

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

答 申 (案)

～ 持続可能な都市交通の維持とまちづくりへの貢献を目指して ～

平成 3 1 年 1 月

目 次

はじめに	1
第1 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における審議経過	2
第2 今後の経営の方向性について	
1 交通局が果たすべき役割	3
2 経営の基本方針	
(1) 両事業に共通する考え方	3
(2) 市バス事業	5
(3) 地下鉄事業	6
3 取組推進に当たり考慮すべき事項	
(1) 「安全運行の確保」について	
ア 安全を最優先とする事業運営	8
イ 安全輸送を支える環境整備	8
(2) 「より質の高いサービスの提供」について	
ア お客様ニーズの把握	9
(3) 「利便性・快適性の向上」について	
ア 市バスの路線・ダイヤ編成	10
イ バス待ち環境の整備	11
ウ 分かりやすさの向上	11
エ 市バスの混雑対策	12
(4) 「まちづくりへの貢献」について	
ア 公共交通優先のまちづくりへの寄与	13
イ 市内周辺部の市バス路線の利用促進	14
ウ 京都市が推進する施策との連携	14
エ 新たな技術への注視・研究	15

(5) 「経営基盤の強化」について

ア	更なる増収に向けた考え方	16
イ	料金・乗車券制度	17
ウ	コスト削減に向けた考え方	18
エ	制度等についての継続的な点検・研究	19
オ	経営情報の発信強化	19
カ	事業の担い手の確保・育成と安定した運営体制の構築	20
さいごに		21

はじめに

市バス・地下鉄は、1日当たり約75万5千人の方が御利用され、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、多様な都市活動を支えている。

過去、市バス事業では、モータリゼーションの進展や地下鉄の開業に伴う長期的な旅客数の減少、また地下鉄事業では、東西線の建設費の高騰と旅客数の伸び悩みにより、極めて厳しい経営を余儀なくされ、数次にわたり経営健全化の取組が実施されてきた。

平成20年度決算において、両事業ともに、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が策定され、健全化の取組が推進されてきた。特に地下鉄財政の健全化については、京都市財政の最大の課題として、取組の柱である地下鉄1日5万人増客の実現に向けて、交通局だけでなく、市役所全庁体制で取り組まれてきたところである。

その結果、市バス事業では計画より3年前倒しで経営健全化団体から脱却し、一般会計からの任意の財政支援に頼らない「自立経営」を実現するとともに、地下鉄事業では、1日5万人増客の目標を2年前倒しで達成し、計画より1年前倒しで経営健全化団体から脱却するなど、大きく経営は改善してきた。

しかし、これからの10年の経営環境は、極めて厳しいと言わざるを得ない。

市バス事業は、530両もの車両が更新時期を迎え、車両・設備の更新に200億円を超える多額の費用を要することに加え、バス運転士や整備士の担い手不足の影響により、委託料の大幅な増加や、管理の受委託に係る受託事業者の撤退や受託規模の縮小など、財政面と事業の担い手確保の両面で、経営の見通しは極めて厳しい。

また、地下鉄事業は、いまだ全国一厳しい経営状況にある中、車両・設備の更新に700億円を超える多額の費用を要するほか、一般会計からの経営健全化対策出資金の繰入れが終了することから、累積資金不足は大幅に増加する見通しである。

このような中、「市民の足」である市バス・地下鉄を将来にわたり安定的に運営し、京都のまちの活動を支える公共交通インフラとして、持続可能な京都のまちづくりのために、その役割をしっかりと果たしていかなければならない。

こうした状況を踏まえ、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では、様々な観点から今後10年間の経営の方向性について活発な議論を重ねてきたところであり、その結果をここに答申するものである。

第1 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における審議経過

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、「本委員会」という。）では、交通局から「京都市自動車運送事業及び高速鉄道事業の中長期的な経営計画に関する事項」についての諮問を受け、市バス・地下鉄事業の健全経営を確保しつつ、安全対策や利便性の向上はもとより、ひとと公共交通優先のまちづくりをはじめとした本市施策との連携等、様々な観点から、今後の経営の方向性を検討するため、この間、審議を重ねてきた。

第1回から第3回までの会議では、経営の現状分析や、今後の財政需要の見通し、今後の取組の方向性等について、交通局から提示された資料を基に幅広い観点から活発な意見交換を行い、大いに議論を深めてきた。そして、その後の第4回の会議では、それまでの審議を踏まえて取りまとめられた「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン骨子案」（以下、「骨子案」という。）について議論を行い、その審議内容を骨子案に反映し、本委員会としての今後10年間の経営の方向性についての考え方を取りまとめた。

その後、市民意見の募集や、市バス事業における、骨子案策定後のバス運転士や整備士の担い手不足の影響による委託料・人件費の増加や軽油価格の高騰など、大きな経営環境の変化を踏まえ、第5回会議において改めて活発な議論を行ったところである。

この審議経過を踏まえ、答申に当たっては、骨子案で取りまとめられた考え方を基に、第5回会議での審議の結果を加え、経営の基本的な方針と具体的に推進すべき項目について、本委員会としての考えを以下にとりまとめる。

[参考：検討委員会における審議内容]

	内 容
第1回	・市バス・地下鉄事業の概要 ・これまでの経営健全化や利便性やサービス向上の取組の経過 ・今後の経営を考えるに当たっての課題
第2回	・平成28年度の決算を基に他都市とも比較した経営の現状 ・増大する設備更新費用をはじめとした今後の財政需要の見通し ・これらを踏まえた今後の経営基盤強化の取組の方向性について
第3回	・今後の事業面での取組の方向性や具体的な取組について
第4回	・新たな経営ビジョンの骨子案
第5回	・経営ビジョン骨子案への市民意見募集の結果について ・骨子案策定以後の市バス事業の経営環境の変化と対応について
第6回	・答申案について

第2 今後の経営の方向性について

1 交通局が果たすべき役割

- 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である市バス・地下鉄は、人口減少社会に挑戦する本市のまちづくりの核として、市民生活と都市活動をしっかりと支える役割を果たしていくことが必要である。

(補足説明)

