

# 経営健全化計画書

京都府京都市  
京都市高速鉄道事業特別会計

## 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

地下鉄事業は、一般的に建設費用が巨額であるため、50年を超える長期間をかけて建設費用を返済しながら収支の採算を確保する性質の事業です。

加えて、本市地下鉄事業は、東西線の建設がバブル期と重なったことや、本市固有の状況による難工事により建設費が多額に上ったこと、さらに、開業後もお客様の数が伸び悩んだことから、平成20年度決算において累積資金不足が310億円となり、平成21年度の「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」施行時に同法に基づく経営健全化団体となりました。

その後、経営健全化計画に掲げた健全化の取組の推進、特に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により、定期利用はもとよりインバウンドを含む観光利用にも支えられ、平成27年度に開業年度以来の単年度黒字（経常黒字）を計上するとともに、平成28年度に、計画の柱として掲げた「地下鉄1日5万人増客」の目標を2年前倒しで達成し、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ことができました。

こうして、安定経営に向けた第一歩を踏み出し始めましたが、依然として約3,800億円の有利子負債を抱え、全国の公営地下鉄の中で、営業収益に対する企業債残高の比率が突出して高いなど、全国一厳しい経営状況には変わりなく、加えて、令和元年度からの10年間で、約740億円の設備投資が見込まれるなど、その後も厳しい経営状況が続くことが想定されていました。

こうした中、平成31年3月に策定した「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。）では、公共交通優先のまちづくりの推進や、更なる経費の削減、収入増加の取組など経営努力を重ねつつ、これまでのサービス水準を維持しながら、市民の皆様の生活の足としての役割を果たすための計画としました。

しかし、全国的に新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、緊急事態宣言が発出され、人流の抑制が求められるなど、本市地下鉄事業を取り巻く経営環境は大きく様変わりしました。

特に本市は、市民の皆様に加え、観光での御利用が多く、また学生のまちでもあるという特性から、その影響が大きく現れ、令和2年1月までのお客様数は、前年度と比べ増加していたものの、同年2月以降、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、令和2年度のお客様数は前年度比33.2%の減、運輸収益は88億円もの大幅な減収となり、経常損益は54億円の赤字を計上するに至り、累積資金不足は大幅に増加し、過去最大となる371億円となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響で増加した資金不足については、特別減収対策企業債制度により、資金繰りに対する救済措置が講じられたものの、本市地下鉄事業は全国一厳しい経営状況にある中、令和元年度決算において、既に 305 億円と他都市と比較しても突出して高い累積資金不足を抱えていたこと、加えて、新型コロナウイルス感染症の影響により運輸収益が激減したことで、累積資金不足と並び資金不足比率算定の基礎となる営業収益及び現金収支（償却前損益）がともに大幅に減少したことにより、令和元年度には生じていなかった資金不足比率が、令和2年度決算では、経営健全化基準（20%）以上である 62.6%となりました。

## 第2 計画期間

令和3年度から令和6年度までの4年間

## 第3 経営の健全化の基本方針

この計画を実施していくうえでは、経営ビジョンに掲げた「市民の暮らしとまちを支える」という役割や「経済性を発揮しつつ、公共の福祉の増進を図る」こと、「事業の根幹である安全・安心を最優先に両事業が一体となって質の高い便利で快適なサービスの提供」、「『歩くまち・京都』の推進など、SDGs 実現に向けたまちづくりへの貢献」等の経営の基本的な考えを引き継ぎ、運営を行っていきます。

特に、事業の根幹である安全・安心については交通事業者の最大の責務であり、現下の非常に厳しい経営状況においても、更新時期を迎え老朽化した車両・設備の維持更新については、今後、多額の投資費用が見込まれるものの、計画的に実施していきます。

地下鉄事業は支出に占める固定費の割合が高いことや、これまでの数次にわたる経営健全化の取組で、運輸職員の給与引下げや駅職員業務の民間委託化、設備の更新期間の見直しなどを既に行っており、更なる抜本的な経費削減は難しいものの、お客様の利便性をできる限り低下させない形での運行見直しや業務全般の見直しなどを通じて、できる限り経費削減に取り組むとともに、本市の掲げる人と公共交通優先のまちづくり「『歩くまち・京都』総合交通戦略」との連携や他の鉄道・バス事業者も含めた公共交通全体のネットワークの利用促進を通じたお客様増による運賃収入の増加、広告や駅ナカビジネスなど付帯収入の増加などに取り組めます。

