

令和 2 年度京都市交通事業経営評価

—令和元年度事業—

令和 2 年 9 月



市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄
京 都 市 交 通 局

もくじ

1 交通事業経営評価について	1
経営評価の目的.....	1
評価の手法	1
経営評価の流れ.....	3
2 令和2年度交通事業経営評価（令和元年度対象）	5
(1) 評価結果一覧.....	5
(2) 事業戦略別評価.....	7
事業戦略1 安全運行の確保	8
事業戦略2 より質の高いサービスの提供	12
事業戦略3 利便性・快適性の向上.....	18
事業戦略4 まちづくりへの貢献	25
事業戦略5 経営基盤の強化	29

1 交通事業経営評価について

経営評価の目的

- 交通局では、将来にわたる安定的な事業運営を目指し、事業・財政の両面からの確な経営判断を行っていくことを目的として、「交通事業経営評価」（以下「経営評価」という。）を実施しています。

評価の手法

- 経営評価では、昨年3月に策定した、令和元年度からの10年間を計画期間とする「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン」（以下「経営ビジョン」という。）に掲げる財政目標の達成に向けた事業面・財政面の進捗管理に重点を置いて、各年度運営方針に掲げた単年度取組項目の実施状況評価と、経営ビジョンに掲げた5つの事業戦略ごとの単年度目標の達成状況評価を基本に、評価項目ごとの状況を総合的に勘案し、総合評価を行います。
- なお、経営ビジョンに掲げる5つの事業戦略のうち、「事業戦略1 安全運行の確保」と「事業戦略5 経営基盤の強化」については、市バス・地下鉄各事業で目標が異なり、それぞれで評価を行うことから、事業戦略の達成状況の評価対象は**合計で7項目**となります（次ページ参照）。



別表 経営ビジョンに掲げる5つの事業戦略（7つの評価項目）

5つの事業戦略	目標・目指す状態（◆…評価項目）
1 安全運行の確保	◆市バス ・重大事故件数ゼロ ・走行10万キロ当たりの有責事故件数について過去最小値を下回ることを継続 ◆地下鉄 ・有責による運転事故及び輸送障害ゼロ
2 より質の高いサービスの提供	◆より質の高いサービスの提供 ・「お客様の声」としていただく「礼状」の件数の増加 ・お客様満足度の向上（新たに実施する「お客様満足度調査」における満足度向上）
3 利便性・快適性の向上	◆利便性・快適性の向上 ・お客様数：地下鉄・市バス合わせて1日当たり80万人の実現 ・ICカード利用率 - 市バス 令和5年度：40% 10年度：50% - 地下鉄 令和5年度：70% 10年度：80%
4 まちづくりへの貢献	◆お客様数：地下鉄・市バス合わせて1日当たり80万人の実現 〔市目標「2020年度自動車分担率20%以下」に貢献〕 CO2排出量の削減
5 経営基盤の強化	将来にわたり安定運営を継続していくための財政目標の達成【財政目標】 ◆市バス ①運賃改定（均一運賃）を行わない（当面5年間）（消費税率引上げに係る転嫁分を除く） ②一般会計からの任意の財政支援を受けない運営の継続 ③計画期間中に累積欠損金と累積資金不足を生じさせない ④計画最終年度までに経常損益の収支均衡を実現 ◆地下鉄 ①運賃改定の回避（当面5年間）（消費税率引上げに係る転嫁分を除く） ②経営健全化団体脱却後の大きな課題として有利子負債（企業債等残高＋累積資金不足）の残高を着実に削減 ③累積資金不足の増加をできるだけ抑制し、将来の最大値を、経営健全化計画での見込額である800億円以下に抑制

経営評価について

評価結果一覧

市バス事業
事業戦略1地下鉄事業
事業戦略1

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

市バス事業
事業戦略5地下鉄事業
事業戦略5

経営評価の流れ

経営ビジョンに掲げた5つの事業戦略（7つの評価項目）ごとに、次のとおり経営評価を行います。

①取組の実施状況評価	②目標の達成状況評価	③総合評価
○が80%以上 a	達成 ----- 未達成	A ----- B
○が20%以上 80%未満 b	達成 ----- 未達成	B ----- C
○が20%未満 c	達成 ----- 未達成	B ----- C

単年度の実施状況と中長期目標達成への進捗を踏まえた総合評価を実施

※ 取組の実施状況評価や総合評価に当たっては、実施の有無や当年度到達目標の達成状況のみに基づいた評価結果が適当でない等、特別に考慮すべき事由がある場合には、下位又は上位の評価へ修正する場合があります。

① 取組の実施状況評価

ア 運営方針に掲げた取組項目について、下記のとおり、実施状況の判定を行います。

実施状況	判定
予定どおり実施し、完了した	○
予定どおり実施したものの更なる工夫・改善が必要	△
予定した事業を実施できなかった	×



イ アの結果について、「○」の数の割合により、下記のとおり、取組項目の実施状況評価を行います。

「○」の数の割合	実施状況評価
80%以上	a
20%以上80%未満	b
20%未満	c

② 単年度目標の達成状況評価

経営ビジョンで掲げている各目標について、下記のとおり、単年度目標の達成状況評価を行います。

経営ビジョンで掲げている目標の達成状況	達成状況評価
目標を達成した	達成
目標が達成できなかった	未達成

③ 総合評価

「①取組の実施状況評価」と「②単年度目標の達成状況評価」を基本に、評価項目ごとの状況を総合的に勘案し、下記のとおり、総合評価を行います。

①と②を基本に総合的に勘案	総合評価
達成できている	A
達成に向けて更なる工夫・改善が必要	B
達成できていない	C

2 令和2年度交通事業経営評価（令和元年度対象）

(1) 評価結果一覧

- 令和2年度の経営評価結果は、「A」評価が3項目、「B」評価が4項目、「C」評価はなし、となりました（次ページの表参照）。
- 「事業戦略1 安全運行の確保 | 市バス事業」について、重大事故件数ゼロを達成するとともに、令和元年度の走行距離10万キロ当たりの有責事故件数について、過去最小値であった前年度の0.237件から0.233件へと減少させたことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- 「事業戦略1 安全運行の確保 | 地下鉄事業」について、有責事故や輸送障害は発生せず、運輸安全マネジメントで掲げた安全目標を達成することができたことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- 「事業戦略2 より質の高いサービスの提供」について、お客様から頂く接客態度や運転操作に関する礼状の件数が昨年度を上回ったことから「A」評価としました（昨年度「B」評価）。
- 「事業戦略3 利便性・快適性の向上」について、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。
- 「事業戦略4 まちづくりへの貢献」について、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。
- 「事業戦略5 経営基盤の強化 | 市バス事業」について、取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ勤務中の私金所持等、服務規程に違反した市バス運転士に対する懲戒処分事案を発生させたことから「B」評価としました（昨年度「B」評価）。
- 「事業戦略5 経営基盤の強化 | 地下鉄事業」について、取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ地下鉄駅業務を委託している駅において、回数券の窃取事案を発生させたことから「B」評価としました（昨年度「A」評価）。



5つの 事業戦略	目標・目指す状態 (◆…評価項目)	令和元年度評価			(参考) 昨年度 総合評価
		取組 実施 状況	目標 達成 状況	総合 評価	
1 安全運行 の確保	◆市バス ・重大事故件数ゼロ ・走行10万キロ当たり有責事故 件数について過去最小値を下回る ことを継続	a	達成	A	B
	◆地下鉄 ・有責による運転事故及び輸送障害 ゼロ	a	達成	A	B
2 より質の 高い サービスの 提供	◆より質の高いサービスの提供 ・お客様の声としていただく 「礼状」の件数の増加 ・お客様満足度の向上 (「お客様満足度調査」における満足度向上)	a	達成	A	B
3 利便性・ 快適性の 向上	◆利便性・快適性の向上 ・地下鉄・市バスお客様数1日80万人の実現 ・ICカード利用率 市バス 令和5年度：40% 10年度：50% 地下鉄 令和5年度：70% 10年度：80%	a	未達成	B	A
4 まちづくり への貢献	◆地下鉄・市バスお客様数1日80万人の実現 〔自動車分担率20%以下に貢献〕 〔CO2排出量の削減〕	a	未達成	B	A
5 経営基盤 の強化	◆市バス 将来にわたり安定運営を継続 していくための財政目標の達成	b	達成	B	B
	◆地下鉄 将来にわたり安定運営を継続 していくための財政目標の達成	b	達成	B	A

