

京都市自動車運送事業経営健全化計画

平成 2 2 年 2 月
京 都 市

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) 市バス事業の現在の財政状況	2
(2) これまでの経営健全化の取組	4
(3) 健全化策実施前の今後の収支の試算	7
2 経営健全化計画	
(1) 計画期間	8
(2) 目標	8
(3) 主な健全化策	9
(4) 健全化策実施後の収支見通し	13

はじめに

京都市の市バスは、昭和3年に営業を開始し、昭和53年の市電廃止に伴う路面交通の一元化により、市内の中心的な交通機関に発展しました。

現在では、きめ細やかに張り巡らせた路線網により、1日約30万人（市内バス利用者の85%）にご利用いただいております。市周辺部の民間バスと互いに補完しつつ、東西南北の大動脈である地下鉄とのネットワークを形成し、市民の「生活の足」として、また観光をはじめとした入洛客の便利でお手頃な公共交通機関として、重要な役割を果たしています。

市バスの経営状況は、モータリゼーションの進展や交通手段の多様化、景気の低迷、地下鉄の開業などにより、昭和55年度をピークにお客様の数が減少するとともに、人件費の負担が大きいことから、収支が悪化し、平成14年度には累積欠損金が過去最高の約163億円となりました。

そのため、数次にわたって経営健全化に懸命に取り組み、その結果、平成15年度に11年ぶりの黒字決算に転じて以降、平成20年度決算まで6年連続の黒字とすることができました。

この間、経営の効率化や利用促進に向けた様々な取組を行ってきましたが、中でも、「企業の経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」の両立という公営企業の基本原則の下、収支が赤字であっても生活に必要な路線（生活支援路線）をはじめとしたバス路線網の維持・改善に取り組むとともに、市バス・地下鉄の乗継割引の実施や地下鉄駅へのバス路線の結節など、市バス・地下鉄を一体で運営することで、そのネットワークを活かし、利便性の向上を図ってきました。

こうした取組により目標とした黒字体質への転換を着実に果たしつつあるものの、平成20年度決算において、市バス事業の累積欠損金はなお約117億円、また、日常の運転資金の不足額である累積資金不足（不良債務）は約114億円に上り、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律（以下、「財政健全化法」という。）」に基づく資金不足比率は、経営健全化団体の基準（20%以上）を上回る59.7%となりました。また、今後も、引き続き景気の低迷と人口減少社会の到来により、市バス事業を取り巻く経営環境はますます厳しくなると予想され、さらに、京都市一般会計の財政状況が厳しい中、地下鉄事業への支援の財源を確保するためにも、バス事業への一般会計補助金を可能な限り減らしていく必要があります。

一方で、市の最重要政策である、低炭素社会を目指した「環境モデル都市」の取組、そして、その第一の柱である「歩くまち・京都」の実現に向けて、市バスの果たす役割は非常に大きなものとなります。

これらの状況を踏まえると、今後、市バス事業においては、更なるコスト削減を推し進めることはもちろん、黒字路線の利益で赤字路線を支える内部補助により、一般会計補助金を削減しつつ生活支援路線を含めたバス路線網を維持するとともに、市内の中心的な交通事業者として、民間事業者も含めた京都市の交通ネットワークの維持・発展に取り組み、利便性の向上に努めていかなければなりません。そして、そのためには、引き続き公営企業として地下鉄と一体となって安定した事業運営を行うことが必要であり、バス事業については、一般会計補助金に頼らない自立した経営を行うため、一層の経営健全化が求められています。

こうしたことから、京都市では、公営企業としての市バス事業の更なる経営健全化を推進するため、この度、平成20年12月に作成した「京都市自動車運送事業経営健全化計画案（骨子）」を基に、市会、専門家で組織する有識者会議、市民意見募集、個別外部監査などからいただいたご意見、国との協議を踏まえ、財政健全化法に基づく新たな経営健全化計画（案）を策定いたしました。

今後、この経営健全化計画に掲げた健全化策に、京都市を挙げて全力で取り組んでまいります。

1 市バス事業の現状と経営健全化の取組

(1) 市バス事業の現在の財政状況

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 日当たり 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、これに伴い一時赤字が増加しましたが、財政再建を図り、平成 4 年度には一旦、累積欠損金(※1)や累積資金不足(不良債務)(※2)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(※3)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が過去最高の約 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、これまでから、「京都市交通事業ルネッサンスプラン」など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 20 年度決算で 6 年連続の黒字となり、累積欠損金を約 117 億円に減少させるに至っています。【図 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、観光客の増加に対応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。【図 2】

