

第一回
京都市バス・地下鉄事業経営健全化
有識者会議資料



平成21年1月
京都市交通局

次期経営健全化計画策定までの流れ

平成20年12月

経営健全化計画案（骨子）の公表

有識者会議での審議
(21年1月～12月)

中間提言

市民意見募集
(20年12月～21年1月)

平成21年3月末

経営健全化計画案の確定・公表

健全化項目の修正・追加

国と協議

9月市会

〔地方公共団体財政健全化法に基づく経営健全化団体に該当〕

平成22年2月

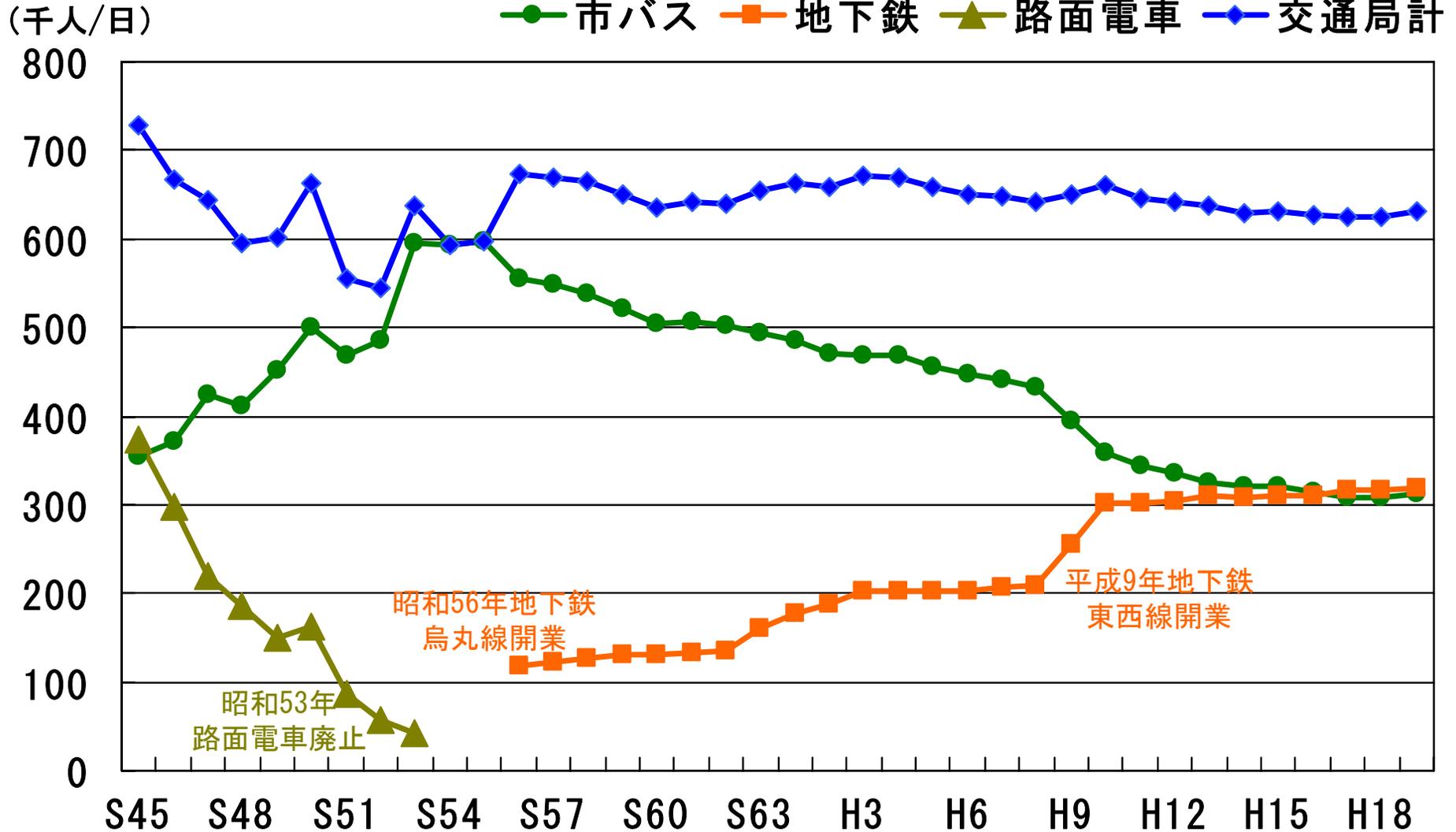
地方公共団体財政健全化法に基づく
経営健全化計画の策定

2月市会

市会議決

公営交通事業の沿革（旅客数の推移）

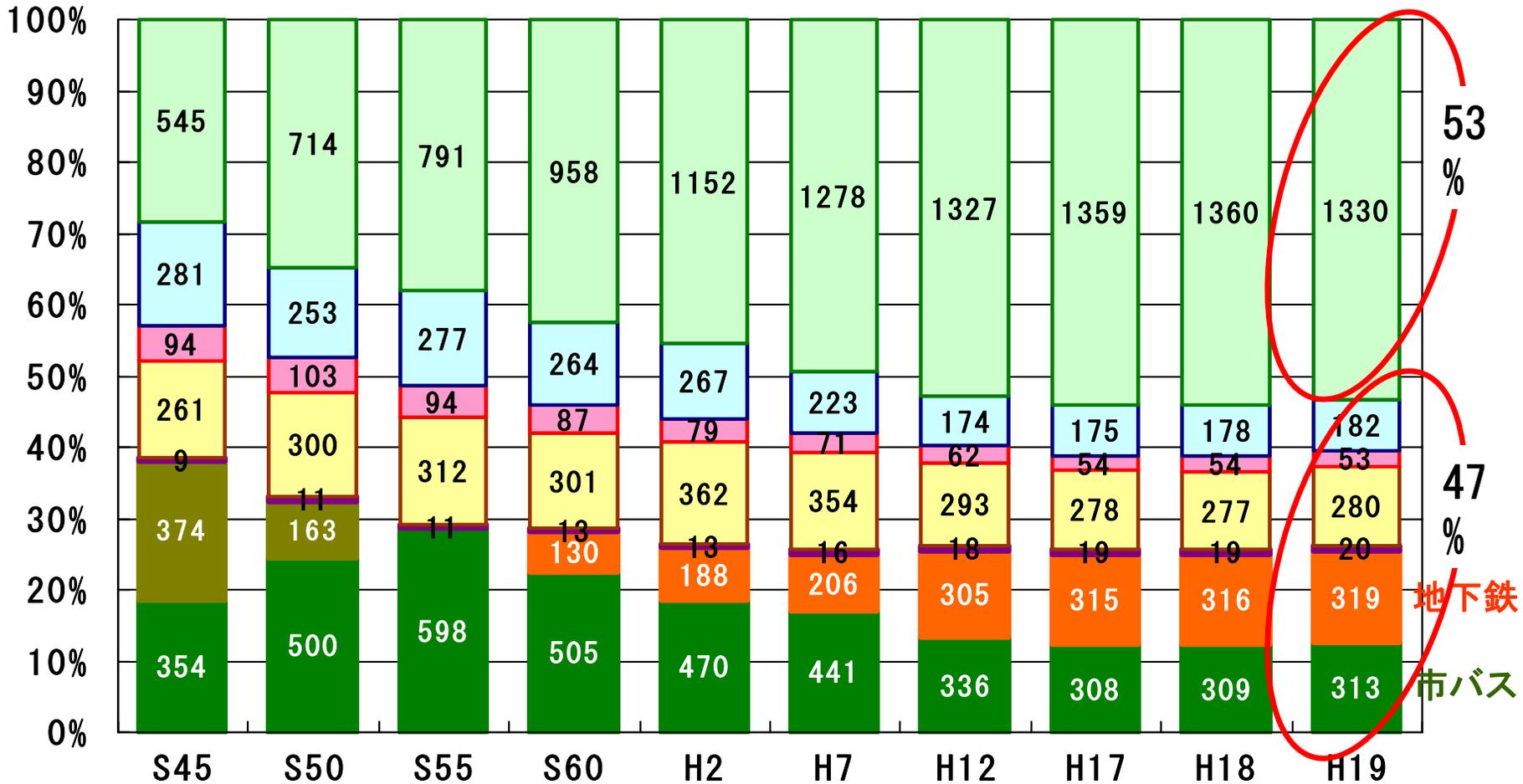
●市バス・地下鉄（路面電車）の1日平均旅客数の推移



●京都市内の交通機関別輸送状況の推移

(単位:千人/日)

■市バス ■地下鉄 ■路面電車 ■JR ■民営鉄道 ■民営バス ■タクシー ■自家用車



京都市高速鉄道事業経営健全化計画案 (骨子)



平成21年1月
京都市交通局

◎地下鉄事業の概要 (20年4月)



烏丸線

■営業キロ	13.7km
■駅数	15駅
■運転間隔	ラッシュ時最短 3分30秒 昼間時 6分～7分30秒

東西線

■営業キロ	17.5km
■駅数	17駅
■運転間隔	ラッシュ時最短 4分30秒 昼間時 7分30秒

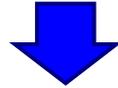
ワンマン運転, 全駅にホームドア設置

■営業キロ	計 31.2km
■総建設費	8,500億円

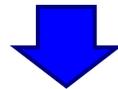
旅客数／日 332千人 (平成20年度予算)
年間運輸収入 212億円 (平成19年度実績)

◎地下鉄の果たす役割

京都は山紫水明の
世界の人々を魅了し続ける歴史・文化・観光都市
京都議定書誕生の環境モデル都市



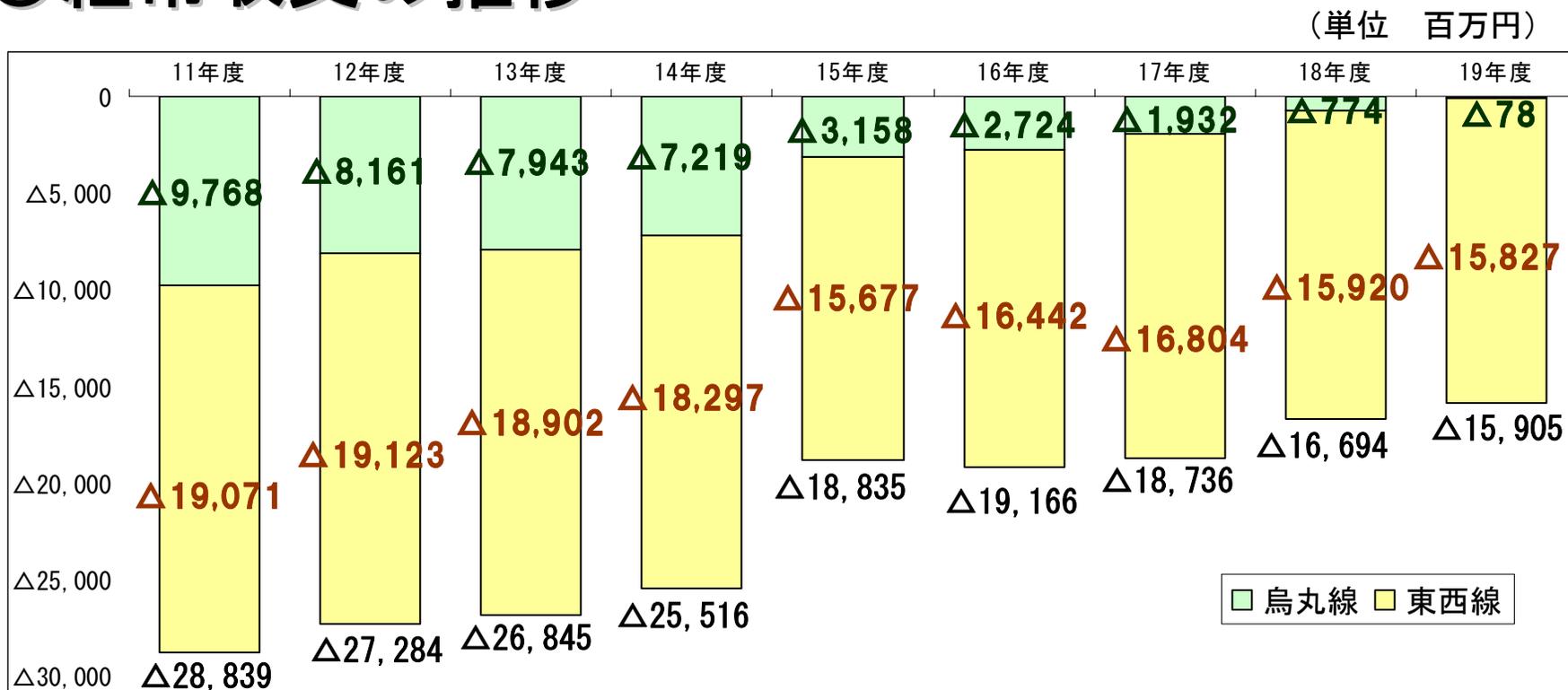
- ① 環境に優しい，景観に配慮したまちづくり
- ② 年間4,900万人の観光客
- ③ 道路が狭あいで渋滞が慢性化



