

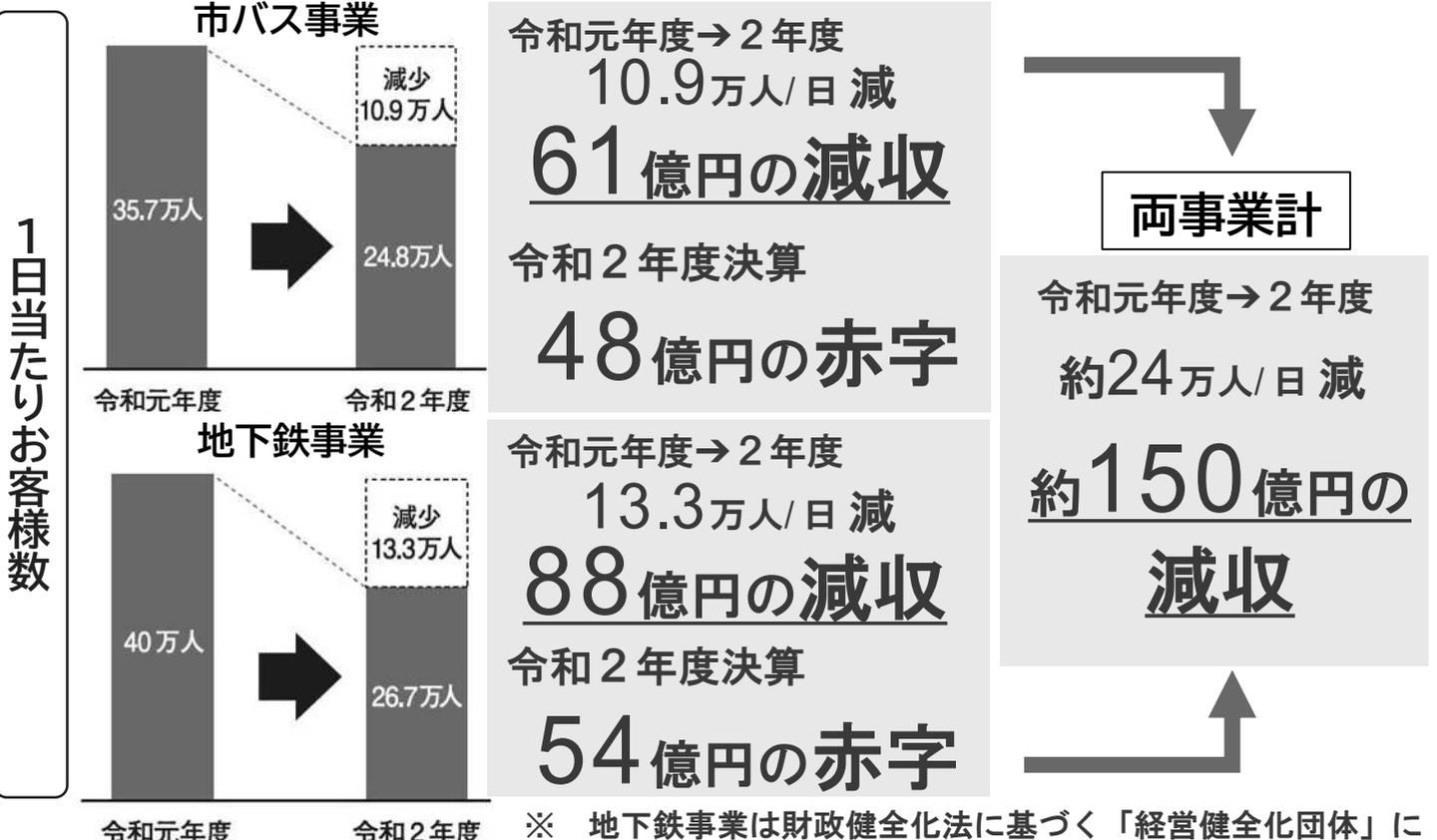
# 京都市交通局市バス・地下鉄事業 経営ビジョン【改訂版】案(2021-2028)

