

第2回

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8月11日  
京都市交通局

# 目次

## 第1回検討委員会での委員の皆様からの御意見等について

- 1-1 検討委員会でいただいた御意見
- 1-2 市会からいただいた主な御意見

## 本日の検討委員会でご議論いただきたい内容

### 財政目標について

- 2-1 財政目標について
- 2-2 財政目標達成に向けて

### 今後のお客様の動向見込みについて

- 3-1 他の鉄道事業者のお客様の動向見込み
- 3-2 お客様の御利用動向への影響要因
- 3-3 最近のお客様の状況
- 3-4 市バス・地下鉄のお客様の動向見込み
- 3-5 お客様の動向見込み
- 3-6 敬老乗車証制度の見直しによる影響

## 経費削減、収入増加の取組について

- 4-1 他の鉄道・バス事業者の最近の主な動き
- 4-2 令和2・3年度に実施した事業見直しの取組
- 4-3 今後の取組について
- 4-4 市民の皆様への周知について

### 収支予測について（一定条件の下での予測）

- 5-1 収支の予測について
- 5-2 収支の予測結果（市バス・地下鉄）

# 第1回検討委員会での 委員の皆様からの 御意見等について

# 1-1 検討委員会でいただいた御意見 ①

## ■ 今後の経営の考え方について

- 経営改善について、何をどこまでの期間で実施するのかという目標が必要である。
- まずは両事業のプライマリーバランスをゼロにすることが基本原則であり、これから3年後を目途に目指していくべきだと考える。
- テレワークの浸透などお客様の伸びがあまり望めないということを前提として、事業規模を縮小した状態で経営が成り立つことを考えるべきである。
- 喫緊の対応策と、これからも京都の交通が続いていくうえで中長期的にどうしていくのかということは分けて対策を考えるべきではないか。

## ■ お客様の回復見込みについて

- 学生の戻り幅については、来年6割、再来年7割、最終的には80~85%ぐらいに落ち着くのではないか。
- 学生は授業だけに大学に行くわけではないので、早い時期に戻ってくる。
- 国内観光は、ワクチン接種が普及すれば、今秋以降に一定戻るのではないか。インバウンドの需要復活については、もう少し先になるという見通しである。
- インバウンドが戻った場合、全国で一番先に戻るのは京都だと思う。
- お客様数が、令和元年度比95%まで戻るとするのは少し楽観的だと思う。95%という想定は、戻らなかった場合のリスクがある。
- 今回のこのコロナに対しては科学的に推計する根拠に乏しく、正確な推計ができない。推計シミュレーションを行うために必要な前提条件の確保もないため今回は見通せないということになる。見通せない中どこまでのリスクを考えるかということになる。

# 1-1 検討委員会でいただいた御意見 ②

## ■ 経費削減について

- 今回の目的は財政面での計画の見直しであり、激変した環境下のもとで、収入増加、支出削減の対策をゼロベースで見直して強化していく必要がある。
- 繁忙期と閑散期で利用者の数が大きく異なるので、市バスのダイヤについて、繁忙期と閑散期という視点から見直してはどうか。
- 市バスについては、適切な運行本数に減らしていくこと、増便が必要なところを増便することで、コストカットと収入の効果は得られる。
- あまりにも乗客が少ない路線は見直しもせざるを得ない。赤字路線を分析し、見直しをしていただきたい。
- 市内のバス事業者が共同でできるところは共に手を携えることで、収益構造の改善が図れるのではないか。
- 地下鉄は、日中のダイヤ間隔を伸ばすことで電力削減効果が図れるのではないか。
- 地下鉄は固定費が占める割合が高いので、運行本数を減らすと利用者が減るだけである。

# 1-1 検討委員会でいただいた御意見 ③

## ■ 運賃の在り方，収入増加策について

- 観光客が利用するような割引券については，廃止してもいいのではないか。
- ICカードでの乗継を割引する必要はないのではないか。
- 日常生活として市バス・地下鉄を使っている方，つまり市民に対して手厚くし，たまに来られるインバウンドや国内の旅行者の方にはそれなりの負担をしていただくことをもう少し考える必要がある。
- 当面，お客様の利用が戻らないと想定されることから，コロナ禍による赤字額を補填するためには，運賃改定も経営改善に向けた手段の一つとして検討すべきであり，効果的な手法であることを提案したい。
- 運賃を10円値上げした場合に収支がどうなるのかということなど，色々なことを考えてシミュレーションしていただければ，解決策に繋がるのではないかと思う。
- 少ないお客様で収入確保するには，運賃単価を上げることを考えた方が良い。
- 通勤定期券の割引率を下げるのも仕方がないと思う。
- 通学定期を値上げすると自転車に移行する可能性があるため，最小限に抑える必要がある。
- 今の料金を値上げすべきではないという意見は出なかった。将来京都の公共交通のシステムが存続しなかったら元も子もない。十分に議論，精査したうえで必要であれば，料金値上げは認めざるを得ないのではないかという意見ではないかと思う。
- 広告収入の増に向けた新たな手法や，駅ナカビジネスの収入増についても検討してはどうか。

## ■ 市民周知について

- 一番感じるのは，市民に対して経営の現状が伝わっていないということである。どこまで伝えるかということとはなかなか難しいが，そういった現状を色んな媒体で伝えていくことも非常に重要だと思う。

# 1-2 市会からいただいた主な御意見 ①

6月25日（金）に第1回検討委員会の審議内容について、京都市会（産業交通水道委員会）に報告を行い、次のような御意見をいただきました。

## ■ 経済性の発揮と公共の福祉の増進について

- 地方公営企業には経済性の発揮と公共の福祉の増進を二つの基本原則にするという民間企業との違いがある。民間企業であれば、赤字路線を撤退すれば、経営改善に結び付くが、公営企業は公共の福祉の増進とのバランスを図る必要がある。

