

京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン 骨子案 の概要

1 経営ビジョンの体系

～ 市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄 ～

交通局の
役割

ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」をリードする主要交通インフラとして、人口減少社会に挑戦する本市のまちづくりの核として、市民の皆様の生活と都市活動をしっかりと支えます。

〈事業を取り巻く状況〉

- ・人口減少, 少子高齢化
- ・観光客数の堅調な推移
- ・公共交通優先のまちづくり
- ・厳しい市財政

〈取り組むべき課題〉

- ・バス運転士や整備士等の人材確保
- ・市バスの混雑対策
- ・可動式ホーム柵など安全対策強化
- ・地域主体の連携・交流との連携
- ・乗継利便性の向上

〈お客様の動向〉

- ・この間公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進により、人口は横ばいの中でも、市バス地下鉄のご利用は大きく増加
 - ・観光客数は近年高い水準で推移し、宿泊者数も増加、外国からの観光客は引き続き堅調に推移することが想定
- ⇒ 今後も引き続き、市バス・地下鉄のご利用を期待できる方の数は多くおられると考えられる

〈財政の現状と今後の財政需要〉

- 市バス**
 - ・現在の好調さは、設備更新抑制や人件費抑制効果の継続など好条件が重なったもの
 - ・今後、500両を超える車両更新をはじめ、その他の運営経費も増が見込まれる
 - 地下鉄**
 - ・未だ全国一厳しい経営状況の中、今後車両設備更新費用は700億円超の多額が必要
 - ・経営健全化対策出資金の繰入れの終了により、今後累積資金不足が大幅に増加
- ※ 市バスの輸送力増強や地下鉄の可動式ホーム柵など新たな取組には更に多額の財政需要

〈今後の方向〉

- これまでの取組の成果を踏まえ、安全・安心はもとより、引き続きお客様目線に立った利便性・快適性の向上に取り組み、より市バス・地下鉄の利用促進を図り、更なる増客につなげていく。
- このことにより、安定的な運営を継続して更なるサービス向上につなげ、市民の暮らしとまちの活動を支えていく。
- また、市バス・地下鉄について、市民の皆様にもしっかりと情報発信を行い、交通局の取組に対してご理解いただきながら、市民や民間事業者、行政が一体となって公共交通優先のまちづくりにつながるよう取り組んでいく。