さらには、あらゆる経営努力を尽くしたうえではありますが、それでもなお持続可能な安定経営に向けた目標の達成には程遠く、本計画では運賃改定を見込まざるを得ませんが、これらの取組により、早期の経営健全化団体からの脱却及び経常損益の黒字化、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、交通局が金融機関等から借入れが可能と考えられる程度に抑制することができま

長年にわたり市民の皆様に親しまれ、市域を東西南北に貫く交通の大動脈として重要な役割を担っているこの地下鉄を将来にわたって安定的に運営していくため、全職員一丸となって経営改善に全力で取り組み、市民の皆様の大切な財産である地下鉄を何としても守り抜いてまいります。

以上の基本方針の下、次の1から4に掲げる目標を達成します。

- 1 安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字化について、早期に達成すること
- 2 早期に経営健全化団体から脱却すること
- 3 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
- 4 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

## 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 経費削減策

これまでの経営健全化による地下鉄運輸職員の給与引下げや、地下鉄駅職員業務の民間委託化などにより、大幅な人件費・経費の削減を図ってきました。これに加え、更なる経費削減を実施します。

#### (1) 御利用状況に応じた地下鉄運行の見直し

ア 新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度の1日当たりのお客様数は前年度比で13万人を超える減少となるなど、令和元年度までの10年間に積み上げてきた7万人を超える増客の成果が吹き飛び、現在においても厳しい状況が続いています。

今後もテレワークなど新たな生活様式の定着等により、お客様数は元には戻らないと見込まれることから、特に、お客様が大幅に減少している昼間や夜間の時間帯を対象に、御利用状況に応じたダイヤの見直しを行います（直通運転を行っている事業者への影響が少ない夜間ダイヤは令和4年3月実施、昼間ダイヤは事業者との調整を経て令和4年秋実施）。

・お客様の利便性をできる限り低下させないように、朝夕のラッシュ時間帯や始発終発のダイヤは現行どおりとします。

イ 観光シーズンやイベント開催時など、多くのお客様の御利用が予想される日には臨時列車を運行し、混雑緩和に取り組みます。

#### (2) 駅有人改札業務の見直し

お客様に御不便をお掛けしないようIC対応型多機能インターホン等の設備を整備したうえで、一部の駅有人改札口において、ラッシュ時間帯を除きリモート対応化を行います。

【実施駅】 令和4年秋頃 東西線（3駅）  
令和5年度 烏丸線（2駅）

#### (3) 業務の見直し等による経費削減の推進

ア 自動券売機、精算機の台数削減やIC専用改集札機への更新により、保守費用、更新費用を削減します。

イ その他、様々な観点から業務の見直しにより経費削減を図ります。

#### (4) 人件費の抑制

ア 現在、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しています（令和3年度～）。

イ 働き方改革の推進により、時間外勤務の縮減を図ります。

ウ (1)、(2)及び(3)に掲げた取組に加え、事務事業の見直しや業務執行体制の効率化により、更なる人件費総額の抑制に努めます。

## 2 収入増加策

### 【お客様増加策】

今後のお客様数については、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、新型コロナウイルス感染症拡大前の状況までは戻らないことが見込まれる中、令和10年度の1日当たりのお客様数を令和元年度比8.5%減の366千人と見込んでいます。今後のお客様の動向は不透明であるため、この令和10年度のお客様数を達成すべき目標とするとともに、「地下鉄・市バスお客様1日80万人」を目指し、更なる増客に取り組みます。

実施に当たっては、将来的なお客様の回復に伴う混雑を生じさせないという視点を踏まえ、また、生産年齢人口が徐々に減少し、利用目的が通勤・通学から買い物、通院などに変化するなど需要構造の変化を捉えながらお客様増加策に取り組みます。

また、国の補助制度の活用等、財源の確保に努めます。

#### (1) 「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスの更なる向上

ア お客様に「安全・安心」に御利用いただくため、交通事業者としての最大の責務である輸送の安全を確保します。

イ 安全・安心の運行サービスを提供していくため、安全運行に係る設備投資は着実に実施します。

ウ より質の高いお客様接遇の提供により、サービス向上を図ります。

エ 災害など非常事態が発生した際の職員の対応能力向上のため、消防や警察と連携した訓練を実施します。

オ 車内におけるセキュリティ向上のため、新造車両への車内防犯カメラの設置を推進します。

#### (2) 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進

ア 地下鉄だけでなく、市バスや他の鉄道・バス事業者も含めた公共交通全体のネットワークの利用促進を図るため、「チーム『電車・バスに乗るっ』」の活動を推進します。

イ また、新型コロナウイルス感染症の収束後を見据え、商業施設や集客施設等とのタイアップや大学、企業との連携による定期券の販売促進を通じた地下鉄の利用促進に取り組みます。

