

# 市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン

～市営地下鉄事業の望ましい経営と新たな経営形態に向けた工程について～

平成17年5月

横浜市

本ビジョンは、横浜市市営交通事業あり方検討委員会から示された「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」(平成15年9月。以下「答申」という。)を踏まえ、市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けた基本的な道筋を示すものです。

答申では、市営地下鉄事業の今後の経営形態のあるべき姿は、事業者が自らの責任で経営判断を行い、それが報われる枠組みであり、これを実現する最終的な経営形態としては「完全民営化＝株式会社化」が最も望ましいが、現行形態からの急激な変革には法制度上の制約や解決すべき問題が山積していることから、「民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の『独立した企業体』」を念頭に、十分検討するよう提言されています。

このほか答申では、1・3号線運営費のコストダウン、増収施策の展開、4号線建設費のコストダウン、過剰債務の処理などが、市営地下鉄事業再生のシナリオとして示されています。これを受けて交通局では、「市営交通経営改革プラン」を策定し、自主自立の経営の実現に向け改革に取り組んでおり、着手して約1年が経過する中で徐々にその成果が現われつつあります。

これらを踏まえて、本ビジョンでは、「民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の『独立した企業体』」として考え得る4つの経営形態(株式会社・上下分離方式・地方独立行政法人・改善型公営企業)の比較考量に基づき、現行法制下における現実的な方策として、改善型公営企業への転換を、平成18年度末までに実施することとしました。また、答申された望ましい最終的な形態(完全民営化＝株式会社化)については、今後の法制度変更の可能性等の状況に基づき、判断し対応していくこととしました。

## ( 目 次 )

- 1 「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」答申での市営地下鉄事業の経営体制転換の方向性  
・・・・・・・・ 1
- 2 地下鉄事業の特性と市営地下鉄事業の経営改革の現状  
・・・・・・・・ 2
- 3 市営地下鉄事業の経営形態の比較考量  
・・・・・・・・ 4
- 4 地下鉄事業の「新たな経営形態」に向けた対応  
・・・・・・・・ 7
- 5 地下鉄事業の「新たな経営形態」に向けた工程表  
・・・・・・・・ 9

# 1 「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」答申での市営地下鉄事業の経営体制転換の方向性

答申では、市営地下鉄事業の果たしている役割の認識、現状の経営体制についての問題点の指摘等を踏まえ、経営体制の転換の方向性が示されている。

## (1) 市営地下鉄事業の役割

市営地下鉄は、市民の交通利便性の向上や交通不便地域の解消、環境負荷の軽減による地球環境問題への対応、港北ニュータウンなどでの計画的な街づくりと都心・副都心などの拠点整備の推進により、市民の足としての役割を果たすとともに、地域経済の活性化に貢献している。

市営地下鉄事業は、高度経済成長期において、予想を上回る人口の急増に鉄道網や道路網などの都市基盤の整備が追いつけず、交通混雑、環境破壊等の深刻な都市問題が発生したことから、その解決のための基幹的事業のひとつとして計画、推進されてきた。

このような経緯のなか、市営地下鉄は、市民の通勤通学などの移動時間の短縮による交通利便性の向上やいわゆる「交通不便地域」の解消、自動車交通と比較した環境負荷の軽減による地球環境問題への対応、港北ニュータウンなどでの計画的な街づくりと横浜市の都心や副都心などの拠点整備などの推進により、市民の足として重要な役割を果たすとともに、地域経済の活性化にも貢献してきた。

このように市営地下鉄は、市の基幹的な交通基盤としての役割を果たすとともに、市民にとって必要不可欠な交通機関となっている。

<答申p.2 「委員会の基本的な考え方」より>

## (2) 経営体制の問題点

現行の経営体制の問題点について、市の当事者意識の欠如と、地下鉄事業主体の自主性の欠如による、不明確な経営責任を指摘している。

現状では、市の社会資本として赤字でもサービスを提供し続けるのか、市営地下鉄事業主体の経営責任として最低限の採算性を確保していくのかが明確に示されず、曖昧な経営目的のもと事業を営んでおり、事業の方向性も中途半端な状況となっている。

このため、市の当事者意識が欠如するとともに、市営地下鉄事業主体も自主性が発揮できず、お互いが責任を認識できない構図となっており、不明確な経営責任のもと赤字経営を継続してきた。