## ■ 路線・ダイヤの見直し等について

- 公共交通充実のため、モビリティ・マネジメント(MM)をはじめとするお客様数や収入増に熱心に取り組んでこられたのは、市内周辺地域の方々である。そのような方々の想いは非常に大切であり、十分な説明や理解を抜きにして、路線やダイヤの見直し等の議論を進めることはあってはならない。
- 市バスの減便については、市民感覚では異論もあると思うのでバランスを取りながらすすめるべき。

## ■ 運賃の在り方について

- コロナ後は観光客への対応と、普段から市バス・地下鉄を利用される市民の方々への対応を分けて考える必要がある。
- 今後は、観光客にはそれなりに御負担いただき、市民の足をしっかりと守ることが必要。

# 1-2 市会からいただいた主な御意見 ②

## ■ 運賃の値上げについて

- 交通局自身が知恵を絞り、できる努力を尽くすことを大前提としたうえで、運賃について、可能な限り市民の負担を抑えつつも、一定の我慢をしてもらうこともやむを得ないと思っている。ただし、それに当たっては、交通局の経営状況や努力している姿をあらゆる場面で市民に情報発信し、理解を得ることが重要であると考えている。
- 値上げの前に最後の最後まで経営努力を行うべき。

## ■ 通学定期券の値上げについて

- 通学定期券が値上げされると、公共交通離れにつながるのではないかと懸念している。また、交通安全の観点からも、学生には公共交通を利用してもらいたいと考えている。割引率の検討に当たっては、そのような点も踏まえ、慎重にシミュレーションを行っていただきたい。

## ■ 収入増に向けた取組について

- 広告収入増のためには、これまでとは違った視点が必要となるが、高齢者等不慣れな方にもアピールするよう工夫してほしい。

## ■ 公共交通の利用促進の取組について

- 都市計画局と連携しながら公共交通機関の利用促進を図っていく必要がある。



# 1-2 市会からいただいた主な御意見 ③

## ■ お客様数の回復見込みについて

- お客様数が令和8年度で95%という想定は楽観的ではないか。

## ■ 市民周知について

- 交通局の経営状況が市民に伝わっていないという意見については謙虚に受け止める必要がある。様々な媒体や手法を活用し、市民への周知をしっかりと積み上げていただきたいと考える。
- 現状や今後の経営判断について、市民の方々に具体的な数字をわかりやすく伝え、説明することが必要。

## ■ 国等への支援要望について

- 運賃値上げの前に、国や府に補助金等について支援を粘り強く要望してほしい。
- 政府に対して交通事業者の困窮状況を伝え、支援を訴えたい。
- 今般の経営危機は国が責任を負うべき。

# 本日の検討委員会で ご議論いただきたい内容

- ① 財政目標について
- ② 今後のお客様の動向見込みについて
- ③ 経費削減，収入増加の取組について
- ④ 収支予測について（一定条件の下での予測）

# 財政目標について

## 2-1 財政目標について

- 市バス事業については、資金剰余額により、令和2年度決算では累積資金不足は発生しない。しかし、何も手を打たなければ、今後、累積資金不足が積み上がり、早期に経営健全化団体に陥ることとなる。
- 地下鉄事業については、令和2年度決算で経営健全化団体となる。さらに、何も手を打たなければ、将来の累積資金不足が経営ビジョンでの見込額(726億円)を大きく上回ることとなり、経営が立ち行かなくなる。
- また、両事業の財政立て直しに当たっては、本市財政(一般会計)の非常に厳しい状況を踏まえると、一般会計からの任意の財政支援に頼らない自立経営を目指さなければならない。
- こうした中、持続可能な安定経営を図るためには、次のような財政目標を設定する必要がある。

### ■ 両事業共通

- 安定経営を図るうえで基本となる経常損益の収支均衡(単年度黒字)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
- 累積資金不足の将来の最大値を900億円以下に抑制すること

## 2-2 財政目標達成に向けて

収入  
増加

更なる  
効率的な  
運営

収入増加の取組, 更なる効率的な運営など, 事業者としてやるべき取組を, 「短期」「中長期」と時間軸も意識しながら, 着実に推進することが重要です。

### 短期 (既に実施した取組を含む)

※令和2年度

安全運行に直接関わらない事業の中止, 延期等により, 両事業合わせて5億円の経費削減

※令和3年度

御利用状況に応じたダイヤの見直し, 地下鉄コトキン・ライナーの運行休止, 前乗り後降り方式拡大延期, 地下鉄全駅への可動式ホーム柵設置の延期及び職員の給与減額措置など, 両事業合わせて9億円の経費削減

【市バス】

- 御利用状況に応じた路線・ダイヤの見直し

【地下鉄】

- 御利用状況に応じたダイヤの見直し
- 駅改札業務の見直し

【両事業共通】

- 業務の見直し等による経費節減の推進
- コロナ対策を徹底したうえでの市バス・地下鉄のお客様増の取組

### 中長期

【市バス】

- 旅客流動調査を踏まえた輸送力の的確な配分と民間バス事業者との連携の検討

【地下鉄】

- 烏丸御池駅での烏丸線・東西線乗継や, 他社線との乗継利便性向上の検討

【両事業共通】

- 更なる乗車券制度の見直し
- 広告収入の増加に向けた新規媒体の開発の検討
- 駅ナカビジネスの収入増加の検討
- コロナ後におけるお客様増に向けた取組の推進
- 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進

