

第4 自動車運送事業

1 自動車運送事業の概要

1.1 沿革

京都市における自動車運送事業（以下、市バス事業もしくは単に市バスという）は明治 45 年に開業した市電を補完する交通機関として昭和 3 年に出町柳～動物園間約 2.5km において営業を開始して以来、市街地の拡大とともに市内中心部のみならず周辺地域にも路線網を拡大しつつ、京都市民にとって重要な移動手段として利用されてきた。昭和 53 年に廃止された市電に代わって昭和 56 年に地下鉄烏丸線が開業すると、地下鉄を基軸として市内の中心部から周辺部にわたる広範な路線網を有機的に結ぶ市バスのネットワークが形成された。その後、烏丸線の延伸や東西線の開業など、地下鉄が市内の基幹的な公共交通機関として整備されるのに合わせて、市バスも路線の再編を行い効率的な運営が図られてきた。しかし、社会の少子高齢化が進み、自動車の普及にともなう市民の移動手段の多様化が進むなど、市バスを取り巻く経営環境は大きく変化しており、従来のような一般会計からの補助による経営は破綻目前の困難な状況に陥っている。平成 6 年度以降、市バス事業の経営健全化に向け、経済性と福祉のバランスをとりながら再建が図られているところである。最近の主要事項を【表 1.1】にまとめておく。

【表 1.1】自動車運送事業の沿革（平成以降分）

年 月	摘 要
平成 3 年 7 月	仮設烏丸営業所の新設と旧烏丸営業所の廃止
平成 5 年 7 月	プリペイド・カードシステムの導入、市バス・地下鉄共通「トヲイ京カード」の発売開始
平成 6 年 3 月	新烏丸営業所の開設
平成 8 年 9 月	運賃改定 普通運賃 220 円
平成 9 年 6 月	岩倉・大原等地域のバス運行を京都バスに一元化
平成 9 年 10 月	山科・醍醐等地域のバス運行を京阪バスに一元化 醍醐営業所の廃止及び錦林営業所の支所化
平成 11 年 3 月	烏丸営業所錦林支所の出張所化
平成 12 年 3 月	「スルッと KANSAI」の導入 横大路営業所所管 6 系統の「管理の受委託」の実施
平成 12 年 4 月	「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」の実施 市バス専用一日乗車カードの値下げ（700 円 → 500 円）
平成 15 年 1 月	五条営業所の廃止
平成 15 年 3 月	「京都市交通事業ルネッサンスプラン」の策定
平成 17 年 3 月	市バス通勤フリー定期券発売開始
平成 20 年 3 月	交通局庁舎 壬生から SANSA 右京へ移転

1.2 営業設備（路線）

平成 21 年 3 月現在の路線の状況は、【表 1.2】のとおりである。

【表 1.2】路線の状況

区 分		平成 20 年度	平成 19 年度	前年度末比較
免許路線キロ		495.89 km	495.69 km	0.20 km
営業路線キロ	一 般 路 線	305.33 km	305.13 km	0.20 km
	定観観光路線	129.56 km	129.56 km	- km
	計	434.89 km	434.69 km	0.20 km
休止路線キロ	一 般 路 線	33.30 km	33.30 km	- km
	定観観光路線	27.80 km	27.70 km	0.10 km
	計	61.10 km	61.00 km	0.10 km
系統数		74 系統	74 系統	- 系統
運転系統長	総 計	781.20 km	778 km	3.60 km
	最 長	22.50 km	22.50 km	- km
	最 短	3.40 km	3.40 km	- km
	平 均	10.56 km	10.51 km	0.05 km
	均一区間内平均	9.11 km	9.11 km	- km
停留所数		678 箇所	676 箇所	2 箇所
停留所間距離	最 長	1.60 km	1.60 km	- km
	最 短	0.10 km	0.10 km	- km
	平 均	0.41 km	0.41 km	- km

1.3 営業設備（車両）

平成 21 年 3 月現在の車両の状況は、次頁の【表 1.3】のとおりであるが、いわゆるノンステップバス¹の比率が高くなっていることがわかる。ちなみに、市交は国土交通省が平成 19 年 3 月末現在でまとめた「ノンステップバス導入率が高い事業者ベスト 30」において 7 位にランクインしている²。

1 「ノンステップバス」は床面の地上面からの高さが概ね 30 cm 以下であって、バリアフリー新法の移動等円滑化基準に適合するバスをいう。なお、ノンステップバス（Non step Bus）は和製英語で、英語圏では low-floor bus と呼んでいる。

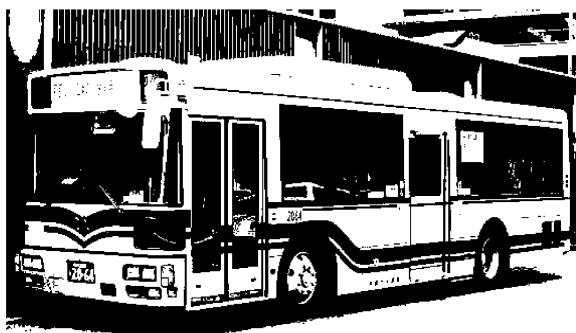
2 1 位は尼崎市交通局で 136 台中 116 台がノンステップバスとなっており、比率は 85.3% に達する。

【表 1.3】車両の状況

種 別			平成 20 年度導入	年度末在籍車両数
一般路線	大型	普 通 車		100 (15)
		リ フ ト 車		6 (3)
		リフト付ワンステップ車		6 (6)
		ワンステップ車	8 (8)	29 (29)
		ノンステップ車	62 (62)	469 (467)
		CNG ノンステップ車	3 (3)	26 (6)
		低 公 害 車		20 (5)
	小 計		73 (73)	656 (531)
	中型	ノンステップ車		85 (85)
	小型	ノンステップ車		19 (19)
観 光	大型	普 通 車	1 (1)	5 (5)
合 計			74 (74)	765 (640)

(注) () 内は、アイドリングストップ車の台数である。

バリアフリー車 (573 両)		
内訳	ノンステップバス	534
	ワンステップバス	27
	リ フ ト 車	18 (うち 6 両はワンステップバスと重複)
低公害・低燃費車 (605 両) ※定期観光車含む		
内訳	天然ガスバス	39
	ハイブリッドバス	6
	アイドリングストップバス	568 (うち 3 両は天然ガスバス、5 両はハイブリッドバス重複)



2064 号車 (西賀茂) 日産ディーゼル PDG-RA273KAN



2072 号車 (梅津) いすゞ PDG-LV234N2 (改)

一方、在籍車両の取得時期を一覧にすると【表 1.3 の 2】のとおりである。従来、14 年の耐用年数到来時にすべて廃車・買換更新が行われてきていることから、平成 5 年以前に取得された車両は残存していない。

【表 1.3 の 2】 在籍車両の取得時期

区 分		H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	計
一般車	大型	18	75	10	20		10	16	26	26	30	46	53	81	119	53	73	656
	中型							5	11	8	4	41	16					85
	小型												7		7	5		19
観光車	大型				4												1	5
合 計		18	75	10	24	0	10	21	37	34	34	87	76	81	126	58	74	765

区 分		在籍車両平均乗客定員	在籍車両平均車齢
一般車	大型	70 人	5 年 2 箇月
	中型	53 人	5 年 2 箇月
	小型	33 人	2 年 5 箇月
観光車	大型	55 人	9 年 2 箇月
合 計		67 人	5 年 2 箇月



一般大型車 1696 号（鳥丸）三菱 PDG-AA273MAN



一般中型車 803 号（横大路）三菱 KK-MJ27HL



一般小型車（手前）1564 号（九条）日野 ADG-HX6JLAE



観光大型車 1978 号（梅津）日野 PKG-RU1ESAA

（梅津を除く事業所を平成 21 年 11 月 11 日に監査人が現場視察）

1.4 営業設備（事業所等）

平成 21 年 3 月現在の事業所等の状況は、【表 1.4】のとおりである。

【表 1.4】事業所等の状況

営 業 所 等			
名 称	所 在 地	敷地面積（平方メートル）	所属車両数（両）
西賀茂 営業所	北区西賀茂山ノ森町	9,963.86	105
烏 丸 営業所	北区小山北上総町	15,568.72	86
	錦林 出張所	左京区浄土寺真如町	42
九 条 営業所	南区東九条下殿田町	18,667.69	171
梅 津 営業所	右京区西院笠目町	16,925.71	156
洛 西 営業所	西京区大枝東新林町	14,115.81	99
横大路 営業所	伏見区横大路橋本	10,261.91	106

（注）烏丸営業所の敷地面積には、バスターミナル部分を含む。



烏丸営業所



九条営業所



横大路営業所



自動車整備工場

（いずれの事業所も平成 21 年 11 月 11 日に監査人が現場視察）

車両工場		
名 称	所 在 地	敷 地
自動車整備工場	伏見区竹田桶ノ井町	地下鉄竹田車両基地に含む。

操車場		
名 称	所 在 地	敷地面積（平方メートル）
三 哲 操車場	下京区東塩小路町	3,248.22 賃借部分を含む。）
竹 田 操車場	伏見区竹田桶ノ井町	1,328.00
岩 倉 操車場	左京区岩倉西五田町	1,448.00 （借地）
上賀茂神社前 操車場	北区上賀茂本山町	900.80 （借地）
衣 笠 操車場	北区平野上柳町	924.00 （借地）
山 越 操車場	右京区山越中町	2,168.00 （借地）
四条烏丸 操車場	下京区四条通室町東入函谷鉾町	1,637.03 （借地）
壬 生 操車場	中京区壬生坊城町	1,638.01
桂 坂 操車場	西京区御陵大枝山町	3,565.17

（注）上記以外に各営業所にも操車場を設けている。

バスターミナル	
名 称	所 在 地
北大路バスターミナル（10 バース）	北区小山北上総町
洛 西バスターミナル（ 6 バース）	西京区大原野東境谷町

市バス・地下鉄案内所	
名 称	所 在 地
交 通 局	京都市右京区太秦下刑部町 12（SANSA 右京 1 階）
京 都 駅 前	京都駅前バス総合案内所内
京都駅地下街	京都駅構内地下街
烏丸御池駅	地下鉄烏丸御池駅構内
北 大 路	北大路バスターミナル内

1.5 業務量

平成 21 年 3 月現在の業務量の状況は、【表 1.5】のとおりである。

【表 1.5】業務量の状況－最近 5 年間の運輸成績の推移（一般路線）

区 分		16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度
年 間 合 計	営業日数（日）	365	365	365	366	365
	使用車両数（両）	235,820	234,806	236,929	239,655	240,525
	走行距離（km）	28,412,684	28,372,734	28,420,399	28,945,621	29,294,288
	旅客数	定期外（人）	63,001,073	61,984,408	62,966,986	63,862,765
		定期（人）	19,454,005	21,950,391	23,394,924	24,246,709
		敬老等（人）	32,535,128	28,396,046	26,389,254	26,352,960
		計（人）	114,990,206	112,330,845	112,751,164	114,462,434
	旅客収入	定期外（円）	11,497,722,302	11,322,645,652	11,403,288,196	11,524,990,440
		定期（円）	2,040,573,642	2,452,082,732	2,638,706,244	2,749,421,599
		敬老等（円）	4,855,404,926	4,328,165,150	4,147,520,520	4,140,992,800
		計（円）	18,393,700,870	18,102,893,534	18,189,514,960	18,415,404,839
		（税抜額）	17,728,477,021	17,443,650,081	17,517,633,297	17,732,242,705
1 日 平 均	使用車両数（両）	646	643	649	655	659
	走行キロ数（km）	77,843	77,734	77,864	79,086	80,258
	旅客数	定期外（人）	172,606	169,820	172,512	174,488
		定期（人）	53,299	60,138	64,096	66,248
		敬老等（人）	89,137	77,797	72,299	72,003
		計（人）	315,042	307,756	308,907	312,739
	旅客収入	定期外（円）	31,500,609	31,020,947	31,241,885	31,489,045
		定期（円）	5,590,613	6,718,035	7,229,332	7,512,081
		敬老等（円）	13,302,479	11,857,987	11,363,070	11,314,188
		計（円）	50,393,701	49,596,969	49,834,288	50,315,314
車 両 平 均	走行キロ数（km）	120.5	120.8	120.0	120.8	121.8
	旅客数（人）	(350)	(357)	(365)	(368)	(370)
		488	478	476	478	480
	旅客収入（円）	(57,409)	(58,664)	(59,267)	(59,562)	(59,651)
		77,999	77,097	76,772	76,841	76,904
走行 1 キロ平均	旅客数（人）	(2.9)	(3.0)	(3.0)	(3.0)	(3.0)
		4.0	4.0	4.0	4.0	3.9
	旅客収入（円）	(476.49)	(485.49)	(494.08)	(493.15)	(489.77)
		647.4	638.0	640.0	636.2	631.4
運賃改定の状況	均一区間		17.8.1 洛西地域			
	調整路線		一部値下げ			

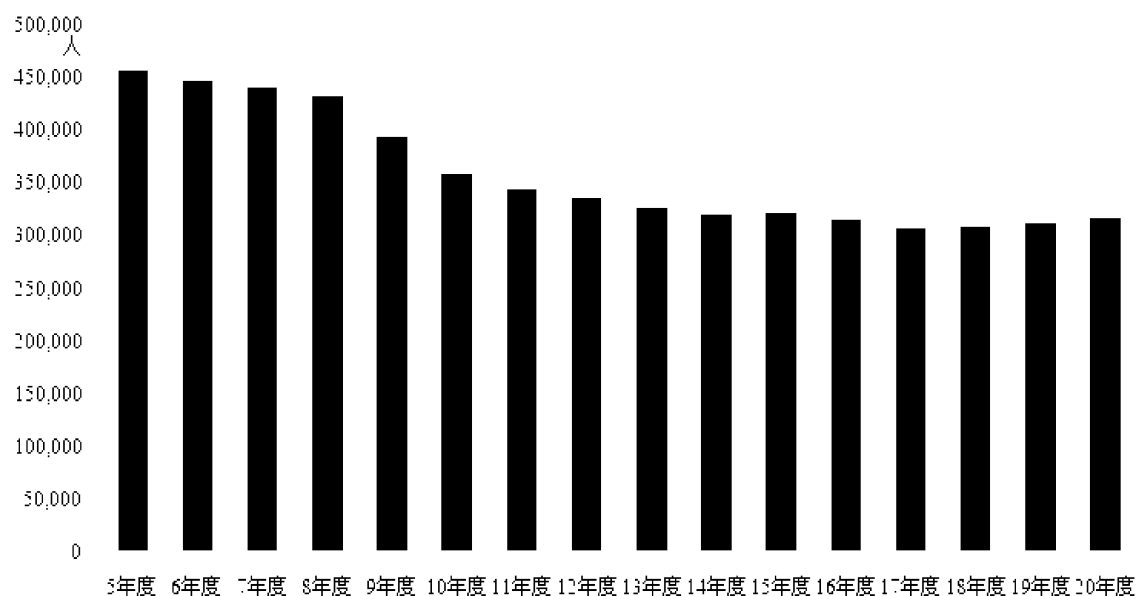
（注 1）「敬老等」とは、敬老乗車証のほかに障害者福祉乗車証、業務乗車券、特定割引減収額を合わせた区分である。

（注 2）括弧内の数値には、「敬老等」を含まない。

1.6 平均旅客数の推移

平成 5 年度以降の 1 日平均旅客数の推移は、【図 1.6】のとおりである。

【図 1.6】1 日当たり旅客数の推移



1 日当たり旅客数は、平成 5 年度以降、烏丸線延伸（平成 9 年 7 月）や東西線の開業（平成 9 年 11 月）にともなう路線の撤退をはじめ、交通手段の多様化や少子高齢化といった外部経営環境の悪化等の影響により平成 17 年度まで減少し続け、307 千人まで落ち込んだが、平成 18 年度以降は減少に一定の歯止めがかかり、横這いもしくは若干の増加傾向となっており、平成 20 年度においては 316 千人まで回復してきている。

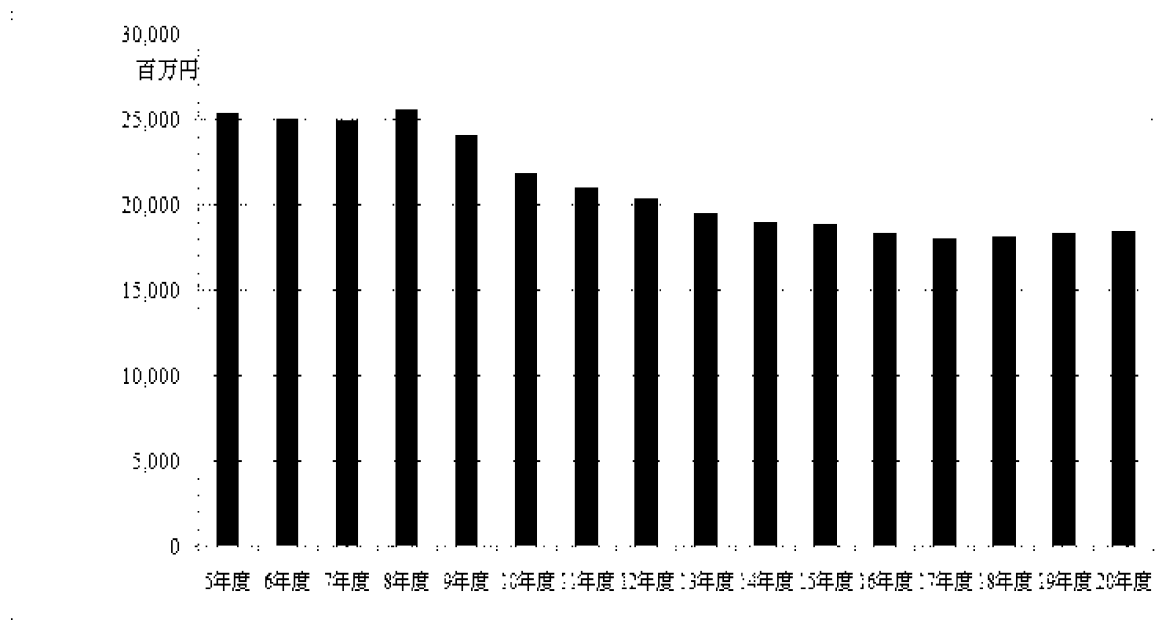
この旅客数の増加原因について、市交では、景気の回復や入洛観光客の増加を背景に、便利な乗車券の発行や観光客の増加に応じた増便など、増収・増客の取組みを行ったことにあると考えている。

1.7 業績推移及び財政状態の概要

1.7.1 運輸収入

平成5年度以降の運輸収入の推移を示したものが【図 1.7.1】である。

【図 1.7.1】 運輸収入の推移



平成8年9月に運賃改定（普通運賃 200 円 → 220 円）が実施された影響もあり、旅客数の減少にもかかわらず平成8年度には運輸収入は増加している。しかし、その後は旅客数が伸び悩み、減少傾向を辿ることになる。

これに対して、市交は平成12年4月には市バスが一日乗り放題となる市バス専用一日乗車券カード¹（以下、一日カードという）の販売価格引き下げ（700 円 → 500 円）や平成17年3月には市バス通学（甲）短距離定期券の値下げなど料金の実質的な引き下げ策を実施し、また、平成15年9月には市バス通学定期券（甲）の通用区間を均一区間内の全線に拡大し、平成17年3月には市バス通勤フリー定期券を発売するなど、利用者の利便性の向上を図る施策により平成18年度以降は徐々に旅客数が増加し、運輸収益も横這いもしくは若干の増加傾向にある。

1 市バス均一区間内であれば、1日中何回でも乗車することができるカード式乗車券。

1.7.2 停留所別乗降人員

平成 14 年 10 月に実施された交通調査にもとづく停留所別の乗降人員は、【表 1.7.2】のとおりである。

【表 1.7.2】停留所別乗降人員（平成 14 年 10 月平日交通調査）上位 100 停留所（単位：人）

順位	停留所	乗車	降車	合計	順位	停留所	乗車	降車	合計
1	京都駅前	22,915	21,876	44,791	51	北野天満宮	1,228	1,408	2,636
2	四条河原町	11,847	14,045	25,892	52	太子道	1,320	1,314	2,634
3	北大路バスターミナル	9,877	8,997	18,874	53	京都外大前	1,391	1,195	2,586
4	四条大宮	8,679	9,113	17,792	54	大徳寺前	1,289	1,294	2,583
5	西大路四条	8,010	8,081	16,091	55	四条西洞院	1,257	1,317	2,574
6	桂駅西口	7,766	7,510	15,276	56	九条近鉄前	1,355	1,193	2,548
7	四条烏丸	6,111	6,248	12,359	57	府庁前	1,260	1,255	2,515
8	四条高倉	5,052	4,766	9,818	58	四条御前前	1,331	1,161	2,492
9	河原町三条	4,072	4,032	8,104	59	東山二条	1,222	1,233	2,455
10	北野白梅町	3,451	3,820	7,271	60	洛北高校前	1,208	1,185	2,393
11	西ノ京円町	3,435	3,379	6,814	61	高野橋東詰	1,112	1,225	2,337
12	四条堀川	3,847	2,891	6,738	62	西大路御池	1,171	1,144	2,315
13	千本北大路	3,310	2,968	6,278	63	西賀茂車庫前	1,239	1,074	2,313
14	熊野神社前	2,777	3,118	5,895	64	西大路三条	1,171	1,124	2,295
15	出町柳駅前	2,774	3,011	5,785	65	七条大宮	1,114	1,080	2,194
16	立命館大学前	2,695	2,761	5,456	66	九条大宮	1,106	1,043	2,149
17	祇園	2,176	3,028	5,204	67	大石橋	1,039	1,101	2,140
18	千本今出川	2,520	2,329	4,849	68	京大正門前	1,004	1,058	2,062
19	銀閣寺道	2,192	2,617	4,809	69	上終町京都造形芸大前	991	1,032	2,023
20	河原町今出川	2,384	2,165	4,549	70	馬町	854	1,164	2,018
21	四条京阪前	2,313	2,099	4,412	71	博物館三十三間堂前	980	1,034	2,014
22	金閣寺道	1,984	2,310	4,294	72	京都明德高校前	909	1,094	2,003
23	京都市役所前	2,098	2,143	4,241	73	泉涌寺道	998	978	1,976
24	東山三条	2,125	2,026	4,151	74	知恩院前	1,010	965	1,975
25	百万遍	2,187	1,917	4,104	75	洛西バスターミナル	1,318	655	1,973
26	千本丸太町	2,149	1,931	4,080	76	境谷大橋	863	1,101	1,964
27	堀川今出川	2,030	2,011	4,041	77	南広町	814	1,145	1,959
28	京都産大前	1,875	2,147	4,022	78	高野	997	951	1,948
29	堀川丸太町	1,982	2,029	4,011	79	中書島	937	944	1,881
30	五条坂	1,851	2,148	3,999	80	烏丸七条	753	1,087	1,840
31	清水道	1,686	2,161	3,847	81	千本出水	937	888	1,825
32	河原町丸太町	1,933	1,889	3,822	82	二条城前	876	944	1,820
33	西大路七条	1,896	1,862	3,758	83	東福寺	1,001	803	1,804
34	北大路堀川	1,870	1,758	3,628	84	堀川中立売	951	853	1,804
35	三条京阪前	2,137	1,387	3,524	85	東天王寺	939	812	1,751
36	二条駅前	1,698	1,759	3,457	86	壬生寺道	857	883	1,740
37	東山七条	1,810	1,631	3,441	87	乾隆校前	845	891	1,736
38	千本中立売	1,671	1,762	3,433	88	北大路新町	840	874	1,714
39	佛教大学前	1,270	2,040	3,310	89	飛鳥井町	819	875	1,694
40	わら天神前	1,690	1,591	3,281	90	京都駅八条ロアバンティ前	692	996	1,688
41	西大路五条	1,699	1,520	3,219	91	みづ交通局前	878	809	1,687
42	九条車庫前	1,766	1,439	3,205	92	今熊野	838	840	1,678
43	烏丸丸太町	1,527	1,650	3,177	93	四条中新道	885	792	1,677
44	京都会館美術館前	1,321	1,822	3,143	94	大宮五条	820	806	1,626
45	錦林車庫前	1,713	1,383	3,096	95	浄土寺	903	696	1,599
46	烏丸今出川	1,455	1,604	3,059	96	上京区総合庁舎前	881	713	1,594
47	府立医大病院前	1,373	1,530	2,903	97	近衛通	779	801	1,580
48	四条葛野大路	1,210	1,563	2,773	98	今出川大宮	862	716	1,578
49	衣笠校前	1,416	1,352	2,768	99	羅城門	744	811	1,555
50	西大路駅前	1,377	1,315	2,692	100	新林公団住宅前	796	737	1,533

1.7.3 創業以来の運輸成績

市バス創業以来の運輸成績及び職員数の推移は、【表 1.7.3】のとおりである。

【表 1.7.3】創業以来の運輸成績及び職員数の推移

区 分 年 度	営業路線キロ (km)	在籍車両数 (両)	一日平均 使用車両数 (両)	一日平均 走行キロ数 (km)	一日平均 旅客数 (人)	年 間 旅客収入 (千円、百万円)	年度末 職員数
昭和 3	21.31	91	29	4,578.2	10,693	245	
昭和 4	38.41	106	65	11,161.0	18,876	585	
昭和 5	41.62	136	85	15,590.8	23,778	680	
昭和 6	39.84	134	85	16,059.1	24,393	653	
昭和 7	36.30	144	90	17,499.0	25,967	714	
昭和 8	40.87	132	94	18,816.7	27,127	840	
昭和 9	40.87	136	97	19,972.9	29,489	921	
昭和 10	43.06	140	101	22,264.2	29,168	932	
昭和 11	65.77	208	130	29,888.9	34,678	1,142	
昭和 12	74.06	230	150	34,696.6	41,255	1,369	
昭和 13	68.47	226	127	24,590.1	39,600	1,321	
昭和 14	67.26	212	108	20,735.2	46,837	1,540	
昭和 15	74.70	225	98	18,061.3	52,786	1,697	
昭和 16	62.90	233	72	12,978.4	45,206	1,387	
昭和 17	62.90	233	54	8,902.9	35,278	1,043	
昭和 18	57.79	161	42	6,004.4	24,131	843	
昭和 19	31.56	152	26	3,059.4	14,754	485	
昭和 20	28.64	124	19	1,686.6	6,607	166	
昭和 21	31.40	100	21	2,029.1	16,434	2,183	
昭和 22	37.70	100	24	2,440.8	16,246	13	
昭和 23	77.50	112	43	4,785.3	24,006	64	
昭和 24	87.40	126	59	8,694.9	41,180	167	
昭和 25	111.10	144	74	12,282.9	61,415	247	
昭和 26	162.70	154	91	16,042.7	76,449	334	
昭和 27	171.80	151	102	18,588.0	73,003	393	724
昭和 28	176.30	146	107	17,858.7	75,983	446	736
昭和 29	192.20	157	112	18,736.4	83,241	497	744
昭和 30	200.10	161	121	20,047.3	91,339	540	796
昭和 31	218.60	175	136	21,854.0	99,785	582	933
昭和 32	230.00	207	154	24,265.5	114,430	658	1,004
昭和 33	256.21	228	165	25,962.1	127,455	738	1,157
昭和 34	274.51	278	203	31,446.8	148,193	867	1,380
昭和 35	290.47	315	236	36,773.8	182,160	1,037	1,442
昭和 36	306.27	351	256	39,673.0	226,569	1,271	1,637
昭和 37	319.27	404	287	43,804.0	253,549	1,407	1,867
昭和 38	342.57	444	326	50,015.3	291,602	1,616	1,981
昭和 39	345.47	500	355	54,765.0	326,008	1,862	2,152
昭和 40	375.07	517	391	59,735.4	325,316	2,276	2,329
昭和 41	412.17	537	406	60,996.5	342,321	2,407	2,291
昭和 42	414.77	548	409	59,812.2	339,547	2,535	2,265
昭和 43	414.87	590	438	58,284.8	302,328	2,918	2,193
昭和 44	412.87	656	476	59,504.7	305,036	3,008	2,233
昭和 45	434.60	683	534	64,691.9	354,556	3,503	2,235
昭和 46	439.60	777	566	67,919.7	371,255	3,692	2,366
昭和 47	434.04	799	644	75,340.1	424,156	4,916	2,483
昭和 48	441.24	876	658	75,836.5	410,714	6,334	2,593
昭和 49	432.14	882	712	83,723.7	452,041	7,082	2,590
昭和 50	428.49	1,024	719	84,879.6	445,441	8,018	2,747
昭和 51	446.79	997	801	96,527.1	468,145	12,513	2,782

昭和 52	451.67	1,057	848	105,899.9	485,770	13,171	3,015
昭和 53	451.67	1,095	900	112,494.0	595,201	18,638	3,066
昭和 54	456.34	1,101	916	114,773.5	593,664	20,112	3,001
昭和 55	460.81	1,061	915	114,854.9	598,334	20,709	2,906
昭和 56	452.56	1,008	876	111,199.7	555,020	21,393	2,770
昭和 57	455.09	1,008	871	110,613.1	548,045	22,182	2,627
昭和 58	443.59	1,008	873	110,697.7	539,350	21,870	2,530
昭和 59	440.09	989	859	108,885.9	520,550	22,992	2,420
昭和 60	445.39	947	838	105,503.4	505,473	23,434	2,342
昭和 61	447.99	925	826	105,880.5	506,518	23,640	2,272
昭和 62	454.96	916	812	104,543.0	502,742	23,597	2,197
昭和 63	457.30	912	799	102,370.3	494,301	23,396	2,166
平成 元	458.90	912	792	101,750.6	484,641	22,824	2,139
平成 2	466.25	911	785	100,744.2	470,078	22,923	2,123
平成 3	468.55	924	791	100,921.1	468,539	23,084	2,113
平成 4	482.30	927	801	100,950.8	467,515	25,277	2,099
平成 5	465.40	928	803	101,302.5	456,468	24,877	2,081
平成 6	471.50	928	801	101,293.8	447,288	24,579	1,985
平成 7	476.24	902	800	100,950.7	441,079	24,450	1,895
平成 8	455.54	902	771	97,111.3	432,801	25,077	1,829
平成 9	414.54	798	709	89,518.0	394,505	23,302	1,656
平成 10	424.44	789	674	83,225.8	358,279	21,077	1,597
平成 11	427.64	791	666	82,055.4	343,689	20,315	1,487
平成 12	432.74	759	663	82,107.5	336,375	19,681	1,399
平成 13	443.44	759	641	77,060.3	326,146	18,901	1,254
平成 14	433.64	755	647	77,070.1	319,981	18,387	1,155
平成 15	433.64	755	654	77,904.0	320,833	18,283	1,103
平成 16	433.59	755	646	77,843.0	315,042	17,728	1,015
平成 17	433.29	755	643	77,733.5	307,756	17,444	902
平成 18	431.89	755	649	77,864.1	308,907	17,518	805
平成 19	434.69	765	649	79,153.5	312,739	17,732	806

(注 1) 営業路線キロ・在籍車両数には定期観光を含む。

(注 2) 職員数は地方公営企業として発足した（昭和 27 年）以後の人数である。

(注 3) 旅客数は昭和 53 年度以降敬老乗車証等を含む。

(注 4) 平成元年度以降の旅客収入は消費税等を除いた額である。

(注 5) 平成 17 年度から 19 年度までの営業路線キロにはジャンボタクシー代替系統分も含む。

(注 6) 昭和 21 年度までの旅客収入は千円単位、昭和 22 年度以降の旅客収入は百万円単位となっている。

1.7.4 財政状態及び経営成績の推移

最近 5 年間の財政状態及び経営成績の推移を【表 1.7.4】、【表 1.7.4 の 2】に示す。

【表 1.7.4】最近 5 年間の財政状態の推移

(単位：百万円)

	平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年
固定資産	26,534	27,274	28,230	29,364	29,297
有形固定資産	26,512	27,253	28,197	29,341	29,275
無形固定資産	11	11	11	11	11
建設仮勘定	0	0	12	2	0
投資	10	10	10	10	11
流動資産	2,645	3,044	3,152	3,470	3,122
現金預金	317	579	389	492	458
未 収 金	1,609	1,903	2,211	2,333	2,355
貯 蔵 品	5	6	7	64	55
前 払 金	343	281	243	210	191
前払費用	47	77	101	80	64
仮 払 金	158	32	37	290	0
保管有価証券	165	165	165	0	0
資産合計	29,179	30,319	31,382	32,834	32,419
固定負債	800	800	800	800	800
他会計借入金	800	800	800	800	800
流動負債	14,564	17,406	16,383	15,464	14,505
一時借入金	9,400	12,800	10,200	10,900	10,200
未 払 金	4,691	4,138	5,619	4,077	3,849
預 り 金	52	54	47	203	199
預り有価証券	165	165	165	0	0
前 受 金	204	249	351	284	257
仮 受 金	51	0	0	0	0
負債合計	15,364	18,206	17,183	16,264	15,305
資 本 金	18,116	15,886	16,900	18,182	17,905
剰 余 金	△ 4,302	△ 3,773	△ 2,701	△ 1,612	△ 790
資本剰余金	9,928	10,144	10,403	10,609	10,884
欠 損 金	△ 14,229	△ 13,918	△ 13,104	△ 12,221	△ 11,675
資本合計	13,815	12,113	14,199	16,570	17,115
負債・資本合計	29,179	30,319	31,382	32,834	32,419

(注) 貸借対照表の様式は、地方公営企業法施行規則別表第 14 号様式で報告式を採用しているが、一覧性を確保するために、監査人が勘定式に変更した。

【表 1.7.4 の 2】最近 5 年間の経営成績の推移

(単位：百万円)

	平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年
営業収益	19,038	18,725	18,793	18,983	19,039
運送収益	17,837	17,548	17,626	17,831	17,908
運送雑収益	1,202	1,177	1,168	1,152	1,131
営業費用	20,625	20,909	20,806	21,165	21,245
構築物保存費	139	101	110	116	103
車両保存費	2,120	2,139	2,019	2,040	1,806
運 転 費	11,825	11,479	10,305	9,777	10,114
運輸管理費	4,180	5,026	5,947	6,403	6,302
一般管理費	743	700	755	823	831
減価償却費	1,617	1,465	1,670	2,005	2,091
営業損益	△ 1,586	△ 2,184	△ 2,013	△ 2,182	△ 2,206
営業外収益	2,842	2,888	3,159	3,432	3,216
受取利息及び配当金	0	0	0	0	0
他会計補助金	2,770	2,853	3,123	3,377	3,187
国庫補助金	27	0	0	0	0
府 補 助 金	0	0	0	0	0
雑 収 益	45	35	36	54	29
営業外費用	341	345	291	354	402
支払利息及び企業債取扱諸費	233	232	156	217	228
繰延勘定償却	0	0	0	0	0
雑 支 出	108	113	135	137	174
経常損益	915	359	856	896	608
特別利益	1	0	0	22	0
固定資産売却益	0	0	0	19	0
その他特別利益	1	0	0	3	0
過年度損益修正益	0	0	0	0	0
特別損失	53	48	42	35	62
固定資産売却損	0	0	0	0	0
その他特別損失	53	48	42	35	62
当年度純損益	863	311	814	883	546
前年年度繰越利益剰余金	△ 15,092	△ 14,229	△ 13,918	△ 13,104	△ 12,221
当年度未処理欠損金	△ 14,229	△ 13,918	△ 13,104	△ 12,221	△ 11,675

(注 1) 運輸収益には、敬老乗車証、特定割引及び業務用乗車券等による収入を含む。

(注 2) 消費税及び地方消費税を除いた額である。

1.7.5 他都市比較

他の政令指定都市における公営バス事業との主な計数比較を行ったデータを【表 1.7.5】に示す。このデータから、京都市は人口規模に比べてバスの事業規模が相対的に大きいことがわかる。

【表 1.7.5】他都市比較（平成 20 年度実績）

	京都市	東京都	大阪市	名古屋市	横浜市	神戸市	仙台市	川崎市
人口規模	1,465,816	8,802,067	2,661,556	2,258,185	3,671,776	1,536,685	1,033,442	1,409,558
期末車両台数（台）	760	1,456	785	1,017	795	545	501	319
期末職員数（人）	767		1,083	1,486	1,276	533	615	601
年間走行距離（km）	29,294,288	47,305,000	25,539,000	36,023,840	30,831,204	19,140,142	17,330,382	12,479,348
年間車両台数（台）	240,525	449,258	286,525		238,142	172,101	153,270	99,757
一日平均走行キロ（km）	80,258	129,603	69,970	98,695	84,469	52,439	47,480	34,190
年間旅客収入（千円）	17,810,378	32,999,464	18,068,000	16,788,506	20,598,247	11,881,553	7,336,034	7,555,085
年間旅客数（人）	115,488,770	206,550,000	115,193,000	115,673,498	122,804,259	77,078,997	39,202,837	47,583,822
一日当たり旅客数（人）	316,408	563,209	315,597	316,914	336,450	211,176	107,405	130,367
車両 平均	走行キロ数（km）	122	105	89	129	111	113	125
	旅客数（人）	480	460	402	516	447	256	477
	旅客収入（円）	76,904	73,453	63,059	86,496	69,038	47,863	75,735

