

**第5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22年2月**  
**京都市交通局**

# 経営健全化計画策定の流れ

平成20年12月

経営健全化計画案（骨子）の公表

市民意見募集  
(20年12月～21年1月)

有識者会議での審議  
(平成21年1月～22年2月)

21年7月 提言提出

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]  
個別外部監査の実施

健全化項目の修正・追加

国と協議

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

# 京都市高速鉄道事業経営健全化計画

平成22年2月  
京 都 市

## ◎計画の基本的な考え方

現行の「地下鉄事業経営健全化計画」等の取組により、現金収支（償却前損益）の黒字化に近づいている。

20年度決算で 企業債残高約 5,000億円，累積資金不足 310億円  
→ 資金不足比率は，国基準の20%を大きく上回る。

26年度以降，経営健全化出資が見込めない。  
→ 5年毎5%の運賃改定を見込んだとしても累積資金不足が大幅に拡大し，事業の継続が危ぶまれる。

### 新たな計画の目標

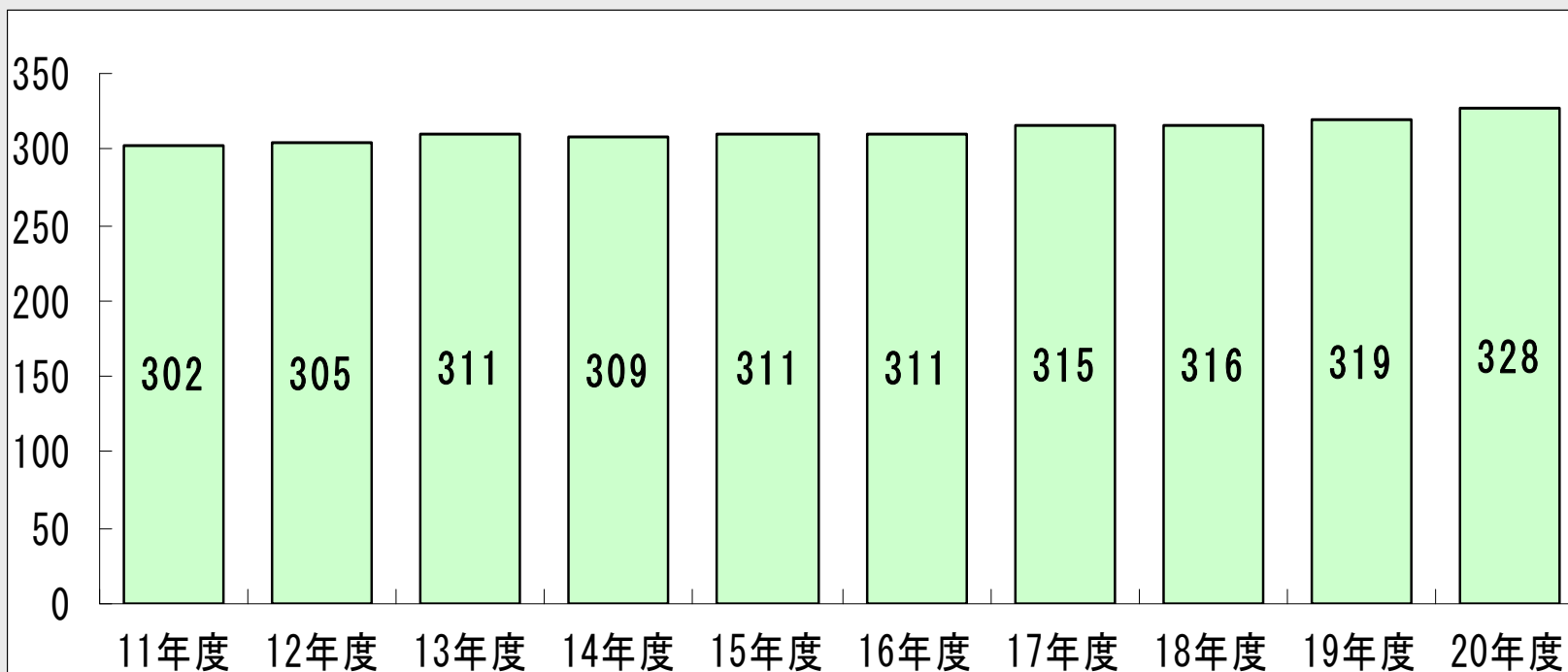
- ・ 資金不足比率を20%未満に早期に引き下げるとともに，長期的にも事業存続が可能となるよう資金不足の最大値を抑制
- ・ 運賃改定についても5年毎5%という実現困難な想定から脱却し，必要最小限に抑制

目標を実現するための取組として，コスト削減，一般会計からの支援はもとより，全市で地下鉄を活かした政策の推進により，1日当たり**5万人の増客**は不可欠  
→ しかし，並大抵でないため，市民の協力のもと，市を挙げて，マイカーから公共交通機関への転換を強力に推進

# ○経営健全化基準以上となった要因

- ① 東西線（醍醐～二条間）の建設が建設費高騰のバブル期と重なり建設費が多額に上がったこと。
- ② 地下鉄を十分まちづくりに活かし切れていないことなどもあり、全線の開業後で38万9千人と見込んでいた1日当たりのお客様の数が伸び悩んでいること。

1日平均旅客数の推移（単位：千人）



# ◎計画期間と目標

## (1) 計画期間

平成21～30年度  
(資金不足比率20%未満となる年次までの10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21年度に現金収支を黒字化し，平成30年度までに資金不足比率を20%未満に引き下げる。
- ② 1日当たりのお客様数について，平成30年度までに5万人の増加を目指す。
- ③ 計画期間終了後の長期収支見込みにおいて，累積資金不足の最大値を1,000億円未満に抑制し，その早期解消に努める。