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

- ・ 今後も、引き続き黒字を維持できる見込みではありますが、平成 20 年度決算における累積資金不足は未だ 114 億円に上っており、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(※4)は 59.7%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。

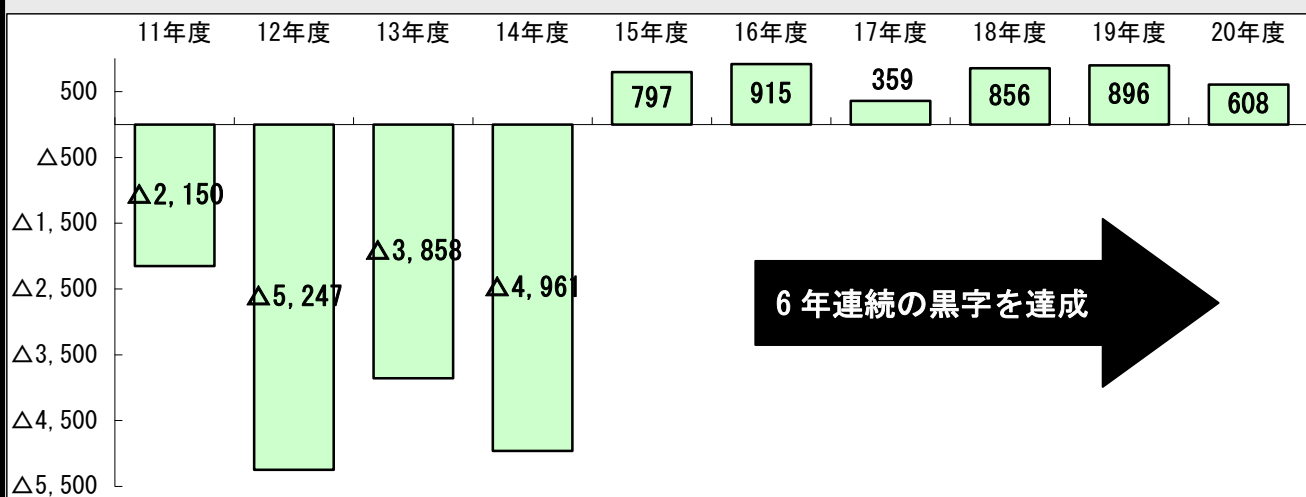
※1 累積欠損金とは…………… 毎年度の収益と費用の収支差を積み上げたものです。

※2 累積資金不足(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。

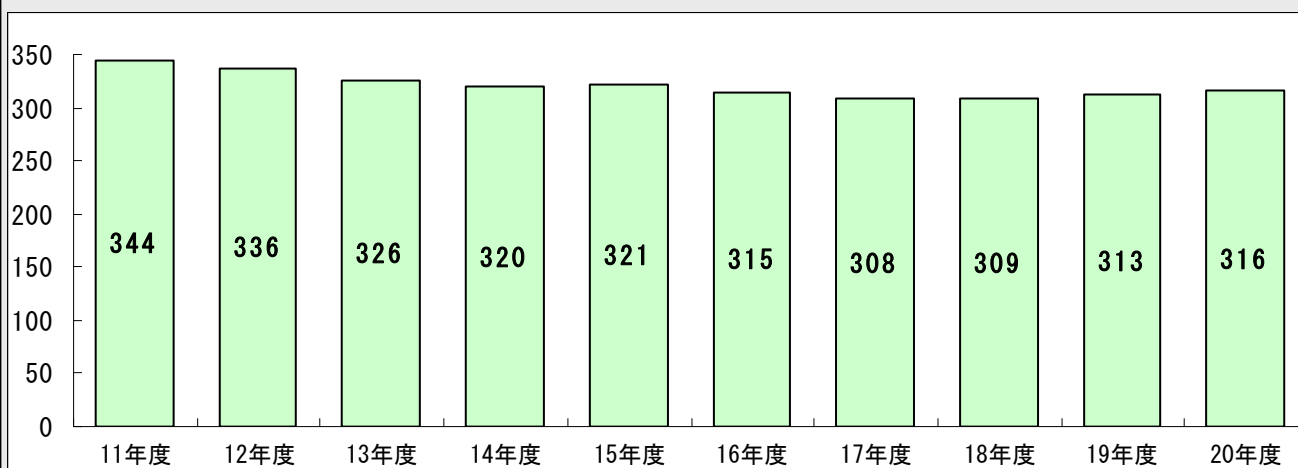
※3 経常収支とは…………… 主たる営業活動により生じた経常収益(運賃収入、広告料、補助金など)と経常費用(人件費、経費、減価償却費、支払利息など)を差し引きましたものです。