概要版

## ～ 市民の大切な財産 市バス・地下鉄を次の世代に引き継ぐために ～

- 市バス・地下鉄は、通勤、通学、お買い物や通院など、市民の皆様の暮らしや経済活動を支えるとともに、京都を訪れる方々の便利な交通手段として、多様な都市活動を支える必要不可欠な都市基盤であり、何としても守り抜かなければならない市民の皆様の大切な財産です。
- かつて危機的な経営状況にあった両事業は、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」の推進や観光利用の増加にも支えられ、地下鉄においては「1日5万人増客」の目標を前倒して達成するなど、令和元年度には両事業で一日当たり約76万人のお客様に御利用いただくまで、お客様数を大幅に伸ばしてきました。
- あわせて、数次にわたる経営健全化の取組による人件費や経費の大幅な削減により、市バスは累積赤字を解消し、地下鉄は単年度で黒字を計上するなど、大きな経営改善を果たし、安定経営への道を歩み始め、こうしたことを背景に、地下鉄可動式ホーム柵の設置などの安全対策の推進はもとより、路線・ダイヤの充実など利便性向上を図るとともに、均一運賃区間の拡大をはじめ、ICカード等による乗継割引の導入・拡大など、運賃・乗車券制度を充実してきました。
- こうした中、平成31年3月に策定した経営ビジョン(2019-2028)では、市バス・地下鉄共に、老朽化に伴う車両・設備の更新費用等に多額の費用を要すること、全国的なバス運転士等の担い手不足の影響により大幅な経費増が見込まれるという新たな課題や、地下鉄事業においては約3,800億円もの有利子負債を抱えるなど、今後も極めて厳しい状況が見込まれる中、経営努力を重ねつつ、何とか市民の皆様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、世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、市バス・地下鉄のお客様数は拡大前と比べ、両事業で一日当たり24万人以上減少し、これまでの増客の成果がわずか1年で、この間の増客数の2倍を超える規模で吹き飛ぶとともに、新たな生活様式の定着により、御利用が元に戻ることも見込めず、このままでは両事業の存続が危ぶまれるという未曾有の危機に直面しています。
- この窮地を乗り越え、市バス・地下鉄を次の世代に引き継ぐため、中長期の経営計画として「経営ビジョン【改訂版】」の策定を進めています。
- 経営改善に向け全職員一丸となって全力で取り組み、必ずや市民の皆様の財産である市バス・地下鉄を守り抜いてまいります。