金融機関等から借入可能  
と考えられる額

# ◎主な健全化策（収入増加策～お客様増加策の実施 ①）

## ① お客様増加策の実施

### ア 案内やPRの強化

- ・ 駅周辺の施設・催し等案内強化
- ・ お得な乗車券のPRを強化
- ・ より分かりやすくなるよう駅出入口の案内サインを拡充・改良

### イ 他施設等との連携やイベントの開催

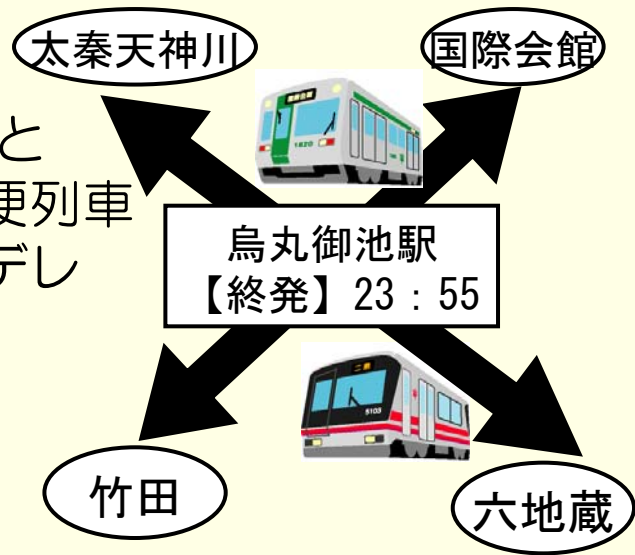
駅周辺の既存施設の有効活用と、関係機関との協力による継続的なイベントの開催

### ウ ダイヤの改善やネットワーク機能の強化

夜間の列車増発による等間隔運行の実施と烏丸線・東西線の乗継時間短縮，全最終便列車の全方向への乗継ぎを可能とする「シンデレラクロス」の実施などによる利便性向上

### エ 安全運行と接客サービスの更なる向上

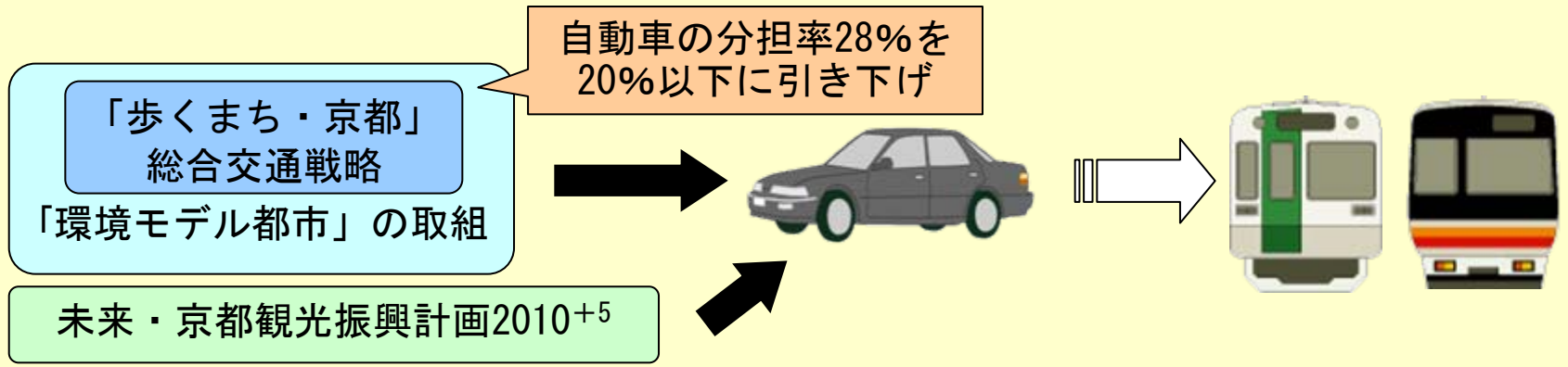
日々の安全運行に万全を期すとともに，職員の接客サービスの品質向上に努める。



# ◎主な健全化策（収入増加策～お客様増加策の実施②）

才 地下鉄沿線への集客施設の誘致や公共施設の整備  
全市的な取組として、駅周辺の活性化や、沿線への大学や集客施設の誘致、公共施設の整備

- カ マイカーから地下鉄利用への転換
- ・ 「環境モデル都市」の取組、「『歩くまち・京都』総合交通戦略」
  - ・ 「未来・京都観光振興計画2010<sup>+5</sup>」と連携し、公共交通優先のまちづくり、マイカーから地下鉄への乗換えを促進
  - ・ 全市を挙げてモビリティ・マネジメントの実施