# 今後のお客様の 動向見込みについて

# 3-1 他の鉄道事業者のお客様の動向見込み

事業者名	区分	令和4（2022）年 3月時点見込み	備考
JR西日本		▲10%程度	2021年7月までは概ね足元の状況が継続 2021年8月以降、概ね3箇月かけてコロナ前の9割程度へ到達
京阪	定期外	—	2021年度（通年） 対平年度▲20%程度
	定期	—	2021年度（通年） 対平年度▲15%程度
近鉄	定期外	約▲15%	2021年度の旅客運輸収入は対平年ベース約75% 2022年3月末時点では、対平年ベースで約85%まで回復
	定期	約▲15%	2022年3月末時点では、約85%まで回復
阪急 阪神	定期外	▲10%台半ば程度	緊急事態宣言等解除後は徐々に減収率が縮小し、 2022年3月時点で2018年度同月比▲1割台半ば程度まで回復
	定期	通勤 ▲10%程度	通勤は期を通じて一定の影響（2018年度比▲1割程度）が続く 通学は期中平均で2018年度比▲1割程度
南海	定期外	既設線 約▲15% 空港線 約▲45%	（既設線）2021年度1Q※1 約▲35%→年度末 約▲15% （空港線）2021年度1Q 約▲80%→年度末 約▲45%
	定期	既設線 約▲10% 空港線 約▲30%	（既設線）2021年度1Q 約▲20%→年度末 約▲10% （空港線）2021年度1Q 約▲40%→年度末 約▲30%
Osaka Metro		—	2021年度 テレワークは一定定着 私事・買い物 国内旅行需要は緩やかに回復 2023年度 インバウンド需要が緩やかに回復 2025年度 大阪・関西万博による国内外需要の増

## 3-2 お客様の御利用動向への影響要因

### ■ テレワークの状況

- シンクタンクによる調査では、新型コロナウイルス対策によるテレワークの実態について、令和2年11月時点で、京都府下での従業員のテレワーク実施率は17.1%とされている。

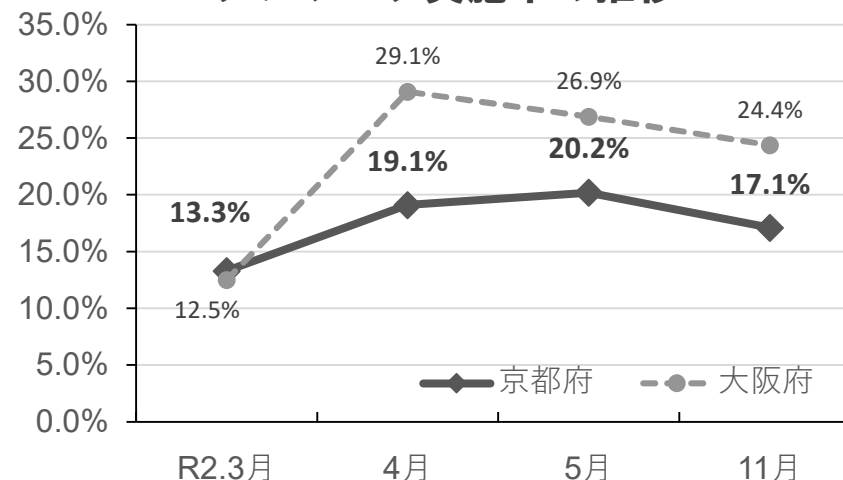
### ■ インバウンドの回復見込み

- UNWTO（国連世界観光機関）によると全世界の国際旅行者数が2019年（令和元年）レベルに回復するのは、遅くとも4年後の2024年になると予測

### ■ 大学のリモート授業の見込み

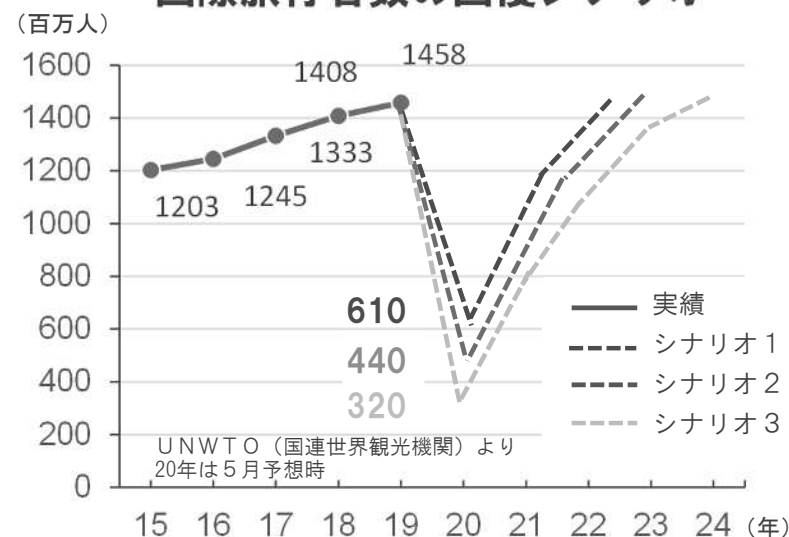
- 今後の対策について市内28大学に確認したが、各大学とも検討中とのことであり、明確にはわからなかった。

