

# 京都市交通局

## 市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会

### 第1回 会議資料

<目次>

#### 1 はじめに

- 1-1 経営ビジョンについて
- 1-2 経営ビジョン検討委員会について

#### 2 市バス・地下鉄事業の概要

- 2-1 本市交通事業の沿革
- 2-2 市バス・地下鉄事業の役割
- 2-3 市バス事業の概要
- 2-4 地下鉄事業の概要

#### 3 これまでの取組の経過

- 3-1 市バス事業の経営健全化の経過
- 3-2 地下鉄事業の経営健全化の経過
- 3-3 近年の主な取組

#### 4 今後の取組の検討に当たって

- 4-1 市のまちづくりの基本方針
- 4-2 事業を取り巻く環境と課題

<今後のスケジュール>

<用語の説明>

平成29年8月30日  
京都市交通局

# 1 はじめに

## 1-1 経営ビジョンについて

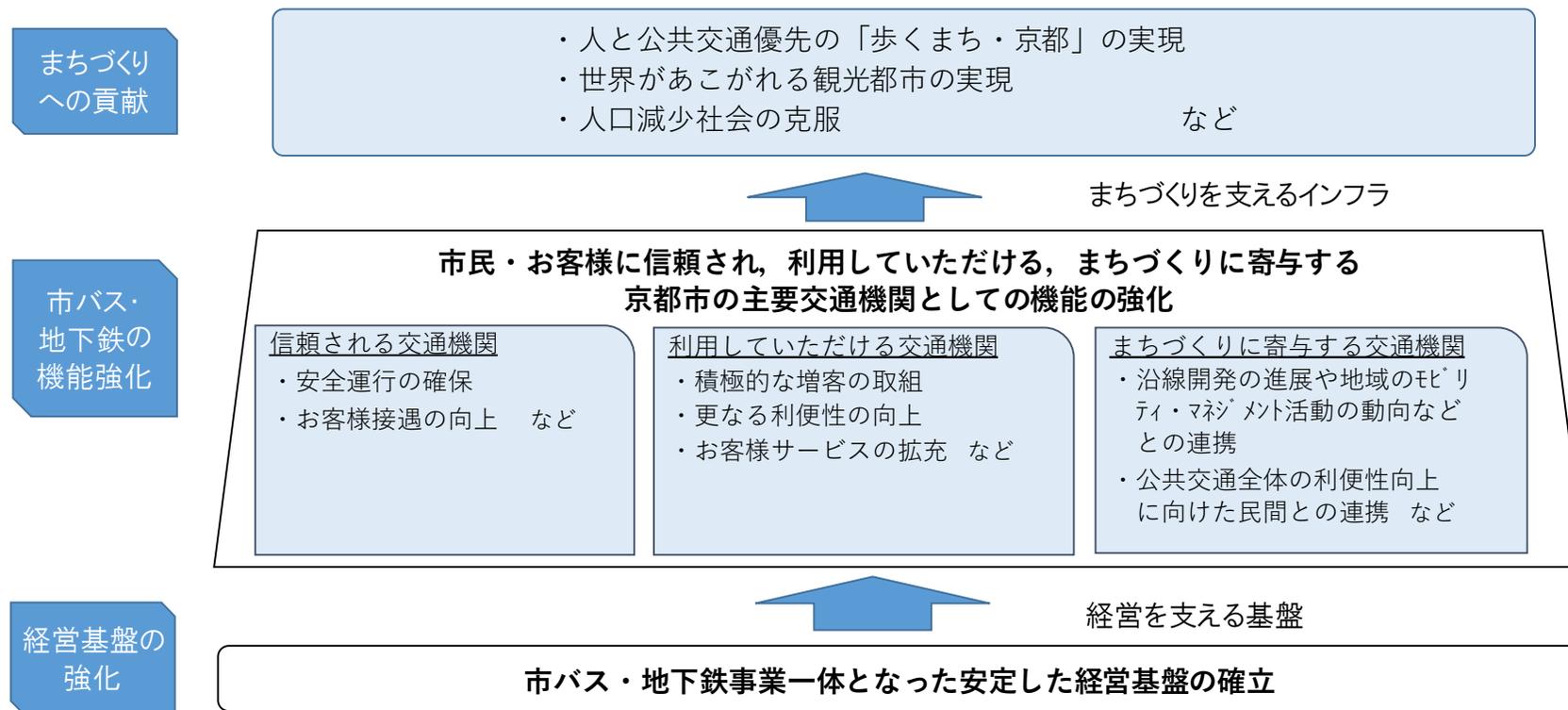
### 《策定の趣旨》

- 市バス・地下鉄事業は、厳しい経営状況が続き、これまで数次にわたり経営の健全化に取り組んできました。平成21年度には財政健全化法に基づく経営健全化計画を市会の議決を得て策定し、この計画に基づき、市民や市会の皆様の御理解・御協力を得て、全庁を挙げて健全化の取組を推進してきた結果、両事業ともに大きな経営改善を果たしました。
- 市バス事業は、平成24年度に経営健全化団体から脱却し、平成26年度には一般会計からの任意補助金に頼らない自立経営を実現しました。また地下鉄事業は、平成28年度に1日5万人の増客目標を前倒しで達成し、2年連続で経常損益の黒字を計上するなど、計画に掲げる平成30年度までの経営健全化団体からの脱却が見通せる状況になっています。
- 今後、市バス事業は黒字基調を堅持しながら、喫緊の課題である混雑の緩和など今日的な課題にしっかりと対応するとともに、周辺地域を含めたバス待ち環境の改善、路線ダイヤの充実や乗継利便性の向上等、公共交通を活用したまちづくりの視点にも立った更なるお客様サービス・利便性の向上に努めていく必要があります。また、地下鉄事業は、未だ多額の企業債残高や累積資金不足を抱え、全国一厳しい経営状況にあり、今後も間断なく経営の健全化を推進する必要があります。
- 市バス・地下鉄事業が今後も将来にわたり「市民の足」としての役割をしっかりと果たしていくためには、中長期的な視点に立ち健全経営を確保したうえで、「歩くまち・京都」の推進をはじめとした市のまちづくりの視点を踏まえた取組を推進していく必要があります。このため、平成29年度から2年間かけて新たな経営計画の検討を行い、10年間を期間とする「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン」を策定するものです。

## 《検討の視点》

- 交通局の使命は、本市の主要公共交通機関として、安全・安心を第一に、市民やお客様に信頼され、利用していただけるサービスを提供するとともに、市民生活と京都のまちづくりを支える交通インフラとしての役割をしっかりと果たしていくことです。
- 新たな経営ビジョンでは、両事業一体となった安定した経営基盤の確立を基本とし、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現や人口減少社会の克服など、市のまちづくりを支えていくため、市バス・地下鉄の機能強化のための積極的な取組の方向性について検討していきたいと考えています。

### 経営ビジョン検討の視点イメージ



## 《計画期間》

- 計画期間は、市バス・地下鉄事業ともに平成31年度から40年度までの10年間とします。  
計画については、事業の進捗や社会情勢を検証し、期間内であっても必要に応じて見直しを行いたいと考えています。



## 《位置付け》

- 平成24年度決算で健全化団体から脱却して終了した「自動車運送事業経営健全化計画」と、平成30年度までを期間とする現行の「高速鉄道事業経営健全化計画」の後継となる経営計画として、市バス・地下鉄事業一体で経営ビジョンを策定します。
- また、国（総務省）が全国の公営企業に対し策定を要請している「経営戦略」として位置付けます。

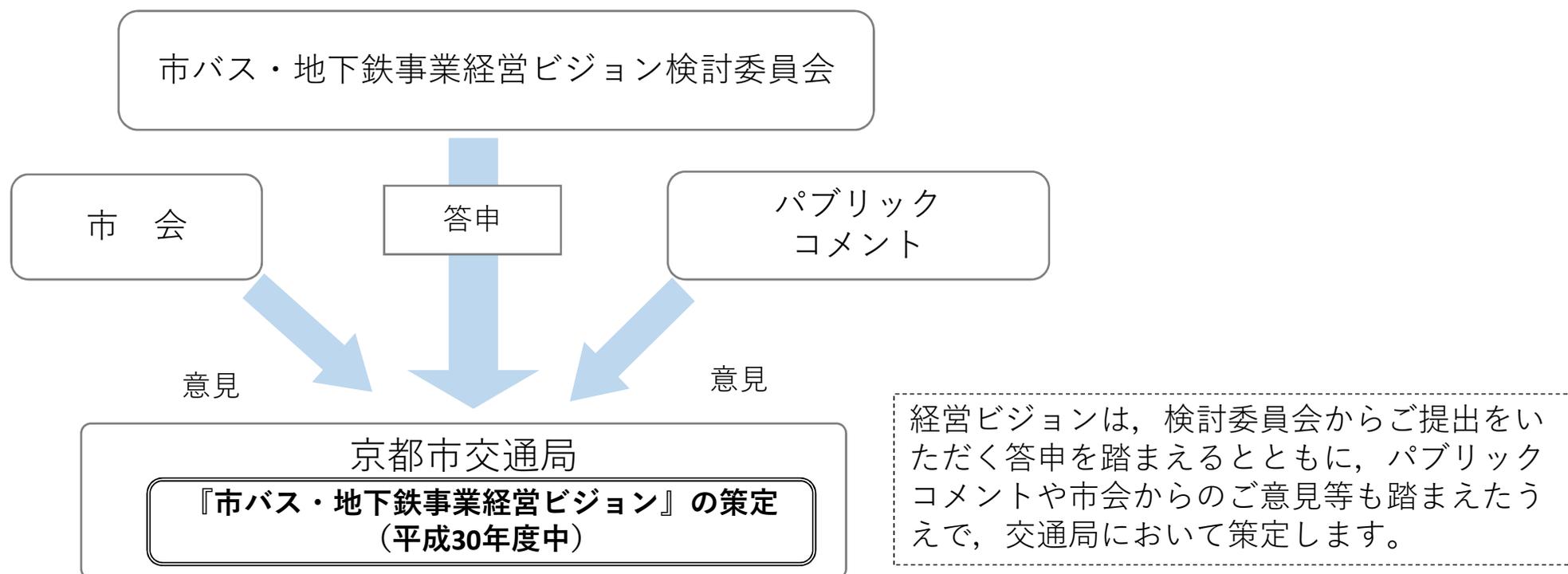
### <総務省の要請>

- ◆ 各公営企業が将来にわたり安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画として、「経営戦略」の策定を要請（平成32年度までに）
- ◆ 「経営戦略」が満たすべき要件として、以下の項目を「ガイドライン」として提示
  - ・ 計画期間は10年以上を基本とすること
  - ・ 投資見通しと財源見通しの算定を行って「投資・財政計画」を明らかにし、収支均衡への取組が記載されていること
  - ・ 効率化、健全化のための取組方針が記載されていること
  - ・ 計画の進捗管理や見直しについての考え方を記載すること、また、住民、議会に公開されていること

