

第 2 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2月  
京都市交通局

# ◎平成21年度 地下鉄事業予算のポイント

平成21年度予算は、経営健全化計画案（骨子）に掲げた健全化策を盛り込み「22年度での現金収支の黒字化」という目標に沿って予算を編成

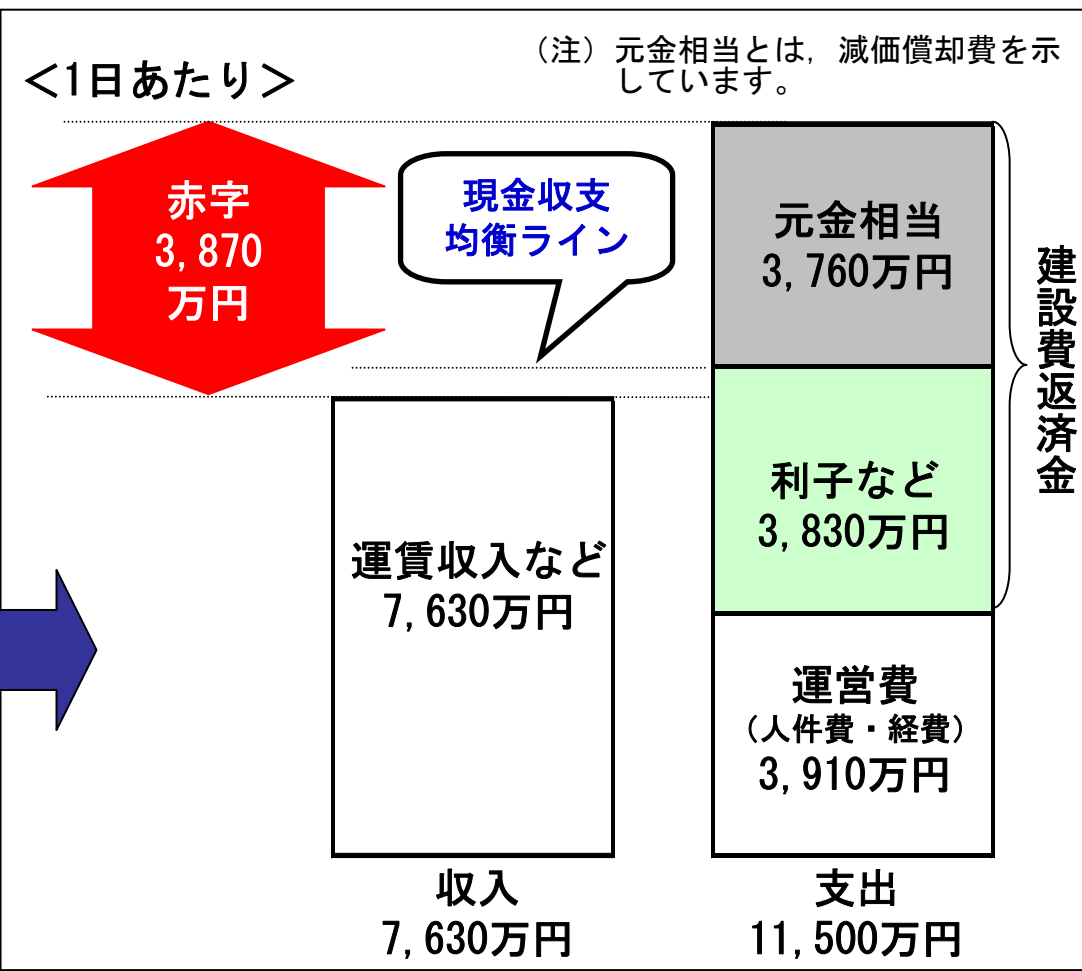
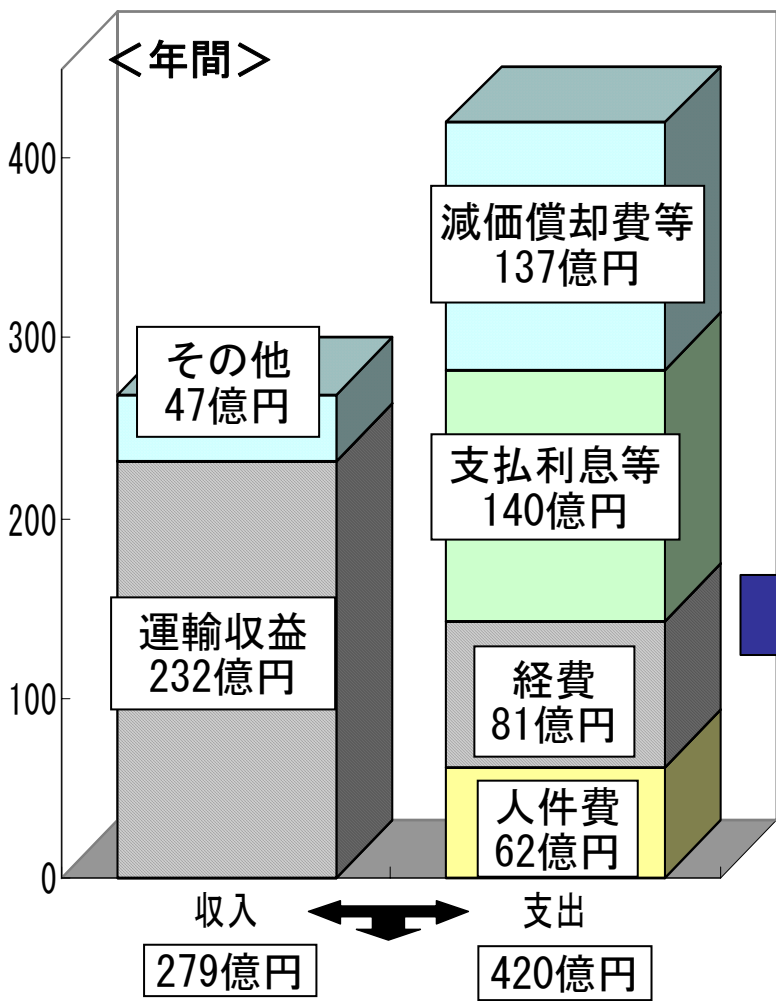
## ① 経常損益 △141億円

141億円の赤字予算であるが前年度と比べると、人件費の削減や利子負担の軽減、駅ナカビジネスの拡大などにより、17億円の改善が図れた。

## ② 現金収支 △5億円

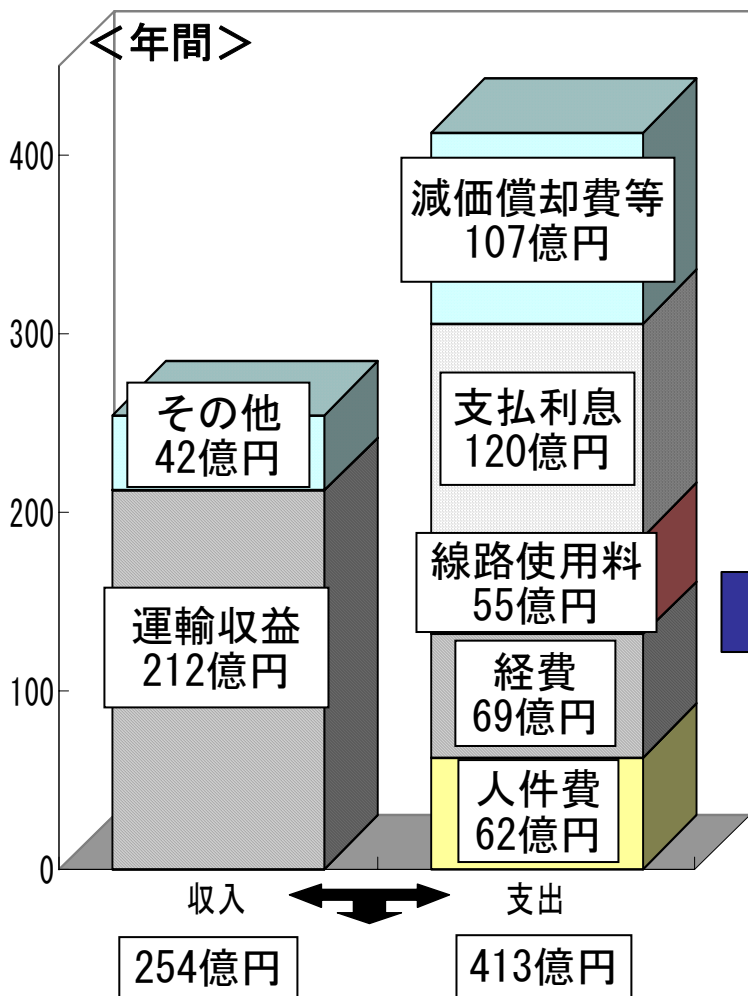
三セク区間（御陵・三条京阪間）スキーム変更の効果などにより、前年度予算に比べ大幅に改善（52億円）し、△5億円となった。

