業者として取り組むべき重要な課題である。新会社においても引き続きホーム上の安全対策に鋭意取り組んでいく。

可動式ホーム柵

- ◆長堀鶴見緑地線、千日前線等、5路線に設置済。(ホームドアを含む)
- ◆今後、輸送力に与える影響等について検証し、他の路線についても設置を検討していく。



非常停止ボタンの増設

- ◆転落を発見された際、いち早く操作していただけるよう増設していく。

ホームベンチの向き変更

- ◆立ち上がり時に、そのまま軌道に転落することを防ぐためベンチの向きを軌道に対して直角に変更する。



ホーム先端警告表示

- ◆LED照明(スレッドライン)や着色ライン表示によりホーム先端を注意喚起する。
- ◆櫛状すき間材により隙間の縮小と合わせて注意喚起をする。



スレッドライン

転落なくし隊

- ◆酒酔いのお客さまや視覚障がいのお客さま等にお声掛けをする。



櫛状すき間材

点字ブロックの更新

- ◆老朽化した内方線や警告ブロックを最新式に更新する。



転落なくし隊

これらさまざまな対策を検証するとともに、転落時の行動パターンの分析から危険行動の発見を行う等、効果的な対策の実施に努めていく。

4. 新会社の事業計画・施策

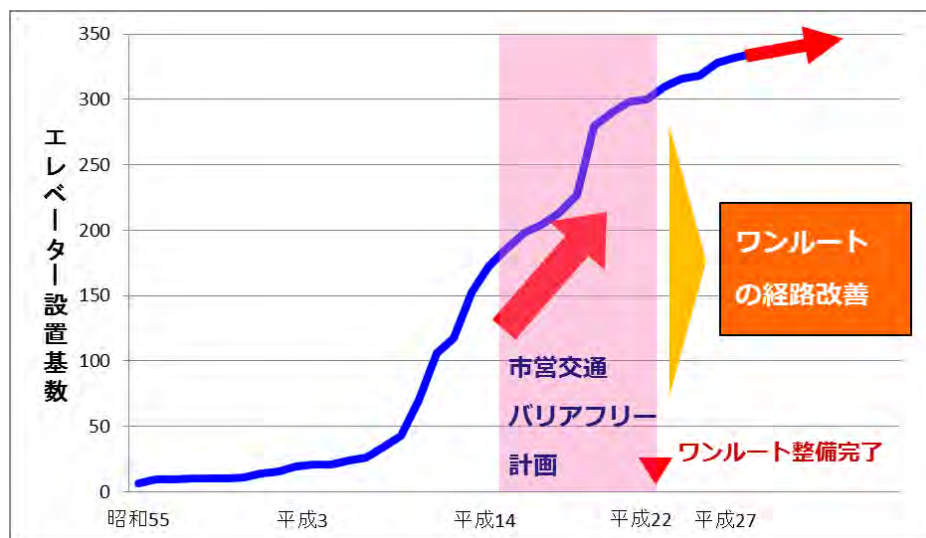
(1) 安全対策

③ バリアフリーに対する取組み

バリアフリー施策については、これまで「ひとにやさしい地下鉄」として先進的に取り組んできた。新会社においてもこれまで果たしてきた役割を「経営理念」の根本として継承していく。

➤ エレベーター・エスカレーターについて

これまで市営交通バリアフリー計画のもと、全国の鉄道事業者のなかでも先駆けてエレベーターによるワンルート整備に取り組んできたところである。今後はバリアフリー経路の改善やさらなる利便性向上をめざし、お客さまに喜んでいただける、新たなエレベーター整備やエスカレーター整備を実施していく。



淀屋橋駅北改札側

4. 新会社の事業計画・施策

(2) 関連事業の推進

■事業戦略

将来を見据え、民間企業ならではの柔軟な発想とスピード感のある実行力で、「企業理念」のもと新たな事業分野にチャレンジします。

地域・沿線とともに発展する「生活・まちづくり企業」への進化

多様な事業展開による新たな雇用の創出

鉄道事業の持続・発展につながる企業ブランドの確立

■事業目標

民営化後、速やかに事業化を進め、多様な事業展開により、新たな収益の確保を目指します。

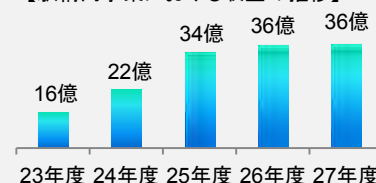
民営化後10年で、関連事業比率15%
(H27年度決算(見込) 5.9%)

さらに便利で快適な駅空間へ《一日243万人の地下鉄のお客さまを対象》

地下鉄駅の有効活用を進め、さらに利便性高く、快適・魅力的な空間へ

- ・駅ナカ事業の拡大(「ekimo天王寺・なんば・梅田」に続き、新大阪など順次オープン)
- ・お客さまニーズに即したサービスの充実(公共料金の払込み、ATM設置など)
- ・新技術も取り入れた広告媒体(デジタルサイネージによる動画の配信など)の提供など多様な広告展開

【駅構内事業における収益の推移】



沿線地域での新たな事業展開《沿線地域のお客さまを対象》

沿線に必要とされる事業を相互に有機的に組み合わせ、地域との連携やコミュニティの充足を高めます。

- ・保有不動産を有効に活用したビジネス展開
(賃貸マンション事業、高齢者支援事業、子育て支援事業、健康関連事業など)
- ・地下鉄事業で培った安全や信頼を基にした生活食関連事業

発信力を高めた広域的な事業展開《国内外のお客さまを対象》

沿線地域の皆様に親しまれることはもちろん、国内・海外の皆様にも視野を広げた事業展開

- ・増加するインバウンド需要にも対応し、観光事業とも連携したホテル事業

■将来ビジョン

多様な分野の事業展開により、社会構造の変化にも柔軟に対応し、信頼され愛されるブランドを確立してまいります。

4. 新会社の事業計画・施策

(3) 地下街との一体的な地下のまちづくり



- 平成27年6月1日に大阪地下街(株)株式の有償所管換えを実施し、交通局のグループ企業となった。(建設局 → 交通局)
- 地下街の安全性の向上と、より一層のにぎわいの創出を図る「地下街大規模リニューアル」の実行
- 地下の防災面の強化や、「大阪の地下をグランド・リニューアルする」という交通局民営化後の事業戦略にもつながり、地下空間のさらなる安全・安心、地下のまちづくり、地域経済の活性化にも寄与できる。

地下街大規模リニューアル

【地下街大規模リニューアルの概要】

- 第1ステージ(平成28年度～37年度)
防災面から優先度の高い大規模リニューアルの実行
(ホワイティうめだ2期エリア・なんばウォーク1番街)
- 第2ステージ以降(平成38年度～)
他の地下街の大規模リニューアルの実行

地下街と地下鉄の連携

【これまでの取組み】

- 共同防災訓練の実施
- 販売促進活動の一部共同実施
- 地下鉄案内サインへの地下街ロゴマークの掲出
- 地下街最寄駅の到着前に車内案内放送の実施
- 地下鉄駅の広告媒体の活用



など

【今後の検討・取組み】

- 地下街の大規模リニューアルにあたって設備の共用化
- 販売促進活動など営業活動全般での連携強化

など

大阪の地下を グランドリニューアル



- 地下空間の安全・安心
- にぎわいの創出
- 周辺地域の活性化

4. 新会社の事業計画・施策

(4) 交通政策・株式監理

① 未着手の地下鉄条例路線のあり方

大阪市交通事業の設置等に関する条例(昭和41年大阪市条例第60号)

第3条 (略)

2 交通事業の事業計画は、次のとおりとする。

(1) 高速鉄道事業

計画路線 9路線 153キロメートル

未着手の地下鉄計画路線について

Ⓐ 第8号線延伸(今里～湯里六丁目間)

- 大阪市東南部地域における鉄道不便地域に地下鉄サービスを提供するとともに、環状方向の路線として鉄道ネットワークの利便性を向上させる路線である。

Ⓑ 第7号線延伸(鶴町～大正間)

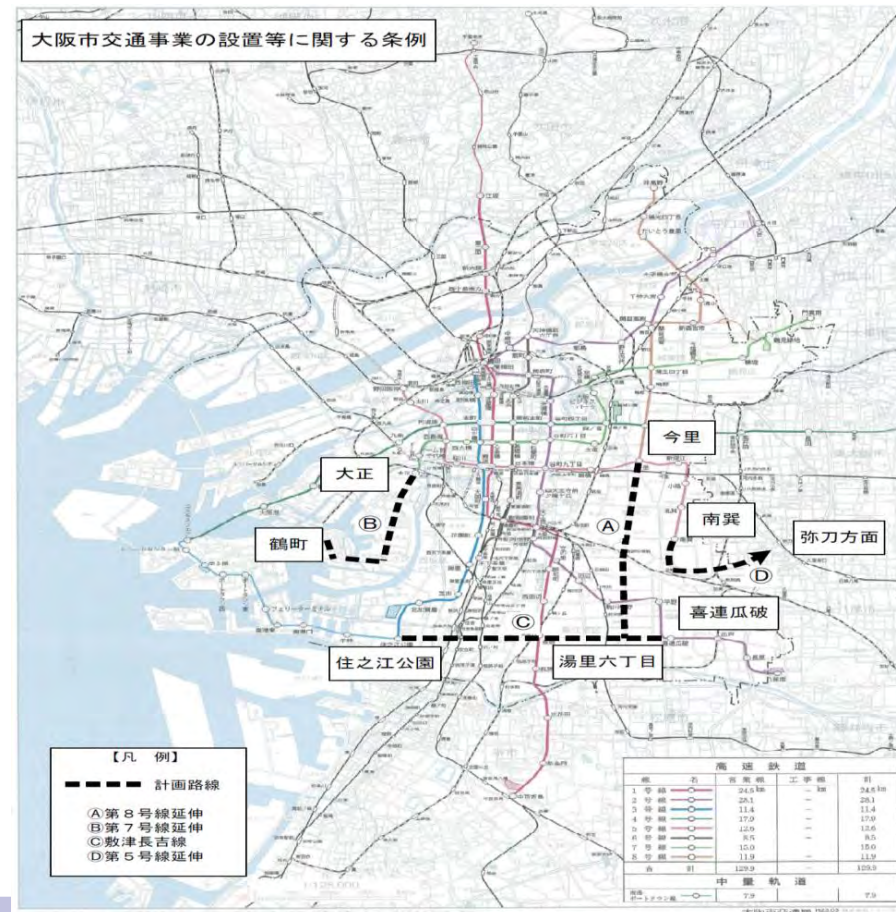
- 長堀鶴見緑地線を大正から鶴町方面まで延伸することにより大正区における鉄道利用不便地域に地下鉄サービスを提供する路線である。

Ⓒ 敷津長吉線(住之江公園～喜連瓜破間)

- 大阪市南部地域における東西方向の交通流動に対応するとともに、環状方向の路線として鉄道ネットワークの利便性を向上させる路線である。

Ⓓ 第5号線延伸(南巽～弥刀方面)

- 平野区北部地域の鉄道利用不便地域に地下鉄サービスを提供する路線である。



【課題】 「大阪市交通事業の設置等に関する条例」が廃止されると、未着手の地下鉄計画路線の条例上の位置づけがなくなってしまうのではないか。

4. 新会社の事業計画・施策

(4) 交通政策・株式監理

② 大阪市鉄道ネットワーク審議会

平成25年9月30日 「執行機関の附属機関に関する条例の一部を改正する条例」公布及び施行

「大阪市鉄道ネットワーク審議会」を設置
(設置目的)

- ・ 本市における鉄道ネットワーク整備について、本審議会において、費用対効果や事業性の観点から検討を行い、その結果を踏まえ、大阪府域における望ましい鉄道ネットワークについて、本市としての考え方を明確にする。

平成25年11月27日 「大阪市ネットワーク審議会」に諮問

『「大阪市交通事業の設置等に関する条例」に位置付けられた未着手の地下鉄計画路線の整備のあり方について』

➤ 検討の方向性

- ・ 必要性の検討ではなく、「財源の確保」、「コストの削減」に加え、「需要の喚起・創出」の取組みの3つの視点から、判断基準や行政と事業者の役割分担の明確化など、その事業化の方策について検討



地下鉄第8号線の延伸[今里～湯里六丁目間]を主として審議

平成26年2月28日 中間とりまとめ及び中間とりまとめを踏まえた提言

- ・ 地下鉄第8号線の延伸の事業化の可能性は公営・民営に関わらず極めて厳しい試算結果。そのため、需要を喚起・創出するとともに、運営費補助の財源を確保することや加算運賃の導入等について、住民や利用者に理解いただくことが必要
- ・ 多様な機種(LRTやBRT等)の導入可能性も含め、幅広く検討

中間とりまとめを踏まえた提言



まずは『BRTによる需要の喚起・創出及び鉄道代替の可能性を検証するための社会実験』の実施に向けた検討を行うよう提言



引き続き、残りの地下鉄3路線を主として審議

平成26年8月28日 答申

- ・ 未着手の地下鉄条例路線(4路線)の事業化の可能性は公営・民営に関わらず極めて厳しい試算結果
地下鉄として整備する場合は、国の補助制度の抜本的な改善、需要の喚起・創出とともに、運営費補助の財源を確保することや加算運賃の導入等について、住民や利用者に理解いただくことが必要
- ・ 多様な機種(LRTやBRT等)の導入可能性も含め、幅広く検討

