

\*連載 自治体事業を経営分析する⑦

# 収支改善策を要素分析によって探る

— 事例その4・大阪市役所のバス事業(上) —

上山 信一 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
井下 泰具 大阪市計画調整局副理事(前市政改革室事業評価担当課長)

前回までは大阪市役所の環境(ごみ収集)事業の経営分析について紹介した。今回からは、同市のバス事業の経営分析に入り、井下泰具大阪計画調整局副理事(前市政改革室事業評価担当課長)がその内容を紹介していく。

(編集部注)井下氏は、執筆時は市政改革室事業評価担当課長でしたが、四月一日付で計画調整局副理事に異動しました)

## はじめに

バス事業の経営分析の報告書の構成ですが、まず、事業の全体像と実態を明らかにします。具体的には、事業の内容をタイプ別に分け、分割した単位ごとに経営指標を出して民間や他都市と比較する作業をやります。あくまで、数字や客観的事実に基づいた作業をします。次に実態から分かった課題を包括的にまとめます。これらの課題に対して、改革のアイデア、考え方を示します。次に

仮説的な改革案を示します。考えられる選択肢を広く示し、それぞれのメリット、デメリットを明らかにします。最後に、今後の取り組みをスケジュールとともに示します。作業の中では、他都市や民間のバス事業者との比較を行いました。また民営化も含めた将来の経営形態をどうするかを考えるための材料も収集しました。

なお、バス事業の報告書の全体については大阪市のホームページ(www.city.osaka.jp/keikakukushisu/kaikaku/kaiken/shiryo/pdf/jisyo20051006/a-63.pdf)に掲載していますのでご参照ください。

## (1) 事業の実態

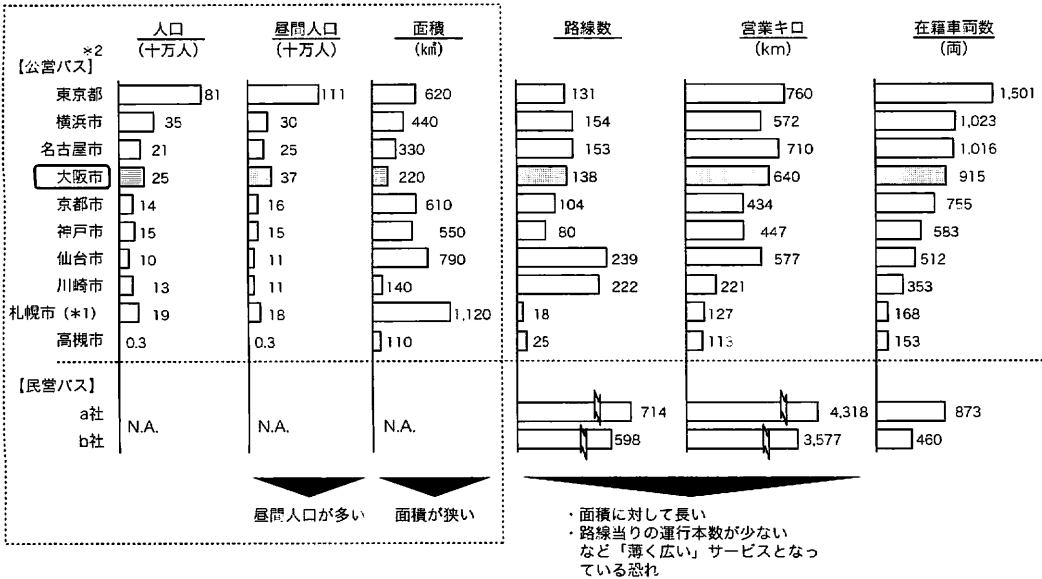
### 全国第4位の規模

分析内容の紹介に入っていきます。まず、大阪市のバス事業の現況を、他都市と比較しまし

た(図表7-1、図表7-2)。路線数、営業キロ、在籍車両数、職員数、総収入、総支出、走行キロ、営業所数、停留所数を比較しています。これらを総合すると、大阪市営バスは、全国の公営バスの中で、第四位程度の事業規模で、横浜市や名古屋市と同等規模だと分かります。