## 1-2 経営ビジョン検討委員会について

### 《経営ビジョン検討委員会の設置目的》

- 経営ビジョンの検討に当たっては、市バス・地下鉄が単なる輸送手段というだけでなく、ひとの暮らしや企業活動等を支える、まちづくりに欠かすことのできない重要な都市機能であることを踏まえ、様々な分野の専門家やご利用者からのご意見をいただく必要があります。
- そのため「京都市執行機関の附属機関の設置等に関する条例」に基づく附属機関として「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会」（以下、検討委員会）を設置したものです。
- 検討委員会においては、今後の市バス・地下鉄事業の経営について、諮問に応じ平成29年度及び30年度の2年間でご審議いただき、答申をとりまとめていただきます。

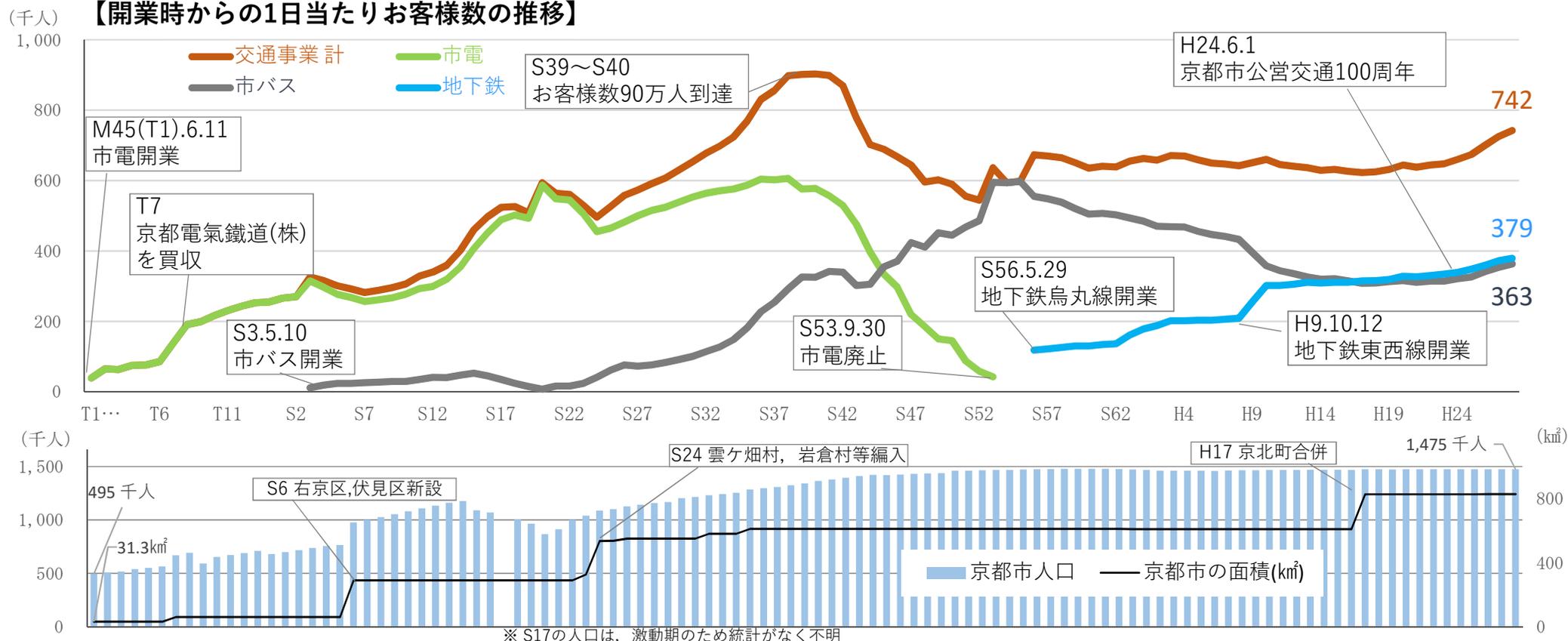


## 2 市バス・地下鉄事業の概要

### 2-1 本市交通事業の沿革

- 本市交通事業は明治45年の市電の開業に始まります。昭和に入ると産業の発展に伴う人口増加による輸送需要の著しい増加を踏まえ、市周辺部の交通便益と市電の補助機関として市バスの営業を開始、市域の発展と共に路線拡張を重ね、昭和39年には市電・市バスを合わせたお客様数は90万人に達しました。
- その後モータリゼーションの進展等によるお客様数の減少を受け、昭和53年に市電の営業を廃止して路面交通を市バスに一元化、昭和56年には地下鉄を開業して順次延伸を行い、今日のネットワークを形成しました。近年はお客様数が増加傾向にあり、現在は1日約74万人の方にご利用いただいています。

【開業時からの1日当たりお客様数の推移】

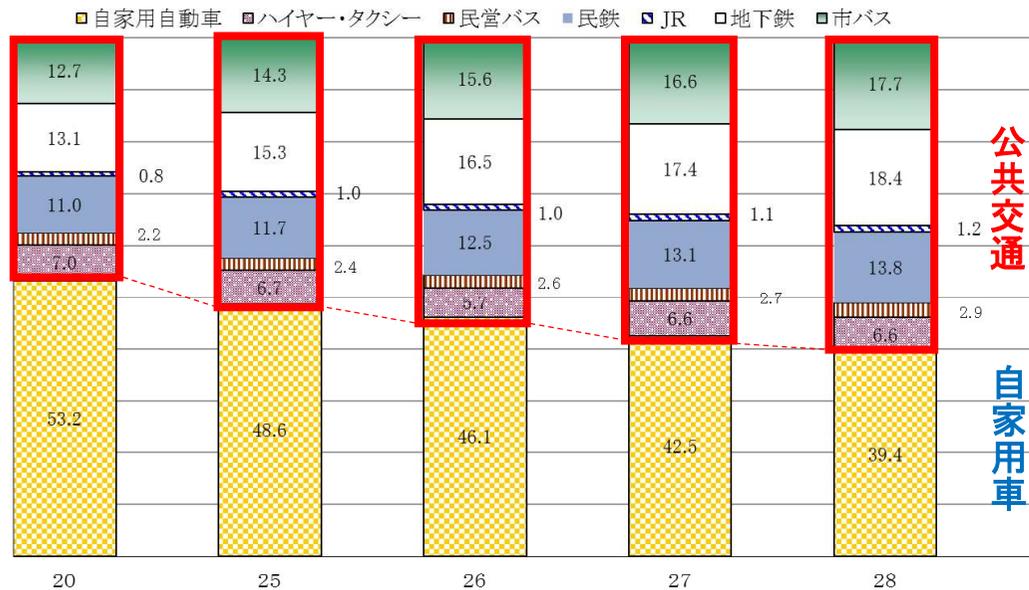


## 2-2

## 市バス・地下鉄事業の役割

- 市バス・地下鉄は、市内の公共交通の6割を担う基幹的な公共交通機関であり、「市民の足」として、また京都を訪れる方々の便利な交通手段として、京都市の多様な都市活動を支えています。
- また、公営企業として、「経済性を発揮」しつつ「公共の福祉の増進」を図る役割を担い、効率的な経営と安定した経営基盤の確立に努めるとともに、本市の重要政策である「歩くまち・京都」を牽引し、京都の活力を支える交通インフラ機能としての役割を担っています。

◎京都市域内の交通機関別輸送状況



- ・ 公共交通利用は全体の約6割で、自家用車の利用は約4割
- ・ 市バス・地下鉄は、この公共交通の約6割（全体に対しては約36%）
- ・ 近年は自家用車が減少し、公共交通の利用が増加傾向にあります。

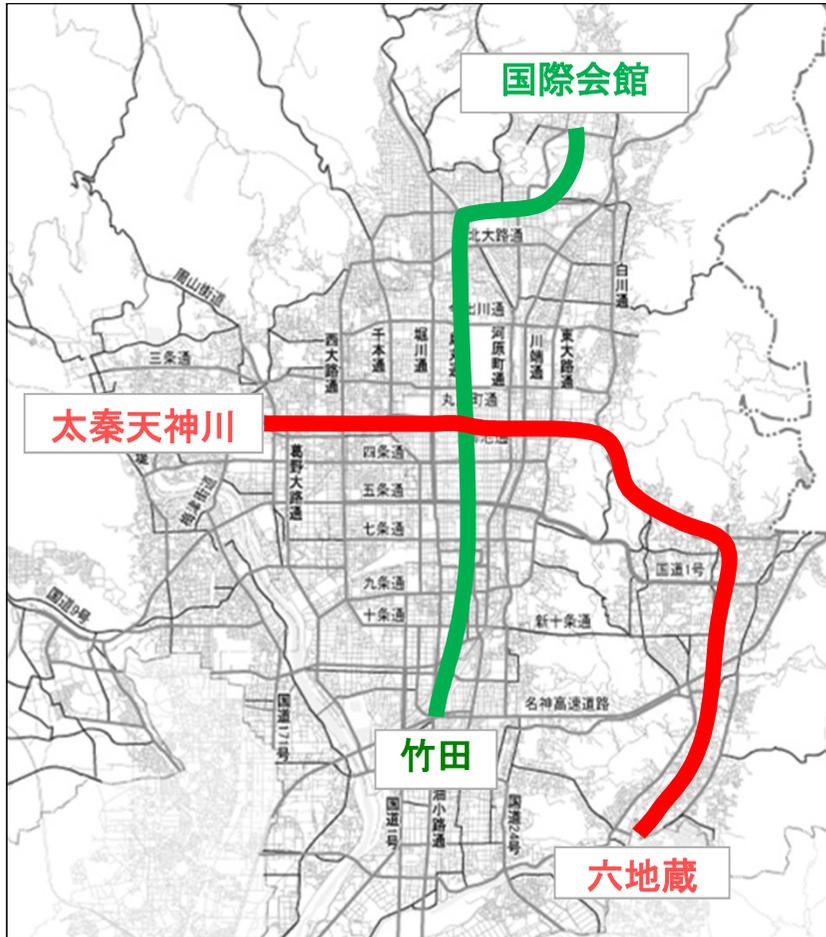
◎バス・鉄道輸送における構成比率（1日当たり）  
[平成28年度決算]（単位：千人・%）