⇒平成30年度までに1日あたりのお客様数を **5万人増加**

 5万人の増客を達成するためには、例えば、京都市の147万市民のうち**100万人が、更に年10往復の乗車**が必要



# ◎主な健全化策（収入増加策～その他）

## ② 駅ナカビジネスの拡大

駅構内施設の配置見直しにより、空間を最大限創出し、民間のノウハウを活用しつつ積極的に展開。

⇒平成25年度までに年間5億円の収入

四条駅改修，駅のホーム階への飲料水自動販売機の設置など



## ③ 所有資産の有効活用

## ④ 運賃改定

- 現行の地下鉄事業経営健全化計画  
5年毎5%の運賃改定（次回改定予定 22年度）

- 法に基づく経営健全化計画
  - ・ 計画の上半期に1回5%の運賃改定を見込む。
  - ・ お客様数の5万人増加を達成し，運賃改定をその1回に抑制

→ 十分な情報開示のもと利用者のご理解を得られるよう努めていく。

# ◎主な健全化策（コスト削減策－１）

## ① 総人件費の削減

100人以上の職員数削減を目指す

ア 民間委託化の拡大（地下鉄駅職員業務）

### 【計画期間中の実施内容】

平成21年4月～ 4駅（鞍馬口，今出川，石田，醍醐）

平成22年4月～ 3駅（丸太町，柳辻，東野）

平成23年4月～ 2駅（松ヶ崎，九条）

平成24年4月～ 2駅（小野，京都市役所前）

計11駅で拡大実施予定



イ 業務の効率化

ウ 給与のカット（京都市全体で実施）

## ② 地下鉄設備の更新期間の延長（更新費用の削減）

安全に留意しつつ，市民理解を得ながら改集札機などの設備の更新期間を1年から5年延長

# ◎主な健全化策（コスト削減策－２）

## ③ 経費の削減（経常経費の13%削減）

本市の特殊条件を勘案のうえ，他の公営地下鉄事業者とコスト比較を行い，最も効率的な事業者を目標とする。

ホームドアや地下車庫の有無  
駅間距離，地下駅の割合

平成20年度予算比 13%削減

※ 計画案（骨子）は，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  
⇒ 48億円の収支改善効果

## ⑤ 外郭団体の整理統合（2団体 → 1団体）

運営効率化のため，財団法人京都市交通事業振興公社を解散  
⇒ 京都地下鉄整備株式会社に業務を整理統合

# ◎主な健全化策（一般会計支援等の拡充）

## ① 経営健全化出資の継続

平成26年度以降の制度継続を国に要望した結果、国において期間延長をはじめ、制度の拡充が措置

＜従来制度の出資額＞  
現行の地下鉄事業経営健全化計画の計画期間において、次の合計額を上限に出資

- ① 直前年度末不良債務の1/2
- ② 各年度に増加する不良債務の1/4



＜制度拡充後の出資額＞  
財政健全化法に基づく経営健全化計画の計画期間（平成22～30年度）において、各年度に増加する不良債務の1/2を上限に出資

**従来制度と比較して500億円以上増加**

## ② 地下鉄施設の実耐用年数を考慮した企業債償還期間の延長

企業債のうち資本費平準化債の償還期間を延長(20年→30年)

⇒将来の企業債償還の更なる平準化

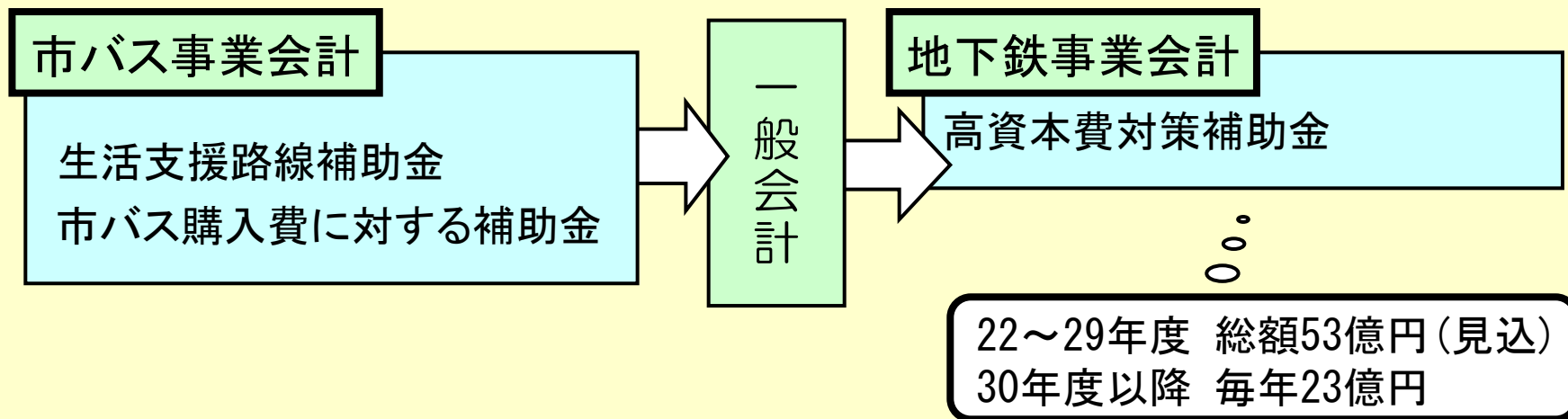
# ◎主な健全化策（一般会計支援等の拡充）

## ③ 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

## ④ 市バス事業の健全化により削減した補助金を活用した支援

市バス事業の健全化により削減した任意補助金（生活支援路線補助金及び市バス購入費に対する補助金）を活用し、一般会計補助金を新設



# ◎健全化実施後の収支見通し

経常損益の収支改善効果は、10年間で369億円

現金収支の黒字を2年前倒し、平成21年度には達成の見通し

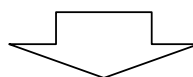
資金不足比率は、平成30年度で20%未満に到達

【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
△累積資金不足 (不良債務)	△349	△365	△389	△415	△439	△522	△593	△678	△822	△944
資金不足比率 (%)	(149.5) 149.5	(149.4) 149.4	(159.3) 151.7	(169.7) 155.3	(179.6) 163.0	(213.6) 197.2	(231.9) 179.9	(264.8) 193.3	(321.4) 261.0	(368.8) 305.9

