

京都市自動車運送事業経営健全化計画案 (骨子)

平成20年12月
京都市交通局

目 次

はじめに	1
1 市バス事業の現状と経営健全化の取組	
(1) 市バス事業の現状	1
(2) これまでの経営健全化の取組	3
(3) 今後の見通し	6
2 次期経営健全化計画案（骨子）	
(1) 計画期間	8
(2) 目標	8
(3) 主な健全化策	8
(4) 健全化策実施後の収支見通し	11

はじめに

市バス事業につきましては、これまでから数次にわたる経営健全化計画を推進し、経営改善に努めてきました。このたび、平成 15 年 3 月に策定した現在の計画である「京都市交通事業ルネッサンスプラン」が平成 20 年度に計画期間の最終年度を迎えることから、引き続き健全化を進めるため、新たな経営健全化計画案（骨子）を作成しました。

今後、この計画案（骨子）をもとに、市会、専門家で組織する有識者会議、市民意見募集など、幅広くご意見を聞き、市民の英知を結集した実効性のある計画にしていきます。

策定スケジュールについては、市バス事業が平成 21 年度に地方公共団体財政健全化法に基づく経営健全化団体となる見込みであり、同法に基づく経営健全化計画の策定が必要となるため、平成 20 年度内を目途に計画案という形で策定し、それを基本に市会の議決を経て平成 21 年度中に最終的な計画としたいと考えています。

1 市バス事業の現状と経営健全化の取組

(1) 市バス事業の現状

お客様の数の減少による赤字の増大

- ・市バスのお客様の数は、市電廃止直後の昭和 55 年度の 1 日あたり 59 万 8 千人をピークに、その後のモータリゼーションの進展や地下鉄の開業などにより減少し続けてきました。
- ・財政収支については、昭和 40 年代から 50 年代にかけ、一時赤字が増加しましたが、平成 4 年度には一旦、累積赤字や不良債務（※1）を解消しました。
- ・しかしながら、平成 5 年度以降は、バブル経済崩壊による景気低迷や交通手段の多様化などにより引き続きお客様の数が減少し、経常収支（※2）は平成 5 年度から 10 年続けて赤字となり、平成 14 年度には累積欠損金（※3）が過去最高の 163 億円となりました。

経営健全化により累積欠損金は徐々に解消

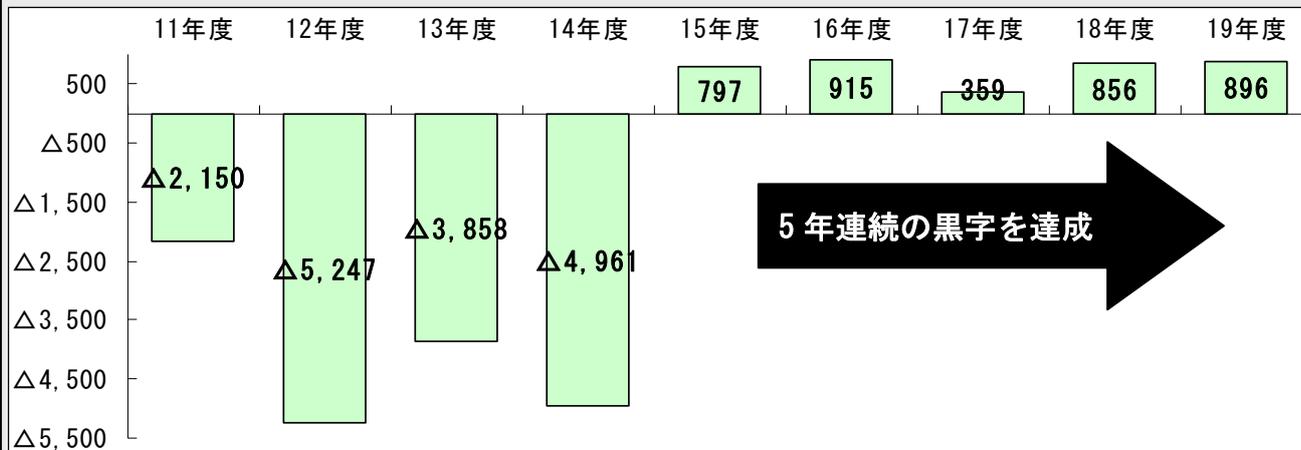
- ・このため、数次にわたる経営健全化に取り組み、その結果、平成 15 年度には 11 年ぶりの黒字決算に転じました。その後、平成 19 年度決算で 5 年連続の黒字となり、累積欠損金を 122 億円に減少させるに至っています。【別表 1】
- ・この間のお客様の数は、減少を続けてきましたが、新しい定期券やカード乗車券の発売、観光客の増加を背景とした観光システムの増強などにより、平成 18 年度以降は増加に転じることができました。【別表 2】