## ■ 新型コロナウイルス感染症の影響により、激変した経営環境



減収があまりにも大きく、市バス・地下鉄とも存続が危ぶまれる事態に！

- これまでの数次に渡る経営健全化の取組により、市バス・地下鉄の経営は大きく改善
- お客様数の増加に支えられ、ダイヤの拡充など便利な市バス・地下鉄に

## ■ これまでの経営健全化策

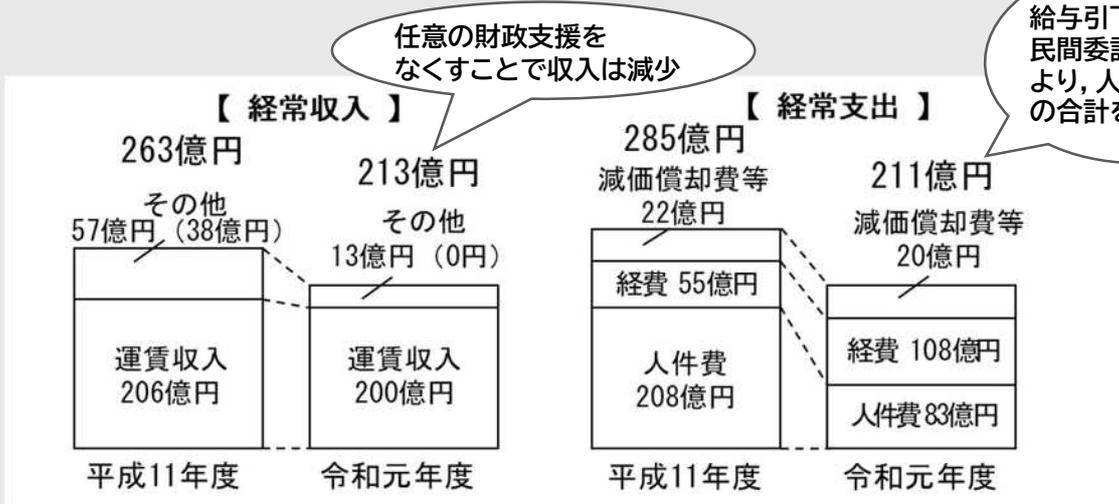
詳細は本編  
P2~9

人件費の引下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市バス運転士 平均給与 平成11年度 9,260千円 ⇒ 令和元年度 5,658千円</li> <li>● 地下鉄運転士 平均給与 平成11年度 6,557千円 ⇒ 令和元年度 6,069千円</li> </ul>
民間委託化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市バス事業 事業規模の半分を民間に委託！（全国の公営バス初）</li> <li>● 地下鉄事業 約半分の駅を民間に委託！</li> </ul>
市役所を挙げてのお客様増加策による収入増加の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市バス事業 平成21年度 ⇒ 平成29年度 1日 5万7千人の増！</li> <li>● 地下鉄事業 平成21年度 ⇒ 令和元年度 1日 7万3千人の増！</li> </ul>
運賃以外の収入の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 駅ナカビジネス, 広告事業 年間20億円超の収入達成</li> </ul>