- 事業戦略別の評価内容については、次ページ以降に記載しています。

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

(2) 事業戦略別評価

評価内容等の見方

評価結果

総合評価	
A	

1 評価結果

事業戦略の総合評価の結果を「A」～「C」の3段階で示すとともに、その評価とした理由を示しています。

取組の実施状況

○年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
□□□□□□□□□□□□□□□□	○	b (50%)
□□□□□□□□□□□□□□□□	○	
□□□□□□□□□□□□□□□□	△	
□□□□□□□□□□□□□□□□	×	

2 取組の実施状況

取組の実施状況を「○」「△」「×」で示すとともに、その評価結果を「a」～「c」の3段階で示しています。

取組の未達成項目

□□□□□□□□□□

.....

.....

.....

.....

3 取組の未達成項目

②で、「△」又は「×」とした取組について、その理由を示しています。

目標の達成状況

項目	○年度到達目標	○年度実績	達成／未達成
□□□□	□□□□	□□□□	達成
□□□□	□□□□	□□□□	達成

4 目標の達成状況

事業戦略に掲げた目標の評価項目、到達目標及び実績並びに達成・未達成の状況を示しています。

目標の未達成項目

□□□□□□□□□□

.....

.....

.....

.....

5 目標の未達成項目

④で、「未達成」とした目標について、その理由を示しています。



事業戦略 1 安全運行の確保

市バス事業

評価結果

総合評価

A

- 運輸安全マネジメントに基づき、事故防止の更なる徹底を図ったほか、安全運転訓練車を活用した研修等の取組を実施しました。
- 重大事故件数ゼロを達成するとともに、令和元年度の走行距離10万キロ当たりの有責事故件数について、過去最小値であった前年度の0.237件から0.233件へと減少させたことから「A」評価としました。
- しかしながら、重大事故には至らなかったものの、交差点内で市バスと自転車が接触する事故を発生させてしまいました（9ページ参照）。本事案を真摯に受け止め、乗務員等への教育・研修を充実したところです。今後とも、安全意識の更なる向上に努めてまいります。

取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
運輸安全マネジメントの取組 ➡ 内部監査及び必要な是正、予防措置の実施 ➡ 自然災害の発生に備えた対応 （ハザードマップの作成と情報共有） ➡ 事故の分析と活用及びヒヤリハット情報の収集 ➡ 安全意識向上ミーティングの実施	○	a (100%)
市バスの有責事故削減に向けた教育訓練の徹底 ➡ 安全運転訓練車や外部機関を活用した車内転倒や接触等の事故防止研修の実施	○	
市バスの運休等に係る情報提供の強化 ➡ ツイッターを活用した情報発信	○	

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

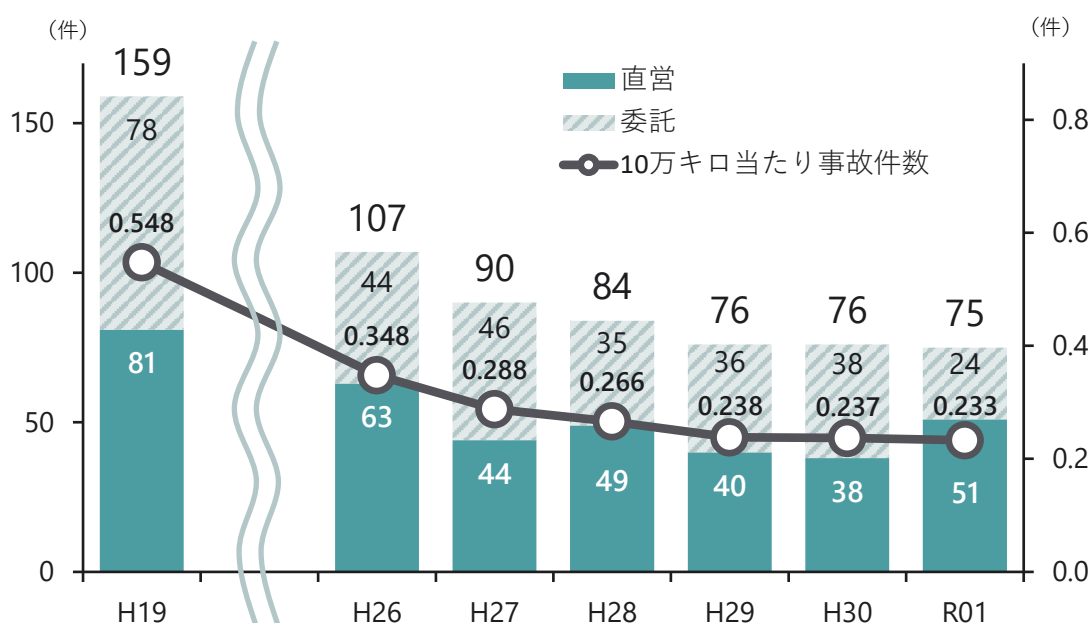
事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

目標の達成状況

項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
重大事故件数	0 件	0 件	達成
有責事故件数 (走行距離10万キロ当たり)	過去最小値 (0.237 件) を下回る	0.233 件	達成

市バスの有責事故件数の推移(※)



※ 運輸安全マネジメントを本格的に開始した平成19年度からの有責事故件数の推移をお示ししています。

《交差点内における自転車との接触事故》

令和元年9月18日(水)、市バス(3号系統)が河原町通を北進中、前方河原町竹屋町交差点の信号が赤色に変わったのを運転士の不注意により見落とし、そのまま交差点に進入した際、同交差点の北詰横断歩道を東進した自転車と接触し、けがを負わせる事故を発生させました。

重大事故には至らなかったものの、近畿運輸局から、「指導監督が一部不適切であった」として、車両使用停止の行政処分を受けました。



地下鉄事業

評価結果

総合評価

A

- 運輸安全マネジメントに基づき、「輸送の安全」を最優先とした事業運営に取り組むとともに、烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置を目指した計画の策定等の取組を実施しました。
- 有責事故や輸送障害は発生せず、運輸安全マネジメントで掲げた安全目標を達成することができたことから「A」評価としました。
- 一方、お客様がホームから線路上へ転落され、駅係員や他のお客様が非常停車ボタンを操作して列車を停止させ、事故を未然に防いだといったヒヤリとする事案は発生しています。引き続き気を引き締めて、安全運行に努めてまいります。

取組の実施状況

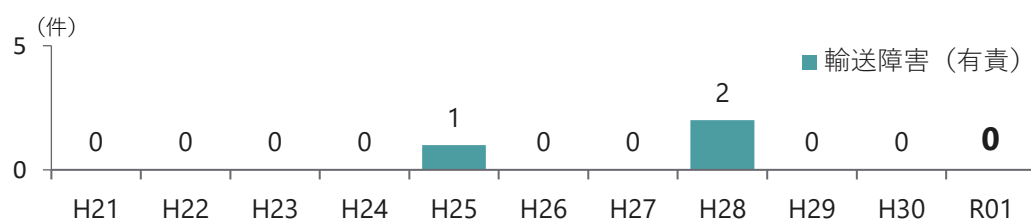
令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
≪烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置を目指した取組≫ 可動式ホーム柵の全駅設置に向けた計画策定 重点取組	○	a (100%)
新型車両への更新に向けた実施設計着手 重点取組	○	
運輸安全マネジメントの取組 ➡ 全職員への安全に関するアンケートの実施及び結果の活用 ➡ 地下鉄に乗り入れている鉄道事業者との意見交換会の実施 ➡ 保守職員の技術継承による若手職員の育成 ほか	○	
地下鉄の運休等に係る情報提供の強化 ➡ ツイッターを活用した情報発信	○	