※1 不良債務とは…日常の運転資金不足額のことであり、言い換えれば、支払に支障を来さないように金融機関などから一時的に借り入れている金額です。

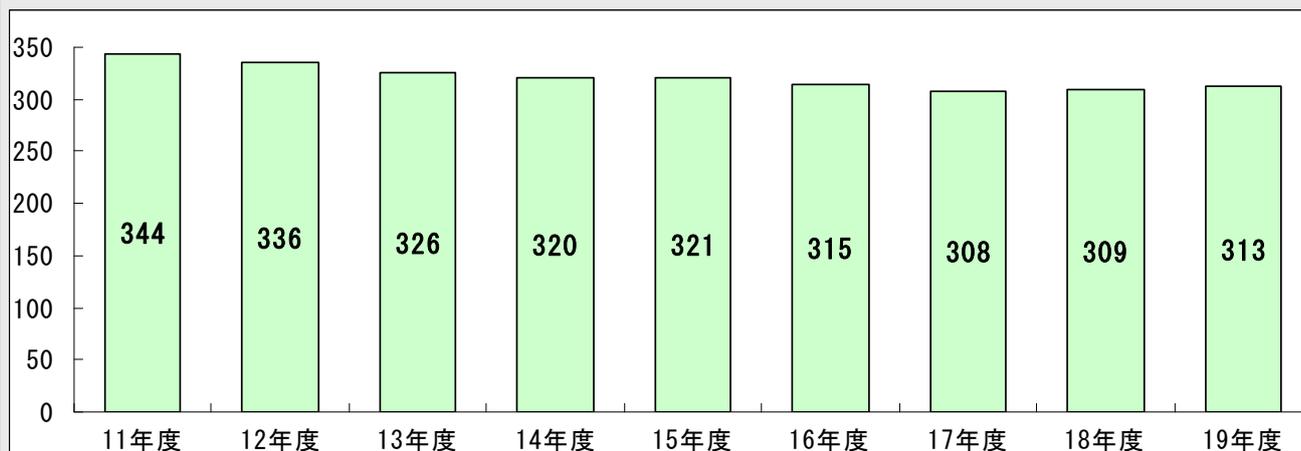
※2 経常収支とは…主たる営業活動により生じた経常収益（運賃収入、広告料、補助金など）と経常費用（人件費、経費、減価償却費、支払利息など）を差し引きしたものです。

