

令和4年度京都市交通事業経営評価

—令和3年度事業—



令和4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	はじめに.....	2
	交通事業経営評価について.....	2
2	令和4年度交通事業経営評価（令和3年度対象）	5
	(1) 令和3年度の状況.....	5
	(2) 評価結果一覧	5
	(3) 項目別評価結果・取組の実施状況等.....	6
	事業戦略1 安全運行の確保 市バス事業.....	7
	事業戦略1 安全運行の確保 地下鉄事業.....	12
	事業戦略2 より質の高いサービスの提供.....	16
	事業戦略3 利便性・快適性の向上.....	19
	事業戦略4 まちづくりへの貢献.....	25
	経営ビジョン【改訂版】 市バス事業.....	28
	経営ビジョン【改訂版】 地下鉄事業.....	37



1 はじめに

交通事業経営評価について

- 交通局では、将来にわたる安定的な事業運営を目指し、「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。
- 経営評価は、平成31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。）について、経営指標や個別取組の進捗状況などを評価し、今後の経営の改善に反映していくことを目的としています。
- また、令和4年3月には、新型コロナウイルス感染症の影響による危機的な経営状況を踏まえ、経営ビジョンの財政面の計画を中心に見直した「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】」（以下「経営ビジョン【改訂版】」という。）を策定したところです。
- そのため、令和4年度からの経営評価では、経営ビジョン及び経営ビジョン【改訂版】、双方の評価を行います。
- 経営評価では、経営ビジョンに掲げる5つの事業戦略における「目標・目指す状態」と、経営ビジョン【改訂版】に掲げる「市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標」について、単年度目標の達成状況を評価するとともに、それぞれの目標達成のための取組状況についてお示しします。
- なお、「事業戦略1 安全運行の確保」と経営ビジョン【改訂版】については、市バス・地下鉄各事業で目標が異なるため、それぞれで評価を行います。
- 「事業戦略5 経営基盤の強化」については、経営ビジョン【改訂版】において、財政目標の見直しを行ったため、評価は行わず、経営ビジョン【改訂版】のなかで、取組状況のみをお示しします。

別表1 経営ビジョンに掲げる5つの事業戦略における「目標・目指す状態」

	目標・目指す状態
(事業戦略1) 安全運行の確保 -市バス事業-	▶事故の削減目標を継続して達成することを目指します。 ・ 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
(事業戦略1) 安全運行の確保 -地下鉄事業-	▶事故の削減目標を継続して達成することを目指します。 ・ 有責による運転事故及び輸送障害ゼロ
(事業戦略2) 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」の件数の増加を目指します。 ※ 経営評価では、前年度の件数を上回ることを単年度目標とし、達成状況を評価します。
(事業戦略3) 利便性・快適性の向上	▶「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の実現を目指します。 ※ 経営評価では、経営ビジョン【改訂版】の収支計画に掲げたお客様数を単年度目標とし、達成状況を評価します。 ▶ICカード利用率の向上を目指します。 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% ※ 経営評価では、前年度の利用率を上回ることを単年度目標とし、達成状況を評価します。
(事業戦略4) まちづくりへの貢献	▶「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の実現を目指します。 ※ 経営評価では、経営ビジョン【改訂版】の収支計画に掲げたお客様数を単年度目標とし、達成状況を評価します。 ▶CO2排出量の削減を目指します。 ※ 3年スパンの計画期間の実績値確定後に評価します（次回は令和6年度）。
(事業戦略5) 経営基盤の強化	※ すべての目標を経営ビジョン【改訂版】により見直し

※ 現在、目標として掲げている項目のみを記載。既に目標時期を経過したもの、経営ビジョン【改訂版】により見直しを行った項目は記載していません。



別表2 経営ビジョン【改訂版】に掲げる財政目標（2つの評価項目）

	財政目標
経営ビジョン 【改訂版】 -市バス事業-	▶安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字について、早期に達成すること ▶一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること ▶経営健全化団体となることを回避すること
経営ビジョン 【改訂版】 -地下鉄事業-	▶安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字について、早期に達成すること ▶一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること ▶早期に経営健全化団体から脱却すること ▶特別減収対策企業債残高を除く累積資金不足の最大値を900億円以下に抑制すること ※ 最終年度に評価

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

【改訂版】
市バス事業

【改訂版】
地下鉄事業

2 令和4年度交通事業経営評価（令和3年度対象）

(1) 令和3年度の状況

- 令和3年度は、徹底した緊縮予算の中で、お客様の安心・安全を最優先に、新型コロナウイルス感染症対策を徹底したうえで、事業運営に取り組みました。
- 1日当たりのお客様数は、令和2年度と比較すると、市バス・地下鉄両事業で4万8千人の増加となりましたが、度重なる「緊急事態宣言」の発出や「まん延防止等重点措置」の適用もあり、コロナ前（令和元年度）と比較すると、いまだ▲19万5千人と大きく減少しています。
- 運賃収入も、コロナ前との比較で▲120億円の減収となり、令和2年度からの2年間で約▲270億円の大幅な減収となる厳しい状況です。

(2) 評価結果一覧

評価項目	達成度	達成項目数 /目標項目数
事業戦略1 安全運行の確保 市バス	50%	1/2
事業戦略1 安全運行の確保 地下鉄	50%	1/2
事業戦略2 より質の高いサービスの提供	100%	1/1
事業戦略3 利便性・快適性の向上	100%	3/3
事業戦略4 まちづくりへの貢献	100%	1/1
経営ビジョン【改訂版】 市バス	66%	2/3
経営ビジョン【改訂版】 地下鉄	33%	1/3



(3) 項目別評価結果・取組の実施状況等

評価内容等の見方

評価結果



評価結果

目標の達成項目数、達成度（%）を示します。

経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

又は

経営ビジョン【改訂版】に掲げる財政目標

経営ビジョンに掲げる
「目標・目指す状態」
又は
経営ビジョン【改訂版】
に掲げる財政目標

経営ビジョン、経営ビジョ
ン【改訂版】での記載内容
を示しています。

目標の達成状況の詳細

目標項目	単年度目標	令和3年度 実績	達成／未達成
□□□□	□□□□	□□□□	達成
□□□□	□□□□	□□□□	未達成

目標の達成状況の詳細

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

□□□□

.....

.....

.....

目標の未達成項目

「未達成」とした目標に
ついて、その理由を示し
ています。

取組の実施状況等

取組1 ▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲

○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

.....

.....

○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○

.....

.....

取組の実施状況等

経営ビジョンに掲げた主な
取組内容、経営ビジョ
ン【改訂版】に掲げた経営健
全化策について、実施状況
等を示しています。

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

【改訂版】
市バス事業

【改訂版】
地下鉄事業

事業戦略1 安全運行の確保 | 市バス事業

評価結果



経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

- ▶事故の削減目標を継続して達成することを目指します。
 - ・ 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

目標の達成状況の詳細

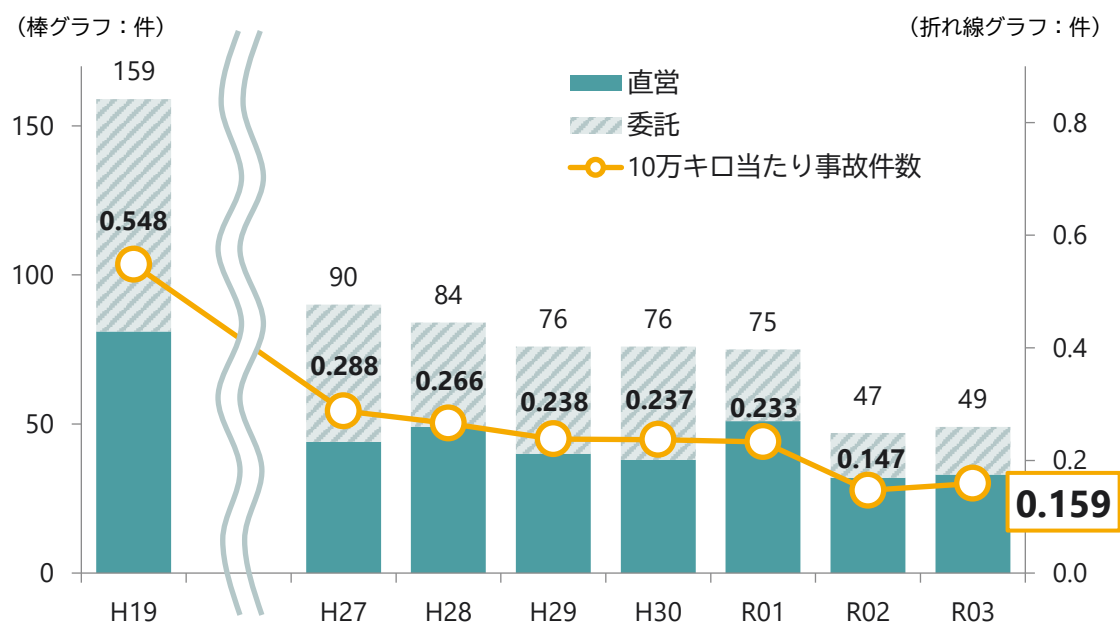
目標項目	単年度目標	令和3年度実績	達成／未達成
重大事故件数	0件	1件	未達成
有責事故件数 (走行距離10万キロ当たり)	0.186件(※) を下回る	0.159件	達成