テレワーク実施率の推移



パーソル総合研究所  
「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より

国際旅行者数の回復シナリオ



UNWTO（国連世界観光機関）より  
20年は5月予想時

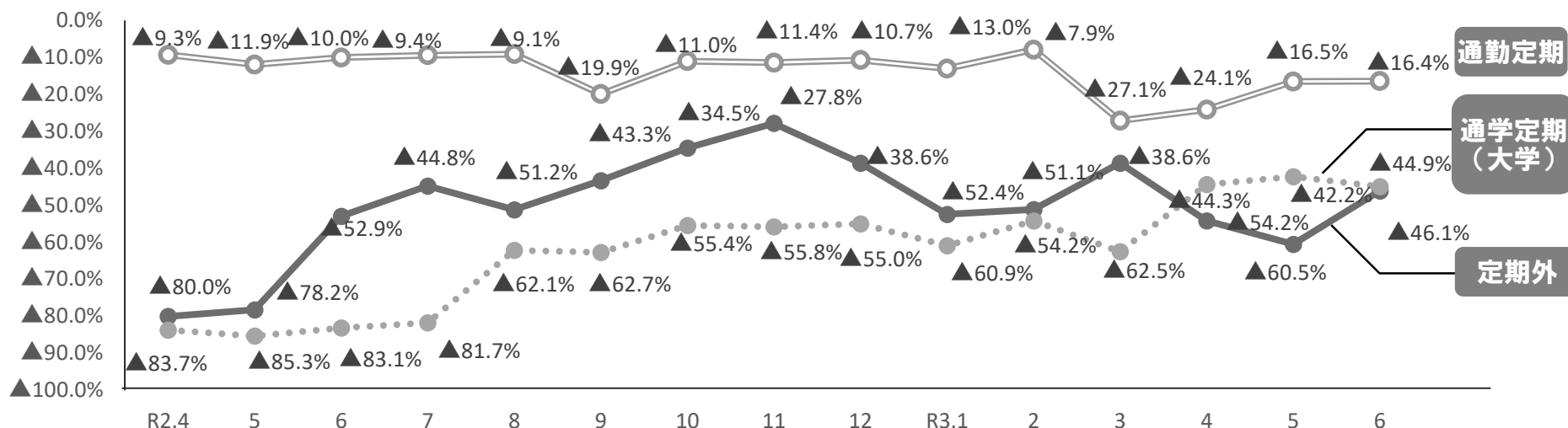


# 3-3 最近のお客様の状況

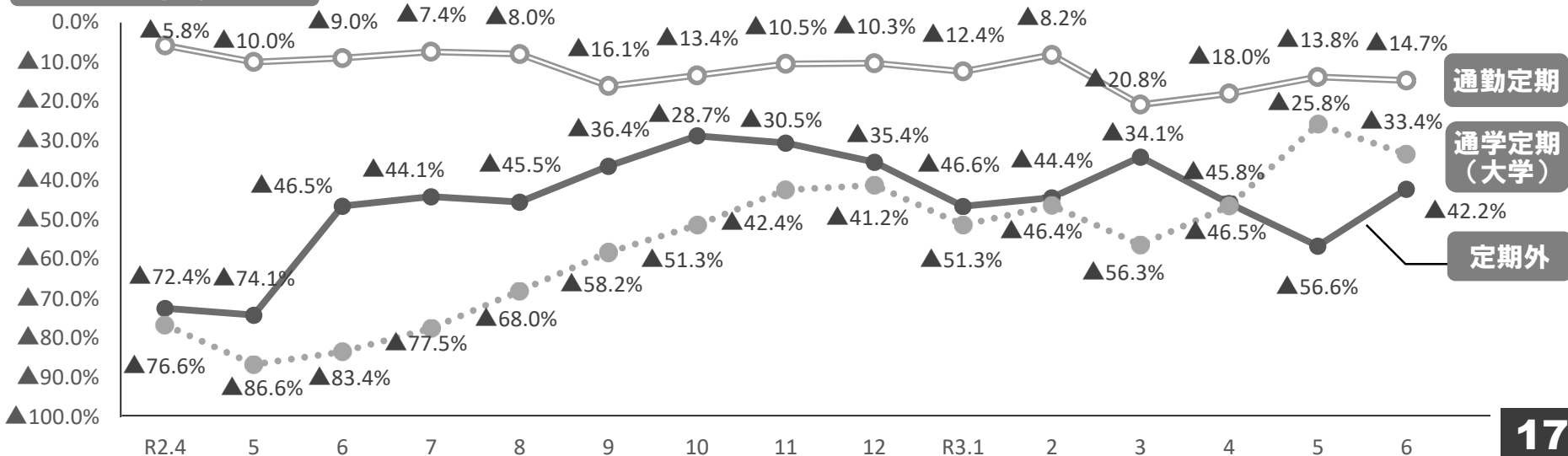
## 1日当たりお客様数の増減率の推移（定期（通勤・通学（大学生向け）），定期外）

（増減率はR元年度比。ただし、R3. 2, R3. 3は、コロナの影響を受けていないH30年度比）

### 市バス



### 地下鉄



## 3-4 市バス・地下鉄のお客様の動向見込み

今後のお客様数の動向見込みについては、回復が遅れた場合のリスクも考慮しつつ、以下のとおり見込みました。

- 国連世界観光機関による「遅くとも4年後の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。
- 定期外の回復については、現在の両事業のお客様数の状況を踏まえ、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年度では、▲5%と見込む。
- 現在の両事業のお客様数の状況やシンクタンクによる調査結果から、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、通勤定期は令和元年度比▲15%減のまま回復しないと見込む。
- 第1回検討委員会での「学生の戻り幅については、来年6割、再来年7割、最終的には80～85%ぐらいに落ち着くのではないか。」との御意見を踏まえ、通学定期（大学）については、令和8年度に令和元年度85%までしか回復しないと見込む。
- なお、他の関西鉄道事業者の令和3年度末時点でのお客様見込み（80%～85%）と比較し、厳しく見込んでいる。

