

14. 民営化／地方独立行政法人化／公民連携

1. 全体総論

- 大阪府市では、改革の中で、行政サービス提供の担い手の転換を図ってきた。
- 「民間で出来ることは民間で」という基本原則のもと、各分野に競争原理を導入し、民間事業者をはじめとする幅広い主体の参加を促してきた。
- 大阪市では、2011年の橋下市長の就任後、それまでの見直しで公営企業の限界など法制度の壁にぶつかっていた地下鉄・バス事業について、特別法に依ることなく一般法の下で民営化したほか、行政が自ら主体となって直接に実施する必要のないものの民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されないおそれのある病院・博物館・動物園事業などについては、国の法令改正なども実現させながら地方独立行政法人化を図ってきた。
- これらのほかにも大阪府・市では、公の施設の管理運営に関して、P F I や指定管理者制度を国による法制度化の直後から積極的に導入し、民間の知恵と工夫を取り入れ、公民連携の取組を進めてきた。

2 民営化／地方独立行政法人化の定義・位置付け

- 公営での直接実施が普通の時代と比べると、公共サービスの提供手法が格段に増加した。
- ここでは、何らかの形で民間経営ノウハウを活用する取組を、広義の「民営化」と定義する。

<改革当初の方向性>

凡例： 府 市

		主たる担い手			
		地方公共団体	地方独立行政法人	出資法人 (外郭団体)	民間会社
事業手法	直接実施 (一部委託を含む)				一般廃棄物 幼稚園 保育所
	地方独立行政法人化		別掲		
	包括委託		地方独立行政法人化		
	指定管理者制度				市場 市場
	コンセッション		民営化	水道 下水道	
	事業譲渡				地下鉄 バス 高速道路

民間活用レベルが高い

3. 民営化総論（地下鉄・バス）

改革前の状況

地下鉄事業は2003年以降黒字を計上し、累積欠損金も解消するなど経営の健全性を高めていたが、一方バス事業は赤字が続いており、大阪市及び地下鉄事業からの財政支援も行われていた。両事業とも長期的には人口減少などの経営環境の変化が予想され、その中で事業の持続性が求められる中、高コスト体質などの課題がある両事業にとって、公営企業のままでの改善には限界があった。



取組内容・手法

このような中、2011年の橋下市長の就任以降、地下鉄事業は上下一体で民営化し、バス事業については地下鉄事業とは完全分離してかつ民営化する方向性が打ち出され、2013年12月、民営化に関する条例案が議会に上程された。地下鉄は民営化されると、全国の公営地下鉄の中でも最初の民営化のケースとなるものであった。条例案は議会で審議され、2017年3月に可決された。なお、バス事業については公募による民間事業者への事業譲渡を前提とする当初の方針ではなく、市が出資する大阪シティバス（株）に一括事業譲渡する内容への変更になった。



成果・民営化後の取組

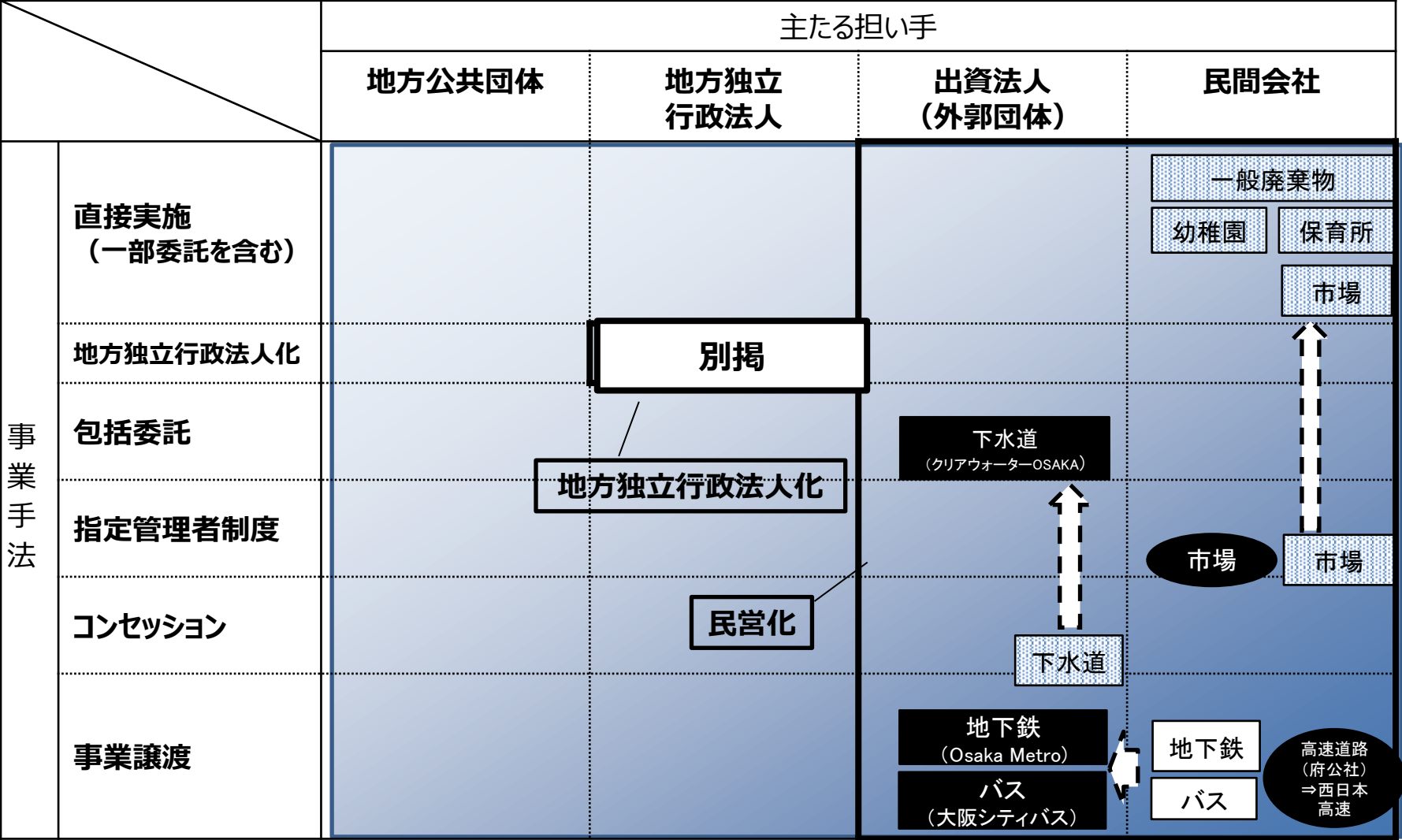
2018年4月から、地下鉄事業は、大阪市高速電気軌道株式会社（Osaka Metro）、バス事業は大阪シティバス株式会社による事業運営がスタートした。

民営化後、安全対策、サービス向上策はもとより、新たな取組も拡充・加速させながら、順調に進捗していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けることとなった。感染症が収束に向かう中、2021年度以降は、乗車人員の回復や引き締まった経営施策の推進により、業績は順調に回復している。

4 民営化の取組の現状

<改革の現状>

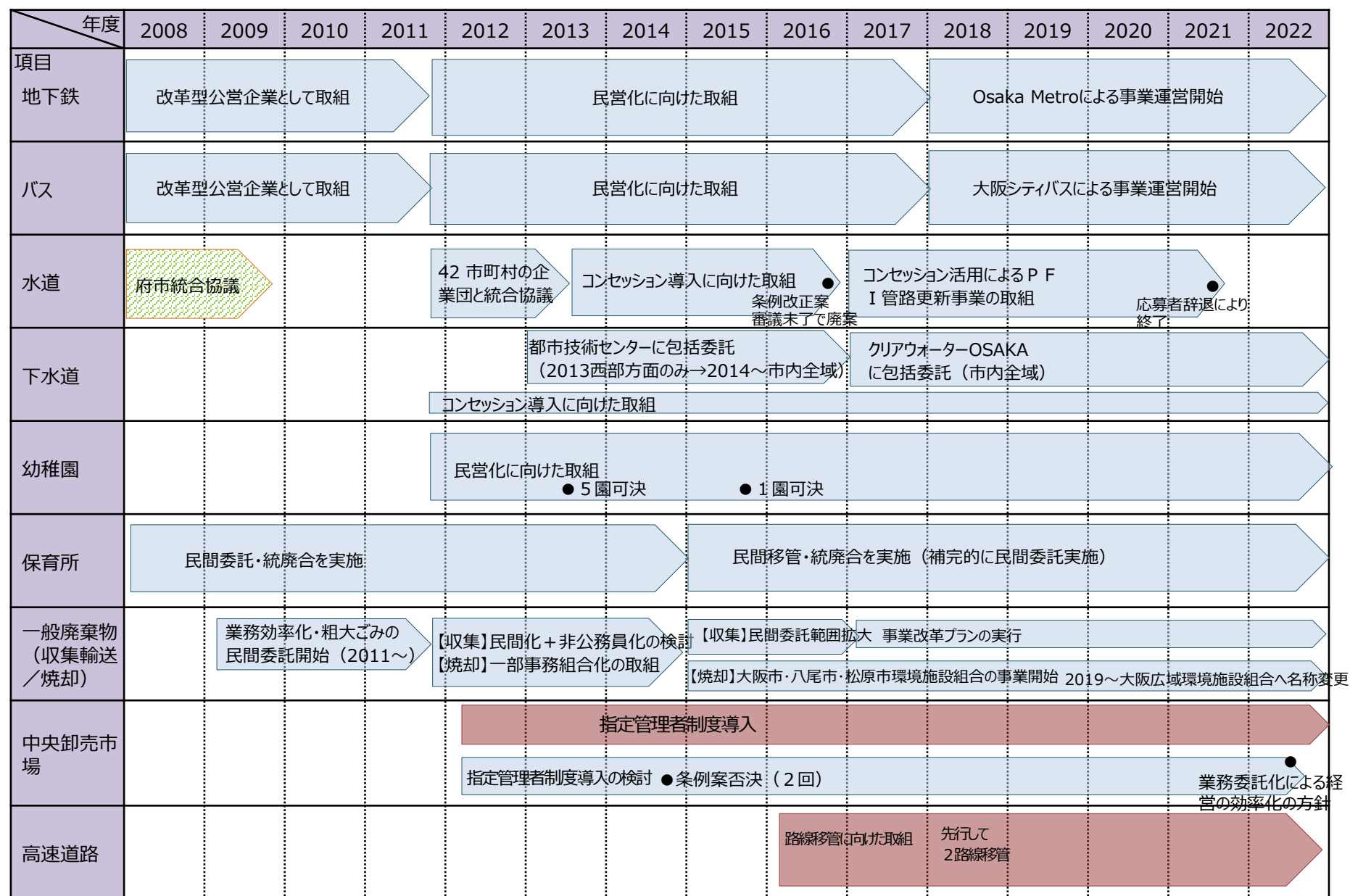
凡例： 実現済 取組中 府 市



4 民営化の取組の現状

項目	当初の方向性	現状
【市】地下鉄	民営化（事業譲渡）	2018年4月から、Osaka Metro（市100%出資会社）による事業運営開始。
【市】バス	民営化（事業譲渡）	2018年4月から、大阪シティバス（株）（市出資会社）による事業運営開始。
【市】水道	コンセッションの導入	2017年3月に水道事業全般にコンセッションを活用することに関する条例改正案は廃案。 また、2021年9月にコンセッション活用によるPFI管路更新事業が全ての応募者の辞退により取組終了。 なお、現在は南海トラフ巨大地震時の広域断水を回避するための基幹管路等を対象とした従来型PFIを検討中。
【市】下水道	コンセッションの導入	2013年4月から、都市技術センターへ市職員を派遣し、包括委託を開始。 2017年4月からは、クリアウォーターOSAKA（株）（市100%出資会社）へ市職員を転籍させたうえで、包括委託を開始。コンセッションの導入に係る課題がある中で、早期に民間活用の効果を発現できる手法等を導入。
【市】幼稚園	民営化（民間移管・廃園）	2019年度までに、59園あった公立幼稚園のうち6園の民間移管・廃園を実施。
【市】保育所	民営化（民間移管・廃止）	2012年度に125あった公立保育所のうち、2022年4月までに38か所の民間移管・休廃止を実施。
【市】一般廃棄物	【収集輸送】民間化 【焼却】一部事務組合化	【収集輸送】民間委託の拡大・推進を図るとともに、徹底した効率化等を行い、経費削減等を実施中。 【焼却】一部事務組合（大阪広域環境施設組合）を設立し、運営する。焼却工場は一部DBO方式で事業を進めるなど民間活用を推進中。
【府・市】中央卸売市場	指定管理者制度の導入	府の中央卸売市場では、2012年度から指定管理者制度導入済。 市の中央卸売市場（本場・東部市場）では、民間活力の活用により、指定管理者制度導入とほぼ同等の効果額が得られたため、業務委託化を引き続き進めることで経営の効率化を図る。
【府】高速道路	民営化（事業譲渡）	府道路公社管理道路のNEXCO西日本への移管を推進中（2018年4月～堺泉北有料道路・南阪奈有料道路、2019年4月予定 第二阪奈有料道路）。

5 民営化の取組項目と主な経過



凡例：

大阪府

大阪市

大阪府・市

6. 地方独立行政法人化総論（病院・博物館・動物園）

改革前の状況

公的サービスを提供する事業として行政が担ってきた病院・博物館・動物園などの事業については、それぞれの経営形態（病院：地方公営企業法全部適用、博物館：指定管理者制度による運営、動物園：直営）により経営改善の取組を進めてきたものの、それぞれの制度上の制約などにより、自主自律性・効率性・組織運営の柔軟性、迅速性などが発揮しづらいという状態が継続していた。



取組内容・手法

このような中、効率的・効果的な事業運営を目指して、各々経営形態の見直し検討を進めてきたが、地方独立行政法人制度（行政が事業の安定的な運営を担保しながら、予算面や人材面において柔軟で戦略的な経営が可能）を活用するためには、博物館、動物園については、法施行令の改正が必要であり、国への改正要望に取り組んでいく必要があった。

取組の結果、法施行令の改正は2013年に実現し、その後病院事業は市民病院機構（2014年10月）、博物館事業は大阪市博物館機構（2019年4月）、動物園事業は地方独立行政法人天王寺動物園（2021年4月）として地方独立行政法人化された。



成果

①病院

経営効率を高め、公費負担を着実に削減。人事給与制度を再構築したほか、迅速・機動的な設備投資を実施。

②博物館

事業の継続性を確実にし、自立的、安定的な法人運営を実現。専門人材を安定的に確保し、ガバナンスの利いた事業展開や外部資金の確保などにより法人の基盤整備を充実。運営にPFI手法を導入した中之島美術館を開館。（2022年2月）

③動物園

動物福祉等の専門知識を有する人材の採用や園の実情に即応した組織体制の構築。柔軟な発注方法による獣舎整備。これらにより「国際社会に貢献し、世界に誇れる動物園」を目指し、取組が進んでいる。

7 地方独立行政法人化の取組の現状

項目	当初の方向性	現状
【府】病院	市は病院事業を地独法人化 その後、法人統合	2006年4月に（地独）大阪府立病院機構を設立
【市】病院		2014年10月に（地独）大阪市民病院機構を設立
【府】農業系	地独法人化	2012年4月に（地独）大阪府立環境農林水産総合研究所を設立
【市】博物館	地独法人化	2019年4月に（地独）大阪市博物館機構を設立
【市】動物園	経営形態の検討	2021年4月に（地独）天王寺動物園を設立

8 地方独立行政法人化の取組項目と主な経過

年度 項目	2003～ 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
病院	地方独立行政法人法制定（2003）	地方独立行政法人化（2006～）（大阪府立病院機構）					地方独立行政法人化（大阪市民病院機構）								
試験研究 機関 （農業系）						地方独立行政法人化	（大阪府立環境農林水産総合研究所）								
博物館	対象5館は指定管理者制度で運営（2006～、 構造改革特区提案（二度） 地独法化を可能とする要望→対応 困難（2009）						美術館は2010～）								
					国への要望		地方独立行政法人化に向けた取組 ●定款案可決					地方独立行政法人化（大阪市博物館機構）			
動物園				直営体制で運営しつつ 最適な経営形態について 検討			戦略会議にて地方独立行政法人化を決定							地方独立行政法人化（天王寺動物園）	

改正法施行（法人統合が可能に）

法施行令改正
（博物館・動物園が対象業務に）

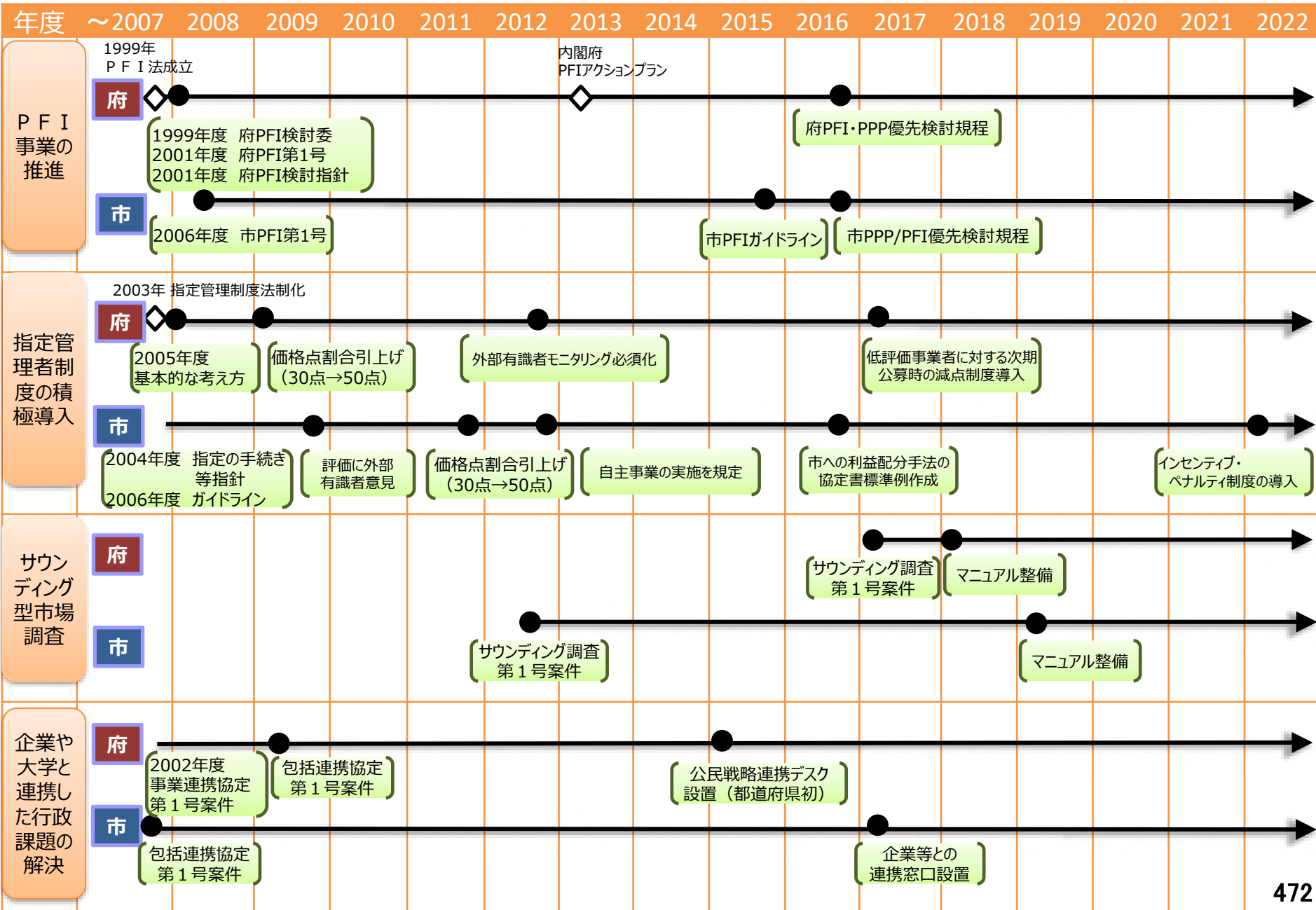
凡例：

大阪府

大阪市

大阪府・市

9 公民連携の主な改革取組経過



民 営 化

- ① 地下鉄
- ② バス
- ③ 水道
- ④ 下水道
- ⑤ 幼稚園
- ⑥ 保育所
- ⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）
- ⑧ 中央卸売市場
- ⑨ 高速道路

① 地下鉄

（背景）

- 2012年度以降、景気の緩やかな回復による雇用情勢の改善や大阪市の人口増加、外国人旅行客の増加などにより、乗車人員の回復基調が続いていた。
- しかし、長期的には、少子高齢化など人口減少により、乗車人員の減少が続くと見込まれた。

（当初の方向性）

- 上下（運行・運営、施設保有）一体での民営化。
- 当面の経営改善方策の実施。



公営でも可能なサービス向上を実施。

- ・ 運賃値下げ
- ・ 終発時間の延長
- ・ 快適なトイレへの改修
- ・ 地下鉄売店のリニューアル
- ・ 駅ナカ事業の展開

（現在の状況）

大阪市高速電気軌道株式会社（Osaka Metro）に地下鉄事業を引き継ぎ、営業開始。（2018.4.1）

・民営化後、順調に推移していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が激変。

・この環境下、持続可能な事業体になるべく、引き締まった経営施策に取り組み、2021年度も感染症の影響を受けたものの、増収増益となり黒字化を達成。

① 地下鉄

(主な改革取組経過)

項目 \ 年度		2012	2013	2014	2015	2016	2017
サービス向上	運賃値下げ			●初乗り運賃値下げ(4月)			●2区運賃値下げ(4月)
	終発時間の延長		●堺筋線以外(3月) ●堺筋線(12月)	●千日前線（追加延長）(8月) ●御堂筋線（追加延長）(3月)			
	快適なトイレへの改修		●トイレ改修(2月～)	●2013年度末40/112駅 済			●2017年度末108/112駅 済
	地下鉄売店のリニューアル		●全51店(9月～)				●新事業者による再オープン(3月～)
	駅ナカ事業の展開		●ekimo天王寺(4月) ●ekimoなんば(10月)	●ekimo梅田(4月)	●新大阪 新なにわ大食堂(3月)		
収支の改善		(人件費削減) ●給与カット(最大20%)(8月)	●給与カット(最大20%)(4月)	●給与カット、昇給停止等(4月)	●給与カット(4月)	●給与カット(4月)	●給与カット(4月)
経営形態の見直し		●交通局長の民間人材登用(4月) ●民営化推進室設置(8月)	●交通政策室設置(8月)		●96条例案(手続き条例案)可決(10月)		●準備会社設立(6月) ●都市交通局設置(7月) ●「事業の引継ぎに関する基本方針案」可決(12月) ●「交通事業の設置等に関する条例を廃止する条例案」可決(3月)

大阪市高速電気軌道株式会社による営業開始（2018年4月）

① 地下鉄

（主な民営化後の取組経過）

項目	年度	2018	2019	2020	2021	2022
企業理念の継承 スピーディなサービス改善	大阪市高速電気軌道株式会社による営業開始（2018年4月）	●可動式ホーム柵設置（2021年度末：整備率57%（76/133駅））				
		●ホームと車両の段差隙間縮小（2021年度末：整備率44%（59/133駅））				
		●駅構内・車内防犯カメラの設置（2021年度末：駅3,116台、車両250両）				
		●バリアフリールートの複線化（2021年度末：整備率32%（6/19駅））				
		●トイレリニューアル（2021年度末：整備率82%（146/179か所））				
●中津駅のリニューアル（2020.2） ●新大阪駅のリニューアル（2020.9） ●消費税改定時の運賃据置き（2019.10） ●堺筋線ダイヤ改正（2019.1～） ●谷町線ダイヤ改正（2020.3～） ●中央線・長堀鶴見緑地線ダイヤ改正（2019.3～）						
●「大阪都市型MaaS構想発表」（2019.10） ●Metrosa 朝潮橋（2019.3） ※もと朝潮橋職員公舎を活用 ●Metrosa 南森町（2020.3） ※もと南森町仮泊所用地を活用 ●Umeda Metro Visionの設置（2019.11） ●ホワイトいうめだリニューアルオープン（2019.12）		●Osaka Pointサービス開始（2020.10） ●生野区・平野区でオンデマンドバス社会実験開始、MaaSアプリ社会実験版の配信（2021.3） ●紙おむつ自販機の設置（2021.3）	●Osaka Metro なんばビルPJ（2021.7用地取得） ●METRISE TOWER 大阪上本町（2021.12着工） ※もと上六操車場用地を活用 ●「デポる。」第一弾を弁天町駅に設置（2022.3） ●広告事業子会社大阪メトロアドエラ 創業（2021.4）	●オンデマンドバス社会実験の北区・福島区運行開始（2022.4） ●e METRO（イーメトロ）アプリの配信（2022.11） ●オンデマンドバス社会実験運行エリア平野区全域に拡大（2023.2）		
【2018決算】 ●営業利益：427億円 当期純利益：320億円		【2019決算】 ●営業利益：315億円 当期純利益：255億円	【2020決算】 ●営業利益：▲80億円 当期純利益：▲42億円	【2021決算】 ●営業利益：35億円 当期純利益：43億円		
経営体質の強化						

① 地下鉄

（成 果）

- お客さま満足度の向上、沿線・地域の活性化への貢献、効率的な事業経営による収支改善を実現するために、民営化を実施（2018年4月）。



（考え方）

- 将来の事業環境の悪化を想定すると、概ね鉄道整備が進み、事業の管理・運営が中心となっている地下鉄事業の状況の中では、自立した企業体として自らの経営責任で、持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、成長力を高めていくことが極めて重要。
- 効率性や生産性を追求するためには、柔軟かつ機動的な経営が可能な経営形態を指向すべき。
- 民営化は上下分離方式ではなく、上下一体の株式会社とし、100%大阪市出資の株式会社化を図る。※注
- 民間事業者としての機能を最大限発揮して、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。