京都を支える都市装置として地下鉄は不可欠

- 1日平均旅客数は，およそ33万人
- 市内鉄道輸送の約50%を担う
- 二酸化炭素（CO2）排出量は自家用車の約20分の1

◎経常収支の推移



烏丸線は、旅客数がほぼ見込みどおりであり、また開業後30年弱を経過しているため、経常収支はほぼ均衡

東西線は、開業から11年、今後、長期にわたり多額の建設費を償還

平成19年度決算では、経常収支が△159億円、現金収支が△54億円、累積欠損金が△2,899億円、不良債務が△291億円と、厳しい状況！

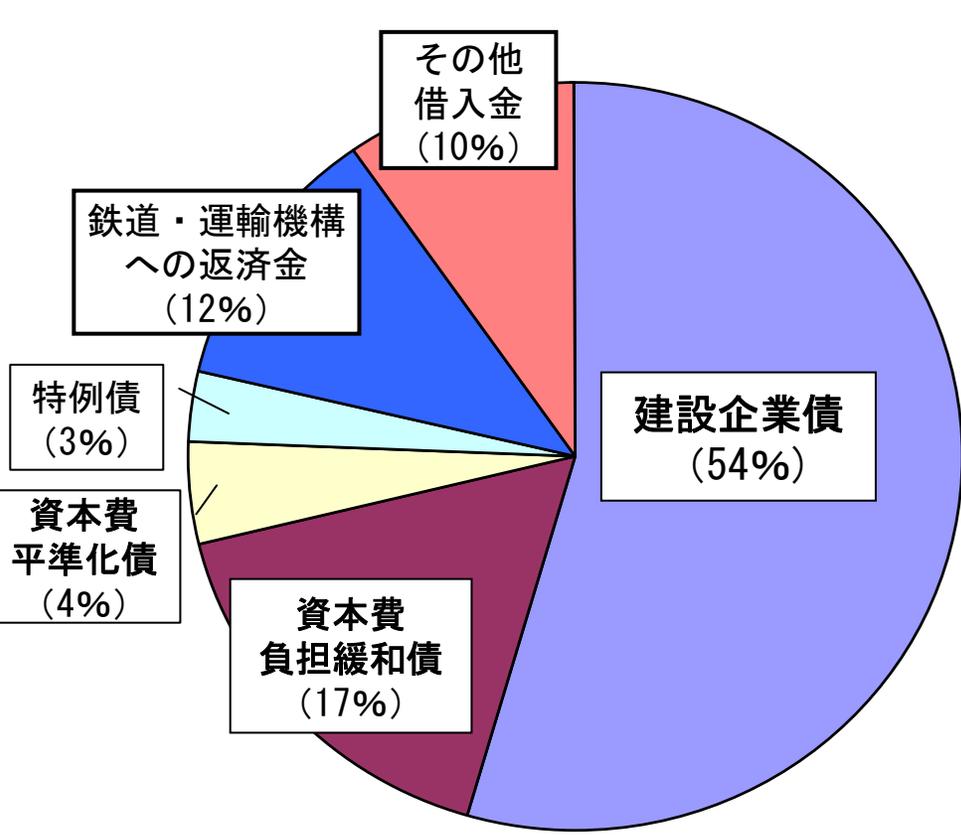
現金収支とは...経常収支から現金が不要な減価償却費を除いたもの

不良債務とは...日常の運転資金不足額のこと

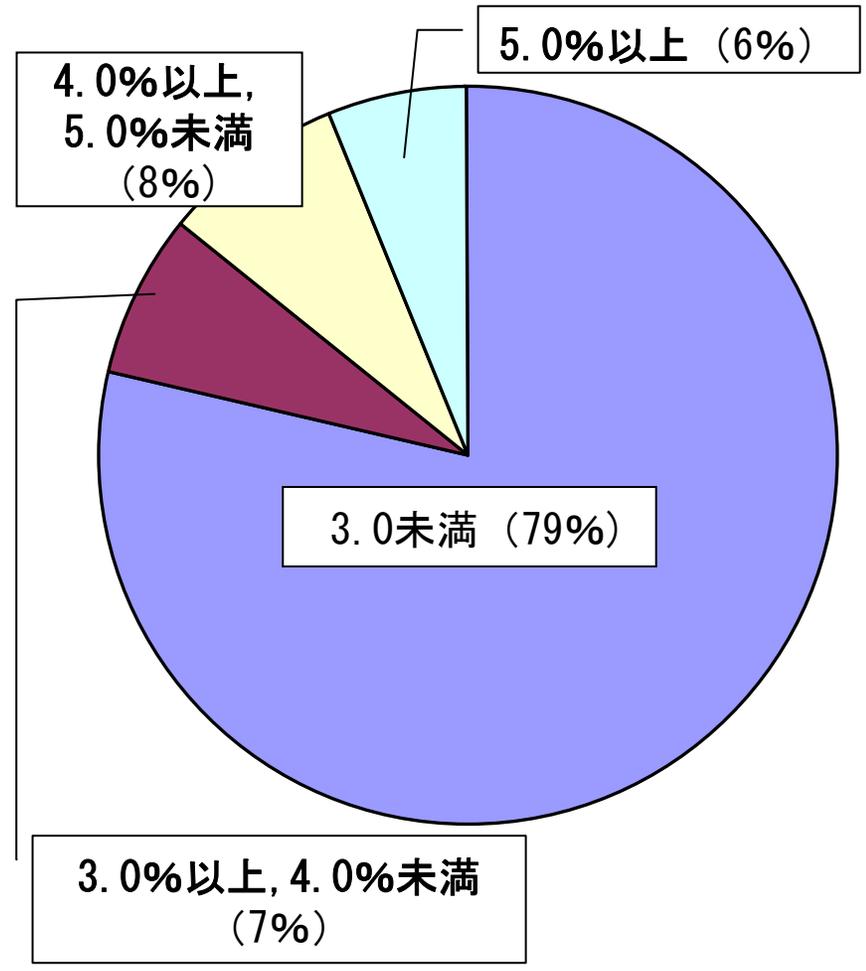
(支払に支障を来さないように金融機関などから一時的に借り入れている金額)

◎地下鉄事業の借入金残高は約5,000億円 (平成20年度末)

1 種類別内訳

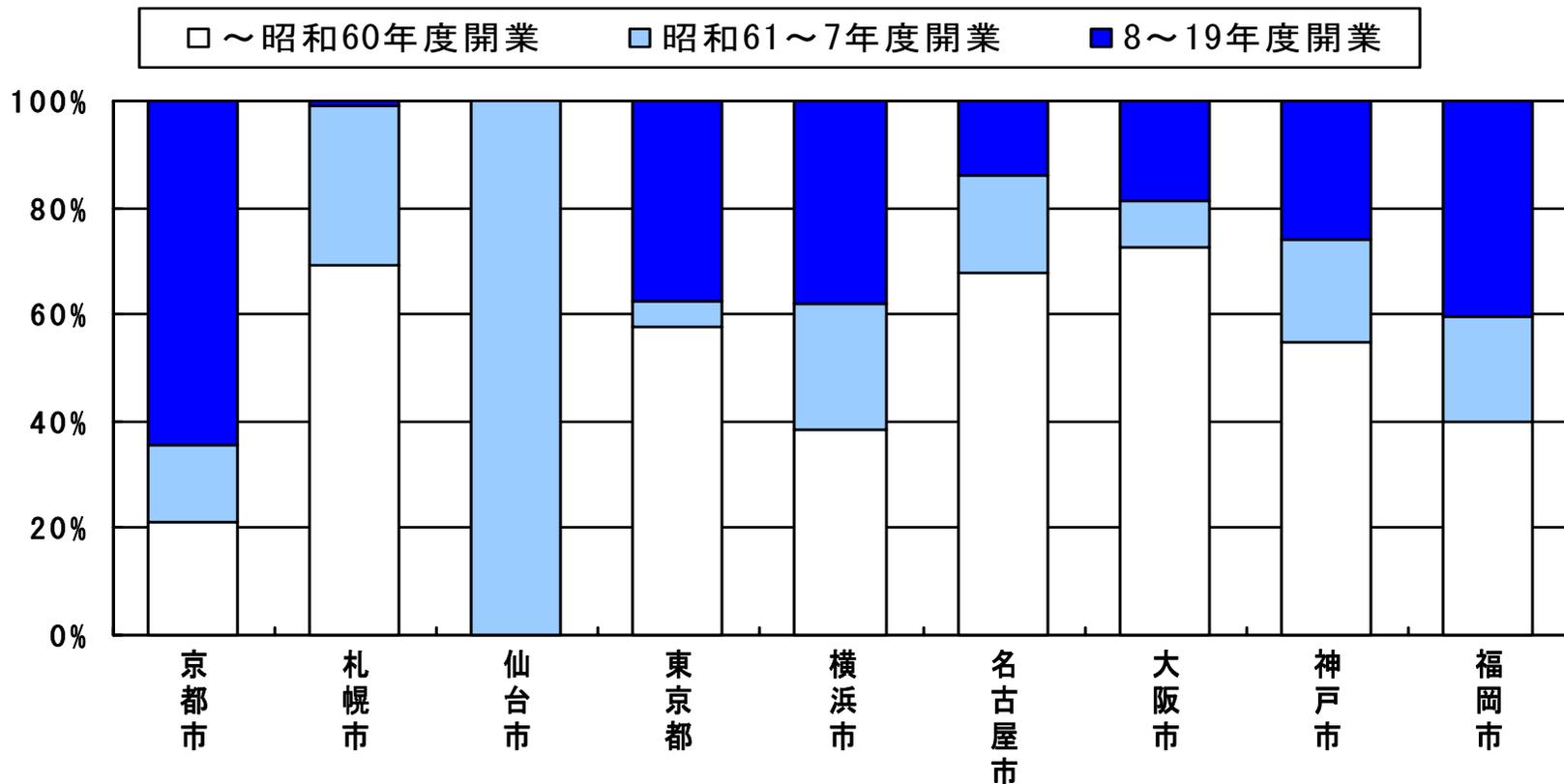


2 利率別内訳 (その他)