〈これまでの経過〉

市民のご理解、ご協力をいただきながら取組を推進

市バス

全国の公営バス事業^(※)において、8割が赤字の中、「攻めの経営」により大幅な増客を実現し、唯一、一般会計の財政支援に頼らず黒字を堅持

※ 保有車両30両以上の乗合バス事業

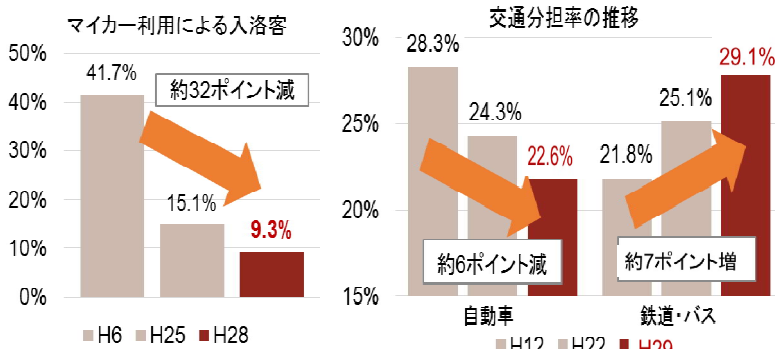
地下鉄

全庁一丸で1日5万人増客を実現し、経営健全化計画で見込んだ運賃改定を回避した上で、経営健全化団体からの脱却を実現できる見通し

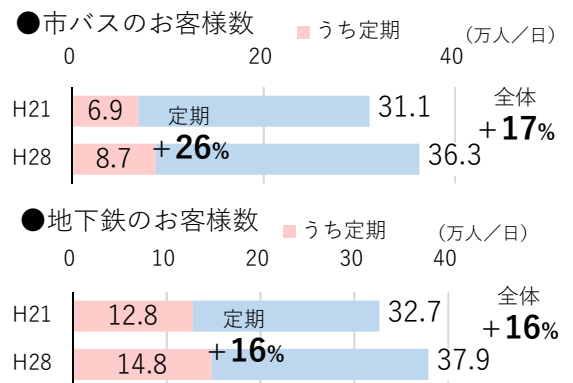
お客様の動向について

- この間、「歩くまち・京都」の推進と市バス・地下鉄の利便性向上の取組が相まって、マイカー利用による入洛客は大きく減少するとともに、自動車の分担率が低下して鉄道・バスの分担率が上昇し、京都の都市圏人口が横ばいの中でも、市民の方や、定期を利用される通勤・通学の方のご利用増に結びついています。
 今後は、高齢化の進展により、高齢の方のご利用の増加も見込まれます。
- 観光で京都を訪れる方は3年連続で5,500万人を超える高い水準で推移し、宿泊客数は過去最高となっておりますが、日帰りの観光客数は減少している状況もあり、引き続き観光客の動向に注視していく必要があります。
 一方、今後もアジア地域への観光客は引き続き増加が見込まれていることから、外国からのお客様は堅調に推移することが想定されます。
 ⇒ 引き続き、市バス・地下鉄のご利用を期待できる方は多くおられると考えられます。

[自動車分担率の低減]

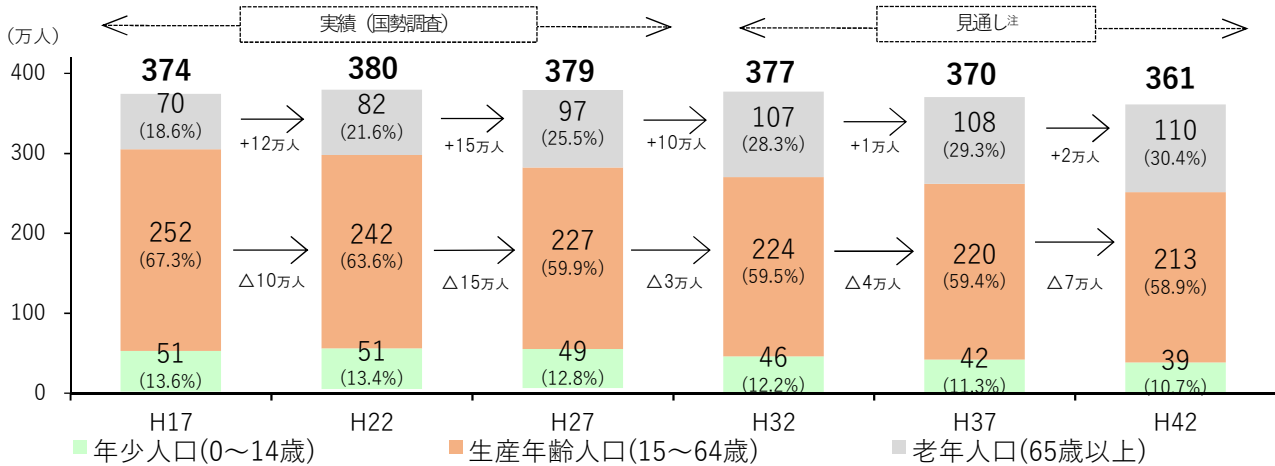


[市バス・地下鉄のお客様数 (H21-H28)]

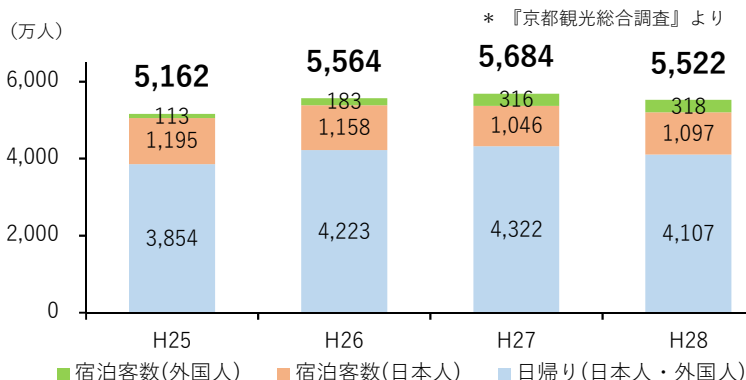


[京都市都市圏※の人口構造の推移 (実績・見込)]

