

(1) これまでの経営健全化の取組

■ 「経営健全化プログラム21」(平成12年度～14年度)

「ルネッサンスプラン」(平成15年度～20年度)

「経営健全化計画」(平成21年度～市バス27年度, 地下鉄30年度)による経営改革

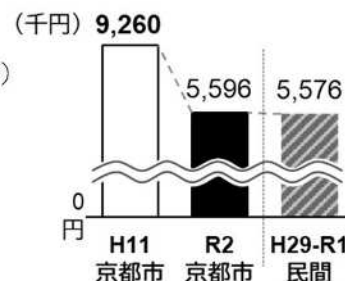
市バス事業

- 新給料表の導入⇒バス運転士の給与を引下げ
⇒ バス運転士平均給与 平成11年度 9,260千円
→ 令和2年度 5,596千円 ▲39.6%

(参考) 民間事業者の営業用バス運転者の平均給与費5,576千円(※)

- 交通局独自の給与カット
⇒ 平成12年～平成23年度に最大7%の給与カット等
- 市バス運行業務等の民間委託(管理の受委託)の推進
(平成12年に全国公営バスで初めて実施し, 平成19年に事業規模の2分の1まで委託化)
⇒ 平成12年～平均 約13億円/年の経費削減
- バス車両更新期間の見直し(14年→18年)
- 自動車整備業務の民間委託化 ⇒ 職員を40人削減
- 全庁を挙げてのお客様増加策の実施
⇒ 平成25年度までに1日当たり320千人を目標とし, 1年前倒しの平成24年度に達成。平成21年度から平成29年度の間で57千人/日増客となり, 368千人/日となった。
- 新たに生活支援路線補助金(任意補助金)を繰入れ
⇒ 民営並みコストで運営してもなお生じる赤字に対して一般会計から財政支援その後, 経営努力により一般会計任意補助金(生活支援路線補助金, 市バス購入費に対する補助金)を削減し, 地下鉄事業の支援財源として活用

市バス運転士の平均給与



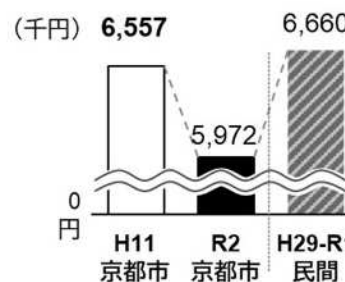
地下鉄事業

- 新給料表の導入⇒地下鉄運輸職員の給与を引下げ
⇒ 地下鉄運転士平均給与 平成11年度 6,557千円
→ 令和2年度 5,972千円 ▲8.9%

(参考) 民間事業者の電車運転士の平均給与費6,660千円(※)

- 交通局独自の給与カット
⇒ 平成12年～平成23年度に最大7%の給与カット等
- 地下鉄駅職員業務の民間委託の推進
⇒ 平成19年～平均 約2億円/年の経費削減
- 地下鉄設備の更新期間の見直し
(改集札機, 券売機, 昇降機設備等を1～5年延長)
- 全庁を挙げてのお客様増加策の実施
⇒ 平成30年度までに1日5万人増客を目標とし, 2年前倒しの平成28年度に達成。平成21年度から令和元年度の間で73千人/日増客となり, 400千人/日となった。
- 駅ナカビジネスの拡大
⇒ 当初目標である平成25年度までに年間5億円の収入及び更なる目標である平成30年度までに年間10億円の収入を, それぞれ1年前倒しで達成
- 運賃改定 ⇒ 平成18年1月実施, 改定率 7.4%
- 5%の運賃改定を回避
⇒ 経営健全化計画で見込んでいた更なる改定(5%)は増客等による経営改善により回避
- 高金利企業債の借換えによる利息軽減 ⇒ ▲127億円の効果(一般会計等の効果を含む)
- 一般会計支援(国制度に基づく経営健全化出資, 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等)の拡充