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
地下鉄の浸水対策の強化 ➡ 止水板の設置…3駅11箇所 （丸太町駅、五条駅、六地蔵駅） ➡ 「京都市水害ハザードマップ」（平成30年度公表）に基づき新たに対応が必要となった8駅16箇所の止水板設置に向けた計画の策定	○	a (100%)
烏丸線駅ホームへの車掌用モニター設備の増設 ➡ 5駅10箇所 （五条駅、九条駅、十条駅、くいな橋駅、竹田駅）	○	
視覚障害者団体の皆様と連携した安全啓発活動の実施	○	

目標の達成状況

項目	令和元年度到達目標	令和元年度実績	達成／未達成
有責による運転事故	0件	0件	達成
有責による輸送障害	0件	0件	達成

■ 地下鉄の有責による輸送障害件数の推移



※ 運転事故（有責）については、開業以来生じていません。

《輸送障害の概要》

- 平成25年度 東西線二条城前駅における車両故障によるダイヤ乱れ
- 平成28年度 烏丸線北大路駅における車両故障によるダイヤ乱れ
- 烏丸線国際会館駅におけるポイント故障によるダイヤ乱れ



事業戦略2 より質の高いサービスの提供

評価結果

総合評価

A

- お客様接遇の向上に向けた取組を着実に推進したほか、新たな取組として「お客様満足度調査」を実施しました。
- 様々な研修の実施を通じた接遇レベル向上の取組の成果もあり、**お客様から頂く接客態度や運転操作に関する礼状の件数が昨年度を上回ったことから「A」評価としました。**
- 一方、昨年度から減少したものの、苦情も頂いていることから、今後、礼状を増やしながら苦情を減らしていけるよう、お客様満足度調査の結果（14～17ページ参照）も活用しながら、より質の高いサービスの提供に取り組み、お客様満足度の向上に努めてまいります。

取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
「交通サポートマネージャー」の養成 ➡ 87人を養成	○	a (100%)
役付職員の添乗調査等による接遇レベルの向上 ➡ 添乗調査の実施 ➡ 接遇に関する研修や表彰の実施	○	
「お客様満足度調査」の実施 ➡ WEB & 窓口調査 ➡ 海外からお越しのお客様への聞き取り調査	○	

《交通サポートマネージャーについて》

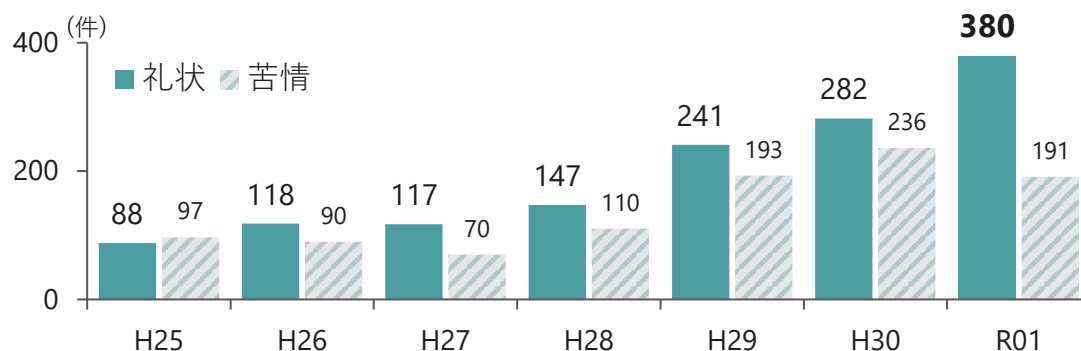
交通サポートマネージャーとは、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が鉄道やバスなどの交通事業者向けに実施している、高齢の方や障害のある方への接遇・介助の基本を習得する研修プログラムを受講することで得られる資格のことです（令和元年度は、市バスの指導運転士や地下鉄の助役など87人を養成）。

目標の達成状況

項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
礼状の件数	前年度実績（282 件） を上回る	380 件	達成
「お客様満足度調査」 における満足度割合 （※）	（市バス）－	3.32 点/5 点	－ （来年度から評価）
	（地下鉄）－	3.70 点/5 点	－ （来年度から評価）

※ 令和元年度のお客様満足度調査では、5 段階評価の中間である 3 点を上回りました。来年度の経営評価においては、この実績を上回ることができるよう、より質の高いサービスの提供に努めてまいります。

お客様の声として頂く「礼状」と「苦情」の件数



《お客様から寄せられた礼状の例》

- ・ 「床が滑りやすくなっているので御注意ください」や「行ってらっしゃい」など優しい声かけがとても気持ちよかった。（市バス）
- ・ 目的地までの切符の種類が分からず、駅員に問い合わせたところ、地図を出して親切に教えてくれただけでなく、駅員が券売機を操作してくれ、地下鉄にギリギリ乗車することができた。心温まる素晴らしい対応だと感じた。（地下鉄）

《お客様から寄せられた苦情の例》

- ・ 乗車しようとバス停で待っていたが、そのまま通過し乗車できなかった。（市バス）
- ・ 駅で車椅子のスロープ介助をお願いしたところ、職員の態度が悪かった。（地下鉄）



📋 お客様満足度調査について

交通局では、市バス・地下鉄に対するお客様のニーズを把握し、更なる利便性・サービスの向上等につなげることを目的に、経営ビジョンに掲げた「お客様満足度調査」を新たに毎年実施することとしており、初回となる令和元年度は以下のとおり調査を行いました。お客様から頂戴した御意見を今後の事業運営にいかし、次年度以降の満足度の向上を目指してまいります。

お客様満足度調査の実施概要（令和元年度）

▶ WEB & 窓口調査

1 調査期間・方法

- 調査期間 令和2年1月8日（水）～14日（火）
- 調査方法
 - ・過去1年間に市バス・地下鉄を御利用されたお客様に対して、WEBによるアンケート調査を実施
 - ・各区役所窓口にて調査票を配布

2 調査項目

- 「安全・安心」、「お客様接遇」、「利便性・快適性」等の観点から設定した質問項目について、5段階（満足・やや満足・どちらでもない・やや不満・不満）で評価していただきました。

3 回答数

- 市バス 2,238件
- 地下鉄 2,395件

▶ 海外からお越しのお客様への聞き取り調査

1 調査期間・方法

- 調査期間 令和2年1月14日（火）
- 調査方法
 - ・京都駅（京都駅前バスターミナル及び地下鉄京都駅）において、市バス・地下鉄を御利用の海外からお越しのお客様に対して、英語、中国語など、外国語に堪能な調査員による聞き取り調査を実施