◎各都市の地下鉄開業時期とキロ当たり建設費

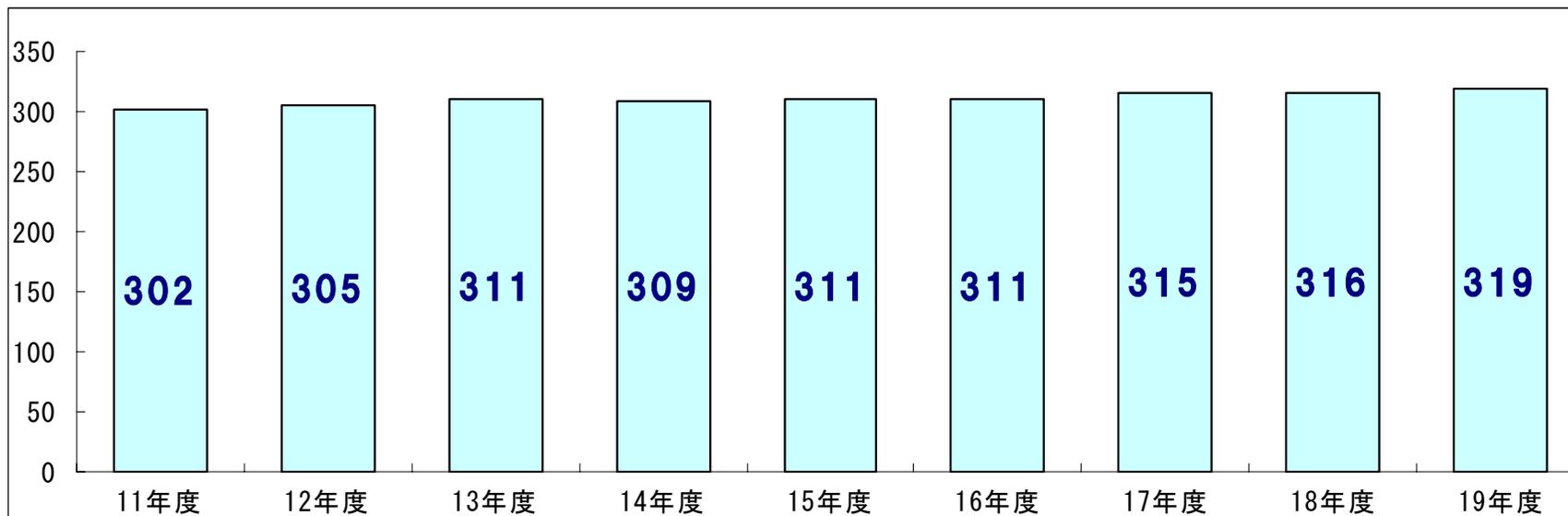
他都市では、建設費の低かった昭和60年度頃までに4割以上の路線を建設し、平成7年度の時点では、6割～10割の路線を整備し終えています。本市では、東西線の建設がバブル時期と重なったため、キロ当たり建設費は最も高くなっています。



	京都市	札幌市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	大阪市	神戸市	福岡市
総建設費（億円）	8,514	7,018	2,482	12,888	9,698	11,234	13,089	4,857	6,942
総建設キロ（km）	32.8	50.4	15.5	81.9	53.8	90.6	130.3	31.0	32.8
キロ当たり建設費（億円）	260	139	160	157	180	124	100	157	212

◎ 1日平均旅客数の推移

(単位 千人)



1日あたりのお客様の数の当初見込
醍醐・六地藏間開業後で33万5千人
二条・太秦天神川間開業後で38万9千人

特に東西線のお客様が少なく、
平成20年度予算では33万2千人に

◎各都市地下鉄の旅客数等の比較

東京都や大阪市と比べて他の各都市は都市の規模が小さい。

採算が取れる旅客数を確保することが難しい。

	京都市	札幌市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	大阪市	神戸市	福岡市
延日平均営業キロ：km	29.3 (31.2)	48.0	14.8	109.0	40.5 (53.4)	89.1	129.9	30.6	29.8
1日平均旅客数：千人	319	572	158	2,291	490	1,163	2,324	292	339
営業キロ1kmあたりの 1日平均旅客数：千人	11	12	11	21	12	13	18	10	11
地下鉄開業年度	昭和56	昭和46	昭和62	昭和35	昭和47	昭和32	昭和8	昭和51	昭和56

※平成19年度決算における数値

※延日平均営業キロは、年度途中の開業（京都市と横浜市のみ）を反映するため、営業キロを日割で平均化したもの、（ ）内は年度末営業キロ

◎これまでの経営健全化の取組

「ルネッサンスプラン」等、数次にわたり健全化を実施

地下鉄事業経営健全化計画（平成16年3月策定）

今後のお客様の見通しや運賃改定の見込み方などについて見直しを行うことにより、収支見通しを改めて見直すとともに、国制度「地下鉄事業経営健全化対策」を活用し、長期収支の均衡に向けて努力する。

計画期間 平成16～25年度（10年間）

目標 平成23年度に現金収支（償却前損益）を黒字化
（東西線太秦天神川延伸後概ね47年以内に不良債務を解消）

主な取組・交通局の人件費・経費の削減
・計画的な運賃改定（平成17年度10%、以降5年毎5%）
・一般会計からの経営健全化出資（約640億円）

【国制度活用団体 札幌市，横浜市，名古屋市，京都市】

国が起債措置を認める。

○主な取組状況

① 大幅な人件費の抑制

職員数の削減 ⑪747人 → ⑲629人

② 民間委託化

平成19年度から駅職員業務を委託化

③ 経営健全化出資

国制度を活用し、平成16年度から10年間で
総額640億円を一般会計から出資

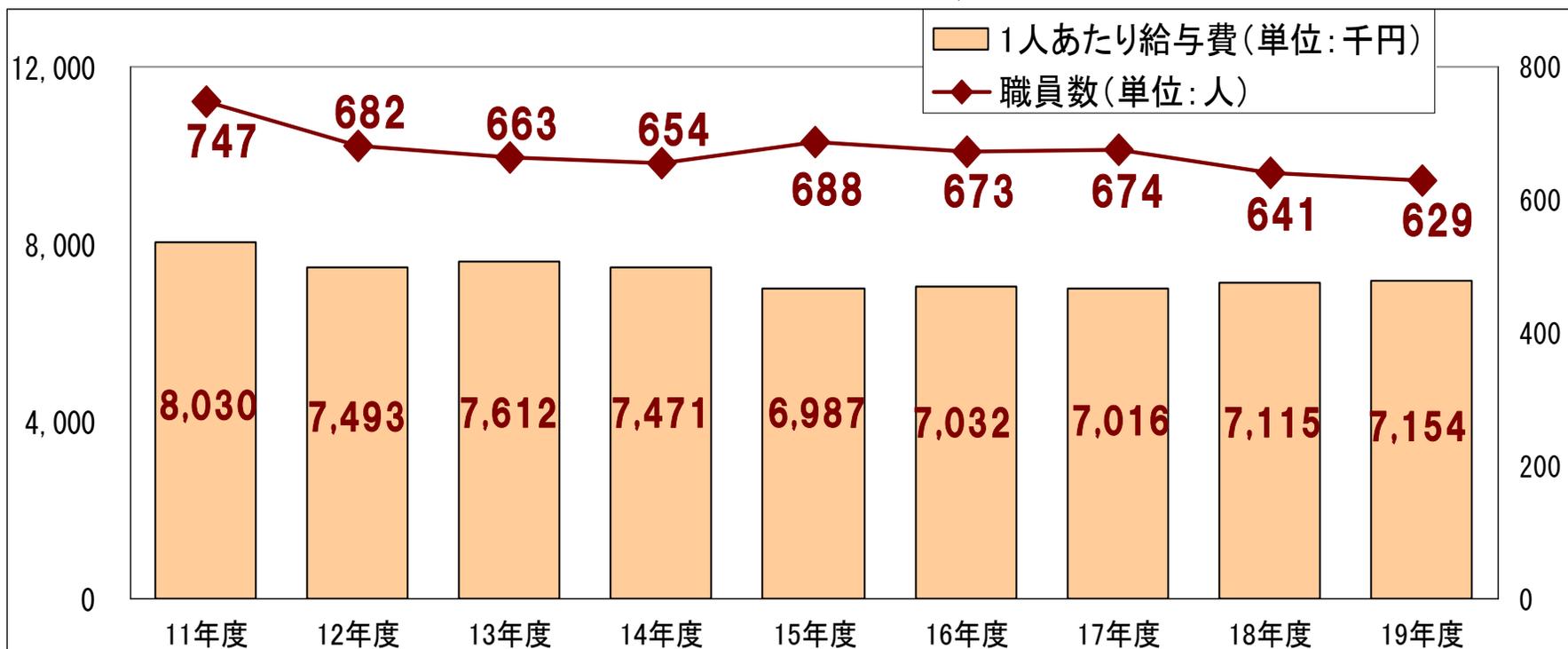
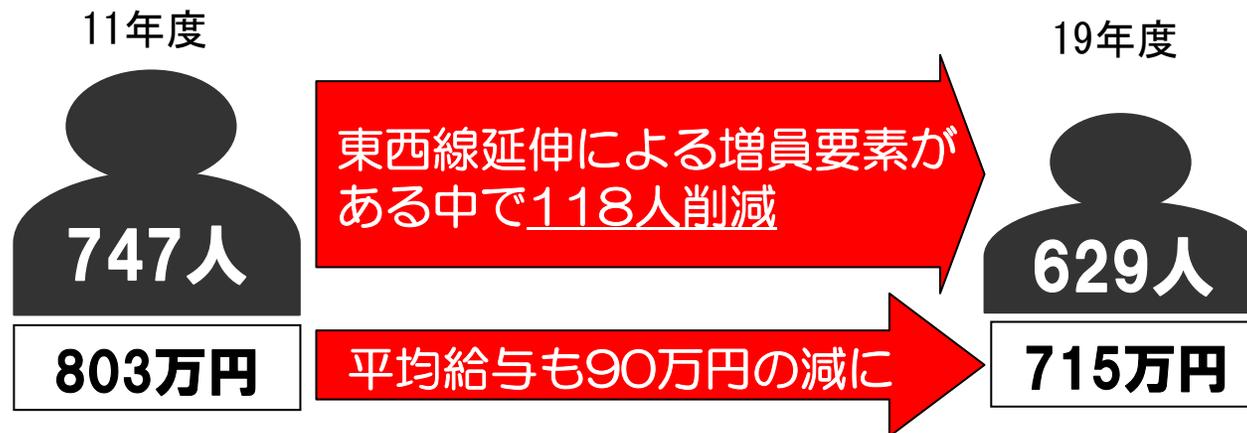
④ 運賃改定の実施