※ 道路運送法に基づく運輸安全マネジメントにおいて毎年設定している目標数値
令和2年度は、新型コロナウイルスの影響により、お客様が大幅に減少したことや、市内の交通量が減少し、バスの運転がしやすい状況であったことから事故件数も大幅に減少しました。



令和3年度においては、令和2年度の10月～12月期（非常事態宣言が解除され、お客様の動きが活発化した3か月間）における京都市域の交通事故発生状況と、お客様の減少率が、令和元年度の概ね2割減であることから、令和元年度の結果（10万km当たり0.233件）から2割削減を目標としました。

■ 市バスの有責事故件数の推移(※)



	H19	H27	H28	H29	H30	R01	R02	R03
事故件数	159	90	84	76	76	75	47	49
直営	81	44	49	40	38	51	32	33
委託	78	46	35	36	38	24	15	16
10万キロ当たり 事故件数	0.548	0.288	0.266	0.238	0.237	0.233	0.147	0.159

※ 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。

目標の未達成項目

重大事故件数

令和3年5月18日（火）、午後1時48分、207号系統（九条営業所）が四条堀川東行停留所において、運転士が乗車中のお客様を確認せずに扉を閉めたため転倒させ、お客様に大腿骨骨折の重傷を負わせる事故を発生させました。

同年7月6日に近畿運輸局京都運輸支局による監査を受け、8月26日付けで、「運転士に対する指導監督義務違反（一部不適切（初違反））」があったとして、文書警告処分を受けました。

（再発防止のための取組）

- 1 委託先営業所長を含めた全営業所長への周知徹底
全市バス安全運行推進会議を開催し、情報共有及び乗降客取扱いにおける安全確認の徹底を指示しました。
- 2 運転士への周知徹底
全運転士に対して停留所での扉操作時は、乗客の安全確認を徹底し、確実に扉操作を行うよう、あらためて手順の確認を周知しました。
- 3 適正な点呼執行状況の確認
7月20日と9月21日の早朝時間帯に所長・副所長・運輸課幹部職員が点呼を視察・確認しました。
- 4 運転士に対する研修の実施
外部講師（NASVA）による全運転士を対象とした事故防止重点研修を開催し扉操作の手順について再徹底を図りました。
- 5 運行管理者に対する指導能力向上研修の実施
外部講師（NASVA）による運行管理者指導能力向上研修を開催し、本事案についての指導方法等を共有しました。
- 6 閉扉の際の車外マイクの使用
車外マイクを活用し、閉扉時における注意喚起を行うよう全運転士に周知しました。
- 7 乗車口付近のモニター確認による安全性向上
ドライブレコーダー更新に合わせ、左側方の映像をバックモニターに映し、安全確認が行えるよう改良しました。
- 8 添乗調査及び立地調査の実施
毎月実施している自動車部役付職員による添乗調査や立地調査において、本事案に関する注意事項が実践されているか確認することとしました。



取組の実施状況等

取組 1 安全管理の継続的改善

運輸安全マネジメント制度に基づく取組推進

- 内部監査の実施及び必要な是正又は予防措置の実施
本局の市バス経営管理部門及び現業実施部門 2 営業所に対しての内部監査の実施
現業実施部門（西賀茂営業所、錦林出張所（12/15））、経営管理部門（12/20）
- 事故の分析と活用及びヒヤリハット収集強化
自動車事故概要、ヒヤリハット（ファインプレー）情報収集（年 2 回）、
事故発生状況報告書を作成（毎月）、ファインプレー映像の放映（随時）
- 安全意識向上ミーティングの実施
本局の幹部職員と直営営業所の補職者による意見交換の実施（各営業所：年 2 回）
 - テーマ「安全運行」 西賀茂 7/7、烏丸 7/8、九条 7/2、梅津 7/27
 - テーマ「お客様接遇と服務規律」 西賀茂 1/26、烏丸 1/28、九条 1/25、梅津 1/27
- バス停留所の安全性確保に向けた取組
安全対策が必要なバス停留所 93 か所のうち 34 か所については、安全性確保の優先度の高い A ランクの解消を含め、安全な場所への移設を完了し、59 か所については、バス停付近の電柱等への啓発幕を掲出、バス車内放送及び車内モニターによる啓発を実施

教育・訓練の継続的な実施

- 経験年数や習熟度に応じたきめ細かな研修の実施（計 137 回、555 人実施）
 - バス運転士研修（104 回、461 人実施）、指導運転士研修（27 回、66 人実施）
 - OB 運転士研修（4 回、16 人実施）、事故惹起者研修（2 回、12 人実施）
- 入局 2 年未満の経験の浅い運転士を対象に事故防止研修を実施（191 人実施）

乗務員の健康管理の徹底

- 点呼時における健康状態の確認
- 年 2 回の定期健康診断の実施（深夜勤務に従事しない乗務員は年 1 回）

有責事故削減に向けた教育訓練の徹底

安全運転訓練車を活用した事故防止研修の継続実施（199 人に実施）

取組 2 安全輸送を支える環境整備

車両・設備の保守点検の徹底、計画的な更新

- ・ バス車両に対する点検、整備の実施
法令で定められた車検及び3か月毎の点検に加え、自主的に1.5か月毎（車齢10年を超える場合は1か月毎）の点検を実施
- ・ 運行管理システムの計画的更新（バス運行総合システムの更新に向けた検討）
- ・ ドライブレコーダーを活用した安全運行の推進
市バス全車両801両のうち、500両のドライブレコーダーの更新を完了（残りの車両については、令和4年度に更新予定）

取組 3 災害対策の強化

関係機関と連携した訓練の実施

- ・ 警察や消防等との災害・テロ対策訓練の実施（令和3年度は書面開催）
※ 新型コロナの影響を踏まえて、対面での実施は中止
- ・ 無線訓練の実施
- ・ 自然災害の発生に備えた対応
様々な事案発生時に、運行管理者自ら考えて的確に判断できるよう、外部機関の自動車事故対策機構（NASVA）による研修を実施（令和3年10月）

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市バスの情報発信

取組 4 安全・安心な御利用のための啓発活動の実施

障害者団体の皆様との意見交換会の実施

公益財団法人京都市身体障害者団体連合会及び日本自立生活センター（JCIL）との意見交換会の実施（令和3年度は書面開催）

乗車マナー向上のための啓発活動の実施

- バス車内における啓発放送、車内モニターによる啓発を実施（優先座席の利用等）
- ・ 高齢者に対する啓発の実施
運転士の安全確認はもとより、お客様自身も注意していただくため、バス車内に「車内転倒事故防止」啓発ポスターを掲示（令和4年1月～）

市バスの走行環境改善に向けた啓発活動の実施

中心市街地重点路線クリア作戦の継続実施
市バスの安全運行を確保するため、京都府警や関係機関と共に、市バス停留所周辺を中心に違法駐停車車両に対する指導啓発活動を実施