この結果、採算性を犠牲にした過剰投資が行われ、また抜本的な経営改革がなされることなく、現在の危機的な財政状況を引き起こしている。

<答申p.10 「現行経営形態の問題点」より>

## (3) 経営体制転換の方向性

市営地下鉄事業の経営体制の転換について、今後のあるべき姿は、事業体が自らの責任で経営判断を行い、それが報われる枠組みであり、最も望ましい姿は「完全民営化＝株式会社化」であるが、現行形態からの変革には法制度上の制約や解決すべき問題が山積していることから、「民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の『独立した企業体』」について検討した上で、「今後の新たな経営形態」のビジョンを平成16年度末までに策定し、平成18年度末までにビジョンを実施する、としている。

今後の経営形態のあるべき姿は、事業体が自らの責任で経営判断を行い、それが報われる枠組みである。

特に、人事や賃金及び勤務に関わる制度、資金調達、投資判断などについては、最低限自らの責任で決定・実施できる組織であることが極めて重要である。

一方、現行では、前節で述べた諸々の問題点により自主自立の経営を実践することが非常に困難であり、実質的に民間並みの経営の自由度が得られない。

こうした点から見て、これを実現する最終的な経営形態としては、「完全民営化＝株式会社化」が最も望ましい。

しかし、現行形態からの急激な変革には職員の身分、財産・債務の帰属など法制度上の制約や解決しなければならない問題も山積している。そこで市は、民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の「独立した企業体」を念頭に十分に検討を加えた上で、平成16年度末までに「今後の新たな経営形態」のビジョンを策定し、平成18年度末までにビジョンを実施する。

<答申p.10 「経営責任の明確な組織への転換」より>

## 2 地下鉄事業の特性と市営地下鉄事業の経営改革の現状

### (1) 建設にかかる多額な設備投資

地下鉄事業は、地上鉄道に比べ、地下構造物の建設に多額の投資を必要とし、事業開始後の収益による投資回収が長期にわたる。したがって、国内における地下鉄事業主体は、地方公営企業が最も多く、株式会社形態であっても純粋な民間資本のみで構成される事業者は存在していない<sup>1</sup>。

本市地下鉄事業は、高速鉄道建設計画の決定（昭和41年）と建設着工（昭和43年）以降、第一次開業（昭和47年）から第七次開業（平成11年）まで、延伸建設を重ね、営業区間を拡大している。現在は、あざみ野～湘南台間（1・3号線）の営業運行と、中山～日吉間（4号線）の建設を実施している。

《市営地下鉄事業にかかる設備投資》

区間	建設投資	設備更新投資	合計
1・3号線 (あざみ野～湘南台)	(実績額) 7,287億円	(15年度までの累計) 508億円	7,795億円
4号線 (中山～日吉)	(目標額) 2,500億円		
合計	9,787億円		

### (2) 設備投資のための資金調達手段

地方公営企業による設備投資財源の主なものは、国・地方公共団体の補助金・出資金と企業債（建設改良債）であるが、このうち企業の負担となる企業債から発生する利息の支払いが、開業後の収支を大きく圧迫する。そのため、地方公営企業による地下鉄事業では、特別な企業債（特例債・資本費負担緩和分企業債）の発行により、支払利息の負担を軽減し、経営健全化を図るための措置が制度化されている。

本市では、上記の設備投資のための財源として、昭和42～平成15年度までに累計6,408億円の建設改良債を発行している。特例債と資本費負担緩和分企業債をあわせると、累計8,769億円の企業債を発行し、資金調達を行っている。発行した企業債の償還は、発行時の条件にしたがって毎年実施され、平成15年度末の未償還残高は4,915億円である。

今後、4号線の建設完了までに、さらに建設改良債の発行による資金調達を行うことで、この未償還残高は、約5,300億円まで増加が見込まれる。

《市営地下鉄事業にかかる企業債：15年度末現在》

区分	発行額累計	償還済額累計	未償還残額
建設改良債	6,408億円	3,043億円	3,365億円
特例債	910億円	736億円	174億円
資本費負担緩和分企業債	1,451億円	75億円	1,376億円
合計	8,769億円	3,854億円	4,915億円

<sup>1</sup> 国内の地下鉄事業主体

地方公営企業（9）：札幌市、仙台市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市  
 第三セクター（3）：埼玉高速鉄道(株)、東京臨海高速鉄道(株)、横浜高速鉄道(株)  
 特別法による特殊会社（1）：東京地下鉄株式会社