交通機関	バス		
	市バス	民営バス	計
輸送人員(千人)	363	59	422
構成比率	<b>86.0%</b>	14.0%	—

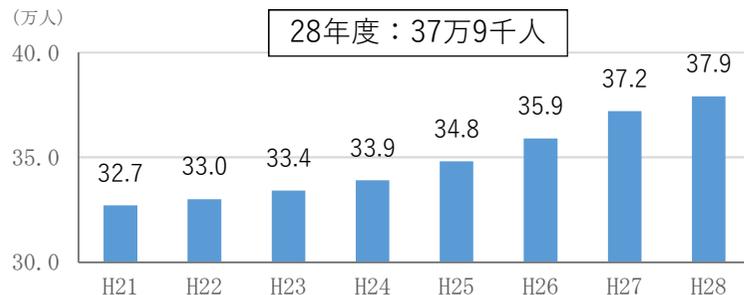
交通機関	鉄道		
	市営地下鉄	JR・民鉄	計
輸送人員(千人)	379	308	687
構成比率	<b>55.2%</b>	44.8%	—

市バスは市内バス輸送の**86%**  
地下鉄は市内鉄道輸送の**55%**を担う





◎1日当たりお客様数の推移



<沿革>

路面交通事情の悪化や周辺部と都心部を結ぶ交通需要の増大に対応する新たな基幹交通機関として、昭和56年に烏丸線（北大路～京都間）が開業して以降順次延伸し、現在では市域を東西南北に貫く交通の大動脈として都市活動を支え、まちづくりに大きな役割を担っています。

<現況>

■ 営業キロ	<b>31.2km</b>
■ 走行キロ/日	<b>約5万7千km（地球1周半に相当）</b>
■ 駅数	<b>31駅</b>
■ 総建設費	<b>約8,500億円</b>

（烏丸線）

■ 営業キロ	<b>13.7km</b>
■ 駅数	<b>15駅</b>
■ 運転間隔 （ラッシュ時最短）	<b>6分～7分30秒 （3分30秒）</b>
■ 延伸開通経過	

- ・ 昭和56年5月 北大路～京都
- ・ 昭和63年6月 京都～竹田
- ・ 平成2年10月 北山～北大路
- ・ 平成9年6月 国際会館～北山

■ 建設費	<b>約3,000億円</b> （1キロ当たり 約210億円）
-------	------------------------------------

※ 近鉄京都線と相互直通運転

（東西線）

■ 営業キロ	<b>17.5km</b>
■ 駅数	<b>17駅</b>
■ 運転間隔 （ラッシュ時最短）	<b>7分30秒 （4分）</b>
■ 延伸開通経過	

- ・ 平成9年10月 醍醐～二条
- ・ 平成16年11月 六地蔵～醍醐
- ・ 平成20年1月 二条～太秦天神川

■ 建設費	<b>約5,500億円</b> （1キロ当たり 約300億円）
-------	------------------------------------

※ 京阪京津線が乗入れ運転

### 3 これまでの取組の経過

#### 3-1 市バス事業の経営健全化の経過

市バス事業は、モータリゼーションの進展や地下鉄の開業などにより、昭和55年度をピークに長期的にお客様数が減少を続け、厳しい財政状況が続いてきたため、これまでから数次にわたる経営の健全化に取り組んできました。

#### 1 平成12年以降 民間委託や新給料表の導入などこれまでにない抜本的な経営改革を断行

- |  |   |
|--|---|
| <p>「京都市交通事業経営健全化プログラム21」<br/>(平成12～14年度)</p> <p>「京都市交通事業ルネッサンスプラン」<br/>(平成15～20年度)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「管理の受委託」 ⇒ 運行等を民間バス事業者に委託<br/>平成12年実施（公営で全国初），平成19年に事業規模の2分の1まで委託化</li> <li>・新給料表を導入し運転士給与引き下げ</li> <li>・交通局独自の給与カット</li> </ul> |
|--|---|

#### 2 平成22年に財政健全化法に基づく経営健全化計画を策定

平成20年度決算で、新たに施行された財政健全化法に定める資金不足比率が59.7%となり、経営健全化基準(20%)を大きく超過して「経営健全化団体」に該当することとなり、議会の議決を得て、法に基づく経営健全化計画を策定

<経営健全化計画の目標>

- 平成27年度までに資金不足比率を20%未満に引下げ
- 平成30年度までに累積欠損金及び累積資金不足を解消
- 平成30年度以降、一般会計からの任意補助金に頼らない運営を目指す。

<計画に掲げた主な健全化策>

<b>収入増加策</b>	①お客様増加策の実施（H25までにお客様数32万人） ②所有資産の有効活用
<b>コスト削減策</b>	①総人件費の削減 （営業所の再編成、自動車整備業務の民間委託化等） ②バス車両の耐用年数の大幅な見直し（14年→18年） ③経費の削減（H25までに経常経費をH20比△5%削減） ④定期観光バス事業からの撤退
<b>一般会計補助金</b>	①生活支援路線補助金の縮減 ②市バス購入費に対する補助金の縮減

（任意補助金の縮減）

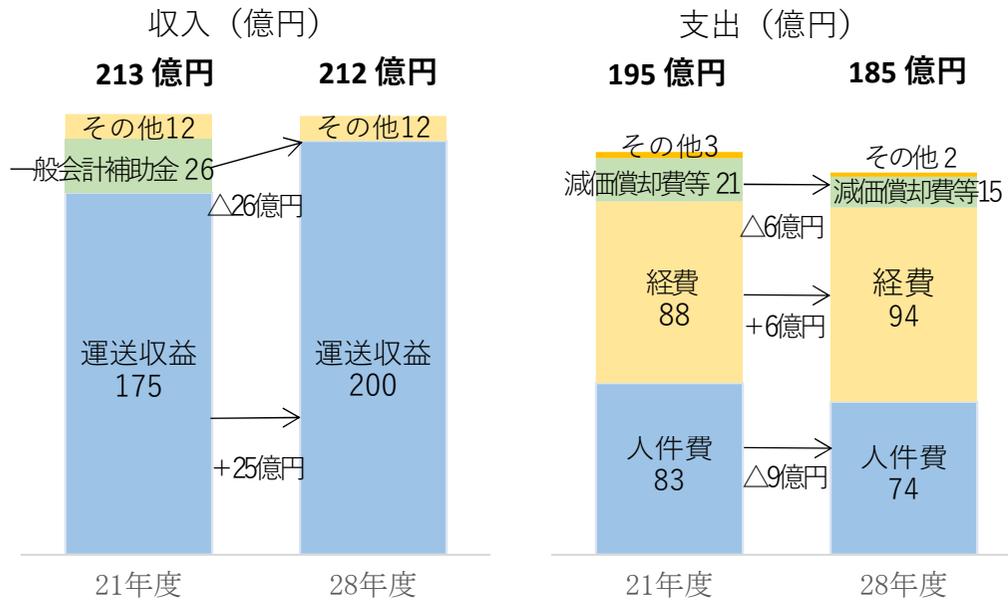
### 3 経営健全化計画の取組の成果

目標の  
達成状況

- ◎ 24年度決算で資金不足比率が20%未満となり、計画より3年前倒しで経営健全化団体から脱却
- ◎ 25年度に累積欠損金を解消、また平成26年度には累積資金不足を解消
- ◎ 26年度に任意補助金ゼロの自立経営を達成

#### ◆21年度（計画初年度）と28年度（直近）との決算比較

経常損益は、補助金を26億円削減した中で約9億円改善するなど、財政構造は大きく改善（会計制度改正※影響額を含む）



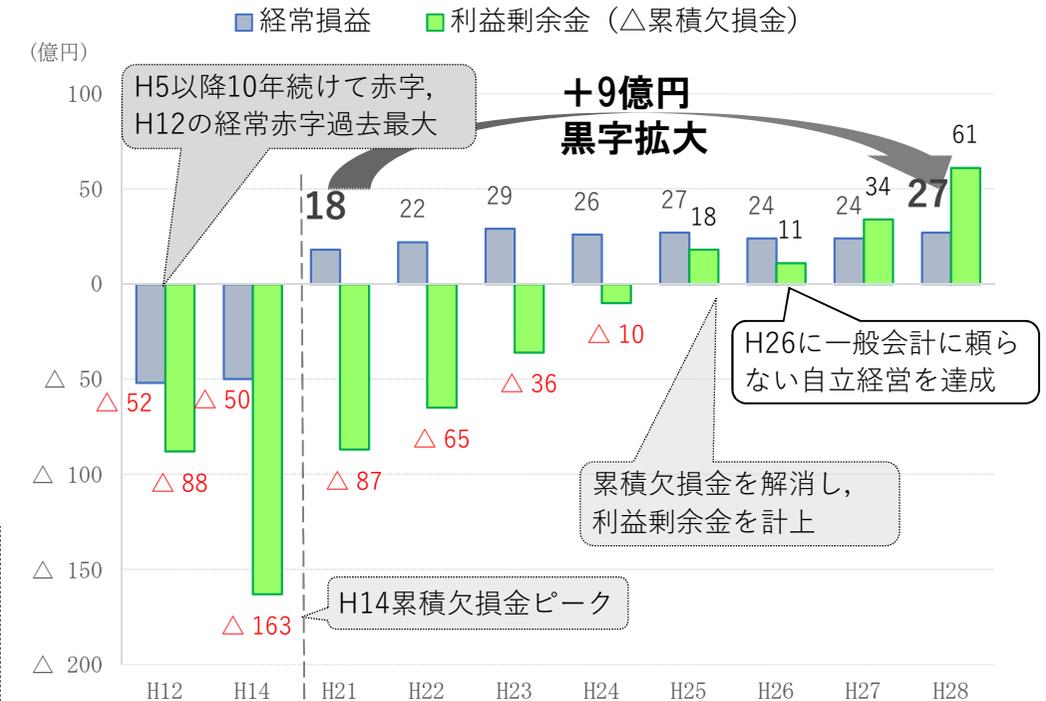
- ・ 運送収益は、お客様数の増により増加
- ・ 26年度以降一般会計からの任意補助金はゼロに

- ・ 減価償却費は、バス車両の更新年数の延長等により減少
- ・ 人件費は、退職手当の減等により減少
- ・ 経費は、事業規模の拡大等により増加

#### ◆お客様数の推移

年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
お客様数(旅客数)	311	314	314	321	326	341	353	363
対前年度増加数	-	3	0	7	5	15	12	10