事業戦略1 安全運行の確保 | 地下鉄事業

評価結果



経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

- ▶事故の削減目標を継続して達成することを目指します。
- ▶有責による運転事故及び輸送障害ゼロ

目標の達成状況の詳細

目標項目	単年度目標	令和3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	1件	未達成

目標の未達成項目

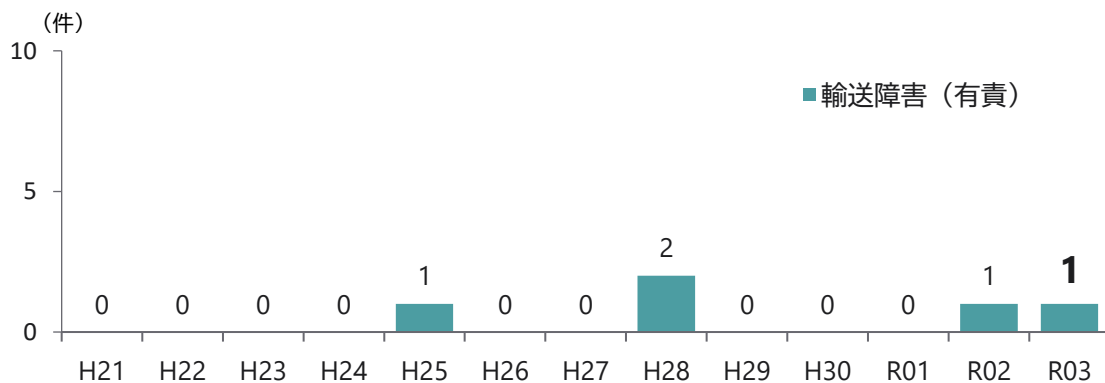
有責による輸送障害

令和3年11月22日（月）12時20分頃、地下鉄東西線御陵駅において、信号機と転てつ器（ポイント）を総合的に制御し、列車を安全に運行させるための装置である連動装置に故障が発生したため、東西線全線の運転を一時見合わせ、運休が六地蔵～太秦天神川間29本、御陵～太秦天神川間（乗入京阪車）9本、最大遅延が約80分となり、約2万人のお客様に影響が生まれました。

お客様に対しては、運転見合わせ等の運行情報を交通局ホームページやSNS、駅構内アナウンス、車内アナウンス等により発信し、最大限の対応に努めた結果、目立った混乱は生じませんでした。

事案発生後、早期復旧に努め、13時40分頃から順次運転を再開し、14時40分頃、東西線内は正常ダイヤに復旧しました。

■ 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。

（参考）過去の輸送障害の概要

- 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
- 令和2年度 烏丸線北大路駅における信号装置故障によるダイヤ乱れ



取組の実施状況等

取組 1 安全管理の継続的改善

運輸安全マネジメント制度に基づく取組推進

- ・ 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
(近鉄：11月書面による実施、京阪：個別案件ごとに電話による実施)
※ 新型コロナウイルスの感染状況を踏まえて、対面での実施は中止
- ・ 保守職員の技術継承による若手職員の育成

教育・訓練の継続的な実施

- ・ 高速運輸関係職員養成研修の実施(計25人実施)
駅職員養成研修6人、車掌養成研修9人、高速運転士養成研修8人、助役養成研修2人
- ・ 駅関係職員及び乗務員定期教育訓練の実施(駅職員2回、助役4回、乗務員5回)

乗務員の健康管理の徹底

- ・ 点呼時における健康状態の確認(再掲)
- ・ 年2回の定期健康診断の実施(深夜勤務に従事しない乗務員は年1回)(再掲)

地下鉄の新型車両導入を見据えた研修の実施

地下鉄の新型車両導入を見据えた研修の実施
(乗務員に対する習熟訓練、車両保守を行う職員に対する技術研修の実施)

取組 2 安全輸送を支える環境整備

車両・設備の保守点検の徹底、計画的な更新

- ・ 信号保安設備及び電力設備の計画的更新
- ・ 地下鉄車両及び機器の計画的更新(烏丸線新型車両1編成の導入など)

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

- ・ 北大路駅への可動式ホーム柵の設置に向け柵の製作等に着手
- ・ 自動列車運転装置(ATO)を搭載した新型車両1編成の導入
※ 烏丸線全駅への可動式ホーム柵の設置は延期

烏丸線駅ホームへの車掌用モニター設置

国際会館駅1・2番線、鞍馬口駅1番線に設置
(令和3年12月から運用開始。令和3年度で烏丸線全駅に設置完了)

取組3 災害対策の強化

関係機関と連携した訓練の実施

- ・ 京都駅周辺地域における帰宅困難者対策訓練（11月30日(火)に情報伝達図上訓練に参加）
- ・ 安祥寺川止水板設置訓練の実施（京阪電気鉄道㈱と合同）

地下鉄の浸水対策の強化

九条駅及び十条駅出入口への止水板の設置

取組4 安全・安心な御利用のための啓発活動の実施

障害者団体の皆様との意見交換会の実施

新型コロナの影響により、意見交換会の実施を見合わせ、書面による意見交換を実施

乗車マナー向上のための啓発活動の実施

- ・ 優先座席の利用に関する啓発放送やエスカレーター及び駅構内の通行区分（片側通行）に関する啓発ポスター等の掲示
- ・ ながら操作（スマホ）に対し、駅構内放送による注意喚起の実施及びポスター掲出
- ・ エレベーター及びエスカレーターの安全な利用を呼びかける啓発ポスターの掲出

視覚障害者団体の皆様と連携した安全啓発活動の実施

地下鉄を御利用される方に対して目の不自由な方への積極的なお声掛けをお願いするポスターの掲出等



事業戦略2 より質の高いサービスの提供

評価結果



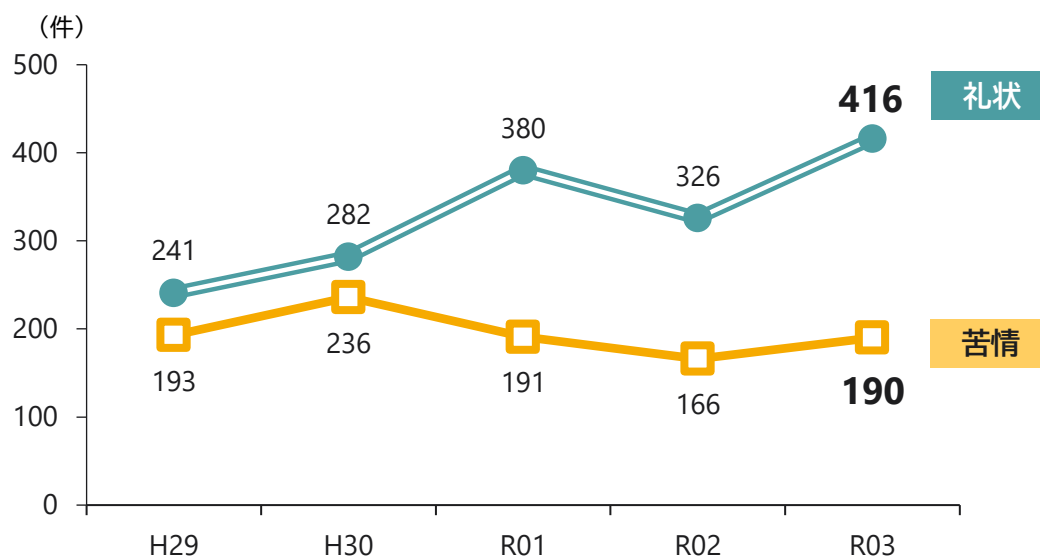
経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

- ▶ 「お客様の声」としていただく「礼状」の件数の増加を目指します。
- ※ 経営評価では、前年度の件数を上回ることを単年度目標とし、達成状況を評価します。

目標の達成状況の詳細

項目	単年度目標	令和3年度実績	達成／未達成
礼状の件数	前年度実績（326件）を上回る	416件	達成

■ 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》

- ・ 2人の子供を連れてベビーカーを持って乗車し、京都水族館前で降車する際、運転士さんに「ゆっくり降りてくださいね」と声をかけてもらっただけでなく、子どもの降車に手いっぱいなのを見て、ベビーカーの持ち運びまで手伝ってくださり、大変うれしい気持ちになりました。(市バス)
- ・ 改札を出てから携帯電話を落としたことに気づき、すぐに改札に戻って駅職員さんに尋ねたところ、とても親切に対応いただき、無事に見つけることができました。さらには、帰りに便利な乗り換えの案内までしていただき、本当に感謝しております。(地下鉄)

《お客様から寄せられた苦情の例》

- ・ 次の停留所でバスから降りようと降車ボタンを押したが、バスの前寄りに乗っていた数人を降車させた後、すぐに出発してしまい、「降ります」と声を出してようやく降ろしてもらえた。混雑している車内では、「他にお降りの方いませんか？」くらいの声かけをして確認してほしい。(市バス)
- ・ 他社が運転見合わせをしていたので、振替輸送を利用しようと地下鉄の改札で問い合わせをしたが、他社のことは他社で聞いてくれとだけ言われた。冷たい対応に感じ、不愉快な気分になった。(地下鉄)