平成18年1月実施（改定率 7.4%）

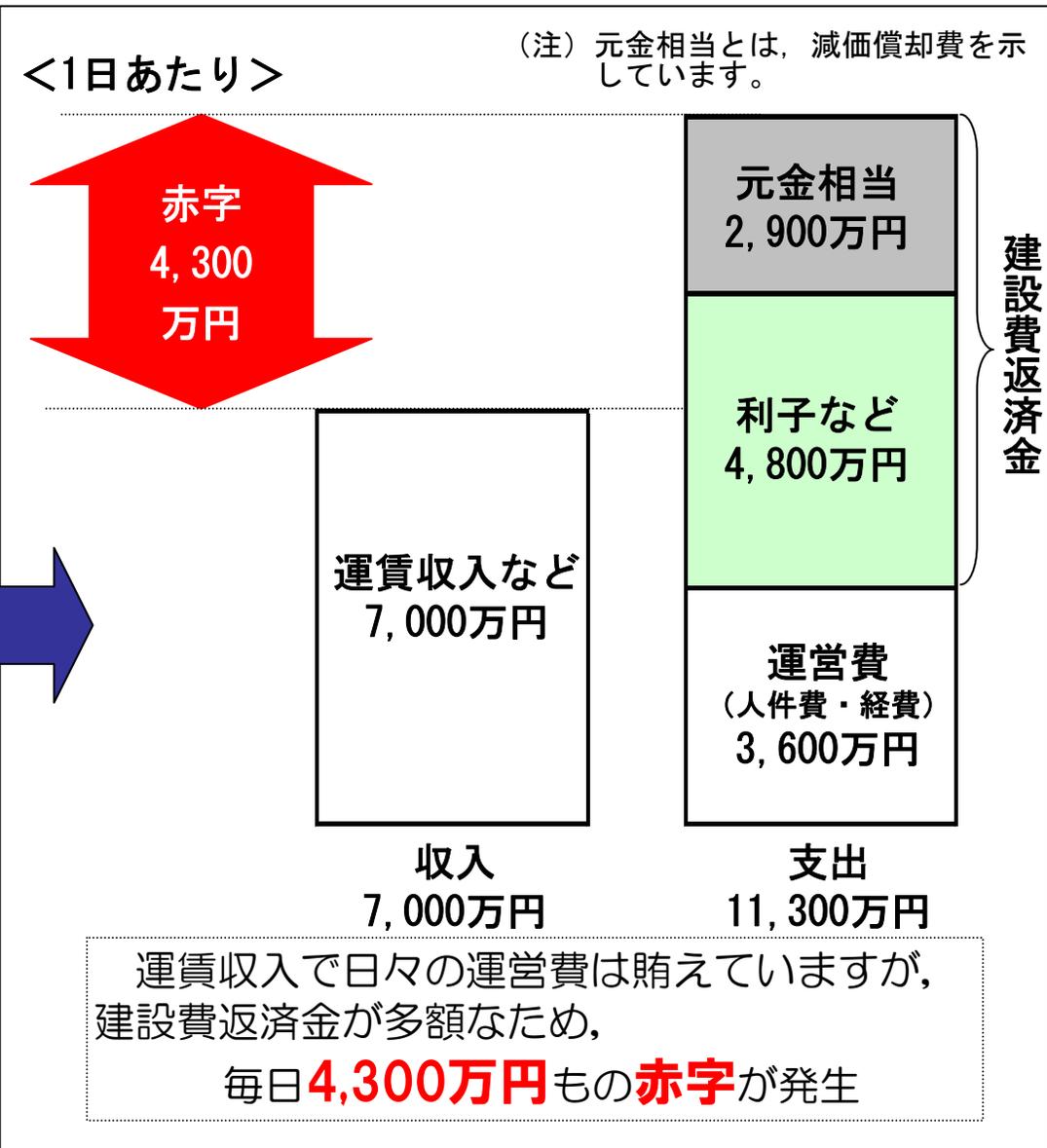
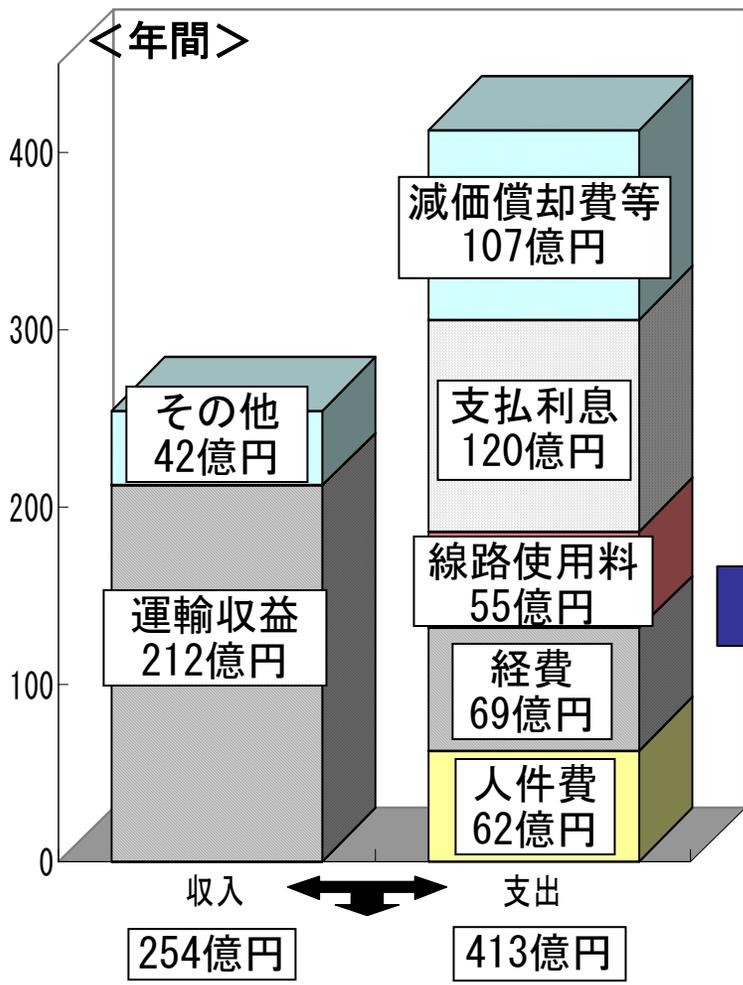
⑤ 東西線三セク区間（御陵～京阪三条）の直営化

将来負担の軽減（約600億円）と資本費平準化債
活用による償還期間の繰延べ

◎職員数と1人あたり平均給与の推移



◎地下鉄事業の経常収支（19年度）



◎次期経営健全化計画案（骨子）

（１）計画期間

平成21～25年度の5年間

（２）目 標

運賃収入で運営費と
利息を賄える状態

- ① 平成22年度に現金収支を黒字化，不良債務の増加を抑制
- ② 1日あたりお客様数の5万人増加を目指す

（３）健全化策

- ① 収入増加策
- ② コスト削減策
- ③ 一般会計の支援と国への要望

◎主な健全化策（収入増加策）

① お客様増加策の実施

ア 駅周辺の施設・催し等案内強化，継続的なイベントの開催

イ 公共交通のネットワークを活用し，情報発信や乗り継ぎの利便性を向上

ウ 地下鉄を最大限に活かすという視点で，駅周辺開発の促進や沿線への大学，集客施設の誘致

⇒平成30年度までに1日あたりお客様数を **5万人増加**

平成20年度の1日あたりのお客様見込数 33万2千人／日

「京都力」でUP

② 駅ナカビジネスの拡大

⇒平成25年度までに年間5億円の収入に



③ 所有資産の有効活用

④ 運賃改定

5年毎5%の運賃改定（現在の地下鉄事業経営健全化計画）を見込む

◎主な健全化策（コスト削減策）

① 総人件費の削減

ア 民間委託化の拡大（地下鉄駅職員業務，車両保守業務）

イ 業務の効率化

ウ 管理職手当のカット

⇒ 100人以上の職員数削減を目指す

② 地下鉄設備の更新期間の延長（更新費用の削減）

③ 経費の削減（経常経費の10%削減）

④ 高金利建設企業債の借換による利息負担の軽減

国制度を活用し，金利5%以上の公的資金の企業債を借換え
（19～21年度）

⇒ 55億円の収支改善効果

【建設企業債残高の利率別内訳（平成20年度末見込）】

（単位：億円）

3.0%未満	3.0%以上 4.0%未満	4.0%以上 5.0%未満	5.0%以上	合計
1,633	353	408	301	2,695

◎主な健全化策（一般会計の支援と国への要望）

① 経営健全化出資の継続

経営健全化出資の平成25年度までの継続

（平成16年度～平成25年度 総額640億円）

平成26年度以降の制度継続を国に要望

② 三セク区間直営化に伴う一般会計からの新たな出資

東西線三セク区間（御陵・三条京阪間）の鉄道資産取得に対して、国の起債措置を受け、15年間に総額約180億円を出資

③ 高金利建設企業債の借換制度の拡充

金利5%未満も対象となるよう、更なる拡充を国へ要望

◎制度拡充の国への要望内容

計画案（骨子）に掲げた要望

① 経営健全化出資の継続

平成26年度～平成35年度への延長

【出資総額 およそ560億円】

② 高金利建設企業債の借換制度の拡充

対象を現行「金利5%以上」⇒「3%以上」へ要件緩和

【財政効果 およそ50億円】

その他の要望検討事項

① 経営健全化出資に対する財政措置

一般会計出資債の元利償還金に対する財政措置

② 資本費負担緩和債及び資本費平準化債の利払いに対する財政措置

将来の不良債務増加の要因となる新たな利子負担に対する財政措置

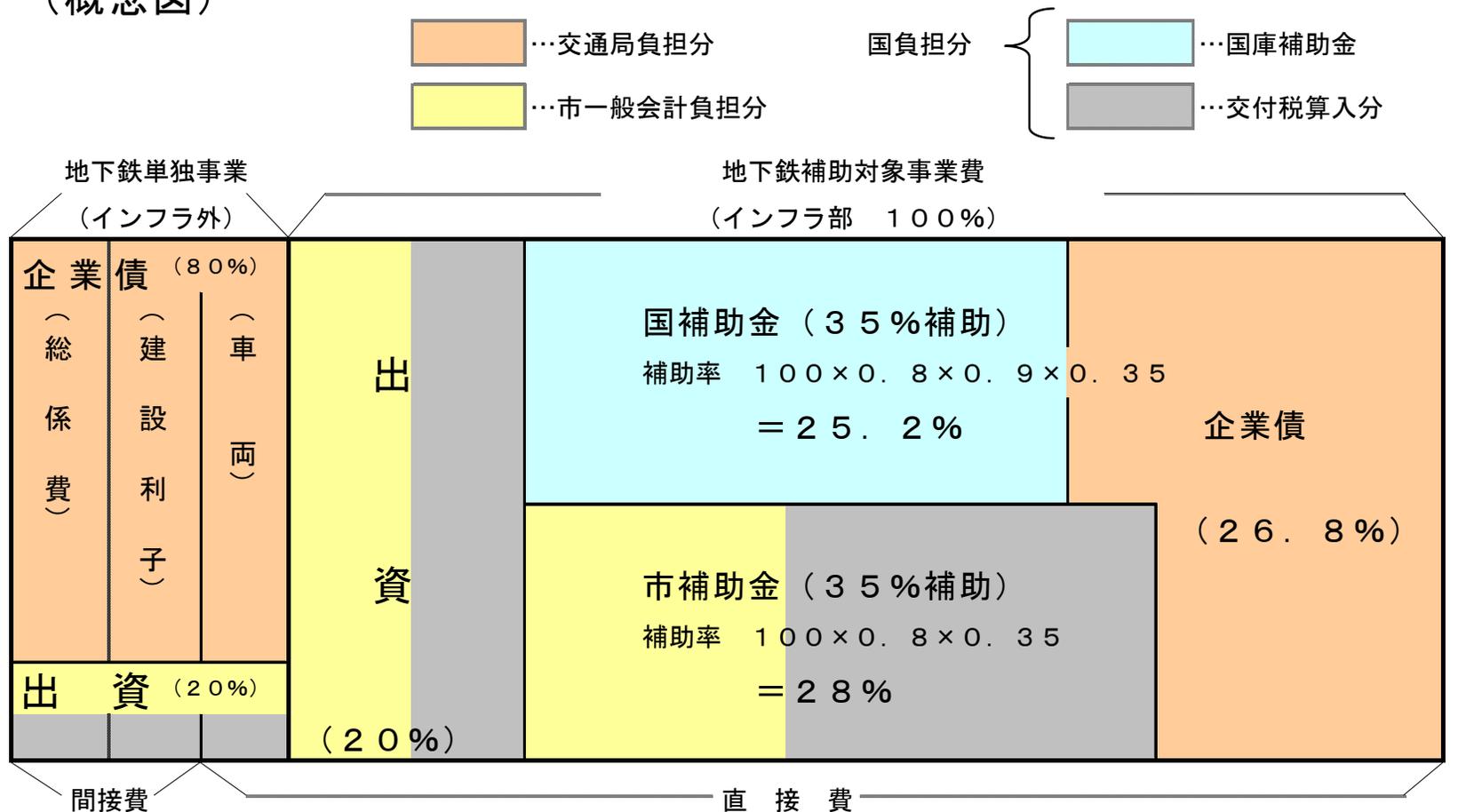
③ 施設の法定耐用年数の延長

トンネルの法定耐用年数60年⇒75年，企業債の償還期間延長

(参考) 地下鉄建設の現行制度の基本枠組み

実質的負担割合 **国 40%，市一般会計 20%，交通局 40%**

(概念図)