地下鉄運転士の平均給与



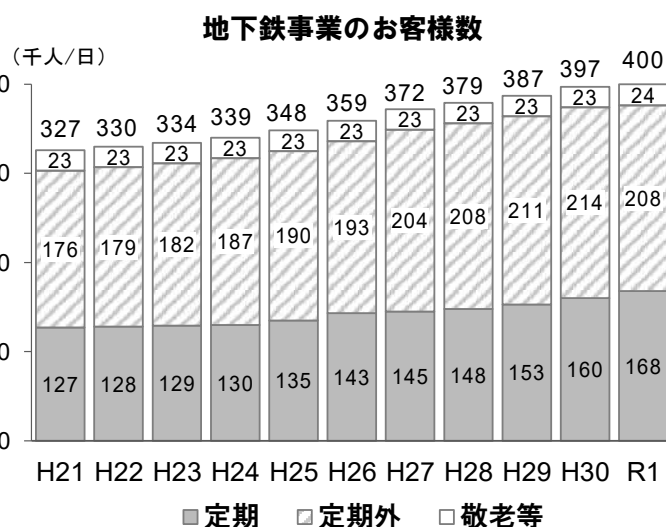
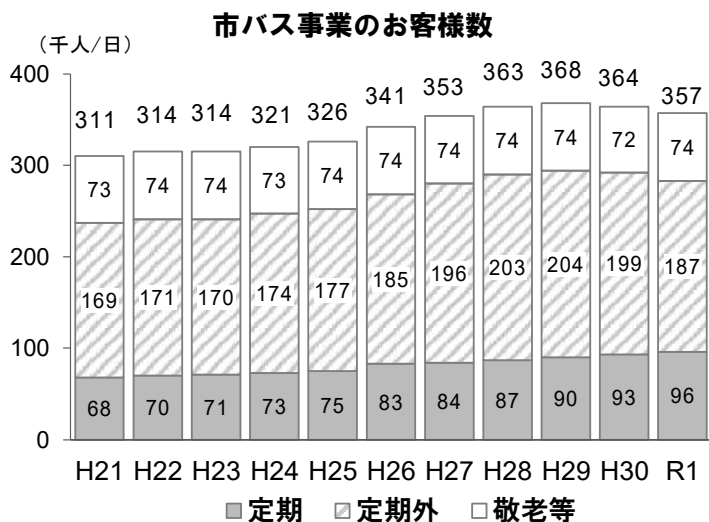
※ 平成29年度から令和元年度までの各年度の賃金構造基本統計調査(厚生労働省)における, 全国(企業規模1,000人以上)の数値の平均

(2) お客様数の増加と経営改善

○市民ぐるみで取り組んできた人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進，全庁を挙げてのお客様増加策の実施，市バス車両増車や路線・ダイヤの充実を図るなどの「攻めの経営」により，インバウンドを含む観光利用にも支えられ，定期，定期外ともお客様数が大幅に増加しました。

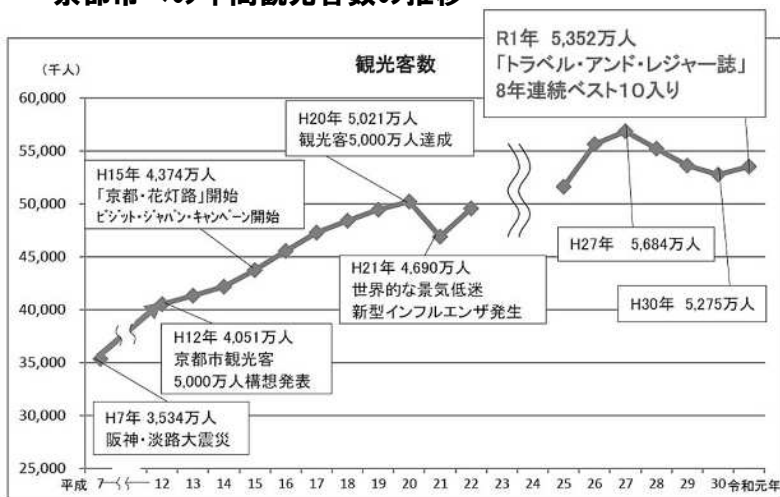
○また，経営健全化の取組により，人件費，経費等を大幅に削減することで，黒字を計上することができるまで収支構造を改善し，両事業とも計画より前倒して経営健全化団体から脱却しました。

