

本編

**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)**



## ～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変な財産です。

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」の目標を前倒しで達成するなど、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、何とか市民の皆様へ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、必ずや市民の皆様への財産である市バス・地下鉄を守り抜いてまいります。

京都市公営企業管理者  
交通局長 山本 耕治

# 目次

## 1 京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン改訂版（2021-2028）について

- (1) 策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P1
- (2) 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P2
- (3) 計画の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P2

## 2 これまでの経営健全化の取組・・・・・・・・・・・・・・・・ P2

## 3 経営改善の成果とお客様数増加に支えられた利便性やサービスの向上

- (1) お客様数や財政状況の変化・・・・・・・・・・・・ P4
- (2) お客様増など大幅な経営改善による利便性やサービスの向上・・・・・・・・ P7

## 4 新型コロナウイルス感染症による経営状況の悪化

- (1) お客様数及び運賃収入への影響・・・・・・・・ P10
- (2) 危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し（令和2，3年度）・・・・・・・・ P13
- (3) 延期している事業の今後の予定について・・・・・・・・ P13
- (4) 市民の皆様をはじめとした御利用頻度の高いお客様中心のサービスへの見直し P14
- (5) 国に対する公共交通維持・確保に向けた抜本的な支援要望と成果・・・・ P14
- (6) 令和2年度決算及び令和3年度予算の状況・・・・・・・・ P15

## 5 今後のお客様の動向等について

- (1) 今後のお客様動向見込み・・・・・・・・・・・・ P16
- (2) 安全運行維持のための車両・設備の維持更新・・・・・・・・・・・・ P17
- (3) 現状のまま事業運営を続けた場合の収支見通し・・・・・・・・・・・・ P18

## 6 持続可能な安定経営に向けた新たな経営健全化の取組

- (1) 市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標・・・・・・・・ P20
- (2) 経営健全化策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P21  
（経費削減策，収入増加策，国等への要望，運賃改定について）
- (3) 運賃改定を含む経営健全化策実施後の収支見通し・・・・・・・・・・・・ P25
- (4) 取組のスケジュール～短期・中長期の取組～・・・・・・・・・・・・ P27

## 7 市民・御利用者の皆様へ・・・・・・・・・・・・・・・・ P28

**(1) 策定の趣旨****【京都のまちになくてはならない基幹的な公共交通機関「市バス」「地下鉄」】**

- 市バス・地下鉄は市民の皆様の暮らしや経済活動を支えるとともに、また京都を訪れる方々の便利な交通手段として市内交通の6割を担い、多様な都市活動を支えています。

**【経営健全化の取組により経費削減とお客様の増加で、大きな経営改善を実現】**

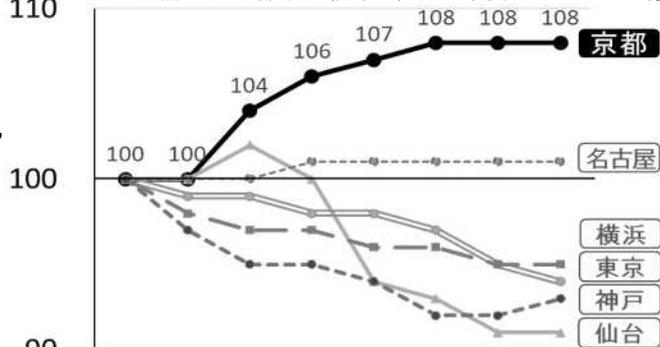
- かつて危機的な経営状況にあった両事業は、これまで数次にわたる経営健全化の取組により、バス運転士や地下鉄運輸職員の給与引下げや民間委託化の推進などにより、人件費や経費を大幅に削減してきました。
- また、市民ぐるみで取り組んできた人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進と観光利用の増加にも支えられ、市バスでは5.7万人/日の増客（平成21年度から29年度）、地下鉄では7.3万人/日（平成21年度から令和元年度）の増客を実現しました。
- こうした経営健全化の取組による経費削減と、お客様増加による運賃収入の増加により、市バスでは累積赤字の解消、地下鉄では単年度黒字の計上など、大きな経営改善を果たしてきました。

**【経営改善とお客様数増加に支えられた利便性やサービスの向上】**

- こうした経営改善を背景に、市バスでは増車（+58両）や路線の新設（+10系統）、バス停上屋の整備などバス待ち環境の向上を、地下鉄では通勤・通学時間帯や夜間のダイヤの充実（+16便）や駅トイレのバリアフリー化など、御利用のお客様の利便性やサービスを向上させる取組を積極的に推進してきました。
- また、「歩くまち・京都」の推進により、公共交通への利用転換が進むことで、年間5,684万人まで増加した京都を訪れる観光客の皆様をお迎えすることができました。

**市バス走行キロ数の推移（指数）**

（指数） 110  
100  
90  
主な公営バス6都市比較 / 平成24年度を100とした場合



H24 H25 H26 H27 H28 H29 H30 R1  
公営交通事業要覧から算出

**【「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019-2028）」の策定】**

- 経営改善を踏まえ、交通局では、平成31（2019）年3月、今後10年間の経営の基本的な方針や具体的取組、財政計画等についてとりまとめた「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019-2028）」（以下「経営ビジョン（2019-2028）」という。）を策定しました。

**【新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の激変】**

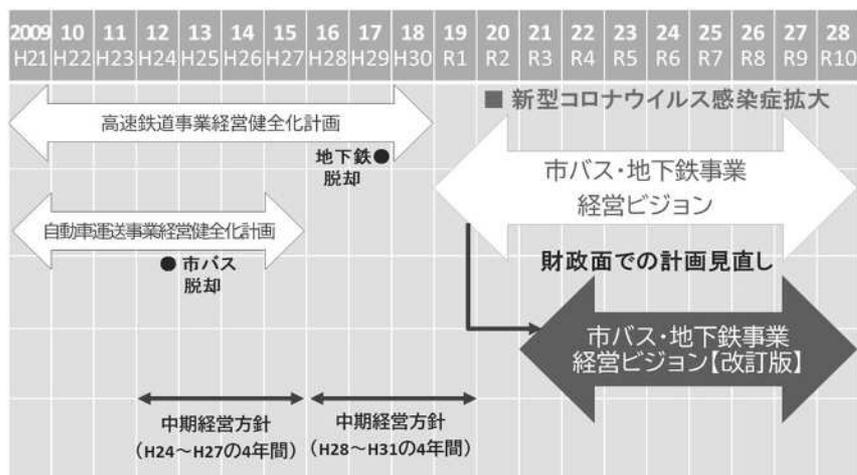
- こうして安定経営への道を歩み始めた矢先、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度ではお客様数が市バス・地下鉄とも10万人/日を超える減少、運賃収入も約150億円/年の減収となるなど、両事業の存続が危ぶまれるかつてない状況に陥っています。

**【市バス・地下鉄の安定経営に向けた中長期の経営計画の策定】**

- このままでは将来にわたって市バス・地下鉄事業の経営が維持できないとの認識のもと、両事業を安定的に運営し、今後も市民の皆様の生活と都市活動をしっかりと支えることができるよう、この度、「経営ビジョン（2019-2028）」に掲げた事業運営の基本的な方針は引き継ぎつつ、財政面での計画を中心に見直す「経営ビジョン【改訂版】」を策定します。

## (2) 計画期間

令和3（2021）年度から令和10（2028）年度までの8年間とします。



## (3) 計画の位置付け

- 平成31年3月に策定した経営ビジョン(2019-2028)の改訂版として、市バス・地下鉄事業の経営計画とするとともに、京都市基本構想を具体化するため、全市的観点から取り組む主要な政策を示す「はばたけ未来へ!京プラン2025(京都市基本計画)」の政策分野ごとの計画として位置付けます。
- また、地下鉄事業に関する記載内容については、「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「経営健全化計画（案）」※とします。

※ 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%）以上となった場合に議会の議決を得て策定することが求められる経営の健全化のための計画

# 2 これまでの経営健全化の取組

- 市バス・地下鉄は、通勤・通学など市民の皆様の日々の足として、また、京都を訪れる方々の便利な交通手段として、日常生活になくてはならない重要な公共交通機関です。何としても市バス・地下鉄事業の運営を将来に向けて維持していかねばなりません。
- 交通局では、これまでから、市バス・地下鉄事業ともに厳しい経営状況を改善するため、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）など、数次にわたる経営健全化に取り組み、また、平成21年度には両事業とも財政健全化法に基づく経営健全化団体となったことから、同法に基づき経営健全化計画を策定し、この間、バス運転士や地下鉄運輸職員の給与の引下げ、市バス運行業務、地下鉄駅職員業務等の民間委託の推進、運賃以外の収入を増やすための駅ナカビジネスの拡大などにより、大幅な経営改革に取り組んできました。
- 同時に、健康で、人と環境にやさしい、歩いて楽しい暮らしを大切にする、人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現を本市の重点戦略として位置付け、市民ぐるみで取り組んできました。

- 「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 → 令和元年度 5,658千円 ▲38.9%
- 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

#### 地下鉄事業

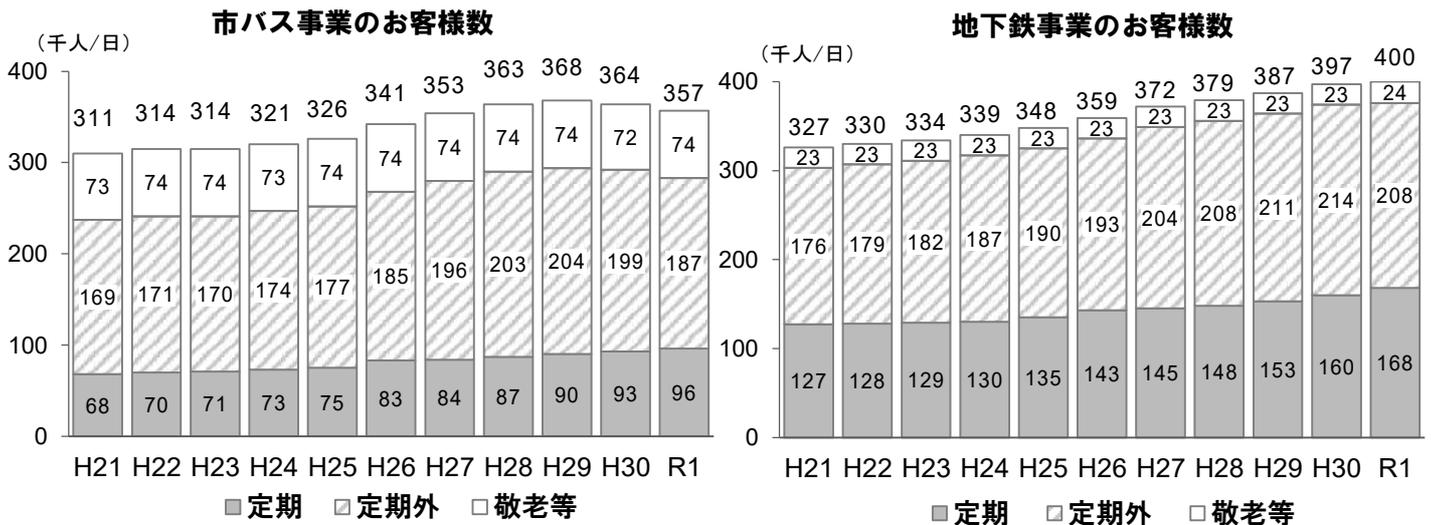
- 新給料表の導入⇒地下鉄運輸職員の給与を引下げ  
⇒ 地下鉄運転士平均給与 平成11年度 6,557千円 → 令和元年度 6,069千円 ▲ 7.4%
- 交通局独自の給与カット ⇒ 平成12年～平成23年度に最大7%の給与カット等
- 地下鉄駅職員業務の民間委託の推進 ⇒ 平成19年～ 平均 約2億円/年の経費削減
- 地下鉄設備の更新期間の見直し（改集札機、券売機、昇降機設備等を1～5年延長）
- 全庁を挙げてのお客様増加策の実施  
⇒ 平成30年度までに1日5万人増客を目標とし、2年前倒しの平成28年度に達成  
平成21年度から令和元年度の間で73千人/日増客となり、400千人/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