取組の実施状況等

取組1 お客様接遇の向上

「交通サポートマネージャー」の養成

50人を養成（市バス19人、地下鉄30人、研修所1人）

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（市バス4,749件、地下鉄1,841件、合計6,590件）

※ 緊急事態宣言発出中は調査を一時中断（計151日間）

外国語やおもてなしの心を学ぶ研修の実施

新型コロナの影響により中止

「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」による御案内

京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”による御案内

※ 本来の活動時間（1,700時間）よりも縮小して（1,090時間）活動を実施

取組2 お客様ニーズを踏まえたサービスの向上

「お客様満足度調査」の実施

新型コロナの影響による経営悪化と緊急の対策として当面見送り

→ 経営ビジョン【改訂版】：危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し

「お客様の声」などによる御意見を踏まえたサービス改善

お客様の御期待や多様化するニーズをしっかりと受け止め、サービスの改善に取り組んだ

※ 令和3年度に頂いた「お客様の声」3,240件すべてを担当部署で情報共有

事業戦略3 利便性・快適性の向上

評価結果



経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

- ▶「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の実現を目指します。
※ 経営評価では、経営ビジョン【改訂版】の収支計画に掲げたお客様数を単年度目標とし、達成状況を評価します。
- ▶I Cカード利用率の向上を目指します。
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%
※ 経営評価では、前年度の利用率を上回ることを単年度目標とし、達成状況を評価します。

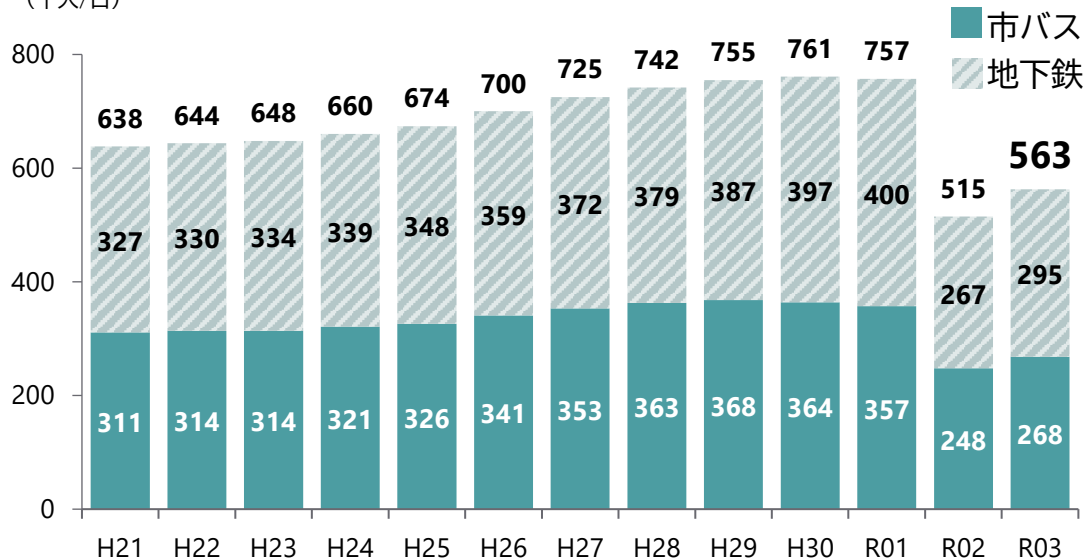
目標の達成状況の詳細

項目	単年度目標	令和3年度実績	達成／未達成
お客様数	R3 収支計画 549 千人 〔市バス 262 千人〕 〔地下鉄 287 千人〕	R03 実績 563 千人 〔市バス 268 千人〕 〔地下鉄 295 千人〕	達成
I Cカード利用率	(市バス) 前年度実績 (37.1%) を上回る	41.9%	達成
	(地下鉄) 前年度実績 (69.0%) を上回る	74.5%	達成

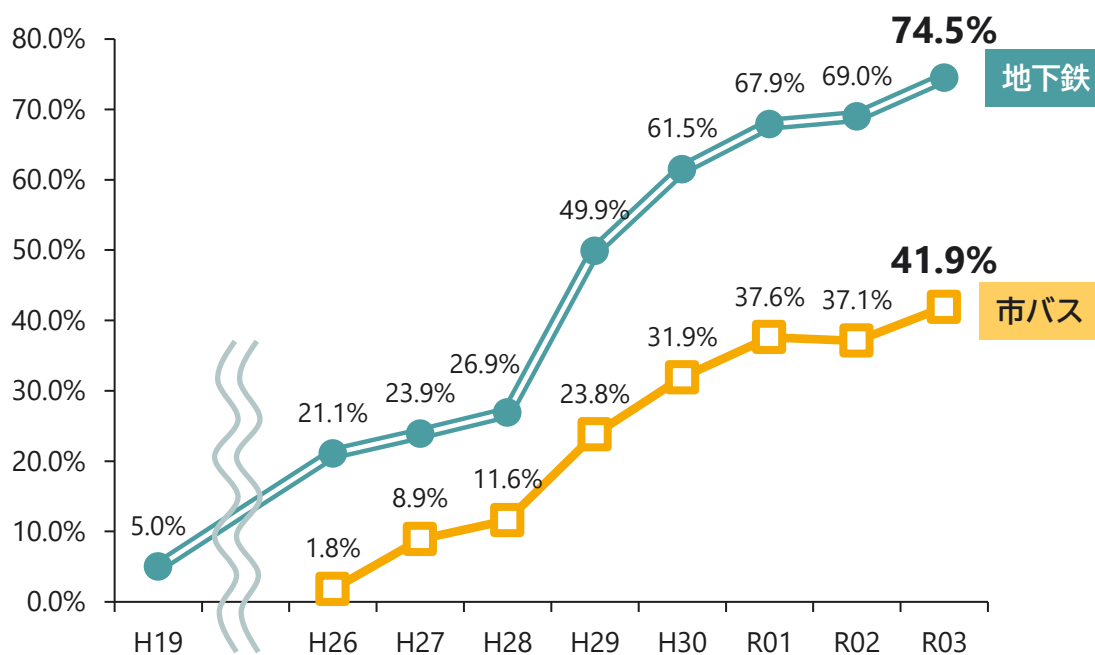


市バス・地下鉄のお客様数

(千人/日)



市バス・地下鉄事業におけるＩＣカードの利用率



取組の実施状況等

取組１ 利便性の高い路線・ダイヤ編成

路線・ダイヤの継続的な改善

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し(P.29)

市バスの旅客流動調査の実施と路線・ダイヤの在り方の検討

- 市バス旅客流動調査及び市バスお客様アンケート調査の実施
(令和３年１１月下旬～１２月上旬に実施)

地下鉄のダイヤの充実

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し（P.38）

取組２ 分かりやすさの向上

インターネットを活用した情報発信の充実

- ４か国語に対応したスマートフォン・タブレット用ホームページ「京都市バス・地下鉄ガイド」の継続運営

案内表示やマップ等の分かりやすさの向上

- ・ 「地下鉄・バス一日券」ホームページ（４か国語対応）において、一日券の使い方や発売場所を掲載するとともに、優待施設の情報について写真や地図を盛り込む等分かりやすく周知
- ・ 「京都市バス・地下鉄路線図」「地下鉄・バスなび」において、色や線種等で凡例を表記し、ビジュアルで分かりやすく周知
- ・ 丸太町駅の無人改札口にエレベーターの案内表示を作成
- ・ 太秦天神川駅構内にエスカレーター及びトイレの案内表示を作成

フルカラーLED 式行先表示器の全車への導入

- 市バス 130 両に導入

車内中央部への案内モニターの増設

- 令和元年度実施済

「運行情報等お知らせモニター」の新設

- 新型コロナの影響による経営悪化と緊急の対策として当面見送り
 - 経営ビジョン【改訂版】：危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し



車内や駅構内の案内表示の充実

地下鉄車内や駅構内の案内表示の充実

- ・ 烏丸線各駅の行先案内表示器のリニューアル（ホーム階）及び増設（改札階）に向け、機器製作に着手
- ・ 全乗降口上部に車内案内表示装置（4か国語対応）を搭載した烏丸線新型車両の導入（1編成）