#### ◆経常損益等の推移



※会計制度改正：民間企業等との比較を容易にし、経営状況を的確に把握できるようにすることを目的に、平成26年度予算から実施された会計制度の改正です。

## 3-2 地下鉄事業の経営健全化の経過

地下鉄事業は、東西線の建設がバブル期と重なり1キロ当たりの建設費が約300億円と高騰したことや、お客様数の伸び悩みもあり全国一厳しい経営状況となり、全庁を挙げて経営健全化に取り組んできました。

### 1 平成12年以降 抜本的な経営改革を断行

「京都市交通事業経営健全化プログラム21」  
(平成12～14年度)

- ・交通局独自の給与カット
- ・新給料表を導入し運輸職員の給与引下げ

「京都市交通事業ルネッサンスプラン」  
(平成15～20年度)

- ・駅職員業務一部民間委託化の推進
- ・運賃改定の実施(平成18年1月)

「地下鉄事業経営健全化計画」  
(平成16～25年度)

- ・国制度創設により一般会計から「経営健全化出資金」を繰入れ

◆ この他、第三セクター区間(御陵・三条京阪間)の直営化を実施(20年度末)

### 2 平成22年に財政健全化法に基づく経営健全化計画を策定

平成20年度決算で、新たに施行された財政健全化法に定める資金不足比率が133.5%となり、経営健全化基準(20%)を大きく超過して「経営健全化団体」に該当することとなり、議会の議決を得て、法に基づく経営健全化計画を策定

<経営健全化計画の目標>

- 平成21年度に現金収支を黒字化、30年度までに資金不足比率を20%未満に引下げ
- 1日当たりのお客様数について、平成30年度までに5万人の増加
- 計画期間終了後の長期収支見込みにおいて、累積資金不足の最大値を1,000億円未満に抑制

<計画に掲げた主な健全化策>

収入増加策	①お客様増加策の実施(H30までに1日5万人増客) ②駅ナカビジネスの拡大(年間収入目標5億円) ③所有資産の有効活用 ④運賃改定(計画上半期に5%の運賃改定を見込む)
コスト削減策	①総人件費の削減(駅職員業務民間委託化、業務効率化) ②地下鉄設備の更新期間の延長 ③経費の削減(H25までに経常経費をH20比△13%削減) ④高金利建設企業債(金利5%以上)の借換えによる利息負担の軽減 ⑤外郭団体の整理統合(2団体→1団体)
一般会計支援の拡充	①経営健全化出資の拡充 ②地下鉄施設の実耐用年数を考慮した企業債償還期間の延長 ③三セク区間の直営化に伴う一般会計からの新たな出資 ④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(高資本費対策補助金)

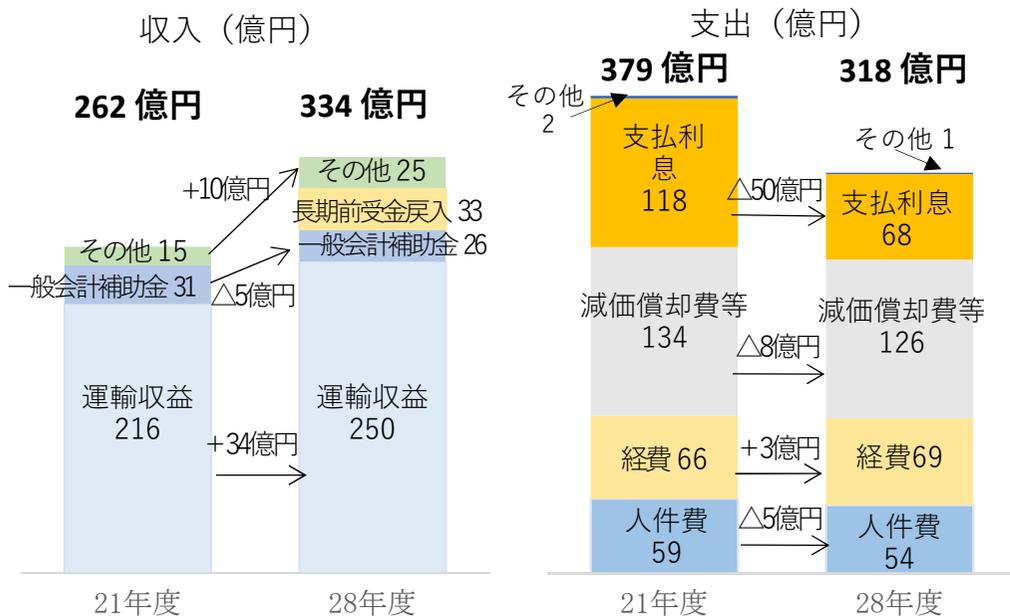
## 2 経営健全化計画の取組の成果

目標の  
達成状況

- ◎ 21年度に現金収支を黒字化し、以後黒字を拡大。資金不足比率は26年度に20%未満に改善  
(ただし、経営健全化出資金の繰入れなしで安定的に20%を下回る見通しが立つまで経営健全化団体を継続)
- ◎ 28年度の1日あたりのお客様数は37万9千人となり、5万人の増客目標を2年前倒して達成
- ◎ 計画を上回る増収増客の達成等により、計画で予定した運賃改定を回避

### ◆21年度（計画初年度）と28年度（直近）との決算比較

経常損益は133億円の改善（会計制度改正※影響額を含む）、  
現金収支は約90億円拡大し、収支は大きく改善



- ・運輸収益は、お客様数の増により増加
- ・一般会計補助金は、利子補助の減等により減少
- ・その他（運輸雑収益等）は、駅ナカビジネスの積極的展開等により増加

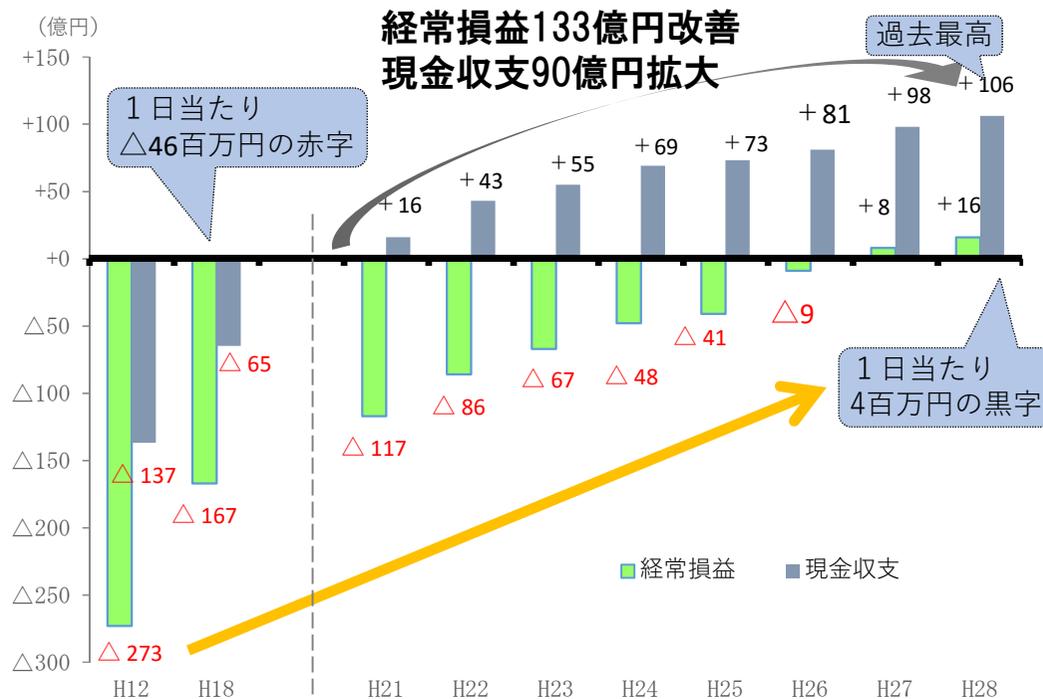
- ・支払利息は、企業債等残高の減により減少
- ・人件費は、退職手当の減等により減少
- ・経費は、電気料金の上昇や老朽化に伴う修繕費の増により増加

### ◆お客様数の推移

年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
お客様数	327	330	334	339	348	359	372	379
対前年度増加数	-	3	4	5	9	11	13	7

28年度で5万人増客目標を  
2年前倒して達成

### ◆経常損益等の推移



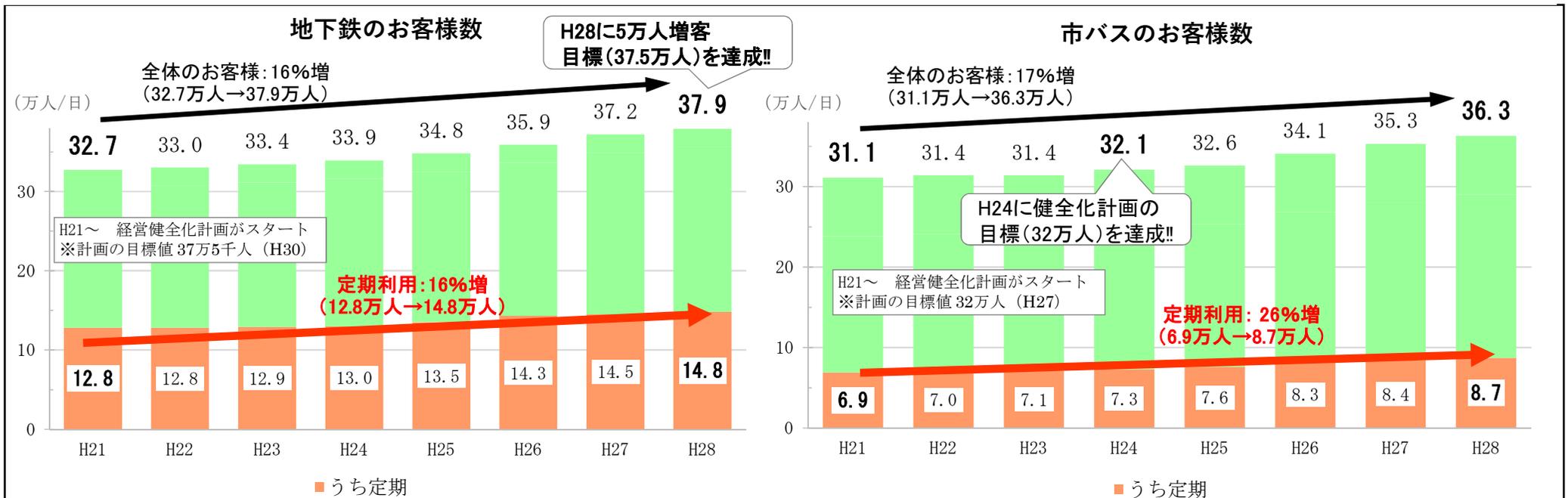
※会計制度改正：民間企業等との比較を容易にし、経営状況を的確に把握できるようにすることを目的に、平成26年度予算から実施された会計制度の改正です。