(補助金交付方法) ・ 当年度35%一括補助

(交付税措置) ・ 一般会計出資金の元利償還費の45%を交付税算入
 ・ 一般会計補助金の45%を交付税算入

(参考) これまでの国の支援制度

① 経営健全化出資制度（平成15年度創設）

一般会計が起債により財源調達し、地下鉄会計へ出資
（京都市では平成16～25年度の10年間で**総額約640億円**）

② 高金利建設企業債の借換制度（平成7年度創設）

- ・旧公営企業金融公庫資金（対象：⑦利率7.5%以上→**⑳5%以上**）
- ・旧資金運用部，簡保資金（**利率5%以上**，期間:平成19～21年度）

③ 資本費負担緩和債制度（平成10年度から発行）

建設費の利息償還の財源として企業債を発行

④ 資本費平準化債制度（平成17年度創設）

建設費の元金償還の財源として**元金償還額と減価償却費の差額**について企業債を発行し，建設企業債の償還期間を繰延べ

⑤ 東西線第三セクター区間の直営化（平成20年度末実施）

三セク区間（御陵～三条京阪）を京都市の直営とし，**将来負担の軽減（約600億円）**と**資本費平準化債**を活用

◎健全化実施後の収支見通し

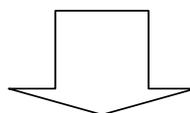
経常損益の収支改善効果は、5年間で111億円

現金収支の黒字を1年前倒しで達成

【健全化策実施前】

(単位：億円)

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	△156	△137	△124	△118	△113	△101	△84	△79	△93	△102
現金収支 (償却前損益)	△18	△1	6	11	11	9	26	31	21	19
△不良債務 (資金不足額)	△349	△365	△389	△415	△439	△522	△593	△678	△822	△944
資金不足比率 (%)	149.5	149.4	159.3	169.7	179.6	213.6	231.9	264.8	321.4	368.8



【健全化策実施後】

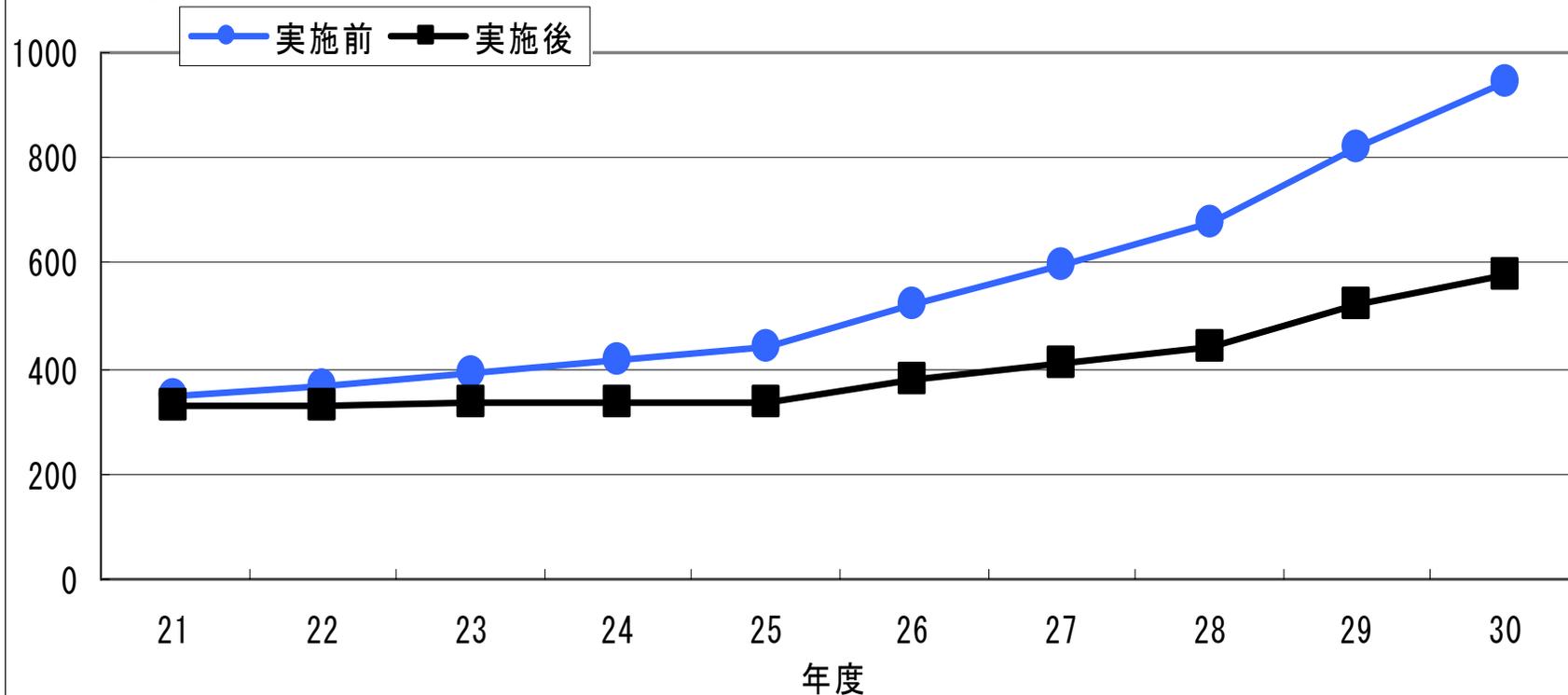
(単位：億円)

年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	△146	△115	△101	△93	△85	△69	△44	△32	△46	△45
現金収支 (償却前損益)	△8	21	28	35	38	40	65	76	67	72
△不良債務 (資金不足額)	△329	△330	△334	△335	△335	△381	△407	△439	△524	△576
資金不足比率 (%)	139.4	132.6	133.0	132.5	131.4	145.9	145.9	154.1	180.3	194.5

不良債務の増加を大幅に抑制

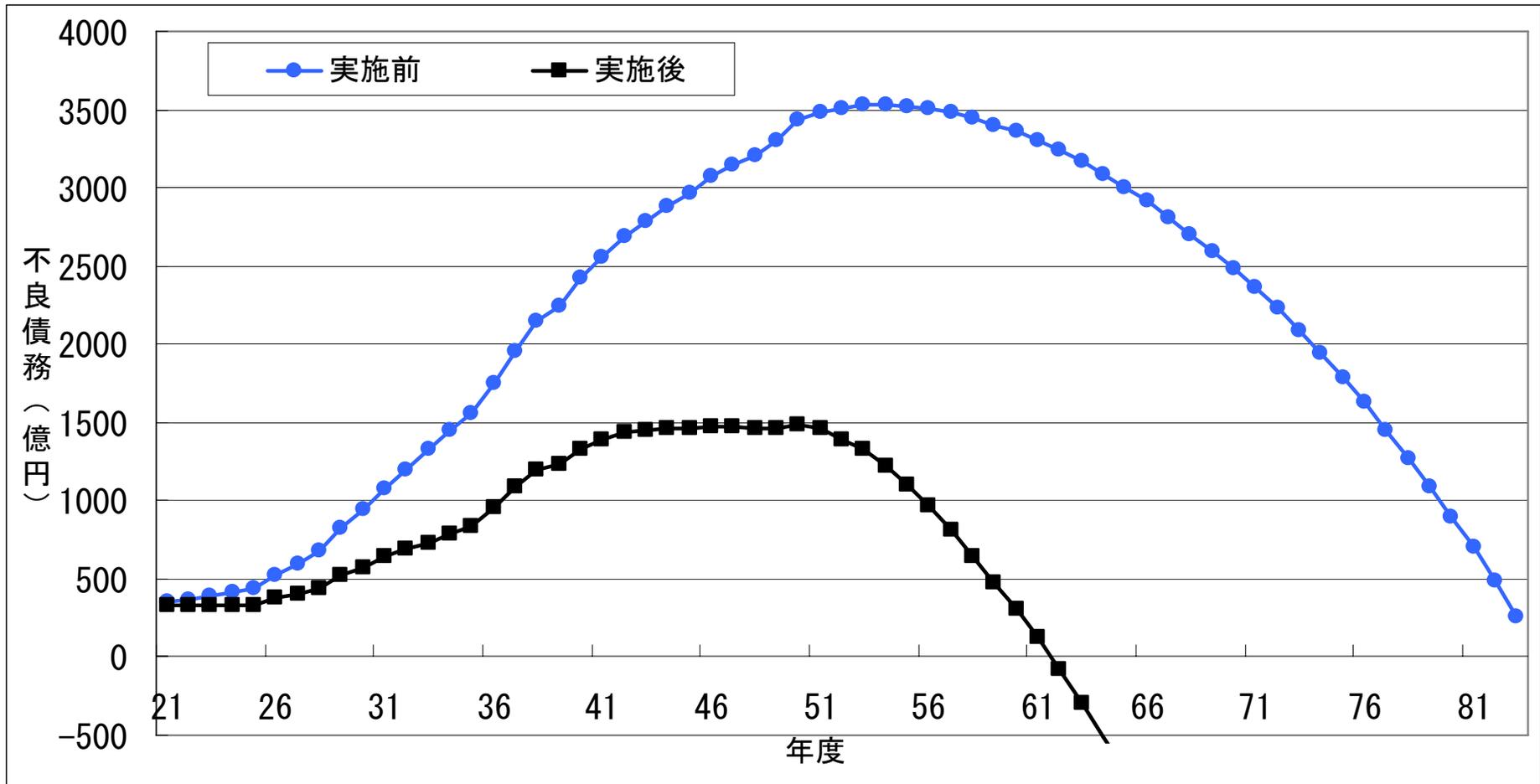
健全化実施前後の不良債務（資金不足額）の推移

(単位：億円)