4. 新会社の事業計画・施策

(4) 交通政策・株式監理

③ 今後の方針

- 未着手の地下鉄条例路線が、国の次期答申に盛り込まれるよう、これまでと同様行政とも連携しながら取り組んでいく
- 大阪市鉄道ネットワーク審議会からの答申を踏まえ、本市としての考え方を新会社は最大限に尊重していく
- BRTの社会実験については、引き続き大阪市と連携・協力

4. 新会社の事業計画・施策

(4) 交通政策・株式監理

④ 大阪市の会と新会社の会議体の設置

これまでは市の一部局であることから、予算審議などを通じて議会が経営をチェックすることが可能であったが、民営化により所有と経営が分離することから、市民の意見が新会社に伝わらないのではないかと議会の懸念に対応するため、民営化後も市民の代表者である議会を通じてご意見をお聞きし、あわせて会社の事業についても説明する会議体を設ける。

問題点 市民の意見が新会社に伝わらないのではないかと

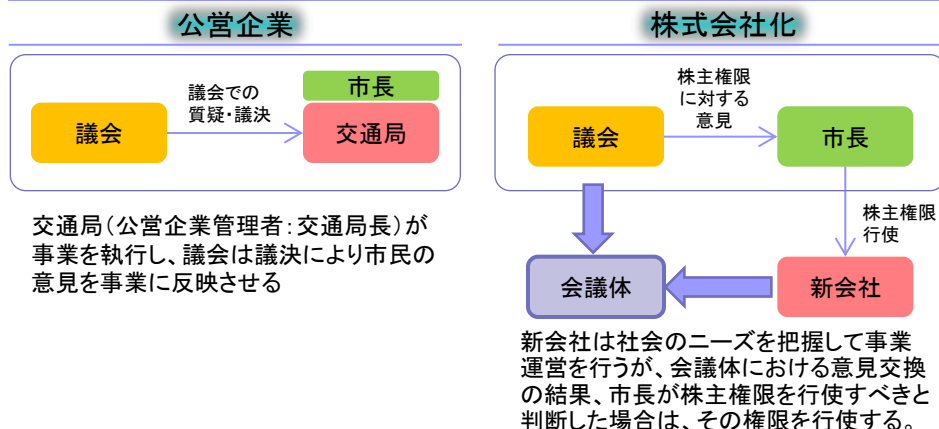
対応策

株主の権限で役員を選任・解任するといった対応も可能であるが、「民営化基本方針」や「新会社の企業理念」において、

- ・市営交通事業が母体であり、新会社においても「ひとにやさしい交通機関」という精神を承継していく
- ・大阪から元気を創りつづける

といった点を掲げており、民営化後も市民の代表者である議会を通じてご意見をお聞きし、あわせて会社の事業についても説明する会議体を設ける。

(参考)各機関の役割



会議体の概要(案)

<名称>	大阪市の会・新会社連絡会議(仮称)	<運営>	公開で開催する
<構成>	大阪市の会、地下鉄新会社、大阪シティバス(株)、大阪市(オブザーバー)	<出席者>	(大阪市の会) (地下鉄新会社) (大阪シティバス(株)) (オブザーバー)
<開催時期>	毎年1回		新会社の所管局を所管する委員会の委員全員 取締役全員 取締役全員 本市における新会社の所管局
<想定される議題>	<ul style="list-style-type: none"> ・市民・お客さまの声の内容の共有 ・施策の進捗状況の共有 ・事業運営に反映させるべき施策の意見交換 		

【市立大学における事例(都市経済委員会委員と公立大学法人大阪市立大学との懇談会)】

- ・開催時期 : 毎年1回不定期で開催
- ・出席者 : (大阪市の会) 都市経済委員会委員全員
(市立大学) 理事長兼学長以下、副理事長、副学長、理事など
(経済戦略局) 局長、理事、交流推進担当部長など

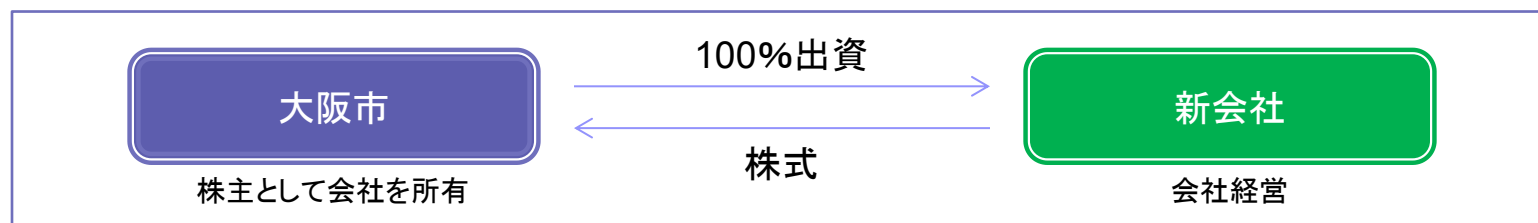
4. 新会社の事業計画・施策

(4) 交通政策・株式監理

⑤ 株主の権限

○ 民営化の基本的な考え方

- 民営化の手法は、上下一体の株式会社とし、当面、100%大阪市出資の株式会社化を図る。
- 将来、株式上場が可能な企業体を目指し、経営力を高めていく。



○ 株主の権限(会社法に基づく株主としての権利)

- 配当を受ける権利
- 株主総会への議案提出権
 - ✓ 定款の変更
 - ✓ 役員を選任・解任
 - ✓ 配当の金額 など
- 株主総会における議決権

【具体例】

- 会社の経営成績に応じた配当を受けることができ、これを本市事業の財源にできる。
- 経営上の問題が認められれば、役員を解任し、または新たな役員を選任できる。
- 大阪市民が不利益を被るような事態に対しては、株主総会において議決権を行使できる。
- 株式を保有し続けることも、売却して大きな資金を調達することも可能である。

○ 大阪市と新会社の関係

株式会社化により、所有と経営を分離する。

(大阪市)

- 大阪市は株式を所有し、配当を得られる経営を求める。
- 市長は市民・議会の意見を十分踏まえた上で議決権を行使する。

(新会社)

- 株主である大阪市をはじめとしたステークホルダーの支持を得られるよう経営を行う。
- 会社経営を通じて、グループ企業価値の向上を図る。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

新会社に移行するにあたり、一般会計等との関係で整理した項目は、次のとおりである。

- (1) 職員に関する取扱い
 - ① 職員の転籍・雇用対策について
 - ② 事業別・採用区分別・補職別の転籍方針
 - ③ 民営化に伴う退職金の試算について
 - ④ 人事委員会採用職員の処遇について
 - ⑤ 民営化に伴う転籍意向予備調査の実施について
 - ⑥ 民営化後の要員体制について
 - ⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について
- (2) 資産の整理方針
 - ① 資産整理の考え方について
 - ② 資産整理の基準に基づく仕分け
 - ③ ニュートラムのインフラ部について
 - ④ 関西電力株式について
- (3) 企業債・補助金等の取扱い
 - ① 地下鉄事業にかかる企業債（交通局分）、市債（一般会計分）の状況
 - ② 繰上償還の財源及び負債引継ぎの考え方
 - ③ 共済追加費用等について

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

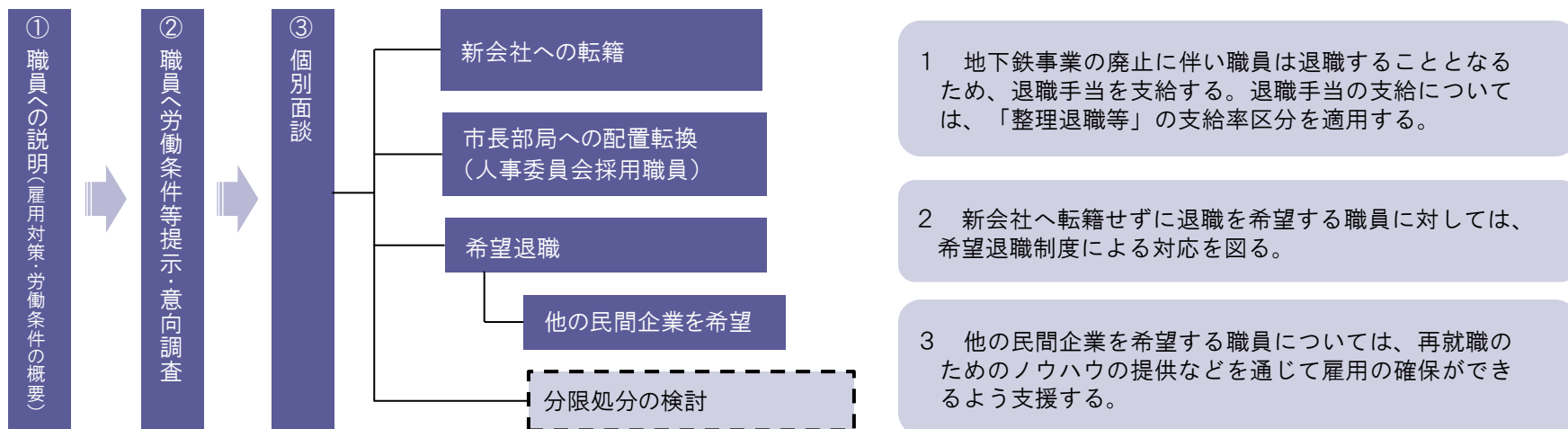
① 職員の転籍・雇用対策について(地下鉄)

i 基本方針

- 新会社の目的が達成され、その業務が適切に行われるよう、新会社の方針に基づき必要な職員を引き継ぐ。
- したがって、新会社を中心に職員の雇用先を確保する。
- 新会社の労働条件等を示しながら、職員への十分な説明と意向調査を行ったうえ、同意を得るように努め、転籍を希望する職員については、新会社の採用試験を経て、人材活用の観点に重点を置きながら再配置を行う。
- 新会社への転籍を希望しない職員に対しては、希望退職の実施や市長部局への配置転換などを活用した雇用対策を行う。
- これらの取組みに鋭意努めたうえで、なお、新会社へ転籍せず、かつ、希望退職に応じない職員については、最終的には分限処分を検討する。

※ 平成25年1月16日の団体交渉において、労働組合と民営化に向けた協議を進めていくことについて合意している。

ii 転籍・雇用対策のフロー



iii 給与等の調整

- 新会社へ転籍する職員の賃金水準等については、労使協議のうえ、安定した制度移行のための経過措置を一定期間設ける。
- 転籍した職員が、その後新会社を退職する際の退職手当の計算においては、交通局に継続して勤務していたと仮定した場合の退職手当額を考慮する。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

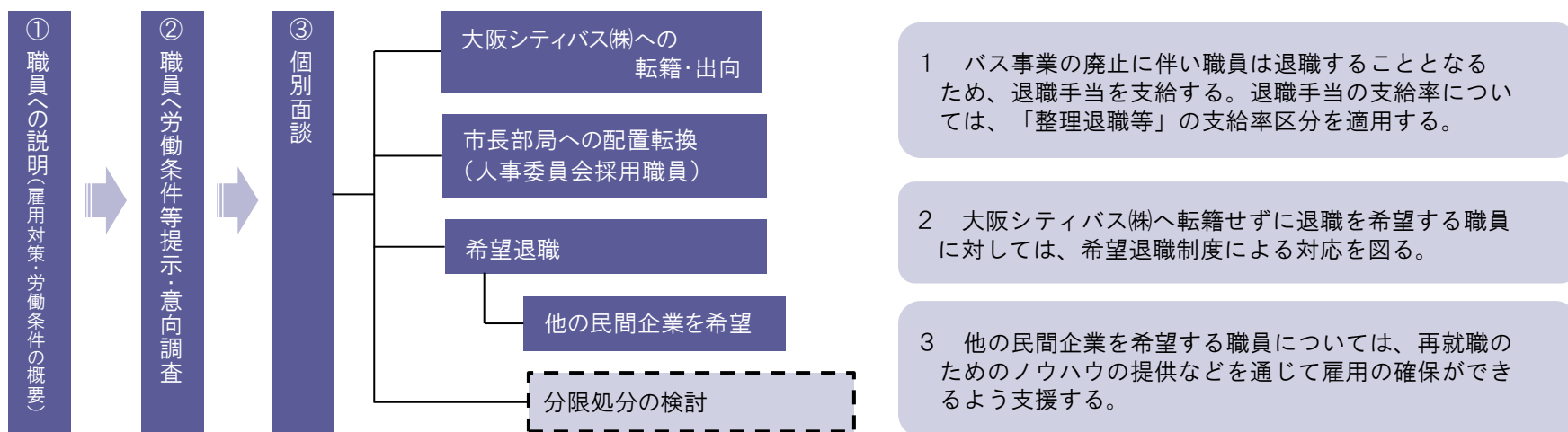
(1) 職員に関する取扱い

【参考】職員の転籍・雇用対策について(バス)

i 基本方針

- 大阪シティバス株の目的が達成され、その業務が適切に行われるよう、大阪シティバス株の方針に基づき必要な職員を引き継ぐ。
- バス運転手及び運行・整備管理者等については、大阪シティバス株への転籍を基本とし、その他の職員については、地下鉄新会社へ転籍したうえで大阪シティバス株へ出向することを基本として、雇用先の確保を行う。
- 大阪シティバス株の労働条件等を示しながら、職員への十分な説明と意向調査を行ったうえで、同意を得るように努め、大阪シティバス株への転籍を希望する職員には、大阪シティバス株の採用試験を経て、円滑な転籍を図る。大阪シティバス株への転籍を希望しない職員に対しては、希望退職の実施や市長部局への配置転換などを活用した雇用対策を行う。
- これらの取組みに鋭意努めたうえで、なお、大阪シティバス株へ転籍せず、かつ、希望退職に応じない職員については、最終的には分限処分を検討する。
※ 平成25年1月16日の団体交渉において、労働組合と民営化に向けた協議を進めていくことについて合意している。

ii 転籍・雇用対策のフロー



iii 給与等の調整

- 大阪シティバス株へ転籍する職員については、大阪シティバス株の賃金・労働条件が適用されるが、労使協議のうえ激変緩和の観点を踏まえた退職手当を支給する。
- 大阪シティバス株においても、人材確保など、持続的かつ発展的な事業運営の観点から、賃金水準等について検討を行う。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