# ◎地下鉄事業の経常収支（21年度予算に置き換え）



- ・ 毎日の赤字額は、19年度の4,300万円から3,870万円に改善
- ・ 現金収支は黒字化に近づく

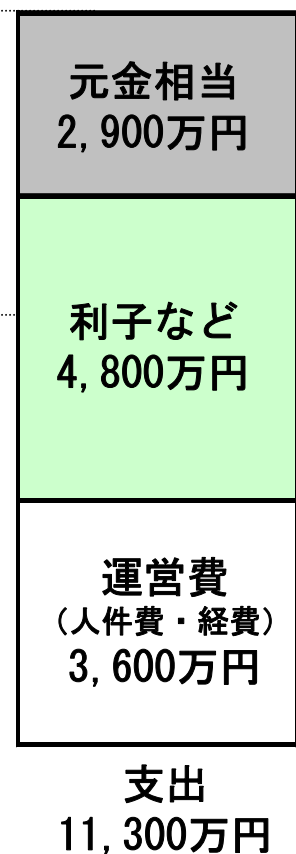
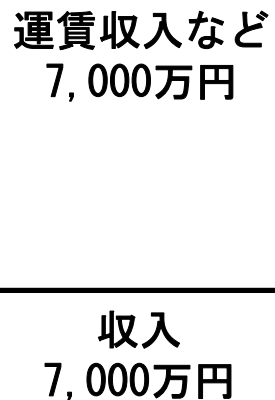
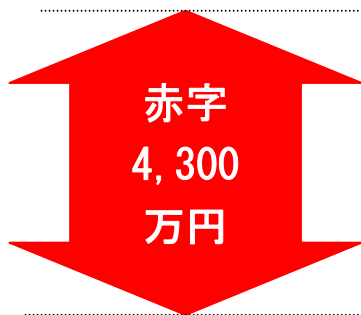
# ◎地下鉄事業の経常収支（19年度）



差引 **159億円**の赤字

<1日あたり>

(注) 元金相当とは、減価償却費を示しています。



運賃収入で日々の運営費は賄っていますが、  
建設費返済金が多額なため、

毎日**4,300万円**もの**赤字**が発生

# ◎不良債務が増大することによる問題点

「一時借入金」…市の基金会計や市中の銀行から、短期借入を行っています。

## ① 運転資金の不足とその手当

運転資金の不足額（不良債務）は、一時的な資金の借入で賄えるが、調達できる資金額には限界があるため、不良債務を抑制する必要がある。

（参考）19年度決算

年度末時点の不良債務額 291億円

年間最大一時借入金額 442億円

一時借入金利率（平均）0.8%

一時借入金による年間利息所要額 2億7千万円

## ② 財政健全化法における資金不足比率

財政健全化法によると、資金不足比率（不良債務÷営業収入）

**20%未満**が、健全な指標とされている。（19年度決算 128%）

# 地方公共団体の財政の健全化に関する法律について

(指標の公表は平成19年度決算から、財政健全化計画の策定の義務付け等は平成20年度決算から適用)

新しい法制

## 健全段階

- 指標の整備と情報開示の徹底
  - ・フロー指標：実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率
  - ・ストック指標：将来負担比率＝公社・三セク等を含めた実質的負債による指標
- 監査委員の審査に付し議会に報告し公表

## 財政の早期健全化

- 自主的な改善努力による財政健全化
  - ・財政健全化計画の策定（議会の議決）、外部監査の要求の義務付け
  - ・実施状況を毎年度議会に報告し公表
  - ・早期健全化が著しく困難と認められるときは、総務大臣又は知事が必要な勧告

## 財政の再生

- 国等の関与による確実な再生
  - ・財政再生計画の策定（議会の議決）、外部監査の要求の義務付け
  - ・財政再生計画は、総務大臣に協議し、同意を求めることができる
  - 【同意無】
    - ・災害復旧事業等を除き、地方債の起債を制限
  - 【同意有】
    - ・収支不足額を振り替えるため、償還年限が計画期間内である地方債（再生振替特別債）の起債可
  - ・財政運営が計画に適合しないと認められる場合等においては、予算の変更等を勧告

## 公営企業の経営健全化

健全財政

財政悪化

従来の制度

### <従来の制度の課題>

- ・分かりやすい財政情報の開示等が不十分
- ・再建団体の基準しかなく、早期是正機能がない
- ・普通会計を中心にした収支の指標のみで、ストック（負債等）の財政状況に課題があっても対象とならない
- ・公営企業にも早期是正機能がない等の課題

## 地方財政再建促進特別措置法

- 赤字団体が申出により、財政再建計画を策定（総務大臣の同意が必要）
- ※赤字比率が5%以上の都道府県、20%以上の市町村は、法に基づく財政再建を行わなければ建設地方債を発行できない

○公営企業もこれに準じた再建制度（地方公営企業法）

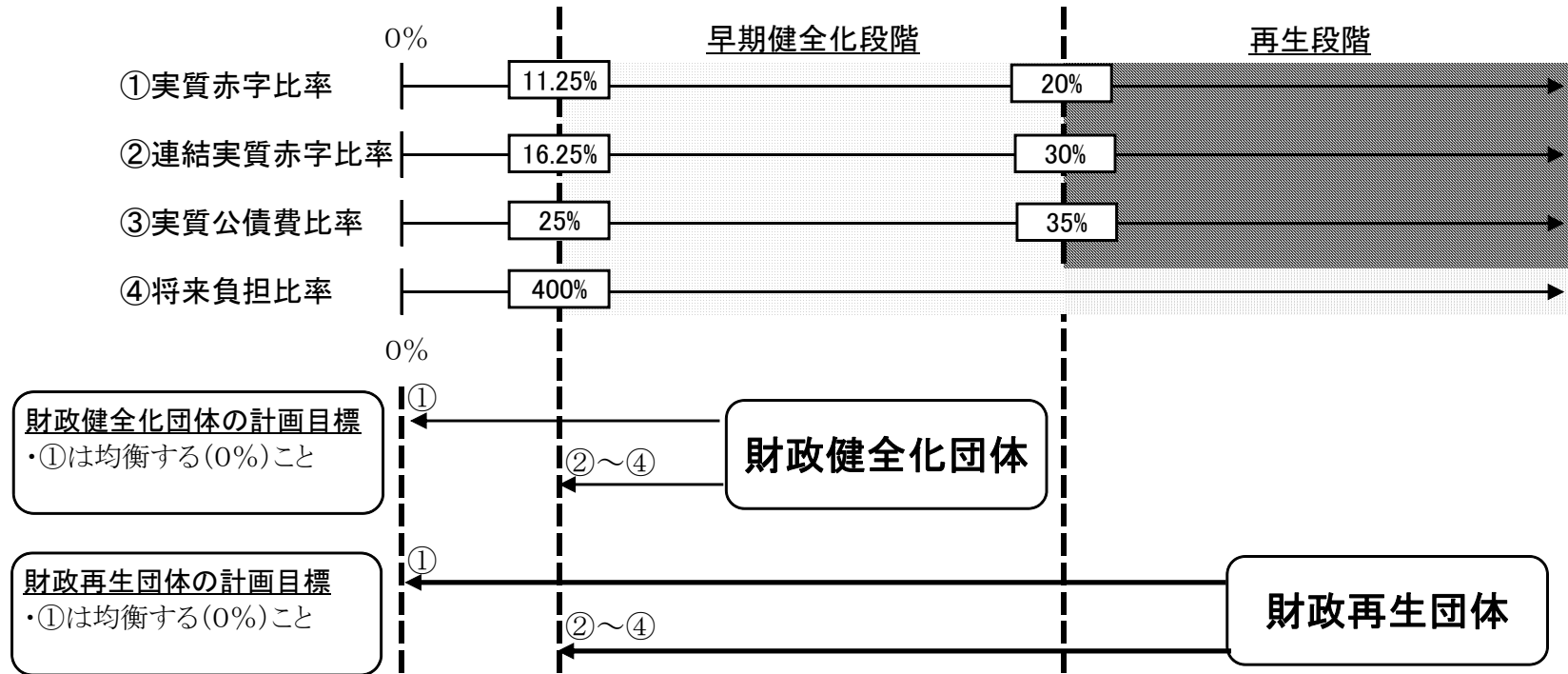
# 財政の早期健全化・財政の再生・公営企業の経営健全化のイメージ

(財政の早期健全化・再生)