※4 資金不足比率とは…… 公営企業の事業規模(料金収入の規模)に対する資金不足の比率(累積資金不足÷営業収益で算出)であり、経営状態の悪化の度合いを示す指標です。この指標が基準(20%)以上になれば「経営健全化団体」になります。

【図1】 経常収支の推移（単位：百万円）



【図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、今後も高齢運転士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20年度 808人【図3】・ 1人当たり平均給与の低下
平成11年度 9,182千円 ⇒ 平成20年度 7,195千円【図3】・ 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20年度 44%【図4】 |
|--|

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

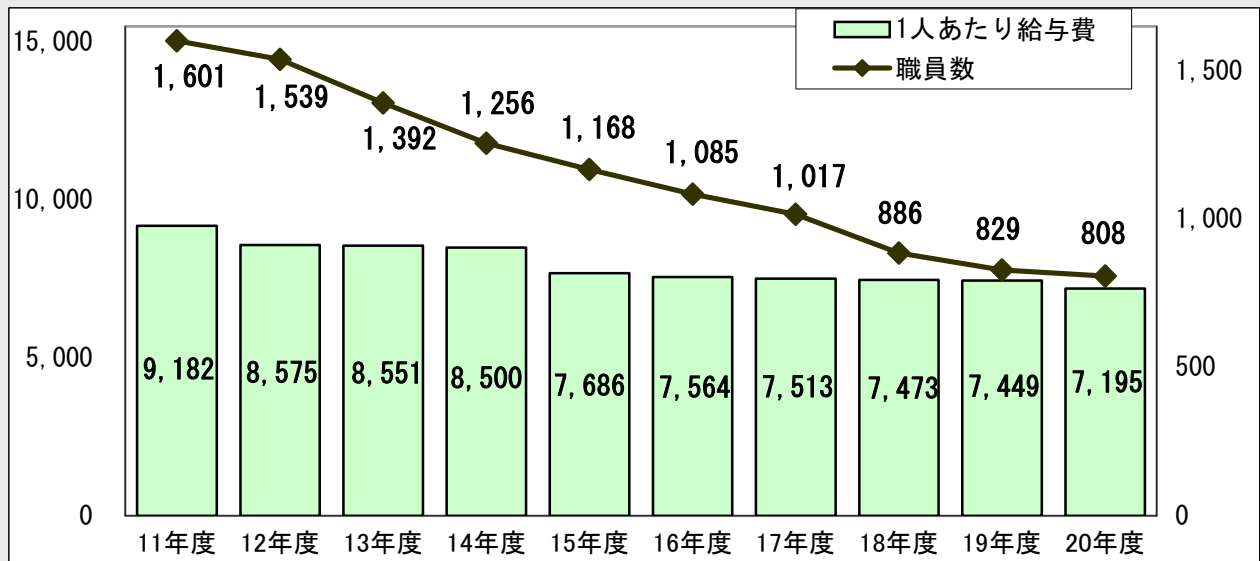
【財政構造強化の取組】

- ・ 「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

