

第1回

(資料5)

# 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

令和3年6月14日  
京都市交通局

# 目次

## 中長期の経営計画について

- 1-1 経営ビジョンの財政面での計画見直し
- 1-2 計画策定の視点及び位置付け
- 1-3 計画の期間
- 1-4 本委員会について

## 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・地下鉄事業の運営の仕組み

## これまでの経営健全化の取組

- 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

## 市バス・地下鉄事業経営ビジョン

- 4-1 経営ビジョン策定の概要
- 4-2 経営ビジョンの全体像
- 4-3 経営の基本方針
- 4-4 5つの事業戦略とこれに基づく取組
- 4-5 財政目標

## 経営ビジョン策定後の状況

- 5-1 令和元年度の状況
- 5-2 令和2年度の状況
- 5-3 令和3年度予算
- 5-4 令和3年度での取組
- 5-5 国に対する要望と支援

## 本日の 検討委員会で ご議論いただきたい内容

- 6-1 令和2年度の御利用状況
- 6-2 収入状況の推移
- 6-3 お客様の動向（他都市との比較）
- 6-4 コロナ禍による社会情勢の変化
- 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題
- 6-6 収支見通し
- 6-7 経営基盤の強化に向けて

## 資料編

- 資料1 市バス事業の概要
- 資料2 地下鉄事業の概要
- 資料3 市バス・地下鉄事業の役割
- 資料4 ビジョンに掲げる事業戦略に基づく取組
- 資料5 市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するポイントサービスへの転換

# 中長期の 経営計画について



# 1-1 経営ビジョンの 財政面での計画見直し

## ■ 市バス・地下鉄事業経営ビジョンの策定

- 京都市交通局では、市民の大切な財産である市バス・地下鉄事業を将来にわたり安定的に運営していくことができるよう、平成31年3月に、令和元年度から10年間の「経営の基本方針」、「財政計画」等を取りまとめた「市バス・地下鉄事業経営ビジョン」（以下「経営ビジョン」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が経営を直撃

- しかしながら、令和2年2月以降、両事業ともに、新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様数が大幅に減少しました。
  - 令和2年度（対前年度比）市バス：248千人/日（▲30.7%），地下鉄：267千人/日（▲33.2%）
- 令和2年度の両事業合わせた運賃収入は、令和元年度に比べ約150億円もの大幅な減収となり、経営ビジョン策定当時から経営環境が激変し、深刻な経営危機に直面しています。

## ■ 「経営ビジョン」の財政面での計画の見直し

- 新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないこと、加えて収束後もテレワークの浸透など、新たな生活様式の定着や海外から京都を訪れる旅行者の早期の利用回復が見込めないことや経費も節減が難しいことなど、今後も極めて厳しい経営環境が続くことが予想されることから、市バス・地下鉄事業が将来にわたり「市民の足」としての役割をしっかりと果たせるよう、経営ビジョンの財政計画の見直しを行うものです。

# 1-2 計画策定の視点及び位置付け

## ■ 経営ビジョンに基づいた運営方針を堅持

## ■ コロナの影響を踏まえ

### 「経営ビジョン」の財政面での計画を見直し

- 今後も市バス・地下鉄を将来にわたり安定的に運営し、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策定した「経営ビジョン」に基づき、市バス・地下鉄事業を運営していく方針に変わりありません。
- 一方で、新型コロナウイルス感染症の影響でお客様数が激減し、運賃収入も大きく減少していることから、市バス・地下鉄事業とも財政状況が大幅に悪化する状況が続いています。
- こうしたことから、「経営ビジョン」の中でも、財政面の計画について見直す必要が生じています。
- 交通局では、激変した経営環境の中においても、今後の市バス・地下鉄事業の持続的かつ安定的運営を可能とする観点から、財政計画について改めて検討したいと考えています。

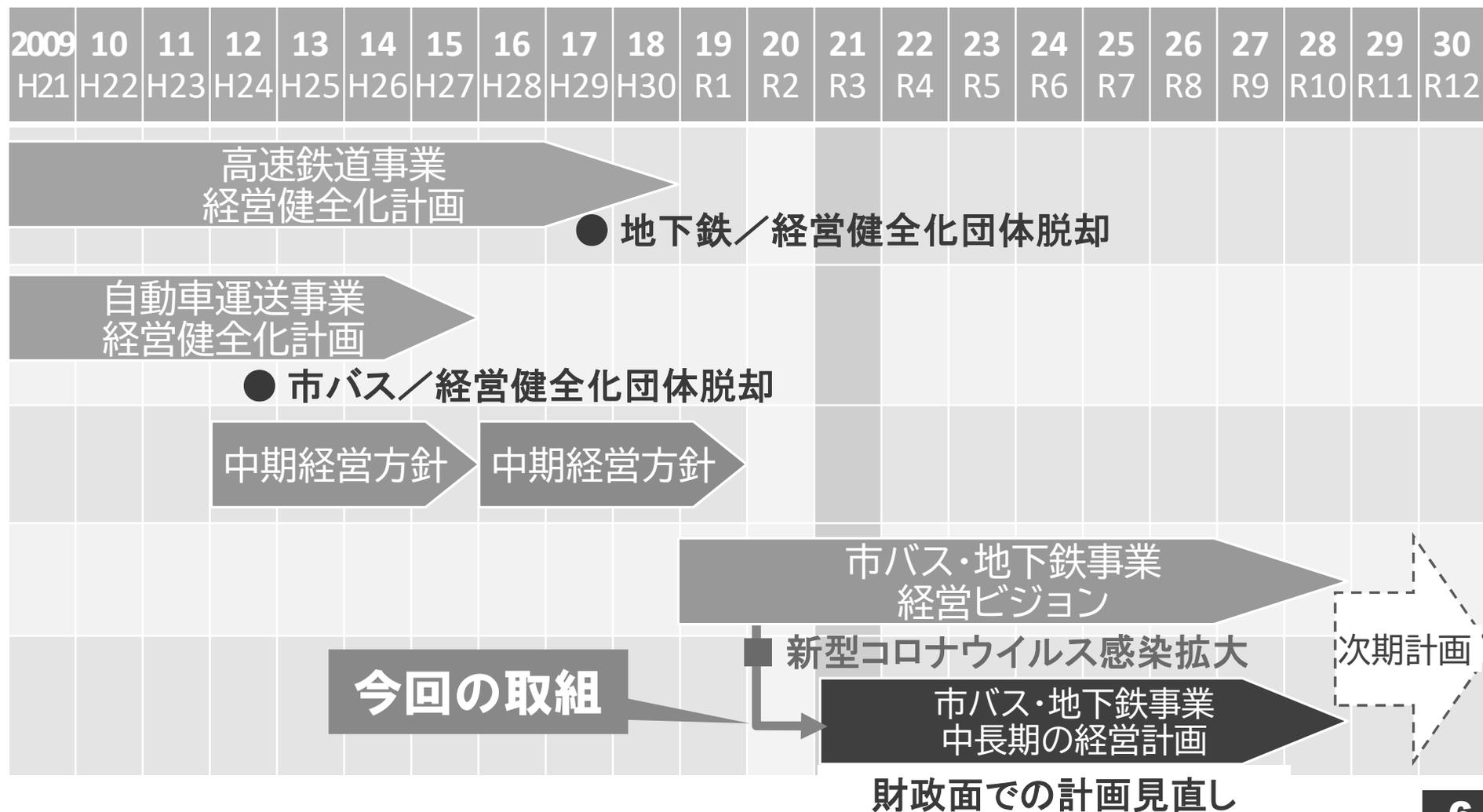
## ■ 地下鉄事業においては経営健全化計画として策定

- 令和2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る見込みであり、今回策定した計画を財政健全化法に基づく経営健全化計画に位置付けます。

# 1-3 計画の期間

## ■ 新たに策定する中長期の経営計画の期間

- 令和3（2021）年度からの8年間



# 1-4 本委員会について

## ■ 名称

- 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
  - 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き，設置します。

## ■ 担任する事務

- 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，市長等の諮問に応じ，調査し，及び審議すること
  - 市バス・地下鉄事業の持続可能な安定経営に向けた道筋について，各委員の皆様から専門的な見地からの御議論を踏まえ，「答申」としてとりまとめをお願いいたしたく存じます。

## ■ 委員の構成

- 交通事業，まちづくり，大学政策，企業経営に限定した分野及び実際に御利用になる市民の方の代表として市民公募委員の皆様

## ■ 今後の審議予定

- 令和3年6月 第1回 交通局の現状説明，今後必要となる取組にかかる審議
- 8月 第2回 第1回の審議を踏まえた計画素案に係る審議
- 10月 第3回 計画成案に向けた審議
- 12月 第4回 答申（案）について

# 市バス・地下鉄 事業の概要



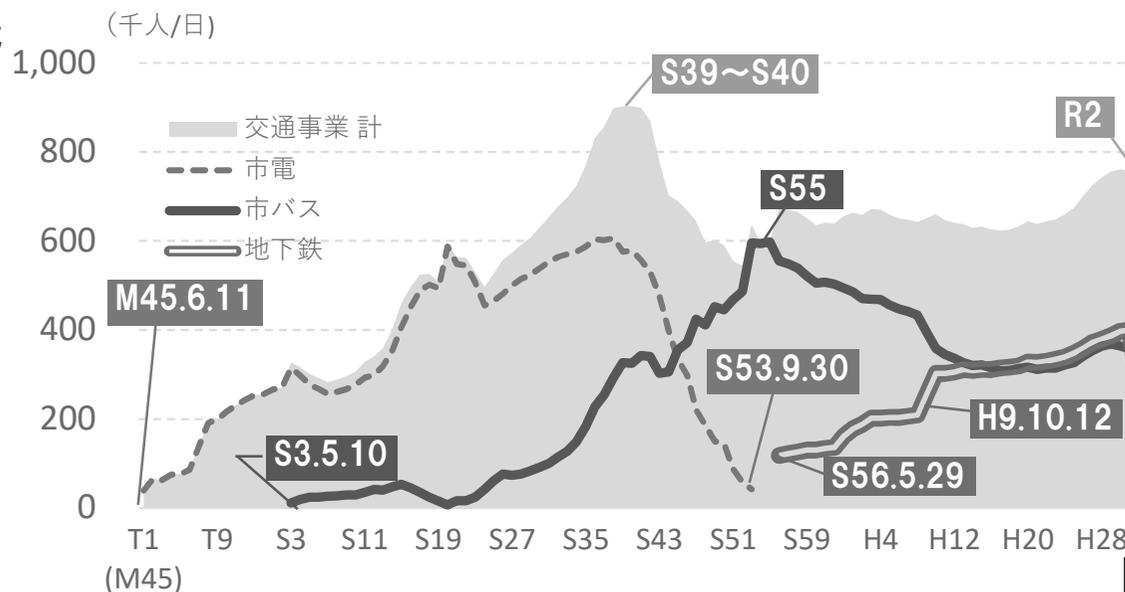
## 2-1 本市交通事業の沿革

### ■ 京都のまちを支える「市民の足」として

- 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、昭和3年に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／日に達しました。

### ■ 市電・市バスから市バス・地下鉄へ

- 昭和40年代に入り、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、本市交通事業は厳しい経営状況となり、昭和53年には市電の営業を廃止し、路面交通を市バスに一元化しました。
- その後、昭和56年には地下鉄が開業し、順次延伸を経て、今日の市バス・地下鉄ネットワークを形成し、市内の代表的な交通手段として重要な役割を果たしています。



## 2-2 市バス・地下鉄事業の役割

### ■ 京都市内の基幹的な公共交通機関としての役割

- 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。

### ■ 公営企業としての役割

- 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ています。

### ■ 京都の活力を支える交通インフラ機能としての役割

- 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。

#### 資料3参照

### 市バス・地下鉄をはじめとする京都市域の公共交通ネットワークの状況

- 居住地から最寄りの鉄道駅・バス停へ到達し、待ち時間も含めて乗車するまでに要する時間は、居住人口の70%が15分以内、96%が30分以内となっています。
- 基幹的交通路線（1日30本以上の鉄道・バス路線）の徒歩圏※人口カバー率も92%となっています。

※ 徒歩圏(鉄道駅 半径800m圏, バス停 半径300m圏)

## 2-3 市バス・地下鉄事業の運営の仕組み

### ■ 地方公営企業とは

- 地方公共団体は、一般的な行政活動のほか、水の供給や公共輸送の確保など地域住民の生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供する様々な事業活動を行っています。
- こうした事業を行うために地方公共団体が経営する企業活動は総称して「地方公営企業」と呼ばれており、その代表的なものとして、上下水道事業、交通事業などが挙げられます。
- 地方公営企業法の定めにより、地方公営企業は、経済性の発揮と公共の福祉の増進を経営の基本原則とし、その経営に要する費用は、一般行政事務に要する経費が租税（＝法令に基づき徴収される）によって賄われるのに対して、経営に伴う収入（＝料金）をもって充てる独立採算制が原則とされており、本市の市バス・地下鉄事業も、この枠組みの中で成り立っています。

### ■ 事業運営の基となる運賃収入

- 本市の市バス・地下鉄事業は、道路運送法や鉄道事業法に基づいて運営しており、収入の根幹をなす運賃については、事業の運営に必要な経費や適切な利潤を基に算出し、国土交通大臣の認可を受けて設定しています。
- 地下鉄事業は、当初の建設に多額の投資を必要とし、その建設費から生じる支払利息や減価償却費の資本費負担が大きいいため、長期的に数十年かけて収支の均衡を図っていく事業です。

### ■ 附帯事業の範囲

- 地方公営企業法上、本業に加えて、附帯事業の実施が可能ですが、附帯事業として認められる範囲は、国の通達により、以下の条件を満たす必要があります。
  - ① 本来事業の経営と相当の因果関係を有すること
  - ② 本来の事業に支障を生じないこと
  - ③ 十分な採算性を有すること

# これまでの 経営健全化の取組

平成12年度 – 平成30年度

「市バス・地下鉄事業経営ビジョン」策定前

# 3-1 市バス事業の経営健全化の経過 ①

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。

特に平成21年度には、財政健全化法に基づく健全化団体となったことを踏まえ、法に基づく健全化計画を議会の議決を経て策定しています。

## ■ これまでの健全化の実施内容

① 「京都市交通事業経営健全化プログラム21」 (平成12～14年度)

② 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」 (平成15～20年度)

- 新給料表の導入／バス運転士の給与を引下げ (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) ⇒ 最大7%の給与カット等
- 「管理の受委託」 ⇒ 市バスの運行等を民間事業者へ委託  
(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)
- 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

③ 「自動車運送事業経営健全化計画」  
(平成21～27年度)

- お客様増加策 (全市を挙げての取組) の実施
- 営業所の再編成、自動車整備業務の民間委託化
- バス車両耐用年数の大幅な見直し (14年→18年)
- 一般会計の任意補助金の削減

④ 中期経営方針  
(平成24～27年度, 28～令和元年度)

