

経営健全化計画書

京都府京都市
京都市高速鉄道事業特別会計

第1 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

地下鉄事業は、地上の鉄道に比べ、地下構造物の建設に膨大な投資が必要なため、基本的に運賃収入のみで採算をとる民営鉄道では成り立たないことから、国・地方公共団体が一定の出資や補助を行う公営企業で経営されています。

また、地下鉄事業は、一般的に建設費用が巨額であるため、収支の採算は50年を超える長期間をかけて確保する性格の事業です。烏丸線は、開業後30年弱を経過しているため、経常収支は黒字化していますが、東西線は、醍醐・二条間の開業から12年、そして平成20年1月に全線開業したところであり、今後、長期にわたって多額の建設費の償還を続けていかなければなりません。

さらに、東西線の建設が建設費高騰のバブル期と重なり建設費が多額に上ったことに加え、お客様の数が伸び悩んでいることから、本市の地下鉄事業は、非常に厳しい経営を余儀なくされています。

これまでから、「京都市交通事業ルネッサンスプラン」や「地下鉄事業経営健全化計画」に基づく経営健全化を進めてきましたが、平成20年度決算における主な財務指標は、経常収支が△144億円、累積欠損金が△3,043億円、累積資金不足が△310億円を計上するに至っており、平成20年度末の企業債等の借入金残高は約5,000億円に上るうえ、現金収支（償却前損益）が地下鉄事業者の中で唯一赤字（△38億円）という、全国一厳しい経営状況にあります。

そして、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律（以下、「財政健全化法」という。）」に基づく資金不足比率は133.5%で、経営健全化団体の基準（20%以上）を上回る状況にあります。

第2 計画期間

平成21年度から平成30年度までの10年間

第3 経営の健全化の基本方針

これまでの数次にわたる経営健全化計画、とりわけ平成16年3月に策定した現行の「地下鉄事業経営健全化計画」に基づき、交通局の健全化努力、市からの健全化出資、市民の皆様の御理解の下実施した運賃改定によって、現金収支が黒字化に近づくなど、健全化の道筋を見出すことができました。

しかしながら、事業の性質上、建設に要した資本費負担が重く、企業債の未償還残高が約5,000億円に上るうえ、累積資金不足も300億円を超え、資金不足比率は国基準である20%を大きく上回っています。そして、今後も、現行の「地下

「鉄事業経営健全化計画」の期間が終了する平成 26 年度以降、健全化出資がなくなれば、現行計画に定めている 5 年毎 5%の運賃改定を見込んだとしても膨大な資金不足の増加が避けられず、事業の継続が危ぶまれる状況にあります。

今般、財政健全化法に基づく経営健全化計画を策定するに当たっては、法の要件である資金不足比率 20%未満を早期に達成することは当然として、地下鉄事業を将来にわたって安定的に運営していくため、長期収支における資金不足の最大値を事業存続が可能な程度に抑制することを目標としました。

そして、運賃改定についても、5 年毎に 5%の改定を繰り返すという、現在の社会情勢から見て実現が困難な想定から脱却し、最低限必要な改定にとどめることを目指しました。

この計画では、市民の貴重な財産である地下鉄を活用して、市民の足を守り、利便性の向上を図るため、交通局はもとより、市として地下鉄を活かしたまちづくりや政策を積極的に推し進め、駅周辺への集客施設の整備、誘致などによる、お客様数の 5 万人増加などの収入増加策や、駅職員業務の民間委託化による人件費の削減などのコスト削減策に取り組み、収支改善を図ります。また、国において制度拡充が認められた健全化出資制度を活用して、一般会計からの健全化出資金を増額することで資金不足の拡大を抑制するとともに、市バス事業の健全化により削減した補助金を活用した支援を行い、現金収支の黒字の拡大を図ります。

こうした取組により、今回の計画では、10 年間の計画期間中の上半期に、市民の皆様のご理解を得て、運賃改定をお願いせざるを得ませんが、改定を 1 回のみ抑えたうえで、財政健全化法に基づく資金不足比率（地下鉄事業特有の解消可能資金不足額の控除後）を経営健全化団体となる指標である 20%未満に引き下げます。