# 3 経営改善の成果と お客様数増加に支えられた 利便性やサービスの向上

- 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で経営健全化団体から脱却しました。
- こうしたことを背景に，市バス・地下鉄では，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15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・拡大など，運賃・乗車券制度を充実してきました。

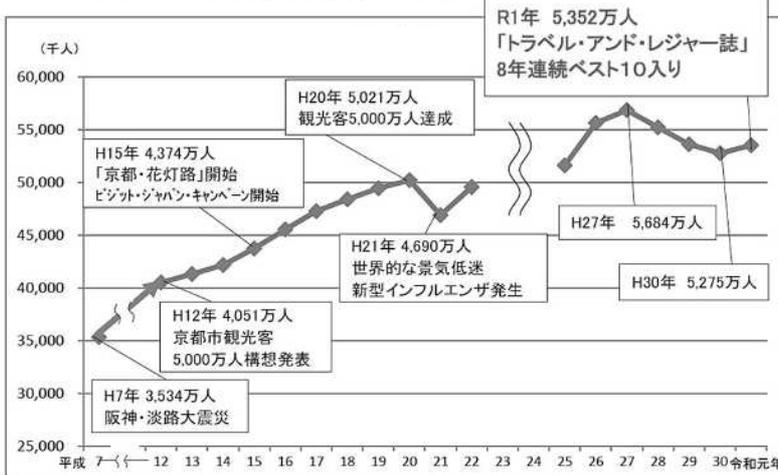
## (1) お客様数や財政状況の変化

### ■ 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

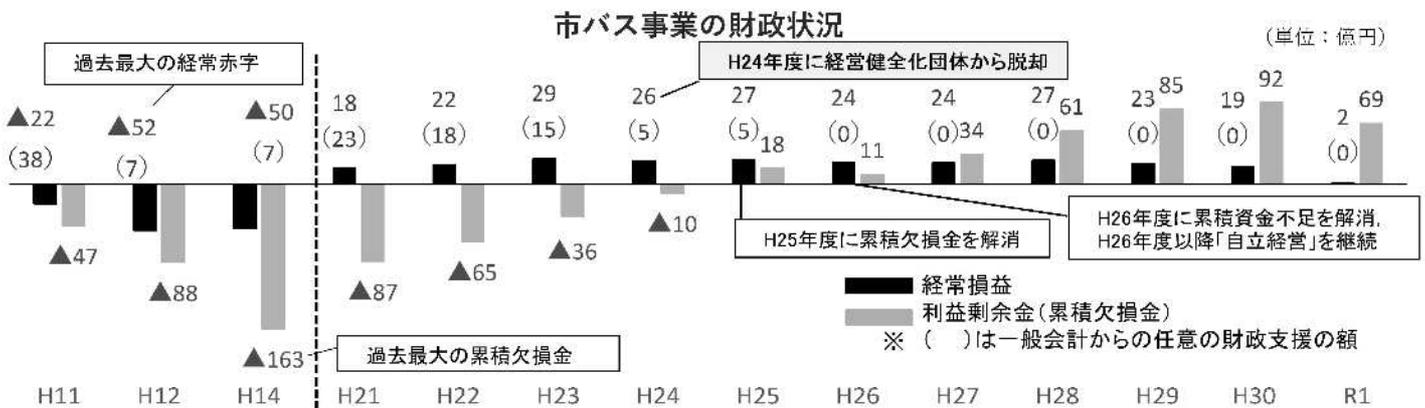
京都を訪れる観光客の増加を背景に，市バス・地下鉄のお客様数も年々増加これにより様々な利便性向上策を実施

## ■ 財政状況の変化

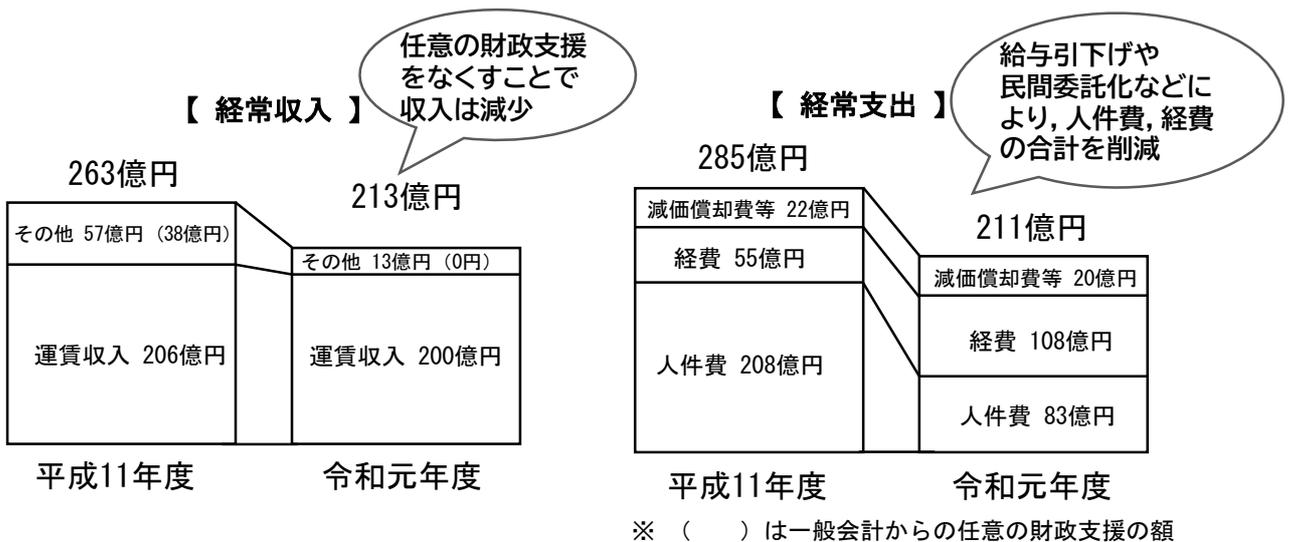
「経営健全化プログラム21」，「ルネッサンスプラン」，「経営健全化計画」による経営改革により，人件費，経費が大幅に減少するなどし，黒字を計上することができるまで収支構造を改善してきました。

### 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



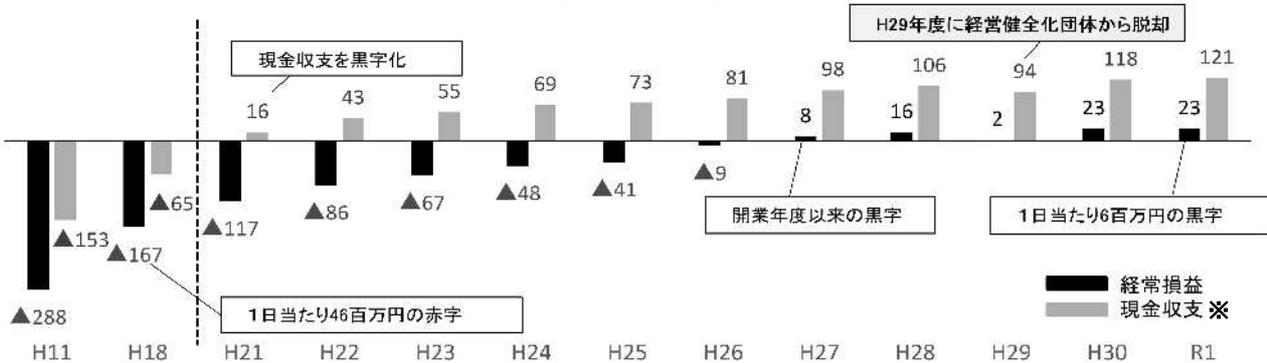
経常収入は京都市の一般会計からの任意の財政支援をなくすことで減少しましたが，経常支出では，経営健全化の取組（バス運転士への新給料表の適用による給与引下げや，市バス運行業務等の民間委託「管理の受委託」の推進など）により，人件費，経費を大幅に削減することで，収支の黒字化を達成しました。

## 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

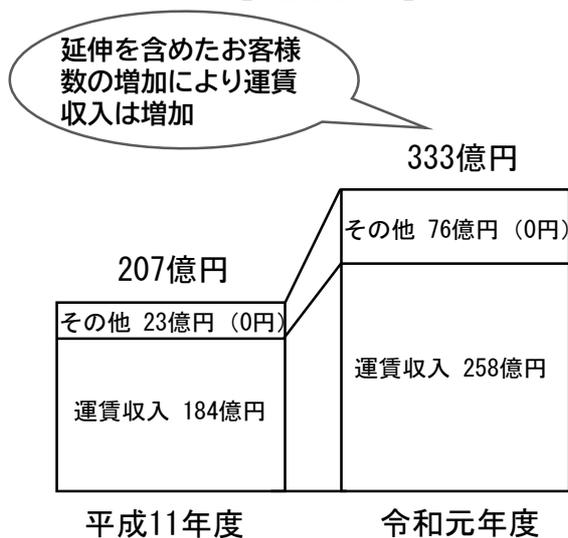
（単位：億円）



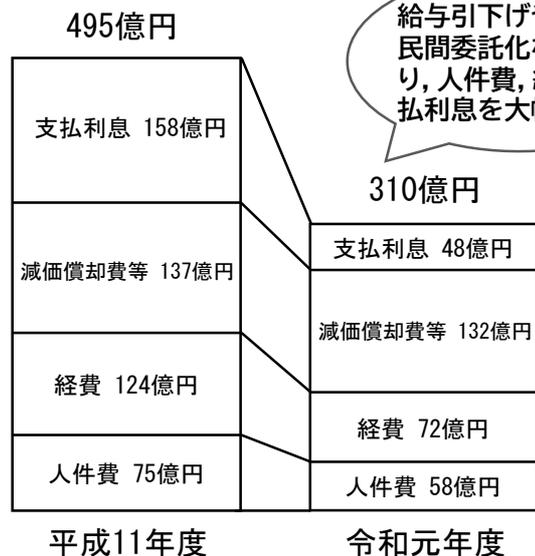
※ 経常損益から、現金を伴わない減価償却費等を除いた収支のこと。地下鉄は建設に多額の投資を必要とすることから収支均衡に長期間を要する事業であり、多額の累積欠損金を抱えている。そのため、まずは現金収支の黒字化及び拡大を図ることで、企業債等の負債を着実に返済していくことが、健全経営に向け重要となる