### (3) 答申後に策定した地下鉄事業の経営改善スキーム

答申では、1・3号線運営費のコストダウン、増収施策の展開、4号線建設費のコストダウン、過剰債務の処理などが、市営地下鉄事業再生のシナリオとして提言されている。これを受けて、交通局は平成16年3月に「市営交通経営改革プラン」を策定し、市営地下鉄事業の経営改革の目標と、具体的な行動計画(アクションプログラム)を定め、その実行に取り組んでいる。

#### ア 1・3号線運営コスト削減

1・3号線の運営コストを、平成20年度までに30%削減(平成14年度比)することを目標として、4号線開業にあわせたワンマン運転の実施、駅業務の委託化、組織の統廃合や業務の見直しなどを行うことで、職員定数を平成14年度の1,012人から平成20年度には545人へ、467人削減する計画としている。また、運営経費・物件費の削減や、職員の給与カットと給料表の見直しを行うこととし、平成16年度以降、順次実施している。

#### イ 4号線建設コスト縮減

4号線の総建設費を、免許取得時の計画額3,002億円から、2,500億円まで削減することを目標として、施設の仕様の見直し、開業時の車両数削減などの取組を実施している。

#### ウ 過剰債務処理

地下鉄事業が徹底したコスト削減(1・3号線運営コスト削減、4号線建設コスト縮減)を実施することを前提に、総額1,280億円の財政支援を、平成16~25年度の10年間にわたり、一般会計が行うこととしている。

#### エ 長期収支見通し

「市営交通経営改革プラン」による上記ア~ウの取組を実行することにより、地下鉄事業の長期的な収支見通しは次のように算定されている。

損益収支	単年度黒字化	平成24年度(4号線開業後5年目)
	累積赤字解消	平成59年度(4号線開業後40年目)
資金収支	単年度黒字化	平成37年度(4号線開業後18年目)
	累積資金不足解消	平成43年度(4号線開業後24年目)

### 3 市営地下鉄事業の経営形態の比較考量

地下鉄事業の経営形態について、答申に基づき、自主自立の独立した企業体として考え得る4つの形態（株式会社、上下分離方式、地方独立行政法人、改善型公営企業）について比較考量する。

#### （1）組織形態の特徴比較

はじめに、経営の枠組みとなる組織形態について、地方公営企業、地方独立行政法人、株式会社（上下分離方式は株式会社に含まれる）の一般的に指摘される特徴を、経営的視点（自主自立の経営）と公共交通サービスの安定供給という視点から比較する。

	地方公営企業	地方独立行政法人	株式会社
（自主自立の経営） 経営的視点	管理者の権限が法定され、管理者は企業の業務執行に関して地方公共団体を代表。議会の議決に基づき業務が運営されるため、市民意見を反映した経営が可能。議会による予算議決と決算認定が、経営チェックの仕組みとして法定されている。	法人運営の権限は理事長に集中され、理事長は法人を代表して業務を総理。市長の認可する中期計画にしたがって事業が運営されるため、中期的視点に立った計画的・弾力的な経営が可能。評価委員会による事後評価が制度化されているため、経営結果のチェックと次期へのフィードバックが行われる。	経営者の権限の範囲が広く、経営責任の所在が明確。取締役会への権限委譲の範囲が広く、機動的・弾力的な経営が可能。株主総会により経営結果のチェックが行われる。
公共交通サービスの安定供給	公共的サービスの安定的・継続的な供給が可能であるが、公共性を重視するあまり採算性が軽視されやすい。資金調達手段が法定されており、安定的な資金調達が可能。	評価委員会の評価の結果、事業活動の継続性が問題となり、サービス提供に支障をきたすおそれがある。地方公営企業と同様の資金調達手段が法定されており、安定的な資金調達が可能。	原則として株主の利益が最優先されるため、公共性が軽視されサービス提供に支障をきたすおそれがある。株式公開と市場からの評価が得られれば、大規模な資金調達が可能。

自主自立の経営という経営的視点から3つの組織形態の特徴を比較すると、法人格をもつ地方独立行政法人と株式会社では、責任者に包括的な権限が与えられている。地方公営企業においても、企業の業務執行に関して広範な権限が法定されているが、地方公共団体を構成する一組織として、法人格をもたないという点で、管理者の権限は限定的である。また、地方独立行政法人と株式会社では、法人に委ねられた権限・責任範囲での弾力的な経営という点が特徴であるのに対し、地方公営企業は、議会の議決に基づく市民意見を反映した経営という特徴を有している。経営に対するチェック機能については、各組織形態ごとに異なる仕組みが制度化されている。