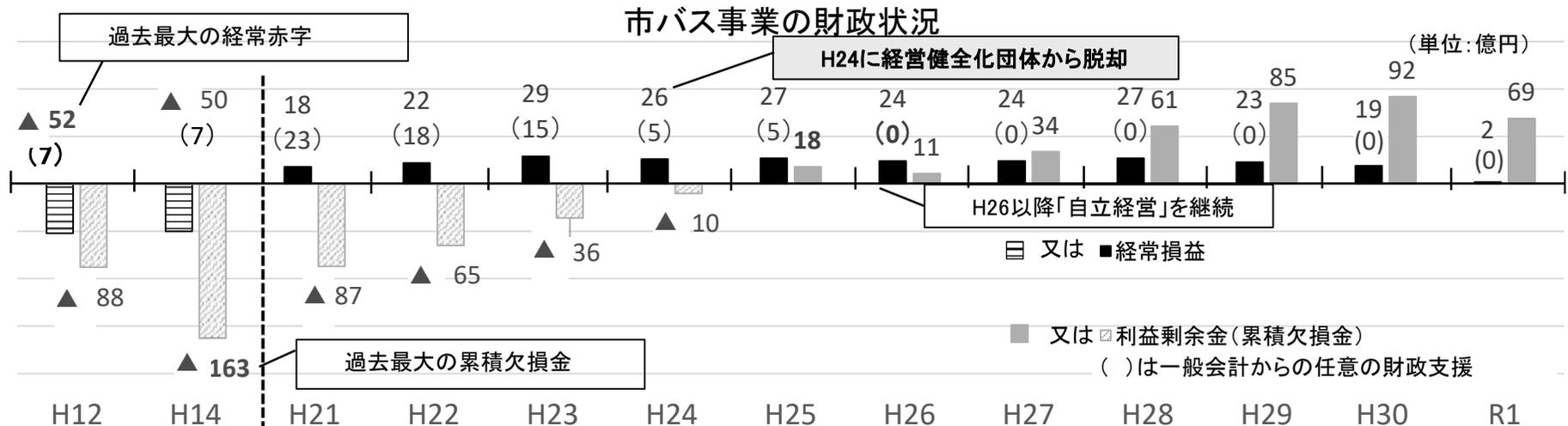
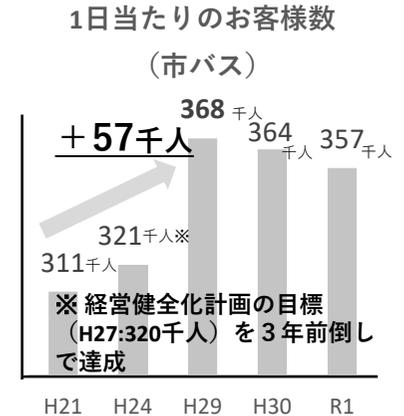
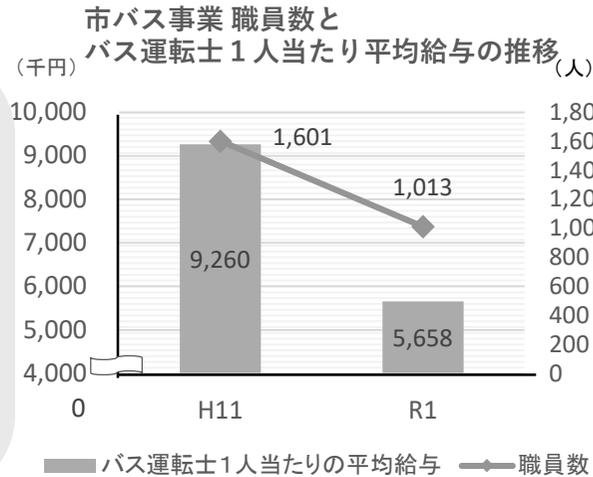
- 輸送力の向上やバス待ち環境の向上など  
利便性の向上による増客

# 3-1 市バス事業の経営健全化の経過 ②

## ■ 経営健全化計画に基づく取組の成果

### ◆ 市バス事業

- ◎ 平成24年度決算で経営健全化団体から脱却
- ◎ 平成25年度に累積欠損金を解消、平成26年度に累積資金不足を解消
- ◎ 平成26年度以降任意補助金ゼロの「自立経営」を継続
- ◎ 平成21年度から平成29年度の間でお客様が+57千人/日



## 3-2 地下鉄事業の経営健全化の経過 ①

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。

### ■ 平成12年以降 抜本的な経営改革を断行

- ① 「京都市交通事業経営健全化プログラム21」 (平成12～14年度)
- ② 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」 (平成15～20年度)

- 新給料表の導入/運輸職員の給与を引下げ (\*平成11年度 6,557千円 → 令和元年度 6,069千円 ▲7.4%)  
\* 地下鉄運転士の場合
- 交通局独自の給与カット (平成12年～平成23年度) ⇒最大7%の給与カット等
- 地下鉄の運賃改定の実施 (平成18年1月・改定率 7.4%)
- 国の制度創設に伴い、一般会計から「経営健全化対策出資金」を繰入れ

### ③ 「高速鉄道事業経営健全化計画」 (平成21～30年度)

- お客様増加策 (全市を挙げての取組) の実施 (平成30年度までに1日5万人増客)
- 駅ナカビジネスの拡大
- 運賃改定 (計画上半期に5%改定を見込む)
- 駅職員業務民間委託化の拡大
- 地下鉄設備の更新期間の延長
- 高金利企業債の借換えによる利息軽減  
⇒ ▲96億円の効果
- 一般会計支援の拡充

### ④ 中期経営方針 (平成24～27年度, 28～令和元年度)

- 駅ナカビジネス収入の目標額を、経営健全化計画での5億円から10億円に引き上げて増収
- 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など、経営の健全化と、安全性・お客様サービスの向上

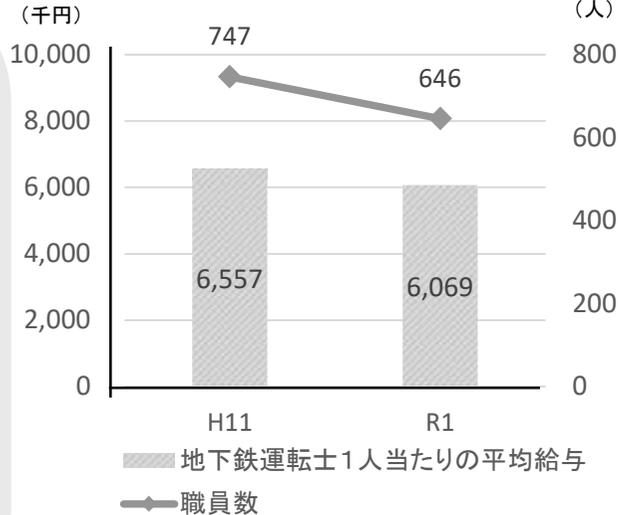
# 3-2 地下鉄事業の経営健全化の経過 ②

## ■ 経営健全化計画に基づく取組の成果

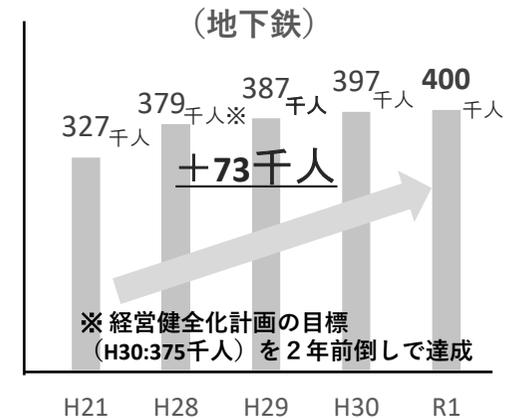
### ◆ 地下鉄事業

- ◎ 平成21年度以降、現金収支の黒字を継続
- ◎ 5万人の増客目標を計画より2年前倒して達成 (平成28年度 お客様数37万9千人/日)
- ◎ 平成27年度に開業年度以来の経常黒字を計上
- ◎ 増客等での収入増により予定した運賃改定(5%)を回避
- ◎ 平成29年度決算で、計画より1年前倒して経営健全化団体から脱却
- ◎ 平成21年度から令和元年度の間にお客様が+73千人/日
- ◎ 有利子負債を大幅に削減  
平成20年度5,231億円→令和元年度3,750億円 (12年間で約1,500億円削減)

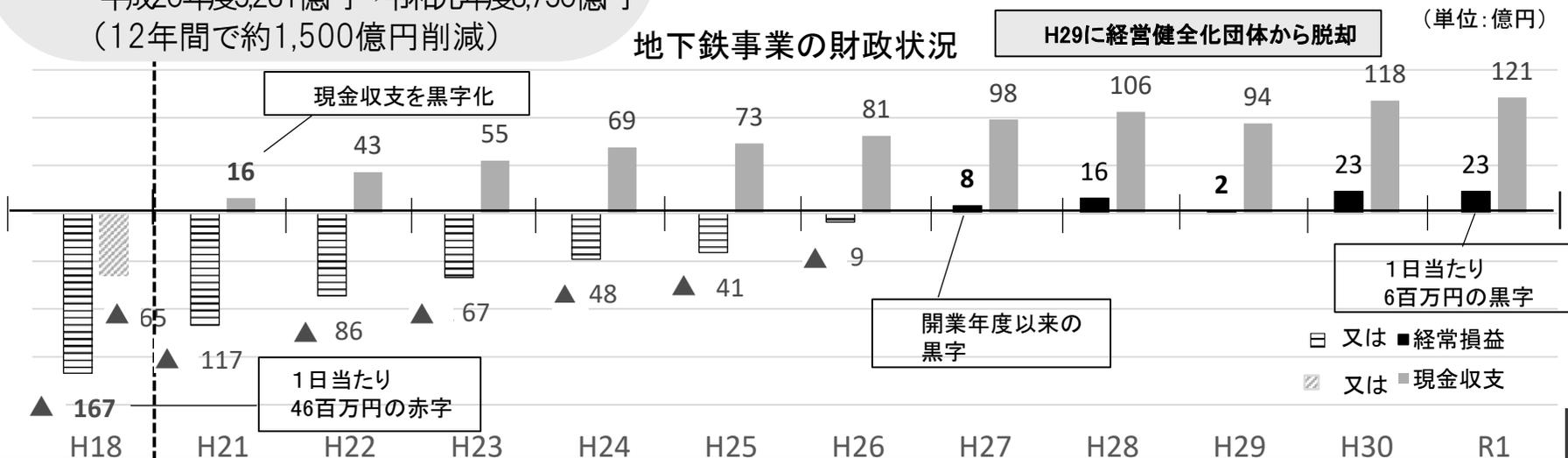
地下鉄事業 職員数と  
地下鉄運転士1人当たり平均給与の推移



1日当たりのお客様数



地下鉄事業の財政状況



# 市バス・地下鉄事業 経営ビジョン

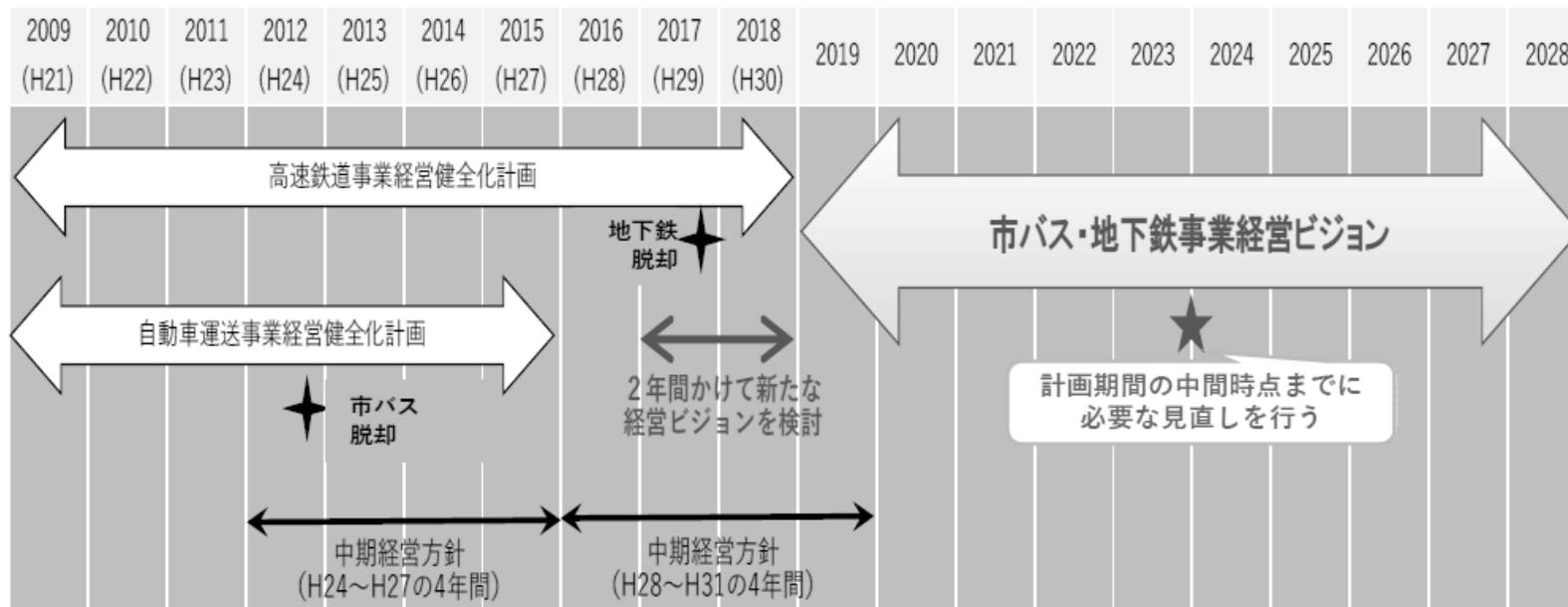
平成31（2019）年3月策定

2019年度－2028年度

# 4-1 経営ビジョン策定の概要 ①

## ■ 策定の経緯

- 市バス・地下鉄事業とも、厳しい経営状況が続き、数次にわたり経営の健全化に取り組んできた結果、平成30年度時点で両事業とも大きな経営改善を果たした。
- しかしながら、平成31年度以降の10年間で、市バス事業では530両の車両の更新などで200億円を超える費用、地下鉄事業では車両、設備の更新などで700億円を超える費用を要するなど、極めて厳しい経営環境が見込まれていた。
- このような中、市バス・地下鉄を将来にわたり安定的に運営し、市民の足としての役割を果たしていけるよう、平成31年度から10年間の経営の基本的な方針や具体的取組、財政計画等を取りまとめた経営ビジョンを策定したものの。



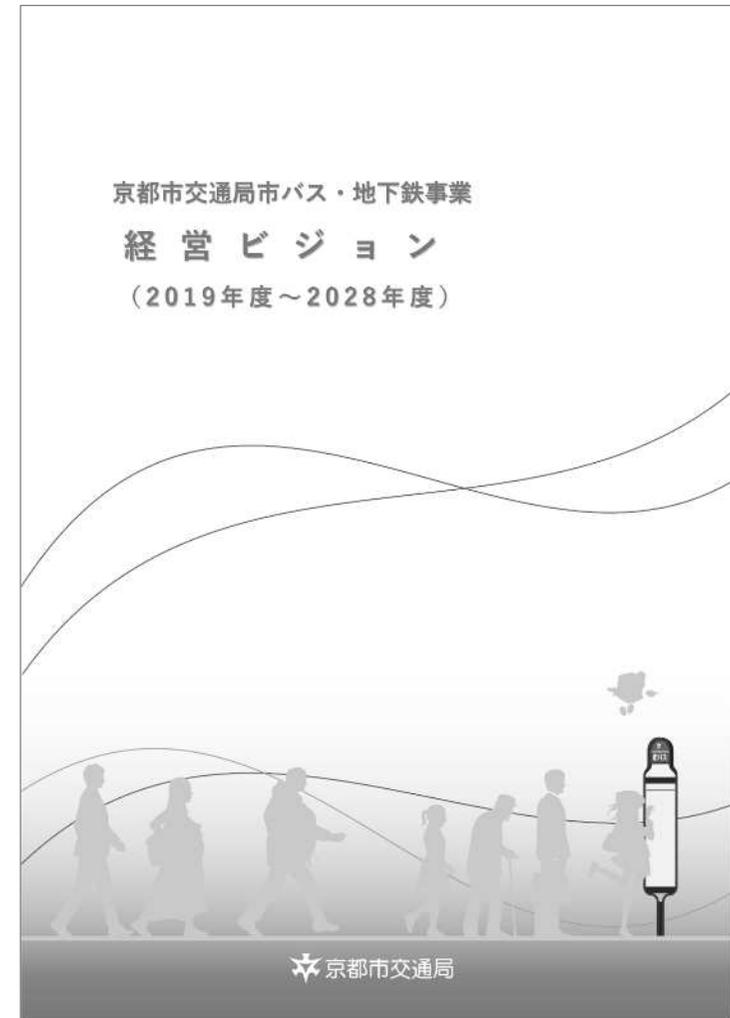
# 4-1 経営ビジョン策定の概要 ②

## ■ 策定当時の社会的背景

- 経営ビジョン期間中，  
人口は微減で生産年齢人口は減少
- 「歩くまち京都」の推進などにより，  
自動車から公共交通機関へのシフトが進展
- 観光客は経営ビジョン期間中は堅調に推移