※ ( )は、解消可能資金不足を控除しない数値



【健全化策実施後】

(単位：億円)

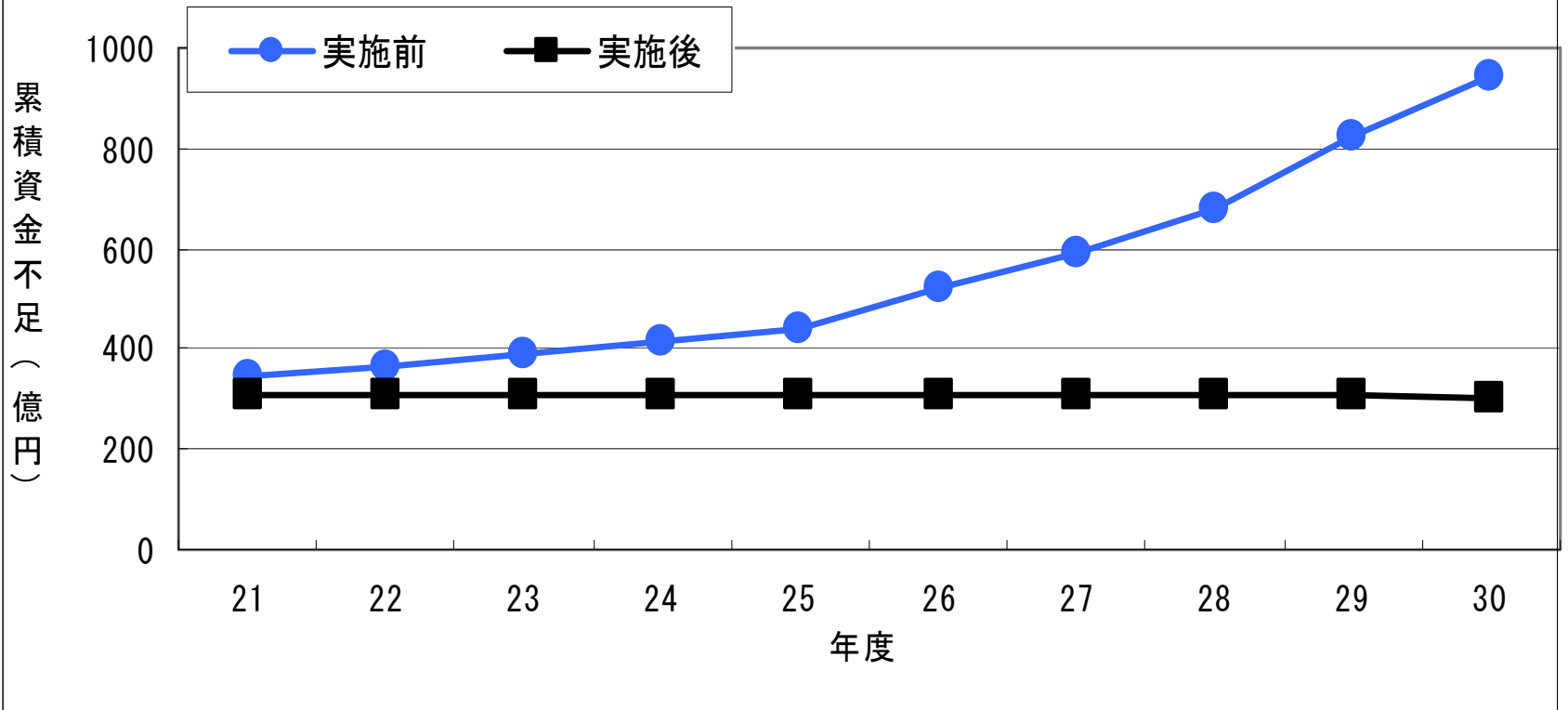
年度	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
経常損益	△127	△123	△110	△95	△77	△64	△46	△33	△44	△26
現金収支 (償却前損益)	6	7	15	27	41	44	61	74	69	91
△累積資金不足 (不良債務)	△311	△311	△311	△311	△311	△311	△309	△308	△305	△303
資金不足比率 (%)	126.8	125.7	114.0	96.9	73.6	66.6	41.5	20.7	24.7	-

※ 資金不足比率は、解消可能資金不足控除後の数値

## 累積資金不足（不良債務）の増加を大幅に抑制

### 高速鉄道事業会計における累積資金不足の推移

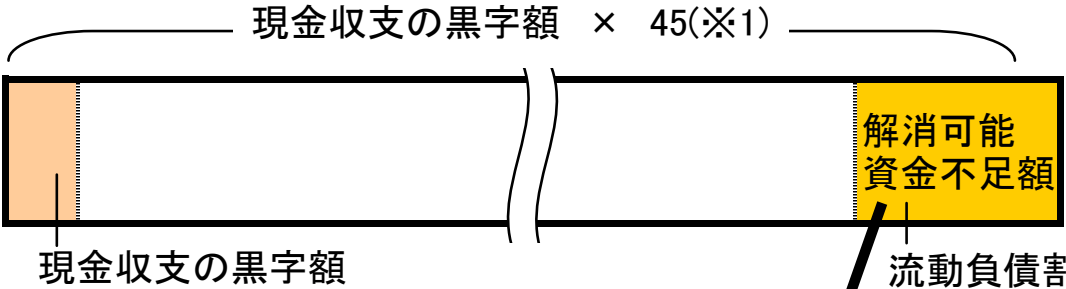
(単位：億円)



# ※解消可能資金不足額とは

下水道，地下鉄など当初の建設費が多額に上り，事業開始後の一定期間，構造的に資金不足が生じる公営企業は，財政健全化法の資金不足比率算定の際，「将来解消が見込まれる解消可能資金不足額」を累積資金不足額から控除できる。