2 調査項目

- 「案内表示のわかりやすさ」等のサービス全般の満足度について、5段階（満足・やや満足・どちらでもない・やや不満・不満）で評価していただきました。

3 回答数

- 市バス 152件
- 地下鉄 155件

国・地域	人数
中国	55
アメリカ	11
オーストラリア	9
その他	77
計	152

国・地域	人数
中国	37
オーストラリア	24
アメリカ	18
その他	76
計	155

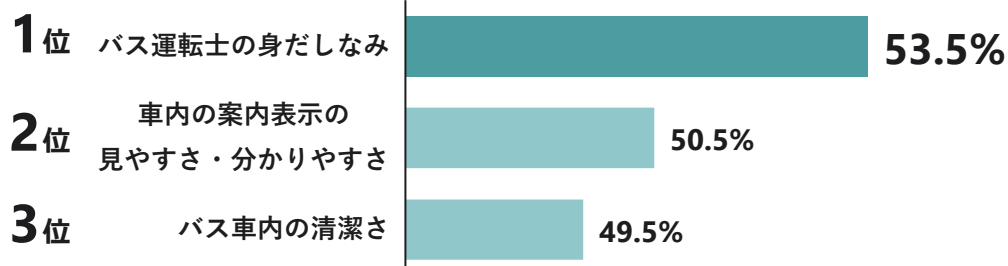
▶ WEB & 窓口調査 | 結果概要

■ 市バス・調査結果

総合評価		
本年	前年	増減
3.32 点/5 点	—	—

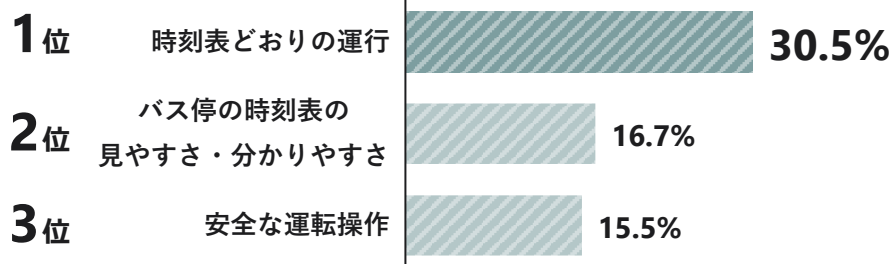
※ 「満足」 5 点, 「やや満足」 4 点, 「どちらでもない」 3 点, 「やや不満」 2 点, 「不満」 1 点で評価しました。

✓ **満足度** 上位 3 項目



👍 「バス運転士の身だしなみ」に関する満足度が最も高く、次いで、「車内の案内表示の見やすさ・分かりやすさ」、「バス車内の清潔さ」となりました。

✗ **不満度** 上位 3 項目



👍 「時刻表どおりの運行」について、30.5%の方が不満に感じていると回答されました。引き続き、京都府警等とバス停留所や交差点付近の違法駐停車車両に対する啓発活動に取り組み、市バスの定時性確保に努め、お客様満足度の向上を目指してまいります。

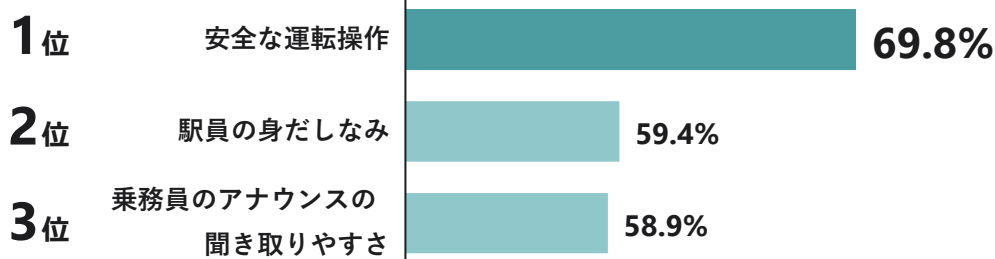


■ 地下鉄・調査結果

総合評価		
本年	前年	増減
3.70 点/5 点	—	—

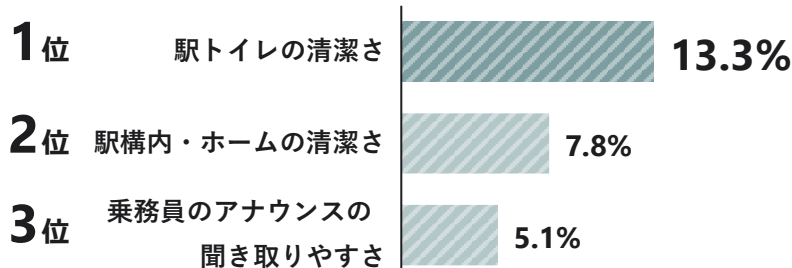
※ 「満足」 5 点, 「やや満足」 4 点, 「どちらでもない」 3 点, 「やや不満」 2 点, 「不満」 1 点で評価しました。

✓ 満足度 上位 3 項目



👍 事業の根幹である「安全な運転操作」に関する満足度が最も高く、次いで、「駅員の身だしなみ」、「乗務員のアナウンスの聞き取りやすさ」という結果になりました。

✗ 不満度 上位 3 項目



👍 不満度の上位は、「駅トイレの清潔さ」及び「駅構内・ホームの清潔さ」といった施設の清潔性（清掃関係）に関する内容でした。今後、施設管理等の徹底に努め、快適に地下鉄を御利用いただけるよう取り組んでまいります。

▶ 海外からお越しのお客様への聞き取り調査 | 結果概要

■ 調査結果

総合評価	
市バス	地下鉄
4.64 点/5 点	4.48 点/5 点

※ 「満足」 5 点, 「やや満足」 4 点, 「どちらでもない」 3 点, 「やや不満」 2 点, 「不満」 1 点で評価しました。

お客様満足度調査の詳細については、交通局ホームページで公開しておりますので、御参照ください。

交通局ホームページ URL <https://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/>





事業戦略3 利便性・快適性の向上

評価結果

総合評価

B

- 一部の路線・時間帯で生じている市バスの混雑への対策や駅トイレリニューアルなど、経営ビジョンで掲げた利便性・快適性向上の取組を着実に実施しました。
- ICカード利用率については、前年度実績を上回ることができました。一方で、お客様数については、令和2年1月までは前年度を上回りましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2月以降大幅に減少し、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました。

取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
≪市バスの混雑対策：両事業≫ 重点取組 前乗り後降り方式の導入 ➡ 102号系統で実施	○	a (96%)
生活系統と観光に便利な系統の分離 ➡ 金閣寺道停留所	○	
ラッシュ型車両の導入 ➡ 32両	○	
大型手荷物対応車両の導入 ➡ 12両	○	
観光に便利な系統の分かりやすさの向上 ➡ パートラッピングを実施した車両を12両導入	○	

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
航空機内のお客様や関西国際空港等から入洛されるお客様への手ぶら観光のP R ➡ 地下鉄とバスを効率的に組み合わせた移動及び手ぶら観光をP Rするリーフレットを航空機や関西国際空港等からのリムジンバスのシートポケットへ配架するなど、入洛前の観光客に向けたP Rを実施	○	a (96%)
応援キャラクターやマスメディアを活用した観光客へのP R ➡ 応援キャラクターを活用した「地下鉄・バス一日券」をP Rするポスターを駅等へ掲出	○	
市バスから地下鉄への無料乗継ぎの実施 ➡ 東山三条及び金閣寺道停留所における振替輸送の実施	○	
京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”による案内強化 ➡ 年間活動時間 1, 315 時間	○	
≪市バス≫ 路線・ダイヤの継続的な改善 ➡ 平成31年3月ダイヤ改正 [現行の輸送力を最大限活用した堀川通の混雑対策や夜間時間帯の運行充実, 停留所間の距離が長い区間への停留所の新設] ➡ 令和2年3月ダイヤ改正 [生活路線を確保したうえで輸送力の再配分を含めた路線・ダイヤの充実による混雑対策(4両増車), 地域主体のモビリティ・マネジメントと一体となった路線・ダイヤの充実, まちづくりの進展に合わせた利便性の向上]	○	
旅客流動調査の実施に向けた調査内容の検討	○	
フルカラーLED式行先表示器の導入拡大 ➡ 193両	○	
車内中央部への案内モニターの増設 ➡ 247両	○	