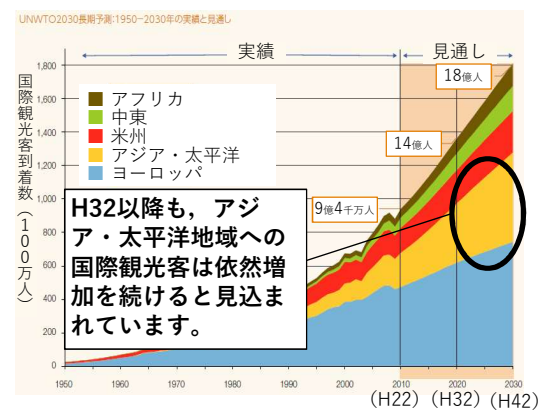
※ 京都市及び京都市に隣接する自治体、及び京都市への就業・通学者 (15歳以上) の割合が概ね5%以上の自治体



[京都市への観光客数の推移 (H25-H28)]



[国際観光客数の推移 (地域別)]



* UNWTO(国連世界観光機関)『Tourism Highlights 2016Edition』

市バス・地下鉄が、「経済性を発揮」しつつ、「公共の福祉の増進」を図るという公営企業経営の基本原則の下、以下の方針に基づき事業運営を進めます。

- 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を提供
- 民間交通事業者との連携強化により、市バス・地下鉄の経営力の向上を図りつつ、京都の公共交通全体での利便性向上の観点に立ちながら、「歩くまち・京都」の推進をはじめとした本市のまちづくりに貢献
- 中長期的な安定経営に向け、増収に重点を置き両事業一体で経営基盤を強化

市バス事業の方針

- 車両を増車しての増便やバス待ち環境向上など、利便性向上によりお客様の増を図るこれまでの「攻めの経営」が成果を挙げてきたことを踏まえ、引き続き、均一運賃区間の拡大に向けた取組をはじめ、民間とも連携してお客様の視点に立った積極的な利便性の向上策を推進し、より多くのお客様のご利用を目指す。
- 将来にわたり自立経営の継続を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上策を推進する。特に前半5年間は混雑対策に力点を置き施策を展開する。
- 今後見込まれる厳しい財政状況を市民の皆様にしかりと発信し、ご理解をいただきながら、市民ぐるみで利用促進と「歩くまち京都」の推進に向け取り組む。

[財政目標] ・一般会計からの任意の財政支援を受けない運営の継続
 ・10年間トータルでの収支均衡

地下鉄事業の方針

- 1日5万人増客実現の成果を踏まえ、民間事業者等とも一層連携し、更なる増客を図ることを柱に、将来にわたり安定的に運営できるよう経営の健全化を進める。
- 運賃改定を回避し、任意補助金に頼らない運営を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上を推進する。また、可動式ホーム柵については全駅設置を目指した取組を進める。
- 今後見込まれる厳しい財政状況を市民の皆様にしかりと発信し、ご理解をいただきながら、市民ぐるみで利用促進と「歩くまち京都」の推進に向け取り組む。

・運賃改定の回避（当面5年間は実施しない）（消費税引き上げに係る転嫁分を除く）
 [財政目標] ・累積資金不足の増加をできるだけ抑制し、将来の最大値を、経営健全化計画での見込額である概ね800億円程度に抑制
 ・有利子負債残高（企業債等残高＋累積資金不足）を着実に削減

安全運行の確保

事業の根幹である安全確保のため、引き続き日々の安全管理体制を強化するとともに、新たなハード対策や安全に関する啓発活動などを推進

[視 点]

- ・安全管理体制の強化
- ・安全輸送を支える環境整備
- ・災害対策の強化
- ・安全に関する啓発活動



安全運転訓練車による研修



四条駅で視覚障害者団体の皆様と共同で実施した啓発活動

より質の高いサービスの提供

どなたにもより満足していただけるサービスを提供できるよう、職員の接客向上やお客様の視点に立ったサービス改善等の取組を推進

[視 点]