■ お客様数の変化



※ 端数調整により合計値が一致しない場合がある

京都市への年間観光客数の推移



(注) 平成23年及び平成24年は調査手法の変更により観光客数を推計していない。

「京都観光総合調査」令和元年(2019年)/京都市産業観光局 より

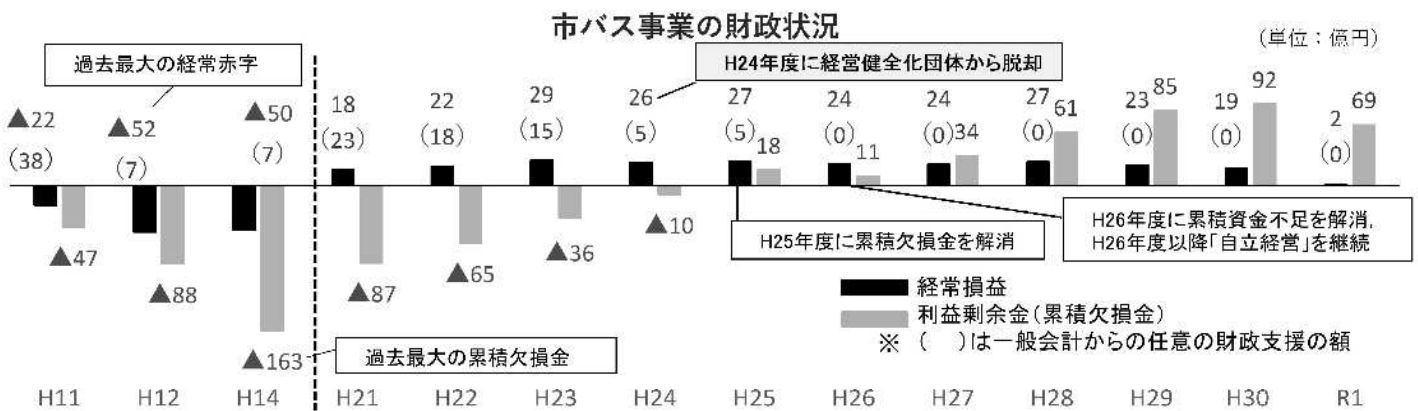
京都を訪れる観光客の増加を背景に，市バス・地下鉄のお客様数も年々増加これにより様々な利便性向上策を実施

■ 財政状況の変化

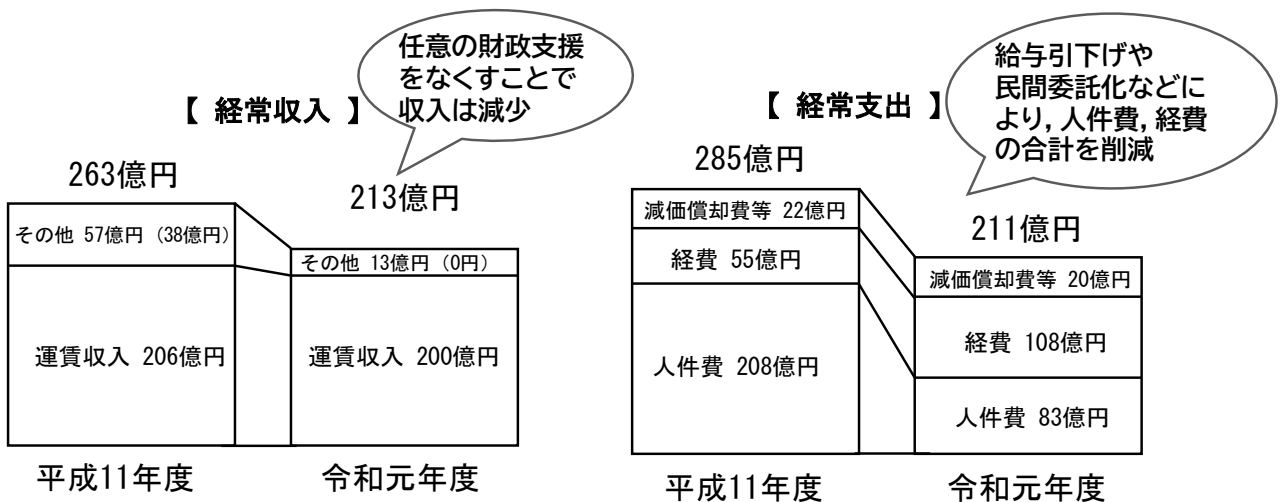
「経営健全化プログラム21」，「ルネッサンスプラン」，「経営健全化計画」による経営改革により，人件費，経費が大幅に減少するなどし，黒字を計上することができるまで収支構造を改善してきました。

