

市バス・地下鉄の「経営ビジョン」骨子案



地下鉄キャラクター
「都くん」

～皆様からのご意見を募集します～

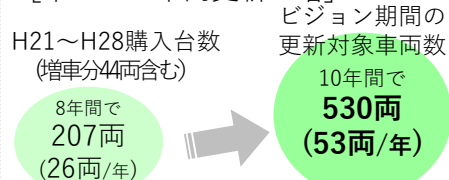
- 市バス・地下鉄は、市民の皆様のご理解とご協力の下、近年お客様数は大きく増加し、1日に75万5千人の方がご利用される京都の主要な交通機関として、市民の皆様の暮らしとまちの様々な活動を支え、京都市の重要政策であるひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進に重要な役割を果たしています。
- 一方、今後は老朽化した車両・設備の更新に多額の費用を要することや、事業を支える人材が不足するなど、経営環境は大変厳しい見通しです。
- このような中、より多くのお客様にご利用いただき、将来にわたり市バス・地下鉄が市民の足としての役割を果たしていくための、今後10年間の方針や取組を、経営ビジョンの骨子案として取りまとめました。
- 今後の市バス・地下鉄について市民の皆様からのご意見を広く募集します。

<今後の課題と取組の方向について>

取り巻く
背景・課題
(P7, 8)

- ・地下鉄は依然として**全国一厳しい経営状況** (3,700億円を超える企業債等残高)
- ・**バス運転士・整備士が不足**する中で人材の確保が必要
- ・市バスの**混雑対策**が喫緊の課題
- ・車両・設備等**更新費用の増大**

[市バスの車両更新の増]



[地下鉄事業の建設改良費の増]



厳しい
収支見込
(P9, 10)

近年の収支は好調ですが、今後は大変厳しい状況が見込まれます。
市バス：**10年累計で24億円の収支不足**の見込 (230億円もの車両・設備更新費用)
地下鉄：**日常の運転資金の不足額(累積資金不足)が最大約1,000億円まで増加**の見込
(一般会計からの経営健全化対策出資金の終了、700億円超の車両・設備更新費用)

このような中でも、市バス・地下鉄が市民の足としての役割を果たしていくため

取組の方向
(P11, 12)

- ・より多くの方にご利用いただくことにより、安定的な運営を目指します。
- ・運賃改定を回避し、任意補助金に頼らない運営を目指しつつ、安全・安心はもとより、利便性・快適性の向上策を推進します。
- ・市民の皆様と共に、利用促進と「歩くまち・京都」の推進に取り組みます。



市バスキャラクター
「京ちゃん」

骨子案に記載した今後の基本方針や主な取組などについて、また、「どのようにすればお客様を増やすことができるか」などのご提案も含め、広く皆様からのご意見をお待ちしています。

ご意見募集の内容は裏面を見てね!!



ご意見募集の内容

(1) 募集内容

- 経営ビジョン骨子案の内容についてのご意見
- 今後の重要課題である以下のテーマ等についてのご意見
 - ・どのようにすればお客様を増やすことができるかについて
 - ・市バスの混雑対策に有効な取組について
 - ・市バスだけでなく地下鉄をもっとご利用していただくための取組について

(2) 募集期間

平成30年7月6日（金）から8月5日（日）まで（当日消印有効）

(3) 応募方法

郵送、FAX、電子メール又は京都市情報館（ホームページ）のご意見送信フォームにより御応募下さい。

※様式は自由ですが、必要に応じて「ご意見記入用紙」をお使いください。

(4) 提出先・問い合わせ先

京都市交通局 企画総務部 総務課 経営計画担当

【住 所】 〒616-8104 京都市右京区太秦下刑部町12

【電 話】 075-863-5026

【FAX】 075-863-5039

【メール】 koutsu-kikaku@city.kyoto.lg.jp

【ご意見送信フォーム】 ※京都市情報館（ホームページ）からリンク

<http://www.city.kyoto.lg.jp/templates/pubcomment/0-Curr.html>



このQRコードから
京都市情報館にアクセス
できます。

(5) その他

ご意見募集の結果は、京都市情報館（ホームページ）において、公表を予定しております。（個人情報は公開しません。）

なお、お寄せいただいたご意見等に対する個別の回答は致しませんので、あらかじめご了承ください。

京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン (2019－2028) 骨子案

<目 次>

- 1 新たな経営ビジョンについて P 1
- 2 これまでの取組 P 2
- 3 事業を取り巻く背景・課題 P 6
- 4 財政収支の見通しについて P 9
- 5 経営ビジョンにおける基本方針等 P11
 - 事業戦略1 安全運行の確保 P13
 - 事業戦略2 より質の高いサービスの提供 P14
 - 事業戦略3 利便性・快適性の向上 P15
 - 事業戦略4 まちづくりへの貢献 P19
 - 事業戦略5 経営基盤の強化 P20
- 6 今後の予定 P24



1 新たな経営ビジョンについて

(1) 策定の趣旨

市バスは市内バス輸送の8割超、地下鉄は市内鉄道輸送の5割超のお客様をお運びする本市の主要交通機関であり、両事業が一体となって、市民の生活と京都のまちの活動を支える重要な役割を果たしています。

経営ビジョンでは、市民の大切な財産である市バス・地下鉄を、将来にわたり安定的に運営し、「市民の足」としての役割をしっかりと果たしていくことができるよう、今後の事業環境や課題を踏まえ、2019年度(平成31年度)から10年間の経営の基本的な方針や、具体的取組、財政収支計画等を取りまとめます。

* 本骨子案について

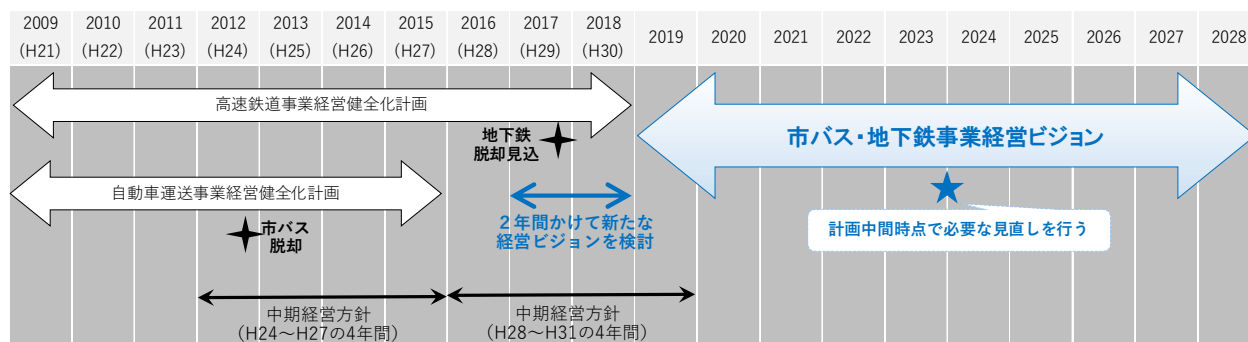
骨子案は、経営ビジョンの策定に向け、市民の皆様からのご意見をいただくための検討材料として取りまとめたものであり、事業を取り巻く背景・課題、経営の基本方針（事業方針、財政目標）や主な取組（事業）項目、また、取組を実現するうえでの課題など、現在の交通局での検討状況をお示しいたします。

この骨子案によりパブリックコメント（市民意見募集）を実施し、市民の皆様からのご意見を踏まえ交通局においてさらに検討を深め、経営ビジョンの策定に向け取り組んでまいります。

(2) 計画期間

2019年度から2028年度までの10年間とします。

また、計画期間の中間時点である5年後に、社会情勢の変化や取組の進捗状況等を踏まえ、見直しを行うこととします。



(3) 計画の位置付け

新たな経営ビジョンは、平成24年度決算で経営健全化団体から脱却して終了した「自動車運送事業経営健全化計画」と、平成30年度までを期間とする「高速鉄道事業経営健全化計画」の後継となる、市バス・地下鉄事業の経営計画とするとともに、京都市基本構想を受けた部門別計画である「京都市基本計画（はばたけ未来へ！京プラン）」の政策分野ごとの計画（分野別計画）として位置付けます。

また、全国の公営企業に対して、将来にわたり住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを安定的に継続することが可能となるよう「経営戦略」の策定が国から要請されており、新たな経営ビジョンは、この「経営戦略」としても位置付けます。

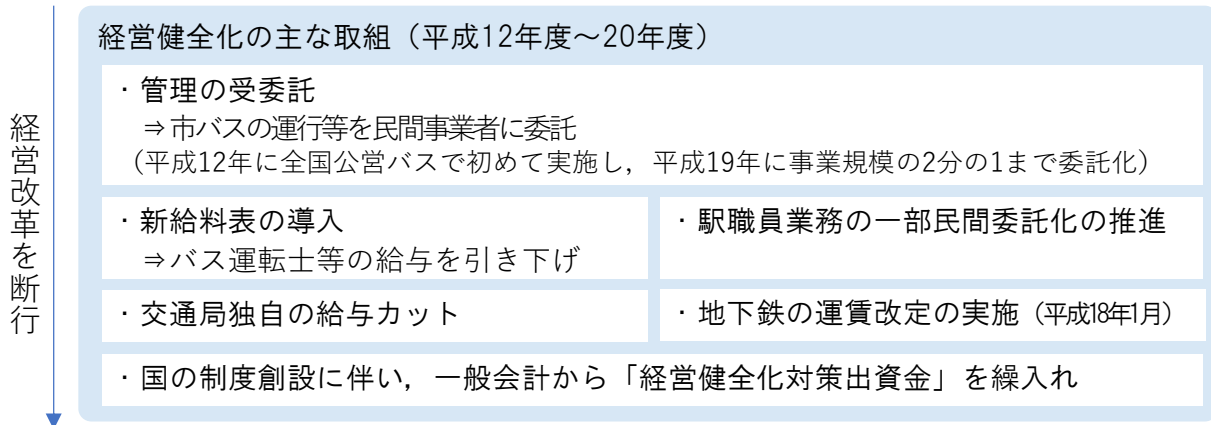
2 これまでの取組

市バス事業においてはモータリゼーションの進展や地下鉄の開業等により、昭和55年をピークにお客様数の減少が続き、地下鉄事業においても東西線建設がバブル期と重なり1キロ当たり建設費が約300億円まで高騰したことなどから、両事業とも極めて厳しい経営状況が続き、これまで数次にわたり、経営の健全化に取り組んできました。

(1) 人件費削減を中心とした抜本的な経営改革

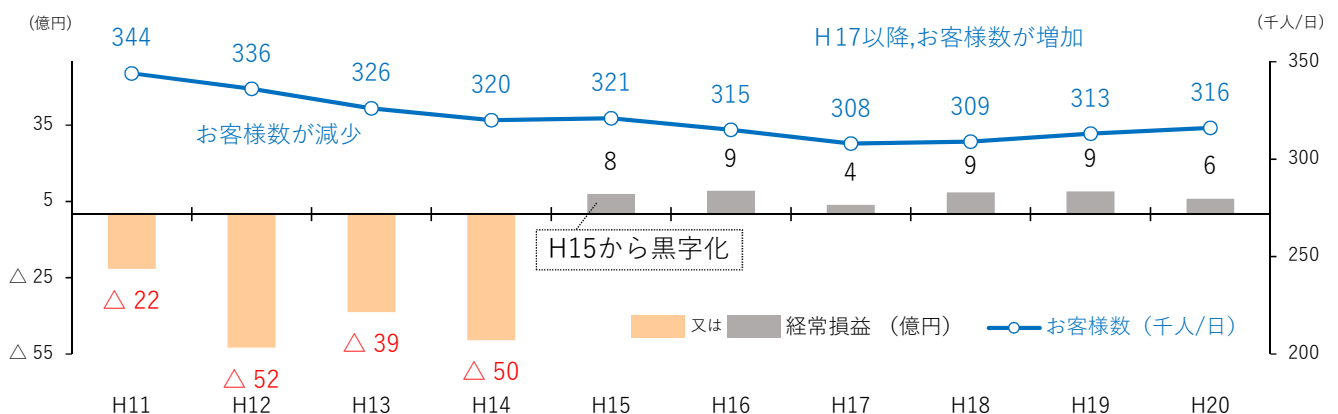
市バス・地下鉄両事業ともに、お客様数が減少又は伸び悩むとともに、経常赤字が続き、事業の存続が危ぶまれるほどの極めて厳しい経営状況が続きました。

