

京都市高速鉄道事業経営健全化計画案 (骨子)

平成20年12月
京都市交通局

目 次

はじめに	1
1 地下鉄事業の現状と経営健全化の取組	
(1) 地下鉄事業の現状	1
(2) これまでの経営健全化の取組	3
(3) 今後の見通し	6
2 次期経営健全化計画案（骨子）	
(1) 計画期間	8
(2) 目標	8
(3) 主な健全化策	8
(4) 健全化策実施後の収支見通し	11
(5) 不良債務の将来見通し	13

はじめに

地下鉄事業につきましては、これまでから数次にわたる経営健全化計画を推進し、経営改善に努めてきました。平成 15 年 3 月には、現在の計画である「京都市交通事業ルネッサンスプラン」を策定し、あわせて平成 16 年 3 月からは国の制度を活用した「地下鉄事業経営健全化計画」により健全化を推進してきました。平成 20 年度にはこの「ルネッサンスプラン」が計画期間の最終年度を迎えることから、引き続き健全化を進めるため、新たな経営健全化計画案（骨子）を作成しました。

今後、この計画案（骨子）をもとに、市会、専門家で組織する有識者会議、市民意見募集など、幅広くご意見を聞き、市民の英知を結集した実効性のある計画にしていきます。

策定スケジュールについては、地下鉄事業が平成 21 年度に地方公共団体財政健全化法に基づく経営健全化団体となる見込みであり、同法に基づく経営健全化計画の策定が必要となるため、平成 20 年度内を目途に計画案という形で策定し、それを基本に市会の議決を経て平成 21 年度中に最終的な計画としたいと考えています。

1 地下鉄事業の現状と経営健全化の取組

(1) 地下鉄事業の現状

地下鉄は貴重な市民の財産

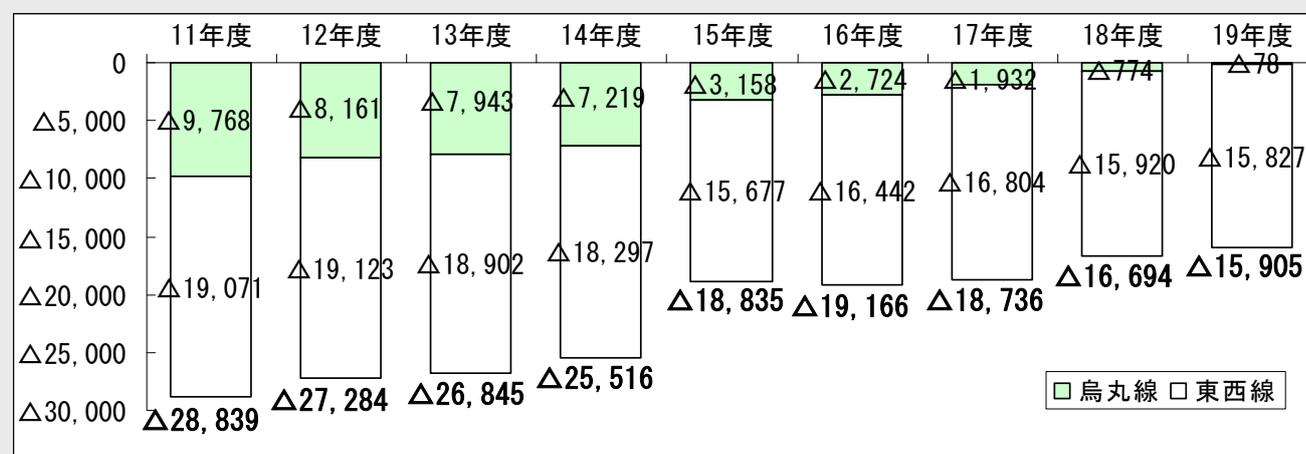
- ・京都市の地下鉄は、昭和 56 年 5 月に烏丸線北大路・京都間で営業を開始しました。順次路線を延長し、平成 9 年 10 月の東西線開業以降も数次にわたる延伸を行い、平成 20 年 1 月に東西線二条・太秦天神川間が開通し、京都市の東西及び南北の大動脈としての役割を果たす、広域的な鉄道ネットワークを拡充しました。また、この地下鉄は、総額 8,500 億円の費用を要して整備した都市装置であり、貴重な市民の財産でもあります。

多額の建設費償還と伸びない旅客数で全国一厳しい財政状況

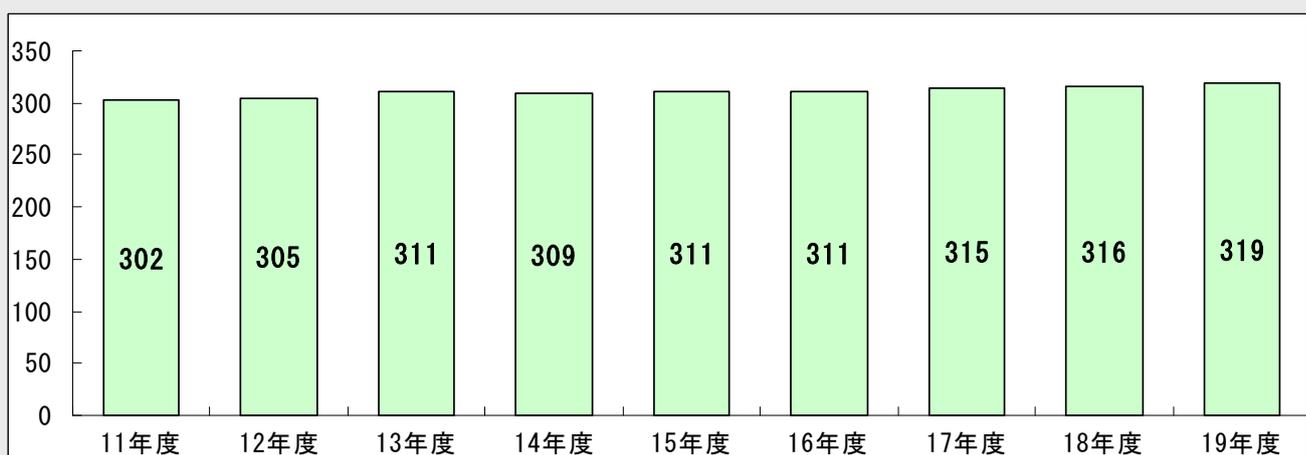
- ・地下鉄事業は地上の鉄道に比べ、地下構造物の建設に膨大な投資が必要なため、基本的に運賃収入のみで採算をとる民営鉄道では成り立たないことから、国・地方公共団体が一定の出資や補助を行う公営企業で経営されています。
- ・地下鉄事業は一般的に、建設費用が巨額であるため、収支の採算は 50 年を超える長期間をかけて確保する性格の事業です。烏丸線は、開業後 30 年弱を経過しているため、経常収支はほぼ均衡していますが、東西線は、醍醐・二条間の開業から 11 年、そして本年 1 月に全線開業したところであり、今後、長期にわたって多額の建設費の償還を続けていかなければなりません。
- ・また、東西線の建設が建設費高騰のバブル期と重なったことや、更に東京都や大阪市などと比べて都市の規模が小さいため、採算が取れる旅客数を確保することが極めて難しいといった要因が重なり、全国一厳しい財政状況になっています。

- ・このため、「京都市交通事業ルネッサンスプラン」や「地下鉄事業経営健全化計画」に基づく経営健全化を進めてきましたが、平成 19 年度決算における主な財務指標は、経常収支（※1）が△159 億円、現金収支（※2）が△54 億円、累積欠損金（※3）が△2,899 億円、不良債務（※4）が△291 億円を計上するに至っており、平成 20 年度末には企業債などの借入金残高が約 5,000 億円に達する見込みであり、非常に厳しい経営状況にあります。【別表 1】
- ・1 日あたりのお客様の数は、当初、東西線の醍醐・六地藏間の開業後では 33 万 5 千人、また二条・太秦天神川間の開業後では 38 万 9 千人と見込んでいましたが、特に東西線のお客様が少なく、見込みを大幅に下回っており、平成 20 年度予算で 33 万 2 千人と見込まざるを得ない状況です。【別表 2】