次に、図表7-3(4ページ)でバス事業の性格を整理しました。大きく分けると性格の異なる二つの事業が存在します。ひとつは広域移動を目的としたもの、つまり「幹線系」と「フィーダー系」です。もうひとつが生活移動を目的としたもので、これは、「コミュニティ系」と「赤バス」(小型の赤いバスを使った百円均一料金のサービス)です。前者は、輸送人員が多く、市内広域移動の中で地下鉄を補完する役割を担います。他事業者との競争も視野に入れた運営が求められます。後者は、地域の生活・ニーズに密着したきめ細かい運営が求められます。

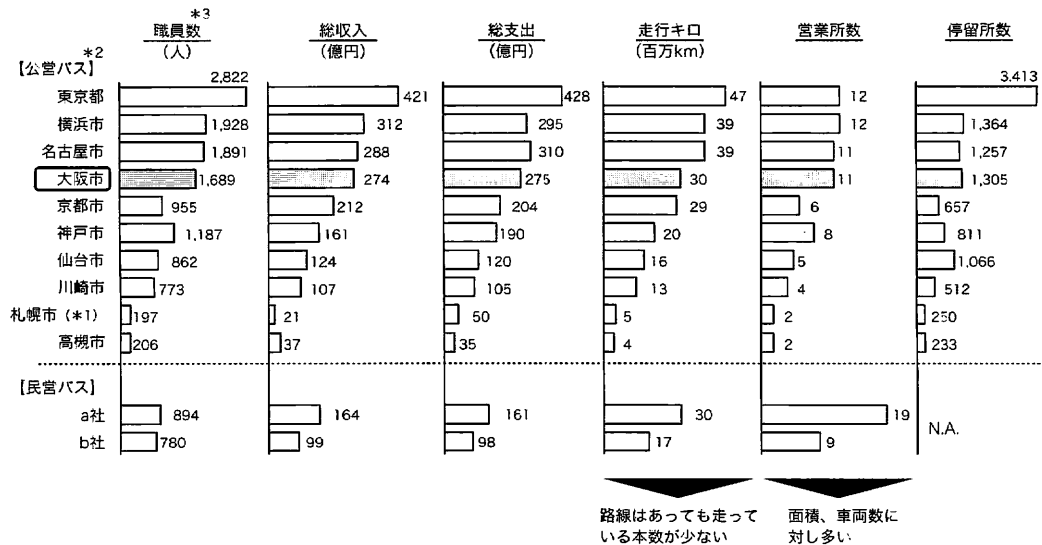
図表7-1 大阪市バス事業の概要① (2003年度) \*3



\*1 札幌市については、2003年度末をもってバス事業を廃止  
 \*2 2003年度末現在、全国に47の公営バス事業者がある  
 \*3 数字は全て概数

資料：地方公営企業年鑑、2000年度国勢調査  
 毎年、国土交通省へ提出している一般乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書による。なお、他事業者については、了承を得て掲載している。  
 出典：バス事業市政改革本部調査報告

図表7-2 大阪市バス事業の概要② (2003年度)



\*1 札幌市については、2003年度末をもってバス事業を廃止  
 \*2 2003年度末現在、全国に47の公営バス事業者がある  
 \*3 正規職員数。委託の状況により大きく増減する

資料：地方公営企業年鑑、2000年度国勢調査  
 毎年、国土交通省へ提出している一般乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書による。なお、他事業者については、了承を得て掲載している。  
 出典：バス事業市政改革本部調査報告

継続して乗客減

図表7-4(5)では、交通機関別の輸送人員の変化を示します。一九六五年には、バスの輸送人員は百万人を超えていました。当時、地下鉄の輸送人員は百万人程度にとどまっていた。その後、二十〜三十年の間に地下鉄網が発達し、その輸送人員も二百万人を超えました。一方、バスは減り続け、三十万人程度になりました。近年では、自家用車が拡大しています。全国的な傾向と同じく大阪市でもバス需要は四十年間減少し続けています。もう少し、詳細を見ると、一九六四年の百十九万人をピークに一九九〇年まで、年平均約5・3%の割合で減少し続けました。その後、いったん、経営健全化計画における路線・ダイヤの見直しにより安定化傾向を示しますが、一九九六年からは年平均3・3%の割合で減少し続けています。ちなみに乗車料金は、一九六四年当時、十五円であったのが、現在は二百円になっています。