早期健全化基準 =  $\alpha$  %

財政再生基準 =  $\beta$  %

財政悪化



(公営企業の経営健全化)

経営健全化基準 =  $\gamma$  %

公営企業 ⑤ 資金不足比率

計画目標  
・⑤は $\gamma$ を下回ること

経営健全化団体

20%

⑤

# 19年度決算における京都市の健全化指標

○実質赤字比率	-
○連結実質赤字比率	10.45%
○実質公債費比率	12.9%
○将来負担比率	234.6%
○資金不足比率	地下鉄128.8%
	市バス 63.1%

## 政令市で唯一の連結実質赤字

地下鉄（291億円）、市バス（120億円）の不良債務、  
国民健康保険（104億円）の累積赤字が大きく影響している。

連結実質赤字比率改善のためには、  
市バス・地下鉄の経営健全化が不可欠



# 地下鉄事業の経営健全化について

3つの課題について議論いただきます。

論点1 収入増加策

論点2 コスト削減策

論点3 一般会計の支援と国への要望

# 論点 1 収入増加策

## ポイント①

お客様数を大幅に増加させるためには？

- ・ 駅周辺の施設・催し等案内強化，継続的なイベントの開催
- ・ 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
- ・ 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

## ポイント②

達成すべきお客様数の目標は？

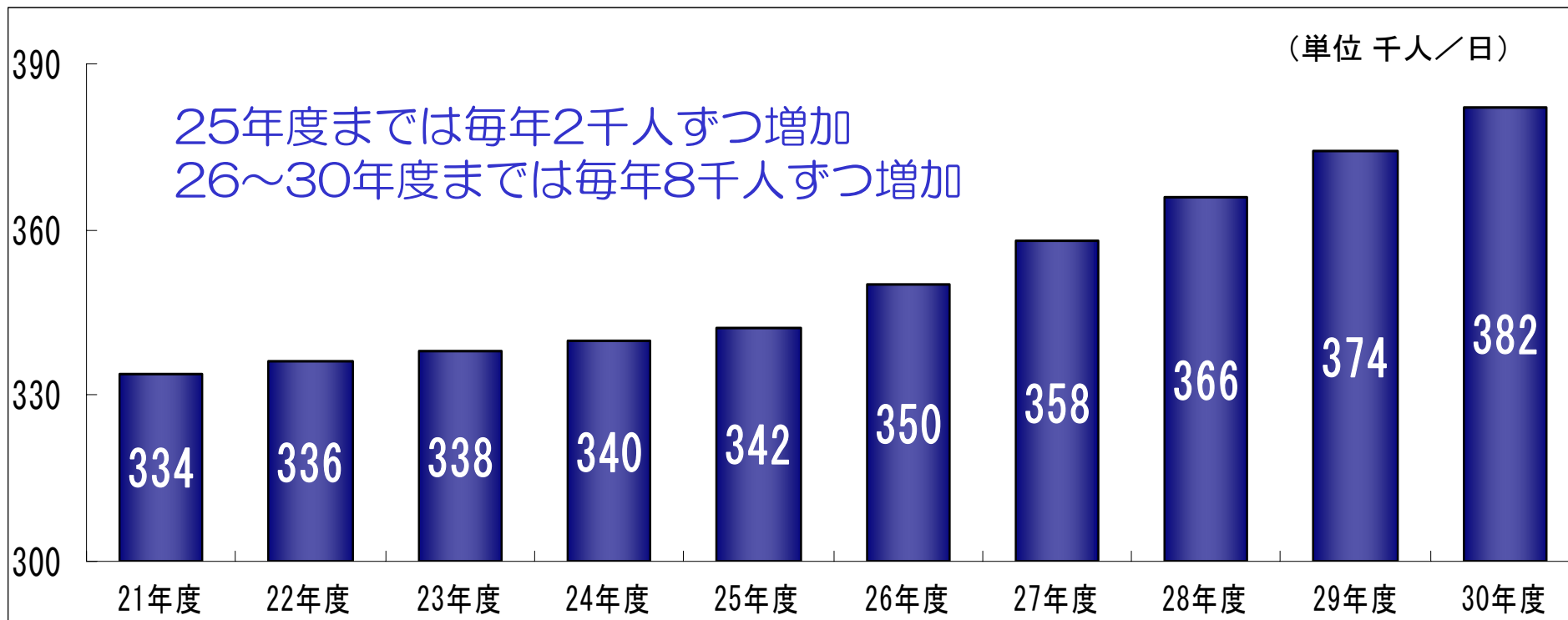
## ポイント③

今後の駅ナカビジネス拡大方法は？

## ポイント④

運賃改定の必要性は？

# ◎平成30年度までのお客様数の見込みについて



●平成25年度までは短期的な増客に取り組み、毎年2千人ずつの増加を目指していきます。

●その間に、沿線に大規模な施設を誘致するなど、仕掛けや準備を進め、平成26年度以降、毎年8千人ずつのお客様の増加を目指します。

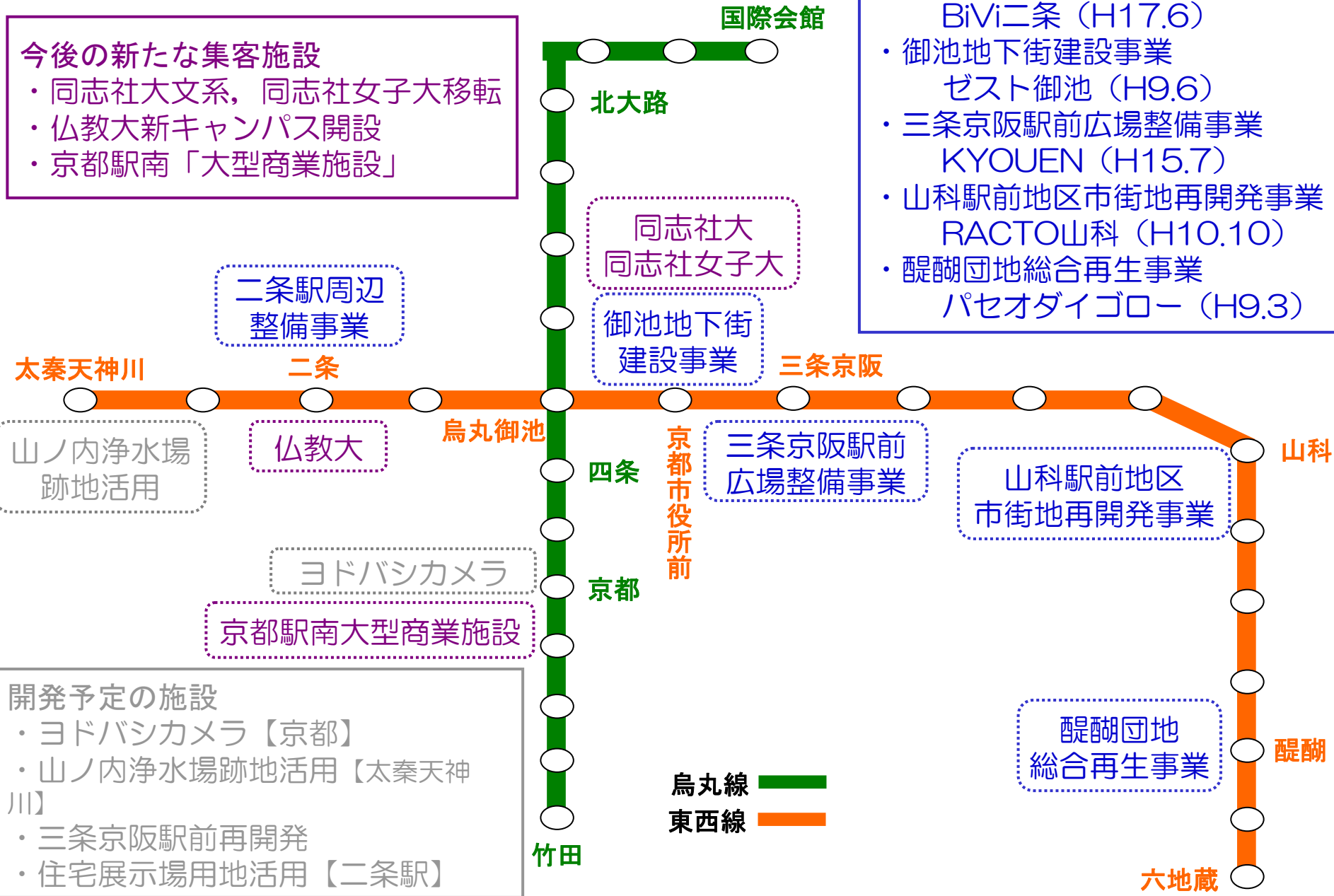
# ◎地下鉄沿線の集客施設

今後の新たな集客施設

- ・同志社大文系, 同志社女子大移転
- ・仏教大新キャンパス開設
- ・京都駅南「大型商業施設」

東西線沿線の関連5事業

- ・二条駅周辺整備事業  
BiVi二条 (H17.6)
- ・御池地下街建設事業  
ゼスト御池 (H9.6)
- ・三条京阪駅前広場整備事業  
KYOUEN (H15.7)
- ・山科駅前地区市街地再開発事業  
RACTO山科 (H10.10)
- ・醍醐団地総合再生事業  
パセオダイゴロー (H9.3)