## 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。

## (2) お客様増など大幅な経営改善による利便性やサービスの向上

収支構造の変化で黒字体質になり、市バス事業では、輸送力の増強や利便性の向上により増客を図る「攻めの経営」を推進し、近年お客様数を大幅に増加させてきました。地下鉄事業では、通勤・通学等の利便性向上に向けた増便などの輸送力の増強や、駅ナカビジネス収入の目標額を経営健全化計画の5億円から10億円に引き上げて増収に努めたほか、経営の健全化と安全性・お客様サービスの向上に取り組んできました。

### ■ 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

#### 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

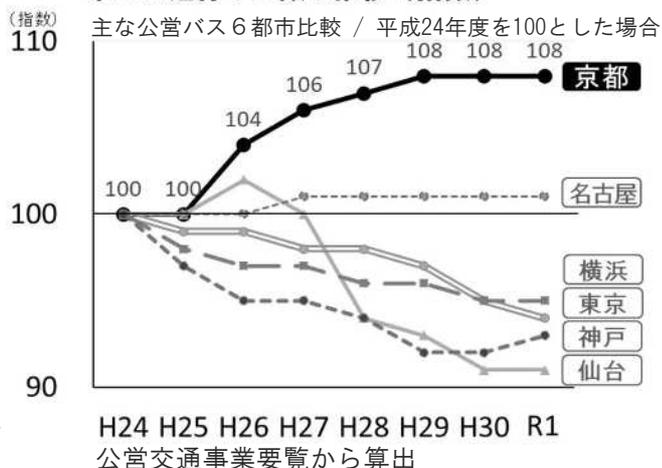
#### 【市バスにおける輸送力増強の取組】

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

#### 【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

#### 市バス走行キロ数の推移（指数）



## ■ 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。

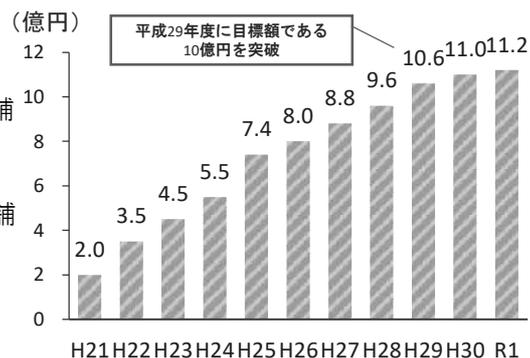
### ➤ 駅ナカ商業スペースの整備

- Kotochika 四条 (H22.10) 喫茶，生花など10店舗
- Kotochika 御池 (H23.5) ベーカリー，コンビニなど7店舗
- Kotochika 京都 (H24.9) 飲食，スイーツなど17店舗
- Kotochika 山科 (H26.10) 婦人服，雑貨など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

- 国際会館
- 今出川
- 竹田
- 北山
- 丸太町
- 三条京阪

### 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15年間
 運賃を据え置いています。

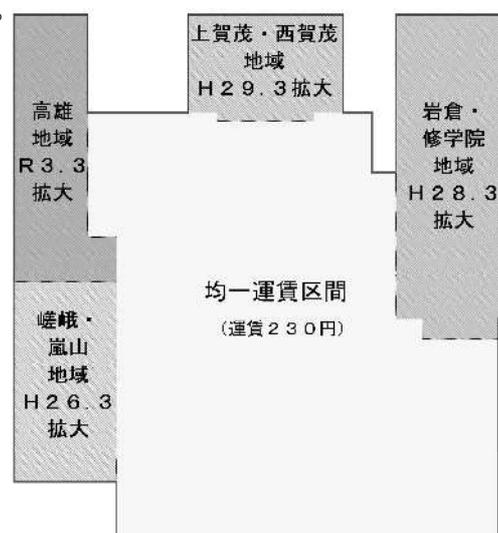
※ 市バスの調整運賃区間においては、先行する民間バス事業者に合わせて改定

- 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、バス一日券の利用範囲も拡大しました。

### ➤ 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

市バス均一運賃区間の拡大状況



### ➤ 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）

# 4 新型コロナウイルス感染症による 経営状況の悪化

- 平成31年3月に策定した経営ビジョン（2019 - 2028）では、老朽化に伴う車両・設備の更新費用等について、計画期間中に市バスで220億円、地下鉄で740億円と多額の投資経費が見込まれるとともに、全国的なバス運転士・整備士の担い手不足の影響による市バス運行業務等に係る委託料の大幅な増加や、地下鉄事業では、約3,800億円もの有利子負債を抱えるなど、今後も厳しい経営状況が続くことが想定されていました。
- こうした中でも、公共交通優先のまちづくりの推進や堅調な観光利用によるお客様数の増加見込みや、更なる経費削減、各種割引乗車券類の価格見直しにより、一般会計からの任意の財政支援や運賃改定を見込むことなく、これまでのサービス水準を維持しながら運行を継続していくこととしておりました。
- 計画初年度においては、令和2年1月までは前年度と比べお客様数も増加しておりましたが、同年2月以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、同年4月に緊急事態宣言が発出されて以降、計4回も発出されるなどその影響は大きく、京都を訪れる観光客の減少や外出の自粛などにより、お客様数は大幅に減少しました。
- 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、他都市と比べてもお客様数への影響が大きく、令和2年度の両事業の運賃収入は、対前年度比約150億円（約33%）の減収となり、令和3年度においても、9月末までのお客様数は、令和元年度比で30%を超える減少となっています。
- こうした危機的な状況を踏まえ、令和2、3年度において、事業の中止等による経費削減（両事業で約14億円）等を行いましたが、この間の大幅な減収を埋めるには及ばず、令和2年度は、市バス事業で48億円、地下鉄事業で54億円の大幅な赤字となりました。また、市バス事業においては、全ての系統が赤字となり、地下鉄事業においては、財政健全化法に基づく経営健全化団体となるなど、市バス・地下鉄事業の経営環境が激変しました。

## 経営への影響

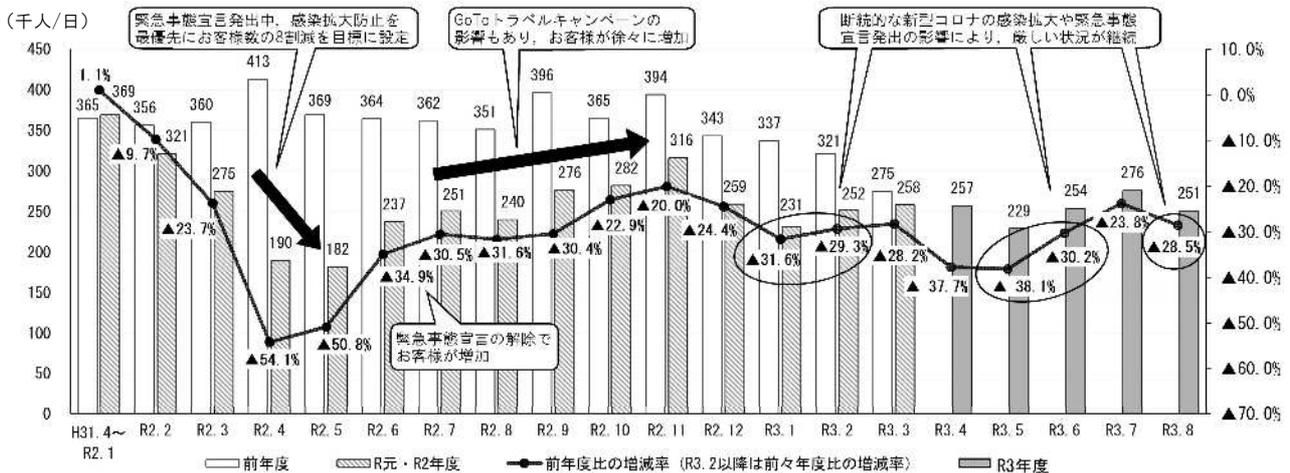
### （1）お客様数及び運賃収入への影響

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、令和2年2月以降お客様数が大幅に減少し、令和3年度に入っても大幅な減少が続いています。
- 令和2年度は前年度と比べ、1日当たりのお客様数は市バス事業で10.9万人の減少、地下鉄事業で13.3万人の減少。運賃収入は市バス事業で61億円の減収、地下鉄事業で88億円の減収となり、両事業の経営に甚大な影響を及ぼしています。
- また、お客様数の大幅な減少に伴い、令和2年度の市バス各系統の営業成績を表す「営業係数」※については、82系統全てが赤字となりました。

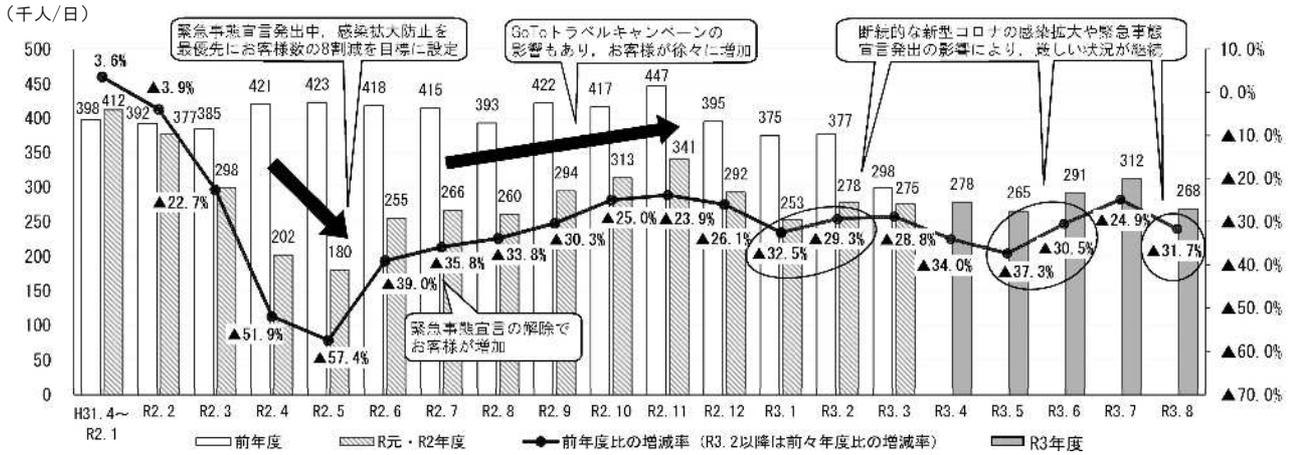
※ 100円の収入を得るために要した費用を示す指標であり、100未満であれば黒字系統、100を超えれば赤字系統であることを示す