変化への対応

さて、乗車人員の減少などの変化に対しこれまでどのような改革をしてきたのか。それを示すのが図表7-5です。この図は一九六四年から二〇〇五年までの間に、路線数、車両台数、営業所数、従業員数がどう変わってきたかを示します。かつては一万二千人を超えていた従業員数は、一九八

八年までに二千三百六十人に、二〇〇五年には千五百十一人になっていました。保有車両も、ピークの千八百八十六台が、九百十二台に縮小しました。

組織体制ですが現在十一の営業所に千三百八十六人の運転手、百八十一人の従業員が配置されています。その他、企画・管理を行う本局に百七十一人、補修整備を行う自動車車両管理事務所に三十九人、電気管理事務所等に四人います。以上に加え、運行・整備の一部を監理団体(外郭団体)に委託し、その人員五百五十二人を加えると計二千三百三十三人で運営されています。

市民の利用と満足度

次に、市バスの利用頻度を図表7-6(6)で

図表7-3 市営バスに含まれる事業の性格\*

大きく分けて、性格の異なる2つの事業が存在するとして整理できる

現在の分類	広域移動		生活移動	
	幹線系	フィーダー系	コミュニティ系(赤バスを除く)	赤バス
定義	[高速鉄道駅と接続する系統で、終日通過人員が1,500人以上の区間を50%以上含む系統]	[高速鉄道駅と接続している系統で、「幹線系」「コミュニティ系」のいずれにも属さないもの]	[高速鉄道駅と接続する系統で、終日通過人員が500人未満の区間を50%以上含む系統]	
路線数	43系統	27	40	21
車両数(1系統あたり)	515台(12台)	188(7)	139(3)	70(3)
輸送人数	24.2万人/日	8.0	3.3	1.1
営業所	← 9 →		→ 2	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内広域移動の中で地下鉄を補完する役割を担う</li> <li>地下鉄駅と一定距離以上に離れた地域間への輸送サービスの提供</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民の日常生活における短距離移動手段の提供</li> <li>公共機関、買い物等</li> </ul>	
必要な運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業者との競争も視野に競争力ある運営</li> <li>比較的に大量輸送が前提</li> <li>効率性</li> <li>収益性</li> <li>低利用者にわかりやすいサービス</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の生活・ニーズに密着したきめ細かい運営</li> <li>フレキシブルな変更</li> <li>地域での運営の意思決定</li> <li>地域ごとのサービス・運営形態の自由度</li> </ul>	

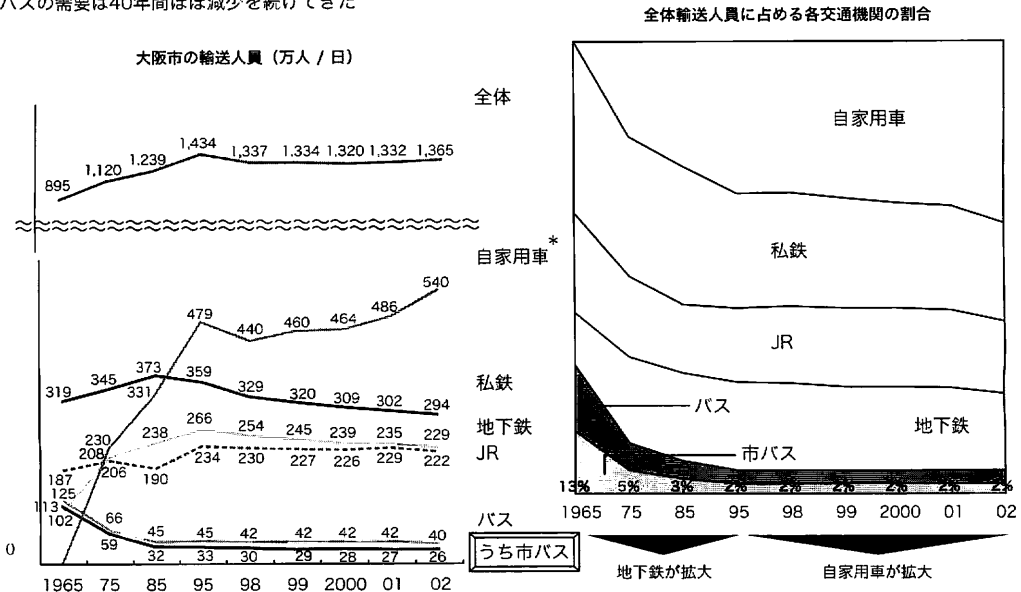
路線ごとの乗車人員で定義されていない、いずれにも入らない路線がありうる等、必ずしも明確な分類がなされていない