厳しい状況を踏まえ、平成12年度以降、新給料表の導入や交通局独自の給与カットを実施するなど、抜本的な経営改革の断行により、経営改善に向けて取り組みました。

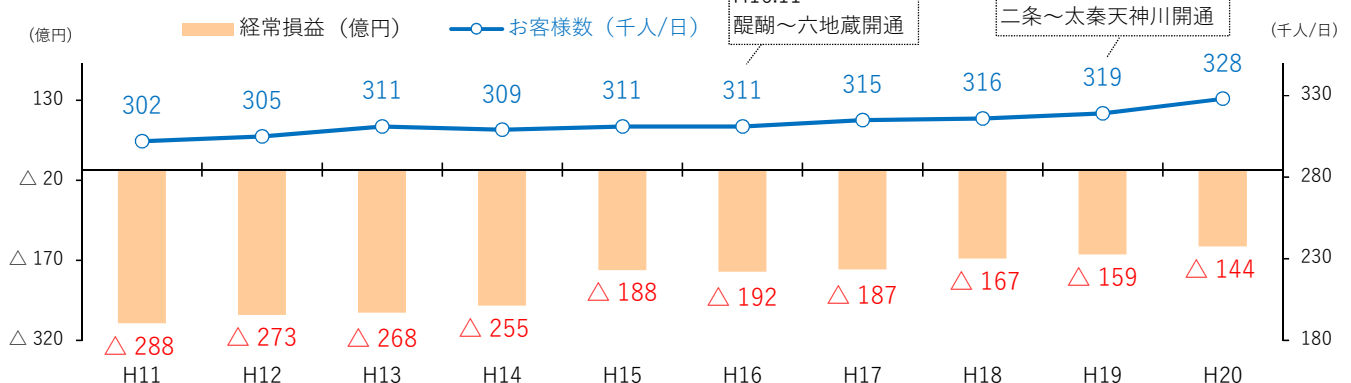


経営改革を着実に推進した結果、市バス事業では黒字を計上できるようになるとともに、地下鉄事業でも単年度の赤字額が少しずつ減少するなど、経営状況は一定改善しました。

【市バス事業の経常損益とお客様数（H11～H20）】



【地下鉄事業の経常損益とお客様数（H11～H20）】



(2) 「経営健全化計画」に基づく取組（平成21年度以降）

人件費削減をはじめとする経営改革を推し進めた結果、経営状況は一定の改善が進みましたが、平成20年度決算において、市バス・地下鉄両事業ともに、新たに施行された財政健全化法に定める経営健全化基準（資金不足比率*20%）を大きく超過しました。（市バス：59.7%、地下鉄：133.5%）このため、「経営健全化団体」に該当することとなり、平成22年3月に、市会の議決を得て法に基づく「経営健全化計画」を策定しました。

特に地下鉄財政の健全化については、京都市財政の最大の課題として、全市を挙げ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てきました。

経営健全化の計画の柱である地下鉄5万人増客の実現に向けては、駅周辺への集客施設の整備、誘致や、沿線でのイベントの開催、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進など、交通局だけでなく、市役所全庁体制で取り組んできました。

- ※ 資金不足比率： 公営企業の事業規模（料金収入の規模）に対する資金不足の比率（累積資金不足÷営業収益で算出）であり、経営状態の悪化の度合いを示す指標です。
- ※ 累積資金不足： 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。

ア 市バス事業

＜「経営健全化計画」の目標＞

- 平成27年度までに資金不足比率を20%未満に引下げ
- 平成30年度までに累積欠損金及び累積資金不足を解消
- 平成30年度以降、一般会計からの任意補助金に頼らない運営を目指す。

＜主な健全化策＞

- ◎ お客様増加策の実施
- ◎ 営業所の再編成、自動車整備業務の民間委託化
- ◎ バス車両耐用年数の大幅な見直し（14年→18年）
- ◎ 一般会計の任意補助金の削減

イ 地下鉄事業

＜「経営健全化計画」の目標＞

- 平成21年度に現金収支を黒字化、平成30年度までに資金不足比率を20%未満に引下げ
- 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
- 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

＜主な健全化策＞

- ◎ お客様増加策の実施（H30までの1日5万人増客）
- ◎ 駅ナカビジネスの拡大
- ◎ 運賃改定（計画上半期に5%改定を見込む）
- ◎ 駅職員業務民間委託化の拡大
- ◎ 地下鉄設備の更新期間の延長
- ◎ 高金利企業債の借換えによる利息軽減
- ◎ 一般会計支援の拡充

(3) 中期経営方針に基づく取組

経営健全化計画の進捗を踏まえ、平成24年度以降、新たに4年毎の経営の基本方針や重点取組について「中期経営方針」として定め、経営健全化の推進とあわせて、市バス・地下鉄のお客様増加策や安全対策、利便性の向上等に取り組んできました。

市バス事業では、輸送力の増強やバス待ち環境の向上等、利便性の向上により増客を図る「攻めの経営」を推進し、近年お客様数を大幅に増加させてきました。また、地下鉄事業では、駅ナカビジネス収入の目標額を10億円に引き上げたほか、烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置など、経営の健全化と、安全性・お客様サービスの向上に取り組んできました。

<近年の事業面での主な取組>

◎市役所全庁を挙げた地下鉄5万人増客に向けた取組

- ・地下鉄5万人増客推進本部による全庁挙げた地下鉄の増客策の推進
 - 地下鉄を核としたまちづくり…山ノ内浄水場跡地活用, 岡崎地域活性化ビジョン等
 - 駅周辺での観光・集客イベントの開催…京の七夕, 岡崎ハレ舞台, 京都マラソン等
 - 「地下鉄若手職員増客チーム」による取組の推進…「太秦萌」の創出, 沿線百貨店等との連携等
- ・地域・企業・大学等との連携による魅力向上と利用促進, 「歩くまち・京都」推進の取組との連携

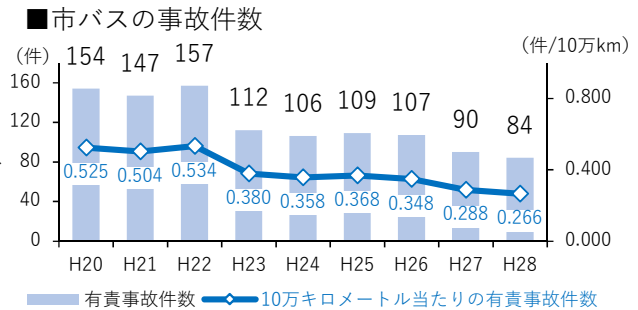
◎安全対策の強化

【市バスの事故防止】

- ・安全運転セミナー等による運転士の資質向上
- ・全車両にドライブレコーダー, 運転情報システム導入
- ・車両ヘッドライトのLED化等の設備投資

【地下鉄の安全性向上】

- ・烏丸線3駅(烏丸御池, 四条, 京都)への可動式ホーム柵の設置
- ・ホーム端への注意喚起ラインの設置
- ・駅出入口への止水板の設置
- ・駅ホームへの車掌用モニタの増設



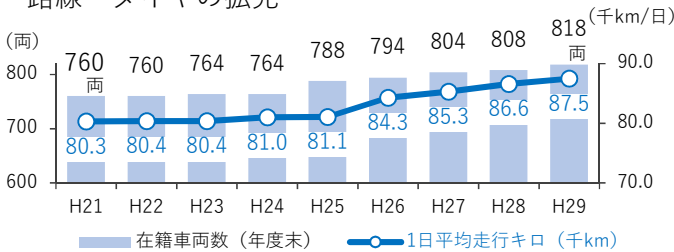
- ・年間事故件数の大幅減 (H20→H28: △45.5%)
※H26以降は輸送力を増強している中で削減できている。
- ・10万km当たり事故件数の減 (H20→H28: △49.3%)

◎利便性やお客様サービスの向上

【市バスの利便性向上】

[路線・ダイヤの拡充等]

- ・H26.3以降, 主要系統の増便など輸送力を増強
- ・地域のモビリティ・マネジメントと一体となった路線・ダイヤの拡充



【均一運賃区間の拡大】

嵯峨・嵐山地域(H26.3), 岩倉・修学院地域(H28.3), 上賀茂・西賀茂地域(H29.3)への均一運賃区間の拡大

上記の事業規模の拡大や利便性向上の取組等により, 収支改善が進み, **全系統の約4割が黒字に**

【バス待ち環境の向上】

[バス停上屋]

- ・民間活力を導入した広告付きバス停上屋整備を推進
- ・交通局主体による上屋整備を市内周辺部等で推進
→累計623箇所 (H30.3末)

[ベンチ]

- ・小型ベンチの活用など工夫しながら設置拡大
→累計852箇所 (H30.3末)

[バス停照明]

- ・電源確保が困難なバス停にソーラー式照明を設置
→照明設備のあるバス停は累計1,023箇所(H30.3末)

[バス接近表示器]

- ・H26~28で230箇所に増設→累計529箇所(H30.3末)
- ・携帯やスマホでもバスの接近情報を提供

[バス待ち空間「バスの駅」]

- ・地域の皆様や民間事業者の方々のご協力で無償提供していただいた敷地などに快適なバス待ち空間を整備
→累計50箇所(H30.3末)

【地下鉄のダイヤの充実】

- ・夜間ダイヤの充実とシンデレラクロスの実施(H22.3)
- ・学生の利用増加に対応した午前10時台の増便(H26.9)
- ・「コトキン・ライナー」(金曜終電30分延長)の試行運行(H27.10)

【ICサービスの充実】

- ・全国相互利用サービスの実施(H25.3)
- ・市バスにおけるICサービスの実施(H26.12)
- ・市バス・地下鉄のICOCA定期券, ICOCAの発売, ICカードによる乗継割引サービス開始等(H29.4)
- ・地下鉄全改集札機のICカード対応の完了(H28)
- ・ICチャージ機能付き券売機・精算機の全駅設置(H28)



◎駅ナカビジネスの拡充

年間収入10億円の目標に向け積極的に展開

- ・地下鉄駅構内への「コトチカ」の展開
→四条(H22), 烏丸御池(H23開業, H27増床), 京都(H24開業, H28増床), 三条京阪(H25) 山科・丸太町(H26), 今出川(H27) 北大路(H29) スターバックス(烏丸御池駅)