② 事業別・採用区分別・補職別の転籍方針

i 地下鉄事業

採用区分	補職	転籍方針（案）
人事委員会 採用者	課長代理級以上	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄新会社へ転籍 大阪シティバス(株)へ転籍
	係長級以下	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄新会社へ転籍 地下鉄新会社へ転籍し、大阪シティバス(株)へ出向 市長部局へ異動（配置転換） 市長部局へ異動（配置転換）後、地下鉄新会社へ退職派遣
交通局 採用者	課長代理級以上	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄新会社へ転籍
	係長級以下	

ii バス事業

採用区分	補職	転籍方針（案）
人事委員会 採用者	課長代理級以上	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄新会社へ転籍 大阪シティバス(株)へ転籍
	係長級以下	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄新会社へ転籍 地下鉄新会社へ転籍し、大阪シティバス(株)へ出向 市長部局へ異動（配置転換） 市長部局へ異動（配置転換）後、地下鉄新会社へ退職派遣
交通局 採用者	課長代理級以上	<ul style="list-style-type: none"> 大阪シティバス(株)へ転籍
	係長級以下	

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

③ 民営化に伴う退職金の試算について

i 地下鉄事業

平成30年4月民営化と仮定

事由	① 定年退職	② 希望退職	③ 新会社への 転籍者	合計 ①+②+③	民営化に伴う退職金 合計 ②+③
金額	26億円	39億円	967億円	1,032億円	1,006億円

ii バス事業

平成30年4月民営化と仮定

事由	① 定年退職	② 希望退職	③ 大阪シティバス (株)等への転籍者	合計 ①+②+③	民営化に伴う退職金 合計 ②+③
金額	5億円	8億円	89億円	102億円	97億円
		2億円※	21億円※	23億円※	23億円※

※ うち交通局で定年退職まで勤務した場合と大阪シティバス(株)で勤務した場合の給料等差額分

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

④ 人事委員会採用職員の処遇について

i 基本的な方向性

- 人事委員会採用職員の民営化時の処遇については、基本的に新会社に転籍、または新会社に転籍のうえ大阪シティバス(株)へ出向する。
- ただし、人事委員会採用職員は、大阪市職員として採用され交通局に配属された経過を踏まえて、希望者について民営化時に市長部局へ配置転換（異動）を行う。
- なお、新会社において一時的に欠員が生じる可能性があるため、配置転換（異動）者を新会社に一旦派遣し、民営化後、段階的に市長部局へ帰任することにより、派遣職員数を減員していく。

ii 退職給付引当金について

- 民営化に伴い、交通局及び特別会計が廃止されるが、市長部局へ配置転換（異動）する職員にかかる退職給付引当金については、一般会計に新たな負担が生じることのないよう、民営化時に一般会計で新たに引当てることになる引当金額を一括して一般会計に拠出する。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑤ 民営化に伴う転籍意向予備調査の実施について

民営化時の要員体制等についてより具体的な検討を行うため、係長級以下の職員を対象に転籍について予備的な意向調査を実施する。

i 対象となる職員

係長級以下の全職員

(平成28年7月1日現在)

	係長級	係員	合計
人事委員会採用職員	220人	512人	732人
交通局採用職員	148人	4,613人	4,761人
合計	368人	5,125人	5,493人

※ 再任用職員、平成28年度末定年退職予定者は除く。

ii 調査の概要

対象職員に対して、記名式、選択制の意向調査を行う。

iii 予定

8月中旬	局内周知
8月中旬～8月下旬	所属における周知・アンケート回答期間
9月中旬	アンケート結果とりまとめ

iv 調査後の対応について

職員に丁寧な説明を行い、転籍の不同意者を減らしていく。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑥ 民営化後の要員体制について

平成26年度から実施している「業務の効率化計画」を着実に実行することによって、将来的に約4,500人規模の要員体制を目指す。

平成28年度 期首		→	平成30年度 民営化		→	目指す姿	
	体制			体制			体制
正職員	5,224人		正社員	4,874人		正社員	約4,500人
再任用職員	15人		再雇用社員	140人		再雇用社員	
合計	5,239人		合計	5,014人			

【民営化を見据えた業務の効率化計画】

	項目	平成25年 12月24日 組合提案	内 訳	
			H26年～H28年 実績	H29年～H33年 計画
運輸部門	駅業務の見直し等	▲553人	▲198人	▲355人
保守部門	現場保守拠点統合等	▲306人	▲134人	▲172人
一般管理部門	業務の見直し	▲181人	▲27人	▲154人
計		▲1,040人	▲359人	▲681人

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

「地下鉄新会社の人事・賃金制度等の骨格」について提案 ※平成26年9月22日 団体交渉

- 新会社で目指すべき方向性を労使双方で確認したうえで、民営化に向かって取組みを進めるため、地下鉄新会社の人事制度、賃金制度、労働条件、要員体制等の骨格を提案

基本方針：企業の「持続・成長」と社員の「幸福」の一致を目指す。

1 「良い仕事」＝「良い給料」

(1) 会社が期待する役割の明確化

- ◆ 役割に応じた人事コース（職群）を設定
従来の人事委員会採用と交通局採用の区分を撤廃
- ◆ 人事コースごとの人事等級別の役割を明確化する
課長代理級の廃止など、階層のフラット化を図り、意思決定をスピード化
現場部門における等級別の役割に応じた新たな職種別定数

(2) 社員の努力(成果)が報われる制度

- ◆ 会社への貢献度である成果を明確に反映するための成果給の導入
- ◆ 賞与に個人業績とともに会社業績を反映

2 仕事を通じて社員一人ひとりが成長できる会社へ

- (1) 民営化後のそれぞれの事業特性に即した多様性に対応する教育
- (2) 意欲のある社員に活躍の場・成長機会の提供

3 企業の持続・成長を支える組織・要員体制

- (1) 将来の経営を担う人材の育成
- (2) 業務効率の高い要員体制の構築

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

i 基本的な考え方

人を活かし、人を育てる企業風土づくり

社員一人ひとりの成長なくして、企業の成長はありません。特に、新会社では地域・沿線とともに発展する「生活・まちづくり企業」への進化をめざしており、市民・お客さまにとって最も身近である現場第一線の社員の力が極めて重要であると考えています。仕事を通じて自己の成長とやりがいを実感できるよう、社員がいきいきと働き、挑戦できる機会を設けるとともに、「まず、やってみよう」という挑戦する精神を大切にする気風を築きます。

加えて、新規事業の展開や技術革新、海外鉄道プロジェクトへの参画などを通じて、外に開かれた企業風土の醸成と幅広い視野を持った人材の育成をめざします。また、経営環境の変化に対応し、成長が見込まれる分野に経営資源を投入できるよう、利益を着実に生み出し、筋肉質で機動力のある経営体質をつくりあげます。

1 社員の意欲に応える人事・賃金制度

新たな人事・賃金制度に加え、社員が自らすすんでプロジェクトや研修に応募できる仕組みを設けることや社外との積極的な人材交流など、社員の意欲に応える機会を増やすことにより、社員一人ひとりが持つ多くの可能性を積極的に引き出す。

2 ダイバーシティの推進

まずは、女性が活躍できる環境整備を進めるとともに、訪日観光客の増加を踏まえ、外国人の採用にも取り組む。

3 人材の育成

今後10年間で急速に世代交代が進展することを踏まえ、技術・技能の継承を加速化するとともに、効率的かつ効果的に習得できる機会を増やす。加えて、これからの各職場の核となる中堅社員の育成強化に努める。

また、「技術アカデミー」の活用や、社外の研究機関・他企業等との人材交流・共同研究の推進などにより、技術革新をリードする人材の育成に取り組む。

4 企業風土改革～ワーク・ライフ・バランスの推進、ワークスタイル改革～

社員がそれぞれのライフスタイルを充実させながら、いきいきと働くことができるよう、ワーク・ライフ・バランスの推進を図るとともに、本社部門において、ペーパーレス化や、イントラネットの刷新、就業箇所を選ばない勤務スタイルの実現など、「ワークスタイル改革」を進め、さらなる能力の発揮と効率的な業務体制を確立する。

5 筋肉質で機動力のある経営体質の確立

持続的成長を果たしていくため、引き続き業務の効率化計画の着実な実行を推進し、筋肉質で機動力のある経営体質をつくりあげる。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

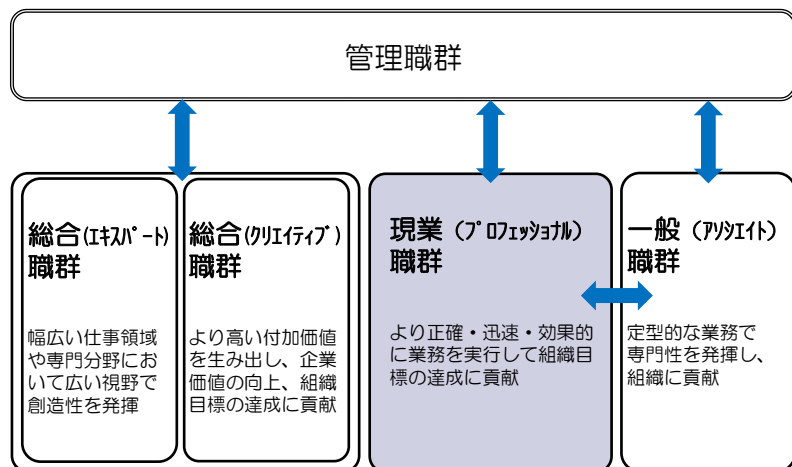
⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

ii 人事制度

【基本的な考え方】

- ア 人事制度：会社が期待する役割の明確化
- ◆ 役割に応じた人事コース（職群）を設定
従来的人事委員会採用と交通局採用の区分を撤廃
 - ◆ 人事コースごとの人事等級別の役割を明確化する
課長代理級の廃止など、階層のフラット化を図り、意思決定をスピード化
現場部門における等級別の役割に応じた新たな職種別定数
- イ 賃金制度：社員の努力(成果)が報われる賃金制度
- ◆ 会社への貢献度である成果を明確に反映するための成果給の導入
 - ◆ 賞与に個人業績とともに会社業績を反映

【職群】



【職種】

職群 等級		管理 職群	総合 (エキスパート・ クリエイティブ) 職群	現業(プロフェッショナル)職群			一般 (アソシエイト) 職群
				駅サービス 部門	運輸 部門	技術 部門	
7級	部長	部長					
6級	課長	課長		駅務運輸長	乗務運輸長 指令所長	管理事務所長	
5級	係長		係長	統括駅長 駅長	乗務所長 指令長	区長 場長	係長
4級	監督職		主任	主任助役	主任助役	主任助役	主任
3級			係員 (上級)	助役	助役	助役	係員 (上級)
2級	係員		係員 (中級)	主任駅務職員	運転士	助役補	係員 (中級)
1級				駅務職員	車掌	技術員	係員 (初級)

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

iii 賃金制度

【基本的な考え方】

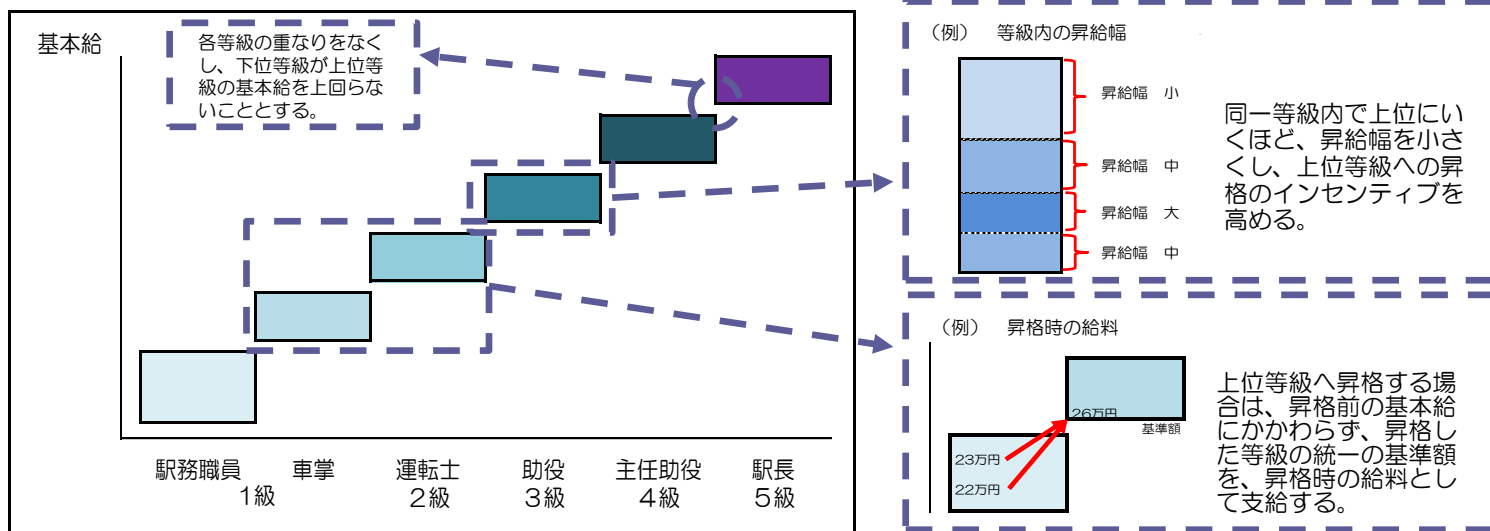
- 新会社の賃金制度では、社員一人ひとりの努力の結果を期待される役割・会社への貢献度である成果として明確に反映する賃金体系とし、年功的・属人的要素を縮小し、頑張った社員が報われる制度とする。
- 月例給では、職種や期待される役割に基づく職務給（役割給）と業績考課・行動考課などの人事考課や勤務実績などの個人業績を反映した成果給を導入する。また、賞与においては、新たに、会社業績や部門業績等の業績連動を導入する。