① 解消可能資金不足額の算定

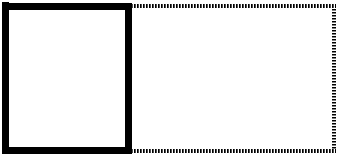


地下鉄事業を運営していくことにより負債の返済に充当が可能と見込まれる算定上の現金収支の黒字額

② 累積資金不足額



③ 解消可能資金不足額控除後の累積資金不足額



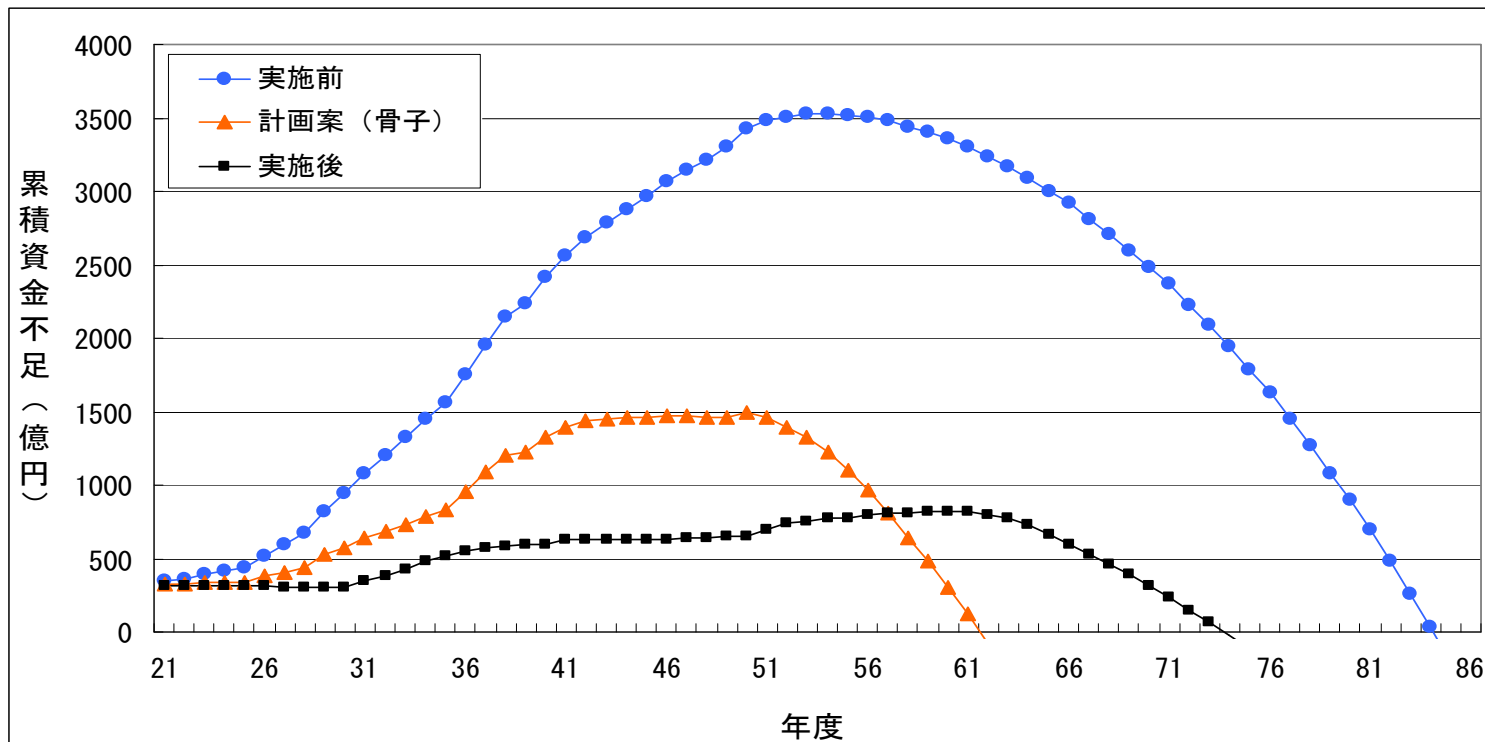
※1 地下鉄施設の残存耐用年数に相当する年数

$$\text{※2 流動負債割合} = \frac{\text{流動負債}}{\text{負債総合計} = \text{固定負債 (企業債など長期借入金)} + \text{流動負債 (金融機関からの一時借入金等)}}$$



# ◎累積資金不足の将来見通し

	健全化策実施前	健全化計画案 (骨子)	健全化策実施後
累積資金不足最大値	△3,526億円	△1,490億円	△815億円
	平成54年度	平成50年度	平成59年度
累積資金不足解消年度	平成85年度	平成62年度	平成74年度