- ・自動販売機, ATMの設置等利便施設を拡充

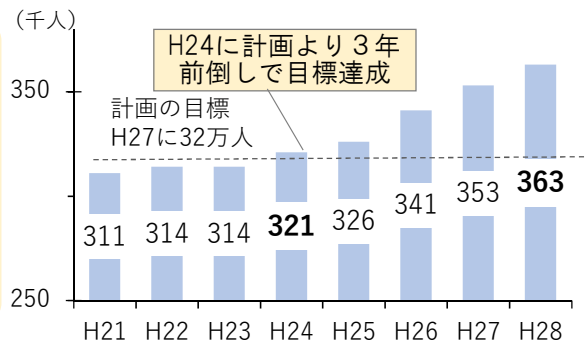


(4) 経営健全化計画及び中期経営方針に基づく取組の成果

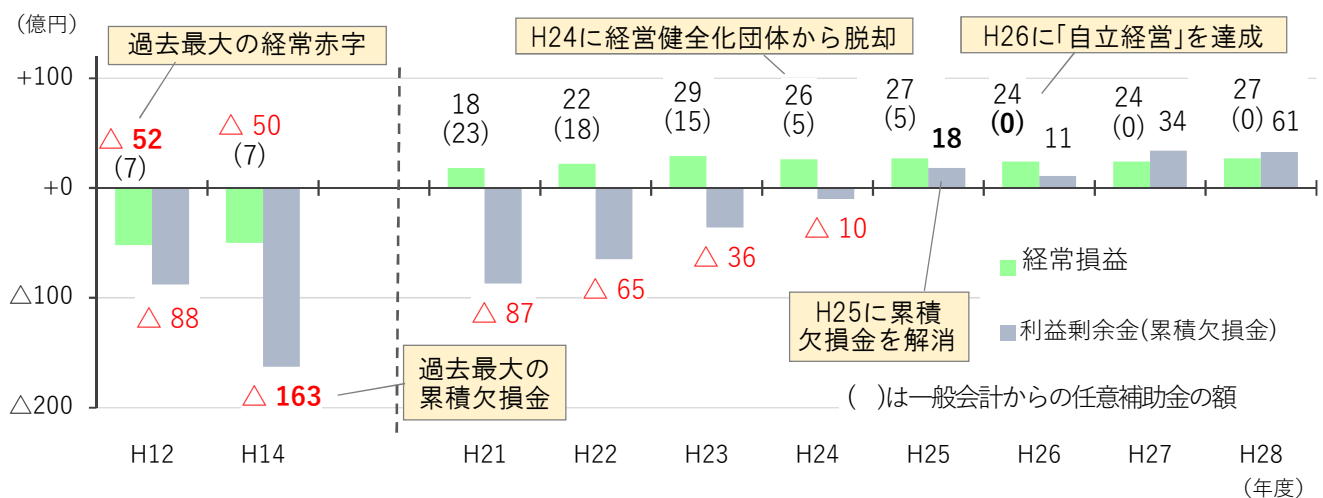
◆ 市バス事業

- ◎ 平成24年度決算で、資金不足比率が20%未満となり、計画より3年前倒しで経営健全化団体から脱却
- ◎ 平成25年度に累積欠損金を解消、また平成26年度には累積資金不足を解消
- ◎ 平成26年度に任意補助金ゼロの自立経営を達成し、以降自立経営を継続

1日当たりお客様数（市バス）



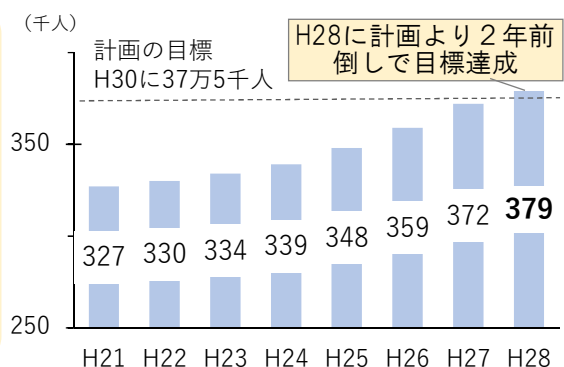
市バス事業の財政状況



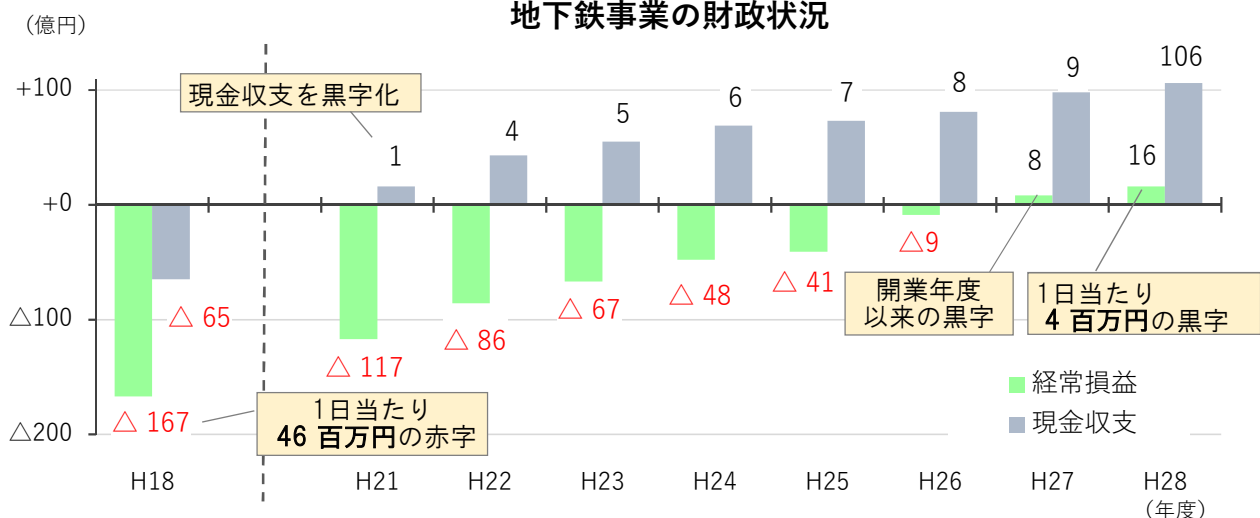
◆ 地下鉄事業

- ◎ 平成21年度に現金収支を黒字化し、以後黒字を拡大
- ◎ 5万人の増客目標を計画より2年前倒しで達成 (H28 お客様数37万9千人/日)
- ◎ 平成27年度に開業年度以来の黒字を計上
- ◎ 計画を上回る増収増客の達成等により、予定した運賃改定を回避した上で、計画より1年前倒しで経営健全化団体から脱却の見通し

1日当たりお客様数（地下鉄）



地下鉄事業の財政状況



3 事業を取り巻く背景・課題

(1) お客様の動向

この間、「歩くまち・京都」の推進と市バス・地下鉄の利便性向上の取組が相まって、マイカー利用による入洛客は大きく減少するとともに、自動車の分担率が低下して鉄道・バスの分担率が上昇し、京都の都市圏人口が横ばいの中でも、市民の方や、定期を利用される通勤・通学の方のご利用増に結びついています。

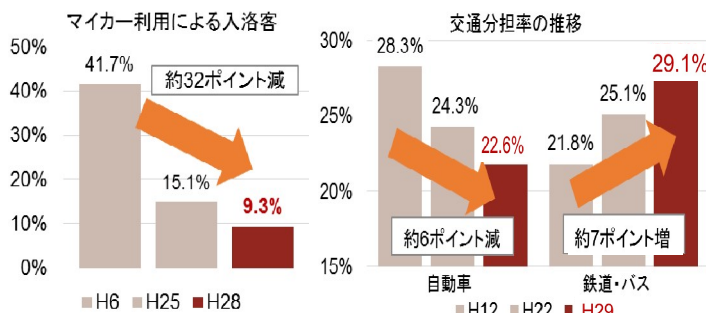
今後は、高齢化の進展により、高齢の方のご利用の増加も見込まれます。

また、観光で京都を訪れる方は3年連続で5,500万人を超える高い水準で推移し、宿泊客数は過去最高となっておりますが、日帰りの観光客数は減少している状況もあり、引き続き観光客の動向に注視していく必要があります。

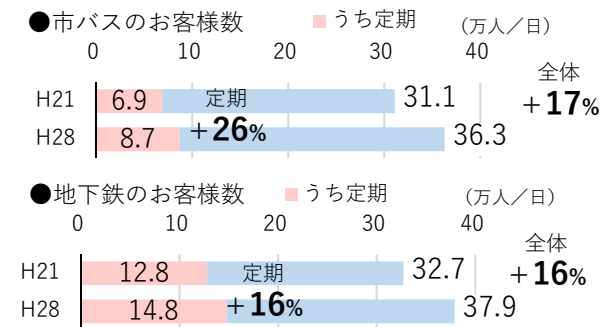
一方、今後もアジア地域への観光客は引き続き増加が見込まれていることから、外国からのお客様は堅調に推移することが想定されます。

⇒ 引き続き、市バス・地下鉄のご利用を期待できる方は多くおられると考えられます。

[自動車分担率の低減]

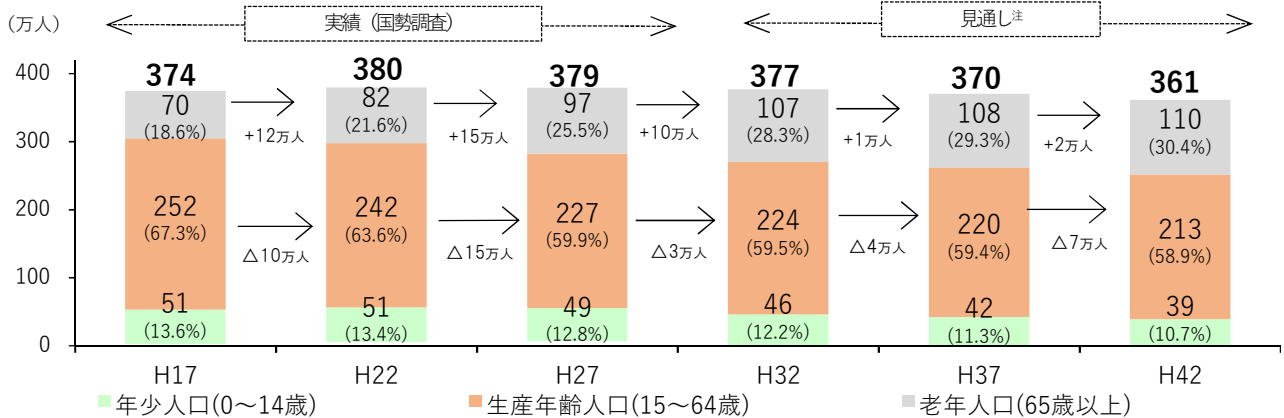


[市バス・地下鉄のお客様数 (H21-H28)]



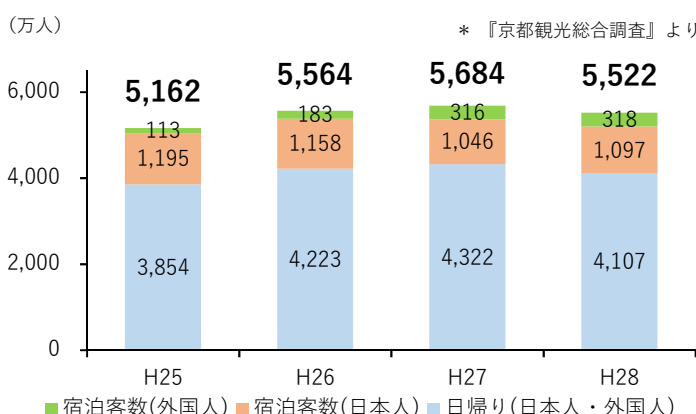
[京都市圏※の人口構造の推移 (実績・見込)]