（注）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、役員の選任・解任、配当の金額 など）

① 地下鉄

（民営化後の取組）

①企業理念の継承・スピーディなサービス改善（バリアフリーの拡充）

可動式ホーム柵の設置

（民営化プランより大幅に前倒し）

- お客さまのホームからの転落や列車との接触を防ぐため、2021年度に御堂筋線全駅への設置が完了し、1日あたりの利用者10万人以上の駅で設置完了。

ホームと車両の段差隙間縮小

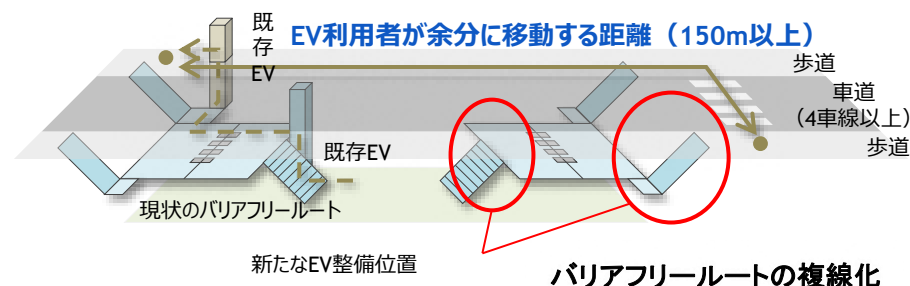
- 車椅子ご利用者をはじめ、乗降の利便性向上のため、可動式ホーム柵設置後、ホームと車両の段差隙間縮小工事を実施。

セキュリティ対策

- 駅構内防犯カメラの増設・車内防犯カメラを設置。

バリアフリールートの複線化

- 2010年度に全駅完了したワンルート整備に加えて、エレベーター（EV）増設による複線化に向け、2021年度までに6駅完了。



サービス介助士資格取得の推進

- 駅社員のサービス介助士資格取得率100%を目指し推進。（2021年度末：取得率83%）

① 地下鉄

（民営化後の取組）

①スピーディなサービス改善（快適性・利便性の向上）

トイレのリニューアル

- ・ 全駅で車いす対応可能なトイレを設置。おむつ替えシートやオストメイト用水洗装置も備えた多機能トイレを男女別に1か所設置することを基本に整備。

駅のリニューアル

- ・ 快適な移動のみならず、利用することが目的となるような魅力あふれる地下空間を提供（2020年2月中津駅、同年9月新大阪駅完了。現在、梅田・心斎橋・動物園前・大阪港駅工事中）

運賃の据え置き

- ・ 2019年10月の消費税改定（8 → 10 %）時に、1～3区の運賃を据え置き。

混雑緩和

- ・ 堺筋線のダイヤ改正：河原町直通増便（2019年1月実施）
- ・ 中央線のダイヤ改正：終発延長（2019年3月実施）
- ・ 長堀鶴見緑地線のダイヤ改正：朝ラッシュ時間帯の拡大（2019年3月実施）
- ・ 谷町線のダイヤ改正：間隔7分半⇒6分（2020年3月実施）



① 地下鉄

（民営化後の取組）

②多様な事業展開（MaaS・都市開発）

「大阪都市型MaaS構想」の推進

- Osaka Metro Groupが考える大阪のモビリティ課題と実現したい“大阪の未来”を掛け合わせた「大阪都市型MaaS構想」を大阪スマートシティ戦略会議で公表し、以降、着実に推進。
- 2021年3月からオンデマンドバスの社会実験を生野区・平野区で開始し、予約・決済に使えるMaaSアプリ社会実験版も配信。10月、12月に同区内の運行エリアを更に拡大。
- 2022年4月からオンデマンドバスの社会実験を北区・福島区で開始。
- 大阪の移動と暮らしを便利にする新しいアプリ「e METRO（イーメトロ）」を配信。（2022年11月）
- オンデマンドバス社会実験運行エリア平野区全域に拡大。（2023年2月）

既存資産の徹底活用

- 駐車場など低利用であった用地などをマンションや商業ビルに活用することで地域の賑わいに貢献。

物件取得による開発

- 駅に近い物件を取得・開発し、地下鉄・バスとの相乗効果を発揮することで、「交通を核にした生活まちづくり企業」として大阪の発展に貢献。



- 第4層 移動、距離に関係なくサイバー空間で一人ひとりのお客さまと直接つながることができるサービスを、既存事業とのシナジー効果を生かせる形で検討 **デジタル・プラットフォーム**
- 第3層 鉄道・バスの価値を高める事業の多角化を目指し、特に駅・駅周辺の利便性向上に資する都市開発、マーケティング事業の成長に注力する **都市開発・マーケティング**
- 第2層 これまでの鉄道・バスに加えて、多様な交通手段を整備し、MaaSアプリでシームレスにつなぎ、決済も一元化することで圧倒的に交通を便利にする **MaaS (アプリ)**
- 第1層 鉄道・バスの着実な運行はもちろん、更なる安全安心・快適利便性の向上を目指して、最新技術も取り入れながらハード・ソフト面とも徹底的に強化する **鉄道・バス**
- 第0層 移動履歴、購買履歴などの顧客データを活用し、一人ひとりのお客さまのニーズに直接お応えするとともにサービスの改善・進化、更には生活の質の向上につなげる。お客さまの同意、個人情報の厳格管理は大前提

Osaka Metro Groupが目指す都市型MaaS構想



オンデマンドバス車両と「e METRO」アプリ



Osaka Metro なんばビル
商業複合オフィスビル
2024.3 完成予定



METRISE TOWER
大阪上本町
商業一体型
定期借地権付
分譲マンション
2024.4 完成予定

① 地下鉄

（民営化後の取組）

②多様な事業展開（マーケティング事業・グループ会社との連携）

駅ナカの利便性向上に向けた取組

- ・民営化後～2021年度末までに、10店舗を開発。
- ・利便施設のバリエーション拡大として、「紙おむつ自販機」「モバイルバッテリースタンド」を設置、また非対面で商品の受け取りができる「デポる。」のサービスを開始。



Osaka Point

- ・データに基づき社内外とのシナジーを創出し、お客さまに上質な体験・生活を提案することを目的としたグループ共通ポイント「Osaka Point」のサービスを開始。（2020年10月）

Osaka Point



交通広告事業の強化

- ・デジタルサイネージを増設。（2021年度末：15駅407面）
- ・地下空間では当時最大となるLEDモニター「Umeda Metro Vision」を設置。
- ・「大阪メトロアドエラ」として独立子会社化。（2021年4月）



ホワイティうめだリニューアル（大阪地下街）

- ・「泉の広場」周辺エリアのリニューアルを実施。バル街「NOMOKA」をはじめ、飲食、食物販店を集積。賑わいを創出するとともに、安全・安心・快適な空間を創出。（2019年12月）



2019年12月リニューアル後
泉の広場エリア



「NOMOKA」エリア

① 地下鉄

（民営化後の取組）

③経営体質の強化（決算状況の推移） Osaka Metro単体

民営化後、順調に推移していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が激変。この環境下、持続可能な事業体になるべく、経営の合理化・効率化を始めとする引き締まった経営施策に取り組み、2021年度も感染症の影響を受けたものの、鉄道の運輸収入などが回復し、増収増益となり黒字化を達成。

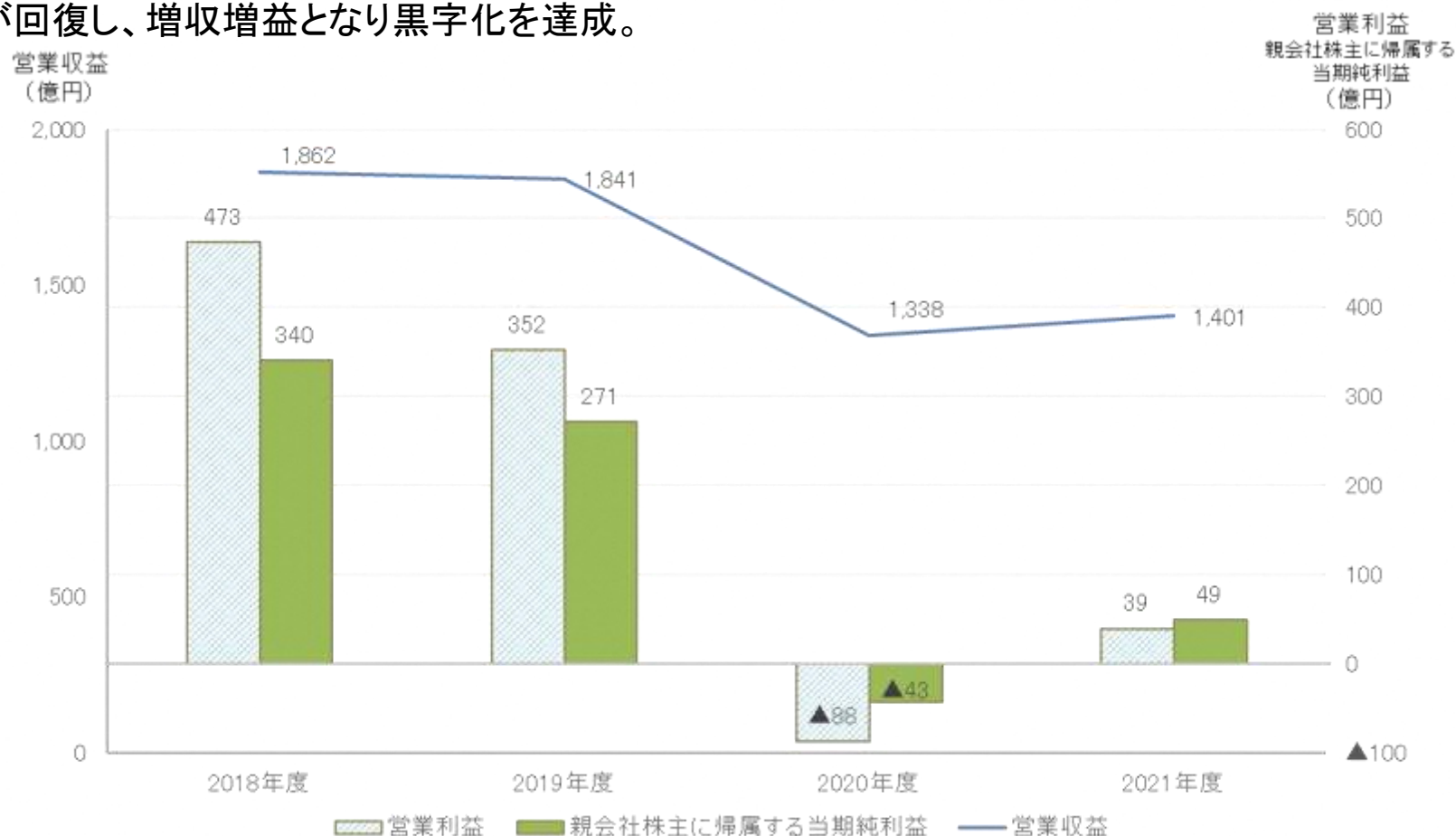


① 地下鉄

（民営化後の取組）

③経営体質の強化（決算状況の推移）グループ連結

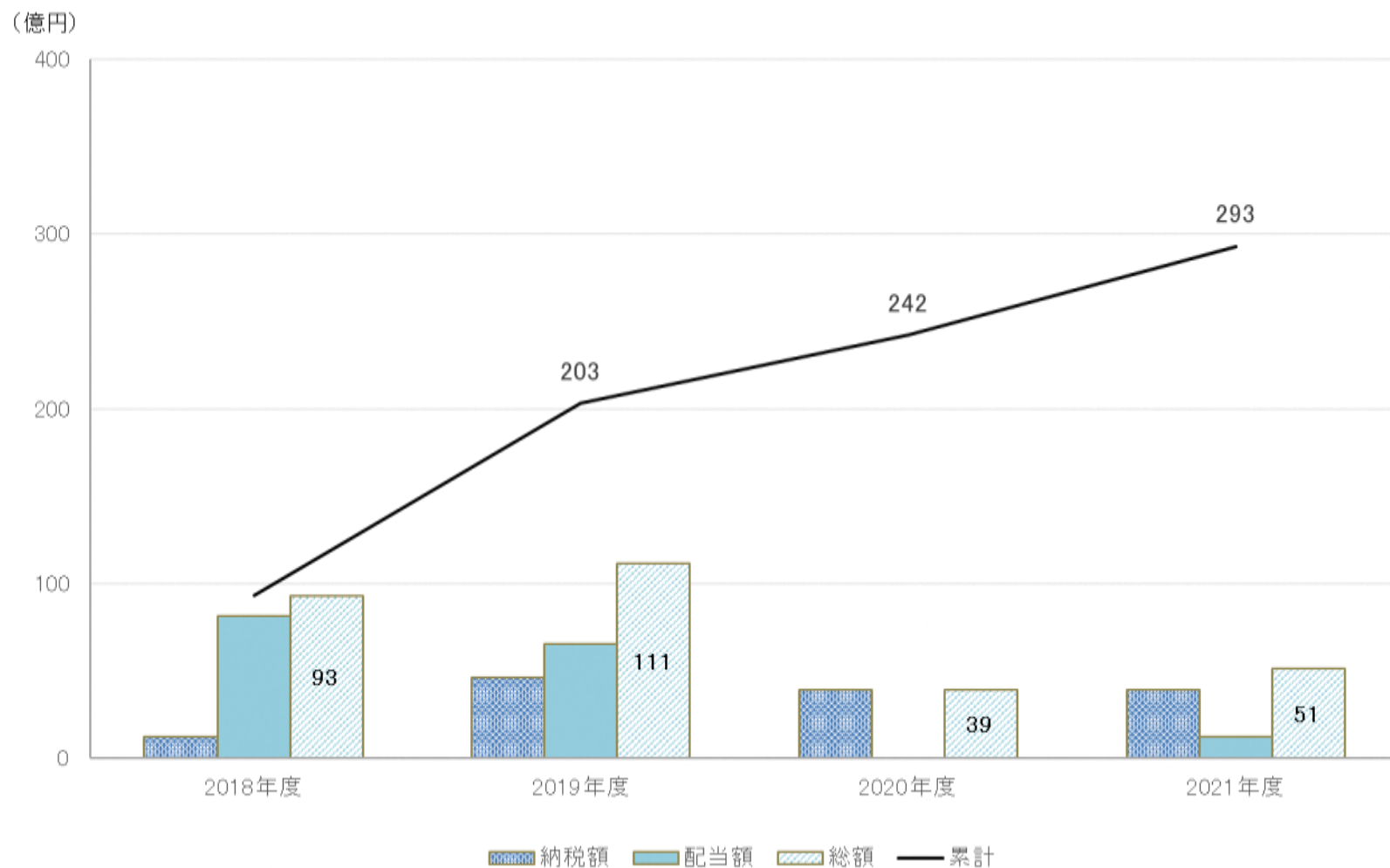
民営化後、順調に推移していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が激変。この環境下、持続可能な事業体になるべく、経営の合理化・効率化を始めとする引き締まった経営施策に取り組み、2021年度も感染症の影響を受けたものの、鉄道の運輸収入などが回復し、増収増益となり黒字化を達成。



① 地下鉄

（民営化後の取組）

③経営体質の強化（大阪市への財政貢献の推移）



（注）総額と累計の不一致は端数調整（四捨五入）の影響によるものです。

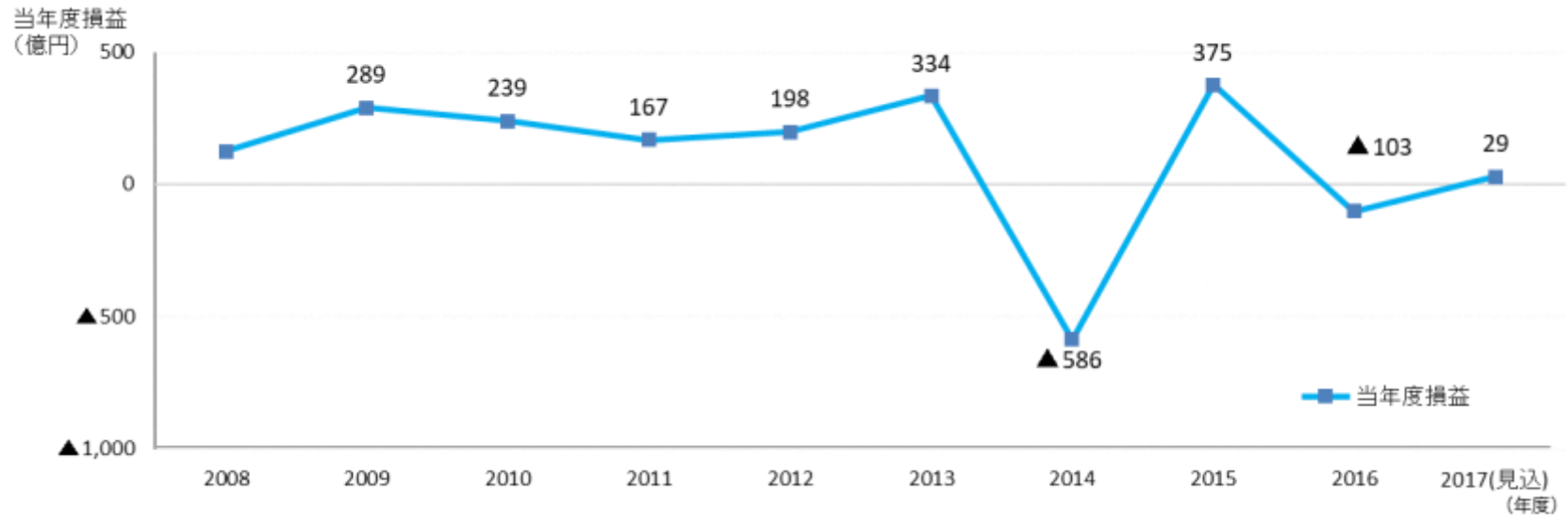
① 地下鉄

（参考資料）

当年度損益の推移

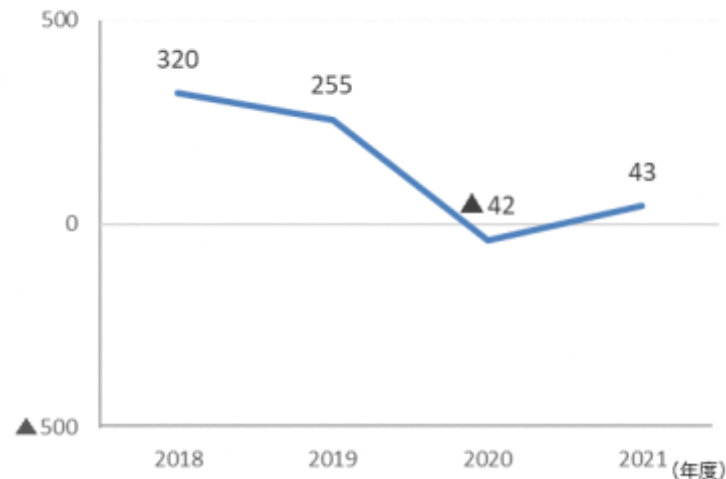
上段：民営化前（大阪市交通局2008～2017）の当年度損益

下段：民営化後（2018～）（21頁の再掲）の当期純利益



(億円)

当期純利益



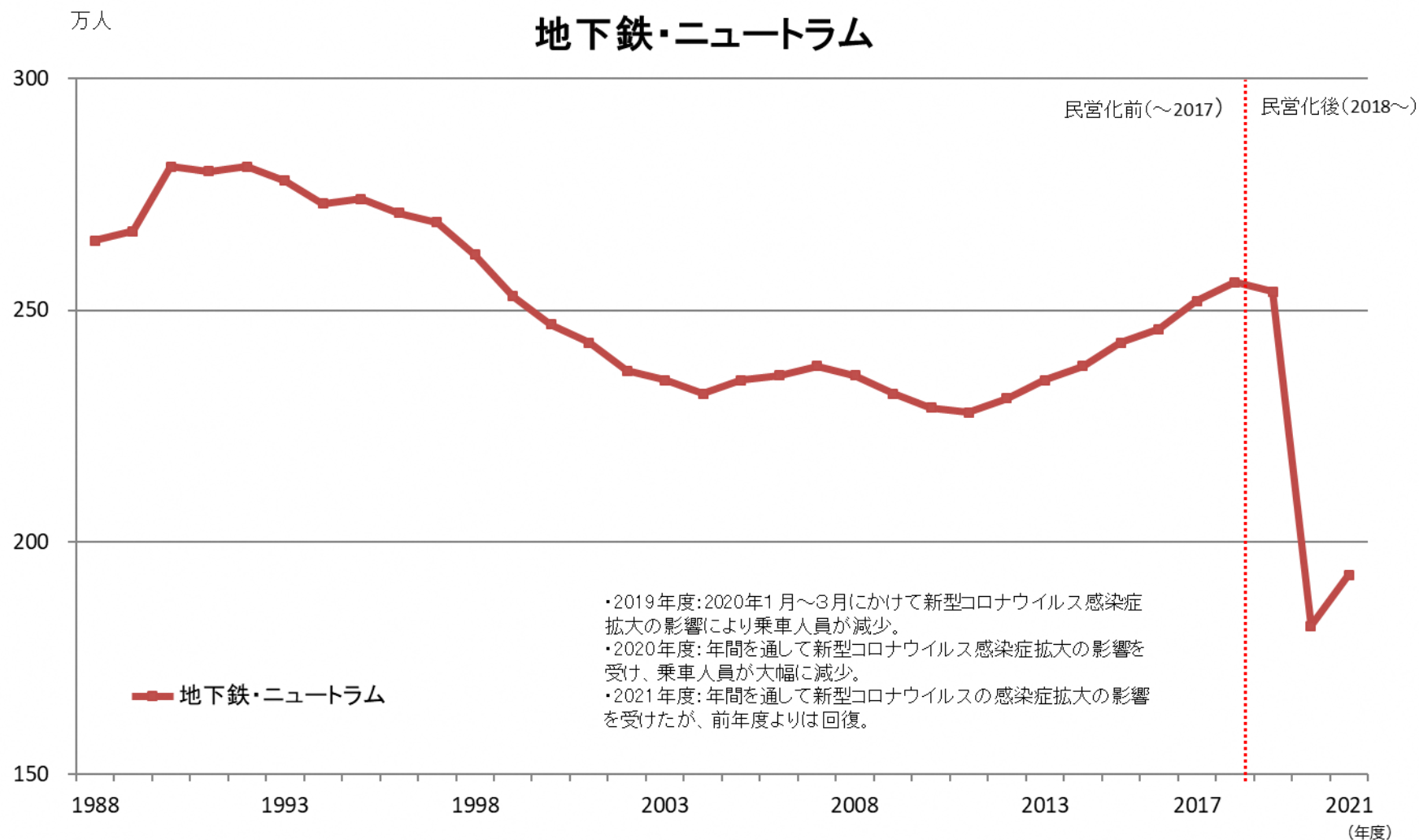
- ・2010年度～2012年度の利益剰余金について、議会の議決を経て、減債積立金に積立。
- ・2014年度は地方公営企業会計制度の変更に伴い、これまでの補助金等の資本剰余金について、議会の議決を経て取り崩し、剰余金を処理。
- ・2014年度は地方公営企業会計制度の変更に伴い、退職給付引当金の一括計上等による特別損失の増加などにより大幅に悪化。
- ・2016年度はバス事業の終結に備えた出資金評価損や貸倒引当金を特別損失に計上したことなどにより大幅に悪化。

- ・2018年度以降、民営化に伴い法人税等の課税対象となる。
- ・2019年度は、民営化に伴う一過性の不動産取得税の税負担により、利益が減少。
- ・2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大により、営業収益が大幅に悪化して、営業費用の削減にも取り組んだものの、当期純損失を計上。
- ・2021年度も、引き続き、新型コロナウイルス感染症による影響を受けたが、前年度に比べ乗車人員等が回復したことに加え、営業費用の削減により一層努めたことにより黒字化。

① 地下鉄

（参考資料）

乗車人員の推移（2017年度以前は、民営化前（大阪市交通局）の数字）



② バ ス

（背 景）

- 路線再構築、事業所再編に管理委託や給与カット等に抜本的なコスト削減に取り組んできたが、公営企業での改善は限界。

（当初の方向性）

- 地下鉄事業とは完全分離して運営、かつ民営化。
- 民営化に向けて、路線譲渡及び管理委託の拡大を図る。
- 当面の経営改善方策の実施。



- 国の許可を得られる最大限（事業規模の2/3）に近いところまで管理委託を推進。（管理委託比率 2017年度：58.9%）
- 営業所の統廃合を実施。（11カ所→7カ所）

（現在の状況）

大阪シティバス（株）にバス事業を一括譲渡し、同社が営業開始。（2018.4.1）

民営化後、順調に推移していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が激変。

この環境下、持続可能な事業体になるべく、引き締まった経営施策に取り組み、2021年度も感染症の影響を受けたものの、増収増益。今後も経営施策に取り組み黒字化の達成を目指す。

② バ ス

(主な改革取組経過)

項目 \ 年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
路線の再構築	●赤バス廃止 (3月)		●バス路線 見直し(4月) ●バス路線 見直し(9月)	●バス路線 見直し(10月)		
収支の改善	(人件費削減) ●給与カット (最大20%) (8月)	●給与カット (最大20%) (4月)	●給与カット、 昇給停止等 (4月)	●給与カット (4月)	●給与カット (4月)	●給与カット (4月)
経営形態の見直し	●交通局長の 民間人材登用 (4月) ●民営化推進室 設置(8月)	●交通政策室 設置(8月)		●96条条例案(手続き条例案)可決(10月) ●「事業の引継ぎに関する 基本方針案」可決(3月) ●「バス事業経営健全化 計画」可決(3月)		●都市交通局設置 (7月) ●「交通事業の設置等に関する 条例を廃止する条例案」可決 (3月)