\*2002.1月時点で分類、以降変更なし

出典：バス事業市政改革本部調査報告

図表7-4 交通機関別輸送人員の推移

バスの需要は40年間ほぼ減少を続けてきた



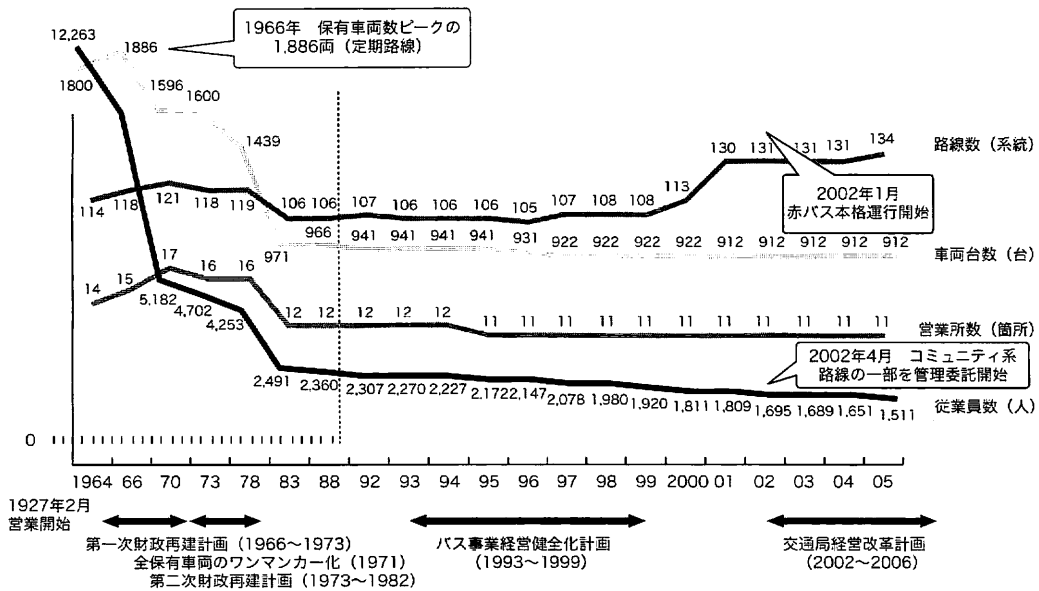
注目点：全国的にほぼ同様のバス需要減少が認められる

\*自家用車の1965年については、データがないため、輸送人員を0としている

資料：大阪市交通局百年史・(財)運輸政策研究機構発行「2004年版 都市交通年報」  
 出典：バス事業市政改革本部調査報告

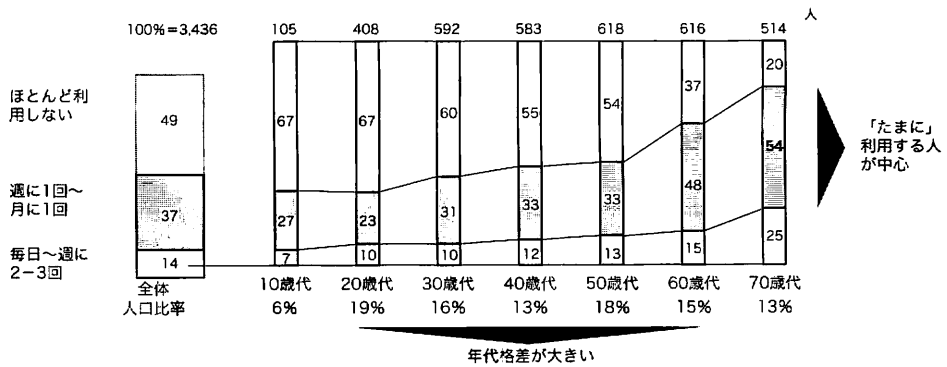
図表7-5 主な歴史

2度にわたる財政再建計画の実施により、バスはその事業規模を大きく縮小、既存の枠内ではかなりのリストラ努力を行ってきた



資料：大阪市交通局百年史  
 出典：バス事業市政改革本部調査報告

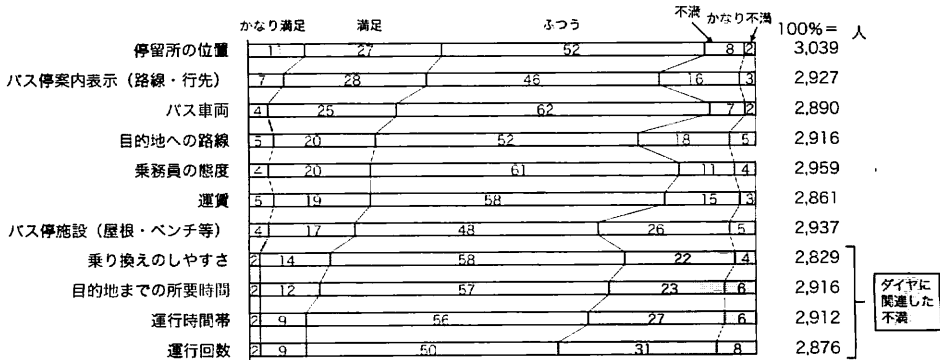
図表7-6 市バスの利用頻度\* (単位: %)



\*大阪市内に住む16歳以上の住民

資料: 市バスに対する潜在需要調査及びその分析 (2000年11月 大阪市交通局アンケートデータ)  
出典: バス事業市政改革本部調査報告

図表7-7 市バス利用者の満足度\* (単位: %)



\*大阪市内に住む16歳以上の住民