一方、公共交通サービスの安定供給という点では、住民福祉の増進を目的として公共的サービスを提供するため設置される地方公営企業が、安定性・継続性の観点からは制度的な優位性をもつ。しかし、このことが事業採算性の軽視につながりやすいという点が、運営上の課題として指摘されるところである。

#### （2）経営形態の変更に伴う課題

次に、市営地下鉄事業の経営形態を、「株式会社」・「上下分離方式」・「地方独立行政法人」・「改善型公営企業」のそれぞれに変更する場合に想定される課題を比較する。

##### ア 経営形態の概要

経営形態	概要
株式会社	地方公共団体と民間事業者との共同出資により設立する法人（株式会社）へ移行するもの。地下鉄事業全体（鉄道事業法に基づく第一種鉄道事業）を承継する株式会社を設立、主として職員の転籍により地下鉄の営業を継続する。地方公共団体の保有株式を売却することで、最終的な完全民営化となる。
上下分離方式	地下鉄事業全体（鉄道事業法に基づく第一種鉄道事業）を、運行事業主体（第二種鉄道事業）と施設保有主体（第三種鉄道事業）に分離する方法。施設保有主体は横浜市、運行事業主体は基本的に固定資産を持たない民間事業者を想定。
地方独立行政法人	地方独立行政法人へ移行するもの。地方公営企業から移行する場合、移行時点で未償還の債務の負担は、移行後の法人へ継承される。役職員の身分について、公務員型の「特定地方独立行政法人」と、非公務員型の「一般地方独立行政法人」の2種類がある。
改善型公営企業	地方公営企業法の全部適用事業者として、法定された広範な管理者権限を十分発揮し、独立採算原則に則った運営により、自己責任のもとでの自主自立の経営を目指すもの。

## イ 経営形態を変更する場合の課題とその比較考量

経営形態	経営形態を変更する場合の課題
株式会社	<p>《財務面》            企業債（平成15年度末残高4,915億円）の一括返済のための新たな財源措置が必要となる。社名変更・不動産取得税・登録免許税の追加コスト（約43億8,300万円<sup>2</sup>）が発生する。資産・負債の時価評価の作業とそれに伴うコストが発生する。移行後は租税公課（約27億600万円以上/年<sup>3</sup>）が追加コストとして発生する。</p> <p>《人事面》            株式会社への移行にあたっては、現職員は退職し公務員身分を失うことになるため、転籍を希望する職員の確保が不透明である。株式会社に転籍する職員の退職手当<sup>4</sup>については、株式会社において期間通算するなどの取扱が必要となる。給与体系等の労働条件の見直しには、労働組合の合意を得る必要がある。株式会社に對する職員派遣は、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」により、3年以内の退職派遣に限られる。株式会社への転籍を希望しない職員については、市の他部局で受け入れるか、地方公務員法に基づく分限免職により対応する必要がある。</p>
上下分離方式	<p>《財務面》            企業債のうち、特例債・資本費負担緩和分企業債（平成15年度末残高1,550億円）の一括返済のための新たな財源措置が必要となる。建設改良債についても、一括返済の有無について貸付機関等との調整を要する。運行事業主体において社名変更に係る追加コスト（約8億4,400万円）が発生する。運行事業主体が施設保有主体へ支払う「施設使用料」の設定<sup>5</sup>。施設保有主体の収支均衡水準（436億円/年）に設定すると、運行事業主体の経営が成り立たない（経常損益229億円/年）。運行事業主体の収支均衡水準（206億円/年）に設定すると、施設保有主体が資金不足に陥る（資金収支229億円/年）。</p> <p>《人事面》            運行事業主体への職員の転籍等に関して、株式会社と同様の課題がある。</p>
地方独立行政法人	<p>《財務面》            地方公営企業から地方独立行政法人へ移行する場合には、移行前後の経営責任を明確化するため、不良債務（実質資金不足）を有しないことが求められる<sup>6</sup>（移行時に全ての不良債務を解消できない場合、当初の中期目標期間（3～5年間）で不良債務を解消する実現可能な計画を作成し、実行することが求められる）。市営地下鉄事業の平成15年度末不良債務（実質資金不足）は57億円で、コスト削減と過剰債務処理を実施しても、累積資金不足解消には30年程度を要する見通し（最大欠損230億円程度）であり、これを解消するためには、一般会計からの相当額の新たな資金注入が必要となる。社名変更に係る追加コスト（約8億4,400万円<sup>7</sup>）が発生する。資産・負債の時価評価の作業とそれに伴うコストが発生する。</p> <p>《人事面》            公務員型の場合、現行の地方公営企業との違いが少なく、移行によるメリットが得られにくい。非公務員型を採用し、独立した人事制度・給与体系を構築するためには、労働組合の合意を得る必要がある。</p>
改善型公営企業	<p>地方公営企業の経営システムとして法定されている管理者の権限が、運営面では十分発揮できていない実態を踏まえ、市長部局と管理者の間の権限と責任の明確化を図る必要がある。収支採算性を軽視しがちな運営上の実態を踏まえた、経営チェックの仕組みをもつ必要がある。経営体としての自立性を確保するために、企業の業績に連動した賃金体系の構築など、人事・給与制度を見直す必要がある。自主自立した経営が中長期的に持続可能となるような、新しい企業統治の仕組みをもつ必要がある。</p>