## ■ 事業の課題

- 設備の老朽化等に伴い，  
経営ビジョン期間中に市バスで220億円，  
地下鉄の740億円（可動柵を全駅に設置すると  
更に100億円規模で増加）の更新費用が必要
- 市バス運転士，整備士の担い手不足への対応
- 全国一厳しい地下鉄の経営状況
- 市バスの混雑対策
- 本市のまちづくりへの貢献

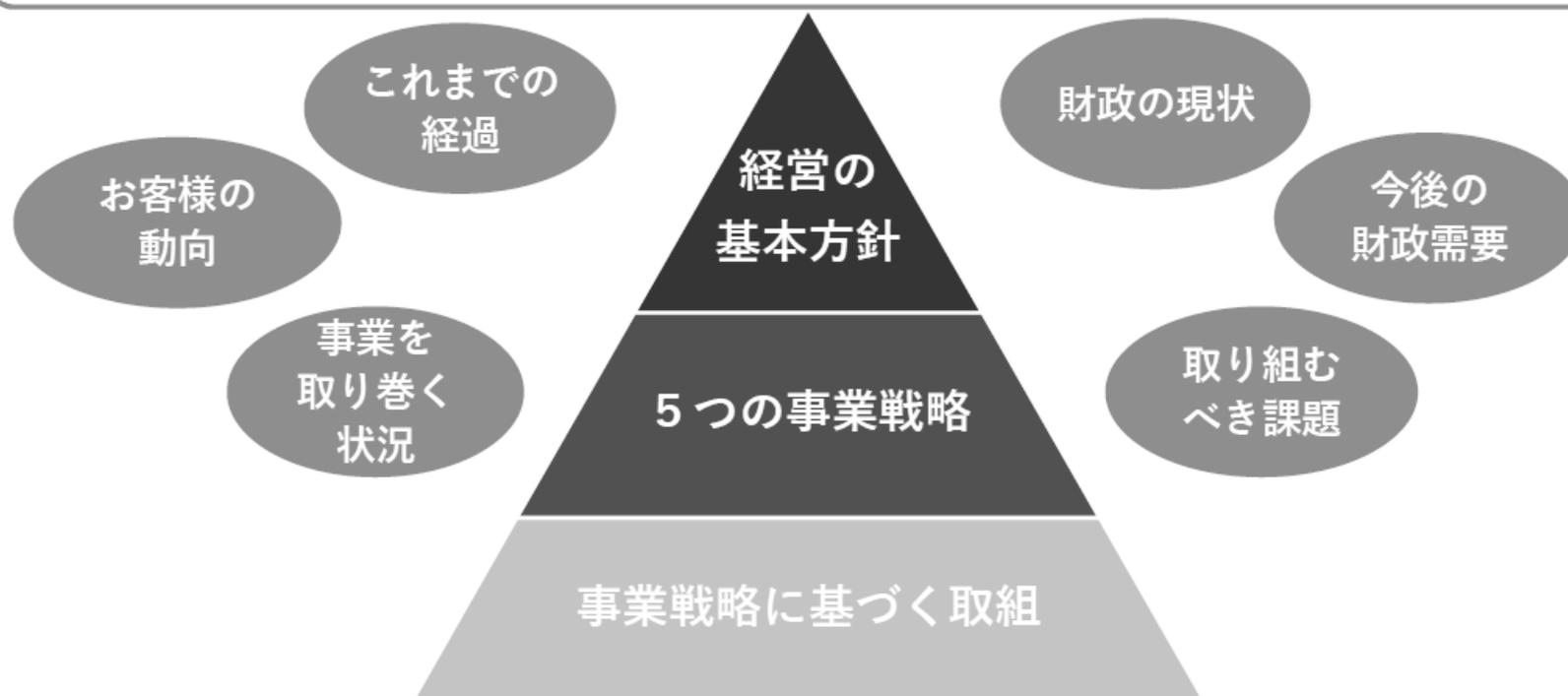


## 4-2 経営ビジョンの全体像

- 「市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄」という役割をしっかりと果たしていくため、これまでの取組経過や事業を取り巻く環境などを踏まえ、経営ビジョンの計画期間中の経営の基本方針、5つの事業戦略を掲げ、取組を推進します。

### 交通局の役割 「市民の暮らしとまちを支える市バス・地下鉄」

ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」をリードする京都の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、市民の皆様の生活と都市活動をしっかりと支えます。



## 4-3 経営の基本方針 ①

「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、次の基本方針に基づき、市バス・地下鉄を運営します。

また、交通事業の経営は、人口の動態や観光客の増減、新たな技術の実用化の動きや燃料費の動向など様々な要因に大きく影響を受けるほか、今後は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、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、事業・財政の両面での的確に経営判断を行い、事業運営を進めます。

### ■ 両事業共通

- 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、持続可能な社会を目指すSDGs実現に向けた「歩くまち・京都」の推進など、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
- 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」の実現を目指す市民ぐるみでの取組の推進に向け、市民の皆様の御理解を得ることができるよう努力

## 4-3 経営の基本方針 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、財政負担に十分に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、民間事業者等とも連携してお客様の視点に立った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。
- 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。

### ■ 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。
- 市会の議決を得て策定された経営健全化計画で予定した運賃改定（5%）を引き続き回避し、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。

# 4-4 5つの事業戦略とこれに基づく取組

## 事業戦略 1 安全運行の確保

- ① 安全管理の継続的改善
- ② 安全輸送を支える環境整備
- ③ 災害対策の強化
- ④ 安全・安心な御利用のための啓発活動の実施

## 事業戦略 2 より質の高いサービスの提供

- ① お客様接遇の向上
- ② お客様ニーズを踏まえたサービスの向上

## 事業戦略 3 利便性・快適性の向上

- ① 利便性の高い路線・ダイヤ編成
- ② 分かりやすさの向上
- ③ 快適な御利用環境の整備
- ④ 御利用しやすい乗車券制度
- ⑤ 市バス・地下鉄を組み合わせた御利用の促進

## 事業戦略 4 まちづくりへの貢献

- ① ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進
- ② 環境にやさしい市バス・地下鉄の運営
- ③ 本市が推進する施策との連携
- ④ 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

## 事業戦略 5 経営基盤の強化

### 【持続可能な財政運営】

- ① 運賃収入の増収に向けた取組の推進
- ② 附帯事業収入の増収に向けた取組の推進
- ③ コスト削減策の推進
- ④ 施設マネジメント計画に基づく施設等の長寿命化
- ⑤ 財政の安定化のための対策
- ⑥ 経営情報等の発信強化

### 【組織力・職員力の向上】

- ① 公営交通を支える担い手の安定的な確保
- ② 市バス事業の安定的な運営体制の検討
- ③ 職員力の向上
- ④ コンプライアンス意識の向上と風通しのよい組織づくり

## 4-5 財政目標

### ■ 市バス事業

- 運賃収入 令和10年度までに + 8 億円増加  
(お客様数 +1.0万人/日の増と、運賃単価+ 2 円の増を見込む)
- 経費削減 計画前半期間中に ▲ 1 億円削減

- ① 運賃改定(均一運賃)を行わない(当面5年間) (消費税率引上げに係る転嫁分を除く)
- ② 一般会計からの任意の財政支援を受けない運営の継続
- ③ 計画期間中に累積欠損金と累積資金不足を生じさせない
- ④ 計画最終年度までに経常損益の収支均衡を実現

### ■ 地下鉄事業

- 運賃収入 令和10年度までに + 8 億円増加  
(お客様数 +1.3万人/日の増を見込む)
- 経費削減 計画前半期間中に ▲ 1 億円削減

- ① 運賃改定の回避(当面5年間) (消費税率引上げに係る転嫁分を除く)
- ② 経営健全化団体脱却後の大きな課題として  
有利子負債(企業債等残高+累積資金不足)の残高を着実に削減
- ③ 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800億円以下に抑制

# 経営ビジョン 策定後の状況

新型コロナウイルス感染症の影響

令和元年度～

# 5-1 令和元年度の状況

## ■ 令和2年2月以降 新型コロナウイルスの感染拡大による影響

令和  
元年度

### 令和元年度決算は黒字を確保するも コロナで経営環境は激変

- 令和2年1月までは順調な経営状況
- コロナの影響により  
2月以降のお客様数は大幅に減少

#### ■ 市バス事業

- 運転士や整備士等の担い手不足の影響により、人件費・経費が増加し、収支は悪化
- お客様の減少（運賃収入の減）があったものの、  
経常損益では2億円の黒字を確保  
(平成30年度 19億円の黒字から縮小)

#### ■ 地下鉄事業

- 引き続き、厳しい状況の中、経常損益では前年度並みの23億円の黒字を確保

#### 1月までの 対前年度お客様数及び運賃収入比較 (税抜)

- ◆ 市バス  
+ 4千人/日 (+1.1%)  
+110百万円 (+0.6%)
- ◆ 地下鉄  
+14千人/日 (+3.6%)  
+584百万円 (+2.7%)

#### 3月の 対前年度お客様数及び運賃収入比較 (税抜)

- ◆ 市バス  
▲85千人/日 (▲23.7%)  
▲430百万円 (▲24.6%)
- ◆ 地下鉄  
▲87千人/日 (▲22.7%)  
▲544百万円 (▲24.9%)

## 5-2 令和2年度の状況

### ■ 新型コロナウイルスの感染拡大による影響が甚大

令和  
2年度

緊急事態宣言発令中 感染拡大防止を最優先に、  
お客様数の8割削減に取り組んだ結果、新規感染者は減少  
一方で、運賃収入は大幅に減少

市バス：▲268百万円  
地下鉄：▲228百万円

令和2年度の取組

新型コロナウイルス対応

職員による夜間緊急消毒や  
車両の抗ウイルス加工など  
感染拡大防止の取組を徹底

減収の中での経営維持

経費の削減と事業の見直し

国の交付金を活用した  
一般会計支援や国の補助金の活用

かつてない  
危機的な  
経営状況

- GoToトラベルなどによりお客様数は一定回復するも、  
大きくは戻らず、運賃収入の大幅な減少が継続

### ■ 令和2年度決算では大幅赤字の見込み

- 市バス 収入▲61億円，お客様数248千人/日（▲30.7%）で▲56億円の経常赤字見込み
- 地下鉄 収入▲88億円，お客様数267千人/日（▲33.2%）で▲61億円の経常赤字見込み

# 5-3 令和3年度予算 ①

## ■ 市バス事業

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様数の大幅な回復は見込めず、運賃収入は前年度予算に比べ▲60億円もの減収を見込まざるを得ない極めて厳しい状況
- 厳しい経営状況を踏まえ、日々の安全運行や新型コロナウイルス感染拡大防止対策のための予算を確保しつつ、あらゆる事業を点検し、緊縮予算を編成
- この結果、経常損益は▲56億円もの大幅な赤字、また、これまで積み上げてきた未処分利益剰余金や資金剰余額を使い果たし、累積赤字へと転落し、累積資金不足が生じる見込み

### (1) 予算の主要数値

	令和2年度	令和3年度	増減
在籍車両数	822両	816両	▲6両
走行キロ数 〔1日平均〕	87.8千km	86.7千km	▲1.1千km
経常損益	▲8億円	▲56億円	▲48億円
未処分利益剰余金 / ▲累積欠損金	59億円	▲43億円	▲102億円
資金剰余額 / ▲累積資金不足	66億円	▲30億円	▲96億円
年度末企業債残高	74億円	109億円	35億円

### (2) 市バス 1日当たりのお客様数内訳

(単位：千人/日、%)

	令和2年度		令和3年度 B	増減 B-A=C	増減率 C/A
	予算A	見込			
市バス全体	372	245	268	▲104	▲28.0%
うち定期	95	71	77	▲18	▲18.9%
うち通勤	71	63	63	▲8	▲11.3%
うち通学(大学)	17	5	8	▲9	▲52.9%
うち定期外	198	97	115	▲83	▲41.9%

※市バス・地下鉄合計 ②予算:781千人/日→③予算:569千人/日

# 5-3 令和3年度予算 ②

## ■ 地下鉄事業

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様数の大幅な回復は見込めず、運賃収入は前年度予算に比べ▲82億円もの減収を見込まざるを得ない極めて厳しい状況
- 厳しい経営状況を踏まえ、日々の安全運行や新型コロナウイルス感染拡大防止対策のための予算を確保しつつ、あらゆる事業を点検し、緊縮予算を編成
- この結果、経常損益は▲58億円もの大幅な赤字、また、累積資金不足が過去最大を更新する見込み

### (1) 予算の主要数値

	令和2年度	令和3年度	増減
在籍車両数	222両 [37編成]	222両 [37編成]	—
走行キロ数 [1日平均]	58.0千km	57.9千km	▲0.1千km
経常損益	19億円	▲58億円	▲77億円
累積欠損金	3,007億円	3,146億円	139億円
有利子負債	3,678億円	3,743億円 <sup>※</sup>	65億円
累積資金不足	293億円	443億円	150億円
年度末企業債等残高	3,385億円	3,437億円	52億円

※累積資金不足及び年度末企業債等残高の双方に特別減収対策企業債残高が含まれるため合計は一致しない。

### (2) 地下鉄 1日当たりのお客様数内訳

(単位：千人/日、%)

	令和2年度		令和3年度	増減 B-A=C	増減率 C/A
	予算A	見込	B		
地下鉄全体	409	265	301	▲108	▲26.4%
うち定期	167	124	139	▲28	▲16.8%
うち通勤	108	97	97	▲11	▲10.2%
うち通学(大学)	41	15	23	▲18	▲43.9%
うち定期外	217	117	138	▲79	▲36.4%

※市バス・地下鉄合計②予算：781千人/日→③予算：569千人/日

## 5-4 令和3年度での取組 ①

市民の足を守るために今、できることを速やかに実施

- コロナ感染拡大防止対策の徹底
- 経費の削減努力
- ゼロベースでの事業見直し
- 御利用状況に応じた市バスダイヤの見直し
- コロナ以前からの経営課題への早期対応  
～各種割引乗車券等の抜本的な見直し～
- 国に対する抜本的な支援の要望

# 5-4 令和3年度での取組 ②

## ■ コロナ感染拡大防止対策の徹底 お客様に安心して御利用いただくための取組

- 車両の抗ウイルス抗菌加工
- 車両及び駅の定期消毒等
  - 車両及び駅の消毒措置
  - 車内及び駅の換気対策等
  - アルコール消毒液の設置
- お客様への「お願い」の実施
- 市バス・地下鉄の減便・運休の実施
- 職員の感染防止対策



お客様への「お願い」の実施  
「太秦萌」デザインポスター



**抗ウイルス  
抗菌  
加工済**

Antiviral & Antibacterial Coating Applied  
已做抗病毒抗菌处理  
항바이러스항균가공완료

この車両のつり革・手すり・ガラス・座席・壁面・扉など  
車内全般に、抗ウイルス・抗菌加工をしています。  
Antiviral and antibacterial coating is applied to  
the whole interior including straps, handrails, seats, etc.