資料: 市バスに対する潜在需要調査及びその分析 (2000年11月 大阪市交通局アンケートデータ)  
出典: バス事業市政改革本部調査報告

に示しています。若年層を中心に全く利用しない人が多い。一方、高齢者には利用されている状況が分かります。しかし、高齢者でもたまたま利用する人が大半です。

図表7-7は利用者の満足度を示します。多くの方がサービスを「普通」と評価しています。あまり不満もないが、満足もしていない。ただし、「乗り換えのしやすさ」、「目的地までの所要時間」、「運行時間帯」、「運行回数」といったダイヤに関連した不満は多い。一方、職員の方はどう思っているのか。二〇〇五年度に実施した「大阪市職員アンケート」のうち運転手と思われる回答を見ると、「ダイヤが厳しい」ことに対する悩みが圧倒的に多数を占めます。そのほかには、人事への不満、改革に関しての不安、業務量が多いことが続いており、意欲・意識の低下が大きな課題となっています。

このほか、過去十年の事故状況(車内事故、車外事故、死亡事故)の傾向は横ばいです。

◇ 次回は、大阪市役所のバス事業の改革の足取りについて見ていく。

◇ 筆者紹介 井下泰具(いのした・やすとも)。

一九八一年大阪市役所入庁。橋梁の設計、現場に長くかわり土地区画整理、交通政策を経て市政改革室事業評価担当課長に。〇七年四月より計画調整局副理事。京都大学大学院工学研究科修了。