※3 累積欠損金とは…毎年度の収益と費用の収支差を積み上げたものです。

【別表1】 経常収支の推移（単位：百万円）



【別表2】 1日平均旅客数の推移（単位：千人）



(2) これまでの経営健全化の取組

- ・平成5年度以降の累積赤字の増加に対応するため、交通局では平成6年度以降、数次にわたる経営健全化に取り組んできました。
- ・主な取組としては、平成9年に、地下鉄の開業にあわせて、山科・醍醐地区と岩倉・大原地区から撤退し、**民営バスに一元化**しました。
- ・平成12年には官民の運転士給与格差が大きい中で、南西部地域の赤字路線の維持対策として、全国で初めて**運行を民間バス事業者に委託**する「管理の受委託」を実施するとともに、新給料表を導入し**市バス運転士の給与を引き下げ**ました。
- ・その後、「管理の受委託」を拡大し、平成19年3月には制度の上限である事業規模の2分の1を委託化するに至りました。また、市バス運転士の平均給与も大きく下がり、ほぼ民間のバス運転士の給与水準に近づいており、今後も高齢運転手の退職にともない減少していきます。
- ・平成13年3月には、お客様数の減少に応じて効率的な運営を行うために、重複路線の整理・統合など市バス路線の再編を行い、**総走行距離の6%の削減**を図りました。また、この間2つの営業所の廃止を行いました。
- ・平成8年9月には、受益者負担をお願いするため、**市バス運賃の改定**も行いました。
- ・また、市バス事業は公営で実施しており、赤字であっても生活に必要な路線を可能な限り維持することが求められることから、**一般会計からの支援**として、生活支援路線補助金を平成16年度から実施してきました。
- ・**増客対策**としましては、便利な定期券やカード乗車券の発売、路線の再編や臨時バスの増発などを実施してきました。

①健全化による効果

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・職員数の削減
平成11年度1,601人 ⇒ 平成19年度829人【別表3】・1人あたり平均給与の低下
平成11年度9,182千円 ⇒ 平成19年度7,449千円【別表3】・「管理の受委託」の財政効果
平成12～19年度の累計約100億円・人件費比率（費用に占める人件費の比率）の低下
平成11年度73% ⇒ 平成19年度45%【別表4】
これは、全国公営事業者の中でも最も低い水準です。 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

②主な取組状況

「京都市交通事業経営健全化プログラム 21（平成 12～14 年度）」における主な取組

- 【人件費の削減】
- ・全職員の給料，調整手当，期末手当を 5～7%減額
 - ・管理職手当を職制に応じて 10～20%削減
 - ・新規採用職員（バス運転士）について，国家公務員行政職俸給表（二）に相当する給料表を適用し，給与費を圧縮



「京都市交通事業ルネッサンスプラン（平成 15～20 年度）」における主な取組

【経営体質強化の取組】

- ・交通局が運賃・ダイヤ・路線などに責任を持ちながら運行を民間バス事業者に委託する「管理の受委託」を事業規模の 2 分の 1 まで拡大するなど，職員数を大幅に削減
- ・管理職手当を職制に応じて 20～100%削減
- ・新規採用職員（バス運転士）について，初任給を引き下げ，給与費を圧縮
- ・特殊勤務手当の見直しや廃止，超過勤務手当の縮減など，手当を大幅に削減
- ・経費について，平成 14 年度予算比 10%削減