### ■ 券種別の見込み（令和8年度時点）

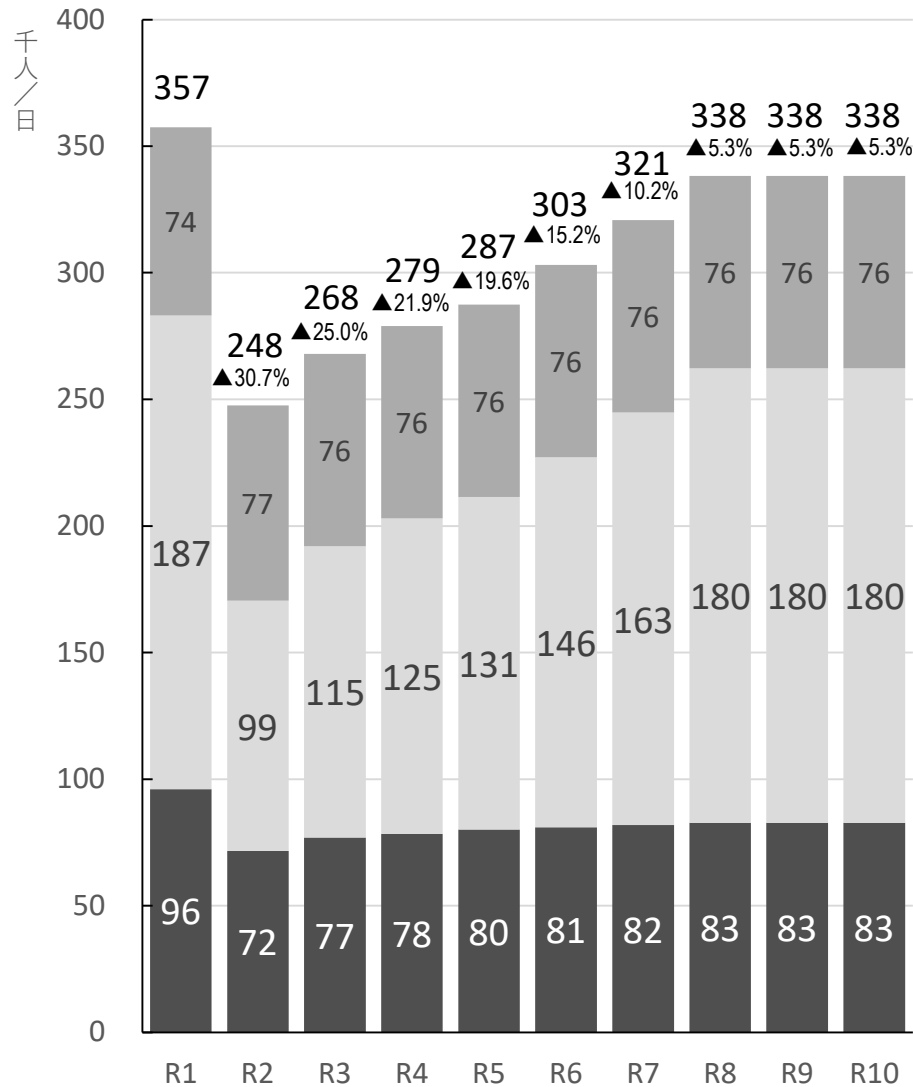
券種	想定（令和元年度との比較）
定期外	▲5%（観光利用±0，日常利用▲5%）
定期（通勤）	▲15%
定期（通学甲／大学生向け）	▲15%

- 敬老乗車証等は令和3年度と同様と見込む。
- 定期券の減少分から一定割合が普通券へ移行することを見込む。
- 令和7年度までのお客様数の推移(次頁)は、今年度のお客様数の状況によって、今後、変動することがある。