市バス事業

- 平成12年度に過去最大の経常赤字52億円を計上，平成14年度には過去最大の累積欠損金163億円を計上するなど，厳しい経営状況となっていました。
- 平成20年度決算において財政健全化法に基づく「経営健全化団体」となり，「経営健全化計画」を策定しましたが，平成24年度決算で計画より3年前倒しで経営健全化団体から脱却を果たしました。
- その後，平成25年度に累積欠損金を，平成26年度に累積資金不足を解消し，以降，京都市の一般会計からの任意の財政支援を受けない「自立経営」を継続しています。



市バス事業の収支構造の変化



※ ()は一般会計からの任意の財政支援の額

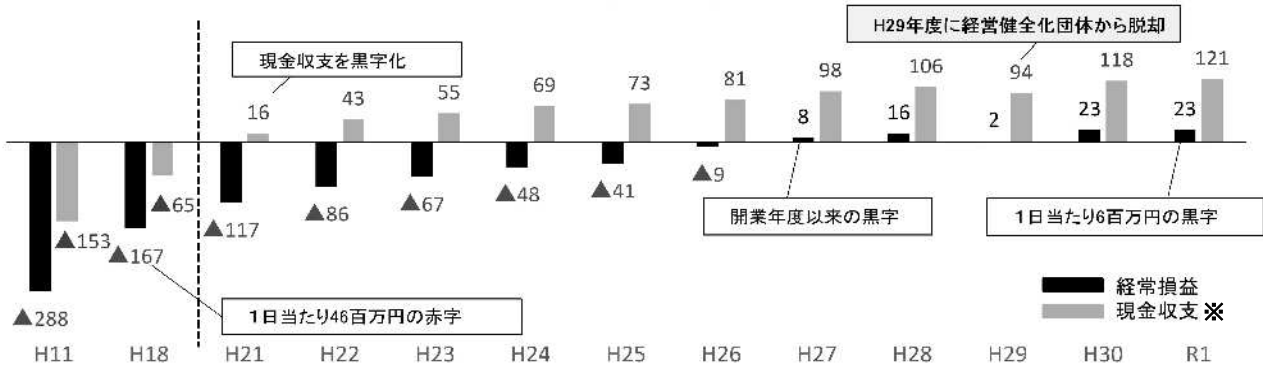
経常収入は京都市の一般会計からの任意の財政支援をなくすことで減少しましたが，経常支出では，経営健全化の取組（バス運転士への新給料表の適用による給与引下げや，市バス運行業務等の民間委託「管理の受委託」の推進など）により，人件費，経費の合計を大幅に削減することで，収支の黒字化を達成しました。

地下鉄事業

- 平成18年度には1日当たり4,600万円の赤字を計上するなど、厳しい経営状況が続いていました。平成20年度決算において財政健全化法に基づく「経営健全化団体」となり、「経営健全化計画」を策定しました。
- この計画に基づき、収入増加策やコスト削減策に取り組み、平成21年度以降、現金収支の黒字を継続、平成27年度には開業年度以来の経常黒字を計上し、増客等による経営改善により、予定していた運賃改定（5%）を回避することができました。
- 平成29年度決算で、計画より1年前倒しで経営健全化団体から脱却するとともに、有利子負債（企業債等残高+累積資金不足）を大幅に削減しました。（平成20年度5,231億円→令和元年度3,750億円、11年間で1,481億円の削減）