※京都市及び京都市に隣接する自治体、及び京都市への就業・通学者(15歳以上)の割合が概ね5%以上の自治体

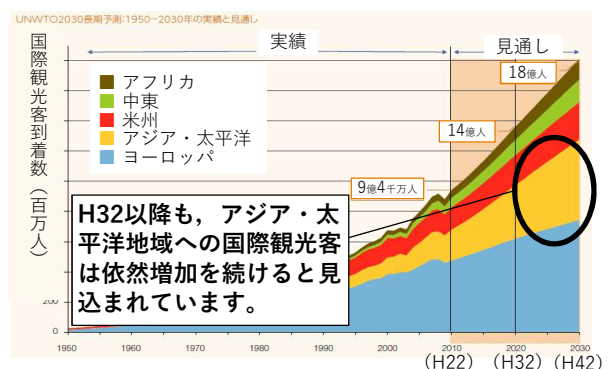


注1 平成32, 37, 42年度の数値は、国立社会保障・人口問題研究所が公表している年齢別推計人口値 注2 四捨五入のため合計が一致しない箇所があります。

[京都市への観光客数の推移 (H25-H28)]



[国際観光客数の推移 (地域別)]



* UNWTO(国連世界観光機関)『Tourism Highlights 2016Edition』より

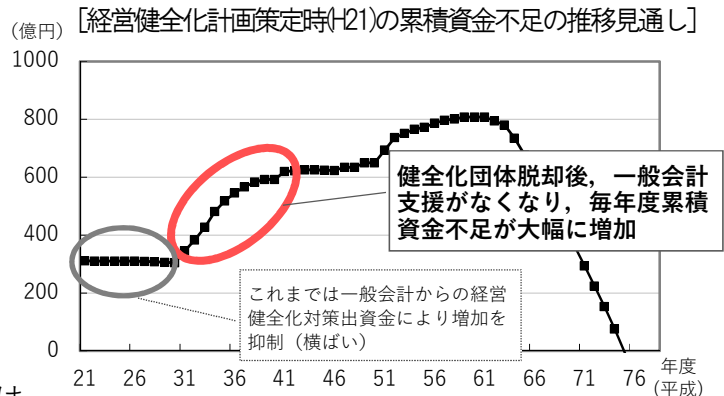
(2) 依然として全国一厳しい地下鉄の経営状況

本市地下鉄は建設に約8,500億円もの費用を要し、特に東西線については建設がバブル期と重なり、1キロ当たりの建設費が約300億円にも上ったことに加え、お客様数も伸び悩んだことなどから、厳しい経営状況が続きました。

市民の皆様のご理解とご協力の下、全庁一丸となった増客の取組など、この間、経営健全化の取組を着実に進め、1年前倒しで経営健全化団体から脱却できる見通しとなるなど、経営改善が進みました。

しかしながら、平成28年度決算においても、未だ3,700億円を超える企業債等残高と300億円を超える累積資金不足を抱えており、日々の営業から得られる利益（営業収益）に対して、これら負債の割合は、全国の公営地下鉄の中でも突出して高く、依然として全国一厳しい経営状況にあります。

また、経営健全化団体からの脱却後は、一般会計からの経営健全化対策出資金の繰入れが終了することから、累積資金不足が大幅に増加していくことが見込まれます。



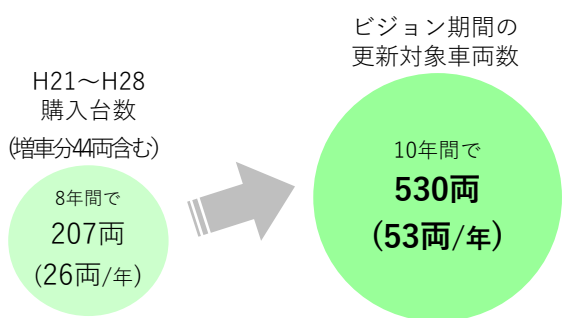
- ※ 企業債： 地方公営企業が建設、改良事業などに要する資金に充てるために発行する地方債（借入金）のことです。
- ※ 経営健全化対策出資金： 財政健全化法に基づく経営健全化団体について、累積資金不足の増加抑制のために、国制度に基づき一般会計が地方債を発行して行う出資です。

(3) 老朽化に伴う車両・設備の更新コストの増加

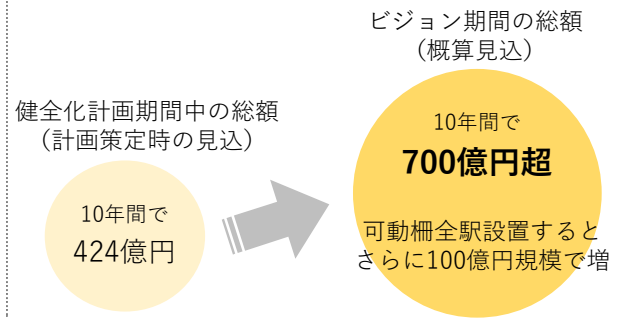
市バス事業においては、経営健全化計画で実施した市バス車両の更新年数の延長により、これまで車両更新費用が低い水準で推移してきました。しかしながら、今後10年間では、全体の6割超の500両以上の車両が更新時期を迎え、多額の更新費用が必要となります。

地下鉄事業においても、平成30年度には烏丸線は開業後37年、東西線も21年を迎え、今後多くの設備や車両が更新時期となり、更新費用が大幅に増加していきます。また、可動式ホーム柵を烏丸線全駅に設置する場合には、さらに100億円規模の事業費が別に必要となります。

[市バスの車両更新の増]



[地下鉄事業の建設改良費の増]



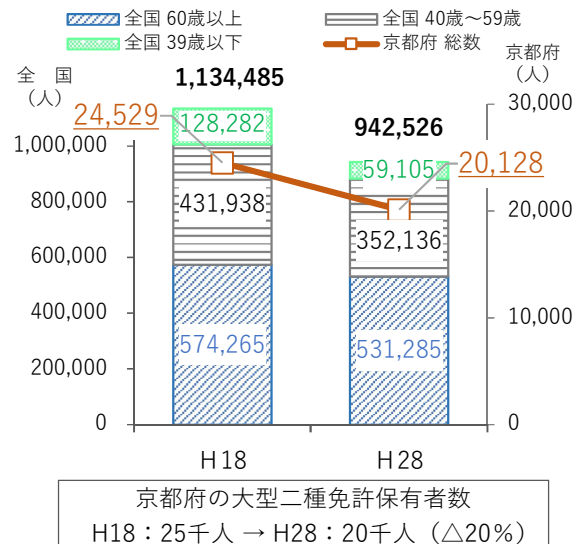
(4) 事業を支える人材の確保

近年、バス事業において、「大型二種免許」の保有者の減少などを背景に、全国的にバス運転士、整備士の不足が大きな問題となっています。

今後更なる少子高齢化の進展により社会全体で労働力が不足し、人材の確保がより厳しくなることも想定されます。

バス運転士をはじめとする人材の確保については、安定的に事業を継続していくうえで極めて重要な課題であり、しっかりと検討していく必要があります。

【大型二種免許保有者の推移（全国(年代別),京都府）】



(5) 本市のまちづくりとの連携

現在本市では、少子高齢化の進展や子育て世代の近隣自治体への流出など直面する様々な課題を踏まえ、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」や「健康長寿のまち・京都」の実現、また、文化や観光振興に向けた施策などに関係局区で連携して取り組み、人口減少社会に挑戦するまちづくりを進めています。

市バス・地下鉄においても、長期的にはお客様数の大幅な増加がいつまでも続くことは期待できない中、いかに市民やまちの活動に寄与できるか、また、まちの活性化がいかに利用者の確保につながるのかという双方向の視点を持って事業運営を進め、その役割を果たしていく必要があります。

また、本市の主要交通インフラとして、より強靱で持続可能な都市を目指す「レジリエント・シティ」や「SDGs」^(※)の推進に寄与する視点が必要です。

引き続き、他の施策との融合を図りながら、お客様に安全、安心、快適にご利用いただけるよう、交通インフラとしての機能を向上させることを通じて、市民の暮らしやまちの活動を支え、本市が目指すまちづくりに貢献していくことが求められます。

※ SDGs … 持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）の略語で、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、2016年から2030年までの国際目標として記載されています。

(6) 観光客の増加等に伴う市バスの混雑対策

観光で京都を訪れる方は、3年連続で5,500万人を超える高い水準で推移し、平成28年は日本人・外国人を含めた宿泊客数が過去最高となるなど、近年の市バス・地下鉄の好調なお客様数の増加に寄与しています。

しかしながら、近年、特に海外からの観光客の方がキャリーバッグ等の大きな手荷物を持って乗車されることが多く見受けられ、お客様の増加と相まって、一部の路線において車内の混雑度合いの高まりが顕著となり、市バスを利用される市民の皆様にご不便をおかけしており、市バスの混雑対策は喫緊の課題となっています。

引き続き、市バス・地下鉄が主要交通インフラとしての役割を果たしていくためには、市バスの混雑に対して、市民生活と観光との調和を図りつつ、市バスだけでなく地下鉄を上手に活用した観光のPRをはじめとする公共交通全体のネットワークでの利用促進を図るなど、一層の対策を講じることが必要です。

4 財政収支の見通しについて

経営ビジョンの検討に当たり、自動車の分担率の低下や観光客の堅調な推移の見通しなどから、市バス・地下鉄のご利用を期待できる方は引き続き多くおられると考えられることも踏まえ、平成30年度予算数値を基礎として、お客様数が現状（平成30年度予算数値）で推移する前提で、現状のサービスを維持（※）していくと仮定した場合の財政収支の見通しを試算しました。

（※ 事業規模は現状を維持するとし、平成30年度予算で方針を決定しているもの以外の新規の取組に係る財政需要は見込まない場合の試算）

(1) 市バス事業

お客様数が現状で推移し、現状の事業規模・運賃で経営を継続した場合には、経常損益は悪化し赤字に

500両を超える車両や設備更新費用の集中による減価償却費の増加、また人件費や委託費など、経常支出が大きく増加すると見込まれ、経常損益は赤字が継続する見込みです。

計画期間の後半には、収支はやや改善してくる見通しですが、10年間で合計△24億円の収支不足が見込まれます。

試算結果を踏まえた今後の財政運営について

自立経営を継続しつつ、混雑対策など課題への対処、利便性やサービス向上などを進めていくためには、常に効率的な運営に努めながら、一層の増客を中心とした収入の増加を実現していく必要があります。（※1日当たりお客様数+1千人で年間約56百万円の増収）