（単位：千円）

	京都市	東京都	大阪市	名古屋市	横浜市	神戸市	仙台市	川崎市
経常収益	営業収益	19,039,340	36,033,858	18,574,000	18,888,748	20,690,000	12,171,617	7,597,878
	運送収益	17,908,422	32,999,464	18,068,000	16,788,506	19,952,000	11,881,553	7,336,033
	運送雑収益	1,130,918	3,034,394	506,000	2,100,242	738,000	290,064	261,845
	営業外収益	3,216,418	3,582,100	2,199,000	5,491,616	639,000	1,988,149	2,910,358
	小計	22,255,758	39,615,958	20,773,000	24,380,364	21,329,000	14,159,766	10,508,236
特別利益	—	804,427	1,018,000	630,150	2,360,000	118,425	143,877	3,425
収益計	22,255,758	40,420,385	21,791,000	25,010,514	23,689,000	14,278,191	10,652,113	9,153,704
経常費用	営業費用	21,245,489	38,301,560	21,883,000	22,966,027	21,622,000	13,815,616	10,559,304
	人件費	9,615,848	24,292,911	11,010,000	15,008,916	14,371,000	5,986,857	7,259,060
	その他	11,629,641	14,008,649	10,873,000	7,957,111	7,251,000	7,828,759	3,300,244
	営業外費用	402,257	546,849	465,000	477,486	168,000	308,495	169,888
	小計	21,647,746	38,848,409	22,348,000	23,443,513	21,790,000	14,124,111	10,729,192
特別損失	61,596	9,220	—	614,042	1,676,000	—	—	2,535
費用計	21,709,342	38,857,629	22,348,000	24,057,555	23,466,000	14,124,111	10,729,192	8,965,386
損 益	546,416	1,562,756	△ 557,000	952,959	223,000	154,080	△ 77,079	188,318
経常損益	608,012	767,549	△ 1,575,000	936,851	△ 461,000	35,655	△ 220,956	187,428
剰余金（△累積欠損金）	△ 11,674,635	△ 1,618,499	△ 56,184,000	△ 53,285,849	△ 568,000	154,080	△ 4,888,739	443,624
営業収支率（％）	89.6％	94.1％	84.9％	82.2％	95.7％	88.1％	72.0％	86.9％
経常収支率（％）	102.8％	102.0％	93.0％	104.0％	97.9％	100.3％	97.9％	102.1％
営業収益人件費率（％）	50.5％	67.4％	59.3％	79.5％	69.5％	49.2％	95.5％	76.6％

（市交白書及び各交通局ホームページより抽出し、監査人作成）

- (注1) 人口規模は平成21年10月（一部9月）時点の推計人口に基づいている。
- (注2) 名古屋市の期末車両台数は平成19年度末のものである。
- (注3) 横浜市の期末職員数は平成19年度末のものである。
- (注4) 東京都の年間車両台数は平成19年度データに基づいている。
- (注5) 川崎市の期末車両台数、期末職員数、年間走行距離、年間車両台数は平成19年度データに基づく。
- (注6) 大阪市の財務数値は平成20年度決算見込速報値に基づいている。
- (注7) 大阪市の補助金をすべて営業外収益とみなした。
- (注8) 表中空欄についてはデータが不明。

2 これまでの経営健全化に対する市交の取り組み

2.1 概要

平成6年以降、市交は経営健全化に対して継続して取り組んできている。その取り組みの概要は下記のとおりである。

2.1.1 「京都市交通事業の経営健全化計画」

当該計画は「バス事業においては自家用自動車の普及など交通手段の多様化をはじめとする生活様式の変化等ともあいまって年々旅客数が減少し、またこの先、高齢退職者が集中するなどにより、財政状況は今後、危機的状況に立ち至ることが確実」であるとして「この厳しい状況を打開し公営交通を守るため」に、平成15年度までに不良債務の解消を目的として平成6年6月に策定され、ただちに実施された。

2.1.2 「京都市自動車運送事業の今後の展望について」

当該計画は「自動車運送事業にあっては、平成4年度に運賃改定を実施したこともあって黒字決算を計上して以降、事業の性格が労働集約的であること、旅客の減少が顕著なことから、不良債務が増加傾向に転じ、平成8年度予算においては99億円を計上するに至った。自動車運送事業を取り巻く基礎的条件の好転が望めない中において、このまま推移すれば事業の存続すら困難となり、京都市財政に多大な影響を与えかねない状況を直視するとともに、市民の足を確保するという視点を守りつつ、自動車運送事業の今後の展望を示すこととした」として平成15年度までに不良債務を解消するという前述の「京都市交通事業の経営健全化計画」の目標を引き継いで抜本的なバス事業の経営健全化を図るため平成8年5月に策定され、ただちに実施された。

2.1.3 「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」

上記 2.1.2 の計画策定時には「想定し得なかった昨今の深刻な不況の影響などもあり、お客様の数が当初の予測を大きく下回ったため、現在、両事業とも危機的な財政状況に陥っており、京都市交通事業の経営健全化計画及び京都市自動車運送事業の今後の展望についての見直しを余儀なくされているところである。また、平成 13 年度にはいわゆる規制緩和により、乗合バス事業における参入規制が廃止され、コストやサービス競争の激化も予想されることから、規制緩和時代に対応できる企業体質への改善が急務となっている」として、平成 11 年 12 月に「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」が策定された。

そして、「京都市交通事業の経営健全化計画」及び「京都市自動車運送事業の今後の展望」については中間総括が行われ、平成 11 年度までで打ち切られるとともに平成 12 年度からは、この「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」が実施された。

2.1.4 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」

当該計画は「本市交通事業は、現在、社会構造や経営環境が大きく変化しようとしている中で、それに対応していくことができるかどうかという事業存続の岐路に立っている。（中略）このため、このような大きな時代の変化の中で、事業の展望を切り拓く方策を早急に明確にし、京都市基本計画に掲げる「歩くまち・京都」の実現と市民の足を確保するという公営交通としての責務を果たしていくことが求められている」という認識のもと、平成 15 年 3 月に新たに策定された。

このような経緯の中、「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」は平成 12 年度、13 年度の総括がなされ、平成 14 年度までで打ち切られており、平成 15 年度からは新たに「京都市交通事業ルネッサンスプラン」が実施された。

2.2 過去に策定された各計画における数値目標と実績評価

2.2.1 各計画の数値目標及び実績

各計画の実施期間及び計画において掲げられた数値目標は【表 2.2.1】のとおりである。

【表 2.2.1】 各計画の実施期間及び計画において掲げられた数値目標

各計画の実施年度															
計画名	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」															
「今後の展望」															
「経営健全化プログラム 21」															
「ルネッサンスプラン」															

一方、各計画において示された数値目標とその実績値をまとめると次のとおりである。

【表 2.2.1 の 2】 各計画において掲げられた数値目標と実績値

経常損益（億円）	経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
	前期			後期						アクション プログラム			第二次 アクション プログラム		
	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	△ 48	△ 40	△ 28	△ 16	1	-	-	-	-
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 12	△ 1	△ 2	△ 8	△ 7	△ 9
実 績	△ 25	△ 14	△ 10	△ 2	△ 19	△ 21	△ 52	△ 39	△ 50	8	9	4	9	9	6
計画に対する達成状況	-	-	-	-	-	-	○	×	×	○	○	○	○	○	○

累積欠損金（億円）	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	-	-	-	△ 60	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	△ 105	△ 147	△ 176	△ 193	△ 193				
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 173	△ 165	△ 168	△ 176	△ 184	△ 193
実 績	△ 28	△ 44	△ 46	△ 43	△ 51	△ 47	△ 88	△ 116	△ 163	△ 151	△ 142	△ 139	△ 131	△ 122	△ 117
計画に対する達成状況	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

不良債務額（億円）	経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
	前期			後期						アクション プログラム			第二次 アクション プログラム		
	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	-	-	-	△ 60	-	-	-	-	-		-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	△ 95	△ 139	△ 173	△ 197	△ 197	-	-	-	-
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 154	△ 148	△ 179	△ 190	△ 197	△ 206
実 績	△ 36	△ 63	△ 49	△ 45	△ 44	△ 34	△ 68	△ 96	△ 143	△ 132	△ 119	△ 144	△ 132	△ 120	△ 114
計画に対する達成状況	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

一日当たり旅客数（千人）	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	441	416	395	395	394	393	392	391	-	-	-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	340	331	325	319	318	-	-	-	-
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	309	304	299	298	298	297
実 績	447	441	433	395	358	344	336	326	320	321	315	308	309	313	316
計画に対する達成状況	-	-	×	×	×	×	×	×	×	○	○	○	○	○	○

在籍車両数（台）	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	902	854	806	806	715	715	715	711	-	-	-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	789	755	755	755	708	-	-	-	-
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750	750	750	750	750	750
実 績	911	885	885	781	772	774	750	750	750	750	750	750	750	760	760
計画に対する達成状況	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×

在籍職員数（人）	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
「経営健全化計画」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
「今後の展望」	-	-	1,849	1,788	1,754	1,665	1,434	1,363	1,331	1,327	-	-	-	-	-
「経営健全化プログラム 21」	-	-	-	-	-	-	1,522	1,419	1,312	1,206	1,163	-	-	-	-
「ルネッサンスプラン」	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,022	942	907	843	748	687
実 績	-	-	1,891	1,792	1,670	1,601	1,494	1,348	1,212	1,020	937	871	784	708	680
計画に対する達成状況	-	-	×	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

（注）計画は期首人員数、実績は5月1日時点

（出所：各計画書及び各年度市交白書）

これまでの計画において掲げられてきた数値目標の達成状況を見ると、主要な財務数値である経常損益のうち一部で目標値に達していない年度があるものの、累積欠損金、不良債務額については目標を達成している。また、その他の財務数値以外の計画等についても、一日当たり旅客数において実績との乖離がみられる期間があるものの、車両台数及び在籍職員数は概ね計画どおりの推移となっている。

2.2.2 各計画における施策一覧

各計画において実施が予定されていた施策をまとめたものが【表 2.2.2】である。

【表 2.2.2】各計画における実施予定施策の一覧

計画	京都市交通事業 の経営健全化計画	京都市自動車運送 事業の今後の展望	経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン
期間	平成 6 年度～平成 11 年度	平成 8 年度～平成 11 年度	平成 12 年度～平成 14 年度	平成 15 年度～平成 20 年度
目標	平成 15 年度までに不良債務の解消を目指す		平成 17 年度までに 経常収支を均衡させる	平成 21 年度中に 経常収支の均衡を図る
路線・ 営業所 の見直し	・東西線の開業に向けた山科、醍醐地域のバス路線再編成の実施や営業所の統廃合の検討 ・烏丸線の国際会館～北山間の延伸開業時における岩倉地域のバス系統の見直し ・バスの不採算路線について運行回数や運行経路の見直し ・著しく収支均衡が困難な路線の廃止も含めた検討	・東西線の開業に伴う山科醍醐地区の京阪バスへの一元化及び醍醐営業所の廃止 ・東西線開業及び烏丸線国際会館への延伸に伴う事業規模の縮小 ・業務量の見直しによる営業所の統廃合 ・横大路営業所の分離と京都南西部における新しい運営方式の検討 ・市外周辺の民営バスとの競合路線について民営バスへの一元化の検討	・定期観光バスの見直し	(市バス路線・ダイヤの改善) ・洛西地域における系統の見直し ・路線の全般的な見直し ・利用動向を踏まえたダイヤの適正化 ・東西線延伸開通に伴う系統の見直し ・少系統多便型路線の個別検討調査・事業からの撤退も含めた定期観光バス事業の抜本的見直し
	費用削減 ・人件費削減（単価） ・特殊勤務手当、超過勤務制度の見直し ・給与体系の見直し ・ハンドドル時分の見直し ・中休線率の見直し ・車庫勤務体制の見直し	・人事給与制度の見直し	・全職員の給与を 3 年間 5 %減額 ・指定職員の給与を追加減額 ・技能労務職に対する新たな給与表の適用 ・バス運転士の給与水準の是正 ・手当の見直し ・新規採用者の給与の見直し ・ハンドドル時分の見直し ・一人当たり整備台数の見直しや車検行程の短縮	・給与の 3 %以上の減額 ・管理職手当を職制に応じて 60 %から 100 %減額 ・特殊勤務手当の抜本的見直し ・早朝深夜乗務手当、多区間手当、定期観光手当、精勤手当等を廃止 ・隔日勤務手当、仮泊手当、中休仕業勤務手当の引き下げ ・休日勤務手当の解消 ・超過勤務手当の縮減 ・非常勤嘱託員の報酬引

			・OB 嘱託や一般公募嘱託の拡大	き下げ
		・人件費削減（規模）		
		業務の見直し、外注化、嘱託化、勧奨退職、市長部局への配置転換、外郭団体への出向、退職不補充等	・営業所の統廃合に伴う非乗務員の削減	
		・経費削減	・経費削減	
		・被服貸与基準の見直し ・外郭団体への業務委託について競争原理の導入 ・バス車両の耐用年数の延伸	・競争原理導入による経費の削減 ・バス車両の発注仕様の統一化による価格の適正化 ・出張旅費における日当の見直し ・海外視察の凍結 ・公用車の削減 ・京都市役所エコオフィスパランに基づく経費の削減	・民間事業者や他都市との比較検討による修繕費や点検経費、燃料油脂費等を節減・見直し ・外郭団体委託業務等の効率化と見直し ・資料等のリスト化と共通化による書籍類等購入効率化 ・被服等貸与品の見直し ・競争原理の導入による経費の縮減 ・発注仕様の統一化による価格の適正化 ・京都市役所エコオフィスパランに基づく経費の削減 ・タクシー備車の見直しと旅費の見直し ・海外視察の凍結延長
			・管理の受委託を実施	・管理の受委託の拡大
				・平成 20 年度までに事業規模全体の 2 分の 1 まで拡大
		・サービスの向上 ・わかりやすいバス路線の再編成 ・乗り継ぎ等の利便性向上	・接客姿勢の向上	
			・情報提供サービスの充実	
				・ポケロケ機能向上 ・バスロケシステムの増設 ・交通局ホームページの充実 ・案内情報の改善 ・イベント「市バス・地下鉄お客様感謝デー」の開催
		・定時性確保のための走行環境整備 ・道路・橋梁等の整備 ・違法駐車車両等に対する方策 ・バス優先信号やバス専用レーン等の設置	・走行困難箇所の改善 ・違法駐停車の取締強化 ・専用レーン啓発 PR 活動の充実	・ダイヤの適正化 ・走行環境改善、バス専用レーンの啓発
		・販売促進活動の強化 ・プリペイドカード、一日乗車券等の販売	・スルッと KANSAI をはじめとする乗車券の PR ・企画乗車券、タイアップ券、記念券の発行 ・局内営業担当者の連携	・民営鉄道事業者との企画乗車券の設定 ・コンベンションパスの創設 ・カード乗車券による割引

収益増加

			による販売強化 ・企業や学校等への新規顧客開拓	・通学定期の全線化 ・環境定期券制度の平日への拡大 ・エルダースチケットの設定 ・ICカード導入検討
	・用地の有効利用	・営業所の統廃合による用地の売却 ・運賃改定による増収	・営業所用地の有効利用 ・運賃制度の研究と運賃改定 ・少系統多便型の実施に関する研究 ・車両設備の改良 ・利便性の向上	・付帯事業の取り組み ・オリジナルグッズの企画販売 ・新たな広告媒体の開発研究 ・広告制度のあり方検討 ・市民モニター制度、お客様総合案内窓口、お客様満足度調査

2.2.3 市交による事務事業評価

前項に記載する経営計画のうち、ルネッサンスプラン策定後の期間においては、ルネッサンスプランの具体的行動計画である「アクションプログラム（平成15年～17年度）」「第二次アクションプログラム（平成18～20年度）」の実施状況をモニタリングする目的で、年度決算確定後に「京都市交通事業事務事業評価」が実施されている。たとえば、平成20年度事務事業評価（平成19年度事業に係る評価）において市バス事業の成果として、

①	前年度を上回るお客様の数と運送収益を上げることができた。
②	5年連続で黒字を達成した。

としたうえで、次頁【表2.2.3】の項目について82%がA評価とされている。

ところで、公的関与が必要な事業に係る事務事業評価は、次に示す算式によって経済性・効率性・有効性の観点から行われる必要がある。

業務効率	=	経済性	×	効率性	×	有効性
$\frac{\text{アウトカム}}{\text{実績（コスト）}}$	=	$\frac{\text{予算（コスト）}}{\text{実績（コスト）}}$	×	$\frac{\text{アウトプット}}{\text{予算（コスト）}}$	×	$\frac{\text{アウトカム}}{\text{アウトプット}}$
		執行評価				政策選択評価

(注)バス事業におけるインプット・アウトプットとして下記が考えられる。

- \$ インプット（コスト） … 事業に投入した資金
- \$ アウトプット … 車両・人的資源・路線ダイヤ等ネットワーク
- \$ アウトカム … 移動を欲する乗客の安全な移動

したがって、評価の視点としては、「コストは予算実績比較でどのようであったか」、「アウトプット（車両・人員・路線ネットワーク）はコストに見合っているか」、「アウトプットに見合ったアウトカム（移動を欲する乗客の安全な移動）が得られているか」について行わなければならないものとする。このような視点で的確に事務事業評価がなされていれば、健全化が必要な状況は生じないはずであることを鑑みれば、【表 2.2.3】に記載された項目は、前述の算式の視点が盛り込まれていないか、あるいは盛り込まれていたとしても評価基準が緩やかであるかのいずれかである。

経営健全化計画実施にあたっては、市民のために、より踏み込んだモニタリングが実施されなければならない。

【表 2.2.3】市交による事務事業評価

京都市交通事業第2次アクションプログラム		
事業番号	事業名	総合評価
安全・安心・快適な市バス・地下鉄の運行		
1	市バス・地下鉄の安全対策の推進	A
2	市バス路線・ダイヤの改善	A
3	市バスの走行環境改善による定時性の確保	A
4	バス待ち環境の改善	A
5	ITの活用による情報提供	A
6	分かりやすい案内表示への改善	A
乗客増、収入増のための積極的な営業推進		
7	地下鉄の増収・増客対策の実施	A
8	広告料収入増対策の実施	B
9	運賃制度の改善	A
10	市民に愛される市バス・地下鉄を目指したPR活動の実施	A
11	観光客の誘致による増客対策の実施	B
経営健全化へ向けた取組の推進		
12	「管理の受委託」の拡大	—
13	総人件費の抑制	A
14	経費の削減	A
15	「生活支援路線」の効率的・効果的な確保策の実施	A
16	地下鉄事業の長期収支改善	A
17	外郭団体改革の推進	—
職員の育成と案内・相談の充実によるお客様第一のサービス提供		

18	お客様接遇の向上	B
19	職員研修と「業績評価制度」の実施	A
20	市民とのパートナーシップの推進	B
人や環境にやさしい公共交通優先型の社会への貢献		
21	地下鉄の延伸	A
22	「歩くまち・京都」交通まちづくりプランによる TDM 施策との連携	A
23	市バス・地下鉄施設のバリアフリー化の推進	A
24	環境保全対策の推進	A

(注)『12「管理の受委託」の拡大』については、平成 18 年度に事業が完了したため、また、『17 外郭団体改革の推進』については、実施年度が平成 20 年度であるため、評価対象外とした。
(出所：「平成 20 年度京都市交通事業事務事業評価」)

2.3 過去における経営形態の検討状況

市バス事業の経営形態について、いくつかの候補を検討したうえで、何らかのスタンスが示されている資料は、ルネッサンスプランに記載されている次頁の【表 2.3】に掲げたもののみであり、その他の機会で根本的な議論が行われた形跡は見あたらない¹。

1 平成 14 年 6 月に設置された京都市交通事業審議会では、「規制緩和実施下における市バス事業経営のあり方について」が諮問されているが、諮問理由の中に「引き続き 21 世紀においても…公営交通の責務を果たしていくことができるよう…」と記載されており、公営企業を前提とした議論になっている。

また、平成 19 年 3 月には地方独立行政法人制度活用の是非について検討されているが、地方公営企業から地方独立行政法人に移行する場合には「移行前後の経営責任を明確化するため、不良債務を有しないこと」が条件となっているため、現時点で市バス事業が当該制度を活用することができないと早々に結論付けられている。

【表 2.3】ルネッサンスプランに記載されている経営形態のあり方に関する資料

規制緩和に伴う競争時代における公営バス事業の選択肢としては、「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」（平成 12 年 12 月 公営交通事業協議会 自治省による委託研究）によると、3 つに分類されている。それらを踏まえた交通局としての評価は、それぞれ次のとおりである。	
直 営 (合理化)	・ 労働慣行上、現行労働者の賃金や労働条件を大幅に変更するには、「退職－再雇用」など一旦雇用関係を清算する手法をとる必要があるが、地方公営企業 職員において実施することは難しく、十分な競争力を確保できる合理化をごく短期間で実施することは困難である。
	・ 嘱託の拡大や子会社経営方式も考えられるが、他事業者との競争による経営上のリスクは依然として変わらず、雇用という点では経営上の危険を抱え込むものである。
	・ 一方、市バス事業者としての判断によるが、公的な負担の仕組みを得て、市議会等の監視の下、不採算路線の維持が可能である。
民間委譲 (撤退)	・ 民営バスとの競合状況と引き受けるべき民間企業の存在とを考え合わせる必要はない。さらに、運賃制度を含めてネットワークとして利便性の確保が課題である。
	・ 不採算路線については、維持されるどうか分からない。
管理の受委託 (合理化と委託)	・ 直営と民間委譲のそれぞれの問題点を補う手法であり、利用者利便を損なうことの少ない方法といえる。
	・ サービス水準の維持が可能であるが、適正水準の運行コスト等を担保する方策が課題である。
	・ 市バス事業者としての判断によるが、不採算路線の維持が可能である。

一方、5.4.3 項（124 頁）や 5.4.4 項（126 頁）に記載したとおり、一般路線のうち直営系統は比較的効率の良い路線であると見受けられるものの、直営全体として利益を確保できていない実態に着目すると、公営企業の経営原則たる経済性及び公共性のいずれの観点からも逸脱している可能性が否定できない。

本来、京都市域における交通体系の中で、「誰が何を担うべきか」について真摯に検討する必要があるものと思われる。

3 過去の経営成績、財政状態及びキャッシュ・フロー推移

3.1 業績推移

「経営健全化計画・今後の展望」（平成 6 年度～平成 11 年度の 6 年間）、「経営健全化プログラム 21」（平成 12 年度～平成 14 年度の 3 年間）、「ルネッサンスプラン：アクションプログラム」（平成 15 年度～平成 17 年度の 3 年間）及び「ルネッサンスプラン：第二次アクションプログラム」（平成 18 年度～平成 20 年度の 3 年間）の各計画期間における業績の推移を一覧で示すと【表 3.1】のとおりである。（なお、期間比較を明瞭にするため「経営健全化計画・今後の展望」を前期（平成 6 年度～平成 8 年度）、後期（平成 9 年度～平成 11 年度）に分けて各計画期間（それぞれ 3 年間）の期間比較分析することとした。）

【表 3.1】各計画期間における業績の推移

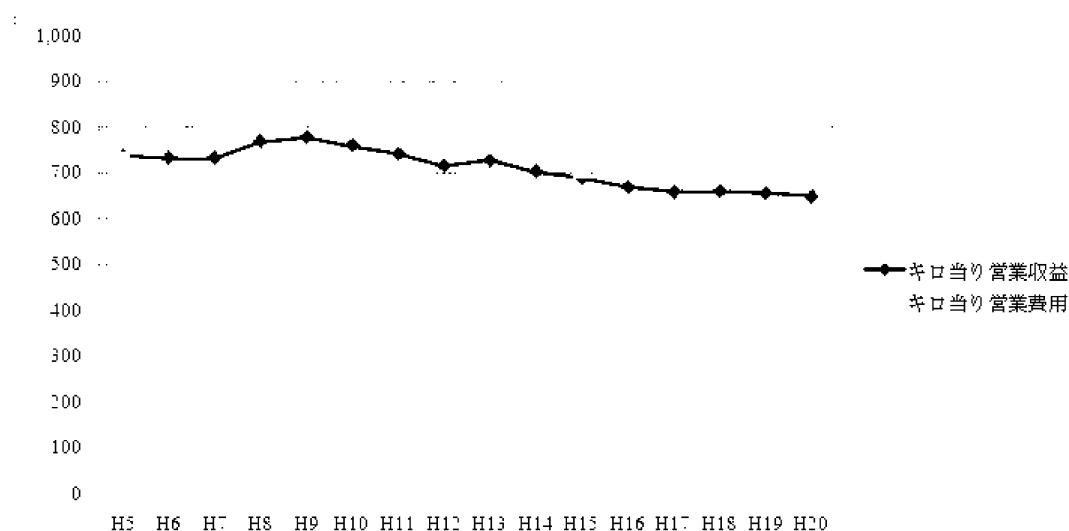
（単位：百万円）

計画名称	経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン		15 年間合計
	前期	後期		アクション プログラム	第二次 アクション プログラム	
計画期間	H6 ～ 8	H9 ～ 11	H12 ～ 14	H15 ～ 17	H18 ～ 20	H6 ～ 20
営業収益	81,414	70,719	61,713	57,366	56,816	328,028
営業費用	90,241	85,048	78,932	61,555	63,217	378,992
営業損益	△ 8,827	△ 14,329	△ 17,219	△ 4,189	△ 6,401	△ 50,964
営業外収益	7,754	13,265	4,436	7,280	9,808	42,544
(内補助金)	(7,455)	(12,922)	(4,128)	(7,585)	(9,688)	(41,778)
営業外費用	3,840	3,205	1,284	1,020	1,047	10,395
経常損益	△ 4,912	△ 4,268	△ 14,066	2,071	2,360	△ 18,815
特別利益	1,492	4,535	2,652	451	22	9,151
(内補助金)	—	—	(2,480)	(449)	0	(2,929)
特別損失	525	349	214	154	139	1,382
当期純損益	△ 3,946	△ 83	△ 11,629	2,368	2,243	△ 11,046
補助金計	7,455	12,922	6,608	8,034	9,688	44,706
補助金考慮前当期純利益	△ 11,401	△ 13,004	△ 18,236	△ 5,667	△ 7,444	△ 55,752

市バス事業は、過去の継続的な旅客数減少に伴い運送収入が漸減する中、後述する民間委託等の事業構造改革を進めてきたものの、下記【図 3.1 の 2】に示すとおり、収入レベルに見合った水準まではコストを削減することができず、平成 6 年度から平成 20 年度までの 15 年間は一貫して営業赤字の状況にある。この赤字については、バス購入費補助や生活路線補助等の補助金で補填されることによって、ここ数年は経常利益を確保しているのが実情である。

【図 3.1 の 2】キロあたり営業収支の年次推移

(単位：円)



3.2 貸借対照表の推移

各計画期間における財政状態の推移は、次頁の【表 3.2】のとおりである。不良債務¹は、平成 5 年度末においては 218 百万円であったが、これが平成 20 年度末においては 11,383 百万円と著しく増加している。不良債務の著増原因は流動負債に含まれる一時借入金の膨張にある。

「経営健全化計画・今後の展望（前期）」の期間においては、旅客収入が伸び悩む中で、巨額の退職金負担が足枷となって営業活動による資金の減少が続き、さらに平成 6

1 不良債務とは、流動資産合計から流動負債合計を控除した数値であり、この数値がマイナスとなる状況をいう。

年度から平成 8 年度においては、企業債の償還額が発行額を 5,439 百万円も上回る事態となっている。その一方で、上下水道局から 5,100 百万円もの一時借入を行っている。つまり、新たな資金調達を長期の企業債の発行ではなく、短期の借入で賄っているのである。これにより「経営健全化計画・今後の展望（前期）」の計画終了時点での一時借入金残高は 2,900 百万円となり、不良債務残高は 4,871 百万円となっている。

なお、一時借入金残高は平成 11 年度末において一旦減少したが、その後も勧奨退職金の支払い増加や車両の更新投資などの資金需要が不可避となり、一方で企業債の発行も抑えたことから、平成 20 年度末における残高が 10,200 百万円となり、それに伴って不良債務の残高も平成 20 年度末では 11,383 百万円に達している。

【表 3.2】各計画期間における財政状態の推移

(単位：百万円)

計画名称	経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン	
	前期	後期		アクション プログラム	第二次 アクション プログラム
時 期	H8 年度末	H11 年度末	H14 年度末	H17 年度末	H20 年度末
固定資産	26,165	25,161	25,357	27,274	29,297
有形固定資産	26,145	25,138	25,336	27,253	29,275
無形固定資産	11	11	11	11	11
建設仮勘定	0	2	0	0	0
投資	10	10	10	10	11
流動資産	2,236	3,329	2,684	3,044	3,122
繰延勘定	1,626	0	0	0	0
資産合計	30,027	28,489	28,041	30,319	32,419
固定負債	2,089	800	800	800	800
流動負債	7,106	6,761	17,010	17,406	14,505
負債合計	9,196	7,561	17,810	18,206	15,305
資本金	17,272	17,279	17,309	15,886	17,905
剰余金	3,560	3,650	△ 7,078	△ 3,773	△ 790
資本合計	20,831	20,929	10,231	12,113	17,115
負債資本合計	30,027	28,489	28,041	30,319	32,419
資本剰余 (△不良債務)	△ 4,871	△ 3,432	△ 14,326	△ 14,362	△ 11,383

3.3 キャッシュ・フロー分析

3.3.1 キャッシュ・フロー計算書

損益計算書及び貸借対照表等に基づき、キャッシュ・フロー計算書を作成した結果は【表 3.3.1】のとおりである。

【表 3.3.1】キャッシュ・フロー計算書

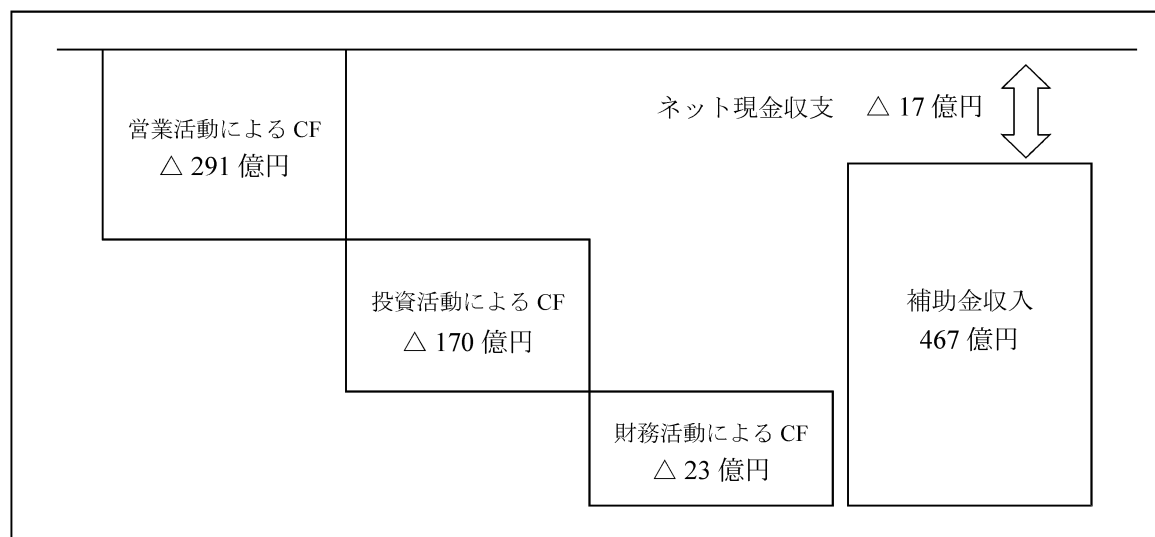
(単位：百万円)

計画名称	経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン		15 年間合計
	前期	後期		アクション プログラム	第二次 アクション プログラム	
計画期間	H6 ～ 8	H9 ～ 11	H12 ～ 14	H15 ～ 17	H18 ～ 20	H6 ～ 20
当期純利益	△ 3,946	△ 83	△ 11,629	2,368	2,243	△ 11,046
減価償却費	6,568	3,817	4,051	4,211	5,766	24,413
その他	△ 4,676	△ 6,474	2,687	△ 6,469	△ 3,822	△ 18,755
営業活動に係る補助金 (控除)	△ 1,477	△ 8,587	△ 4,439	△ 4,591	△ 4,636	△ 23,730
営業活動による CF	△ 3,531	△ 11,326	△ 9,331	△ 4,481	△ 449	△ 29,118
有形固定資産取得による支出	△ 4,276	△ 5,090	△ 4,036	△ 5,951	△ 8,911	△ 28,264
固定資産売却による収入	3,105	6,172	302	0	19	9,597
国庫補助金・府補助金収入	94	246	301	587	439	1,667
その他	5,522	4,066	2,033	3,090	5,325	20,037
投資活動に係る補助金 (控除)	△ 5,486	△ 4,065	△ 2,032	△ 3,089	△ 5,324	△ 19,996
投資活動による CF	△ 1,041	1,329	△ 3,432	△ 5,363	△ 8,451	△ 16,958
企業債収入	9,057	5,040	3,844	5,737	7,707	31,385
企業債償還による支出	△ 14,496	△ 6,922	△ 3,814	△ 7,160	△ 5,688	△ 38,080
一時借入金を増減	2,900	△ 1,200	7,300	3,800	△ 2,600	10,200
利息支払額	△ 2,413	△ 1,219	△ 891	△ 714	△ 601	△ 5,837
出資金受入	900	600	0	0	0	1,500
その他	522	317	301	347	0	1,488
財務活動に係る補助金 (控除)	△ 1,410	△ 899	△ 299	△ 322	0	△ 2,931
財務活動による CF	△ 4,940	△ 4,283	6,441	1,688	△ 1,182	△ 2,276
補助金収入	8,373	13,551	6,770	8,002	9,961	46,657
キャッシュ・フロー計	△ 1,138	△ 730	449	△ 154	△ 122	△ 1,695

平成 6 年度から平成 20 年度の 15 年間トータルでは、本業であるバス事業の運営により 29,118 百万円の資金が流出し、車両購入等の投資活動のために 16,958 百万円、企業債の償還等のために 2,276 百万円の資金流出があったことから、46,657 百万円の補

助金収入を得てもなお、合計 1,695 百万円の資金が流出したことが明らかである。これを分かりやすく図解したものが【図 3.3.1】である。

【図 3.3.1】平成 6 年度から 20 年度までの 15 年間のキャッシュ・フロー



3.3.2 営業活動によるキャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、「経営健全化計画・今後の展望（前期・後期）」から「ルネッサンスプラン（第二次アクションプログラム）」のすべての期間にわたって継続して資金の減少となっているが、「ルネッサンスプラン（第二次アクションプログラム）」期においては資金の減少が大幅に縮小されている。主な原因は旅客の減少に歯止めがかかって運送収益が増加傾向に転じたことに加えて、人件費をはじめとする営業費用の支出を抑制したことから、本業での資金の流出が減少したものである。

3.3.3 投資活動によるキャッシュ・フローの状況

投資活動によるキャッシュ・フローは営業所の不動産売却等により「経営健全化計画・今後の展望（前期・後期）」期には、それぞれ 3,105 百万円、6,172 百万円の資金の流入があったものの、バス車両の購入等による資金の流出が 4,276 百万円、5,090

百万円あったため、それぞれ 1,041 百万円の資金減少、1,329 百万円の資金増加となっている。

一方、「経営健全化プログラム 21」、「ルネッサンスプラン（アクションプログラム・第二次アクションプログラム）」期においては不動産売却による売却収入はほとんどなく、バス車両の購入等による資金の流出も増加したことにより資金の減少となっている。

3.3.4 財務活動によるキャッシュ・フローの状況

「経営健全化計画・今後の展望（前期・後期）」期においては企業債償還による資金の流出が企業債発行による資金の流入を上回ったため、財務活動によるキャッシュ・フローはそれぞれ 4,940 百万円、4,283 百万円の資金減少となっている。

「経営健全化プログラム 21」期においては企業債発行による資金の流入と償還による流出がほぼ同額であったが、上下水道局からの借り入れによる資金の流入 7,300 百万円があったことにより 6,441 百万円の資金増加となっている。

「ルネッサンスプラン（アクションプログラム）」期には企業債償還による資金の流出が企業債発行による資金の流入を上回ったものの、上下水道局からの借り入れによる資金の流入が 3,800 百万円あったことなどから 1,688 百万円の資金増加となっている。

「ルネッサンスプラン（第二次アクションプログラム）」期には企業債発行による資金の流入が償還による流出を上回ったものの、上下水道局からの借入金の返済による支出があったため 1,182 百万円の資金減少となっている。

キャッシュ・フロー全体の推移から「経営健全化計画・今後の展望（前期・後期）」期においては固定資産の売却による収入及び経営健全化に係る補助として一般会計等からの繰入金（前期 8,373 百万円、後期 13,551 百万円）があったため、営業活動による資金の減少や企業債償還等による財務活動の資金の減少はあったものの、資金的にはまだ余裕があったといえる。

しかし、「経営健全化プログラム 21」においては、固定資産の売却による収入がない上に経営健全化に係る補助として一般会計等からの繰入金が増減し、勸奨退職金等の営業活動による資金の流出を補うだけの資金的余裕がなくなり、上下水道局からの一時借入金に頼らざるを得ない状況であった。

さらに、「ルネッサンスプラン（アクションプログラム・第二次アクションプログラム）」期では営業活動による資金の減少は抑えられてきたものの、バス車両等の更

新投資の負担が大きく、返済に向けた資金的余裕が十分ではない様子うかがえる。

また、一般会計等からの繰入金を区分したキャッシュ・フロー計算書を作成して資金の推移を検討したが、営業活動によるキャッシュ・フローは「経営健全化計画・今後の展望（後期）」期から期毎に改善されている一方で、投資活動によるキャッシュ・フローの減少が大きくなっている。今後、営業活動によるキャッシュ・フローによる資金の減少を減らすとともに投資活動によるキャッシュ・フローを抑制していくことが不良債務の削減あるいは圧縮にとって重要な視点となろう。