※ 交通局から転籍した職員については、安定した制度移行のため一定期間の経過措置を設ける。

【基本給】

- 基本給は、原則として、職務（役割）等級制度に基づく範囲給を採用し、仕事の難易度、責任の重さを明確化するため、各等級の重なりをなくし、下位等級の基本給金額が上位等級の基本給金額を上回らないこととする。
- 年功的な賃金上昇を是正するため、各等級の上限と下限の金額幅を圧縮し、同一等級内での基本給の昇給を抑制する。
- 上位等級へ昇格する場合は、昇格前の基本給にかかわらず、昇格後等級の基準額に格付けする。

基本給 職務（役割）等級制度に基づく範囲給（イメージ）



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

iii 賃金制度

【賞与】

- 新会社においては、会社全体の業績向上を図るうえで、各部門において自律的に業績向上を目指していく経営を行うこととしていること、また、民間企業として社員一人ひとりがより「利益」を意識した取組みが求められることから、社員の会社（全社）業績、部門業績への関心を高める等のために、新たに会社（全社）・部門業績連動型賞与を導入する。
- 年収における賞与の占める比率を高くすることで、給与の成果配分的要素を高める。

【賞与構成】

(現行)

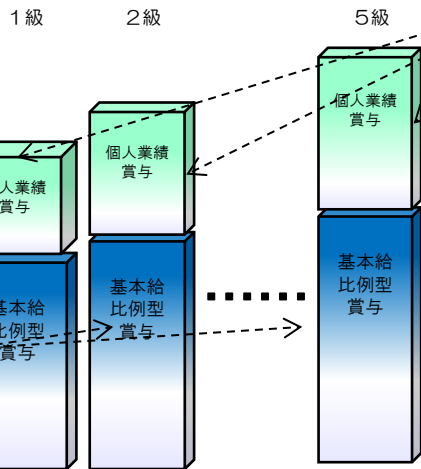
毎年度実施する人事考課結果に基づき支給



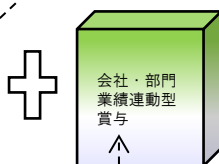
各月の基本給を基礎額として半期ごとに支給
基本給等を基準給とし、半期ごとに支給

(新会社)

上位の級になるほど個人業績賞与比率を高める



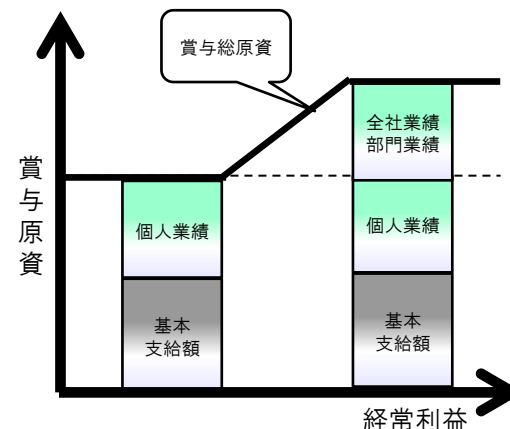
毎年度実施する人事考課結果に基づき支給



企業が持続可能な成長を遂げ業績を向上するため、毎期業績見込みに関連して年度末に配分する「会社・部門業績連動型賞与」を導入

【会社・部門業績連動型賞与（イメージ）】

全社・部門業績加算原資
= 賞与総原資 - (基本支給額 + 個人業績加算額)



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

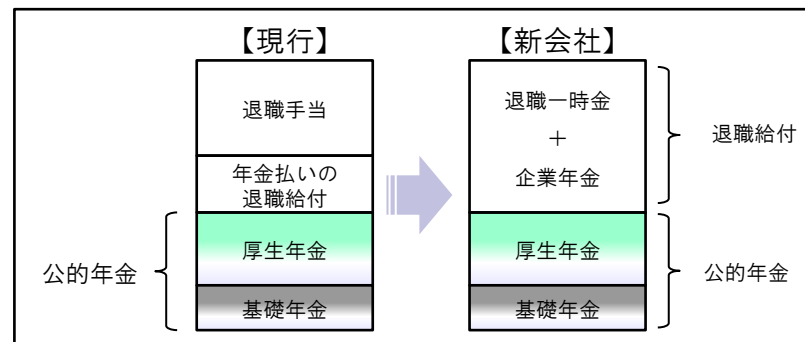
(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

iv 退職金制度

- 新会社の退職金制度については、現行の退職手当と年金払いの退職給付の部分については、民間企業の事例を参考にして、退職一時金と企業年金とする。公的年金部分については、現行の公務員制度と同様に、厚生年金と基礎年金で構成される。
- なお、新会社に転籍しても、それまで公務員として共済組合に加入・支払していた期間分の共済年金と平成27年10月以降の厚生年金と年金払いの退職給付は、年金受給時に共済組合から支給される。

※ 交通局から転籍した職員が、その後新会社を退職する際の退職一時金の計算においては、交通局に継続して勤務していたと仮定した場合の退職手当額を考慮する。



【 退職一時金 】

- 社員が在職中に果たした役割・責任など会社に対する貢献を適切に反映させるという観点から、毎年度の在級する等級のポイントを積み上げる方式（ポイント制）とする。

ポイント制の退職一時金（イメージ）

退職一時金		=	等級ポイントの合計	×	勤続年数別支給割合	×	退職事由別係数	×	ポイント単価
-------	--	---	-----------	---	-----------	---	---------	---	--------

等級	等級ポイント
7級	800
6級	700
5級	500
4級	400
3級	300
2級	200
1級	100

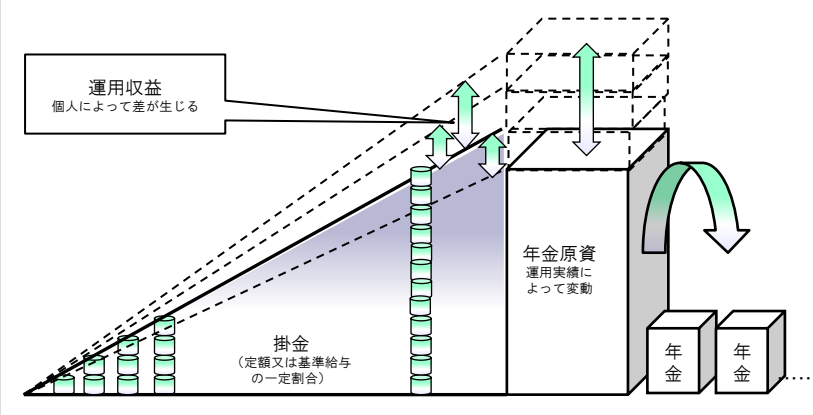
勤続年数	勤続年数別支給割合
1～5	1.00
6～10	1.10
11～15	1.20
16～20	1.30
21～25	1.40
26～30	1.60
31～	1.80

勤続年数	定年等	自己都合	傷病等
1～10	0.80	0.50	0.80
11～15	1.00	0.60	0.80
16～20	1.00	0.70	0.80
21～25	1.00	0.80	0.80
26～30	1.00	0.80	0.80
31～	1.00	0.80	0.80

【 企業年金 】

- 公的年金の補完として、民間企業の事例を参考にしながら、企業年金（確定拠出年金）についても検討を行う。

確定拠出年金（イメージ）



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

v 福利厚生

【法定福利】 法令に基づき事業主が実施するもの

民営化後の新会社では、独自で健康保険組合を設立しないので、職員は現在の大阪市職員共済組合等から退会し全国健康保険協会等に加入することとなり、制度として保障されている法定福利は同協会等により実施される。

項目	現 行	新 会 社
健康保険・介護保険、休業補償制度	大阪市職員共済組合	全国健康保険協会
雇用保険	—	雇用保険
労災保険	地方公務員災害補償基金	労働者災害補償保険

【法定外福利】 事業主が任意で実施するもの

がん検診、配偶者人間ドック等の福祉事業や、選択型福利厚生事業などの法定外福利については、内容・方法を整理したうえで新会社が引継ぎ、実施する。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(1) 職員に関する取扱い

⑦ 民営化後の人事・賃金制度等について

vi 人材の育成

新会社における人材育成にあたっては、

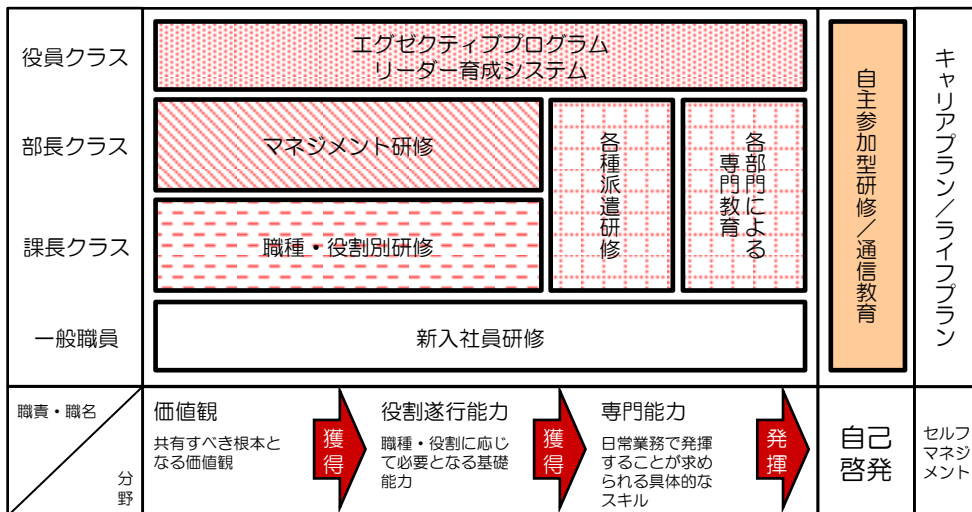
- ◇「安全」と「高い労働生産性」の両立を支える人材の育成
- ◇将来の分社化を見据えたグループ総合力の育成
- ◇柔軟な発想で付加価値を創出する「イノベーション」の促進
- ◇事業の「多角化」を支える人材の育成

をキーワードに、部門ごとに必要なスキル・ノウハウを洗い出し、その取得を図るとともに、自発的な能力開発の支援についても積極的に取り組む。

新会社の研修制度について

- ・階層別の研修や民間派遣研修、自主参加型研修など総合的な人材育成体系の構築を図る。
- ・また、事業運営に関しては「安全」が基盤となるため、過去の長い歴史の中で培われた仕組み・規則などを後進に確実に伝えていく。

【人材育成体系図】



【技術・技能の伝承に向けて】
今後の大量退職に伴い、30代の中堅層社員が極端に少ない人員構成となる。
→ベテラン社員が持つノウハウの次世代への継承が課題



【技術アカデミーの創設】
技術のモジュール化、ブラックボックス化が進む中で、各分野の中核となる人材を育てるため、一定期間、集中的に学習できる環境整備を行う。

【キャリア開発支援策】

① 次世代リーダー育成研修

- ・鉄道部門において、若手社員を次期リーダー層として育成することを目的に、公募選抜型の研修を実施。実務指導・企画業務を行っていくために不可欠な幅広い視野と考え方の習得を行う。

② 改革リーダー育成プログラム

- ・将来の経営者の早期選抜育成を目的に、会社経営に関するマネジメントに必要な知識、技法の習得やリーダーシップの育成を主眼に置いた公募選抜型の研修を実施。会社の経営課題について解決策をまとめ、経営幹部に提言する機会を設ける。