累積資金不足（不良債務）の最大値を1,000億円未満に抑制し、  
地下鉄事業を将来にわたって安定的に運営することが可能

運賃改定を計画期間上半期の1回に抑制することが可能

# ◎国へ引き続き要望する事項

さらに、累積資金不足の早期解消を図るため、以下の事項を国へ引き続き要望

## ① 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」

⇒**5%未満**も対象となるよう**要件緩和**

## ② 地下鉄施設の更新・改良に対する補助制度の拡充

車両脱線対策及び旅客の転落防止対策をはじめとする

**地下鉄施設の更新・改良**に対する補助制度の拡充

# 京都市自動車運送事業経営健全化計画

平成22年2月  
京 都 市

## ◎計画の基本的な考え方

これまでの数次の健全化計画により、取組を進め平成15年度以降、単年度収支を黒字とするような経営体制を確立

20年度決算でなお、累積資金不足が114億円に上り、資金不足比率は、国基準の20%を上回る。  
→ 早期の解消を図る必要

地下鉄事業の財政状況は非常に厳しい  
→ 一般会計からの支援拡充のためバスへの補助金の削減努力が必要

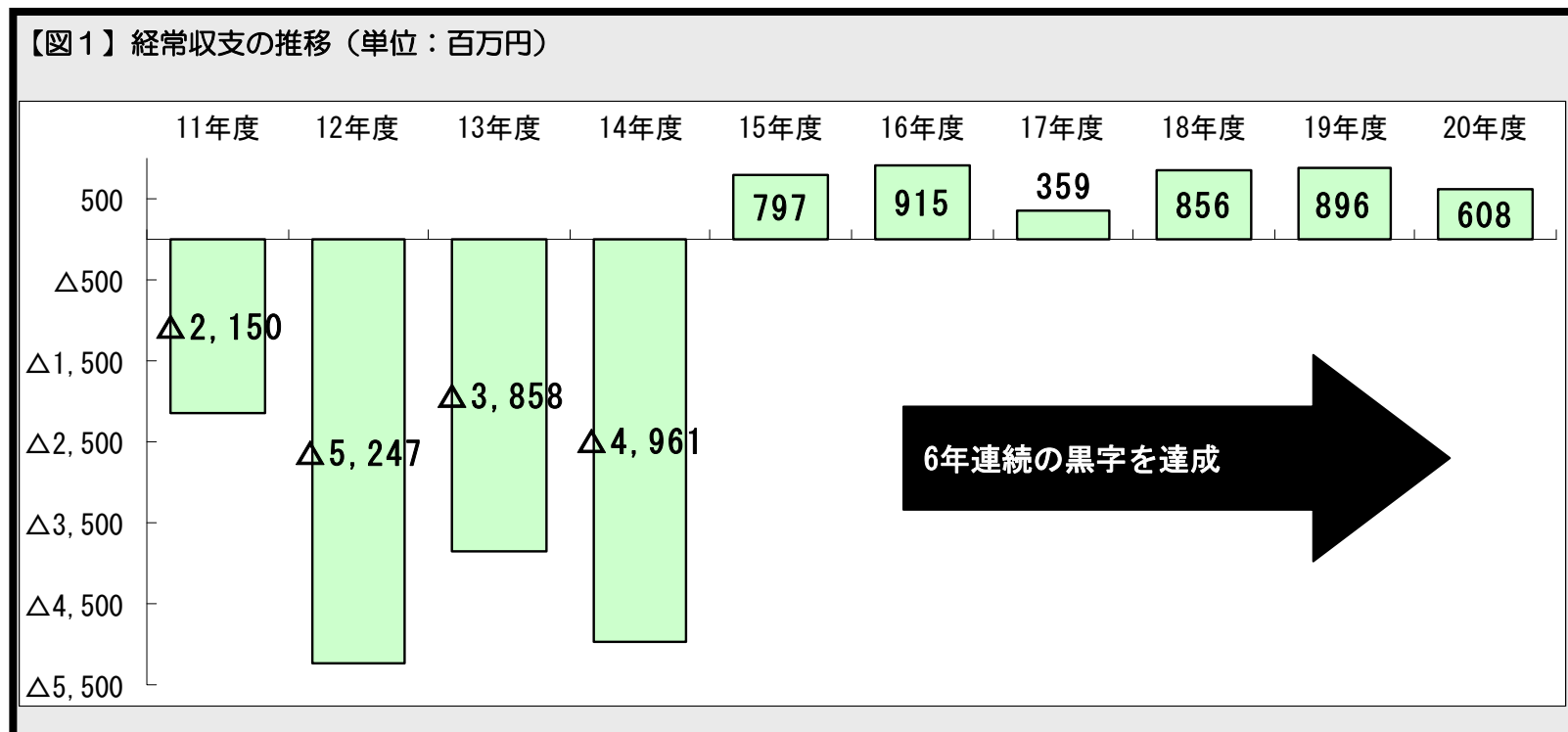
### 新たな計画の目標

- ・ 一般会計からの任意補助金（生活支援路線補助金と市バス購入費に対する補助金）を削減しつつ、資金不足比率を20%未満へ引き下げ
- ・ 累積欠損金及び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。

# ○経営健全化基準以上となった要因

お客様の数が、モータリゼーションの進展などにより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年度に累積欠損金が過去最高の約163億円となった。

そのため、数次にわたる経営健全化計画に取り組み平成20年度決算で6年連続の黒字とし、黒字体質への転換を着実に果たしつつあるが、平成20年度決算で累積欠損金は約117億円、累積資金不足は約114億円に上る。



# ◎計画期間と目標

## (1) 計画期間

平成21～27年度の7年間  
(資金不足比率20%未満となる年次までの7年間)

## (2) 目 標

- ① 平成27年度までに資金不足比率を20%未満に引き下げる。
- 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。

# ◎主な健全化策（収入増加策～お客様増加策の実施1）

## 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

- ・ 臨時バス・急行バスの増強，地下鉄，民鉄，民バスとのネットワークを活かした系統・ダイヤに編成
- ・ 分かりやすい路線やパターンダイヤの実施
- ・ 市バスの乗継抵抗改善，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の検討