大阪シティバス株式会社による営業開始（2018年4月）

② バス

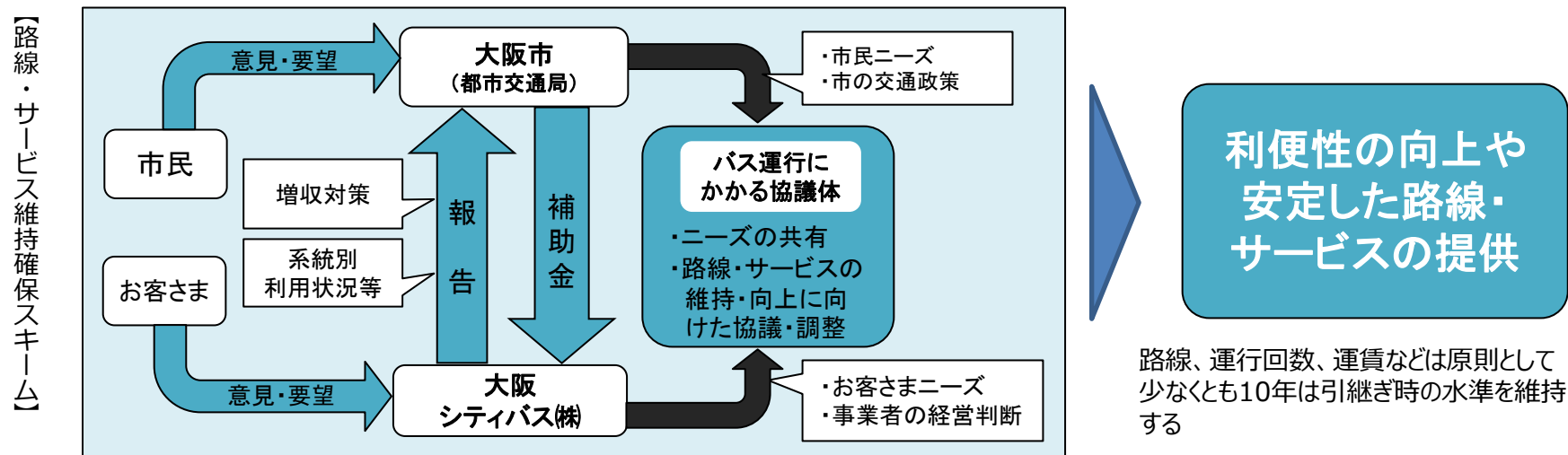
（主な民営化後の取組経過）

項目 \ 年度	2018	2019	2020	2021	2022
【安全】 終わりのなき安全の 追求	大阪シティバス株式会社による営業開始2018年（4月）	●衝突防止補助システム「モービルアイ」試験導入（2018.5～2020.11）	●セキュリティカメラの設置（～2019.6）	●本格運用（2020.12～）	
【サービス】 より便利で、 使いやすいバス		●「バスでおでかけパーフェクトガイドブック」の配布 ※以後、毎年実施 ●黒字路線3系統にて増便（2019.4）	●モバイルチケット「バス1日乗車券」販売開始（2021.3）	●ドライバー異常時対応システム（EDSS）の導入（2021年度末：一般乗合バス33両に設置） ●モバイルチケット「バス回数券」販売開始（2021.4） ●あべの橋停留所に微細ミスト設置（2021.7） ●「i・ma・doコード」サービス開始（2021.8）	●あべの橋停留所に上屋・温度抑制ベンチ等設置（2022.4） ●モバイルチケットPayPay決済開始（2022.7）
【誠実】 信頼される企業 を目指して		●「安全・安心バス乗車サポーター制度」実施（2018.9）※以後、毎年実施		●「事業継続計画（BCP）」制定（2021.11）	●燃料電池バス導入（2022.1）
【挑戦】 未来への成長・ 発展		●大型観光バスを導入（2019.7） ●旅行業の登録（2019.10） ●深夜バスの実証実験（2019.12～2020.2）		●『Bright Osaka 2021』の実施（2021.12） ●空港リムジンバスの運行を開始（2020.4）※コロナの影響により2021.2から運休中	
【自立経営】 バスサービスの 維持・発展		【2018決算】 ●営業利益：23億円 当期純利益：17億円	【2019決算】 ●営業利益：13億円 当期純利益：9億円	【2020決算】 ●営業利益：▲18億円 当期純利益：▲12億円	【2021決算】 ●営業利益：▲4億円 当期純利益：▲8億円

② バス

（成 果）

○市の関与は補助金等の支援に限り、持続可能な輸送サービスを確保するため、民営化を実施。



（考え方）

- バス事業を取り巻く環境の悪化や、民間バス事業者と比べた場合の生産性の低さ、多額の累積欠損金の蓄積、市財政の硬直化といった状況を考えると、「公営企業体」として現状のままバスサービスを継続することは極めて困難。
- 引き続き、市民の足として必要なバスによる輸送サービスを確保するためには、官と民の適切な役割分担を再構築し、持続可能な輸送サービスを維持するための仕組みを確立することが必須。
- 現行のバス路線を「事業性のある路線」と「地域サービス系路線」に再構築した上で、バス事業の運営を大阪シティバス(株)に委ねることとし、大阪市は交通政策の観点から路線・サービス維持にかかる支援（補助金交付、大阪シティバス(株)との協議・調整）を行う。

- ・ 事業性のある路線…… 民間バス事業者の経営努力を前提として独立採算をめざす。
- ・ 地域サービス系路線…… 民間バス事業者並のコストでも採算性の確保が困難な路線であるが、市民ニーズなどを踏まえ大阪市が一定の支援を行いながら民間バス事業者に運行を委ねる。

② バス

(民営化後の取組)

【安全】終わりのない安全の追求

安全運転のための取組

- ・ 追突事故や重大事故に繋がる自転車や歩行者との接触事故を防止するため、カメラにより危険を感知して運転士に警報する衝突防止補助システム「モービルアイ」を導入。(本格運用2020年12月～)
- ・ 走行中の運転士に異常が発生した際、運転席もしくは車内に設置の非常ブレーキスイッチを押しバスを緊急停止させる「ドライバー異常時対応システム (EDSS)」を新車両に順次導入。(2020年10月～)

訓練・テロ対策の徹底

- ・ 2019年6月のG20大阪サミットの開催を見据え、大阪駅前バスターミナル・なんばバスターミナルほか、14か所(25台)へセキュリティカメラを設置。(～2019年6月)
- ・ 地震・津波発生時、お客さまを的確・迅速・安全に避難誘導できるよう、また、河川氾濫などによるバス車両の避難やバスジャック等重大事態対応の各種訓練を実施。



セキュリティカメラの設置

② バス

（民営化後の取組）

【サービス】より便利で、使いやすいバス

潜在需要の掘り起こし

- ご利用案内と合わせ、お客さまに安全にご利用頂くための乗車マナーを掲載した冊子「バスでおでかけパーフェクトガイドブック」を、キャンペーン等で配布（例年実施）。

利便性・快適性の向上

- 黒字路線3系統（53号系統：大阪駅前～船津橋・58号系統：大阪駅前～野田阪神・75号系統：大阪駅前～なんば）にて増便を実施。（2019年4月）
- スマートフォンのアプリでバスが1日乗り放題になるモバイルチケット「バス1日乗車券」（2021年3月）「バス回数券」（2021年4月）販売開始。
- バスをお待ちのお客さまの猛暑対策の一環として、あべの橋停留所に「微細ミスト」設置。（2021年7月）
- 停留所でQRコードを読み取るだけでスマートフォンなどでバス接近情報が確認できる「i・ma・doコード」サービス開始。（2021年8月）
- あべの橋停留所に上屋・温度抑制ベンチ・植樹設置。（2022年4月）
- モバイルチケットのPayPay決済開始。（2022年7月）

バスでおでかけ
パーフェクトガイドブックモバイルチケット
「バス回数券」

i・ma・doコード



あべの橋停留所上屋

② バス

（民営化後の取組）

【誠実】信頼される企業を目指して

事故防止の啓発

- ・ ボランティアによる、お客さまに対する声掛け・乗降時のサポートを行って頂く「安全・安心バス乗車サポーター制度」を実施。
（2018年9月、以後毎年度実施）
※2021年度は新型コロナ影響により見送り



安全・安心バス乗車サポーター制度

安全・安心の取組

- ・ 事業継続計画（BCP）制定。（2021年11月）
- ・ 異常時対応訓練の実施。

環境・社会貢献への取組

- ・ 二酸化炭素、NO_x・PMを排出しない燃料電池バスを導入。（2022年1月1両）

サービス介助士資格取得の推進

- ・ 運転士及び運行管理者のサービス介助士資格取得率100%を目指し推進。（2021年度末：取得率99.4%）



異常時対応訓練の実施
（対浸水バス車両退避訓練）

② バス

（民営化後の取組）

【挑戦】未来への成長・発展

貸切バス、旅行業

- ・ 大型観光バスを順次導入し、観光や企業送迎需要に対応するため貸切バスの営業活動を強化。（2019年7月～）
- ・ 旅行業登録（第三種）。（2019年10月）
- ・ 募集型企画旅行として、初の主催旅行『Bright Osaka 2021』の実施。（2021年12月）



大型観光バス



貸切バス事業者
安全性評価認定制度2ツ星

空港リムジンバス

- ・ 関西空港交通(株)、京阪バス(株)との三社共同運行により運行開始。（2020年4月）※新型コロナウイルス感染症による大幅な空港利用減少により運行休止。（2021年2月～）



空港リムジンバス

深夜バス（実証実験）

- ・ 年末年始の宴会シーズンの需要を踏まえ、週末の金曜日に最もお客さまのご利用が多い34号系統の最終便の後に同経路を運行。（2019年12月～2020年2月）

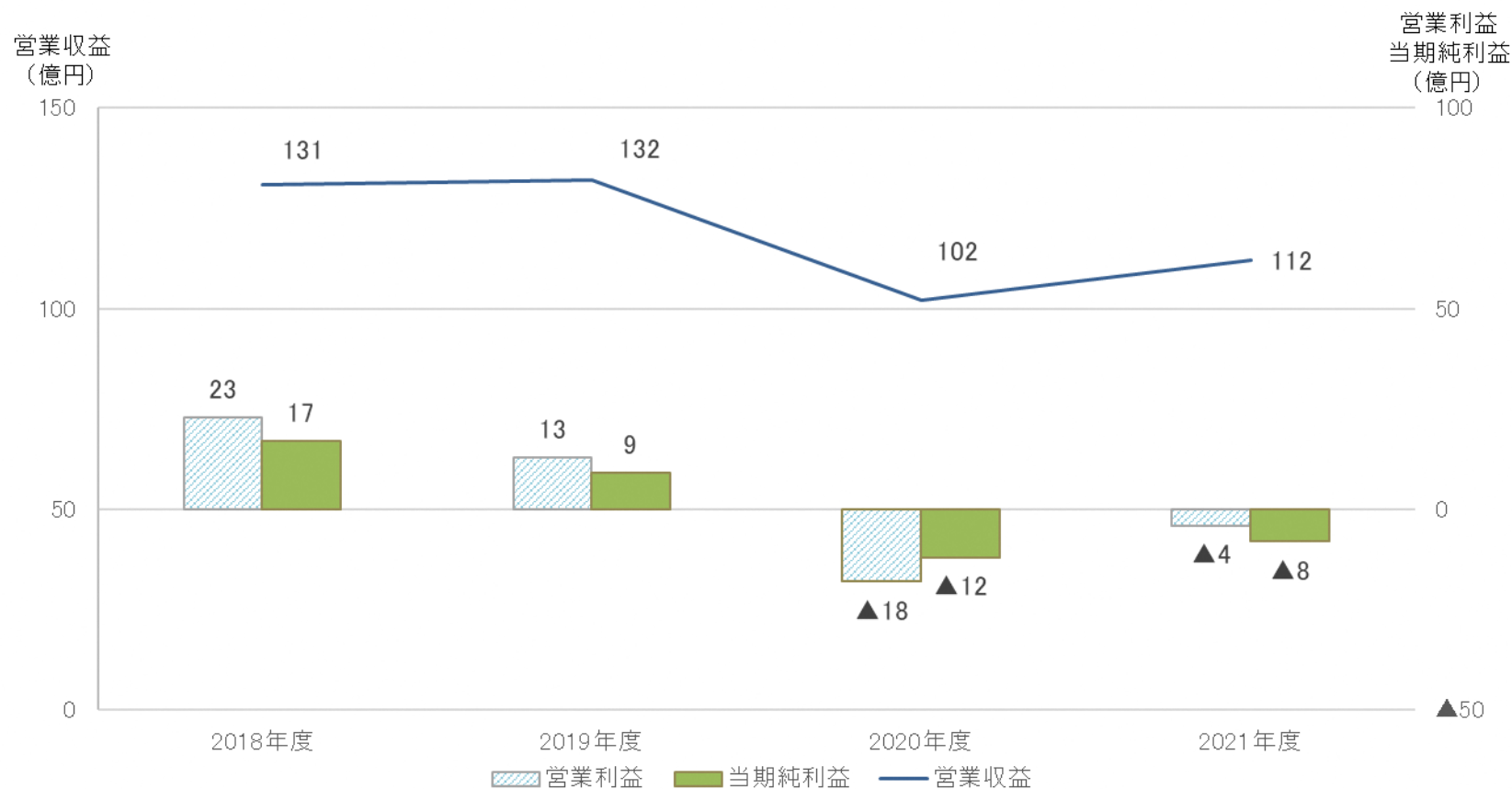


深夜バス実証実験

（民営化後の取組）

【自立経営】バスサービスの維持・発展

民営化後、順調に推移していたが、2019年度期末から新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が激変。この環境下、持続可能な事業体になるべく、経営の合理化・効率化を始めとする引き締まった経営施策に取り組み、2021年度も感染症の影響を受けたものの、バスの運輸収入などが回復し、増収増益。今後もコスト削減をはじめとした経営施策に取り組み黒字化の達成を目指す。



② バス

（参考資料）

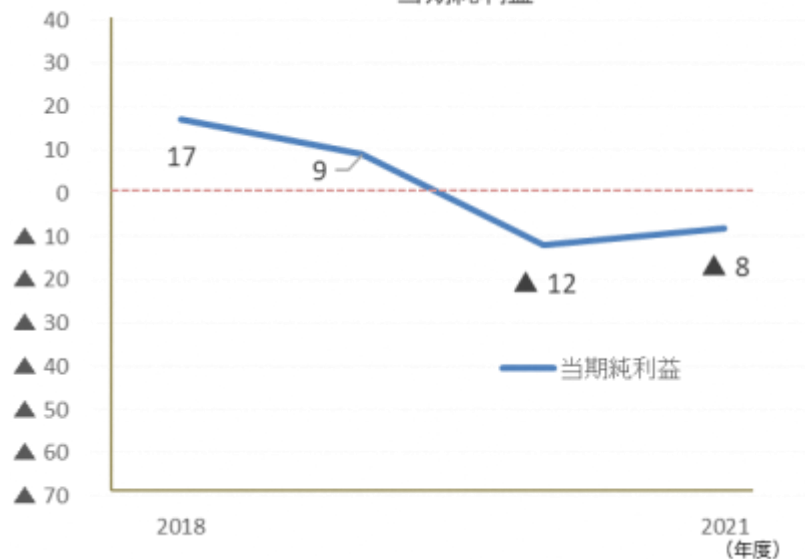
上段：民営化前（2008～2017）の経常損益

下段：民営化後（2018～）の当期純利益（前頁の再掲）

経常損益



当期純利益

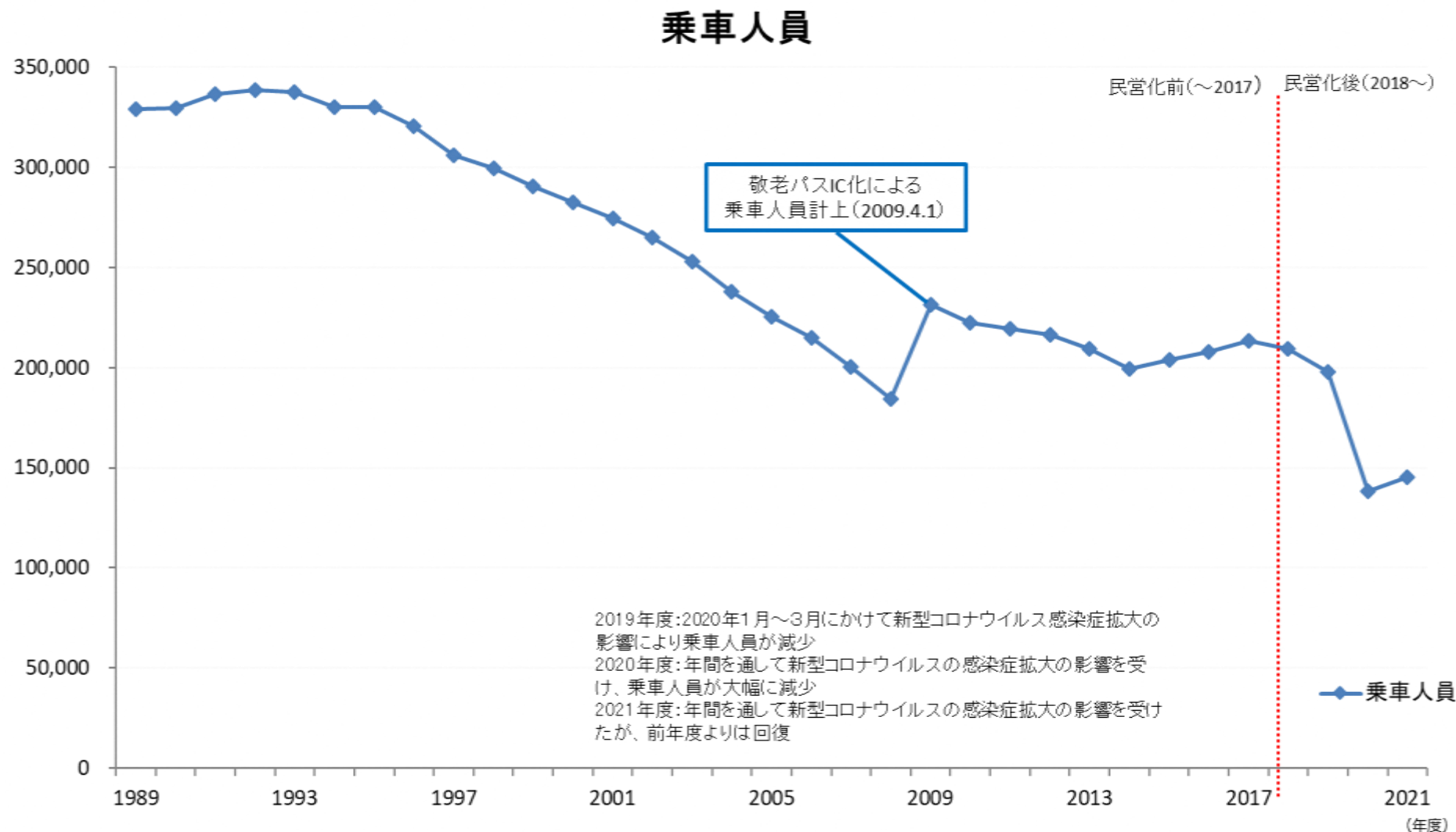


- ・2019年度は、2020年1月～3月にかけて新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、一般路線バス事業収入の減等による当期純利益の減
- ・2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大により、営業収益が大幅に悪化し、当期純損失を計上
- ・2021年度は、前年度に比べ乗車人員等が回復したことや、営業費用の削減をしたものの、新型コロナウイルス感染症による影響を受け、当期純損失を計上

② バス

（参考資料）

乗車人員の推移（2017年以前は、民営化前（大阪市交通局）の数字）



③ 水 道

（背 景）

○水道事業が抱える管路耐震化の迅速化や広域連携の拡大などの課題に対応する必要がある。

（当初の方向性）

コンセッションの導入



- 「民営化基本方針（案）」を策定（2014年4月）
- 「公共施設等運営権制度の活用について（実施プラン案）」等を策定（2014年11月）
- コンセッションの活用に関する条例改正案を提出⇒市会で審議未了により廃案（2017年3月）
- 水道法改正案が国会で審議

（現在の状況（2022年度末））

切迫する南海トラフ巨大地震時の広域断水を回避するための路線等を対象として、P F I手法を採用した官民連携プラン（基幹管路耐震化P F I事業）の検討を実施中。

③ 水 道

（主な改革取組経過）

項目 \ 年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
経営形態の見直し		●市戦略会議（11月） ●民営化基本方針（案）の策定（4月）	●実施プラン（案）・実施方針（案）の策定（11月） ●条例改正案の提出⇒市会で否決（3月）	●実施プラン（案）修正版の策定（8月） ●実施方針（案）修正版の策定（2月） ●条例改正案の提出⇒市会で継続審査（3月）	●条例改正案の市会審議⇒審議未了により廃案（3月）	※水道法改正の動きあり

③ 水 道

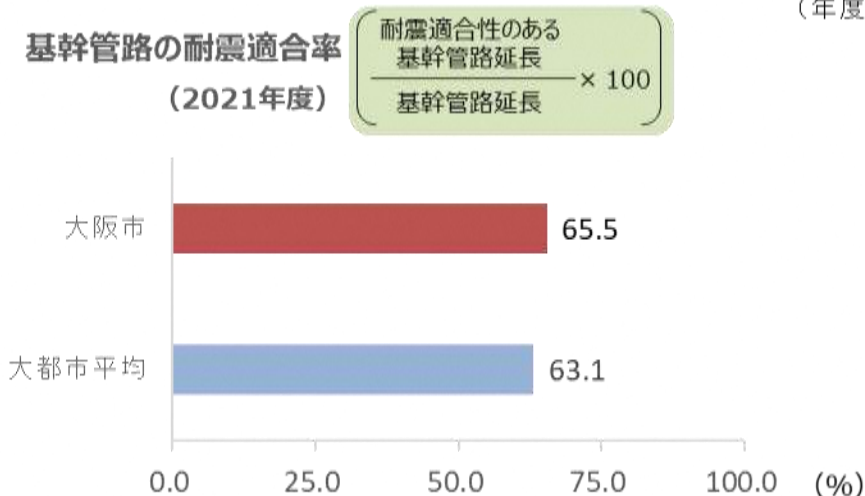
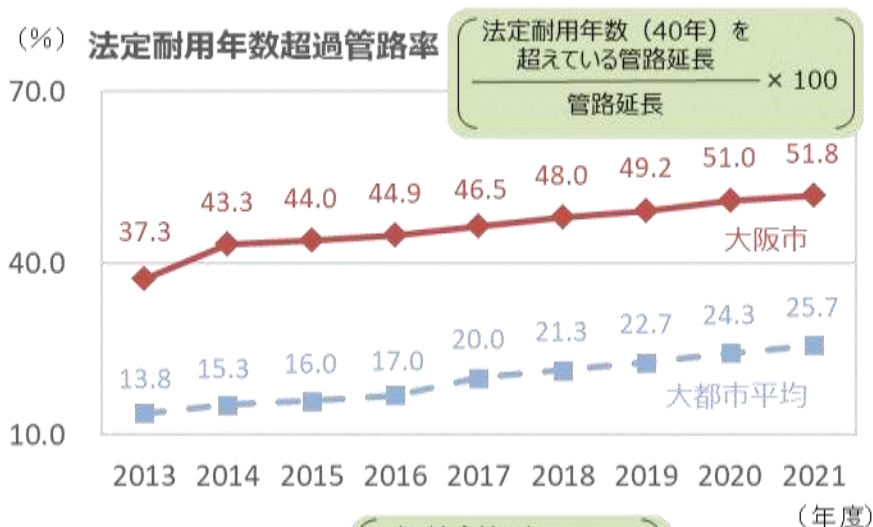
（主な改革取組経過）

項目 \ 年度	2018	2019	2020	2021	2022
管路耐震化	●「大阪市水道経営戦略」において、新たな官民連携手法の導入の検討を行うことを記載（3月）		●大阪市水道 P F I 管路更新事業等の実施について、運営権制度を導入すること等を市戦略会議で決定（1月） ●「事業に係る実施方針条例」可決（3月）	●応募者の辞退により公募終了（9月）	●「P F I 管路更新事業の総括及び今後の基本的方向性について」を公表（1月） ●「大阪市水道基幹管路耐震化 P F I 事業（案）について」を策定し、公表（2月）

③ 水 道

(取 組)

- 法定耐用年数超過管路率については、大都市※¹平均と比較して高く、経年化が進んでいる。
- 基幹管路※²の耐震適合率※³については、大都市平均より高い水準にあるものの、管路の耐震管率については、大都市平均と同等レベルで30%程度となっている。



- ※¹ 大都市とは、東京都及び給水人口概ね100万人以上の次の政令市。(以下同じ。)
大阪市を除く計12都市(札幌市、仙台市、東京都、さいたま市、川崎市、横浜市、名古屋市、京都市、神戸市、広島市、北九州市、福岡市)
- ※² 導水管、送水管と給水分岐のない配水管
- ※³ 耐震管以外でも布設されている周辺地盤の性状を勘案すれば耐震性があると評価できる管があり、それらに耐震管を加えた「耐震適合性のある管」の割合



③ 水 道

（取 組）

○切迫する南海トラフ巨大地震時の広域断水を回避するための路線等を対象として、P F I手法を採用した新たな官民連携プラン（基幹管路耐震化P F I事業）の検討を実施中。

〔基幹管路耐震化P F I事業の概要〕

事業目的	● 切迫性が指摘される南海トラフ巨大地震対策に一定のメドをつけるとともに、上町断層帯地震への耐震性を有するものとするための基幹管路の更新を効果的・効率的に推進
事業対象	● 基幹管路（送水管・配水本管）のうち、 ・ 鋳鉄管【南海トラフ巨大地震対策】 ・ 非耐震ダクタイル鋳鉄管【南海トラフ巨大地震及び上町断層帯地震対策】
事業量	● 約40km
想定事業費※	● 575億円（税込） ※債務負担行為設定額
事業期間	● 令和6年度～令和13年度（8年間）
事業手法	● PFI手法を採用