- ・お客様接客の向上
- ・お客様ニーズを踏まえたサービスの向上



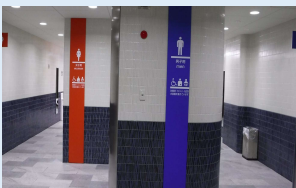
職員の自主研修として実施している、外国人教師から学ぶ「英会話出前講座」

利便性・快適性の向上

市民の皆様の快適なご利用環境を確保した上で、京都を訪れる方にも円滑にご利用いただけるよう、路線ダイヤの充実やわかりやすさの向上等の取組を推進

[視 点]

- ・利便性の高い路線・ダイヤ編成
- ・わかりやすさの向上
- ・快適なご利用環境の整備
- ・市バス・地下鉄のネットワークでの利便性の向上
- ・お客様サービスの拡充



リニューアルされたトイレ



まちづくりへの貢献

「歩くまち・京都」や「健康長寿のまち・京都」をはじめ本市の他の施策との融合を図りながら、モビリティ・マネジメントとの連携等に取り組み、公共交通全体の利便性向上の観点に立ち、交通インフラとしてまちを支える取組を推進

[視 点]

- ・ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進
- ・本市が推進する施策との連携



駅ナカアート（五条駅）



明治時代の輸送手段をイメージしたデザインの市バスアート車両

経営基盤の強化

今後も将来にわたり市民の足としての役割を果たしていけるよう、収入増に重点を置き中長期的な視点に立ち財政運営を行うとともに、組織力・職員力の向上に向けた取組を推進

[視 点]

- ・収入増加策の推進
- ・コスト削減策の推進
- ・施設等の計画的な保全による長寿命化
- ・両事業一体での財務体質の強化
- ・経営情報等の発信強化
- ・人材の安定的な確保
- ・職員の育成と組織力の向上



4 市バス事業の主な取組

引き続き、利便性の向上により増客を図る「攻めの経営」を推進するとともに、混雑対策にも重点を置き取組を推進

事業戦略1 安全運行の確保

▶ 市バスの更なる安全の徹底

「運輸安全マネジメント」制度に基づき、外部機関と連携した研修等、事故防止の取組を推進

事業戦略2 より質の高いお客様サービスの提供

▶ 「お客様満足度調査」の定期的な実施

お客様のニーズを把握し、利便性やサービス向上に役立てていくため、定期的に調査を実施

事業戦略3 利便性・快適性の向上

▶ バス車両増車による路線・ダイヤの充実、MMの推進

混雑への対応や更なる利便性の向上のため、バス車両を増車して路線・ダイヤの充実を推進

【バス車両増車に当たっての課題】

- ・ 現在保有する用地での車両の収容は限界に近く、今後大幅に増車する場合には新たな車庫用地を確保する必要があります。
- ・ また、全国的に、バス運転士の不足に加え、整備士についても不足の課題が生じており、退職者の補充も容易ではなく、委託先を含めて現状の事業規模を維持するための要員確保も厳しい状況になっています。増車に当たっては、さらにバス運転士や整備士の要員が難しくなります。

▶ バス待ち環境の更なる向上

バス接近表示器の更なる増設や、上屋・ベンチの新設・更新などを推進

▶ 「前乗り後降り」方式の拡大

100号系統以外の洛バスなど観光系統への拡大に向け取組を推進

▶ 旅客流動調査の実施

近年のお客様の大幅増など、現行路線・ダイヤが前提としている前回の調査（平成24年度）からのご利用状況の変化を踏まえ、改めて計画前半期間に調査を実施し、今後の路線・ダイヤ編成に活用