### 3-3

## 近年の主な取組

交通局では、平成21年度に策定した「経営健全化計画」に基づき、市バス・地下鉄事業の経営の健全化を着実に推進するとともに、この計画の進捗状況を踏まえて経営の基本方針と重点取組を明らかにした「中期経営方針」（平成24～27年度、平成28～31年度）を定め、経営の健全化の推進と同時に、市バス・地下鉄のお客様増加策や安全対策、利便性の向上等に取り組んできました。

### 1 お客様増加策の推進

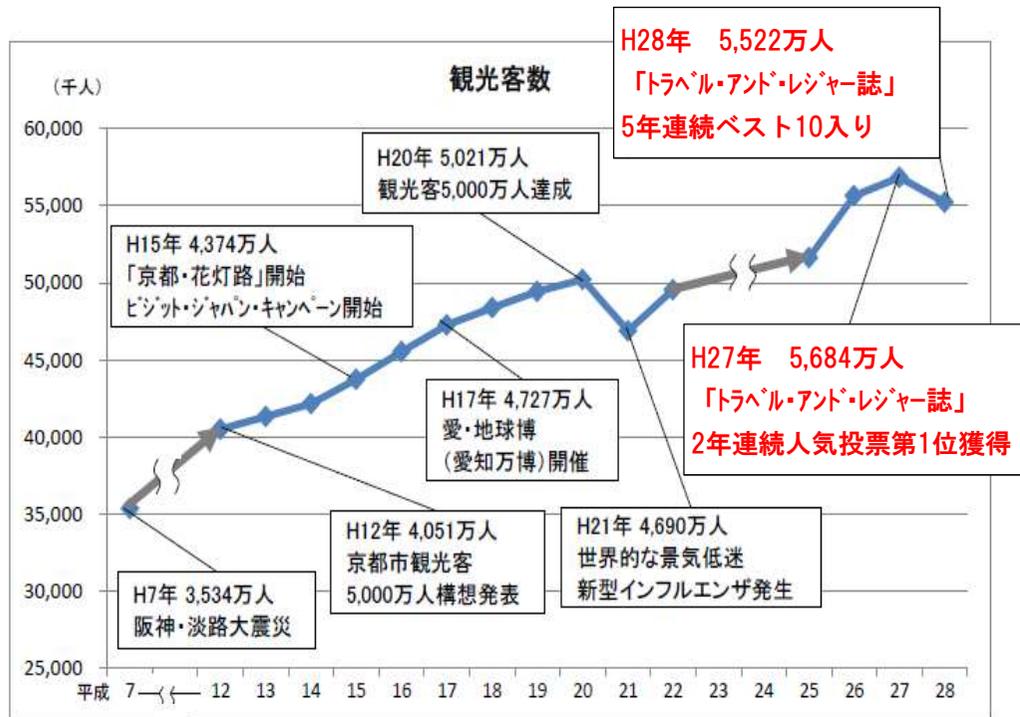


- ・ 地下鉄5万人増客推進本部による全庁挙げた地下鉄の増客策の推進等により、5万人増客を2年前倒しで達成
- ・ 輸送力の増強等により利便性向上を図る「攻めの経営」の推進により、市バスのお客様数も大幅に増加
- ・ 「歩くまち・京都」の取組等により、市バス・地下鉄共に定期券利用者も着実に増加

## <参考> 観光客の動向について 《平成28年京都観光総合調査の結果》

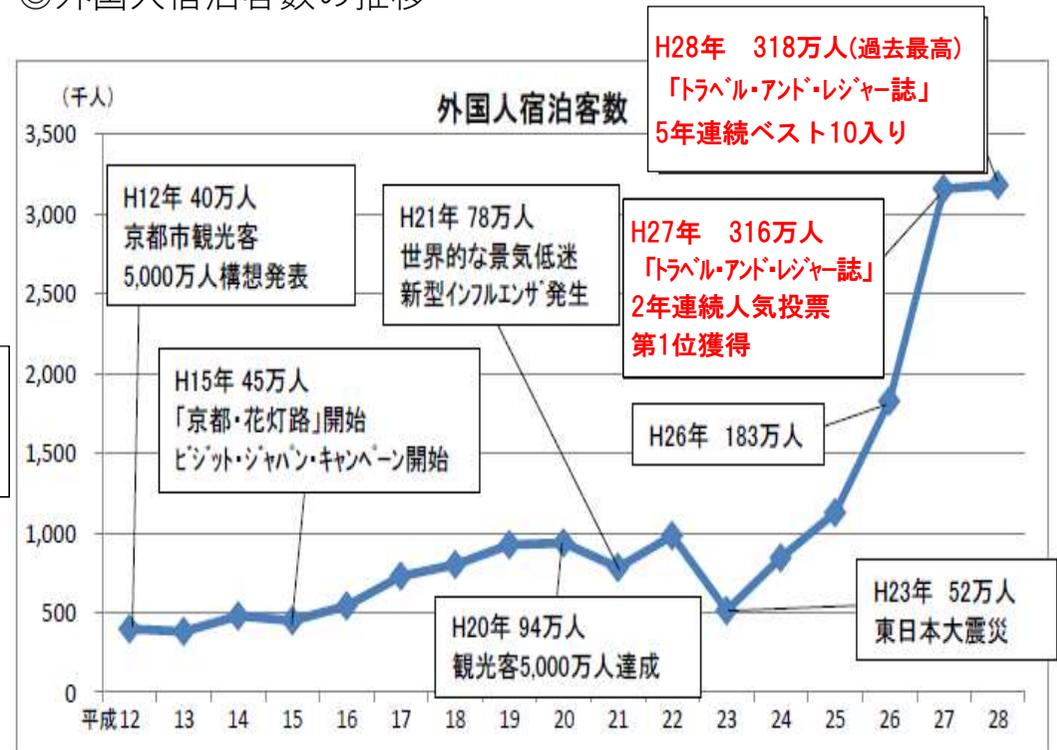
- 京都市への年間観光客数は 5,522万人となり、3年連続5,500万人台の高い水準を維持しています。
- また、外国人宿泊客数は前年から2万人増加し過去最高となる318万人となりました。
- 公共交通機関に関して、分かりにくさや混雑等に対する残念度が、日本人・外国人とも増加（日本人8.5%→12.3%/外国人6.4%→9.5%）しています。

### ◎観光客数の推移



(注意) 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ません。

### ◎外国人宿泊客数の推移

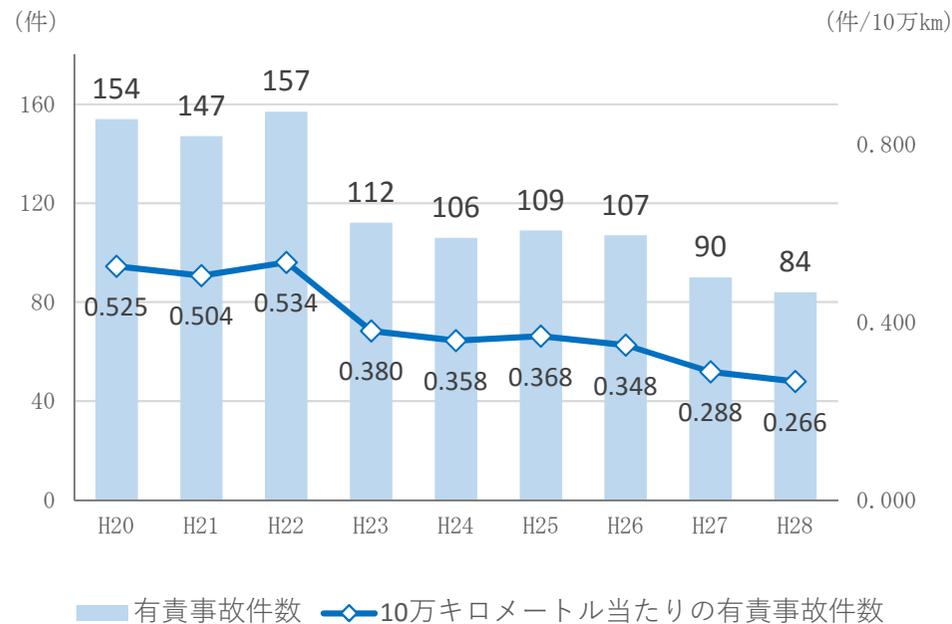


## 2 安全対策の強化

### 【市バスの事故防止】

- ・安全運転セミナー等による運転士の資質向上
- ・全車両へのドライブレコーダー，運転情報システム導入
- ・車両ヘッドライトのLED化等の設備投資

◎市バスの事故件数



- ・年間事故件数の大幅減 (H20→H28 :  $\Delta 45.5\%$ )  
※H26以降は輸送力を増強している中で削減することができている。
- ・10万km当たり事故件数の減 (H20→H28 :  $\Delta 49.3\%$ )

### 【地下鉄の安全性向上】

- ・烏丸線3駅（烏丸御池，四条，京都）への可動式ホーム柵の設置
- ・ホーム端への注意喚起ラインの設置
- ・駅出入口への止水板の設置
- ・駅ホームへの車掌用モニタの増設

◎可動式ホーム柵（写真は烏丸御池駅）



◎止水板（写真は六地藏駅1番出入口）



### 3 お客様サービスの向上

#### 【市バスにおける利便性の向上】

##### [路線・ダイヤの拡充等]

- ・平成26年3月の運転計画以降、主要系統の増便等を行い、輸送力を増強（これまで40両以上の増車を実施）
- ・地域のモビリティ・マネジメントと一体となった路線・ダイヤの拡充



##### [均一運賃区間の拡大]

嵯峨・嵐山地域 (H26.3), 岩倉・修学院地域 (H28.3), 上賀茂・西賀茂地域 (H29.3) への「均一運賃区間」の拡大。

上記の取組等により、事業規模を拡大させるとともに収支改善が進み、全系統の約4割が黒字系統となっている。

##### (黒字系統の割合)

・平成21年度 74系統中15系統 (約20%)

・平成27年度 75系統中29系統 (約39%)

※ 更に平成28年度は系統数を75系統から83系統に拡大 (系統別の収支は集計中)

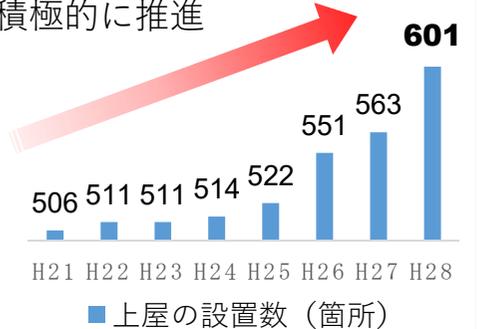
#### 【バス待ち環境の向上】

以下の各事業における累計整備箇所数は平成28年度末時点の数字  
(\*平成28年度末のバス停標識数は1,615箇所)

##### [バス停上屋]

- ・平成21年度以降、民間活力を導入した広告付きバス停上屋整備事業を推進
- ・平成28年度からは、交通局主体による上屋整備を市内周辺部等でも積極的に推進  
→累計601箇所

バス待ち環境は大きく向上!