河原町通の平日昼間時間帯のダイヤ調整により，3～4分の等間隔運転を実施し，待ち時間を短縮

### イ バス待ち環境の向上

- ・ 広告付きバス停の設置など  
21年度に10箇所，当面400箇所の設置に
- ・ バス停留所の位置の工夫，分設停留所の見直し



広告付きバス停留所  
設置イメージ

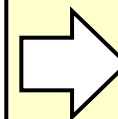
### ウ 定時性の向上

京都府警察と更なる連携強化のもと

PTPS（公共交通優先システム）の設置路線  
[河原町通の一部]を拡大



ドライブレコーダーも活用した  
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



走行環境  
を改善

### エ 安全運行と接客サービスの更なる向上

# ◎主な健全化策（収入増加策～お客様増加策の実施2）

## オ 案内やPRの強化

- ・ 利便性を実感してもらう取組
- ・ お得な乗車券のPRの強化
- ・ 分設停留所の位置の明確化や目的地への所要時間などの情報提供の強化

先行して、河原町三条バス停で実施

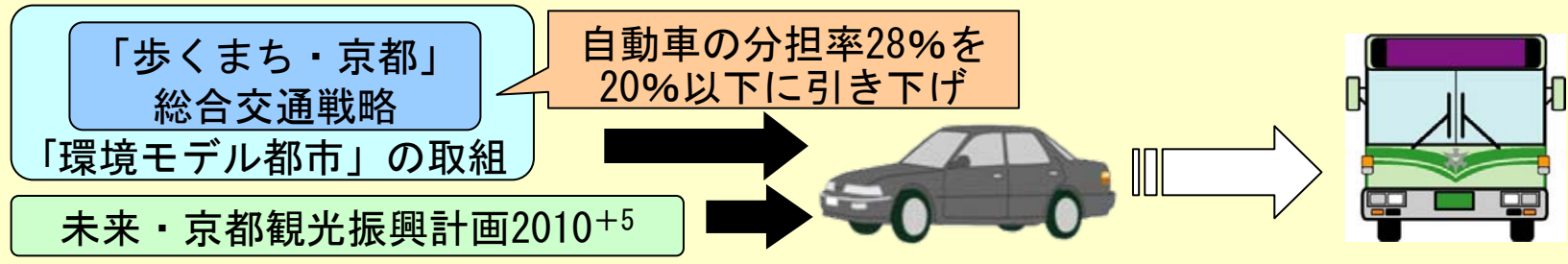


## カ 営業係数の公開による需要拡大

営業係数を公開し、その状況をお客様と共有して、赤字路線の利用促進につなげる。

## 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、「『歩くまち・京都』総合交通戦略」、「未来・京都観光振興計画2010<sup>+5</sup>」と連携し、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
- ・ 全市を挙げてモビリティ・マネジメントの実施