▶ 均一運賃区間の拡大に向けた取組

民営バス事業者とも連携し、お客様の利便性向上に向け、均一運賃区間拡大の取組を推進

▶ 観光系統への観光客の誘導

観光系統のわかりやすさ等を高め観光客の利用を誘導

▶ フルカラーLED式の行先表示器の全車導入

▶ 市バスから地下鉄への利用促進

▶ ICカードの利用促進と各種乗車券の再点検

利用促進に向けたPRやICサービス拡充を推進するとともに、各種乗車券についてご利用状況なども検証しながら再点検

事業戦略4 まちづくりへの貢献

▶ 地域主体のモビリティ・マネジメントの取組との連携

▶ 民間事業者とも連携した公共交通ネットワーク全体の利用促進

▶ 次世代技術や新たな公共交通についての動向の注視・研究

自動運転等の次世代技術や新たな公共交通について、本市関係局とも情報共有を図りながら、その動向を注視・研究

事業戦略5 経営基盤の強化

▶ 施設マネジメント計画に基づく施設・建物の長寿命化

「施設マネジメント計画」を策定して予防保全に取り組み施設のライフサイクルコストを削減

▶ 経営情報等の発信強化

事業や財政状況をわかりやすくお示しする経営レポートの作成等、経営状況の発信を強化

▶ 人材の安定的な確保の取組

大型二種免許未取得者を対象とした市バス運転士の採用など、人材確保の取組を強化

<参考>ビジョンの取組と財政目標の達成に必要なお客様数の試算（収支の試算）

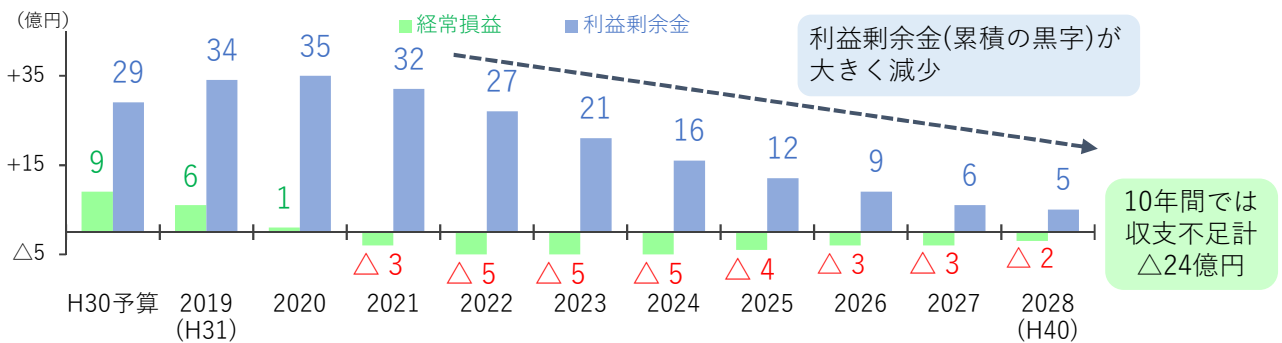
平成30年度予算数値を基礎として、ビジョン期間における新たな取組の財政需要等を一定の前提で見込み、財政目標を達成していくために概ねどの程度のお客様数の確保が必要かを検討しました。

[現状のサービスを維持する場合の収支の見通し]

お客様数が現状で推移し、現状の事業規模・運賃で経営を継続した場合には、経常損益は悪化し赤字に

500両を超える車両や設備更新費用の集中などにより、経常支出が大きく増加して経常損益は赤字となり、10年間の合計では△20億円を超える収支不足額が生じる見込みです。

◆ 現状の事業を継続し、お客様数が現状で推移する場合の試算



- ・ 10年間の収支不足の解消が必要
- ・ 輸送力の増強など新たな投資のための財源が必要

[ビジョンの取組と財政目標の達成に必要なお客様数の試算]

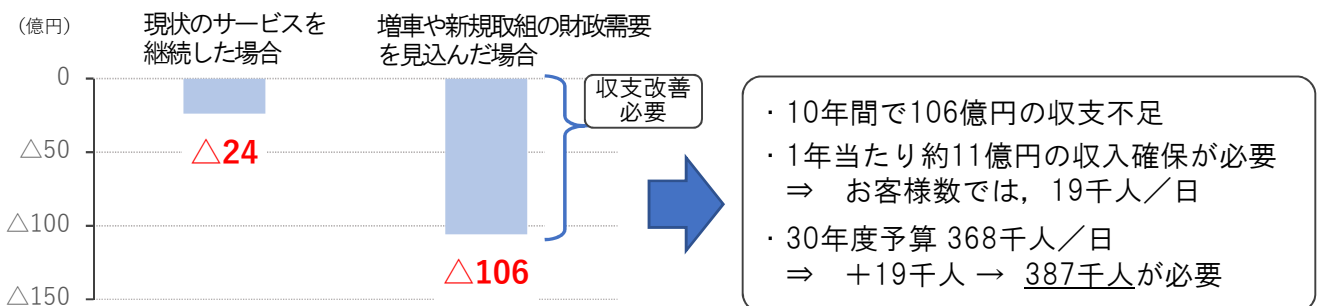
輸送力増強などの投資を行いながら、10年間合計での収支不足を解消していくためには、早期に1日当たりお客様数を、約2万人程度増加を図っていくことが必要