地下鉄・市バス車両の抗ウイルス抗菌加工の実施

## 5-4 令和3年度での取組 ③

### 【市バス事業／経費の削減努力・ゼロベースでの事業見直し】

#### ■ 経常経費の節減 (▲161百万円)

- 御利用状況に見合ったダイヤ見直し  
(令和3年3月実施／▲6両)
  - 車両修繕費等の縮減
- 市バス車両に係る特別清掃の見直し
- 大型二種免許取得費用助成金の支給方法の変更に伴う費用の平準化
- 観光客の減少に伴う交通案内、観光案内の精査
  - “おもてなしコンシェルジュ”の活動時間の縮小

#### ■ 人件費の抑制 (▲227百万円)

- 御利用状況に見合ったダイヤ見直しに伴う職員数の適正化
- 職員の給与減額措置 (令和3年4月～)
- 時間外勤務の縮減

#### ■ 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 (▲142百万円)

#### ■ バス待ち環境の新規整備の延期 (▲34百万円)

- バス停上屋, バスロケの増設,  
バスの駅

約300～350万円／基

約200万円／基

#### ■ バス車両購入費の平準化 (▲119百万円)

- リースによるバス車両調達 (2両)
- 車両購入計画の見直し (▲4両)  
経営ビジョン 60両→56両

## 5-4 令和3年度での取組 ④

予算の経費削減状況（市バス）	削減額（単位：百万円）		
		経常支出	資本的支出
<b>経常経費の節減</b>	▲161	▲161	—
・ 御利用状況に見合ったダイヤ見直し（車両修繕費，委託料など）	▲63	▲63	—
・ 市バス車両に係る特別清掃の見直し	▲4	▲4	—
・ 大型二種免許取得費用助成金の支給方法の変更に伴う費用の平準化	▲24	▲24	—
・ 観光客の減少に伴う交通案内，観光案内の精査	▲39	▲39	—
・ その他経常経費の節減等	▲31	▲31	—
<b>人件費の抑制</b>	▲227	▲227	—
・ 御利用状況に見合ったダイヤ見直し	▲142	▲142	—
・ 職員の給与減額措置	▲50	▲50	—
・ 時間外勤務の縮減	▲35	▲35	—
<b>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 ※</b>	▲142	▲142	—
<b>バス待ち環境の新規整備の延期</b> （バス停上屋 バスロケの増設 バスの駅）	▲34	▲3	▲31
<b>バス車両購入費の平準化</b> （リースによるバス車両の調達 車両購入計画の見直し）	▲119	▲13	▲106
<b>合計</b>	<b>▲683</b>	<b>▲546</b>	<b>▲137</b>

※ 前乗り後降り方式の拡大の延期により，令和3～5年度：▲1,049百万円

## 5-4 令和3年度での取組 ⑤

### 【地下鉄事業／経費の削減努力・ゼロベースでの事業見直し】

#### ■ 経常経費の節減 (▲77百万円)

- 保守管理費の削減
  - IC・磁気併用の改集札機のIC専用化
  - 券売機の設置台数見直し
- 観光客の減少に伴う交通案内、観光案内の精査
  - “おもてなしコンシェルジュ”の活動時間の縮小

#### ■ 人件費の抑制 (▲55百万円)

- 職員の給与減額措置 (令和3年4月～)
- 時間外勤務の縮減

#### ● 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

※ 令和3年度は契約締結のみ

#### ■ 「運行情報等お知らせモニター」設置の延期 (▲88百万円)

#### ■ 毎週金曜日の終電延長 (コキン・ライナーの運行) の休止 (▲20百万円)

人件費(乗務員, 駅職員, 保守職員の超勤分)	11百万円
委託費(駅職員委託料)	5百万円
電気代(駅及び列車運行に伴う電気代)	4百万円
(駅の電気代 340万円, 列車運行に伴う電気代 60万円)	

## 5-4 令和3年度での取組 ⑥

予算の経費削減状況（地下鉄）	削減額（単位：百万円）		
		経常支出	資本的支出
<b>経常経費の節減</b>	▲77	▲77	—
・ 保守管理費の削減	▲40	▲40	—
・ 観光客の減少に伴う交通案内，観光案内の精査	▲16	▲16	—
・ その他経常経費の節減等	▲21	▲21	—
<b>人件費の抑制</b>	▲55	▲55	—
・ 職員の給与減額措置	▲44	▲44	—
・ 時間外勤務の縮減（コキンライナーの休止による時間外縮減除く）	▲11	▲11	—
<b>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※</b> ○令和3年度は契約締結のみで事業費は発生しない予定であったことから削減額は生じません。	0	—	0
<b>「運行情報等お知らせモニター」設置の延期</b>	▲88	—	▲88
<b>コキン・ライナーの運行の休止</b>	▲20	▲20	—
<b>合計</b>	<b>▲240</b>	<b>▲152</b>	<b>▲88</b>

※延期することにより，令和3～5年度：▲770百万円

※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により，令和3～5年度：▲816百万円

## 5-4 令和3年度での取組 ⑦

### ■ 御利用状況に応じた市バスダイヤの見直し

- 観光客の増加を受け、近年、路線の新設や増便を行ってきた系統について、通勤・通学時間帯のダイヤは確保したうえで、御利用状況に応じた昼間時間帯のダイヤの見直し及び系統の統合を実施（令和3年3月実施）



システム導入費：7億円  
 増収額  
 市バス：+1.5億円/年  
 地下鉄：+3.3億円/年

### ■ 各種割引乗車券等の抜本的な見直し

- お客様一人当たり乗車運賃は低い水準にあるため、「バス一日券」をはじめとした各種一日券等について価格適正化を行います。（令和3年10月実施）

#### ■ 主な一日券等の価格適正化

※ 価格は大人の発売額のみ記載。小児は大人の半額。

	現行価格※	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

- 今後、トラフィカ京カードや昼間回数券、全国10種類のICカードによる乗継割引など、各種割引乗車券等から市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するポイントサービスへの転換を図ります。（令和5年4月実施）

資料5参照

## 5-5 国に対する要望と支援 ①

### ■ 公共交通の維持・確保に向けた抜本的な支援を要望

- コロナの影響により、市バス・地下鉄事業が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できるものではないため、令和2年4月以降、数次にわたり、国に対して公共交通の維持・確保に向けた抜本的な支援を要望してきました。
- また、京都市会からも、コロナの影響下における公営企業の損失補填を求める意見書を国に対し提出いただいております。

(参考) 京都市会からの国に対する意見書 (抜粋)

新型コロナウイルス感染症の影響下における公営企業の損失補填を求める意見書  
(令和2年10月27日提出)

京都市交通局の市バス・地下鉄事業においては、大幅に乗客数が減少し、現在も昨年に比べて大きく下回っている。このような状況の中で、今年度の赤字を試算したところ、市バス事業では最大85億円、地下鉄事業では最大89億円、本年3月の水準に乗客数が戻ったと仮定しても、市バス事業で75億円、地下鉄事業で73億円の赤字が見込まれている。地下鉄事業では、令和2年度の決算の段階で「経営健全化団体」へと転落する可能性が高くなっている。京都市交通局としても、費用の削減への取組を進めているが、乗客数が回復しない中で非常に厳しい経営環境となっており、今後は、運賃の値上げも検討せざるを得ない状況である。特に、独立採算で運営される公営交通事業は、市民の日常的な交通手段として重要な役割を果たしてきており、市民が利用しやすい運賃での運行が今後も求められる。

よって国におかれては、公営企業がこれまで果たしてきた役割を踏まえ、新型コロナウイルス感染症により大幅に減少した収入を補填することを求める。

## 5-5 国に対する要望と支援 ②

### 【令和2年度に創設された支援措置】

#### ■ 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

#### ■ 特別減収対策企業債の発行

- 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発行を認めた企業債

◆ 市バス 令和3年度予算 3,001百万円

◆ 地下鉄 令和2年度決算見込み 7,125百万円， 令和3年度予算 6,657百万円

#### ■ 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

- 国の臨時交付金を財源として、京都市が民間事業者を含めた公共交通事業者に対して、感染拡大防止対策への補助，運行継続に対する奨励金の交付を行ったもの。

◆ 市バス 令和2年度交付予定額（補正予算後） 546百万円

◆ 地下鉄 同 758百万円

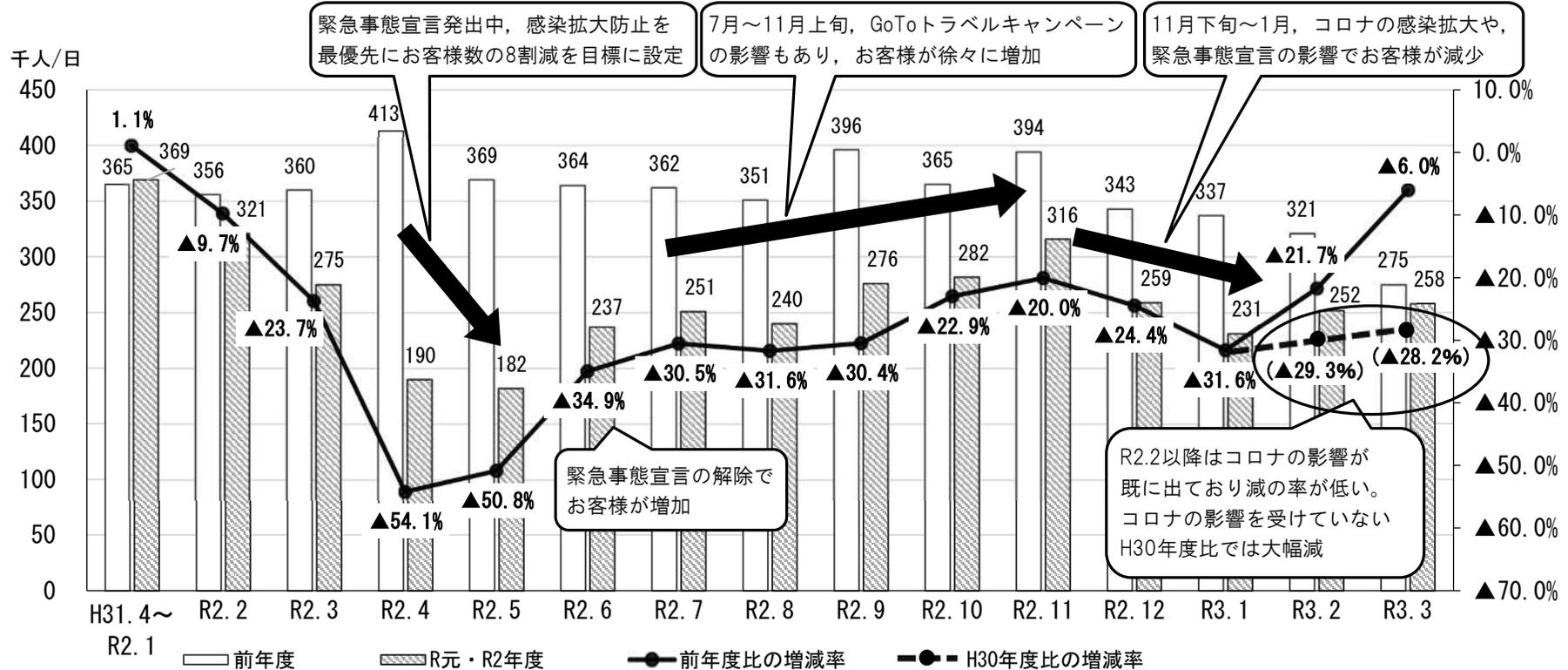
本日の検討委員会で  
ご議論いただきたい内容



# 6-1 令和2年度の御利用状況 ①

## お客様数 市バス

### 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（収入ベース）



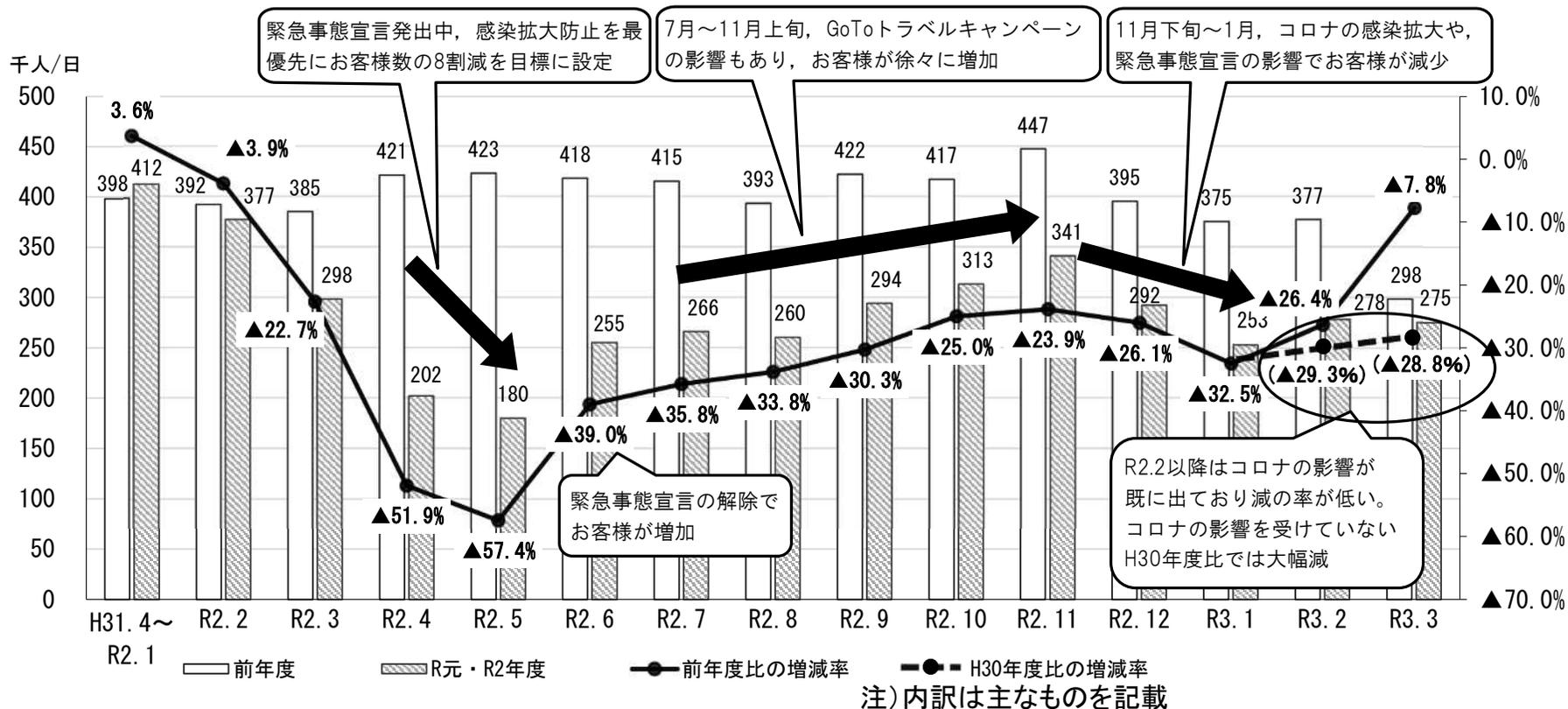
注)内訳は主なものを記載

	令和元年度	令和2年度	増減数	増減率
全体	35万7千人	24万8千人	▲10万9千人	▲30.7%
定期外	18万7千人	9万9千人	▲8万8千人	▲47.2%
定期	9万6千人	7万2千人	▲2万4千人	▲25.4%
通勤	7万2千人	6万3千人	▲9千人	▲12.7%
通学(甲)	1万7千人	5千人	▲1万2千人	▲69.0%