- さらに、広告料収入、駅ナカビジネス収入も、コロナ禍の社会情勢の変化の影響を受け、収入が大きく減少しています。

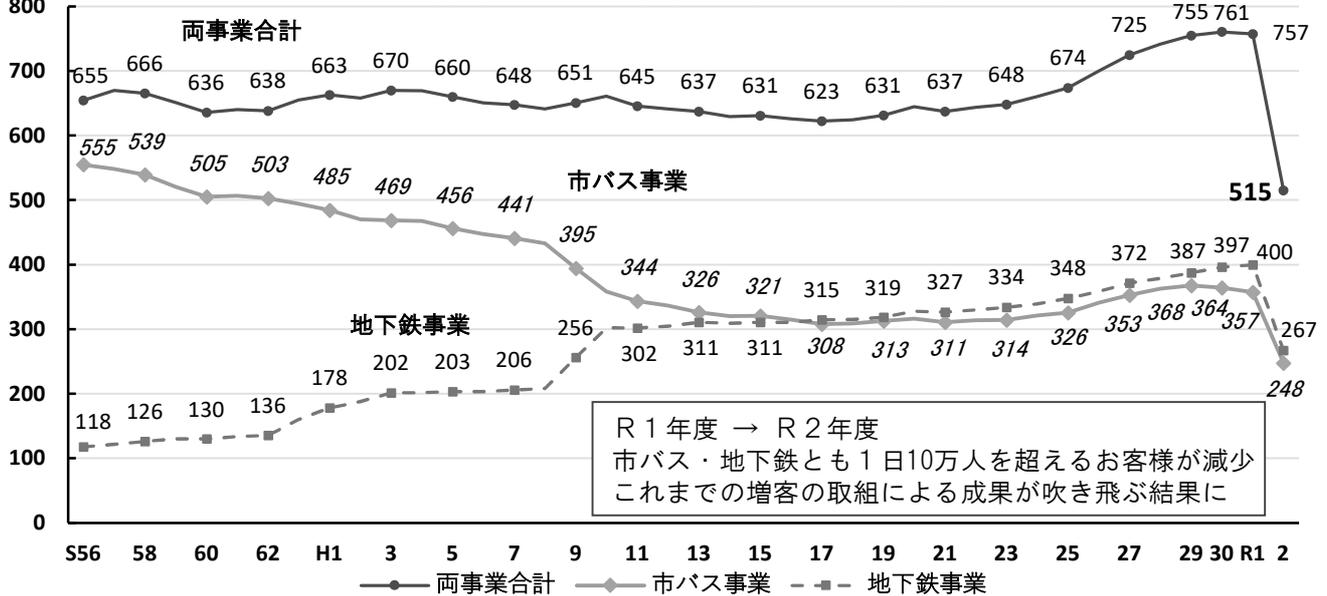
### 市バス事業 新型コロナウイルス発生以降の1日当たりのお客様数の推移



## 地下鉄事業 新型コロナウイルス発生以降の1日あたりのお客様数の推移

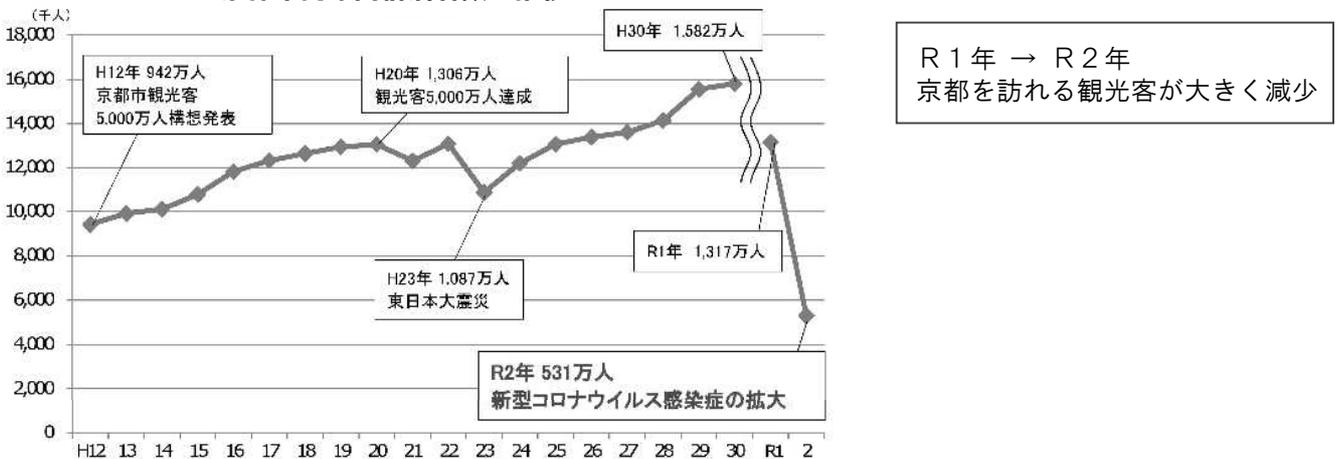


## 1日あたりのお客様数の推移 (事業別)

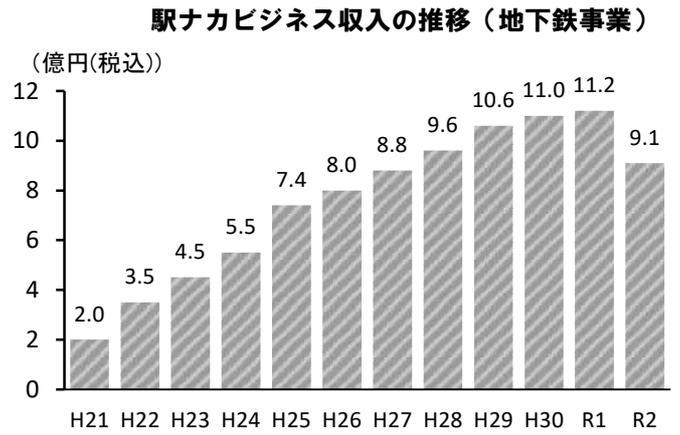
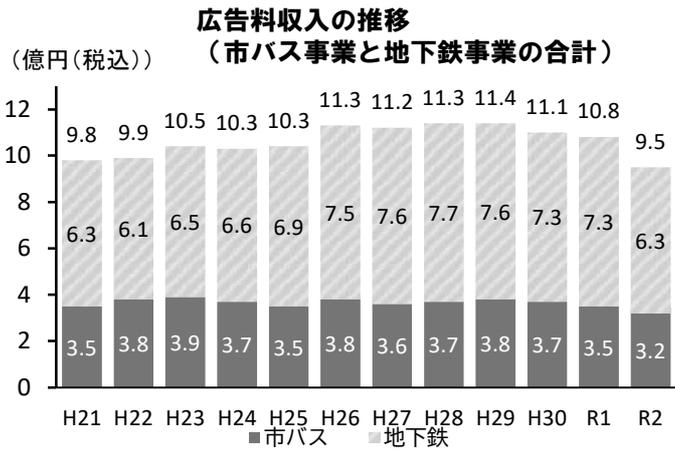
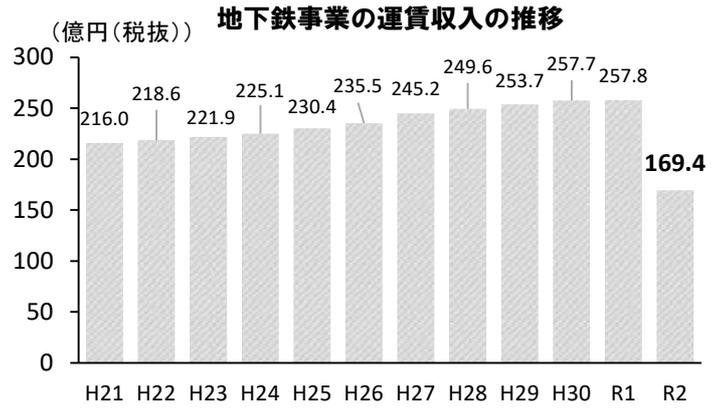
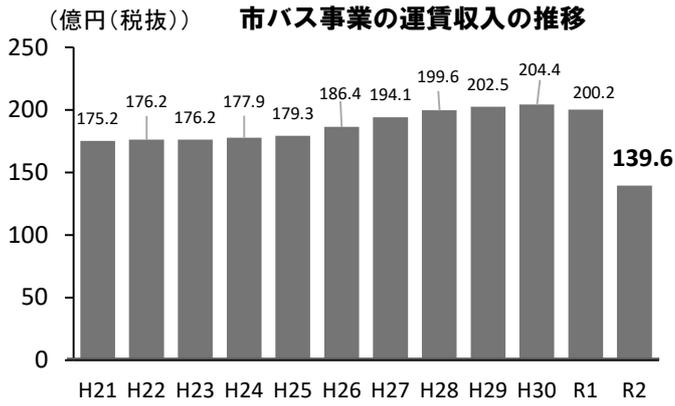


※ S56年度の地下鉄事業は営業日数(307日)の1日平均であり、両事業合計は年(365日)の1日平均である  
 ※ 端数調整により合計値が一致しない場合がある

## 京都市内年間宿泊者数の推移

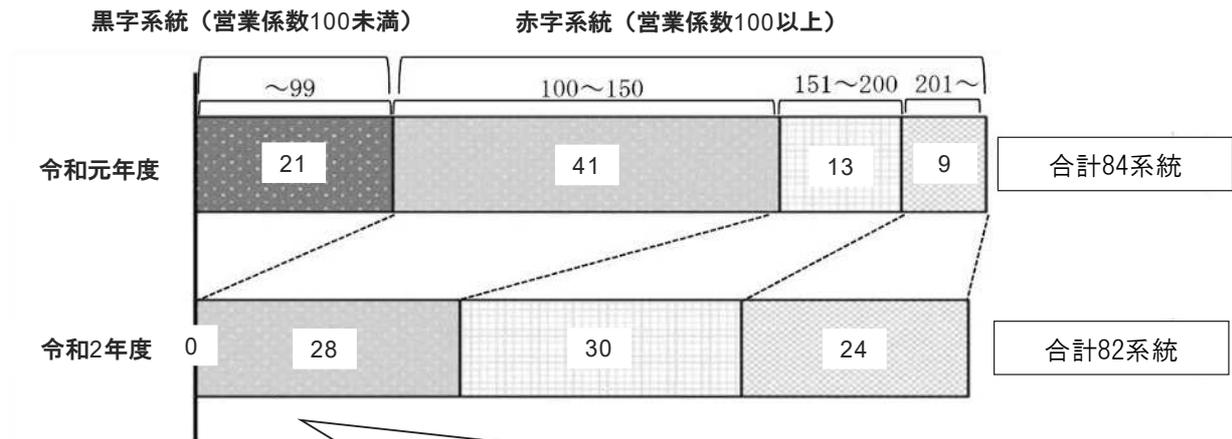


※ 調査手法の変更により、令和元年以降の数値は平成30年までの数値と時系列による単純比較はできない  
 「観光客の動向等に係る調査」 令和2年(2020年)/京都市産業観光局 より



※ 端数調整により合計額が一致しない場合がある

### 市バス各系統の営業係数 ※



令和元年度は、21の黒字系統が、63の赤字系統を支えていましたが、令和2年度は、黒字系統は無くなり、全ての系統が赤字となりました。

※ 100円の収入を得るために要した費用を示す指標であり、100未満であれば黒字系統、100を超えれば赤字系統であることを示す【再掲】

## (2) 危機的状況を踏まえた緊急の事業見直し(令和2, 3年度)

この危機的な状況を少しでも改善させるため、日々の安全運行や新型コロナウイルス感染症対策はしっかりと行ったうえで、あらゆる事業を点検し、事業の中止、規模縮小、延期を実施し、令和2年度には約5億円、令和3年度には約9億円の経費削減を行いました。