令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
東大路通の歩行空間創出に伴うバス停の改修等 ➡ 祇園（南行）バス停の移設 ➡ 清水道（北行）バス停の東山区役所前への移設及びバスの駅の整備	○	a (96%)
京都駅前Aのりばへのドライ型ミスト装置の設置	○	
北大路バスターミナルトイレのリニューアル実施設計	○	
市バス均一運賃区間の拡大  P.21	△	
《地下鉄》 車内案内表示装置等の4箇国語対応の推進 ➡ 烏丸線3編成，東西線4編成	○	
災害時等の運行情報提供に係る駅構内掲示物の4箇国語対応	○	
外国人観光客にも分かりやすい案内用図記号への更新 ➡ 駅構内等に掲出する案内表示を更新	○	
地下鉄駅におけるトイレのリニューアル ➡ 烏丸線3駅（九条駅，くいな橋駅，竹田駅）	○	
お客様の多い駅の夜間集中清掃など駅の美化推進 ➡ 夜間集中清掃実施駅…京都駅，四条駅，烏丸御池駅	○	
駅施設・設備の計画的改修 ➡ コンコース壁面…丸太町駅 ➡ エレベーター…十条駅 ➡ エスカレーター…北大路駅，鞍馬口駅	○	
地下鉄の車両の車内照明のLED化 ➡ 東西線4編成	○	

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業事業戦略5
地下鉄事業

 取組の未達成項目

市バス均一運賃区間の拡大

市バスの均一運賃区間については、京都バスとの連携により、平成26年3月に嵯峨・嵐山地域、平成28年3月に岩倉・修学院地域、平成29年3月に上賀茂・西賀茂地域への拡大を実現してきました。

令和元年度も、競合する民間バス会社との協議を進めたものの、市バス運行エリアのうち均一運賃区間ではない地域（高雄、桂・洛西、横大路）へ均一運賃区間を拡大させるには至らなかったことから「△」としています。

なお、令和2年8月に、高雄地域の公共交通を共に担う西日本ジェイアールバスとの協議がまとまり、令和3年3月には同地域へ均一運賃区間を拡大することとなりました。

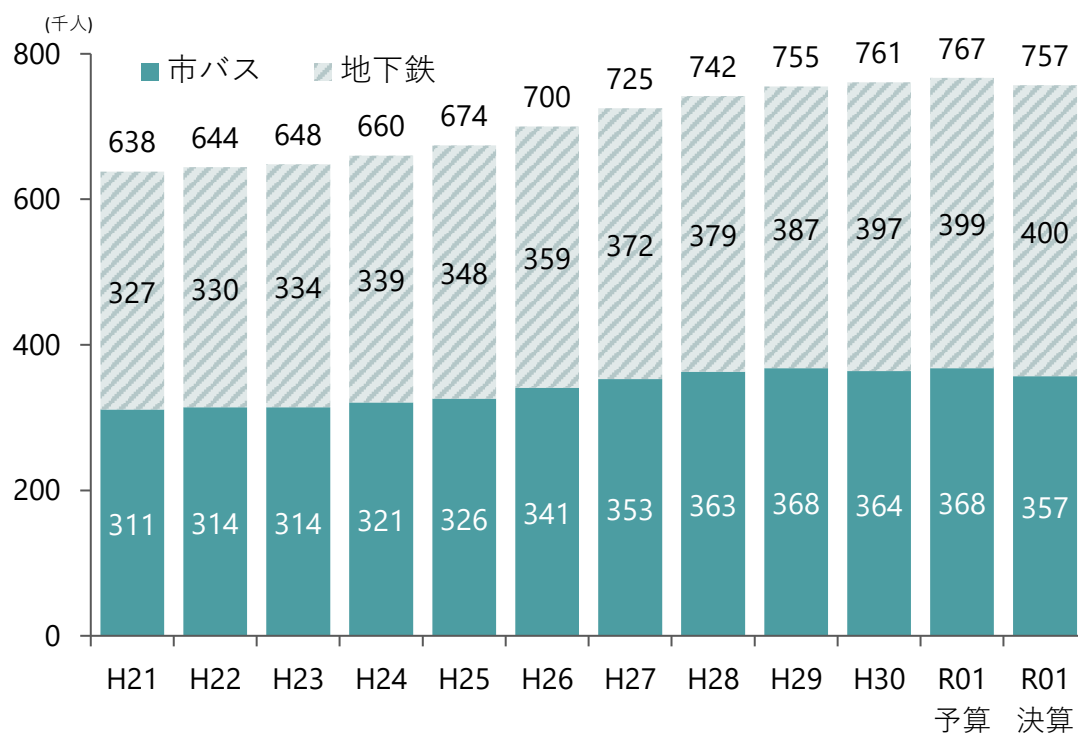
今後、経営ビジョンに掲げるとおり、桂・洛西地域及び横大路地域への均一運賃区間の拡大に向け、競合する民間バス事業者に対し、引き続き粘り強く働き掛けを行ってまいります。

目標の達成状況

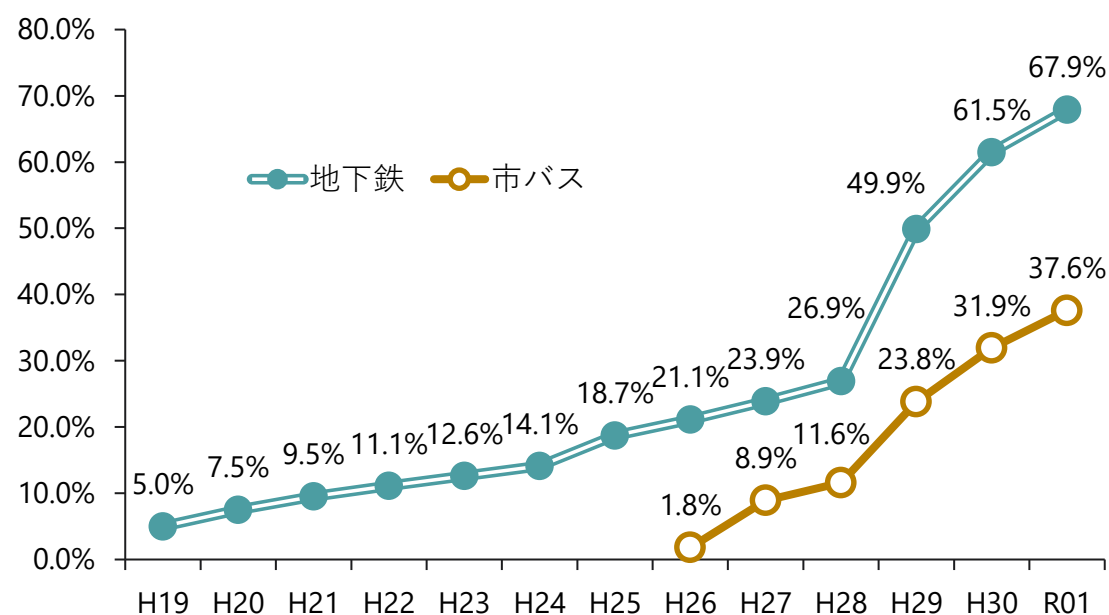
項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
お客様数	R01 予算 767 千人 〔市バス 368 千人〕 〔地下鉄 399 千人〕	757 千人 〔市バス 357 千人〕 〔地下鉄 400 千人〕	未達成  P.23
I C カード 利用率	（市バス） H30 実績（31.9%） を上回る	37.6%	達成
	（地下鉄） H30 実績（61.5%） を上回る	67.9%	達成



■ 市バス・地下鉄のお客様数



■ 市バス・地下鉄事業におけるＩＣカードの利用率



目標の未達成項目

お客様数

令和元年度のお客様数については、「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の目標達成に向けた取組や区役所等と連携した赤字系統の利用促進など、運営方針に掲げた増収・増客の取組を積極的に進めたこと等により、令和2年1月までは、対前年度比較で、市バスは4千人増(+1.1%)、地下鉄は14千人増(+3.6%)となっていました。

しかし、2月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様数は大きく減少しました。

市バス 2月：35千人減(△9.7%)、3月：85千人減(△23.7%)

地下鉄 2月：15千人減(△3.9%)、3月：87千人減(△22.7%)

結果、令和元年度の両事業合計のお客様数は、昨年度を3千人下回り757千人となり、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「未達成」としました。