##### [ベンチ]

- ・小型ベンチの活用など工夫を行いながら設置拡大  
→累計824箇所

##### [バス停照明]

- ・電源の確保が困難なバス停にソーラー式の照明を設置  
→照明設備のあるバス停は累計865箇所



##### [バス接近表示器]

- ・平成26~28年度で230箇所のバス停に増設  
→累計523箇所
- ・携帯やスマホでもバスの接近情報を提供



##### [バス待ち空間「バスの駅」]

- ・地域の皆様や民間事業者の方々のご協力で無償提供していただいた敷地などに快適なバス待ち空間を整備  
→累計41箇所

バスの駅「東山安井」  
(文化庁地域文化創生本部附)

## 【地下鉄における利便性の向上】

### [ダイヤの充実]

- ・夜間ダイヤの充実とシンデレラクロスの実施（平成22年3月）
- ・学生の利用増加に対応した午前10時台の増便（平成26年9月）
- ・「コトキン・ライナー」（金曜終電30分延長）の試行運行（平成27年10月）

19	2	9	15	23	30	38	45	53
20	0	8	15	23	30	38	46	56
21	6	16	26	36	46	56		
22	6	16	26	36	49			
23	2	15	29	47				
24		★17						

備考 ● は烏丸御池駅で東西線との接続待ちをします  
★ は金曜日のみ運行します。（年末年始とお盆期間を除く。）

- 印は烏丸御池で接続待ちを行うシンデレラクロス
- ★印は金曜日のみ終電を延長するコトキン・ライナー

### [お客様サービスの充実]

- ・車内案内表示器や、券売機・精算機の多言語化



(写真は英語表示)

4箇国語表示（日・英・中・韓の切替表示）に加え、フルカラー液晶を採用し、視認性が向上した車内案内表示器

- ・トイレの美化推進

烏丸線駅トイレのリニューアル、全駅トイレの床面コーティングやオーバーホールを実施



## 【ICサービスの充実】

平成19年4月に地下鉄でICカード利用サービスを開始して以降、以下のとおり充実

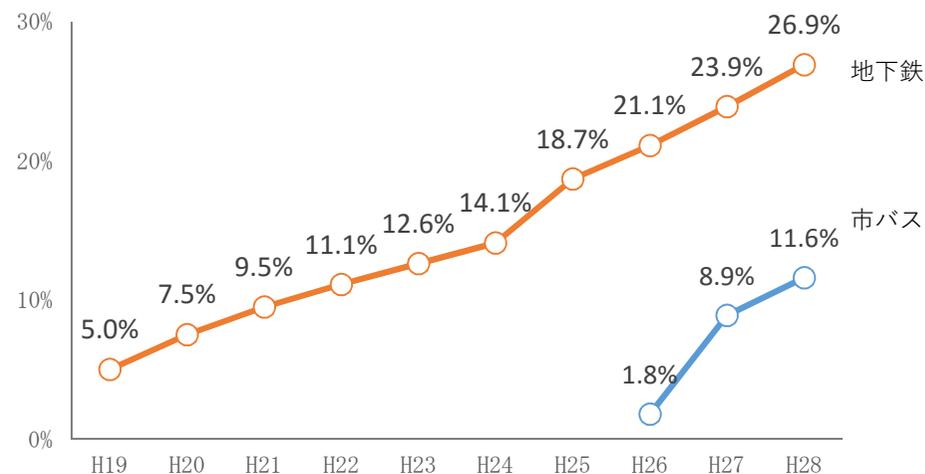
### [サービスの充実]

- ・全国相互利用サービスの実施（平成25年3月）
- ・市バスにおけるICサービスの実施（平成26年12月）
- ・市バス・地下鉄のICOCA定期券の発売，ICOCAの発売，ICカードによる乗継割引サービスの開始，PiTaPa登録型割引サービスの開始（平成29年4月）

### [利用環境の整備]

- ・地下鉄全改集札機のICカード対応の完了（平成28年度）
- ・ICチャージ機能付き券売機・精算機の全駅設置（平成28年度）

◎市バス・地下鉄のICカード利用率



## 4 地下鉄の増収増客策

### 【積極的な地下鉄のお客様増加策の推進】

- 地下鉄5万人増客推進本部による全庁挙げた地下鉄の増客策の推進（各局区が「アクションプログラム」に基づき増客策を推進）
  - ⇒ ・地下鉄を核としたまちづくり
    - …山ノ内浄水場跡地活用, 岡崎地域活性化ビジョン等
  - ・駅周辺での観光・集客イベントの開催
    - …京の七夕, 岡崎ハレ舞台, 京都マラソン 等
  - ・「地下鉄若手職員増客チーム」による取組の推進
    - …「太秦萌」の創出, 沿線百貨店・酒蔵等との連携 等
- 地域・企業・大学等との連携による魅力向上と利用促進
- 「歩くまち・京都」推進の取組との連携
  - … 定期券利用者が大幅増（H21と比較し約16%増加）
- 地下鉄・市バス応援キャラクターを活用したイメージアップ戦略の推進



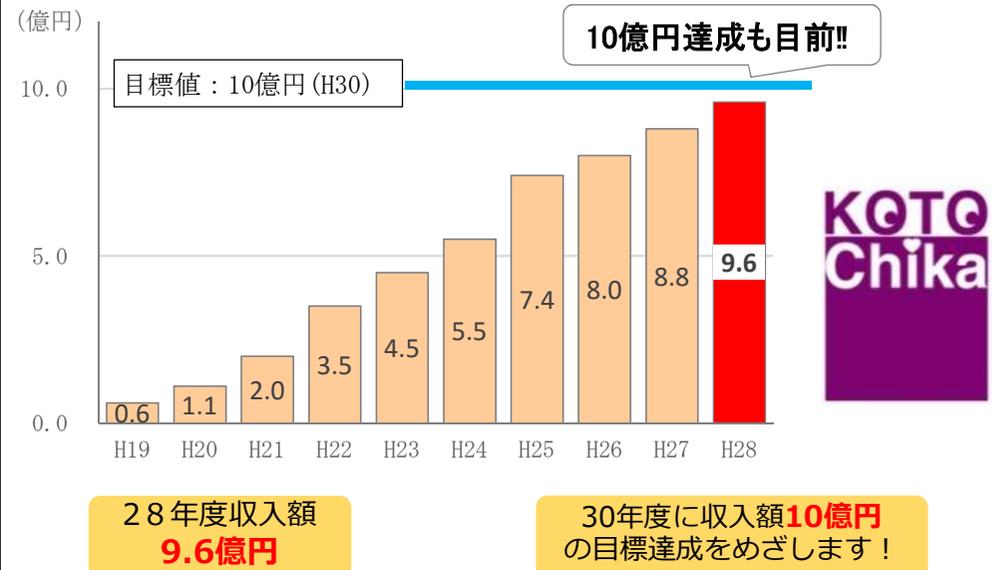
平成29年春の地下鉄利用促進ポスター  
（左から「太秦麗」「小野ミサ」  
「太秦萌」「松賀咲」）

### 【駅ナカビジネスの拡充】

駅ナカビジネスによる年間収入を10億円にするという目標を掲げ、積極的に展開

- ・地下鉄駅構内への「コトチカ」の展開
  - ⇒ 四条（H22）, 烏丸御池（H23開業, H27増床）  
京都（H24開業, H28増床）, 三条京阪（H25）  
山科・丸太町（H26）, 今出川（H27）,  
北大路（H29中の開業を目指して整備） など
  - 簡易店舗を合わせて12駅に50店舗を展開
- ・その他, 自動販売機, ATMの設置など利便施設を拡充

◎駅ナカビジネス収入の推移



## 4 今後の取組の検討に当たって

市バス・地下鉄事業が将来にわたり安定的な経営を確保し、京都のまちづくりを支えるインフラとしての役割をしっかりと果たしていくためには、以下のような事項を十分に踏まえ、今後の取組の方向性を検討することが必要です。

### 今後の経営を考えるに当たっての諸課題

#### 市のまちづくりの基本方針

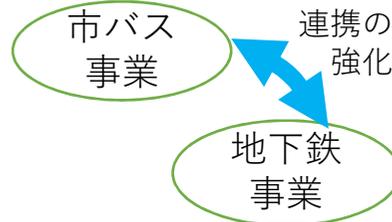
人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進 (P.20)  
 「はばたけ未来へ・京プラン」  
 「「歩くまち・京都」総合交通戦略」  
 →市バス・地下鉄をはじめ公共交通全体のネットワークを活かす視点に立ち、乗継利便性の向上などにより更なる公共交通全体での利用を促進

#### 交通局に求められている取組

安全対策の強化  
 →烏丸線可動式ホーム柵の全駅設置など  
利便性等の向上  
 →・ICカードの普及促進  
 　・バス待ち環境の向上 など  
沿線開発の進展や、地域のモビリティ・マネジメントの動向との連携  
 →地域のまちづくりに資する路線・ダイヤの充実