	市バス事業	地下鉄事業
令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市バス旅客流動調査及びお客様アンケート調査の延期</li> <li>● “おもてなしコンシェルジュ”による案内活動の規模縮小</li> <li>● 手ぶら観光や地下鉄・バスを組み合わせた観光ルートPRの中止</li> <li>● 大型手荷物に対応したバス車両の導入拡大の中止</li> <li>● 観光に便利な系統の新たな車両デザインの導入の中止</li> <li>● バス待ち環境の整備規模の縮小</li> <li>● 市バス謎解きイベントの中止</li> <li>● その他経費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手ぶら観光や地下鉄・バスを組み合わせた観光ルートPRの中止</li> <li>● 四条駅南改札口の改集札機の増設の延期</li> <li>● 醍醐保守事務所他外壁・屋上防水工事の延期</li> <li>● 竹田車両基地検車棟屋根他 塗装改修工事の延期</li> <li>● その他経費の削減</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>経費削減額(約5億円)</b></p> <p style="text-align: center;">〔 市バス：268百万円 地下鉄：237百万円 〕</p> </div>
令和3年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 御利用状況に見合ったダイヤの見直し(通勤・通学時間帯の足を確保したうえで、観光利用の増加を受け増便・新設してきた系統の昼間時間帯のダイヤを見直し)</li> <li>● 均一運賃区間の全系統への前乗り後降り方式の拡大の延期</li> <li>● バス待ち環境の新規整備の延期(バス停上屋,バス接近表示器,バスの駅)</li> <li>● バス車両更新費の平準化(リースによるバス車両の調達,車両購入計画の見直し)</li> <li>● バス車両特別清掃の見直し</li> <li>● 新規採用バス運転士に対する大型二種免許取得費用の助成方法の見直し</li> <li>● “おもてなしコンシェルジュ”の活動時間の縮小等</li> <li>● 職員の給与減額措置</li> <li>● 時間外勤務の縮減</li> <li>● その他経費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 「運行情報等お知らせモニター」設置延期</li> <li>● コキン・ライナーの休止</li> <li>● 保守管理費の節減</li> <li>● “おもてなしコンシェルジュ”の活動時間の縮小等</li> <li>● 職員の給与減額措置</li> <li>● 時間外勤務の縮減</li> <li>● その他経費の削減</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>経費削減額(約9億円)</b></p> <p style="text-align: center;">〔 市バス：683百万円 地下鉄：240百万円 〕</p> </div>

## (3) 延期している事業の今後の予定について

経営ビジョン(2019-2028)等で予定していた取組のうち、多額の費用を要するものや安全運行に直接関わらない以下の事業については、当面の間延期することとしています。今後の事業実施予定をお示しすべきところですが、新型コロナウイルス感染症の影響により危機的な経営状況にある中、現時点でお示しすることは困難です。実施する方針に変更はありませんが、実施時期については、今後の経営状況の回復を見ながら判断していきます。

- ・ 烏丸線全駅への可動式ホーム柵の設置
- ・ 市バス均一運賃区間の全系統への前乗り後降り方式の拡大
- ・ 地下鉄運行情報等お知らせモニターの設置

#### (4) 市民の皆様をはじめとした御利用頻度の高いお客様中心のサービスへの見直し

新型コロナウイルス感染症拡大前からの経営課題であった、市バスのお客様一人当たりの乗車運賃が他都市と比べて低いこと、御利用頻度にかかわらず全国10種類のICカードで乗継割引を適用していること、トラフィカ京カード等の磁気カード市場が縮小していること等の諸課題に対応するため、次のとおり見直しを行います。

##### 【一日券類の価格改定（令和3年10月実施）】

- 「バス一日券」をはじめとした一日券類の価格を改定しました。

	旧価格※	新価格※	備考
バス一日券	600円	700円	平成12年当時の価格は700円
地下鉄・バス一日券	900円	1,100円	平成30年当時の価格は1,300円
地下鉄・バス二日券	1,700円	廃止	磁気カードの縮小方針により廃止
地下鉄一日券	600円	800円	5区(360円)の往復より安価であることを是正

※ 価格は大人の発売額のみ記載、小児は大人の半額

##### 【各種割引乗車券等からポイントサービスへの転換（令和5年4月実施）】

- 市民の皆様が多く御利用されているICカード「ICOCA」「PiTaPa」限定で、事前に登録いただくことにより、市バス、京都バス、地下鉄の御利用を対象に、御利用頻度の高いお客様にポイントを還元します。  
(ICOCAはポイント付与、PiTaPaはポイント分を差し引いた金額を引き落とし)
- 「ICOCA」の場合、還元されたポイントは、「ICOCA」電子マネーとしてチャージしていただくことにより、交通利用のほか、スーパーやコンビニなどの店舗でお買い物の際にも御利用いただけます。
- ポイントサービス導入に伴い、「トラフィカ京カード」「昼間割引回数券（バス・地下鉄）」「10種のICカードによる乗継割引」「PiTaPaの利用額割引」「バス・地下鉄連絡普通券」を廃止します。

##### 参考：【均一運賃とお客一人当たり乗車運賃の比較】

	京都	仙台	東京	横浜	川崎	名古屋	神戸
均一運賃 A	230円	(均一なし)	210円	220円	210円	210円	210円
1人当たり乗車運賃(税抜) B	153.01円	171.20円	155.64円	154.17円	160.99円	136.64円	144.12円
Aに対するBの割合(順位)	67% (5位)	—	74% (2位)	70% (3位)	77% (1位)	65% (6位)	69% (4位)

※ 均一運賃は令和3年9月22日時点（各都市ホームページより）

※ 1人当たり乗車運賃は令和元年度実績（公営交通事業決算調から算出）

#### (5) 国に対する公共交通維持・確保に向けた抜本的な支援要望と成果

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、市バス・地下鉄事業が置かれている厳しい経営状況は、一交通事業者で解決できるものではないため、令和2年4月以降、国に対し、本市単独または全国の交通事業者と連携し、数次にわたり公共交通の維持・確保に向けた抜本的な支援を要望してきました。
- 令和2年度に創設された支援措置及び活用状況は以下のとおりですが、更なる抜本的な支援措置について、引き続き要望を行っています。

##### ➤ 地域公共交通感染症拡大防止対策に係る補助制度

地域公共交通事業者が行う、車両の抗ウイルス・抗菌対策や駅の衛生対策など、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に対する補助制度

令和2年度交付実績：市バス事業30百万円

➤ **特別減収対策企業債制度**

新型コロナウイルス感染症の影響により、公営企業において大幅な収入減が発生している状況を受け、公営企業の資金繰りを円滑にするため、利用者の減少等により資金不足が発生又は拡大する団体に対して、当面の資金繰り支援として、国が特例措置として企業債の発行を認める制度

令和2年度発行実績：地下鉄事業6,584百万円

➤ **新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用した一般会計からの支援**

新型コロナウイルス感染拡大防止や経済活動の回復等、地方自治体が行う取組に対する国の臨時交付金

京都市（一般会計）では、民間事業者を含めた公共交通事業者に対して、感染拡大防止対策経費への補助及び運行継続に対する奨励金を交付

令和2年度交付実績：市バス事業544百万円、地下鉄事業757百万円

## （6）令和2年度決算及び令和3年度予算の状況

- 危機的な状況を踏まえた事業見直しや国の支援策の活用を行ったものの、運賃収入の大幅な減収を埋めるには及ばず、令和2年度決算は、両事業ともに大幅な赤字となり、市バス事業では、全系統が赤字になりました。また、地下鉄事業では、累積資金不足が371億円となり、財政健全化法に基づく経営健全化団体となりました。

➤ 令和2年度決算

市バス事業 経常損益▲48億円（平成14年度以来の赤字）

地下鉄事業 経常損益▲54億円（平成26年度以来の赤字）

※「経営健全化団体」に該当

- 令和3年度もお客様の大きな回復は見込めず（対令和元年度比 市バス▲31.8%、地下鉄▲31.7%（令和3年4～8月））、両事業ともに大幅な赤字予算を編成することとなりました。

➤ 令和3年度予算

市バス事業 経常損益▲56億円

地下鉄事業 経常損益▲58億円

## 5 今後のお客様の動向等について

- 今回の経営環境の激変は、新型コロナウイルス感染症の影響によるお客様の減少が原因です。今後の経営を考えるうえでは、お客様数がどのように推移するかが重要となるため、今後のお客様動向を慎重に見込みました。
- 激減したお客様数は、新型コロナウイルス感染症収束後においても、テレワークなど新たな生活様式の定着等により通勤・通学などの御利用は元には戻らないと見込まれます。
- また、厳しい経営状況においても、今後、多額の費用が見込まれる、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、交通事業者の最大の責務である輸送の安全を確保するためには欠かすことができず、計画的に行う必要があります。
- これらのことを踏まえると、今後新たな経営健全化策を実施せず、現状のまま事業運営を続けると、両事業の経営は破綻し、運行を継続することができなくなります。

## (1) 今後のお客様動向見込み

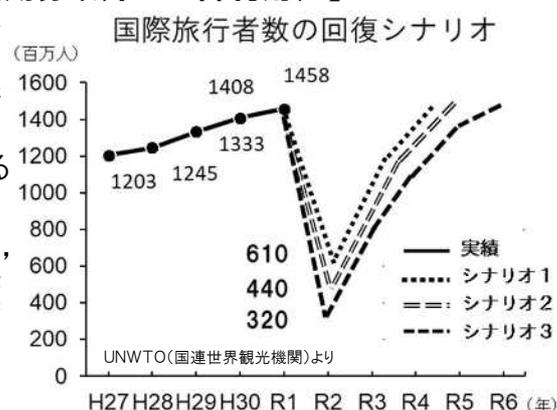
今後のお客様動向について、回復が遅れた場合のリスクを考慮しつつ、以下のとおり見込みます。

### 【定期（通勤・通学定期での御利用）】

- 通勤定期は、新型コロナウイルス感染症の影響が出て以降、概ね10%以上の減少が続く中、令和3年5～6月には市バスで約▲16%、地下鉄で約▲14%であることや、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、今後、令和元年度比▲15%のまま回復しないと見込む。
- 通学定期（大学生）は、令和3年5～6月においても大幅な減少（市バスで約▲40%、地下鉄で約▲30%）が続いているが、新型コロナウイルス感染症の収束後は対面授業に戻ると見込む。しかし、令和8年度に令和元年度比▲15%までしか回復しないと見込む。通学定期（小中高生）は、現時点で対面授業を基本とされていることから、今後は令和元年度状況のまま推移すると見込む。
- なお、定期を購入されなくなったお客様のうち、一部の方が定期以外で市バス・地下鉄を御利用になると想定されることから、以下に記載している敬老乗車証からの移行と合わせた実質的な定期外の減少率を、令和14年度に令和元年度比市バス▲3.8%、地下鉄▲1.9%と見込む。

### 【定期外（普通券、ICカード、回数券、一日券など定期券以外での御利用）】

- 国連世界観光機関による遅くとも「2024年（令和6年）に、全世界の国際旅行者数が2019年（令和元年）レベルに回復する」との予測を踏まえ、定期外における観光利用のお客様は、予測よりさらに2年後の令和8年度にほぼ回復すると見込む。
- 観光利用以外のお客様を含めた定期外全体では、令和4、5年度の回復は鈍く、令和6年度以降に回復基調が高まり、令和8年度に令和元年度比▲5%と見込む。