## ② 所有資産の有効活用

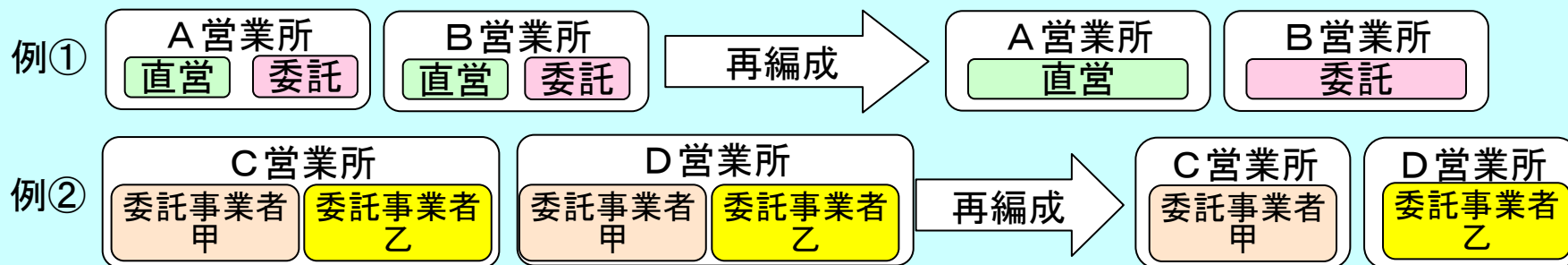


# ◎主な健全化策（コスト削減策）

## ① 総人件費の削減

70人以上の職員数削減を目指す。

ア 複数で運行を分担している営業所を見直し再編成



イ 自動車整備業務の民間委託化

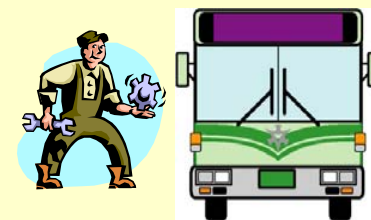
ウ 業務の見直しによる組織・体制のスリム化

エ 給与のカット（京都市全体で実施）

## 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

⇒一般会計からの市バス購入費の補助金を削減



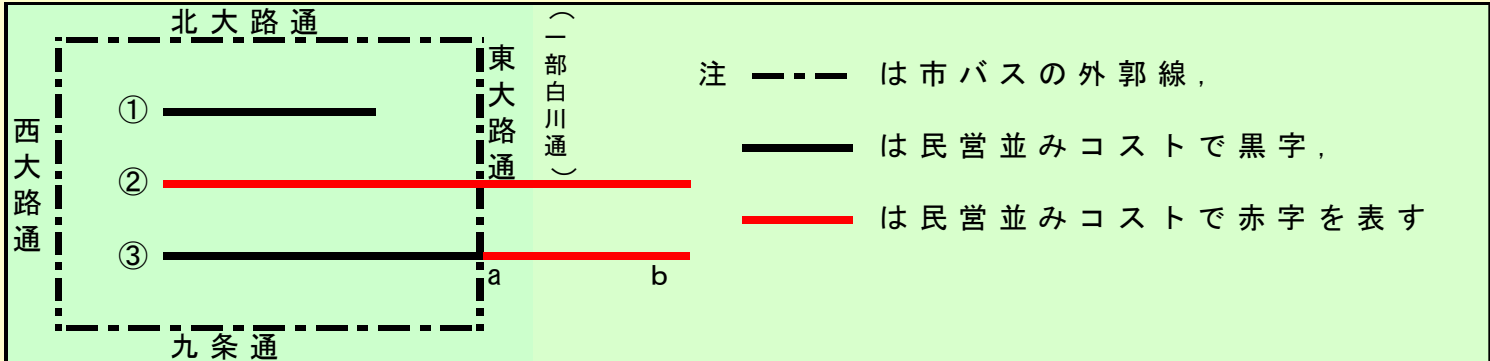
## ③ 経費の削減

## 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

[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，補助対象外としたうえ，さらに補助金を削減

⇒ 7年間累計で20億円を削減，累積資金不足解消後は返上

## 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 ➡ 17億円

補助率の見直し（100%→21年度 80%，22年度以降 70%）

➡ 18億円

⇒ 7年間で，合計35億円を削減，累積資金不足解消後は廃止

# ◎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、7年間で86億円

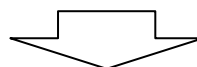
これにより、一般会計補助金を7年間で55億円削減

資金不足比率は、平成27年度で20%未満に到達

【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



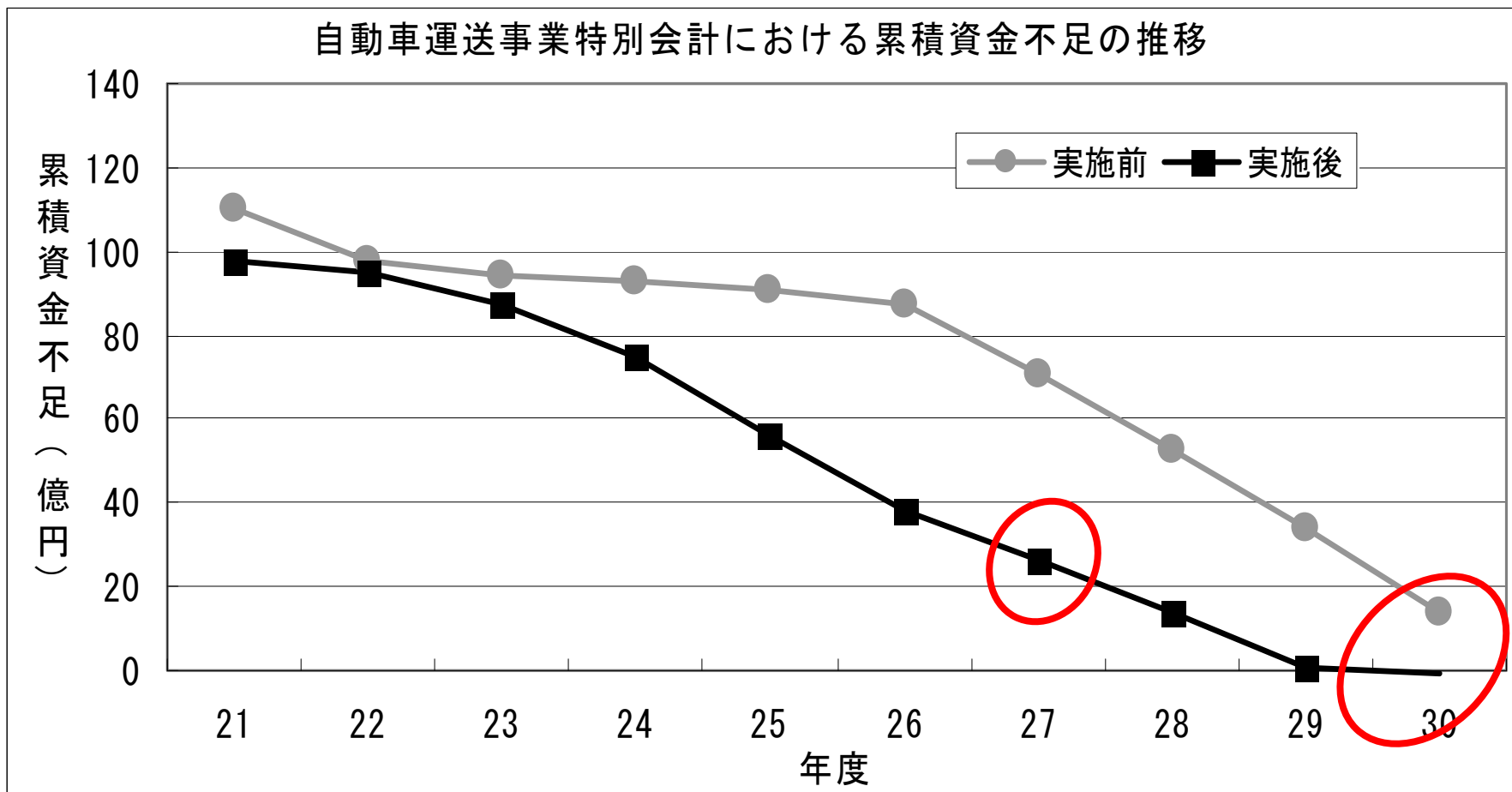
$$48 - 17 = 31 \text{ 億円}$$

【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	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	—

## 平成30年度には累積資金不足が解消



平成30年度以降は、任意補助金に頼らない自立した経営を行います。

終

京都市交通局