#### 市バス・地下鉄事業経営ビジョンの策定

##### 交通局による一体経営



##### 経営基盤の強化

- ・増収増客策
- ・投資的経費の平準化等、計画的な財政運営

→市バス：自立経営の堅持  
 地下鉄：累積資金不足の増加の抑制

##### 市バス・地下鉄の機能強化

- ・安全対策の強化
- ・利便性、お客様サービスの向上

#### 事業を取り巻く環境と課題

##### 設備等の老朽化対策 (P.22)

→・市バス事業では、今後多数のバス車両更新等のため、多額の費用が必要  
 ・地下鉄事業でも、老朽化に伴う車両・設備更新費用が今後大幅に増加

##### 市バスの混雑の緩和 (P.24)

→・輸送力増強には車両の収容のための新たな用地確保が必要  
 ・地下鉄など、他の公共交通も「上手に」組み合わせてご利用いただけるよう誘導が必要

##### 地下鉄事業の重い企業債償還負担 (P.25)

→経営健全化団体からの脱却後、経営健全化出資金がなくなるため、累積資金不足が大幅に増加

##### 社会情勢

→・バス運転士の全国的な不足  
 ・少子高齢化の進展 など

## 4-1 市のまちづくりの基本方針

### 1 「はばたけ未来へ！京（みやこ）プラン」

- 平成23年度から10年間の都市経営の基本となる「はばたけ未来へ！京プラン（京都市基本計画）」における11の重点戦略の一つとして、『人と公共交通を優先する「歩いて楽しいまち・京都戦略」』を掲げています。
- この戦略を実現するため、実施計画第2ステージ（平成28～32年度）において「既存公共交通の再編強化」の柱の下に掲げられた取組を、交通局として積極的に推進していく必要があります。

#### ◇「柱1 既存公共交通の再編強化」に掲げる交通局の取組

##### 地下鉄・市バス等の増客に向けた全市的取組の推進

公共交通を核としたまちづくりの推進，地域・大学等との連携など

##### 市バス・地下鉄の安全性の更なる向上

事故防止の取組，地下鉄烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置を目指した自動列車運転装置搭載の新型の車両導入着手など

##### 市バス・地下鉄の利便性向上

市バスの路線・ダイヤの充実，均一運賃区間の拡大，ICカードによる定期・乗継割引サービス導入など

##### バス待ち環境の更なる向上

地域・事業者の協力によるバス待ち空間「バスの駅」，接近表示器等の整備促進

##### 駅の魅力向上と賑わいの創出

地下鉄の駅ナカビジネス等の積極的な展開

#### ◇共汗指標（数値目標）

地下鉄の1日当たりの旅客数

32.7万人（21年度）



35.9万人（26年度）



目標 37.5万人

〈30年度増客目標の前倒し達成が目標〉

◆ 28年度に2年前倒しで目標を達成

◆ 新目標「地下鉄・市バスお客様1日80万人」を掲げ、公共交通利用者の増加に向け取組を推進

## 2 「歩くまち・京都」総合交通戦略

- 京都市では、平成22年1月に「歩くまち・京都」総合交通戦略を策定し、「人が主役の魅力あるまちづくり」を推進し、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現を目指しています。
- 市バス・地下鉄は市内の公共交通の6割を担う基幹的な公共交通機関として、数値目標である「非自動車分担率80%超」の実現に向け、市バス・地下鉄をはじめ、民間の鉄道やバスも含めた公共交通全体のネットワークを活かす視点を持ち、更なる公共交通利用者の増加に向けた積極的な取組を推進していくことが求められます。

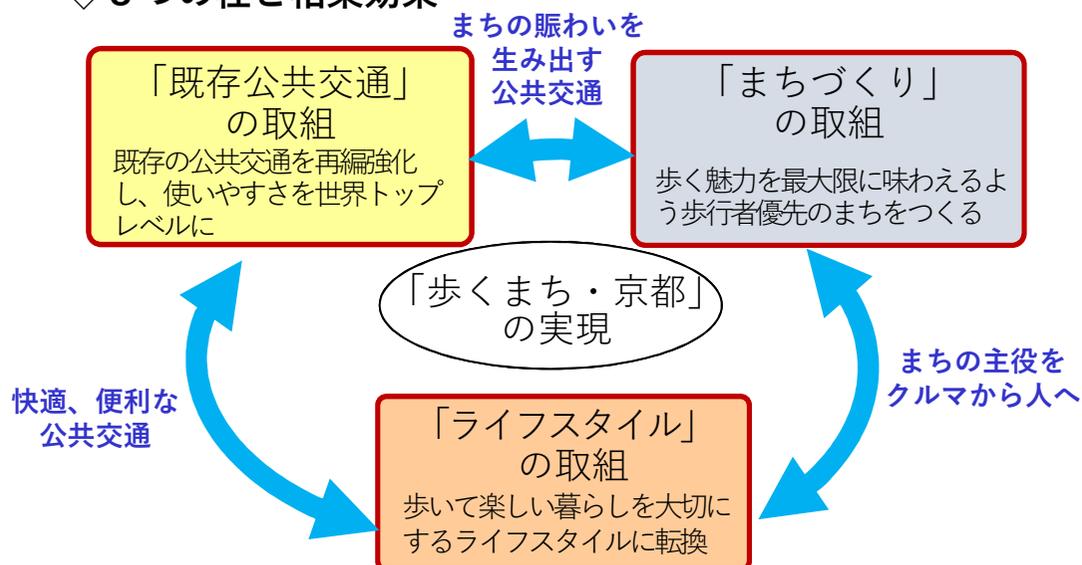
### ◇基本理念

- ・クルマを重視した街と暮らしを、「歩く」ことを中心としたまちと暮らしに転換する。
- ・「国際文化観光都市」であると同時に、まちの賑わいを生み出す都市であり続けることを目指す。

### ◇数値目標

	目標(H32年)	H28年 (市独自集計)
非自動車分担率	80%超	78%
自動車	20%以下	22%
鉄(軌)道	20%	22%
バス	10%	6%
徒歩・二輪	50%超	50%

### ◇3つの柱と相乗効果



### ◇「歩くまち・京都」総合交通戦略実施プロジェクトに掲げる取組

#### バスの利便性向上施策

バス系統再編, バスダイヤ改善, 市バスの均一運賃区間の拡大

#### バスの走行環境の改善施策

バス走行空間改善, バス停環境改善

#### 鉄道の利便性向上施策

鉄道事業者間の連携, 地下鉄の利便性向上, 鉄道ダイヤの改善, 鉄道施設の整備

#### 鉄道・バスの連携施策

ネットワークの連携強化と乗継利便性向上, 多様な料金施策

#### バリアフリー化の推進

事故防止の取組, 地下鉄烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置を目指した自動列車運転装置搭載の新型の車両導入着手

## 1 設備等の老朽化対策

## &lt;市バス会計&gt; 多数のバス車両更新等への対応

- 市バス会計では、次期経営ビジョン期間中に更新年数の18年を経過するバス車両が全体の約7割(530両)に上り、その更新に多額の費用を要することが見込まれます。
- 加えて、混雑緩和に向けた輸送力増強には新たな車両の購入が必要であり、またバス運行に関する設備類の老朽化に伴う更新も想定され、これらに多額の費用を要する見込みです。次期経営ビジョン期間では、これらの設備投資により減価償却費と企業債の償還負担が大きく増加します。
- 平成23年度までは、バス車両購入費に対し一般会計からの任意補助金がありました。今後は交通局が自力で黒字基調を堅持していく必要があるため、設備更新について、経営を悪化させないよう事業費の平準化等を図り、計画的に進めていく必要があります。

## ◎更新が必要なバスの車両数と事業費

21~27年度 購入台数(実績) ※増車40両分を含む
<b>164両</b> (単純平均23両/年)

大幅に  
増加

31~40年度 更新対象車両数 (※) (H13~22購入車両)
<b>530両</b> (単純平均53両/年)

※バス車両を、原則として現在の更新年数である18年で更新とした場合の車両数

- ・27年度実績では、車両1台約2,200万円 ⇒ 10年間で120億円程度が必要です。
- ・輸送力増強には新たな車両購入が必要であり更に多額の費用を要します。

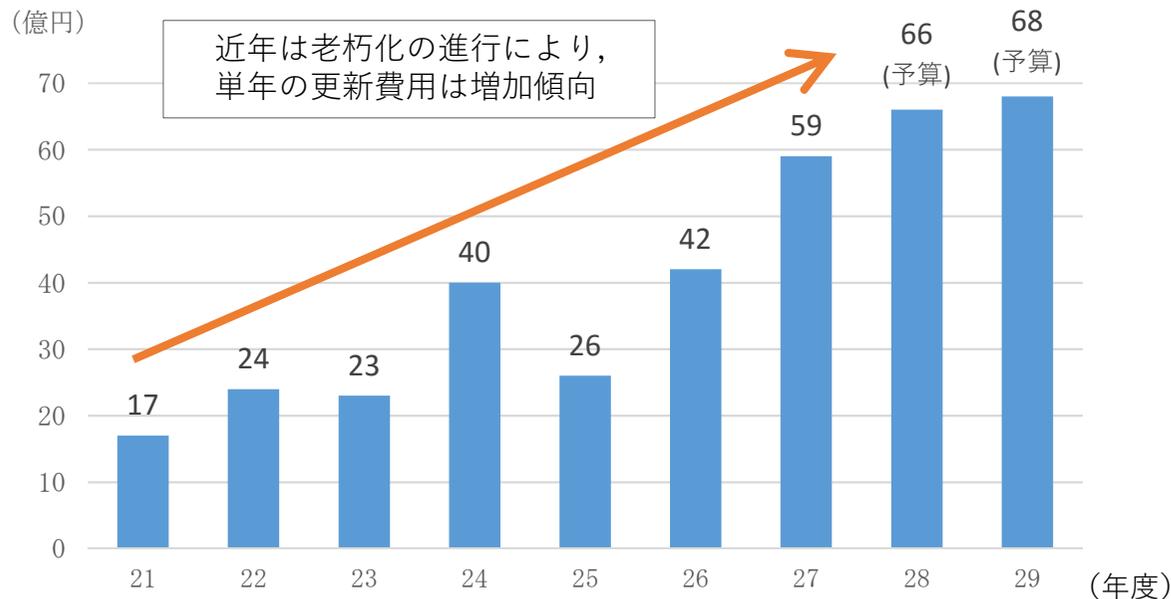
経営健全化計画で、バスの更新年数を延伸(14年→18年)したことから、更新車両数が抑制されてきました。

- ・長年使用した車両の更新時期が重なります。
- ・18年使用する場合でも、法定の耐用年数は5年のため、5年間で費用を計上(企業債も同年数で償還)する必要があり、財政負担が集中します。