- ・ 市バス・地下鉄は、1日当たり約75万5千人の方が利用される市内の公共交通の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、多様な都市活動を支えており、京都のまちに欠くことのできない交通インフラである。
- ・ 今後、社会全体で少子高齢化や人口減少社会の進展が本格化する中、持続可能な社会を維持していくためには、市民の暮らしや都市活動にとって、京都の主要交通インフラである市バス・地下鉄は、更にその重要性を増していくと考えられる。改めてその役割を認識し、将来にわたりしっかりと役割を果たしていけるよう、今後の事業運営に当たるべきである。

2 経営の基本方針

(1) 両事業に共通する考え方

- 「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、今後10年間について、以下の方針に基づき事業運営を進めていくべきである。
 - ・ 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、質の高い便利で快適なサービスを提供
 - ・ 民間交通事業者との連携を強化し、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するとともに、市バス・地下鉄の経営力を向上
 - ・ 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
- 今後の厳しい経営状況をしっかりと発信し、市バス・地下鉄の一層の利用促進とひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現に向けた市民ぐるみの取組が推進されるよう市民の理解を得ることが重要である。

○ 交通事業の経営は、人口の動態や観光客の増減、燃料費の動向などに大きな影響を受ける。経営ビジョンの計画期間である10年の間には大きな環境の変化も考えられる。今後少子高齢化や人口減少社会の進展も本格化していく中で、京都市の都市経営の主体の一つである交通事業者として、人口減少等の課題にも挑戦し、緊張感を持って不断の経営努力を重ねつつ、取り巻く状況の変化をしっかりと踏まえて常に点検・見直しを行い、事業が持続可能なものとなるよう、的確な経営判断をしていくことが重要である。

(補足説明)

- ・ 市バス・地下鉄事業は、この間、コスト削減一辺倒ではなく、積極的な利便性の向上の取組や京都市役所全庁を挙げた増客の取組等、より多くのお客様に御利用いただくことを通じて、経営改善に向けて大きな成果を挙げてきた。
- ・ 今後も、これまでの成果を踏まえ、安全・安心を最優先にお客様目線に立ったサービスを徹底し、より多くのお客様に御利用いただくことを通じて安定的な運営を実現し、将来にわたり市民の足としての役割を果たしていくべきである。
- ・ 今後の事業運営に当たっては、市バス・地下鉄を同一の事業者が運営しているという強みを生かし、全体のネットワークをいかす視点で施策展開を考え、双方が補完し合って、全体としての事業の質の向上と経営基盤の強化を図っていくことが求められる。
- ・ 共に京都の公共交通インフラを担う民間事業者との連携を強化していくことが、公共交通全体の利便性の維持向上や御利用者の増加につながり、ひいては持続可能なまちづくりに貢献するものとなる。
- ・ 市民の足として欠かすことのできない市バス・地下鉄が今後車両・設備の更新に多額の費用を要することや、市バスの運転士や整備士など事業の担い手確保の問題、地下鉄の依然全国一厳しい財政状況など、今後見込まれる厳しい経営状況についてしっかりと情報発信を行う必要がある。あわせて、公共交通インフラの重要性や、その維持については市民の御利用があってはじめて可能となり、「歩くまち・京都」の実現につながるものであることについても、明確なメッセージとして発信し、市民の理解を得る必要がある。そのうえで、市民ぐるみの問題として共に市バス・地下鉄をはじめとする公共交通の利用促進に取り組んでもらえるように努めなければならない。

- ・ 交通事業の経営は、お客様の動向に加えて、金利や燃料価格の推移といった全国・世界規模の経済動向なども、経営に少なからぬ影響を及ぼすものであり、10年の間には大きな環境の変化も考えられる。今後少子高齢化や人口減少社会の進展も本格化していく中で、京都市の都市経営の主体の一つである交通事業者として、人口減少等の課題にも挑戦し、緊張感を持って不断の経営努力を重ねつつ、事業が持続可能なものとなるよう、取り巻く状況の変化をしっかりと踏まえ事業全般について常に点検、見直しを行う姿勢を持ちながら、的確な経営判断を行う必要がある。

(2) 市バス事業

- 「攻めの経営」が成果を挙げてきたことを踏まえつつ、バス運転士や整備士の担い手不足等を背景にコストが急激かつ大幅に上昇するなど、今後見込まれる厳しい経営環境の中、設備投資を伴う取組については財政負担に十分留意しながら進めるとともに、均一運賃区間の拡大に向けた取組を進めるなど、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御利用を目指すべきである。
- 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。特に経営ビジョンの計画期間の前半5年間は一部路線で生じている混雑対策に力点を置いた施策展開が必要である。
- 財政面では、今後極めて厳しい経営環境が見込まれ、黒字を維持していくことは困難な状況であるが、独立採算という公営企業経営の原則を踏まえ、まずは一般会計からの任意の財政支援を受けない運営を継続するとともに、安易な運賃改定に頼ることのないよう努力すべきである。
そして、将来に赤字を先送りしないよう、計画期間中に累積欠損金と累積資金不足を生じさせることなく、計画最終年度までに経常損益の収支均衡を実現できるよう取り組むべきである。
- 今後、大きな環境の変化が生じることも考えられるが、この場合には、市バス事業の持続性を重視し、事業・財政両面での的確な判断をしていくことが求められる。

(補足説明)

- ・ 市バス事業においては、ここ数年間好条件が重なったこともあり、好調な経営が続いてきたが、バス運転士や整備士の担い手不足を背景にコストが急激かつ大幅に上昇し、今後もコストは上昇することが想定され、これまでとは全く異なる経営環境に置かれることとなる。
- ・ 今後は厳しい経営環境となるが、「自立経営」の維持を目指しつつ、安全性や利便性など交通事業者として機能強化を図るとともに、喫緊の課題である一部路線で生じている市バスの混雑にも対策を講じていく必要がある。

- ・ 財政面では今後厳しさを増し、黒字を維持していくことは困難な状況であるが、独立採算という公営企業経営の原則を踏まえ、まずは一般会計からの任意の財政支援を受けない運営を継続するとともに、安易な運賃改定に頼ることのないよう努力すべきであり、これまでに確保した黒字を活用しながら、中長期の期間をかけて持続可能な財政運営を目指すという方向で取り組むことが必要である。
- ・ 今後、大きな環境の変化が生じることも考えられるが、この場合には、市バス事業の持続性を重視し、事業・財政両面での的確な判断をしていくことが必要である。