【別表 1】 経常収支の推移（単位：百万円）



【別表 2】 1 日平均旅客数の推移（単位：千人）



- ※1 経常収支とは…主たる営業活動により生じた経常収益（運賃収入、広告料、補助金など）と経常費用（人件費、経費、減価償却費、支払利息など）を差し引きしたものです。
- ※2 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です。
- ※3 累積欠損金とは…毎年度の収益と費用の収支差を積み上げたものです。
- ※4 不良債務とは…日常の運転資金不足額のことであり、言い換えれば、支払に支障を来さないように金融機関などから一時的に借り入れている金額です。

(2) これまでの経営健全化の取組

- ・膨大な建設費を償還しなければならない非常に厳しい財政状況の下、交通局では数次にわたり全力で経営健全化に取り組んできました。
- ・主な取組としては、全職員の給与カットをはじめ、手当の廃止・縮減、新たな給料表の導入による給与の引き下げなど、**大幅な人件費の抑制**を図りました。
- ・また、職員数についても、嘱託化の推進や駅職員業務などの**民間委託化**により、東西線延伸による増員要素がある中で、平成 11 年度から 19 年度の間全職員の 15% に相当する 118 人を削減しました。
- ・さらに、平成 16 年 3 月には、全国的に経営が厳しい地下鉄事業の健全化を目指した新たな国の制度を活用する「地下鉄事業経営健全化計画」を策定し、経営健全化団体の指定を受け、交通局の人件費・経費の削減や計画的な運賃改定(平成 17 年度 10%、平成 22 年度 5%、以降 5 年毎 5%) の実施を前提として、平成 16 年度から 25 年度までの 10 年間で一般会計から 640 億円の**経営健全化出資**を受けることとしました。
- ・平成 18 年 1 月に実施した**運賃改定**では、計画で見込んでいた改定率 10%を 7.4% に圧縮し、圧縮分は地下鉄駅職員業務の一部民間委託化などによる人件費・経費の削減を行うとともに、その効果が現れるまでの間は一般会計補助金(利用者負担緩和支援補助金)を受けることにより補てんすることとしました。

①健全化による効果

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・職員数の削減
平成 11 年度 747 人 ⇒ 平成 19 年度 629 人【別表 3】・1 人あたり平均給与の低下
平成 11 年度 8,030 千円 ⇒ 平成 19 年度 7,154 千円【別表 3】・「駅職員業務の一部民間委託化」の財政効果
平成 19 年度からの 3 年間で 60 人削減，3 億円の効果 |
|---|

②主な取組状況

「京都市交通事業経営健全化プログラム 21（平成 12～14 年度）」における主な取組

- 【人件費の削減】
- ・全職員の給料，調整手当，期末手当を 5～7%減額
 - ・管理職手当を職制に応じて 10～20%削減
 - ・新規採用職員（地下鉄運転士）について，国家公務員行政職俸給表（二）に相当する給料表を適用し，給与費を圧縮

「京都市交通事業ルネッサンスプラン（平成 15～20 年度）」における主な取組

【地下鉄事業経営健全化計画】

- ・新たに，国において創設された「地下鉄事業経営健全化対策」を活用して，「地下鉄事業経営健全化計画」を策定した。
- ・一般会計から総額 640 億円の「経営健全化出資金」の繰入を行う。

【経営体質強化の取組】

- ・駅職員業務の一部民間委託化などにより，職員数を削減
- ・管理職手当を職制に応じて 20%～100%減額
- ・新規採用職員（地下鉄運転士）について，初任給を引き下げ，給与費を圧縮
- ・特殊勤務手当の見直しや廃止，超過勤務手当の縮減など，手当を大幅に削減
- ・経費について，平成 14 年度予算比 10%削減
- ・三セク区間（御陵～三条京阪）を京都市の直営とし，現在の施設を借り受けて使用料を負担する方式から，交通局が三セク区間の鉄道資産を取得し，直接債務を償還する方式にスキームを変更（平成 20 年度末実施）。国の制度を活用して資金不足額を抑制するとともに，将来負担の軽減を図る。平成 54 年度までの累計で約 600 億円の削減が図れる見込み

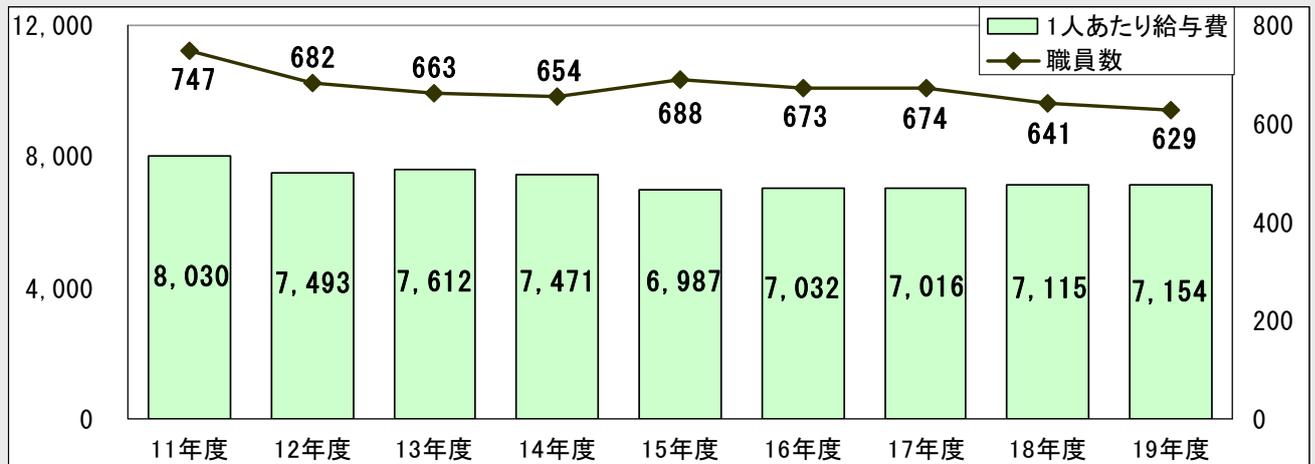
【財政構造強化の取組】

- ・運賃改定の実施
改定率を地下鉄事業経営健全化計画の 10%から 7.4%に圧縮して平成 18 年 1 月に実施。圧縮分は駅職員業務の一部民間委託化などによる人件費・経費の削減と一般会計補助金（利用者負担緩和支援補助金）により補てん
- ・東西線延伸（醍醐・六地藏間，二条・太秦天神川間）の総建設費の削減