両事業とも  
収支の黒字化を  
達成

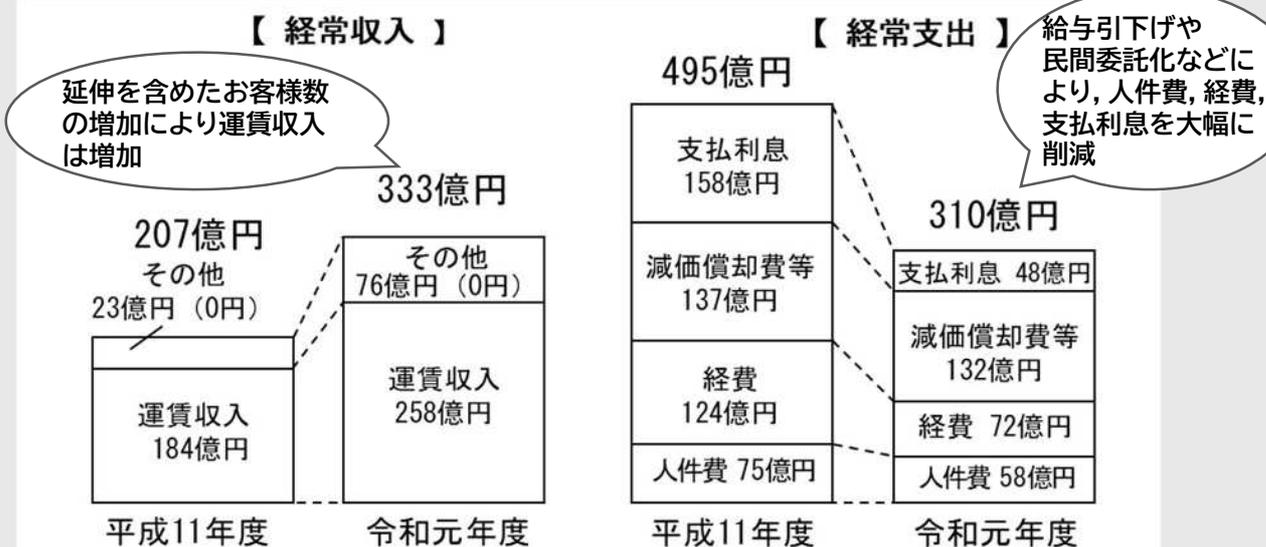
## ■ 大きく経営改善を果たした市バス・地下鉄事業

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

地下鉄事業の  
収支構造の変化



※ 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

## ■ 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

- 路線・ダイヤの拡充による生活路線、観光に便利な路線の利便性向上

車両数 **+58** 両

平成24年度 764両  
→ 令和元年度 822両

系統数 **+10** 系統

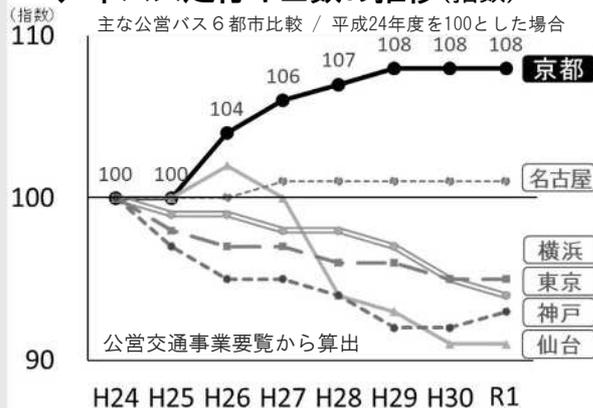
平成24年度 74系統  
→ 平成29年度 84系統

- バス待ち環境の向上  
(バス停上屋、バス接近表示器、ベンチなどを整備)

### 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
- トイレのバリアフリー化の推進(全駅で段差を解消) など

### ◆ 市バス走行キロ数の推移(指数)



**+16** 便 (平日)

※ このほか、太秦天神川～びわ湖浜大津間の直通列車を増便

## ■ 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の全車導入
- 安全運転訓練車の導入 など

### 地下鉄事業

- 烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置
- 駅出入口への止水板の設置 など

## ■ お客様接遇サービスの向上

- 役付職員の添乗調査等による接遇レベルの向上 など

## ■ 駅ナカビジネスの拡充による利便性向上

- 店舗の拡充 など

## ■ 運賃は据え置きつつ、乗車券制度を充実

- 運賃は 市バス 平成8年度以来 **25** 年間 据置き  
地下鉄 平成17年度以来 **15** 年間 据置き  
(消費税率の引上げ等による改定を除く)

- 市バス 均一運賃区間の拡大  
(これに伴いバス一日券の利用範囲も拡大)
- 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

### ◆ 市バス均一運賃区間の拡大



令和2年2月以降

## ■ 新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延により お客様数は激減、危機的な経営状況に

詳細は本編  
P10~15

- 令和元年度まではお客様の御利用も順調に推移していました。
- しかし、令和2年度以降、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大きく、危機的な状況を踏まえた緊急の事業見直しにより、両事業合わせて約14億円(令和2,3年度)の経費削減を行いました。大幅な減収(令和2年度:約150億円)を補うには遠く及びません。
- このままでは、市バス・地下鉄の運行継続は極めて困難な状況です。