試算結果

（単位 億円、税抜）

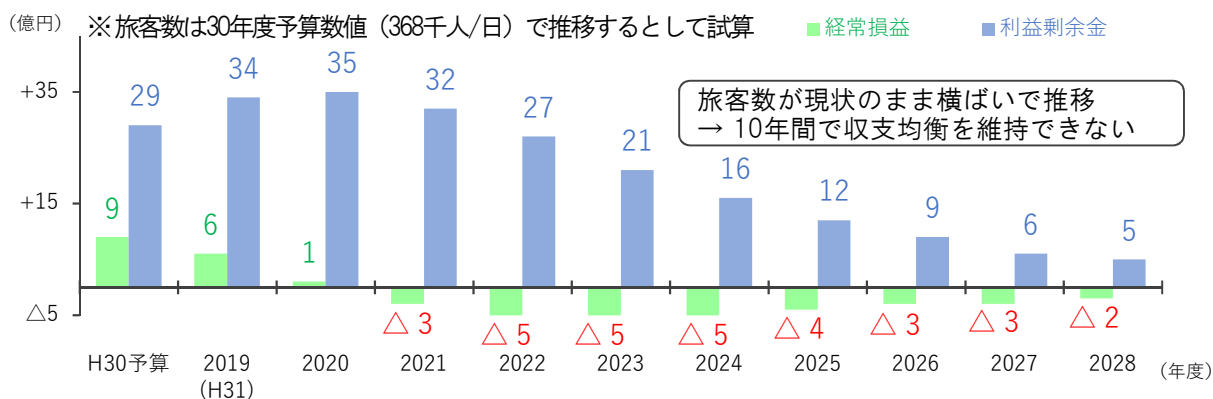
年度	H30 (予算)	計画期間（前半）					計画期間（後半）					10年間 計
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
経常収入	219	219	218	218	218	218	218	218	218	218	218	2,181
経常支出	210	213	218	221	223	224	223	221	221	221	219	2,205
経常損益	9	6	1	△3	△5	△5	△5	△4	△3	△3	△2	△24
利益剰余金	29	34	35	32	27	21	16	12	9	6	5	—

注1 平成30年度の利益剰余金は、処分方針が決まっているものは除いた市バス会計で活用可能な額を記載している。

注2 億円単位未満の端数処理により、合計が一致しない箇所がある。

経常損益は赤字が継続
（10年間の収支不足合計は△24億円）

経常損益と利益剰余金の推移（グラフ）



【試算の主な前提】

- ・ 経 費：平成30年度予算数値を基礎に、委託費などの増等を反映
- ・ 建設改良費：車両や設備の計画的な更新費用を反映（計画期間中の総額約230億円）
- ・ そ の 他：平成31年度以降は地下鉄会計への出資は見込まず。

(2) 地下鉄事業

お客様数が現状で推移し、運賃改定を回避しつつ、現状の事業規模で経営を継続した場合には、累積資金不足の計画期間後の最大値見込は約1,000億円まで増加

現金収支は引き続き黒字の拡大が見込まれるものの、車両・設備の更新費用の大幅な増により減価償却費が大きく増加することなどから、経常損益は悪化が見込まれます。

経営健全化対策出資金の繰入れの終了により累積資金不足は大幅に増加し、計画期間後には最大約1,000億円まで増加することが見込まれます。烏丸線全駅への可動式ホーム柵の設置には、更に約100億円の事業費が必要となり、更なる増加が見込まれます。

1,000億円の累積資金不足は、年間収入額の3倍にも相当する巨額の資金が不足するという状況であり、可能な限り累積資金不足増加の抑制を図っていく必要があります。

試算結果を踏まえた今後の財政運営について

烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置など、新たな課題にも対応しつつ、将来にわたり安定的に運営していくためには、常に効率的な運営に努めながら、一層の増客を中心とした収入の増加を実現していく必要があります。（※1日当たりお客様数+1千人で年間約65百万円の増収）

試算結果

現金収支は拡大するが経常損益は悪化

(単位 億円, 税抜)

年度	H30 (予算)	計画期間 (前半)					計画期間 (後半)				
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
経常収入	332	332	334	331	329	333	331	331	331	331	326
経常支出	330	331	333	335	338	341	343	343	341	337	332
経常損益	1	1	1	△5	△9	△8	△13	△12	△11	△5	△6
現金収支	96	103	108	109	111	118	116	118	119	120	116
累積資金不足	△317	△353	△390	△435	△483	△523	△602	△682	△744	△782	△824
企業債等残高	3,553	3,461	3,385	3,279	3,189	3,077	2,931	2,745	2,587	2,457	2,321
有利子負債総額	3,871	3,814	3,775	3,714	3,672	3,600	3,534	3,427	3,331	3,239	3,145

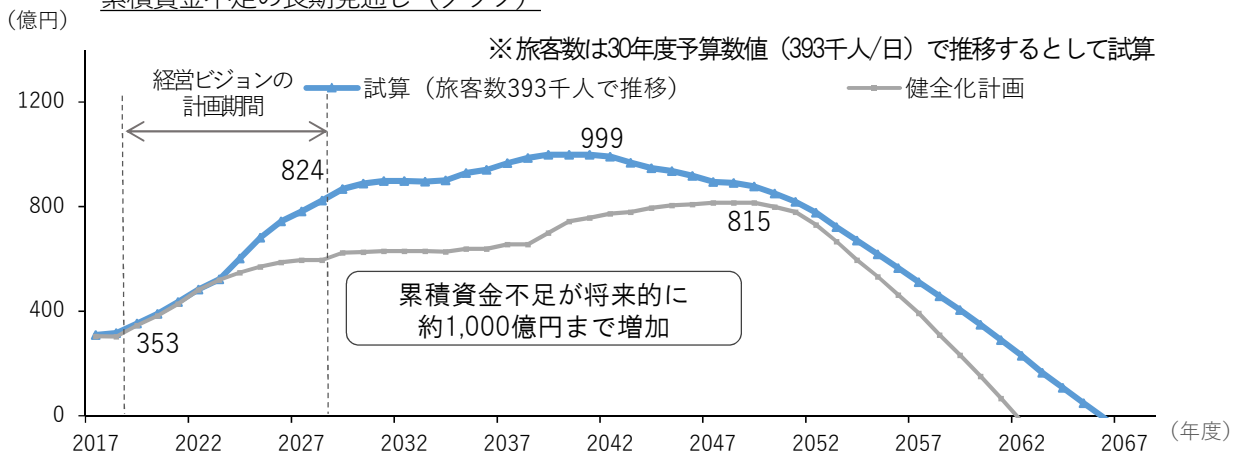
注1 億円単位未満の端数処理により、合計が一致しない箇所がある。

注2 有利子負債総額は、企業債等残高と累積資金不足の合計である。

⇒ 累積資金不足の最大値見込△999億円 (2039年度)

累積資金不足が大幅に増加

累積資金不足の長期見通し (グラフ)



【試算の主な前提】

- ・一般会計繰入金：国制度に基づく繰入金を反映
(経営健全化計画で繰入れを予定している高資本費対策補助金は見込まず。)
- ・経費：平成30年度予算案の数値で推移
- ・建設改良費：車両や設備の計画的な更新費用を反映 (計画期間中の総額約720億円)

5 経営ビジョンにおける基本方針等

市バス・地下鉄事業ともに、今後は車両・設備の更新費用の増加や事業を取り巻く環境が厳しさを増す中でも、京都の主要公共交通インフラとして、将来にわたり市民の皆様の生活と都市活動をしっかりと支えていく必要があります。

事業を安定的に継続し、市バス・地下鉄に求められる役割を果たし続けるため、経営ビジョンにおいて以下のとおり経営の基本方針や事業戦略を定め、取組を進めます。

(1) 経営ビジョンの体系

～ 市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄 ～

交通局の
役割

ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」をリードする主要交通インフラとして、人口減少社会に挑戦する本市のまちづくりの核として、市民の皆様の生活と都市活動をしっかりと支えます。

〈事業を取り巻く状況〉

- ・人口減少, 少子高齢化
- ・観光客数の堅調な推移
- ・公共交通優先のまちづくり
- ・厳しい市財政

〈取り組むべき課題〉

- ・バス運転士や整備士等の人材確保
- ・市バスの混雑対策
- ・可動式ホーム柵など安全対策強化
- ・地域主体のEVI・マネジメントとの連携
- ・乗継利便性の向上

〈お客様の動向〉

- ・この間公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進により、人口は横ばいの中でも、市バス・地下鉄のご利用は大きく増加
 - ・観光客数は近年高い水準で推移し、宿泊者数も増加しており、引き続き外国からの観光客は堅調に推移すると想定
- ⇒ 今後も引き続き、市バス・地下鉄のご利用を期待できる方の数は多くおられると考えられる

〈財政の現状と今後の財政需要〉

市バス

- ・現在の好調な経営は、設備更新抑制や人件費抑制効果の継続など好条件が重なったもの
- ・今後、500両を超える車両更新をはじめ、その他の運営経費も増が見込まれる

地下鉄

- ・未だ全国一厳しい経営状況の中、今後車両設備更新費用は700億円超の多額が必要
 - ・経営健全化対策出資金の繰入れの終了により、今後累積資金不足が大幅に増加
- ※ 市バスの輸送力増強や地下鉄の可動式ホーム柵など新たな取組には更に多額の財政需要

〈今後の方向〉



- これまでの取組の成果を踏まえ、安全・安心はもとより、引き続きお客様目線に立った利便性・快適性の向上に取り組み、より市バス・地下鉄の利用促進を図り、更なる増客につなげていく。
- このことにより、安定的な運営を継続して更なるサービス向上につなげ、市民の暮らしとまちの活動を支えていく。
- また、市バス・地下鉄について、市民の皆様にもしっかりと情報発信を行い、交通局の取組に対してご理解いただきながら、市民や民間事業者、行政が一体となって公共交通優先のまちづくりにつながるよう取り組んでいく。

(2) 経営の基本方針

市バス・地下鉄が、「経済性を発揮」しつつ、「公共の福祉の増進」を図るという公営企業経営の基本原則の下、以下の方針に基づき事業運営を進めます。

- 事業の根幹である安全・安心を最優先に、両事業が一体となって、質の高い便利で快適なサービスを提供
- 民間交通事業者との連携強化により、市バス・地下鉄の経営力の向上を図りつつ、京都の公共交通全体での利便性向上の観点に立ちながら、「歩くまち・京都」の推進をはじめとした本市のまちづくりに貢献
- 中長期的な安定経営に向け、増収に重点を置き両事業一体で経営基盤を強化

市バス事業の方針

- 車両を増車しての増便やバス待ち環境向上など、利便性向上によりお客様増を図るこれまでの「攻めの経営」が成果を挙げてきたことを踏まえ、引き続き、均一運賃区間の拡大に向けた取組をはじめ、民間とも連携してお客様の視点に立った積極的な利便性の向上策を推進し、より多くのお客様のご利用を目指す。
- 将来にわたり自立経営の継続を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上策を推進する。特に前半5年間は混雑対策に力点を置き施策を展開する。
- 今後見込まれる厳しい財政状況を市民の皆様にはしっかりと発信し、ご理解をいただき、市民ぐるみで利用促進と「歩くまち・京都」の推進に取り組む。

[財政目標] ・一般会計からの任意の財政支援を受けない運営の継続
・10年間トータルでの収支均衡

地下鉄事業の方針

- 1日5万人増客実現の成果を踏まえ、民間事業者等とも一層連携し、更なる増客を図ることを柱に、将来にわたり安定的に運営できるよう経営の健全化を進める。
- 運賃改定を回避し、任意補助金に頼らない運営を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上を推進する。また、可動式ホーム柵については全駅設置を目指した取組を進める。
- 今後見込まれる厳しい財政状況を市民の皆様にはしっかりと発信し、ご理解をいただき、市民ぐるみで利用促進と「歩くまち・京都」の推進に取り組む。

[財政目標] ・運賃改定の回避（当面5年間は実施しない）（消費税率引き上げに係る転嫁分を除く）
・累積資金不足の増加をできるだけ抑制し、将来の最大値を、経営健全化計画での見込額である概ね800億円程度に抑制
・有利子負債残高（企業債等残高＋累積資金不足）を着実に削減

