

(別紙)形態別ごと評価シート

【事業効果（制度上の特徴）評価シート】

	1.公設公営（公営企業）		2.公設民営		3.民設民営	
	1-1.現行	1-2.一部委託（民間委託）	2-1.上下分離（上が市出資法人）	2-2.上下分離（上が民間）	3-1.上下一体（市出資法人）	3-2.民営化（民間に事業移譲）
■組織の安定性	評価★	評価★+α	評価★★★★	評価★★	評価★★★★★	評価★★★★
①人材の確保（運行部門職員の安定確保）	▲職員の正規化が困難	▲職員の正規化が困難	●職員の正規化が可能	●職員の正規化が可能	●職員の正規化が可能	●職員の正規化が可能
②技術継承（保守部門技術の継承等）	▲職員の正規化が困難	▲職員の正規化が困難	▲上物事業者での車両・施設の維持管理は業務分担次第 ●職員の正規化が可能	▲上物事業者での車両・施設の維持管理は業務分担次第 ●職員の正規化が可能	●上下とも市出資法人雇用下で技術継承 ●職員の正規化が可能	●上下とも民間企業雇用下で技術継承 ●職員の正規化が可能
③組織管理（安全で快適な運行の維持）	▲組織の階層化が困難	▲組織の階層化が困難	●組織の階層化が可能 ●市職員を派遣し体制補完 ●公共の安定的な募集能力	●組織の階層化が可能 ●既存社員を活用 ▲募集能力は条件次第	●組織の階層化が可能 ●市職員を派遣し体制補完 ●公共の安定的な募集能力	●組織の階層化が可能 ●既存社員を活用 ▲募集能力は条件次第
■収支の安定性	評価★	評価★+α	評価★★	評価★★★★	評価★	評価★★★★
④収益性（収入の確保、拡大可能性）	▲収益が増加するかは利用者の増加次第 ▲公営企業の性質上、付帯事業に制約あり	▲収益が増加するかは利用者の増加次第 ▲公営企業の性質上、付帯事業に制約あり	●柔軟な収益増加方策が可能 ●事業目的・内容に制約なし	●柔軟な収益増加方策が可能 ●事業目的・内容に制約なし ●他事業者と連携・相乗した収益事業が可能	●柔軟な収益増加方策が可能 ●事業目的・内容に制約なし	●収益増加方策が柔軟に可能 ●事業目的・内容に制約なし ●他事業者と連携・相乗した収益事業が可能
⑤経営効率性（支出の抑制、事業の効率性）	▲効率化の余地は小 ●特別交付税措置あり ●上下の資金調達コスト小 ●上下の法人税・固定資産税なし	●効率化の余地は委託先次第だが、効果は限定的 ●特別交付税措置あり ●上下の資金調達コスト小 ●上下の法人税・固定資産税なし	●更なる運送事業の効率化 ●特別交付税措置あり（下：公営企業時） ▲上の資金調達のコスト増 ▲上の法人税発生	●更なる運送事業の効率化 ●既存社員活用による業務の効率化 ●特別交付税措置あり（下：公営企業時） ▲上の資金調達コスト増 ▲上の法人税発生	●更なる上下の事業効率化 ▲上下の資金調達コスト増（起債充当は可） ▲法人税・固定資産税発生（資産譲渡時） ▲特別交付税措置なし	●更なる上下の事業効率化 ▲上下の資金調達コスト増 ▲法人税・固定資産税発生（資産譲渡時） ▲特別交付税措置なし
■公益性	評価★★★★	評価★★★★	評価★★★★	評価★★	評価★★★★	評価★
⑥機能維持・活性化投資 市の政策反映	●市の政策と直接的に連動 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	●市の政策と直接的に連動 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	●出資により、市が直接的に事業全体に関与可 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	●契約により、市は直接・間接的に事業全体に関与 ▲民間経営判断による不採算事業への投資減退懸念	●出資により、市は直接的に事業全体に関与可 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	▲市の直接的関与は不可 ▲不採算事業への投資減退が懸念

【意向調査を踏まえた評価シート】

		2.公設民営		3.民設民営
		2-1.上下分離 (上が出資法人)	2-2.上下分離 (上が民間企業JVまたは一社単独)	3-1.上下一体 (市出資法人)
事業の 引継ぎ等	交通局から事業者への技術・ ノウハウの円滑な引継ぎ	●市出資法人への職員派遣が可能 (公務員派遣制度)	▲民間企業への職員派遣が困難 (官民人事交流制度活用は可能)	●市出資法人への職員派遣が可能 (公務員派遣制度)
	再度、直営に戻る際の事業 の継続性 (事業環境悪化など、何らか に事情による)	●上事業への直接的関与により、事業環境悪化 や緊急時においても、事業持続に向けた協議・ 検討体制が維持しやすい ●上事業が市直営に戻る場合でも、市出資法人 からの継承であることからハードルは低い	▲原則として市の関与が見込まれず、事業継続 困難時、事前の十分な予見や協議余地が欠 如する懸念あり ▲市の軌道運送に係る技術・ノウハウの減退・消 滅の懸念あり	▲上下分離（上が市出資法人）時よりも、市 直営に戻す場合の組織再構築のハードルは高 い
事業の 円滑さ	事業スキーム設計上の 基本的な考え方	●市出資法人への運送事業の移転につき、円滑 な事業移転が図りやすい ●事業期間中の連携・下支え方策に柔軟性あり	▲民間への移転につき、慎重かつ十分な協議を経 て条件・内容を決定する必要がある ▲事業期間中の連携・下支え方策に柔軟性はな い	●市出資法人への上下事業の移転につき、円滑 な事業移転が図りやすい ▲検討対象項目は上下分離（上が市出資法 人）に比べ多い
	事業化の円滑さ	▲市電事業と親和性の高い外郭団体がなく、新た な法人設立・機関設計を要する可能性が高い	▲事業者の適正検証や、条件交渉等に慎重かつ 十分な期間を要することが見込まれる ▲官民連携事業ならではの手続きが煩雑	▲市電事業と親和性の高い外郭団体がなく、新た な法人設立・機関設計を要する可能性が高い