開発予定の施設

- ・ヨドバシカメラ【京都】
- ・山ノ内浄水場跡地活用【太秦天神川】
- ・三条京阪駅前再開発
- ・住宅展示場用地活用【二条駅】

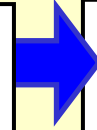
烏丸線 ■  
東西線 ■

# ◎駅ナカビジネスの取組

地下鉄駅の空きスペース等を有効に活用し、駅ナカビジネスを拡大

20年度から積極的に展開

銀行ATM, 災害対応型自動販売機, スイーツ店, パン屋



- ・ 21年度の早期に**拡大計画**を策定
- ・ 下半期から**大規模な展開**に

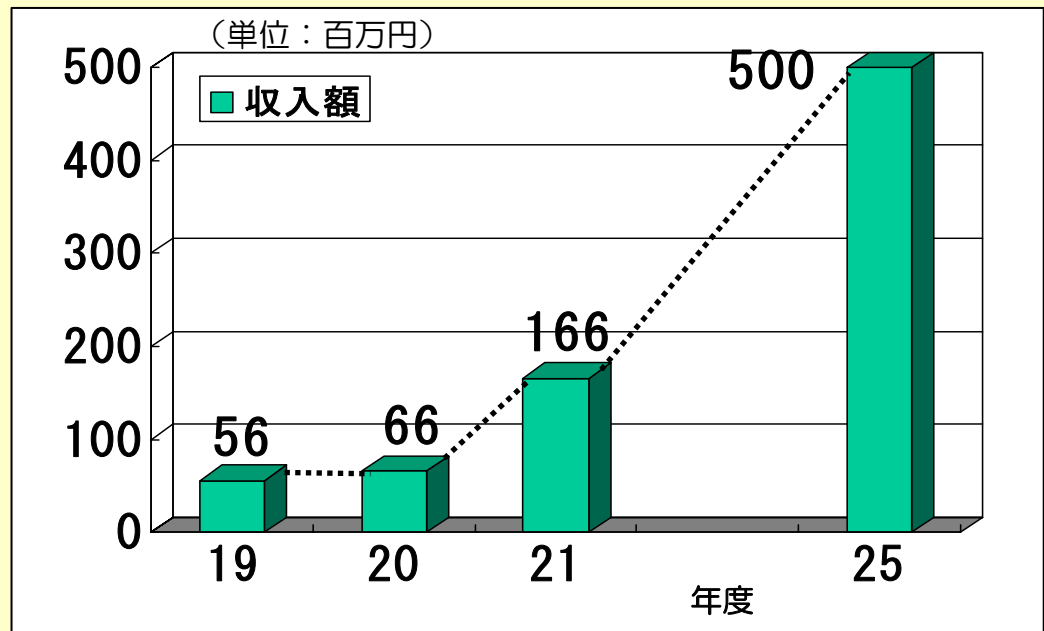


- ①どのような**業種・業態**を拡大していくのが良いのか？
- ②**収益性の高い業種**とは？

【最近の取組事例】



【烏丸御池駅】志津屋  
烏丸線, 東西線の乗り換えスペースを活用。2月1日開店  
※【四条駅】も16日に開店



目標：平成19年度 5,600万円 ⇒ 平成25年度までに5億円

# ◎運賃のあり方

地下鉄経営の一般的なスキームは、巨額の建設費（企業債）を、経済成長や物価上昇の社会情勢を背景に、定期的に運賃改定を実施することにより運賃収入を確保し、計画的に返済するもの

各都市とも平成9年度頃までは定期的に運賃改定を実施

物価上昇のない安定成長時代に入り、運賃改定を実施しない都市が多い  
【平成10年度以降の運賃改定】

平成11年度 神戸市，平成17年度 京都市

京都市の地下鉄は、建設時期が他都市と比べて遅かったことや、東西線の建設が全国的に地価や建設費が高騰したバブル期と重なったこと等により、現在の収支試算上、**運賃改定を見込まなければ収支改善が不可能**

## 現行の地下鉄事業経営健全化計画の見込み方


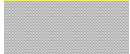
17年度10%⇒7.4%改定，22年度以降5年毎5%の運賃改定を収支均衡まで実施する計画である。（運賃改定を見込んだ計画は、京都市のみ）

# ◎各都市公営地下鉄事業者との運賃比較

1区（3キロまで210円）以外の区間の運賃は、各都市と同水準

（単位：円）

	営業キロ (km)																						直近の 運賃改定	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
京都市	210			250				280				310						340						H18.1
福岡市	200			250				290				320					340	360						H9.6
仙台市	200			240			290			320		350												H8.6
札幌市	200			240			280			310		340				360								H9.4
神戸市	200			230			260			300		330				360				390				H11.8
大阪市	200			230			270								310					360				H9.7
横浜市	200			230			260			290					320					350				H9.9
名古屋市	200			230			260			290										320				H8.4

※  部分は、京都市よりも運賃が高いまたは同額の区間  
 ※  部分は、当該事業者の営業キロを超える部分で、運賃設定がない区間

## 論点2 コスト削減策

### ポイント①

いかにして、コストを削減していくのか？

#### 交通局が努力するコスト削減策

- ・民間委託化の拡大（地下鉄駅職員業務，車両保守業務）や業務の効率化  
⇒ **100人以上の職員数削減を目指す**
- ・給与，手当のカット
- ・地下鉄設備の更新期間の延長（更新費用の削減）
- ・経費の削減（契約手法の改善）など