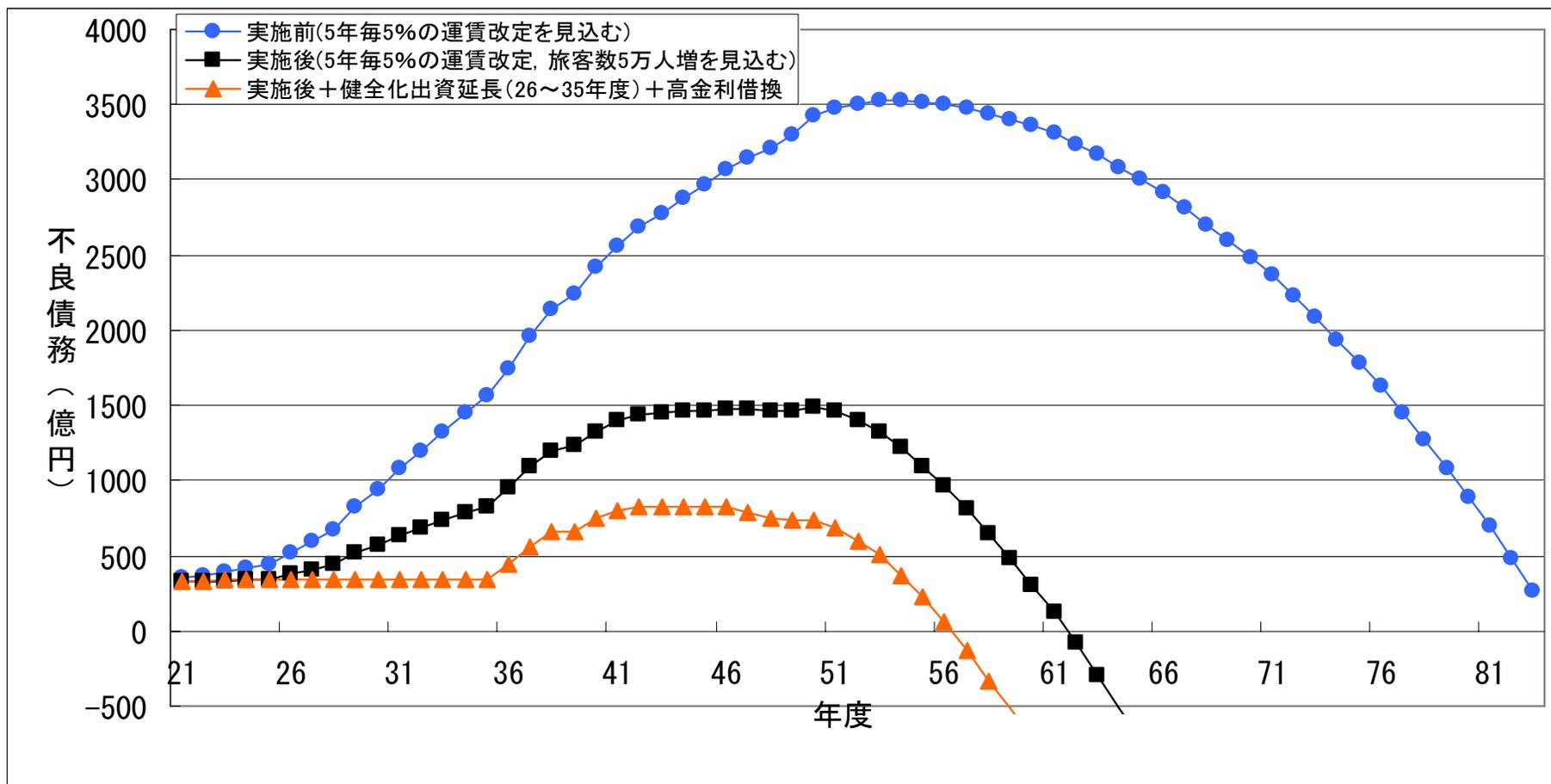
◎健全化実施前後の不良債務の将来見通し

	健全化実施前	健全化実施後
不良債務最大値	3,526億円	1,490億円
	平成54年度	平成50年度
不良債務解消年度	平成85年度	平成62年度



◎国要望項目を織り込んだ収支試算

	健全化実施前	健全化実施後	健全化実施後 +健全化出資延長 +高金利借換
不良債務最大値	3,526億円 平成54年度	1,490億円 平成50年度	822億円 平成46年度
不良債務解消年度	平成85年度	平成62年度	平成57年度



京都市自動車運送事業経営健全化計画案 (骨子)



平成21年1月
京都市交通局

◎市バス事業の概要（20年4月）



路線バス

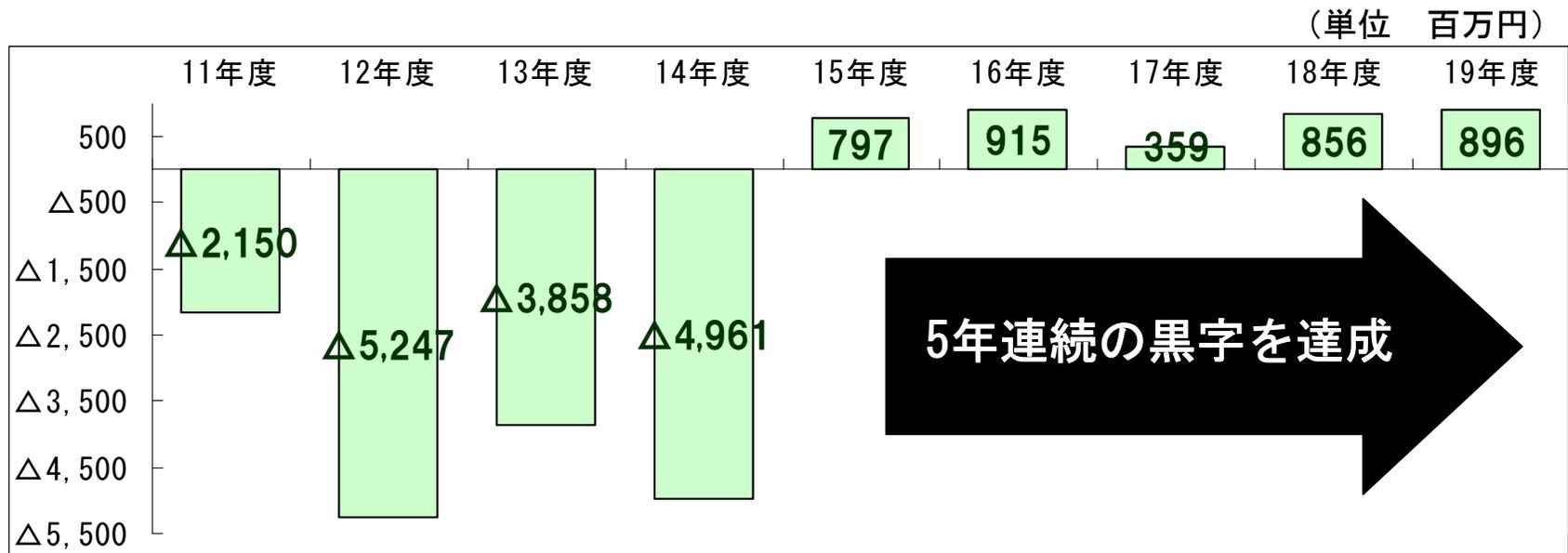
■営業キロ	305km
■系統数	74系統
■バス停留所	676箇所
■車両数	760両
■走行キロ数／日	79千km

定期観光バス

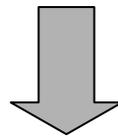
■京阪バス(株)と共同運行	
■車両数	5両
■走行キロ数／日	62km

旅客数／日 313千人 年間運輸収入 184億円（平成19年度実績）

◎経常収支の推移



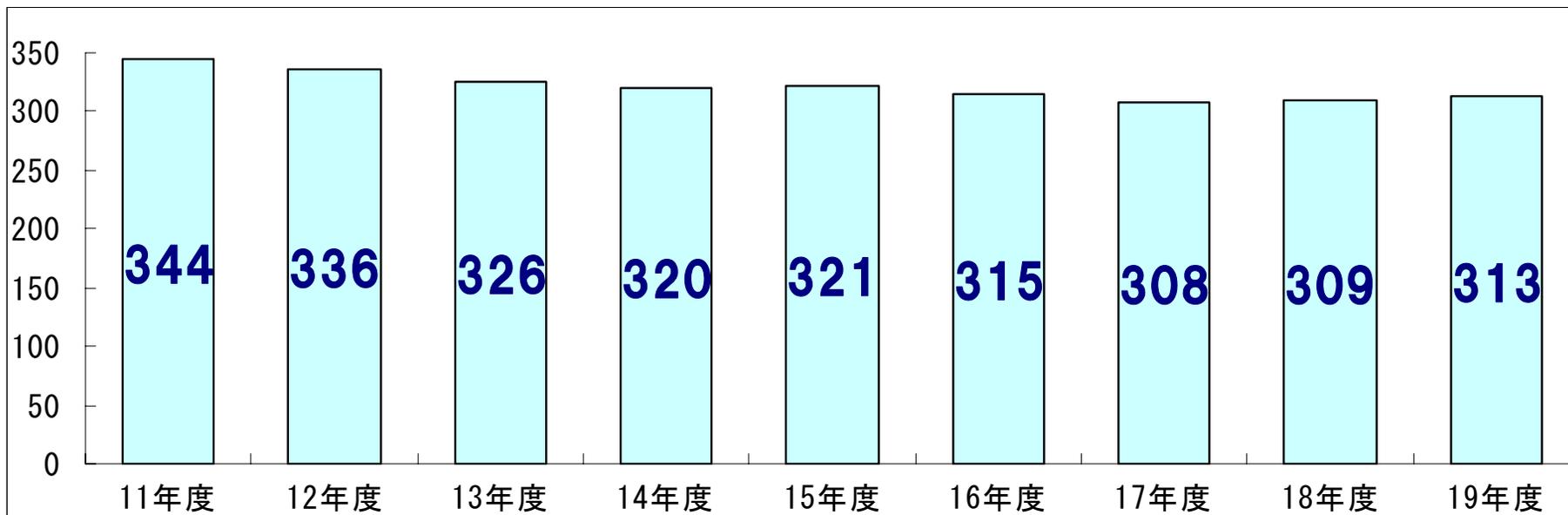
平成5年度以降は、バブル経済崩壊による景気低迷や交通手段の多様化などにより引き続きお客様の数が減少し、経常収支は平成5年度から10年続けて赤字



このため、数次にわたる経営健全化に取り組み、その結果、平成15年度には11年ぶりの黒字決算に転じました。

◎ 1日平均旅客数の推移

(単位 千人)