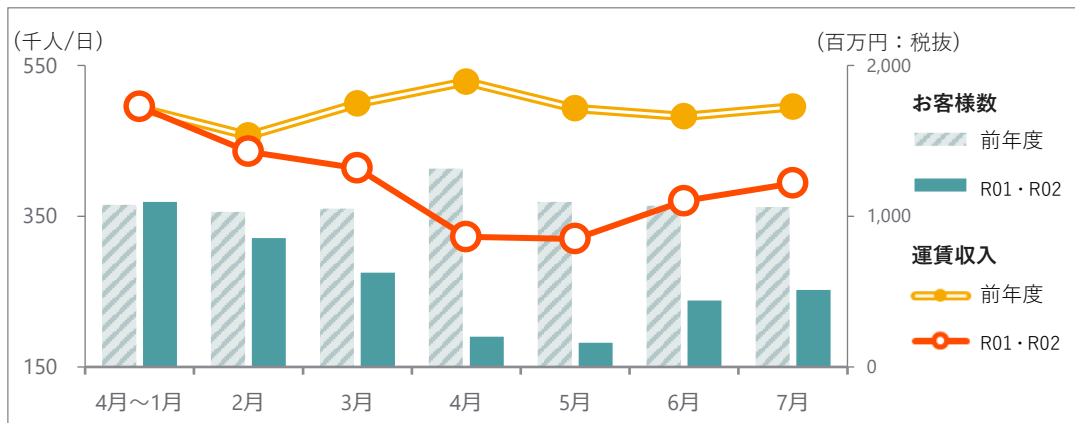
令和2年4月以降も、感染拡大防止を最優先に、緊急事態宣言発令中は市バス・地下鉄の御利用を8割削減させることを目標に掲げ、不要不急の外出自粛のための対策に取り組みました。

一方、お客様数の減少が経営に与える影響は極めて大きく、当面、外国人観光客の入洛等も見込めないなど、お客様数の回復には相当の時間を要することが見込まれ、両事業の経営はかつてないほどの危機的状況に直面しています。

こうした状況を踏まえ、今後も「市民の足」を確保していくため、経費の削減や、関係部局と連携した増収・増客の取組を進めるとともに、国に対して緊急の支援を求めるなど、引き続き緊張感をもって取り組んでまいります。同時に、お客様に安全・安心に市バス・地下鉄を御利用いただくため、新型コロナウイルス感染拡大防止にも徹底して取り組んでまいります。

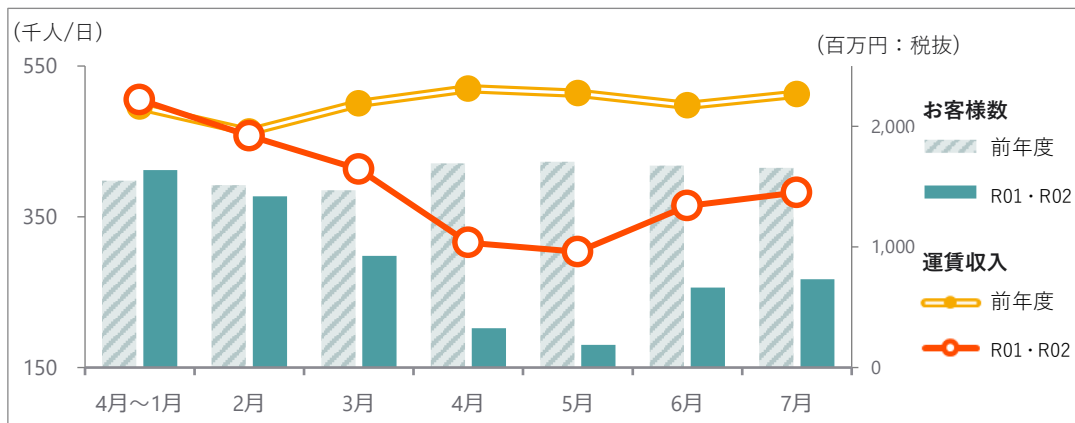


新型コロナウイルス感染症の影響 | 市バス事業 お客様数と運賃収入の推移



※ 千人未満、百万円未満を四捨五入しているため、合計の数値が一致しない場合があります。

新型コロナウイルス感染症の影響 | 地下鉄事業 お客様数と運賃収入の推移



※ 千人未満、百万円未満を四捨五入しているため、合計の数値が一致しない場合があります。

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

事業戦略4 まちづくりへの貢献

評価結果

総合評価

B

新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年2月以降、お客様数が大幅に減少したことにより、令和元年度のお客様数は市バス・地下鉄合計で757千人となり、令和元年度予算で掲げたお客様数（市バス・地下鉄合計767千人）を下回ったことから「B」評価としました。

取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
地域主体のモビリティ・マネジメント（MM）の取組 ➡ 地域の夏祭りでのPR活動 ➡ ニュースレターの配布	○	a (100%)
事業者としてのCO2排出削減等の取組  P.28 ➡ 市バスのアイドリングストップ及びエコドライブの徹底 ➡ 地下鉄の車両の車内照明のLED化：東西線4編成	○	
文化首都・京都への貢献 ➡ 「地下鉄に乗るっ」ファンアートコンテストの開催 ➡ KYOTO駅ナカアートプロジェクトの実施（駅ナカアートの展示及び市バスアート車両の運行） ➡ 北山駅アートプロムナードの作品リニューアル ➡ 車内等をリニューアルしたNISHIJIN BUSの運行	○	
次世代技術や新たな公共交通についての動向の注視・研究 ➡ 「GTF S整備検討委員会」の立ち上げ、今後の取組の検討	○	



目標の達成状況

項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
お客様数	R01 予算 767 千人 〔市バス 368 千人〕 〔地下鉄 399 千人〕	757 千人 〔市バス 357 千人〕 〔地下鉄 400 千人〕	未達成 ➡ P.23
C O 2 排出量	—	—	— (来年度に評価) ➡ P.28

目標の未達成項目

お客様数（※再掲）

23～24 ページ参照

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

参考 ▶ 「自動車分担率 2020 年度 20%以下」への貢献について

交通局では、経営ビジョンにおいて「2020 年度（令和 2 年度）自動車分担率 20%以下への達成に貢献する」としており、令和元年度も民間と行政の共汗による「チーム『電車・バスに乗るっ』」による鉄道とバスを組み合わせた利用促進や、「京都市地下鉄・市バスお客様 1 日 80 万人推進本部」における全庁を挙げたクルマ利用からのシフトを図る施策の展開に取り組みました。

令和元年度の京都市独自調査によると、非自動車分担率は約 78%であり、目標である「2020 年度（令和 2 年度）までに非自動車分担率 80%超」に近い数値で推移しています。

交通局としても、引き続き市バス・地下鉄の更なる利用促進に取り組み、目標の達成に貢献してまいります。

■ 京都市独自調査による交通手段分担率

項目	目標 (令和 2 年度)	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
非自動車分担率	80%超	77.4%	77.7%	77.7%
自動車分担率	20%以下	22.6%	22.3%	22.3%