③ 国内留学

- ・意欲ある若手社員に対し、広い視野と幅広い教養の習得と人的ネットワークの形成を目的に、公募選抜により国内の大学や大学院への留学を実施する。

④ 海外留学

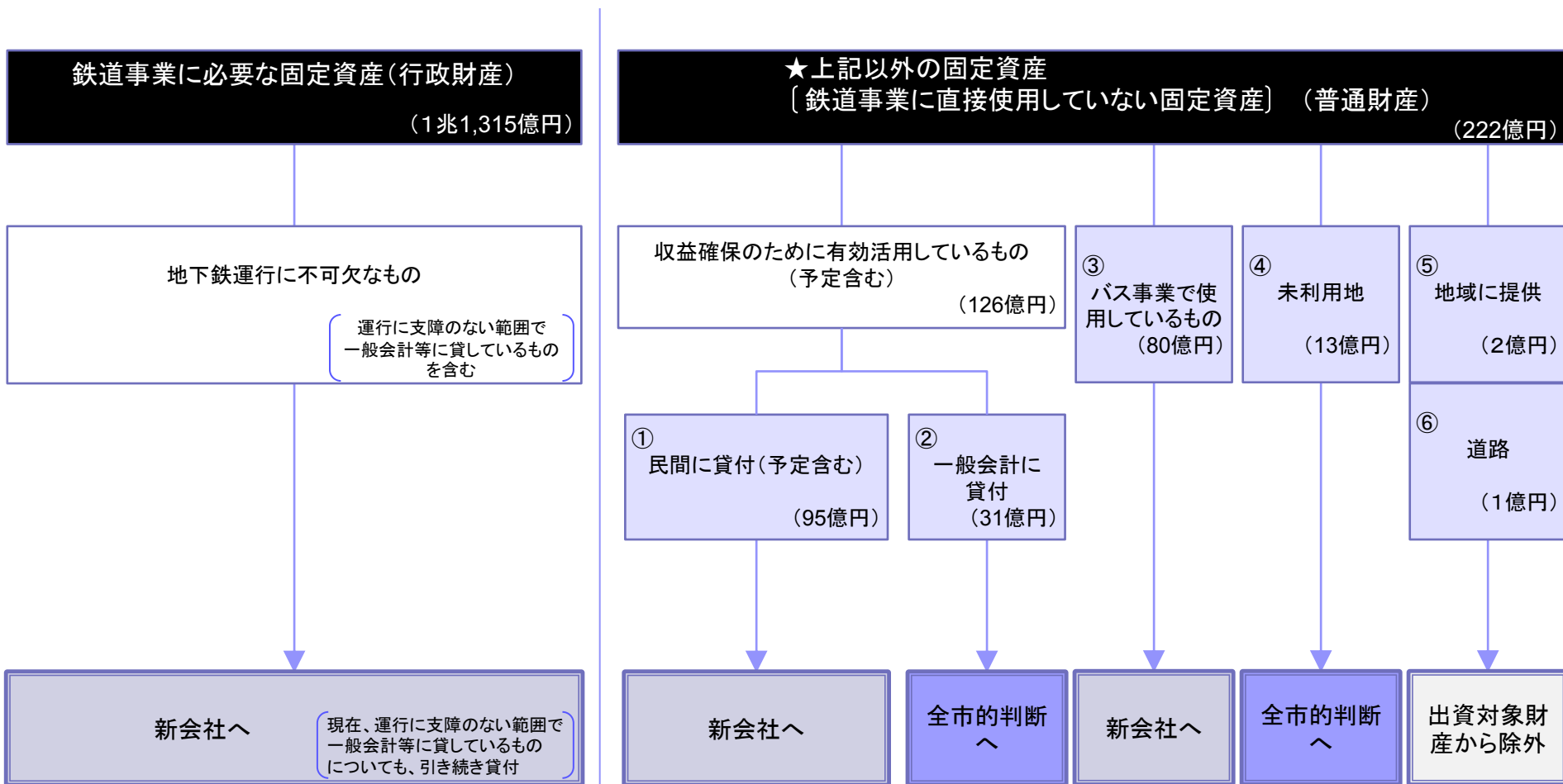
- ・経営に資する人材の育成の一環として、経営能力、最先端技術、高度な専門知識等の習得を目的に、海外の大学院等への留学を実施する

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

① 資産整理の考え方について

【参 考】「地下鉄事業民営化プラン(案)」策定時(平成28年3月)の考え方



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

① 資産整理の考え方について

i 資産整理検討の背景・必要性

● 民営化プラン（案）（平成28年3月公表）

- 原則ルールとして、地下鉄会計に属する資産、負債については、原則その全部を、新設会社に引き継ぐものとするが、一部の資産については、ルールの例外として、使用状況に鑑み全市的判断に委ねる、もしくは出資対象財産から除外する。

● 議会からの指摘（平成28年3月 交通水道委員会）

- ルールの例外として「使用状況に鑑み全市的判断に委ねる」としていることの意味がわかりにくい。

交通局及び市長部局（関係局）における実務的な検討の積み上げにより
全資産に通じる客観的な基準の設定を行う

ii 資産整理の基準について

(1) 「地下鉄事業の運営に必要不可欠か」の基準の設定

地下鉄会計が所管する資産について、まず、新会社が地下鉄事業を行う上で「地下鉄事業の運営に必要不可欠かどうか」という基準で判断する。
⇒その基準に当てはまる場合は新会社の資産とする。

(2) 「一般会計で保有する必要があるか」の基準の設定

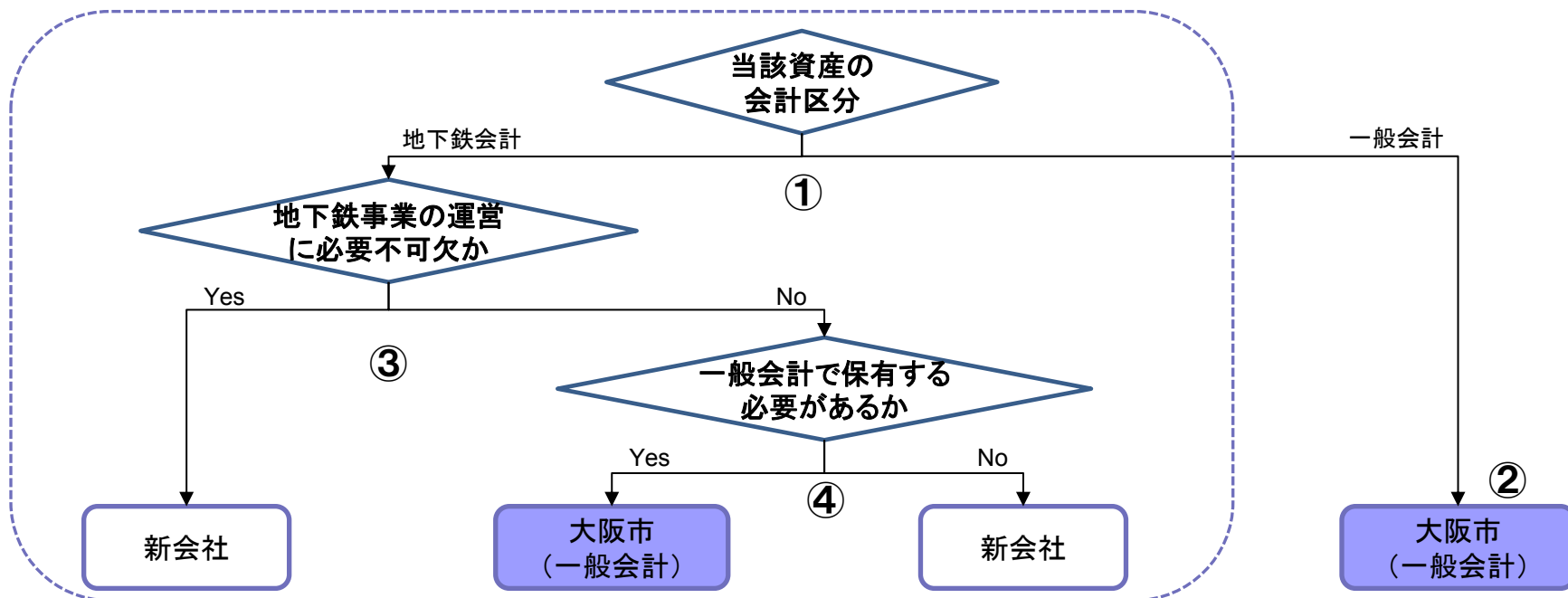
次に、「地下鉄事業の運営に必要不可欠」と判断されなかった資産については、「一般会計で保有する必要があるか」という基準で判断する。
⇒その結果、「一般会計で保有する必要がある」と判断された資産については、出資対象から除外する。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

① 資産整理の考え方について

iii 資産整理の基準に基づく検討フロー

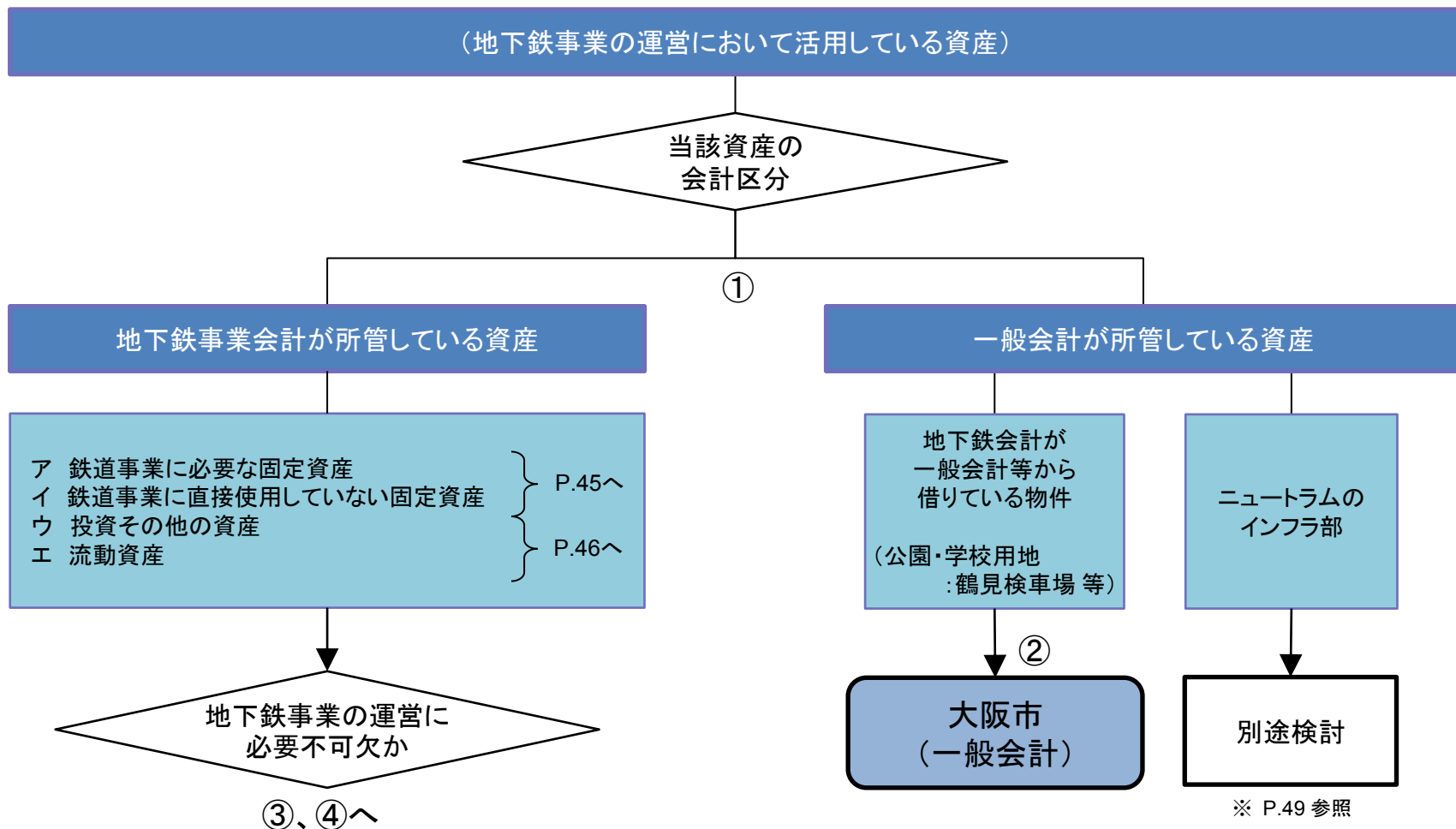


- ① 当該資産を地下鉄会計か一般会計かで会計区分を確認。
 - ② 一般会計が所管する資産は、原則、現物出資の対象外。
 - ③ 地下鉄会計が所管する資産は、新会社が地下鉄事業を行う上で「地下鉄事業の運営に必要不可欠の資産であるかどうか」の基準で判断。その基準に当てはまる場合は新会社の資産とする。ここでは、現在、交通局が保有しているという実態ではなく、本来的に地下鉄事業者にとって必要不可欠かどうかといった観点から判断する。
 - ④ 一方、「地下鉄事業の運営に必要不可欠の資産」と判断されなかった資産については、「一般会計で保有する必要があるか」といった基準で検討する。その結果、「一般会計で保有する必要がある」と判断された資産については出資対象から除外することとし、「一般会計で保有する必要がある」と判断されなかった（出資するとされた）資産については、新会社の資産とする。
- ※ なお、今回の整理方針を原則とし、民営化までの間において引き続き関係局と調整を行い、新会社への出資対象財産を確定していく。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

② 資産整理の基準に基づく仕分け(地下鉄)