# 6-1 令和2年度の御利用状況 ②

## お客様数 地下鉄

### 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（収入ベース）



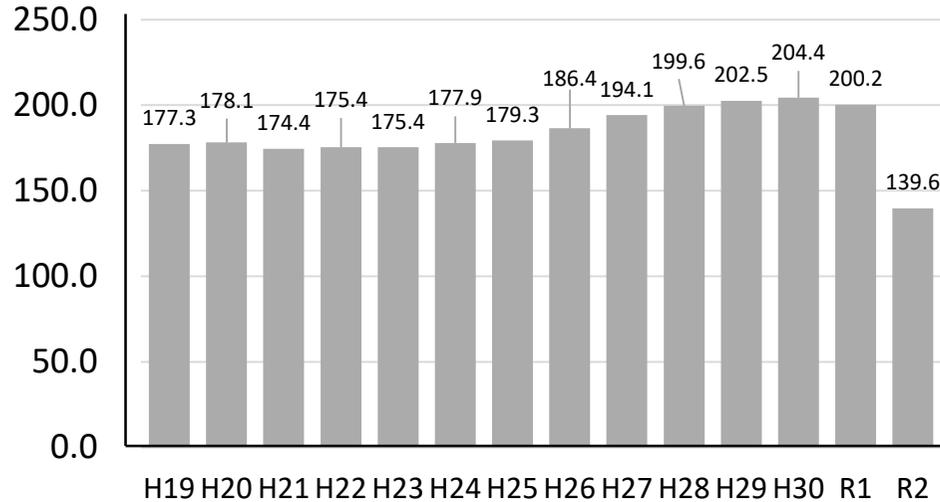
	令和元年度	令和2年度	増減数	増減率
全体	40万0千人	26万7千人	▲13万3千人	▲33.2%
定期外	20万8千人	11万9千人	▲8万9千人	▲42.9%
定期	16万8千人	12万4千人	▲4万4千人	▲26.4%
通勤	10万9千人	9万6千人	▲1万3千人	▲11.2%
通学(甲)	4万0千人	1万5千人	▲2万5千人	▲63.2%

# 6-2 収入状況の推移

## ■ 運賃収入

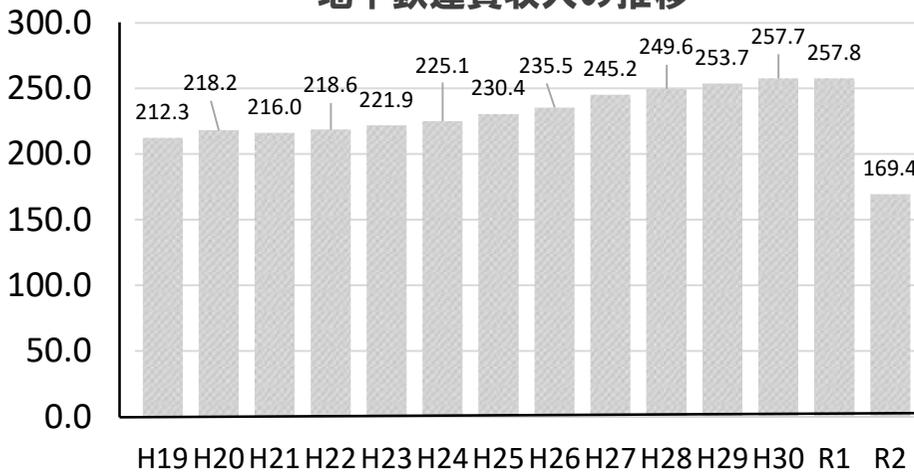
(億円(税抜))

### 市バス運賃収入の推移



(億円(税抜))

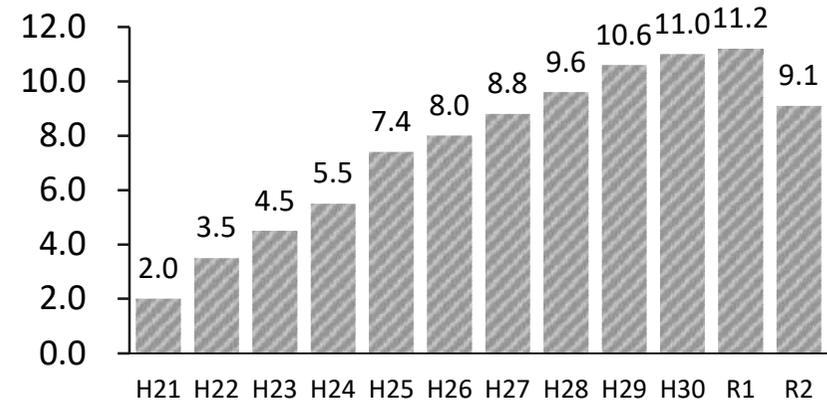
### 地下鉄運賃収入の推移



## ■ 駅ナカビジネス収入

(億円(税込))

### 駅ナカビジネス収入の推移

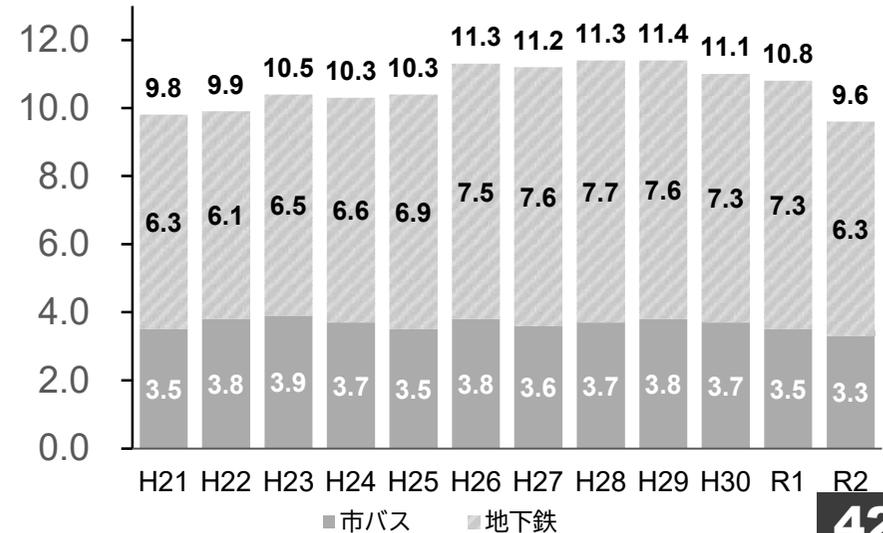


## ■ 広告収入

### 広告料収入の推移

(市バス事業と地下鉄事業の合計)

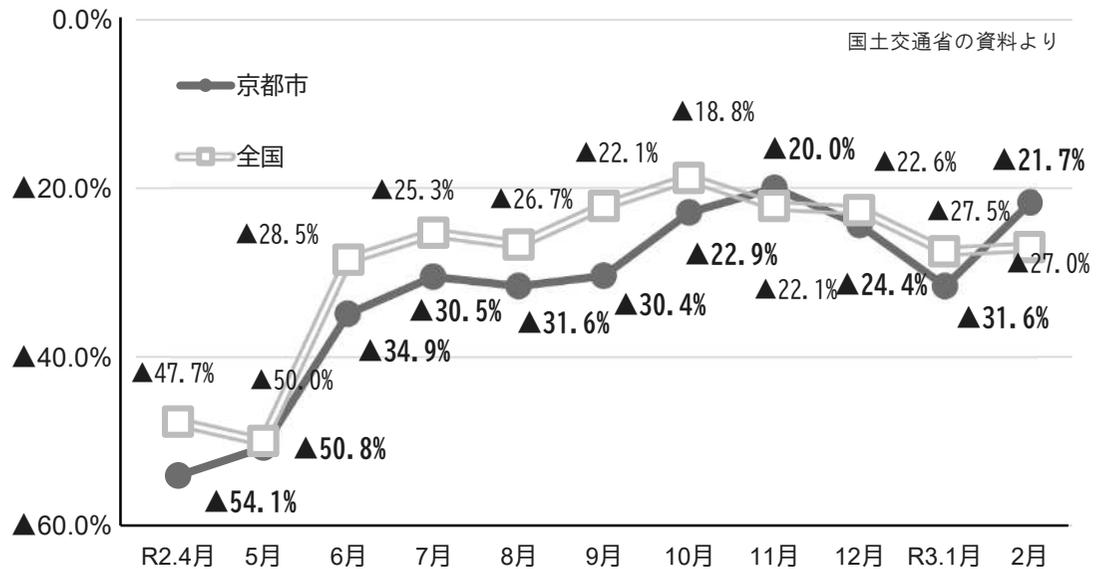
(億円(税込))