ウ 市役所全庁を挙げて、市民の財産である地下鉄の利用促進に取り組みます。

#### (3) 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

ア 『歩くまち・京都』総合交通戦略との連携により、市民の皆様の協力を得ながら、人と公共交通優先のまちづくりを推進します。

イ 新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車による観光の増加が見込まれることから、自動車流入の抑制を図るため、公共交通の利用促進に取り組みます。

### 【運賃収入増加策】

#### (4) 更なる乗車券制度の見直し

ア 新型コロナウイルス感染症の収束後の状況も見据え、混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とする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」、「更なる I C 化の促進」等について検討します。

イ また、検討に当たっては、最新の I C T 技術をいかしたお客様の御利用状況の把握手法についても研究します。

### 【運賃以外の収入増加策】

今後、事業の根幹である運賃収入が大きく減少するようなことがあっても、経営への影響を少しでも抑えられるよう、運賃以外の収入増加策を積極的に推進していく必要があります。

経営環境の変化に強い経営体質づくりを目指し、令和 10 年度において、広告事業で市バス・地下鉄事業合わせて 11 億円、駅ナカビジネス事業で 12 億円の年間収入を目標に取り組みます。

また、中長期的には、D X 時代におけるデジタル技術や多様なデータの利活用による収入増加策について研究します。

#### (5) 広告の収入増加

ア クライアントニーズを踏まえた販売促進策の実施や、広告媒体の価格・掲出期間の見直しを実施し、広告を出稿しやすい環境を創出します。

イ 既存の広告媒体について、稼働率の低い媒体をクライアントニーズの高い媒体へ転換するなど、稼働率の向上に取り組みます。

ウ 駅施設でのデジタルサイネージの増設や地下鉄車内のデジタルサイネージの設置、また、I C T 等新技术を活用した広告媒体などの新規媒体の導入について、投資効果を見極めながら取り組みます。

#### (6) 駅ナカビジネスの収入増加

ア 大規模改修を伴う新たな店舗区画の造成が難しい状況のもと、既存施設の見直しによる自動販売機・簡易店舗の設置やワゴン販売の実施など、小規模スペースの有効活用に取り組みます。

イ 店舗・事業者との連携を更に強化し、効果的な販売促進策を実施し、既存店舗の売上増に取り組みます。

ウ 既存店舗について、キャッシュレス決済の導入など、よりお客様にお買い物をしていただきやすい環境を創出するとともに、倉庫や共有スペースの整備など、より収益性の高い店舗に出店していただきやすい環境を創出します。

#### (7) 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

新たな資金調達の手法として、ふるさと納税やクラウドファンディングなどを活用するに当たり、より多くの資金調達を達成するため、交通局ならではの返礼品の製作や広報媒体を活用したプロモーションを実施します。

### 3 市民の皆様・お客様への情報発信

#### 【地下鉄事業に関する情報発信の強化】

地下鉄事業の経営状況や経営健全化策の取組状況について、経営レポート、ホームページやSNSなど、多様な広報手段を活用して、市民の皆様やお客様に分かりやすくお伝えできるよう工夫し、御理解を得ながら事業運営に努めます。

### 4 運賃改定

#### (1) 1～3に掲げる経営健全化策実施後の収支見通し

1～3に掲げた経営健全化策を全て実施しても、新型コロナウイルス感染症による経営への影響はあまりにも大きく、持続可能な安定経営に向けた財政目標の達成には程遠く、このままでは将来にわたり運行を維持していくことはできません。

ア 地下鉄事業では経常損益は今後30年にわたり赤字が継続します。

イ 経営健全化団体からは脱却<sup>\*</sup>しますが、累積資金不足（特別減収対策企業債残高を除く。）は1～3に掲げた経営健全化策を実施しても、財政目標として掲げた900億円を大きく上回る1,200億円近くまで増大し、不足する資金の調達が困難な状況となります。資金調達が滞れば、地下鉄の運行を継続することができません。

※ 地下鉄や下水道事業は、建設に巨額の投資を必要とするため、事業開始後一定期間は資金不足が生じるという事業特性があり、このため、将来的に解消が見込める資金不足については、資金不足比率の算定上から除外することとなっています。これにより、一定規模の累積資金不足を抱えた状態でも経営健全化団体から脱却することがあります。

#### (2) 運賃改定

今後も市民の皆様の暮らしや経済活動を支えるとともに、また京都を訪れる皆様の便利な交通手段として、多様な都市活動を支える地下鉄を維持・継続するため、経営健全化策に全力で取り組んでまいります。安定経営に向けた財政目標を達成するには及ばず、苦渋の選択ではありますが、運賃改定による収入増加を見込むほか手段がありません。