4 営業収益の分析

4.1 概要

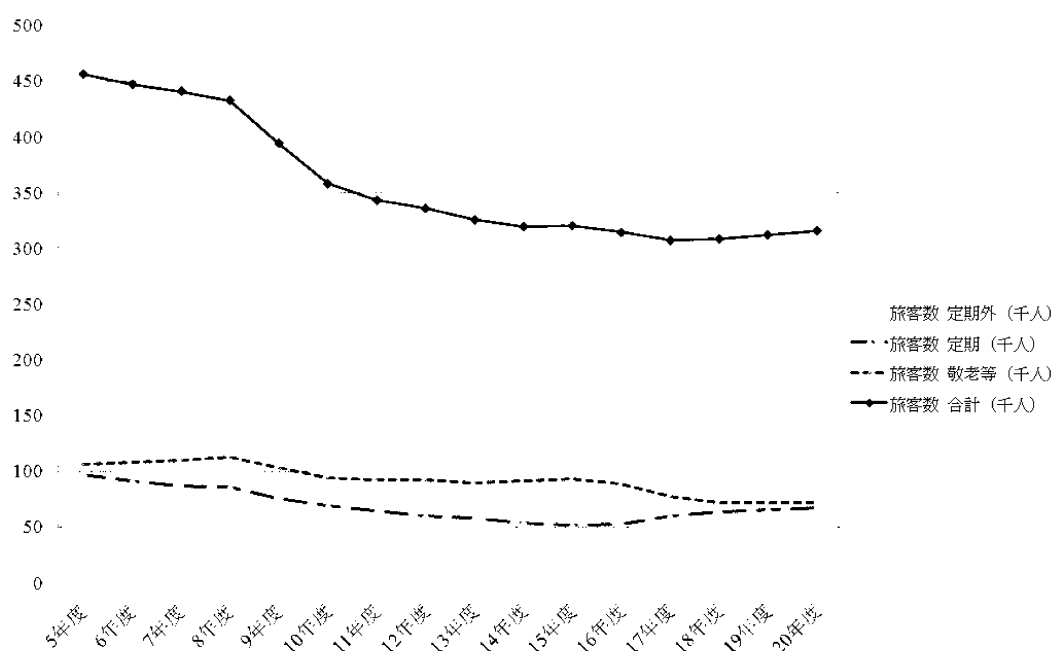
営業収益の推移は 53 頁の【表 1.7.4 の 2】に記載のとおりである。

4.2 旅客数

4.2.1 概要

定期、定期外及び敬老等別の一日当たり旅客数の推移を【図 4.2.1】に示す。

【図 4.2.1】属性別旅客数の年次推移



(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

旅客数は平成 5 年度以降、烏丸線延伸と東西線の開業に伴う路線の廃止や民営バスへの一元化の影響、平成 8 年度に実施された運賃改定の影響、さらには経済環境の悪化等により平成 17 年度にかけて約 31 % (平成 5 年度比) も減少している。平成 18 年度以降はやや増加の兆しを見せており、平成 20 年度の旅客数は 316 千人となって約 2.5 % (平成 17 年度比) 増加している。

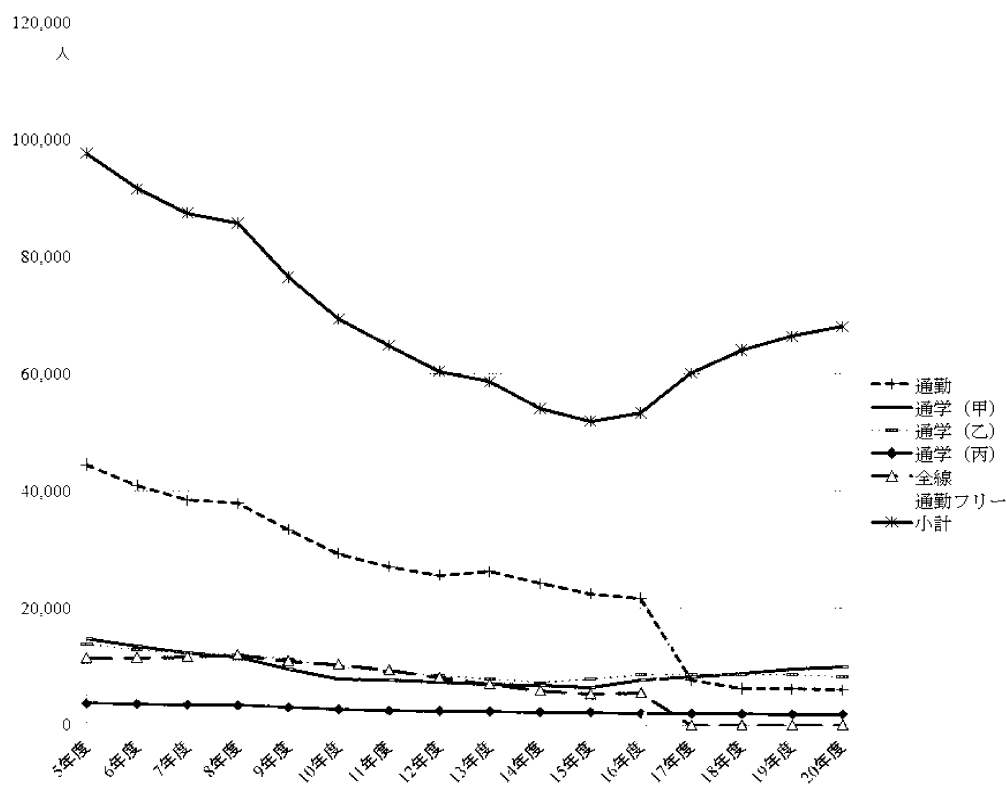
定期、非定期及び敬老等の区分ごとにみると、平成 5 年度から平成 20 年度の減少率に大きな差は見られないものの、平成 15 年度まで減少率が約 12%と比較的低かった敬老等が平成 16 年度以降において減少傾向に転じている。これは、平成 16 年 9 月

から敬老パスの交付が申請方式に変更され、その交付率が 78%から 71%に減少した影響や平成 17 年度から敬老パスの一部を有料化したことによる影響があるものと考えられる。

4.2.2 定期旅客数

一日当たりの定期旅客数の推移を【図 4.2.2】に示す。

【図 4.2.2】定期旅客数の推移



(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

平成 5 年度以降、通勤定期旅客数が著しく減少するなど、平成 15 年度までに定期全体で約 46 % (平成 5 年度比) 減少している。しかし、平成 15 年 9 月から通学定期券 (甲) の通用区間を均一区間内の全線に拡大するとともに、平成 17 年 4 月に通学定期券 (甲) の値下げを実施した影響により、平成 16 年度以降の通学 (甲) の増加傾向が見られる。また、平成 17 年度に一定エリア内で市バスが乗り放題となる市バス通勤フリー定期券が発売されたことにより、従来の通勤定期から通勤フリー定期券

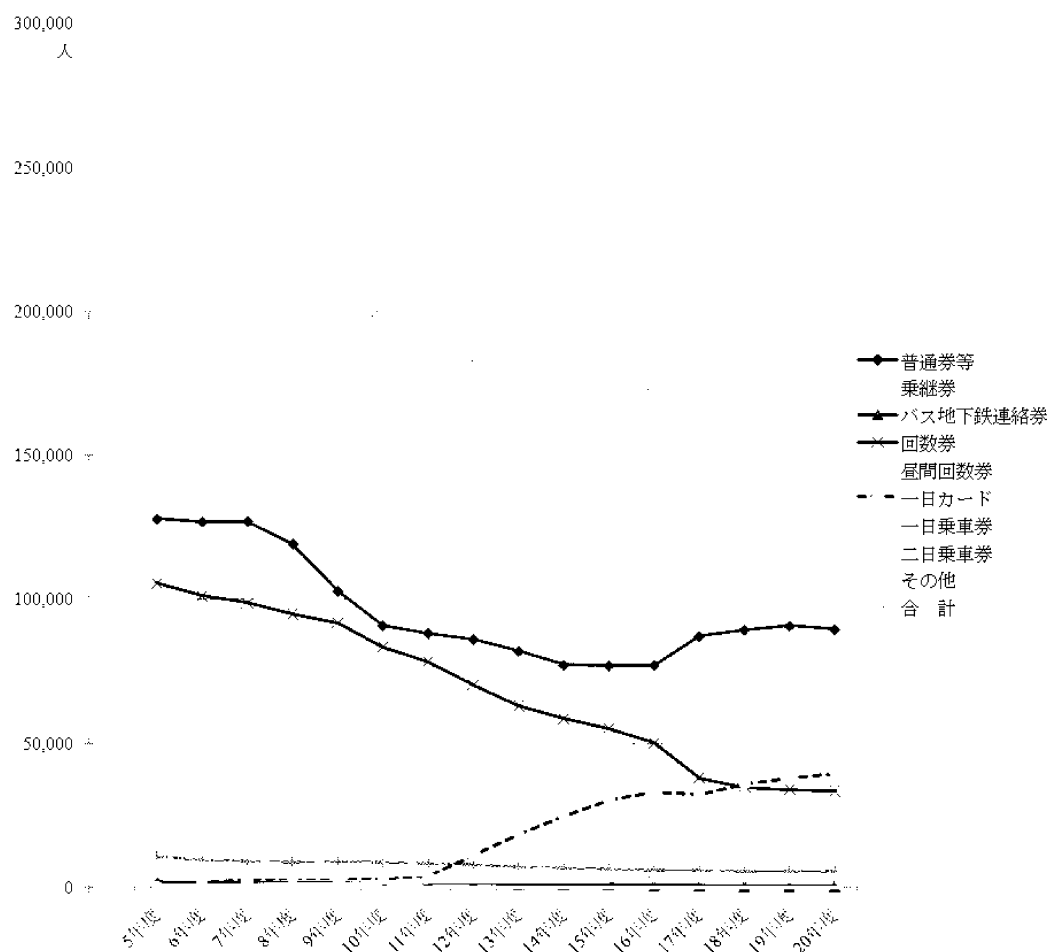
へのシフトが急速に進行し、定期旅客全体でみても増加傾向に転じた。

定期全体としては平成 16 年度以降増加傾向にあり、平成 20 年度には 68 千人となり、約 31 %（平成 15 年度比）増加している。

4.2.3 定期外旅客数

一日当たりの定期外旅客数の推移を【図 4.2.3】に示す。

【図 4.2.3】定期外旅客数の推移



（「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成）

全体的な減少傾向は定期と同様であり、平成 17 年度までに約 32 %（平成 5 年度比）減少している。ただし、一日カードについて平成 12 年 9 月に販売単価を 700 円から 500 円に値下げしたことによって利用者が急増しており、平成 11 年度において一日当たり約 4 千人であったものが、平成 20 年度には約 40 千人を超えている。また、

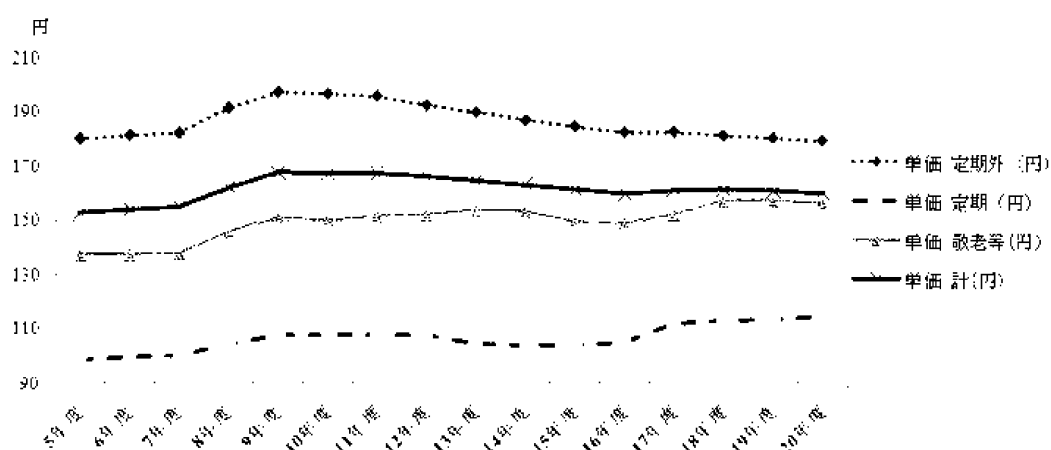
平成 17 年 4 月に市バスとくとくカードが発売開始となり（平成 18 年 1 月からトラフィカ京カードに統合）、回数券からの切り替えが進むとともに旅客全体の増加にも寄与している。平成 18 年度以降、全体としては微増傾向にあり、平成 20 年度には 175 千人となり、約 3.4%（平成 17 年度比）増加となっている。

4.3 単価の推移

4.3.1 定期・定期外別旅客単価の推移

定期・定期外別旅客単価¹の推移を示したものが【図 4.3.1】である。

【図 4.3.1】属性別旅客単価の推移



（「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成）

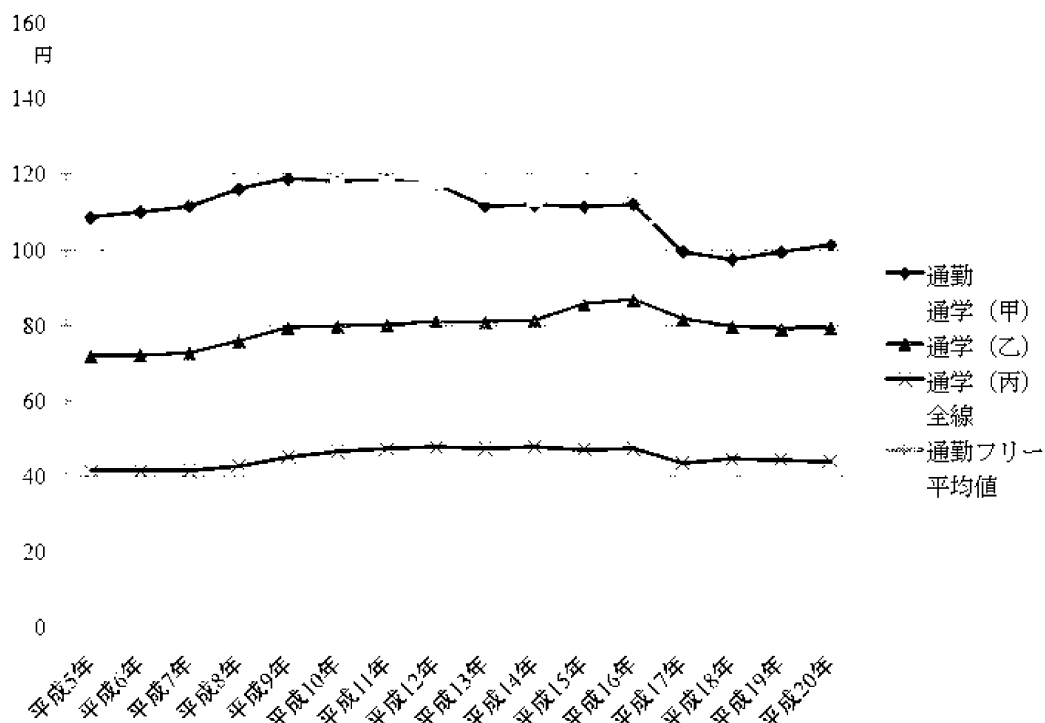
全体としては、平成 17 年度から定期の単価が上昇している。これは、通勤フリー定期券発売の時期と重なっており、その影響を受けたものとみられる。

1 市交統計事務要綱には券種別旅客数の算出方法が規定されている（普通券は当該旅客収入／改定一人平均単価（212 円 00 銭）、一日カード精算枚数一枚につき 4 人、定期券通勤であれば発売枚数 1 枚につき 2 人など）。このため実質的な値上げや値下げや利用回数の変更などの要因がなければ券種ごとの単価に大きな変動はない。

4.3.2 定期単価

定期旅客単価について、その推移を示すと【図 4.3.2】のとおりである。

【図 4.3.2】定期旅客単価の推移



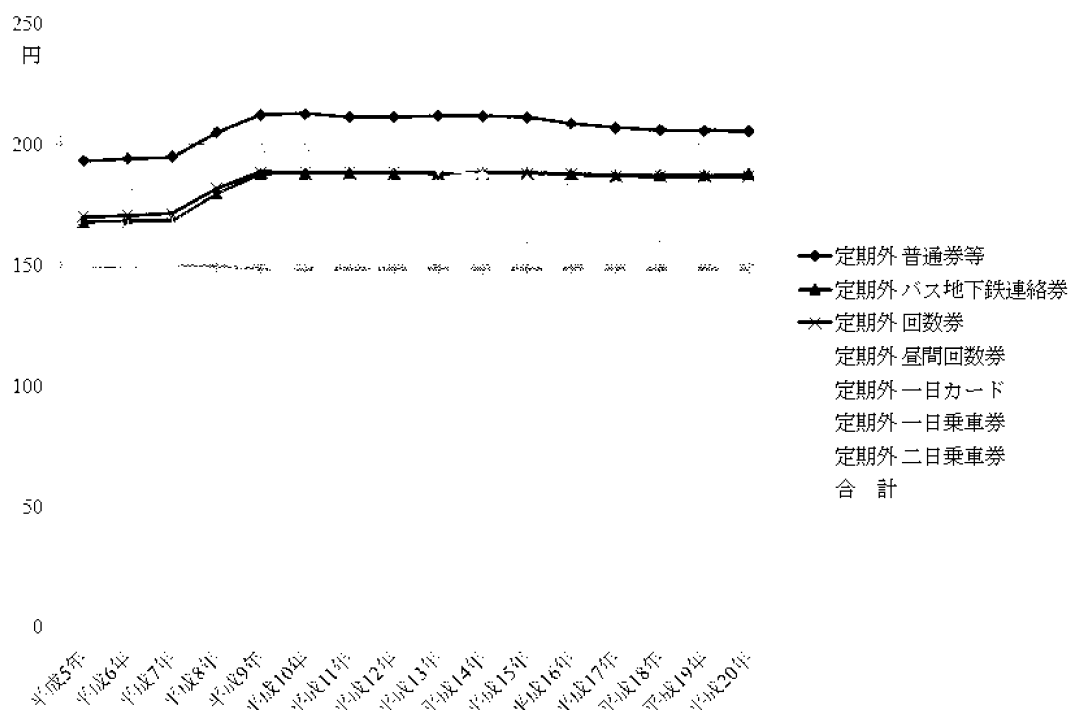
(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

平成 8 年度に運賃改定（普通運賃 200 円→220 円）があり、全体的に単価は上昇したが、その後は横這い傾向であった。しかし、平成 17 年度以降、同年度に実施された値下げの影響による低下要因はあるものの、周辺地域との組み合わせで単価が高くなる通勤フリー定期券が発売されたことなどから単価は上昇傾向にある。

4.3.3 定期外単価

次に、定期外旅客単価の推移について【図 4.3.3】に示す。

【図 4.3.3】定期外旅客単価の推移



(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

平成 8 年度に運賃改定（普通運賃 200 円→220 円）があり、全体的に単価は上昇したが、平成 12 年度に一日カードの販売単価を 700 円から 500 円に値下げしたことにより旅客増¹には貢献したものの、かえって平均単価を引き下げる結果に繋がっている。

以上の分析を通じて、減少傾向にあった運輸収入に歯止めをかけたのは、下記の 2 つの施策による利用者の増加が収入を下支えしたことによるものと考えられる。

1 旅客数は市交統計事務要綱において券種別旅客数の算出方法が規定されていることから実際の旅客数とは異なる。平成 20 年度におけるカウンターデータ（降客数データ）では 29.1 万人/日となっており、市交統計事務要綱の算出方法によった 31.6 万人/日とは 2.5 万人の差異が生じている。

①	一日カードの利用単価の引き下げにより、平成 20 年度一日当たり旅客約 40 千人（平成 5 年度比約 10 倍）となったことから、実質的な運賃の引き下げは利用者の増加に貢献したと考えられる。
②	通勤フリー定期券の発売後、利用者が増加（平成 17 年度 23 千人→平成 20 年度 30 千人）しており、定期旅客全体の増加（平成 17 年度 60 千人→平成 20 年度 68 千人）に繋がっている。このことから、従来の通勤定期からの切り替えだけではなく、定額での利用範囲の拡大は利用者の利便性を高め、新たな需要を生み出していると考えられる。

一方、平成 8 年度から平成 10 年度の大幅な旅客の減少は、平成 8 年度に実施された普通運賃の値上げが一因であることは間違いない。値下げが旅客数の増加に繋がったことを指摘したことと併せて、利用者が運賃に対して敏感であることがわかる。

今後、運賃の値上げを計画する場合には旅客の減少の見積りについて十分な検討を要する。なお、平成 10 年度に実施された「京都市民の市バス・地下鉄ご利用に関するアンケート調査」の結果においても、料金についての関心が高いことが示されていることを申し添えておきたい。

4.4 営業収入における過去の施策とその問題点

計画のうち「経営健全化計画・今後の展望」の実施期間中である平成 8 年度から平成 10 年度にかけて大幅に旅客が減少しているにもかかわらず、その原因分析とそれに基づいた効果的な対策が十分に検討されているとはいえない。また、計画に盛り込まれた販促活動の強化（プリペイドカード、一日乗車券等の販売）などの対策も、効果測定が十分になされているとはいえないため、増客効果があったかどうかは明確になっていない。

「経営健全化プログラム 21」において実施された施策についても、原因分析に基づいたものではないため、接客姿勢の向上や情報提供サービス（バスロケシステムなど）の充実、車両設備の改良などが市バスの利用促進に奏功しているのか明確になっていない。これらの施策は増客要因というより、むしろ衛生要因としての施策ではないかと考えられる。また、定時性確保策として走行環境改善等を実施しているが、実

際に公共車両優先システムを導入した路線においての定時性が向上したのかどうか、また結果として旅客増加につながったのかどうかといった分析が十分には実施されていない。つまり、施策の実施とその効果測定が不十分であり、戦略的な経営改善には繋がっていない。

これに対して、「ルネッサンスプラン」では「規制緩和実施下における市バス事業経営のあり方について」の提言（京都市交通事業審議会）や市バス・地下鉄モニター制度、「生活支援路線のより効果的・効率的な確保策」（京都のバス事業を考える会）などを受けて、アクションプログラム、第二次アクションプログラムといった行動計画が策定されており、増収対策には一定の合理性が認められ、具体的な数値目標も設けられるなど、従前の計画に比較すると改善が認められる。ただ、効果の測定に関しては「京都市交通事業アクションプログラム」実施状況や「交通局運営方針」において開示されているように、計画に対しての実績の把握はできているものの、増客、増収にどの程度寄与したのかといった測定までは行われていないため、個々の対策の有効性は明確になっていない。旅客推移分析の結果からも（ア）定期券等の料金の値下げ（イ）通勤フリー定期券などの発売による利便性の向上が増客に寄与したのではないかと推察されるが、それ以上のことは解明されていない。

4.5 ダイヤ増強と旅客数増減の関係性に係る考察

市交はルネッサンスプラン（第二次アクションプログラム）の施策の一環として市バス路線・ダイヤの改善に取り組んでいる。そのうち、平成 19 年 3 月の運転計画で実施された内容は、観光系統（5 号、101 号、206 号）と通勤系統（3 号、28 号、46 号、南 2 号）の増強であり、これらについて運行頻度の変化以外の路線変更や経路変更といった他の条件は一定という仮定のもとに増客効果の有無について検討する。

そこで、各系統の平成 16 年度～平成 20 年度における旅客数の推移と平成 18 年度を 100 とした場合の指数を示すと次頁の【表 4.5】のとおりである。なお、平成 19 年度の運行は、平成 19 年 3 月の運行計画に基づくため、その測定にあたっての基準年は平成 18 年度とした。平成 18 年度及びその前後 2 年間の旅客数等の推移も【表 4.5】に併せて示す。

【表 4.5】 系統別 1 日当たり平均旅客数の推移と指数

系統	項 目	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度
3	平均旅客数(人)	13,894	13,911	13,761	13,437	13,126
	18 年度を 100 とした指数	101.0	101.1	100.0	97.6	95.4
5	平均旅客数(人)	11,864	8,291	10,023	12,837	12,970
	18 年度を 100 とした指数	118.4	82.7	100.0	128.1	129.4
28	平均旅客数(人)	4,021	4,075	4,398	4,526	4,536
	18 年度を 100 とした指数	91.4	92.7	100.0	102.9	103.1
46	平均旅客数(人)	9,653	9,286	9,107	9,813	9,900
	18 年度を 100 とした指数	106.0	102.0	100.0	107.8	108.7
101	平均旅客数(人)	1,818	1,984	1,757	1,894	2,165
	18 年度を 100 とした指数	103.5	112.9	100.0	107.8	123.2
206	平均旅客数(人)	24,784	24,681	25,119	26,238	26,667
	18 年度を 100 とした指数	98.7	98.3	100.0	104.5	106.2
南 2	平均旅客数(人)	900	879	952	806	972
	18 年度を 100 とした指数	94.5	92.3	100.0	84.7	102.1

【表 4.5】 から分かるとおり、5 号系統をはじめとして 101 号、206 号といった観光系統では増客に繋がっている一方、3 号系統その他の通勤系統では減少傾向が示されている。この原因について、運輸担当部門にヒアリングしたが、明確な回答は得られなかった。

さらに、一運行あたりの旅客数の変化を分析するため、各路線の運行回数、一運行当たり旅客数、一運行当たり回数の指数を示したものが、次頁の【表 4.5 の 2】である。なお、101 号系統において、施策実施後の運行回数が減少しているが、これは繁忙シーズンには重点的に運行を行い閑散期には運行を控えたためであると聞く。

【表 4.5 の 2】 系統別 1 日当たり運行回数等の推移

系統	項 目	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度
3	運行回数(回)	107.0	107.0	107.0	110.0	110.0
	一運行当たり旅客数(人)	130	130	129	122	119
	18 年度を 100 とした指数	101.0	101.1	100.0	95.0	92.8
5	運行回数(回)	118.0	70.5	70.5	89.0	89.0
	一運行当たり旅客数(人)	101	118	142	144	146
	18 年度を 100 とした指数	70.7	82.7	100.0	101.5	102.5
28	運行回数(回)	43.0	43.0	43.0	44.0	44.5
	一運行当たり旅客数(人)	94	95	102	103	102
	18 年度を 100 とした指数	91.4	92.7	100.0	100.6	99.7
46	運行回数(回)	80.5	80.5	80.0	82.0	82.0
	一運行当たり旅客数(人)	120	115	114	120	121
	18 年度を 100 とした指数	105.3	101.3	100.0	105.1	106.1
101	運行回数(回)	16.0	20.0	20.0	19.0	19.0
	一運行当たり旅客数(人)	114	99	88	100	114
	18 年度を 100 とした指数	129.3	112.9	100.0	113.5	129.7
206	運行回数(回)	192.0	195.0	199.5	200.5	200.5
	一運行当たり旅客数(人)	129	127	126	131	133
	18 年度を 100 とした指数	102.5	100.5	100.0	103.9	105.6
南 2	運行回数(回)	30.5	22.5	24.5	26.5	26.5
	一運行当たり旅客数(人)	30	39	39	30	37
	18 年度を 100 とした指数	75.9	100.5	100.0	78.3	94.4

平成 18 年度と平成 20 年度の比較において、5 号系統は約 25 %増便（71 回 →89 回）したところ、旅客数が 29.4 %増加し、一運行当たりの旅客数も 2.5 %増加していることから、増客効果があったといえる。また、101 号系統の旅客数は 23.2 %増加しており、一運行当たり旅客数も 29.7 %増加していることから、5 %減便（20 回 →19 回）を割り引いても一定の増客効果があった可能性がある。これに対して 3 号系統、南 2 号系統については旅客数はそれぞれ 4.6 %減少、2.1 %増加となっている一方で、一運行当たりの旅客数は 7.2 %減少、5.6 %減少となっているため、増客効果がほとんどなかったといってよい。

以上の分析の結果、観光系統は増便により増客効果がみられたが、通勤系統は増便による旅客数の増加は一部の路線で見られたものの一運行当たりの旅客数でみると増客効果はほとんどなかったのではないかと考えられる。

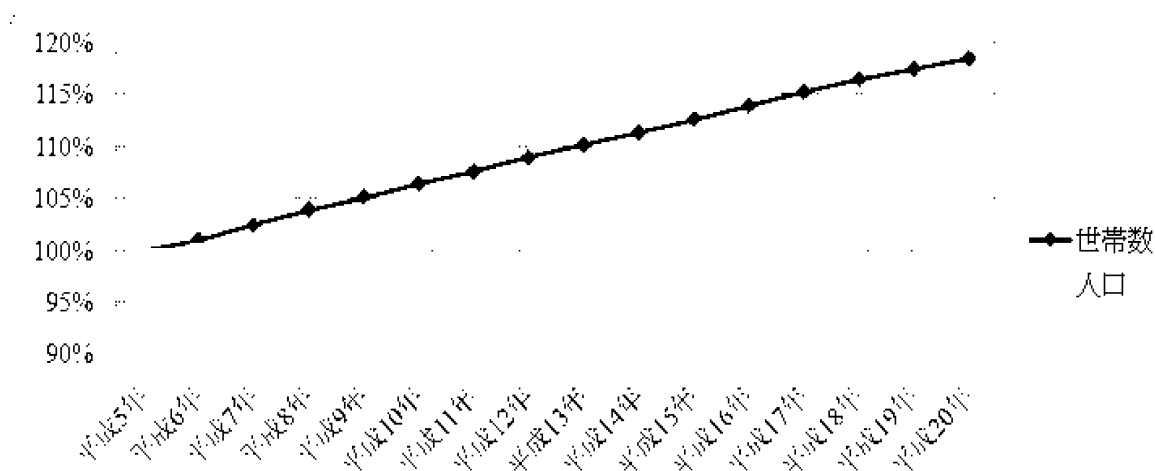
本来、路線やダイヤを見直す際には、その目的と効果が定性的・定量的に明確であるべきと考えるが、市交においては、施策実施後の効果について分析がなされておらず、ダイヤの見直しが想定していた目的や効果を達したのか否かが明らかになっていない。この点、今後の経営健全化計画策定にあたっては、過去の路線やダイヤの見直しの経緯を改めて評価・分析したうえで、一定の基準に依って路線やダイヤを見直し、事後評価と分析を怠りなく実施する必要がある。

4.6 外部環境推移分析

4.6.1 京都市の人口及び世帯数の推移

平成5年以降、平成20年までの京都市の人口及び世帯数の推移は【図4.6.1】のとおりである。

【図4.6.1】京都市の人口及び世帯数の推移



(「京都市統計書」に基づき監査人が作成、各年4月1日現在)

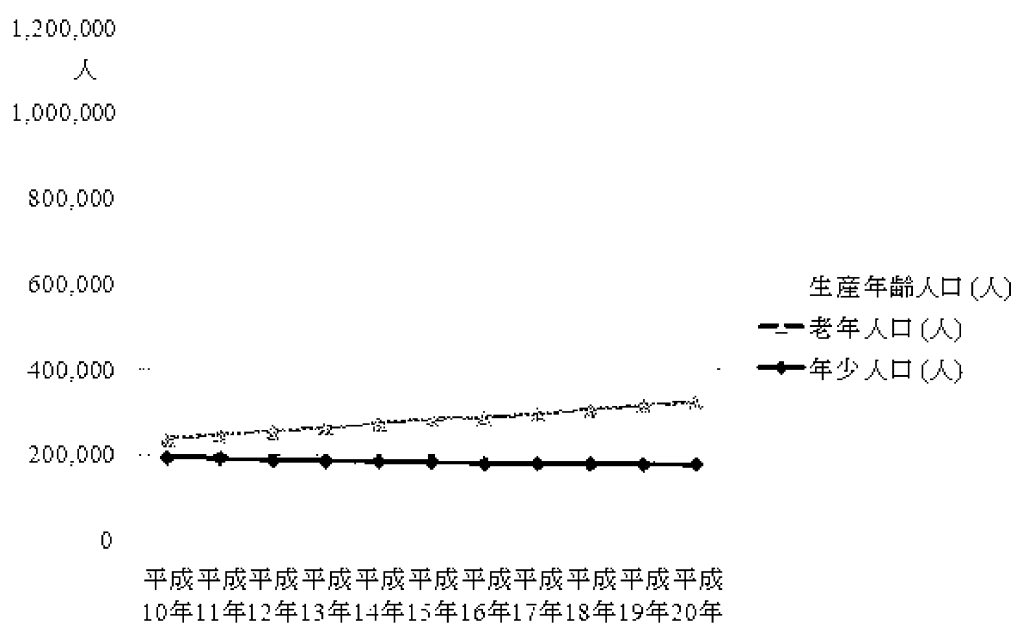
京都市の人口は、ほぼ横這いであるのに対して、世帯数は年々増加してきている。これは、核家族化の進行に伴い、高齢者の単独世帯が増加している結果と考えられる。

高齢者単独世帯の増加は、バス旅客数の増加要因となる可能性があるが、バス健全化計画案（骨子）において想定されている乗客数は、こういった外部環境の変化を的確に反映したものとは言い難い。

4.6.2 年齢（3 区分）別推計人口の推移

平成 10 年から平成 20 年までの年齢（3 区分）別推計人口の推移は【図 4.6.2】のとおりになっている。

【図 4.6.2】年齢（3 区分）別推計人口の推移



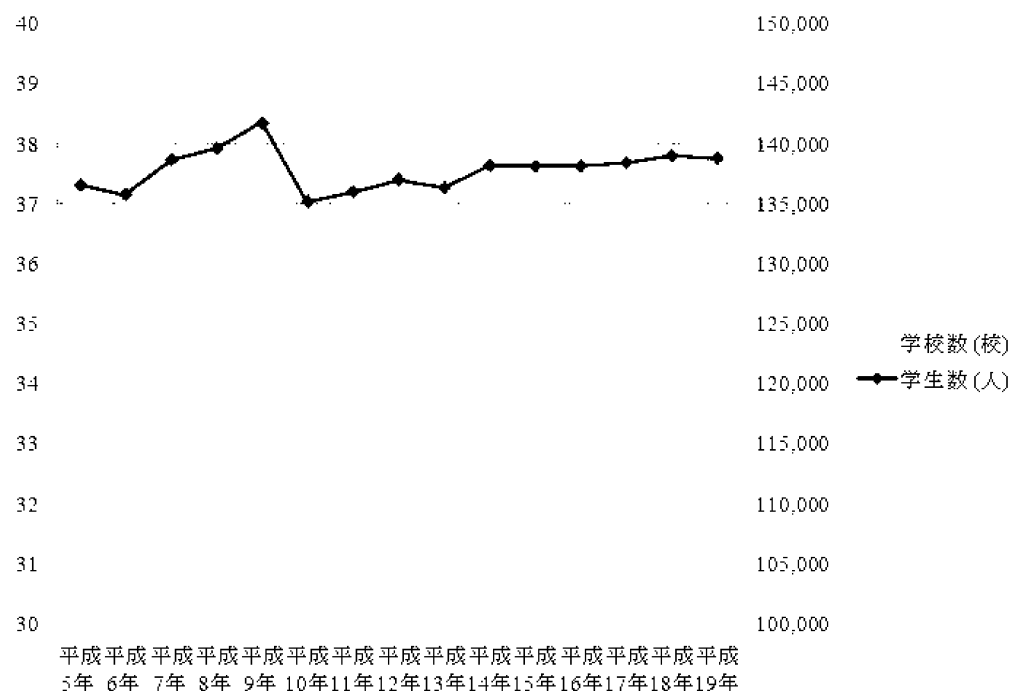
（「京都市統計書」に基づき監査人が作成、各年 10 月 1 日現在）

平成 10 年以降においては、15 歳から 64 歳の生産年齢人口が減少している半面、65 歳以上の老年人口が増加している。前項で触れた世帯数の増加と合わせて、潜在的なバス需要は増えていた可能性があるが、市交においては利用者属性の把握等を特段行っておらず、詳細な分析は不可能な状況にある。

4.6.3 学生人口の推移

平成 5 年から平成 19 年までの学校数及び学生数の推移は【図 4.6.3】のとおりとなっている。

【図 4.6.3】 学校数及び学生数の推移



(「京都市統計書」に基づき監査人が作成、各年 5 月 1 日現在)

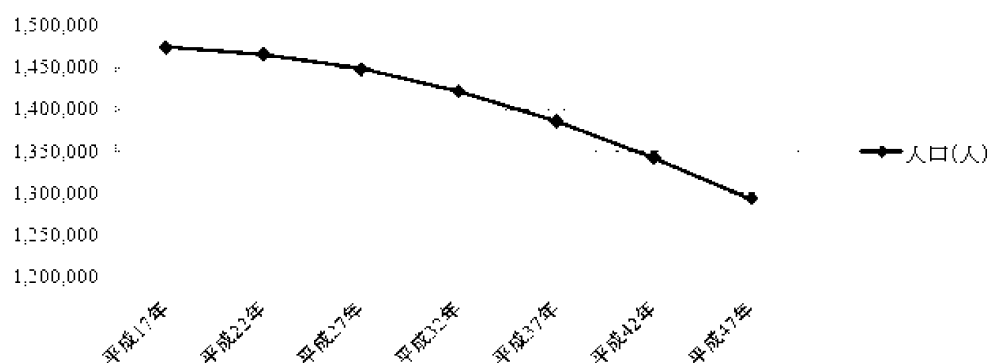
学生人口については立命館大学がびわこ・くさつキャンパスに経済学部と経営学部を移転した平成 10 年を除き、ほぼ横這いとなっている。主要な大学のキャンパス移転等がない限り安定した需要を見込める層であり、学生の利便性を考慮したバス路線の設定が必要となる。

4.6.4 将来人口の推計

今後の経営計画を立案する上で、将来人口の動向についても斟酌しておく必要がある。【図 4.6.4】に掲げるのは、京都市の将来人口推計である。

この図が示すとおり、京都市の人口は将来にわたって漸減していくことが予測されている。したがって、経営健全化計画を策定するにあたっては、この人口減少予測を織り込んだ計画とする必要があることは言うまでもない。しかし、バス健全化計画案（骨子）においては、この将来人口の減少予測は、前提条件としては織り込まれていない¹。

【図 4.6.4】京都市の将来人口推計



(「日本の市町村別将来推計人口」国立社会保障・人口問題研究所に基づき監査人が作成)

1 平成 21 年 11 月に市交から監査人に提示された「財政健全化法に基づく市バス・地下鉄事業の経営健全化計画案について」と題するペーパーでは、【平成 20 年度 316 千人/日→平成 25 年度 320 千人/日へ】と記載され、増客効果 6 千人及び人口減少影響 2 千人が考慮されているが、これらの数値に係る分析結果等の合理的な基礎は得られず、特段の根拠を見出すことはできなかった。