取組3 快適な御利用環境の整備

ラッシュ型車両の導入

市バス車両 26両に導入

（車両後部右側に一人掛け、左側に二人掛け席を設けたセミラッシュタイプ）

大型手荷物に対応したバス車両の導入

新型コロナの影響により急行系統を休止したことから未導入

前乗り後降り方式の観光系統への導入

新型コロナの影響による経営悪化と緊急の対策として当面延期

→ 経営ビジョン【改訂版】：危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し

金閣寺道（南行）停留所における生活系統と観光系統の分離

新型コロナの影響によりお客様が大きく減少したため、令和4年3月のダイヤ改正で急行系統を休止

観光系統の分かりやすさの向上

新型コロナの影響によりお客様が大きく減少したため、令和4年3月のダイヤ改正で急行系統を休止

バス待ち環境の整備

新型コロナの影響による経営悪化と緊急の対策として当面延期

→ 経営ビジョン【改訂版】：危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し

烏丸線への新型車両の導入

バリアフリーを進めた烏丸線新型車両の導入（1編成）

駅トイレのリニューアル

令和2年度で完了

お客様の多い駅の夜間集中清掃をはじめとした駅構内の美化推進

地下鉄駅トイレの特別清掃及びトイレ施設全体の抗菌・抗ウイルスコーティングによる美化推進
東西線 8 駅で実施
(六地蔵駅、石田駅、小野駅、栂辻駅、東野駅、御陵駅、蹴上駅、二条城前駅)

駅施設・設備の計画的改修

- ・ 北大路駅、今出川駅、四条駅コンコース壁面のリニューアル
- ・ 地下鉄のエレベーター（九条駅及び三条京阪駅）の更新
(供用開始 九条駅：令和 3 年 9 月、三条京阪駅：令和 4 年 2 月)

照明の LED 化

- ・ 東西線栂辻駅及び二条城前駅の照明の LED 化
(駅照明 LED 化率：25.8% (31 駅中 8 駅完了))
- ・ 烏丸線丸太町駅から京都駅までのトンネル照明設備を LED 化
(トンネル照明 LED 化率：15.1% (4,568 台中 690 台))
- ・ LED 車内照明を搭載した烏丸線新型車両の導入 (1 編成)

取組 4 御利用しやすい乗車券制度

ICカードによるポイントサービスの導入

令和 5 年 4 月の IC カードによるポイントサービスの導入に向けたメーカーとのサービス内容の検討及びシステム構築 (令和 4 年度未完了予定)

IC 定期券購入サービスの充実に向けた検討

IC 定期券購入サービスの充実に向け、券売機のクレジットカード決済対応や地下鉄通勤定期券 (連絡定期券を含む) の継続購入以外への取扱券種の拡大などを検討

一日券の IC 化に向けた検討

IC カードによるポイントサービスにおいて、設定額を超えた金額をポイントで還元することによる実質的な一日券サービス導入に向けた検討を実施 (令和 5 年 4 月導入予定)

- ※ 令和 5 年 4 月 1 日のポイントサービス導入時には、バス一日券相当のサービスとして、設定額 (700 円) を超過したバス利用分についてポイントを還元 (利用方法等、具体的な内容については、ポイントサービスの開始前に改めてお知らせ)

市バス均一運賃区間の拡大

令和 3 年 3 月に市バス均一運賃区間を高雄地域に拡大。残る「桂・洛西地域」及び「横大路地域」においても、関係事業者の経営に与える影響が大きく賛同には至っていないが、引き続き均一運賃区間の拡大に向けた協議を実施



取組5 市バス・地下鉄を組み合わせた御利用の促進

「地下鉄・バス一日券」の利用促進

- ・ 関西近郊のお客様向けに JR 西日本、京阪電鉄車内に「地下鉄・バス一日券」の PR ポスターを掲出
- ・ 秋の観光シーズンを捉えて、スムーズに京都観光をしていただくため各鉄道社局との結節駅を明記したアクセスチラシを作成

「トラフィカ京カード」による乗継割引の拡充

平成 30 年度実施済

バス停や地下鉄駅での乗継案内の充実等

観光シーズンの地下鉄駅において、市バスへの乗換等に対応するための案内活動を実施
東山駅で実施（11/20、11/21、11/27）

観光シーズンの市バスから地下鉄への無料乗継ぎの継続実施

市バスから地下鉄への無料乗継ぎ（振替輸送）の実施
（東山と金閣寺方面から京都駅へ向かわれるお客様を対象）
春：新型コロナの影響により実施せず
秋：東山三条において市バスから地下鉄への振替輸送を実施
（新型コロナの影響により、金閣寺道停留所からの振替輸送は実施せず）

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

〔改訂版〕
市バス事業

〔改訂版〕
地下鉄事業

事業戦略4 まちづくりへの貢献

評価結果



経営ビジョンに掲げる「目標・目指す状態」

- ▶「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の実現を目指します。
※ 経営評価では、経営ビジョン【改訂版】の収支計画に掲げたお客様数を単年度目標とし、達成状況を評価します。
- ▶CO2排出量の削減を目指します。
※ 3年スパンの計画期間の実績値確定後に評価します（次回は令和6年度）。

目標の達成状況の詳細

項目	単年度目標	令和3年度実績	達成／未達成
お客様数 (再掲)	R3 収支計画 549 千人 〔市バス 262 千人〕 〔地下鉄 287 千人〕	R3 実績 563 千人 〔市バス 268 千人〕 〔地下鉄 295 千人〕	達成



取組の実施状況等

取組1 ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

民間事業者と連携した公共交通ネットワーク全体での利用促進の取組

- ・ 鉄道社局等と連携した「京の冬の旅」デジタルスタンプラリーの実施
- ・ 七条つながる商店街実行委員会等と連携し、『京都七条通界隈“商店街”スタンプラリー2021』を開催

地域が主体のモビリティ・マネジメント（MM）活動との連携

地域主体のモビリティ・マネジメント（MM）活動との連携

- ・ ニュースレターの配布（伏見区久我 MM チラシの配布）
- ・ ポケット時刻表の配布（西京区福西学区内への配布）

取組2 環境にやさしい市バス・地下鉄の運営

環境にやさしい公共交通の PR と利用促進

子ども用ガイドブックでの環境定期券制度等の PR

事業者としての CO2 排出削減等の取組

- ・ 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
- ・ 市バス車両の更新に当たり、更新前車両より燃費の良い車両を導入（42 両）
- ・ 地下鉄における照明の LED 化（再掲）
駅照明 LED 化率：25.8%（31 駅中 8 駅完了）
トンネル照明 LED 化率：15.1%（4,568 台中 690 台）
- ・ 最新の制御装置を用いた効率の良いモーターや LED 車内照明を搭載し、更新前の車両と比較して約 30%の消費電力を削減する烏丸線新型車両の導入（1 編成）

取組３ 本市が推進する施策との連携

文化首都・京都への貢献

大学・企業と連携した駅ナカアートプロジェクト等による駅の魅力向上

- ※ 駅ナカアートプロジェクト：芸術系大学を中心とした学生によるアートやデザインで
京都の地下鉄駅を明るく、活性化する事業

観光施策との連携

- ・ 産業観光局と連携し、「京都・嵐山花灯路 2021」開催に伴う花灯路会場案内看板及び行燈の設置
- ・ 北区役所と連携した『船岡山も北区も盛り上げたい！キャンペーン』として、「聖地巡礼！謎解きラリー」を実施

「大学のまち京都・学生のまち京都」への貢献

- ・ 大学・企業と連携した駅ナカアートプロジェクト等による駅の魅力向上（再掲）
- ・ 立命館大学「社会連携プログラム」授業への参加（「市民の足として市民生活を支える市バス・地下鉄」をテーマに学生が動画を作成）
- ・ 京都産業大学「O/OCF-PBL」授業への参加（「コロナ禍での市バス・地下鉄利用に向けた新たな PR 方法の創出」をテーマに学生が企画を提案）

「健康長寿のまち・京都」の推進

新型コロナの影響により未実施

取組４ 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

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

新モビリティ・ICT 技術等の動向・事例についての情報収集、局内での情報共有を実施



経営ビジョン【改訂版】 | 市バス事業

評価結果



経営ビジョン【改訂版】に掲げる財政目標

- ▶安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字について、早期に達成すること
- ▶一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること
- ▶経営健全化団体となることを回避すること

目標の達成状況の詳細

目標	令和3年度 実績	達成／未達成
経常損益の黒字化の早期達成	経常損益 ▲35 億円	未達成
一般会計からの任意の財政支援を 受けない運営を継続	任意の財政支援なし	達成
経営健全化団体を回避	経営健全化団体を回避	達成