【これまでの実施状況】  
平成19年4月～ 5駅  
平成20年1月～ 2駅  
平成20年4月～ 3駅

### ポイント②

金利（利息）負担の軽減策は？見通しは？

#### 現行国制度によるコスト削減策

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**

さらに国に制度拡充を要望



# 論点3 一般会計の支援と国への要望

## ポイント①

資本費負担軽減のため、国への制度要望はどのようなのか？

経営健全化出資の継続（平成26年度～平成35年度への延長）

## ポイント②

更なる金利負担の軽減策と国への働きかけは？

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

（シミュレーション）高金利企業債を借換えた場合の不良債務の推移

## ポイント③

その他国制度の要望の取組はいかにするのか？

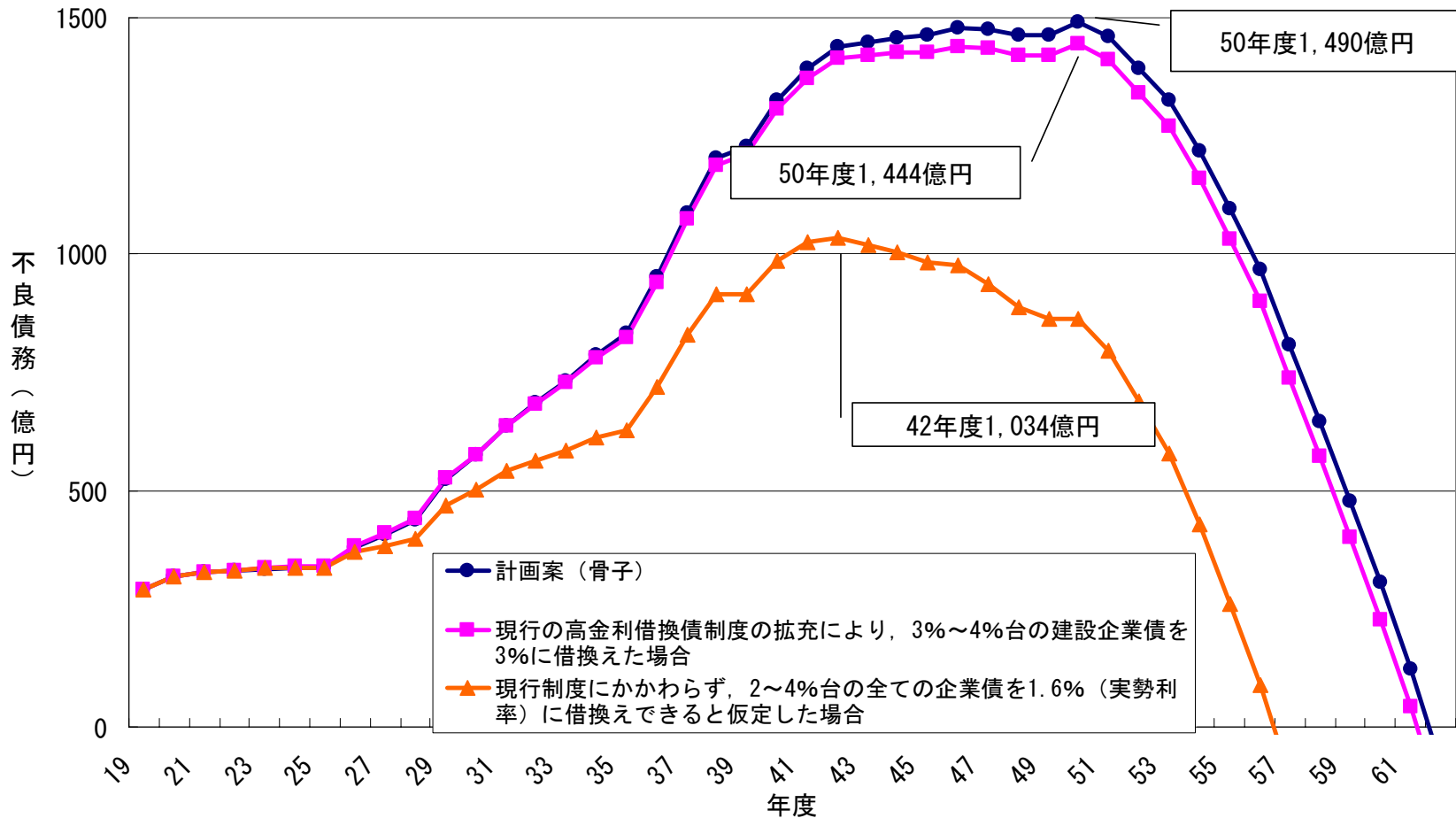
- ・ 経営健全化出資に対する財政措置
- ・ 資本費負担緩和債及び資本費平準化債の利払いに対する財政措置
- ・ 施設の法定耐用年数の延長

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

（シミュレーション）企業債償還期間を延長した場合の不良債務の推移

# ◎高金利企業債を借換えた場合の不良債務の推移

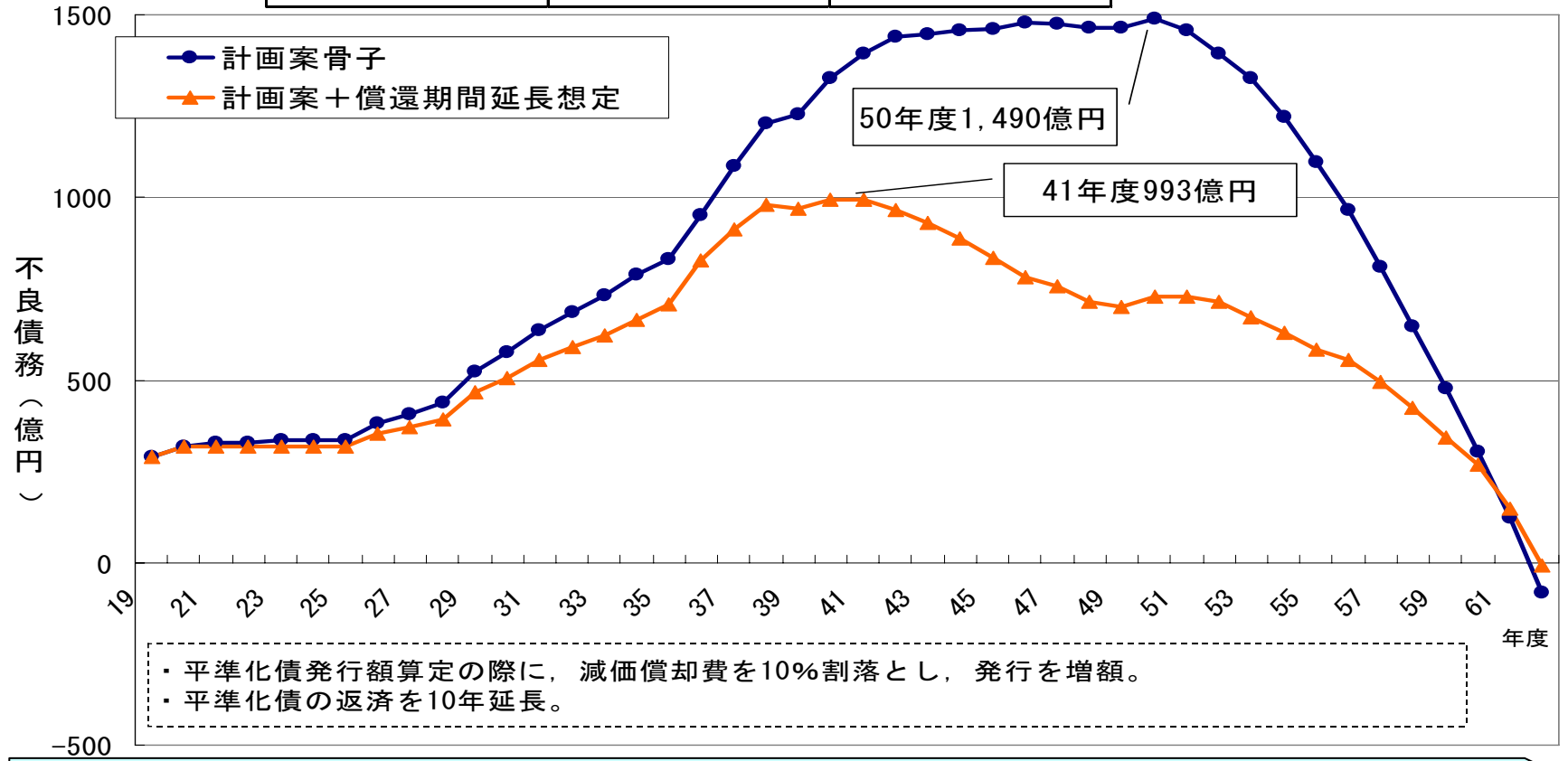
	健全化実施後	計画案+高金利借換制度拡大	計画案+全企業債借換
不良債務最大値	1,490億円	1,444億円	1,034億円
	平成50年度	平成50年度	平成42年度
不良債務解消年度	平成62年度	平成62年度	平成57年度



# ◎企業債償還期間を延長した場合の不良債務の推移

	健全化実施後	企業債償却期間を延長した場合
不良債務最大値	1,490億円	993億円
	平成50年度	平成41年度
不良債務解消年度	平成62年度	平成63年度

トンネル償却年限を  
60年⇒75年に変更



償却期間の延長により、不良債務最大値は1,490億円から993億円に減少

# ◎一般会計からの支援の内容

計画案（骨子）における一般会計支援

健全化出資金（総額640億円，16年度～25年度）

三セク直営化に係る追加出資（総額180億円，20年度～34年度）

他都市に比べて，支援時期が遅かった。

## 一般会計支援の種類

### ○資本費負担軽減のための支援

- ・健全化出資金（京都市⑯～，札幌市⑯～，横浜市⑯～，名古屋市⑮～）
- ・資本費負担緩和債利子償還金補助  
（仙台市⑬～，横浜市⑥～，名古屋市⑦～⑫）
- ・資本費負担軽減補助金（札幌市⑧～）

### ○その他の支援

- ・エレベーター等，地下鉄設備工事費用に対する補助  
（札幌市，仙台市，東京都，名古屋市，大阪市，神戸市，福岡市）
- ・運賃改定の改定率圧縮分の補てんとしての補助 ⑰～（京都市）

他都市に比べて，支援額が少なかった。

平成16年の地下鉄事業経営健全化計画策定までは，建設費への出資及び補助金，市バス事業への助成金に多額を要したため，地下鉄の資本費負担軽減のための支援策はなかった。