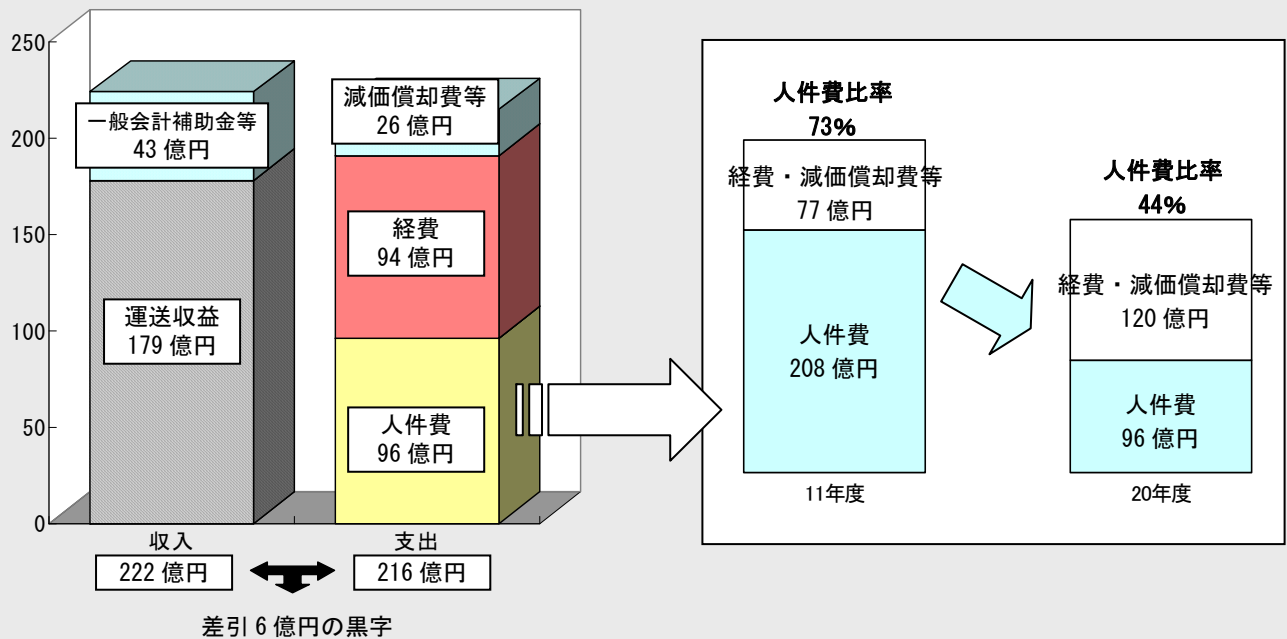
【旅客増対策の取組】

- ・ 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

【図3】 職員数（単位：人）と1人あたり平均給与（単位：千円）の推移



【図4】 平成20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) 健全化策実施前（これまでどおりの条件で経営を続けた場合）の今後の収支の試算
 経営健全化計画を策定するに当たり、これまでどおりの条件で経営を続けた場合の
 平成 21 年度から 10 年間の収支見通しを試算しました。

経常損益は、総人件費の減少で黒字を維持

- ・ 経常損益については、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 年度以降も、毎年、黒字を維持できる見込みとなっています。

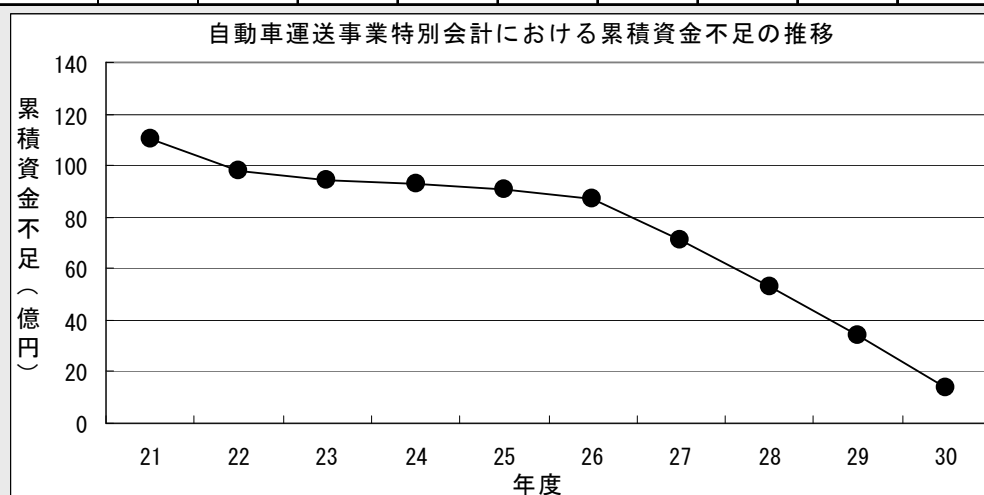
累積資金不足と資金不足比率は徐々に減少

- ・ 累積資金不足については、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）を下回るようになります。【図 5】