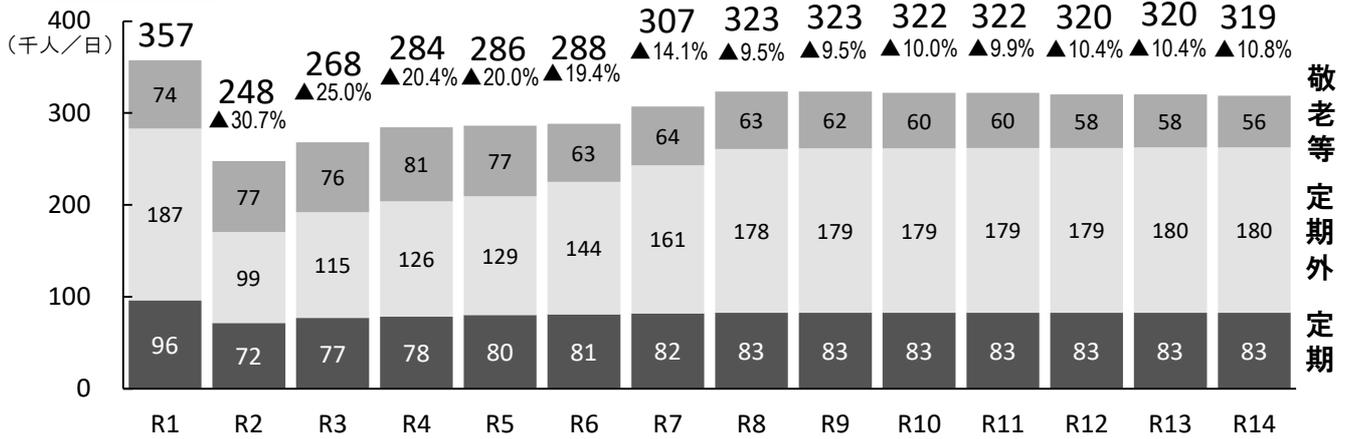
### 【敬老乗車証等での御利用】

- 京都市の福祉施策として実施している敬老乗車証制度の見直し（交付年齢上げや所得制限の導入、負担額の引上げ、敬老バス回数券導入等）による影響が、令和14年度まで段階的に現れ、市バスで令和元年度比▲24.5%、地下鉄で令和元年度比▲35.4%と見込む。
- なお、敬老乗車証の対象とならないお客様のうち、一部の方がお出かけの際に市バス・地下鉄を御利用になると想定されることから、先に記載している定期からの移行と合わせた実質的な定期外の減少率を、令和14年度に令和元年度比市バス▲3.8%、地下鉄▲1.9%と見込む。

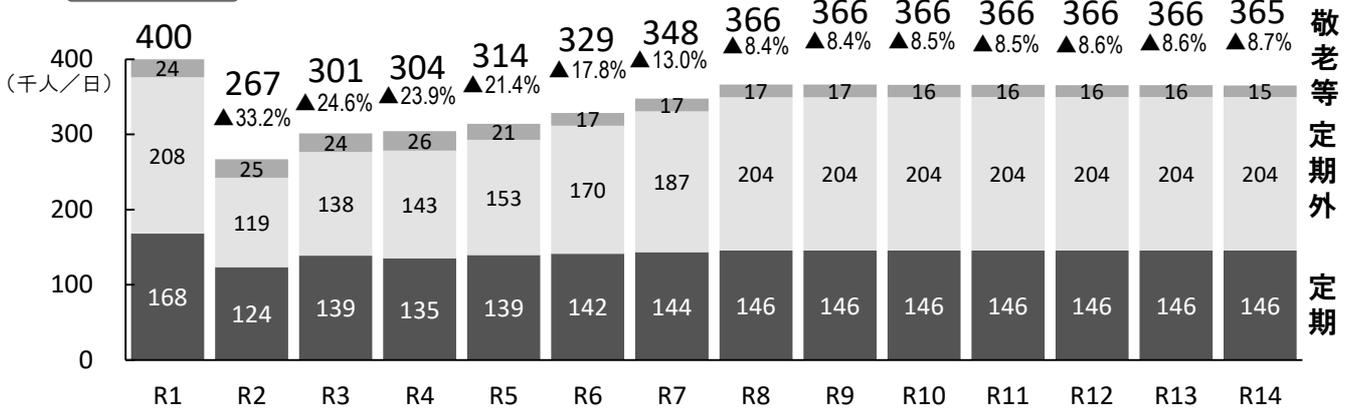
券種		お客様数見込み (令和元年度比)		定期、敬老乗車証の減少分の一部が定期外へ移行することを含めた実質的な減少率
定期	通勤	令和8年度時点 ▲15%	合計 市バス ▲13.9% 地下鉄 ▲13.3%	—
	通学(大学生)	〃 ▲15%		
	通学(小中高生)	〃 ±0%		
定期外		令和8年度時点 市バス・地下鉄 ▲5%		令和14年度時点 市バス ▲3.8% 地下鉄 ▲1.9%
敬老乗車証等		令和14年度時点 市バス ▲24.5% 地下鉄 ▲35.4%		—

※ 敬老乗車証のお客様数については、保健福祉局の試算を基に算出

### 市バス事業



### 地下鉄事業



※ 端数調整により合計値が一致しない場合がある

お客様数は、今後徐々に戻ってくるものの、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、令和元年度の状況までは戻らないと見込んでいます。

## (2) 安全運行維持のための車両・設備の維持更新

- 交通事業者の最大の責務である輸送の安全を確保し、お客様に安全・安心に御利用いただくためには、適切な車両・設備の維持更新は欠かすことができません。
- 今後も極めて厳しい経営状況となることが見込まれるため、安全運行に関わらないものは一定見直しを図りますが、更新時期を迎え老朽化した車両・設備の維持・更新は計画的に行う必要があります。

### 経営ビジョン（2019-2028）における車両・設備更新費用等見込額

市バス事業			地下鉄事業		
項目名	金額（税込）	説明	項目名	金額（税込）	説明
バス車両	約130億円	18年を基本として更新（更新車両数530両）	地下鉄車両	約270億円	新型車両、車両機器、検修機器の更新等
バス待ち環境	約15億円	バス接近表示器、バス停上屋の更新等	信号保安設備	約200億円	運行管理設備、ATC装置の更新等
バス車内設備	約30億円	運賃箱、車載無線機の更新、車内モニター、フルカラーLED行先表示器の導入	電力設備	約140億円	電力管理設備、変電所設備、電気室設備、エレベーター・エスカレーターの更新等
営業所設備改修等	約25億円	建物外壁・屋上、バス整備設備、運行管理システムの改修等	情報通信設備	約30億円	自動出改札設備、券売機・精算機の更新等
IC機器関係等	約20億円	データサーバ、定期券発行機改修等	その他	約100億円	駅出入口、駅空調、衛生設備、IC機器、駅ナカ改修等
合計	約220億円		合計	約740億円	

### (3) 現状のまま事業運営を続けた場合の収支見通し

今後のお客様動向見込み（P16参照）を基に、新たな経営健全化策を実施せず、現状のまま事業運営を続けると、両事業の経営は破綻し、市バス・地下鉄の運行を継続することができなくなります。

#### 市バス事業

- 経常損益は、お客様数の回復により令和3年度の大幅な赤字から一定赤字幅が縮小するものの、令和20年度においても37億円の赤字となり、その後も黒字に転じることはありません。
- 累積資金不足は、経常損益が赤字のまま推移することなどから、毎年度資金不足が生じ、増加し続けます。これにより資金不足比率は令和4年度に経営健全化基準である20%以上となり経営健全化団体となり、以降も経営健全化団体からの脱却は見込めません。
- このまま事業運営を続けると、市バス事業の経営は破綻し、市バスの運行を継続することはできません。

#### ■ 収支見通し

(単位 億円)

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運送収益	153	157	160	163	175	185	185	184	184	
経常損益※1	▲56	▲44	▲44	▲45	▲36	▲24	▲25	▲25	▲25	
累積資金不足※2	▲22	▲57	▲91	▲126	▲160	▲188	▲217	▲246	▲274	
資金不足比率※3	—	20.8%	40.6%	59.8%	74.5%	85.1%	100.9%	117.2%	133.2%	

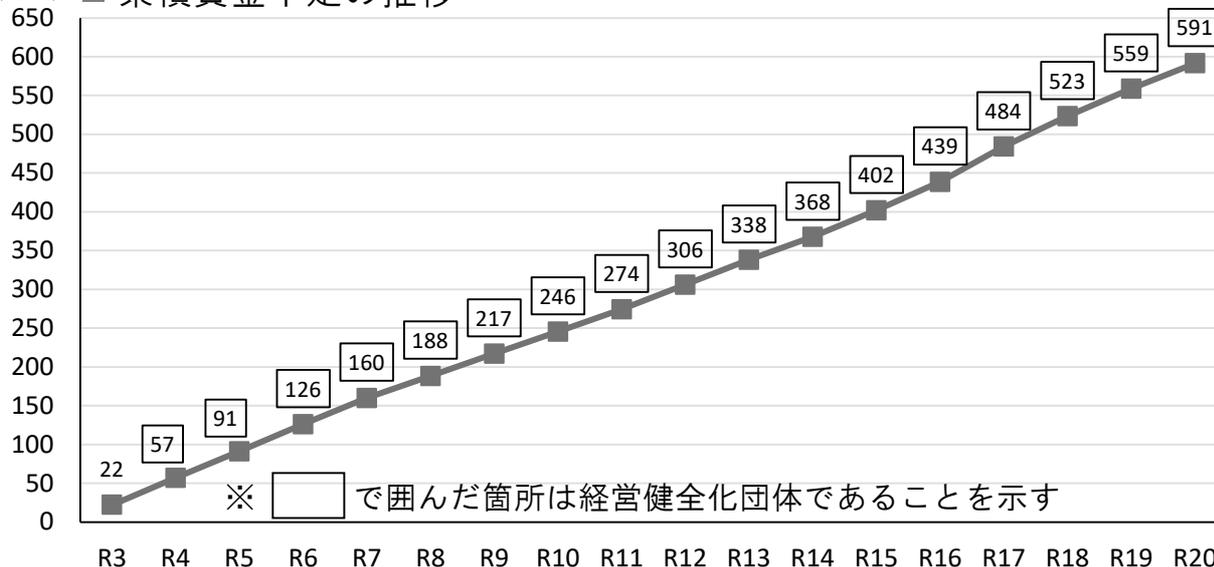
区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運送収益	183	184	183	183	183	183	183	183	183	
経常損益	▲27	▲29	▲32	▲36	▲35	▲38	▲37	▲36	▲37	
累積資金不足	▲306	▲338	▲368	▲402	▲439	▲484	▲523	▲559	▲591	
資金不足比率	151.6%	169.0%	186.5%	205.4%	225.7%	250.5%	272.0%	290.5%	307.4%	

※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 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

※3 公営企業の事業規模(料金収入等)に対する資金不足の比率(累積資金不足÷営業収益で算出)で、経営状態の悪化の度合いを示す指標。この比率が基準(20%)以上になれば「経営健全化団体」となる