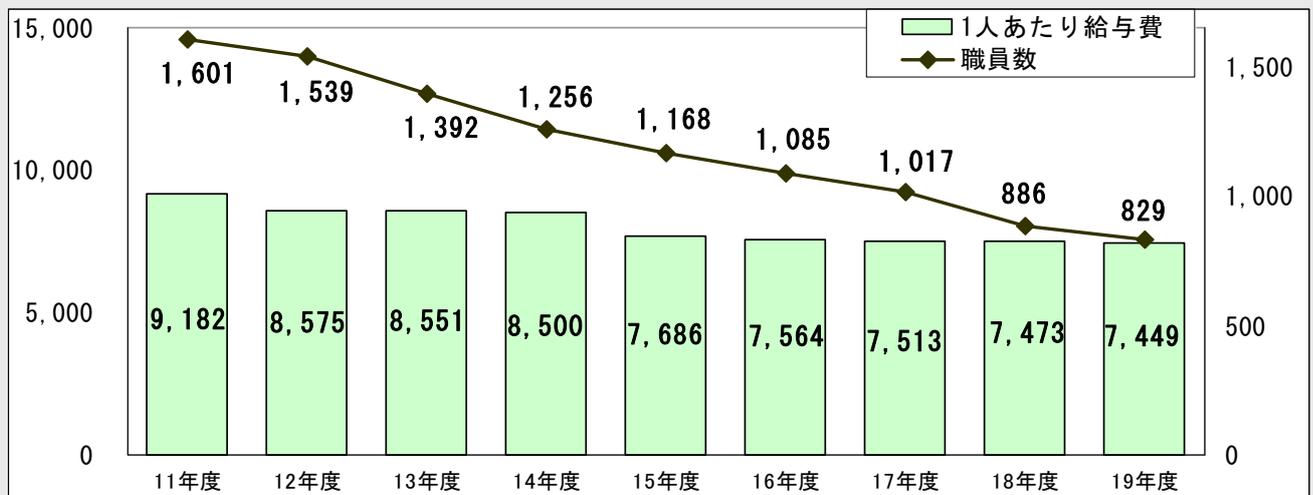
【財政構造強化の取組】

- ・「生活支援路線」を設定し，一般会計による「生活支援路線補助金」を創設

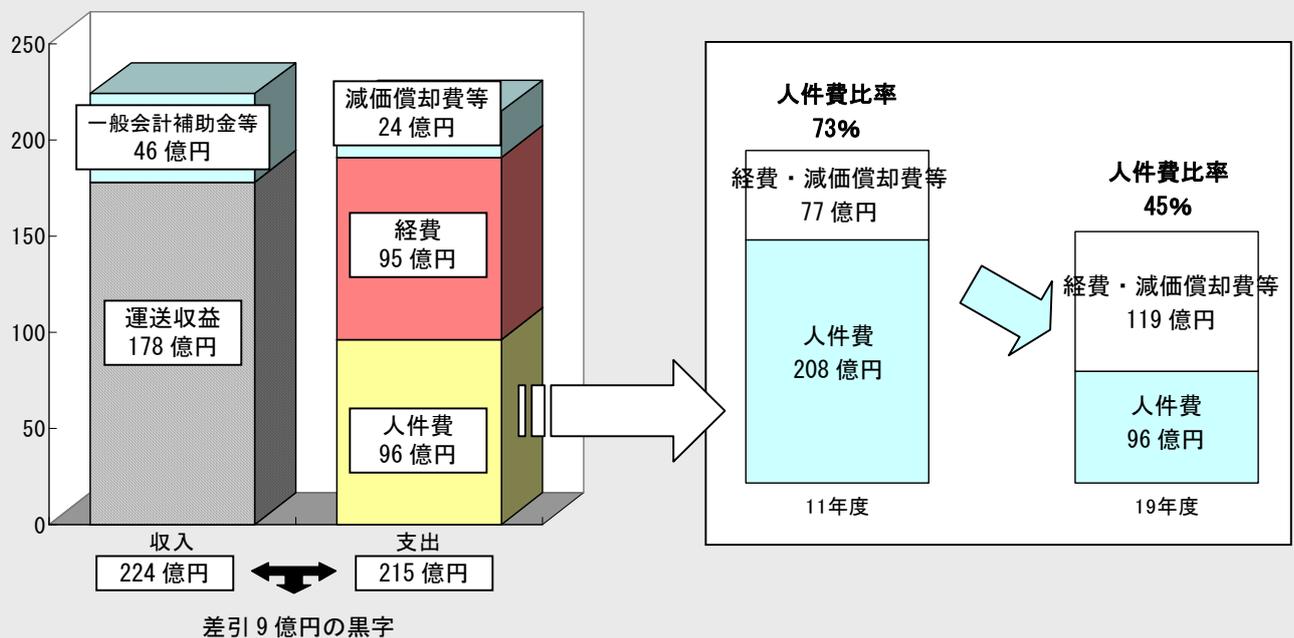
【旅客増対策の取組】

- ・一定のエリア内のバスが乗り放題となる「市バス通勤フリー定期券」や均一運賃区間内全線を利用可能となる大学生向け通学定期券など，便利でお得な定期券を発売
- ・トラフィカ京カードによる市バス・市バス，市バス・地下鉄乗継割引の実施
- ・地下鉄延伸に伴う新駅への接続を中心とした市バス路線・ダイヤの再編