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

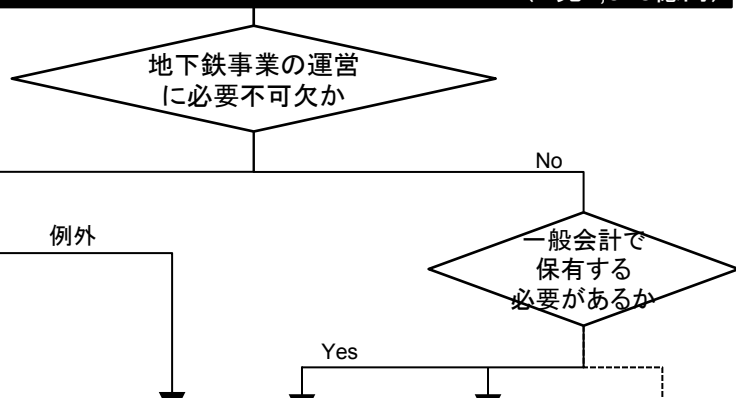
(2) 資産の整理方針

② 資産整理の基準に基づく仕分け(地下鉄)

※金額は平成28年度末予定(予算ベース)

ア 鉄道事業に必要な固定資産(行政財産)

(1兆1,315億円)



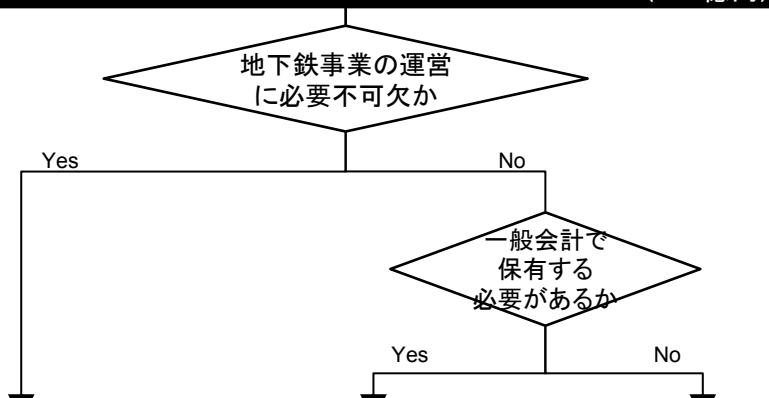
新会社へ トンネル、駅、線路、車両等 …1兆1,309億円 (駅出入口・吸排気口等含む) <hr/> 駅出入口・吸排気口等 (運行に支障のない範囲で一般会計等に貸しているものを含む) ↓ 貸付を継続	一般会計と共有 ・東成複合施設 (新会社) 乗務所 技術事務所 …2.0億円 (一般会計) 図書館 区民センター …3.2億円	一般会計へ (道路) ・梅田北淀屋橋南隧道用地等 …0.8億円	該当なし
---	---	---	------

※ 用地分割が可能であれば一般会計による保有を検討するもの

- ・(駐輪場)蒲生四丁目東出入口…0.4億円
- ・(老人憩いの家)長居変電所…13万円

イ 鉄道事業に直接使用していない固定資産(普通財産)

(222億円)



新会社へ (ホワイトドームプラザ等) ・地下に施設のあるもの ・駅に直結、隣接しているもの等 …90.8億円 <hr/> (バス事業で使用しているもの) ・もと守口車庫 ・阿倍野北操車場等 …80.1億円	一般会計へ			新会社へ (広告塔) ・阿倍野橋北詰用地・広告塔・周囲柵 …250万円 <hr/> (未利用地) ・瑞光4丁目西用地 …0.2億円
	(市営住宅) ・木津用地 …11.7億円	(消防局庁舎) ・九条用地 …15.0億円	(温水プール) ・古市用地 …4.1億円	
	(駅に直結、隣接していないもの) ・新大阪用地等 …4.9億円	(未利用地) ・もと鶴浜車庫用地等 …10.5億円	(計画道路) ・もと古市車庫用地等 …1.8億円 > 計画道路予定地	
	(地域に提供) ・海老江用地等 …1.7億円	(道路) ・我孫子用地等 …1.1億円 > 道路として整理		

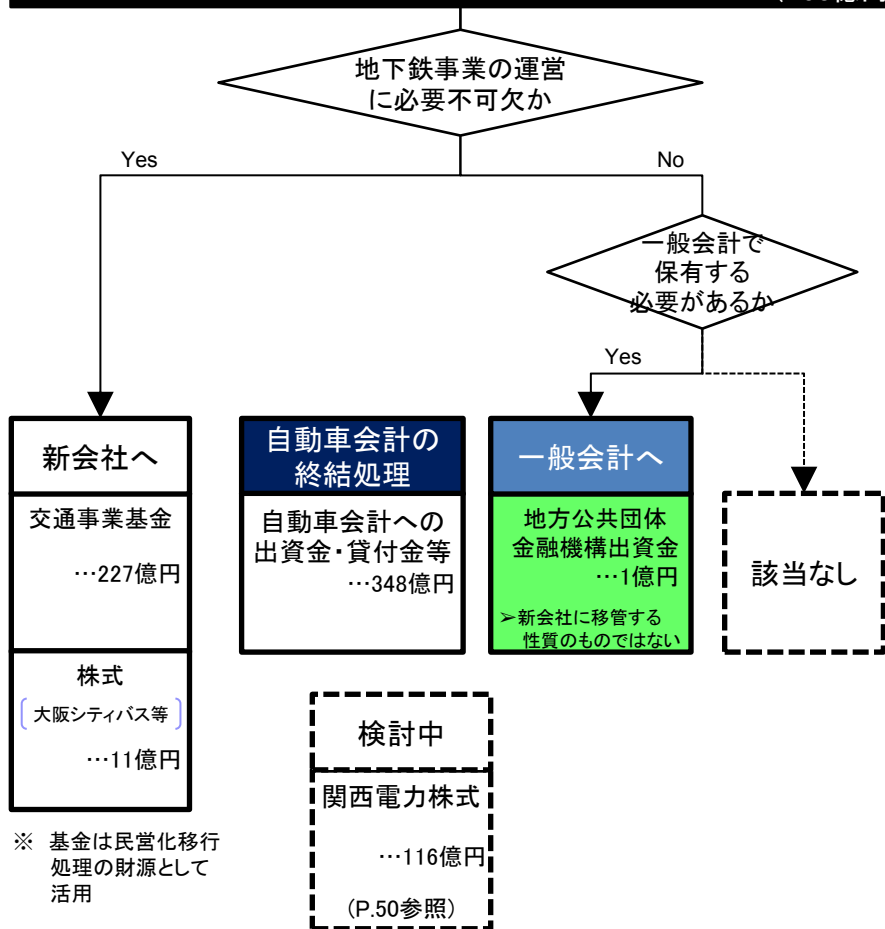
5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

② 資産整理の基準に基づく仕分け(地下鉄)

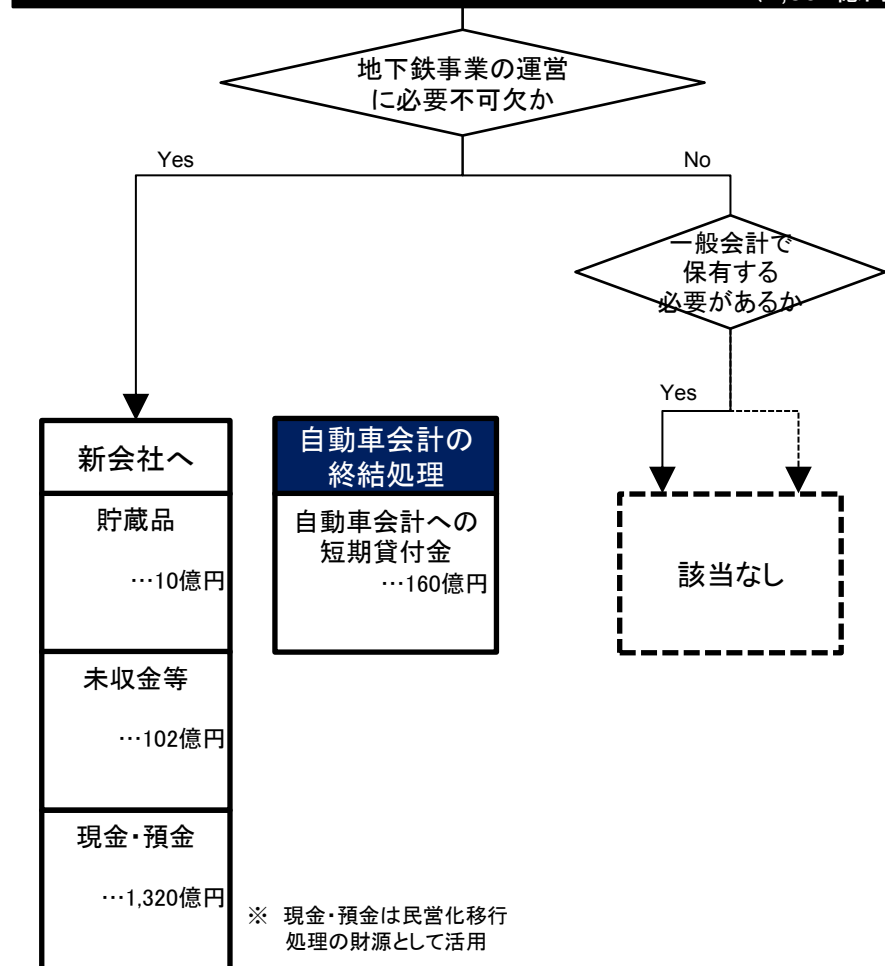
※金額は平成28年度末予定(予算ベース)

ウ 投資その他の資産 (703億円)



※ 基金は民営化移行処理の財源として活用

エ 流動資産 (1,592億円)



※ 現金・預金は民営化移行処理の財源として活用

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

② 資産整理の基準に基づく仕分け(バス)

※金額は平成28年度末予定(予算ベース)

ア バス事業に必要な固定資産(行政財産)

(41億円)

イ バス事業に直接使用していない固定資産(普通財産)

(32億円)

バス会計から地下鉄会計へ有償所管換え(バス普通財産の「もと軌道敷」除く)

地下鉄事業の運営
に必要不可欠か

Yes

No

一般会計で
保有する
必要があるか

Yes

該当なし

新会社へ

営業所、バスターミナル、
操車場等
…40.7億円

運行に支障のない範囲で
一般会計等に貸している
ものを含む

貸付を継続

地下鉄事業の運営
に必要不可欠か

Yes

No

一般会計で
保有する
必要があるか

Yes

No

新会社へ

(シティバスで活用)
・もと西島自動車
車両工場
…6.1億円

一般会計へ

(民間等に貸付)
・西加賀屋用地
等
…700万円

(未利用地)
・もと港車庫等
…25.5億円

(道路)
・長吉車庫出入道
路拡張用地等
…55万円
➢道路として整理

(道路)
・もと軌道敷
…0.3億円
➢覚書に基づき一般会
計に移管

新会社へ

(道路) ※堺市内
・松屋用地
…6万円

※ バス事業で使用しているものは
シティバスへ賃貸

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

② 資産整理の基準に基づく仕分け(まとめ)

地下鉄	ア 鉄道事業に必要な固定資産 (1兆1,315億円)	新会社へ	...	1兆1,311億円
		一般会計へ	...	4億円
	イ 鉄道事業に直接使用していない固定資産 (222億円)	新会社へ	...	171.2億円
		一般会計へ	...	50.8億円
	ウ 投資その他の資産 (703億円)	新会社へ	...	238億円
		一般会計へ	...	1億円
		検討中	...	116億円
		自動車会計の 終結処理	...	348億円
	エ 流動資産 (1,592億円)	新会社へ	...	1,432億円
		一般会計へ	...	なし
		自動車会計の 終結処理	...	160億円

バス	ア バス事業に必要な固定資産 (41億円)	新会社へ	...	40.7億円
		一般会計へ	...	なし
	イ バス事業に直接使用していない固定資産 (32億円)	新会社へ	...	6.1億円
		一般会計へ	...	25.9億円

新会社へ	1兆3,199億円
------	-----------

※ 民営化移行処理の財源を含む。
(基金+現金+預金: 1,547億円)

※ 用地分割が可能であれば一般会計による保有を検討するもの
・(駐輪場)蒲生四丁目東出入口
・(老人憩いの家)長居変電所の2か所を含む。

検討中	116億円
-----	-------

一般会計へ	81.7億円
-------	--------

※ これまで地下鉄会計へ支払っていた使用料は不要となる。

自動車会計の 終結処理	508億円
----------------	-------

※ 別途、
・バス資産購入 134億円
・バス事業における市以外負債等不足分負担 9億円
・バス事業における一般会計からの借入金 62億円
は地下鉄会計から拠出する。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

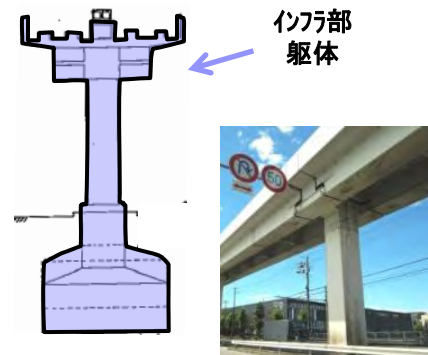
(2) 資産の整理方針

③ ニュートラムのインフラ部について

【整備経過】

- ◎ ニュートラムは、南港ポートタウン開発のために大阪市として意思決定を行い、関係局がそれぞれの役割を担って事業化したもの。
- ◎ インフラ補助方式を適用して国庫補助を導入し、住之江公園～フェリーターミナル間、トレードセンター前～中ふ頭間のインフラ部は地方道路として、フェリーターミナル～中ふ頭間、トレードセンター前～大阪港間のインフラ部は臨港交通施設として整備し、鉄道の経営主体は交通事業に深い経験がある交通局が担ってきた。