※ 出典 令和元年度「歩くまち・京都」推進会議説明資料



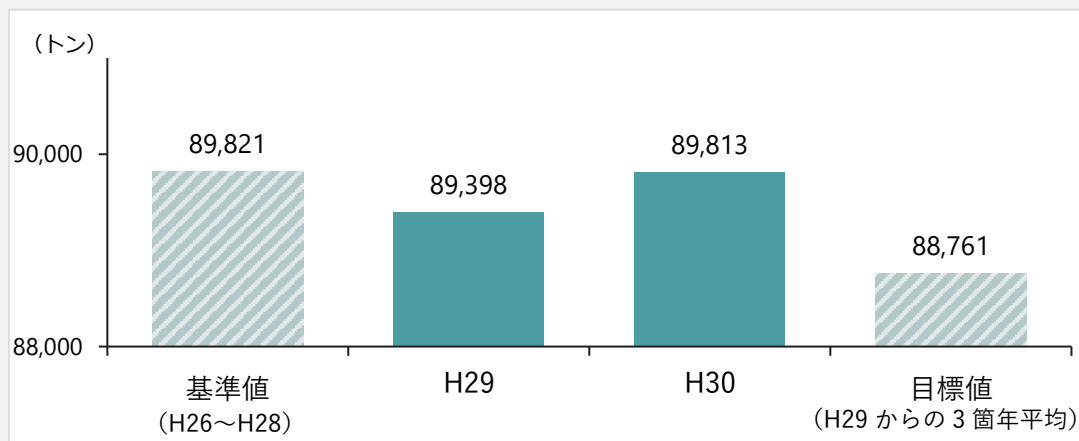
参考 ▶ CO₂ 排出量の削減について

京都市では地球温暖化対策条例に基づき、京都市域からの温室効果ガス総排出量を令和12年度までに平成2年度比40%削減することとしており、この目標を確実に達成するための当面の目標として、温室効果ガス総排出量を令和2年度までに平成2年度比25%削減することを掲げています。この目標の着実な達成に向けて、運輸事業者は3年間の年平均で温室効果ガス総排出量を約1%削減することが求められています。

この条例を踏まえ、交通局では経営ビジョンにおいてCO₂排出量を前計画期間（平成26年度～平成28年度）に基づく基準値（89,821トン）と比較し、現計画期間（平成29年度～令和元年度）の3箇年平均で約1%削減する目標を掲げています。

この間、市バスの混雑対策として輸送力の強化を図ってきたこともあり、CO₂の総排出量が増加傾向にありますが、引き続き市バスのアイドリングストップやエコドライブの徹底、地下鉄車両や駅構内照明のLED化等を推進することで、更なるCO₂の削減に努めてまいります。

CO₂ 排出量の削減



※ CO₂排出量の令和元年度実績については、京都市環境政策局が事業者ごとの取組結果として取りまとめたうえで公表します（令和2年12月公表予定）。

※ 現計画期間の最終年度である令和元年度実績値の公表以後の経営評価において、到達目標に対する達成状況を評価します。

事業戦略5 経営基盤の強化

市バス事業

評価結果

総合評価

B

- 経営ビジョンの計画初年度として、安全・安心を最優先に、路線・ダイヤの充実や混雑対策などの取組を着実に推進しました。
- 新型コロナウイルス感染症の影響等により、令和2年2月以降、お客様数が減少したことに伴い運賃収入が減少し、大幅に収支悪化したものの、2億円の経常黒字を確保することができました。
- 経営ビジョンに掲げる各目標については達成できましたが、**取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ勤務中の私金所持等、服務規程に違反した市バス運転士に対する懲戒処分事案を発生させたことから「B」評価としました。**本事案を重く受け止め、業務監察を強化するなどの再発防止策を講じました。引き続き、職員一人ひとりの意識向上と服務規律の徹底を図ってまいります。
- 経営状況は非常に厳しい見通しですが、経営ビジョンに掲げた基本的な経営方針は堅持しつつ、事業を取り巻く環境の変化にしなやかにかつ的確に対応し、「市民の足」としての役割をしっかりと果たしてまいります。



取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
【持続可能な財政運営】		
重点取組 「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の目標達成に向けた取組 ➡ 全庁体制での「地下鉄・市バスお客様1日80万人推進本部」や、民間と行政の共汗による「チーム『電車・バスに乗るっ』」における公共交通を活用した取組を推進 ➡ ICOM 京都大会関連イベントなど観光・集客イベントを開催	○	b (73%)
区役所等と連携した赤字系統の利用促進 重点取組 ➡ 赤字系統沿線の区役所・支所と連携した「市バス赤字路線の利用促進を図るためのプロジェクトチーム連絡会議」を立ち上げ、地域の皆様の市バス利用の機運を高める運動を展開 ➡ 市バス沿線フォトコンテストの実施 ➡ 西京区役所と連携した「たけにょんバス」の運行 ➡ 西京区役所洛西支所と連携した洛西イベントでのバス展示	○	
お客様1人当たり乗車運賃の引き上げに向けた検討 ➡ 各種割引乗車券の抜本的見直しの検討 重点取組	○	
附帯事業の収入増加に向けた取組の推進 ➡ 広告料収入の確保 ➡ P.32 令和元年度予算3.9億円→決算3.5億円 ※税込	△	
コスト削減策の推進 ➡ 令和2年度予算編成における経常的経費の削減 削減目標25百万円→実績36百万円	○	
施設マネジメント計画に基づく建築物改修計画の策定 ➡ 2階建以上又は延べ面積200㎡以上の建築物を対象	○	

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業

事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業

事業戦略5
地下鉄事業

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
利益剰余金の活用など財政の安定化のための対策 ➡ 平成29年度黒字額（約23億円）と 平成30年度黒字額（約19億円）の留保 ➡ 建設改良積立金の取崩しにより増加する利益剰余金の留保	○	b (73%)
国への要望  P.32	△	
市民の皆様への経営情報等の発信強化 ➡ 交通局経営レポートの発行	○	
【組織力・職員力の向上】		
路線・ダイヤの維持に向けた市バス運転士の確保  重点取組 ➡ 大型二種免許未取得者を中心とした市バス運転士の採用 130人採用（うち大型二種免許未取得者85人）	○	
女性運転士の採用に向けた取組  重点取組 ➡ 現役の女性バス運転士に直接質問できる女性限定の 採用説明会を実施 ➡ 現役の女性バス運転士をモデルとした採用募集ポスターを掲出	○	
より質の高い市バス運転士の育成  P.33  重点取組	×	
市バスの安全輸送を支えていく体制の確保に向けた 整備職員（自動車検査技師）の採用  重点取組 ➡ 13人採用	○	
真のワークライフバランスの実現に向けた「働き方改革」の実践 ➡ 労働基準法の改正（年5日の年次有給休暇の確実な 取得，時間外労働の上限規制）を踏まえた労働時間 管理の徹底及び年次休暇の取得促進 ➡ パソコンのログ確認システム等を活用した労働時間の把握 ➡ やむを得ず深夜に及ぶ業務を行った職員に対する 健康管理の徹底	○	
コンプライアンス意識の向上と風通しのよい組織づくり  P.33	×	



取組の未達成項目

附帯事業の収入増加に向けた取組の推進

令和元年度は、バスラッピング広告、バス車内のポスター広告及び車体外側の広告の出稿が減少したことが影響し、広告料収入が予算で掲げた393,765千円を下回る353,105千円となったことから「△」としました。

現在、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、広告の出稿が大幅に減少しているため、令和2年7月から、広告代理店やクライアントを応援する目的で、掲出期間の延長や広告料の割引等の取組を展開しており、今後はこの取組の効果を検証し、広告主や広告代理店と相談、連携しながら、広告料収入の増収に努めてまいります。

国への要望

本市の実情に応じた支援策を講じていただくよう強く求めましたが、成果のあった項目が一部にとどまったことから「△」としました。

(成果のあった項目)

- 『公営バス事業に対する公共助成の拡充』として要望した「バス接近表示器の整備など、バスの利便性を向上させる設備の整備に対する補助金の確保」については、バス接近表示器の設置について、補助金の所要額が確保されました。
- 『バス運転士や整備士の担い手不足に対応するための支援』として要望した「自動運転などの次世代技術の実用化に向けた開発の促進」については、自動運転技術の開発・実用化促進についての予算が確保されました。
- 『バス運転士や整備士の担い手不足に対応するための支援』として要望した「バス運転士や整備士の多様な担い手確保・育成のための支援」については、大型二種免許や整備士資格の取得費用に係る個人給付金(教育訓練給付金)についての予算が確保されましたが、補助制度の創設は実現しませんでした。

引き続き、他の事業者とも連携しながら、粘り強く要望を行うとともに、様々な切り口で制度拡充の提案を行い、国の理解を得られるよう努力を重ねてまいります。

より質の高い市バス運転士の育成

経験年数や習熟度に応じたきめ細かな研修として、進度に応じた新規採用研修の充実、キャリア別研修を実施するなど、安全・安心な市バスの運行に必要な技術・能力の向上を図り、より質の高い市バス運転士の育成に取り組みましたが、後述の懲戒処分事案を1件発生させたことから「×」としました。