(3) 地下鉄事業

- 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べきである。
- 市会の議決を得て策定された経営健全化計画で予定されていた運賃改定（5%）については、これまでと同様、増客など健全化努力により、引き続き回避に努めながら、任意補助金に頼らない運営を目指しつつ、安全性、利便性、快適性の向上策を推進する。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ことが必要である。
- 財政面では、依然として全国一厳しい財政状況にあるが、将来にわたり安定的に事業を運営していくため、企業債等残高と累積資金不足を合わせた有利子負債残高を着実に減少させていくよう取り組むべきである。また、累積資金不足の増加についても、将来の最大値を経営健全化計画での見込額である概ね800億円程度に抑制していく必要がある。
- 今後、大きな環境の変化が生じた場合には、事業・財政両面での的確な判断をしていくことが求められる。

(補足説明)

- ・ 地下鉄事業は、この間、目標を上回る収支改善により、市会の議決を得て策定された経営健全化計画において予定されていた運賃改定（5%）を回避しつつ、1年前倒しで経営健全化団体から脱却することができたが、いまだ一般企業では考えられないほどの多額の企業債等残高と累積資金不足を抱え、また、累積資金不足は今後大きく増加していく見込みであり、全国一厳しい経営状況にあることに変わりはない。
- ・ 将来にわたり地下鉄事業を維持していくため、1日5万人増客目標を達成してきた成果を踏まえ、民間事業者等との連携強化により、更なる増客に向けた取組を推進する必要がある。また、引き続き、交通事業者として安全性や利便

性等について機能強化を図るとともに、社会的要請の高い可動式ホーム柵の烏丸線全駅への設置に向けた取組を進めていくことが必要である。

- ・ 財政面では、近年、現金収支は100億円規模の黒字を維持しており、経常損益についても少額であるが黒字を確保できるまでに改善してきている。引き続き健全化努力により運賃改定の回避に努めるべきである。一方で、事業が持続可能となるよう、事業を取り巻く環境の変化をしっかりと踏まえ、的確な判断をしていくことも求められる。また、経営健全化団体脱却後の大きな課題である企業債等残高と累積資金不足を合わせた有利子負債残高の総額を着実に減少させていくよう取り組むとともに、累積資金不足の増加についても、将来の最大値を経営健全化計画での見込額である概ね800億円程度に抑制し、安定的に運営できるよう取り組むことが重要である。
- ・ 今後、大きな環境の変化が生じた場合には、事業・財政両面での的確な判断をしていくことが必要である。

3 取組推進に当たり考慮すべき事項

今後 10 年間の市バス・地下鉄事業の運営において、具体的な取組を推進していくに当たり特に考慮すべきと考える事項について、以下のとおり示す。

(1) 「安全運行の確保」について

ア 安全を最優先とする事業運営

○ 交通事業者として最大の責務である「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ことを最優先に取り組んでいくべきである。

(補足説明)

- ・ 公共交通においては、お客様を安全に目的地までお運びすることが最大の責務であり、安全・安心に御利用いただけるよう取り組むことが最優先である。そのことを全職員が認識して日々の事業運営に当たるためにも、「安全運行の確保」を事業戦略として明確に位置付けるべきである。

イ 安全輸送を支える環境整備

- 老朽化が進む市バス・地下鉄の車両・設備について、安全性を確保し、将来にわたり良好に維持していくため、適切な保守点検と計画的な更新に取り組む必要がある。また、長寿命化のための対策を実施するとともに、安全性向上につながる新たな設備整備についても検討されるべきである。
- 地下鉄烏丸線への可動式ホーム柵については、全駅設置を目指し、自動列車運転装置を搭載した新型車両の導入など、引き続き取組を推進することが必要である。

(補足説明)

- ・ 市バス・地下鉄両事業ともに、厳しい経営状況にあっても、安全に関わる設備等の維持については万全を期すべきであり、老朽化が進む車両・設備について、保守点検を徹底するとともに計画的な更新を着実に進めていかなければならない。また、設備等について長期にわたり良好な状態を確保できるよう取り組むとともに、安全性を向上させるための新たな設備の整備についても、市バスでの安全運転訓練車の導入など、様々な取組を進めてきたところであるが、今後も引き続き検討されるべきである。
- ・ 安全・安心の視点から、全国的な課題となっている可動式ホーム柵の設置については、全駅設置を目指し、多額の費用を要するなど様々な課題はあるが、自動列車運転装置を搭載した新型車両の導入など、引き続き取組を推進することが必要である。

(2) 「より質の高いサービスの提供」について

ア お客様ニーズの把握

- お客様の立場に立った、おもてなしの心による丁寧な接遇を徹底するとともに、お客様のニーズにお応えし、質の高いサービスを提供することにより御満足いただけるよう取り組むことが重要である。
- 求められるサービスが多様化する中ではあるが、お客様満足度調査など様々な手法によりお客様の御利用状況やニーズを把握することにより、現状の評価をしっかりと行い、それに基づきサービスの充実や改善に取り組み、お客様満足度の向上に努めるべきである。

(補足説明)

- ・ ただ単にお客様を目的地にお運びするだけでなく、職員からの心のこもった接遇により、お客様に気持ちよく御利用いただき、御満足いただけるよう努めなければならない。
- ・ 日本を代表する国際文化観光都市である京都の公営交通事業者として、おもてなしの心を大切にされた丁寧な接遇を徹底し、お客様の御期待やニーズにお応えする質の高いサービスを提供できるよう、継続的に取り組んでいくべきである。
- ・ お客様から求められるサービスは多様化しているが、お客様満足度調査を実施し、また、日常的に得られるお客様の乗降データやお客様から直接頂く御意見等についても集約し、これらをうまく組み合わせ、交通局が提供しているサービスに対する評価を行い、それに基づき改善をしていくというようなPDCAを上手く回していく仕組みを考えるなど、積極的な取組が望まれる。