# 6-3 お客様の動向（他都市との比較）

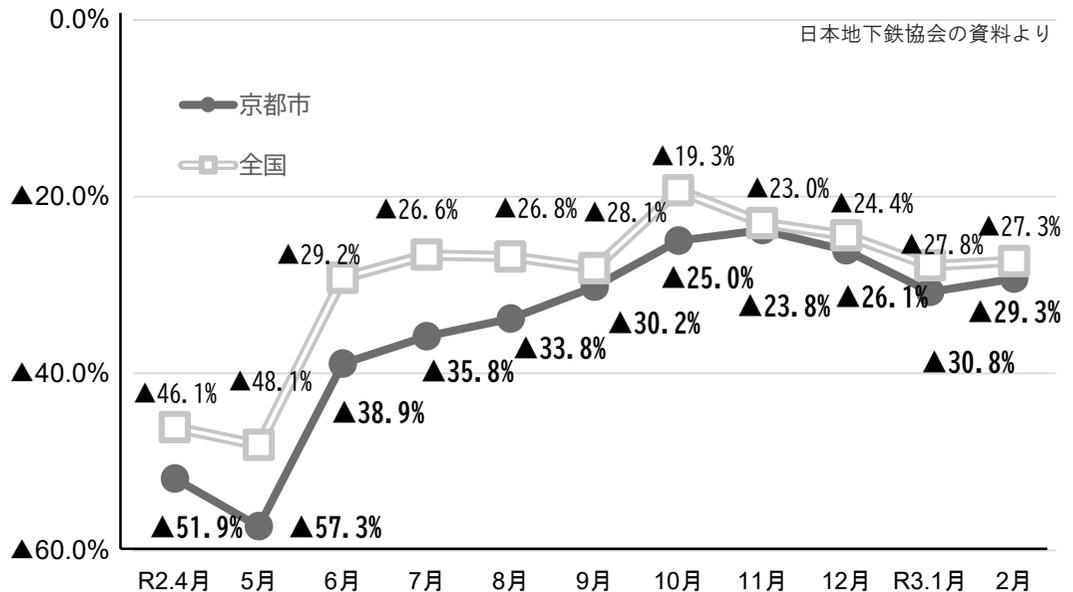
## ■ 他都市のバスとの比較 お客様数の対前年度増減率

- 緊急事態宣言解除後の6月から8月では、本市の減少率は、全国の平均値よりも6.4ポイント～4.9ポイント高く、お客様数の回復が鈍くなっています。



## ■ 他都市の地下鉄との比較 お客様数の対前年度増減率

- 緊急事態宣言解除後の6月から8月では、本市の減少率は、全国の平均値よりも9.7ポイント～7.0ポイント高く、お客様数の回復が鈍くなっています。

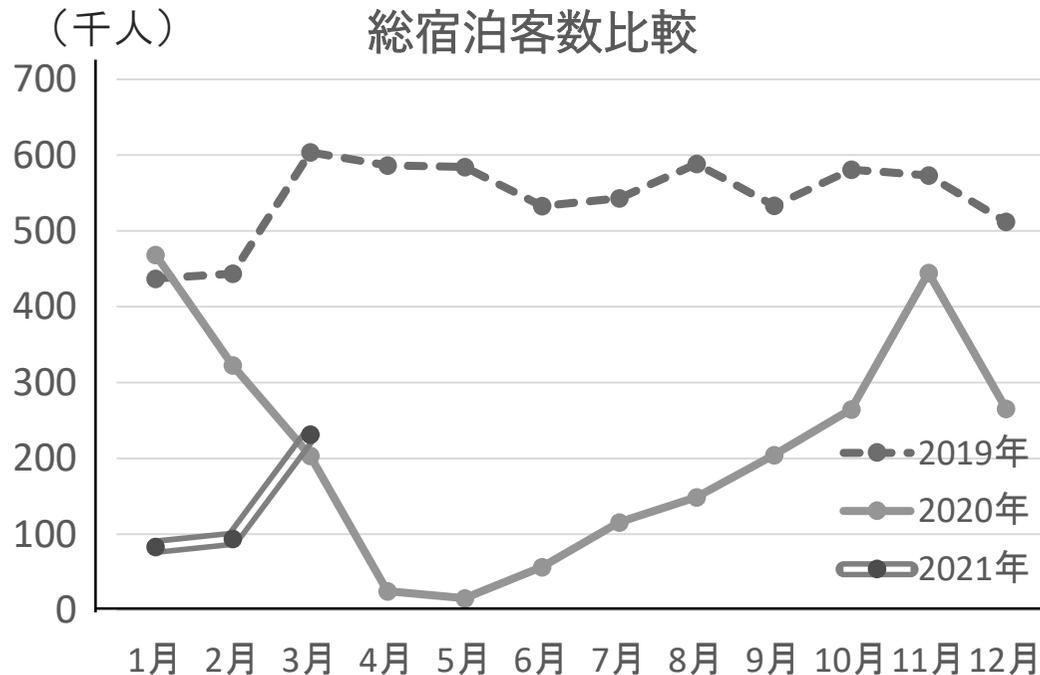


# 6-4 コロナ禍による社会情勢の変化 ①

## ■ 京都を訪れる旅行者が激減

- 観光客数，宿泊客数は激減
- 海外からの旅行者（インバウンド）は蒸発

市内ホテルの宿泊状況  
総宿泊客数比較



京都市観光協会データ月報より

※ 一部，母数のホテル数が異なっている場合がある

以前の状況



最近の状況



混雑状況の変化（イメージ）

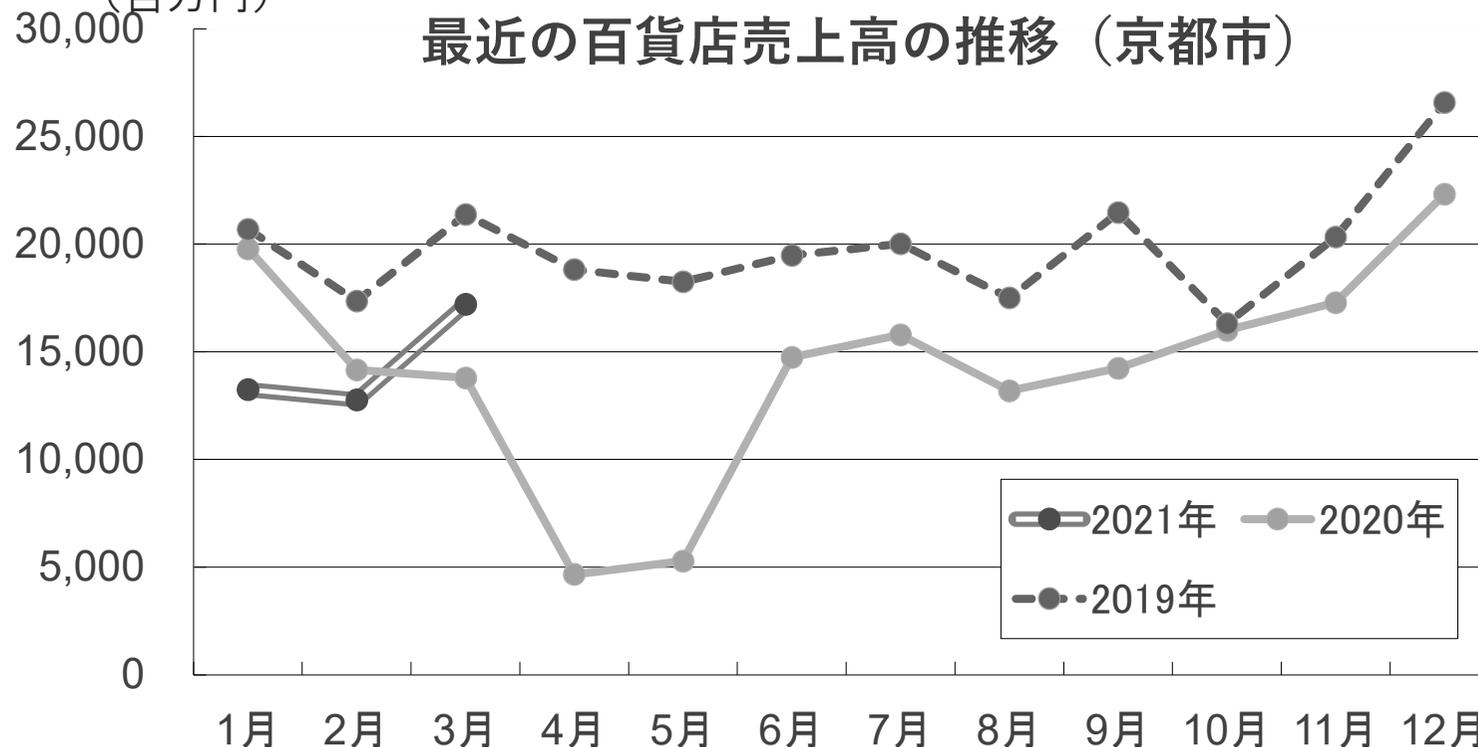
## 6-4 コロナ禍による社会情勢の変化 ②

### ■ 大学のまち京都

- 京都市の人口の1割、生産年齢人口（15～64歳）の2割近くに相当する約15万人の学生が学ぶ「学生のまち」
- 大学の講義の多くが、対面からリモート授業に（通学利用の減少）

### ■ 消費行動の変容

- （例）百貨店の売上も大きく低下  
（百万円）



日本百貨店協会の資料より

# 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題 ①

市バス

地下鉄

- **今後もテレワークの浸透など新たな生活様式の定着やインバウンドの早期の利用回復が見込めず、極めて厳しい状況が続く見込み**
  - インバウンドをはじめとした観光利用の回復には時間を要する。
  - 在宅勤務など、新たな生活様式の浸透等により、お客様の数がコロナ以前の水準には戻るかは不透明
  - お客様の回復は直ちには難しいが、今後のワクチン接種を見込み、3年後に90%、5年後に95%程度と想定
- **朝のラッシュ時間帯の御利用に合わせた輸送力の確保が必要であること**
  - 昼間時間帯に比べ、朝ラッシュ時間帯には一定お客様の御利用（ピーク）があり、この時間帯に合わせた車両、人員体制を確保する必要がある。
- **これまでの数次に渡る経営健全化の取組により、様々な経費節減を実施していること**
  - 新給料表の導入（H12～）による市バス運転士、地下鉄運輸職員の給与引き下げを実施している。
  - 市バス運行業務（H12～）、地下鉄駅職員業務（H19～）の民間委託化を実施している。

# 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題 ②

## 市バス

### ■ 労働集約型の費用構造

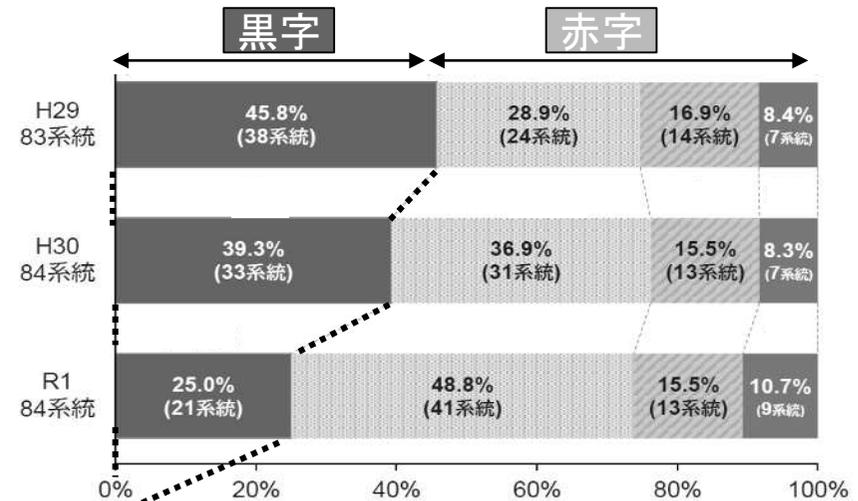
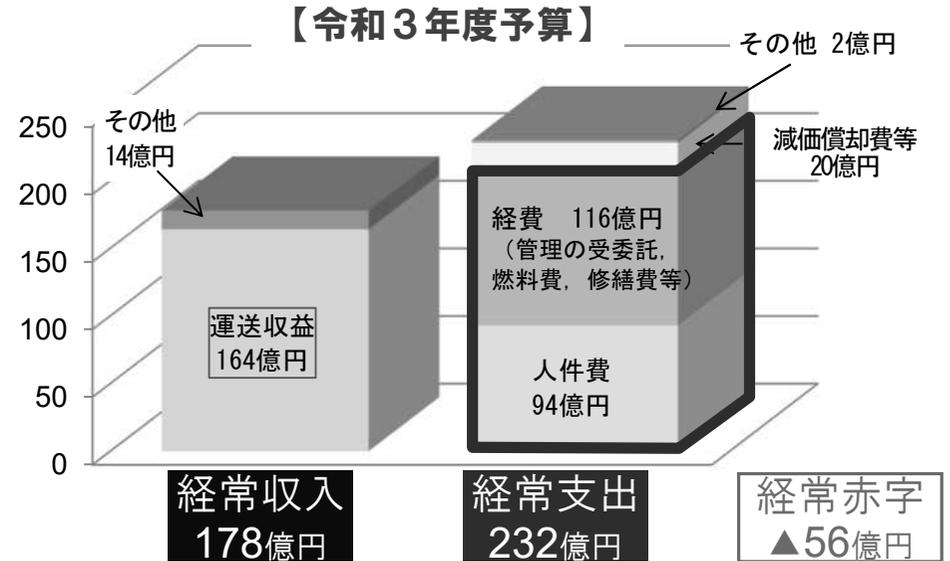
- 人件費（管理の受委託料含む）の割合が3分の2を占めています。
- その他の経費についても、燃料代、車両修理代など運行に必要な経費です。

### ■ 一部の黒字系統で支える市バスの運行

- 観光客の増加を背景に観光系統の増強とともに生活路線の充実を図ってきました。
- 平成29年度では45.8%※の黒字系統で全体を支えていましたが、令和元年度には25%と大幅に減少しました。

※ 系統別の営業係数を公表するようになった平成20年度以降、黒字系統の占める割合が最も多かった年度

- 市民の足を守る公共交通という視点は大切ですが、黒字系統が減少している中、赤字路線の維持は困難となってきています。



令和2年度は黒字系統が更に大幅に減少する見込み

■ 黒字系統 (営業係数99以下) ■ 赤字系統 (営業係数100~150) ■ 赤字系統 (営業係数151~200) ■ 赤字系統 (営業係数201以上~)

# 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題 ②

## ■ お客様増と攻めの経営による路線・ダイヤの充実

- 国内外から京都を訪れる旅行者の増加により、市バスを御利用になるお客様も大幅に増え、経営状況も大きく改善しました。
- こうした中、観光系統の増強等による市民生活と観光の調和に向けた混雑対策（次頁参照）（平成24年度から令和元年度で58両増）や、生活路線では、通勤・通学での御利用の多い系統の増便（平成24年度から29年度で10系統増）、沿線地域の市バス利用促進の取組に応えた利便性向上を図ってきました。

### 京都市バス

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

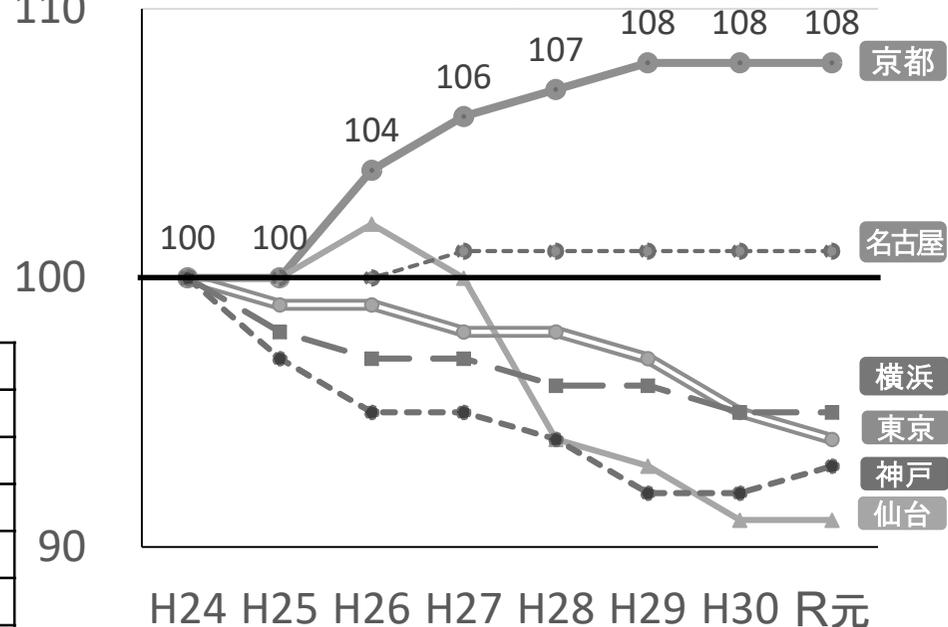
### 【在籍車両数（乗合）】

単位：両

	H24	R元	増減率
京都	764	822	7.6%
名古屋	1,002	1,008	0.6%
横浜	782	819	4.7%
東京	1,453	1,514	4.2%
神戸	539	515	▲4.5%
仙台	521	480	▲7.9%

### 走行キロ数の推移（指数）

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



公営交通事業要覧より

## 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題 ②

### コロナ以前の市バスの混雑対策

#### ■ 輸送力の強化

- 市バスの増車  
(平成24年度 764両→令和元年度 822両)
- 市バス停留所状況確認システムの導入による臨時バスの運行
- ラッシュ型車両の導入

#### ■ 市バスから地下鉄への利用促進

- 地下鉄・バス一日券の大幅な値下げと積極的なPR (同時期にバス一日券の価格適正化)
- 観光シーズンにおける市バスから地下鉄への無料乗継の実施
- 京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”による案内活動