【旅客増対策，付帯事業の取組強化】

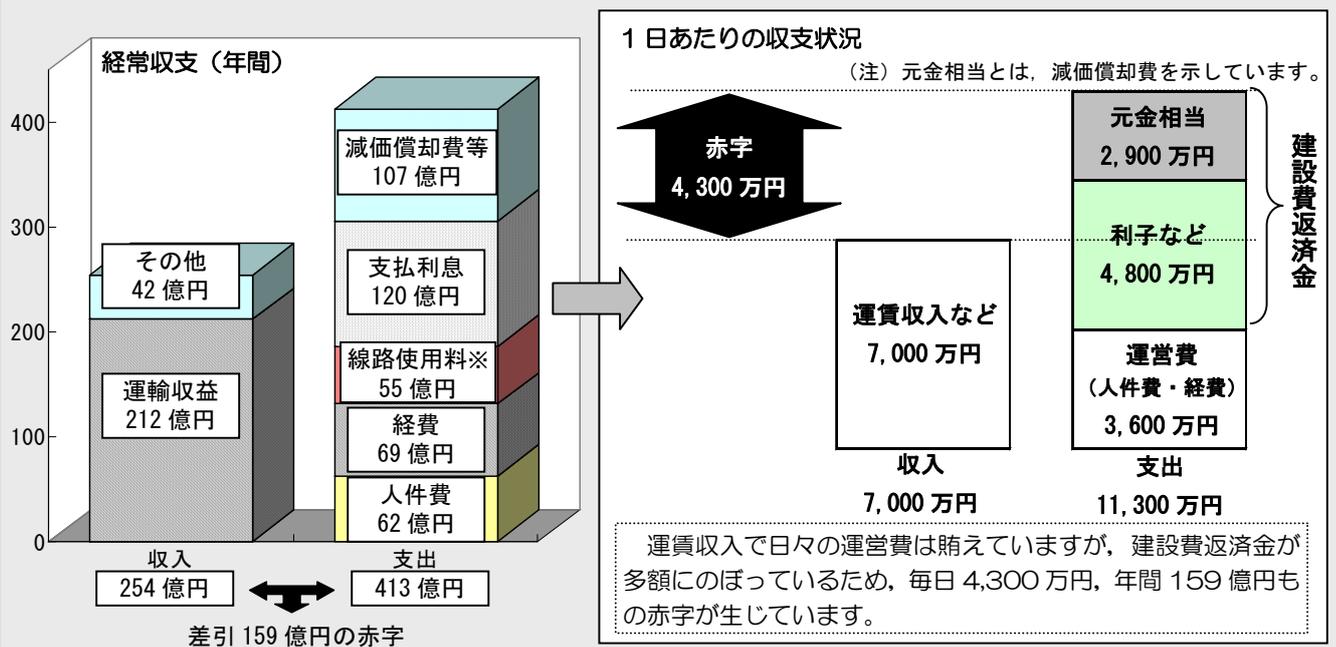
- ・IC カード乗車券の利用サービスの開始
- ・地下鉄が 1 日乗り放題となる「市営地下鉄 1day フリーチケット」の発売
- ・地下鉄定期券と市バス通勤フリー定期券との乗継定期券の発売
- ・地下鉄駅の空きスペースへのコンビニ出店等，有効活用による「駅ナカビジネス」の展開
- ・広告を活用した AED の設置やラッピングトレイン，柱巻広告など，新たな広告媒体の導入

【別表3】職員数（単位：人）と1人あたり平均給与（単位：千円）の推移



※16年11月に東西線醍醐・六地蔵間、20年1月に二条・太秦天神川間開通

【別表4】平成19年度決算における財政構造（経常収支）と1日あたりの収支状況



※線路使用料とは…地下鉄東西線の御陵・三条京阪間については、第三セクターが鉄道施設を建設・保有し、これを京都市が線路使用料を負担して借り受け、運行を行ってきました。

(3) 今後の見通し

当面の目標である現金収支の黒字化は間近

- ・平成 15 年度からの「京都市交通事業ルネッサンスプラン」と、平成 16 年度からの「地下鉄事業経営健全化計画」の取組により、当面の目標の運賃収入で運営費と建設費返済金の利子分をまかなえる状況である、平成 23 年度の現金収支（償却前損益）の黒字化には徐々に近づきつつあります。

一方、資金不足比率は、「経営健全化団体」となる基準を大きく上回る状況

- ・しかしながら、平成 19 年度決算における不良債務は 291 億円に上り、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（財政健全化法）に基づく、公営企業の収支状況を示す指標となる資金不足比率（不良債務÷営業収益）は 128%で、「経営健全化団体」となる基準（20%以上）を大きく上回る状況にあります。

一層の経営健全化の取組が必要

- ・今後、旅客数についても、人口減少社会の到来により自然増は期待できず、地下鉄財政はまことに厳しい状況にあり、増客を始めとする、なお一層の経営健全化の取組が必要です。

<10 年間（平成 21～30 年度）の収支見通し>

- ・今後の経営健全化計画策定の基礎資料を得るため、平成 21 年度から 10 年間の収支見通しを、一定の前提の下で試算しました。

経常損益は改善

- ・経常損益については、新給料表の導入効果などによる平均給与の低下により総人件費が削減できることや、運賃改定による増収などから、平成 19 年度決算では 159 億円の赤字が平成 30 年度時点では 57 億円改善し、102 億円の赤字となる見込みです。

現金収支の黒字化を達成

- ・現金収支（償却前損益）については、当面の目標としている、平成 23 年度での黒字化を達成し、平成 30 年度時点では、19 億円の黒字となります。

不良債務と資金不足比率は大幅に増加

- ・不良債務については、現金収支が黒字化しても、今後、建設費借入金の元金返済に見合う黒字幅ではないため増加します。特に、平成 26 年度以降は、経営健全化出資金が現時点では見込めないため急激に増加し、平成 30 年度時点では 944 億円という膨大な資金不足が見込まれ、資金不足比率についても、平成 30 年度時点で、368%となります。【別表 5】

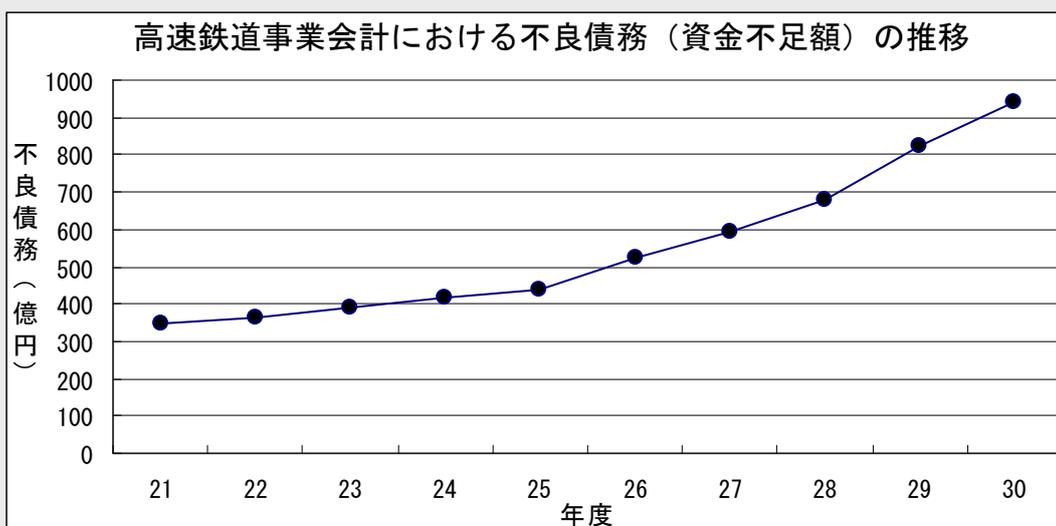
京都市の連結実質赤字比率が財政健全化団体の水準に達する見込み

- ・今後策定する「京都未来まちづくりプラン」で一般会計の財源不足を解消したとしても、地下鉄事業に係る本収支見通しを加えて試算した場合、連結実質赤字比率（京都市の全会計を連結した収支の状況を示す指標）は、平成 30 年度までに、早期健全化基準（16.25%以上）を上回り、京都市が財政健全化団体となる水準に達することが見込まれます。

【別表 5】 試算結果

(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



<収支見通し作成の主な前提>

◆事業規模

現行の営業キロ数及び在籍編成数としました。

◆運輸収益

お客様の数が平成 20 年度予算並み（332 千人／日）で推移するものとして見込みました。また、現在の地下鉄事業経営健全化計画（平成 16 年 3 月策定）に掲げられている平成 22 年度以降 5 年毎 5%の運賃改定が見込まれています。