(3) 「利便性・快適性の向上」について

ア 市バスの路線・ダイヤ編成

- きめ細かく張り巡らせた現在の市バス路線については、京都のまちの特性に応じて長年にわたり形成されてきた利便性の高いものであり、市民に定着している。
- バス運転士や整備士の担い手不足など経営環境が厳しさを増す中、市民の利便性を大きく低下させないよう、路線をどのように維持していくのかは大きな課題である。
- これまで経営改善を進めるとともに、この10年間で系統数を74系統から84系統に、車両を760両から818両に増強し、路線・ダイヤの充実を図られてきた。今後はこれまでと異なる経営環境となっていくが、赤字路線を含め現在の路線をしっかりと維持しつつ、現有の車両・人員を最大限活用しながらあらゆる知恵を絞り、サービス向上に努めていくべきである。
- 今後に向けては、早期に旅客流動調査やお客様アンケート調査を行い、お客様の御利用状況やニーズを総合的に把握・分析し、公共交通全体のネットワークの状況も踏まえ、利便性と効率性を高める観点から、市バス路線の在り方を検討していくことが望まれる。

(補足説明)

- ・ 市バスの現在の路線は、循環系統が東西と南北の移動を主に担うとともに、市内中心部へ少ない乗継ぎで行くことができるきめ細かな利便性の高い路線網となっており、市民にも定着している。さらに近年では、平成24年度に旅客流動調査を実施し、この調査結果を踏まえ、平成26年3月以降既存の系統をいかしながら車両を増車して市バスの路線・ダイヤを充実させ、大幅な増客を実現してきた。
- ・ これまでの10年間で、市バスにおいては系統を74系統から84系統に、車両についても760両から818両に増強し、路線・ダイヤの充実を図ってきた。今後はバス運転士や整備士の担い手不足の影響や車庫用地の確保が難しいことを踏まえ、まずは赤字路線を含む現在の路線をしっかりと守りつつ、現有の車両・人員を最大限活用しながらあらゆる知恵を絞り、継続的に向上を図っていくべきである。
- ・ また、一部の黒字系統の収益により、その他の赤字系統についても維持することができているというのが現状であるが、今後コストが増加していくと、現在の黒字系統についても収益が厳しくなることが想定される。

- ・ これらのことを踏まえると、現在の市バスの路線の在り方は踏まえつつ、中長期的には、例えば重複する路線や、地下鉄や民間バスの路線と合わせて一つのネットワークとして、これをより効率的に機能させるための検討も必要となってくる。
- ・ このため、経営ビジョンの計画期間のできるだけ早い段階で旅客流動調査やお客様アンケート調査を実施し、お客様の御利用状況やニーズを総合的に把握・分析し、利便性を損なわずに効率化できる点はないか、民間事業者との連携を含めて、中長期的な視点から路線の在り方を検討していく必要がある。

イ バス待ち環境の整備

○ バス待ち環境は、市バスを御利用になるお客様にとって重要なものであり、これまでバス停上屋や接近表示器の設置等を積極的に進めたことにより、大きく向上してきた。今後経営環境はこれまでとは大きく変化するが、引き続き現行の設備の着実な更新やバスの駅など民間と連携した上屋整備をはじめとして、快適なバス待ち環境の整備にしっかりと取り組むべきである。

(補足説明)

- ・ バス待ち環境は、市バスを御利用になるお客様にとって重要なものである。交通局においても、これまで積極的にバス接近表示器やバス停上屋の設置等を進めてきた結果、全体としてはバス待ち環境は大きく向上している。
- ・ 今後はバス運転士や整備士の担い手不足を背景に、コストの急激かつ大幅な上昇が見込まれるなど、市バス事業は厳しい財政状況が見込まれるが、現行の設備の着実な更新やバスの駅など民間活力による上屋整備など、引き続き快適なバス待ち環境の整備に取り組むべきである。

ウ 分かりやすさの向上

○ どなたにも、よりスムーズに市バス・地下鉄を御利用いただけるよう、分かりやすさの向上に努めることが重要である。今後は、公共交通全体を一体的に捉え、お客様に市内公共交通のネットワーク全体をより上手に御利用いただけるよう、情報提供等を工夫していくことが必要である。

○ 今後、スマートフォンを情報提供に上手く活用していくことは重要な視点であり、市バス・地下鉄のスマートフォン向けの情報提供サービスについて、その利便性をしっかりとPRするとともに、より分かりやすい情報提供に努める必要がある。

(補足説明)

- ・ 市バス・地下鉄だけでなく民間事業者も含めて一体的な「公共交通」としてとらえ、混雑路線を回避するなどの視点で「5分歩けば別の路線がある」といった適切な情報提供も必要である。また、乗継ぎを前提とした地下鉄の利用促進を図る際にも、情報の提供がポイントとなり、例えばまだ少ない「バス停から駅」への案内サインの充実など、乗継抵抗の緩和に努めるべきである。
- ・ また、スマートフォンを御利用される方が非常に多い現状を踏まえると、市バス・地下鉄のスマートフォン向けの情報提供サービスについて、その利便性をしっかりとPRするとともに、引き続き様々な情報をしっかりと発信するなど、より分かりやすい情報提供に努める必要がある。

エ 市バスの混雑対策

- 市バスの一部路線で生じている混雑への対策については喫緊の課題であり、市民に快適に御利用いただけるよう取り組むとともに、多くの観光客の方の御利用が市バス路線全体の維持に寄与していることも踏まえ、市民利用と観光利用の調和を図ることが重要である。
- その際、同じく交通局が運営している地下鉄を含めた一体的なネットワークを最大限に活用できるよう、地下鉄への利用促進を図ることが重要である。
- 一定の効果を上げつつある「地下鉄・バス一日券」による地下鉄を組み合わせた利用促進をはじめ、「手ぶら観光」の案内、前乗り後降り方式の導入など、これまで様々な混雑対策に取り組まれており、今後も引き続き混雑対策に資する取組を推進していくべきである。

(補足説明)