#### ■ 手ぶら観光の普及促進

- 航空機内等からの観光客に対するPR

#### ■ 京都バスとの連携事業

- 京都バスによる増便(東山方面)
- 国際会館駅を経由した大原地域へのアクセス強化

#### ■ JR西日本との連携事業

- 京都駅一極集中から他の鉄道駅への誘導

#### ■ 経路変更による分散乗車

- 12号・59号系統の経路変更

#### ■ 移動経路の分散化

- 111号系統の増便等

#### ■ 地域住民の利便性向上

- 金閣寺道停留所における生活系統と観光に便利な系統の分離

#### ■ 前乗り後降り方式の導入

#### ■ 観光に便利な系統の分かりやすさ向上の推進

#### ■ 大型手荷物対応車両の導入

# 6-5 市バス・地下鉄事業の経営上の課題 ③

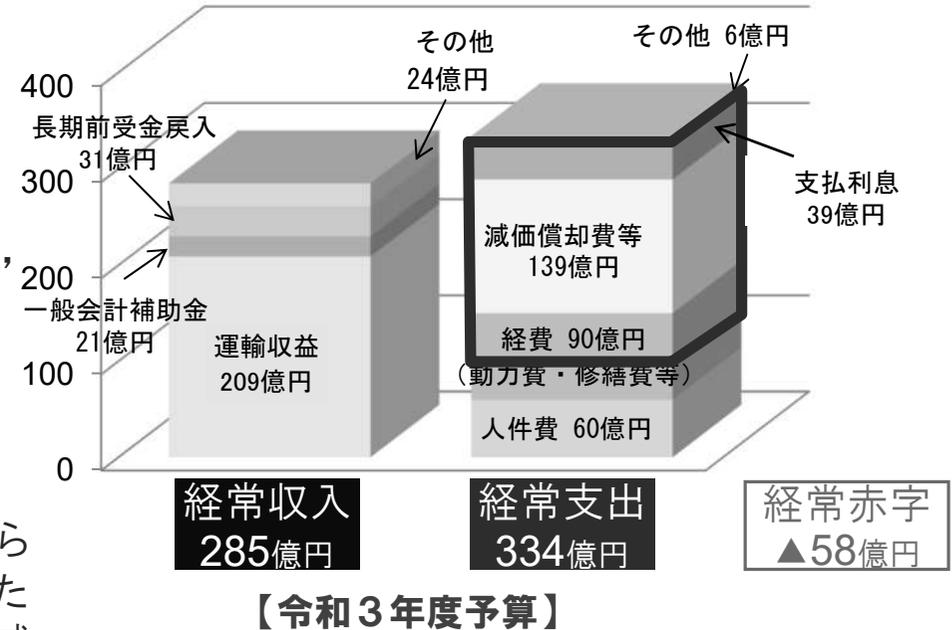
## 地下鉄

### ■ 地下鉄事業の性格

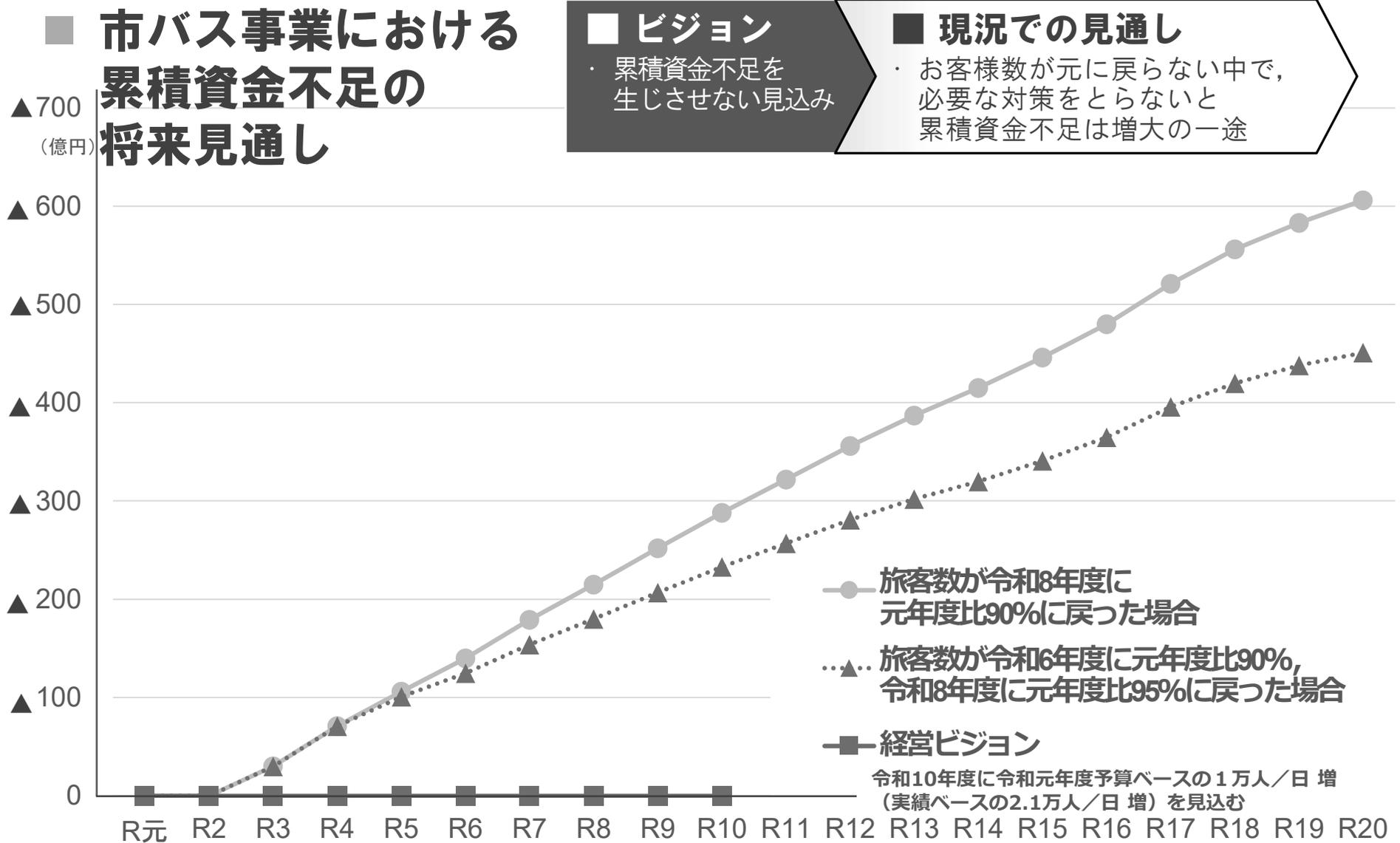
- 地下鉄事業は、当初の建設に多額の投資を必要とし、その建設費から生じる支払利息や減価償却費の資本費負担が大きいため、長期的に数十年かけて収支の均衡を図っていく事業です。
  - 鉄軌道用トンネルの耐用年数は60年と定められていますが、実際には更に長い期間にわたり使用されている事例もあり、結果として減価償却費を押し上げています。  
(鉄軌道用以外のトンネルの耐用年数は75年)

### ■ 固定費の占める割合が高い

- 運行ダイヤ（列車本数）の見直しを行っても固定費は変わらず、節減できる経費（変動費）は、地下鉄車両の動力費などに限られ、大きくありません。
  - 固定費：減価償却費，支払利息，保守費



# 6-6 収支見通し / 市バス事業



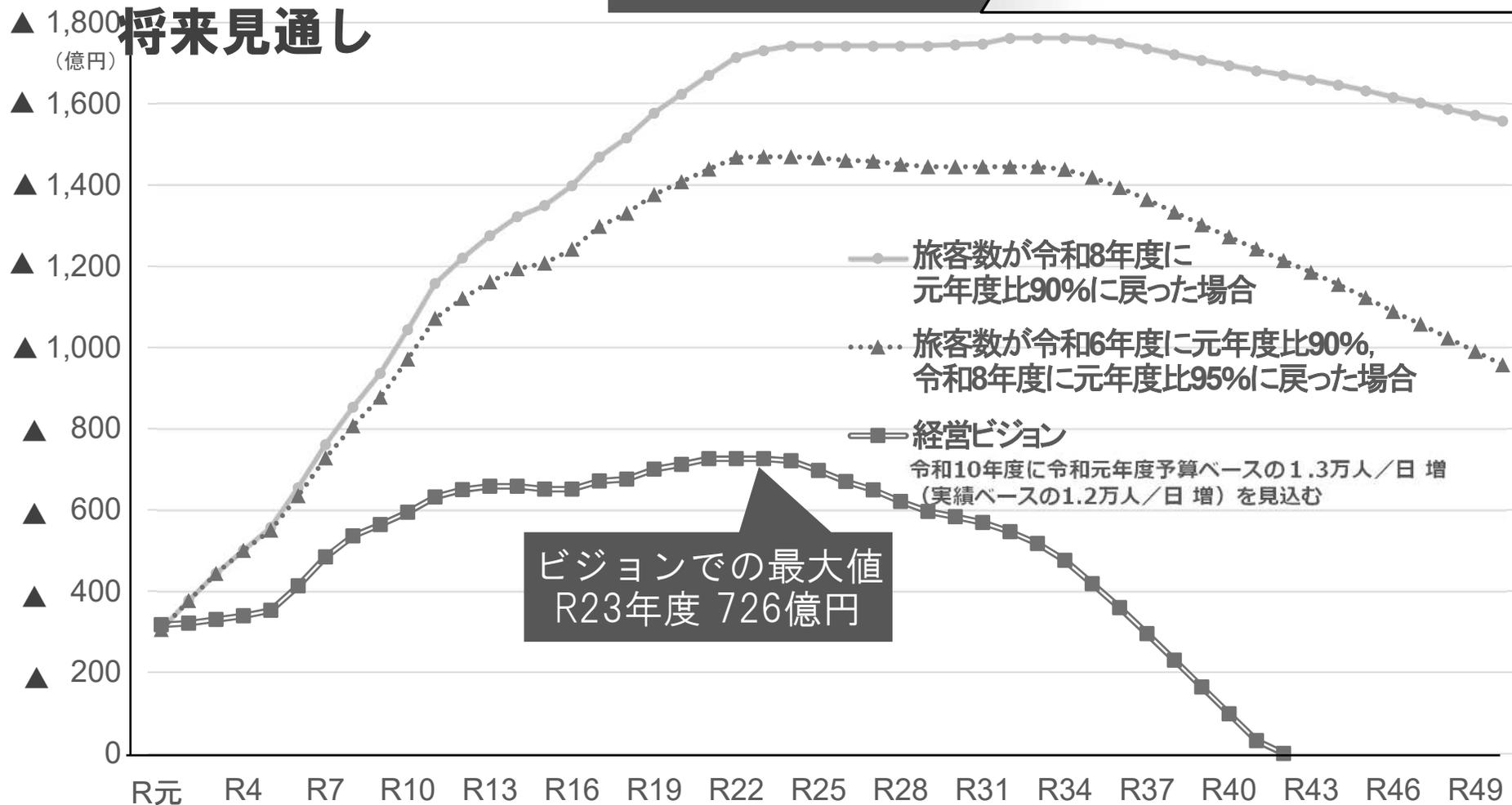
※ 累積資金不足：日常の運転資金の不足額のこと

# 6-6 収支見通し / 地下鉄事業

■ 地下鉄事業における  
累積資金不足の  
将来見通し

□ ビジョン  
・ 累積資金不足は  
最大726億円を見込む

■ 現況での見通し  
・ 累積資金不足の最大値は、  
ビジョンの想定を大きく超える



※ 累積資金不足：日常の運転資金の不足額のこと

# 6-7 経営基盤の強化に向けて

## 今後の検討課題と検討のポイント

### 収入の増加

#### お客様の増加による収入増

- 市民の皆様により多く御利用いただく取組
- 市バス・地下鉄と他の交通事業者との連携による公共交通利用促進
- コロナ収束後の観光客の誘致
  - インバウンドの回復までには相当の期間が必要

#### その他の収入増

- 付帯収入（駅ナカ、広告等）の増収
  - 公営企業であるための制約あり
- 乗車券類の更なる見直し
- 運賃の見直し

### 更なる効率的な運営

- 御利用状況に応じた運行サービス（路線・ダイヤ）の見直し
- その他経費の節減

### 国・府からの支援

- 市バス・地下鉄が京都のまちを支える「都市の装置」であることを踏まえた要望・検討
- 経営危機に瀕している公共交通機関への支援要請

# 資料編



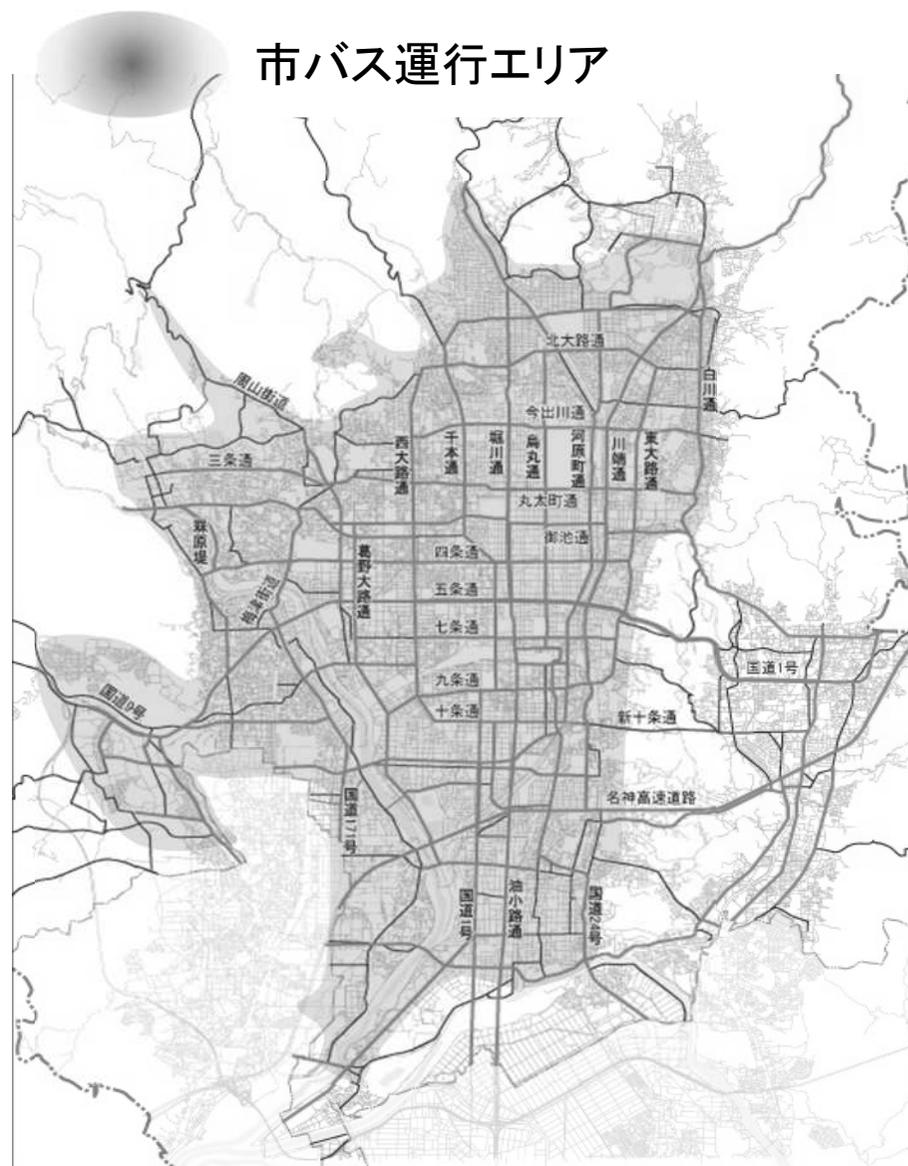
# 資料1 市バス事業の概要 ①

## ■ 現況

区分	令和3年4月1日現在
営業キロ	318.53km
系統数	81系統
バス停留所	714箇所
車両数	816両(うち, 316両を委託)
走行キロ	86.7千km/日

## ■ 営業所, 出張所

名称	系統数	車両数(委託数)
西賀茂営業所	10	108
烏丸営業所	7	88
錦林出張所	4	44 (44)
九条営業所	12	182
梅津営業所	16	176 (54)
洛西営業所	15	106 (106)
横大路営業所	17	112 (112)



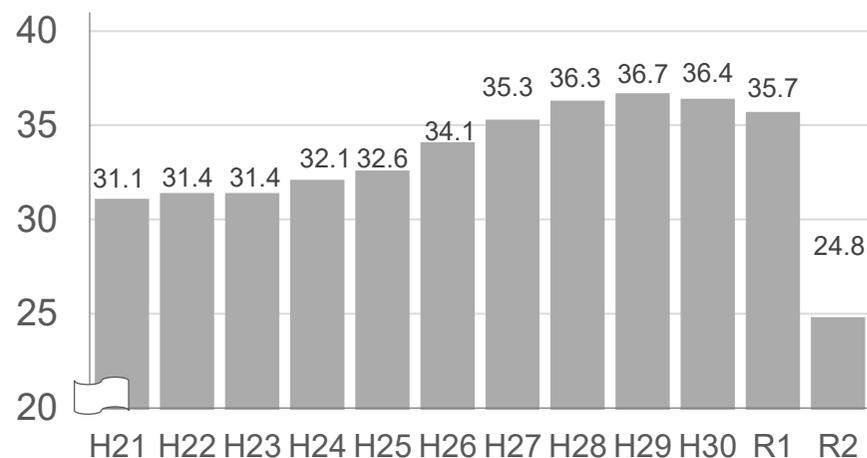
# 資料1 市バス事業の概要 ②

## ■ 沿革

- 昭和3年5月  
営業開始（出町柳～植物園）
- その後，市域の拡大にあわせて路線を延長
- 昭和40年代後半～昭和53年  
市電を順次廃止，市バスに代替
- 昭和55年度（地下鉄開業直前）  
営業路線，お客様数ともにピーク
- 以降，地下鉄の延伸・開業や自家用車の増加等によりお客様が減少し，路線を縮小
- 平成12年度 「管理の受委託」を開始  
民間バス事業者に市バス運行等を委託
- 平成26年度 「市バス 新運転計画」
- 市バスの混雑対策を実施  
京都を訪れる国内外からの旅行者の増加を背景にお客様数も増加傾向にあり，  
車内混雑対策として，  
路線・ダイヤを拡充，混雑対策を実施