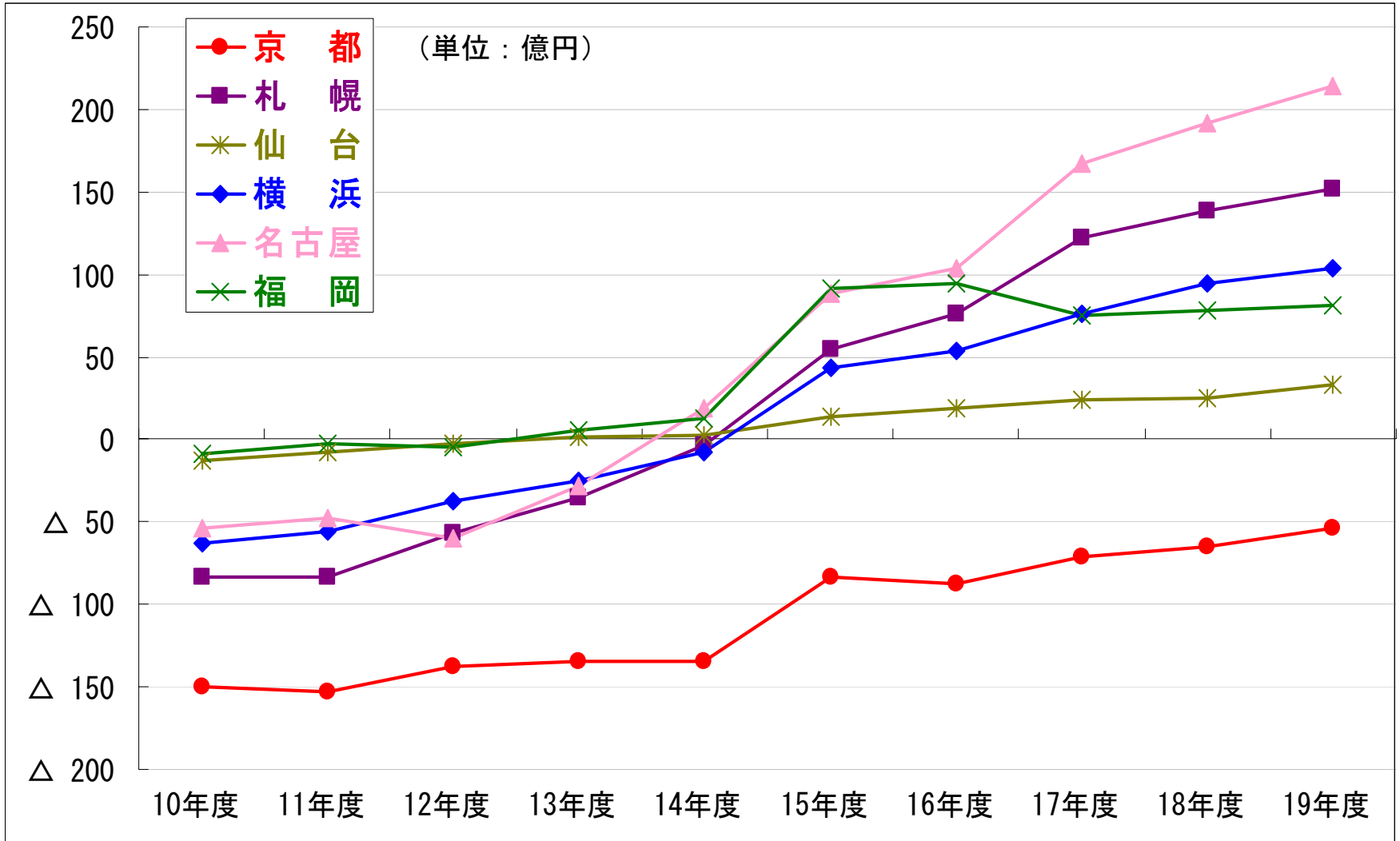
# ◎各都市の一般会計からの支援の比較 (平成10～19年度までの10年間)

(単位：百万円)

	京都市	札幌市	仙台市	横浜市	名古屋市	福岡市
10年間の一般会計 任意支援総額 (A)	884	54,214	3,121	39,614	3,096	866
任意支援開始年度	17年度	10年度 以前	10年度 以前	10年度 以前	10年度 以前	10年度 以前
経営健全化出資 これまでの総額 (B)	25,525	7,734	—	8,544	23,762	—
経営健全化出資 開始年度	16年度	16年度		16年度	15年度	
(A) + (B)	26,409	61,948	3,121	48,158	26,858	866
営業キロあたりの支援額 (A) + (B) / 年	92	129	21	121	31	4
(参考) 19年度末営業キロ	31.2	48.0	14.8	53.4	89.1	29.8