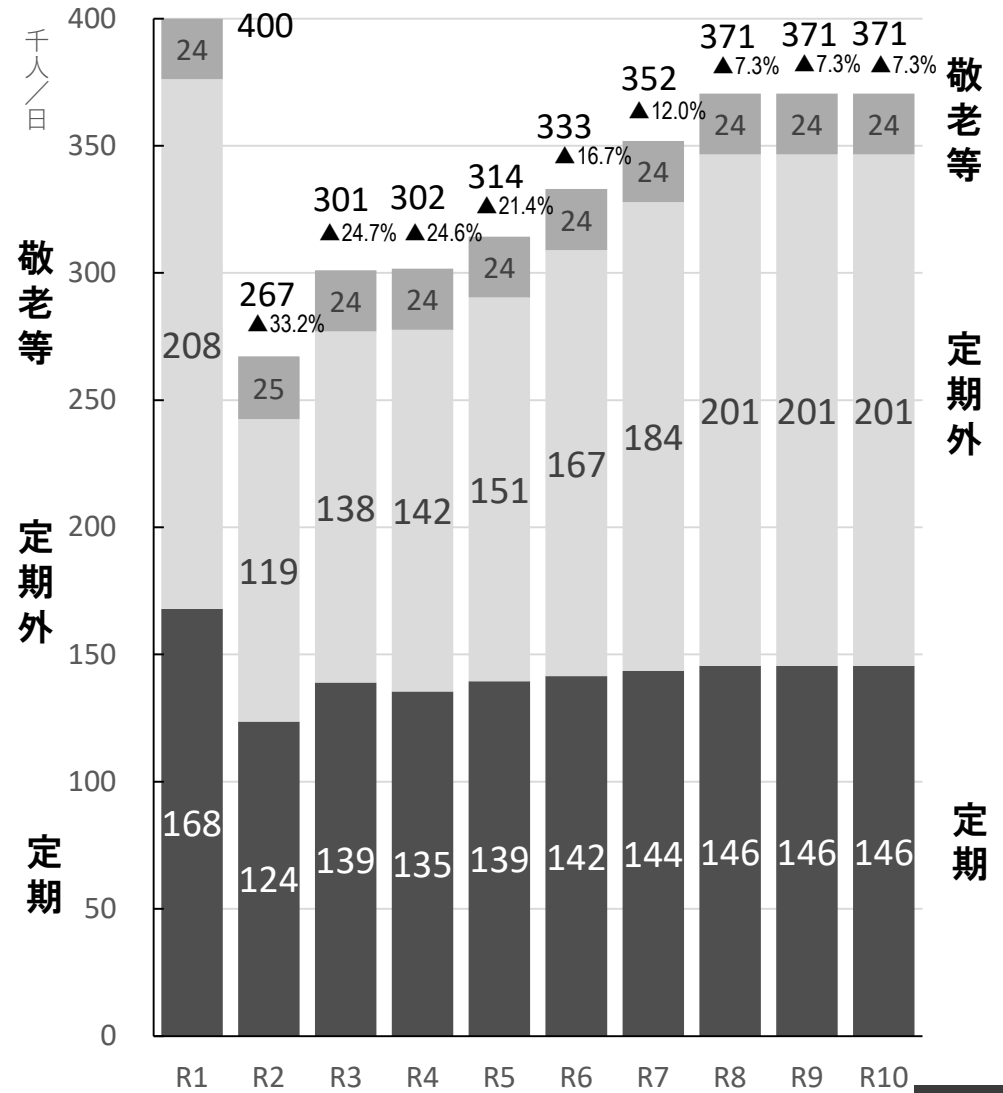
# 3-5 お客様の動向見込み

R5年度までの回復は鈍く、  
R6年度以降に回復基調が高まると想定  
しています。

## ■ 市バス

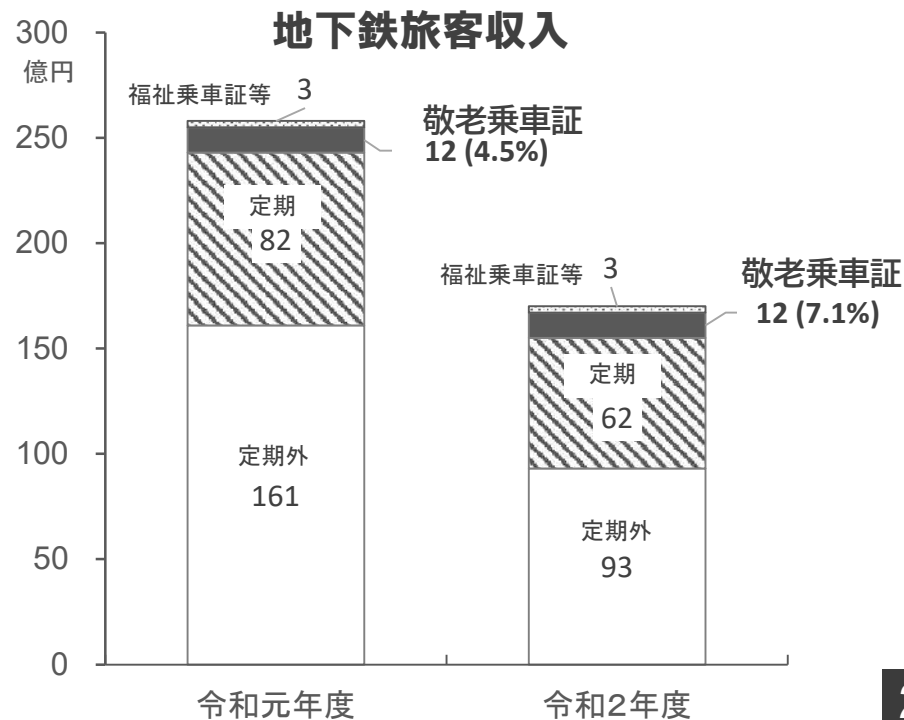
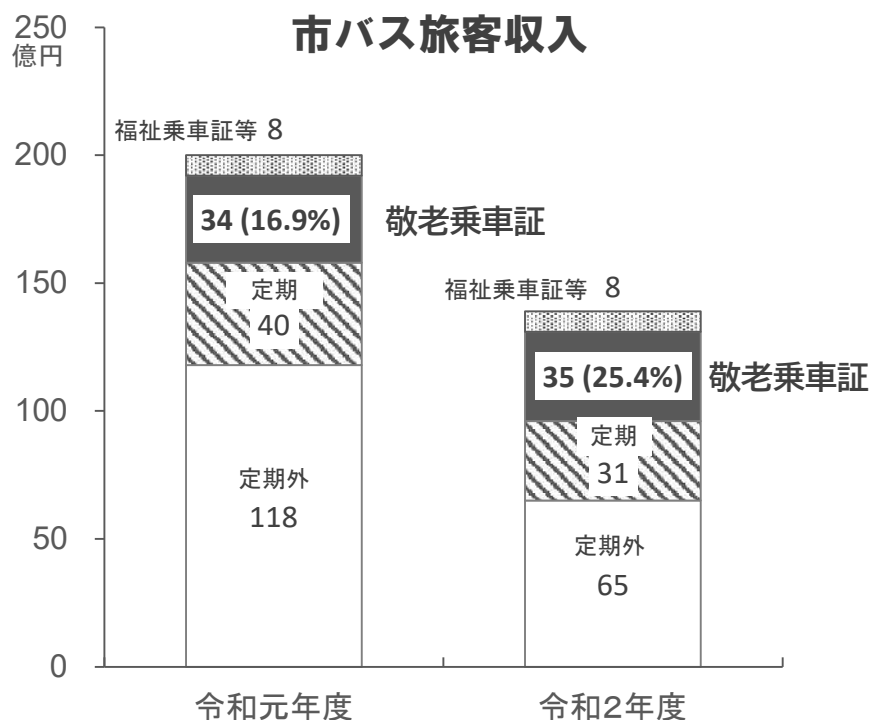