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

【改訂版】
市バス事業

【改訂版】
地下鉄事業

目標の未達成項目

経常損益の黒字化の早期達成

令和3年度は、新型コロナウイルス感染者数の急増や新たなオミクロン株の流行等による緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響を受け、お客様数は大幅な減少が継続しました。

こうした中、新型コロナウイルス感染症対策や輸送の安全確保を徹底しながら、経費の削減に努めたものの、運賃収入の大幅な減収を埋めるには遠く及ばず、経常収支は▲35億円で2年連続の赤字となりました。

今後も、市民生活と都市活動を支える市バスの持続可能な安定経営を目指して、令和3年度に策定した経営ビジョン【改訂版】に基づき、持続可能な事業運営を行ってまいります。

取組の実施状況等

経費削減策

御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し

令和4年3月ダイヤ改正

お客様の御利用状況に応じた急行系統等の休止、深夜バスの廃止及び運行回数に応じたダイヤ見直し（816両→801両）

バス車両更新費用の抑制

バス車両更新費の平準化

- ・ リースによるバス車両の調達（2両）、車両購入計画の見直し（56両→42両）

業務の見直し等による経費削減の推進

- ・ お客様の御利用状況に応じた路線・ダイヤの見直し（再掲）
- ・ ダイヤの見直しによる更新車両数の抑制（再掲）
- ・ ダイヤの見直しによる職員数の適正化
- ・ 観光客の減少に伴う京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”の活動時間の縮小（再掲）
- ・ リースでの車両調達（2両）による購入費の平準化（再掲）
- ・ 均一運賃区間の全系統への「前乗り後降り」方式の拡大延期やバス待ち環境の新規整備の延期（再掲）

人件費の抑制

- ・ 所属長等による労働時間の管理の徹底に加えて、事務事業の見直しや業務執行体制の効率化、働き方改革の推進等により、時間外勤務を縮減（令和2年度比 市バス・地下鉄合計▲11,641時間、▲2.1%）
- ・ 全市的な危機的財政状況も踏まえた臨時的措置として、最大▲6%の給与カットを実施



収入増加策

「安全・安心」な運行の確保とお客サービスへの更なる向上

安全性確保が必要なバス停留所の安全対策（再掲）

安全対策が必要なバス停留所 93 か所のうち 34 か所については、安全性確保の優先度の高い A ランクの解消を含め、安全な場所への移設を完了し、59 か所については、バス停付近の電柱等への啓発幕を掲出、バス車内放送及び車内モニターによる啓発を実施

民間事業者等と連携した公共交通の利用促進

- ・ 京阪電鉄と連携した市バス・地下鉄一日券PRパンフレットの作成
- ・ JR西日本と連携した観光ルートマップの作成及びポスターの相互掲出
- ・ 百貨店（大丸京都店）と連携したイベントの実施

沿線地域にお住まいの皆様との連携による市バス利用促進の取組

地域主体のモビリティ・マネジメント（MM）活動との連携（再掲）

- ・ ニュースレターの配布（伏見区久我MMチラシの配布）
- ・ ポケット時刻表の配布（西京区福西学区内への配布）

人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

- ・ 地下鉄（鉄道）とバスを組み合わせた観光ルートマップの作成
- ・ 観光地への過度な自動車交通の流入を抑制する効果的な施策として、パーク＆ライドを地下鉄5駅（十条駅・六地藏駅・くいな橋駅・西大路御池駅・二条駅）にて展開

更なる乗車券制度の見直し

混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした御利用頻度の高い方を優遇するという観点等から「一日券等の企画乗車券の在り方」や「更なるIC化の促進」等、更なる乗車券制度の見直しについて検討を実施

広告の収入増加

令和3年度予算 3.3 億円→決算 3.1 億円 ※税込

新型コロナの影響によって減少している広告料収入の確保を目的として、クライアントニーズを踏まえた販売促進キャンペーンを実施するなど、広告代理店等と連携した取組を実施

- ・ 販売促進の取組
 - 広告出稿率の向上を目的として、広告掲出期間延長、広告料金の減額等の販売促進キャンペーンを実施
 - 新規クライアントの開拓と長期間広告出稿実績のないクライアントからの再出稿を促進することを目的として、市バス車内ポスター広告の広告料減額キャンペーンを実施

クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組

令和4年度の「京都市ふるさと納税寄付金の使い道」として、交通局の事業に対する寄付項目設置に向けた調整

市民の皆様・お客様への情報発信

市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化

令和3年度経営レポートを発行（12月）

国等への要望

公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望

新型コロナの影響による市バス・地下鉄事業の危機的な状況は、一交通事業者だけで解決できるものではないため、京都市からの発信をはじめ、様々な協議体と連携し、国等に対して感染症対策に係る補助金や減収に伴う資金不足への対応措置等、公共交通の維持・確保に向けた抜本的な支援策を求めた。

結果、感染症対策に係る補助金の措置や資金不足への支援策である特別減収対策企業債制度について、従来の償還期間である15年を超える設定が一定の要件の下で可能になるとともに、令和3年度までの時限措置であったものが、令和4年度も制度が継続されることとなった。

しかし、新型コロナの影響による減収に対する補てんとしては、まだまだ不足していることから、引き続き、粘り強く抜本的な支援を求めている。

（国等への要望活動実績）

年月	要望先	主体	内容
R3.5月	京都府	京都市	新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（事業者支援分）の取扱い
6月	国	京都市	R4年度国の施策・予算に関する提案・要望
7月	国	公営交通事業協会	R4年度政府施策に関する要望書
7月	国	大都市交通事業管理者会議	R4年度国家予算に関する要望・大都市交通事業に関する要望
8月	国	日本バス協会	R4年度政府予算編成等（バス対策関係）に関する要望
8月	京都府	京都市	市バス・地下鉄等の公共交通の維持・確保に向けた更なる府市協調の推進
11月	国	京都市	R4年度国の施策・予算に関する緊急提案・要望
11月	国	地方公営企業連絡協議会	R4年度地方公営企業に関する要望書

運賃改定

運賃改定

運賃改定は最後の手段であるという認識のもと、まずはあらゆる経営努力を尽くす必要があるため、現在、経営ビジョン【改訂版】に基づく経営健全化策や、経営状況の見える化を鋭意進めている。



取組の実施状況等（※経営ビジョン 事業戦略5 掲載分）

持続可能な財政運営

取組1 運賃収入の増収に向けた取組の推進

お客様数の増に向けた取組の推進

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
→ 経営ビジョン【改訂版】：民間事業者等と連携した公共交通の利用促進 (P.30)

お客様1人当たり乗車運賃の引き上げ

- お客様1人当たり乗車運賃（定期外）R2：180.51円（税抜）→R3：183.77円（税抜）
 - ・ 一日券類の価格適正化（令和3年10月から。バス一日券：600円→700円等）
 - ・ 昼間回数券・トラフィカ京カードの発売を停止
（発売停止後も令和5年3月31日までは利用可能）

取組2 附帯事業収入の増収に向けた取組の推進

広告料収入の確保

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
→ 経営ビジョン【改訂版】：広告の収入増加(P.30)

所有資産の有効活用

- 令和3年度予算5.8億円→決算5.8億円 ※税込
 - ・ 事業用地の高度利用収入（烏丸営業所、三哲操車場、梅津営業所）
事業運営を最優先としつつ、資産の有効活用による収入を確保

取組3 コスト削減策の推進

経常的な経費の削減

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
→ 経営ビジョン【改訂版】：業務の見直し等による経費削減の取組(P.29)

設備更新費用等の抑制と平準化

- ・ バス待ち環境の新規整備の延期（バス停上屋、バスロケーションシステム、バスの駅）（再掲）
- ・ ダイヤの見直しによる更新車両数の抑制（再掲）
- ・ リースでの車両調達（2両）による購入費の平準化（再掲）

取組４ 施設マネジメント計画に基づく施設等の長寿命化

施設情報のデータ化

令和元年度実施済

建築物の改修計画策定と計画的な保全

- ・ 建築物の改修計画：平成 31 年 3 月に施設マネジメント計画として策定済
- ・ 令和 3 年度は保全工事なし

取組５ 財政の安定化のための対策

利益剰余金の活用

新型コロナの影響による急激な経営悪化により利益剰余金を使い果たし、累積欠損金が発生したため、活用には至っていない。

企業債の償還負担の平準化

リースにより市バス車両を調達（2 両）（再掲）

制度等の継続的な点検・研究

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望(P.31)