# ◎過去10年間の各都市の現金収支（償却前損益）の推移

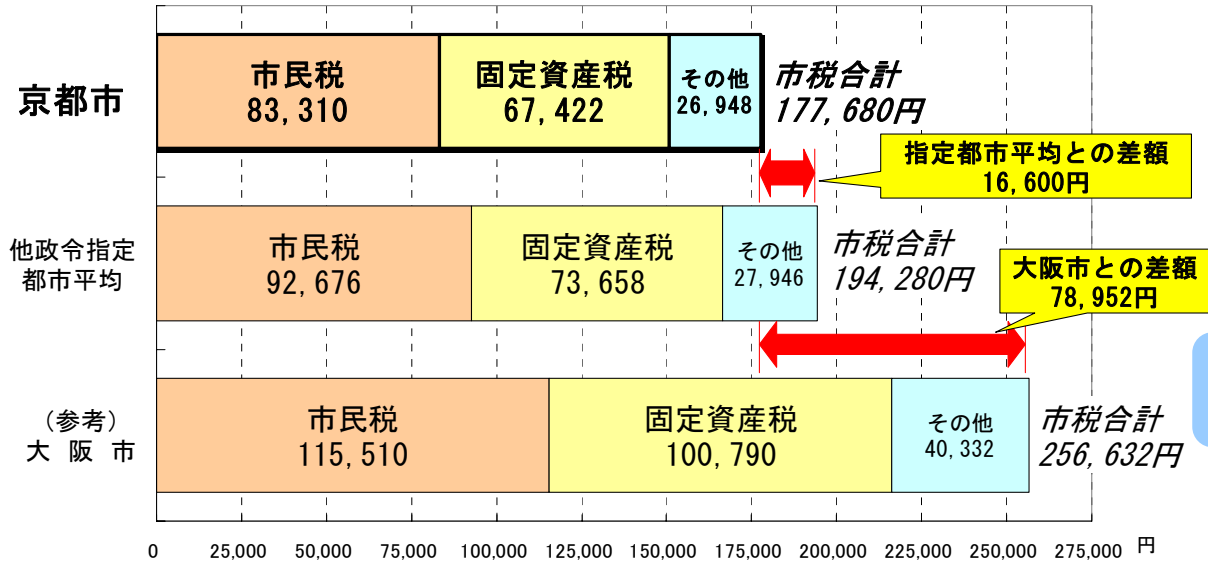
※東京都，大阪市，神戸市は平成10年度以前に現金収支黒字化



# 京都未来まちづくりプラン策定の前提となる本市財政の状況

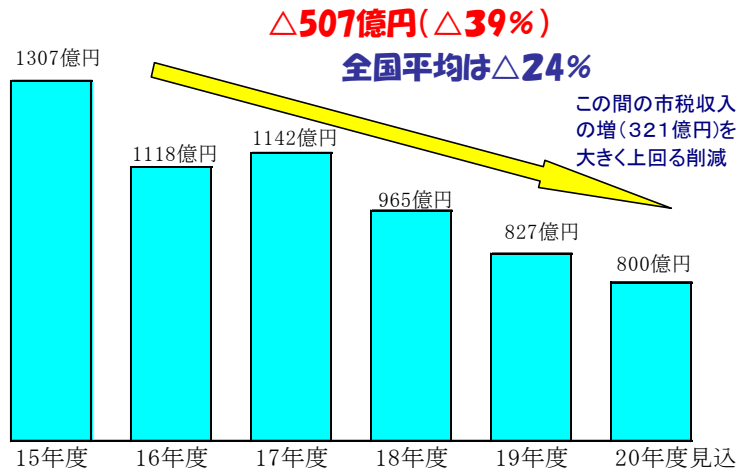
ぜい弱な財政基盤（他都市に比べて少ない市税収入）

市民一人当たり市税収入（平成19年度決算）



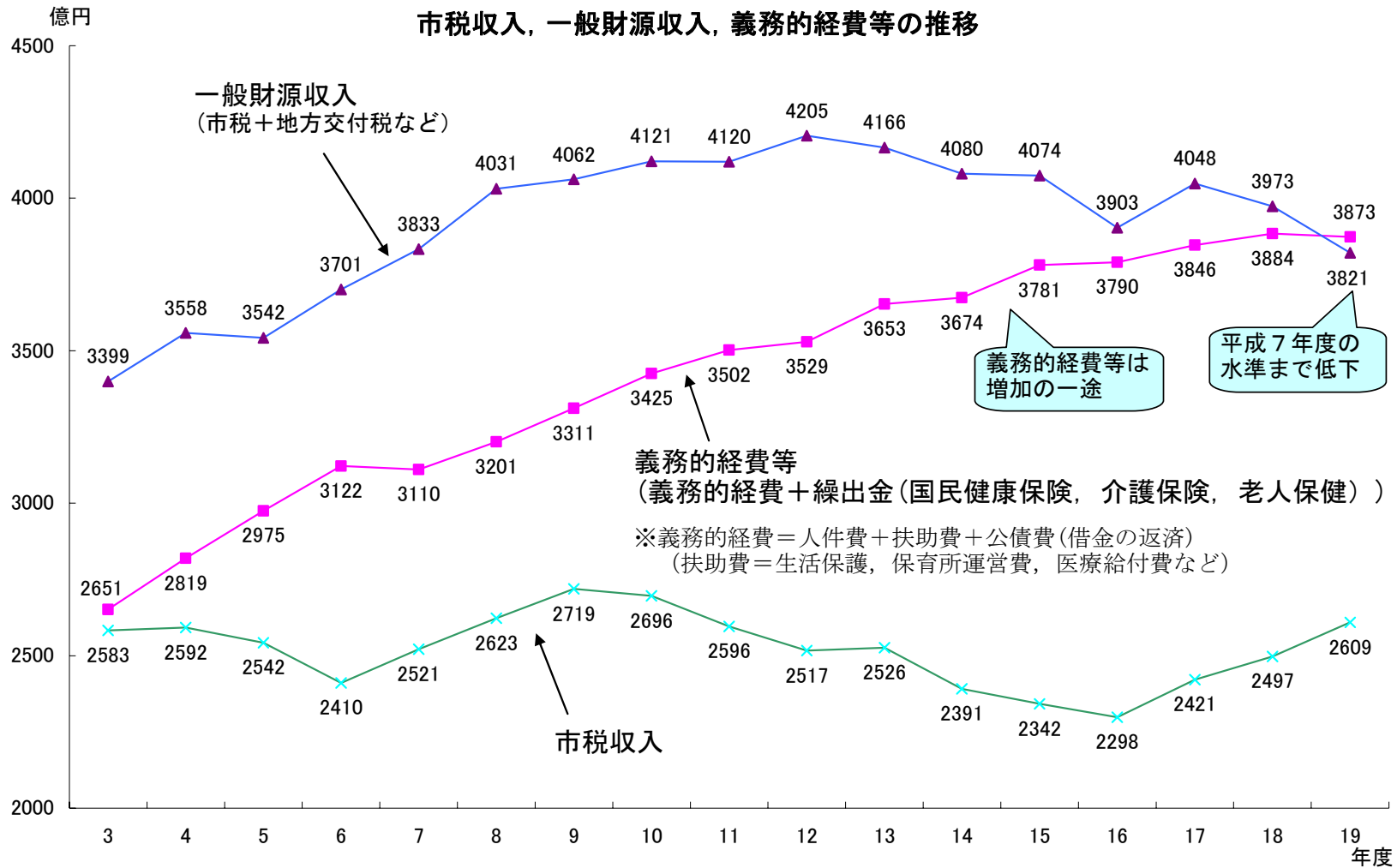
差額16,600円×京都市人口147万人  
＝約240億円もの差

国から京都市への地方交付税等の大幅削減



国の三位一体改革の影響等により、近年、大幅に削減

# 収入の減少と義務的な経費の増加



市税, 地方交付税などの一般財源は, 近年, 減少傾向にあります。その一方で, 京都市はこれまでから福祉施策に力を入れてきたことなどから, 義務的な経費は増加の一途をたどっています。



# ＜一般会計の財政収支見通し＞

(一般財源ベース, 単位: 億円)

	20年度	21年度	22年度	23年度
収入見込	3,897	3,861	3,835	3,821
支出見込	4,045	4,139	4,155	4,187
財源不足額	△ 148	△ 278	△ 320	△ 366
財源不足額累計(実質赤字額)	-	△ 278	△ 598	△ 964
実質赤字比率	-	7.79%	16.75%	27.00%

財政健全化団体

財政再生団体

## 3年後に財政再生団体転落を回避するための964億円に上る財源不足の解消方策

平成21年度から平成23年度までにおける財源不足額(平成20年7月試算)

△964億円

【行財政改革・創造プランの取組, 金額は3年間の合計】

財源不足の解消方策	金額
① 人件費の削減 ・ 行政運営の更なる効率化による職員数の削減 など	170億円
② 事務事業の見直し, 投資的経費の抑制及び公営企業に対する繰出金の縮減 ・ 事業の適正水準の精査等による事業の見直し ・ 投資的経費の抑制, 市債残高減少を目指した市債発行額の縮減 ・ 公営企業の経営健全化努力による一般会計負担(繰出金)の縮減	200億円
③ 政策経費の圧縮(「共汗」と「融合」による新規・充実事業の精査) ・ 未来まちづくり推進枠必要財源を現行の40億円から36億円へ1割圧縮(金額には後年度負担額も含む。)	20億円
④ 市税徴収率等の向上, 保有資産の売却 ・ 市税徴収率等の更なる向上と未利用地等の売却	140億円
⑤ 退職手当債の活用 ・ 職員定数の削減による将来の財政効果の範囲内で発行が認められる退職手当債の発行	204億円
計	734億円

【特別の対策】

事務事業の見直しによる市民生活への影響を可能な限り抑制するため, ・ 緊急の人件費抑制策(全職員の給与減額措置, 厚生会事業主負担の3年間凍結) ・ 行革努力による将来の財政効果の範囲内で特別に発行が認められる行政改革推進債の活用 を実施する。	230億円
---	-------

# 京都未来まちづくりプランにおける公営企業改革の位置付け

## 74ページ「推進項目6 公営企業・特別会計の改革」

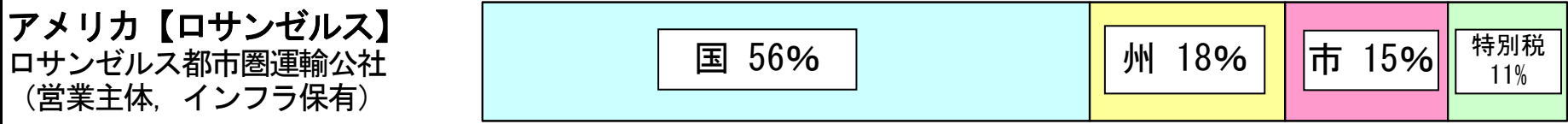
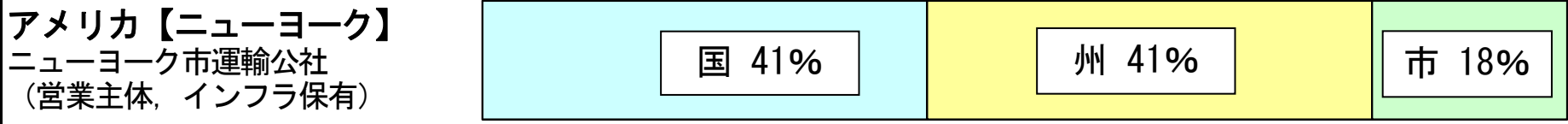
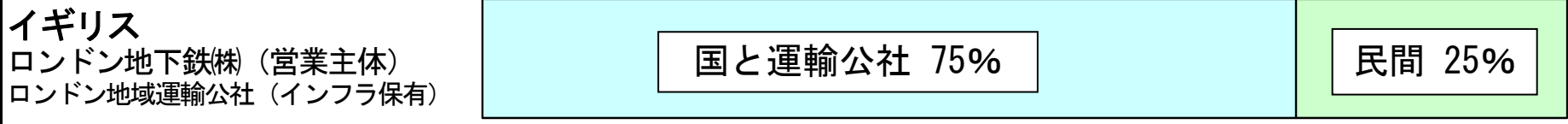
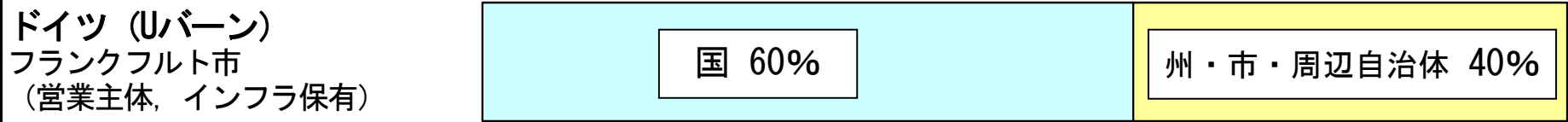
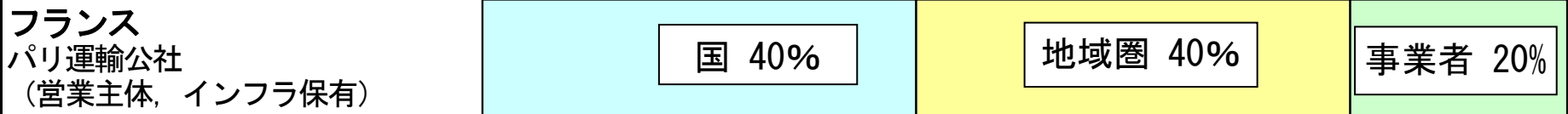
・・・こうした状況のもと、独立採算の原則に基づく自立した経営の確立を目指し、原則として一般会計からの任意の財政支援に依存しないよう、民間委託の推進や効率化等による経費の節減、市民サービスの向上による増収など、徹底した経営改革を進めます。