(3) 5つの事業戦略

安全運行の確保

事業の根幹である安全確保のため、引き続き日々の安全管理体制を強化するとともに、新たなハード対策や安全に関する啓発活動などを推進

より質の高いサービスの提供

どなたにもより満足していただけるサービスを提供できるよう、職員の接遇向上やお客様の視点に立ったサービス改善等の取組を推進

利便性・快適性の向上

市民の皆様のご快適なご利用環境を確保した上で、京都を訪れる方にも円滑にご利用いただけるよう、路線ダイヤの充実やわかりやすさの向上等の取組を推進

まちづくりへの貢献

「歩くまち・京都」や「健康長寿のまち・京都」をはじめ本市の他の施策との融合を図りながら、モビリティ・マネジメントとの連携等に取り組み、公共交通全体の利便性向上の観点に立ち、交通インフラとしてまちを支える取組を推進

経営基盤の強化

今後も将来にわたり市民の足としての役割を果たしていけるよう、収入増に重点を置き中長期的な視点に立ち財政運営を行うとともに、組織力・職員力の向上に向けた取組を推進

交通事業者としての最大の責務である輸送の安全を確保し、お客様に安全・安心にご利用いただくため、全職員が一丸となって、事故や輸送障害のない市バス・地下鉄を目指します。

1 取組の視点

○ 安全管理体制の強化

経営トップから現場職員まで一体となった安全管理体制を強化するとともに、職員研修等により安全意識を向上し、安全を第一とする組織風土を構築します。



運行管理者による点呼

○ 安全輸送を支える環境整備

車両・設備の機能を維持するための計画的な保守点検や更新の徹底など、日々の運行を支える車両や設備の安全性をしっかりと確保します。



地下鉄の脱線復旧訓練

○ 災害対策の強化

市バス・地下鉄の災害時の対応力強化に向け、有効なハード整備や、関係機関と連携した防災訓練等に取り組みます。

○ 安全に関する啓発活動

障害者団体、他事業者、警察などの関係機関とも連携した啓発活動を充実し、安全・安心にご利用いただける環境づくりを推進します。



四条駅での啓発活動

2 主な取組

■ 烏丸線可動式ホーム柵の全駅設置を目指した取組

自動列車運転装置を搭載した新型車両の導入など、引き続き取組を推進します。



【全駅設置に向けた課題】

- ・ 全駅設置には、列車を定位置に停止させる装置を車両に搭載しなければなりません。営業運行を続けながら車両の新造や改造を行うこととなるため、長期にわたる綿密な計画を立てる必要があります。
- ・ また、相互直通運転を行う近鉄においては自社の駅で未設置である中で、車両の改造が必要となります。本市のみで解決できる課題ではなく、近鉄の理解と協力が不可欠です。
- ・ さらに、事業費は約100億円程度の多額を要するため、経営面からの検討や財源の確保が必要です。

■ 市バスの更なる安全の徹底

「運輸安全マネジメント」制度に基づき、市バスの更なる安全性の向上を図るため、外部機関と連携した事故防止研修等の取組を推進します。

■ 地下鉄教習装置へのシミュレータの導入

地下鉄教習装置の更新に当たり、シミュレータを導入して教育訓練を充実し、非常時にも的確な判断・行動を行い、お客様の安全を確保できる対応力の向上を図ります。

[その他の取組]

- 地下鉄駅出入口への止水板の設置による浸水対策の強化
(2019年度までに12駅31箇所を設置)

事業戦略2 より質の高いサービスの提供

おもてなしの心による丁寧な接遇を徹底するとともに、お客様のご期待やニーズにお応えし、質の高いお客様サービスを提供することにより、市バス・地下鉄にご満足をいただけるよう取り組みます。

1 取組の視点

○ お客様接遇の向上

研修の充実等により、お客様目線に立ったサービスの徹底に努め、心からご満足いただけるお客様接遇を実践します。

○ お客様のニーズを踏まえたサービスの向上

お客様のご期待や多様化するニーズをしっかりと受け止め、サービスの充実と改善を進めます。

2 主な取組

■ 「お客様満足度調査」の定期的な実施

市バス・地下鉄に対するお客様のニーズを把握し、利便性やサービス向上に役立てていくため、定期的に「お客様満足度調査」を実施します。

■ 「交通サポートマネージャー」の養成

高齢者や障害のある方に安心してご利用いただけるよう、「交通サポートマネージャー」の資格を有するバス運転士や駅係員を養成します。

■ 英会話やおもてなしの心を学ぶ職員研修の実施

英会話や、「文化首都・京都」の交通事業にふさわしいお客様接遇を実践できるよう、おもてなしの心を学ぶ研修により職員の更なる資質向上を図ります。

職員の自主研修として、外国人教師から学ぶ「英会話出前講座」



[その他の取組]

- 「京都市バスおもてなしコンシェルジュ」による、多言語に対応したきめ細かな交通・観光のご案内
- 「全国一お客様サービス実践モニター」制度や、接遇に関する研修や表彰などを通じた接遇レベルの向上
- 「お客様の声」や「市長への手紙」によるご意見等に基づくサービスの改善

事業戦略3 利便性・快適性の向上

本市の主要交通機関である市バス・地下鉄を、市民の皆様の快適なご利用環境を確保した上で、京都を訪れる方にも円滑にご利用いただけるよう、利便性や快適性の向上に取り組み、さらに多くのお客様にご利用いただくことを目指します。

また、喫緊の課題である、観光のお客様の大幅な増加に伴う市バスの混雑の問題についても、ご利用になるお客様の利便性や快適性が損なわれないよう、対策を講じます。

1 取組の視点

○ 利便性の高い路線・ダイヤ編成

お客様のご利用動向や沿線状況等を注視し、必要な輸送力の確保と、よりご利用いただきやすい便利な路線・ダイヤへの継続的な改善を図り、さらに多くのお客様にご利用いただけるよう取り組みます。

○ わかりやすさの向上

どなたにも、よりスムーズに市バス・地下鉄をご利用いただけるよう、案内表示や情報発信の充実などに努め、わかりやすさを向上させます。

○ 快適なご利用環境の整備

市バス・地下鉄をご利用になるお客様が、お待ちいただく際やご乗車の際に、快適にお過ごしいただけるよう、より良い環境整備に努めます。

○ 市バス・地下鉄のネットワークでの利便性の向上

市バス・地下鉄を組み合わせることでご利用いただく際の利便性の向上により、市バスから地下鉄への利用促進を図り、ネットワーク全体で快適に市内を移動いただける取組を推進します。

○ お客様サービスの拡充

市バス・地下鉄のご利用がより便利になるよう、サービスの拡充に取り組みます。

2 主な取組

【市バス事業の取組】

■ バス車両増車による路線・ダイヤの充実、モビリティ・マネジメントの推進

バス車両を増車して路線・ダイヤの充実に取り組み、利便性の更なる向上を推進します。

【バス車両増車に当たっての課題】

- ・ 現在保有する用地での車両の収容は限界に近く、今後大幅に増車する場合には新たな車庫用地が必要となります。
- ・ また、全国的に、バス運転士の不足に加え、整備士についても不足の課題が生じており、退職者の補充も容易ではなく、委託先を含めて、現状の事業規模を維持するための要員確保も厳しい状況になっています。増車に当たっては、更にバス運転士や整備士の要員の確保が難しくなります。

■ バス待ち環境の更なる向上

バス接近表示器の更なる増設や、バス停上屋、ベンチの新設・更新など、バス待ち環境の更なる向上を進めます。

■ 「前乗り後降り」方式の拡大

100号系統以外の洛バスなど観光系統への拡大に向け取組を進めます。



バス接近表示器

■ 旅客流動調査の実施

現在の路線・ダイヤは、前回の旅客流動調査（H24）の結果を基に充実させてきたものですが、近年のお客様の大幅増などご利用状況の変化を踏まえ、計画前半期間中に調査を実施し、今後の路線・ダイヤ編成に活用します。

■ 観光系統への観光客の誘導

観光系統のわかりやすさ等を高め、観光客の方の観光系統への利用誘導を図ります。

■ 均一運賃区間の拡大に向けた取組

民営バス事業者とも連携し、お客様の利便性向上に向け、均一運賃区間拡大の取組を推進

■ フルカラーLED式行先表示器の全車導入

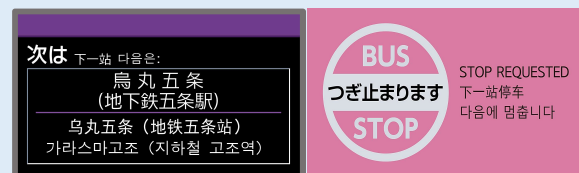
見やすいフルカラーLED式行先表示器を、全市バス車両に導入します。（2022年度までに全車に導入）



フルカラーLED式行先表示器
（写真は他事業者の事例）

[その他の取組]

- 主要バス停での整列誘導ラインの設置などご乗車環境の整備
- 市バス車内中央部への案内モニターを増設（2020年度までに全ての大型車に増設）
- 多客輸送に対応できる「ラッシュ型」車両の導入
- 語学に堪能なスタッフが交通・観光案内を行う「おもてなしコンシェルジュ」等による多言語対応の推進



市バス車内の中央部に案内モニターを増設
（4箇国語表示（日・英・中・韓）に対応）

【地下鉄事業の取組】

■ 地下鉄のダイヤの充実

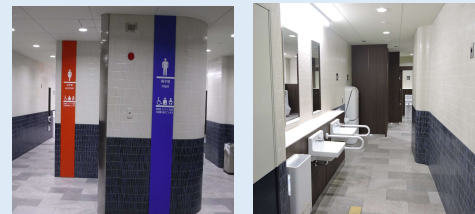
お客様の動向を見極めながら、更なる利便性の向上に向けたダイヤの充実を検討します。

■ 烏丸線への新型車両の導入

烏丸線開業時（昭和56年）から供用している9編成が更新時期を迎えることから、どのような方にもご利用しやすい、また、京都ならではの愛着がわくデザインを取り入れた新型車両を導入します。

■ 駅の計画的改修と美化推進

老朽化が進む烏丸線の駅トイレのリニューアルをはじめ、快適な駅空間となるよう、駅の計画的改修と美化の推進に努めます。



リニューアルされたトイレ

■ わかりやすい情報提供の充実

車内案内表示装置のリニューアルや、烏丸線駅ホームの行先表示装置の更新をはじめ、お客様へのよりわかりやすい情報提供の充実に取り組みます。
（車内案内表示装置：2020年度までに、車両更新時期が近い烏丸線9編成を除く全車両をリニューアル）

[その他の取組]

- 地下鉄駅照明のLED化
- 地下鉄車両照明のLED化

【両事業共通の取組】

■ ICカードの利用促進と各種乗車券の再点検

利用促進に向けたPRやICサービス拡充を推進するとともに、各種乗車券についてご利用状況なども検証しながら再点検します。

■ 市バスから地下鉄への利用促進

「地下鉄・バス一日券」のPRや、市バス・地下鉄を組み合わせたルート案内の強化など、市バス・地下鉄のネットワーク全体で快適な移動をしていただけるよう取組を強化します。

[その他の取組]

- 京都駅へ向かわれるお客様に対する市バスから地下鉄への振替輸送
- トラフィカ京カードの乗継割引額の拡充（平成30年度中実施予定）

市バス・地下鉄をお得にご利用いただける乗車券

交通局では、様々な乗車券のサービスを提供しており、ご利用いただく目的や回数に応じて、便利でお得に市バス・地下鉄のネットワークをご利用いただくことができます。

市バス・地下鉄を便利でお得にご利用いただけることについて、PRを積極的に行い、さらに多くのお客様のご利用につなげていけるよう取組を進めます。

【一日券】

平成30年3月に、地下鉄・バスが乗り放題となる一日券を、1,200円から900円に値下げするとともに、京阪バス（山科・醍醐地域）にも利用範囲を拡大(*)し、利便性とお得感が大きく向上しました。