◆一般会計補助金等

平成 25 年度で終了する経営健全化出資金と平成 21 年度で終了する利用者負担緩和支援補助を除き、現在の補助制度が継続するものとして見込みました。

◆三セク区間の直営化

三セク区間（御陵～三条京阪）の直営化に伴い、平成 21 年度以降は線路使用料に代えて、三セク会社から引継ぐ債務の返済金と資本費平準化債（※）の発行を見込みました。

※上記前提については、計画策定の過程で検討します。

※資本費平準化債とは…地下鉄の建設等に要した借入金について、年度間の元金負担の平準化を図る制度です。

2 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

- ① 平成 22 年度に現金収支を黒字化し以後黒字基調を堅持して、不良債務の増加を抑制する。
- ② 1 日あたりのお客様の数を平成 30 年度までに 5 万人の増加を目指す。

（3）主な健全化策

収入増加策

全市一丸となって増収に努めます。

① お客様増加策の実施

平成 30 年度までに 1 日あたりのお客様の数の 5 万人増加を目指します。（5 万人増による年間増収額は約 33 億円）

ア 地下鉄沿線エリアマップの活用などによる駅周辺の観光をはじめとした施設・催し等案内強化や、IC カードを活用した商業施設との連携、駅周辺での継続的なイベントの開催など、市の関係局区や大学、企業、団体、NPO など全市民の協力を得てお客様の増加に全力で取り組みます。

イ 市バスをはじめ、民間交通機関とのネットワークを最大限に活用し、情報の一体的な発信や乗り継ぎの利便性を向上するなど、お客様の増加を目指します。

ウ 市民の財産である地下鉄を、京都市のまちづくりや経済・文化活動などに最大限に活かすという視点で、全市的な取組として、「二条」「三条京阪」の駅周辺開発の促進や、沿線への大学や集客施設の誘致、公共施設の整備を目指します。

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



例えば、1 日 1 車両 1 人増客なら、1 日あたり 4 千人増で、年間約 2.8 億円の増収です。

② 駅ナカビジネスの拡大

平成 25 年度までに年間 5 億円の収入を目指します。

地下鉄駅の空きスペース等を有効に活用する「駅ナカビジネス」を拡大します。

これまでの「駅ナカビジネス」（19 年度決算での収入 5 千万円）

四条駅：「ミニ・コンビニ 都くん」、京都駅：「フレッシュジューススタンド」

北大路駅：コンビニエンスストア「洛マート」、京都駅：雑貨店「KiTTo」

山科駅・太秦天神川駅：ATM 設置、全駅：災害対応型自動販売機 など

更に拡大！

③ 所有資産の有効活用

地下鉄建設に要した残地の売却をはじめ、土地・施設の有効活用を促進します。

④ 運賃改定

年間の増収額は 5% の改定で約 11 億円です。

経営基盤の安定とお客様負担の適正化の視点にたって、現在の地下鉄事業経営健全化計画の 5 年毎 5% の運賃改定を見込んでいます。

① 総人件費の削減 100人以上の職員数削減を目指します。

民間委託化の拡大や業務の効率化による職員数の削減や管理職手当のカットなど総人件費の抑制を図ります。

ア 民間委託化の拡大

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

【これまでの実施状況】

平成19年4月～ 5駅（十条・くいな橋・蹴上・東山・二条城前）

平成20年1月～ 2駅（西大路御池・太秦天神川）

平成20年4月～ 3駅（北山・五条・二条）

合計10駅で実施中

(イ) 管理監督業務を除く車両保守業務を、全て民間委託とします。

イ 業務の効率化

全ての業務の点検・見直しを行い、効率化による人員削減を図ります。

ウ 管理職手当のカット

京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策に加えて、管理職手当のカットを行います。

② 地下鉄設備の更新期間の延長 5年間の更新費用の削減額は16億円です。

開業30年を迎える烏丸線の設備更新について、安全に留意しつつ更新期間を延長します。

【更新期間を延長する主な設備】

・改集札機 13年→18年

・券売機 13年→18年

・昇降機設備 30年→35年

③ 経費の削減 平成25年度予算で20年度経常経費の10%を削減します。

契約手法の改善などあらゆる事業を徹底的に見直し、経常経費の削減を図ります。

④ 高金利建設企業債の借換等による利息負担の軽減

5年間の累計で55億円の収支改善効果があります。

国において創設された「公的資金補償金免除繰上償還」制度を活用した、金利5%以上の高金利建設企業債の借換え（平成19～21年度）により、利息負担の軽減を図ります。

【平成19年度末の利率別企業債残高】

（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
企業債残高	2,537	370	433	505	3,845

① 経営健全化出資の継続

国制度を活用した地下鉄事業経営健全化計画に基づき、平成 25 年度までの出資を継続するとともに、京都市のみを対象とする平成 26 年度以降の制度創設を国に要望します。

【現行計画 平成 16 年度～平成 25 年度に総額 640 億円を出資】

経営健全化出資とは…

平成 15 年度に国において創設された制度で、全国的に経営状況が厳しい地下鉄事業について、不良債務の抑制と財政構造の強化を図るために、国が健全化団体の指定を行い、起債措置に基づく一般会計からの出資を認めるものです。

【制度活用団体 札幌市、横浜市、名古屋市、京都市】

② 三セク区間の直営化に伴う一般会計からの新たな出資

東西線三セク区間の鉄道資産の取得に対して、国の起債措置を受け、一般会計から地下鉄会計に新たに出資を行います。

【平成 20 年度から、約 15 年間に総額 180 億円を出資】

三セク区間の直営化とは…

地下鉄東西線御陵・三条京阪間は、第三セクターが鉄道施設を建設・保有し、これを京都市が線路使用料を負担して借り受け、運行を行ってききましたが、今後の負担軽減と不良債務の抑制を図るため、国と協議を行い、京都市直営方式に改めることとしました。

③ 高金利建設企業債の借換制度の拡充

現在金利 5%以上が対象となっている建設企業債の借換制度について、5%未満も対象となるよう、更なる拡充を国へ要望していきます。

(4) 健全化策実施後の収支見通し

健全化策の実施による効果を見込み、収支見通しを算定しました。健全化による効果は以下のとおりになります。

経常損益の収支改善効果は、5年間で111億円

平成25年度時点で113億円の赤字が28億円改善し85億円の赤字となり、5年間の累計収支改善効果額は111億円に上ります。

現金収支の黒字を1年前倒しで達成

現在の「地下鉄事業経営健全化計画」の目標である平成23年度の現金収支（償却前損益）の黒字化を1年前倒し、平成22年度に達成できます。また、平成25年度時点で、11億円の黒字が27億円改善し38億円の黒字となり、累計でも105億円の改善を図ることができます。

不良債務の増加を大幅に抑制

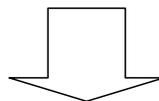
健全化実施前で見込んでいた平成25年度時点の不良債務額439億円は、現金収支を105億円改善することなどにより、335億円の赤字に止めることができ、5年間の増加累計額を6億円増に抑制することができます。

なお、健全化実施後の平成26年度以降で不良債務の大幅な増加が発生する要因としては、現時点では平成26年度以降の健全化出資制度が見込めないこと、また、平成29年度では企業債の償還額が多額に上る時期が到来することによるものです。【別表6】