4.6.5 観光客の市バス利用の推移

4.6.5.1 観光客数の推移

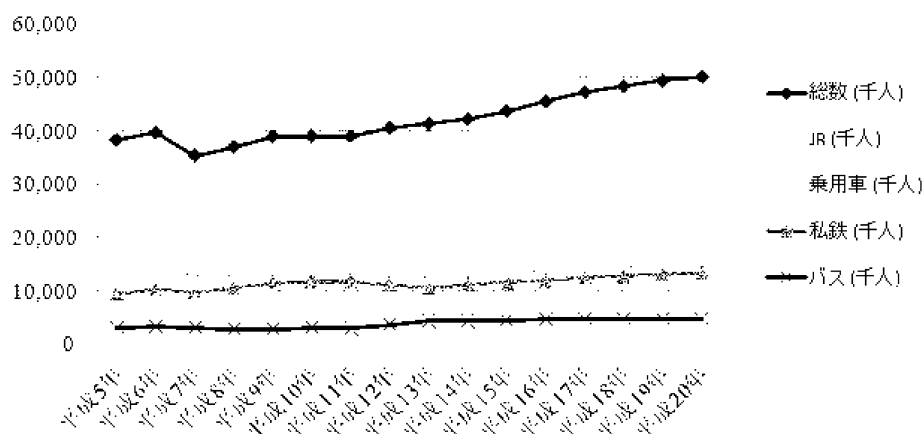
京都市を訪れる観光客数とその利用交通機関について【図 4.6.5.1】を示す。

平成 7 年以降、観光客は順調に増加し続け、平成 20 年には大台といわれる 5 千万人を突破した。このことは、バスの増客という側面からは追い風となっている。

4.6.5.2 観光客に占める市バス利用シェアの推移

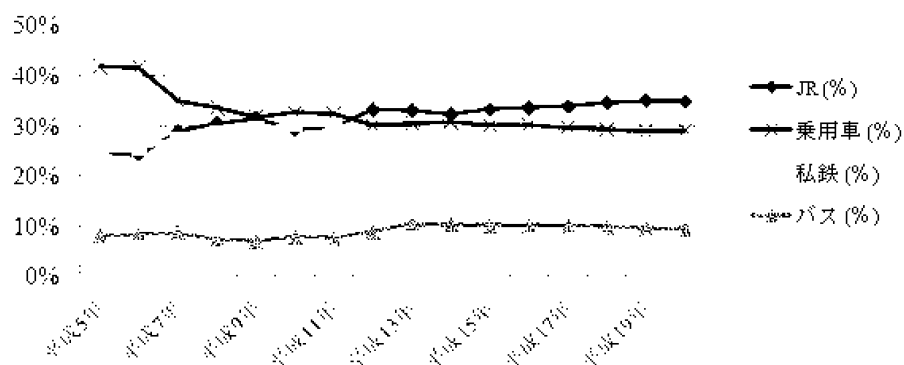
一方、増加する観光客が利用する交通機関のシェアの推移について【図 4.6.5.2】のようなデータが示されている。

【図 4.6.5.1】 観光客数とその利用交通機関の年次推移



(「京都市観光調査年報 (京都市産業観光局観光部観光企画課)」に基づき監査人が作成)

【図 4.6.5.2】観光客に占める市バスシェアの推移



(「京都市観光調査年報 (京都市産業観光局観光部観光企画課)」に基づき監査人が作成)

観光客の総数が増加する一方で、平成 13 年以降、観光客に占める市バスの利用シェアは減少を続けている。つまり、観光客の増加をうまく市バスに取り込めてない状況である。したがって、この観光客に対する利用促進策を講じる必要がある。

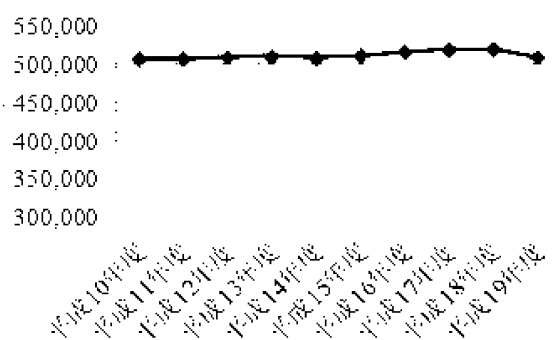
この点、バス健全化計画案（骨子）においては、具体的な記載はないものの、「臨時バスの増強や市内主要駅と学校・観光地を結ぶ急行路線の運行」といった、観光客に対する施策についての一定の記載がある。

4.6.6 マイカー等利用者の推移

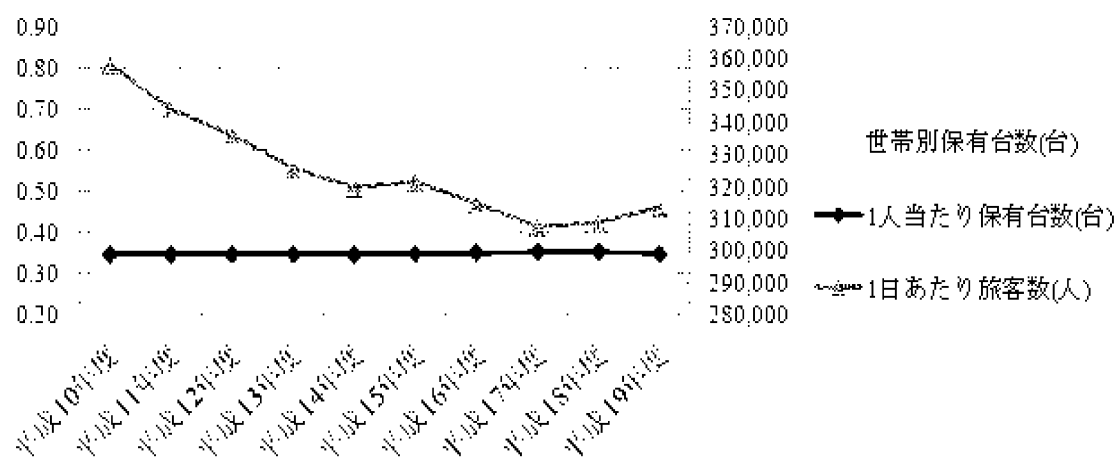
4.6.6.1 自家用自動車数の推移

観光客のバス利用が伸び悩む一方で、自家用車利用の状況について調査したデータを次に示す。

【図 4.6.6.1】 マイカー保有台数の推移（台）



【図 4.6.6.1 の 2】 世帯別、人口別マイカー保有台数の推移

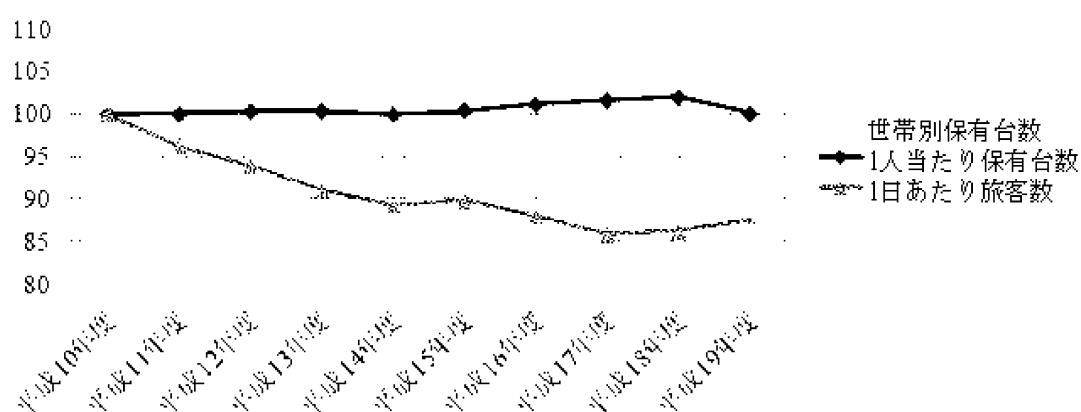


（「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成）

マイカーの保有台数は、平成 10 年以降は、ほぼ横這いとなっている。しかし、前述のように世帯数が年々増加していることから、1 世帯当たりのマイカー保有台数は 0.8 台を割り込み、平成 19 年度には 0.76 台となっている。

この世帯別保有台数と、人口 1 人当たり保有台数、1 日当たり旅客数を平成 10 年度を 100 として、指数化してみると、【図 4.6.6.1 の 3】のとおりとなる。

【図 4.6.6.1 の 3】世帯別マイカー保有台数、1 日当たり旅客数等の推移（指数化）



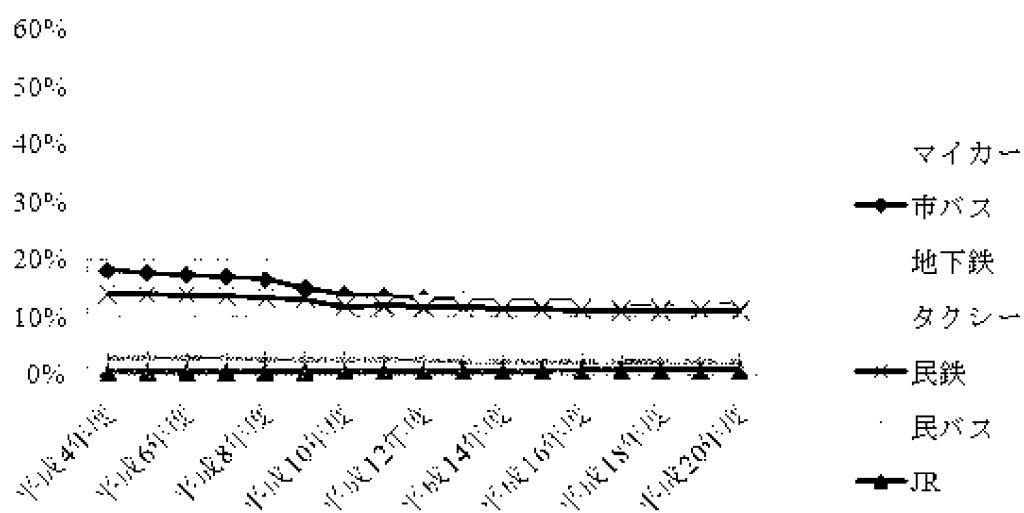
（「京都市統計書」に基づき監査人が作成）

【図 4.6.6.1 の 3】からは、マイカーの世帯別保有台数が減少しているが、市バス 1 日あたり旅客数はそれ以上に減少している傾向を読み取ることができる。これは、市バスがマイカーを保有しない世帯の需要を取り込めておらず、さらにバス以外の交通機関の利用シェアが上昇していることを示している。

4.6.6.2 交通機関別輸送シェアの推移

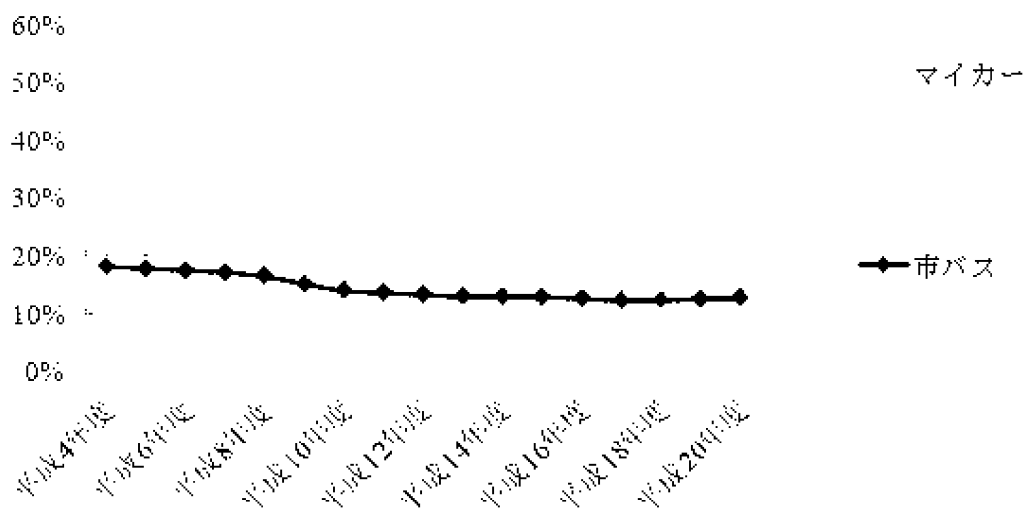
平成4年度から平成20年度までの交通機関別輸送シェアの推移は【図 4.6.6.2】のとおりとなっている。

【図 4.6.6.2】交通機関別輸送シェアの推移



(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

【図 4.6.6.2】が示すように、マイカーの輸送シェアが年々上昇してきている一方で、市バスのシェアは減少を続けている。ここで分かりやすいように、【図 4.6.6.2】から自家用車と市バスを取り出して再掲すると次のとおりである。



(「京都市交通事業白書」に基づき監査人が作成)

このデータから、マイカーと市バスは負の相関関係にあることが読み取れる。市バスの利用者を増加させるためには、マイカーからの転換を促す施策が重要であることの証左と言えよう。

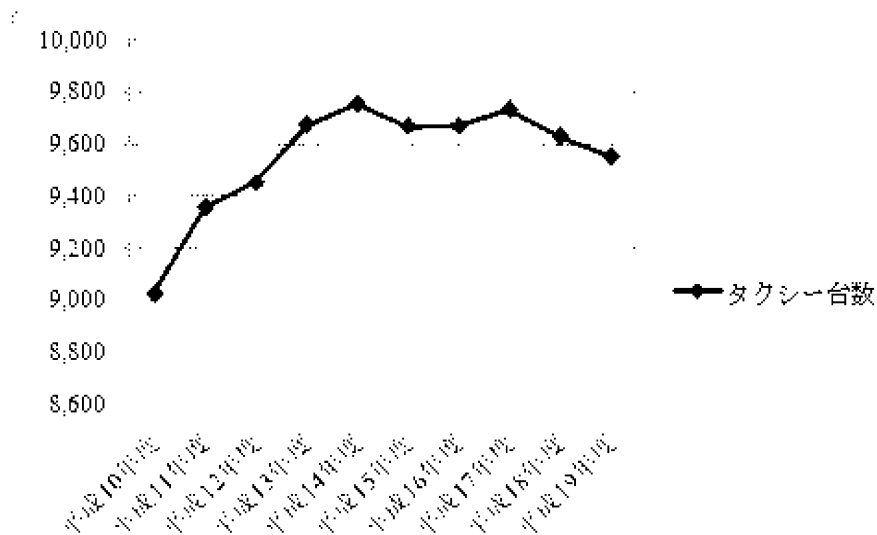
バス健全化計画案（骨子）においては、「市の総合交通戦略や地球温暖化対策の取組と連携し、市民の協力を得て、マイカーから市バスへの乗り換えを促進します」とされているが、どのようにして、マイカーからの転換を図るのかについて、具体的な記載はない。

4.6.6.3 タクシー台数の推移

マイカーと同様に、市バスと競合する交通機関としては、タクシーがあげられる。

【図 4.6.6.3】に京都市におけるタクシー台数の推移を示す。

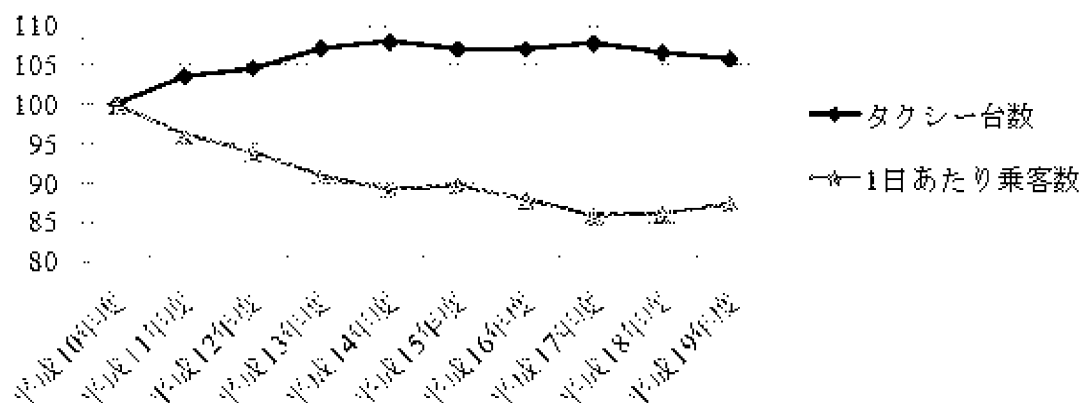
【図 4.6.6.3】京都市におけるタクシー台数の推移 (単位：台)



(「京都市統計書」に基づき監査人が作成)

次にタクシー台数と市バスの1日当たりの旅客数を平成10年を100として指数化したものを示す。

【図 4.6.6.3 の2】タクシー台数と市バスの1日当たりの旅客数 (指数化)



(「京都市統計書」に基づき監査人が作成)

タクシー台数は平成 10 年度より平成 14 年まで上昇を続け、半面、市バスの 1 日当たり旅客数はこの期間において減少幅が大きくなっている。これは、平成 9 年からタクシーの規制緩和が段階的に実施されて台数が増加した時期と重なっており、タクシー台数と市バスの旅客数には一定の負の相関関係があると言える。

このため、タクシー利用者を市バスに転換させるための施策についても検討する必要がある。バス健全化計画案（骨子）においては、「バス待ち環境の向上」「定時性の向上」等、タクシー利用者を市バスに転換させるための一定の施策が提案されている。

4.6.6.4 暫定税率廃止や高速道路無料化による影響の検討

現在、政府において検討されている揮発油税（いわゆるガソリン税）の暫定税率廃止や高速道路料金の無料化が実施された場合には、自動車の利用を促進することになり、結果として自動車利用シェアの増加、市バス利用シェアの減少に繋がることが想定される。平成 21 年 8 月のいわゆる盆休み期間中に実施された高速道路料金 1,000 円政策¹を受けて、民間交通機関が発表した当該期間中の利用者に関するデータは次のとおりである。

【表 4.6.6.4】民間交通機関の利用者数（平成 21 年盆休み期間中）

交通機関	区 分	平成 21 年度（千人）	前年度比	期 間
高速バス	北陸・中部・近畿	169	92%	8/6 ～ 8/18
JR 東海	新幹線	3,634	92%	8/7 ～ 8/18
	在来線・特急	234	86%	8/7 ～ 8/18
	普通列車	5,473	95%	8/7 ～ 8/18
JR 西日本	新幹線	1,866	91%	8/7 ～ 8/18
	在来線（特急急行）	1,064	87%	8/7 ～ 8/18

（出所：日本バス協会 HP、JR 東海 HP、JR 西日本 HP）

1 2009(平成 21)年 3 月 28 日から 2 年間に限って、ETC（自動料金収受システム）を搭載した普通車と軽乗用車、自動二輪に限り、土日・祝日に地方部の高速道路料金の上限が 1,000 円となる施策。首都高速や阪神高速などは適用外とされ、本来の通行料金との差額は税金で補填されている。

近畿地方を経由ないし通過する高速バス旅客数や JR 東海、JR 西日本の鉄道旅客数が対前年度比 90 %前後となっていることに注目したい。もちろん、その原因は高速道路料金 1,000 円政策だけの影響だけとは言えないが、暫定税率の引き下げや高速道路料金の無料化が実現すると、この減少幅はさらに拡大することが予想される。

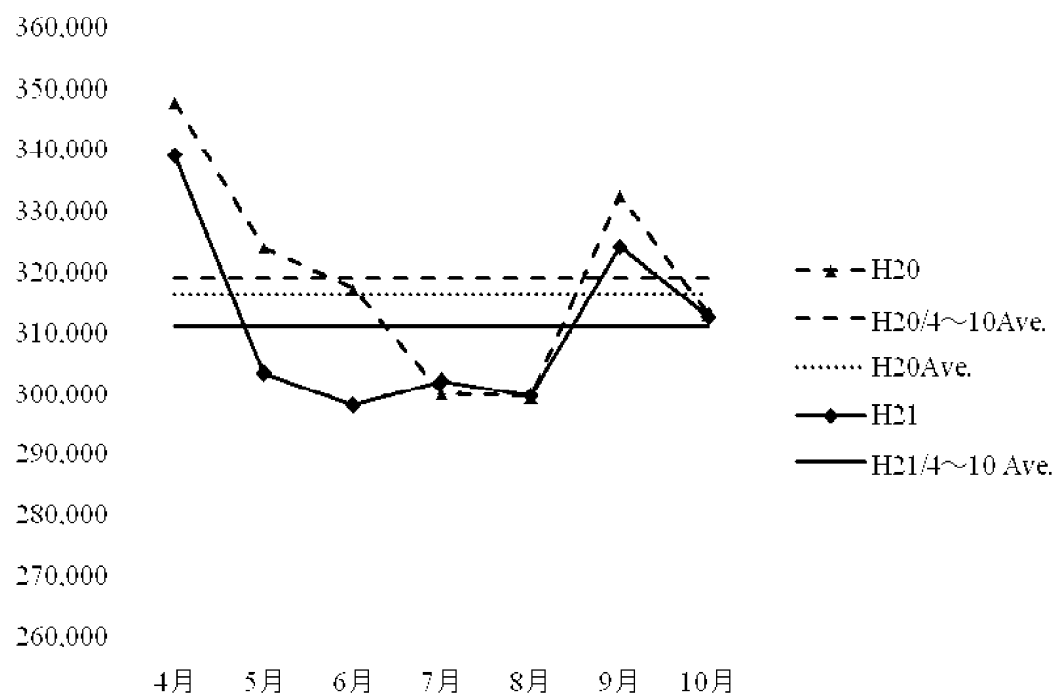
市バスの運行については直接的な競合は少ないため、影響は軽微にとどまるという見方もあるが、自動車利用に対するインセンティブとなることは明らかであるから、マイカー利用シェアの増加は避けられず、結果として市バス利用シェアの減少という事態は十分に考えられる。しかし、バス健全化計画案（骨子）においては、このようなマイカー利用シェアの増加によるマイナスの影響は考慮されていない。

4.6.6.5 バス健全化計画案（骨子）における増客施策

バス健全化計画案（骨子）における収入増加策の柱は、平成 19 年度 313 千人であった 1 日当たり乗客数を平成 25 年度に 7 千人増の 320 千人にすることである。しかし、これまで見てきたとおり当該数値には外部環境の変化等が織り込まれていない上、「バス待ち環境向上」等、骨子に記載されている増客施策がどれほどの効果をもたらすかについての分析は実施されていない。さらに「増客に向けた系統・ダイヤの編成」は 149 頁の 6.9 項に記載のとおり方針が明確でない状況にある。したがって、この 7 千人増という目標は単なる希望的観測数値であり、特段の根拠を有していないと言わざるを得ない。

なお、平成 21 年 4 月から 10 月における 1 日当たり平均旅客数は 311,311 人/日で推移しており、目標数値と約 8,700 人/日の乖離が生じている。

【図 4.6.6.5】 平成 20 年及び平成 21 年 4 ～ 6 月の一日当たり平均旅客数 （単位：人）



（市交資料に基づき監査人が作成。なお、データは速報値）

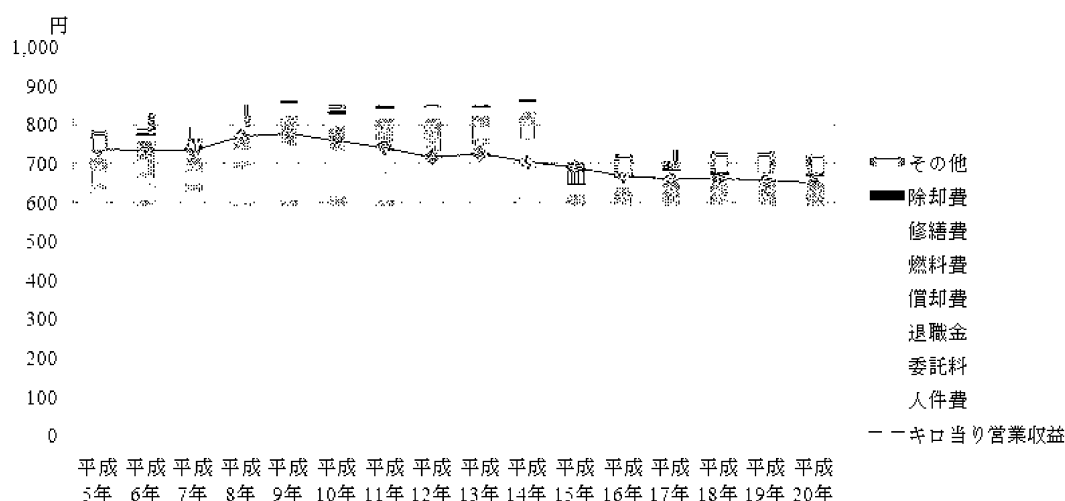
5 営業費用

5.1 概要

既述のとおり、これまで旅客収入が漸減する中で、民間委託の拡大及び人件費単価の抑制策が実施され、人件費を中心にコスト削減が進められてきたものの、営業収益の減少にコスト削減が追いつかず、営業損失を生じさせる結果が続いている。これを一般会計からの補助金で補い、平成 15 年度以降、かろうじて経常黒字を確保しているのが実情である。

市バスの要素別キロ当たり営業費用の推移は【図 5.1】のとおりで、平成 5 年度以降の期間において一貫してキロ当たり営業収益を上回る状況が継続している。

【図 5.1】要素別キロ当たり営業費用推移



(「京都市交通事業白書」、「京都市自動車運送事業特別会計決算書」に基づき監査人が作成)

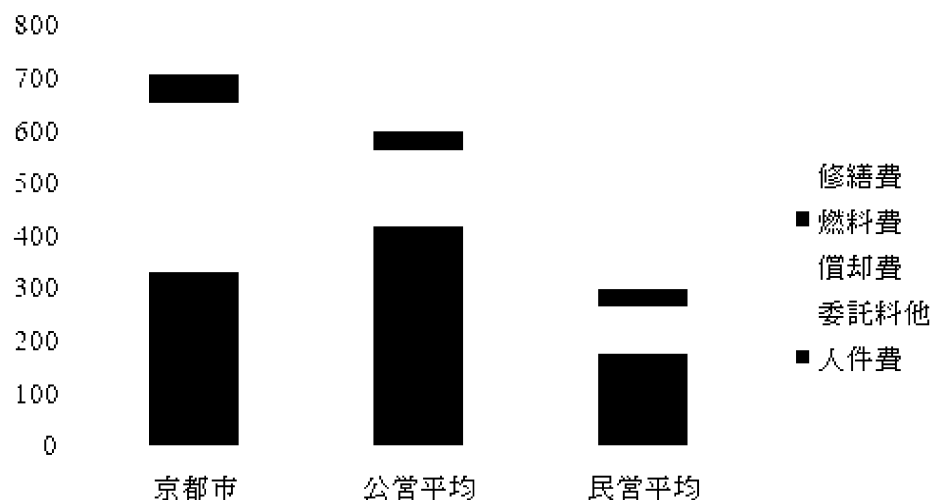
一方、従前から取り組んできた諸施策により事業構造を変革してきてはいるものの、市バスのキロ当たり営業費用は、他の公営乗合バス事業者に比して 16.6 % 高く、民営事業者と比較すると 2.3 倍程度の水準となっている。確かに各事業者における事業構造の相違は存在があるとはいえ、他の事業者平均値との比較においては、なお高コ

スト構造から脱していない。

この高コスト構造を解明にするため、人件費・車両費・委託費を中心に分析を実施し、その結果を次項以降で詳述する。

【図 5.1 の 2】要素別キロ当たり営業費用の比較

(単位：円)



(「京都市交通事業白書」、「京都市自動車運送事業特別会計決算書」、「国土交通省資料」より監査人が作成、なお、京都市は平成 20 年度数値、公営平均及び民営平均は平成 18 年度数値を示している。)

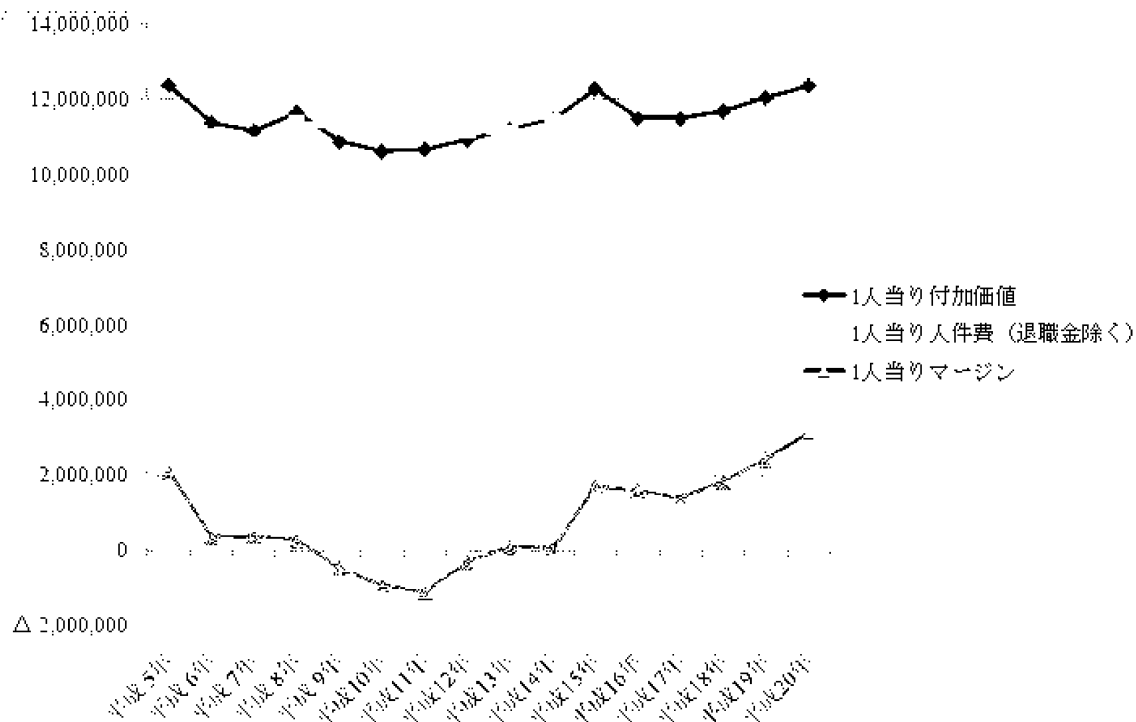
5.2 人件費の検証

5.2.1 1 人当たり人件費及び付加価値の推移

平成 5 年度以降の 1 人当たり付加価値と 1 人当たり人件費及びその差額（マージン）の推移を【図 5.2.1】に示す。

【図 5.2.1】 1 人当たり人件費及び付加価値の推移

(単位：円)



(「自動車運送事業特別会計決算書」に基づき監査人が作成)

平成9年度から平成12年度までの期間においては、1人当たり付加価値が1人当たり人件費（退職金除く）を下回る状況にあったが、民間委託を拡大した平成15年度以降の期間においては人件費単価が低減し、マージンが拡大している。更なる人員効率化及び人件費単価低減余地を検討するため、次項以降の分析を試みる。

5.2.2 人員効率の検証

5.2.2.1 乗務員効率

以下において、市バス事業に係る乗務員に関する人員効率を分析する。

各営業所乗務員が毎日の乗務パターン（組もしくは仕業）を順送りで担うことにより、市バスは現行の路線とダイヤを運営している。現時点において、市交直営営業所トータルで456組の乗務パターンが存在し、当該組数を乗務率65.8%で除すると必要乗務員数は693名と算出されるところ、平成21年5月1日時点の実際の運転士数は688名（正職員463名、嘱託職員225名）であり、この限りにおいて特段の余剰人

員は生じていないが、5.3.1 項に記載のとおり車両は必ずしも効率的に運用されているとはいえない中、路線とダイヤの見直しを行うことで、更なる効率化余地が生じる可能性がある。

【表 5.2.2.1】営業所別組数及び必要人員数

(単位：組)

	一般路線					定期観光路線	平均	必要乗務員数
	平日		土曜日		休日			
西賀茂営業所	82	(2)	66	(0)	62	0	75	115
烏丸営業所	109	(6)	89	(0)	83	0	100	151
錦林出張所	57	(1)	47	(0)	43	0	53	80
九条営業所	138	(4)	112	(0)	103	0	126	192
梅津営業所	107	(4)	86	(0)	80	4	102	155
計	493	(17)	400	(0)	371	4	456	693

(注 1) 平均組数は定期観光路線を含む。

(注 2) 通学輸送の組数(括弧数値)は内数であり、学休期間は運行しない。

(注 3) 平日における学休期間は 85 日で算出した。

(注 4) 必要乗務員数は乗務率を 65.8 %として算出した。

(出所：市交資料)

必要乗務員数を算出する際の乗務率 65.8%の根拠は【表 5.2.2.1 の 2】のとおりであり、年間 240 日の乗務が想定されている。

【表 5.2.2.1 の 2】必要乗務員数の算出根拠

乗務	乗務外				合計
	公休	年休	その他	計	
240 日	96 日	20 日	9 日	125 日	365 日
65.8%	26.3%	5.5%	2.5%	34.2%	100.0%

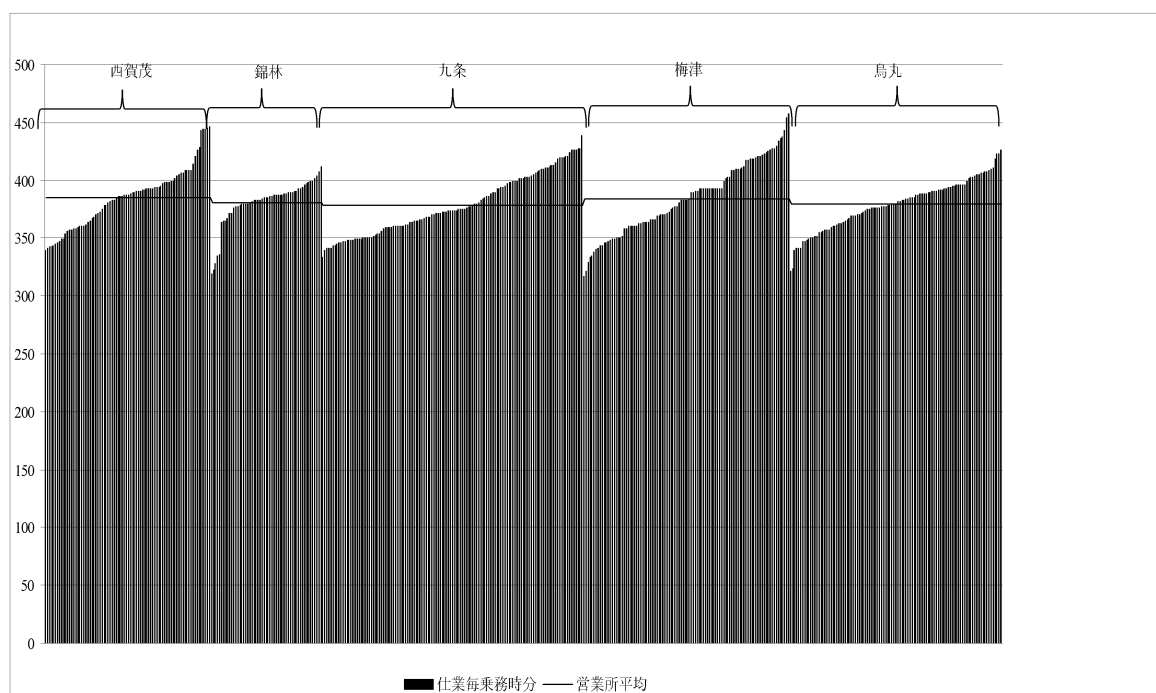
(出所：市交資料)

直営営業所の乗務パターンごとの乗務時分のバラツキは【図 5.2.2.1】のとおりで、最長のパターンは 458 分である一方、最短のパターンは 317 分であり、141 分の差が生じている。市交(自動車部運輸課)においては、運行計画を策定するに際しては、このようなバラツキを極力抑制するよう超過勤務時分や休憩時分を個別に注視しているとのことである。現状では 1 日当たり総計 18,102 分(一人当たり約 36 分)の超過

勤務が想定されているが、今後も乗務パターンごとのバラツキを抑制することに留意する必要がある。

【図 5.2.2.1】 組ごとの乗務時分バラツキ

(単位：分)



なお、乗合バス事業者における運転者労働日数・時間の総平均値は【表 5.2.2.1 の 3】のとおりである。特に民間事業者における労働日数の多さ、労働時間の長さが平均値を大きくしているものと推察される。

【表 5.2.2.1 の 3】 乗合運転者総労働時間推移

(単位：日・時間)

	労働日数	所定労働時間	残業時間	総労働時間
平成 14 年度	271.7	1,953	358	2,311
平成 15 年度	271.6	1,960	370	2,330
平成 16 年度	269.6	1,955	366	2,321
平成 17 年度	272.4	1,960	388	2,348
平成 18 年度	270.3	1,970	375	2,345
平成 19 年度	271.8	1,982	393	2,375

(出所：「日本のバス事業」)