上記試算に加えて、輸送力の増強(※)など、新たな施策の財政需要を一定の前提で見込んだ場合には、10年間では合計106億円の収支不足が見込まれます。

この収支不足を解消するには、1年あたりでは約11億円の増収が必要となり、お客様数で見ると19千人/日の増が必要となります。

(※) 仮に過去3年間の増車(平均8両/年)と同程度の増車を継続し、5年間で40両の増車を行うとして試算

[10年間の収支不足額] ※お客様数が現状(30年度予算数値368千人)で推移する場合



未だ全国一厳しい経営状況の中、増収増客を中心とした経営の健全化と、安全性・利便性の向上の取組を推進

事業戦略1 安全運行の確保

▶ 烏丸線可動式ホーム柵の全駅設置を目指した取組

自動列車運転装置搭載の新型車両の導入など、引き続き取組を推進

【全駅設置に向けた課題】

- ・ 全駅設置には列車を定位置に停止させる装置を車両に搭載しなければなりません。営業運行を続けながら車両の新造や改造を行うこととなるため、長期にわたる綿密な計画を立てる必要があります。
- ・ また、相互直通運転を行う近鉄においては自社の駅で未設置である中で、車両の改造が必要となります。本市のみで解決できる課題ではなく、近鉄の理解と協力が不可欠です。
- ・ さらに、事業費は約100億円程度の多額を要するため、経営面からの検討や財源の確保が必要です。