【別表3】 職員数（単位：人）と1人あたり平均給与（単位：千円）の推移



【別表4】 平成19年度決算における財政構造と経常費用のうち人件費の占める割合



(3) 今後の見通し

計画を上回る速度で黒字体質へ転換

- ・平成 15 年度からの「京都市交通事業ルネッサンスプラン」に基づき厳しい経営健全化を推進してきたことにより、計画を上回る速度で目標とする黒字体質への転換を果たし、不良債務を解消しつつあります。

一方、資金不足比率は、「経営健全化団体」となる基準を上回る状況

- ・これからも、引き続き黒字を維持できる見込みではありますが、平成 19 年度決算における不良債務は未だ 120 億円に上っており、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく、公営企業の収支状況を示す指標となる資金不足比率（不良債務÷営業収益）は 63%で、「経営健全化団体」となる基準（20%以上）を上回る状況にあります。

一層の経営健全化の取組が必要

- ・今後の見通しとしては、120 億円に上る不良債務の解消を可能な限り早期に図る必要があること、また、非常に厳しい財政状況にある一般会計からの補助金を可能な限り減らす努力が求められていること、人口減少社会の到来により旅客数の大幅な増加が見込めないこと、さらに、団塊世代の大量退職や原油高に伴う軽油の高騰など、引き続き経営環境は厳しい状況にあり、なお一層の経営健全化の取組が必要です。

<収支見通し>

- ・今後の経営健全化計画策定の基礎資料を得るため、平成 21 年度から 10 年間の収支見通しを、一定の前提の下で試算しました。

経常損益は、総人件費の減少で黒字を維持

- ・その結果、経常損益については、原油高に伴う燃料費の増加があるものの、新給料表の導入効果による平均給与の低下や大量退職のピークが過ぎることにより、総人件費が減少するため、一般会計からの補助が前提ですが、平成 21 年度以降、毎年、黒字を維持できる見込みとなっています。

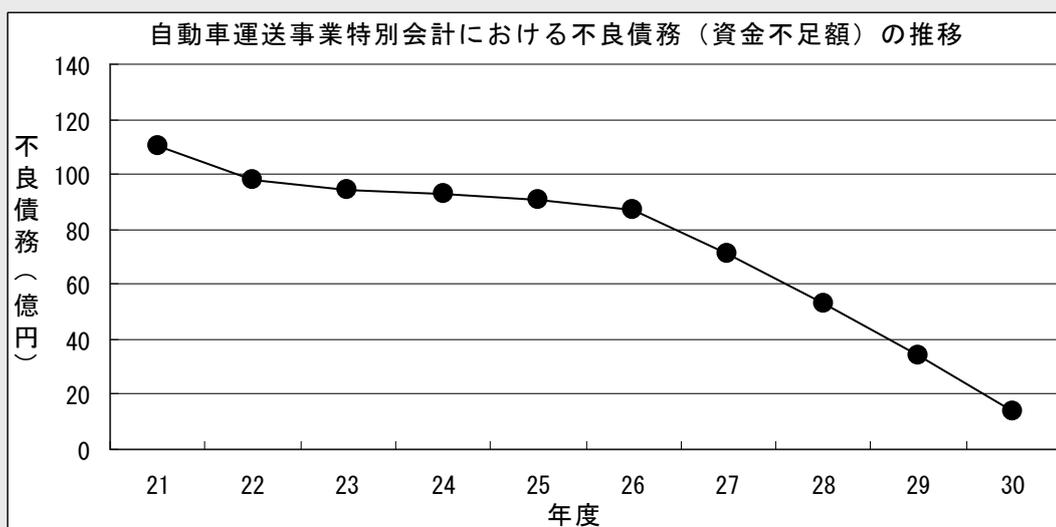
不良債務と資金不足比率は徐々に減少

- ・不良債務については、徐々に減少し、平成 30 年度時点では 14 億円になる見込みです。このため、資金不足比率は、平成 29 年度時点で 17%となり、「経営健全化団体」の基準（20%以上）を下回ることとなります。【別表 5】

【別表5】試算結果

(単位：億円)