④ 下水道

（背景）

○使用水量減少による減収と、老朽施設の改築・更新の増加等から、経営環境は厳しさを増す。

（当初の方向性）

市民サービスの維持・向上を目的として、民間の経営手法の導入による収益性の向上と大阪市の技術・ノウハウを活かした国内外事業展開をはかるため、まずは新組織を設立し、上下分離方式で新組織による下水道施設の運転維持管理の包括委託を実施、最終的にコンセッションの導入をめざす。

- 
- （一財）都市技術センターに運転維持管理業務を包括委託（西部方面）（2013.4～）
 - 委託範囲を市内全域に拡大（2014.4～）
 - クリアウォーターOSAKA（株）を設立（2016.7）
 - 同社へ運転維持管理に携わる職員を転籍（2017.3末）
 - 同社に5年間にわたる運転維持管理業務を包括委託（2017.4～）
 - 同社に20年間にわたる運転維持管理業務を包括委託（2022.4～）

（現在の状況（2022年度末））

クリアウォーターOSAKA（株）に運転維持管理業務を包括委託し、コスト縮減を拡大するとともに、国内外への事業展開に向けて取組中。コンセッションの導入に係る課題がある中で、早期に民間活用の効果を発現できる手法等を導入し、2022年度より、更なる効率化や民間企業との連携の促進のため、20年の長期委託を実施。

また、汚泥処理炉においてPFI手法による事業実施を行うため、締結に向けた手続きを実施。

④ 下水道

(主な改革取組経過)

項目 \ 年度	～2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022～
経営形態の見直し		外郭財団法人の暫定活用				株式会社による包括委託の実施				長期委託の実施 更なる民活拡大	
I. 包括委託の実施		●(一財)都市技術センターに運転維持管理業務を包括委託(西部方面)	●委託範囲を市内全域に拡大【単年契約】		●大阪市下水道事業経営計画～基本方針と実施計画(案)～(11月) ●大阪市下水道事業経営形態見直し基本方針(案)(2月)	●クリアウォーターOSAKA(株)設立(7月)	●クリアウォーターOSAKA(株)に運転維持管理業務を包括委託【5年契約】 ●包括委託による業務の実施状況の点検		●包括委託に関する市場調査の実施		●クリアウォーターOSAKA株式会社と20年間の長期的な包括委託を実施(2022年度～2043年度)【20年契約】 ●コンセッションの導入に係る課題がある中で、早期に民間活用効果を発現できる手法等を導入
II. PPP/PFIによる民活導入	●津守下水処理場消化ガス発電PFI(2007年度より)		●平野下水処理場汚泥固形燃料化事業PFI	●平野下水処理場脱水分離液処理施設整備事業DBO		●海老江下水処理場改築更新事業PFI			●民活導入に向けた市場調査や検討業務実施		●汚泥処理炉におけるPFI事業の実施

④ 下水道

I. 包括委託の実施

（取 組）

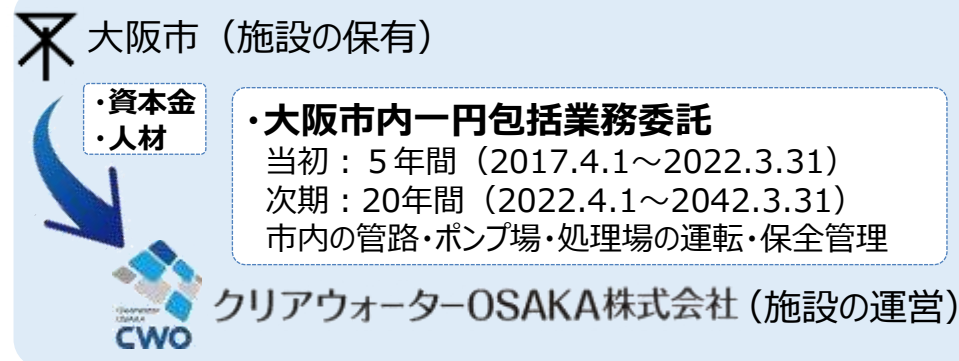
○クリアウォーターOSAKA株式会社を設立し、2017年4月から同社に運転維持管理業務を包括委託（5年契約）。

○2022年4月からは、前契約の課題を踏まえ、20年の長期契約として、民間事業者との連携による新技術導入の促進など、技術力の向上とさらなる効率化によるコスト縮減を図り、効率化と市民サービスの確保を行う。

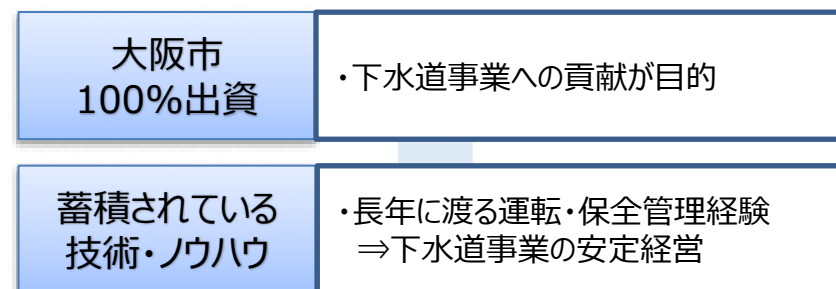
＜クリアウォーターOSAKA株式会社 企業概要＞

設 立 : 2016年7月1日
資本金 : 1億円（大阪市100%）
社員数 : 約1,000人

＜下水道事業の上下分離（大阪市包括業務）＞



＜クリアウォーターOSAKA株式会社の特長＞



＜特長を活かして（大阪市域外業務）＞

- ◆ これまで大阪市が築いてきた都市環境の技術を継承、発展させ、下水道トータルシステムとして培ってきた経営資源を活かし、府内市町村をはじめとして、国内外に貢献する。

④ 下水道

I. 包括委託の実施

(成 果 ①)

○包括委託の実施による効果として、2017年度からの5年間で約55億円の人件費相当額を縮減。
（上下分離実施前との比較）

○さらに、2022年度からは長期契約に見直すことで、20年間で320億円のコスト縮減を実現。

<維持管理に携わる職員数の推移>



- 2008年度→2021年度 職員数 約9割減
- 2012年度→2021年度 コスト削減効果 約80億円（累積）

<民間事業者ヒアリングを踏まえた契約内容の見直し>

- ・中長期的な視点に立った人材育成による技術力の向上。
- ・民間事業者との連携による技術開発の促進。



- ◆ 将来にわたる安定した事業を継続実施。
- ◆ 約320億円／20年のコスト削減効果。

④ 下水道

I. 包括委託の実施

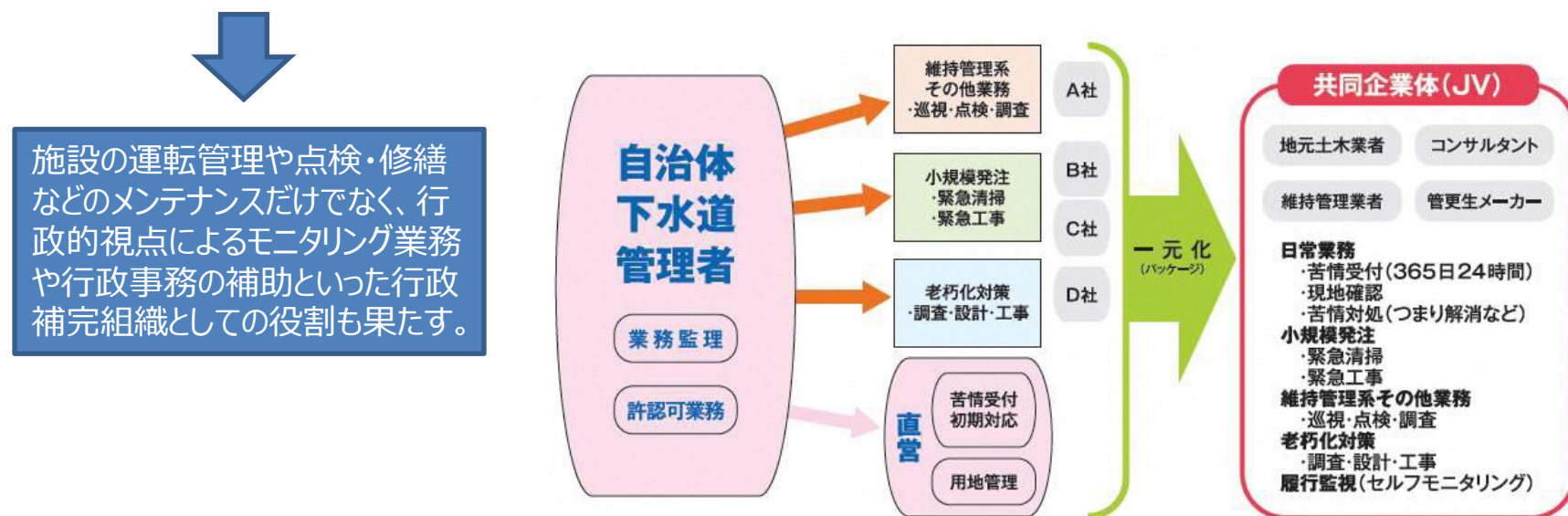
（成果 ②）

OCWOの強みを生かし、様々な民間企業と連携し「自治体、民間企業に頼られるパートナー」として業務受注。 ※1

- 日本下水道事業団と自治体支援に係る連携協定を締結（2017年）
- 包括的維持管理業務、行政支援業務等の受注（2021年度見込み4.7億円） ※1

＜主な業務受注実績（大阪市以外）＞

- 河内長野市や堺市（南部）の下水道施設の包括的維持管理業務を地元企業等と連携して、共同企業体（JV）の代表企業や構成企業として受注。



※1：CWO中期経営計画（2022年2月）より
 ※2：CWO業務概要資料（2022年8月）より

④ 下水道

Ⅱ．PPP/PFIによる民活導入

（取 組）

○実現可能性が高い事業領域において検討を進め、民間活用手法の導入を拡大し、コスト削減や事業の効率化を行い、下水道事業の安定的な事業の継続と質の高い市民サービスを提供。

- 民間活用手法の導入に向けた詳細な検討を行った結果、「汚泥処理炉」の改築更新と維持管理業務について、P F I 手法による事業実施を進める。

（スケジュール）

- ・ 民間活用手法の導入に向けた詳細な検討を実施（2019～2020年度）
- ・ 事業実施方針の公表、及び意見募集（2021年12月）
⇒ P F I 手法による事業実施の決定（2022年3月）、入札手続きの開始（2022年4月）

（成 果）

○令和4年12月、大阪市汚泥処理施設整備運営事業の事業者決定。
民間活用による事業効果として、VFMは約7.7%※1。

※1 VFMは、PFI方式が従来方式と比べて総事業費をどれだけ削減できるかを示す指標

＜事業概要＞

舞洲スラッジセンター及び平野下水処理場において、老朽化が著しく、交換部品の調達も困難となっている「汚泥処理炉」の改築更新及び維持管理を実施する。

＜事業期間＞

2023年3月～2048年9月（予定）（建設5年＋維持管理20年）

⑤ 幼稚園

（背景）

- 市内の幼稚園に通う園児の約8割が私立幼稚園に通っている。
- 私立に比べ、園児1人あたりの運営費が高く、市費負担額が高い。

（当初の方向性）

民間で成立している事業は民間に任せる。（民営化・再編等）
⇒ ニーズに沿った運営によるサービス向上と効率化を期待。

市立幼稚園数
59か所
(2012年4月時点)



- 「市立幼稚園民営化計画（案）の基本的な考え方」を公表（2013.2）
- 「市立幼稚園民営化計画（案）」を公表（2013.8）
- 「市立幼稚園民営化計画の見直し（案）」を公表（2014.4）
- 「新たな市立幼稚園民営化計画（案）」を公表（2015.7）
- 大阪市立学校設置条例一部改正案上程
→ 5園可決・14園否決（2013.11）
14園否決(2014.5)
1園可決（※）・7園否決(2015.10)
※1園可決は2019年度に民間移管

（現在の状況）

市立幼稚園数
52か所（2022年4月時点）

＜今後の市立幼稚園について＞

個々の園の状況や地域ニーズを踏まえて今後の進め方を検討し取り組む。

⑤ 幼稚園

（主な改革取組経過）

項目 \ 年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
計画の策定状況	●「市立幼稚園民営化計画（案）の基本的な考え方」の公表（2月） ●「市立幼稚園民営化計画（案）」の公表（8月） ●「市立幼稚園民営化計画の見直し（案）」の公表（4月） ●「新たな市立幼稚園民営化計画（案）」の公表（7月）										
議案の可決状況		●可決5園・否決14園（11月） ●再度否決14園（5月）		●否決7園（10月） ●可決1園（1月）							
民営移管等の状況			●廃園1園（3月） ●廃園3園（3月） ●民間移管1園（4月）				●民間移管1園（4月）				

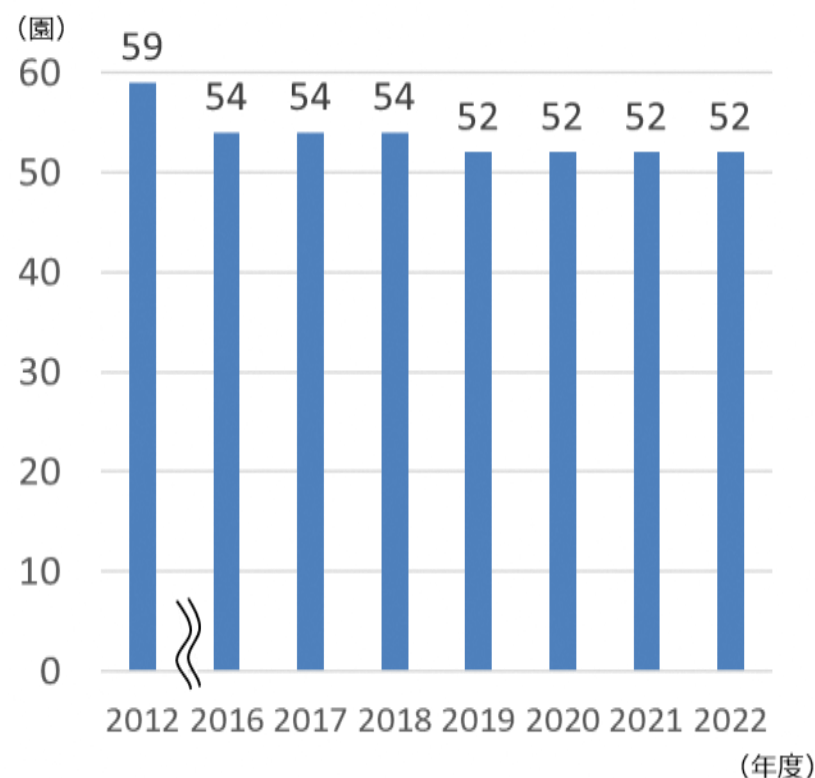
⑤ 幼稚園

（取組・成果）

○2019年度までに市立幼稚園の廃園（4園）、民間移管（2園）を実施。

計 画	内 容
【2013年2月】 「市立幼稚園民営化計画（案）の基本的考え方」を公表	廃園又は民間移管の考え方など民営化計画（案）の基本的な考え方を示す。
【2013年8月】 「市立幼稚園民営化計画（案）」を公表	2013年度及び2014年度に民営化に着手する市立幼稚園の民営化計画（案）を策定。
【2014年4月】 「市立幼稚園民営化計画の見直し（案）」を公表	2013年8月に公表した「市立幼稚園民営化計画（案）」の見直し。
【2015年7月】 「新たな市立幼稚園民営化計画（案）」を公表	新たに廃園又は民間移管を検討する市立幼稚園を示す。

市立幼稚園数の推移



（※各年度4月1日現在）

⑥ 保育所

（背 景）

○公立保育所は児童1人あたりの保育にかかる経費が民間保育所に比して高い。

（当初の方向性）

セーフティネットとして必要な保育所を除き、統合・休廃止も視野に入れながら、原則民間移管（民間移管が困難な場合には、補完的に委託化）を推進。

公立保育所数
125か所
(2012年4月時点)



- 「公立保育所新再編整備計画（案）」公表（2013.2）
- 「公立保育所新再編整備計画（改訂）」公表（2017.6）
- 「大阪市立保育所のあり方について」により、セーフティネットとしての機能・役割を果たす公立保育所（直営）数を公表（2017.12）
- 「公立保育所民営化推進計画」策定（2022.3）
- 29か所を民間移管、9か所を休廃止

（現在の状況）

公立保育所数
87か所
(2022年4月時点)

＜今後の公立保育所について＞

配慮や支援を必要とする児童や保護者の見守り等を担うセーフティネットとしての直営保育所の必要性を考慮しつつ、2030年度末までに35か所（直営）をめざす。
また、民間事業者が応募しやすい条件の検討に加え、短期間の仮設を前提とした用地確保など新たな民営化手法を検討・実施する。

⑥ 保育所

(主な改革取組経過)

年度 項目	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
計画の策定状況		●新再編整備計画（案）の公表（2月）				●新再編整備計画の改訂（6月）		●大阪市立保育所のあり方を公表（12月）		●公立保育所民営化推進計画策定（3月）	
議案の可決状況			●可決10園（3月）		●可決6園（3月）	●可決6園（3月）	●可決13園（3月）	●可決2園（3月）		●可決3園（3月）	
民間移管等の状況	●休止1園（3月）	●休止5園（3月）		●民間移管9園（4月） ●1園（6月）	●廃止1園（3月） ●民間移管4園（4月） ●1園（7月）	●民間移管4園（4月） ●1園（8月） ●1園（10月）	●廃止1園（3月） ●民間移管2園（4月） ●1園（11月）	●民間移管2園（4月） ●2園（12月）	●廃止1園（3月） ●民間移管1園（4月）		

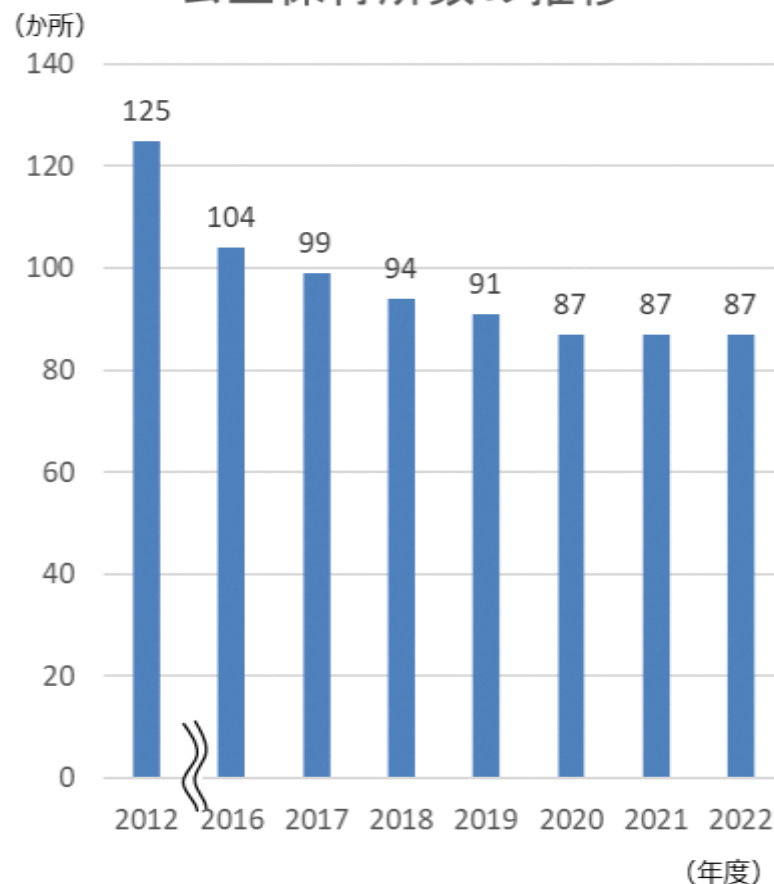
⑥ 保育所

（取組・成果）

○2022.4.1までに、公立保育所の民間移管（29か所）、休廃止（9か所）を実施。

計 画	内 容
【2013年2月】 「公立保育所新再編整備計画（案）」を公表	セーフティネットとしての必要性を考慮しつつ原則民間移管に取り組む。
【2017年6月】 「公立保育所新再編整備計画（改訂）」を公表	円滑に民間移管を進めることを目的として計画内容を一部改訂。「スケジュールの見直し」や「委託保育所の公募手法の見直し」に取り組む。
【2017年12月】 「大阪市立保育所のあり方について」を公表	【今後の公立保育所について】 セーフティネットとしての直営保育所の必要性について、本市の基本的な考え方をまとめ、2026年度までに、公立保育所（直営）を36か所にすることをめざす。
【2022年3月】 「公立保育所民営化推進計画」を策定	＜今後の公立保育所について＞ セーフティネットとしての直営保育所の必要性を考慮しつつ、2030年度末までに35か所（直営）をめざす。 また、民間事業者が応募しやすい条件の検討に加え、短期間の仮設を前提とした用地確保など新たな民営化手法を検討・実施する。

公立保育所数の推移



（※各年度4月1日現在）

⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）

（背景）

- 収集輸送事業については、事業のコストの大半が人件費であり、これら事業コストの抑制が必要。
- 焼却処理事業については、広域化が必要との国の方針もある中、将来のごみ量や人口減を踏まえた焼却工場配置の再検討が必要。

（当初の方向性）

- 収集輸送事業**
事業の民間化と現業職員の非公務員化。
- 焼却処理事業**
八尾市・松原市とともに一部事務組合を設立。
工場運営・建設における民間活用。

（収集輸送事業）

- 退職不補充により民間委託の範囲を拡大。（2011.4～）
- 職員転籍や契約期間、消費税等の課題から、当初方針の実現は困難となり、人事・勤務制度の見直しを含めた短期計画「家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン」（2017.6）「同プラン2.0」（2020.3）「同プラン3.0」（2023.3）を策定。

（焼却処理事業）

- 大阪市・八尾市・松原市環境施設組合を設立し、事業開始。
（2015.4～、2019.10に守口市加入）
- 住之江工場更新・運営事業（D B O方式を導入）の事業者を選定。
（2018.3）

（現在の状況（2022年度末））

- 収集輸送事業**
家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン2.0（2020～2022）に基づき、民間委託化の拡大は継続しつつ市民サービス向上も図る。
「家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン3.0（2023～2027）」策定。
- 焼却処理事業**
大阪広域環境施設組合（2019年10月名称変更）により、民間活用を進めながら事業実施。

⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）

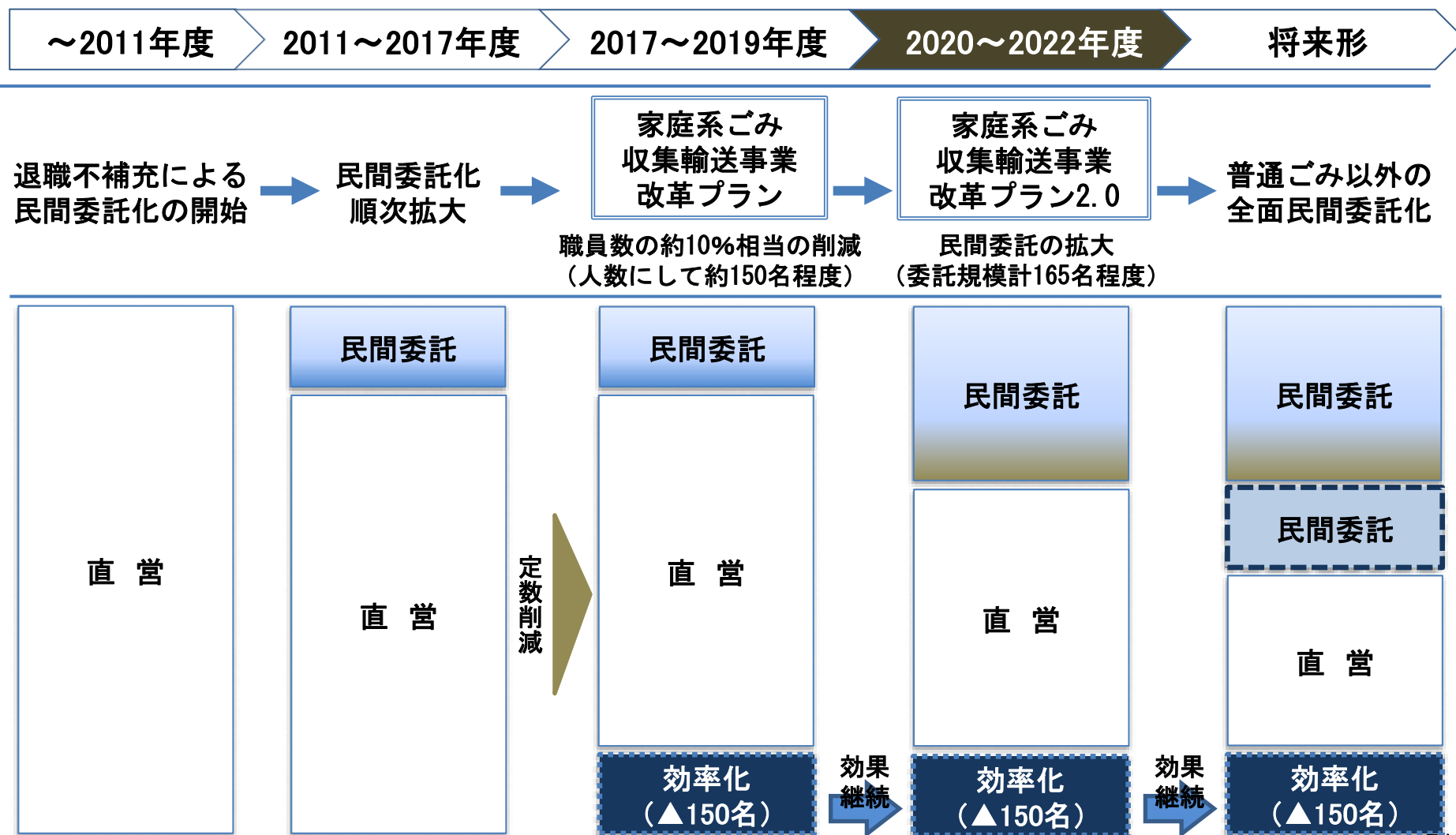
（主な改革取組経過）

項目 \ 年度		～2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
収集輸送	民間委託		●退職不補充による民間委託の開始 ●粗大ごみ（5区）			●粗大ごみ（全区）	●資源・容プラ（2区）	●資源・容プラ・古紙衣類（5区） ●古紙衣類（5区） ●普通ごみ（2区）	●資源・容プラ（5区）			●資源・容プラ（6区） ●資源・容プラ（11区）		●資源・容プラ（15区）
	経営形態の見直し		●マーケット・サウンディング実施	●経営形態の変更に係る方針(案)策定 ●マーケット・サウンディング再実施	●全センターの2センターの民間委託の民間委託の準備予算が準備予算が修正・削除 削除				●家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン策定		●家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン2.0策定		●家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン3.0策定	
焼却	工場数の見直し	●港工場廃止（2010.3）		●森之宮工場廃止（2013.3）	●大正工場廃止（2014.3）			●住之江工場休止（2016.3）						
	一部事務組合化		●一部事務組合化の方向性を決定	●組合規約案3市議会承認			●大阪市・八尾市・松原市環境施設組合事業開始	●住之江工場更新・運営事業（DBO）総合評価落札方式により事業者選定			●大阪広域環境施設組合名称変更			

⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）

（取 組）

○収集輸送では、職員の退職不補充による民間委託化を拡大。今後継続するとともに、効率化を徹底。

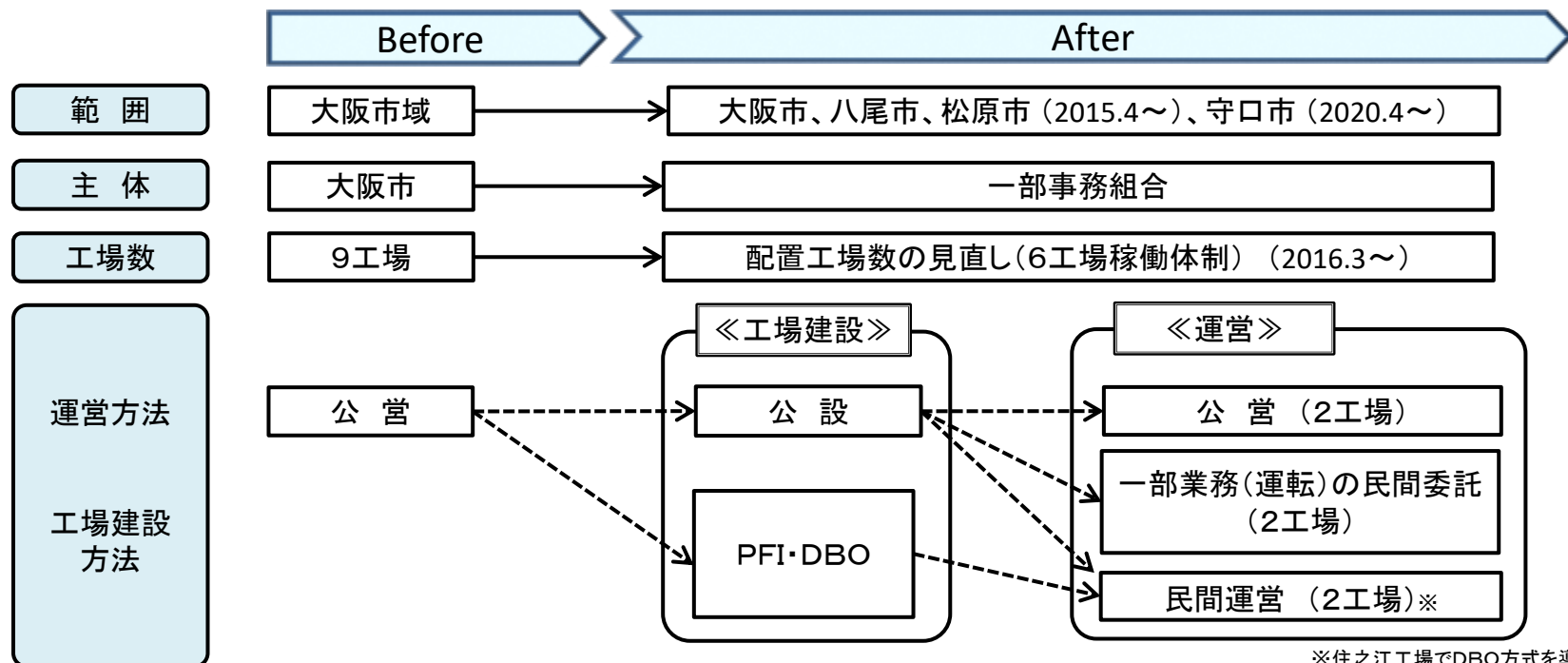


⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）

（成 果）

○焼却処理では、一部事務組合化にあわせ、工場建設・運営に民間活力を導入し効率的な運営を実施。

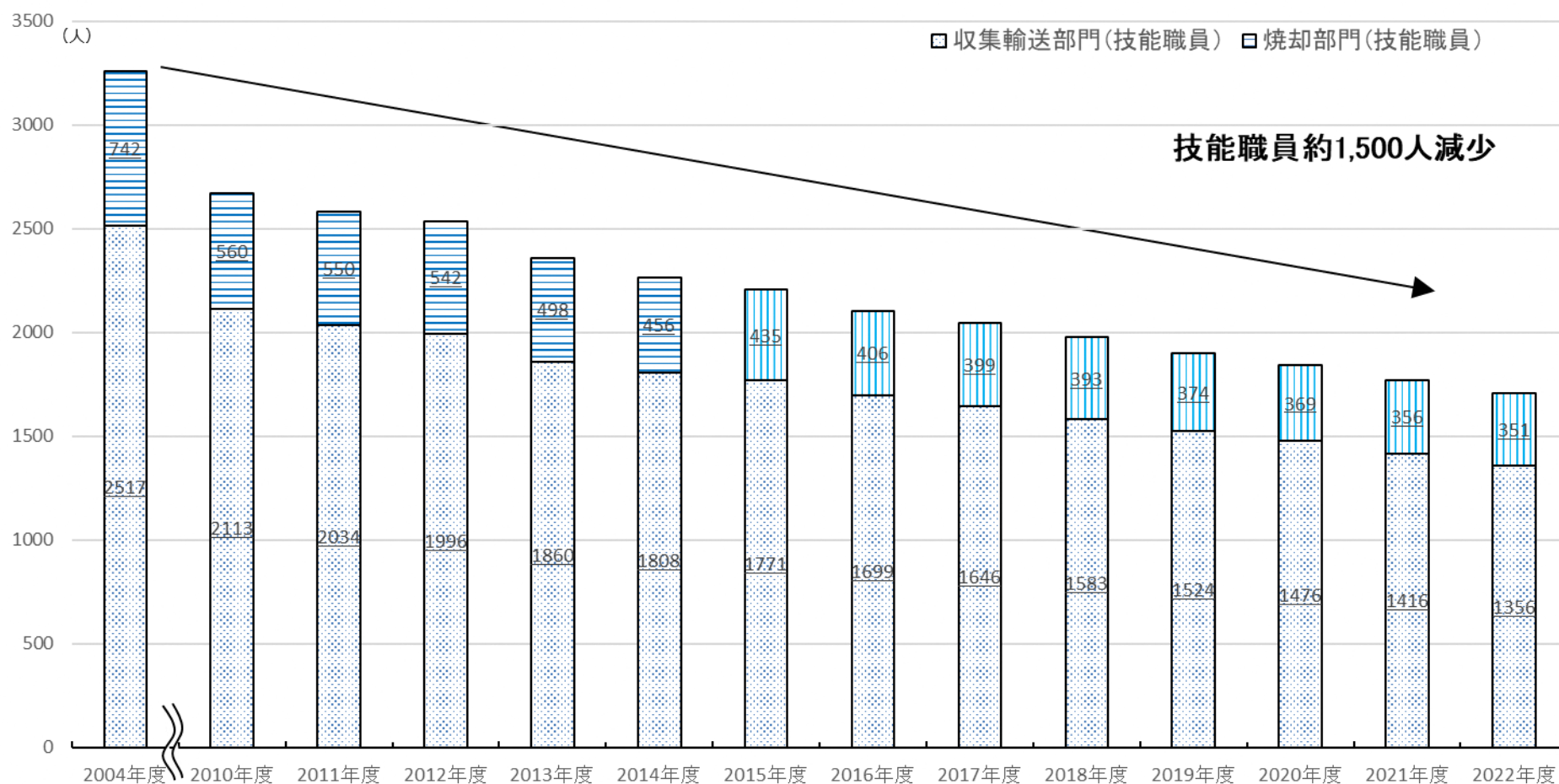
課 題	対応の方向性
・ごみ量減に基づく焼却工場配置の再検討が必要。 ・焼却工場建設のコストが大きい。	・ 効率化を実施しながら、周辺自治体と広域化を図る。 ⇒ 【一部事務組合設立】 大阪市・八尾市・松原市環境施設組合設立（2015.4） ・ 工場運営・建設に係る技術力を確保しながら、効率的な運営を行う。 ⇒ 【民間活用】 ・ 工場業務（運転等）の一部委託 ・ DBO方式等の活用による一部工場の民間運営



⑦ 一般廃棄物（収集輸送／焼却）

（成 果）

○民間委託の範囲拡大などにより、収集輸送部門及び焼却部門の技能職員数を大幅に削減。



技能職員採用凍結

資料:大阪市環境局調べ。職員数は各年度の4月1日現在。

2015年度以降の焼却部門の技能職員数は一部事務組合の職員数を参考として記載。

⑧中央卸売市場【府】

（背 景）

- 卸売市場は、少子高齢、消費者ニーズの多様化、流通構造の変化などの環境の中、取扱量は減少傾向となっており、合理化、高度化への取組が求められている。
- そのため、流通の効率化やより高度な品質管理を実現するため、市場の規模や特徴に合わせて経営形態や経営改善に向けた見直しが必要。

（当初の方向性）

上記に対応するためには、民間の創意工夫により、流通の変化に対し、柔軟な対応を図り、市場機能を十分発揮できるようにすることが効果的である。

「大阪府戦略本部会議」（2010.2）

指定管理者制度導入については、効果的な制度を設計し、適切な者を指定管理者とするのに時間を要することを踏まえ、2012年度を目途に導入する。

「府市統合本部会議」（2012.6）

→中央卸売市場としての役割・機能を果たすため、府市4市場（府市場、市本場、市東部市場、市南港市場）それぞれにおいて「運営の効率化」「競争力の強化」に取り組むことを確認。



（現在の状況）

2012年度から指定管理者制度を導入
※中央卸売市場として全国初。

（期間：2012年4月～2017年3月）

- ・利用料金制
- ・指定管理者独自の取組としての活性化事業の導入
- ・府に納付金の収入有

2022年度から指定管理者制度第3期がスタート。

（期間：2022年4月～2027年3月）

⑧ 中央卸売市場【府】

（成 果）

- 指定管理者の導入は、民間の活力やノウハウにより市場の活性化、コスト削減を図ることができた。特に施設の修繕や市場利用者のサービス向上に効果を上げている。

- 指定管理者による管理運営期間 第1期 2012年4月1日～2017年3月31日（5年間）
第2期 2017年4月1日～2022年3月31日（5年間）
第3期 2022年4月1日～2027年3月31日（5年間）

■ 指定管理者制度導入の効果

- ・人件費や委託料等のコスト削減に取り組むとともに収入の確保（利用料金の滞納者ゼロ）に努め、当初提案額を大きく上回る財源を生み出し、市場に投資（活性化対策費、修繕費）。
- ・契約納付金を上回る額（納付金Ⅱ）を府に納付。

■ 効果額（税抜）：第1～第2期指定管理者制度の効果額

（単位：千円）

	第1期						第2期					
	契約額	実績額					契約額	実績額				
		2012	2013	2014	2015	2016		2017	2018	2019	2020	2021
活性化対策費	58,000	56,090	106,348	118,739	116,892	96,863	70,000	85,819	85,377	66,995	74,975	76,069
修繕費	50,000	50,820	117,747	68,753	104,559	119,158	60,000	100,500	83,517	71,566	75,652	61,170
納付金Ⅱ	—	—	5,095	16,787	18,799	—	—	601	—	—	—	—

活性化事業：指定管理者独自の取組。ハード、ソフト問わず、市場の活性化に向け公募時に提案いただいた事業を実施。

修繕費：老朽化した市場施設の機能を維持するための費用。場内事業者からの連絡に即時対応。

納付金Ⅱ：契約納付金に上乗せで府に納めるもの。指定管理者の努力により計画以上の収入があった場合、その2分の1を納付。

⑧中央卸売市場【市】

（背景）

- 事業収入が減少傾向にあり、これまでも業務の民間委託化による人員削減やその他コストの見直しによる収支の改善に取り組んできたが、依然として多額の累積欠損金を計上しているなど、厳しい状況。
- 管理運営手法を抜本的に見直すことなどにより、収支構造の改善を図る必要がある。

（当初の方向性）

安全・安心な生鮮食料品の安定供給を行う流通の拠点施設であるとともに、大阪経済における産業基盤としても重要な存在であり、大都市の基本インフラとしてその役割・機能を十分に発揮し、公共の福祉の増進と市民・消費者の生活の安定に資する。

「府市統合本部会議」（2012.6）
→中央卸売市場としての役割・機能を果たすため、府市4市場（府市場、市本場、市東部市場、市南港市場）それぞれにおいて「運営の効率化」「競争力の強化」に取り組むことを確認。

【本場・東部市場】

- 指定管理者制度を導入するための中央卸売市場業務条例改正案上程（2014.5及び2014.9）
→事業者の撤退や倒産リスク、市場機能低下への懸念等から否決

- 「市政改革プラン3.0」(2020.4策定)
「市政改革プラン3.1」(2022.4策定)
に基づく官民連携手法の検討

【南港市場】

- 「南港市場将来戦略プラン」策定（2015.1）
- 「南港市場整備基本計画」策定（2016.11）

（現在の状況（2022年度末））

【本場・東部市場】

民間活力の活用により、指定管理者制度を導入した場合に想定していた効果額とほぼ同等の効果が得られたため、業務委託化を引き続き進めることで経営の効率化を図ることを方針として決定。

【南港市場】

「南港市場将来戦略プラン」に基づき、市場機能の向上や競争力の強化に向け、2020年度に大規模施設整備工事に着手。

⑧中央卸売市場【市】

（主な改革取組経過）

項目 \ 年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
本場・東部市場		●「府市統合本部会議」（6月） →指定管理者制度の導入の方向性を示す	●「条例改正案」上程（5月） →否決 ●「条例改正案」上程（9月） →否決				●「省エネルギーサービス事業（ESCO）」導入 本場（4月）	●「省エネルギーサービス事業（ESCO）」導入 東部市場（4月）			●業務委託化による経営の効率化の方針
南港市場	●「府市統合本部会議」（6月） →南港市場の老朽化等への対応及び衛生水準・機能の向上が必要であることを確認		●「戦略会議」（1月） ・「南港市場将来戦略プラン」策定（1月） ・「南港市場整備基本計画」策定の方向性を示す		●「南港市場整備基本計画」策定（11月）					●「南港市場施設整備工事」着手（2月）	

⑧中央卸売市場【市】

（取組・成果）

○安全・安心な生鮮食料品を安定的に供給するという公的インフラとしての役割を果たしていくため、民間活力を最大限活用しながら、効率的な管理運営を実施。

	本場・東部市場	南港市場
取組の方向性	市政改革プランに基づく最適な市場運営のあり方 ・業務委託化を引き続き進めることで経営の効率化を図る。	南港市場将来戦略プランに基づく市場機能の向上と競争力の強化 ・西日本の食肉流通の拠点市場としての役割・機能を今後とも果たしていくための戦略として策定した「南港市場将来戦略プラン」に基づき、施設整備をはじめとする市場機能の向上や競争力の強化に向けた取組を実施。
具体的取組・成果	・民間活力の活用により、指定管理者制度を導入した場合に想定していた効果額とほぼ同等の効果が得られた。	・施設整備工事着手（2020年度） （今後について） ・新施設一部稼働（2024年度予定） ・施設整備工事完了（2025年度予定）

⑨ 高速道路

（背景）

○高速道路の料金体系が運営主体によってバラバラで分かりにくく、利用しにくい

（主な改革取組経過）

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
公社管理 道路の 移管に向 けた取組	●国土幹線道路部会で、新たな料金体系について（府市連名）（4月）認可（3月）→公社路線の移管も明記 ●国交省が、堺泉北有料道路、南阪奈道路の移管に係る事業認可（3月） ●地方5団体要望の実施（12月） ●国交省が、「近畿圏の新たな高速料金に関する具体的方針(案)」公表（12月）	●国交省が、堺泉北有料道路、南阪奈道路の移管に係る事業認可（3月） ●国交省が、第二阪奈有料道路の移管に係る事業認可（3月）	●堺泉北有料道路、南阪奈道路の管理を府道路公社からNEXCO西日本に移管（4月）	●第二阪奈有料道路の管理を府道路公社からNEXCO西日本に移管（4月）		●国土幹線道路部会で、中間答申の公表→管理主体の継ぎ目のない料金の実現を明記（8月）	

（取組・成果）

○管理主体を超えたシームレスな料金体系の実現に向け、府道路公社管理路線のNEXCO西日本への移管が進行中。

- ・堺泉北有料道路及び南阪奈有料道路は、2018年4月にNEXCO西日本に移管が完了。
- ・第二阪奈有料道路は、2019年4月にNEXCO西日本に移管が完了。
- ・箕面有料道路についても、早期移管を目指す。



⑨ 高速道路

◎より利用しやすいシームレスな料金体系の実現へ

改革前

・様々な料金体系、運営主体が混在



【凡例】

高速国道の大都市近郊区間より高い
高速国道の大都市近郊区間と概ね同じ
利用距離により料率が変化
均一区間
大都市近郊区間外的高速国道等
大阪府道路公社路線

(点線は整備中区間)

現 状

・対距離料金を基本とした料金体系に整理・統一
・道路公社路線は、接続する高速道路会社に移管



※堺泉北有料道路、南阪奈有料道路は、平成30年4月1日に、
第二阪奈有料道路は、平成31年4月1日に西日本高速道路
株式会社へ移管（箕面有料道路は、引き続き検討）

より利用しやすいシームレスな料金体系の実現

・管理主体の統一も含めた継ぎ目のない料金体系の導入
・ネットワーク整備の進展に合わせた戦略的な料金体系の導入

地方独立行政法人化

① 病 院

② 博物館

③ 動物園

④ 産業技術研究所

⑤ 健康安全基盤研究所

⑥ 大 学

【「16.府市における機能統合及び連携など」参照】

① 病 院

（背 景）

- 年々抑制傾向にはあるものの、年間数十億円もの公費負担を実施しており、より自律的・効率的・効果的な経営形態への移行が必要。

（当初の方向性）

病院事業の地方独立行政法人化



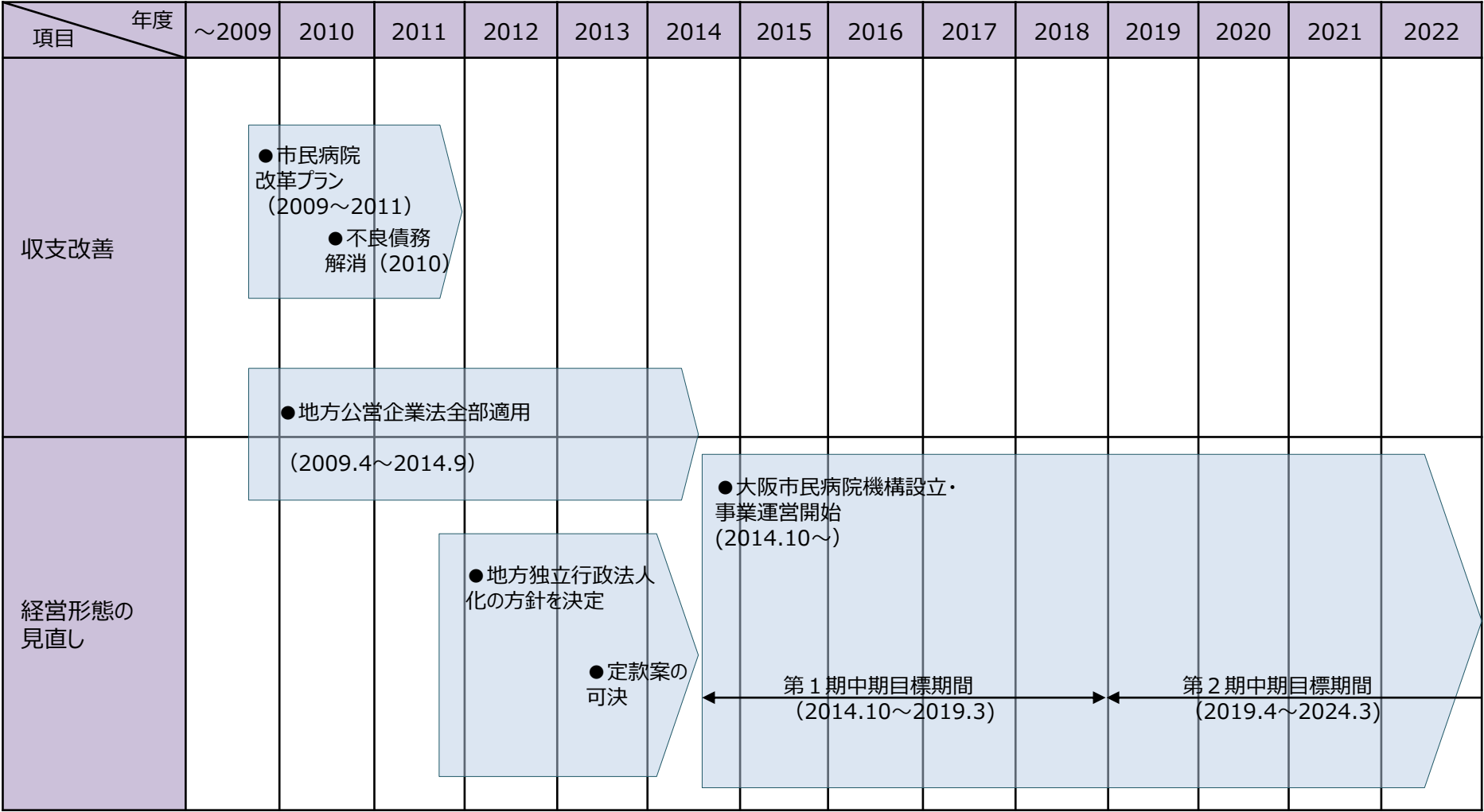
- （地独）大阪市民病院機構を設立し、事業運営開始。（2014.10～）

（現在の状況（2021年度末））

地方独立行政法人化後、市からの運営費交付金を中期計画に基づき着実に削減。

① 病 院

（主な改革取組経過）



① 病 院

（取 組）地方独立行政法人化

○公営企業の制約があり、より自律的、効率的・効果的な経営形態をめざして地方独立行政法人化を実施。

・公営企業の制約（経営資源の調達における法律上の限界、行政の非効率性）

・資金不足

⇒公立病院としての役割を果たすため、市立病院は、より自律的・効率的・効果的な経営形態への移行が必要。

・意思決定の迅速化を図り、地域医療のニーズや医療環境の変化に対応した高度専門医療の提供

・業務運営の改善・効率化

⇒地方公営企業から地方独立行政法人への移行

地方独立行政法人化後の運営費交付金（単位：億円）

（年度）

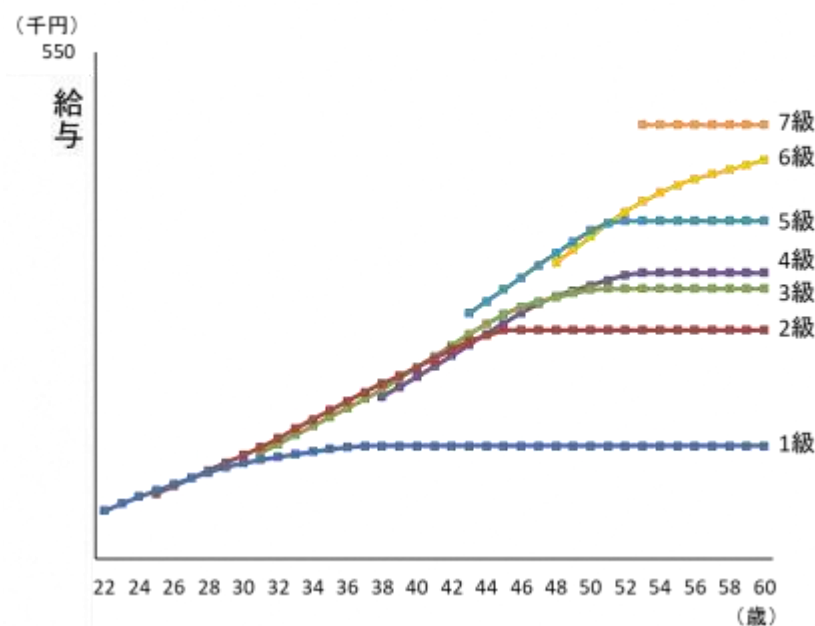
	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
運営費交付金	97.5	47.1	86.0	75.1	72.2	71.0	77.0	77.7	77.0	81.1
住吉市民病院 （閉院延長に伴う 特別措置分）			2.1	8.5	9.6					
住之江診療所						1.8	2.4	0.8	0.6	0.5