さらに、長期的な収支見通しにおいても、企業債償還期間の 10 年延長を見込んだ効果もあって、運賃改定について計画期間終了後の改定を実施しないとしても、将来にわたって地下鉄事業が安定的に運営できるよう累積資金不足の最大値を交通局が金融機関等から借入れが可能と考えられる程度（1,000 億円未満）に抑えることができます。

なお、この計画を達成するためには、5 万人の増客目標を何としても実現しなければなりません。これは並大抵のことではなく、ライフスタイルの変革を含めて、市民の皆様のご協力なくして実現は不可能であり、市を挙げて、「環境モデル都市」の取組や「『歩くまち・京都』総合交通戦略」で目指しているマイカーから公共交通機関への転換を強力に推進して参ります。

以上の基本方針の下、計画期間中に次の 1 から 3 に掲げる目標を達成します。

- 1 平成 21 年度に現金収支を黒字化し、平成 30 年度までに資金不足比率を 20%未満に引き下げる。
- 2 1 日当たりのお客様数について、平成 30 年度までに 5 万人の増加を目指す。
- 3 計画期間終了後の長期収支見込みにおいて、累積資金不足の最大値を 1,000 億円未満に抑制し、その早期解消に努める。

第4 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策

1 収入増加策

(1) お客様増加策の実施

市民の貴重な財産である地下鉄を京都のまちづくりや市のあらゆる政策に活かしていくことにより、お客様増加に全力で取り組みます。

そのため、市の関係局区や大学、企業、団体、NPOなど全市民の協力を得て、推進していきます。

ア 案内やPRの強化

(ア) 地下鉄沿線エリアマップを活用し、駅周辺の観光をはじめとした施設・催し等の案内を強化します。

(イ) 企画乗車券や通勤・通学定期券など、お得な乗車券のPRを強化します。

(ウ) 駅出入口の案内サインを拡充・改良し、より分かりやすくなるよう努めます。

イ 他施設等との連携やイベントの開催

ICカードを活用した商業施設との連携を拡充するとともに、駅周辺の既存施設を有効活用し、イベントが継続的に開催されるよう関係機関との協議を行っていきます。

ウ ダイヤの改善やネットワーク機能の強化

(ア) 夜間の列車増発による等間隔運行の実施と烏丸線と東西線の乗継時間の短縮、烏丸御池駅で全最終便列車を連絡待ち停車させることによって、全方向への乗継ぎを可能とする「シンデレラクロス」の実施など、地下鉄の利便性の向上を図ります。

(イ) 民間交通機関とのネットワークを最大限に活用し、お客様の利便性向上の視点に立った情報の一体的な発信や乗継ぎの利便性の向上を図ります。

エ 安全運行と接客サービスの更なる向上

お客様を安全に目的地までお運びするという交通事業者の最大の使命を果たすため、日々の安全運行に万全を期すとともに、職員の接客サービスについても、更なるお客様増を目指して、より一層のサービス品質の向上に努めていきます。

オ 地下鉄沿線への集客施設の誘致や公共施設の整備

市民の財産である地下鉄を、京都市のまちづくりや経済・文化活動などに最大限に活かすという視点で、全市的な取組として、駅周辺の活性化や、沿線への大学や集客施設の誘致、公共施設の整備を目指します。

カ マイカーから地下鉄利用への転換

(ア) 「環境モデル都市」の取組、その第一の柱である『『歩くまち・京都』総合交通戦略』、さらに「未来・京都観光振興計画 2010⁺⁵」とも連携し、市民の協力を得て、公共交通優先のまちづくり、マイカーから地下鉄への乗換えを促進します。

(イ) 全市を挙げてモビリティ・マネジメント（公共交通の環境面等への好影響や利用方法の情報提供を行うなど、マイカーからの自発的な転換を促す施策）を積極的に行い、公共交通の利用促進を市民に働きかけます。