- ・ 市バスの一部路線で生じている混雑への対策は喫緊の課題であり、これにしっかりと対処しなければ利用者離れも起きかねないことから、市民に快適に御利用いただけるよう取り組む必要がある。あわせて、この間の国内外からの観光客の御利用が好調な増客の一因となり、市バス事業における積極的な設備投資や、市民の生活路線の維持にも寄与してきたという側面も踏まえて、市民利用と観光利用の調和を図ることが重要である。
- ・ 取組に当たっては、まずは市バスと地下鉄のネットワーク全体をいかに活用し、地下鉄の利用促進を図っていくかの視点に立つことが重要である。この間、「地下鉄・バス一日券」を1,200円から900円に値下げしてその利便性のPRと販売促進が進められているが、引き続き、市バスと地下鉄を組み合わせた御利用をしっかりとPRしていく必要がある。
- ・ 乗車環境の整備として、前乗り後降り方式の導入はスムーズな乗降を期待できる方策として評価できる。また、混雑が想定される系統を運行する車両に

は、着席定員が減るというデメリットはあるものの、座席数を減らして立ちスペースや荷物を置くスペースを確保した車両の導入が進められている。これらの新たな車両について、運用状況を確認しながら、更なる導入拡大を検討する必要がある。

- ・ 大きな荷物の車内持込みへの対策は重要な課題であり、観光のお客様に対する「手ぶら観光」の御案内についても、市の関係部局や他事業者と連携して取組を進める必要がある。
- ・ こうした混雑対策で宿泊税の充当が可能なものについては、積極的に活用を図るべきである。

(4) 「まちづくりへの貢献」について

ア 公共交通優先のまちづくりへの寄与

- 京都市の目指す、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現に向け、交通事業者としての機能向上に取り組み、公共交通の利用者の増加、市バス・地下鉄における経営の安定にもつなげていかなければならない。
- また、公共交通優先のまちづくりは、交通局だけでなく市全体で取り組むべきものである。市民にも生活の足となる交通インフラを共に守っていかうとの思いを持ってもらい、市民ぐるみで取組を推進していくことが重要である。
- 交通局は、事業者として市の施策と連携していくことはもとより、引き続き民間事業者と連携し、公共交通ネットワーク全体での利用促進を図るという視点を持って取組を推進する必要がある。

(補足説明)

- ・ 京都市では、「歩くまち・京都」総合交通戦略に基づき、「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る。その中で、市バス・地下鉄は、本市の公共交通の約6割を担う基幹的な交通機関であり、果たしている役割は大きい。
- ・ 公共交通優先のまちづくりについては、交通局だけの仕事ではなく、市全体で取り組むべき大きな課題であり、都市計画局等としっかりと連携をすることにより、公共交通の充実と市バス・地下鉄の経営の安定を車の両輪として実現していくことが望ましい。
- ・ また、まちづくりの担い手である市民にも、都市機能である交通インフラを支えることが必要であることを御理解いただき、引き続き、事業者と一緒にあって交通インフラを作り、守っていくという思いを持っていただけるよう努めることが重要である。

- ・ これまでから取り組まれている民間事業者と連携した事業についても引き続き推進し、京都市の公共交通ネットワーク全体で利用促進を図るという視点も重要である。

イ 市内周辺部の市バス路線の利用促進

○ 今後経営状況が厳しくなる中、市民の足を維持していくためには、これまでのモビリティ・マネジメントと連携した取組により利用者の増加に結び付くなどの成果が上がっていることを踏まえ、引き続き交通事業者として区役所等の関係機関や地域と協働して市バスの利用促進に取り組むべきである。

(補足説明)

- ・ この間、モビリティ・マネジメントによる利用促進の取組が、市内周辺地域等で進められ、当該地域を運行する系統の御利用が増加するなどの成果があがっている。
- ・ このような、地域が主体となって実践されているモビリティ・マネジメントに、区役所、都市計画局をはじめとする関係機関と交通局が協働して取り組むことにより、単に赤字系統を削減・廃止するのではなく、一層の利用促進を図り赤字幅を縮小させ、経営改善を図ることが必要である。
- ・ 今後は厳しい経営状況が見込まれるが、そのような中でも市民の足である市バス路線を維持していくためには、お客様の御利用動向や収支の状況を踏まえつつ、これまでのモビリティ・マネジメントの成功体験を他のエリアにも広げ、積極的に活動される地域住民とともに、市バスの利用促進につなげていけるよう取組を推進するべきである。

ウ 京都市が推進する施策との連携

- 市バス・地下鉄は、京都の主要な公共交通インフラとして、これからの京都のまちづくりに貢献する事業運営を進めていく必要がある。
- 京都市では「持続可能な都市」を目指した検討が行われている。市民の足である市バス・地下鉄は、人口減少社会に挑戦する京都市の持続可能なまちづくりを支える重要な交通インフラであるという視点をしっかりと持って、役割を果たしていくことが求められる。
- また、京都市の重要政策との連携を常に意識し、例えば、観光については混雑対策や分散化、環境についてはCO2削減などの課題への積極的な対応、その他にも文化芸術の発信や大学のまち京都の推進など、市バス・地下鉄として果たすことができる役割を、今後の事業運営にしっかりと反映してもらいたい。

(補足説明)

- ・ 市バス・地下鉄は日々の市民生活に関わる交通インフラであり、「持続可能な都市」を目指す京都市のまちづくりに深く関わっている。
- ・ 観光や環境については、市バス・地下鉄と密接に関係しており、例えば観光では混雑対策や分散化、環境ではCO₂削減など、交通事業者として貢献できる課題の解決に積極的に対応していくべきである。
- ・ 文化の面では、地下鉄の駅構内の空間を活用することなどにより、市バス・地下鉄の魅力の向上とそれによる地下鉄の利用促進や観光情報等の発信、京都の文化芸術の発信に役立てることができる。
- ・ さらに、「大学のまち京都・学生のまち京都」の推進に向けて、学生の方の通学の足をしっかりと確保するとともに、大学側を巻き込んだ形で、学生にも交通局の事業やおもてなしに参加いただきながら、公共交通への理解と積極的な利用促進を図る必要がある。

エ 新たな技術への注視・研究

○ 自動運転やAIなど、数年前には想像もされなかった新たな技術の実用化に向けた動きが活発化しており、今後も社会が急速に変化し、交通システムにおいても大きな変化が想定される。今後の事業運営に当たっては、人口減少社会に挑戦する京都市のまちづくりを支える交通局が、しっかりと役割を果たしていくことができるよう、このような動きを十分に注視し、将来の事業への影響や事業への活用の可能性について、研究していく必要がある。