地下鉄事業の財政状況

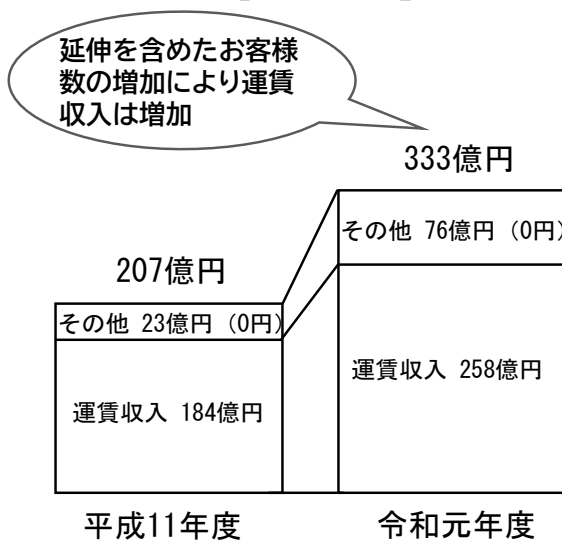
（単位：億円）



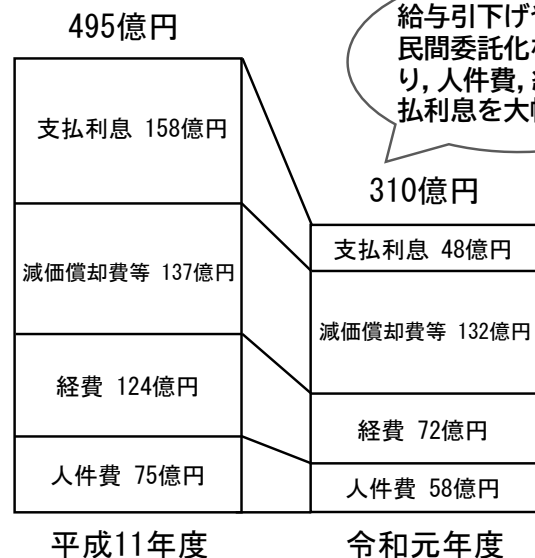
※ 経常損益から、現金を伴わない減価償却費等を除いた収支のこと。地下鉄は建設に多額の投資を必要とすることから収支均衡に長期間を要する事業であり、多額の累積欠損金を抱えている。そのため、まずは現金収支の黒字化及び拡大を図ることで、企業債等の負債を着実に返済していくことが、健全経営に向け重要となる

地下鉄事業の収支構造の変化

【 経常収入 】



【 経常支出 】



※ 端数調整により合計額が一致しない場合がある
 ※ () は一般会計からの任意の財政支援の額

経常収入は延伸を含めたお客様数の増加等により増加するとともに、経常支出では、経営健全化の取組（地下鉄運輸職員への新給料表の適用による給与引下げや、駅職員業務の民間委託の推進など）により、人件費、経費、支払利息を大幅に削減することで、収支の黒字化を達成しました。

(3) お客様数の増加と経営改善による利便性やサービスの向上

- こうした経営改善を背景に、市バスでは、58両の増車による路線（10系統）の新設、増便やバス停上屋などバス待ち環境の向上を、地下鉄では利用者の多い通勤・通学時間帯や夜間のダイヤの充実、烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置や駅トイレのバリアフリー化など、輸送力の増強、便利で快適な御利用環境の向上、安全対策の推進、お客様接遇サービスの向上など、様々な利便性やサービスの向上を図ってきました。
- また、運賃面においては、消費税率の引上げによる改定を除き、市バスでは25年間、地下鉄では16年間運賃を据え置く一方、京都バス、西日本ジェイアールバスと連携した均一運賃区間の拡大をはじめ、トラフィカ京カードやICカードによる乗継割引の導入・拡充など、運賃・乗車券制度を充実してきました。