## 79ページ「〈参考2〉本プラン以後の市全体の赤字抑制のために」

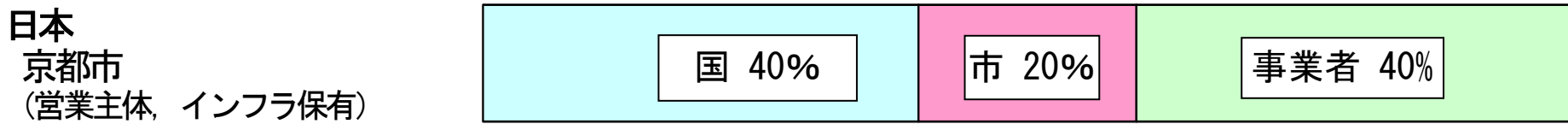
新たな地下鉄事業の経営健全化計画（案）は、1日当たり5万人程度の乗客増（平成30年度）と5年毎の運賃改定を見込んでいますが、経営健全化計画（案）で見込んだ収入増加策とコスト削減策が実現できなかった場合の収支の補てんについて、一般会計からの繰出金を確保することは極めて困難です。

# 参考

## 諸外国での地下鉄の建設資金構成事例



出典：正司健一著 都市公共交通政策（「鉄道助成ガイドブック」1995年10月を一部補訂）



# 参考

## 京都高速道路建設事業に係る基本的枠組み（現行）

### 1 有料道路事業（阪神高速道路(株)施行）

阪神高速道路(株)施行に係る建設事業費については、民間金融機関からの有利子借入金及び日本高速道路保有・債務返済機構からの無利子借入金（国等からの出資金が原資）が充てられており、これら借入金については、料金収入で返済されていくこととなる。

..... 市負担分

事業費 1,418億円（新十条通726億円＋油小路線692億円）

※1 日本高速道路保有・債務返済機構からの借入金  
（国等からの出資金が原資）

有利子借入金（65%）	無利子借入金（35%） ※1	
	国（1/2） 全体における負担割合 $100 \times 0.35 \times 0.5$ =17.5%	府及び市（各1/4） 全体における各負担割合 $100 \times 0.35 \times 0.25$ =8.75%
		※2

※2 市負担分のうち90%が起債措置される。（交付税措置なし）

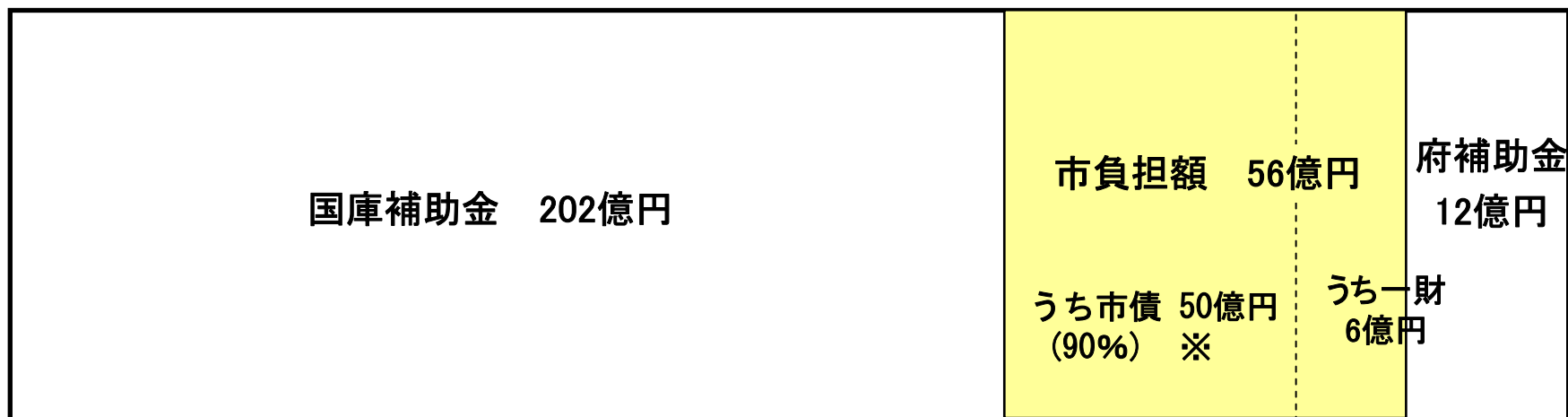
○負担割合 阪神高速道路(株) 65%，国 17.5%，府 8.75%，市 8.75%

注）市負担分については、出資金であり、建設事業費が償還された後（民営化後45年以内）には返還されることとなる。

## 2 街路事業（市施行（斜久世橋工区））

 ..... 市負担分

事業費 270億円



※ 17億円の交付税措置（1/3）見込み。

○負担割合 国 75%（202億円），市 21%（56億円），府 4%（12億円）

○交付税措置後の実質負担割合 国 81%（219億円），市 15%（39億円），府 4%（12億円）

# 参考

## 『収入増加策』に関する主な市民意見の内容

### ① 運行ダイヤの改善

- ・東西線沿線の近郊は住宅地が多く、学校などの目的施設は離れているため、バスのダイヤとの連携を重要視
- ・他の鉄道と連携，乗継利便性の向上を図るために，終電時間をもう少し遅くするなど，ダイヤを改正

### ② 案内表示の改善

- ・駅ホームにある案内表示器に，発車時刻などを表示
- ・地上からの入口が小さく分かりづらい場所にある地下鉄駅の路上標識等の設置

### ③ 運賃設定の変更による増収策

- ・赤字の原因である東西線に京阪電車鴨東線のような加算運賃を適用（東西線の運賃を烏丸線より高く設定）

#### ④ 運賃の割引による増客策

- ・京都市内の他の公共交通機関事業者との乗継割引制度拡充
- ・ICカードでの定期券サービスの導入
- ・高い定期運賃の割引拡大
- ・一定のエリア・時間内は、1枚の乗車券で全ての公共交通機関が乗降自由となるような制度の実施

#### ⑤ その他

- ・地下鉄沿線に観光施設や商業施設を整備（例えば、太秦天神川駅北西の空き地に商業施設や大学などを整備）
- ・駅に隣接する駐輪場の整備
- ・御池の地下等、市営駐車場の活用によるパーク＆ライドの通年実施
- ・オリジナルキャラクターの設定、グッズの発売

# 『コスト削減策』に関する主な市民意見の内容

## ① 運行費用の削減

- ・ 時間帯別の乗車人員など利用状況を把握し、運行本数の削減により費用を削減

## ② 設備更新，改良費用の削減

- ・ 利用者が少ない駅の券売機の設置台数を減らし、更新費用を削減
- ・ 車両更新は民間鉄道会社の新型車両と同等の仕様とし、総合的なコストダウンを追及

## ③ その他

- ・ 人員削減など、コスト削減策を実現するための具体的な年次計画の作成
- ・ 管理業務以外は全て民間委託化し、人件費を削減



終

京都市交通局