* 京阪バス（山科・醍醐地域）も利用できる一日券は、これまで1,300円の別カードでしたが、900円の日券に統合して、より便利で使いやすくなりました。



【トラフィカ京カード】

1割お得なトラフィカ京カードについて、平成30年度中に、バス⇄バス、またバス⇄地下鉄の乗継割引を拡充し、更にお得にご利用いただけるようになります。

トラフィカ京カードの乗継割引額

区分	現行	拡充後	拡充額
市バス⇄市バス	90円引き	120円引き	30円
市バス⇄地下鉄	60円引き	120円引き	60円

【ICカードによる乗継割引】

ICOCA, PiTaPaを含む全国10種類の交通系ICカードのご利用時に、乗継割引を実施しています。京都バスも対象となります。（バス⇄バス：90円引き、バス⇄地下鉄：60円引き）

【お得な定期券】

- ・市バス通勤フリー定期券（ICOCA定期券）
 - ⇒ 市バス利用可能エリアに加え、京都バスの均一運賃区間も全て乗り放題
- ・市バス⇄地下鉄連絡定期券
 - ⇒ 市バス、地下鉄がそれぞれ25%割引

近年、バス車両の増車など輸送力の増強による路線・ダイヤの充実など、利便性向上策を展開してきた結果、通勤・通学や観光のお客様に多くご乗車いただけるようになり、市バスのお客様数は大幅に増加しました。

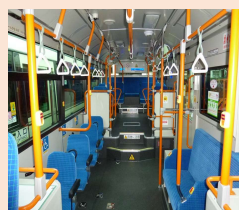
しかし、お客様の増加に伴い、一部路線において車内の混雑度合いの高まりが顕著となり、市バスを生活の足としていただいている市民の皆様にご乗車いただけないケースが生じるなど、市バスの混雑が課題となっています。そのため、交通局においては、これまでから市バスの混雑対策のために様々な取組を進めてきました。

今後、本市全体で目指すひとと公共交通優先のまちづくりを実現していくためには、お客様に快適にご利用いただけることが不可欠であり、そのためにもより一層の市バスの混雑対策が必要と考えており、ビジョンの計画期間の前半に重点的に取り組みます。

[主な取組]

① 輸送力の増強の検討

- ・ 路線ダイヤの充実及び車両留置スペースの確保も含めた増車についての検討
- ・ 多客輸送に対応できるラッシュ型車両の導入推進



車両後部の通路幅が広いラッシュ型車両（車内）

② 「前乗り・後降り」方式の拡大

- ・ 平成29年度に洛バス100号系統で実施した「前乗り・後降り」方式の実証実験結果を踏まえ、今後観光系統への「前乗り・後降り」方式の拡大に向け取組推進



平成29年度の実証実験の様子

③ 市バスから地下鉄へのお客様の誘導

- ・ 「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」による地下鉄を活用した観光地案内
- ・ 京都駅へ向かわれるお客様に対する地下鉄への無料乗継ぎ（振替輸送）の実施



京都駅でご案内するおもてなしコンシェルジュ

平成30年5月から新たに実施した「金閣寺道」バス停で、地下鉄への無料乗継ぎをご案内するコンシェルジュ



④ 地下鉄利用や手ぶら観光のPR

- ・ 国内外のメディアに対するPR及び「地下鉄・バス一日券」を使った快適・便利な観光ルート等のPR
- ・ 関西国際空港等からの観光客に対する手ぶら観光のPR
- ・ 「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」による手ぶら観光カウンターへのご案内



鉄道とバスを組み合わせたご利用をPRする内容に改訂を行った「地下鉄・バスなび」

※日本語、英語、中国語、韓国・朝鮮語(ハングル)の4箇国語に対応

地下鉄・市バス応援キャラクターを活用したウェブサイトにより地下鉄の利用促進をPR



ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」や「健康長寿のまち・京都」、また、文化・観光をはじめとした本市の他の施策との融合を図りながら、公共交通全体の利便性向上の観点に立ち、まちづくりに貢献できるよう取組を推進します。

1 取組の視点

○ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

市民の足となる交通インフラを共に作り、守っていかうとの思いを市民の皆様にお持ちいただけるよう努めながら、必要な路線を維持するとともに、民間事業者とも連携して市バス・地下鉄をはじめ公共交通全体の利用促進を図り、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」を推進していきます。

○本市が推進する施策との連携

京都の都市活動を支える交通インフラとして、環境への配慮や文化・観光振興、健康長寿のまち・京都や、大学のまち京都など、本市が推進する施策と連携し、まちづくりに貢献します。

2 主な取組

■民間事業者とも連携した公共交通ネットワーク全体の利用促進

平成29年度に設立した「チーム『電車・バスに乗るっ!』」に参画いただいている、沿線の商業、文化施設等の民間事業者の皆様と連携し、公共交通の利用促進に係る様々な企画を推進します。

高島屋京都店と文化市民局、保健福祉局と連携してFUN+WALKラリーを実施（平成30年5月～6月）



■地域主体のモビリティ・マネジメントの取組との連携

生活の足を支える市バス路線について、地域が主体となって取り組まれているモビリティ・マネジメント（※）の取組と連携して利用促進を図ります。

〔※モビリティ・マネジメント〕
地域にお住まいの皆様が、「過度に自動車に頼る状態」から「公共交通を利用する状態」へと自発的に転換することを目指す取組です。

■駅や車両などへの文化に触れていただける空間の創出

交通事業者として、単なる移動手段にとどまるのではなく、駅空間での芸術作品の展示等によりお客様に楽しんでいただける空間を創出するなど、「文化首都・京都」にふさわしい市バス・地下鉄を目指します。



「西陣呼称550年」を記念した市バスアート車両

■環境負荷低減に向けた取組推進

環境先進都市である本市において、公共交通の利用促進によりCO2削減に貢献するとともに、設備更新に当たっての省エネ設備の導入など、環境負荷の低減に努めます。

■次世代技術や新たな公共交通についての動向の注視・研究

自動運転等の次世代技術や新たな公共交通について、本市関係局とも情報共有を図りながらその動向を注視・研究してまいります。

[その他の取組]

- 企業、大学等への市バス・地下鉄利用についての積極的な働きかけ
- 観光の部局や関連団体連携した混雑対策、アクセス案内、情報発信などの充実
- 大学の学部新增設などの動向やご利用状況に応じた大学輸送の充実

将来にわたり「市民の足」としての役割を果たしていくためには、中長期的に安定した事業運営を行っていくことが必要です。

このため、中長期的な視点に立った財政目標を定め、市バス・地下鉄両事業が一体となって、収入面の増加を図ることを中心として安定的な財政運営に努めます。また、事業を支える人材の確保、育成に計画的に取り組むとともに、職員が十分に能力を発揮できる職場づくりなど、組織力・職員力の向上に取り組めます。

◆ 今後の財政運営について

市バス事業の財政運営方針

今後は、バス車両・設備更新の集中や、全国的な運転士不足なども背景とした運営費用の増加、混雑対策に係る事業費など、多額の財政需要が見込まれ、財政状況は厳しさを増すことが見込まれます。

こうした中であっても、運賃改定を行わずに、一般会計の任意補助金に頼らない自立した経営を継続し、計画期間中累計での収支の均衡を維持することを目指します。

【財政目標】

- ① 一般会計の任意の財政支援を受けない「自立した経営」を継続する。
- ② 10年間の計画期間トータルでの収支を均衡させる。

地下鉄事業の財政運営方針

未だ多額の企業債等残高を抱え、全国一厳しい経営状況にある中、今後、車両・設備の老朽化による更新費用の増大や、経営健全化対策出資金の終了により、累積資金不足が大幅に増加する厳しい状況が見込まれます。

こうした中であっても、運賃改定を回避し、任意補助金に頼らない運営を目指しつつ、将来にわたり安定的に運営できるよう、有利子負債残高を着実に削減するとともに、累積資金不足の増加をできるだけ抑制し、将来の最大値を、経営健全化計画での見込額並みの800億円程度に抑制することを目指します。

【財政目標】

- ① 計画前半5年間の運賃改定を回避する。（消費税率引き上げに係る転嫁分を除く）
- ② 累積資金不足の増加をできるだけ抑制し、将来の累積資金不足の最大値を、経営健全化計画での見込額並みの800億円程度に抑制する。
- ③ 有利子負債残高（企業債等残高＋累積資金不足）を着実に削減する。

<参考> ビジョンの取組と財政目標の達成に必要なお客様数の試算（収支の試算）

平成30年度予算数値を基礎として、ビジョン期間における新たな取組の財政需要等を一定の前提で見込み、財政目標を達成していくために概ねどの程度のお客様数の確保が必要かを検討しました。

積極的に安全性や利便性を向上させる投資を行いながら事業を進めていくには、**両事業合わせて、「1日当たりお客様数80万人」を早期に達成していくことが必要**です。

(1) 市バス事業

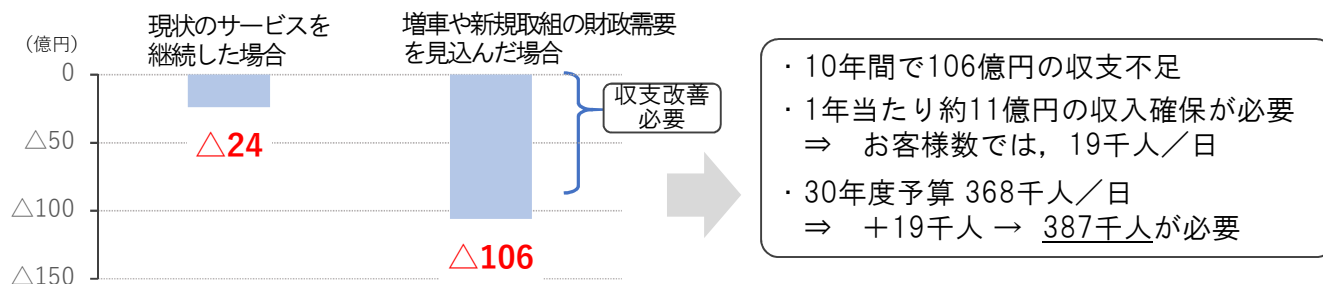
輸送力増強などの投資を行いながら、10年間合計での収支不足を解消していくためには、早期に1日当たりお客様数を、約2万人程度増加を図っていくことが必要