## <地下鉄事業> 地下鉄車両・設備の老朽化への対応

- 地下鉄会計では、開業後35年を経過した烏丸線について、車両や設備の老朽化に伴う更新のピークが続く中、東西線についても開業後20年を経過し、多くの設備が更新時期を迎えることになることから、現行経営健全化計画期間（平成21～30年度）中の事業費（約424億円）に比べ、施設・設備の更新費用が大きく増加することが見込まれます。
- この他にも、次期経営ビジョンの期間中には、烏丸線可動式ホーム柵の全駅設置を見据えた烏丸線の車両更新（約110億円）なども予定されています。また、烏丸線の全駅に可動式ホーム柵を設置する場合には、車両更新費用に加えて更に100億円規模の事業費が必要となると見込まれ、今後、施設・設備の更新に多額の費用を要することが見込まれます。
- 設備更新を着実に進めしっかりと安全性を確保するとともに、できる限りの長寿命化を図るなど、事業費の精査と平準化に努める必要があります。

◎これまでの地下鉄の設備更新等費用の推移



◎地下鉄の開業後経過年数

区間		開業	29年度末経過年数
烏丸線	北大路～京都	昭和56年	36年
	京都～竹田	昭和63年	29年
	北山～北大路	平成2年	27年
	国際会館～北山	平成9年	20年
東西線	醍醐～二条	平成9年	20年
	六地蔵～醍醐	平成16年	13年
	二条～太秦天神川	平成20年	10年

## 2 市バスの混雑の緩和

- 近年のお客様数の大幅な増加により、市バスの一部系統において車内の混雑度が高まり、日常生活でご利用になる市民の皆様や、国内外から京都を訪れたお客様にとって、市バス利用における快適性が低下している状況が生じています。
- これまでからバス車両の増車をはじめとする輸送力の増強に努めていますが、今後も更なる混雑緩和に向けて取り組む必要があります。

### ◎ 混雑緩和に向けた取組（平成29年度）

- ①路線・ダイヤの充実  
平成29年3月実施の新ダイヤで4両の増車、主要系統を増便
- ②臨時バスの運行拡充  
新たにバス停に設置した「モニター用カメラ」を活用することで、混雑状況に応じて機動的な臨時バスの増便を実施
- ③車両における対策  
購入する全ての車両について、乗車定員の多い「ラッシュ型（車両後部の通路幅が広い車両）」を導入（平成23年度以降継続）
- ④京都市バス「おもてなしコンシェルジュ」による案内活動の充実  
鉄道とバスを組み合わせたルート、手ぶら観光カウンターのご案内など
- ⑤「前乗り後降り」方式の検討着手  
前扉を乗車口として先に運賃をお支払いいただき、中扉からスムーズに降車いただける方式の導入に向け、実証実験を実施
- ⑥市バス・京都バス一日乗車券カードの価格適正化及び京都観光一日乗車券等の値下げの実施  
市バスの集中利用から、お客様に「上手に」市バス・地下鉄をご利用いただけるよう誘導

### 【更なる輸送力増強に当たっての課題】

更なる輸送力増強に当たっては、

- ・営業所にこれ以上の車両収容スペースがなく、新たな用地取得等の投資が必要
- ・大型二種免許取得者が減少し、全国的に運転士の不足が課題となっている中、委託先を含め必要なバス運転士の確保が必要

などの課題を踏まえ、今後の方針を定めていく必要があります。

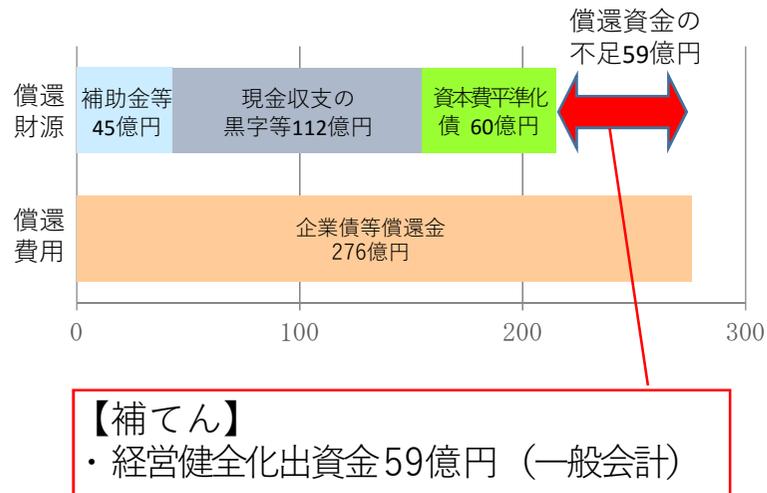


混雑緩和は、喫緊に解決すべき課題と認識しており、引き続き的確な対策を講じていく必要があります。

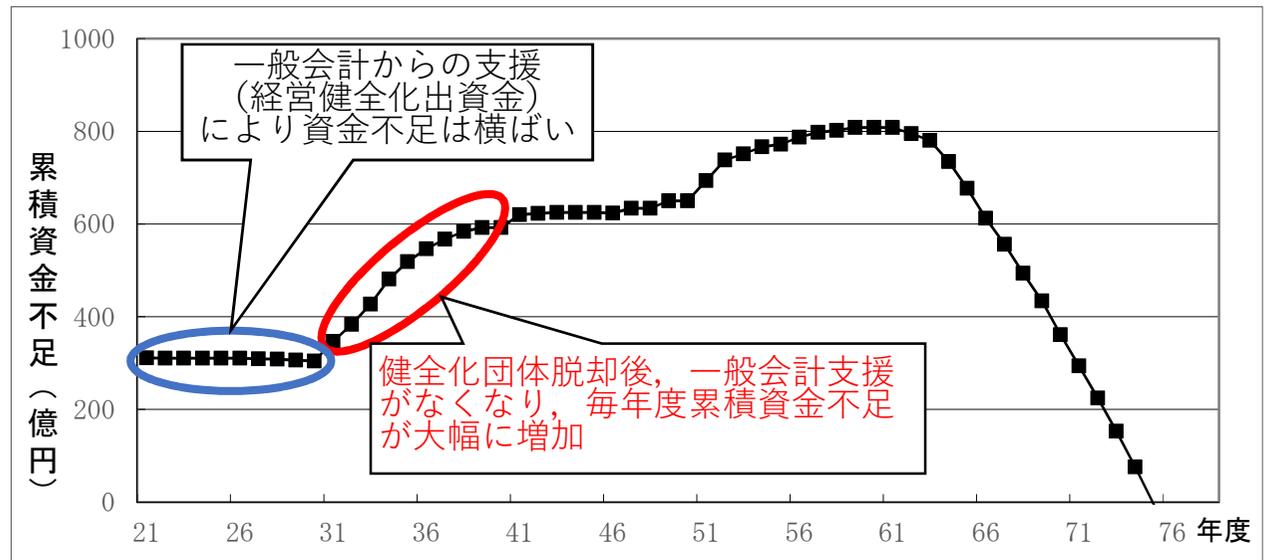
### 3 地下鉄事業の重い企業債の償還負担

- 地下鉄会計の企業債等残高（28年度末現在）は、約3,764億円の巨額に上っています。
- 平成28年度の経常損益、現金収支は黒字になっていますが、企業債の償還に必要な資金は大幅に不足しており、一般会計からの特別な出資金などで埋め合わせている状況にあります。
- この不足額を埋め合わせていた一般会計からの支援（経営健全化出資金）は、経営健全化団体からの脱却に伴い終了するため、今後、累積資金不足（一時借入金）が増加していきます。
- 現行の経営健全化計画でも、健全化計画を達成した後に累積資金不足が増加し、最大815億円（平成59年度）に達すると見込まれています。
- 今後も地下鉄設備の老朽化に伴う更新に関して多額の企業債の発行が見込まれる中、この資金不足の増加をどのように抑制していくかが大きな課題です。

◎企業債等償還財源の状況（28年度）



<参考> 経営健全化計画における累積資金不足の推移見通し



※ 現在の経営状況を基にした今後の見通しについては、交通局内で収支見通しを算定のうえ、次回以後にお示しします。

## <今後のスケジュール>

年度	回	時期（予定）	議題等	備考
平成 29年度	第1回	8月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諮問</li> <li>・ 事業の概要と沿革，これまでの経営健全化等の取組経過，経営の現状と課題等について</li> <li>・ 今後の検討に必要な視点について</li> </ul>	
	第2回	11月頃	経営ビジョンの取組の方向性について	
	第3回	1月頃	経営ビジョンの取組の方向性について	ここまでの議論を踏まえ，経営ビジョン骨子案を交通局内でとりまとめます。
平成 30年度	第4回	5月頃	経営ビジョンの骨子案（パブリックコメント案）について	パブリックコメント（市民意見の募集）を行います。
	第5回	9月頃	パブリックコメント結果を踏まえた経営の方向性について	
	第6回	11月頃	第5回までの議論を総括し答申のとりまとめ	第6回の委員会以降に答申をご提出いただき，答申を踏まえ年度内に交通局で経営ビジョンを策定します。

※ 検討委員会は原則公開で行い，資料及び議事録はホームページで公表します。

※ 検討委員会の開催状況については，適宜京都市会に報告を行います。

## <用語の説明>

用語	説明
経常損益	主たる営業活動により生じた経常収益（運賃収入，広告料，補助金など）と経常費用（人件費，経費，減価償却費，支払利息など）を差し引きしたものです。
現金収支	経常収支から現金が不要な減価償却費及びこれに係る長期前受金を除いたものです。
累積欠損金	毎年度の収益と費用の収支差を積み上げたものです。
累積資金不足	日常の運転資金不足額のことであり，言い換えれば，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です。
資金不足比率	公営企業の事業規模（料金収入の規模）に対する資金不足の比率（累積資金不足÷営業収益で算出）であり，経営状態の悪化の度合いを示す指標です。この比率が基準（20%）以上になれば「経営健全化団体」になります。
経営健全化計画	資金不足比率が経営健全化基準（20%）以上となった場合に，財政健全化法に基づき議会の議決を得て策定する必要がある，経営の健全化（資金不足比率を20%未満にすることを目標）のための計画です。
企業債	地方公営企業が建設，改良事業などに要する資金に充てるために起す地方債（借入金）のことです。
経営健全化出資金	財政健全化法に基づく経営健全化団体について，累積資金不足の増加抑制のために，国制度に基づき一般会計が地方債を発行して行う出資です。
資本費平準化債	地下鉄の建設等に要した借入金について，年度間の元金負担の平準化を図る制度です。
任意補助金	財政支援の性格をもつ他会計からの補助金で，国が基準に定める以外のものです。