【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】

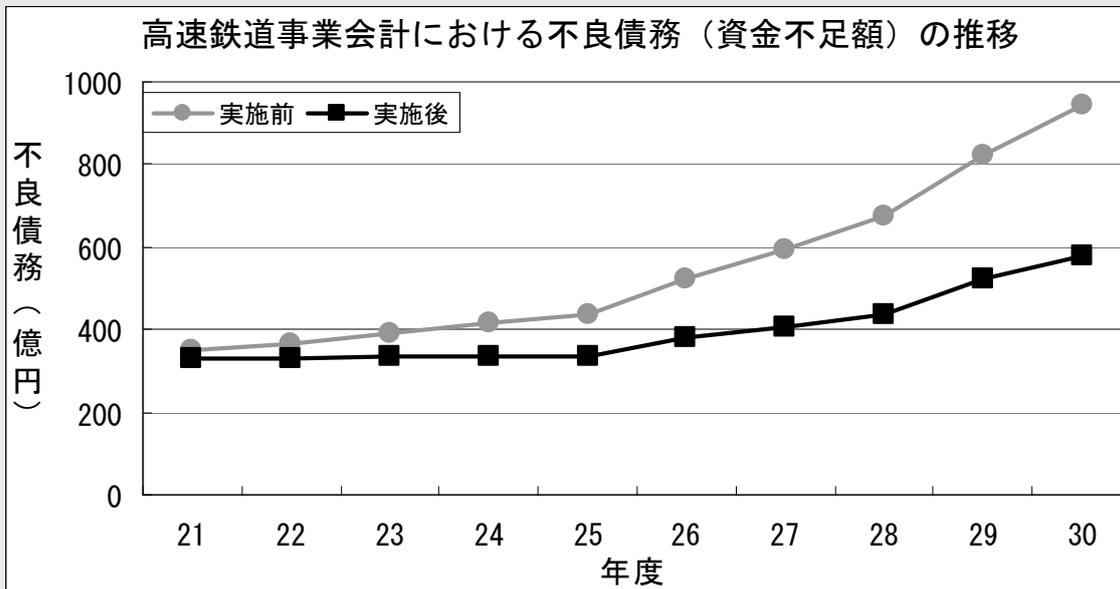
(単位：億円)

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

○健全化策の実施（P.8～10）による効果を見込み、平成26年度以降は25年度時点の効果が続くものとして算定しました。

○お客様の数について、1日あたりの人数は平成21～25年度は2千人ずつ増加、26～30年度は8千人ずつ増加し、30年度では38万2千人と見込みました。

【別表 6】 健全化策実施前後の不良債務の推移比較（10 年間）



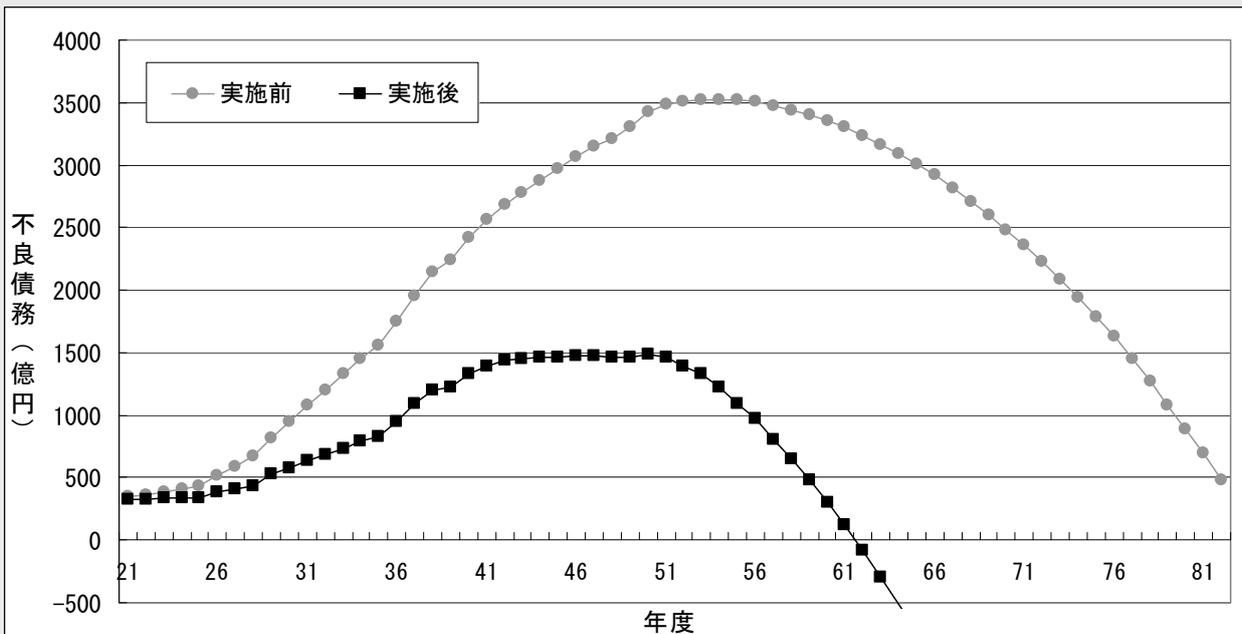
(5) 不良債務の将来見通し

長期的な視点にたって、地下鉄事業の経営健全化を図るため、不良債務の将来見通しを試算しました。経営健全化策の実施前後を比較すると、不良債務の最大値は大幅に減少し、解消年度も23年早くなるものの、不良債務の最大値は1,490億円と多額に上っています。【別表7】

このため、長期的な収支改善を図るには、大幅なお客様の増加、運賃改定に加えて、健全化出資制度の継続や建設企業債の借換制度の拡充による利息負担の軽減など、国からの制度的な支援が不可欠です。

【別表7】健全化策実施前後の不良債務の推移比較（長期）

	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



※健全化実施後のお客様の数は平成30年度と同様の38万2千人で見込んでいます。5年毎5%の運賃改定を見込んでいます。

京都市自動車運送事業経営健全化計画案 (骨子)

平成20年12月
京都市交通局

目 次

はじめに	1
1 市バス事業の現状と経営健全化の取組	
(1) 市バス事業の現状	1
(2) これまでの経営健全化の取組	3
(3) 今後の見通し	6
2 次期経営健全化計画案（骨子）	
(1) 計画期間	8
(2) 目標	8
(3) 主な健全化策	8
(4) 健全化策実施後の収支見通し	11

はじめに

市バス事業につきましては、これまでから数次にわたる経営健全化計画を推進し、経営改善に努めてきました。このたび、平成 15 年 3 月に策定した現在の計画である「京都市交通事業ルネッサンスプラン」が平成 20 年度に計画期間の最終年度を迎えることから、引き続き健全化を進めるため、新たな経営健全化計画案（骨子）を作成しました。

今後、この計画案（骨子）をもとに、市会、専門家で組織する有識者会議、市民意見募集など、幅広くご意見を聞き、市民の英知を結集した実効性のある計画にしていきます。

策定スケジュールについては、市バス事業が平成 21 年度に地方公共団体財政健全化法に基づく経営健全化団体となる見込みであり、同法に基づく経営健全化計画の策定が必要となるため、平成 20 年度内を目途に計画案という形で策定し、それを基本に市会の議決を経て平成 21 年度中に最終的な計画としたいと考えています。

1 市バス事業の現状と経営健全化の取組

(1) 市バス事業の現状

お客様の数の減少による赤字の増大

- ・市バスのお客様の数は、市電廃止直後の昭和 55 年度の 1 日あたり 59 万 8 千人をピークに、その後のモータリゼーションの進展や地下鉄の開業などにより減少し続けてきました。
- ・財政収支については、昭和 40 年代から 50 年代にかけ、一時赤字が増加しましたが、平成 4 年度には一旦、累積赤字や不良債務（※1）を解消しました。
- ・しかしながら、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（※2）は平成 5 年度から 10 年続けて赤字となり、平成 14 年度には累積欠損金（※3）が過去最高の 163 億円となりました。

