

経営健全化計画書

京 都 府 京 都 市
京都市自動車運送事業特別会計

第1 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

市バス事業については、お客様の数が、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交通手段の多様化、景気の低迷、地下鉄の開業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、「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計画に基づき、事業規模 2 分の 1 までの「管理の受委託」の実施、新給料表の導入により市バス運転士の給与を引き下げるなど、人件費の削減をはじめとした経営健全化に懸命に取り組んできました。また、減少を続けてきたお客様の数は、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系統の増強などにより、平成 18 年度以降は増加に転じることができました。

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 年度決算における市バス事業の累積欠損金はなお約 117 億円、また、累積資金不足は約 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。

第2 計画期間

平成 21 年度から平成 27 年度までの 7 年間

第3 経営の健全化の基本方針

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満にするとともに、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%未満に引き下げます。

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。

以上の基本方針の下、計画期間中に次の 1 から 3 に掲げる目標を達成します。

- 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。

第 4 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策

1 収入増加策

(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

(ア) 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。

(イ) 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。

(ウ) 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

(ア) 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。

(イ) 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。

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

(ア) 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。

(イ) 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。

(ウ) 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。

(エ) 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

(ア) 「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。

(イ) 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。

(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。

2 コスト削減策

(1) 総人件費の削減

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

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

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。

3 一般会計からの補助金

(1) 生活支援路線補助金の縮減

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、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。

(2) 市バス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年に延伸するとともに、一般会計からの補助率も削減することで、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。

第5 各年度ごとの第4節の方策に係る収入及び支出に関する計画

(単位：億円)

| 区 分 | | 計画初年度 (平成21年度) | 第二年度 (平成22年度) | 第三年度 (平成23年度) | 第四年度 (平成24年度) |
|--|--------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 収益的 収支 | 経 常 収 入 | 212 | 211 | 210 | 208 |
| | 営 業 収 益 | 186 | 190 | 190 | 190 |
| | 営 業 外 収 益 | 26 | 21 | 19 | 18 |
| | うち一般会計からの 任意補助金 | 23 | 18 | 15 | 14 |
| | 経 常 支 出 | 205 | 202 | 197 | 191 |
| | 営 業 費 用 | 201 | 197 | 192 | 186 |
| | 営 業 外 費 用 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| | 経 常 損 益 | 7 | 9 | 13 | 17 |
| | 純 損 益 (A) | 18 | 9 | 13 | 17 |
| | △ 累 積 欠 損 金 | △99 | △91 | △77 | △60 |
| 資本的 収支 | 資 本 的 収 入 | 8 | 15 | 12 | 30 |
| | 資 本 的 支 出 | 31 | 38 | 32 | 50 |
| | 資 本 的 収 支 (B) | △23 | △24 | △21 | △19 |
| 減価償却費等(現金不用額)(C) | | 22 | 17 | 16 | 15 |
| △ 累 積 資 金 不 足 (前年度累積資金不足)+(A)+(B)+(C) | | △98 | △95 | △87 | △75 |

注 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る。

(単位：億円)

| 区 分 | | 第五年度 (平成25年度) | 第六年度 (平成26年度) | 第七年度 (平成27年度) |
|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| 収益的 収支 | 経 常 収 入 | 208 | 209 | 209 |
| | 営 業 収 益 | 190 | 190 | 190 |
| | 営 業 外 収 益 | 18 | 18 | 18 |
| | うち一般会計からの 任意補助金 | 14 | 15 | 15 |
| | 経 常 支 出 | 194 | 195 | 193 |
| | 営 業 費 用 | 189 | 189 | 188 |
| | 営 業 外 費 用 | 5 | 6 | 5 |
| | 経 常 損 益 | 14 | 14 | 16 |
| | 純 損 益 (A) | 14 | 14 | 16 |
| | △ 累 積 欠 損 金 | △46 | △33 | △17 |
| 資本的 収支 | 資 本 的 収 入 | 31 | 15 | 15 |
| | 資 本 的 支 出 | 47 | 32 | 37 |
| | 資 本 的 収 支 (B) | △16 | △18 | △22 |
| 減価償却費等(現金不用額)(C) | | 20 | 21 | 20 |
| △ 累 積 資 金 不 足 (前年度累積資金不足)+(A)+(B)+(C) | | △56 | △38 | △26 |

注 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る。

第6 各年度ごとの資金不足比率の見通し

各年度の資金不足比率は、以下の表のとおり、計画期間の中間年度である平成24年度で40%未満となり、最終年度の平成27年度には20%未満とすることを目標としています。

(単位：%)

| | 計画初年度 の前年度 | 計画初年度 (平成21年度) | 第二年度 (平成22年度) | 第三年度 (平成23年度) | 第四年度 (平成24年度) | 第五年度 (平成25年度) |
|--------|---------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 資金不足比率 | 59.7 | 52.5 | 50.2 | 45.7 | 39.4 | 29.4 |

| | 第六年度 (平成26年度) | 第七年度 (平成27年度) |
|--------|------------------|------------------|
| 資金不足比率 | 20.1 | 13.4 |