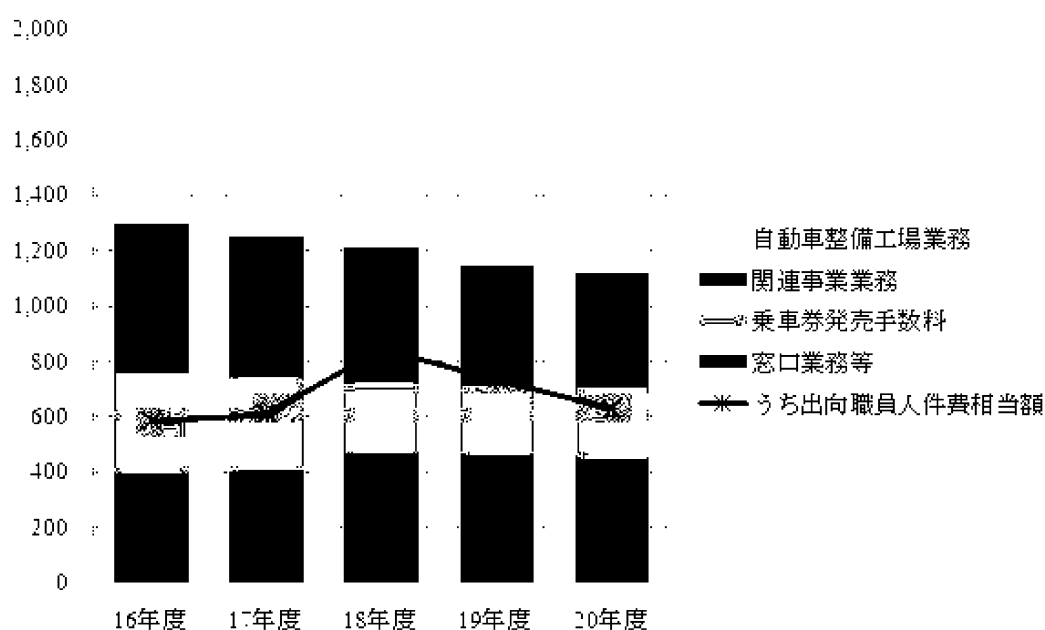
5.2.2.2 協力会等への派遣職員

委託の拡大によりバス事業に係る必要人員が減少してきている中、整備関連従業者が正職員のまま協力会等に派遣され、協力会等は市交の給与表と同様の給与手当等を支払っており、市交は当該人件費を含んだ業務委託料を支払っている。当該コストは実質的に市バスの人件費であるところ、決算上は「委託費」として処理されることになるため、決算書に記載される人件費推移には委託費は含まれない。当該業務は民間業者に委託すること等によって、効率化による財政効果が期待できるものと思われるが、バス健全化計画案（骨子）においては、「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。」と記載されているものの、健全化施策実施に伴うコスト削減効果は、これら派遣職員の自然減が織り込まれているのみである。

なお、この点に関しては、平成8年5月に策定された「京都市自動車運送事業の今後の展望」において、自動車整備工場の民間委託を平成9年4月より実施する旨が記載されており、市交直営から協力会等への委託に移行した、という経緯がある。しかし、この際に民間委託された業務は、結局のところ、上記のとおり市交正規職員の出向者等により担われており、その実態は純然たる民間委託であるとは認めがたい。

【図 5.2.2.2】 協力会との取引高推移

（単位：百万円）



5.2.3 人件費単価の検証

5.2.3.1 給与制度概要

市交に所属する職員は正規職員、嘱託職員及び京都市交通局協力会、京都地下鉄整備株式会社（以下、協力会等）への出向者に分類される。さらに嘱託職員は定年退職後、再雇用された運転士である OB 嘱託職員と運転士として採用された若年嘱託職員及び事務職の嘱託職員に分類される。給料は企業職給料表にもとづいて算定されるが、現行の企業職給料表は 3 種類（第 1、第 2、第 5）あり、正規職員のうち事務職員及び平成 12 年 3 月 1 日より前に採用された運転士には第 1 が適用され、技術職員には第 2、嘱託職員には第 5 が適用される。

なお、正規職員であっても、若年嘱託職員から正規職員に登用されたものについては第 5 が適用される。また、協力会等への出向者に対しては第 1 に準じて支給されている。

5.2.3.2 職員区分と損益計算書費目の関係

市交に所属する職員と損益計算書上の費目の関係は【表 5.2.3.2】のとおりである。

【表 5.2.3.2】市交に所属する職員と損益計算書上の費目の関係

損益計算書費目		職員分類
人件費	給 料	正規職員
	手 当	
	法定福利費	
	厚生福利費	
	退 職 手 当	退職した正規職員
	報 酬	OB 嘱託・若年嘱託・事務嘱託
経 費	委 託 料	協力会等出向者

人件費のうち給料、手当、法定福利費は正規職員に対する支給額であり、報酬は嘱託職員に対する支給額である。また、協力会等への出向者に対する支給額は委託料の中に含まれる結果、実態として人件費であるにもかかわらず人件費以外の経費として取り扱われる。

なお、平成 6 年度に勧奨退職を実施した退職者に支払われた退職手当が繰延資産として計上（2,710 百万円）されているため、平成 6 年度の退職手当に含めて検討する。

5.2.3.3 過去の計画における人件費削減施策と実績

人件費削減施策についての計画と実績は【表 5.2.3.3】のとおりである。

【表 5.2.3.3】人件費削減施策の計画と実績

計 画		実 績
交通事業の経営健全化計画 ・平成 6 年度 ・自動車から運送事業の今後の展望	人件費削減（単価）	（平成 6 年度）
	・特殊勤務手当、超過勤務制度の見直し ・給与体系の見直し ・ハンドル時分の見直し ・中休線率の見直し ・車庫勤務体制の見直し	・指定職員の半年間繰り上げ退職（3 名） ・58 歳以上の指定職員 35 名全員を含む 90 名に勧奨退職を実施・市長部局への配置転換 ・平成 6 年度給与改定を凍結 ・部長級以上職員の期末手当の削減 ・初任給の見直し
		（平成 7 年度）
		・業務の見直しにより一部業務を外郭団体に委託 ・外郭団体への職員の派遣（48 名） ・洛西営業所バス整備業務の民間委託・初任給の見直し ・乗務時分の 10 分増・中休線率の 5 %引き上げ ・超過勤務手当単価の 1.24 %引き下げ
	人件費削減（規模）	（平成 8 年度）
	・業務の見直し ・外注化 ・嘱託化 ・勧奨退職 ・市長部局への配置転換 ・外郭団体への派遣 ・退職不補充 ・営業所の統廃合による非乗務職員の削減	・鳥丸営業所のバス整備業務の民間委託 ・市長部局への配置転換（2 名）
		（平成 9 年度）
		・外郭団体への派遣（47 名） ・自動車整備工場の業務の外部委託
		（平成 10 年度）
		・市長部局への転出（8 名） ・外郭団体への派遣（48 名）
		（平成 11 年度）
		・市長部局への転出（3 名） ・外郭団体への派遣（10 名）
平成 12 年度 ・経営健全化プログラム ・平成 12 年度	人件費削減（単価）	（平成 12 年度）
	・全職員の給与を 3 年間 5 %減額 ・指定職員の給与を追加減額 ・技能労務職に対する新たな給与表の適用 ・バス運転士の給与水準の是正 ・手当の見直し ・新規採用者の給与の見直し ・ハンドル時分の見直し ・一人当たり整備台数の見直しや車検行程の短縮 ・OB 嘱託や一般公募嘱託の拡大	・勧奨退職（31 名） ・市長部局への転出（1 名） ・外郭団体への派遣（8 名） ・全職員の給与を 3 年間 5 %減額（平成 12 年度～） ・指定職員の給与を追加減額（平成 12 年度～） ・新規採用者の給与の見直し（平成 12 年度～）
		（平成 13 年度）
		・勧奨退職（40 名） ・市長部局への転出（12 名）
		（平成 14 年度）
		・勧奨退職（103 名） ・市長部局への転出（2 名）
	人件費削減（規模）	（平成 12 年度）
	・管理の受委託を実施（横大路営業所）	・横大路営業所の 6 系統について管理の受委託を開始 （平成 13 年度） ・横大路営業所の残り 6 系統についても管理の受委託を開始
	人件費削減（単価）	（平成 15 年度）
	・給与の 3 %以上の減額 ・管理職手当を職制に応じて 60 %から 100 %減額	・市長部局への転出等（79 名） ・給与等の 3 %以上の減額（15 年度のみ）

ル ネ ッ サ ン ス ブ ラ ン	平 成 1 5 年 度 か ら 平 成 2 0 年 度	・特殊勤務手当の抜本的見直し ・早朝深夜乗務手当、多区間手当、定期観光手当、精勤手当等を廃止 ・隔日勤務手当、仮泊手当、中休仕業勤務手当の引き下げ ・休日勤務手当の解消 ・超過勤務手当の縮減 ・非常勤嘱託員の報酬引き下げ	・管理職手当の削減（平成 15 年度～） ・超過勤務手当の縮減（平成 15 年度～） ・精勤手当等の特殊勤務手当の廃止又は支給額の引き下げ ・休日勤務手当の解消（平成 15 年度～） ・初任給の引き下げ（平成 15 年度～） ・非常勤嘱託員の報酬月額引き下げ（平成 15 年度～）
			（平成 16 年度）
			・市長部局への転出（12 名） ・その他減（75 名）
			（平成 17 年度）
			・給与等の 3 %以上の減額 ・管理職手当の 60 %～ 100 %削減 ・超過勤務手当の縮減 ・精勤手当等の特殊勤務手当の廃止又は支給額の引き下げ ・休日勤務手当の解消 ・初任給の引き下げ ・非常勤嘱託員の報酬月額引き下げ
			（平成 18 年度）
			・管理職手当の減額 ・休日勤務手当の解消
			（平成 19 年度）
			・管理職手当の減額 ・休日勤務手当の解消
		・人件費削減（規模） ・管理の受委託の拡大 ・平成 20 年度までに事業規模全体の 2 分の 1 まで拡大	平成 20 年度までに 2 分の 1 の管理の受委託を実施

（各計画書及び「京都市自動車運送事業報告書」に基づき監査人が作成）

5.2.3.4 人件費削減施策の効果分析

従前の施策実施による人件費削減効果を、職員数減少部分と単価の低減部分とに分解すると【表 5.2.3.4】以下のとおりとなる。

【表 5.2.3.4】職員数減少による影響額

（単位：百万円）

	経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
	前期			後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
正規職員	△ 187	△ 1,983	△ 499	△ 1,055	△ 1,285	△ 745	△ 1,161	△ 1,491	△ 1,393	△ 1,974	△ 821	△ 642	△ 864	△ 720	△ 267
嘱託職員	93	353	264	△ 139	△ 142	88	157	△ 55	203	690	△ 551	△ 161	△ 194	△ 27	84
協力会出向者	0	740	△ 30	449	△ 110	△ 110	△ 20	△ 80	△ 139	△ 73	27	18	210	△ 122	△ 86
職員減少による影響額	△ 95	△ 890	△ 265	△ 745	△ 1,536	△ 767	△ 1,024	△ 1,626	△ 1,329	△ 1,358	△ 1,345	△ 785	△ 848	△ 869	△ 270
	△ 1,249			△ 3,049			△ 3,980			△ 3,488			△ 1,986		
	△ 13,752														

※職員数減少による影響額（算式：（当期職員数-前期職員数）×前期単価）

【表 5.2.3.4 の 2】単価の低減による影響額

(単位：百万円)

	経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
	前期			後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
正規職員	986	115	508	△ 225	453	85	△ 954	32	54	△ 397	△ 154	171	△ 357	50	△ 69
嘱託職員	0	△ 0	0	0	0	0	0	55	155	△ 129	117	△ 163	154	38	△ 244
協力会出向者	0	△ 2	0	△ 0	0	0	0	△ 2	△ 56	△ 3	△ 6	7	24	15	△ 22
単価低減に よる影響額	986	113	508	△ 225	453	85	△ 954	85	153	△ 528	△ 43	16	△ 179	103	△ 334
	1,608			313			△ 716			△ 556			△ 411		
	238														

※単価の低減による影響額（算式：（当期単価-前期単価）×当期職員数）

職員数減少による影響額には正規職員の削減による影響だけではなく、代わりに採用された嘱託職員の増減、及び出向者の増減が加味されている。また、単価の低減による影響額には給料の減額や諸手当の減額、廃止及び昇給等の影響も含まれている。これにより平成 6 年度から平成 20 年度にかけての総人件費削減効果は職員数の減少部分が 13,752 百万円あったものの、実績ベースでは単価は低減されず、逆に 238 百万円増加したといえる。

5.2.3.5 現状の全職員人件費及び 1 人当たり人件費水準

全職員の人件費、職員数及び職員別 1 人当たり人件費の推移は【表 5.2.3.5】以下のとおりである。

【表 5.2.3.5】全職員人件費の推移

(単位：百万円)

		経営健全化計画・今後の展望							経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
		前期				後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
損益計算書費目		H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
人 件 費	給 料	8,541	8,933	7,934	7,929	7,392	7,128	6,948	6,165	5,611	5,080	4,344	3,983	3,815	3,273	2,952	2,858
	手 当	9,544	9,962	9,093	8,967	8,477	8,066	7,725	6,689	5,986	5,367	4,008	3,508	3,330	2,883	2,691	2,610
	法定福利費	2,948	2,927	2,937	3,082	2,882	2,733	2,593	2,305	2,117	1,958	1,690	1,580	1,461	1,246	1,095	936
	厚生福利費	176	186	176	171	118	110	111	103	88	60	51	46	41	24	18	16
	退 職 手 当	1,325	4,200	785	1,698	2,703	1,555	2,616	3,451	3,482	4,904	1,038	1,486	1,894	1,686	1,878	2,376
	報 酬	131	224	577	841	701	559	647	804	804	1,163	1,724	1,290	966	926	936	776
経費	委 託 料	0	0	738	708	1,157	1,047	938	918	836	640	564	585	611	845	737	629

(注 1) 報酬の中には嘱託職員に対する手当等も含まれる。

(注 2) 協力会等出向者の委託料については H6 ～ H11 年度まで H12 年度の単価を用いた推定値である。

【表 5.2.3.5 の 2】職員別推移

(単位：人)

		経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
		前期			後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
職員属性	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
正規職員	2,150	2,131	1,939	1,891	1,792	1,670	1,601	1,494	1,348	1,212	1,020	937	871	784	708	680
嘱託職員	38	65	168	245	204	163	188	234	218	273	435	296	259	207	201	219
協力会出向者	0	0	74	71	116	105	94	92	84	70	62	65	67	90	77	68
退職者数	56	160	38	72	110	64	107	139	138	184	49	68	80	75	82	107

(注 1) 人員数は各年度 5 月 1 日時点による。

(注 2) 嘱託職員のうち、事務嘱託の H5 ～ H11 年度の人員数についてデータがないため、H12 年度の嘱託職員単価を用いた推定値である。

【表 5.2.3.5 の 3】 職員別一人当たり人件費の推移

(単位：百万円)

		経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
		前期			後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
職員属性	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
正規職員	9.9	10.3	10.4	10.7	10.5	10.8	10.9	10.2	10.2	10.3	9.9	9.7	9.9	9.5	9.5	9.4
嘱託職員	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.7	4.3	4.0	4.4	3.7	4.5	4.7	3.5
協力会出向者	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.9	9.1	9.1	9.0	9.1	9.4	9.6	9.3
退職者	23.7	26.2	20.7	23.6	24.6	24.3	24.4	24.8	25.2	26.6	21.2	21.8	23.7	22.5	22.9	22.2

(注 1) 正規職員人件費には給料、手当、法定福利費、厚生福利費を含む。

平成 20 年度における職員数は正規職員 680 人、嘱託職員 219 人、協力会等出向者 68 人であり、平成 5 年度に比較して正規職員は 1,470 人減少しているものの、嘱託職員、協力会等出向者は 181 人、68 人増加している。

職員一人当たり人件費単価は正規職員では減少傾向にあり、平成 20 年度における正規職員単価は 9.4 百万円（平成 5 年度比約 5 %減少）となっている。

嘱託職員の単価については期中の人員変動が加味されていないため一様ではなく、多少のばらつきが見られるものの、平成 12 年度以降ほぼ横這いであるといえる。また、協力会等出向者の単価については、平成 12 年度以降減少傾向にあるといえる。

次に、正規職員一人当たり人件費の内訳の推移を【表 5.2.3.5 の 4】に示す。手当は減少傾向にあるが、給料はほぼ変動がないといえる。

【表 5.2.3.5 の 4】 正規職員一人当たり人件費の内訳の推移

(単位：百万円)

			経営健全化計画・今後の展望						経営健全化 プログラム 21			ルネッサンスプラン					
			前期			後期						アクション プログラム			第二次アクション プログラム		
費 目	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	
給 料	4.0	4.2	4.1	4.2	4.1	4.3	4.3	4.1	4.2	4.2	4.3	4.3	4.4	4.2	4.2	4.2	
手 当	4.4	4.7	4.7	4.7	4.7	4.8	4.8	4.5	4.4	4.4	3.9	3.7	3.8	3.7	3.8	3.8	
法定福利費	1.4	1.4	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.6	1.5	1.4	
厚生福利費	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
合 計	9.9	10.3	10.4	10.7	10.5	10.8	10.9	10.2	10.2	10.3	9.9	9.7	9.9	9.5	9.5	9.4	

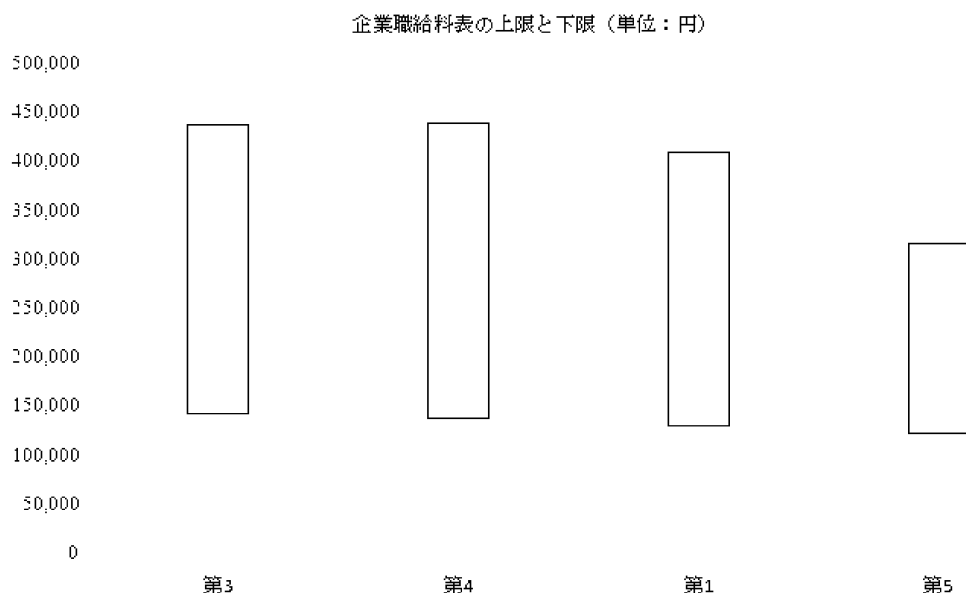
過去の施策では給与の3%～5%カットや管理職手当のカット、各種手当のカットや廃止などが実施されてきたが、実績ベースでみると昇給等の影響により給料の減少効果はほとんどない一方、手当の削減については一定の効果はあったといえる。

5.2.3.6 運転士人件費単価の水準

平成5年度以降、既存の正規職員の運転士に対して適用されてきたのは企業職給料表第3であったが、「経営健全化プログラム21」の“技能労務職に対する新たな給料表の適用”という施策のもと、平成12年3月1日から企業職給料表第4に変更され、平成15年9月末まで適用されてきた。さらに平成15年10月1日からは、事務処理の簡便化のため企業職給料表第4から第1（一般職員と同じ給料表）へ変更されている。また、平成12年3月1日以後に採用された運転士については若年嘱託職員として企業職給料表第5が適用されている。なお、若年嘱託職員として採用された場合には正規職員に登用された後も第5がそのまま適用される。

各企業職給料表の給料（月額）の上限と下限は【表5.2.3.6】のとおりである。

【表5.2.3.6】企業職給料表の月額の上限と下限



（市交資料に基づき監査人が作成）

企業職給料表の第3、第4はほぼ同水準、第1は上限、下限ともに第3、第4よりは低くなっており、第5は第1と比較しても大幅に低い水準となっている。

「経営健全化プログラム 21」における"技能労務職に対する新たな給料表の適用"により運転士に対して企業職給料表第 4 が適用されたが、【表 5.2.3.6】のとおり、企業職給料表第 3 と第 4 とでは大きな差がなく、人件費単価の水準を引き下げる効果は限定的であった。また、同様に企業職給料表第 4 に比べて第 1 の方が低い傾向にあるが、第 5 と比較すると大幅な引き下げとはなっていない。

以上のことから、企業職給料表の変更による既存運転士の単価水準の低減は限定的であり、勧奨退職等により人員が大幅に減少した補充要員として、平成 12 年 3 月 1 日以降に採用された企業職給料表第 5 が適用される嘱託職員が運転士全体の人件費単価の低減に寄与しているといえる。

現状の職種別・給料表別年収は【表 5.2.3.6 の 2】のとおりであり、運転士のうち企業職給料表第 1 適用者と第 5 適用者では平均年収に大きな差が生じている。

【表 5.2.3.6 の 2】職種別・給料表別年収

企業職給料表第 1	支給人員 (人)	勤続年数 (年)	一人当たり年収 (千円)
指 定 職	61	27.5	9,318
バス運転士	400	23.8	8,097
一 般 職	117	17	6,814
企業職給料表第 2	支給人員 (人)	勤続年数 (年)	一人当たり年収 (千円)
指 定 職	9	26.3	9,280
一 般 職	9	17.7	7,305
企業職給料表第 5	支給人員 (人)	勤続年数 (年)	一人当たり年収 (千円)
バス運転士	158	5.8	4,792

(注 1) 平成 20 年 (1 月～12 月) の年収

(注 2) 支給人員は、年間 (平成 20 年 1 月～12 月) を通して給与を支給した人員 (年途中の採用者や退職者を除く。)

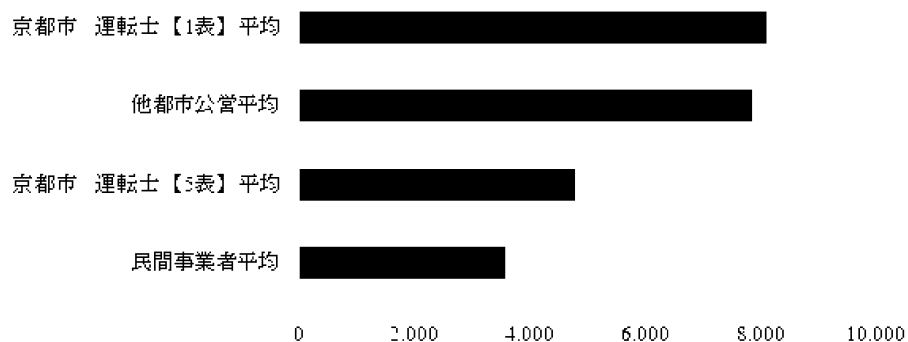
(注 3) 勤続年数は、平成 20 年 12 月 31 日時点のもの

【表 5.2.3.6 の 2】に示すような給与水準の差異は、平均勤務年数が異なることも要因のひとつであるが、上記で述べたとおり、給料表が異なることが主たる要因である。

運転士として企業職給料表第 1 適用者と同じ職種でありながら企業職給料表第 5 を適用されている者は 250 人 (平成 21 年 5 月 1 日時点) 在籍しており、【図 5.2.3.6 の 3】に示したとおり、その平均給与はほぼ民営企業の平均に近い水準となっている。

【図 5.2.3.6 の 3】 運転士 1 人当たり年間給与費の比較（単位：千円）

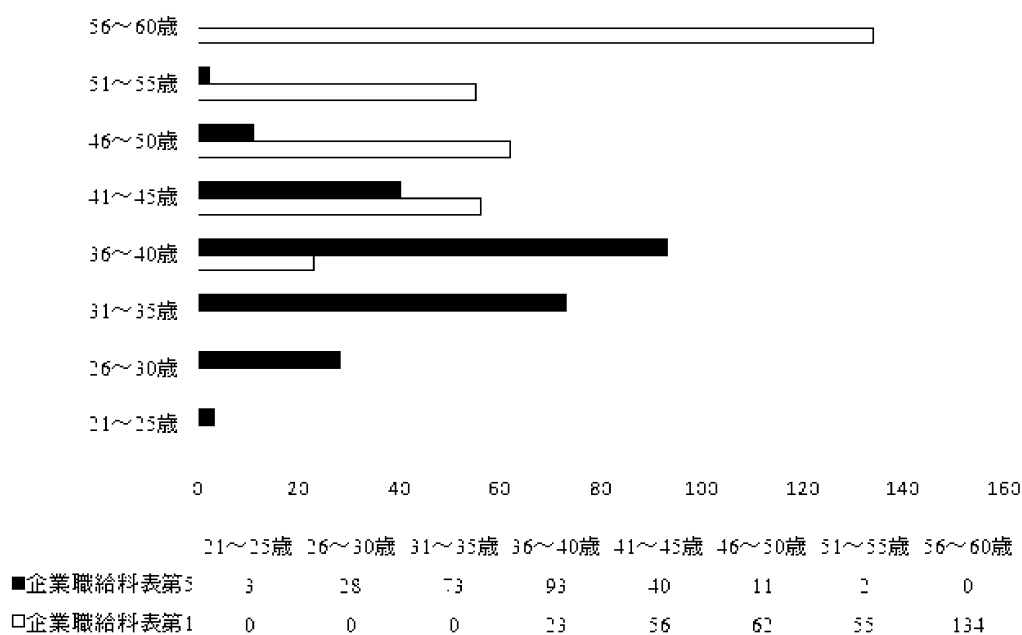
運転士1人当たり年間給与費の比較（単位：千円）



（「市交データ」及び平成 20 年厚生労働省「賃金構造基本統計調書」により監査人が作成）

経営の健全化を目指すという市交の目的を達成するためには新規に採用する若年嘱託職員のみならず、企業職給料表第 1 適用者の給与体系の見直し等が検討されるべきであったと考えられるが、現状では給与格差が残存したままの状態が継続している。

【図 5.2.3.6 の 4】 給料表別年齢構成（平成 21 年 5 月末日現在）（単位：人）



（市交資料に基づき監査人が作成）

【表 5.2.3.6 の 5】退職予定者数及び退職手当額の推移

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
人数（人）	107	64 (49)	49 (0)	35 (23)	28 (23)	22 (10)
金額（千円）	2,376,188	1,405,635	1,150,913	722,559	653,174	491,675

（注 1）公営企業管理者を除く。

（注 2）平成 21 年度には途中退職者 2 名を含む。

（注 3）平成 22 年度以降は平成 21 年 8 月 1 日現在の在籍人員表に係る定年退職予定者及び退職手当見込額である。

（注 4）人数の（ ）内の数値は、企業職給料表第 1 表適用運転士の数であり、内数である。

今般、市バスの経営健全化計画の策定に至る主要因のひとつが総人件費の膨張であるところ、バス健全化計画案（骨子）では「60 人以上の職員削減」が施策として打ち出されているものの、この水準は定年退職による自然減が反映されているだけであり、過去に実施したような勧奨退職は予定されていない。【表 5.2.3.6 の 5】に示すとおり、当面 5 年間の給料表第 1 適用乗務員の定年退職者想定数は合計 135 名であり、その後においてもなお約 200 名が残存することとなる部分については、人件費の高コスト体質は改善されない。その一方で、既存の企業職給与表第 1 が適用されている運転士に対して新たな給与テーブルを導入する予定はないことから、量の面はいうまでもなく、単価の面からも改善される余地はないに等しい。

総人件費の膨張という窮境原因を除去するためには、本来、たとえば下記のような施策が検討されるべきであろう。

①	正規職員の運転士のうち企業職給料表第 1 を適用されている職員に対して企業職給料表第 5 ないしはこれに相当する新たな企業職給料表を導入し、原則として民間事業者あるいは企業職給料表第 5 表適用職員と同等の給与テーブルでの給与単価を適用する。
②	事業構造改革により企業職給料表第 1 適用乗務員を削減のうえ、新たに企業職給料表第 5 適用者を採用する、もしくは、管理の受委託を拡大する。

5.3 車両費（事業体制）の検証

車両効率を分析するにあたり、使用車両の運用効率をはじめ、予備車確保水準の妥当性、車両購入単価の妥当性という視点から下記の検討を実施した。

5.3.1 使用車両の運用効率性

現行の運転計画において、最多使用車両数は 684 両（一般路線 680 両、定期観光路線 4 両）とされている。平成 21 年 6 月 1 日をサンプルとして抽出し、時間帯別使用車両数（当該時間帯に一度でも閉扉された車両）を把握したところ、使用車両数は 663 両と算出された。最多使用車両数と差異があることについてヒアリングしたところ、一般路線における最多使用車両数の 680 両については、ダイヤから積み上げたものではなく、数年間固定された所与の台数であるとの回答を得た。つまり、680 両を前提に運行可能なダイヤを組んでおり、通常ダイヤ以外に予定外の投入等が必要となる台数を考慮しても 680 両を超えないようにダイヤが組まれているとのことである。そこで、更に期間を延ばして 1 ヶ月間の時間帯別最大車両使用数を検証した結果、最大でも 672 両であり、680 両を前提としてダイヤを組んでいるとの回答との齟齬は検出されなかった。

【図 5.3.1】 時間帯別使用車両数（平成 21 年 6 月 5 日（金）～7 日（日））



（市交資料に基づき監査人が作成）

【表 5.3.1】 時間帯別使用車両数一覧 平成 21 年 6 月

(単位：両)

月日 時間	6 月														
	1 日	2 日	3 日	4 日	5 日	6 日	7 日	8 日	9 日	10 日	11 日	12 日	13 日	14 日	15 日
	平日					土曜	日曜	平日					土曜	日曜	平日
00	0	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2		1
04	8	7	11	11	9	8	9	10	9	6	9	9	12	7	11
05	178	173	178	178	176	134	115	176	180	179	174	181	129	105	181
06	508	509	509	502	503	321	233	501	509	519	510	509	310	239	519
07	643	641	649	640	650	420	319	638	645	646	651	646	407	313	650
08	663	668	667	671	662	477	428	665	672	669	665	670	480	442	661
09	661	658	653	655	658	521	492	659	645	657	664	662	529	488	660
10	609	613	604	608	619	549	520	609	603	603	596	613	538	513	610
11	570	561	563	563	558	528	512	567	552	555	552	574	536	515	570
12	523	531	529	529	528	535	516	526	529	538	520	528	524	516	531
13	560	566	583	555	566	565	543	568	549	559	561	560	562	548	569
14	583	588	591	581	599	565	540	594	576	589	587	593	577	551	576
15	607	601	606	601	614	554	562	601	604	609	599	612	563	557	607
16	625	622	620	618	632	559	536	627	624	616	622	628	574	549	625
17	604	617	597	601	618	550	515	608	606	614	608	617	548	512	610
18	566	571	564	555	566	487	463	567	568	562	567	567	510	465	571
19	532	525	533	530	539	428	394	535	522	538	535	545	433	387	519
20	441	426	433	433	441	360	309	427	442	443	444	440	385	303	433
21	308	319	310	308	313	279	267	307	305	309	315	310	294	255	310
22	194	208	192	199	208	189	181	203	195	197	197	211	215	173	202
23	80	74	71	73	80	75	61	75	74	71	75	74	76	61	73
総計	9,463	9,481	9,465	9,413	9,541	8,106	7,516	9,464	9,411	9,481	9,453	9,551	8,204	7,499	9,489

月日 時間	6 月														
	16 日	17 日	18 日	19 日	20 日	21 日	22 日	23 日	24 日	25 日	26 日	27 日	28 日	29 日	30 日
	平日					土曜	日曜	平日					土曜	日曜	平日
00	1	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3
04	13	10	7	8	7	5	7	6	11	10	9	7	6	6	8
05	182	188	178	188	124	116	175	184	174	173	172	136	111	176	165
06	504	508	508	505	308	241	506	501	511	501	511	320	235	500	518
07	648	649	651	641	407	328	651	641	644	651	645	407	320	641	649
08	660	667	662	666	467	438	672	664	667	662	654	477	425	664	667
09	657	653	656	655	525	499	669	660	659	657	662	532	492	660	659
10	602	600	601	608	550	528	619	616	605	606	620	534	520	609	610
11	570	563	566	577	526	520	573	581	559	576	577	524	514	570	578
12	540	534	529	523	523	525	533	541	537	531	533	529	517	533	541
13	572	554	562	565	553	553	558	576	547	568	573	558	539	565	557
14	585	579	593	590	552	549	589	595	592	589	612	559	542	584	592
15	610	602	612	611	544	550	609	604	607	608	605	559	541	607	603
16	630	620	630	631	547	557	617	618	616	631	625	564	542	636	628
17	625	606	620	608	537	519	611	604	608	612	618	541	515	623	621
18	577	567	573	570	503	457	565	572	567	573	578	504	465	587	578
19	532	521	537	538	430	391	525	524	523	541	536	437	397	538	545
20	438	439	432	433	358	309	440	444	442	438	448	365	316	445	452
21	306	313	320	316	295	254	320	308	326	317	322	297	257	314	317
22	199	202	198	210	196	176	205	199	212	206	215	197	177	193	202
23	75	74	73	78	79	65	78	72	77	83	82	84	63	75	74
総計	9,526	9,451	9,510	9,524	8,033	7,581	9,523	9,512	9,485	9,535	9,598	8,133	7,495	9,528	9,567

次に、系統別時間帯別に使用車両数及び降車人数を把握し、時間帯別の車両運用効率を検討した。その結果は【表 5.3.1 の 2】及び【図 5.3.1 の 2】のとおりであり、1

時間当たりの平均降車人員が比較的多く車両密度が高いと見込まれる系統においても、車両使用数のピークである 8 時台の 1 両 1 時間当たり降車人数は 60 名強であり、当該時間帯に 60 名を超える系統は 5 つの系統（201、202、203、204、206 の各号系統）のみである。市バス車両の平均乗客定員は 67 名であり、かつ、平均乗車時間は 1 時間よりも短いことが想定される中、車両密度の高い系統群でも乗車率は必ずしも高くないものと想定される。これは、そもそもダイヤの編成が需要予測調査等に基づいたものではなく、680 両を前提として組まれたものであることから、一部で運行本数（つまり、輸送力そのもの）が過剰になっている結果であると考えられる。バス健全化計画案（骨子）の中では、こうした車両運用の更なる効率化を目指して「路線・ダイヤの抜本的見直し」が図られるべきであるが、現状では具体的な見直し方針は何も示されていない。また、車両当たり降車数が恒常的に少ない路線等については、「路線・ダイヤの抜本的見直し」の中で、経済性及び公共性の双方を検討したうえで、効率的かつ効果的な運行となるよう改編もしくは再編されるべきであるが、この点についても同様に具体的な方針が示されていない。

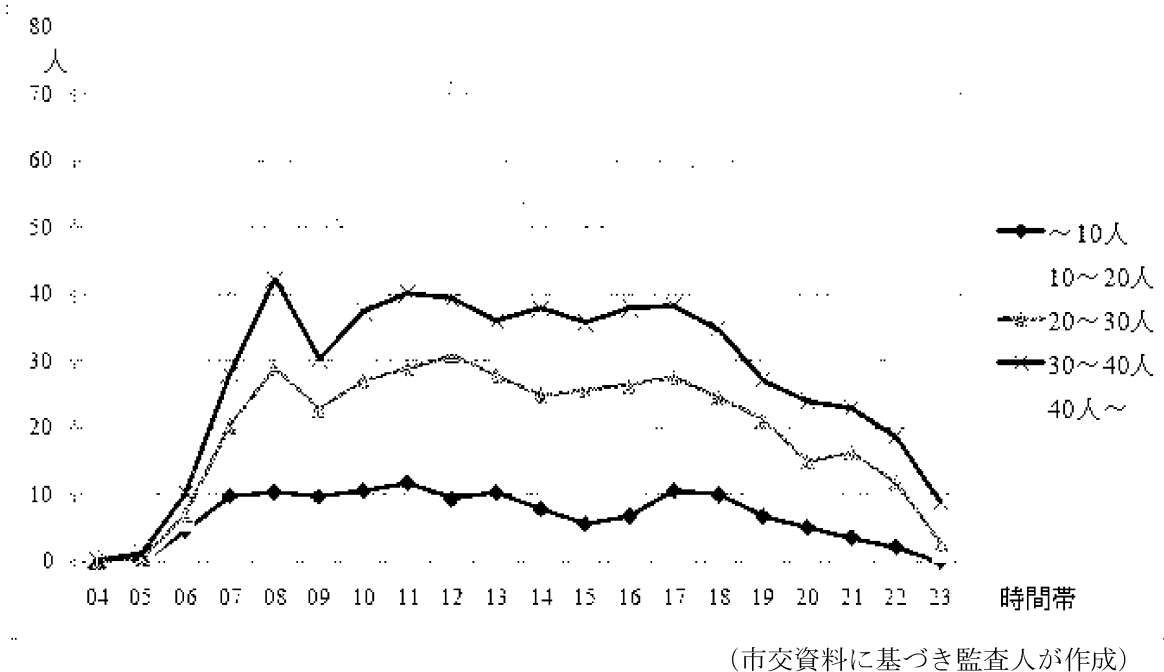
【表 5.3.1 の 2】系統別時間帯別車両当たり降車人数

系統	営業所	種別	時 間 帯																							Ave	Max	Min
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23							
1	西賀茂	直営	-	18	35	55	31	41	34	43	29	30	23	41	33	30	26	29	24	15	13				32	43	23	
3	梅津	直営	2	10	29	42	35	49	51	71	62	45	44	50	46	45	38	31	32	25	16				40	71	35	
4	西・京都	委託	-	12	33	39	25	33	36	28	27	43	45	42	32	44	28	25	28	26	-				33	45	25	
5	西・京都	委託	-	8	21	22	22	23	25	30	26	24	30	29	28	29	25	23	27	18	12				25	30	22	
6	横・阪急	委託	-	14	36	51	39	45	31	38	26	40	34	46	34	41	35	32	20	-	-				35	46	26	
8	横・阪急	委託	-	2	13	21	22	22	19	15	21	15	18	16	25	12	12	9	12	6	-				16	22	15	
9	西賀茂	直営	3	11	25	31	27	32	40	49	41	34	34	43	34	34	34	34	36	31	20				33	49	27	
10	梅・京阪	委託	-	4	21	40	35	24	55	47	32	47	30	28	38	30	23	23	10	5	-				30	55	24	
11	梅・京阪	委託	3	8	18	31	28	34	37	34	28	39	30	35	28	22	27	17	17	31	5				28	39	28	
12	梅・京阪	委託	-	7	19	39	24	37	38	43	50	52	44	35	36	39	27	25	19	23	-				34	52	24	
13	横・阪急	委託	-	7	23	27	18	16	17	19	21	21	14	21	23	24	16	15	13	21	-				19	21	14	
15	九・京阪	委託	-	7	20	47	25	45	52	40	32	58	38	31	48	39	39	26	33	33	6				36	58	25	
16	九・京阪	委託	-	7	17	23	16	25	34	17	19	19	17	16	20	18	8	4	5	-	-				16	34	16	
17	錦林	直営	4	13	27	38	32	32	43	42	40	40	48	44	39	34	34	27	34	25	23				34	48	32	
18	横・阪急	委託	-	6	16	17	12	11	14	10	12	8	12	13	14	15	13	9	5	5	-				12	14	8	
19	横・京阪	委託	-	7	15	17	14	22	23	29	22	20	18	25	21	15	17	8	6	3	-				17	29	14	
20	横・京阪	委託	-	5	25	19	18	23	16	23	15	19	12	11	20	9	11	5	6	2	-				14	23	11	
22	横・阪急	委託	-	3	10	10	12	19	14	13	14	10	10	8	9	9	6	5	3	3	-				10	19	8	
26	九・京阪	委託	-	6	21	24	20	16	26	23	27	26	19	28	29	23	20	17	19	14	-				22	28	16	
27	梅津	直営	-	9	20	24	22	20	23	31	40	19	23	17	21	19	23	11	9	10	-				20	40	17	
28	洛・阪急	委託	-	7	29	46	31	38	31	35	42	33	31	33	42	32	26	18	26	14	-				32	42	31	
29	洛・近鉄	委託	-	6	33	28	31	34	37	28	37	27	38	37	30	24	23	21	22	23	-				29	38	27	