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	6	5	5	10	14	16	18	17	17	18
△累積欠損金	△113	△108	△104	△95	△80	△65	△48	△31	△14	3
△不良債務 (資金不足額)	△110	△98	△94	△93	△91	△87	△71	△53	△34	△14
資金不足比率 (%)	57.8	51.8	49.2	49.1	47.9	45.6	37.4	27.8	17.8	7.4



<収支見通し作成の主な前提>

◆事業規模

現行の営業キロ数及び在籍車両数としました。

◆運送収益

お客様の数は、平成 19 年度決算並み（313 千人/日）で推移するものとして見込みました。

◆一般会計補助金

現在の補助制度が継続する
として見込みました。

軽油のコスト増 3 億円の解消には、お客様増なら、1 日 5 千人増、運賃改定なら、約 2% のアップが必要です。

◆経費

燃料費を直近の軽油契約単価で算定し（平成 21 年度以降各年度 3 億円の増）、そのほかは、平成 20 年度予算の数値を基礎に見込みました。

◆建設改良費

IC カード（PiTaPa）導入経費などを見込みました。

◆管理の受委託

現在の 2 分の 1 委託の体制で見込みました。

※上記前提については、計画策定の過程で検討します。

2 次期経営健全化計画案（骨子）

（1）計画期間

平成 21～25 年度の 5 年間

（2）目標

黒字基調を堅持し、一般会計補助金の削減を図りつつ、平成 30 年度における不良債務の解消を目指す。

（3）主な健全化策

収入増加策

お客様の視点に立ち、増客・増収に取り組みます。

① お客様増加策の実施

1 日あたりお客様数 7 千人増を目指します。
(平成 19 年度 313 千人→25 年度 320 千人, 7 千人増による年間増収額は約 4 億円)

ア 増客に向けた系統・ダイヤの編成

臨時バスの増強や、市内主要駅と学校・観光地を結ぶ急行路線の運行など、地下鉄をはじめ民間交通機関とのネットワークを生かしたお客様の増加につながる系統・ダイヤを編成します。

イ バス待ち環境の向上



新たにバス停広告を導入し、広告料収入を財源としてバス停上屋やベンチを設置するなど、バス待ち環境を向上させることにより、お客様の増加を図ります。

(イメージ)

ウ 定時性の向上

市の交通施策や京都府警察と連携して走行環境を改善することにより、定時性を確保し、市バスの利用促進を図ります。

エ マイカーから市バス利用への転換

市の総合交通戦略や地球温暖化対策の取組と連携し、市民の協力を得て、マイカーから市バスへの乗り換えを促進します。



例えば、京都市の 147 万市民が、年にさらに 1 往復ご乗車いただければ、1 日あたり 8 千人増で、およそ年間 5 億円の増収です。

② 所有資産の有効活用

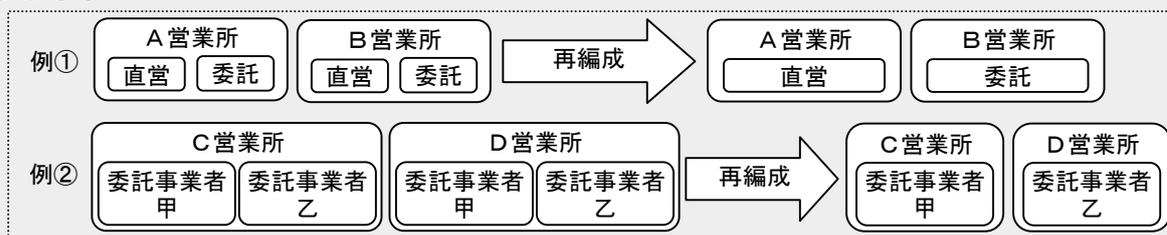
営業所敷地などの民間活用を促進します。

① 総人件費の削減 ← 60人以上の職員数削減を目指します。

営業所の再編成、民間委託化、組織・体制のスリム化等による職員数の削減や管理職手当のカットなど総人件費の抑制を図ります。

ア 営業所の再編成

現在、事業規模の2分の1で実施している「管理の受委託」について、直営と委託又は、複数の委託事業者で運行を分担している営業所を見直し、再編成することにより、管理コストの削減（直営の人員削減と委託事業者への委託料削減）を図ります。



