

令和３年度個別外部監査の意見への対応状況

【意見】（令和４年１２月時点）

意見	対応内容	所管局
第２ 監査対象の概要 ２ 高速鉄道事業の概要 ２.３ 今後の状況変化と計画の策定 交通局は、今後の状況の変化に対し常に最大の注意を払うとともに、計画見直しの作業を継続しておこなうべきであると考え。 将来、改めて計画を策定する場合は、基本方針や経営戦略の見直しも当然必要であると思われる。具体的な改善目標と改善施策を十分に検討し、しっかりと計画数値を計上されたうえで策定することを期待する。 (報告書 20 ページ)	令和４年３月に策定した経営ビジョン【改訂版】においては、毎年の決算報告や経営評価により、経営上の指標や取組状況について点検・評価を行うほか、計画期間中の社会情勢やお客様ニーズによる大きな変化が生じるような場合には、それまでの取組の進捗状況なども踏まえ、適時・適切に見直すこととしており、同ビジョンにその旨を明記している	交通局
第３ 監査の結果 １ 経営健全化指標 １.１ 資金不足比率 １.１.２ 資金不足比率の改善 地下鉄事業の経営の改善状況を市民に説明し、市民が理解するための指標として、資金不足比率では不十分ではないかと考える。そのため、ビジョン改訂版において財政目標として掲げられた「累積資金不足の最大値の抑制」のような、市民にとって地下鉄事業の経営改善の状態をより理解するための指標を設定することが重要であると考え。 (報告書 33 ページ)	資金不足比率は、経営健全化団体について定めた「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」において経営健全化計画策定の基準とされているものであり、この基準を下回ることは必ず達成すべき目標の１つと考え、令和４年３月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、財政目標の１つとして「早期に経営健全化団体から脱却すること」を掲げている。 また、同ビジョンでは、上記の財政目標のほか、「累積資金不足の最大値を９００億円以下に抑制すること」も目標の１つとして掲げており、こうした財政目標の達成状況については、毎年度しっかり点検し、さらに、市民の皆様を経営状況を御理解いただくため情報発信の強化に取り組んでいく。	交通局
第３ 監査の結果 ２ 収益 ２.１ 地下鉄事業収益の状況 ２.１.６ 資金調達のための新たな取組み 資金調達のための新たな取組み自体は令和４年度から令和５年度での実施を目標とした短期的な取組みとし、現在、先行事業者のクラウドファンディング等の取組みを研究されているところであるが、実施までには、さらに具体的検討を深めるべきである。 これらについては、今後、施策が適切に実施されるのかどうか、またその成果はどのように達成されたのか、モニタリングする必要がある。 (報告書 58 ページ)	今後、事業の根幹である運賃収入のみならず、運賃以外の収入増加策を積極的に推進していく必要があると考えており、令和４年３月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組を実施することを明記した。 令和４年度には、資金調達の取組の１つとして、個人版ふるさと納税の寄付先に、交通局の取組を選択していただけるよう、「寄付金の使い道」へのエントリーを行い、財源の確保に向けた取組を進めており、引き続き、更なる資金調達の手法について検討を進めていく。	交通局
第３ 監査の結果 ２ 収益 ２.２ 旅客数の状況 ２.２.４ 施策の妥当性 現状は、ビジョン改訂版の骨子として増客施策を掲げているにもかかわらず、計画上の旅客数に何ら反映されておらず、さらに、各施策に対する客数増加の目標設定もされていない状況にある。 交通局では、平成 31 年 3 月策定の経営ビジョンに掲げた事業戦略ごとの取組状況や目標達成状況を評価するため、毎年度「経営評価」がおこなわれている。こうした取組を有効に機能させるためにも、進捗管理可能な目標設定を行い、市民に示す必要があるだろう。 (報告書 79 ページ)	令和４年３月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、お客様数が大幅に減少している中ではあったが、収束後の状況を見据え、令和 10 年度の 1 日当たりのお客様数について、市バスにおいては 322 千人、地下鉄においては 366 千人を達成すべき目標として設定した。 各施策の取組状況等の評価については、毎年度の「経営評価」において実施しており、引き続き、市民の皆様に分かりやすい情報発信に努めていく。	交通局
第３ 監査の結果 ２ 収益 ２.３ 乗車券制度の状況 ２.３.４ 施策の妥当性 ポストコロナを見据えた場合、コロナ前の課題であった混雑緩和や、市民を中心とした利用頻度の高い者に資する料金体系の構築がクローズアップされることになる。 導入に向けたハードルは高いものと思われるが、将来的には利用頻度に応じた運賃設定や、ピーク時とオフピーク時の変動料金の設定など、大胆な料金体系の導入についても検討が必要となろう。ここ数年来の IC	交通局では、一日券など安価な割引乗車券が占める割合が高く、一人当たり乗車運賃が、他都市と比較して低いものとなっていることや、ＩＣカードでの乗継割引が、旅行者などに割引されていることが意識されにくい自動的割引が適用されていること、磁気カードやそれに対応した機器類の供給が縮小してきていることといった課題があり、これらの諸課題に対応するため、 ・ 運賃割引について、誰もが利用できるものから市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇する制度への転換 ・ 混雑対策（三密対策）として、移動経路の分散化を図るため、将来的なバス・バス無料乗継を目指し、乗継割引を軸とした割引制	交通局