(2) 駅ナカビジネスの拡大

四条駅をはじめとした駅構内施設の配置を見直すことにより、活用可能な公共空間を最大限創出するとともに、民間のノウハウも活用し、駅ナカビジネスを積極的に展開します。

(3) 所有資産の有効活用

地下鉄建設に要した残地の売却をはじめ、土地、施設の有効活用を促進します。

(4) 運賃改定

地下鉄事業の厳しい経営状況とお客様負担の適正化の視点に立って、計画の上半期に5%の運賃改定を見込みます。旅客数の動向が平成30年度までに目標としている5万人増に達しないなど計画上の収支改善が図れない場合は、本計画の目標達成のため、更に平成30年度に再度運賃改定が必要です。

運賃改定の実施に当たっては、社会情勢を見極めるとともに、旅客動向を踏まえ、十分な情報開示の下、利用者の御理解を得て行います。

2 コスト削減策

(1) 総人件費の削減

民間委託化の拡大、業務の効率化等による職員数の削減や給与カットなど総人件費の抑制を図ります。

ア 民間委託化の拡大

平成19年度から実施している地下鉄駅職員業務の民間委託について、駅責任者の業務を除き、委託化を拡大します。

イ 業務の効率化

すべての業務の点検・見直しを行い、効率化による人員の削減と嘱託化を推進します。

ウ 給与のカット

京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策として、全職員を対象とした給与カットを行います。

(2) 地下鉄設備の更新期間の延長

開業30年を迎える烏丸線の設備更新について、安全に留意しつつ市民理解を得ながら更新期間を延長します。

(3) 経費の削減

契約手法の改善や、維持経費の内容をより詳細に分析するとともに他事業者との比較を行うなど、あらゆる事業を徹底的に見直し、経常経費の削減を図ります。

- (4) 高金利建設企業債の借換えによる利息負担の軽減
国の「公的資金補償金免除繰上償還」制度を活用した、金利 5%以上の高金利建設企業債の借換えにより、利息負担の軽減を図ります。
- (5) 外郭団体の整理統合
外郭団体の運営を効率化するため、財団法人京都市交通事業振興公社を解散し、必要な業務を京都地下鉄整備株式会社に整理統合します。

3 一般会計支援等の拡充

一般会計からの支援については、経営の厳しい地下鉄東西線の必要性や波及効果を十分に説明し、市民の理解を求めています。

- (1) 経営健全化出資の拡充
平成 25 年度で終了する経営健全化出資については、国において期間延長をはじめとした制度拡充が行われ、国の同意に基づく起債を前提に、新たな計画期間中の平成 22 年度から平成 30 年度までの間、引き続き一般会計からの出資を行うことにより、資金不足の増加を抑制します。
- (2) 地下鉄施設の実耐用年数を考慮した企業債償還期間の延長
企業債のうち、資本費平準化債の償還期間について施設の実際の耐用年数も考慮して、期間の延長(20 年→30 年)を行い、将来の企業債償還の更なる平準化を図り、資金不足の増加を抑制します。
- (3) 三セク区間の直営化に伴う一般会計からの新たな出資
東西線三セク区間の鉄道資産の取得に対して、国の起債措置を受け、一般会計から地下鉄会計に新たに出資を行います。
- (4) 市バス事業の健全化により削減した補助金を活用した支援
市バス事業の健全化により削減した任意補助金(生活支援路線補助金及び市バス購入費に対する補助金)を地下鉄事業への支援に活用することで、一般会計からの補助金を拡充し、収支改善を図ります。

第5 各年度ごとの第4節の方策に係る収入及び支出に関する計画

(単位：億円)