<sup>2</sup> 地下鉄事業資産についての概算評価額に基づく試算値。株式会社の資本金は事業規模等を考慮して200億円と仮定。

<sup>3</sup> 所得等に応じて変動的な租税公課は含まず、法人住民税、法人事業税、固定資産税、都市計画税について試算。

<sup>4</sup> 平成15年度末において高速鉄道事業在籍者全員が退職したと仮定した場合の退職給与金要支給額：16,009百万円。

<sup>5</sup> 平成15年度高速鉄道事業会計決算値をもとに試算。

<sup>6</sup> 平成16年4月1日付け総務省・文部科学省通知（地方独立行政法人法等の施行について）より。

<sup>7</sup> 車両内外の社名表示、券売機・精算機等の設定変更、駅出入口サイン、運賃案内板等の変更など。



現行法制度の下で、4つの経営形態への変更を判断する上でポイントとなる主な課題は次のとおりである。

#### 株式会社

企業債の一括返済費用の財源措置（15年度末現在4,915億円）のほか、株式会社設立に必要な追加コスト（約43億8,300万円）が発生し、さらに移行後においても、租税公課（約27億600万円以上/年）が追加的な経営コストとして発生する。

また、転籍職員の確保と、その退職金の通算措置などのほか、転籍しない職員の市の他部局での受入など、人事面の課題もある。

#### 上下分離方式

企業債の一括返済費用の財源措置（15年度末特例債・緩和債残高：1,550億円）のほか、社名変更に必要な追加コスト（約8億4,400万円）が発生する。さらに、施設保有主体（横浜市）と運行事業主体（株式会社）の双方の収支が均衡する施設使用料の設定が困難であることから、地下鉄の運行を維持しつつ市の債務を返済していくためには、横浜市において不足額相当程度（15年度決算に基づく試算：229億円/年）の財政負担を継続的に行う必要がある。

また、運行事業主体への職員の転籍等に関して、株式会社と同様の課題がある。

#### 地方独立行政法人

移行段階において、不良債務解消のための財政負担（15年度末不良債務約57億円）のほか、社名変更に必要な追加コスト（約8億4,400万円）が発生し、さらに移行後においても累積資金不足解消には30年程度を要することから（最大欠損230億円程度）、横浜市から相当額の資金注入（運営交付金）が必要になる。

#### 改善型公営企業

市長部局と管理者の間の権限と責任の明確化、経営チェックの仕組みづくり、人事・給与制度の見直し、自主自立の経営が持続可能な、新たな企業統治の仕組みの構築などが必要となる。

～ のケースでは、答申後に策定した地下鉄事業の経営改善スキームに比べ、追加的な財政負担が必要となる。 のケースでは、経営改善スキームにしたがった経営改革が実施できれば、財政負担は最も少なくなる。

また、 ・ のケースでは人事面の課題が加わる。

#### 《市営地下鉄事業の職員数：平成16年3月31日現在》

(単位：人)

	正 規 職 員						嘱託等 職員	総 合 計	
	事務職	技術職	現 業 職						合 計
			駅務	乗務	保守	小計			
損益勘定職員	50	17	328	306	279	913	980	87	1,067
資本勘定職員	94	140	-	-	-	-	234	2	236
計	144	157	328	306	279	913	1,214	89	1,303