国への要望

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望(P.31)

取組６ 経営情報等の発信強化

経営レポートの作成

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化(P.31)

効果的な情報発信

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化(P.31)



組織力・職員力の向上

取組 1 公営交通を支える担い手の安定的な確保

市バス運転士の確保に向けた取組

- ・ 事業運営上の必要人員を確保
- ・ 烏丸営業所の休憩室を拡大し、バス運転士にとって働きやすい環境整備を推進

市バス運転士の育成

新規採用バス運転士に対する研修の実施（29 人に実施）

民間バス事業者における担い手確保に関する状況や取組についての情報共有

令和 4 年 3 月のダイヤ改正において、民間バス事業者の輸送力を活用し、市バスの一部路線を共に運行する取組を実施

職員採用情報の積極的な発信

令和 3 年度実施の市バス運転士採用試験において、SNS やデジタルサイネージ等あらゆる媒体を活用し、積極的な PR を実施

※ デジタルサイネージ：地下鉄の駅構内等に設置したディスプレイ等の映像表示装置にて静止画や動画によるデジタル広告を発信する媒体

取組 2 市バス事業の安定的な運営体制の検討

管理の受委託の在り方について継続的検討

バス運転士の担い手不足が全国的に課題となる中、一部の委託先事業者において委託規模の維持が困難な状況となったことから、一部直営化により市民の生活の足を確保（平成 31 年 3 月から実施）

市バス整備業務の在り方の検討

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（2 人採用）

取組 3 職員力の向上

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

- ・ パソコンのログ確認システム等を活用した労働時間管理の徹底
- ・ 年次休暇の取得促進
- ・ 長時間勤務をした職員への健康管理の徹底（所属長面談、必要に応じた産業医面談を実施）

職員の向上心を引き出す仕組みづくり

職員としてふさわしい教養・知識を身に着けるために、京都・観光文化検定などの資格を取得した職員に対し、受験に係る費用の全額又は一部を負担（制度を活用した資格取得実績 13 件）

人事評価制度の活用

全職員を対象に人事評価を実施し、任用、給与等の人事施策の基礎として活用

取組4 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

幹部職員による職場巡視

- ・ 幹部職員による営業所の始業点呼状況視察の実施（各営業所 3～6 回/月）
- ・ 安全意識向上ミーティングの実施
本局の幹部職員と直営営業所の補職者による意見交換の実施
○ テーマ「お客様接遇と服務規律」 西賀茂 1/26、烏丸 1/28、九条 1/25、梅津 1/27

全職員への研修

職場の実情に応じた業務研修及び人権研修の実施
127 回実施、1,752 人に実施（休職者・病欠者等を除いた全職員）

職員の意欲向上

安全運行や親切・丁寧なお客様接遇、業務に係る優秀な提案等について表彰を実施



【参考】市バス事業：令和3年度における収支計画と決算の比較

単位：億円

		収支計画 (R3)	決算 (R3)	比較 (決算－収支計画)
旅客数（千人／日）		262	268	6
収益的 収支	経常収入	166	170	4
	営業収益	158	161	3
	うち運送収益	148	152	4
	営業外収益	8	9	1
	経常支出	211	205	▲6
	営業費用	208	203	▲5
	営業外費用	3	2	▲1
	経常損益	▲45	▲35	10
▲累積欠損金		▲24	▲14	10
資本的 収支	資本的収入	18	18	0
	資本的支出	31	31	0
	うち建設改良費	18	18	0
	うち企業債償還金	13	13	0
▲累積資金不足		▲14	▲4	10
▲累積資金不足 (解消可能資金不足額控除後)		-	-	-
資金不足比率		-	-	-
企業債残高		83	77	▲6
うち特別減収対策企業債残高		14	7	▲7

注1 収益的収支は税抜き、資本的収支は税込数値です。

注2 億円未満の端数処理により、合計等が一致しない箇所があります。

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

【改訂版】
市バス事業

【改訂版】
地下鉄事業

経営ビジョン【改訂版】 | 地下鉄事業

評価結果



目標達成度
33%

経営ビジョン【改訂版】に掲げる財政目標

- ▶安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字について、早期に達成すること
 - ▶一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること
 - ▶早期に経営健全化団体から脱却すること
 - ▶特別減収対策企業債残高を除く累積資金不足の最大値を900億円以下に抑制すること
- ※ 最終年度に評価

目標の達成状況の詳細

項目	令和3年度 実績	達成／未達成
経常損益の黒字化の早期達成	経常損益 ▲38億円	未達成
一般会計からの任意の財政支援を受けない運営を継続	任意の財政支援なし	達成
経営健全化団体から脱却	脱却不可	未達成
特別減収対策企業債残高を除く 累積資金不足の最大値を900億円以下に抑制	— (最終年度に評価)	— (最終年度に評価)



目標の未達成項目

経常損益の黒字化の早期達成・経営健全化団体から脱却

令和3年度は、新型コロナウイルス感染者数の急増や新たなオミクロン株の流行等による緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響を受け、お客様数は大幅な減少が継続しました。

こうした中、新型コロナウイルス感染症対策や輸送の安全確保を徹底しながら、経費の削減に努めたものの、運賃収入の大幅な減収を埋めるには遠く及ばず、経常収支は▲38億円で2年連続の赤字となり、財政健全化法に基づく経営健全化団体からの脱却には至りませんでした。

今後も、市民生活と都市活動を支える地下鉄の持続可能な安定経営を目指して、令和4年3月に策定した経営ビジョン【改訂版】に基づき、持続可能な事業運営を行ってまいります。

取組の実施状況等

経費削減策

御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し

- ・ 令和4年3月ダイヤ改正
→ お客様の御利用状況に応じた夜間時間帯の減便
- ・ 毎週金曜日の終電延長「コトキン・ライナー」の運休を実施

駅有人改札業務の見直し

駅有人改札のリモート化に向け、対象駅の選定及び実施方法の検討等を実施

業務の見直し等による経費削減の推進

- ・ 改集札機のI C専用化や券売機等の設置台数見直しによる保守管理費の削減
(I C専用化: 43台、券売機削減: 16台、精算機削減: 4台)
- ・ 烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置に向けた車両改造の延期
- ・ 「運行情報等お知らせモニター」設置など安全・安心に直結しない事業の延期(再掲)
- ・ 毎週金曜日の終電延長「コトキン・ライナー」の運休(再掲)
- ・ 御利用状況に応じたダイヤの見直しに伴う動力費の削減や乗務員数の適正化

人件費の抑制

- ・ 所属長等による労働時間の管理の徹底に加えて、事務事業の見直しや業務執行体制の効率化、働き方改革の推進等により、時間外勤務を縮減(令和2年度比 市バス・地下鉄合計▲11,641時間、▲2.1%) (再掲)
- ・ 全市的な危機的財政状況も踏まえた臨時的措置として、最大6%の給与カットを実施(再掲)

収入増加策

「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスの更なる向上

烏丸線新型車両への車内防犯カメラの設置を検討

民間事業者等と連携した公共交通の利用促進

- ・ 京阪電鉄と連携した市バス・地下鉄一日券PRパンフレットの作成（再掲）
- ・ JR西日本と連携した観光ルートマップの作成及びポスターの相互掲出（再掲）
- ・ 百貨店（大丸京都店）と連携したイベントの実施（再掲）

人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

- ・ 地下鉄（鉄道）とバスを組み合わせた観光ルートマップの作成（再掲）
- ・ 観光地への過度な自動車交通の流入を抑制する効果的な施策として、パーク＆ライドを地下鉄5駅にて展開（再掲）

更なる乗車券制度の見直し

混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした御利用頻度の高い方を優遇するという観点等から「一日券等の企画乗車券の在り方」や「更なるIC化の促進」等、更なる乗車券制度の見直しについて検討を実施（再掲）

広告の収入増加

令和3年度予算 6.6 億円→決算 6.3 億円 ※税込

新型コロナの影響によって減少している広告料収入の確保を目的として、クライアントニーズを踏まえた販売促進キャンペーンの実施や新規媒体の導入について、広告代理店等と連携して取り組んだ。