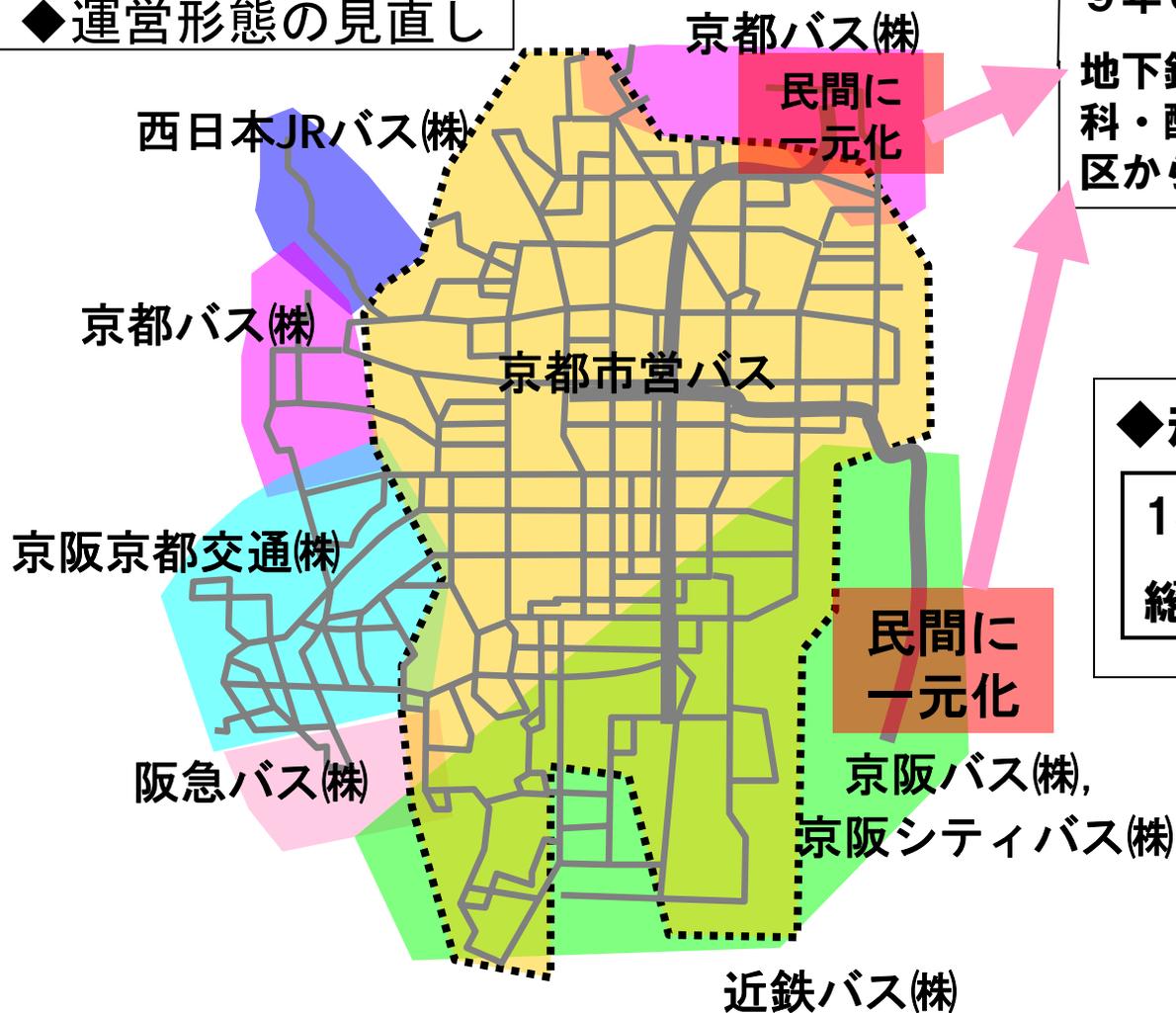
市電廃止直後の昭和55年度（59万8千人）がピーク。以降減少へ！

新しい定期券やカード乗車券の発売、
観光客の増加を背景とした観光システムの増強などにより、
平成18年度以降は増加に転じることができました。

◎これまでの経営健全化の取組

○路線の見直し

◆運営形態の見直し



9年6月, 10月

地下鉄の開業にあわせ, 山科・醍醐地区と岩倉・大原地区から撤退

◆規模の縮減

13年3月

総走行距離の6%を削減

—— は, 京都市営バス路線を示しています。

○人件費の削減

◆「管理の受委託」の実施・拡大



- 直営営業所
- 委託営業所
- 直営+委託営業所

平成12年～13年 横大路営業所
平成16年3月 洛西営業所
平成17年3月 九条営業所の一部
平成18年3月 梅津営業所の一部
平成19年3月 西賀茂営業所の一部



現在の事業規模（車両数 760両）
2分の1まで管理の受委託を拡大

直営の新規市バス運転士に

◆新給料表の導入(平成12年度実施)

給料表

民間同業種の給料表に相当する国の行政職（二）
[技能労務職] を適用

給料表

結果

市バス運転士の給与費を引下げ

○財源の確保

周辺部の赤字であっても生活に必要な路線を維持するために



◆運賃改定の実施（8年9月）

均一区間

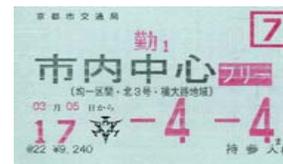
200円 → 220円

◆一般会計からの支援

生活支援路線補助金の創設
（16年度）

◆増客対策

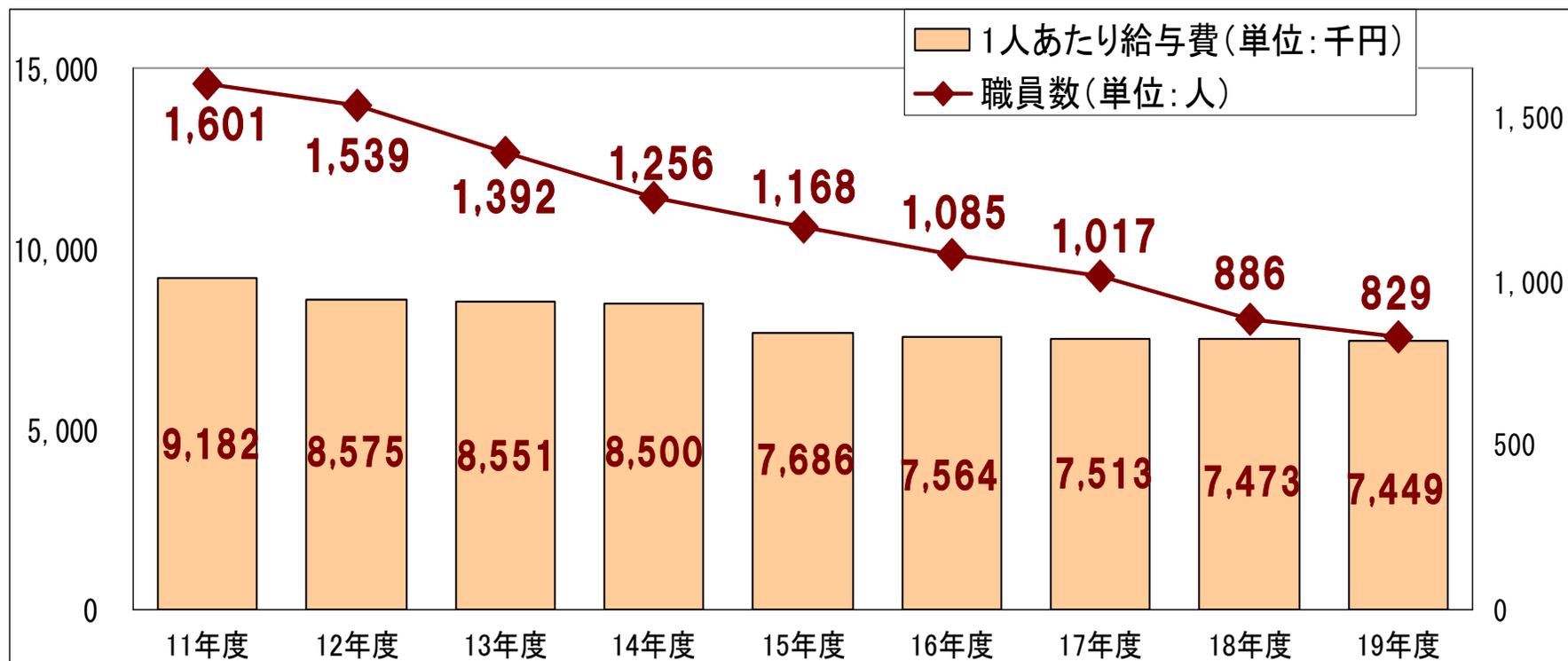
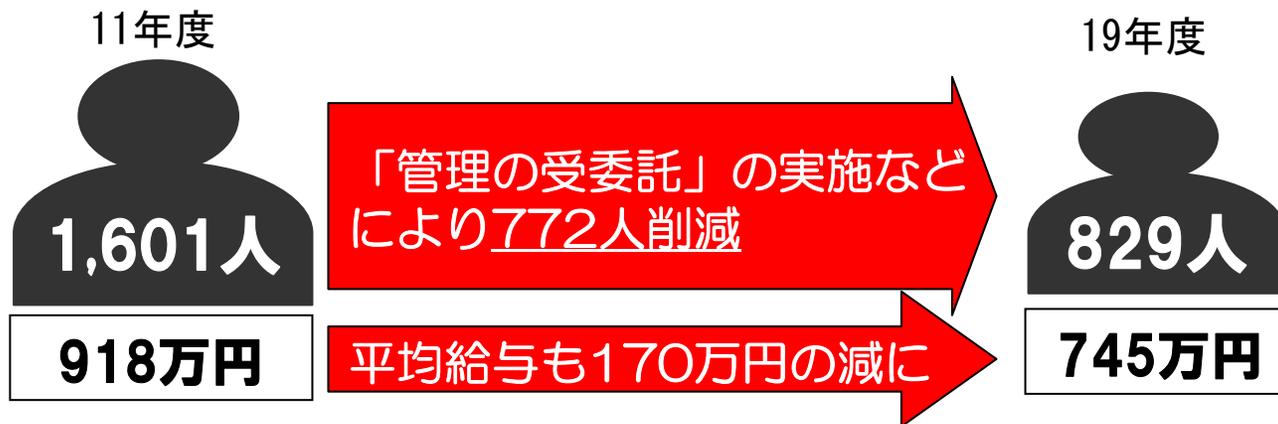
便利な定期券やカード乗車券の発売