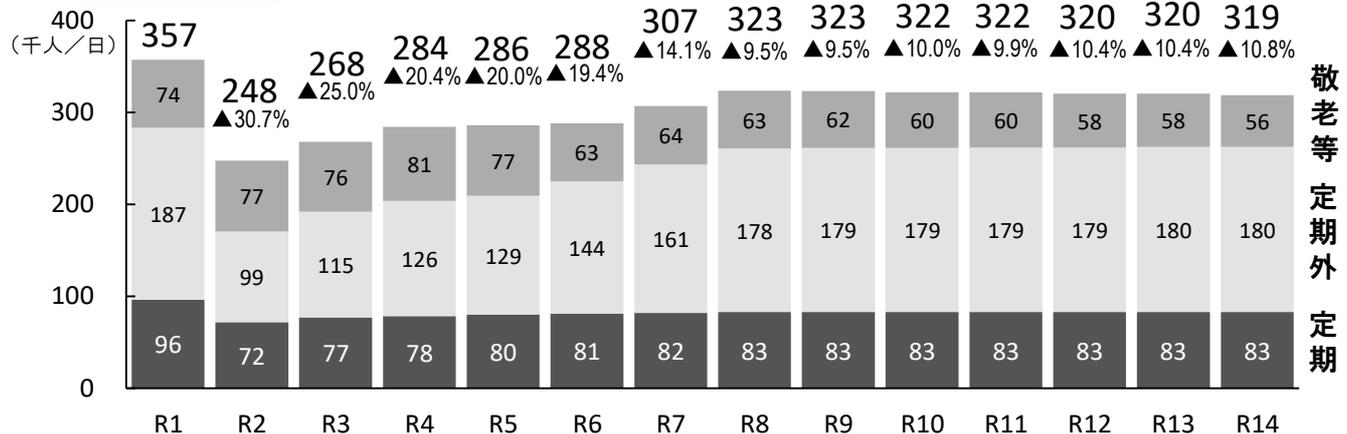
# この経営危機を乗り越えるために 新たな経営健全化の取組を推進します。

## ■ 今後のお客様動向見込み

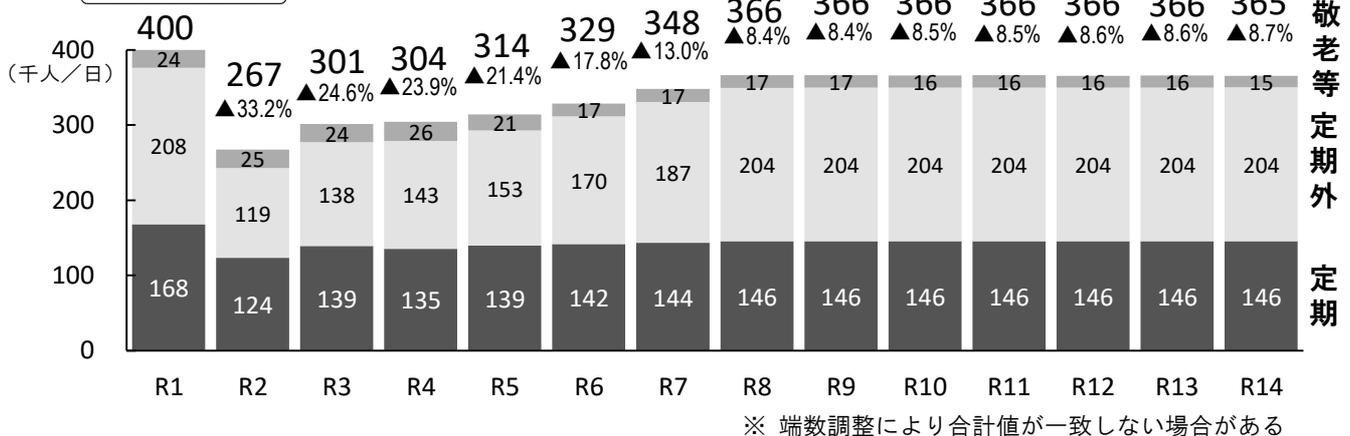
詳細は本編  
P15~19

新型コロナウイルス感染症の収束後も、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、お客様数は元の状況に戻らないと見込んでいます。

### 市バス事業



### 地下鉄事業



## 市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標

詳細は本編  
P20

### 両事業共通

- 安定経営を図るうえで基本となる経常損益<sup>※1</sup>の黒字化について、計画期間中の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

### 市バス事業

- 経営健全化団体<sup>※2</sup>を回避、または、経営健全化団体となった場合は早期に脱却すること

### 地下鉄事業

- 早期に経営健全化団体から脱却すること
- 累積資金不足<sup>※3</sup>の将来の最大値を900億円以下に抑制すること

※1 企業の一事業年度における経常的な事業活動から生じる利益または損益のことで、プラスの場合は利益(単年度黒字)を、マイナスの場合は損失(単年度赤字)を表す

※2 財政健全化法に基づき、資金不足比率が経営健全化基準(20%)以上となった場合、議会の議決を得て、経営健全化のための計画を策定することが求められ、この計画を策定した団体を経営健全化団体という

