

# 交通局の経営形態の見直し方針について

## I 検討概要

### 1 検討の目的と流れ

#### (1) 検討の目的

交通局が抱える以下の課題を解決し、熊本市電がこれからも市民の日常生活に必要な移動を支える役割を担い続け、将来にわたって持続安定的、効率的に運行するための最適な経営形態を導き出す。

##### 【交通局の課題】

- ・人材の確保と育成
- ・施設・車両の老朽化、バリアフリー化への対応
- ・現下のコロナ禍や将来的な人口減少による経営の悪化
- ・公共交通の再編と公益性の担保

#### (2) 検討の流れ(手順)

- ① 現在の交通局の経営分析
- ② 経営の方向性（解決策）の洗い出し ←第3回定例会に報告
- ③ 最適な経営形態の比較検討 ←第4回定例会に報告予定
- ④ 具体的な制度設計 ←適宜報告

### 2 検討の視点と項目

市電を持続安定的に運行し続けることを目的に、3つの視点に基づく6項目を設定し、今後の経営形態の検討において対応すべき解決策を抽出

【検討における3つの視点】 I 組織の安定性（人材確保、技術継承、組織管理）

II 収支の安定性（収益性、経営効率性）

III 公益性（市政の反映等）

視点	項目	解決策
I 組織の安定性	① 運行職員の人材の確保	正規雇用や柔軟な雇用条件の設定による、運行職員の安定確保
	② 技工職員の技術継承	正規雇用による保守部門職員の安定確保、及び知識・技術の継承
	③ 組織管理	安定的な職員確保による組織の階層化
II 収支の安定性	④ 収益性	・自主財源（営業収入）拡大に向けて、適正な運賃の設定 ・広告収入をはじめとした運賃以外の収入源の多様化
	⑤ 経営効率性	更なる経営効率化に向け、設備投資を含めた効率性の向上
III 公益性	⑥ 市政の反映等	地域の実情や関連政策に応じた行政の積極的かつ責任ある関与の継続

※「II 収支の安定性」については、一般会計からの自立性も含め評価する。

## II 検討結果

### 1 想定される経営と効果

#### (1) 経営形態の概要

課題解決の可能性のある新たな経営形態として、下記の形態を検討。

大分類	小分類	概要
1 公設公営	1-1 現行	市が施設を保有し、軌道事業を経営
	1-2 一部委託（民間委託）	同上。委託可能業務の民間委託（長期委託・包括委託）
2 公設民営	2-1 上下分離（上が市出資法人）	市が施設を保有し、運送業務等を市出資法人が実施
	2-2 上下分離（上が民間）	市が施設を保有し、運送業務等を民間企業が実施
3 民設民営	3-1 上下一体（市出資法人）	軌道整備・運送事業を市出資法人が実施
	3-2 民営化（民間に事業移譲）	軌道整備・運送事業を民間譲渡。土地、施設は譲渡又は貸付

※なお、「1-2 一部委託」については、運行業務の委託が不可であることを国に確認

#### (2) 検討の視点からの評価

経営形態ごとの事業効果(制度上の特徴)を、3つの視点から評価したものが以下のとおり。

視点	評価の概要
組織の安定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1-1. 現行、1-2. 一部委託では正規職員での雇用は不可</li> <li>・それ以外の形態では正規職員の雇用は可能だが、2-2 上下分離（上が民間）、3-2. 民営化では、職員の募集能力は就職人気や雇用条件次第となる</li> <li>・2-1. 上下分離（上が市出資法人）、2-2 上下分離（上が民間）では、上物事業者にも車両・施設の維持管理を担わせるには、業務分担の取り決めが必要となる</li> <li>・3-1. 上下一体では、上下合わせて技術継承ができ、公共の安定的な職員募集能力が見込まれる</li> </ul>
収支の安定性	<p>【収益性】について、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1-1. 現行、1-2. 一部委託では収益増加方策は運賃収入増に依存するほか、付帯事業にも制約あり</li> <li>・2-1. 上下分離（上が市出資法人）、3-1. 上下一体では、現行よりは柔軟に収益増加方策がとれる</li> <li>・2-2 上下分離（上が民間）、3-2. 民営化では、不動産業など関連事業も含め収益拡大を追求可</li> </ul> <p>【経営効率性】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1-1. 現行、1-2. 一部委託では効率性の余地は小さいが、非課税であり、特別交付税措置あり</li> <li>・3-1. 上下一体、3-2. 民営化では効率化が期待できるが、上下で課税があり、特別交付税措置なし</li> <li>・2-1. 上下分離（上が市出資法人）、2-2 上下分離（上が民間）では、一定の事業効率化は期待でき、上物のみ課税があるものの、下物は特別交付税措置あり</li> </ul>
公益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1-1. 現行、1-2. 一部委託は市の政策と直接的に連動することができる</li> <li>・2-1. 上下分離、3-1. 上下一体（市が出資法人）も、出資を介し市政の一定の関与が見込まれる</li> <li>・2-2 上下分離（上が民間）、3-2. 民営化については、市政の反映が困難。また、災害時における事業復旧や、需要悪化時の事業存続に対しても懸念がある</li> </ul>