31	西・京都	委託	-	13	17	26	16	16	16	19	35	20	22	25	36	14	11	6	5	8	-	17	35	16
32	梅津	直営	-	8	24	33	23	25	35	24	27	30	26	29	31	32	26	17	25	14	-	27	35	23
33	洛・近鉄	委託	-	9	15	31	23	25	28	33	30	18	27	27	30	25	20	11	13	10	-	24	33	18
37	西賀茂	直営	-	17	29	34	22	30	27	36	44	27	25	41	33	34	29	25	23	25	28	30	44	22
42	横・阪急	委託	-	4	9	16	20	15	14	17	21	18	15	16	18	17	4	3	9	-	-	14	21	14
43	横・阪急	委託	-	2	16	32	17	22	17	18	33	21	15	16	13	23	10	6	9	-	-	17	33	15
46	西賀茂	直営	-	10	26	44	37	43	47	37	38	37	41	42	41	38	31	26	27	35	27	36	47	37
50	九・京阪	委託	-	8	18	23	24	29	34	36	27	28	22	19	23	27	22	19	24	17	-	24	36	19
51	九・京阪	委託	-	10	19	37	19	25	24	22	32	31	32	33	26	30	34	15	16	2	-	24	33	19
55	九・京阪	委託	-	6	16	21	20	28	28	35	22	22	29	20	22	28	21	18	10	8	-	22	35	20
59	梅・京阪	委託	-	8	22	44	34	36	36	32	31	36	43	36	35	34	22	21	18	10	-	32	43	31
65	西・京都	委託	-	1	15	16	16	18	20	20	10	13	12	11	11	15	9	6	12	-	-	13	20	10
67	西・京都	委託	-	-	12	47	9	-	-	-	-	-	-	-	18	36	27	-	-	-	-	25	9	-
69	洛・阪急	委託	1	6	22	25	25	32	37	32	34	15	31	19	24	26	20	16	14	1	-	22	37	15
70	洛・近鉄	委託	-	3	10	13	14	16	16	15	20	11	10	11	15	10	11	7	4	1	-	11	20	10
71	九・京阪	委託	-	8	22	23	15	16	14	15	17	17	14	17	18	23	16	14	10	17	3	17	17	14
73	洛・近鉄	委託	-	12	28	45	24	37	33	38	24	23	28	34	34	38	21	16	21	44	-	29	38	23
75	九・京阪	委託	-	9	13	17	18	20	20	20	12	9	13	13	21	21	23	6	5	8	-	15	20	9
78	横・京阪	委託	-	4	15	18	14	26	17	19	21	24	22	25	16	13	19	11	11	13	-	17	26	14
80	梅津	直営	6	8	22	29	21	18	24	34	24	26	25	28	27	24	15	10	12	10	-	22	34	18
81	横・阪急	委託	-	9	12	20	16	18	20	16	17	18	15	18	15	14	11	9	9	7	2	15	20	15
84	横・MK	委託	-	6	16	14	10	10	12	6	7	6	6	8	12	12	8	5	6	2	-	9	12	6
91	洛・阪急	委託	-	6	18	32	22	33	37	41	36	32	38	24	33	27	25	16	19	9	-	27	41	22
93	梅・京阪	委託	-	10	30	32	23	29	32	29	28	26	17	25	25	26	18	17	13	14	-	25	32	17
100	梅津	直営	-	-	9	22	20	21	25	31	24	25	25	21	26	5	-	-	-	-	-	23	31	20
101	鳥丸	直営	-	-	34	31	26	32	43	39	28	27	19	42	23	-	-	-	-	-	-	32	43	19
102	錦林	直営	-	-	-	30	25	25	34	31	33	28	28	32	31	-	-	-	-	-	-	29	34	25
201	梅津	直営	3	16	50	76	57	79	68	70	66	54	41	61	57	71	58	51	33	24	21	54	79	41
202	九条	直営	7	16	40	67	44	50	58	61	51	40	44	54	65	59	47	33	28	26	9	47	61	40
203	錦林	直営	6	14	41	70	51	69	89	93	72	57	58	62	73	69	47	48	35	28	19	58	93	51
204	鳥丸	直営	1	13	42	69	39	60	60	84	59	47	44	60	56	55	31	37	33	25	11	48	84	39
205	九条	直営	6	13	29	41	31	39	36	39	40	36	37	38	44	45	38	40	41	31	25	36	40	31
206	鳥丸	直営	6	22	40	64	42	62	60	58	54	50	47	51	51	69	51	37	55	27	20	49	62	42
207	九条	直営	4	12	35	55	48	62	65	66	61	55	59	61	60	53	31	49	23	21	28	48	66	48
208	九条	直営	6	8	37	48	19	45	46	35	37	27	39	38	38	38	23	18	10	7	-	31	46	19
M1	梅津	委託	-	16	42	28	27	23	23	31	18	40	28	21	62	22	40	11	18	2	-	27	40	18
西	洛・近鉄	委託	-	10	23	30	8	-	-	-	-	-	-	-	22	20	22	17	14	6	4	18	8	-
西	洛・近鉄	委託	-	12	28	27	35	26	32	35	23	22	28	40	24	35	27	24	30	8	4	27	40	22
西	洛・近鉄	委託	-	5	30	34	22	-	-	-	-	-	-	-	15	24	24	16	14	15	14	20	22	-
西	洛・近鉄	委託	-	8	22	35	16	12	25	23	13	9	18	12	14	18	18	9	6	2	-	15	25	9
西	洛・近鉄	委託	-	4	18	18	25	33	22	22	18	13	20	20	30	25	19	9	11	8	12	18	33	13
西	洛・近鉄	委託	-	-	27	31	27	24	18	16	19	12	10	14	20	17	20	11	10	15	2	17	27	10
西	洛・近鉄	委託	-	-	-	-	23	26	21	22	22	19	22	22	24	-	-	-	-	-	-	22	26	19
南	横・阪急	委託	-	5	14	10	12	11	15	8	17	9	10	15	13	16	11	9	8	5	-	12	17	8
南	横・阪急	委託	-	8	24	16	13	12	13	21	14	9	11	9	21	30	23	12	11	19	-	15	21	9
南	横・MK	委託	-	3	10	13	6	8	6	8	12	8	3	4	10	11	10	5	3	4	-	8	12	3
南	横・京阪	委託	-	5	11	28	19	72	82	78	76	54	40	42	22	20	18	10	11	-	-	30	82	19
南	横・MK	委託	-	6	4	6	10	6	16	10	9	8	4	8	11	8	3	4	2	-	-	7	16	4
北	鳥丸	直営	-	21	31	41	40	40	36	40	45	27	33	33	58	44	19	17	20	25	20	33	45	27
北	鳥丸	直営	-	5	18	35	26	45	20	48	31	21	28	39	22	24	28	33	56	15	-	28	48	20
北	鳥丸	直営	-	4	29	33	22	27	29	26	17	26	30	27	32	37	19	20	11	11	-	25	30	17

【表 5.3.1 の 2】に記載する系統別時間帯別車両当たり降車人数を、総平均降車人数区分ごとに図示した結果は【図 5.3.1 の 2】のとおりである。

【図 5.3.1 の 2】時間帯別平均降車人数別車両運用効率 （単位：平均降車人数/両・時間）



5.3.2 予備車確保水準の検討

市バスの車検及びその他点検の概要は【表 5.3.2】のとおりで、在籍車両のうち一部は常に車検その他の点検に供されており、営業運転からは離脱している状況にある。

【表 5.3.2】各種点検の概要

種別	インターバル	実施場所	リードタイム
車 検	12 ヶ月	竹田自動車整備工場	5.0 日
法定点検	3 ヶ月	各営業所	1.0 日
定期点検	1.5 ヶ月もしくは1 ヶ月（注）	各営業所	1.0 日
運行前点検	毎日	各営業所	-

（注）供用後 10 年以上の車両は 1 ヶ月ごと、それ以外の車両は 1.5 ヶ月ごと

各営業所別の総車両数及び【表 5.3.2】の要件を前提として、理論上の平均点検車両数を算定し、技術課からのヒアリングにより得られた平均修理車両数を控除して得られた余剰車両数は、市バス全体（但し、一般路線のみ）で 25.72 両と算定された。

市バスの主たる拠点は 6 営業所 1 出張所の計 7 箇所であるが、直営と委託が混在している営業所及び複数の委託先に運営を委託している営業所が存在するため、車両管理は実質的に 13 箇所で行われている。しかし、予期せぬ故障や運行遅延等に対する待機車両数は 680 両の中に含まれており、当該余剰車両数については必ずしも必要とは考えられない。

【表 5.3.2 の 2】 予備車確保水準の検証

(単位：両)

営業所	配置車両数 (注 1)	使用車両数	平均点検車両数			平均修理車両数 (注 5)	余剰車両数 (注 6)
			車検 (注 2)	法定点検 (注 3)	定期点検 (注 3、4)		
西賀茂	105	95	1.89	0.86	1.29	3.45	2.50
梅津	151	135	2.72	1.24	1.86	4.97	5.22
横大路	106	94	1.91	0.87	1.31	3.49	4.43
錦林	42	37	0.76	0.35	0.52	1.38	2.00
九条	171	153	3.08	1.41	2.11	5.63	5.79
烏丸	86	77	1.55	0.71	1.06	2.83	2.86
洛西	99	89	1.78	0.81	1.22	3.26	2.93
計	760	680	13.67	6.25	9.36	25.00	25.72

(注 1) 一般路線バスのみを対象とし、定期観光バスを除いている。

(注 2) 車検のインターバル及びリードタイムを前提とし、稼動日を 278 日（整備工場稼動日数）として算定している。

(注 3) 各種点検のインターバル及びリードタイムを前提とし、稼動日を 365 日として算定している。

(注 4) 定期点検のインターバルは、現有車両の供用年数から平均 1.412 ヶ月として算定している。

(注 5) 技術課ヒアリングに基づく全営業所概算平均修理車両数を営業所別に按分している。

(注 6) 他の要素から差引して算定した数値である。

更に、平成 21 年 4 月分をサンプルとして自動車整備工場の車検に関する実際リードタイムを分析したところ、次頁の【表 5.3.2 の 3】に示すとおり車検に要する平均日数は 1.42 日と算出され、検査を終了したにもかかわらず所属営業所へ返戻される

までの平均 3.59 日は工場の駐車場で未稼働のまま留置されているのが実態である。これは、概算約 10 両（＝ 13.67 両 ÷ 5 日 × 3.59）分の車両余剰に相当するものとの結論に繋がる。また、法定点検・定期点検の実際リードタイムは、何ら異常のない車両であれば 2 ～ 3 時間で完了するとの営業所担当者のコメントから、平均半日程度あれば足りるものと判断される。このことは、概算約 8 両（＝（6.25 両＋ 9.36 両） ÷ 1 日 × 0.5 日）分の車両余剰に相当するものとの結果が得られる。したがって、これら余剰車両 43 両（＝ 25 両＋ 10 両＋ 8 両）の削減効果は年間約 60 百万円（＝ 25 百万円 × 43 両 ÷ 耐用年数 18 年）と想定される。

こうした状況の中で、バス健全化計画案（骨子）は、現状の車両数の削減に一切触れられておらず、検討された形跡すら見受けられない。

【表 5.3.2 の 3】 車検のリードタイムの検証

登録番号	入場日	完成検査日	検査証交付日	出場日	実質 検査日数	出場後 未稼働日数	備 考
6047	4 月 1 日	4 月 2 日	4 月 2 日	4 月 6 日	1	4	
903							
6040							
714							
654	4 月 2 日	4 月 3 日	4 月 3 日	4 月 7 日	1	4	
690							
6221	4 月 3 日	4 月 4 日	4 月 4 日	4 月 8 日	1	4	
1396							
700	4 月 4 日	4 月 6 日	4 月 6 日	4 月 9 日	2	3	
6074							
6237							
6081							
1704	4 月 6 日	4 月 7 日	4 月 7 日	4 月 11 日	1	4	
939							
313	4 月 7 日	4 月 8 日	4 月 8 日	4 月 12 日	1	4	
503							
1390	4 月 8 日	4 月 9 日	4 月 9 日	4 月 13 日	1	4	
1772							
6277							
1710							
6262	4 月 9 日	4 月 10 日	4 月 10 日	4 月 14 日	1	4	
1708							
697	4 月 10 日	4 月 13 日	4 月 13 日	4 月 15 日	3	2	
6234							
1771	4 月 13 日	4 月 14 日	4 月 14 日	4 月 18 日	1	4	
1687							
6252							
680							
715	4 月 14 日	4 月 15 日	4 月 15 日	4 月 19 日	1	4	
6268							

940	4 月 15 日	4 月 16 日	4 月 16 日	4 月 20 日	1	4	【表 5.3.5】 参照
1391							
6263	4 月 16 日	4 月 17 日	4 月 17 日	4 月 21 日	1	4	
681							
1788	4 月 16 日	4 月 17 日	4 月 17 日	4 月 21 日	1	4	
926	4 月 16 日	4 月 17 日	4 月 17 日	4 月 21 日	1	4	【表 5.3.5】 参照
6033	4 月 17 日	4 月 18 日	4 月 18 日	4 月 22 日	1	4	
6229							
656	4 月 18 日	4 月 20 日	4 月 20 日	4 月 23 日	2	3	
1445							
6254	4 月 20 日	4 月 23 日	4 月 23 日	4 月 25 日	3	2	【表 5.3.5】 参照
1398	4 月 20 日	4 月 21 日	4 月 21 日	4 月 25 日	1	4	
1683							
1711	4 月 20 日	4 月 24 日	4 月 24 日	4 月 25 日	4	1	
6291	4 月 21 日	4 月 22 日	4 月 22 日	4 月 26 日	1	4	
1392							
1685	4 月 22 日	4 月 23 日	4 月 23 日	4 月 27 日	1	4	
877							
6248	4 月 23 日	4 月 24 日	4 月 24 日	4 月 28 日	1	4	
194							
692							
1471	4 月 23 日	4 月 29 日	4 月 29 日	4 月 29 日	6	0	
150	4 月 24 日	4 月 27 日	4 月 27 日	4 月 29 日	3	2	
1446							
6259	4 月 27 日	4 月 29 日	4 月 29 日	5 月 2 日	2	3	
1705	4 月 27 日	4 月 28 日	4 月 28 日	5 月 2 日	1	4	
1688	4 月 28 日	4 月 29 日	4 月 29 日	5 月 3 日	1	4	
75							
691							
1472	4 月 28 日	5 月 1 日	5 月 1 日	5 月 3 日	3	2	
6265	4 月 29 日	4 月 30 日	4 月 30 日	5 月 4 日	1	4	
1684							
1393	4 月 30 日	5 月 1 日	5 月 1 日	5 月 5 日	1	4	
932							
平均日数等					1.42	3.59	



自動車整備工場駐車場に留置される車両たち。これらの車両は車検を完了したにもかかわらず所属営業所に返戻されるまでの3～4日間（平均3.59日）、この駐車場に留置される。1両当たりの取得価額が25百万円にも達する市民の貴重な共有財産が未稼働となっている現場である。

（平成21年11月11日、監査人撮影）

5.3.3 車両購入単価の検証

近時における市バスの車両購入単価を他都市公営平均単価と比較すると、京都市の購入単価が1台当たり25百万円程度であるのに対し、他都市では平均22百万円程度となっている。その原因として、市バス車両はすべてAT車であるため、MT車が含まれる他都市よりも割高になる傾向があることに加えて、市交が車両を購入する際には方向幕システムを併せて購入しているのに対して他都市においては当該システムが含まれていない等の理由が考えられるとのことである。なお、車両購入は入札手続きを経て実施されている。

【図 5.3.3】 大型ノンステップバス購入単価比較

他都市公営平均

京都市

0 5 10 15 20 25 30
百万円

(市交資料に基づき監査人が作成)

なお、民間バス事業者の車両購入平均単価は、【表 5.3.3】のとおりである。

【表 5.3.3】 民間バス事業者の車両取得価額 (金額単位：百万円)

バス事業者名	取得価額	取得両数	1台当たり単価	摘 要
神姫バス	1,106	60	18.43	車両運搬具の増加は、乗合バス等 60 両の購入及び車載器の購入等によるもの
関東バス	872	40	21.80	乗合バス新車 40 両購入
北海道中央バス	955	66	14.47	営業用バス 66 両及びその附属品購入
奈良交通	50	3	16.67	バス新造 (3 両)
サンデン交通	317	26	12.19	乗合車両 26 両 (運賃箱 112 百万円を含む)
淡路交通	339	16	21.19	乗合バス (12 両) 251 百万円及び貸切バス (4 両) 88 百万円である。
長崎自動車	297	13	22.85	搭載機器含む車両代替 (13 両)
合計・平均	3,936	224	17.57	

(注) 取得価額は有価証券報告書の「有形固定資産等明細表」当期増加額による。

(各社有価証券報告書に基づき監査人分析)

5.3.4 車両購入時期の判断

従前においては、所定の耐用年数（14 年）が経過すれば、車両の状態の如何に関わらず一律に買換えることとしており、使用可能な車両であっても機械的・形式的に廃車にされてきた。したがって、既に耐用年数を経過した平成 6 年に登録された車両を例にとると、その総走行距離が下図に示すとおり、最大で 267 千キロも差が生じているにもかかわらず、個々の車両の物理的損耗の程度あるいは継続使用の可能性について精査することなく、すべて廃車されている¹。

【図 5.3.4】平成 6 年登録車両の総走行距離



（市交資料に基づき監査人が作成）

5.3.5 車検タイミングの歪み

ノンステップバス購入補助金を受けるためには、その年度に発注した車両はその年度内に納車される必要があるため、毎年度初頭に必要車両の発注手続きを開始し、12 月頃から 2 月頃にかけて納車されるケースが多い。一方、納車された新車の車検期限満了まで車検を実施しないことになると、車検業務が 12 月から 2 月に集中することから車検業務を担う自動車整備工場の年間稼働率に歪みが生じることになる。そこで、工場稼働率を平準化させるために、市交は新車の車検（つまり、最初の車検）につい

1 こうした不合理極まりない対応については、さすがに改善の途が開かれ、平成 21 年度以降は、耐用年数が到来した車両についても、車両状態を精査した上で買換えの是非について判断を行う方針に変更されている。

て期限満了を待たずに前倒しして実施している。たとえば、平成 21 年 4 月から 6 月にかけて行われた期限満了前車検の実態は【表 5.3.5】に示すとおりである。

こうした不経済な状況を解消するためには、車両購買上の工夫（発注と納車のタイミング）を加えるとともに、自動車整備工場を完全民間委託化するなどの抜本策が必要であるが、こうした検討は過去において行われたことがない。

【表 5.3.5】 期限満了前車検の実態

登録番号 ¹	車検完了日	車検有効期限	車検満了期限までの有効残日数	備 考
1788	4 月 16 日	7 月 14 日	89	【表 5.3.2 の 2】 参照
6254	4 月 20 日	7 月 10 日	81	
1969	5 月 8 日	11 月 25 日	201	
2030	5 月 8 日	1 月 6 日	243	
2031	5 月 13 日	1 月 6 日	238	
1455	5 月 19 日	7 月 2 日	44	
2027	5 月 21 日	1 月 6 日	230	
2028	5 月 30 日	1 月 6 日	221	
1970	6 月 1 日	11 月 25 日	177	
1971	6 月 4 日	11 月 25 日	174	
2078	6 月 4 日	2 月 9 日	250	
2053	6 月 8 日	1 月 26 日	232	
2079	6 月 9 日	2 月 9 日	245	
2054	6 月 17 日	1 月 26 日	223	
2055	6 月 23 日	1 月 26 日	217	
1999	6 月 26 日	12 月 16 日	173	

5.4 委託費（事業体制）の検証

5.4.1 委託に係る規制の変遷

委託に係る規制は次頁の【表 5.4.1】のとおり推移しており、一貫して規制緩和が進められてきた。

1 いわゆる、ナンバーのことである。市バスの場合、車体側面にも登録番号を表示したステッカーを貼付しているが、これは車両管理を全てこのナンバーで行っているため、前後のみならず側面からの視認性を確保するためである。

【表 5.4.1】 委託に係る規制緩和の経緯

通達 年月日	適用 範囲	委託範囲	委託 期間	路線要件	事業者資格
H3.5.1	一般路線	路線の長さの 1/3 以内	2 年間	・平均乗車密度 15 人以下の路線	・乗合事業者
H8.3.28		路線の長さの 1/2 以内	5 年間	・平均乗車密度 等を勘案	・乗合事業者 ・乗合許可を受けた貸切事業者
H10.12.17					
H12.11.1	一般路線 定期観光	路線の長さ又は使用車 両数の 1/2 以内		・路線の維持、事 業効率を図るた め	・下記乗合事業者 路線定期運行 （既存バス・コミバス等） 路線不定期運行 （深夜・観光タクシー） 不路線不定期運行 （デマンドタクシー）
H16.6.30					
H18.9.15					
H20.2.6					

(出所：市交資料)

5.4.2 民間委託の推移

市バスは平成 12 年度以降民間委託を開始し、ルネッサンスプランの計画期間において委託範囲を大幅に拡大した結果、現時点では車両数ベースで 2 分の 1 の運営を民間に委託している。

【表 5.4.2】 管理の受委託の状況（系統数）

プロジェクト名称		H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
		京都市交通事業 経営健全化プログラム21			ルネッサンスプラン アクションプログラム			ルネッサンスプラン 第二次アクションプログラム		
横大路	阪 急	6	8	8	8	9	10	10	10	10
	京 阪		4	4	7	7	8	9	7	5
	MK								1	3
洛 西	近 鉄					10	10	10	10	11
	阪 急					3	3	3	3	3
九 条	京 阪						6	6	8	8
梅 津	京 阪							6	6	6
西賀茂	京 都								5	5
委託計		6	12	12	15	29	37	44	50	51
直 営		65	60	60	57	45	37	29	24	23
合 計		71	72	72	72	74	74	73	74	74
委託割合		8.5%	16.7%	16.7%	20.8%	39.2%	50.0%	60.3%	67.6%	68.9%

【表 5.4.2 の 2】 管理の受委託の状況（車両数）

プロジェクト名称		H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
		京都市交通事業 経営健全化プログラム21			ルネッサンスプラン アクションプログラム			ルネッサンスプラン 第二次アクションプログラム		
横大路	阪 急	41	66	66	66	71	76	76	76	76
	京 阪		16	16	28	29	35	35	26	19
	MK								4	11
洛 西	近 鉄					65	65	65	65	70
	阪 急					29	29	29	29	29
九 条	京 阪						57	64	64	64
梅 津	京 阪							62	68	68
西賀茂	京 都								43	43
委託合計		41	82	82	94	194	262	331	375	380
直 営		709	668	668	656	556	488	419	385	380
総 計		750	750	750	750	750	750	750	760	760
委託割合		5.5%	10.9%	10.9%	12.5%	25.9%	34.9%	44.1%	49.3%	50.0%

【表 5.4.2 の 3】 委託費用の状況

（単位：百万円）

プロジェクト名称		H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
		京都市交通事業 経営健全化プログラム21			ルネッサンスプラン アクションプログラム			ルネッサンスプラン 第二次アクションプログラム		
横大路	阪 急	771	1,059	1,023	1,010	1,102	1,053	1,046	1,022	971
	京 阪	5	234	237	295	329	349	339	292	215
	MK								91	141
洛 西	近 鉄				18	547	555	555	564	577
	阪 急				10	305	309	315	319	309
九 条	京 阪					43	780	791	833	823
梅 津	京 阪						41	769	820	819
西賀茂	京 都							33	547	547
合計		776	1,293	1,260	1,333	2,326	3,087	3,848	4,488	4,402

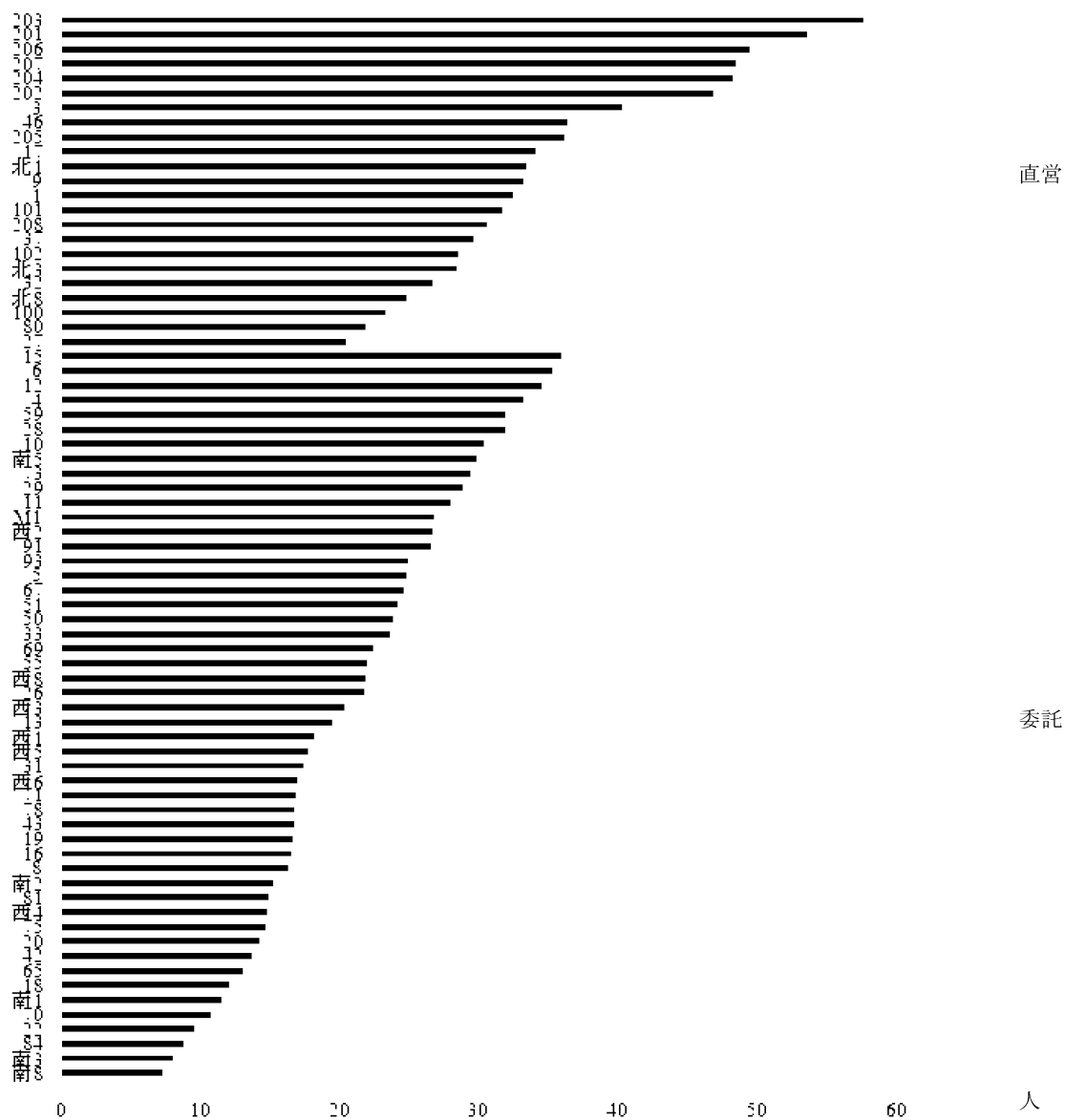
5.4.3 民間委託路線の特徴

【表 5.4.1】に記載する規制の変遷のとおり、民間委託は当初車両密度の低い路線についてのみ認められてきた経緯があるため、市交においても車両密度の高い外郭線¹内を中心とした系統は直営で運営し、車両密度の低い外郭線外の系統を委託によって

¹ 北大路通、西大路通、九条通、東大路通、一部白川通で環状に形成される路線のこと。市電が最後まで存続したのも、この外郭線であった。

運営してきた。平成 21 年 6 月 1 日をサンプルとした系統別車両当たり平均降客数は【図 5.4.3】のとおりである。

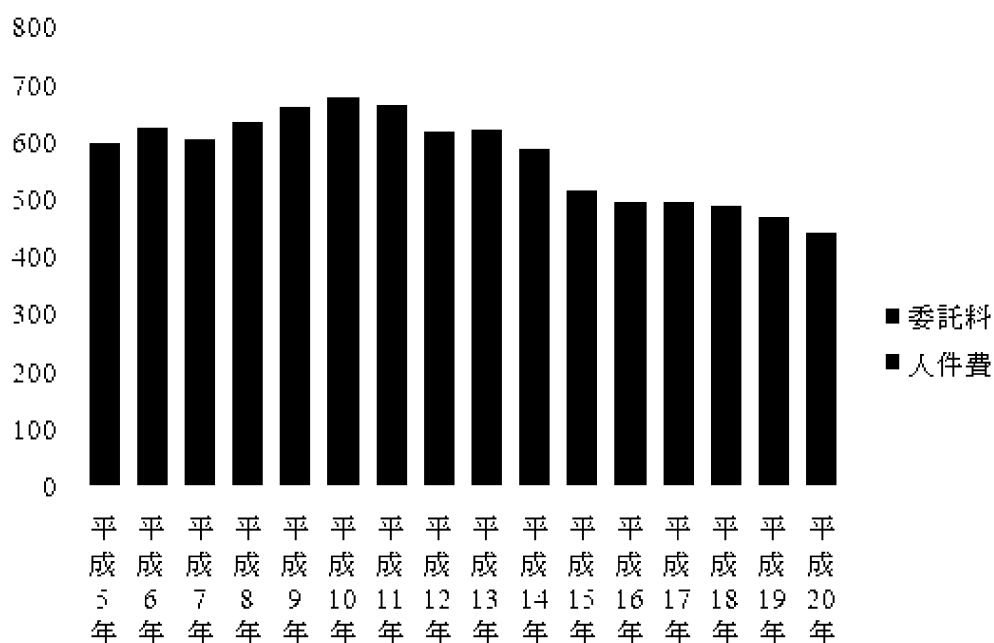
【図 5.4.3】系統別車両当たり平均降客数



5.4.4 委託の効果

市バスはこれまで定年退職及び早期退職等による人員減少に際して人員補充を行わないという基本スタンスを採るなかで、委託比率を車両数の 50 %にまで高めてきた。その結果、走行キロ当たり人件費（退職金を除く）は平成 10 年度をピークとして低下を続け、平成 20 年度には 247 円にまで低減した。それに伴い、人件費（退職金を除く）と委託料の合計値を走行キロで除した値は、平成 10 年度の 666 円から平成 20 年度 442 円まで低下した。

【図 5.4.4】 走行キロ当たりの人件費と委託料の推移 (単位：円/キロ)



この委託の効果を直営・委託別に分けて分析するため、平成 19 年度の系統別収支データを用いて直営・委託別の損益の状況を試算した。平成 19 年度の系統別収支データを用いた理由は、平成 19 年度以降【表 5.4.4】のとおり系統別営業収支の算定方法が変更（136 頁の 6.2 項も併せて参照）されており、平成 18 年以前の費用按分方法がより実態に即したものであると考えられるところ、旧算定方式で営業収支が算出されている最新のものが平成 19 年度版であったからである。

【表 5.4.4】 系統別支出の算定方法変更の内容

従来の系統別支出の算出方法				見直し後の算出方法			
基準 が 異 な る 部 分	直営（全体）		委託（営業所ごと）		すべて 同じ 算出 基準	直営・委託	
	運転士人件費	管 理 の 委 託 費 用	運転士人件費（注1）			運転士人件費（注1）	
			営業所要員人件費				
	整備要員人件費						
	一般管理費						
	その他経費						
	委託報酬						
	燃料・油脂費（注2）		燃料・油脂費（注2）				
	車両償却費（注2）		車両償却費（注2）				
	その他の経費（注3）		その他の経費（注3）				
（注1） 必要人員比や走行キロ比で算出 （注2） 車両の大きさによる補正をした走行キロ比で算出 （注3） 走行キロ比で算出							

【表 5.4.4】の「従来の算出方法」にて算出された系統別損益を直営・委託の別に集計した結果は、【表 5.4.4 の 2】に示す営業収益・営業費用・営業利益であるが、さらに減価償却補助金及び生活路線補助金を一定の仮定のもとに概算で考慮すると、直営部門は赤字のままであるのに対して、委託部門は黒字化しているものと考えられる。

ルネッサンスプラン後の黒字化は、このような事業構造によって達成されてきたといえる。

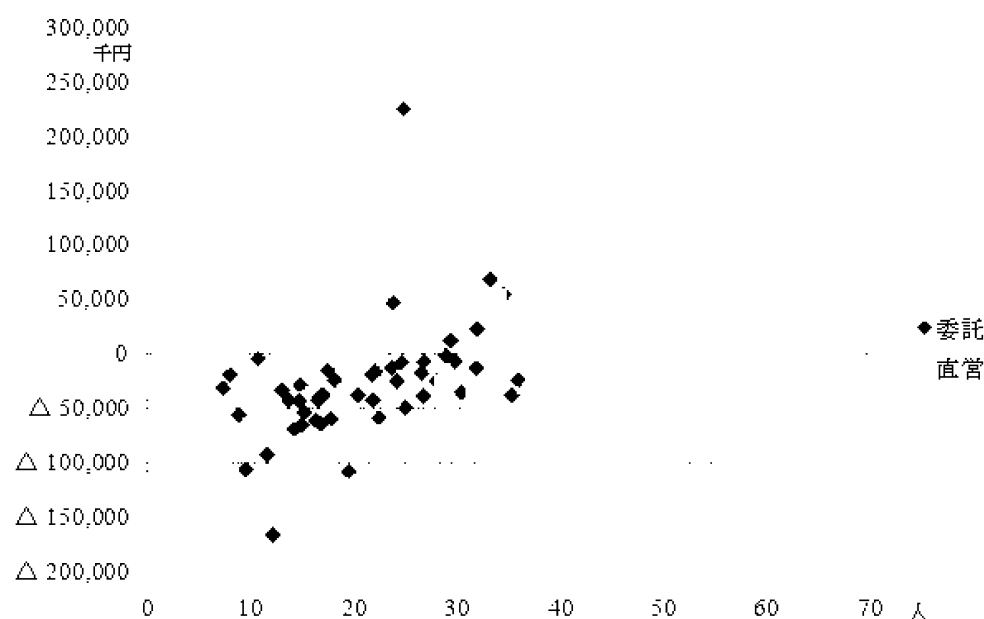
【表 5.4.4 の 2】 直営・委託別損益の実態（平成 19 年度ベース）（単位：千円）

	直営	委託	定期観光	計
営 業 収 益	11,199,734	7,018,595	158,624	18,376,953
営 業 費 用	12,205,038	8,421,282	164,732	20,791,052
営業利益	△ 1,005,304	△ 1,402,687	△ 6,108	△ 2,414,099
減価償却費補助金（注1）	894,640	894,640	0	1,789,280
生活支援路線補助金（注2）	58,218	1,107,532	0	1,165,750
補助金考慮後営業利益	△ 52,446	599,485	△ 6,108	540,931