■ 輸送力増強と便利で快適な御利用環境の向上

市バス事業

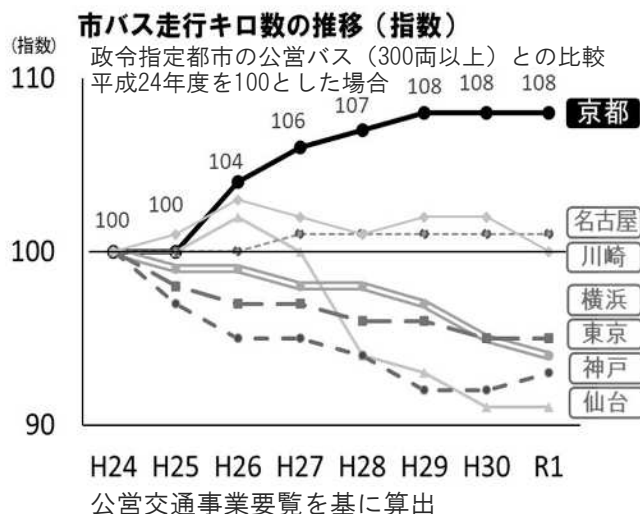
- 通勤・通学、沿線地域の市バス利用促進の取組に応えた生活路線の利便性向上
- 観光との調和に向けた混雑対策のため、車両増車、路線新設、ダイヤの拡充など輸送力の増強
- バス停上屋、バス接近表示器、ベンチ、バスの駅などバス待ち環境の向上
- バス車内案内モニターの増設及び多言語化などの利便性向上

【バス待ち環境の整備状況(R3.4.1時点)】

バス停上屋	累計	656箇所
バス接近表示器	累計	550箇所
ベンチ	累計	889箇所
バスの駅	累計	69箇所
バス停照明	累計	1,183箇所

【市バスにおける輸送力増強の取組】

- 車両数
平成24年度 764両
令和元年度 822両 ← +58両
- 系統数
平成24年度 74系統
平成29年度 84系統 ← +10系統



地下鉄事業

- 通勤・通学等の利便性向上に向けた増便、夜間ダイヤの充実、最終列車の全方向乗継（シンデレラクロス）、毎週金曜日の終電延長（コトキン・ライナー）の実施など、輸送力の増強
 - 烏丸線 10便増便（平日）
 - 東西線 6便増便（平日）
 このほか、京阪車両による太秦天神川～びわ湖浜大津間の直通列車を増便
- トイレのバリアフリー化の推進（全駅で段差を解消）
- 車両の案内表示装置の多言語化、優先座席エリアのリニューアルなどの利便性向上

■ 輸送の安全確保を最優先とした安全対策の推進

市バス事業

- ドライブレコーダー，運転情報システムの全車導入，安全運転訓練車の導入，安全運転セミナー等による事故防止に向けた取組を推進しました。

地下鉄事業

- 烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置，駅ホームへの車掌用モニターの増設，駅出入口への止水板の設置などの安全性向上の取組を行いました。

両事業共通

- 運輸安全マネジメントに基づく事故防止の徹底により，市バスでは令和2年度の走行キロ当たりの有責事故件数が運輸安全マネジメントを本格的に開始した平成19年度以降，過去最低となり，地下鉄では開業以来有責による運転事故は生じていません。



【安全運転訓練車】



【可動式ホーム柵／烏丸御池駅】

■ お客様接遇サービスの向上

交通サポートマネージャーの養成，役付職員の添乗調査等による接遇レベルの向上，京都市バスおもてなしコンシェルジュによる案内活動の拡充など，お客様目線に立った，より質の高いサービスの提供に取り組んできました。

■ 駅ナカビジネスの拡充による利便性向上

地下鉄を御利用になるお客様の利便性向上と，地下鉄事業の増収・増客のために平成19年度から駅ナカビジネスの拡充に取り組み，令和元年度には年間収入11.2億円まで拡大，運賃以外の収入の大きな柱となっています。