#### (億円) ■ 累積資金不足の推移



## 地下鉄事業

- 経常損益は、お客様数の回復により令和3年度の大規模な赤字から一旦赤字幅が縮小するものの、その後、国の制度に基づく一般会計補助金※が減少することにより悪化し、令和20年度においても39億円の赤字となり、その後も長期にわたり赤字が続きます。  
※ 一部の建設企業債の利息に対して発行することができる企業債（特例債）の元利償還に合わせて一般会計から受ける補助金
- 資金不足比率は、令和6年度には20%未満となり経営健全化団体からは脱却※するものの、累積資金不足は、経常損益が赤字のまま推移することや企業債等の元金償還が多額にのぼることから、毎年度資金不足が生じ、令和34年度まで増加し続けます。最大値は経営ビジョン（2019-2028）で見込んでいた726億円を遥かに超え、令和34年度には1,406億円にまで増大し、不足する運転資金の調達が困難な状況となります。  
※ 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。
- このまま事業運営を続け資金調達が滞れば、地下鉄事業の経営は破綻し、地下鉄の運行を継続することはできません。

### 収支見通し

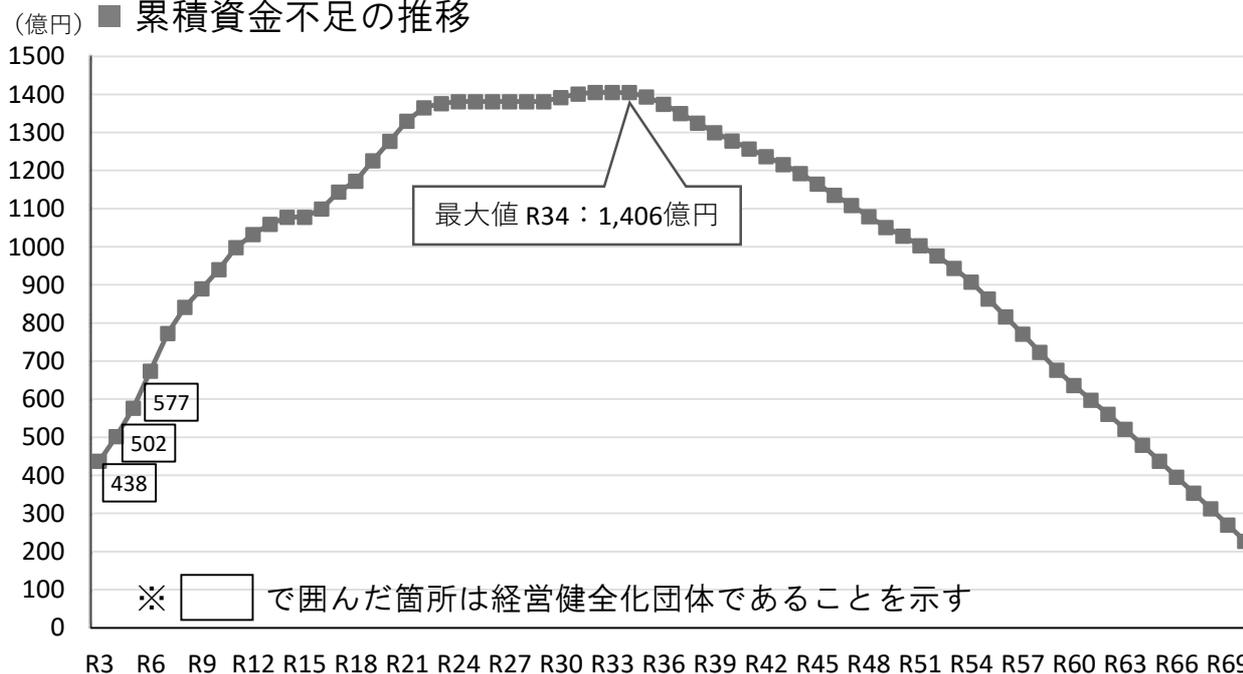
(単位 億円)

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運輸収益	191	193	200	214	229	242	243	242	242	
経常損益	▲58	▲54	▲58	▲39	▲25	▲8	▲5	▲8	▲15	
累積資金不足	▲438	▲502	▲577	▲674	▲773	▲841	▲891	▲941	▲999	
資金不足比率	58.5%	50.5%	49.4%	—	—	—	—	—	—	

区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運輸収益	242	242	242	242	242	242	242	242	242	
経常損益	▲18	▲28	▲32	▲41	▲36	▲35	▲34	▲32	▲39	
累積資金不足	▲1,033	▲1,060	▲1,078	▲1,078	▲1,100	▲1,144	▲1,173	▲1,226	▲1,277	
資金不足比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

### 累積資金不足の推移



## 6 持続可能な安定経営に向けた 新たな経営健全化の取組

- 経営ビジョン（2019-2028）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」、「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サービスを提供」、「状況の変化を踏まえて常に点検・見直しを行い、事業が持続可能なものとなるよう、的確な経営判断を行い事業を運営」等の経営の基本的な考えは、今後の事業運営に当たっても変わりはありません。
- 現在、本市の市バス・地下鉄事業は、新型コロナウイルス感染症拡大によるお客様数の大幅な減少により、このままでは事業の存続が困難な状況にあります。市民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都市基盤である市バス・地下鉄を何としても将来にわたり存続させなければなりません。
- このため、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である地下鉄と、市内にきめ細かに張り巡らせた市バス路線のネットワークをできる限り維持していくための財政目標を掲げるとともに、経費削減策や収入増加策などの経営健全化の取組を推進し、持続可能な安定経営を目指します。

### （1）市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標

#### 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で、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

## (2) 経営健全化策 ※ 効果額は計画最終年度である令和10年度における年間効果額を示します

### 経費削減策

これまでの経営健全化による市バス運転士、地下鉄運輸職員の給与引下げや、市バス運行業務、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。(P5, 6「収支構造の変化」参照) これに加え、更なる経費削減を実施します。

これまでの主な経費削減策

- ・給与の引下げ ⇒ H11→R1 バス運転士 ▲38.9%, 地下鉄運転士 ▲7.4%
- ・民間委託化 ⇒ バス運行業務等 H12～ 平均約▲13億円/年, 地下鉄駅職員業務 H19年～ 平均約▲2億円/年
- ・更新期間の見直し ⇒ バス車両 14→18年, 地下鉄駅改集札機, 券売機等 1～5年延長

#### 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 削減効果額 約 8.5億円

- 新型コロナウイルス感染症の影響に伴いお客様数が大幅に減少していることを踏まえ、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（運行回数が多い系統を中心に減便し、運行回数の少ない系統はできる限り回数を維持できるように検討します。）
  - ・民間バスとの連携強化を図り、民間バス事業者の輸送力を活用した共同運行を行うなど、日々の足を共に守れるような取組を検討します。
- なお、観光シーズンやイベント開催時などは、御利用状況に対応した臨時バスの運行、民間バス事業者との連携による増便などにより、混雑緩和に取り組みます。
- これまでの営業係数の推移、今後実施予定の旅客流動調査・アンケート調査の結果を踏まえ、需要に応じた一層効率的な路線・ダイヤの在り方について検討し、将来にわたり持続可能な運営を目指します。
- お客様の御利用状況が回復した際の混雑対策として、民間バス事業者との共同運行など、今後の民間バス事業者との連携の在り方について更に検討を進めます。

##### 地下鉄事業 削減効果額 約 0.6億円

- 新型コロナウイルス感染症拡大前に比べてお客様が大幅に減少していることを踏まえ、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行います。朝夕のラッシュ時間帯や始発・終発時刻のダイヤ変更は御利用のお客様への影響が大きいことから、現行どおりとします。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。
- なお、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 地下鉄事業 削減効果額 約 0.6億円

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

##### 市バス事業 削減効果額 約 2.4億円

- 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。
- 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。

##### 地下鉄事業 削減効果額 約 0.3億円

- 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 **両事業共通**

- ①～③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。
- 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、職員の給与カットを実施しています。（令和3年度～）

## 収入増加策

### ■ お客様増加策

今後、お客様数は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と見込んでいますが（P16, 17参照）、より多くの皆様に市バス・地下鉄を御利用いただけるよう、「地下鉄・市バスお客様1日80万人」を目標に、将来的なおお客様の回復に伴う混雑を生じさせないという視点も踏まえながらお客様増加策に取り組めます。

実施に当たっては、国の補助制度の活用等、財源の確保に努めます。

#### ① 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進 **両事業共通**

- 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めます。
- 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めます。

#### 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 **市バス事業**

沿線地域にお住まいの皆様が主体となって取り組むMM（モビリティ・マネジメント）の活動に参画し、利用促進に努めます。

#### ③ 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進 **両事業共通**

- 「『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。
- 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めます。

#### 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

##### **両事業共通**

- 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。
- 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。
- 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。

##### **市バス事業**

- 国や交通管理者（京都府警察）、道路管理者等により構成される「京都府バス停留所安全性確保合同検討会」において発表された「安全対策が必要と考えられるバス停留所」について、移設等の安全対策を行います。

## ■ 運賃収入増加策

### 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。

## ■ 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、計画最終年度において、広告事業で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んでまいります。

### ⑥ 広告の収入増加 **両事業共通**

- 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。
- 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。
- 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、ＩＣＴ等新技術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。

### ⑦ 駅ナカビジネスの収入増加 **地下鉄事業**

- 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。
- 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。
- 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。

### 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 **両事業共通**

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。

## 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 **両事業共通**

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、市バス・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について、全国の交通事業者とも連携し、要望を行います。

## 運賃改定について

- P21～23に掲げた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（P20参照）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。

- 新たな経営健全化策実施後の市バス事業の収支見通し  
市バス事業では経常損益は今後も赤字のまま推移し、累積資金不足は増加し続けます。このままでは経営は破綻し、運行を継続することができません。

（単位 億円）

	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11～
経常損益	▲56	▲39	▲38	▲26	▲13	▲2	▲3	▲5	赤字のまま推移
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11～
累積資金不足	▲22	▲54	▲84	▲103	▲116	▲122	▲125	▲129	増加し続ける

- 新たな経営健全化策実施後の地下鉄事業の収支見通し  
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。  
また、P19でお示ししたように、資金不足比率は、新たな経営健全化策を実施せず現状のまま事業運営を続けても、令和6年度には20%未満となり経営健全化団体からは脱却※しますが、P21～23に掲げた新たな経営健全化策を実施しても、累積資金不足が経営ビジョン（2019-2028）で見込んだ726億円を大きく上回る1,200億円を越えるまで増大し、不足する運転資金の調達が困難な状況となります。資金調達が滞れば経営は破綻し、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。【再掲】

（単位 億円）

	R3	…	R20	…	R30	R31	R32	R33	R34	R35	R36～
経常損益	▲58	…	▲32	…	▲17	▲14	▲7	▲3	▲1	2	黒字のまま推移
	R3	…	R10	…	R20	R21	R22	R23	R24	R25～	
累積資金不足	▲438	…	▲912	…	▲1,195	▲1,241	▲1,268	▲1,272	▲1,272	減少に転じる	

## ■ 運賃改定 ～多様な都市活動を支える 市バス・地下鉄を次の世代に引き継ぐために～

- 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。

**市バス事業** 増収効果額 約 16.4億円 **地下鉄事業** 増収効果額 約 26.0億円

- 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。

### (3) 運賃改定を含む経営健全化策実施後の収支見通し

本計画案に掲げる新たな経営健全化策を実施することにより、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。

#### 市バス事業

- 本計画案に掲げた経営健全化策（P21～24参照）を実施することで、令和7年度には経常損益は黒字となり、以降、黒字を継続します。  
※ 運賃改定の実施時期は未定ですが、長期収支上、効果額は令和6年度から見込んでいます。
- 当面の間、資金不足が生じることで累積資金不足が増加し、令和5年度には資金不足比率が36.2%となり経営健全化団体に陥りますが、令和9年度に脱却する見通しです。