経営健全化により累積欠損金は徐々に解消

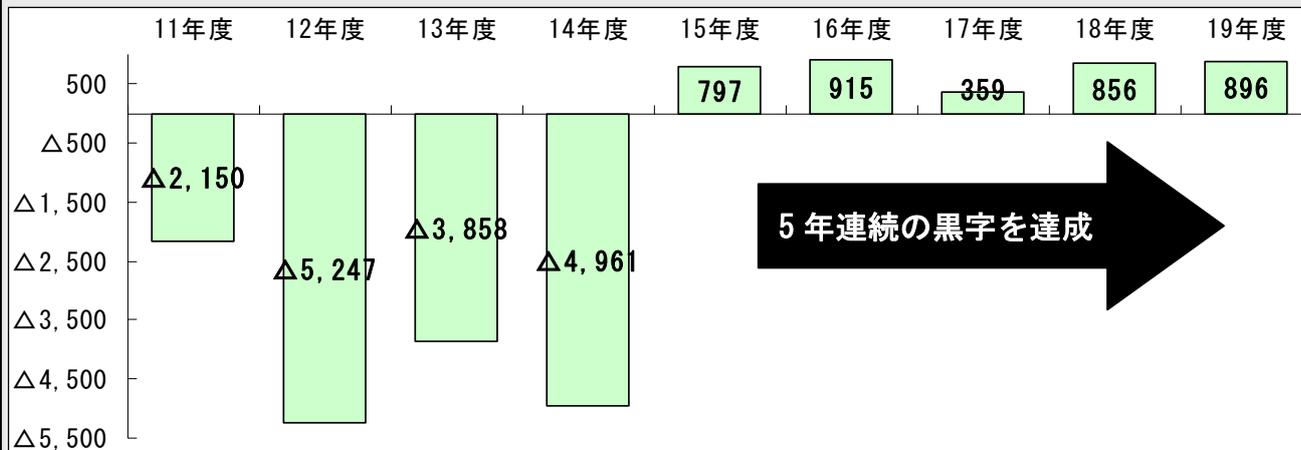
- ・このため、数次にわたる経営健全化に取り組み、その結果、平成 15 年度には 11 年ぶりの黒字決算に転じました。その後、平成 19 年度決算で 5 年連続の黒字となり、累積欠損金を 122 億円に減少させるに至っています。【別表 1】
- ・この間のお客様の数は、減少を続けてきましたが、新しい定期券やカード乗車券の発売、観光客の増加を背景とした観光システムの増強などにより、平成 18 年度以降は増加に転じることができました。【別表 2】

※1 不良債務とは…日常の運転資金不足額のことであり、言い換えれば、支払に支障を来さないように金融機関などから一時的に借り入れている金額です。

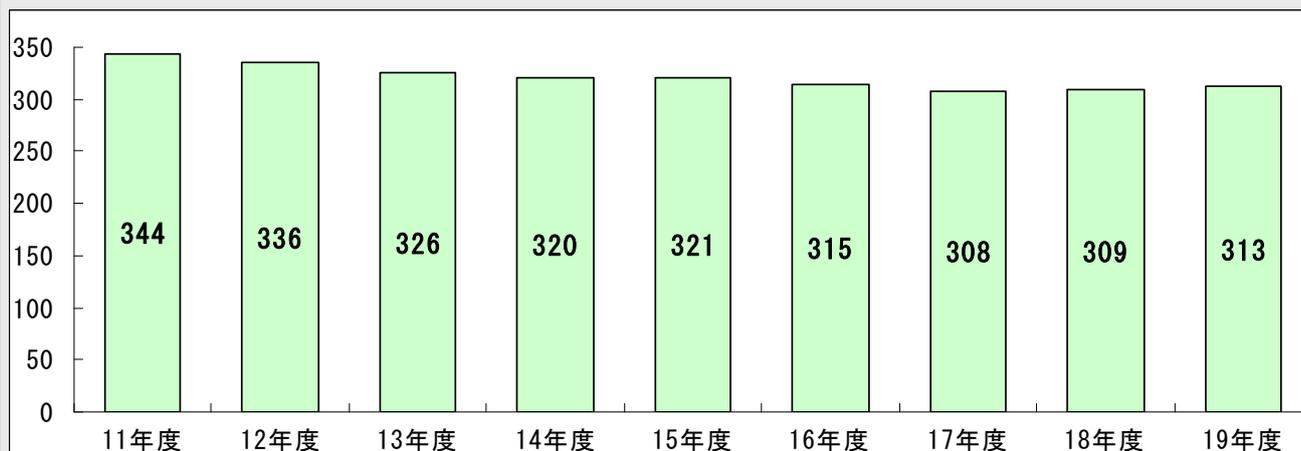
※2 経常収支とは…主たる営業活動により生じた経常収益（運賃収入、広告料、補助金など）と経常費用（人件費、経費、減価償却費、支払利息など）を差し引きしたものです。

※3 累積欠損金とは…毎年度の収益と費用の収支差を積み上げたものです。

【別表1】 経常収支の推移（単位：百万円）



【別表2】 1日平均旅客数の推移（単位：千人）



(2) これまでの経営健全化の取組

- ・平成5年度以降の累積赤字の増加に対応するため、交通局では平成6年度以降、数次にわたる経営健全化に取り組んできました。
- ・主な取組としては、平成9年に、地下鉄の開業にあわせて、山科・醍醐地区と岩倉・大原地区から撤退し、**民営バスに一元化**しました。
- ・平成12年には官民の運転士給与格差が大きい中で、南西部地域の赤字路線の維持対策として、全国で初めて**運行を民間バス事業者に委託**する「管理の受委託」を実施するとともに、新給料表を導入し**市バス運転士の給与を引き下げ**ました。
- ・その後、「管理の受委託」を拡大し、平成19年3月には制度の上限である事業規模の2分の1を委託化するに至りました。また、市バス運転士の平均給与も大きく下がり、ほぼ民間のバス運転士の給与水準に近づいており、今後も高齢運転手の退職にともない減少していきます。
- ・平成13年3月には、お客様数の減少に応じて効率的な運営を行うために、重複路線の整理・統合など市バス路線の再編を行い、**総走行距離の6%の削減**を図りました。また、この間2つの営業所の廃止を行いました。
- ・平成8年9月には、受益者負担をお願いするため、**市バス運賃の改定**も行いました。
- ・また、市バス事業は公営で実施しており、赤字であっても生活に必要な路線を可能な限り維持することが求められることから、**一般会計からの支援**として、生活支援路線補助金を平成16年度から実施してきました。
- ・**増客対策**としましては、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などを実施してきました。

①健全化による効果

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・職員数の削減
平成11年度1,601人 ⇒ 平成19年度829人【別表3】・1人あたり平均給与の低下
平成11年度9,182千円 ⇒ 平成19年度7,449千円【別表3】・「管理の受委託」の財政効果
平成12～19年度の累計約100億円・人件費比率（費用に占める人件費の比率）の低下
平成11年度73% ⇒ 平成19年度45%【別表4】
これは、全国公営事業者の中でも最も低い水準です。 |
|---|

②主な取組状況

「京都市交通事業経営健全化プログラム 21（平成 12～14 年度）」における主な取組

- 【人件費の削減】
- ・全職員の給料，調整手当，期末手当を 5～7%減額
 - ・管理職手当を職制に応じて 10～20%削減
 - ・新規採用職員（バス運転士）について，国家公務員行政職俸給表（二）に相当する給料表を適用し，給与費を圧縮



「京都市交通事業ルネッサンスプラン（平成 15～20 年度）」における主な取組

【経営体質強化の取組】

- ・交通局が運賃・ダイヤ・路線などに責任を持ちながら運行を民間バス事業者に委託する「管理の受委託」を事業規模の 2 分の 1 まで拡大するなど，職員数を大幅に削減
- ・管理職手当を職制に応じて 20～100%削減
- ・新規採用職員（バス運転士）について，初任給を引き下げ，給与費を圧縮
- ・特殊勤務手当の見直しや廃止，超過勤務手当の縮減など，手当を大幅に削減
- ・経費について，平成 14 年度予算比 10%削減