【最終評価シート】

	1.公設公営	2.公設民営		3.民設民営
	1-1.現行	2-1.上下分離 (上が市出資法人)	2-2.上下分離 (上が民間企業JVまたは一社単独)	3-1.上下一体 (市出資法人)
■組織の安定性	いずれも現行より優位。上下で正規社員雇用が可能となる3-1.上下一体（市出資法人）が最も効果が高く、次いで2-1.上下分離（上が市出資法人）の効果が高い。			
	評価★	評価★★★★	評価★★	評価★★★★★
①人材の確保（運行部門職員安定確保）	▲職員の正規化が困難	●職員の正規化が可能	●職員の正規化が可能	●職員の正規化が可能
②技術継承（保守部門技術の継承等）	▲職員の正規化が困難	▲上物事業者での車両・施設の維持管理は業務分担次第 ●職員の正規化が可能	▲上物事業者での車両・施設の維持管理は業務分担次第 ●職員の正規化が可能	●上下とも市出資法人雇用下で技術継承 ●職員の正規化が可能
③組織管理（安全で快適な運行の維持）	▲組織の階層化が困難 ●市職員異動での体制補完	●組織の階層化が可能 ●市職員を派遣し体制補完 ●公共の安定的な募集能力	●組織の階層化が可能 ●既存社員を活用 ▲募集能力は条件次第	●組織の階層化が可能 ●市職員を派遣し体制補完 ●公共の安定的な募集能力
■収支の安定性	収益性はいずれも現行より優位するが、交付税措置や税負担では公設スキームが優位。全体としては2-2.上下分離（民間企業等）、次いで2-1.上下分離（上が市出資法人）の効果が高い。			
	評価★	評価★★	評価★★★★	評価★
④収益性（収入の確保、拡大可能性）	▲収益が増加するかは利用者の増加次第 ▲公営企業の性質上、付帯事業に制約あり	●柔軟な収益増加方策が可能 ●事業目的・内容に制約なし	●柔軟な収益増加方策（営利事業）が可能 ●事業目的・内容に制約なし ●他事業者と連携・相乗した収益事業が可能	●柔軟な収益増加方策が可能 ●事業目的・内容に制約なし
⑤経営効率性（支出の抑制、事業の効率性）	▲効率化の余地は小 ●特別交付税措置あり ●上下の資金調達コスト小 ●上下の法人税・固定資産税なし	●更なる運送事業の効率化 ●特別交付税措置あり（下：公営企業時） ▲上の資金調達のコスト増 ▲上の法人税発生	●更なる運送事業の効率化 ●既存社員活用による業務の効率化 ●特別交付税措置あり（下：公営企業時） ▲上の資金調達コスト増 ▲上の法人税発生	●更なる上下の事業効率化 ▲上下の資金調達コスト増（起債充当は可） ▲法人税・固定資産税発生（資産譲渡時） ▲特別交付税措置なし
■公益性	現行が最も優位するが、市出資法人を活用する2-1.上下分離（上が市出資法人）、3-1.上下一体（市出資法人）も同水準でのガバナンス確保が可能。			
	評価★★★★	評価★★★★	評価★★	評価★★★★
⑥機能維持・活性化投資、市の政策反映	●市の政策と直接的に連動 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	●出資により、市は直接的に事業全体に関与可 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能	●契約により、市は直接・間接的に事業全体に関与 ▲民間経営判断による不採算事業への投資減退懸念	●出資により、市は直接的に事業全体に関与可 ●事業悪化時も予算措置により設備投資の実施可能
■事業の引継ぎ、事業化の円滑さ	市出資法人活用の二つの形態は、事業移転対象の規模の差により2-1.上下分離が円滑さにおいて優位。2-2.上下分離（民間企業活用）は、候補者との条件協議を要し、事業持続性で懸念あり。			
	評価—	評価★★★★	評価★	評価★★
		●各種引継ぎ・持続に向けた措置が容易 ▲上者の移転先の法人の組織・機関設計が必要 ●政策判断に基づき公共事業として持続可能	▲各種引継ぎ・持続に向けた措置が困難 ▲民間企業との条件協議・事業者選定が必要 ▲民間経営判断に基づくため持続性に留意	●各種引継ぎ・持続に向けた措置が容易 ▲上下ともに移転先の法人の組織・機関設計が必要 ●政策判断に基づき公共事業として持続可能
総合評価（順位）	④	①	③	②