- ・ 販売促進の取組
 - 広告出稿率の向上を目的として、広告掲出期間延長、広告料金の減額等の販売促進キャンペーンを実施
 - 新規クライアントの開拓と長期間広告出稿実績のないクライアントからの再出稿を促進することを目的として、地下鉄中吊広告の広告料減額キャンペーンを実施
- ・ 新規媒体の導入
 - クライアントニーズの高いデジタルサイネージを、京都市役所前駅、二条駅に導入するとともに、大型電照看板広告（四条駅）を設置する等、新規媒体の導入に取り組んだ。



駅ナカビジネスの収入増加

令和3年度予算 9.9 億円→決算 9.7 億円 ※税込

駅の乗降客数の減少と時短営業等の影響によって厳しい状況にある駅ナカ店舗の売上額向上を目的として販売促進策を実施するとともに、イベントスペースの利用促進、自動販売機の設置や、期間限定のポップアップストアの出店等、既存の駅スペースの有効利用に取り組んだ。

- ・ 既存店舗の販売促進策
 - ハロウィーン、クリスマスにおける非接触型 WEB 抽選会の実施
 - 交通局キャラクターを活用した「コトチカ限定販売商品」の販売
- ・ 駅スペースの有効活用
 - イベントスペースの利用促進
 - 京都駅イベントスペース（コトチカ広場）における期間限定のポップアップストアの出店
 - 自動販売機の新規設置（飲料水、アイス）

クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組

令和4年度の「京都市ふるさと納税寄付金の使い道」として、交通局の事業に対する寄付項目設置に向けた調整（再掲）

市民の皆様・お客様への情報発信

市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化

令和3年度経営レポートを発行（12月）（再掲）

国等への要望

公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望

新型コロナの影響による市バス・地下鉄事業の危機的な状況は、一交通事業者だけで解決できるものではないため、京都市からの発信をはじめ、様々な協議体と連携し、国等に対して感染症対策に係る補助金や減収に伴う資金不足への対応措置等、公共交通の維持・確保に向けた抜本的な支援策を求めた。

結果、烏丸線可動式ホーム柵の設置及び地下鉄駅出入口の浸水対策に係る補助金の措置や資金不足への支援策である特別減収対策企業債制度について、従来の償還期間である 15 年を超える設定が一定の要件の下で可能になるとともに、令和 3 年度までの時限措置であったものが、令和 4 年度も制度が継続されることとなった。

しかし、新型コロナの影響による減収に対する補てんとしては、まだまだ不足していることから、引き続き、粘り強く抜本的な支援を求めている。

（国等への要望活動実績）

年月	要望先	主体	内容
R3.5 月	京都府	京都市	新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（事業者支援分）の取扱い
6 月	国	京都市	R4 年度国の施策・予算に関する提案・要望
7 月	国	公営交通事業協会	R4 年度政府施策に関する要望書
7 月	国	大都市交通事業管理者会議	R4 年度国家予算に関する要望・大都市交通事業に関する要望
7 月	国	日本地下鉄協会	R4 年度地下鉄事業に関する要望
8 月	京都府	京都市	市バス・地下鉄等の公共交通の維持・確保に向けた更なる府市協調の推進
11 月	国	京都市	R4 年度国の施策・予算に関する緊急提案・要望
11 月	国	地方公営企業連絡協議会	R4 年度地方公営企業に関する要望書

運賃改定

運賃改定

運賃改定は最後の手段であるという認識のもと、まずはあらゆる経営努力を尽くす必要があるため、現在、経営ビジョン【改訂版】に基づく経営健全化策や、経営状況の見える化を鋭意進めている（再掲）。



取組の実施状況等（※ 経営ビジョン 事業戦略5 掲載分）

持続可能な財政運営

取組1 運賃収入の増収に向けた取組の推進

お客様数の増に向けた取組の推進

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
- 経営ビジョン【改訂版】：民間事業者等と連携した公共交通の利用促進(P.39)

取組2 附帯事業収入の増収に向けた取組の推進

広告料収入の確保

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
- 経営ビジョン【改訂版】：広告の収入増加(P.39)

所有資産の有効活用

- 令和3年度予算 1.8 億円→決算 1.8 億円 ※税込
- ・ 事業用地の高度利用収入（北大路駅）
- 事業運営を最優先としつつ、資産の有効活用による収入を確保

駅ナカビジネスの推進

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
- 経営ビジョン【改訂版】：駅ナカビジネスの収入増加(P.40)

取組3 コスト削減策の推進

経常的な経費の削減

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
- 経営ビジョン【改訂版】：業務の見直し等による経費削減の取組(P.38)

設備更新費用等の抑制と平準化

- ・ 改集札機の I C 専用化や券売機の設置台数見直し（再掲）
- ・ 烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置に向けた車両改造の延期（再掲）
- ・ 「運行情報等お知らせモニター」設置など安全・安心に直結しない事業の延期（再掲）

取組4 施設マネジメント計画に基づく施設等の長寿命化

施設情報のデータ化

令和元年度実施済（再掲）

建築物の改修計画策定と計画的な保全

- ・ 建築物の改修計画：平成 31 年 3 月に施設マネジメント計画として策定済（再掲）
- ・ 建築物の計画的な保全
 - 北山駅、九条駅、十条駅及びくいな橋駅の駅出入口の外壁及び屋上防水改修を実施
 - 竹田車両基地シート作業場、気吹き場及び守衛室の外壁改修及び屋根改修を実施

地下構造物の長寿命化

地下鉄構造物のコンクリートのひび割れ等の詳細な検査を行う特別全般検査を実施

取組5 財政の安定化のための対策

制度等の継続的な点検・研究

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望(P.41)

国への要望

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望(P.41)

取組6 経営情報等の発信強化

経営レポートの作成

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化(P.40)

効果的な情報発信

- ※ 経営ビジョン【改訂版】により取組内容を見直し
 - 経営ビジョン【改訂版】：市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化(P.40)



組織力・職員力の向上

取組1 公営交通を支える担い手の安定的な確保

職員採用情報の積極的な発信

令和3年度は採用試験の実施なし

取組2 市バス事業の安定的な運営体制の検討

※ 地下鉄事業は対象の取組無し

取組3 職員力の向上

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

- ・ パソコンのログ確認システム等を活用した労働時間管理の徹底（再掲）
- ・ 年次休暇の取得促進（再掲）
- ・ 長時間勤務をした職員への健康管理の徹底（所属長面談、必要に応じた産業医面談を実施）（再掲）

職員の向上心を引き出す仕組みづくり

職員としてふさわしい教養・知識を身に着けるために、京都・観光文化検定などの資格を取得した職員に対し、受験に係る費用の全額又は一部を負担（制度を活用した資格取得実績13件）（再掲）

人事評価制度の活用

全職員を対象に人事評価を実施し、任用、給与等の人事施策の基礎として活用（再掲）

取組4 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

幹部職員による職場巡視

幹部職員による職場巡視（春・夏・秋・冬、年4回実施）

全職員への研修

職場の実情に応じた業務研修及び人権研修の実施

127回実施、1,752人に実施（休職者・病欠者等を除いた全職員）（再掲）

職員の意欲向上

安全運行や親切・丁寧なお客様接遇、業務に係る優秀な提案等について表彰を実施（再掲）

【参考】地下鉄事業：令和3年度における収支計画と決算の比較

単位：億円

		収支計画 (R3)	決算 (R3)	比較 (決算－収支計画)
旅客数（千人／日）		287	295	8
収益的 収支	経常収入	262	266	4
	営業収益	203	208	5
	うち運送収益	181	186	5
	営業外収益	58	58	0
	経常支出	307	304	▲3
	営業費用	267	266	▲1
	営業外費用	40	39	▲1
	現金収支（償却前損益）	59	66	7
	経常損益	▲45	▲38	7
	▲累積欠損金	▲3,125	▲3,118	7
資本的 収支	資本的収入	305	301	▲4
	資本的支出	434	431	▲3
	うち建設改良費	99	96	▲3
	うち企業債等償還金	335	335	0
▲累積資金不足		▲422	▲417	5
▲累積資金不足 （特別減収対策企業債を除く）		▲305	▲305	0
▲累積資金不足 （解消可能資金不足額控除後）		▲74	▲51	23
資金不足比率		36.4%	24.2%	12.2 ポイント
企業債等残高		3,410	3,403	▲7
うち特別減収対策企業債残高		117	112	▲5

注1 収益的収支は税抜き、資本的収支は税込数値です。

注2 億円未満の端数処理により、合計等が一致しない箇所があります。



令和4年度京都市交通事業経営評価

令和4年9月発行

京都市交通局 企画総務部総務課