- ※インフラ部
 躯体(基礎、柱、桁)
 駅舎(屋根、外壁)
 EV、ES等
- ※インフラ外
 車両
 軌道施設
 電気施設
 駅舎(改札、券売機、内装)
 等



【インフラ部の資産について】

(現状)

- ・ インフラ部の資産は、道路としての位置付けのもと、建設局、港湾局が所管している。

現在の 位置付け	➢ 都市計画道路 (特殊街路) …	建設局資産
	➢ 臨港交通施設 …	港湾局資産

(今後)

- ・ 道路交通の改善に寄与するものとして位置付けし整備した施設であるので、地下鉄事業の民営化後も、その位置付けを継続することとし、インフラ部の資産の帰属は現状通りとする。

【インフラ部の管理について】

(現状)

- ・ インフラ部の管理については、建設局及び港湾局と交通局との間で「管理に関する基本協定書」を締結している。

協定内容	➢ 日常管理 …	交通局
	➢ 大規模修繕 …	別途協議

(今後)

- ・ インフラ部は、利用者サービス向上の観点から、新会社がインフラ外部とともに上下一体で事業展開し、バリアフリー対策、安全対策を推進していくものとし、日常管理に加えて、別途協議となっている大規模修繕費用について、詳細を今後詰めていく。

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(2) 資産の整理方針

④ 関西電力株式会社について

1 取得の経緯及び現状

- 昭和42年3月に、一般会計から約400万株を路面電車事業会計に21億円で有償所管換えし、交通局が初めて関電株を所有。
- その後、15回にも及ぶ増資を重ね、現在、地下鉄事業において約1,500万株を保有。
- 平成24年下期以来配当はないが、平成23年度では9.3億円、24年度（上期）では4.6億円の配当収入があった。

2 本市の保有状況

- 本市全体として約8,400万株を保有。（発行済株式総数の約8.9%：筆頭株主）【参考：株価1,004円（H28.6/29現在）】
- 交通局保有分も合わせて、筆頭株主として「脱原発」「安全性の確保」の観点から株主総会において議案を提出。

3 交通局の考え方（平成28年3月 交通水道委員会）

- 基本方針案に定める「原則ルール適用」として、新会社の経営基盤の強化の観点から、新会社に移管する。

4 市会からの指摘（平成28年3月 交通水道委員会）

- 本業に関係ない土地や関電株は市に置いていくべき。
- 関電株は鉄道事業に不可欠な資産ではない。

資産整理の考え方

関西電力株式会社については、過去に交通局が一般会計から有償取得した経緯があり、民営化後も新会社の経営基盤の強化に資するものではあるが、本市及び新会社の財務状況への影響など、様々な観点から引き続き検討し、総合的に判断する。

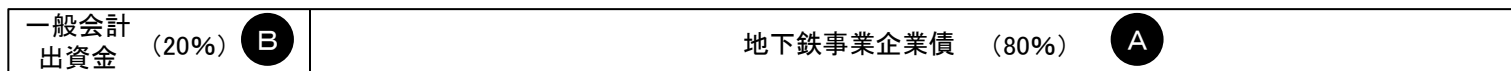
5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(3) 企業債・補助金等の取扱い

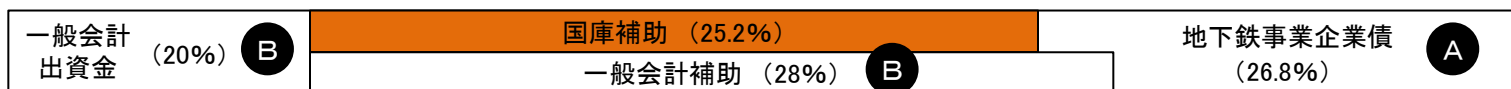
① 地下鉄事業にかかる企業債(交通局分)、市債(一般会計分)の状況

地下鉄建設改良に係る
財源スキーム

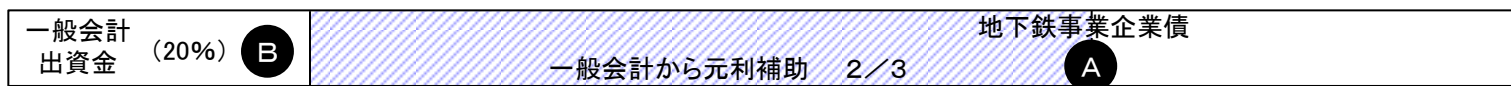
1. 単独事業(車両購入、設備更新など)



2. 補助事業(新線建設、エレベーター・エスカレーター設置など)



3. 補助事業(R7、R8建設の一部)



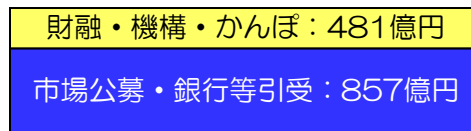
既交付分
(182億円)

ア 今後の負担見込分
(376億円)



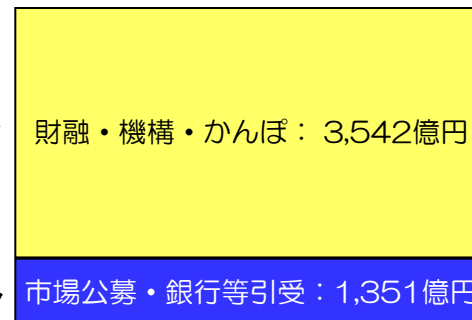
B 出資債・補助金債 { 出資金・補助金の財源として
一般会計で市債発行

(一般会計) : 1,338億円
【税等により償還】



A 企業債 { 地下鉄事業の企業債

(高速鉄道事業会計) : 4,893億円
【乗車料金により償還】



繰上償還可能
計 : 4,023億円

繰上償還不可能
計 : 2,208億円

(平成29年度末)
起債残高

- 国や関係先との協議を継続してきたことから、公営企業を廃止したときは、繰上償還を行うことが可能となっている。(この場合は、補償金の支払いは不要)
- 繰上償還の際は、**A** と **B** の部分を合わせて行う必要があると指示されている。

※金額：平成30年3月末予定

5. 新会社移行時の一般会計等との関係

(3) 企業債・補助金等の取扱い

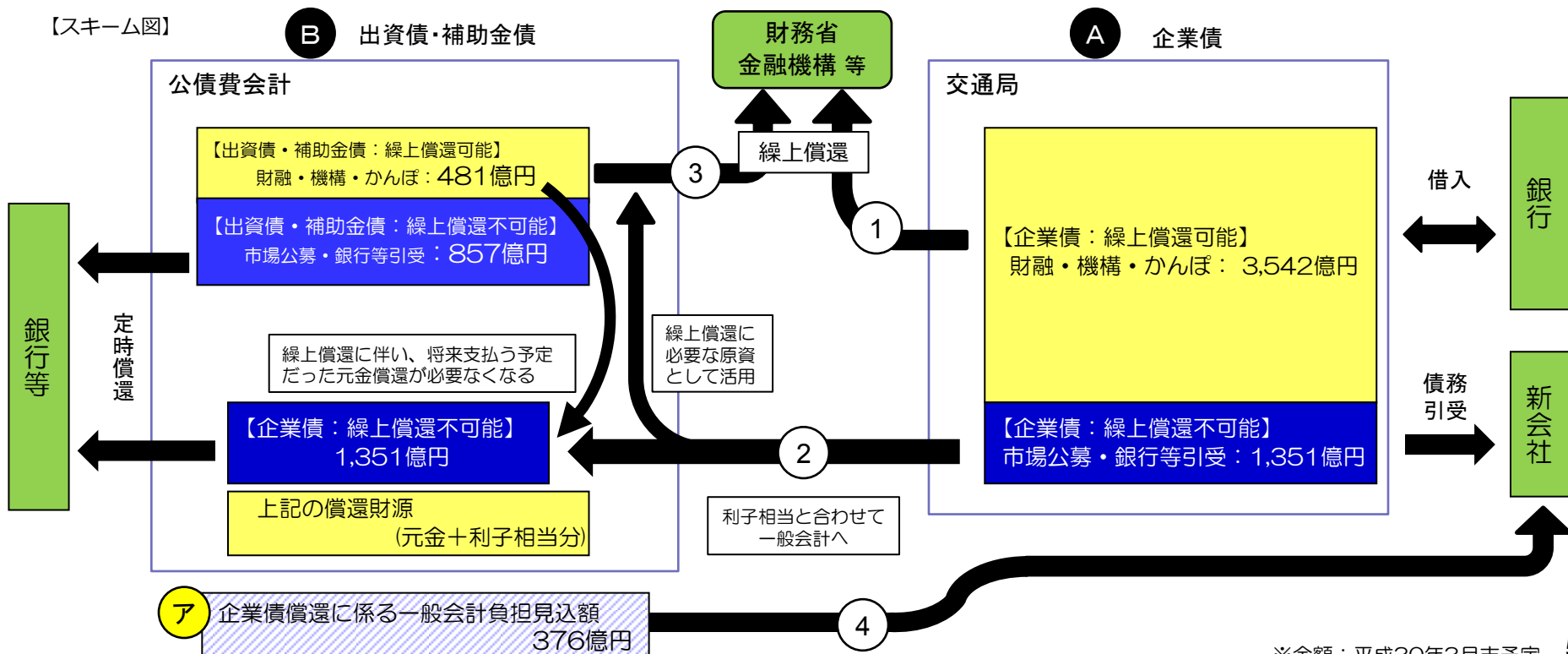
② 繰上償還の財源及び負債引継ぎの考え方

このスキームについては、下記の課題があり、現在関係先と協議中
 <主な課題>

- ・ 民営化後における交付税措置の有無
 → 総務省へ措置継続の要望中

- ① 交通局の企業債については、原則繰上償還することとし、その資金については交通局が銀行から一時借入金を調達する。
 当該借入金については、民営化時に新会社が債務引受を行う。
- ② 交通局の企業債のうち、繰上償還できないもの（市場公募債等）については、交通局が財源相当額を銀行から①と同様に調達し、一般会計に繰入れ、その後一般会計において順次償還する。
 当該借入金については、民営化時に新会社が債務引受を行う。
- ③ 一般会計の市債のうち、交通局の繰上償還に伴い、合わせて繰上償還しなければならないものは、②の資金を活用して一般会計において繰上償還を行う。
- ④ 8号線等にかかる未交付の補助金については、交付税措置の有無や一般会計の収支状況を踏まえ検討。

【スキーム図】



5. 新会社移行時の一般会計等との関係

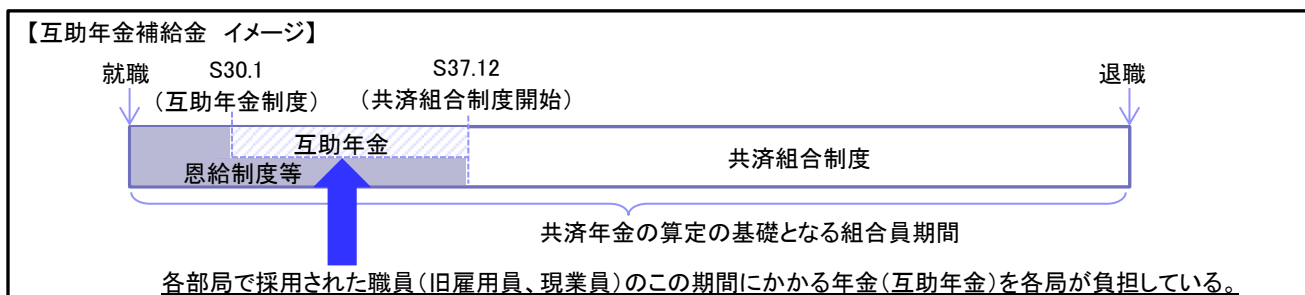
(3) 企業債・補助金等の取扱い

③ 共済追加費用等について

【 互助年金補給金 】

制度の概要

- 共済年金制度発足前の恩給期間にかかる共済年金のうち、各部局で採用された者(旧雇用員、現業員)にかかる年金(互助年金)については、法の規定がないため、雇用していた当該部局で費用負担している。
- 年金支給対象者は、各部局で採用され勤務した後、退職した者(旧雇用員、現業員)。
- 年金支給必要相当額を、「補給金」の名目で、交通局が負担。



現状

- 大阪市職員互助会条例(補給金)
第54条 本市は、毎年度予算の範囲内で、長期給付に要する費用から旧組合員の長期給付に対する負担額を控除した額を補給金として互助会に交付する。
- 互助年金にかかる補給金は、法の規定がないため、本市ではなく、雇用した各部局が負担している。

(交通局負担額の推移)

年度	人数	交通局負担額	年度	人数	交通局負担額
23年度(決算)	44人	0.57億円	26年度(決算)	24人	0.30億円
24年度(決算)	34人	0.42億円	27年度(決算見込み)	21人	0.25億円
25年度(決算)	29人	0.34億円	28年度(予算)	24人	0.26億円

今後

- 現在、交通局が負担している互助年金補給金について、民営化後の新会社が、公務員の年金費用を直接的に負担することはできないため、本市で負担する方向で検討。
- 負担額は、毎年度、減少傾向にある。