区 分		計画初年度 (平成21年度)	第二年度 (平成22年度)	第三年度 (平成23年度)	第四年度 (平成24年度)	第五年度 (平成25年度)
収益的 収支	経 常 収 入	262	266	267	275	286
	営 業 収 益	231	231	233	234	246
	営 業 外 収 益	31	35	35	42	40
	うち高資本費対策 補 助 金(注1)	0	1	1	9	9
	経 常 支 出	389	389	377	370	363
	営 業 費 用	266	263	258	254	250
	営 業 外 費 用	123	126	119	116	113
	経 常 損 益	△127	△123	△110	△95	△77
	現金収支(償却前損益)	6	7	15	27	41
	純 損 益 (A)	△160	△123	△110	△95	△77
△ 累 積 欠 損 金	△3,203	△3,326	△3,436	△3,531	△3,608	
資本的 収支	資 本 的 収 入	427	350	243	260	225
	うち経営健全化 対 策 出 資 金	71	120	103	101	94
	資 本 的 支 出	503	372	289	307	284
	資 本 的 収 支 (B)	△76	△22	△47	△47	△59
減価償却費等(現金不用額)(C)		169	132	125	123	119
資本費緩和分企業債(D)		65	12	31	19	18
△ 累 積 資 金 不 足 (前年度累積資金不足)+(A)+(B)+(C)+(D)=(E)		△311	△311	△311	△311	△311
解消可能資金不足額(F)		18	20	46	84	130
△ 累 積 資 金 不 足 (解消可能資金不足額控除後) (E)+(F)		△293	△291	△265	△227	△181

注1 市バス事業の健全化により削減した補助金を活用して行う一般会計からの補助金である。

注2 億円未満の端数処理により、合計等が一致しない箇所がある。

(単位：億円)

区 分		第六年度 (平成26年度)	第七年度 (平成27年度)	第八年度 (平成28年度)	第九年度 (平成29年度)	第十年度 (平成30年度)
収益的収支	経 常 収 入	285	295	307	298	317
	営 業 収 益	252	258	264	271	277
	営 業 外 収 益	34	38	43	28	40
	うち高資本費対策 補 助 金(注1)	8	8	9	8	23
	経 常 支 出	349	341	340	343	343
	営 業 費 用	239	235	236	241	243
	営 業 外 費 用	110	106	104	102	100
	経 常 損 益	△64	△46	△33	△44	△26
	現金収支(償却前損益)	44	61	74	69	91
	純 損 益 (A)	△64	△46	△33	△44	△26
△ 累 積 欠 損 金	△3,672	△3,718	△3,751	△3,795	△3,821	
資本的収支	資 本 的 収 入	248	245	253	248	197
	うち経営健全化 対 策 出 資 金	96	85	84	84	65
	資 本 的 支 出	295	304	326	314	286
	資 本 的 収 支 (B)	△47	△59	△73	△66	△89
減価償却費等(現金不用額)(C)	108	106	107	113	116	
資本費緩和分企業債(D)	3	0	0	0	0	
△ 累 積 資 金 不 足 (前年度累積資金不足)+(A)+(B)+(C)+(D)=(E)	△311	△309	△308	△305	△303	
解 消 可 能 資 金 不 足 額 (F)	143	202	253	238	324	
△ 累 積 資 金 不 足 (解消可能資金不足額控除後) (E)+(F)	△168	△107	△55	△67	—	

注1 市バス事業の健全化により削減した補助金を活用して行う一般会計からの補助金である。

注2 億円未満の端数処理により、合計等が一致しない箇所がある。

第6 各年度ごとの資金不足比率の見通し

各年度の資金不足比率は、以下の表のとおり、計画期間の中間年度である平成25年度で80%未満となり、最終年度の平成30年度には20%未満とすることを目標としています。

(単位：%)

	計画初年度 の前年度	計画初年度 (平成21年度)	第二年度 (平成22年度)	第三年度 (平成23年度)	第四年度 (平成24年度)	第五年度 (平成25年度)
資金不足比率	133.5	126.8	125.7	114.0	96.9	73.6

	第六年度 (平成26年度)	第七年度 (平成27年度)	第八年度 (平成28年度)	第九年度 (平成29年度)	第十年度 (平成30年度)
資金不足比率	66.6	41.5	20.7	24.7	—