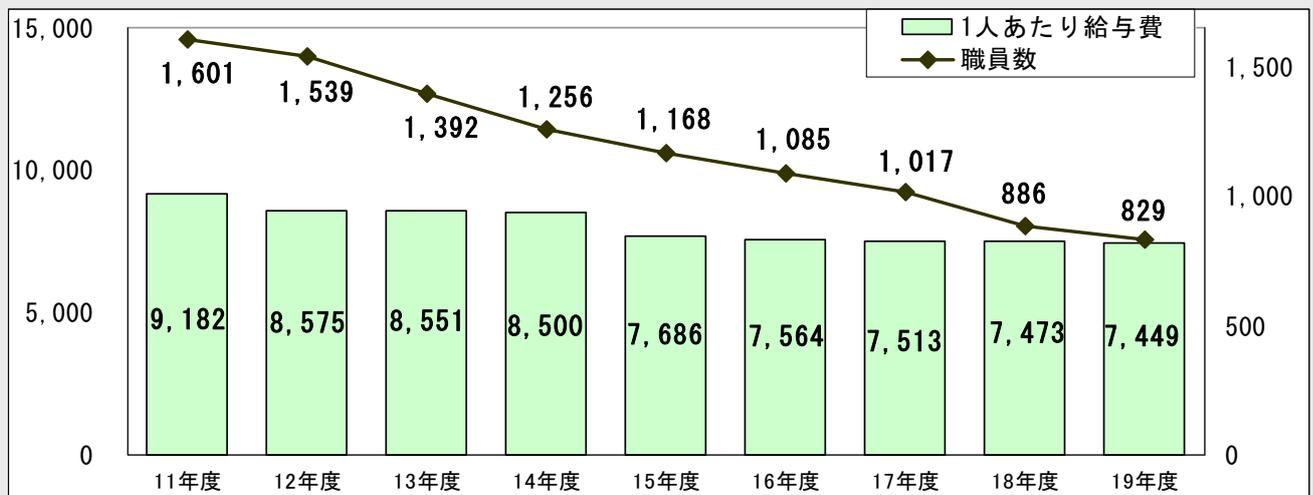
【財政構造強化の取組】

- ・「生活支援路線」を設定し，一般会計による「生活支援路線補助金」を創設

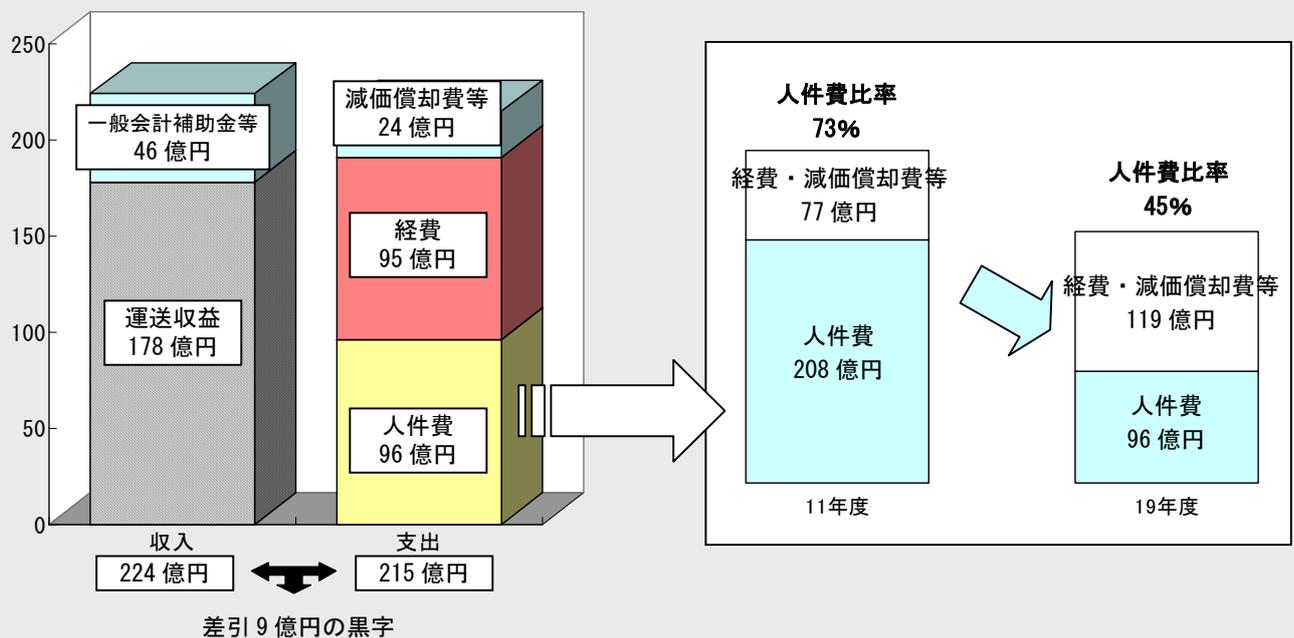
【旅客増対策の取組】

- ・一定のエリア内のバスが乗り放題となる「市バス通勤フリー定期券」や均一運賃区間内全線を利用可能となる大学生向け通学定期券など，便利でお得な定期券を発売
- ・トラフィカ京カードによる市バス・市バス，市バス・地下鉄乗継割引の実施
- ・地下鉄延伸に伴う新駅への接続を中心とした市バス路線・ダイヤの再編

【別表3】 職員数（単位：人）と1人あたり平均給与（単位：千円）の推移



【別表4】 平成19年度決算における財政構造と経常費用のうち人件費の占める割合



(3) 今後の見通し

計画を上回る速度で黒字体質へ転換

- ・平成 15 年度からの「京都市交通事業ルネッサンスプラン」に基づき厳しい経営健全化を推進してきたことにより、計画を上回る速度で目標とする黒字体質への転換を果たし、不良債務を解消しつつあります。

一方、資金不足比率は、「経営健全化団体」となる基準を上回る状況

- ・これからも、引き続き黒字を維持できる見込みではありますが、平成 19 年度決算における不良債務は未だ 120 億円に上っており、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく、公営企業の収支状況を示す指標となる資金不足比率（不良債務÷営業収益）は 63%で、「経営健全化団体」となる基準（20%以上）を上回る状況にあります。

一層の経営健全化の取組が必要

- ・今後の見通しとしては、120 億円に上る不良債務の解消を可能な限り早期に図る必要があること、また、非常に厳しい財政状況にある一般会計からの補助金を可能な限り減らす努力が求められていること、人口減少社会の到来により旅客数の大幅な増加が見込めないこと、さらに、団塊世代の大量退職や原油高に伴う軽油の高騰など、引き続き経営環境は厳しい状況にあり、なお一層の経営健全化の取組が必要です。

<収支見通し>

- ・今後の経営健全化計画策定の基礎資料を得るため、平成 21 年度から 10 年間の収支見通しを、一定の前提の下で試算しました。

経常損益は、総人件費の減少で黒字を維持

- ・その結果、経常損益については、原油高に伴う燃料費の増加があるものの、新給料表の導入効果による平均給与の低下や大量退職のピークが過ぎることにより、総人件費が減少するため、一般会計からの補助が前提ですが、平成 21 年度以降、毎年、黒字を維持できる見込みとなっています。