(補足説明)

- ・ 近年では、自動運転などの新たな技術について、様々な研究がなされるとともに、実用化に向けた動きも進んできており、今後も社会が急速に変化し、交通システムにおいても大きな変化が想定される。
- ・ 将来を見据えた際に、こうした変化に対応していくことは重要である。人口減少社会に挑戦する京都市のまちづくりを支える交通局が、しっかりと役割を果たしていくことができるよう、自動運転やAIなど新たな技術の動向についてしっかりと注視し、将来の事業への影響や、現在の事業において運転士等の担い手の不足、コストの上昇等様々な課題がある中で、将来的に事業に取り入れることができるものがないか研究していくことは、公営交通事業者として求められるところである。

(5) 「経営基盤の強化」について

ア 更なる増収に向けた考え方

- 収入の根幹となる運賃収入の増に向けて、まずは市バス・地下鉄のネットワーク全体で、より多くの方に御利用いただくことを目指し取り組むべきである。
- また、今後人件費や燃料費等のコスト増が見込まれる厳しい経営環境の中で、事業の運営に必要な収入を全体として確保していくためには、お客様増と併せて、割引や企画券などの料金や乗車券制度についても点検していくことが必要である。
- さらに、運賃収入以外でも、保有資産の有効活用等により全体で収益を上げることができないか、引き続き研究していく必要がある。

(補足説明)

- ・ 引き続き、より多くのお客様に御利用いただくことを目指して取り組むことが重要である。京都市では「地下鉄・市バスお客様1日80万人」の目標を掲げているが、この目標の達成に向けて、市バスの混雑の課題はあるものの、市民利用と観光利用の調和を図りつつ、公共交通ネットワーク全体で利用促進に取り組み、お客様増を実現していくべきである。
また、赤字路線については、沿線住民や事業者への積極的なPRに努め、より多くのお客様に御利用いただけるよう努めるべきである。
- ・ 公共交通の運賃収入における利益の幅は、決して大きくはない。厳しい経営状況となる中でも事業として継続させていくためには、今後は、運賃収入全体として収入を確保できるよう、お客様増を実現するための取組に加えて、割引や企画券などの料金や乗車券制度についても点検していくことが必要である。
- ・ 他の交通事業者においては、長期的な観点から、人口減少社会の到来を見据えて本業以外の収益が見込める関連事業の強化に取り組まれている。交通局においても、付帯収益につながる用地の有効利用などは、今後の経営環境を考えたときに重要な視点である。付帯事業については、これまでから駅ナカビジネスや用地の売却をはじめ、様々な取組をこれまで展開してきており、更なる収入増加の余地は少ないのかもしれないが、引き続き可能性を研究していくべきである。

イ 料金，乗車券制度

- 企画券や割引，定期券サービスなどの料金・乗車券制度は，交通事業者の経営の根幹に関わるものであり，お客様の御利用状況等に応じて，常に点検していくべきである。
- 現在の市バス・地下鉄では，様々な割引，企画券等により，普通運賃と比べてお得に御利用いただくことが可能となっている。特に，市バス事業においてはお得な「バス一日券」の御利用が多いことなどにより，普通運賃とお客様1人当たりの平均支払運賃には大きな差がある。今後，割引等について，料金・乗車券制度全体のバランスに留意しつつ，適正な料金を頂くという視点にも立ち，幅広い観点から検討していかなければならない。
- 今後は，ICカードでの御利用を促進していく中で，磁気カードによる企画乗車券等については廃止も視野に入れて検討を行うなど，乗車券全般が御利用者にとって分かりやすく，事業者としても効率的なものとなるよう再点検すべきである。

(補足説明)

- ・ 交通事業者の経営の根幹に関わる料金や乗車券制度について，お客様の御利用状況や提供しているサービスの内容など，常に様々な観点から総合的に点検する姿勢を持つことは，企業として当然必要なことである。
- ・ 現在の市バス・地下鉄では，様々な割引や企画券などにより，普通運賃と比べてお得に御利用いただくことが可能となっている。特に，市バス事業においては，お得な「バス一日券」の御利用が多いことなどにより，お客様1人当たりの平均支払運賃は普通運賃や他都市の運賃と比べても低くなっており，これは御利用者には望ましいことであるが，経営に必要な収入の確保の面で，事業者にとっては厳しいものとなっている。
- ・ 今後は，お客様増に加えて，1人当たりの平均支払運賃を確保していくという側面にも目を向けて，普通運賃と他の乗車券との価格差といった料金制度全体のバランスに留意しつつ，サービスに応じた適正な料金を頂くという視点は重要であり，当面の間600円としている「バス一日券」*の価格適正化についても検討が必要である。

〔 ※ 平成12年度に700円であったものを規制緩和対策として500円に値下げされ，平成30年3月から現行価格（600円）とされている。 〕

- ・ また、割引等については、限られた原資の中で在り方を点検することが必要であり、観光客など御利用回数が少ない方には正規運賃に近い価格で御利用いただくようにするなど、幅広い観点から乗車券制度を考える必要がある。
- ・ 現在、ＩＣカードと磁気券、紙券による様々な乗車券があり、多様なサービスが提供されている一方、お客様にとっては複雑で、事業者にとっては効率的ではない面がある。今後、ＩＣカードでの御利用を促進していく中で、磁気カードによる企画乗車券等については廃止も視野に入れて検討を行うなど、乗車券全般について再点検を行うべきである。

ウ コスト削減に向けた考え方

- 今後、更に効率的な事業運営に向けて、重複するサービスなどの点検・統合を図ることや、従来から進めてきた民間委託についてもコスト面から常に点検していく姿勢が求められる。
- また、設備の更新をはじめとした投資については、安全には最大限留意しつつ、後年度の過大な負担とならないよう、適切な規模で実施できるよう管理していく必要がある。

(補足説明)