イ 自動車整備業務の民間委託化

管理業務を除く自動車整備業務（法定点検やそれに伴う整備，故障対応，日常点検など）を，全て民間委託とします。

ウ 業務の見直しによる組織・体制のスリム化

全ての業務の点検・見直しを行い，組織・体制のスリム化を図り，人員の削減と嘱託化を推進します。

エ 管理職手当のカット

京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策に加えて，管理職手当のカットを行います。

② バス車両の耐用年数の大幅な見直し

更新年数を14年から18年に延伸します。（5年間の更新費用の削減額は10億円）

安全に十分留意して，現在の車両更新年数である14年を，原則，民間で上限とされている18年に延伸するとともに，各年度の更新車両数を平準化します。これにより，一般会計からの市バス購入費に対する補助金を削減します。

③ 経費の削減 ← 平成25年度予算で20年度経常経費の5%を削減します。

あらゆる事業を徹底して見直し，経常経費を削減します。

④ 定期観光バス事業からの撤退

現在，京阪バス42両と市バス5両で運行していますが，市バス部分の収支赤字が解消できないため，京阪バスの了解を得て，定期観光バス事業から撤退します。

なお，市バスの観光系統については，これまで以上に充実を図ります。

① 生活支援路線補助金の縮減 5年間累計で10億円を削減します。

引き続き、市民生活に必要な路線を維持するため、生活支援路線補助金は継続しますが、補助金総額の縮減を図ります。

【参考】平成19年度決算 12億円

生活支援路線補助金とは…

平成15年4月の「京都市交通事業審議会」からの提言に基づき、平成16年度から措置された補助金で、赤字であっても市民生活に必要な市バス路線である「生活支援路線」を守り、市バスのネットワークを維持するための一般会計からの財政支援です。

② 市バスの購入費に対する補助金の縮減

5年間で、更新年数延伸により18億円、補助率の見直しにより11億円、合計29億円を削減します。

市バスの更新年数を14年から18年に延伸することにより、市バス購入費に対する補助金を削減します。あわせて、一般会計からの補助率を削減します。

【参考】平成19年度決算 18億円

市バス購入費に対する補助金とは…

昭和53年度から措置されている一般会計からの補助金で、環境にやさしいバス車両の導入、バリアフリー施策の促進及び市バス事業に対する財政支援を目的としています。

(4) 健全化策実施後の収支見通し

○健全化策の実施による効果に基づき、収支見通しを算定しました。

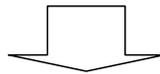
○健全化努力による財政効果額は5年間累計で47億円となる見込みです。これにより、一般会計補助金を5年間累計で39億円削減するとともに、平成28年度には資金不足比率20%を下回り、目標としている平成30年度には不良債務が解消します。【別表6】

○平成31年度以降は、経常損益の黒字分を、一般会計からの市バスの購入費に対する補助金の更なる削減に充当することが可能となります。

【健全化策実施前】

(単位：億円)

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	6	5	5	10	14	16	18	17	17	18
累積欠損金	△113	△108	△104	△95	△80	△65	△48	△31	△14	3
△不良債務 (資金不足額)	△110	△98	△94	△93	△91	△87	△71	△53	△34	△14
資金不足比率 (%)	57.8	51.8	49.2	49.1	47.9	45.6	37.4	27.8	17.8	7.4



【健全化策実施後】

(単位：億円)

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	2	5	7	14	20	20	23	22	22	24
累積欠損金	△117	△112	△105	△91	△72	△53	△30	△8	14	38
△不良債務 (資金不足額)	△115	△111	△106	△98	△85	△68	△48	△28	△6	15
資金不足比率 (%)	60.2	57.7	54.8	50.9	43.9	35.2	25.1	14.6	3.1	—

【別表6】 健全化実施前後の不良債務の推移比較