【図 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
△累積資金不足 (不良債務)	△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

本収支試算時点（平成 20 年 12 月 経営健全化計画案（骨子）策定時）の営業キ口数及び在籍車両数としました。

◆運送収益

お客様の数は、本収支試算時点の直近データである平成 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

本収支試算時点の補助制度が継続するとして見込みました。

◆経費

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

市バスの購入費などを見込みました。

◆管理の受委託

2 分の 1 委託の体制で見込みました。

2 経営健全化計画

<計画の基本的考え方>

これまで、「京都市交通事業ルネッサンスプラン」をはじめとした数次にわたる経営健全化計画に基づき、人件費の削減を柱にしたコスト削減策や、お得な乗車券の発売など増収増客の取組を進めてきた結果、一般会計からの任意補助金（生活支援路線補助金及び市バス購入費に対する補助金）による支援が前提ではありますが、同プランで目標とした単年度の収支について黒字となるような経営体質を確立することができました。

しかしながら、過去の赤字により蓄積した多額の累積資金不足が、平成 20 年度決算においてもなお 114 億円に上り、その早期解消を図る必要があることや、非常に厳しい財政状況にある地下鉄事業への更なる支援のためにも、一般会計からの任意補助金を可能な限り減らす努力が求められています。また、バス事業は旅客収入により成り立っていますが、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、平成 20 年秋からの世界同時不況による景気動向、新型インフルエンザの流行に見られるような突発的な事象により収入が変動することや、支出についても、軽油価格により大きく変動するなど、不確定な要素により、財政に大きな影響を受ける事業です。そのため、安定経営に向けて、一層の経営健全化の取組が必要です。

こうしたことから、今般、財政健全化法に基づく経営健全化計画を策定するに当たっては、一般会計からの任意補助金を削減しつつ、法に基づく資金不足比率を基準未滿にするとともに、累積資金不足の解消後は、任意補助金に頼らない、自立した経営を行うことを目標としました。

この目標を実現するため、今回の計画では、「環境モデル都市」や「『歩くまち・京都』総合交通戦略」が目指す、マイカーから公共交通機関への転換の取組と連携して、路線、ダイヤの見直しやバス待ち環境の向上、走行環境の改善などによる収入増加策に加えて、営業所の再編などによる 70 人以上の職員数削減をはじめとしたコスト削減策に取り組みます。

こうした取組により、任意補助金の一部を削減しつつ、経常黒字を確保し、7 年以内に資金不足比率を財政健全化法に基づく経営健全化団体となる指標である 20%未滿に引き下げます。

さらに、平成 30 年度以降においては、一般会計からの任意補助金に頼らない自立した経営を行うとともに、こうして削減した任意補助金を、地下鉄事業への支援に活用していきます。

(1) 計画期間

平成 21～27 年度の 7 年間

法に基づく資金不足比率を 20%未滿に引き下げることができる年次（平成 27 年度）までの 7 年間とする。

(2) 目標

- ① 平成 27 年度までに資金不足比率を 20%未滿に引き下げる。
- ② 平成 30 年度までに累積欠損金及び累積資金不足を解消する。
- ③ 黒字基調を堅持しつつ、一般会計補助金の削減を図り、平成 30 年度以降においては、一般会計からの任意補助金（生活支援路線補助金及び市バス購入費に対する補助金）に頼らない運営を目指す。

(3) 主な健全化策

収入増加策

お客様の視点に立ち、安全・安心な運行と増客・増収に取り組みます。

① お客様増加策の実施

平成 25 年度までに 1 日当たりのお客様数を 32 万人に増やすことを目標とします。

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活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。
- ・ 利用者からの目線で分かりやすさを追求した路線やパターンダイヤ（毎時同時刻・等間隔発）の実施に引き続き努めます。
- ・ 市バスの乗継抵抗改善の工夫と合わせて、乗継ぎに対する市民の理解も得ながら、地下鉄との連携の強化、系統を短縮したうえでの増便など効率的な路線への抜本的な再編を検討していきます。

イ バス待ち環境の向上



広告付きバス停留所
設置イメージ

- ・ 新たにバス停広告を導入し、広告料収入を財源として、景観施策とも調和する京都らしい広告付きの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。
- ・ 市バス同士や地下鉄との乗継抵抗を緩和するようバス停留所の位置について工夫し、地元や京都府警察の理解を得て、分設停留所（※）の見直しなどを行います。