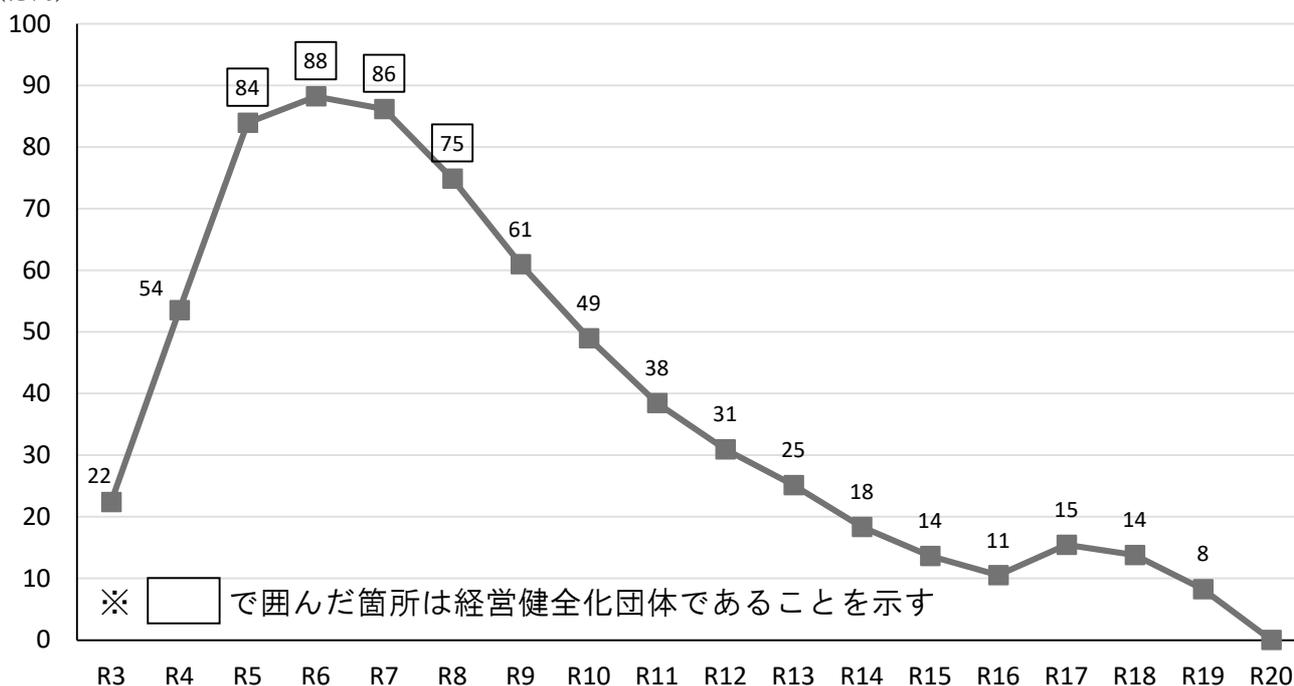
(単位 億円)

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運送収益	153	157	160	183	195	206	206	205	205	
経常損益	▲56	▲39	▲38	▲11	3	14	14	12	13	
累積資金不足	▲22	▲54	▲84	▲88	▲86	▲75	▲61	▲49	▲38	
資金不足比率	—	18.6%	36.2%	34.2%	31.1%	24.2%	18.9%	14.4%	10.6%	

区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運送収益	204	204	203	203	203	203	203	203	203	
経常損益	11	10	7	3	5	2	4	5	5	
累積資金不足/ 資金剰余	▲31	▲25	▲18	▲14	▲11	▲15	▲14	▲8	1	
資金不足比率	8.2%	6.5%	4.4%	3.2%	2.8%	6.2%	6.5%	3.9%	—	

#### ● 累積資金不足の推移

(億円)



## 地下鉄事業

- 本計画案に掲げた経営健全化策（P21～24参照）を実施することで、経常損益は、令和3年度から令和26年度にかけて黒字、赤字を繰り返しますが、令和27年度以降、黒字を継続します。  
※ 運賃改定の実施時期は未定ですが、長期収支上、効果額は令和6年度から見込んでいます。
- 累積資金不足の将来の最大値は、令和22年度の842億円となり、財政目標である900億円以下に抑制できる見通しです。  
また、令和6年度には経営健全化団体から脱却できる見通しです。

経営健全化団体から脱却※しても、運賃改定を実施しなかった場合、累積資金不足は経営ビジョン（2019-2028）で見込んだ726億円を大きく上回る1,200億円を越えるまで増大し、不足する運転資金の調達が困難な状況となり、資金調達が滞れば経営は破綻し、地下鉄の運行を継続することができなくなります。これを回避し、地下鉄の運行を継続するためには、運賃改定を見込まざるを得ません。

※ 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。【再掲】

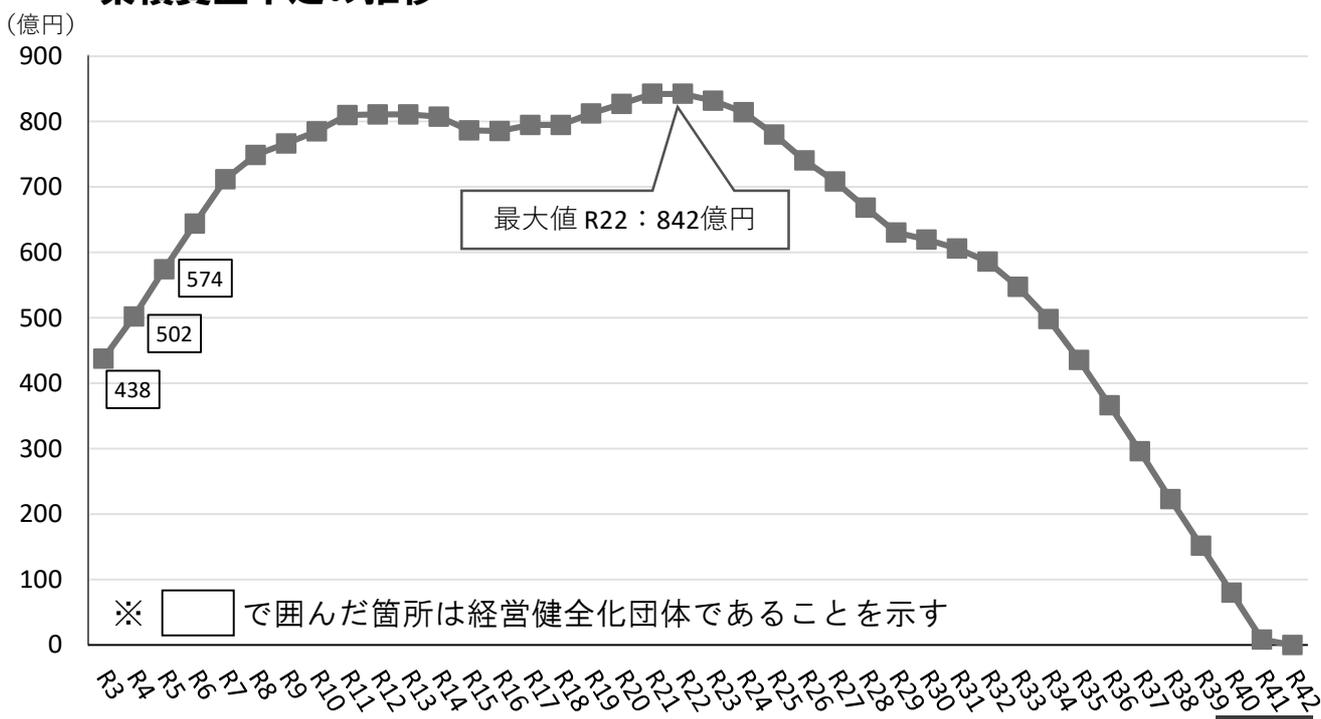
（単位 億円）

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運輸収益	191	193	200	240	256	271	271	271	271	271
経常損益	▲58	▲54	▲56	▲11	6	24	27	24	18	
累積資金不足	▲438	▲502	▲574	▲644	▲712	▲749	▲766	▲785	▲810	
資金不足比率	58.5%	48.8%	44.5%	—	—	—	—	—	—	—

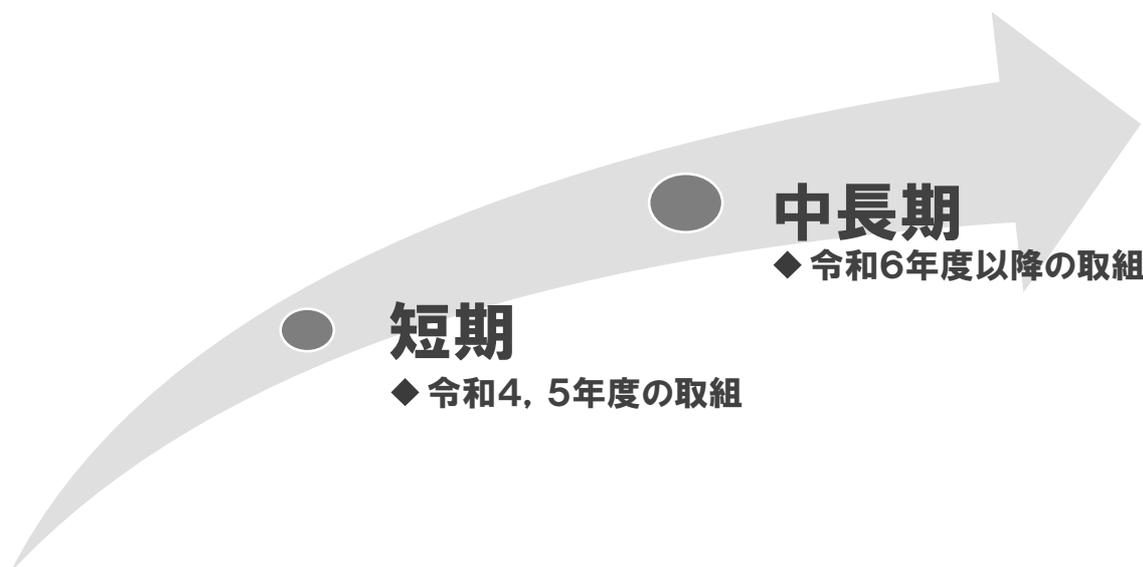
区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運輸収益	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271
経常損益	16	6	2	▲6	▲1	▲0	1	3	▲2	
累積資金不足	▲811	▲811	▲807	▲786	▲785	▲794	▲794	▲812	▲827	
資金不足比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

### ● 累積資金不足の推移



#### (4) 取組のスケジュール ～短期・中長期の取組～

今後、令和4、5年度に実施するものを「短期」、令和6年度以降に着手するものや継続的に取り組むものを「中長期」と位置づけ、健全化の取組を推進していきます。



項目	短期	中長期
<b>経費削減策</b>		
① 御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し	→	→
② 駅有人改札業務の見直し	→	
③ 業務の見直し等による経費削減の推進	→	→
④ 人件費の抑制	→	→
<b>収入増加策</b>		
① 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進		→
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		→
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	→	
<b>国等への要望</b>		
公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望	→	
<b>運賃改定について</b>		
運賃改定	→	

## 7 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。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，よろしく願いいたします。