○事業効果の評価結果

**組織の安定性**：3-1. 上下一体、次いで2-1. 上下分離（上が市出資法人）、3-2. 民営化が優位

**収支の安定性**：【収益性】では、2-2. 上下分離（上が民間）、3-2. 民営化が優位

【経営効率性】は、1-2. 一部委託、次いで1-1. 現行、2-2. 上下分離（上が民間）が優位

**公益性**：1-1. 現行、1-2. 一部委託、次いで2-1. 上下分離、3-1. 上下一体（市が出資法人）が優位

※ただし、民間活用形態(1-2.2-2.3-2)は、担い手の事業基盤等により評価が異なるため、民間意向聴取で別途確認

➡ 詳細な評価は別紙「事業効果(制度上の特徴)評価シート」参照

## 2 民間事業者の意向を踏まえた最終評価

### (1) 民間事業者へのアンケート及びヒアリング

- 本事業参入への関心の有無について、市内外の民間の交通関係事業者 10 社に対し、アンケートを実施。そのうち、関心があると回答したのは4社へヒアリングを行い、その結果を以下のとおり反映。

- ✓ 民設民営（民営化）に対する事業者の関心意欲はないことを確認。

→3-2. 民間に事業移譲の経営形態は想定しない。

- ✓ 上下分離では、民間単独あるいは民間協働での経営（JV※）を前提とし、市出資法人への参画（出資）については、具体的な参入意欲は確認できなかった。

→2-1. 上下分離（上が市出資法人）では、民間の交通事業者との共同出資は想定しない。

→2-2. 上下分離（上が民間）の上物事業者は、民間企業 JV または一社単独が検討対象となる。

- ✓ 一部委託では、中長期的な受注が前提でない限り参入困難、かつ対応可能な業務も限定的であるため、保守部門技術の継承の効果を見込むことが困難な点を確認。

→1-2. 一部委託の経営形態は想定しない。

※JV：joint venture（ジョイントベンチャー）、共同企業体

- また、民間参入意向（関心）を確認した 2-2. 上下分離（上が民間企業 JV または一社単独）及び 2-1 上下分離、3-1. 上下一体（市出資法人）について、実現可能性を踏まえ「事業の引継ぎ等」、「事業化の円滑さ」の2つの視点で整理