① 病 院

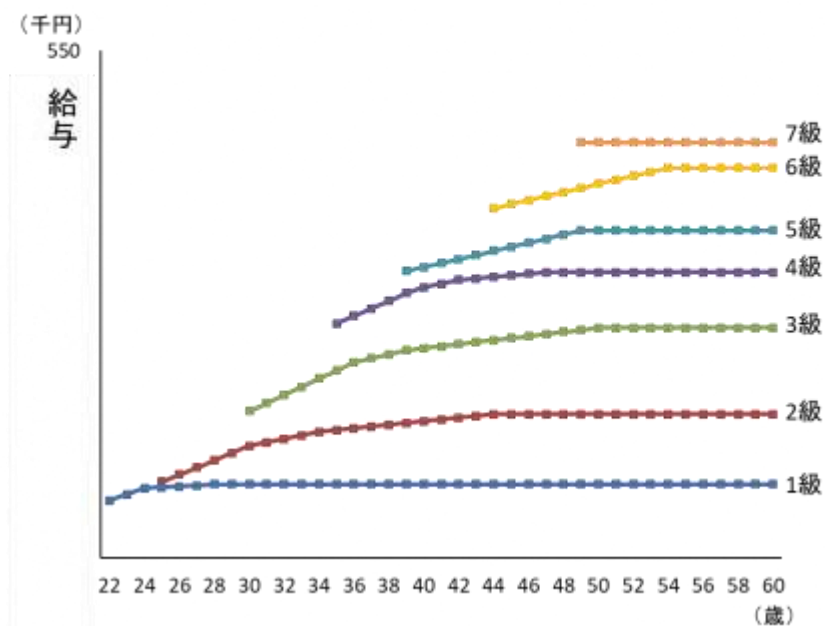
（取 組）人事給与制度の再構築

○ 人事給与制度の再構築を行い、各級に求める能力・役割の伸長に応じた昇給額とした。

・ 旧制度のモデル給与カーブ



・ 新制度のモデル給与カーブ



① 病 院

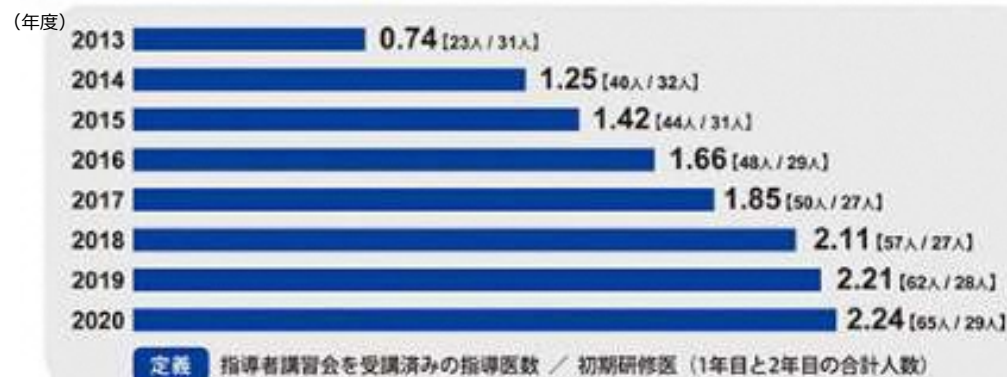
（取 組）医療の質向上に向けた取組

- 2012年度にQI*小委員会を設置、2016年には医療の質向上に向けた取組を統合的に管理・支援する部門としてTQMセンターを発足させた。
- 職種横断的に研修を企画する、「教育研修センター」を設立し、研修内容を再構築。

* Quality Indicator 院内各部門が日々取り組んでいる医療の質改善への取組

- ・指導医の増加を図り、指導医を育成・確保することで、若手医師の指導体制を強化。

初期研修医一人当たりの指導医数



- ・社会状況に応じたキャリア支援や子育て世代の支援など多様な勤務形態の導入を推進。

看護職員の離職率（全国比較）



① 病 院

（取 組）新たな設備投資

○独立法人化により、機動的な投資が可能となった。

2015年

- ・内視鏡手術支援ロボット導入（1台）

2016年

- ・手術室増室（15→16室）

2017年

- ・手術室増室（16→20室）
- ・ICU（集中治療室）増床、PICU（小児集中治療室）設置（20→28床）

2018年

- ・AYA世代（思春期・若年成人）専用病棟の設置

2019年

- ・内視鏡手術支援ロボット導入（1台→2台）

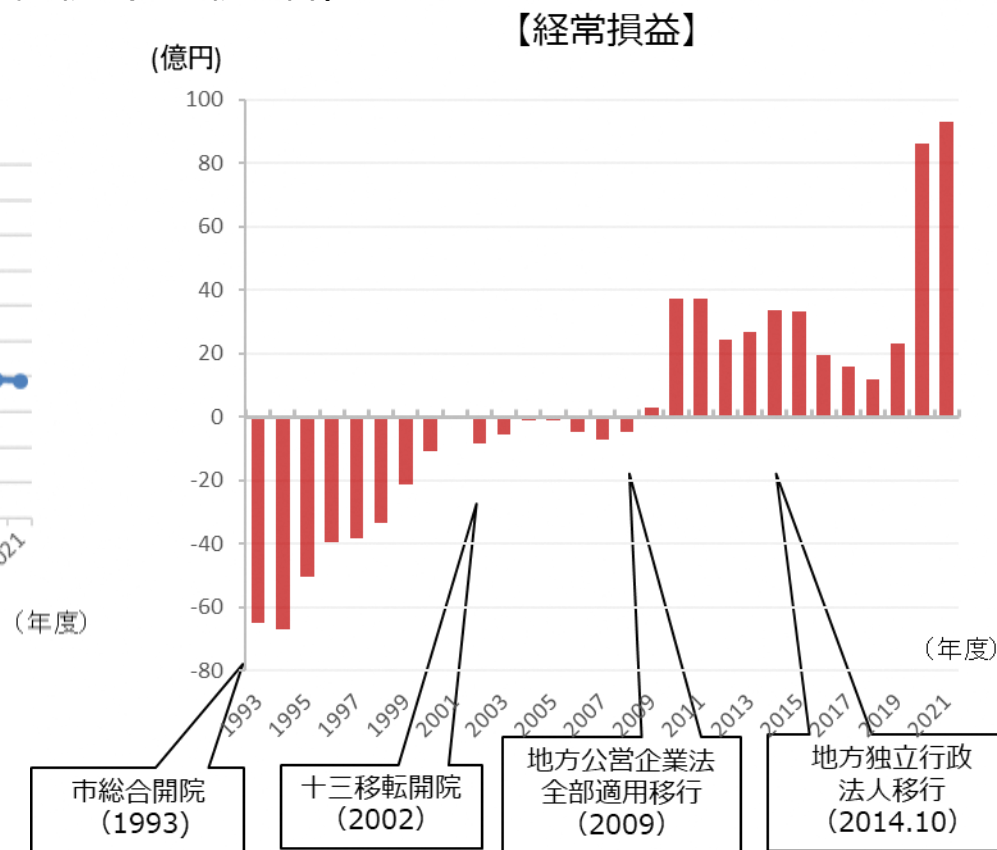
① 病 院

（成 果）収支の改善

○地方独立行政法人化を機に、さらに経営効率を高めることにより、運営費交付金（公費負担）を削減。

・地方独立行政法人の特長である自律性、機動性、柔軟性を発揮し、経営効率を上げることで、設立団体である大阪市からの運営費交付金の削減に取り組み、中期計画に基づき着実に削減を行った。

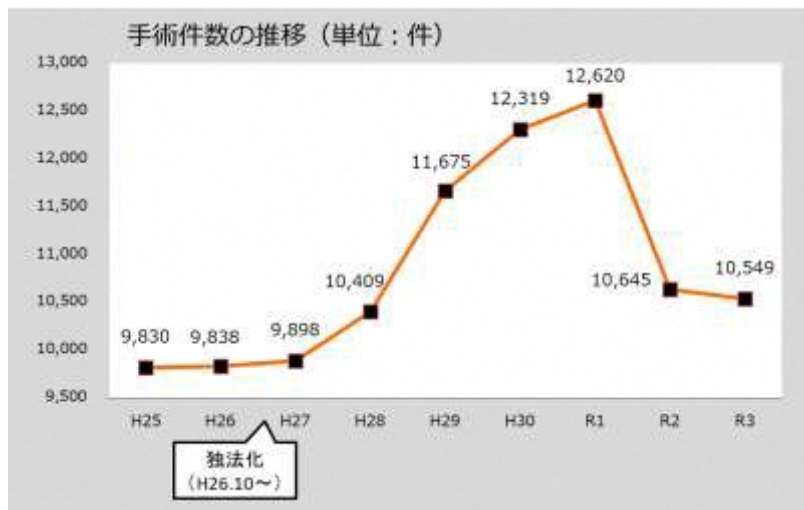
＜市民病院（3病院合計）＞



① 病 院

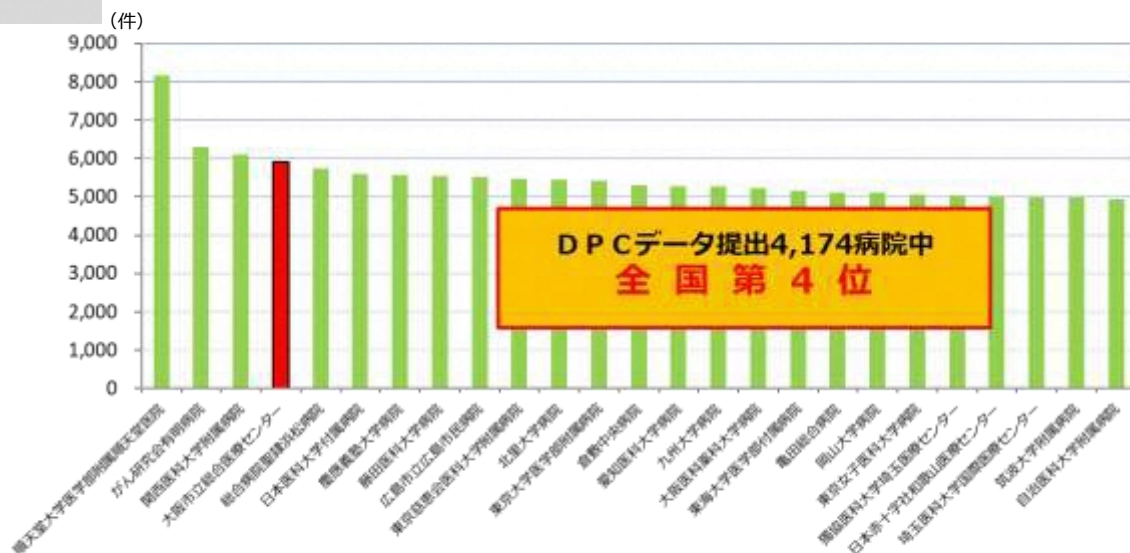
（成 果）手術件数の増加

○独法化後、手術件数が増加し、全身麻酔手術は令和2年には全国4位の水準。



<総合医療センター>

全国病院手術（全身麻酔）件数 上位25位（R2年度）



① 病 院

（成 果）大阪市市民病院機構評価委員会の評価結果

○大阪市市民病院機構評価委員会*の評価結果（2021事業年度）は、「全体として、年度計画及び中期計画のとおり進捗している」となっており、法人による運営は順調に進んでいる。

*大阪市市民病院機構の業務の実績に関する評価等に関する事務を担当することを目的に、大阪市が設立した地方独立行政法人

【大阪市市民病院機構評価委員会による業務実績に関する評価結果】

（評価方法）法人による自己評価、評価委員会による小項目評価、大項目評価の手順で評価を行い、その結果を踏まえ、評価委員会において年度計画及び中期計画の全体的な進捗状況の評価を行う。

〈大項目の評価結果〉

大項目ごとの進捗状況は、
S・A～Dの5段階による評価

S	A	B	C	D
特筆すべき 進捗状況	計画どおり	おおむね計 画どおり	やや遅れて いる	重大な改善 事項あり

事業年度 項目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
住民に提供するサービスその他の業務の質の向上	B おおむね 計画どおり	B おおむね 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり
業務運営の改善及び効率化、並びに財務内容の改善	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	B おおむね 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり	A 計画どおり

〈全体評価の評価結果〉

「全体として年度計画及び中期計画
のとおり進捗している」

「全体として、
おおむね年度
計画及び中期
計画のとおり進
捗している」

「全体として年度計画及び中期計画
のとおり進捗している」

① 病 院

（成 果）日本医療機能評価機構の病院機能評価

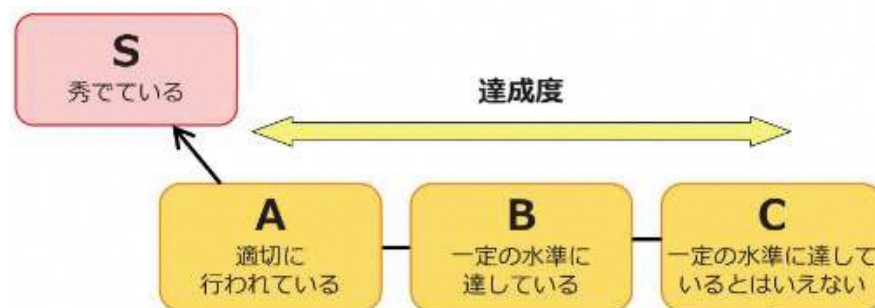
- （公財）日本医療機能評価機構*1の病院機能評価（2019年5月10日認定）において、
（地独）大阪市民病院機構 大阪市内総合医療センターが、全評価項目中、「S」評価が11個と、
大阪府の機能種別「一般病院 2 *2」の病院の中で、最多となった。

*1 国民の健康と福祉の向上に寄与することを目的とし、中立的・科学的な第三者機関として医療の質の向上と信頼できる医療の確保に関する事業を行う公益財団法人

*2 主として、二次医療圏等の比較的広い地域において急性期医療を中心に地域医療を支える基幹的病院

【日本医療機能評価機構による評価結果】

〈評価項目の評価結果〉



〈全体評価の評価結果〉

病院名	機能種別名	Sの数	Bの数	Cの数
社会医療法人同仁会 耳原総合病院	一般2	11	2	0
地方独立行政法人大阪市民病院機構 大阪市内総合医療センター	一般2	11	5	0
社会医療法人仙養会 北摂総合病院	一般2	9	5	0
社会医療法人愛仁会 高槻病院	一般2	7	2	0
社会医療法人生長会 府中病院	一般2	7	4	0
社会福祉法人恩賜財団済生会支部 大阪府済生会吹田病院	一般2	7	0	0
大阪赤十字病院	一般2 精神	7	10	0
社会医療法人警和会 大阪警察病院	一般2	7	5	0
社会医療法人美杉会 佐藤病院	一般2	6	4	0
社会医療法人生長会 ペルランド総合病院	一般2	5	1	0

① 病 院

（成 果）医師の働きたい病院TOP200

- Doctors LIFESTYLE（エムスリー株式会社）による「医師の働きたい病院TOP200 2022年最新版」にて、総合医療センターが全国7位。

病院名	全国順位	順位変動	得票数	第1希望	第2希望	第3希望	病院名	全国順位	順位変動	得票数	第1希望	第2希望	第3希望
(東京都)港区立病院	1	👉	233	47	33	26	(東京都)NTT東日本関東病院	15	👇	127	22	20	21
(北海道)北海道大学病院	2	👆	185	54	8	7	(北海道)市立札幌病院	16	👆	126	15	25	31
(大阪府)北野病院	3	👆	161	30	25	21	(愛知県)名古屋第二赤十字病院	17	👇	114	25	16	7
(東京都)聖路出国際病院	4	👇	150	28	20	26	(広島県)広島市立広島市民病院	18	👉	113	19	21	14
(千葉県)船橋総合病院	5	👆	146	26	26	16	(東京都)慶応義塾大学病院	19	👇	110	18	20	16
(岡山県)倉敷中央病院	6	👆	139	35	12	10	(北海道)札幌医科大学附属病院	20	👆	106	9	35	9
(北海道)千歳民仁会病院	7	👆	138	31	16	13	(京都市)京都市立西京区立病院	21	👆	104	26	8	10
(大阪府)大阪市立総合医療センター	7		138	32	18	6	(東京都)東京大学医学部附属病院	22	👇	102	22	14	8
(愛知県)トヨタ記念病院	7	👆	138	22	26	20	(大阪府)住友病院	23	👆	99	19	16	10
(兵庫県)神戸市立医療センター中央市民病院	10	👇	137	30	18	11	(茨城県)筑波大学附属病院	23	👆	99	11	27	12
(福岡県)九州大学病院	11	👆	136	34	13	8	(福岡県)西の宮病院	25	👆	87	14	19	7
(福岡県)九州医療センター	11		136	27	19	17	(静岡県)静岡がんセンター	26		86	17	14	7
(茨城県)総合病院土浦協和病院	13		134	36	7	12	(愛知県)安城厚生病院	26	👆	86	16	11	16
(大阪府)淀川キリスト教病院	14	👆	130	19	28	17							

...

① 病 院

（今後の取組）

- これまでの改革取組を引き続き継続する。
- 医療機能面では、積極的な設備投資や教育研修センターの設立など、医療の質の向上と経営基盤の強化に向け取り組んできたものの、コロナ禍で総合医療センター、十三市民病院はともに新型コロナウイルス感染症の重点医療機関に指定された。特に十三市民病院は約3年間に渡り新型コロナ専門病院として運営を行ったため、新型コロナの5類移行後に、医療機能をどのように回復するか要検討。
- 経営面では、新型コロナの感染拡大による医業収益の悪化や、人件費の上昇・物価高騰による費用増の影響を大きく受けているが、早期の新型コロナ流行前の水準への回復をめざし、引き続き収入の確保と費用の削減に取り組んでいく。

② 博物館

（改革前）

- 指定管理者制度による運営は、期間の定めがあるため、事業の継続性や専門人材の安定的確保が難しい。また、協定書に基づく管理代行にとどまり、自主性や柔軟性、迅速性が発揮しづらい。
- 自治体による施策の企画・立案と、指定管理者による現場運営が分離され、ガバナンスの利いた事業や施策の展開に課題が残る。

（当初の方向性）

博物館施設の地方独立行政
法人化



- 「大阪市ミュージアムビジョン」を策定（2016.12）
- 「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」を策定（2017.3）
- 「定款」及び「評価委員会条例」を制定（2018.2）

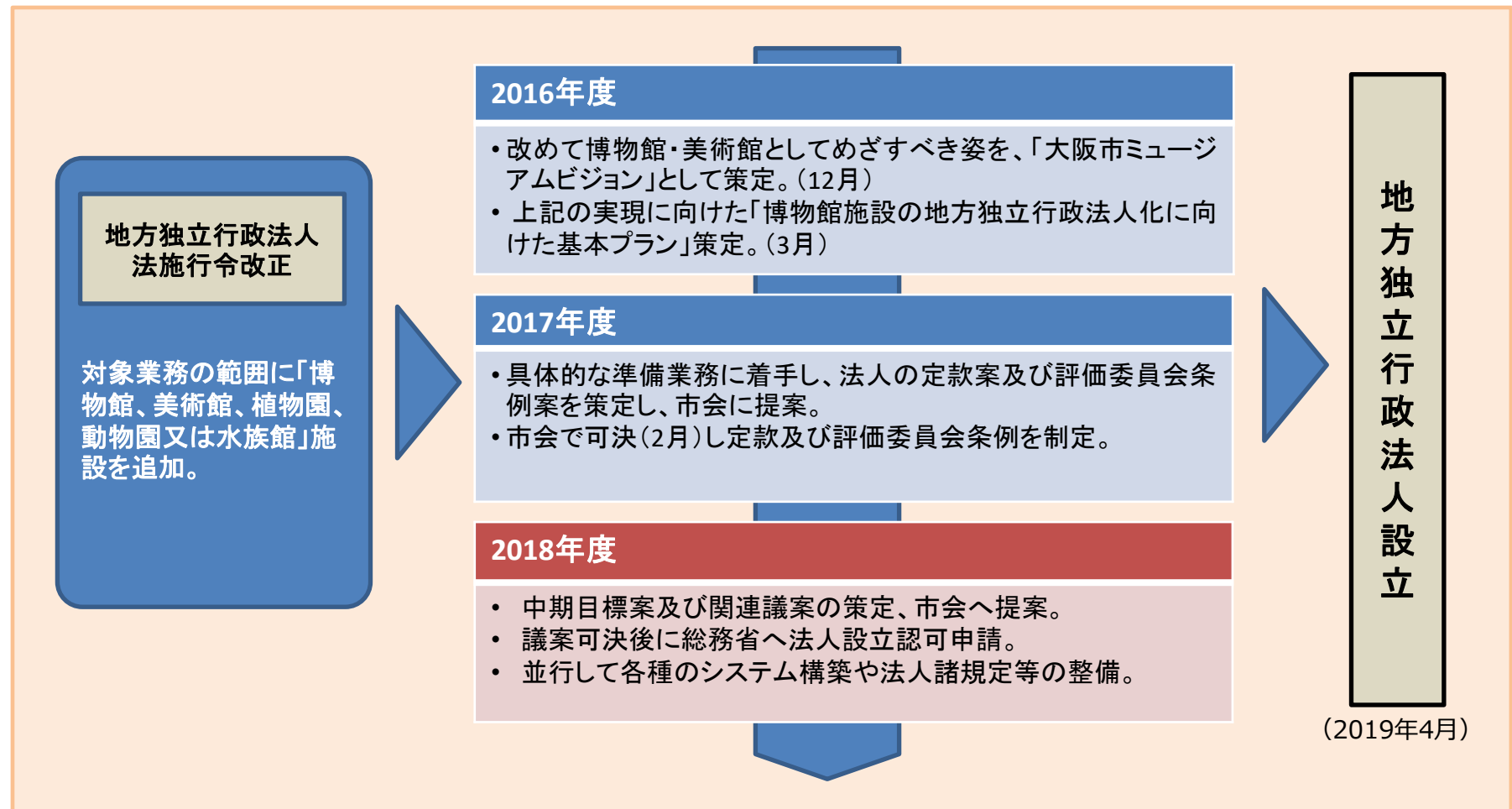
（現在の状況（2021年度末））

2019年4月に地方独立行政
法人大阪市博物館機構を設
立

② 博物館

（改革前）

- 地方独立行政法人化に向けて、ビジョンや基本プランをもとに定款・評価委員会条例を制定。
2019年4月に地方独立行政法人大阪市博物館機構を設立。



② 博物館

(主な改革取組経過)

年度 項目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
制度整備 や予算		● 地方独立行政法人法施行令が改正 博物館を地独業務の対象施設に追加 (10月)		● 準備予算を含む一般会計予算が 附帯決議を付して可決 (3月)	● 定款、評価委員会 条例案が可決 (3月)					
ミュージアム ビジョン				● 大阪市ミュージアムビジョン (案) (10月)	● 大阪市ミュージアムビジョン (案)、 ビジョンの実現にふさわしい経営形態の パブリックコメントの実施及び結果公表 (10～12月)	● 大阪市ミュージアムビジョンの策定 (12月)			● 運営にPFI手法を 導入した大阪中之島 美術館開館 (2月)	
具体的な 組織設計		● 地方独立行政法人化に 向けた基本プラン (素案) を策定 (2月)		● 博物館施設の地方独立 行政法人化に向けた基本 プラン (案) を策定 (2月)	● 博物館施設の地方独立 行政法人化に向けた基本 プランを策定 (3月)	● (地独) 大阪市 博物館機構設立 (4月)				

② 博物館

（改革取組、成果）

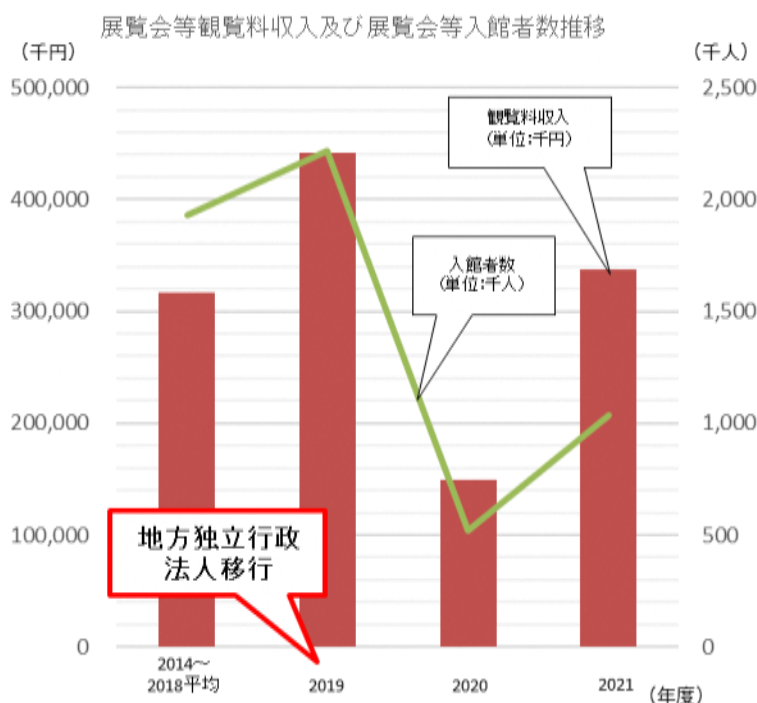
○地方独立行政法人化を機に、更なる業務改善に努めるとともに、経営効率を高め、自主性を発揮した「経営」への転換を図っている。

年度	展覧会等観覧料収入 (単位:千円)	展覧会等入館者数 (単位:千人)
2014～2018 平均	316,162	2,228
2019	441,726	2,218
2020	148,901	522
2021※	337,608	1,035

※：2021年度は2022年2月に開館した大阪中之島美術館の実績含む

地方独立行政
法人移行

地方独立行政法人の特長である自律性、機動性、柔軟性を発揮し、成果を上げている。



地方独立行政法人化初年度となる2019年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により3月が休館となったものの過去5年で最高の入館者数を記録した。