## ■ 地下鉄



# 3-6 敬老乗車証制度の見直しによる影響

- 敬老乗車証は，市の福祉施策として市内にお住まいの70歳以上の希望される方に交付されているもので，交通局では，敬老乗車証による御利用分の運賃相当額を一般会計から収入しています。
- 市の行財政改革計画案では，敬老乗車証の交付年齢引上げや所得制限の導入，負担額の引上げを行うことが示されており，敬老乗車証の交付枚数にも変化が予想され，市バス・地下鉄とも運賃収入が減少することが考えられます。
- 今回の資料ではお客様数への影響は算定しておりませんが，収支予測では，一定の影響額を仮定し，算出しています。



# 経費削減, 収入増加 の取組について

# 4-1 他の鉄道・バス事業者の最近の主な動き①

各事業者における報道資料等より

## 鉄道

### ■ JR西日本

#### 令和3年3月ダイヤ改正

- 一部の列車を週末中心の運転とするなど、各線区の御利用状況に応じた運転に見直し
- 近畿エリアの主要線区では、深夜帯のダイヤ見直し（終電繰上げ）を実施

#### 令和3年10月ダイヤ改正

- 近畿エリアおよび西日本各エリアにおいて、各線区の御利用にあわせて列車ダイヤの見直し  
(見直し線区・本数：21 線区・127 本)

#### 令和4年春ダイヤ改正

- すべてのエリア、各時間帯において、御利用にあわせたダイヤとすべく、朝通勤時間帯も含めた見直しを実施予定

#### ICOCAエリア内の回数券の発売終了

- 令和3年9月30日に「普通回数乗車券」の発売を終了
- 回数券に代わりICOCAポイントサービス（利用回数ポイント）の還元率を拡充

### ■ 近鉄

#### 令和3年7月ダイヤ変更

- コロナ禍におけるお客様の御利用状況を勘案し、列車の運転本数、運転区間、時刻などを見直し

## 4-1 他の鉄道・バス事業者の最近の主な動き ②

### ■ 京 阪

#### 令和3年9月ダイヤ変更

- お客様の志向の変化や需要の平準化に対応するため、ウィズコロナ・アフターコロナの社会を見据え、御利用状況に応じた運転本数の見直しや最終列車の繰り上げなどを実施

#### 回数券の発売終了

- 令和2年12月に回数券の発売を終了

#### 新たなポイントサービスの開始

- ICOCAによる「京阪電車ポイント還元サービス」を実施

#### 駅の無人化

- 全60駅の中で20駅を無人化

### バ ス

### ■ 京阪バス

#### 令和3年3月ダイヤ改定

- お客様の減少や「新しい生活様式」への変容対応として、始終発便の発車時刻の繰り上げや繰り下げ、減便を実施

### ■ 奈良交通

#### 令和3年6月定期券の発売額の変更、 ICカードチャージ時の利用可能金額見直し

- 定期券発売額の変更（値上げ）
- ICカード「CI-CA」の御利用可能金額の改定（引下げ）

## 4-2 令和2・3年度に実施した事業見直しの取組 ①

お客様数が激減する中で、経営を維持するため、安全運行に直接関わらない事業について、中止や規模縮小等の見直しを実施しました。

### 令和2年度

#### ■ 市バス

- 市バス旅客流動調査及びお客様アンケート調査の延期
- 京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”による案内活動の規模縮小
- 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
- 大型手荷物に対応したバス車両の導入拡大の中止
- 観光に便利な系統の新たな車両デザインの導入の中止
- バス待ち環境の整備規模の縮小
- 市バス謎解きイベントの中止
- その他経常経費の減
- その他資本的支出の減

#### ■ 地下鉄

- 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
- 四条駅南改札口の改集札機の増設の延期
- 醍醐保守事務所他外壁・屋上防水工事の延期
- 竹田車両基地検車棟屋根他塗装改修工事の延期
- その他経常経費の減

### 経費削減額（約▲5億円）

〔 市バス：▲268百万円  
地下鉄：▲237百万円 〕



## 4-2 令和2・3年度に実施した事業見直しの取組 ②

### 令和3年度

#### ■ 市バス

- 御利用状況に見合ったダイヤの見直し
- 均一運賃区間の全系統への前乗り後降り方式の延期  
(体制強化に伴う人件費を含む)
- バス待ち環境の新規整備の延期  
(バス停上屋 バスロケの増設 バスの駅)
- バス車両購入費の平準化  
(リースによるバス車両の調達, 車両購入計画の見直し)
- バス車両に係る特別清掃の見直し
- 大型二種免許取得助成金の平準化
- お客様数の減に伴う交通案内, 観光案内の精査
- 職員の給与減額措置
- 時間外勤務の縮減
- その他経常経費の節減等

#### ■ 地下鉄

- 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  
(※ R3年度は契約のみで削減額は0)
- 「運行情報等お知らせモニター」設置延期
- コトキンライナーの休止
- 保守管理費の節減
- お客様数の減に伴う交通案内, 観光案内の精査
- 職員の給与減額措置
- 時間外勤務の縮減  
(コトキンライナーの休止による時間外縮減除く)
- その他経常経費の節減等