※ 分設停留所…交差点などにおいて、系統や乗降客数が多く、1 箇所の停留所では道路交通の支障となるおそれがある場合に、行先などにより停留所を分けて設置しているもの。

ウ 定時性の向上

市バス事業においては、定時性の確保が最重要課題であり、市の交通施策や京都府警察との更なる連携強化の下、PTPS（公共交通優先システム）の設置路線を拡大するとともに、新たに導入するドライブレコーダーも活用してバス専用レーンの徹底、違法駐停車の取締りを効果的に促進するなど、走行環境を改善することにより、市バスの利用促進を図ります。

エ 安全運行と接客サービスの更なる向上

お客様を安全に目的地までお運びするという交通事業者の最大の使命を果たすため、日々の安全運行に万全を期すとともに、運転士の接客サービスについても、更なるお客様増を目指して、より一層のサービス品質の向上に努めていきます。

オ 案内やPRの強化

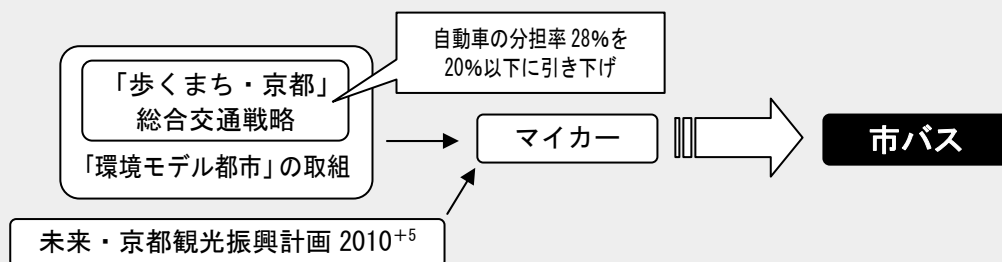
- ・ 市バスを日頃利用されていない方々に、様々な利用促進の企画を通じて乗車体験をしていただき、市バスの利便性を実感してもらう取組を実施します。
- ・ 企画乗車券や通勤・通学定期券など、お得な乗車券のPRを強化します。
- ・ 主要バス停における分設停留所の位置の明確化や目的地までの所要時間など、情報提供を強化します。
- ・ 春や秋の観光シーズンやイベント開催時などには、更にきめ細やかなサービスを実施していきます。

カ 営業係数の公開による需要拡大

市バスの各系統の営業成績である営業係数を公開し、その系統の状況をお客様と共有することにより、赤字路線の利用促進につなげていきます。

キ マイカーから市バス利用への転換

- ・ 「環境モデル都市」の取組、その第一の柱である「『歩くまち・京都』総合交通戦略」、さらに「未来・京都観光振興計画 2010⁺⁵」とも連携し、市民の協力を得て、公共交通優先のまちづくり、マイカーから市バスへの乗換えを促進します。



- ・ 全市を挙げてモビリティ・マネジメント（公共交通の環境面等への好影響や利用方法の情報提供を行うなど、マイカーからの自発的な転換を促す施策）を積極的に行い、公共交通の利用促進を市民に働きかけます。



例えば、京都市の147万市民のうち100万人の方が、年に更に1往復ご乗車いただければ、1日当たり5千人増で、およそ年間約3億円の増収です。

② 所有資産の有効活用

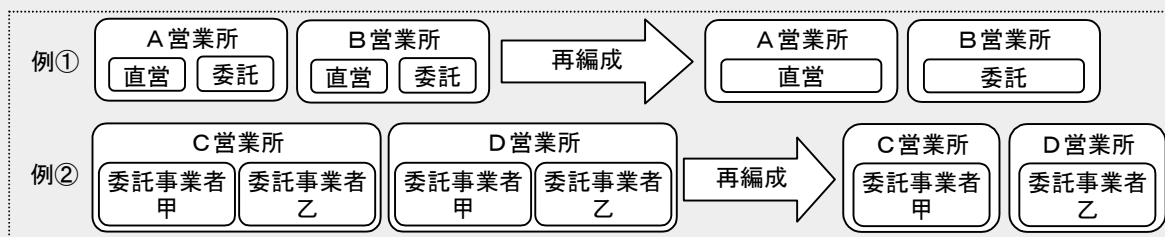
営業所敷地などの民間活用を促進します。

① 総人件費の削減 ← 70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給与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