事業戦略2 より質の高いお客様サービスの提供

▶ 「お客様満足度調査」の定期的な実施 <再掲>

事業戦略3 利便性・快適性の向上

▶ 烏丸線のダイヤの充実

更なる利便性の向上に向けたダイヤの充実を検討

▶ 駅の計画的改修と美化推進

烏丸線の駅トイレのリニューアルをはじめ、快適な駅空間に向け計画的改修と美化を強力に推進

▶ 烏丸線への新型車両の導入

烏丸線開業時から供用している9編成を、新型車両に更新

▶ わかりやすい情報提供の充実

車両の案内表示装置のリニューアルや、烏丸線駅ホームの行先表示装置の更新など、よりわかりやすい情報提供の充実を推進

▶ 市バスから地下鉄への利用促進 <再掲>

▶ ICカードの利用促進と各種乗車券の再点検<再掲>

事業戦略4 まちづくりへの貢献

▶ 民間事業者とも連携した公共交通ネットワーク全体の利用促進 <再掲>

事業戦略5 経営基盤の強化

▶ 付帯事業の更なる増収に向けた取組

駅ナカビジネスや広告料収入など、付帯事業の増収に向け取組を推進

▶ 施設マネジメント計画に基づく施設・建物の長寿命化 <再掲>

▶ 経営情報等の発信強化 <再掲>

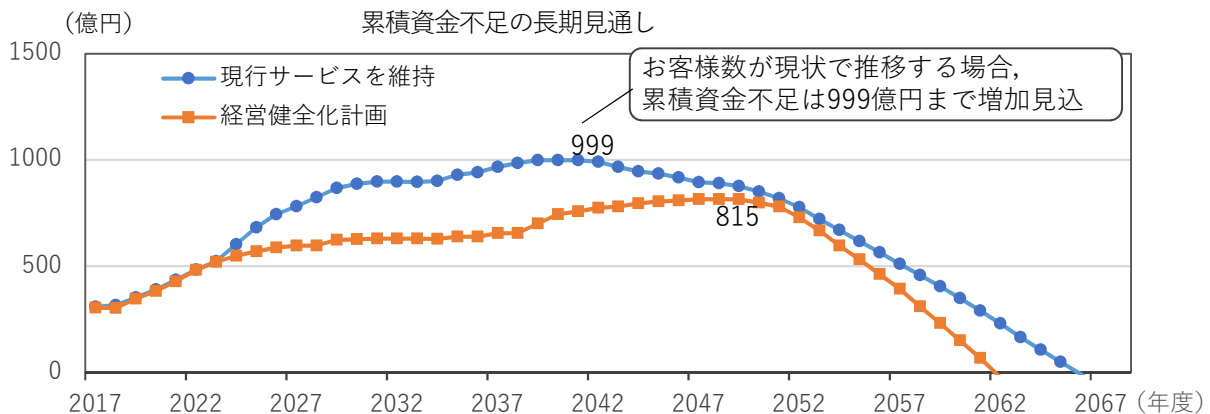
<参考>ビジョンの取組と財政目標の達成に必要なお客様数の試算（収支の試算）

平成30年度予算数値を基礎として、ビジョン期間における新たな取組の財政需要等を一定の前提で見込み、財政目標を達成していくために概ねどの程度のお客様数の確保が必要かを検討しました。

[現状のサービスを維持する場合の収支の見通し]

お客様数が現状で推移し、運賃改定を回避しつつ、現状の事業規模で経営を継続した場合には、累積資金不足の計画期間後の最大値見込は約1,000億円まで増加

経営健全化対策出資金の繰入れの終了により、累積資金不足は大幅に増加し、可動式ホーム柵の設置など新たな投資を見込まなくても、計画期間後の長期収支では約1,000億円近くまで増加することが見込まれます。



注 上記の「現行サービスを維持」した場合の試算には、一般会計からの任意補助金を見込んでいない。



- ・累積資金不足を、経営健全化計画における見込額である800億円程度までに抑制していくことが必要
- ・可動式ホーム柵設置など新たな投資のための財源が必要

[ビジョンの取組と財政目標の達成に必要なお客様数の試算]

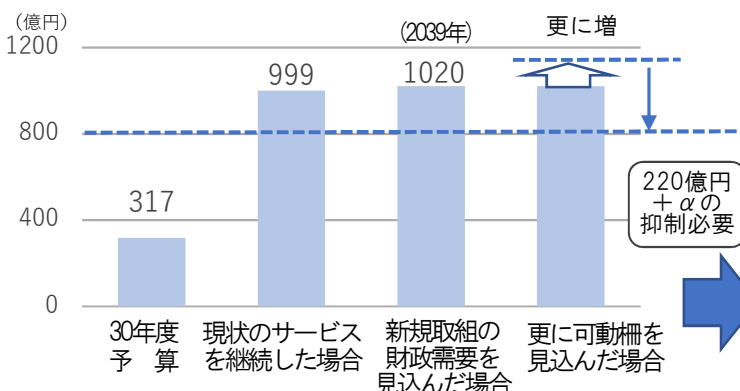
可動式ホーム柵の全駅設置などに取り組みながら、累積資金不足を800億円程度に抑制するためには、早期に1日あたりお客様数を、約2万人程度増加を図っていくことが必要

上記試算に加えて、新たな施策（可動式ホーム柵の全駅設置を除く）の財政需要を一定の前提で見込んだ場合、累積資金不足の最大値は約1,020億円程度（2039年）まで増加すると見込まれます。

これを800億円程度に抑制するには、2039年度までの21年間で220億円、1年当たりで約10億円の収支改善が必要となり、お客様数で見ると16千人/日の増が必要です。

更に、可動式ホーム柵の全駅設置には約100億円の事業費を要するため、更なるお客様数の増（+4千人程度）が必要であり、合わせて2万人程度のお客様数の増が必要です。

[累積資金不足の最大値] ※お客様数が現状（30年度予算数値393千人）で推移する場合



- ・累積資金不足を800億円程度に抑制するには、21年間で約220億円程度の増加抑制が必要
- ・1年当たり約10億円の収入確保が必要 ⇒ お客様数では、16千人/日
- ・30年度予算 393千人 ⇒ +16千人 → 409千人が必要
- ・可動式ホーム柵の事業費を勘案すると更なる増客（+4千人程度）が必要