- ・ 両事業ともに今後コストは増加し、厳しい経営状況となることが見込まれるが、交通局では人件費の削減をはじめ、これまでから相当な経営努力をしてきており、これ以上の大幅なコスト削減の余地は小さくなっているのが実情である。これまでの経営努力を含め、交通局の経営や取組状況について、市民にしっかりと説明し、理解を得ることが必要である。
- ・ このような中、効率的な事業運営に向けては、経営環境の変化に合わせた事業の実施手法の見直しなど、運営コストの総点検を行っていくことが求められる。例えばＩＣ化の推進に当たって磁気カードの見直しによるコスト削減を図るなど、重複する事務やサービスを見直していくことや、従来から進めてきた民間委託についても、事業の担い手不足を背景とした民間事業者のコストの増加傾向を踏まえ、財政効果等のメリットについて常に点検するなど、これまでの手法にとらわれない姿勢が求められる。
- ・ 設備投資についても、安全に最大限留意しつつ、後年度の過大な負担とならないよう、その総額を計画的に管理していくことが重要である。また、設備更新の集中による負担の平準化には、これまでの手法にとらわれず、リースの活用の可能性についても検討すべきである。

エ 制度等についての継続的な点検・研究

○ 事業の前提となる財務に関する制度等については、制度の趣旨は踏まえつつ、事業を推進していく上で課題となっているものがないかなど、様々な観点から点検に努める必要がある。そのうえで、本市の事業の実情に合っていない制度等については、これまでの考え方にとらわれず、国への制度改善要望を行うなど、積極的に行動していくべきである。

(補足説明)

- ・ バス車両は18年使用を基本としているが、車両購入に当たり借り入れる企業債の償還期間は、法定耐用年数の5年に制限されており、短期間に負担が集中してしまうが、これは民間にはない課題である。
- ・ 事業の前提となる財務に関する制度については、様々な観点から継続的に点検、研究し、このような民間にはない制約や、事業者共通の課題など、事業の実情に合っていないものについては、ハードルが高いかもしれないが、積極的に問題点を発信し、国に制度改善を求めるなどの対応を取るべきである。
- ・ また、制度の範囲内で、これまでの手法にこだわることなく、十分に工夫していく視点も求められる。例えば市バスと地下鉄で共通する費用の負担の考え方や、資金調達の方法など、事業環境が変化する中、現在のやり方が最も妥当なものとなっているか、点検し改善や工夫をしていく姿勢が必要であり、これまでの手法にとらわれず、設備投資に当たってのリースの活用の可能性など、様々な面から検討していくべきである。

オ 経営情報の発信強化

○ 今後経営環境が厳しさを増す中で、市バス・地下鉄を維持していくためには、市民ぐるみで市バス・地下鉄の利用促進と、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進に取り組んでいく必要がある。そのためには、市バス・地下鉄の経営状況や取組等について、市民や御利用者に御理解いただくことが重要であり、これらの経営情報の発信について、効果的な手法を検討していくべきである。

(補足説明)

- ・ 今後、市バス・地下鉄ともに、極めて厳しい経営状況となることが想定される中、市民の足である市バス・地下鉄を守っていくには、交通局の努力だけでなく、市民や御利用者の理解と協力が不可欠である。

- ・ これまで、地下鉄1日5万人増客の実現に向け市民ぐるみで取り組み、成功してきた体験をいかし、改めて、市バス・地下鉄を維持し、公共交通の利用促進を進めていけるよう、市民に交通局が置かれている経営環境や財政状況、推進している事業などについて、市民や御利用者に伝わるよう効果的な手法をしっかりと検討していくべきである。

カ 事業の担い手の確保・育成と安定した運営体制の構築

- 将来にわたり持続可能な経営を続けていくためには、事業の担い手をしっかりと確保し、安定した運営体制を構築することが不可欠である。
- 特に、バス運転士や整備士の不足が深刻化することが想定されることから、大型二種免許未取得者を対象とした採用などにより交通局自らが担い手を養成することに重点を置くとともに、女性の登用など、新たな取組を進め、年齢構成のバランスも踏まえて事業の担い手を確保・育成することが望ましい。
- また、バス運転士や整備士の不足が深刻化することが見込まれる中で、今後、市バスの管理の受委託の次回の契約更新に向けて、受委託先の事業者とも密に情報連携を図り、市バスだけでなく民間バスを含め、市全体での市民の足をどのように守っていくかの視点にも立ち、対応を検討していく必要がある。

(補足説明)

- ・ 交通事業を支える担い手の確保は、事業を安定的に運営していくうえで極めて重要な課題である。
- ・ 特に、バス運転士や整備士の不足が深刻化することが想定されることから、大型二種免許未取得者を対象とした採用などにより交通局自らが事業の担い手を養成することに重点を置くとともに、女性の更なる登用や柔軟な勤務体系の可能性など、新たな取組も検討すべきである。
- ・ また、これまで市バス事業において大きな成果を上げてきた管理の受委託については、バス運転士や整備士の不足が深刻化する中、受け手が確保できないという状況も生じている。
- ・ 今後、共に市民の足を担う民間バス事業者も含めて事業の担い手の確保が可能になるという前提があつてこそ、管理の受委託を継続していけるということも認識する必要がある。管理の受委託の次回の契約更新に向けて、受委託先と密に情報連携を図りながら、市バスだけでなく民間バスも含め、市全体での市民の足をどのように守っていくかの視点にも立ち、対応を検討していくことが重要である。

さいごに

京都市の公営交通事業の置かれた状況には引き続き厳しいものがあるが、ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現に向けた本市の発展を鑑みたとき、市バス・地下鉄の果たすべき役割に後退の余地がないことは論を待たない。

過去からの数次にわたる経営健全化の取組においては、厳しい経営状況への対応策として人件費をはじめ運営コストをいかに引き下げるかという経営の合理化の延長にある取組が主体であり、現にこのことが今日に至る市バス・地下鉄事業の効率的な運営の実現に大きく寄与してきたことは事実である。

しかし、これからの市バス・地下鉄事業は、これまでに直面したことのない未知の経営環境の変化を迎えることとなる。人口減少や少子高齢化が避けられない中、バス運転士等の不足の問題をはじめ、これまでの輸送サービスを支えてきた車両・設備の更新費用の大幅な増加や喫緊の課題である市バスの一部路線で生じている混雑への対応など、従来の手法を踏襲するだけでは容易に解決し得ない新たな課題が存在している。