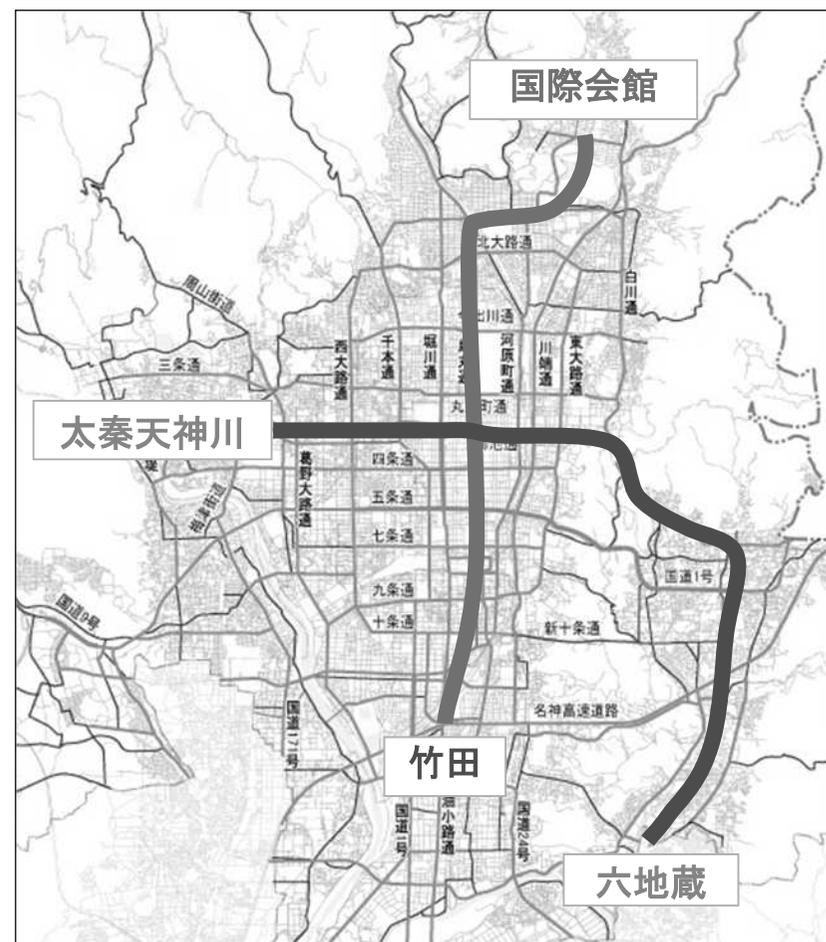
(万人/日) お客様のご利用状況



# 資料2 地下鉄事業の概要 ①

## ■ 現況

区分	令和3年4月1日現在	
営業キロ	31.2km	
駅数	31駅	
車両数	222両	
走行キロ	57.9千km/日	
総建設費	約8,500億円	
名称	烏丸線	東西線
営業キロ	13.7km	17.5km
駅数	15駅	17駅
車両数	120両	102両
運転間隔	6分～7分30秒 〔ラッシュ時〕 〔最短3分30秒〕	7分30秒 〔ラッシュ時〕 〔最短4分〕
建設費	約3,000億円 (約210億円/km)	約5,500億円 (約300億円/km)
直通運転	近鉄京都線と 相互直通運転	京阪京津線が 乗入れ運転



# 資料2 地下鉄事業の概要 ②

## ■ 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。



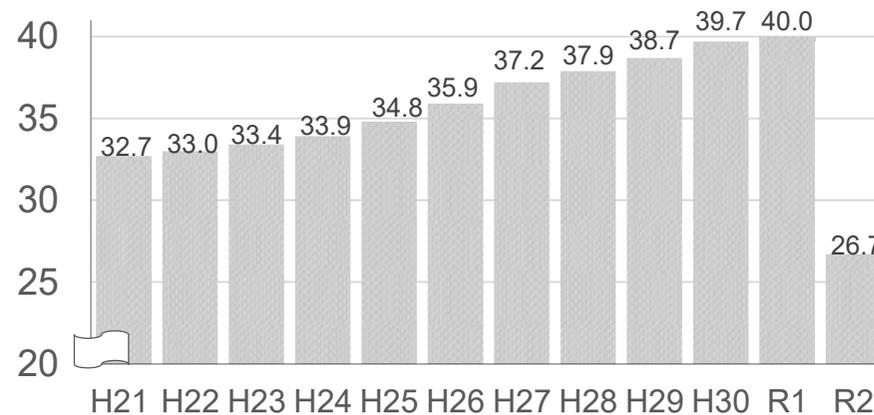
### 【烏丸線】

- 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

### 【東西線】

- 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

(万人/日) お客様のご利用状況



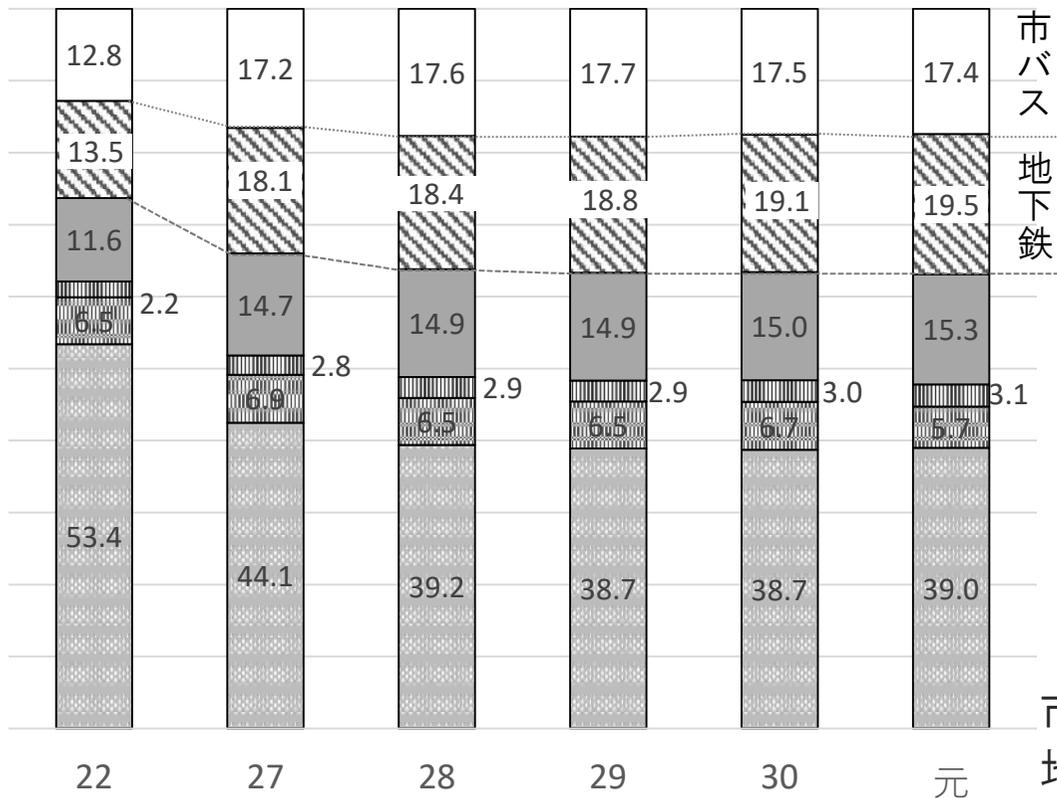
# 資料3 市バス・地下鉄事業の役割

## ■ 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割となっています。
- 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37%）を占めています。
- 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。

自家用自動車
  ハイヤー・タクシー
  民営バス  
 JR・民鉄
  地下鉄
  市バス

◎バス・鉄道輸送における構成比率（1日当たり）  
[令和元年度]（単位：千人・%）



交通機関	バス		
	市バス	民営バス	計
輸送人員(千人)	357	64	421
構成比率	<b>84.8%</b>	15.2%	—

交通機関	鉄道		
	市営地下鉄	JR・民鉄	計
輸送人員(千人)	400	313	713
構成比率	<b>56.1%</b>	43.9%	—

市バスは市内バス輸送の85%  
地下鉄は市内鉄道輸送の56%を担う

## ■ 安全管理の継続的改善

- 運輸安全マネジメント制度に基づく取組推進
- 教育・訓練の継続的な実施
- 乗務員の健康管理の徹底

### 市バス

- 有責事故削減に向けた教育訓練の徹底

### 地下鉄

- 地下鉄の新型車両導入を見据えた研修の実施

## ■ 安全輸送を支える環境整備

- 車両・設備の保守点検の徹底，計画的な更新

### 地下鉄

- 烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置を目指した取組
- 烏丸線駅ホームへの車掌用モニター設置

## ■ 災害対策の強化

- 関係機関と連携した訓練の実施

### 市バス

- 市バスの運休等に係る情報提供の強化

### 地下鉄

- 地下鉄の浸水対策の強化

## ■ 安全・安心な御利用のための啓発活動の実施

- 障害者団体の皆様との意見交換会の実施
- 乗車マナー向上のための啓発活動の実施

### 市バス

- 市バスの走行環境改善に向けた啓発活動の実施

### 地下鉄

- 視覚障害者団体の皆様と連携した安全啓発活動の実施

## ■ お客様接遇の向上

- 「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
- 外国語やおもてなしの心を学ぶ研修の実施
- 「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」による御案内

## ■ お客様ニーズを踏まえたサービスの向上

- 「お客様満足度調査」の実施
- 「お客様の声」などによる御意見を踏まえたサービス改善

## ■ 利便性の高い路線・ダイヤ編成

## 市バス

- 路線・ダイヤの継続的な改善
- 市バスの旅客流動調査の実施と路線・ダイヤの在り方の検討

## 地下鉄

- 地下鉄のダイヤの充実

## ■ 分かりやすさの向上

- インターネットを活用した情報発信の充実
- 案内表示やマップ等の分かりやすさの向上

## 市バス

- フルカラーLED式行先表示器の全車への導入
- 車内中央部への案内モニターの増設

## 地下鉄

- 「運行情報等お知らせモニター」の新設
- 車内や駅構内の案内表示の充実

## ■ 快適な御利用環境の整備

## 市バス

- ラッシュ型車両の導入
- 大型手荷物に対応したバス車両の導入
- 前乗り後降り方式の観光系統への導入
- 金閣寺道（南行）停留所における生活系統と観光系統の分離
- 観光系統の分かりやすさの向上
- バス待ち環境の整備

## 地下鉄

- 烏丸線への新型車両の導入
- 駅トイレのリニューアル
- お客様の多い駅の夜間集中清掃をはじめとした駅構内の美化推進
- 駅施設・設備の計画的改修
- 照明のLED化

## ■ 御利用しやすい乗車券制度

- ICカードによるポイントサービスの導入
- IC定期券購入サービスの充実に向けた検討
- 一日券のIC化に向けた検討

### 市バス

- 市バス均一運賃区間の拡大

## ■ 市バス・地下鉄を組み合わせた御利用の促進

- 「地下鉄・バス一日券」の利用促進
- 「トラフィカ京カード」による乗継割引の拡充
- バス停や地下鉄駅での乗継案内の充実等
- 観光シーズンの市バスから地下鉄への無料乗継ぎの継続実施

## ■ ひとと公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

- 民間事業者と連携した公共交通ネットワーク全体での利用促進の取組

### 市バス

- 地域が主体のモビリティ・マネジメント（MM）活動との連携

## ■ 環境にやさしい市バス・地下鉄の運営

- 環境にやさしい公共交通のPRと利用促進
- 事業者としてのCO<sub>2</sub>排出削減等の取組

## ■ 本市が推進する施策との連携

- 文化首都・京都への貢献
- 観光施策との連携
- 「大学のまち京都・学生のまち京都」への貢献
- 「健康長寿のまち・京都」の推進

## ■ 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

- 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

## 【持続可能な財政運営】

■ 運賃収入の増収に向けた  
取組の推進

- お客様数の増に向けた取組の推進

## 市バス

- お客様1人当たり乗車運賃の引き上げ

■ 附帯事業収入の増収に向けた  
取組の推進

- 広告料収入の確保
- 所有資産の有効活用

## 地下鉄

- 駅ナカビジネスの推進

## ■ コスト削減策の推進

- 経常的な経費の削減
- 設備更新費用等の抑制と平準化

■ 施設マネジメント計画に基づく  
施設等の長寿命化

- 施設情報のデータ化
- 建築物の改修計画策定と計画的な保全

## 地下鉄

- 地下構造物の長寿命化

## ■ 財政の安定化のための対策

- 制度等の継続的な点検・研究
- 国への要望

## 市バス

- 利益剰余金の活用
- 企業債の償還負担の平準化

## ■ 経営情報等の発信強化

- 経営レポートの作成
- 効果的な情報発信

## 【組織力・職員力の向上】

■ 公共交通を支える  
担い手の安定的な確保

- 職員採用情報の積極的な発信

## 市バス

- 市バス運転士の確保に向けた取組
- 市バス運転士の育成
- 民間バス事業者における担い手確保に関する状況や取組についての情報共有

■ 市バス事業の  
安定的な運営体制の検討

## 市バス

- 管理の受委託の在り方について継続的検討
- 市バス整備業務の在り方の検討

## ■ 職員力の向上

- 真のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた「働き方改革」の実践
- 職員の向上心を引き出す仕組みづくり
- 人事評価制度の活用

■ コンプライアンス意識の向上と  
風通しのよい組織づくり

- 幹部職員による職場巡視
- 全職員への研修
- 職員の意欲向上

# 資料5 市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇する ポイントサービスへの転換

見直しを行う各種割引乗車券等			R3.10 発売停止 ・ R5.4 利用停止	R5.4 市民を中心 とした利用 頻度の高い 方を優遇す るポイント サービスへ 集約・移行	ポイントサービスの導入 《対象IC：ICOCA, PiTaPa》									
トラフィカ 京カード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発売額 1,000円(1,100円分利用可能) 3,000円(3,300円分利用可能)</li> <li>・乗継割引額 バス⇄バス(90分以内) バス⇄地下鉄(当日中)ともに120円割引</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 乗継ポイント 月額3,600円以上の利用者の乗継に対して、次のとおりポイントを還元します。 ・バス⇄バス 150円分のポイント還元(注) ・バス⇄地下鉄 120円分のポイント還元 ※乗継はどちらも90分以内を対象 ※1日2回までに限る。</li> </ul>							
昼間回数券 (バス・地下鉄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月曜～土曜(日祝除く)の10時～16時の間に利用可能</li> <li>・バス昼間回数券は市内5事業者(市バス, 京都バス, 京阪バス, 京阪京都交通, JRバス)で均一運賃区間内のみ共通利用可能</li> <li>・発売額 【バス】2,300円(230円×12枚) 1,200円(120円×12枚) 【地下鉄】2,200円(220円×12枚)…1区の場合</li> </ul>	地下鉄昼間回数券は、有効期限が発売日の翌月から3箇月目の末日までのため、最大R3.12末までの御利用となります。			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 利用額ポイント 1箇月間の御利用金額に対してポイントを還元します。御利用金額に応じて段階的に還元率を上げることで、御利用の多い方に、より多くのポイントを還元できるようにしています。</li> </ul>	(注)将来的には150円から230円に引き上げ、 <b>実質バス・バス無料乗継の実現を目指します。</b>								
ICカードによる乗継割引	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国相互利用可能な10種のICカードで適用</li> <li>・乗継割引額 バス⇄バス(90分以内)で90円割引 バス⇄地下鉄(当日中)で60円割引</li> </ul>				<table border="1"> <thead> <tr> <th>月の御利用額</th> <th>ポイント還元率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,000円以上5,000円未満</td> <td>1%(30P～49P)</td> </tr> <tr> <td>5,000円以上8,000円未満</td> <td>2%(100P～159P)</td> </tr> <tr> <td>8,000円以上</td> <td>3%(240P～)</td> </tr> </tbody> </table>	月の御利用額	ポイント還元率	3,000円以上5,000円未満	1%(30P～49P)	5,000円以上8,000円未満	2%(100P～159P)	8,000円以上	3%(240P～)	
月の御利用額	ポイント還元率													
3,000円以上5,000円未満	1%(30P～49P)													
5,000円以上8,000円未満	2%(100P～159P)													
8,000円以上	3%(240P～)													
PiTaPaの利用額割引	PiTaPa月額利用額を約9%割引(3,000円以上の利用者を対象)		R5.4 廃止		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バスIC24Hチケット(ポイント還元型) 事前に登録した日の御利用金額のうち、設定額(700円)を超過したバス利用分について、ポイント還元することで実質バス一日券を実現します。 また、24時間制を導入することで、既存の一日券よりも利便性を向上したものとします。 【設定額】700円 ※登録日のバス利用については、他のポイントサービスの対象外となります。 ※磁気の「バス一日券」は継続します。</li> </ul>									
バス・地下鉄連絡普通券	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市バス, 京都バスと地下鉄の連絡券(京阪バス, 京阪京都交通の連絡券は除く)</li> <li>・発売額 330円(地下鉄1区の場合)</li> <li>・乗継割引額 120円(トラフィカ京カードと同等)</li> </ul>													