現状のサービスの継続に加え、輸送力の増強（※）など、新たな施策の財政需要を一定の前提で見込んだ場合には、10年間では合計106億円の収支不足が見込まれます。

この収支不足を解消するには、1年あたりでは約11億円の増収が必要となり、お客様数で見ると19千人/日の増が必要となります。

（※）仮に過去3年間の増車（平均8両/年）と同程度の増車を継続し、5年間で40両の増車を行うとして試算

[10年間の収支不足額] ※お客様数が現状（30年度予算数値368千人）で推移する場合



(2) 地下鉄事業

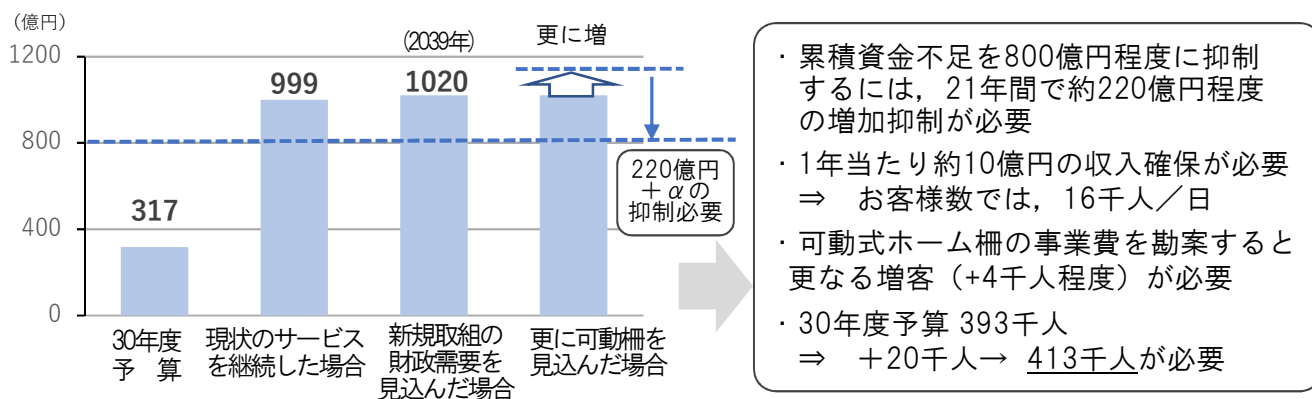
可動式ホーム柵の全駅設置などに取り組みながら、累積資金不足を800億円程度に抑制するためには、早期に1日当たりお客様数を、約2万人程度増加を図っていくことが必要

現状のサービスの継続に加え、新たな施策（可動式ホーム柵の全駅設置を除く）の財政需要を一定の前提で見込んだ場合、累積資金不足は最大で約1,020億円程度（2039年度）まで増加すると見込まれます。

これを800億円程度に抑制するには、2039年度までの21年間で220億円、1年あたりで約10億円の収支改善が必要となり、お客様数で見ると16千人/日の増が必要です。

更に、可動式ホーム柵の全駅設置には約100億円の事業費を要するため、更なるお客様数の増（+4千人程度）が必要であり、合わせて2万人程度のお客様数の増が必要です。

[累積資金不足の最大値] ※お客様数が現状（30年度予算数値393千人）で推移する場合



両事業合わせて80万人程度のお客様数を早期に達成していく必要

1 取組の視点

【安定的な財政運営】

○ 収入増加策の推進

収入の根幹である運賃収入の増収に向け、全庁を挙げて増客に取り組むことはもとより、駅ナカビジネスをはじめとした附帯事業収入など、更なる増収の取組を推進します。

○ コスト削減策の推進

運営コストや設備更新費用の抑制をはじめ、常に効率的な業務執行に努めます。

○ 施設等の計画的な保全による長寿命化

地下鉄駅やトンネルなどの土木施設や、バス営業所などの建築物に係る「交通事業施設マネジメント計画」を策定し、施設の計画的な保全による長寿命化を推進し、ライフサイクルコストの縮減と財政負担の平準化を図ります。

○ 両事業一体での財務体質の強化

中長期的な視点に立ち、両事業一体で財務体質の強化に取り組みます。

○ 経営情報等の発信強化

市民・ご利用者の皆様に、市バス・地下鉄の事業や経営状況をより良くご理解いただくため、経営情報等の発信を強化します。

【組織力・職員力の向上】

○ 人材の安定的な確保

将来の労働力人口の減少など、人材の確保が厳しさを増す中でも、安定的に事業運営できるよう、事業を支える人材の確保に取り組みます。

○ 職員の育成と組織力の向上

職員が公営交通事業の重要性を認識して誇りを持って仕事に従事し、生き生きと働ける職場風土を構築します。また、職員一人ひとりのやる気と能力を引き出し、組織力の向上を目指します。

2 主な取組

■ 市バス・地下鉄の利用促進に向けた取組

全庁を挙げた増客の推進はもとより、平成29年度に設立した「チーム『電車・バスに乗るっ』」に参画いただいている民間事業者等と連携し、公共交通の更なる利用促進の取組を進めます。

■ 附帯事業の更なる増収に向けた取組

駅ナカビジネスや広告料収入など、運賃以外の貴重な収入である附帯事業についても、新たな展開を検討し更なる増収を目指します。

■ 設備等更新費用の抑制と平準化

今後集中する車両・設備の更新に当たっては、安全を最優先に必要な投資は着実に行うとともに、設備の運用状況に見合った仕様の精査や、可能な限りの使用年数の延長など、費用の抑制や平準化などに努めます。

■ 「交通事業施設マネジメント計画」に基づく長寿命化の取組

定期的な点検の徹底及びデータ化による老朽化状況の把握を行い、土木施設は100年以上、建築物は最長80年の使用を目指し、計画的な保全による長寿命化を図ります。

【施設の長寿命化の必要性】

土木施設である地下鉄の駅やトンネルは、地下構造物であり、改めて建て直すことは極めて困難であるため、日々適切な維持管理を行い、できる限りの長寿命化を図ることが重要です。

また、交通局が所有する建築物も、約6割が築30年以上経過し、日常的な修繕が必要となっている建築物も多く、今後、改修時期の集中が予想されていることから計画的な保全が必要となります。

■ 市バス会計の利益剰余金の活用

市バス会計で生じる黒字（利益剰余金）について、市バスの車両・設備更新費用等の増大に備え建設改良積立金に積み立てるなど、市バス・地下鉄事業が安定的に運営できるよう、市バス事業の収支の状況を見通しながら、適切に活用していきます。

■ 両事業一体での経営情報等の発信強化

市民・ご利用者の皆様に、より良く市バス・地下鉄の事業や経営状況をご理解いただけるよう、事業や財政状況をわかりやすくお示しする経営レポートの作成など、市バス・地下鉄一体経営の観点にも立ち、経営情報等の発信を強化します。

■ 人材の安定的な確保の取組

事業を担う人材を安定的に確保していくため、大型二種免許を既に取得している方を対象とした採用試験だけでなく、大型二種免許の未取得の方を対象とした採用試験も実施するとともに、採用情報等の積極的なPRに努め、市バス運転士をしっかりと確保できるよう取り組みます。

■ コンプライアンス意識の向上と風通しの良い組織づくり

事業運営の前提となるお客様からの信頼確保のため、全職員が服務規律を遵守し、適切に業務を遂行できる職場風土づくりに向けた取組を推進します。

[その他の取組]

- 運営経費の削減、効率的な執行体制に向けた継続的な見直し
- 本市の実情を踏まえた国への要望
- 職員提案制度、資格取得支援制度の運用
- 体系的な研修の実施による職員の能力の向上
- 「働き方改革」の実現に向けた意識改革、業務改善による効率化と時間外勤務の縮減

【国への要望について】

- ・本市地下鉄事業は全国一経営状況が厳しい中、課題である可動式ホーム柵の全駅設置や、老朽化による設備更新に多額の費用が見込まれることなどから、本市の実情を踏まえた国への要望を行ってきました。
- ・今後、更に設備更新費用は増大し、また一般会計からの経営健全化対策出資金の終了に伴い累積資金不足は大幅に増加し、800億円程度に抑制したとしても極めて多額に上り、今後の財政運営上大きな課題であることから、国に対し、本市の実情を踏まえた支援や制度について、要望・協議を行っていきます。

6 今後の予定

- 新たな経営ビジョンの策定に当たっては、交通やまちづくり、観光、文化等の幅広い分野の有識者や市民公募委員に参画いただいている「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会」（以下、「検討委員会」という。）において、これまで経営の現状や今後の財政需要等を踏まえ、経営ビジョンの取組の方向性についてご議論いただけてきました。
- 本骨子案については、この検討委員会におけるご議論と交通局における検討内容とを合わせて策定いたしました。

[参考] 検討委員会の審議経過

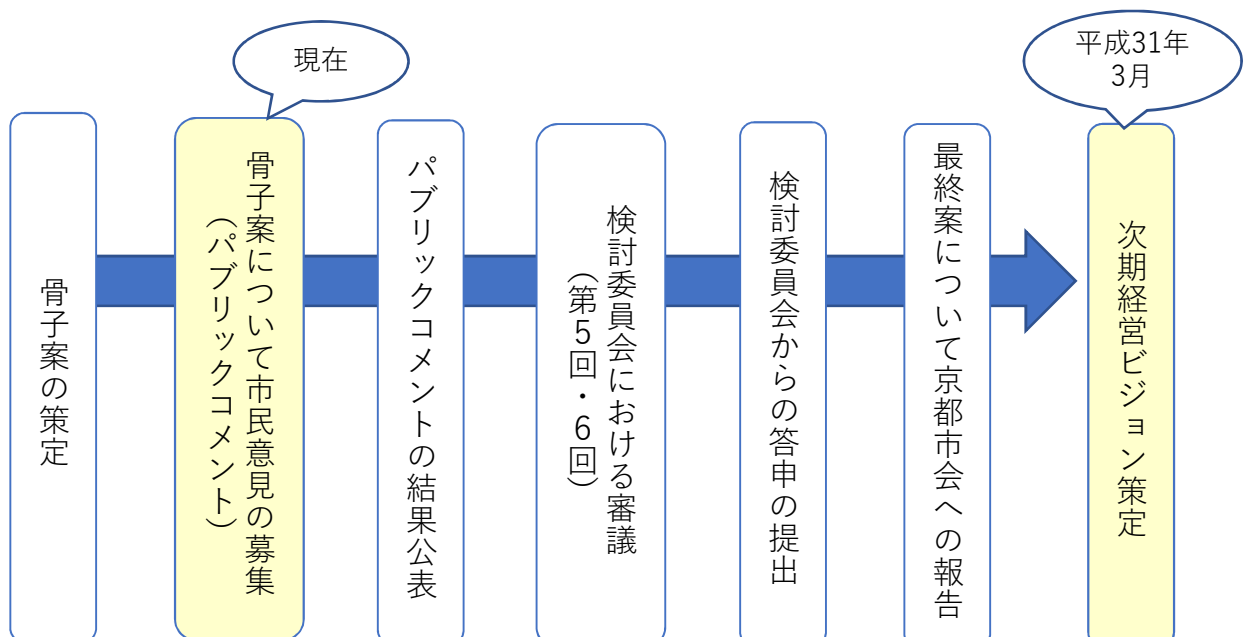
	内 容
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ・市バス・地下鉄事業の概要 ・これまでの経営健全化や利便性やサービス向上の取組の経過 ・今後の経営を考えるに当たっての課題
第2回	<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年度の決算を基に他都市とも比較した経営の現状 ・増大する設備更新費用をはじめとした今後の財政需要の見通し ・これらを踏まえた今後の経営基盤強化の取組の方向性について
第3回	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の事業面での取組の方向性や具体的な取組について
第4回	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな経営ビジョンの骨子案について



平成29年6月に新たに設置した検討委員会
(写真は第3回の様子)

※ 検討委員会における審議内容は、ホームページで公表しています
http://www.city.kyoto.lg.jp/templates/shingikai_kekka/0-Curr-120-0.html

- また、検討委員会においても、今回実施するパブリックコメント（市民意見募集）の結果を踏まえ、引き続きご議論いただき、答申を取りまとめていただきます。
- その後、検討委員会からいただいた答申や、パブリックコメント、京都市会からのご意見等を踏まえ、交通局において新たな経営ビジョンを策定します。



市バス・地下鉄の経営ビジョン骨子案（市民意見募集パンフレット）
（平成30年7月発行）

京都市交通局 企画総務部 総務課
〒616-8104 京都市右京区太秦下刑部町12
【電話】 075-863-5026 【FAX】 075-863-5039