2020年度及び2021年度は引き続き、新型コロナウイルスの影響により、多くの展覧会、行事が中止を余儀なくされたこともあり、入館者数、観覧料収入ともに落ち込み、未だ回復途上ではあるが、事業再開に向けた迅速な対策を講じたことや、事業におけるオンラインを通じたさまざまな媒体の活用など、業務におけるICT化を進展させ、影響を最小限にとどめた。

② 博物館

（改革取組、成果）

- ・学芸員・技術職員等の専門人材の確保・育成による運営体制の強化や外部資金の確保など、**法人の基盤整備の充実。**
- ・各館長を「機構の経営」に参画させる組織基盤の構築など、**経営と運営の一元化に向けた取組。**
- ・科学館と自然史博物館の「**アインシュタイン展**」**合同開催**や市立美術館と中之島美術館の**共同研究による展覧会の実施**など各館の連携が充実しつつある。
- ・法人独自の**コロナ対応戦略(CRS)の策定、実施**、並びにプラネタリウムの改修や東洋陶磁美術館エントランス改修等実施。
- ・運営にPFI手法を導入した**大阪中之島美術館の開館。（2022年2月2日）**

○ **2021事業年度の評価結果は、「年度計画どおり順調に実施している」となっており、法人による運営は順調に進んでいる。**

（評価方法）法人による自己評価、評価委員会による意見申述を踏まえ、設立団体の長である大阪市長により年度計画の評価を行う。

小項目及び中項目ごとの進捗状況は1～5の5段階による評価	5	4	3	2	1
	年度計画を大幅に上回って実施	年度計画を上回って実施	年度計画どおり順調に実施	年度計画を十分に実施できていない	年度計画を実施できていない(未実施)
達成度評価	2019事業年度	2020事業年度	2021事業年度		
	63点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施	62点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施	60点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施		

※評価項目が20項目あり、全ての項目が「年度計画どおり順調に実施(5段階評価の3)」であれば60点となる。

（今後の取組）

○ 柔軟な運営と国内外への認知向上

- 継続的・安定的な博物館施設の運営のもと、博物館・美術館の一体感を外部から見えるかたちで打ち出していく。
- 大阪・関西万博の機会を活かし、博物館・美術館の国内外への認知向上と新たな来館者の獲得など積極的な誘客促進への取組を進める。
- 柔軟な運営を積極的に行い、施設が持っているポテンシャルを発揮し、都市のコアとなる施設の一つとして機能させ、都市格の向上に資する施設とする。

③ 動物園

（背景）

○持続可能な動物園運営をめざして、ソフト、ハードの両面から動物中心の取組を推進するためには、専門人材の確保・育成や設備投資が必要であり、職員採用や予算執行を動物園の実態に即して柔軟に行うことができる仕組みが求められる。

（当初の方向性）

動物園の望ましい経営形態の
検討



- 「天王寺動物園基本構想」を策定（2015.8）
- 「天王寺動物園101計画」を策定（2016.10）
- 外部有識者で構成された天王寺動物園経営形態検討懇談会において検討のうえ、地方独立行政法人が望ましい経営形態と結論づけた（2016.9～2018.8）

（現在の状況（2021年度末））

2021年4月に地方独立行政
法人天王寺動物園を設立

③ 動物園

（主な改革取組経過）

項目 \ 年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営形態の見直し	●地方独立行政法人法施行令が改正 動物園を地独業務の対象施設に追加 (2013.10)		●天王寺動物園基本構想を策定 (2015.8)	●天王寺動物園経営形態検討懇談会 において外部有識者から意見聴取 (2016.9～2018.8)				●戦略会議にて地方独立 行政法人化を決定 (2020.1) ●定款、評価委員会 条例案が可決 (2020.3)	●地方独立行政法人 天王寺動物園設立・ 事業運営開始 (2021.4～) ●地方独立行政法人 天王寺動物園 中期目標・中期計画 策定 (2021.4)	

③ 動物園

（成 果）

○独法化により期待される効果（ソフト面）

動物福祉等の専門知識を有する人材の採用や園の実情に即応した組織体制の構築、人員配置が可能となり、園の機能強化や効果的な事業実施を実現。

■ 動物部門における機能強化とその効果

強化する機能	機能強化後の取組内容	効果
飼育管理機能	動物福祉に配慮した 生活の質を高める飼育の実施 繁殖技術の向上	動物本来の行動が観覧できる環境の提供 他園からの評価の向上 安定的な動物確保
調査研究機能 国際交流機能	種の保存や生物多様性の保全など 世界的な課題に対する研究の実施 海外の園館との積極的な国際交流	動物園業界におけるプレゼンスと信用の向上 安定的な動物確保
教育普及機能	学校園の課外授業等の受入回数、園 内ガイドの実施回数の増加	環境教育の機会の拡大

■ 経営・事業部門における効果的な事業実施

機能	効果
経営戦略機能	園自らの判断に基づく選択と集中による業務執行体制の構築と予算投下
営業・渉外機能	積極的な企業等への訪問活動を通じた支援拡大
広報・イベント 機能	積極的な情報発信と多様なイベント企画による来園者の増加
顧客サービス機能	園内トラブルや要望への迅速な対応による顧客満足度の向上（リピーターの増加）

③ 動物園

（成 果）

○独法化により期待される効果（ハード面：獣舎整備）

■ 獣舎に求められる要件

【安全確保の観点】

動物、来園者、飼育スタッフの安全安心

【動物福祉の観点】

動物本来の生息地環境の提供

【集客・魅力向上の観点】

施設の陳腐化防止

しかしながら、天王寺動物園には戦前の獣舎が残っているなど、求められる要件を満たしていない獣舎が多数存在。

独法化後も継続的な獣舎整備(リニューアル)が必要

■ 法人による獣舎整備の優位性

市が建設

※市が現物出資

✓ 本市の発注方式による獣舎整備（市直営の現状と変わらない）

法人が建設

※市は補助金を支出

✓ 工事の一括発注等、法人の柔軟な発注方法により、手続き面の簡素化や工期短縮が図られ、獣舎整備コストの削減が期待。

✓ 法人自らが施設整備部門を持つことで、動物、来園者、飼育スタッフ、3者の目線から柔軟な獣舎設計を実現。

独法効果

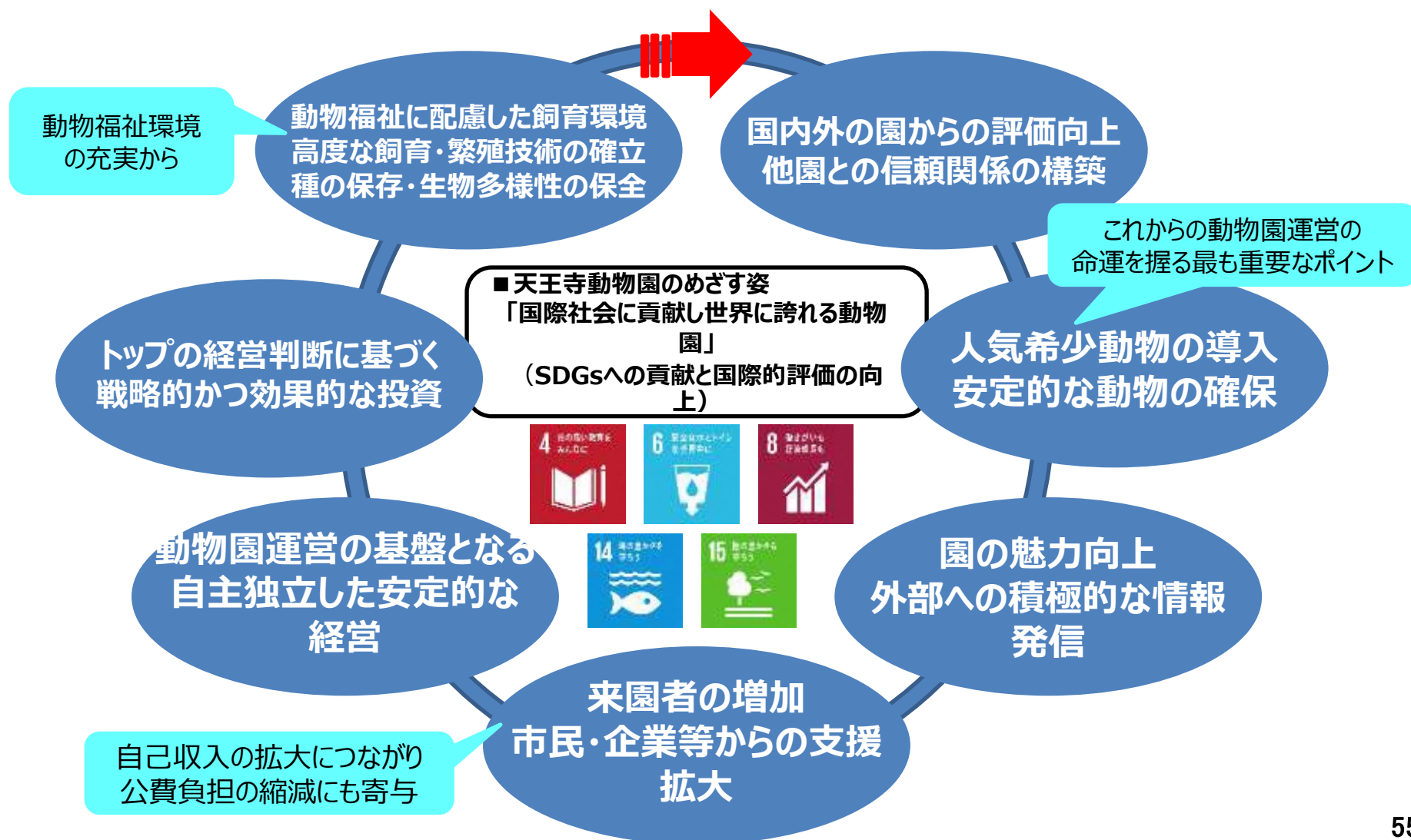
【イメージ図】



③ 動物園

（参 考）

○独法化により実現可能な好循環（イメージ）



公民連携

- ① 公の施設の運営への民間手法の導入
 - ・PFI事業の推進
 - ・指定管理者制度の積極導入
- ② 民間アイデアの積極的な取入れ（サウンディング型市場調査）
- ③ 企業や大学等との連携を通じた行政課題の解決

①公の施設の運営への民間手法の導入 (PFI事業の推進)

改革の取組

府・市ではPFIの法制度化を機に、公共施設の整備・更新にPFIを積極的に検討、導入

【国の動き】

1999年 9月 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (PFI法) 制定

2013年 6月 「PFIアクションプラン」策定

2015年 6月 「経済財政運営の基本方針2015 (骨太方針)」において、PPP・PFIの一層の推進を明記

【大阪府の対応】

1999年11月 大阪府PFI検討委員会設置

2002年 2月 「大阪府PFI検討指針」策定

2017年 3月 「PFI/PPP優先的検討規程」策定

【大阪市の対応】

2015年10月 市政改革室にPFI担当を設置

2016年 3月 「大阪市PFIガイドライン」策定

2017年 3月 「大阪市PPP/PFI手法導入優先的
検討規程」策定

PFI事業 実施実績 (大阪府・大阪市)

(事業開始済のもの)

事業期間	事業名
2002-2017	江坂駅南立体駐車場整備事業
2005-2038	大阪府警察寝屋川待機宿舎建替整備等事業
2004-2006	大阪府営東大阪島之内住宅民活プロジェクト
2005-2016	水と緑の健康都市第1期整備等事業
2006-2009	大阪府営筆ヶ崎住宅民活プロジェクト
2006-2010	大阪府営岸和田下池田住宅民活プロジェクト
2006-2040	大阪府警察堺北1単身寮整備等事業
2006-2039	大阪府立消防学校再整備等事業
2007-2028	(仮称) 水と緑の健康都市小中一貫校整備等事業
2006-2025	大阪市津守下水処理場消化ガス発電設備整備事業
2007-2011	大阪府営荻田住宅民活プロジェクト
2007-2010	大阪府営東大阪新上小阪住宅民活プロジェクト
2007-2011	大阪府営千里佐竹台住宅 (2丁目) 民活プロジェクト
2008-2014	大阪府営豊中新千里東住宅民活プロジェクト
2009-2015	大阪府営吹田藤白台住宅民活プロジェクト

事業期間	事業名
2010-2015	大阪府営堺南長尾住宅民活プロジェクト
2010-2016	大阪府営吹田竹見台住宅民活プロジェクト
2011-2033	大阪市平野下水処理場汚泥固形燃料化事業
2012-2015	大阪府営枚方田ノ口住宅民活プロジェクト
2010-2028	大阪府立精神医療センター再編整備事業
2012-2032	大阪府立成人病センター整備事業
2014-2020	大阪府営吹田高野台住宅 (1丁目) 民活プロジェクト
2015-2021	大阪府営吹田藤白台住宅 (第2期) 民活プロジェクト
2017-2040	大阪市海老江下水処理場改築更新事業
2018-2021	大阪府営吹田佐竹台住宅 (5丁目) 及び大阪府営吹田高野台住宅 (4丁目) 民活プロジェクト
2019-2041	大阪府立高等学校空調設備更新PFI事業
2020-2052	天保山客船ターミナル整備等PFI事業
2022-2028	大阪府営豊中新千里北第2期住宅民活プロジェクト
2022-2031	大阪市工業用水道特定運営事業等

改革の効果

(実施実績)

- 令和4年3月末現在、大阪におけるPFI事業の実施件数（実施方針公表件数）は東京都等を上回り、全国最多。

PFI事業の実施状況

都道府県別実施方針公表件数

(令和4年3月31日現在)

※括弧内は地方公共団体等の実施件数(内数)

※事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握しているPFI法に基づいた事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

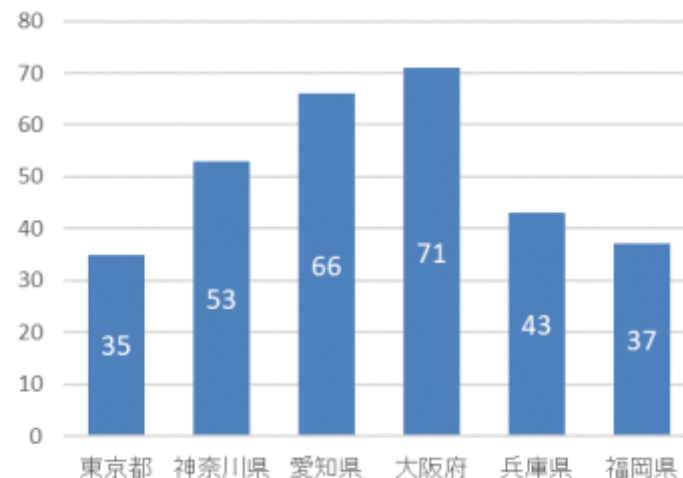
※静岡県の1件は、大田区が発注者となり、静岡県内で実施している事業である。

※この他、直轄駐車場維持管理・運営事業、在エジプト日本国大使館新事務所整備等事業、静止地球環境観測衛星の運用等事業、Xバンド衛星通信中継機能等の整備・運営事業、準天頂衛星システムの運用等事業、民間船舶の運航・管理事業がある。



府内実施件数（地方公共団体分）は全国最多。うち、大阪府・市で29件を占める

件数



出展:内閣府「PFIの現状について」(2022年3月31日現在)

数値は、各都道府県内での累計実施事業数(国実施分を含む)

地方公共団体(都道府県+市町村)実施分は、カッコ書きの内数として記載

①公の施設の運営への民間手法の導入 （指定管理者制度の積極導入）

改革の取組

指定管理者制度の法制度化を機に、大阪府・大阪市では公の施設の管理に積極的に同制度を導入。

【国の動き】

2003年 6月 地方自治法を改正し、従来の管理委託制度を改め、指定管理者制度を法制度化

【大阪府の対応】

2005年 4月 大阪府における指定管理者制度の導入及び運用について（基本的な考え方）を策定
2009年 4月 競争を促す観点から、原則として価格点50点：品質点50点 に引上げ（従前は30：70）
⇒ 価格点割合50%は、北海道、島根県と並び全国一 ※2015年神奈川県実施調査に基づく
2012年12月 外部有識者によるモニタリングを必須化
2017年 6月 外部評価が低評価であった指定管理者に対する次期公募時の減点措置制度の導入

【大阪市の対応】

2004年11月 公の施設の指定管理者の指定の手続等に関する指針を策定
2006年12月 指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドラインを策定
2010年 1月 事業報告書等の評価にあたり外部有識者の意見を聴取する規定を追加
2012年 3月 競争を促す観点から、審査における具体的選定項目及び配点の内容を変更
（「市費の縮減」の配点を、100点中30点から原則50点に）
2013年 3月 施設利用を促進し、有意な提案を積極的に受け入れる観点から、自主事業の実施などの規定を追加
2016年10月 一定以上の利益が生じた場合の市への利益配分手法を記載した協定書標準例の作成
2022年 4月 事業者の積極的な取組を促すため、インセンティブ・ペナルティ制度を導入

指定管理者制度 導入施設数

《大阪府》 計 5 8 施設 ※府営住宅を除く

施設区分	施設種類	導入数
レクリエーション・スポーツ施設	体育館	2
	競技場	3
	休養施設（公衆浴場、海・山の家等）	2
	その他（府民の森など）	1 0
基盤施設	公園	1 9
	駐車場	3
	その他	1

施設区分	施設種類	導入数
産業振興施設	その他	2
文教施設	博物館	6
	文化会館等	1
	合宿所・研修所等	1
	図書館	2
	その他	1
社会福祉施設	福祉・保健センター	2
	その他	3

《大阪市》 計 3 4 1 施設 ※市営住宅を除く

施設区分	施設種類	導入数
レクリエーション・スポーツ施設	体育館	2 7
	武道場等	2
	競技場（野球場、テニスコート等）	1 4
	プール	2 6
	キャンプ場等	0
	その他	2
基盤施設	公園	4
	駐車場	2 1
	駐輪場	1 1 8
	港湾労働者休憩所	4
	霊園・斎場等	1 6
	臨港道路（トンネル）	1
	その他	0

施設区分	施設種類	導入数
産業振興施設	産業情報提供施設	1
	展示場・見本市施設	2
	その他	1
文教施設	博物館（美術館、科学館、歴史館、動物園等）	3
	公民館・市民会館等	3 3
	文化会館等	1 1
	合宿所・研修所等	3
	その他	1 3
社会福祉施設	特別養護老人ホーム	0
	老人福祉センター	2 6
	その他	1 3

改革の効果

- 大阪は、制度発足当初から、全国的にもトップクラスの導入率を維持。
- 公募による選定、民間事業者の指定等を通じて、事業者による創意工夫ある施設運営が行われている。

（主要都府県の導入率）

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」より、都道府県別指定管理者制度導入施設数の割合を抽出

※2006年～2015年については都道府県営住宅を含み、
2018年～2021年については都道府県営住宅を除く

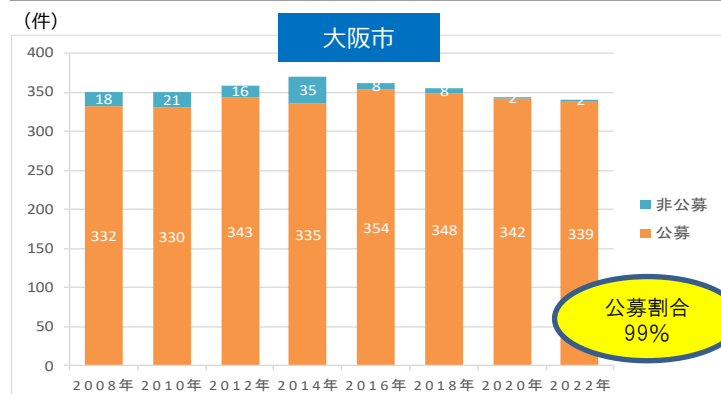
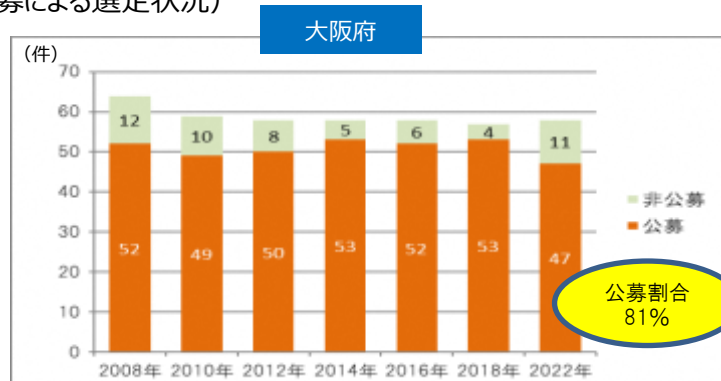


※各年4月1日現在

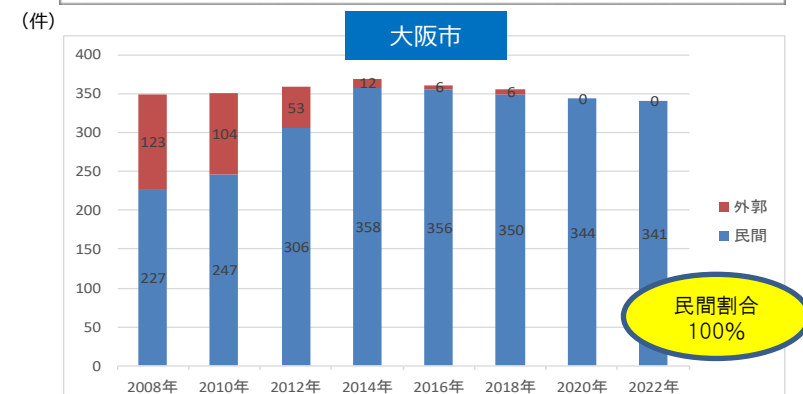
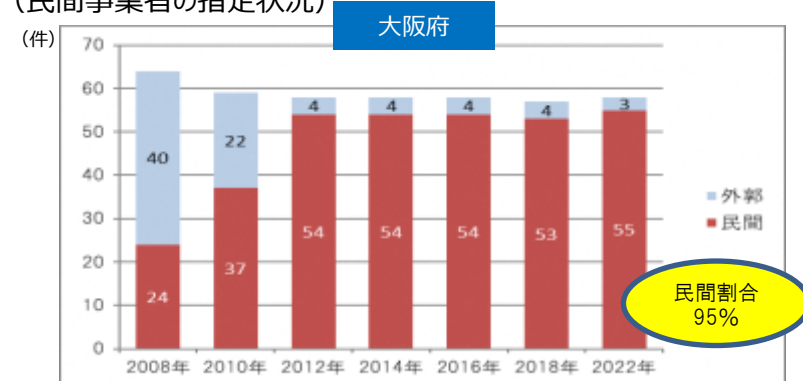
※「外郭」には、指定出資法人（外郭団体）の他に、地方独立行政法人及び市町村を含む
※大阪府では、府営住宅について、地域ブロック単位で指定管理者制度を導入しているが、ここで府営住宅は除いている

※大阪府では、市営住宅について、地域ブロック単位で指定管理者制度を導入しているが、ここで市営住宅は除いている

（公募による選定状況）



（民間事業者の指定状況）



② 民間アイデアの積極的な取入れ（サウンディング型市場調査）

○民間事業者の能力や創意工夫を幅広く取り入れるべく、積極的にサウンディング型市場調査も実施し、事業に活かしている。

改革の取組

公平性と透明性を担保しつつ、事業の実施前に、幅広く企業等の提案・意見を募集し、公募内容等に反映。

<活用例>

土地・建物の活用方策の検討、施設整備方策の検討 …企業等による参入可否や活用アイデアの把握
 運営手法の検討 …市場性の有無や企業等による活用アイデアの把握
 公募条件の整理 …土地の処分にあたり、売却、定期借地などの事業方式等に関する意見の把握等

<サウンディング型市場調査実施のながれ>



サウンディング型市場調査 実施件数

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	合計
大阪府	—	—	—	—	—	8	24	5	5	10	52
大阪市	1	7	4	4	4	11	8	8	5	8	60

※大阪府の2017年度実績には、府市の共同設置機関である I R 推進局の 1 件を含む

(実施状況)

大阪府

※2021年度末までの実施状況

部 局	名 称	目 的	対話期間
府民文化部	万博記念公園の指定管理者導入	公募条件の検討	2017.4.24 ～ 4.27
	ナイトカルチャーの実施場所の確保	来阪者のホスピタリティの向上	2019.3.12 ～ 4.26
	男女共同参画・青少年センター	施設の有効活用	2020.7.16 ～ 7.31
	江之子島文化芸術創造センター	指定管理者の公募	2020.8.3 ～ 8.21
	中之島GATE（ゲート）ターミナル整備	事業への参入意向等の把握やアイデア等の募集	2021.8.5 ～ 9.10
	大阪城東部地区のまちづくりにおける民間活力の導入（※1）	事業者公募に向けた条件整備等の検討	2022.1.18 ～ 1.27
	日本万国博覧会記念公園の活性化に向けたDXの活用	DXを活用したサービス向上、効率化等の検討	2022.2.24 ～ 3.8
IR推進局（※2）	I R 関連項目の検討	事業実現可能性の検討	2017.5.16 ～ 2019.12.20
福祉部	青少年海洋センター及びファミリー棟（海風館）	利活用方策の検討	2019.8.19 ～ 9.13
	ICTを活用した介護予防ケアマネジメントにおけるアセスメントの推進	ICT導入についての検討	2021.9.24 ～ 10.29
健康医療部、都市計画局	旧大阪府立成人病センター跡地等の活用	活用策の検討	2018.9.10 ～ 9.28
商工労働部	彩都バイオインキュベーション施設運営等事業	施設運営の検討	2021.3.29 ～ 4.16