6. 新会社の収支見通し

(1) 収支見通しの算定条件

区 分		算 定 条 件
全般事項		<ul style="list-style-type: none"> ○平成30年度期首に民営化すると仮定 ○現行の営業路線(営業キロ数 137.8km)及び現行の業務量(運行ダイヤ)で推移 ○新会社に引き継ぐ資産は、本市全体での検討結果を反映
収 益	運輸収益	<ul style="list-style-type: none"> ○将来人口推計等に基づき算出(定期・定期外 ▲0.7%/年) ○現行の料金体系に加え、平成29年4月の料金値下げ(2区 ▲10円)による影響を見込む
	その他収益	<ul style="list-style-type: none"> ○広告料収入や駅ナカ事業の拡大(新大阪・心斎橋)等による賃貸料収入などの増収を見込む ○未交付の補助金(特別債元金補助、補正予算債元金補助)は、当初の償還計画における定時償還に応じて民営化後も交付されると見込む(特別利益)
費 用	人件費	<ul style="list-style-type: none"> ○新会社の賃金・労働条件、要員計画に基づき算出 ○付帯人件費は、民間企業での制度を適用
	その他経費	<ul style="list-style-type: none"> ○建設改良費からの費用化(修繕費・撤去費)を見込む ○民営化に伴う契約手法の見直しによる縮減効果▲5%を見込む ○減価償却費は、民間企業会計基準に基づき算出 ○支払利息は、公営企業時に起債した企業債を原則繰上償還し、新会社が金融機関から借入するものとして試算
	租税公課	<ul style="list-style-type: none"> ○現行制度に基づき、固定資産税、都市計画税、事業所税、事業税、印紙税、自動車税を計上 ○平成30年度に登録免許税、不動産取得税を計上
設備投資		<ul style="list-style-type: none"> ○各年度における事業計画を基に計上(民営化に伴う契約手法の見直しによる縮減効果▲10%を見込む) ○現行補助制度を基に、採択された補助事業は建設費補助を見込む(特別利益)
配当金		<ul style="list-style-type: none"> ○毎年、税引後損益の23.81%の配当金を見込む

6. 新会社の収支見通し

(2) 収支見通し

乗車人員の減少傾向に伴う運輸収益の減少や租税公課の負担増などを見込んでも、人件費の削減や支払利息の減少などにより黒字を確保。

有利子負債残高とキャッシュフローの関係をもとに財務の健全性を表す有利子負債/EBITDA倍率は逡減。

(単位：億円)

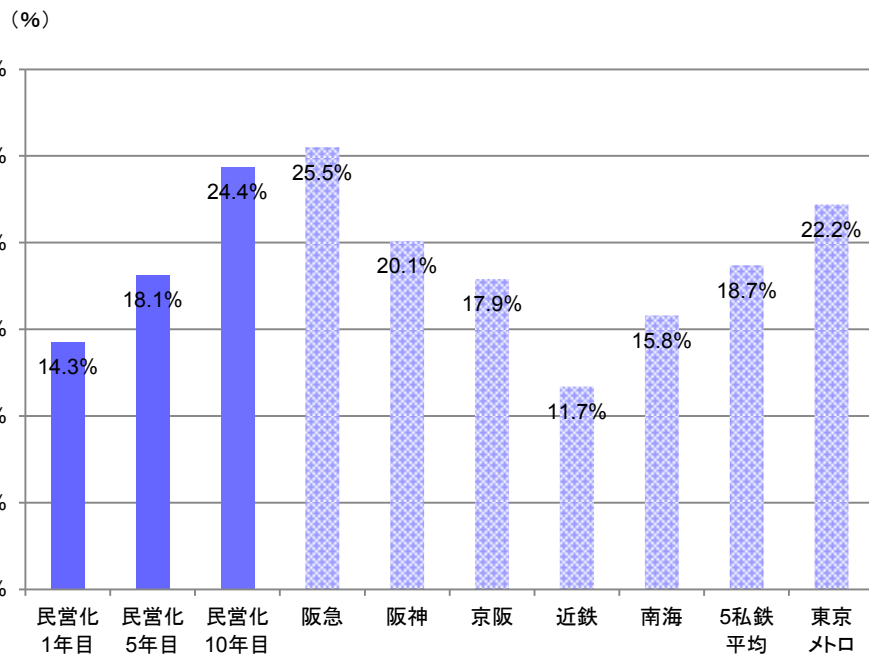
	民営化1年目	民営化2年目	民営化3年目	民営化4年目	民営化5年目	民営化6年目	民営化7年目	民営化8年目	民営化9年目	民営化10年目
営業収益	1,555	1,545	1,537	1,536	1,529	1,528	1,520	1,512	1,502	1,495
運輸収益	1,441	1,427	1,406	1,396	1,387	1,380	1,368	1,359	1,350	1,343
営業費用	1,260	1,254	1,239	1,225	1,196	1,167	1,151	1,130	1,116	1,100
人件費	438	436	427	415	398	385	372	353	340	325
減価償却費	428	429	429	426	418	407	400	393	394	393
租税公課	79	84	84	83	81	80	79	77	76	75
営業損益	295	291	298	311	333	361	369	382	386	395
営業外収益	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業外費用	75	70	67	64	58	53	48	42	38	32
支払利息	70	66	62	58	54	49	44	39	34	29
経常損益	222	223	233	249	277	310	323	342	350	365
税引前損益	246	248	259	274	303	336	348	367	376	390
税引後損益	170	171	179	190	209	233	241	254	260	270
有利子負債残高	4,476	4,233	3,955	3,660	3,352	2,980	2,620	2,289	1,950	1,609
EBITDA (営業損益+減価償却費)	724	719	727	737	751	768	769	776	780	788
経常利益率(%)	14.3%	14.4%	15.2%	16.2%	18.1%	20.3%	21.3%	22.6%	23.3%	24.4%
有利子負債/EBITDA(倍)	6.2	5.9	5.4	5.0	4.5	3.9	3.4	3.0	2.5	2.0

6. 新会社の収支見通し

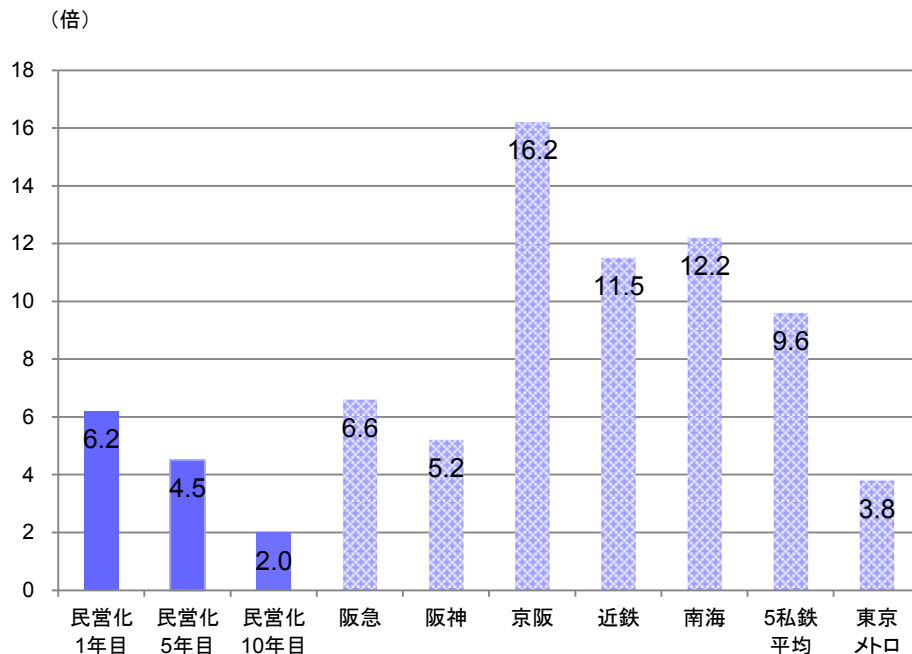
(3) 他事業者との比較

経常利益率や有利子負債/EBITDA倍率の比較においても、他の民間鉄道事業者と比較しても遜色のない経営成績が見込まれる。

経常利益率の比較



有利子負債/EBITDAの比較



※ 各社の率は平成27年度決算の有価証券報告書をもとに作成

6. 新会社の収支見通し

(4) 安全に関する投資計画

地下鉄の安全運行のために必要なさまざまな設備や施設を保有しているが、これまでも各種設備・施設がその機能を常に維持するために、計画的に投資を行ってきた。

民営化後も、安全関連の投資については、平成30年度からの5年間で約 1,070億円の計画を立てており、運転保安設備をはじめとする安全関連設備の維持管理や更新に努めるとともに、地下構造物の予防保全による延命化、高架橋やトンネルのさらなる耐震性の向上などに取り組んでいく。さらに、車両や施設等の修繕に年平均約80億円を充てることとあわせて、輸送の安全の確保を達成していく。

(単位:億円)

【安全関連投資計画】	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	主な工事内容	
	南海トラフ地震に伴う津波・浸水対策	21	0	0	0	0	駅出入口の壁を嵩上げる等の津波・浸水対策工事
	耐震対策 トンネルや高架の延命化対策	30	20	16	29	33	高架橋脚の補強 逸脱防止ガードの設置 コンクリートの剥落防止対策工事
	保安・防災対策	43	52	65	71	72	駅構内壁・タイル剥落対策、 高架駅屋根・外壁老朽対策、 エスカレーター・エレベーター更新等
	老朽設備の更新	45	42	53	59	61	変電所設備、電気保安設備、 電気室機器の取替等
	安定輸送対策・ 車両更新・その他工事	114	85	80	37	45	軌道回路装置改良、中間更新、 車両改造、機械装置更新等
計	253	199	214	196	211		

※税抜き、直接工事費ベース

6. 新会社の収支見通し

(5) 民営化時の資金処理(資金繰り)について

- ・ 民営化への移行処理にあたって発生する費用などについては、民営化直前の手元现金及び交通事業基金を充当して処理する。
- ・ 通常の営業活動により発生した未収金・未払金等の債権債務については、民営化時に新会社に引継ぐこととし、新会社において民営化後の日々の収益で支払う。

平成29年度末時点の現金預金(予定)

① 交通事業基金	227億円
② 現金	1,335億円

計 1,562億円… **A**

民営化の移行処理にあたって必要な資金

① 民営化に伴う一時的経費	25億円
② 自動車会計終結処理	205億円
a. 資産取得	134億円
b. 不足資金負担	9億円
c. 一般会計借入金	62億円
③ 退職金	1,040億円
a. 地下鉄	1,006億円
b. 配置転換職員の退職給付引当金相当額	12億円
c. 自動車会計退職金不足額負担	22億円

④ 一般会計へ引継ぐ企業債利子相当額 48億円

※ 一般会計へ引き継ぐ企業債元金償還財源は銀行等からの借換により別途調達する

⑤ 運転資金 70億円

①+②+③+④+⑤ = 1,388億円… **B**

平成29年度末時点の未収金・未払金等

① 未収金・未払金	▲65億円
② 前受金・預り金・引当金等	▲146億円
③ 貯蔵品	11億円
計	▲200億円

支払時期の調整等により
民営化後の日々の収益で支払う

A > **B** 資金不足は発生しない

※金額：平成30年3月末推計

6. 新会社の収支見通し

(6) 公営・民営収支比較

会計制度上の違いを補正して比較を行ったところ、法人税等を支払った後でも民営収支の方が良い結果となっている。民営化後は税金を負担してもなお、契約手法の見直しによる経費縮減や支払利息の減少、関連事業の増収などの経営効果がある。

地下鉄事業の公民収支比較

(単位：億円)

		民営化1年目(30年度)			民営化5年目(34年度)			民営化10年目(39年度)			民営化1年目~10年目 平均		
		① 公営補正	② 民営	②-① 差引	① 公営補正	② 民営	②-① 差引	① 公営補正	② 民営	②-① 差引	① 公営補正	② 民営	②-① 差引
1	収益	1,608	1,613	5	1,521	1,557	36	1,475	1,523	48	1,524	1,558	34
2	運輸収益	1,441	1,441	0	1,387	1,387	0	1,343	1,343	0	1,386	1,386	0
3	その他収益	112	117	5	109	145	36	107	155	48	109	143	34
4	特別利益	55	55	0	25	25	0	25	25	0	29	29	0
5	費用	1,455	1,367	▲ 88	1,333	1,254	▲ 79	1,241	1,133	▲ 108	1,329	1,243	▲ 86
6	人件費	526	438	▲ 88	478	398	▲ 80	413	325	▲ 88	471	389	▲ 82
7	その他経費	929	850	▲ 79	855	775	▲ 80	828	733	▲ 95	858	774	▲ 84
8	租税公課	-	79	79	-	81	81	-	75	75	-	80	80
9	税引前損益	153	246	93	188	303	115	234	390	156	195	315	120
10	法人税等	-	76	76	-	94	94	-	120	120	-	97	97
11	税引後損益	153	170	17	188	209	21	234	270	36	195	218	23
12	配当金の支払い	0	41	41	0	50	50	0	64	64	0	52	52
13	株式配当後損益	153	129	▲ 24	188	159	▲ 29	234	206	▲ 28	195	166	▲ 29

納税・配当合計 8+10+12	196	225	259	229
内 大阪市への納税・配当	46	99	109	96
内 大阪市以外への納税	150	126	150	133

7. 今後のスケジュール

- ・ 民営化には、廃止条例案・補正予算案等を議会でご審議いただいた上で、免許移行手続きやシステム改修・施設改造など民営化移行に必要な作業期間として、8ヵ月から1年程度を見込んでいる