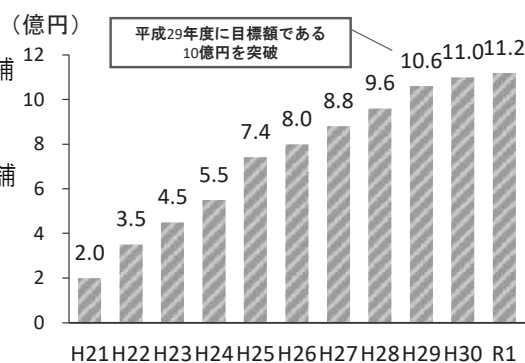
➤ 駅ナカ商業スペースの整備（R3.4.1時点）

- Kotochika 四条（H22.10）喫茶，生花など10店舗（億円）
- Kotochika 御池（H23.5）ベーカリー，コンビニなど6店舗
- Kotochika 京都（H24.9）飲食，スイーツなど15店舗
- Kotochika 山科（H26.10）ベーカリー，惣菜など4店舗
- Kotochika 北大路（H30.3）コンビニ，ドラッグストア2店舗

➤ コンビニ・売店等（R3.4.1時点）

- 国際会館
- 今出川
- 竹田
- 北山
- 丸太町
- 三条京阪
- 京都市役所前

駅ナカビジネス収入



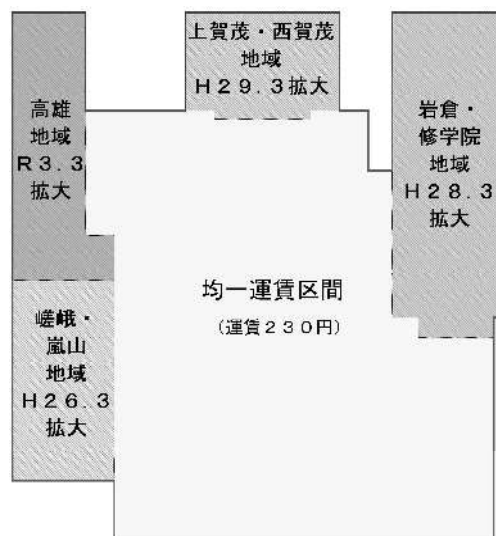
■ 運賃は据え置きつつ、乗車券制度を充実

- 地下鉄事業において、経営健全化計画（平成22年3月策定）で見込んでいた運賃改定を回避するなど、消費税率の引上げ等※による改定を除き、
 - ・市バスでは平成8年度以来25年間
 - ・地下鉄では平成17年度以来16年間
 運賃を据え置いています。

※ 市バスの調整運賃区間においては、先行する民間バス事業者に合わせて改定

- バス一日券については、平成12年度に700円であったものを規制緩和対策で500円に値下げし、18年間据え置いていましたが、平成30年3月に600円、令和3年10月に当時の価格である700円に戻し、価格適正化を図っています。
- 市バス均一運賃区間の拡大をはじめ、トラフィカ京カードやICカードによる乗継割引の導入・拡充等、運賃・乗車券制度の充実を図ってきました。
- また、均一運賃区間の拡大に伴い、バス一日券や定期券の利用範囲も拡大されるなど、利便性が飛躍的に向上しました。

市バス均一運賃区間の拡大状況



- 均一運賃区間の拡大
 - 嵯峨・嵐山地域 (H26.3)
190円～270円 ⇒ 均一運賃220円 (現在230円)
 - 岩倉・修学院地域 (H28.3)
160円～360円 ⇒ 均一運賃230円
 - 上賀茂・西賀茂地域 (H29.3)
160円～230円 ⇒ 均一運賃230円
 - 高雄地域 (R3.3)
160円～530円 ⇒ 均一運賃230円

- トラフィカ京カードによる乗継割引の実施

区分	平成16年3月導入時	平成31年3月拡充時
バス⇄バス	大人90円 (小児40円)	大人120円 (小児 60円)
バス⇄地下鉄	大人60円 (小児30円)	

- ICカードによる乗継割引の実施

区分	平成29年4月導入時
バス⇄バス	大人90円 (小児40円)
バス⇄地下鉄	大人60円 (小児30円)