（注1）直営・委託の車両数が同数であることから、補助金は折半とした。
（注2）補助金申請対象となっている系統について、個別に割り付けた。

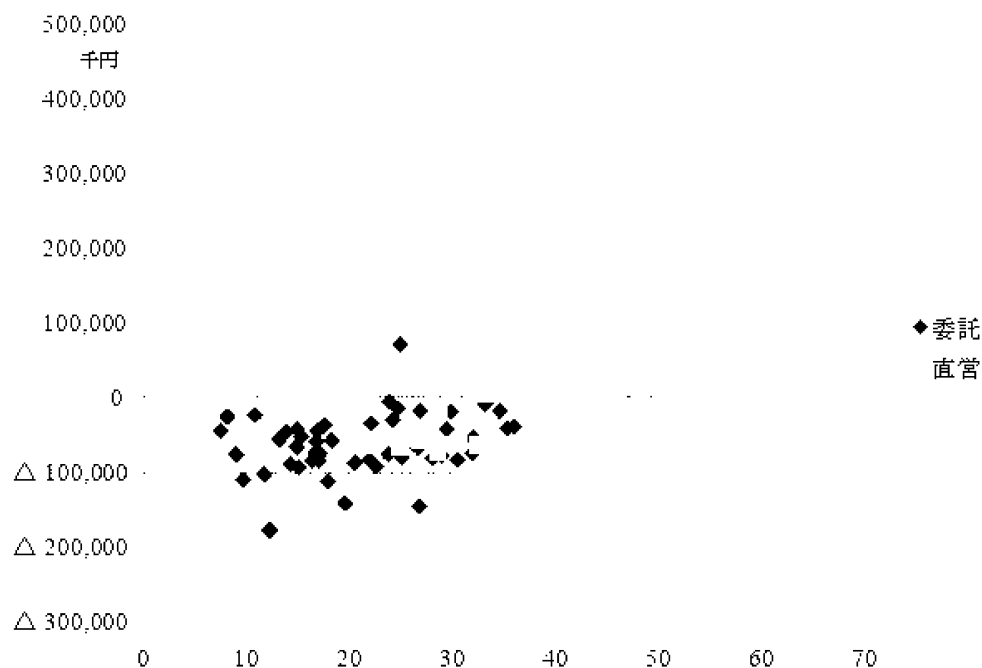
平成 19 年度以前の旧算定方式による系統別収支と系統別車両当たり平均降車人数との関係は【図 5.4.4 の 2】のとおりで、直営系統においては効率が高いにもかかわらず利益を確保できていない路線の存在が明らかとなる。これについては公営企業の経営原則である経済性及び公共性のいずれの観点からも逸脱していると指摘せざるを得ない。結局、この問題は主として直営を担う正規職員の人件費単価が高いことに起因するが、バス健全化計画案（骨子）では定年退職に伴う人員の自然減以上の事業構造改革は何も想定されていない。

【図 5.4.4 の 2】 旧系統別収支と系統別車両当たり平均降車人数



なお、新算定方式による平成 20 年度系統別営業収支と系統別車両当たり平均降車人数との関係は次頁の【図 5.4.4 の 3】のとおりである。

【図 5.4.4 の 3】 新系統別収支と系統別車両当たり平均降車人数



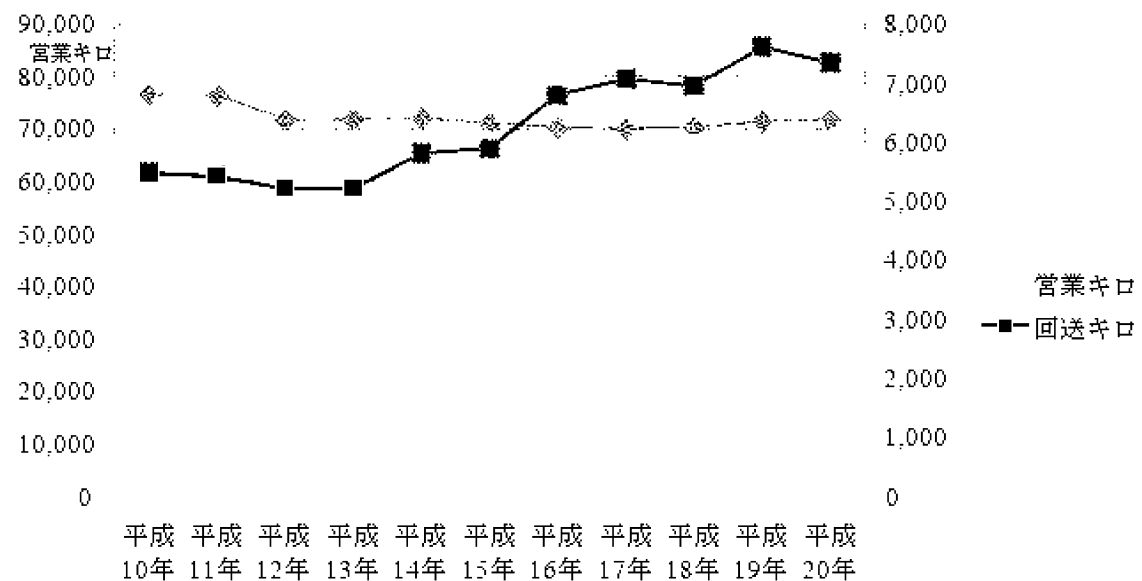
5.5 その他の経費の検証

5.5.1 燃料費

平成 10 年度から平成 20 年度の営業キロ及び回送キロの推移は次頁の【図 5.5.1】のとおりで、営業キロが減少している一方、回送キロは大幅に増加している状況にある。これは、平成 15 年度以降民間委託を積極的に拡大していく中で、市交職員数や車両数を考慮しながら、委託系統を遠方の委託営業所に紐付けたこと（たとえば、6 号及び 8 号系統が横大路営業所管轄である等）により生じているものである。つまり、固定した系統を固定した営業所に担当させるという硬直的な仕組みがもたらす弊害であり、同一の系統であっても、始終発だけは最寄りの営業所が担当するなどの工夫を加えることによって解消の余地はあるものとする。さらに、回送起点から営業所までの区間走行を回送扱いではなく営業運行とすることで一定の需要を取り込むことも可能であるはずであるから、より効率的な運行という観点からの改善は急務であろう。

なお、回送キロを 5,500 キロレベルまで削減した場合の財政効果は年間 30 百万円程度（＝（平成 20 年度実績 7,336.3km － 5,500.0km）× 365 日 ÷ 2km/ℓ × 90 円/ℓ）と予想される。。

【図 5.5.1】 営業キロ（左軸）及び回送キロ（右軸）の推移 （単位：キロ）



5.5.2 その他経費

バス健全化計画案（骨子）では、経費の削減水準として「一律 5%」が想定されており、具体的な削減項目は明確にされていない。したがって、費目によって可能な削減率は多様であることが想定される中、5%よりも余力があるのか、もしくは 5%の余力もないのか、といったことについては、市交に判断できる材料がない状況にあるため、その妥当性が検証できない。削減対象を見出すことができるのは、現場で実務に従事している職員であることを考慮すれば、一律 5%とした場合は 5%以上の削減余地があったとしても、あえてそれを行うインセンティブが働きにくいものと思われる。したがって、予算節減奨励制度等、自発的な経費節減を誘因するインセンティブシステムを整備することも検討の価値があるものとする。

6. 系統別損益の状況

6.1 平成 20 年度の市交算出の系統別損益

市交では、毎年、路線ごとの経営状況を把握するため、系統別損益を算出している。算出の方法は【表 6.1】のとおりである。

【表 6.1】系統別損益の算出方法

①	営業収支と直接関係のない項目を除外	・用地の有効利用（土地の賃貸借等）に係る収入と支出を除外（営業収支に直接関係ないため） ・人件費に含まれている共済追加費用を除外（営業外収益として一般会計から同額を繰り入れているため）	
②	一般路線と定期観光路線を区分		
③	一般路線の営業収入と営業費用をそれぞれ一定の基準で按分	<営業収入>	
		運送収益	旅客計数器に基づく旅客数の比率で全系統（臨時運行分を除く）に配分
		広告料その他	延走行キロの比率で全系統に配分
		<営業費用>	
		人件費	延乗務時分の比率で算出
		燃料・油脂費	延走行キロの比率で算出後、大型・中型・小型で補正
		車両償却費	延走行キロの比率で、小型バス系統を除いて算出後、大型・中型で補正（小型バスはリースで調達しているため償却費は発生しない）
		その他の経費	延走行キロの比率で算出

こうした算出方法から導かれた平成 20 年度の系統別損益及びその他の基礎情報は次頁の【表 6.1 の 2】のとおりとなっている。【表 6.1 の 2】から、1 運行あたりの平均旅客数は、循環 1 を除いて 20.3 人～145.7 人となっている。市周辺部の系統である北・西・南系統においては平均旅客数が低迷していることが分かる。逆に、観光系統である 100 番台や循環系統である 200 番台の系統は概ね 1 運行あたりの旅客数を確保できている。

また、1km 当たりの平均旅客数は 0.7 人～7.5 人となっているが、これについても北・西・南系統で 1 人台が多く、平均より低い傾向は 1 運行あたりの平均旅客数と変わらないものの、循環系統でも 1 人台～3 人台と低い数値となっている。これはとりもなおさず循環系統の本数が多いことと重複路線が多数存在していることの証左でもある。

【表 6.1 の 2】系統別損益の状況

系統	区分	損益	営業 係数	一日平均 旅客数	距離 (往)	距離 (復)	運行 回数	1 運行あたり 平均旅客数	1Km あたり 平均旅客数
		千円		人	Km	Km	回	人	人
1	均一	△ 63,253	131	3,658	8.4	8.0	66.0	55.4	3.4
3	均一	18,292	98	13,126	13.0	13.0	110.0	119.3	4.6
4	均一	△ 8,146	102	5,648	11.8	12.8	52.0	108.6	4.4
5	調整	70,466	91	12,970	12.4	13.0	89.0	145.7	5.7
6	均一	△ 40,314	131	2,272	6.8	6.2	42.0	54.1	4.2
8	調整	△ 83,231	223	995	12.4	12.4	21.0	47.4	1.9
9	均一	28,873	95	10,578	10.0	10.0	112.0	94.4	4.7
10	均一	△ 82,110	137	3,641	11.4	10.1	47.5	76.7	3.6
11	調整	△ 80,699	132	4,109	13.7	13.7	46.0	89.3	3.3
12	均一	△ 17,182	104	6,721	9.3	10.4	67.0	100.3	5.1
13	均一	△ 140,110	158	4,100	9.4	10.3	67.5	60.7	3.1
15	均一	△ 38,396	127	2,399	8.3	7.5	37.0	64.8	4.1
16	均一	△ 72,999	244	823	6.9	7.7	38.0	21.7	1.5
17	均一	57,067	84	5,926	7.9	7.9	65.0	91.2	5.8
18	均一	△ 176,404	225	2,388	9.8	9.3	65.0	36.7	1.9
19	調整	△ 57,935	262	578	12.1	12.1	18.0	32.1	1.3
20	調整	△ 88,062	251	1,005	16.4	16.4	43.5	23.1	0.7
22	調整	△ 108,553	262	1,084	11.5	11.7	39.0	27.8	1.2
26	均一	△ 61,821	121	5,153	11.0	10.8	56.5	91.2	4.2
27	均一	△ 64,127	174	1,522	14.3	14.3	47.0	32.4	1.1
28	調整	△ 73,225	129	4,536	12.4	12.4	44.5	101.9	4.1
29	調整	△ 77,439	152	2,437	14.7	14.7	31.0	78.6	2.7
31	調整	△ 36,040	152	1,158	10.1	10.1	18.0	64.3	3.2
32	均一	△ 58,079	127	3,719	13.0	12.4	43.0	86.5	3.4
33	調整	△ 74,993	154	2,156	12.7	12.7	34.0	63.4	2.5
37	均一	△ 61,611	122	4,957	10.4	9.6	64.0	77.5	3.9
42	調整	△ 44,787	256	452	8.7	8.7	14.5	31.2	1.8
43	均一	△ 43,968	208	681	8.8	7.6	17.5	38.9	2.4
46	均一	△ 2,551	100	9,900	11.9	11.9	82.0	120.7	5.1
50	均一	△ 4,797	101	6,020	8.9	8.9	72.5	83.0	4.7
51	均一	△ 29,071	143	1,152	7.7	7.7	21.5	53.6	3.5
55	均一	△ 33,930	134	1,684	6.9	6.9	34.5	48.8	3.5
59	均一	△ 53,021	115	6,180	12.6	11.8	58.0	106.6	4.4
65	調整	△ 55,784	234	682	10.6	10.6	17.5	39.0	1.8
67	均一	△ 14,327	174	356	12.1	12.1	6.0	59.3	2.5
69	調整	△ 91,117	213	1,383	13.4	15.3	20.0	69.2	2.4
70	調整	△ 22,709	158	636	9.4	9.4	24.0	26.5	1.4
71	均一	△ 83,047	153	2,851	9.7	9.7	51.5	55.4	2.9
73	調整	△ 41,591	122	2,874	12.5	12.5	33.0	87.1	3.5
75	調整	△ 65,618	190	1,187	10.3	10.3	24.0	49.5	2.4

78	均一	△ 78,385	249	862	8.4	9.3	25.0	34.5	1.9
80	均一	△ 63,419	153	2,027	9.5	9.4	36.0	56.3	3.0
81	調整	△ 91,819	146	3,331	9.2	9.1	68.0	49.0	2.7
84	均一	△ 75,273	296	613	11.2	11.0	22.5	27.2	1.2
91	調整	△ 66,001	133	3,319	10.4	10.4	45.0	73.8	3.5
93	調整	△ 78,939	128	4,822	12.2	12.2	57.0	84.6	3.5
100	均一	85,013	75	5,556	7.6	7.9	48.0	115.8	7.5
101	均一	6,760	95	2,165	11.9	11.8	19.0	113.9	4.8
102	均一	△ 14,984	118	1,466	10.2	10.2	18.0	81.4	4.0
201	均一	19,370	97	10,617	12.0	12.0	168.0	63.2	2.6
202	均一	29,098	96	12,988	16.7	16.7	166.0	78.2	2.3
203	均一	150,201	84	17,241	16.5	16.5	189.0	91.2	2.8
204	均一	3,407	99	10,352	16.2	16.2	138.0	75.0	2.3
205	均一	136,438	92	28,210	22.5	22.5	262.0	107.7	2.4
206	均一	391,031	74	26,667	19.4	19.4	200.5	133.0	3.4
207	均一	113,549	82	10,890	10.1	10.1	176.0	61.9	3.1
208	均一	△ 58,162	128	3,749	10.2	10.2	99.5	37.7	1.8
北 1	均一	4,506	96	2,026	5.4	3.6	49.5	40.9	4.5
北 3	調整	△ 73,022	187	1,879	4.4	4.4	78.5	23.9	2.7
北 8	調整	△ 65,596	150	2,360	11.9	11.9	68.0	34.7	1.5
西 1	調整	△ 56,967	191	1,149	6.7	6.7	30.5	37.7	2.8
西 2	調整	△ 144,245	162	4,353	7.5	7.5	90.0	48.4	3.2
西 3	調整	△ 86,179	189	1,824	7.5	7.5	41.5	44.0	2.9
西 4	調整	△ 41,805	263	458	6.7	6.9	22.0	20.8	1.5
西 5	調整	△ 111,551	217	1,703	11.5	11.5	39.0	43.7	1.9
西 6	調整	△ 74,194	211	1,162	8.8	8.8	36.5	31.8	1.8
西 8	調整	△ 82,560	216	1,335	9.8	9.8	40.0	33.4	1.7
南 1	調整	△ 101,936	330	746	10.2	10.5	34.0	21.9	1.1
南 2	調整	△ 51,185	189	972	9.2	9.2	26.5	36.7	2.0
南 3	調整	△ 25,118	171	588	6.1	6.1	29.0	20.3	1.7
南 5	均一	△ 32,915	158	894	5.8	5.8	39.0	22.9	2.0
南 8	調整	△ 43,880	242	498	8.2	8.3	21.0	23.7	1.4
M1	均一	△ 16,824	129	1,068	3.4	3.4	31.0	34.5	5.1
循環 1	その他	△ 3,743	143	237	3.4	3.4	42.0	5.6	0.8
臨時		34,895	88	4,584					
合計		△ 2,540,783	114	316,408					

(注) 1 運行あたり平均旅客数は、一日平均旅客数/運行回数で、1km あたり平均旅客数は、一日平均旅客数/{(距離(往) + 距離(復)) × 運行回数}で算出

(「京都市交通事業白書」、「市交資料」に基づき監査人が作成)

一方、損益面では、黒字の路線は 14 の系統のみ（臨時を除く）であり、他はすべて赤字となっている。

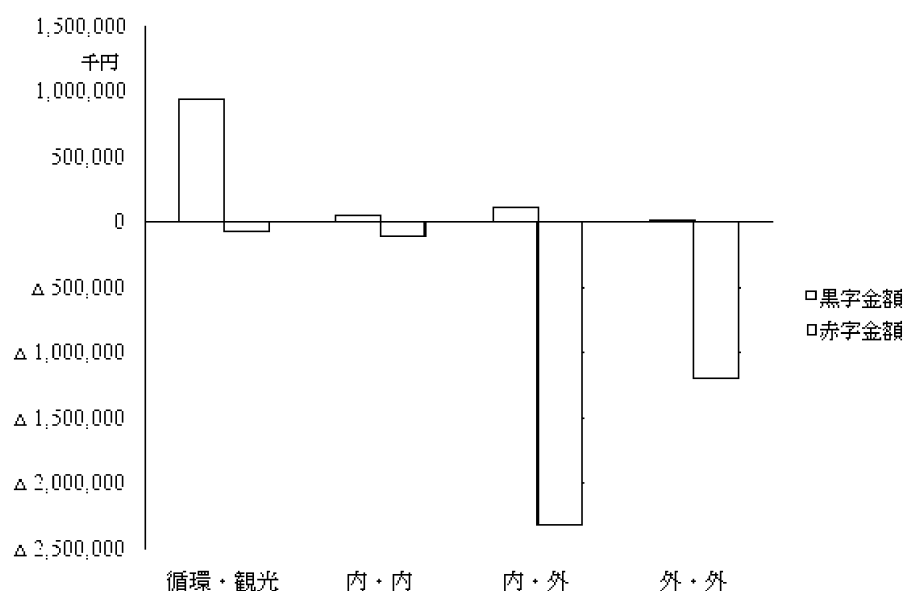
市の中心部と周辺部では状況に違いがあると考えられるため、中心部を、循環系統の走っている外郭線（北大路通、西大路通、九条通、東大路通、一部白川通で形成されるライン）より内側と仮定し、系統別損益を系統の特徴に応じて以下の4通りに区分して検討を行う。

①	循環・観光	京都市内の主要道路である旧市電路線を走る循環系統（200 番台）及び、ターミナルから観光地を直接結ぶ観光系統（100 番台）
②	内・内	外郭線内でのみ運行する系統
③	内・外	外郭線内及び外郭線外の両方を運行する系統
④	外・外	外郭線外でのみ運行する系統

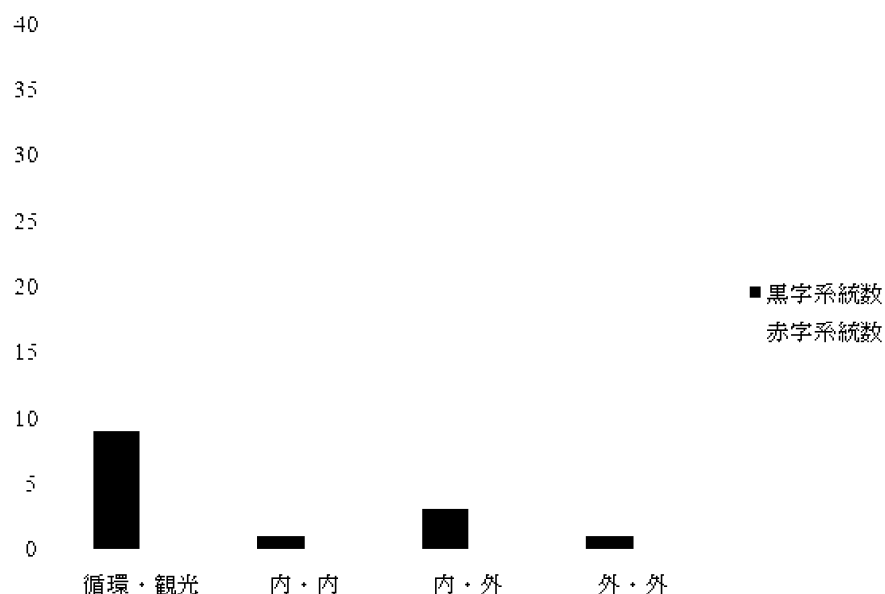
（注）外郭線上は原則として外郭線内としているが、北系統については市交が赤字路線補助金申請の基礎数値作成の際に、外・外としていることとの整合性をとるため、すべて外・外としている。

このように4通りに区分した系統種類別損益は【図 6.1】のとおりとなる。

【図 6.1】種類別損益の比較



【図 6.1 の 2】 種類別系統数の比較



(「京都市交通事業白書」、「市交資料」に基づき監査人が作成)

【図 6.1 の 2】 から、循環・観光系統で利益の大半を稼ぐ半面、外郭線外を走行する路線では大幅な赤字を計上していることが分かる。その理由としては、以下のことが考えられる。

①	公共交通機関として、系統の損益にかかわらず維持しなければならない路線がある。
②	運行の必要性が小さい路線に対しても、需要に見合わない運行規模を維持している。
③	損益の按分計算が合理的でなく、実態を正確に表していない。

①の理由であれば、公共交通機関として必要な運行であるが、②又は③の理由であれば、運行の是非や按分計算方法について再検討を行う必要がある。

現在、市交では福祉を目的とした生活支援路線と、そうでない路線について明確な区分をしておらず、結果的に赤字の出た路線を生活支援路線として一般会計から補助を受けている。しかし、本来的には生活支援路線とそうではない路線についての戦略は全く違うはずである。代替手段がないような生活支援路線については、損益にかかわらず一定水準での運行を確保する必要があるが、一方で、そうではない路線については、増便や時間の延長に伴う増客策、逆に場合によっては採算の取れない路線から

の撤退も視野に入れた路線の編成方針で臨むべきである。

バス健全化計画案（骨子）においては、このような、「利益が出なくとも維持すべき公共性の高い路線」と「代替手段が存在するため公共性は低い利益を確保すべき路線」といった路線ごとの具体的な差別化戦略について検討されている気配はうかがえない。

6.2 系統別損益計算方法の変更

6.2.1 概要

市交は平成 19 年度より、系統別営業収支の算出方法を変更している（126 頁の 5.4.4 項も併せて参照）。具体的には、現在、系統の約半分（バスの台数比）を民間へ委託しているが、平成 18 年度までは当該委託費について委託している各系統に直接付加して損益計算を行っていたが、平成 19 年度より当該委託費については、直営の系統もすべて混ぜ合わせて延乗務時分の比率で按分計算を行っている。その結果、低コストである委託費と高コストである市交人件費が平準化され、系統別損益が実態から乖離した数値となっている。このことは、委託の効果を正確に把握する上では障害にすらなっていると言っても過言ではない。そもそも按分計算は直接付加できない収益や費用についてやむを得ず一定の合理的な基準を用いて行うものであり、直接付加できるにもかかわらず、他の費用と混ぜ合わせて按分計算を行うのは妥当ではない。平成 19 年度に市交により行われた算出方法の変更は、「合理的な算出方法」から「合理的でない算出方法」への変更であり、何を意図したかはともかくとして、会計処理としては著しく妥当性を欠くものと言わざるを得ない。

なお、平成 19 年度の算出方法変更前と変更後の路線の損益分布を【表 6.2.1】に示す。相対的に直営路線の損益状況が好転していることから、算出方法の変更が何を意図したものであるかは明確である。

【表 6.2.1】路線損益算出方法変更前・変更後損益分布

営業収支（千円）	変更前（従来方式）	変更後（新方式）
375,001 ～ 400,000		<u>206</u>
350,001 375,000		
325,001 350,000		
300,001 325,000		
275,001 300,000		
250,001 275,000	<u>206</u>	
225,001 250,000		
200,001 225,000	5	
175,001 ～ 200,000		<u>203</u>
150,001 ～ 175,000		
125,001 ～ 150,000		<u>205</u>
100,001 ～ 125,000		
75,001 100,000		<u>207</u> 、 <u>100</u>
50,001 ～ 75,000	4、 <u>203</u> 、12、 <u>17</u>	5、 <u>17</u>
25,001 ～ 50,000	50、 <u>207</u>	3
0 ～ 25,000	59、 <u>100</u> 、73	<u>9</u> 、 <u>204</u> 、 <u>202</u> 、 <u>201</u> 、 <u>北1</u>
△ 25,000 ～ △ 1	29、70、循環 1、M1、67、33、28、31、55、91、26、南 3、15、 <u>北1</u> 、西 1、11、51	<u>46</u> 、循環 1、4、 <u>102</u> 、 <u>101</u> 、70、50、67、M1、12、南 5
△ 50,000 ～ △ 25,001	102、西 4、南 5、南 8、65、10、西 6、西 3、6、西 2、71、43、19、 <u>101</u> 、西 8、16、42、75、93	南 3、51、55、31、15、西 4、6 <u>80</u> 、43、南 8、59、42
△ 75,000 ～ △ 50,001	南 2、84、69、西 5、8、78、81、9、20、 <u>80</u>	65、 <u>37</u> 、西 1、19、73、 <u>32</u> 、75、北 8、 <u>208</u> 、 <u>1</u> 、南 2、91、27、 <u>北3</u> 、8、26、29、71、28、16、西 6
△ 100,000 ～ △ 75,001	<u>北3</u> 、 <u>204</u> 、北 8、3、南 1、 <u>202</u> 、 <u>46</u> 、27、 <u>208</u>	78、93、11、西 8、西 3、69、84、20、33、10、81
△ 125,000 ～ △ 100,001	<u>32</u> 、22、13、 <u>201</u> 、 <u>37</u> 、 <u>1</u> 、 <u>205</u>	南 1、西 5、22
△ 150,000 ～ △ 125,001		西 2、13
△ 175,000 ～ △ 150,001	18	
△ 200,000 ～ △ 175,001		18

(注) ゴシックで下線を引いた系統が直営系統である。

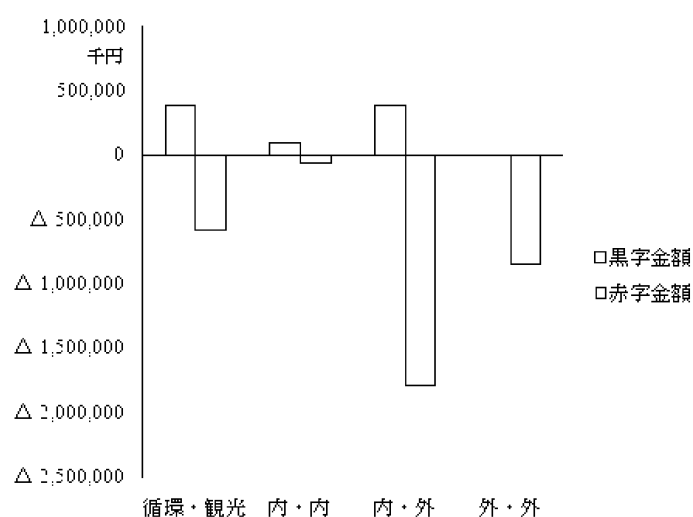
(市交資料に基づき監査人が作成)

6.2.2 算出方法変更による路線区分別影響度

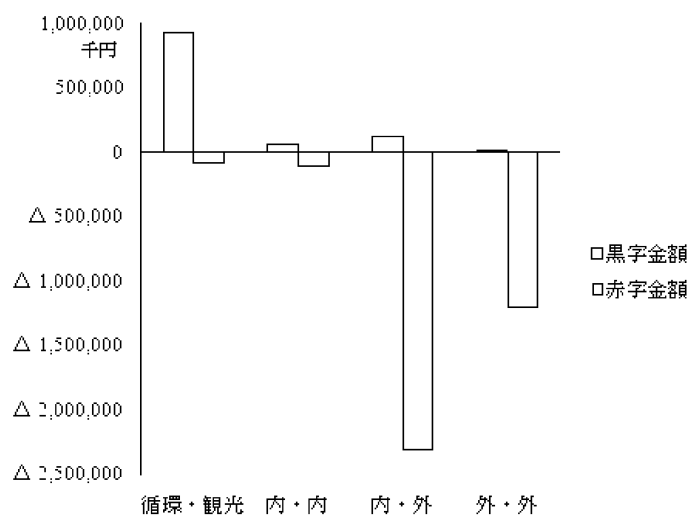
【表 6.2.1】から、すべてが委託である西系統や南系統の損益状況については、明らかに変更前の方が良く、変更後は多くの系統で赤字が拡大している。一方、すべてが直営である循環系統（200 番台）や観光系統（100 番台）の損益状況は、変更によって黒字が拡大する結果となっている。

これらのことをグラフで表すと、【図 6.2.2】、【図 6.2.2 の 2】のとおりとなる。

【図 6.2.2】 系統別損益のばらつき（変更前）



【図 6.2.2 の 2】 系統別損益のばらつき（変更後）



このように算出方法の変更によって、循環・観光の黒字が拡大し、内・外、外・外の赤字が拡大していることが明白に示されている。これは、循環・観光がすべて直営であり、高コストの市交人件費を委託系統へも配分し、低コストの委託費と混在させて計算した結果、黒字が拡大しているように見せかけているものに他ならない。また逆に、内・外、外・外には委託している系統が多く、これらの系統は低コストで運営されているにもかかわらず、高コストである直営の人件費が混入する結果、赤字幅が広がったように見せられている。

このように特定の意図をもって恣意的に計算方法を歪め、実態を直視することなく当座の弥縫策を弄する姿勢は改められなければならない。そして、系統ごとの損益状況については、客観的なデータに基づいて可能な限り正確な状況を把握した上で、系統の再編や増減便等の施策を検討するべきである。

しかし、残念なことにバス健全化計画案（骨子）においては、系統ごとの損益状況を正確に把握しようとする努力は垣間見えず、具体的な系統再編の戦略について何も語られていない。

6.2.3 算出方法変更による運営形態別影響度

これらの算出方式変更が与える系統別損益への影響を、運営形態別に分析した結果は【表 6.2.3】のとおりである。

【表 6.2.3】算出方式変更が与える系統別損益への影響 (単位：千円)

【19年 旧方式】	直営	委託	定期観光	計
営業収益	11,199,734	7,018,595	158,624	18,376,953
営業費用	12,205,038	8,421,282	164,732	20,791,052
営業利益	△ 1,005,304	△ 1,402,687	△ 6,108	△ 2,414,099

【19年 新方式】	直営	委託	定期観光	計
営業収益	11,199,537	7,018,792	158,624	18,376,953
営業費用	10,524,477	10,101,843	164,732	20,791,052
営業利益	675,060	△ 3,083,051	△ 6,108	△ 2,414,099

【19年 新旧差額】	直営	委託	定期観光	計
営業収益	△ 197	197	0	0
営業費用	△ 1,680,561	1,680,561	0	0
営業利益	1,680,364	△ 1,680,364	0	0

6.3 委託系統の選定

現在、民間への委託が可能な上限は、基準上、路線の長さ又は使用車両の 1/2 以内（特に安全性に問題ないと認められる場合は 2/3 以内）とされている。市交ではこの使用車両の上限にあたる 380 両を委託しており、その委託の多くは市周辺部の系統となっている。これは、従来の基準が平均乗車密度を委託の条件としていたため、市周辺部の系統から委託が開始されたことが理由となっている。

しかし、現時点ではそうした条件はなくなっていることから、車両数の 1/2 を維持する場合においても、市中心部（外郭線内）の系統を委託することにより、より多くの延べ運行距離を委託することが可能となる。ちなみに、現在の一日（平日）当たりの直営・委託別延走行距離は【表 6.3】のとおりである。

【表 6.3】直営・委託別延走行距離

事業所		延べ走行距離 (km)		車両数 (両)	
直営	烏丸	15,455.6	63,313.0	86	385
	錦林	7,631.2		42	
	西賀茂	6,554.0		62	
	九条	22,919.4		107	
	梅津	10,752.8		88	
委託	横大路・MK	1,199.8	39,429.5	11	380
	横大路・京阪	3,042.9		19	
	横大路・阪急	7,518.0		76	
	九条・京阪	5,962.3		64	
	西賀茂・京都	4,419.6		43	
	梅津・京阪	6,618.4		68	
	洛西・近鉄	8,055.0		70	
	洛西・阪急	2,613.6		29	

（注）延走行距離は本数×往復距離で算定している。

（「京都市交通事業白書」、「市交資料」に基づき監査人が作成）

現在は市周辺部を中心に委託しているため、一日当たりの本数が少なく、また延べ走行距離も短くなっているが、市中心部を委託にすると、延走行距離は約 1.6 倍となる。市交作成の赤字路線補助金受け取りのための系統別損益算出資料によると、「平成 20 年度京都市キロ当たり経常費用（要素別キロ当たり）」が 732.7 円であるのに対

して、「平成 20 年度京阪神ブロック（101 両以上の民営平均）キロ当たり経常費用（要素別キロ当たり）」は 509.97 円となっている。このことから、延べ走行距離が長いほどコスト削減に繋がる可能性は高いといえよう。

一方、市周辺部には生活支援路線が多いことから、市中心部を委託して市周辺部を直営で行うことは、本来の意味での公営で事業を行う目的にも合致し、また損益改善を同時に達成できる可能性があるため、前向きな検討が必要である。この点について分析を加えた結果は、後掲する 6.6 項（146 頁）で記載している。

6.4 路線の重複

現在、多くの系統が京都駅や四条河原町といった中心部のターミナルを発着ないしは経由するルートを選択している。このため、特定の地点に多くのバス車両が集中し、一般自動車を巻き込む形で渋滞を引き起こし、自らが定時運行を阻害するという自縄自縛の状況を作り出している。また、主要ターミナル周辺においては需要以上のバスが発着することで、必要以上の運行コストが費消されている懸念も払拭できない。

平成 21 年 6 月 1 日（平日）に、市交が市内に設置している検知点を通過した市バス車両数を集計した結果（上位 10 件）を【表 6.4】に示す。

【表 6.4】検知点通過台数 （21 年 6 月 1 日） （単位：両）

8 時台		13 時台	
地点名	両数	地点名	両数
四条大宮	226	四条大宮	145
四条堀川	221	四条河原町	138
四条河原町	210	四条堀川	135
四条烏丸	192	四条烏丸	116
西大路四条	190	西大路四条	114
四条西洞院	184	四条西洞院	111
塩小路堀川	141	塩小路堀川	92
北大路堀川	137	河原町三条	89
西ノ京円町	137	河原町今出川	88
河原町丸太町	135	祇園	87

（市交「カウンターデータ」に基づき監査人が作成）

8 時台の通勤・通学の時間帯において、四条大宮を通過した車両は 226 両（1 分間に約 3.8 台）、本数が減少する 13 時台の祇園でも 1 分間に 1 台以上のバスが通過して

いる。また、中心部の代表的なターミナルに発着または通過する系統は【表 6.4 の 2】のとおりである。

【表 6.4 の 2】 代表的ターミナル発着系統数

名称	系統	合計
京都駅前	4、5、9、16、17、19、26、28、33、42、50、71、73、75、78、81、84、100、101、205、208	21 系統
四条烏丸	3、5、8、11、12、13、26、29、31、32、43、51、55、65、91、101、201、203、	18 系統
三条京阪前	5、10、11、12、15、37、59	7 系統

(「京都市交通事業白書」、「市交資料」に基づき監査人が作成)

これらすべての系統がひたすら各ターミナルを目指すルートを選択しているため、当然のことながら多くの系統が同一ないしは類似の経路を需要以上の頻度で通過する結果を招来している。全体的なコスト削減に加えて、定時性を確保する上からも、これらの重複系統の再編ないしは整理統合は不可避であると考ええる。

しかし、バス健全化計画案(骨子)においては、「増客に向けた系統、ダイヤの編成」の中に、こうした重複系統の解消策は盛り込まれておらず、また、「定時性の向上」の中にも、これらの問題に関する解決策について触れられてはいない。

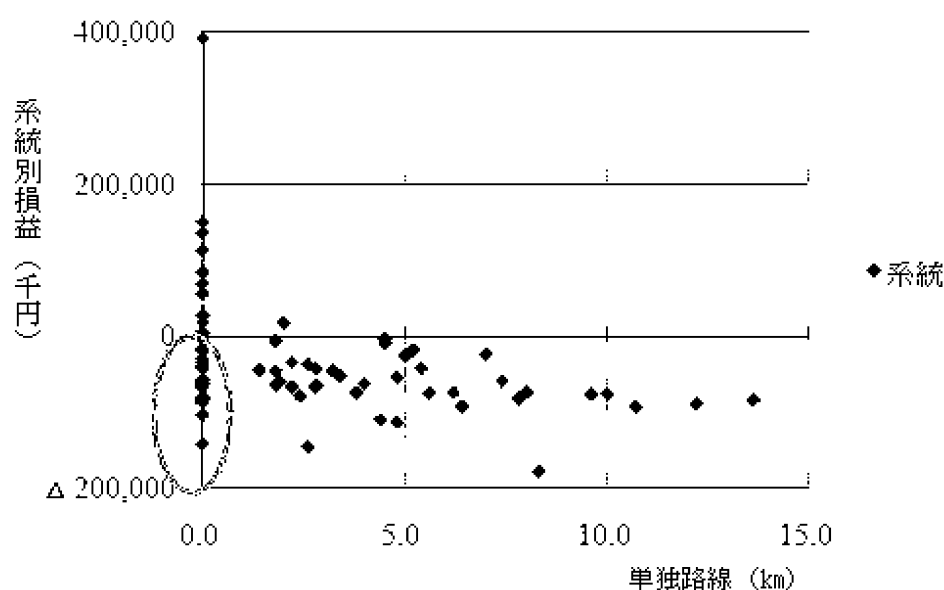
6.5 単独路線について

市バスの運行は京都市民の足を確保するという公共的な目的があり、このためにはたとえ赤字の路線であっても一定水準の運行は維持していく必要がある。一方で、市バス以外の移動手段があるのであれば、赤字の路線を必ずしも維持しなければならないわけではない。

そこで、市バスの系統ごとに、当該系統がなくなれば他の移動手段がなくなる区間(以下、単独路線)と、平成 20 年度の系統別損益との関係を検討してみると次頁の【図 6.5】のとおりである。

【図 6.5】 系統別損益と単独路線との関係

(単位：千円、キロ)



(系統別損益は「市交資料」に基づき監査人が作成)

単独路線となっている系統については、ほぼすべての系統で赤字となっている。一方で、単独路線ではなく他の系統又は他の交通機関で代替可能な系統であるにもかかわらず、赤字となっている系統が 22 系統もある。これらの 22 の系統について、地下鉄線及び循環系統との重複を中心にまとめたものが次頁の【表 6.5 の 2】である。