※3 日常の運転資金の不足額のこと、支払に支障を来さないように金融機関などから一時的に借り入れている金額のこと。運転資金に余剰が出ている場合は資金剰余額となる

## 経費削減策

### ① 御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し

- 市バス事業では、御利用状況に応じたダイヤの見直しを令和4年春に実施します。  
(急行系統の休止, 深夜バスの廃止, その他の系統の減便: 朝のラッシュ時間帯の運行は維持しつつ, 御利用の影響が比較的少ない時間帯について減便)
- 地下鉄事業では、昼間や夜間の時間帯について御利用状況に応じたダイヤの見直しを直通運転を行っている事業者との調整を経て、令和4年秋の実施を目指します。

### ② 駅有人改札業務の見直し

- IC対応型多機能インターホンを設置したうえで、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。

### ③ 業務の見直し等による経費削減の推進

- 営業所や操車場の運営体制、バス車両の整備体制を見直します。
- バス停上屋や標識柱、バスロケーションシステムなどの更新計画を延期します。
- 自動券売機及び精算機の台数を見直すことにより、保守費用、更新費用を削減します。
- 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

- 事務事業の見直しや業務執行体制の効率化により、更なる人件費の抑制に努めます。
- 働き方改革の推進により、職員の時間外勤務の縮減を図ります。

## 収入増加策

### ① 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進

- 市バス・地下鉄だけでなく、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。
- 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タイアップを図るなど、市バス・地下鉄の利用促進に取り組みます。
- 市役所全庁を挙げて、市民の財産である市バス・地下鉄の利用促進に取り組みます。

### ② 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

### ③ 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

### ④ 「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスの更なる向上

### ⑤ 更なる乗車券制度の見直し

- 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IC化の促進」等について検討します。
- また、検討に当たっては、最新のICT技術を活かしたお客様の御利用状況の把握の手法についても研究します。

### ⑥ 広告の収入増加

### ⑦ 駅ナカビジネスの収入増加

### ⑧ 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

## 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

#### 運賃改定について

- 前述の新たな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、両事業ともに、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。
- 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市バス・地下鉄を維持・継続するためには、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、本計画案においては、市バスで20円(約9%)、地下鉄で30円(約11%)の運賃改定を見込みます。今後数年間、大幅な赤字が続く見込みであり、可能な限り早期に改善を図ることが効果的であることから、計画期間中の早期の実施を目指します。
- その際には、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した御利用頻度の高い方を優遇するという観点から、更なる乗車券制度の見直しと合わせて利便性向上策についても検討します。

これらの取組を行うことにより、  
市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標を達成することができます。

#### ■ 市民・御利用者の皆様へ

- 市バス・地下鉄は通勤、通学、お買い物、通院など市民の皆様の日々の足として、また、観光等で京都を訪れる方々の便利な交通手段として、様々な都市活動を支える必要不可欠な公共交通機関です。
- この間、京都市においては観光客数だけではなく、就労者や学生数も増加する中、市内の公共交通の6割を担う市バス・地下鉄が大きな役割を果たしてきました。
- 両事業とも、かつては危機的な経営状況にありましたが、数次にわたる経営健全化により、人件費、経費の大幅な削減や増収増客に取り組んだ結果、運賃についても、消費税率の引上げに伴うものを除き、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15年間据え置いたまま、市バスは累積赤字を解消し、地下鉄は単年度で黒字を計上するなど、経営が大きく改善し、お客様の利便性や安全性の向上にも努めてきました。
- しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、両事業の経営環境は激変し、事業の存続すら危ぶまれる状況にあります。
- 万が一、市バス・地下鉄が走れなくなれば、市民の皆様の生活や京都市の経済活動に計り知れないほどの大きな影響を与えることとなりますが、そのような事態は何としても回避しなければなりません。
- このため、更なる経費の削減や、収入増加策など、できる限りの取組を行ってまいりますが、新型コロナウイルス感染症の影響はあまりにも大きく、市バス・地下鉄を将来にわたり維持していくためには、苦渋の選択ではありますが、運賃改定を本計画案に見込むほか、手段がありませんでした。
- 市バス・地下鉄事業は、お客様に御利用いただくことで成り立っています。
- 50年後も100年後も走り続ける市バス・地下鉄を目指し、全職員一丸となって経営改善に全力で取り組んでまいりますので、是非とも多くの皆様に御利用いただきますよう、よろしくお願いいたします。