カード利用率の急増は、これらの施策の実現可能性を技術的に後押しする状況にもあるといえる。 地下鉄事業の収益改善と混雑緩和および市民サービスの向上に貢献する可能性をふまえて、料金体系に関する積極的な検討を期待したい。 （報告書 89 ページ）	度へ転換 コストが増加傾向にある磁気カードを縮小し、スムーズな乗降と将来のデータ活用が期待できる I C カードの利用促進を図るため、割引適用を I C カード利用時に集約といった視点から各種割引乗車券の抜本的見直しを行っているところであり、令和 3 年 10 月に一日券等の価格適正化を行ったほか、令和 5 年 4 月には、市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇する制度として、I C カードによるポイントサービスを実施することとしている。 また、更なる乗車券制度の見直しも必要と考えており、令和 4 年 3 月に策定した経営ビジョン【改訂版】において、新型コロナウイルス感染症の収束後の状況も見据え、混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するという観点から、「一日券等の企画乗車券の在り方」や「更なる I C 化の推進」等について検討することを明記した。 なお、ピーク時とオフピーク時の変動料金の設定については、今後、国や他事業者の動向を注視しつつ適切な料金制度について検討していく。	
第 3 監査の結果 2 収益 2.4 運賃の状況 2.4.1 地下鉄運賃の改定の歴史（時点比較） ただし、経営ビジョン検討委員会においても、運賃値上げとそれに伴う利用者の減少については、当然に想定される事象である、との指摘もある。特に今回の場合にはコロナ禍からの回復という特殊条件下における旅客数の回復と相殺される（結果大幅な回復に旅客数の減少影響が吸収される）点、過去の値上げは 10 円あるいは 20 円であり、仮に 30 円値上げをするのであれば、以前にない値幅である点からも、今般の計画において旅客数減少の影響をどのように見るか、考慮する必要があると考えられる。 （報告書 94 ページ）	令和 4 年 3 月に策定した経営ビジョン【改訂版】において、地下鉄は概ね 7 % 程度の運賃改定を見込まざるを得なかったが、あくまで最後の手段と認識しており、また、当該改定率について、国への要望等の成果により、経営ビジョン検討委員会の答申（10% 程度）よりも抑えられたものとなっている。 運賃改定による旅客数の見込みについて、同ビジョン策定時点では改定額が確定しておらず、改定によるお客様数減の影響を具体的に見込むことが困難であったことから、総合的なお客様数の見込みを記載することとした。	交通局
第 3 監査の結果 2 収益 2.5 駅ナカビジネス 2.5.2 駅ナカビジネスの今後 余剰スペースの問題から新たな店舗区画の造成が難しく、また、利用者が増えないと駅ナカビジネス収入の増加は難しい状況であることは理解できる。 しかし、収入 11 億円は、平成 30 年度、令和元年度にも達成している数値である。駅ナカビジネスは、利益率の高い事業である。交通局には創意工夫により積極的な取り組みをおこない、計画以上の収入の拡大を期待する。 （報告書 100 ページ）	今後、事業の根幹である運賃収入のみならず、運賃収入以外の収入増加策を積極的に推進していく必要があると考えており、引き続き、駅ナカビジネスを積極的に展開することとし、令和 4 年 3 月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、令和 10 年度における駅ナカビジネスによる収入目標額を 12 億円とした。 令和 4 年度においては、新たな店舗区画の造成が難しい状況のもと、既存の小規模スペースの有効活用として、食品等を扱う自動販売機を 3 駅 7 台設置するとともに、イベントスペースとしての利活用にも取り組んでいる。今後とも、コロナの影響により変化したお客様ニーズをしっかりと捉え、増収はもとより、駅の魅力向上やお客様の利便性向上に向け、駅ナカビジネスの積極的な展開に取り組んでいく。	交通局
第 3 監査の結果 2 収益 2.6 広告収入 2.6.1 広告収入の現状 広告収入は、過去の推移も含めて鑑みると、ある程度頭打ちになっており、現行の広告手法ではさらなる増益は見込めないとも考えられる。 しかし、広告収入は利益率の高い事業であり、ビジョン改訂版にあるように、交通局にはデジタルサイネージや ICT への取り組みも積極的におこない、計画以上の売上の拡大を期待する。 （報告書 103 ページ）	今後、事業の根幹である運賃収入のみならず、運賃収入以外の収入増加策を積極的に推進していく必要があると考えており、令和 4 年 3 月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、広告の取組として、デジタルサイネージの増設や I C T 等の新技術を活用した広告媒体などの新規媒体の導入に取り組むことを明記した。 令和 4 年度においては、広告キャンペーンの展開のほか、地下鉄烏丸線北大路駅へのデジタルサイネージ広告を新設しており、今後とも、厳しい状況にある広告代理店との連携を更に強め、広告料収入の増加に努めていく。	交通局