赤字であっても路線を維持する必要があるのは、あくまで市民の足を守るためであり、他の代替手段があるにもかかわらず、赤字路線を維持していくには他に相応の理由が必要となる。郊外路線における市バス同士の重複（たとえば 13 系統と 78 系統）については、両系統のダイヤ調整が行われているとはいうものの少なくともそれぞれの存在意義について検討する必要がある。

バス健全化計画案（骨子）においては、こうした検討は行われておらず、路線自体の存在意義の是非を考慮した具体的な計画も記載はされていない。

【表 6.5 の 2】単独路線ではない赤字系統

(単位：千円)

系統	損益	起点	終点	主な重複箇所
6	△ 40,314	四条大宮	玄塚下	四条大宮～千本北大路で 206 号系統と重複
10	△ 82,110	三条京阪前	山越中町	外郭線外では、26 号系統とほぼ重複
12	△ 17,182	三条京阪前	立命館大学前	北大路堀川～四条堀川で 9、67 号系統と重複
13	△ 140,110	四条烏丸	久世工業団地前	外郭線外では、78 号系統とほぼ重複
15	△ 38,396	三条京阪前	立命館大学前	二条駅前～京都市役所前が地下鉄と重複
26	△ 61,821	京都駅前	山越中町	四条烏丸～京都駅前が地下鉄と重複
51	△ 29,071	四条烏丸	立命館大学前	四条烏丸～烏丸御池が地下鉄と重複
55	△ 33,930	四条烏丸	立命館大学前	四条烏丸～千本今出川まで 210 号系統と重複
65	△ 55,784	四条烏丸	岩倉操車場前	四条烏丸～烏丸丸太町が地下鉄と重複
67	△ 14,327	松尾橋	上賀茂神社前	北大路堀川～四条堀川で 9、12 号系統と重複
71	△ 83,047	京都駅八条口アバンティ前	松尾橋	京都駅八条口～九条駅前が地下鉄と重複
78	△ 78,385	京都駅前	久世工業団地前	外郭線外では、13 号系統とほぼ重複
80	△ 63,419	四条河原町	太秦天神川駅前	西京極～烏丸五条で 73 号系統と重複
91	△ 66,001	四条烏丸	大覚寺	四条烏丸～西ノ京円町が 203 号系統と重複
93	△ 78,939	錦林車庫前	嵐山	錦林車庫前～西ノ京円町が 204 号系統と重複
102	△ 14,984	錦林車庫前	北大路バスターミナル	錦林車庫前～北野白梅町が 203 号系統と重複
208	△ 58,162	循環系統		205、206、207 号系統と循環部が重複
西 1	△ 56,967	桂駅西口	洛西バスターミナル	洛西ニュータウン内での重複
西 3	△ 86,179	桂駅西口	洛西バスターミナル	洛西ニュータウン内での重複
西 8	△ 82,560	桂駅西口	洛西バスターミナル	洛西ニュータウン内での重複
南 1	△ 101,936	桂駅東口	竹田駅西口	竹田駅西口～久我石原町で 18 号系統と重複
循環 1	△ 3,743	循環系統		経路内で多数の系統と重複

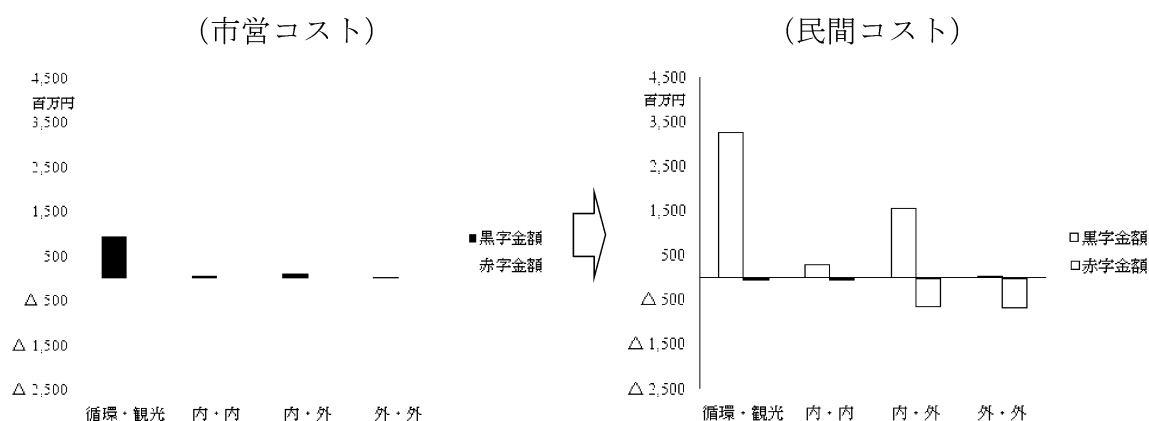
(「京都市交通事業白書」、「市交資料」に基づき監査人が作成)

6.6 民営コスト比較

地方公営企業法では、「能率的な経営を行なってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」については地方公共団体の一般会計等において負担するものと定められている¹。

このため市交では、民間コストでもなお赤字となる路線について、その赤字の金額を算出し、一般会計より補助金の交付を受けている。そこで、この赤字の算出資料をもとに、民間コストで運用した場合の系統種類別損益及び系統数の分布を【図 6.6】、【図 6.6 の 2】に示す。

【図 6.6】系統種類別損益 (単位：千円)



(「京都市交通事業白書」、「市交作成の生活支援路線補助金算出資料」に基づき監査人が作成)

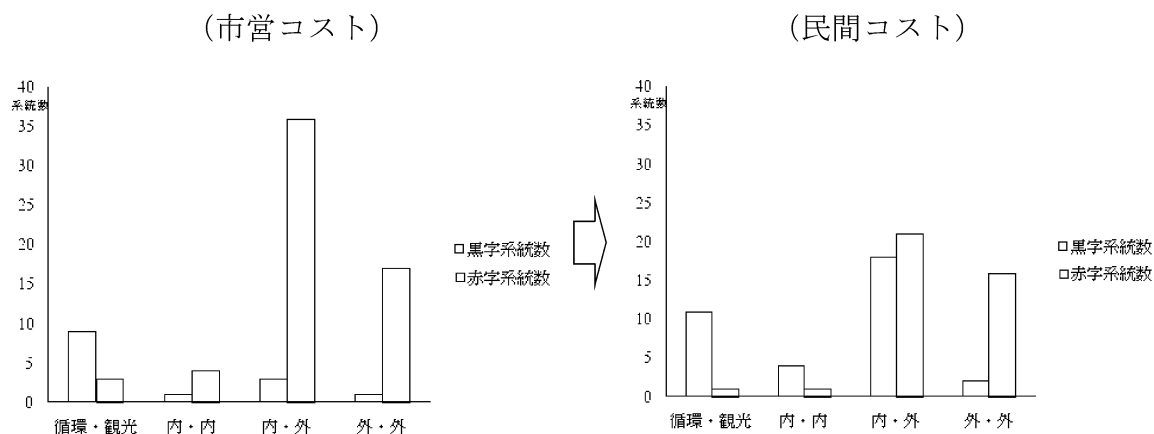
1 地方公営企業法第十七条の二（経費の負担の原則）

次に掲げる地方公営企業の経費で政令で定めるものは、地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において、出資、長期の貸付け、負担金の支出その他の方法により負担するものとする。

- 一 その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費
- 二 当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行なってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費

【図 6.6 の 2】系統種類別損益

(単位：系統数)



(「京都市交通事業白書」、「市交作成の生活支援路線補助金算出資料」に基づき監査人が作成)

【図 6.6】や【図 6.6 の 2】によると、多くの赤字系統が黒字化し、黒字金額及び黒字系統数ともに、大幅に増加する結果となっている。これらの問題意識から、現状の系統を前提として、たとえば直営・委託の切り替えにより、財政効果にどれほどの余力が存在するかを確認するための試算を行った。その結果を次頁の【表 6.6】に示す。

【表 6.6】は直営・委託間での運転士人件費単価のみを効果として考慮したものである。表中の「委託①」は、外郭線外の系統を直営とし外郭線内の系統を委託することを想定し、委託車両数が 2/3 を超えないよう調整を行ったものである。一方、「委託②」は現行の九条営業所を委託に切り替えた場合を想定したものであり、年間 550 百万円の財政効果が発現することを示しており、コスト削減の余地が非常に大きい点を指摘することができる。

6.7 長大路線について

一方で、民営コストでも赤字となる系統も少なくはない (計 17 系統)。これらの系統については、コスト削減だけではなく、路線を維持することの意義自体についても検討が必要と考えられる。特に、現在の路線体系が、各系統がそれぞれ市中心部のターミナルを目指す路線中心となっており、民間コストでも赤字の系統が、外郭線内を運行してかつその部分においても赤字となっているケースが多くみられる。外郭線内部分について、民間コストでも赤字となっている系統は次頁の【表 6.7】のとおりである。

【表 6.6】直営から委託へのシミュレーション結果

	委託①					委託②				
	想定 形態	人数	人件費 単価	人件費計	効果額	想定 形態	人数	人件費 単価	人件費計	効果額
西賀茂 直営	直営	115	8,707	1,001,305	0	直営	115	8,707	1,001,305	0
烏 丸 直営	委託	151	5,844	882,422	△ 432,335	直営	151	8,707	1,314,757	0
錦 林 直営	委託	80	5,844	467,508	△ 229,052	直営	80	8,707	696,560	0
九 条 直営	委託	192	5,844	1,122,019	△ 549,725	委託	192	5,844	1,122,019	△ 549,725
梅 津 直営	委託	155	5,844	905,797	△ 443,788	直営	155	8,707	1,349,585	0
横大路 阪急	直営	109	8,707	949,063	225,267	委託	109	5,844	636,980	0
横大路 京阪	直営	26	8,707	226,382	77,220	委託	26	5,844	151,940	0
横大路 MK	直営	19	8,707	165,433	72,333	委託	19	5,844	111,033	0
洛 西 近鉄	直営	94	8,707	820,199	322,160	委託	94	5,844	550,491	0
洛 西 阪急	直営	40	8,707	348,280	94,817	委託	40	5,844	233,754	0
九 条 京阪	委託	97	5,844	566,854	△ 5,666	委託	97	5,844	566,854	0
梅 津 京阪	委託	101	5,844	590,229	△ 5,831	委託	101	5,844	590,229	0
西賀茂 京都	直営	70	8,707	609,490	245,280	委託	70	5,844	409,070	0
合 計		1,249		8,654,981	△ 629,320		1,249		8,734,576	△ 549,725

(注) 直営部門については運転計画に基づく必要人員数、委託部門については実際人員数に基づいている。

【表 6.7】民間コストでも赤字の路線

系統	外郭線内の赤字金額	外郭線内の走行経路概要
8	△ 11,026	西大路四条 ～ 四条烏丸
13	△ 1,072	西大路四条 ～ 四条烏丸
16	△ 26,864	九条駅前 ～ 京都駅前
18	△ 22,610	九条大宮 ～ みぶ操車場前
19	△ 5,723	九条大宮 ～ 京都駅前
29	△ 3,832	西大路四条 ～ 四条烏丸
42	△ 5,787	九条大宮 ～ 京都駅前
43	△ 14,008	西大路九条 ～ 四条烏丸
65	△ 12,244	百万遍 ～ 四条烏丸
69	△ 11,315	西大路四条 ～ 二条駅西口
71	△ 9,523	西大路四条 ～ 京都駅八条口アバンティ前
75	△ 2,979	西大路御池 ～ 京都駅前
78	△ 15,768	西大路九条 ～ 京都駅前
81	△ 6,740	大石橋 ～ 京都駅前
84	△ 4,434	九条河原町 ～ 京都駅前
93	△ 9,044	西ノ京円町 ～ 錦林車庫前
南 5	△ 5,523	東福寺道 ～ 京都駅前

(「京都市交通事業白書」、「市交作成の生活支援路線補助金算出資料」に基づき監査人が作成)

外郭線外の単独路線部分について民間コストでも赤字が発生するのは、生活支援の観点から必要な運行であり、特に問題とはしない。しかし、外郭線からさらに市中心部までを運行させて赤字を拡大することについては、他の交通手段を選択することもできることから、その必要性について真剣に検討を行う必要がある。また、路線が長くなれば、渋滞等の交通障害に遭遇するリスクが高くなることから、運行ダイヤの定時性を確保するためには、路線距離を短く設定することも一つの方法と考えられる。いわゆる小系統多便型への路線再編が必要になるだろう。

しかし、バス健全化計画案（骨子）においては、このような、民間コストでも赤字となる系統を市中心部を走らせていることの是非について検討はなされておらず、定時性の向上の施策としても、路線の分割を検討するといった解決策にも全く触れられておらず、誠に残念なことである。

6.8 系統と営業所の固定

現在は各系統をそれぞれの営業所に割り当てて運行管理が行われている。つまり、一つの営業所を出たバスが別の営業所に入ることはなく、必ず同一の営業所に戻る必要があるため、営業所を起点として必ず往路と復路が併存することになる。

しかし、通勤・通学の時間帯を例にとると、乗客の流れは市内中心部へ向けた偏方向となり、系統を営業所を固定的に割り当てて管理していたのでは効率的な運行が阻害される懸念がある。

例えば、平成 21 年 6 月 1 日（平日）の外郭線内外系統の降車人数の動きに注目してみると【表 6.8】のとおりである。

【表 6.8】外郭線内外系統の降車人数の動き

	午前		午後	
	内	外	内	外
降車人数（人）	32,086	16,497	49,555	31,071
割合（％）	66%	34%	61%	39%

（市交「カウンターデータ」に基づき監査人が作成）

外郭線内での午前の降車人数割合が午後に比べて5ポイント高くなっている。これは主に通勤・通学客が、午前には外郭線外から外郭線内へ、午後は外郭線内から外郭線外へ乗車している可能性が高いことを示している。このような旅客の流れに対して、固定した営業所を起終点にすると必ず往復運転が必要となることから、需要を反映しない運行や不要な回送運転が頻発している懸念が払拭できないのである。そこで、特定の系統については、所属ないし担当営業所を複数として、効率的な運行管理ができるような改善策を講じる必要があるが、バス健全化計画案（骨子）においては、このような検討は行われた形跡は見受けられず、したがって何らの言及もない。

6.9 路線・ダイヤの抜本的な見直し

現状の系統は、それぞれに当初の目的及び存在理由が存在すると考えられるものの、従前においては、各路線の既存利用者の利便を損なわないことに配慮しながら、累積的に系統が追加・修正されてきた結果、現状の路線体系が構築され、これまで指摘してきたとおりの重複系統・長大系統等の非効率を生じさせ、かつ利用者にとっても分かりにくい系統体系となっている。いわば、長年にわたる歴史の積み重ねの所産であるとともに、換言すれば当座の弥縫策が堆積した結果と言っても過言ではない。

こうした構造的な問題については、平成15年4月にまとめられた京都市交通事業審議会においても下記の項目が提言されたが、特に「系統の抜本的見直し」については具体的施策の実行には至っていない。

京都市交通事業審議会による提言項目

- ・ 系統の抜本的見直し
- ・ 乗継抵抗の軽減
- ・ ダイヤの見直し
- ・ 定時性を確保するための運営上の工夫
- ・ 公共交通への利用転換に向けた各種施策との戦略的な連携
- ・ 公共交通のための社会基盤整備
- ・ 市民とのパートナーシップによる事業の推進

一方、「歩くまち・京都」総合交通戦略においてもバスの利便性向上施策として、

下記のような方向性が示されてはいる。

□バス系統再編

対応方針

- ・利用者の目線で本当に分かりやすい路線を構築します。
- ・路線再編やダイヤ調整等により系統重複を解消します。

具体的な施策

- ・バス事業者間で競合する路線・系統における、路線の再編やダイヤ調整
- ・定時制の低い長大系統や鉄道とバスが並行する区間における、系統の再編
- ・観光期における、臨時バスの運行（バスと鉄道の連携輸送の強化等）

□バスダイヤ改善

対応方針

- ・「覚えやすく」「使いやすい」ダイヤを実現するためにパルスタイムテーブル化を実施します。
- ・特に運行本数が減少する夜間のバスダイヤのパターン化を行い、鉄道や地下鉄ダイヤと整合させます。

具体的な施策

- ・基幹路線となるバス路線（例：河原町通、東大路通等）パターンダイヤ化（3～5分間隔）及び他系統との接続向上
- ・地下鉄のダイヤと合わせて、バス路線をパルスタイムテーブル化（利用が低迷しているバス路線の増収増客策）

このような中、路線・ダイヤの抜本的改編は不可欠であると考えられ、実際にバス健全化計画案（骨子）においても収入増加策の一環として「増客に向けた系統・ダイヤの編成」が明記されてはいる。しかし、現時点ではその具体的な内容は何ら明らかになっておらず、いつまでに何を決めるのかについての工程表も示されていない。

市交の置かれた窮境を鑑みるに、こうした弛緩した対応策しか講じ得ないのは危機感の欠如というほかはない。少なくとも、抜本的な系統再編のさきがけとなるモデルケースが提案されるべきであり、今後の改革に向けた工程表が示される必要があると考える。

7. 営業外収支の推移分析

7.1 概要

平成5年度以降16年間の営業外収支は【表7.1】のとおりである。

【表7.1】営業外収益・営業外費用内訳推移

(単位：百万円)

科目等		経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム21	ルネッサンスプラン	
		前期	後期		アクションプログラム	第二次 アクションプログラム
	受取利息及び配当金	36	2	1	1	1
	他会計補助金	7,271	12,918	4,128	7,110	9,688
	国庫補助金	0	0	2	27	0
	府補助金	7	5	1	0	0
	雑収益	440	340	304	142	119
	営業外収益合計	7,754	13,265	4,436	7,280	9,808
	支払利息及び企業債取扱諸費	2,413	1,219	891	714	601
	繰延勘定償却	1,084	1,626	0	0	0
	雑支出	343	360	393	306	446
	営業外費用合計	3,840	3,205	1,284	1,020	1,047

7.2 営業外収益及び一般会計繰入金

営業外収益はその大半が他会計補助金である。営業外収益に計上されている補助金は【表7.2】で（＊）が付されているものであるが、平成5年度から平成20年度に至るまで、バス車両購入補助19,213百万円をはじめ、総額45,157百万円もの補助金が繰り入れられている。

【表 7.2】一般会計からの繰入金等の推移

(単位：百万円)

科目等	経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン		16 年間計
	前期	後期		アクション プログラム	第二次 アクションプログラム	
職員乗車券等	3,481	3,334	2,250	1,092	0	10,157
業務用乗車券等	0	0	0	100	218	318
特定割引減収額	3,909	3,580	3,616	3,342	3,430	17,877
敬老乗車証	9,635	9,130	9,330	9,585	8,542	46,222
精神障害者福祉乗車証	0	32	126	182	248	588
負担金小計	17,025	16,076	15,322	14,300	12,438	75,162
バス車両減価償却費等補助金（※）	5,468	4,036	1,986	2,672	5,051	19,213
元軌道事業企業債元利償還金	57	4	4	27	0	91
元軌道事業に係る退職者年金	90	0	0	0	0	90
元軌道事業職員退職手当元利償還金	38	0	0	0	0	38
元軌道事業用地取得企業債利子（※）	416	296	296	296	0	1,303
基礎年金拠出金公的負担分（※）	287	407	393	314	285	1,687
安全円滑化等総合対策事業補助金	18	29	7	8	8	71
経営健全化に係る補助（営業外利益）（※）	1,100	8,180	14	0	0	9,294
経営健全化に係る補助（特別利益）	0	0	2,466	449	0	2,915
公共交通移動円滑化設備整備補助	0	0	166	409	265	839
共済追加費用（※）	0	0	1,439	1,749	971	4,158
生活支援路線（※）	0	0	0	2,069	3,381	5,450
小型バス等代替モデル実証実験（※）	0	0	0	10	0	10
補助金小計	7,473	12,951	6,770	8,002	9,961	45,157
出資金	900	600	0	0	0	1,500
繰入金合計	25,399	29,626	22,093	22,302	22,399	121,819
うち営業外収益	7,271	12,918	4,128	7,110	9,688	41,115

（「京都市自動車運送事業特別会計決算書」及び市交資料に基づき監査人が作成）

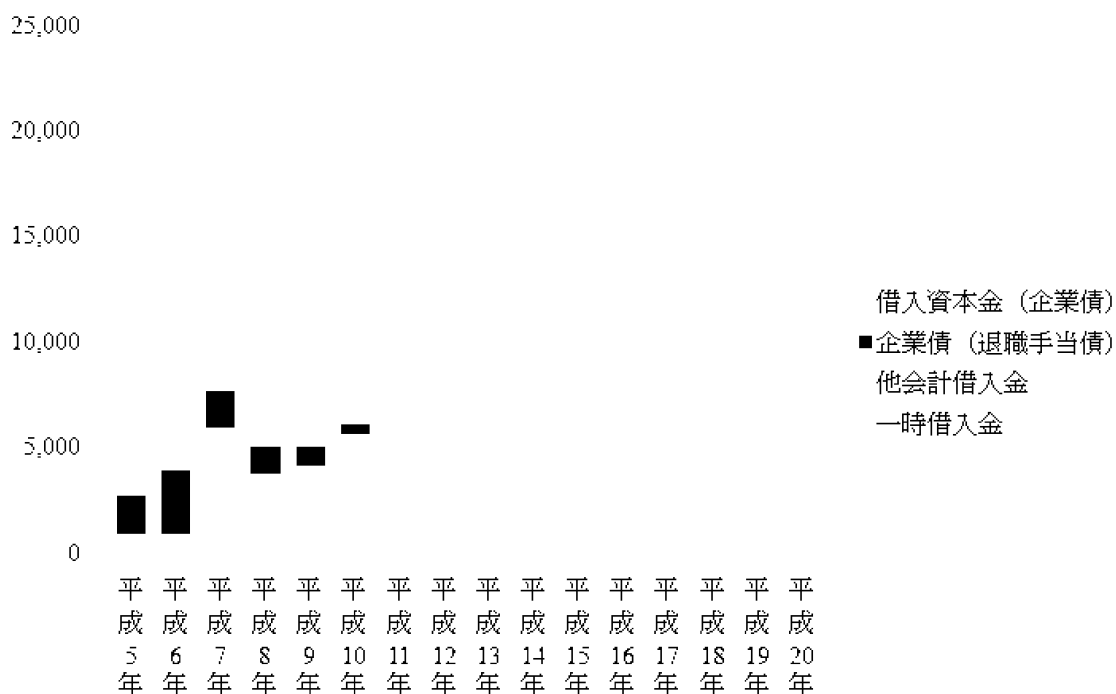
7.3 営業外費用及び有利子負債推移

営業外費用のうち支払利息及び企業債取扱諸費は「ルネッサンスプラン（第二次アクションプログラム）」期には 601 百万円となっており、1,812 百万円減少（「経営健全化計画・今後の展望（前期）」比）している。平成 6 年度における企業債は昭和 41 年～平成 6 年度に発行されたものであり、その多くは高利率（3.65%～ 8.0 %）ものであったためである。平成 20 年度における加重平均利率は 1.3%であり、【表 7.3】に示すとおり有利子負債残高は増加しているものの、利払い負担は減少している。

繰延勘定償却は平成 6 年度に実施した勧奨退職に係る職員の退職金を「資本的支出の繰延費用」として資産計上したものであり、平成 7 年度以降、5 年間にわたって毎期均等額を費用計上している。

【表 7.3】有利子負債期末残高推移

（単位：百万円）



（「京都市自動車運送事業特別会計決算書」及び市交資料に基づき監査人が作成）

8. 特別損益の推移分析

8.1 概要

平成 5 年度以降 16 年間の営業外収支は【表 8.1】のとおりである。

【表 8.1】特別利益・特別損失内訳推移

(単位：百万円)

科目等		経営健全化計画・今後の展望		経営健全化 プログラム 21	ルネッサンスプラン	
		前期	後期		アクションプログラム	第二次 アクションプログラム
	固定資産売却益	963	4,502	166	0	19
	その他特別利益	503	4	2,485	451	3
	過年度損益修正益	26	29	0	0	0
	特別利益合計	1,492	4,535	2,652	451	22
	固定資産売却損	0	0	0	0	0
	その他特別損失	525	349	214	154	139
	特別損失合計	525	349	214	154	139

(市交資料に基づき監査人が作成)

8.2 特別利益

「経営健全化計画・今後の展望（前期・後期）」において固定資産売却益がそれぞれ 963 百万円、4,502 百万円計上されている。平成 8 年度に九条営業所内の一部敷地にオープンした「京都府民総合交流プラザ」用地を京都府土地開発公社へ売却（簿価 2,142 百万円）、平成 9 年度に醍醐営業所の一部（簿価 443 百万円）、平成 10 年度に醍醐営業所の一部、錦林営業所の一部、九条営業所の一部、曙保育所の土地（簿価合計 1,416 百万円）、平成 11 年度に五条営業所（簿価 30 百万円）を売却したことによるものである。その他特別利益のうち「経営健全化プログラム 21」期及び「ルネッサンスプラン（アクションプログラム）」において一般会計からの繰入れである経営健全化に係る補助がそれぞれ 2,480 百万円、449 百万円含まれている。

8.3 特別損失

平成 20 年度に計上された 61 百万円（壬生庁舎解体撤去作業）以外はほぼ全額が元軌道事業退職者年金として計上されたものである。

9. 資本的支出計画の検討

9.1 バス健全化計画案（骨子）想定水準

バス健全化計画案（骨子）において、資本的支出が【表 9.1】のとおり想定されている。しかし、下記の点で問題があると考ええる。

①	本来、PiTaPa 対応投資は、戦略目的・効果を明確にしたうえで実行されるべきである。また、仮にその投資意思決定が妥当であるとしても、来るべき営業所再編を見越して行われるべきである。
②	その他改良投資額が過大である。

【表 9.1】資本的支出の想定される水準

(単位：百万円)

	平 21 年	平 22 年	平 23 年	平 24 年	平 25 年	平 26 年	平 27 年	平 28 年	平 29 年	平 30 年
バス購入費	130	130	520	520	1,508	780	728	936	780	1,326
その他改良	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
ピタパ対応	1,816	1,817	0	0	0	0	0	494	0	0
営業所改良	478	0	210	210	210	0	0	0	0	0
計	3,054	2,577	1,360	1,360	2,348	1,410	1,358	2,060	1,410	1,956

(市交資料に基づき監査人が作成)

9.2 PiTaPa 対応投資

平成 21 年度から平成 22 年度にかけて、約 35 億円の資本的支出が想定されているが、明細は次頁の【表 9.2】のとおりである。

この投資は、運賃箱の更新時期が到来しているため、当該投資時期に併せて IC 化を行うことを目的とするものであり、他事業者の導入動向などを踏まえ、顧客利便性を考慮してのバス利用環境上の衛生要因の向上を企図しているものと思われる。多額の投資支出であることから、期待される効果を測定すべきであるが、企画担当部門からは「投資効果の測定は困難である」旨の説明を受けた。PiTaPa 導入後の具体的戦略（運賃体系変更等）と効果が明確にされた上で、投資意思決定が行われるべきと思われる。

さらに、【表 9.2】の営業所機器等の中には、直営・委託が並存する営業所（西賀茂・梅津・九条）が含まれるところ、当該営業所については直営・委託それぞれに機器を設置する必要があるが生じている。この点、営業所再編の方針が明確であれば、そのような二重投資は避けることができるが、現時点では営業所再編の具体的方針が明らかではないため、現行体制を前提として投資計画が進められている。二重投資部分は少なくとも 48 百万円程度存在するものと見込まれる。

【表 9.2】PiTaPa 対応投資の内訳

項 目	金 額（百万円）
運賃箱等車両関係	2,203
営業所機器等	242
システム等共通部分	1,023
計	3,468

（市交資料に基づき監査人が作成）

9.3. 営業所改良投資

平成 21 年度及び平成 23 ～ 25 年度にかけて、営業所改良投資が計画されているが、これは【表 9.3】を想定したものである。このうち九条営業所の主たる建物は建設後 76 年を経過しており、耐用年数である 65 年を大幅に超過している状況にある。また、横大路営業所は昭和 48 年に供用されており、建設後 36 年を経過している。

九条営業所建替にあたっては、高度利用化を図り土地貸付等が検討されている模様であるが、現時点で明確な方針は示されていない。建設にあたっては経済性・効率性に十分配慮がなされることが期待される。

【表 9.3】営業所改良投資計画の概要

営 業 所	投資総額（百万円）
九 条営業所	478
横大路営業所	630
計	1,108

9.4 その他改良投資

その他改良投資年額 610 百万円は、平成 9 年度からの 10 年間における当該項目に区分される資本的支出の年額平均値が想定されている。平成 10 年度から 11 年度にかけて比較的多額の投資がなされているが、これにはスルッと KANSAI 対応投資や京都駅北口広場整備、バス運行システム 2000 年対応等、今後の発生が想定しづらいスポット的な支出額が含まれる。これらの支出額を除いて平均すると 304 百万円程度となり、年間差額 306 百万円については投資額が過大に想定されている。

【表 9.4】 その他改良投資の想定水準

(単位：百万円)

	平 9 年	平 10 年	平 11 年	平 12 年	平 13 年	平 14 年	平 15 年	平 16 年	平 17 年	平 18 年	Ave
予 定	232	1,228	2,669	173	123	145	240	648	528	118	610.4
修正後	232	486	345	173	123	145	240	648	528	118	303.8

(市交資料に基づき監査人が作成)

9.5 広告付きバス停留所上屋整備事業

バス健全化計画案（骨子）にて「バス待ち環境の向上」が重要施策とされているなか、市バスはバス停留所上屋をゼロコストで整備するため、民間事業者が当該広告付き上屋を設置したうえで、広告料収入を民間事業者が受け取るスキームを用いて、一部の停留所の上屋を整備することを計画している。ゼロコストで利用者のバス利用環境が向上する点、評価できる施策であると考ええる。

10. 自動車運送事業の総括

これまでの経営計画の達成状況の吟味、財務・非財務の過去データ分析等により、健全化が必要とされるに至った経緯を検討してきた結果、依然として財務改善に至らない原因は【表 10】に示したところにあるものとする。経営健全化計画を策定するにあたっては、これらの指摘が十分に考慮されたうえで、具体的な施策が盛り込まれることが期待される。

【表 10】窮境原因に対する監査人の指摘と改善のポイント

窮境原因	指摘事項	改善のポイント
ガバナンス・モニタリング上の問題	策定された計画に対する評価は比較的良好であったにも関わらず、現在、健全化が必要な状況に陥っている。	計画策定時及び実績評価時には、経済性・効率性・有効性の視点からより厳格な検証がなされる必要がある。
	従前から審議会等で「市バス事業は民間のコスト水準で運営すれば黒字が確保できる」事業であることがたびたび指摘されてきている。直営系統は比較的効率の良い路線であると思われているが、実態は直営全体としても利益は確保できていない。そのような状況の中、経営健全化計画案策定前に抜本的な経営形態の議論がなされていないのは残念である。	京都市における交通体系の中で、誰が何を担うべきか、市民による議論を踏まえ、市民の判断のもと、明確に方向性を示すことが必要である。
事業運営・事業体制の問題	長期間にわたって乗客数が漸減してきたにもかかわらず、その原因分析を適時適切かつ的確に行うことなく今日に至り、結果として増客のための合理的な施策について有効な手を打てないまま時間だけを徒過している。	合理的な基礎・根拠を背景として、旅客確保のために必要な要素（路線・ダイヤ・価格体系・サービス等）を得るために何を施策として実施すべきか、及びその優先順位を、例えば工程表のような形で早急に提示することが必要である。
	若年層を中心に給与単価の低い職員が採用されてきている一方で高単価の運転士等に対する処遇等制度の見直しが進められていない。また、より低コストな事業構造への転換（若年運転士の採用、民間委託の拡大等）は、現状では給与単価の高い職員の定年退職等の自然減と並行して漸次進められる方針で、完全な構造転換には更に相当の時間を要する。なお、この点に関しては、市交から協力会等に派遣され、実質的	直営系統は比較的効率の良い路線であるとされているが、実態を直視すると、直営全体として必ずしも利益を確保できていない。これは人件費を中心とする高コスト構造が依然として残滓となっていることに起因するものであり、この旧態とした高コスト構造を早急に変革することが望まれる。 人件費コストが主たる窮境原因である中、バス健全化計画案（骨子）の

	に正職員と同等のコストで運営されている車両整備業務等についても該当する重大な課題である。	中では、1 表適用運転士等については自然減を待つしかないとされていることは、窮境原因の除去については相当の時間を要すると指摘せざるを得ない。													
		車検業務等については現状協力会に委託しているが、当該実務担当者には市交出向職員が含まれており、実態は当該職員に係る人件費が委託費に振替えられているだけである。この点、バス健全化計画案（骨子）においては当該派遣職員の自然減が想定されているのみであり、民間事業者への委託等が検討された形跡すらうかがえない。													
	現状では現有車両を用いた路線・ダイヤが前提とされており、「抜本的な改革」という掛け声とは裏腹に事業構造の大幅な転換は全く想定されていない。車両・人員・営業所等の各経営資源について、必ずしも効率的に運営・運用されていないことは明らかであり、種々のムダが生じているにもかかわらず、敢えて改革に動こうとしない姿勢には疑問すら感じる。	高効率路線のピーク時間においても、車両効率はさほど高くなく、外郭線内を中心に系統や路線そしてダイヤが過度に重複している可能性が高い。系統をはじめとして路線やダイヤの抜本的見直しにより、更なる効率化を実現する余地は大いにあると断言できる。													
		系統をはじめとして路線やダイヤの見直しにあたっては、公営企業の経営原則たる経済性と福祉性に基づき存廃基準を明確にしたうえで、存置すべきものと廃止すべきものの峻別をしていく必要がある。													
コスト削減余地の試算	市バスは補助金を受領し数億円の経常黒字を計上する水準の経営状況が継続しているが、事業構造を分析すると更に多くのコスト削減余地が存在する。 バス健全化計画案（骨子）に示されている数値シミュレーションを基礎とした場合、本報告書にて検出されたコスト削減余地のうち、定量化が可能なものを集計し、年平均値に置き直すと下表のとおりとなる。	経営健全化計画においては、少なくとも今後の工程表及び抜本的な系統再編のさきがけとなるモデルケースが示されることが必要と考える。													
		<table><tr><th>項 目</th><th>コスト削減額 (百万円)</th><th></th></tr><tr><td>高単価の運転士人件費を削減(注 1)</td><td>550 ～ 629</td><td></td></tr><tr><td>協力会派遣職員人件費を民間委託水準に転換（注 2）</td><td>272</td><td></td></tr><tr><td>余剰車両削減効果</td><td>60</td><td></td></tr><tr><td>回送キロ削減による燃料費削減効果</td><td>30</td><td></td></tr></table>	項 目	コスト削減額 (百万円)		高単価の運転士人件費を削減(注 1)	550 ～ 629		協力会派遣職員人件費を民間委託水準に転換（注 2）	272		余剰車両削減効果	60		回送キロ削減による燃料費削減効果
項 目	コスト削減額 (百万円)														
高単価の運転士人件費を削減(注 1)	550 ～ 629														
協力会派遣職員人件費を民間委託水準に転換（注 2）	272														
余剰車両削減効果	60														
回送キロ削減による燃料費削減効果	30														

資本的支出中の「その他改良投資」の適正水準化(注3)	300	
PiTaPa 投資を見送り(注4)	105	
合計	1,318 ～ 1,397	

(注1) 本表では削減の方法として民間委託の拡大を想定し、民間委託を 2/3 まで拡大した場合の想定直営余剰人員数に直営総平均人件費と委託総平均人件費の差を乗じて算定した。金額の幅については 147 頁の【表 6.6】を参照。なお、当該数値算定にあたっては、割増退職金等を考慮していない。

(注2) 事業構造改革等により協力会に属する市交正規職員 64 名の人件費が年間 5 百万円程度に置き換わることを想定。

(注3) バス健全化計画案(骨子)に示されるシミュレーションにおいて過大と見受けられる 300 百万円/年に想定期間 10 年を乗じ仮想耐用年数 10 年にて除した数値。

(注4) PiTaPa 投資 3,468 百万円のうち、更新時期の到来している運賃箱部分を除く IC 対応投資分 1,265 百万円を仮想耐用年数 12 年(前回更新は平成 10 ～ 11 年度、今回更新は平成 21 ～ 22 年度であることから、12 年程度と想定)にて除した数値。

上表におけるコスト試算額から年額 13 億円のコスト削減が可能であることを前提として、バス健全化計画案(骨子)に示されている市バスの不良債務水準を基礎に不良債務水準を算定しなおしたところ、下表のとおり試算され、不良債務解消時期はバス健全化計画骨子案で想定されているよりも 4 年程度早期化できることとなる。市民負担軽減のためには、現状想定されているよりも踏み込んだ経営努力が必須である。

(単位：億円)

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
骨子案想定水準(注1)	△ 115	△ 111	△ 106	△ 98	△ 85	△ 68	△ 48	△ 28	△ 6	15
コスト削減累積額(注2)	13	26	39	52	65	78	91	104	117	130
コスト削減後想定水準(注3)	△ 102	△ 85	△ 67	△ 46	△ 20	10	43	76	111	145

(注1) 平成 20 年 12 月バス健全化計画案(骨子) P11 に記載の数値。

(注2) 年間 13 億円のコスト削減を仮想した場合における平成 21 年からの削減効果累積額。

(注3) (注2)以外については、バス健全化計画案(骨子)に記載するシミュレーションの前提条件のままとし、コスト削減額に見合う流動負債の減少(もしくは流動資産の増加)が実現すると仮定。

なお、上記はあくまで現状の路線・ダイヤを前提として試算された数値である。現状何らの具体性が示されていないが路線・ダイヤの改編により更なる効率化を図れば、より早期の財務比率改善が可能となる。