こうした中でも、公共交通の中核を担う市バス・地下鉄サービスを持続可能なものとして維持していくことは、京都市のまちづくりにおいて不可欠である。そのためには、引き続き効率的な事業運営を目指しつつ、民間事業者も含めて広く公共交通全体でのネットワークを戦略的に組み合わせ最大限活用することなどにより、いかに多くのお客様に安全・快適・便利に御利用いただけるかということが、これからの公営交通に課せられた最大の使命である。このような強い信念のもと、今回、本委員会において、様々な審議を尽くして答申をとりまとめた。

6回にわたって開催された本委員会において、前半は市バス事業に関して比較的楽観的な状況判断の下で議論されてきた。しかし、車両や設備更新の詳細な見通し、あるいは深刻なバス運転士や整備士の不足等の社会環境の急激な変化を認識した後半においては、雰囲気が一変したことは否めない。このような状況においてバス事業並びに地下鉄事業を持続的に維持するためには、本答申で述べた方向が妥当であろうと考える。

一方、今回本委員会において審議してきた内容について、再度検討を迫られる恐れもある。例えば、京都市のバス路線網は、長年にわたる市民と交通局との議論の下で形成されてきたものであり、市民と京都市が造り上げた必然性の高いものである。しかしながら、今後、公共交通事業を維持するために更なる対策が必要となり、バス事業と地下鉄事業との抜本的な融合が迫られれば、再検討せざるを得ないであろう。さらに、民間事業者との新たな関係の模索も必要となろう。その際には、バス路線と地下鉄路線を種々の面から真に一体化させる、都市の装置としての

公共交通ネットワークの形成に正面から取り組み、新たな枠組みでバス事業や地下鉄事業を再検討することも必要であると思われ、それに対する準備も現時点で必要ではないであろうか。

最後に、経営ビジョンが目指すところを達成するためには、事業者における努力が必要となることはもちろんであるが、受益者である地域住民が自らの足を守り、育てていくという発想を持ち、積極的な役割を担っていただくことも同時に重要である。行政・交通事業者・地域住民の三者が一体となって、今後も市民の生活の足を守り育てていかれることを強く期待する。

(参考資料)

目 次

1	諮問書	1
2	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委員名簿	2
3	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 審議経過	3

交企総第23号
平成29年8月30日

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 委員長様

京都市公営企業管理者
交通局長 山本 耕治

京都市自動車運送事業及び高速鉄道事業の中長期的な経営計画に関する検討委員会への諮問について（写）

下記のとおり、貴委員会の御意見を賜りたく諮問いたしますので、御審議いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

記

1 諮問事項

京都市自動車運送事業及び高速鉄道事業の中長期的な経営計画に関する事項について

2 諮問の趣旨

交通局では、市バス・地下鉄事業の中長期的な視点に立った経営計画として、平成31年度から40年度までの10年間を期間とする新たな経営ビジョンを策定いたします。

市バス・地下鉄は、市民の皆様の暮らしと本市のまちづくりを支える重要な都市機能であり、今後も将来にわたって「市民の足」としての役割をしっかりと果たしていく必要があります。

そのため、新たな経営ビジョンの策定に当たり、市バス・地下鉄事業の健全経営を確保しつつ、安全対策や利便性の向上はもとより、ひとと公共交通優先のまちづくりをはじめとした本市施策との連携等、様々な観点から、両事業の今後の経営の方向性について、委員会の御意見を賜りたく、諮問するものです。

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 委員名簿

(敬称略, 五十音順)

氏名	役職・所属団体等
○ あおき まみ 青木 真美	同志社大学商学部教授
いずた ふみこ 伊豆田 富美子	京都市地域女性連合会常任委員
いのうえ まなぶ 井上 学	立命館大学衣笠総合研究機構 アート・リサーチセンター客員協力研究員 (元 平安女学院大学国際観光学部准教授)
いわい かずみち 岩井 一路	京都商工会議所観光産業特別委員会委員長 (株式会社ハトヤ観光代表取締役社長)
うの のぶひろ 宇野 伸宏	京都大学大学院工学研究科教授
おおにし たつひこ 大西 辰彦	京都産業大学副学長 (元 大学コンソーシアム京都運営委員会副委員長)
おか たみこ 岡 民子	株式会社ナベル 会長補佐 (元 常務取締役)
しんのう まいこ 新納 麻衣子	公認会計士
たかおか ひろゆき 高岡 宏行	南太秦自治連合会会長
◎ つかぐち ひろし 塚口 博司	立命館大学理工学部特任教授
とくだ あおい 徳田 葵	市民公募委員
はた とき 羽田 登喜	染色工芸作家 (友禅)
やまだ かずお 山田 和夫	一般社団法人 京都市老人クラブ連合会副会長
よしかわ ただお 川 忠男	サンケイデザイン株式会社 代表取締役 (元 京都市市民参加推進フォーラム委員)
よしかわ まい 川 舞	市民公募委員

【◎委員長, ○副委員長】

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 審議経過

平成 29 年 8 月 30 日（水）

第 1 回

- ・ 市長あいさつ
- ・ 委員長，副委員長の選任
- ・ 諮問

「京都市自動車運送事業及び高速鉄道事業の中長期的な経営計画に関する事項」

- ・ 市バス・地下鉄の事業概要やこれまでの取組の経過，今後の経営を考えるにあたっての課題について説明及び審議

平成 29 年 12 月 11 日（月）

第 2 回

- ・ 他都市とも比較した経営の現状，今後の財政需要，今後の経営基盤強化の取組の方向性について説明及び審議

平成 30 年 3 月 20 日（火）

第 3 回

- ・ お客様の動向，今後の事業の方向性と取組について説明及び審議

平成 30 年 6 月 11 日（月）

第 4 回

- ・ 経営ビジョンの骨子案について説明及び審議

平成 30 年 12 月 4 日（火）

第 5 回

- ・ 経営ビジョン骨子案への市民意見募集の結果，骨子案策定以後の市バス事業の経営環境の変化と対応について説明及び審議

平成 31 年 1 月 22 日（火）

第 6 回

- ・ 答申案の審議