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）について、管理業務を除いてすべ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

すべての業務の点検・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 給与のカット

京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策として、全職員を対象とした給与カットを行います。

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。（7年間の更新費用の削減額は17億円）

点検整備を行い安全性に十分留意して、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（バス車両減価償却費等補助金）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

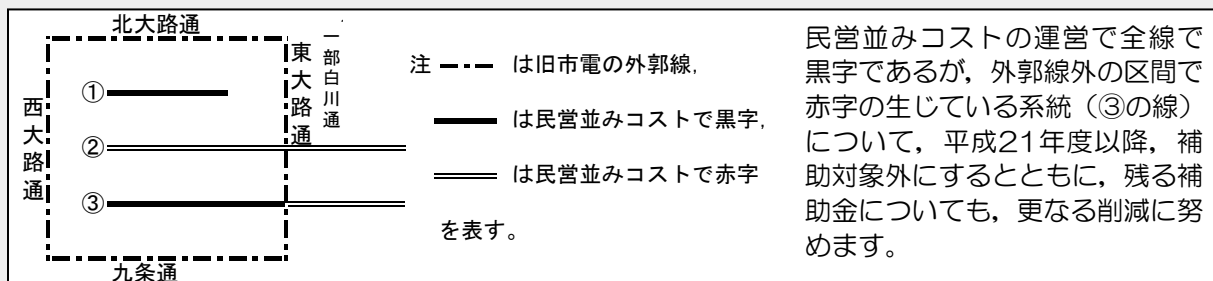
平成 22 年 1 月現在、京阪バス 37 両と市バス 5 両で運行していますが、市バス部分の収支赤字が解消できないため、定期観光バス事業から撤退します。
なお、市バスの観光系統については、これまで以上に充実を図ります。

一般会計からの補助金

経営努力により、市からの支援を縮減します。

① 生活支援路線補助金の縮減 7 年間累計で 20 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、以下のように補助金総額の縮減を図ります。



さらに、累積資金不足の解消後(平成 30 年度以降)は、補助金を返上します。

【参考】平成 20 年度決算 11 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 市バス購入費に対する補助金の縮減

7 年間で、更新年数延伸により 17 億円、補助率の見直しにより 18 億円、合計 35 億円を削減します。

市バスの更新年数を 14 年から 18 年に延伸するとともに、一般会計からの補助率も削減(平成 21 年度で 20%、22 年度以降は 30%を削減)することで、市バス購入費に対する補助金を削減します。

さらに、累積資金不足の解消後は補助金を廃止します。

【参考】平成 20 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おり、制度的には、バス車両の減価償却費等に対して補助をしています。

(4) 健全化策実施後の収支見通し

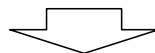
健全化策の実施（P.9～12）による効果を見込んで収支見通しを算定し、P.7で試算したものと比較しました。

- 平成21年度決算見込みでは、旅客数が、景気低迷や新型インフルエンザの影響などで、前年度を6千人下回る31万人まで落ち込む見通しとなっているものの、経費の節減努力等により、7年連続の黒字を確保できる見込みです。
- 健全化努力による財政効果額は7年間累計で86億円となる見込みです。これにより、一般会計補助金を7年間累計で55億円削減するとともに、資金不足比率は計画期間の中間年度である平成24年度で40%未満、最終年度の平成27年度には20%を下回り、平成30年度までには累積資金不足が解消します。【図6】
- 平成30年度以降は、一般会計からの任意補助金（生活支援路線補助金及び市バス購入費に対する補助金）に頼らない運営が可能となります。

【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
△累積資金不足 (不良債務)	△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	7	9	13	17	14	14	16	16	18	3
△累積欠損金	△99	△91	△77	△60	△46	△33	△17	△1	18	21
△累積資金不足 (不良債務)	△98	△95	△87	△75	△56	△38	△26	△14	△1	1
資金不足比率 (%)	52.5	50.2	45.7	39.4	29.4	20.1	13.4	7.4	0.6	—

【図6】 健全化策実施前後の累積資金不足の推移比較（10年間）