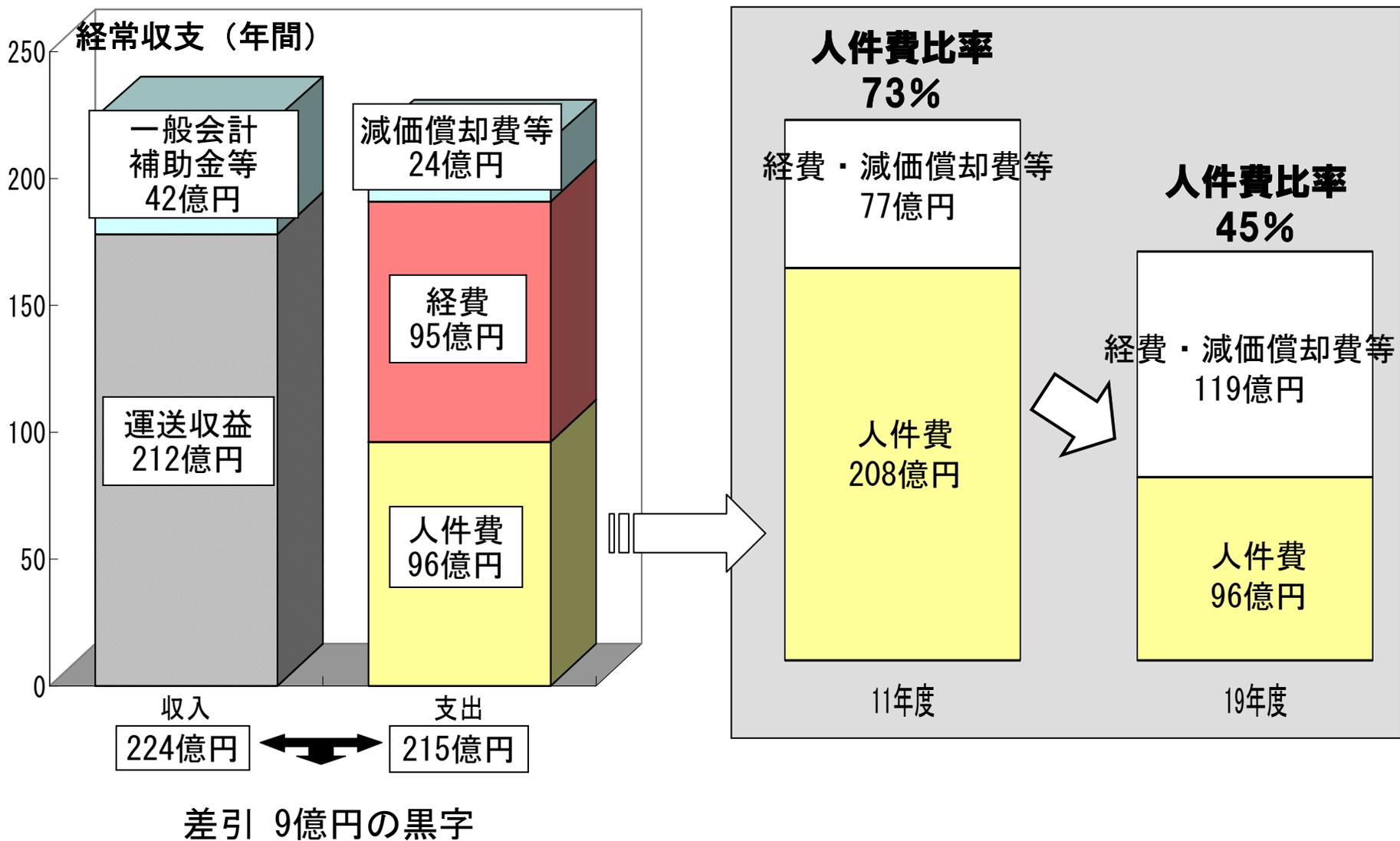
路線の再編や臨時バスの増発



◎職員数と1人あたり平均給与の推移



◎年間経常収支と人件費比率



◎次期経営健全化計画案（骨子）

（１）計画期間

平成21～25年度の5年間

（２）目 標

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

（３）健全化策

- ① 収入増加策
- ② コスト削減策
- ③ 一般会計からの補助金

◎主な健全化策（収入増加策）

① お客様増加策の実施

ア 増客に向けた系統・ダイヤの編成

ネットワークを活かした
系統・ダイヤに編成

イ バス待ち環境の向上

バス停広告の広告料収入で
バス停上屋やベンチを設置

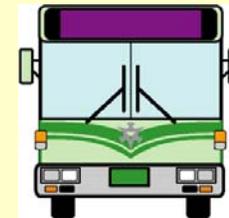
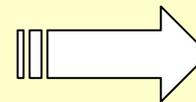
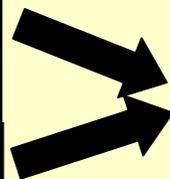
ウ 定時性の向上

エ マイカーから市バス利用への転換



(イメージ)

「歩くまち京
都」
総合交通戦略
地球温暖化対策

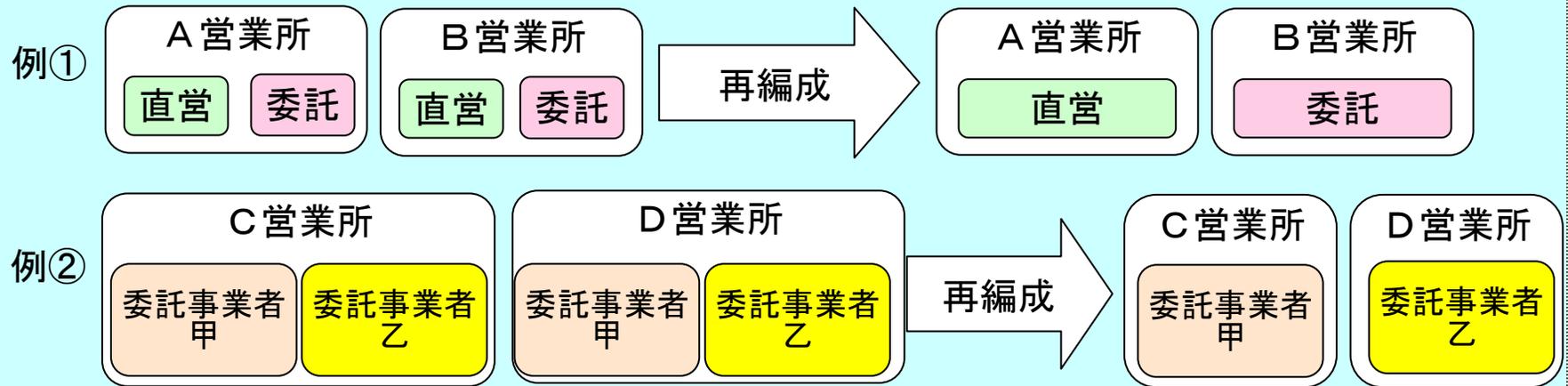


② 所有資産の有効活用

◎主な健全化策（コスト削減策）

① 総人件費の削減

複数で運行を分担している営業所を見直し再編成



② バス車両の耐用年数の大幅な見直し

更新年数を14年から18年に延伸し、
一般会計補助金を削減



③ 経費の削減

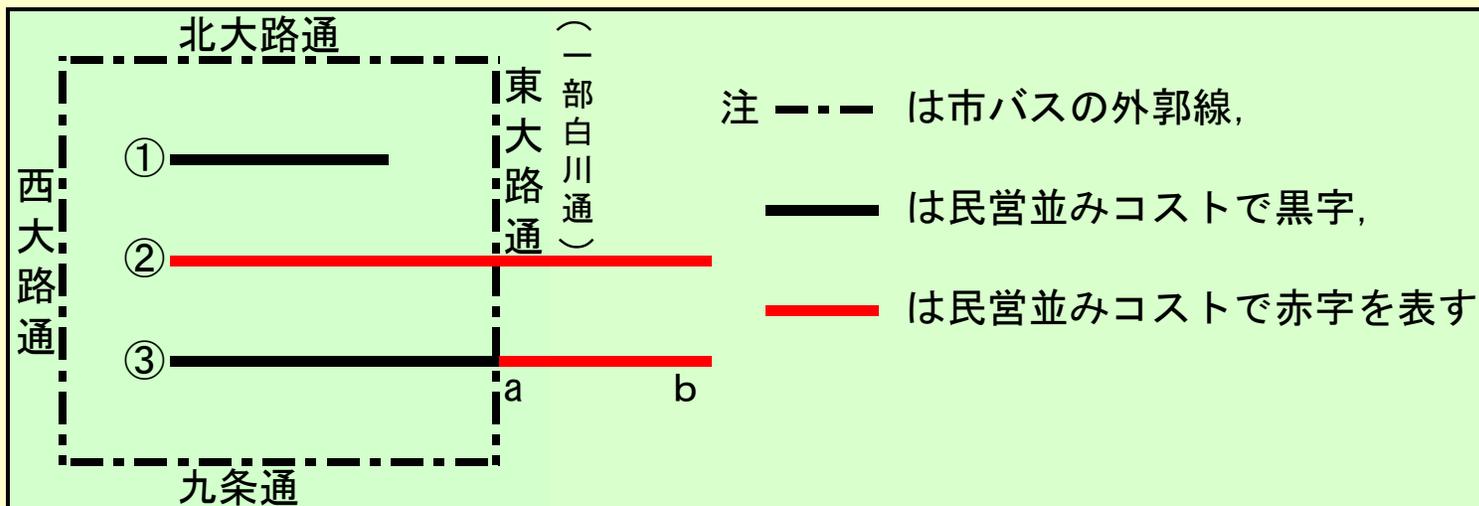
④ 定期観光バス事業からの撤退

◎主な健全化策（一般会計からの補助金）

① 生活支援路線補助金の縮減

⇒ 5年間累計で10億円を削減

[生活支援路線補助金の概念図]



③の線 民営並みコストの運営で全線で黒字であるが、外郭線外の区間（a～b）で赤字の生じている系統 ⇒ 21年度以降、補助対象外とする。

② 市バスの購入費に対する補助金の縮減

市バスの更新年数を14年から18年に延伸 ➡ 18億円

補助率の見直し（100%→80%） ➡ 11億円

⇒ 5年間で、合計29億円を削減

◎健全化実施前後の収支見通し

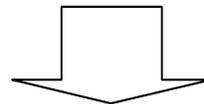
健全化努力による財政効果は、5年間で47億円

これにより、一般会計補助金を5年間で39億円削減

【健全化策実施前】

(単位：億円)

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



47-39=8億円

【健全化策実施後】

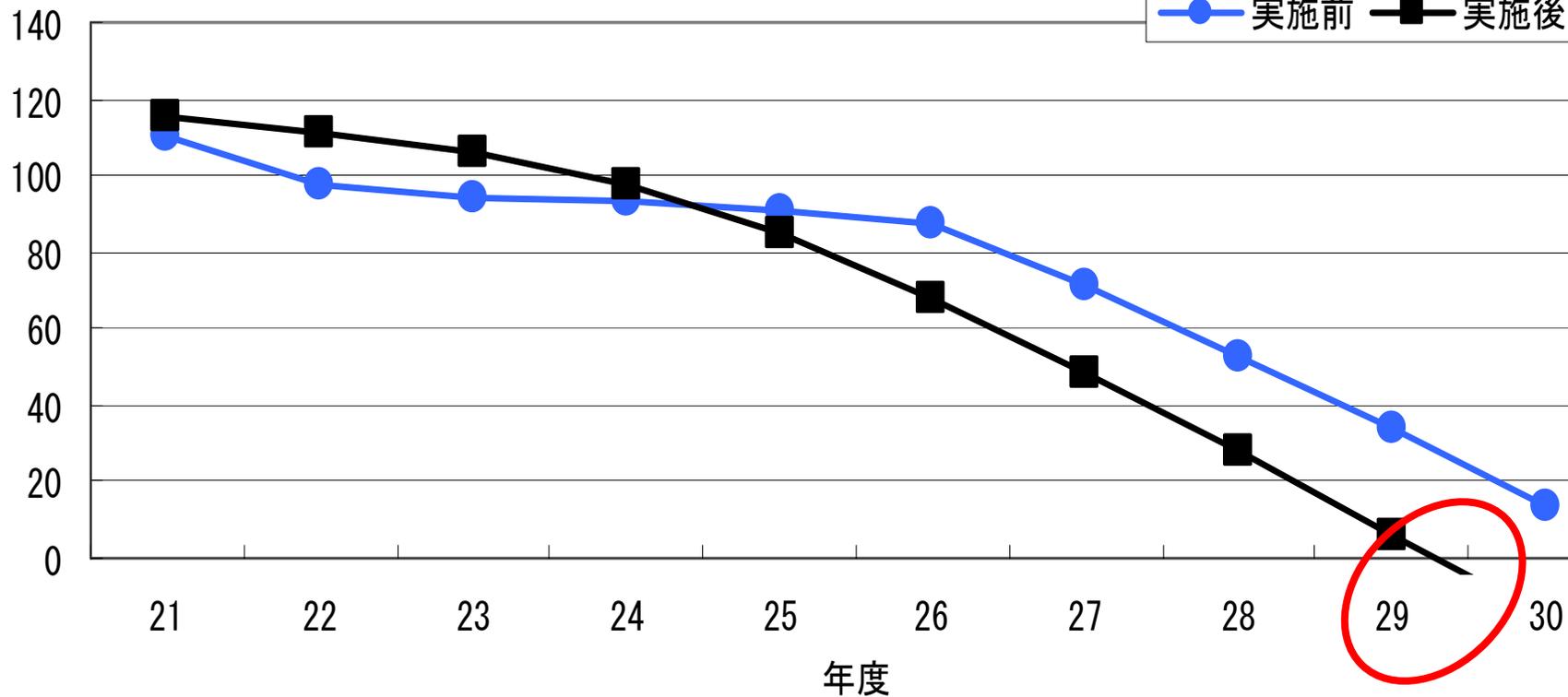
(単位：億円)

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

目標としている平成30年度には不良債務が解消

健全化実施前後の不良債務（資金不足額）の推移

(単位：億円)



終

京都市交通局