**事業の引継ぎ等**：事業の引継ぎの容易さ、事業持続性の点では、2-1. 上下分離（上が市出資法人）が優位

**事業の円滑さ**：事業移転の円滑さ、事業者との連携等については、2-1. 上下分離（上が市出資法人）が優位

**その他**：2-2. 上下分離（上が民間）では、上事業者には需要の変化にも耐えられる財務体力等が求められるが、現時点＝本調査における事業者意向聴取においては、既存事業の経営環境や将来的な投資体力等について、課題がある。

⇒ 詳細な評価は別紙「意向調査を踏まえた評価シート」参照

### (2) 最終評価

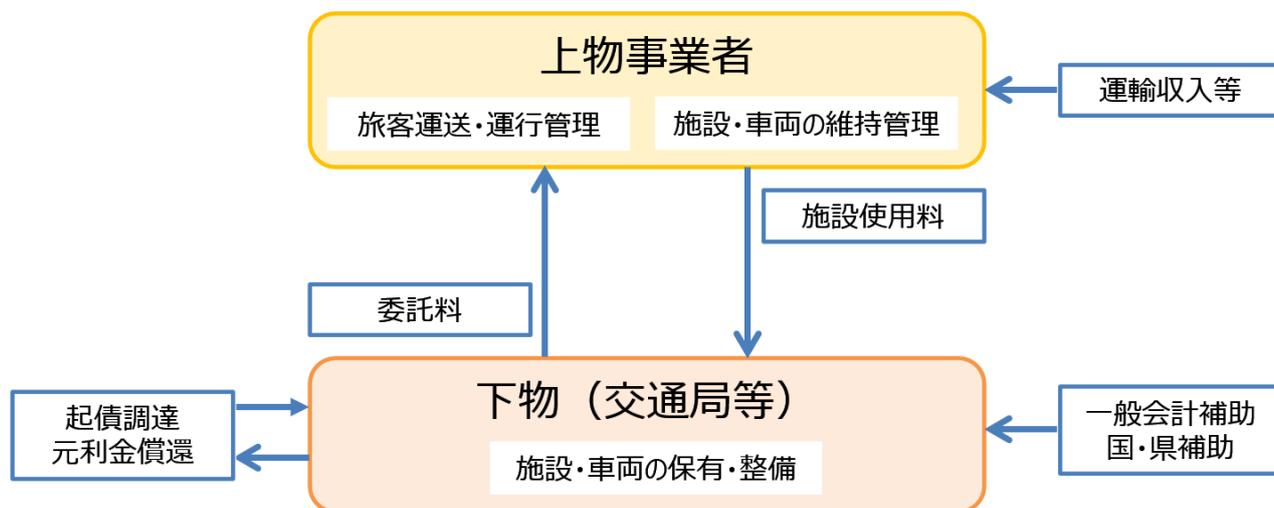
これまでの検討を踏まえた最終的な評価は以下のとおり。

- 現行からの課題解決が期待でき、導入可能性がある経営形態は、2-1. 2-2 の上下分離（上が市出資法人、民間企業 JV または民間企業単独）、または 3-1 の民設民営（市出資法人による上下一体）となる。  
これらは特に組織の安定性確保において十分な効果が期待できる。
- 現時点では、全項目で高い評価が見込まれる 2-1 の「上が市出資法人による上下分離方式」が最適な経営形態と考えられる。

⇒ 詳細な評価は別紙「最終評価シート」参照

### 3 上下分離による収支への影響

#### ○上下分離スキームのイメージ



#### ○「現行の体制下」での長期収支見通し

##### 【前提条件】

対象期間	2021 (R3) 年度～2050 (R32) 年度の 30 年間
算定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2019・2020 年度は、実績値を採用(2020 年度はコロナの影響を反映)</li> <li>・2021～2028 年度は、経営計画策定の際に使用したデータに基づく。</li> <li>・2029～2050 年度は、経営計画策定時のデータがあるものは採用・ないものは一定の想定に基づき設定</li> <li>・ここでは、一般会計補助が現状通りに交付される場合を想定</li> </ul>

##### 【算定結果と対応策】

算定結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益的収支は 2034 年度以降赤字化・赤字幅は毎年度拡大傾向</li> <li>・累積資金収支は 2045 年度に赤字に転落・赤字幅は毎年度拡大し、2050 年度の不足額は約 5.7 億円</li> </ul>
想定される対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2045 年度以降、単年度資金収支を黒字化するには人件費を約 12%削減または運賃収入を約 9%増加 (運賃換算で 15 円程度)させることが必要</li> <li>・<b>運賃値上げ以外の収益拡大方策は限定的</b></li> </ul>

##### 【上下分離化による効果・影響】

- 上下分離により影響があるのは、支出では人件費、収入では運賃外収入
- 上下分離により現在の非正規職員が正規職員化すると福利厚生費等で単価は上昇することが予想されるが、現在雇用している正規職員の退職 (→若年層の補充) により平均年齢が下がること等で、全体としての人件費は減少する見込みである (試算中)
- また、上下分離により公営企業法の制約から外れることで、柔軟な収益拡大方策も可能となる
- ※ その他、正規職員化により雇用の安定や技術の継承、モチベーションアップを図ることができる。