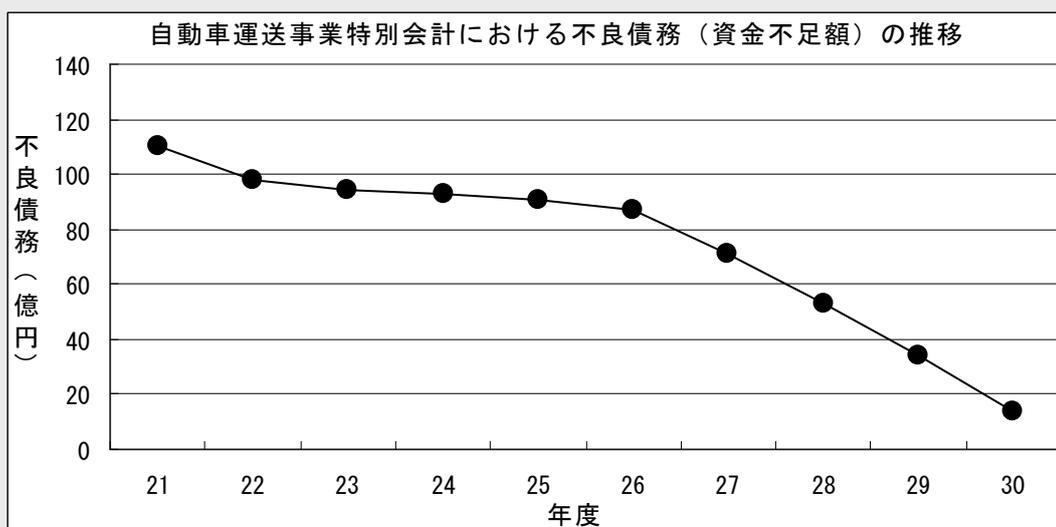
不良債務と資金不足比率は徐々に減少

- ・不良債務については、徐々に減少し、平成 30 年度時点では 14 億円になる見込みです。このため、資金不足比率は、平成 29 年度時点で 17%となり、「経営健全化団体」の基準（20%以上）を下回ることとなります。【別表 5】

【別表5】試算結果

(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



<収支見通し作成の主な前提>

◆事業規模

現行の営業キロ数及び在籍車両数としました。

◆運送収益

お客様の数は、平成 19 年度決算並み（313 千人/日）で推移するものとして見込みました。

◆一般会計補助金

現在の補助制度が継続する
として見込みました。

軽油のコスト増 3 億円の解消には、お客様増なら、1 日 5 千人増、運賃改定なら、約 2% のアップが必要です。

◆経費

燃料費を直近の軽油契約単価で算定し（平成 21 年度以降各年度 3 億円の増）、そのほかは、平成 20 年度予算の数値を基礎に見込みました。

◆建設改良費

IC カード（PiTaPa）導入経費などを見込みました。

◆管理の受委託

現在の 2 分の 1 委託の体制で見込みました。

※上記前提については、計画策定の過程で検討します。

2 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）主な健全化策

収入増加策

お客様の視点に立ち、増客・増収に取り組みます。

① お客様増加策の実施

1 日あたりお客様数 7 千人増を目指します。
(平成 19 年度 313 千人→25 年度 320 千人, 7 千人増による年間増収額は約 4 億円)

ア 増客に向けた系統・ダイヤの編成

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など、地下鉄をはじめ民間交通機関とのネットワークを生かしたお客様の増加につながる系統・ダイヤを編成します。

イ バス待ち環境の向上



新たにバス停広告を導入し、広告料収入を財源としてバス停上屋やベンチを設置するなど、バス待ち環境を向上させることにより、お客様の増加を図ります。

(イメージ)

ウ 定時性の向上

市の交通施策や京都府警察と連携して走行環境を改善することにより、定時性を確保し、市バスの利用促進を図ります。

エ マイカーから市バス利用への転換

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。



例えば、京都市の 147 万市民が、年にさらに 1 往復ご乗車いただければ、1 日あたり 8 千人増で、およそ年間 5 億円の増収です。

② 所有資産の有効活用

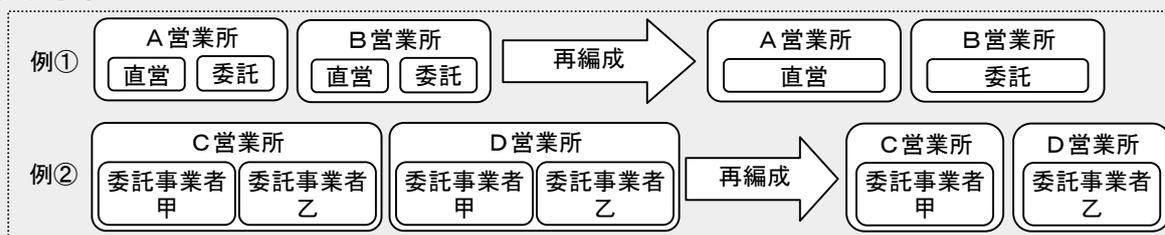
営業所敷地などの民間活用を促進します。

① 総人件費の削減 ← 60人以上の職員数削減を目指します。

営業所の再編成、民間委託化、組織・体制のスリム化等による職員数の削減や管理職手当のカットなど総人件費の抑制を図ります。

ア 営業所の再編成

現在、事業規模の2分の1で実施している「管理の受委託」について、直営と委託又は、複数の委託事業者で運行を分担している営業所を見直し、再編成することにより、管理コストの削減（直営の人員削減と委託事業者への委託料削減）を図ります。



イ 自動車整備業務の民間委託化

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。

ウ 業務の見直しによる組織・体制のスリム化

全ての業務の点検・見直しを行い，組織・体制のスリム化を図り，人員の削減と嘱託化を推進します。

エ 管理職手当のカット

京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策に加えて，管理職手当のカットを行います。

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年に延伸します。（5年間の更新費用の削減額は10億円）

安全に十分留意して，現在の車両更新年数である14年を，原則，民間で上限とされている18年に延伸するとともに，各年度の更新車両数を平準化します。これにより，一般会計からの市バス購入費に対する補助金を削減します。

③ 経費の削減 ← 平成25年度予算で20年度経常経費の5%を削減します。

あらゆる事業を徹底して見直し，経常経費を削減します。

④ 定期観光バス事業からの撤退

現在，京阪バス42両と市バス5両で運行していますが，市バス部分の収支赤字が解消できないため，京阪バスの了解を得て，定期観光バス事業から撤退します。

なお，市バスの観光系統については，これまで以上に充実を図ります。

① 生活支援路線補助金の縮減 5年間累計で10億円を削減します。

引き続き、市民生活に必要な路線を維持するため、生活支援路線補助金は継続しますが、補助金総額の縮減を図ります。

【参考】平成19年度決算 12億円

生活支援路線補助金とは…

平成15年4月の「京都市交通事業審議会」からの提言に基づき、平成16年度から措置された補助金で、赤字であっても市民生活に必要な市バス路線である「生活支援路線」を守り、市バスのネットワークを維持するための一般会計からの財政支援です。

② 市バスの購入費に対する補助金の縮減

5年間で、更新年数延伸により18億円、補助率の見直しにより11億円、合計29億円を削減します。

市バスの更新年数を14年から18年に延伸することにより、市バス購入費に対する補助金を削減します。あわせて、一般会計からの補助率を削減します。

【参考】平成19年度決算 18億円

市バス購入費に対する補助金とは…

昭和53年度から措置されている一般会計からの補助金で、環境にやさしいバス車両の導入、バリアフリー施策の促進及び市バス事業に対する財政支援を目的としています。

(4) 健全化策実施後の収支見通し

○健全化策の実施による効果に基づき、収支見通しを算定しました。

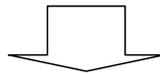
○健全化努力による財政効果額は5年間累計で47億円となる見込みです。これにより、一般会計補助金を5年間累計で39億円削減するとともに、平成28年度には資金不足比率20%を下回り、目標としている平成30年度には不良債務が解消します。【別表6】

○平成31年度以降は、経常損益の黒字分を、一般会計からの市バスの購入費に対する補助金の更なる削減に充当することが可能となります。

【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



【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	—

【別表6】 健全化実施前後の不良債務の推移比較