第3 監査の結果 3 費用 3.3 営業費用 3.3.6 経費の他都市との比較 もちろん、過去に遡れば、京都市は全国平均以上の経費削減を図ってきた経過があり、削減できる経費の余地があまりないということも考えられるが、新型コロナウイルス感染症の影響による大幅な営業収益の減少という異例の事態において、必要性がなくなっている、もしくは削減の余地のある経費がないか、再度総点検をおこない、徹底した人件費及び営業経費の削減を目指す計画が求められる。 (報告書 123 ページ)	交通局では、これまで地下鉄運輸職員の給与引下げや地下鉄駅職員の民間委託化などにより、大幅な人件費・経費の削減に取り組んできた。 そのような中、令和4年3月に策定した経営ビジョン【改訂版】では、更なる経費削減として御利用状況に応じた地下鉄運行の見直しや、駅有人改札業務の見直しなどを掲げており、経営健全化に向け、これらの取組を着実に推進していく。	交通局
第3 監査の結果 3 費用 3.5 ビジョン改定版における費用推移見込 3.5.3 人件費の推移見込に対する評価 ただし、給与カット自体は永続するものではなく、令和5年度まで反映されているのみであり、期間を限定した施策以外の継続的に効果のある改善策は、駅有人改札業務の見直しのみとなっている。そのため、人件費総額を抑えていくためのさらなる具体的施策の検討が求められる。 (報告書 130 ページ)	令和4年3月に策定した経営ビジョン【改訂版】において、人件費の削減策として、給与カットや駅有人改札業務の見直しのほか、御利用状況に応じた地下鉄運行見直しや、働き方改革の推進による時間外勤務の縮減、事務事業の見直し等による更なる人件費の抑制についても掲げており、経営健全化に向け、これらの取組を着実に推進していく。	交通局
第3 監査の結果 3 費用 3.5 ビジョン改定版における費用推移見込 3.5.4 営業経費の推移見込 確かに、経費削減だけでは十分な経営改善に至らず運賃の値上げに踏み込まざるを得ない状況であることは理解できるが、今後とも徹底した営業経費の削減が求められる。 また、前回策定した前経営健全化計画においては、経費の削減として、平成25年度予算で平成20年度経常経費の13%を削減することが明記されていたが、ビジョン改訂版においては、具体的な経費の削減目標は明記されていない。 そのため、ビジョン改訂後においても、経費の見直しを每期徹底的に実施し、達成状況をモニタリングしていくことが求められる。 (報告書 131 ページ)	令和4年3月に策定した経営ビジョン【改訂版】においては、御利用状況に応じた地下鉄運行の見直しや、駅有人改札業務の見直し、人件費の抑制といった経費削減の取組を掲げたうえ、各取組の削減効果額（目標額）についても明記している。 今後とも、経費削減策や収入増加策に全力を尽くすとともに、計画の推進状況はしっかりと点検・評価していく。	交通局