部 局	名 称	目 的	対話期間
環境農林水産部	花の文化園の指定管理者公募・施設活性化	公募条件の検討	2019.6.11 ～ 6.20
	大阪府民の森等	魅力創出の検討	2019.9.11 ～ 10.16
	農業庭園たわわ	指定管理者制度導入の検討	2020.5.14 ～ 5.29
	花の文化園の施設管理運営方策	新たな機能を付加した施設にするための方策検討	2021.7.12 ～ 8.11
	中央卸売市場の再編整備	市場機能の強化を実現するための再整備手法等の検討	2021.7.29 ～ 8.11
	「大阪府民の森」等の新たな管理運営	施設の活用方策、魅力創出の検討等	2021.12.1 ～ 2022.1.28
	松原市河合地区の活性化	活用策の検討	2022.1.11 ～ 1.21

※1 大阪府府民文化部、大阪市（経済戦略局）、公立大学法人大阪の共同で実施。

※2 I R 推進局は、大阪府・市の共同設置機関。

(実施状況)

大阪府

※2021年度末までの実施状況

部 局	名 称	目 的	対話期間
都市整備部	服部緑地の活用	公園の魅力を高める活用	2017.9.6 ～ 9.13
	箕面公園の活用	同上	2017.9.6 ～ 9.13
	山田池公園の活用	同上	2018.3.12 ～ 3.23
	大泉緑地の活用	同上	2018.3.12 ～ 3.23
	せんなん里海公園の活用	同上	2018.3.12 ～ 3.23
	府営公園（19公園）の府民サービス向上	同上	2018.8.1 ～ 10.31
	府営住宅活用地等	活用策の検討	2019.1.21 ～ 3.29
	大阪府営駐車場	有効活用策の検討	2019.11.13 ～ 11.29
	府営東大阪春宮住宅活用用地	民間事業者の参画意向、市場性の有無、事業アイデア等の把握	2021.1.25 ～ 2.4
	久宝寺緑地プール再整備	再整備手法等の検討	2022.3.15 ～ 3.18

部 局	名 称	目 的	対話期間
都市計画局	箕面森町土地活用	活用策の検討	2019.1.7 ～ 3.20
	箕面森町大規模府有地の有効活用	活用策の検討	2021.7.20 ～ 8.27
教育庁	東和薬品RACTABドーム（府立門真スポーツセンター）の管理運営方法	指定管理者公募条件の検討	2019.1.25 ～2.13
	エディオンアリーナ大阪（府立体育会館）の管理運営方法	指定管理者公募条件の検討	2020.1.31 ～3.10

(実施状況)

※2021年度末までの実施状況

※部局の名称はサウンディング型市場調査実施当時のもの

大阪市

部局	名称	目的	対話期間
天王寺区役所	市営勝山・勝三住宅建替 余剰地の活用	事業実現可能性の検討	2020.3.5 ～10
浪速区役所	もと「市民交流センターなにわ」	事業実現可能性の検討	2017.7.3 ～24
	浪速区西南地域まちづくり ビジョン	事業実現可能性の検討	2019.2.18 ～22
	恵美公園の活用	アイデア・ノウハウの募集	2019.6.25 ～6.27
浪速区役所、 経済戦略局	新今宮駅前高架下用地の 活用	公募条件の検討	2020.3.4 ～10
淀川区役所	もと淀川区役所・もと淀川 区保健福祉センター跡地の 活用	事業実現可能性の検討	2016.2.22 ～26
	もと淀川区役所跡地の地 活用	公募条件の検討	2018.2.5 ～9
	淀川河川敷十三エリアの魅 力向上に向けたマーケットサ ウンディング	事業実現可能性の検討	2022.1.14 ～17
生野区役所	御幸森小学校跡地の活用 に関するマーケットサウンディ ング	事業実現可能性の検討・公募条件の検討	2020.8.4～5
	生野小学校跡地の活用に 関するマーケットサウンディ ング	事業実現可能性の検討・公募条件の検討	2021.6.7 ～14
	生野南小学校跡地の活用 に関するマーケットサウンディ ング	事業実現可能性の検討・公募条件の検討	2021.10.5 ～8
	林寺小学校跡地の活用に 関するマーケットサウンディ ング	事業実現可能性の検討・公募条件の検討	2021.10.11 ～18

部局	名称	目的	対話期間
城東区役所	もと城東区役所用地の活 用	事業実現可能性の検討、 アイデア・ノウハウの募集	2018.7.18 ～8.3
城東区役所、 都市計画局、 環境局	大阪城東部地区の市有地 の有効活用	事業実現可能性の検討	2016.9.29 ～10.14
東住吉区役 所	東住吉区矢田南部地域市 有地利活用	事業実現可能性の検討	2017.6.21 ～27
平野区役所	長原駅前用地活用	事業実現可能性の検討	2018.3.26 ～30
I C T戦略 室	中央情報処理センター運用 業務委託にかかる情報提 供依頼（RFI）	公募条件の検討	2014.7.11 ～31
	大阪市産学官連携等によ る最先端ICTに関する提案 制度	アイデア・ノウハウの募集	2017.12～
総務局	大阪市役所本庁舎内食堂 スペースの活用	公募条件の検討	2017.8.30 ～9.1
経済戦略局	大阪城公園パークマネジメ ント事業導入	事業実現可能性の検討	2013.7.31 ～2014.2末
	天王寺動物園への民間活 力導入	公募条件の検討	2015.10.6 ～7
	（仮称）大阪新美術館の 運営へのPFI手法導入	公募条件の検討	2018.1中旬 ～下旬
	本町橋B A S E 魅力創造	アイデア・ノウハウの募集	2018.10.17 ～11.30

(実施状況)

※2021年度末までの実施状況

※部局の名称はサウンディング型市場調査実施当時のもの

大阪市

部局	名称	目的	対話期間
経済戦略局	大阪市立芸術創造館の指定管理者募集に向けたマーケットサウンディング（市場調査）	アイデア・ノウハウの募集、公募条件の検討	2019.9.12～30
	国際学校事業の事業者募集に向けたマーケットサウンディング（市場調査）	公募条件の検討	2020.12.4～22
	中之島GATEターミナル整備に関するサウンディング型市場調査	公募条件の検討	2021.7.30～9.10
	大阪城東部地区への民間活力導入に関するマーケットサウンディング（市場調査）	公募条件の検討	2022.1.18～27
経済戦略局、都市計画局、港湾局	夢洲第2期区域（大阪・関西万博跡地）	アイデア・ノウハウの募集	2019.5～2020.2
経済戦略局、こども青少年局、建設局	長居公園の活性化	アイデア・ノウハウの募集、公募条件の検討	2018.10.1～12
経済戦略局、建設局	八幡屋公園の活性化	アイデア・ノウハウの募集、公募条件の検討	2019.1.21
中央卸売市場	南港市場有効活用検討地の活用	事業実現可能性の検討、公募条件の検討	2019.12.11～13
都市計画局	中之島4丁目用地の活用	公募条件の検討	2014.11.19～2015.2.3
	中之島4丁目未来医療国際拠点	事業実現可能性の検討、公募条件の検討	2018.7.2～5

部局	名称	目的	対話期間
福祉局	弘済院の事業継承	事業実現可能性の検討	2013.9.24～11.5
	大阪市要介護認定調査業務公募にかかるマーケットサウンディング	公募条件の検討	2021.7.5～7
健康局	民間病院誘致	公募条件の検討	2013.4末～6初旬
こども青少年局	青少年センターの利活用	利活用方法の検討	2014.1.30～2.14
環境局	家庭系ごみ収集輸送事業の経営形態	事業実現可能性の検討	2012.10.16～11.16
	ごみ焼却工場跡地の利活用	事業実現可能性の検討	2013.7.5～12
	家庭系ごみ収集輸送事業の経営形態変更	公募条件の検討	2013.8.12～9.11
	「リフレうりわり」の利活用	事業実現可能性の検討	2017.4.13
都市整備局	（仮称）区画整理・記念交流会館の整備	公募条件の検討	2016.7.19～29
	市設建築物保守点検業務への包括管理委託の導入	事業実現可能性の検討・公募条件の検討	2020.9.14～24

(実施状況)

※2021年度末までの実施状況

※部局の名称はサウンディング型市場調査実施当時のもの

大阪市

部局	名称	目的	対話期間
建設局	鶴見緑地公園	事業実現可能性の検討、公募条件の検討	2017.12.1 ～8
	難波宮跡公園（北部ブロック）	事業実現可能性の検討、公募条件の検討	2018.3.20 ～4.26
	下水道科学館	事業実現可能性の検討、公募条件の検討	2018.7.5
	大公園（大阪市営公園）の魅力向上	アイデア・ノウハウの募集	2019.10.15 ～11.1
	大阪市汚泥処理施設整備運営事業	事業実現可能性の検討	2020.1.28 ～2.19
	令和 2 年度 東横堀川水辺の魅力向上に向けた官民連携手法等調査検討業務委託	事業実現可能性の検討	2020.7.20 ～8.5
	難波宮跡公園（北部ブロック）の整備検討に向けたマーケットサウンディング（市場調査）	公募条件の検討	2020.9.17 ～24
	Park-PFIを活用した恵美公園の整備に向けたマーケットサウンディング（市場調査）	事業実現可能性の検討	2021.12.23 ～12.28

部局	名称	目的	対話期間
港湾局	もと中央突堤2号上屋の利活用	公募条件の検討	2013.12.4 ～18
	舞洲野球場及び舞洲地区地区計画C地区内未利用地の利活用	事業実現可能性の検討	2015.6.26 ～7.3
	舞洲運動広場及び舞洲地区地区計画C地区内分譲地の利活用	事業実現可能性の検討	2016.4.18 ～25
	もと「なにわの海の時空館」の利活用	事業実現可能性の検討	2017.2.8 ～14
	咲洲コスモスクエア地区複合一体開発	事業実現可能性の検討	2017.7.18 ～21
水道局	水道事業民営化基本方針（案）	事業実現可能性の検討	2014.4.14 ～7.25
	大阪市水道局「もと扇町庁舎用地（北側用地）」及び「もと扇町庁舎南側用地」の有効活用	事業実現可能性の検討	2015.12.16 ～18
	管路耐震化促進のための新たな官民連携手法導入	事業実現可能性の検討	2018.10.25 ～11.16
教育委員会事務局	公設民営学校のあり方	公募条件の検討	2015.3.23 ～4.17

③企業や大学等との連携を通じた行政課題の解決

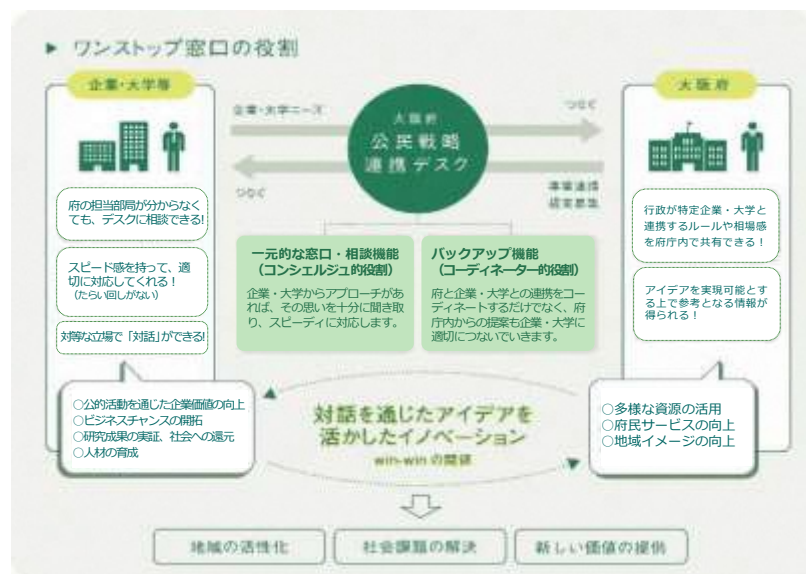
○企業や大学等との包括連携協定締結をはじめとする連携の取組が増加している。

改革の取組

- ・府では、企業・大学等と府庁の各担当部局を繋ぐワンストップ窓口として、「公民戦略連携デスク」を設置（2015年度～）
- ・デスク設置後、府と企業や大学との包括連携協定の締結数は、3年間で7倍以上に増加。
- ・市においても、企業等からの相談を区・局等につなぐ連携窓口を設置（2017年度～）している。

《大阪府：公民戦略連携デスク》

《大阪市：企業等との連携窓口》



連携



※大阪府公民戦略連携デスクの取組

- ・設置：2015年4月
- ・スタッフ：10名専任体制（2023.4現在）
- ・企業等へのアプローチ：1,110社（2015年4月から2023年3月の累計）
- ・企業等との連携の取組数：2,627件（2015年4月から2023年3月の累計）

※公民連携窓口のワンストップ化は、横浜市などの例はあるが、都道府県としては全国初！

※大阪市民政局区政支援室地域連携グループの取組

- ・多様な協働（マルチパートナーシップ）による活力ある地域社会づくりを推進する観点から、企業等との連携窓口の設置（2017年4月）
- ・スタッフ：5名体制（2022年4月現在）
- ・企業等との連携促進に向けて、各所属と企業等との約3,000件にわたる連携概要の情報の一元化

改革の効果（大阪府）

➤ 公民戦略連携デスクの設置後、包括連携協定（※）締結数が飛躍的に増加（4件→60件(累計)）。

（※）大阪府における包括連携協定とは、子どもや健康、雇用促進、安全・安心、地域活性化、府政のPRなど府政のあらゆる分野を包括する連携協定を指す



具体的な取組例

➤ 子どもに関する取組

府内で生まれた赤ちゃんへのプレゼント

- ・いずみ市民生協をはじめ府内3生協が実施。
- ・子育て家庭を応援するため、乳幼児家庭に対して、粉ミルクやおむつ、子育て関連の行政情報を掲載したリーフレットなどを入れた「はじまるばこ」をプレゼント
- ・毎年、約20,000個をお届け（2017年4月から実施）。
- ・市町村と連携し、母子手帳申請や訪問時に案内チラシを配布
- ・全市町村の協力により、府内全域の取組が実現。



「わくわく・ドキドキSDGsジュニアプロジェクト」

- ・幅広い業種の企業が小中学生の探究学習を支援するため、各学校を訪問。
- ・中学生が考えた「持続可能な開発目標（SDGs）の達成にむけた多様なアイデア」に対して、企業が様々な視点で講評することで、中学生の思考力・探究力を養う。

【参加校数】

小学校 29校
中学校 35校



令和4年度参加企業

アサヒグループホールディングス、カゴメ、麒麟ビバレッジ、小林製薬、住友生命、ソフトバンク、大和ハウス工業、ダイドードリンコ、中西金属工業、日本生命、ネスレ日本、ハークスレイ、ミズノ、読売新聞大阪本社、りそな銀行、ロート製薬 等

➤ 健康に関する取組

いきいきと長く活躍できる「10歳若返り」の推進

- ・「いのち輝く未来社会」をめざすビジョンで目標に掲げる、『いきいきと長く活躍できる「10歳若返り」』の実現をめざして、商業施設やTwitter等での「10歳若返り」の情報発信を実施。

- ・府内のイオン等商業施設においてイベント・ブース出展を実施。

【イベント】実施回数：6回

来場者数：のべ約760名

- ・Twitterにおけるキャンペーン企画やポスター制作を実施



➤ 環境に関する取組

再生可能エネルギー電気をはじめとした環境保全の取組を推進

- ・KDDIと連携し、大阪独自ブランドとして再生可能エネルギー実質100%を使用した「おおさかecoでんき」を新たに立ち上げ、再生可能エネルギーの普及を実施。
- ・電気料金の一部を「大阪府環境保全基金」へ寄附することで、府域の環境関連事業を支援。
- ・府民の脱炭素への意識改革・行動変容を図るため、期間限定で新規契約者にポイント還元を実施。

おおさかecoでんき

➤ 地域活性化に関する取組

2025年大阪・関西万博の機運醸成

- ・FC大阪のホームゲーム等に、2025年大阪・関西万博のPRブースを出展し、来場する府民等に向けてアピール。
- ・ハークスレイをはじめ企業のもつサインージを活用し、万博1000日前を広報。



都市魅力の創出・発信

- ・大阪地区トヨタ各社と連携し、観光ガイドブック「DISCOVER OSAKA」に掲載しているスポットを楽しく巡る「おおさかde謎とき宝さがし」を実施。



大阪産(もん)の普及促進、ブランド化の推進

- ・麒麟ビールによる大阪産（もん）のイベントの開催。
- ・ローソン、ダイドードリンコ、ダスキン、エイチ・ツー・オーリテイリング等による大阪産（もん）を使用した新商品の企画・販売を実施。

（商品例）

カレー、おにぎり、パン、スイーツ、飲料

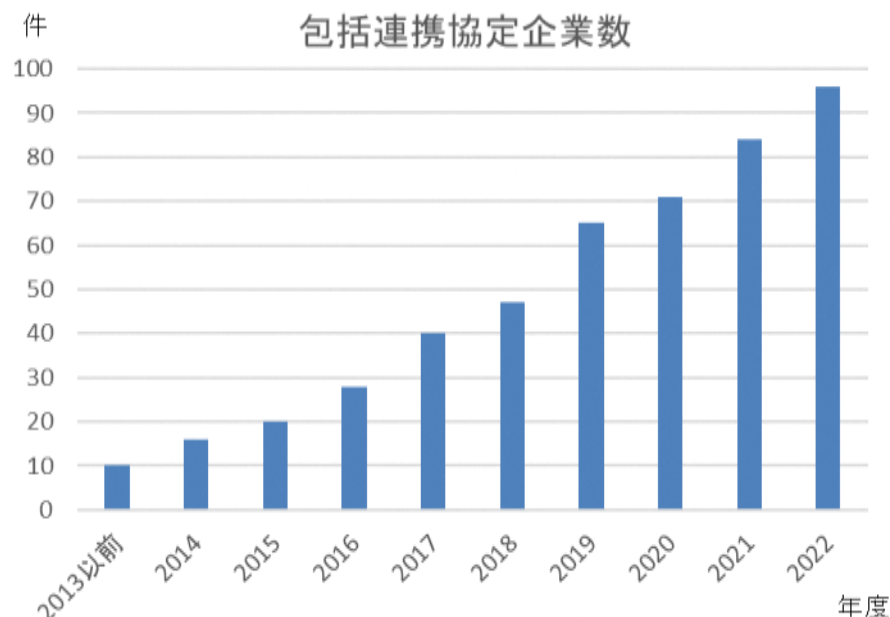


改革の効果（大阪市）

➤ 包括連携協定、事業連携協定の締結数は増加

● 包括連携協定締結数（年度末時点）

2013年度以前	10件
2014年度	16件
2015年度	20件
2016年度	28件
2017年度	40件
2018年度	47件
2019年度	65件
2020年度	71件
2021年度	84件
2022年9月末現在	96件



● 事業連携協定締結数（年度末時点）

2013年度以前	534件
2014年度	600件
2015年度	1,059件
2016年度	1,419件
2017年度	1,619件
2018年度	2,140件
2019年度	2,502件
2020年度	2,766件
2021年度	2,916件
2022年9月末現在	2,970件



➤企業等との連携状況（2022年9月末時点）

種 類	内 容	件 数	内 訳
包括連携	複数の分野・事業について連携項目を持ち、それらの連携項目に基づく取組を市政全般で活用することが可能なもの。 ただし、区役所と企業等との連携協定の場合は、複数の分野・事業について連携項目を持ち、それらの連携項目に基づく取組を区政全般で活用することが可能なもの。	96件	21区、8局
事業連携	特定の分野・事業について連携項目を持つ事業連携協定。連携項目に基づく取組を特定の所属で行うことを基本とするもの。 事業連携協定以外の連携の手法として、覚書の他、登録制度などもある。	2,970件	事業連携協定 24区、18局 登録制度 20区、5局 覚書 20区、7局 その他連携 6区、4局

〔その他の連携メニュー〕

■ 地域貢献企業バンク制度

企業の社会貢献・地域貢献と行政の施策展開における公民連携の取組のニーズのマッチングにより、府民・市民サービスの向上及び地域の活性化をめざす制度。

企業の社会貢献及び利便性を高める観点から、府市連携を図り、本市においても2017年4月から同制度を活用、本市への協力希望に応じて企業登録を行い、本市の施策とのマッチングを行うこととしている。

■ 市民活動総合ポータルサイトへの登録

市民活動総合ポータルサイトは、市民活動団体等の情報や、市民活動に役立つ情報（ノウハウ・助成金・講座等）をインターネット上で収集・発信するもの。

企業として団体登録することで、企業の持つノウハウや場所・資金等の資源提供情報や社会貢献活動についても、市民活動団体向けに情報発信している。

具体的な取組例

➤ 安全・安心に関する取組

「防災ジャパンダ・プロジェクト」 (体験型防災ワークショップ) の実施

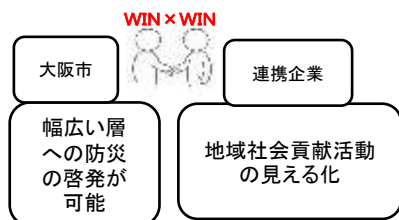
・子どもを対象としたイベントにおいて、防災の意識啓発を目的とした体験型のワークショップを実施。

・子どもだけでなく保護者にも、災害から自分や周囲の人を守るための知識や安全な行動を身につけてもらうことを目的に実施。

【開催日】
2019年2月9日、4月21日実施



防災ジャパンダ/日本興亜



➤ こどもに関する取組

子育て情報誌「まみたん」への本市施策や 子育て情報の掲載



- ・毎号、本市施策や24区の子育て情報を掲載。
- ・未就学児の保護者を対象として、保育所や幼稚園などで配付。

2017年7月～ 隔月発行



➤ 雇用促進に関する取組

若者の就労支援の為に合同企業説明会の開催（求人企業の推薦）



- ・概ね34歳以下の若年求職者を対象。
- 【開催日】
- ・2018年11月26日（出展企業数30社）
- ・2019年1月24日（出展企業数90社）
- ・2020年1月27日（出展企業60社）

大阪シティ信用金庫



➤ 人材育成を通じた 市民サービスの向上に関する取組

本市コンプライアンス研修への講師派遣



- ・課長・課長代理級職員対象のコンプライアンス研修の講師を依頼。
- ・民間ならではのコンプライアンスの取組等の紹介。

2018年7月実施

東京海上日動



➤ 市民活動に関する取組

「大阪WAON」カードを活用した市民活動への支援



- ・「大阪WAON」利用金額の0.1%分を大阪市に寄附。
- ・寄附金は、大阪市を元気にする市民活動を支援するための助成金「大阪市民活動推進助成事業」の原資として活用。

2014年12月開始



具体的な取組例

健康・医療に関する取組

大腸がん検診キットを送付するモデル事業への協力

・がん検診の受診率向上に向け、「大腸がん検診キットを送付するモデル事業」の、検体受付を行う期間限定特設会場として協力。

・2021年9月～11月にかけて複数回実施



AEON

大阪市

WIN x WIN

連携企業

大腸がん検診の受診促進



地域社会貢献活動の見える化
集客増、売上増の期待

健康測定会の実施



・本市と連携して、商業施設において、来場者等を対象に健康測定会を実施。
・健康測定会では、「血管年齢測定」「ベジチェック（野菜摂取レベル測定）」「自律神経チェック（ストレス測定）」を実施。

明治安田生命

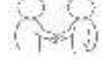
・2022年3月7日 実施

大阪市

WIN x WIN

連携企業

楽しみながら健康に関して考えていただける機会提供



企業ノウハウを活かした健康増進への協力・地域社会貢献活動

福祉に関する取組

認知症高齢者見守りネットワークへの協力、オレンジパートナーへの登録



・認知症高齢者見守りネットワーク：認知症高齢者等が行方不明となった場合に、地域の協力者にメール配信を行い、早期に発見する仕組みへの協力。

・オレンジパートナー：認知症の人にやさしい取組を実施する企業として登録。

大阪シティ信用金庫

日本郵便

大阪市

WIN x WIN

連携企業

認知高齢者支援



地域への貢献、顔の見える関係づくりが可能

あいサポート企業登録

・障がいのある方が暮らしやすい地域社会（共生社会）の実現をめざす「あいサポート運動」に取り組んでいただける企業として登録。



三井住友海上
MS&AD INSURANCE BR

MS&AD
あいおいこせいの相互損保

大阪市

WIN x WIN

連携企業

障がいのある方の支援



地域社会貢献活動の見える化

具体的な取組例

➤ 環境に関する取組

社員向け勉強会の実施

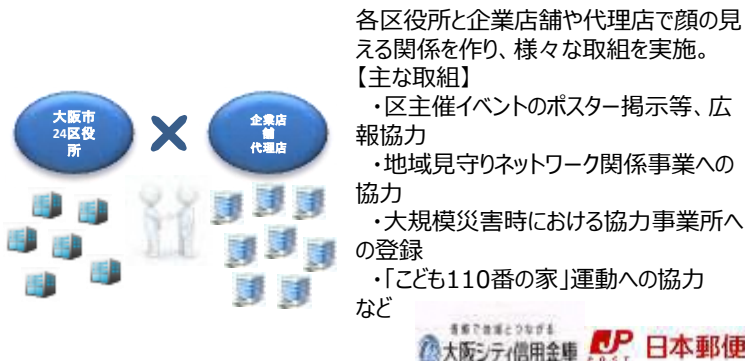
・環境局職員が講師となり、事業系の廃棄物（ごみ）の分別に関する社員向けの勉強会を実施。

【開催日】
2019年6月26日実施



➤ 地域活性化に関する取組

区役所と企業店舗や代理店での、地域実情に応じた連携の取組



大阪市×吉本興業 地域活性化プロジェクト

・24区住みます芸人による地域の盛り上げ活動。
・桂文枝 24区創作落語による地域の魅力発信
2018年3月開始、10区で実施済み。



➤ 区政・市政のPRに関する取組

店舗でのポスター掲示やイベント開催などによる 区政・市政 P R

市政情報に関するポスターの掲示や、チラシ、リーフレットの配架等の協力、市主催イベントのグループ店舗での開催協力による、区政・市政の P R。

・ポスター掲示
・チラシ、リーフレットの店舗や代理店への配架等
・店舗でのイベント開催