このため、本計画においては、7%程度の運賃改定を見込みます。

今後の収支見通しを踏まえると、運賃改定は早期に実施することが効果的であることから、早期の実施を目指しますが、実施に当たっては、あらゆる健全化努力が必要と認識しており、その他の健全化策にスピード感をもって取り組

みます。また，市民の皆様やお客様の御理解が得られるよう，新型コロナウイルス感染症の収束後の状況も見据えた混雑緩和，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からの運賃制度全般の見直しなどについても進めてまいります。



第5 各年度ごとの第4の方策に係る収入及び支出に関する計画

(単位：億円)

区分		年度	計画初年度 (令和3年度)	第二年度 (令和4年度)	第三年度 (令和5年度)	第四年度 (令和6年度)
旅客数（千人／日）			287	304	314	329
収益 的 収 支	経常収入		262	267	273	308
	営業収益		203	217	223	256
	うち運輸収益		181	194	200	232
	営業外収益		58	50	50	52
	経常支出		307	321	321	318
	営業費用		267	284	286	283
	営業外費用		40	37	35	34
	現金収支（償却前損益）		59	55	66	108
	経常損益		▲45	▲54	▲48	▲10
	累積欠損金			3,125	3,179	3,227
資本 的 収 支	資本的収入		305	249	122	115
	資本的支出		434	381	279	316
	うち建設改良費		99	104	94	96
	うち企業債等償還金		335	276	185	220
累積資金不足 (下段は特別減収対策企業債を除く。)			422 (305)	484 (305)	556 (377)	632 (454)
累積資金不足 (解消可能資金不足額控除後)			74	88	71	—
資金不足比率			36.4%	40.6%	31.6%	—
企業債等残高			3,410	3,407	3,331	3,212
うち特別減収対策企業債残高			117	179	179	179

注1 収益的収支は税抜き，資本的収支は税込数値

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る。

(単位：億円)

区分		年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
旅客数（千人／日）			348	366	366	366
収益 的 収 支	経常収入		324	338	338	334
	営業収益		272	286	286	286
	うち運輸収益		248	262	263	262
	営業外収益		52	52	52	47
	経常支出		319	317	316	314
	営業費用		287	287	286	284
	営業外費用		32	30	30	31
	現金収支（償却前損益）		125	141	141	136
	経常損益		5	21	23	19
	累積欠損金			3,232	3,211	3,188
資本 的 収 支	資本的収入		88	76	57	45
	資本的支出		304	284	244	229
	うち建設改良費		60	57	49	40
	うち企業債等償還金		244	227	195	189
累積資金不足 （下段は特別減収対策企業債を除く。）			707 (529)	752 (580)	778 (613)	805 (646)
累積資金不足 （解消可能資金不足額控除後）			—	—	—	—
資金不足比率			—	—	—	—
企業債等残高			3,028	2,858	2,713	2,567
うち特別減収対策企業債残高			179	172	166	159

注1 収益的収支は税抜き，資本的収支は税込数値

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，令和6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 (令和3年度)	第二年度 (令和4年度)	第三年度 (令和5年度)	第四年度 (令和6年度)
資金不足比率	62.6	36.4	40.6	31.6	—

## 第7 その他経営の健全化に必要な事項

### 1 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】

新型コロナウイルス感染症の影響により、地下鉄事業の置かれている非常に厳しい経営状況は一交通事業者で解決するのは困難です。これまで新型コロナウイルス感染症拡大防止対策や誘客促進、資金繰りなどに対する支援措置が講じられてきましたが、大幅な減収に対する支援としてはまだまだ十分ではありません。

更なる抜本的な支援措置や、課題はあるものの、時勢に応じた弾力的な運賃制度の導入について、全国の交通事業者とも連携し、要望を行います。

その際には、経営の多角化に一定の制約があるなど、公営交通事業者の置かれている状況についても、併せて訴えていきます。

### 2 進捗管理等

(1) 本計画の進捗状況については、毎年の決算報告や経営評価により、経営上の指標や取組状況について点検・評価を行い、市民の皆様やお客様にしっかりお知らせしていきます。

また、計画期間中において、社会情勢やお客様ニーズに大きな変化が生じるような場合には、それまでの取組の進捗状況なども踏まえ、本計画についても、適時・適切な見直しを検討します。

(2) 本計画の実施により、地下鉄の持続的な運営を維持できる見込みです。

今後、社会情勢等の変化により地下鉄事業の経営状況が更に大きく改善した場合には、ポイント制度の拡大等、お客様への還元策についても取り組んでまいります。