コンプライアンス意識の向上と風通しのよい組織づくり

市バス運転士が服務規程に違反し、乗務中に複数回、私金を所持し、私物のＩＣカードにチャージする等の懲戒処分事案を1件発生させたことから「×」としています。

こうした事案を重く受け止め、以下のとおり再発防止策を講じました。

【業務監察の強化】

- ・ 委託先を含む点呼執行状況の査察
- ・ 局の全運転士のドライブレコーダー映像の抽出確認
- ・ 改善を要する運転士に対する添乗及び指導

【全職員への服務規律の徹底】

- ・ 「交通局“きょうかん”推進委員会監察部会」の開催

【職員の意識向上に向けた取組】

- ・ 「安全運行」、「お客様接遇」及び「服務規律」をテーマとした意見交換を行う「安全意識向上ミーティング」の開催

今後も、職員一人ひとりの意識向上と服務規律の徹底を図り、再発防止につなげてまいります。



目標の達成状況

項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
運賃改定を行わない (R01 から当面 5 年間)	項目と同様	運賃改定なし	達成
一般会計からの 任意の財政支援を受けない	項目と同様	任意の財政支援なし	達成
計画期間中、累積欠損金と 累積資金不足を生じさせない	項目と同様	累積欠損金なし 累積資金不足なし	達成
計画最終年度までに 経常損益の収支均衡を実現	—	—	— (最終年度に評価)

【参考】令和元年度における運送収益等の当初予算・決算比較（単位 千円）

項目	当初予算額 (A)	決算額 (B)	差引 (B-A)
運送収益 (旅客数)	20,817,054 (368 千人)	20,014,710 (357 千人)	△802,344 (△11 千人)
経常損益	△757,784	200,331	958,115
未処分利益剰余金	7,983,894	6,900,554	△1,083,340
資金剰余額	5,246,620	6,472,053	1,225,433

※ 消費税及び地方消費税を控除した額です。

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略 1
市バス事業

事業戦略 1
地下鉄事業

事業戦略 2

事業戦略 3

事業戦略 4

事業戦略 5
市バス事業

事業戦略 5
地下鉄事業

地下鉄事業

評価結果

総合評価

B

- 経営ビジョンの計画初年度として、安全・安心を最優先に、駅出入口の浸水対策や駅トイレリニューアルなどの取組を着実に推進しました。
- 新型コロナウイルス感染症の影響等により、令和2年2月以降、お客様数が減少したことに伴い運賃収入が減少したものの、23億円の経常黒字を確保し、有利子負債についても着実に削減することができました。
- 経営ビジョンに掲げる各目標については達成できましたが、**取組の実施状況評価がb評価となったこと、とりわけ地下鉄駅業務を委託している駅において、回数券の窃取事案を発生させたことから「B」評価としました。**本事案を重く受け止め、乗車券発行機のプログラム改修等の再発防止策を講じました。引き続き、直営・委託を問わず、職員一人ひとりの意識向上と服務規律の徹底を図ってまいります。
- 経営状況は非常に厳しい見通しですが、経営ビジョンに掲げた基本的な経営方針は堅持しつつ、事業を取り巻く環境の変化にしなやかにかつ的確に対応し、「市民の足」としての役割をしっかりと果たしてまいります。

取組の実施状況

令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
【持続可能な財政運営】		
「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の目標達成に向けた取組（再掲） 重点取組	○	b (63%)



令和元年度に予定した主な取組項目	実施状況	実施状況評価
附帯事業の収入増加に向けた取組の推進 ➡ 駅ナカビジネスの推進 令和元年度予算 10.6 億円→決算 11.2 億円 ※税込 ➡ 広告料収入の確保 令和元年度予算 7.9 億円→決算 7.3 億円 ※税込	 P.37 	

経営評価について

評価結果一覧

事業戦略1
市バス事業事業戦略1
地下鉄事業

事業戦略2

事業戦略3

事業戦略4

事業戦略5
市バス事業事業戦略5
地下鉄事業

取組の未達成項目

附帯事業の収入増加に向けた取組の推進

駅ナカビジネスにおいては、コトチカ京都のリニューアル等、既存店舗の収益向上に努めた成果もあり、予算を上回る収入を得ることができました。

一方、広告料収入は、柱巻広告やシート貼り広告などの減少を他媒体で補うことができず、予算を下回る結果となりました。

特に、駅ナカ事業、広告事業ともに、令和2年2月以降、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、お客様や広告の出稿が大幅に減少し、収益が悪化したことにより、附帯事業の収入総額が予算で掲げた1,845,412千円を下回る1,843,293千円となったことから「△」としました。

令和2年度においても両事業とも収入が大幅に減少している状況にありますが、広告主や広告代理店、駅ナカ店舗等と相談、連携しながら、増収に努めてまいります。

国への要望

本市の実情に応じた支援策を講じていただくよう強く求めましたが、成果のあった項目が一部にとどまったことから「△」としました。

(成果のあった項目)

- ・ 「安全かつ低コストで整備可能となる技術開発の促進」について、補助金の所要額が確保されました。
- ・ 『鉄道施設の安全対策や利便性向上等の取組に対する支援』として要望した「外国人旅行者の受入環境整備に向けた車両案内表示の多言語化（4箇国語化）を加速させるために必要な補助金の確保と要件緩和」について、補助金の所要額が確保されましたが、要件緩和は実現しませんでした。

全国の地下鉄事業者共通の課題であることから、引き続き、他の事業者とも連携しながら、粘り強く要望を行うとともに、様々な切り口で制度拡充の提案を行い、国の理解を得られるよう努力を重ねてまいります。



コンプライアンス意識の向上と風通しのよい組織づくり

地下鉄駅業務において、委託先職員による回数券の窃取事案を発生させてしまったことから「△」としています。

こうした事案を重く受け止め、以下のとおり再発防止策を講じました。

【交通局の取組】

- ・ 乗車券発行機のプログラム改修
- ・ 委託駅を含めた各駅での公金等運用管理状況の点検を目的とした内部監察の実施

【委託事業者の取組】

- ・ 全職員への事案内容・服務規律遵守の周知徹底及びコンプライアンス研修の実施
- ・ 全受託駅における公金管理等の特別監査の実施
- ・ 全受託駅の駅務室内へのカメラ設置及び定期的な執務状況の確認

今後も、交通局が責任をもって駅業務を運営していくという考えの下、直営、委託を問わず、公金管理を含めたコンプライアンスの徹底を図り、再発防止につなげてまいります。

目標の達成状況

項目	令和元年度 到達目標	令和元年度 実績	達成／未達成
運賃改定の回避 (R01 から当面 5 年間)	項目と同様	運賃改定なし	達成
有利子負債残高の 着実な削減	前年度決算 (3,843 億円) を下回る	3,750 億円	達成
累積資金不足の 将来の最大値を 800 億円以下に抑制	R01 予算 (317 億円) を下回る	305 億円	達成

【参考】令和元年度における運輸収益等の当初予算・決算比較（単位 千円）

項目	当初予算額 (A)	決算額 (B)	差引 (B-A)
運輸収益 (旅客数)	25,982,109 (399 千人)	25,778,414 (400 千人)	203,695 (1 千人)
経常損益	795,240	2,345,052	1,549,812
現金収支	10,491,222	12,084,036	1,592,814
有利子負債残高	378,465,419	375,034,589	△3,430,830
累積資金不足	31,705,347	30,541,853	△1,163,494
年度末企業債等 残高	346,760,072	344,492,736	△2,267,336

※ 消費税及び地方消費税を控除した額です。



令和 2 年度京都市交通事業経営評価

令和 2 年 9 月発行

京都市交通局 企画総務部財務課