## 4 地下鉄事業の「新たな経営形態」に向けた対応

市営地下鉄は、1日あたり約44万人を輸送する市内の基幹交通機関として重要な役割を果たしているが、地下鉄事業主体と市行政の責任分担が曖昧で、経営責任が不明確であったことが一部過剰な投資を招き、地下鉄事業の経営を圧迫していることから、今後の経営形態に関しては、

安全な輸送サービスを安定的に供給できる事業体であること

市行政との明確な責任分担のもとで自主的な判断に基づく自立した経営が実践できる経営体であること

の2つの視点が重要であり、それを踏まえて、最も望ましい経営形態を選択する必要がある。

### (1) 当面の対応 ~ 改善型公営企業への転換

経営形態の比較結果に基づき、答申されたビジョン実施のスケジュール(平成18年度末実施)に沿って採用しうる当面の対応としては、追加的な財政負担の抑制と、「市民の足」としての輸送サービスの安定的な供給の観点から、現行法制度の下における現実的な方策として、平成18年度末までに改善型公営企業への転換を実施し、地下鉄事業の経営改善スキームに基づく経営改革を進めていくこととする。

#### < 改善型公営企業への転換に向けた取組 >

自主自立した経営の実践

- ・ 「市営交通経営改革プラン」の着実な実施

明確な責任体制の構築

- ・ 地下鉄事業主体と市行政との明確な責任分担の確立

新たな企業統治システムの導入

- ・ 自主自立の経営・明確な責任体制を継続できる仕組みを構築

自主自立した経営の実践 ~ 「市営交通経営改革プラン」の着実な実施

「市営交通経営改革プラン」の取組を着実に実行し、業務の必要性、効果、執行方法などをゼロベースから見直すなど運営コストの徹底的な削減を図るほか、お客様重視の経営を実践し、お客様満足の向上に努めるとともに、組織風土の抜本的な改革に向けて、職員一人ひとりの意識改革を行い、民間企業並みの自主自立した経営を実践する。

明確な責任体制の構築 ~ 地下鉄事業主体と市行政との明確な責任分担の確立

従来の地方公営企業においては、地下鉄事業主体と市行政との責任分担が曖昧であり、企業の自主性が十分に発揮できていなかった点を踏まえ、両者の責任分担を明確にし、責任ある経営体制を確立する。

地下鉄事業主体は、自主自立した経営の実践に向けて、運営コストの削減、増収対策の推進及び4号線建設コストの削減を行う。

市行政は、「過剰債務」1,280億円の処理、地下鉄利用者増加につながる計画的な街づくりなど駅周辺部の開発促進、経営改革に際して発生が見込まれる余剰人員に対する十分な配慮など、地下鉄事業設置者としての責任を果たす。

## 新たな企業統治システムの導入

～ 自主自立の経営・明確な責任体制を継続できる仕組みを構築  
市行政と地下鉄事業主体との責任分担の明確化を図った上で、自主自立した経営を維持・  
継続できる仕組みを構築する必要がある。

具体的には、中期計画制度の導入、経営専門家など外部人材の登用や第三者機関による経営評価の実施など、一定の中長期的な視点から管理者に経営責任を持たせる方法や、退職給付会計など内部管理会計の改善により民間事業者との比較などを容易にするほか、説明責任と透明性を確保することで、客観的な経営評価が可能なシステムを構築することなどが考えられる。

### (2) 答申された望ましい最終的な形態に向けた対応

答申された望ましい最終的な形態（完全民営化＝株式会社化）については、今後の社会経済情勢や、法制度変更の可能性、改善型公営企業による経営改革の達成状況とその見込み、長期的な地下鉄事業収支の見通し、等の状況に基づき、判断し対応していくこととする。

## 5 地下鉄事業の「新たな経営形態」に向けた工程表

平成18年度末までの改善型公営企業への転換に向けて、新たな企業統治システムについての準備・調整を行い、導入可能なものから順次実施する。既に平成16年度から実施している市営交通経営改革プランに基づく経営改革は、引き続き交通局が主体的に取り組んでいく。

その後、平成19年には4号線の開業により同線の総建設費削減の達成状況が、平成20年度には1・3号線運営コスト削減の達成状況が明らかになる。また、地下鉄事業の経営改善スキームに基づく過剰債務処理は、平成25年度に最終年次を迎えることになるため、それらを踏まえて、答申された望ましい最終的な形態（完全民営化＝株式会社化）について、判断・対応していく。