### 経費削減額 (約▲9億円)

〔 市バス：▲683百万円  
地下鉄：▲240百万円 〕

## 4-3 今後の取組について ①

今後、財政目標を達成するために、第1回検討委員会の論議、民間バス・鉄道事業者の取組状況も踏まえ、次の項目について検討を行っていきます。

### 市バス

#### ■ 御利用状況に応じた路線・ダイヤの見直し

- 観光客の御利用が多い急行系統など、コロナ前に比べてお客様が大きく減少した路線についてダイヤの見直しを検討します。

#### ■ 旅客流動調査等を踏まえた輸送力の的確な配分

- 本年10月実施予定の旅客流動調査の結果やこれまでの営業係数の推移などから、需要に応じた路線・ダイヤの在り方、適正な事業規模について検討します。  
また、民間バス事業者との連携の在り方についても検討します。

#### ■ 業務の見直し等による経費節減の推進

- その他、業務全般について実施内容を見直すことで経費削減ができないか検討します。

## 4-3 今後の取組について ②

### 地下鉄

#### ■ 御利用状況に応じたダイヤの見直し

- コロナ前に比べてお客様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を検討します。

#### 【地下鉄の運行本数減による電力削減効果について】

地下鉄を1日1往復減便すると、  
烏丸線で1日約0.6万円(年間では207万円)、東西線で1日0.5万円(年間では189万円)の電力費が削減できます。

#### ■ 有人改札業務の見直し

- 駅業務の効率化のため、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、有人改札口の一部リモート対応化(無人化)を検討します。

#### ■ 業務の見直し等による経費節減の推進

- その他、業務全般について実施内容を見直すことで経費削減ができないか検討します。

### 運賃制度

#### ■ 更なる乗車券制度の見直し

- 令和3年10月に一日券類の価格適正化を行い、令和5年4月にポイントサービスの導入を行うことで、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に見直します。
- これに加え、市民生活と観光の調和に向け、国の検討状況も注視しつつ、混雑緩和に資する料金体系について検討していきます。

## 4-3 今後の取組について ③

### 附帯収入

#### ■ 広告の新規媒体について

- 販売促進策の展開による既存広告媒体の活用
- ICTの更なる活用による新規媒体の導入

#### ■ 駅ナカビジネスの収入増加

- 店舗・事業者との連携強化による既存店舗の売上増，店舗入替時の賃料増，小規模スペースへの新規店舗の開発を中心に，取組を推進

#### 【広告収入の利益について】

- 交通局の広告事業は，広告媒体を提供する「媒体社」の事業を行っています。
- 事業運営に当たっては，広告媒体の修繕費，広告脱着手数料，広告販売手数料，広告料収入の管理業務等に要する費用等が発生する一方で，高額となる広告媒体の設置費用は，駅整備費や車両購入費に計上されていることや，広告代理店が設置する場合があること等から，運営経費には含まれていません。
- このような条件で，令和2年度（決算見込み）における，広告事業の利益を算出すると，広告収入は約9億4千万円，広告手数料や脱着手数料などの経常的経費として約1億8千万円，利益額は約7億6千万円となります。

#### 【駅ナカ収入の利益について】

- 駅ナカビジネス事業は，駅施設の一部を店舗区画化し，事業者に対して賃貸借契約や公有財産の使用許可によって区画を貸し付け，賃料をいただく形態で運営しています。
- 事業運営に必要な経費は，リーシングマネジメント等に係る委託費，店舗区画の修繕や販売促進等といった管理業務等にかかる費用が発生する一方で，ショッピングセンター等で発生する建物の維持管理費用が駅の維持管理費用に計上されていること等から，運営経費には含まれていません。
- このような条件で，令和2年度（決算見込み）における，駅ナカビジネス事業の利益を算出すると，令和2年度（決算見込み）では収入額が約9億1千万円，経常的経費として約1億円，利益額は約8億2千万円となります。
- なお，駅という店舗設置を前提としない施設を店舗化することから，整備には多額の費用を要することとなり，コトチカ店舗など（京都駅，四条駅，烏丸御池駅など8駅）の整備には，平成22年度以降，約29億円の費用を要しています。（平成30年度に回収済み。）

# 4-4 市民の皆様への周知について

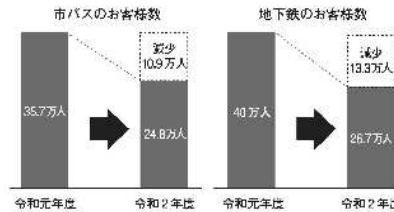
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、交通局が危機的な経営状況となっていることについて、積極的に市民の皆様へ情報発信し、御理解いただくことは大変重要なことです。
- 交通局では、第1回検討委員会での御意見も踏まえ、ホームページでの情報提供に加え、市民しんぶんを活用して市バス・地下鉄の危機的な経営状況をお伝えしています。
- 今後とも、様々な機会を捉えて、情報発信に努め、市バス・地下鉄の経営状況を市民の皆様にお伝えしていきます。

4  
**新型コロナの影響で市バス・地下鉄が危機的な経営状況です。**  
**市民の皆様により一層の御利用をお願いします。**

**市バスは平成14年度、地下鉄は平成26年度以来の赤字決算**  
**令和2年2月以降、新型コロナの影響により市バス・地下鉄のお客様数は激減**

令和元年度は2月以降、新型コロナの影響によりお客様が減少しましたが、市バス・地下鉄事業ともに黒字を確保したものの、令和2年度は、市バス・地下鉄事業合わせた運営収入が、新型コロナ以前の令和元年度と比べて約150億円の減。1日当たり約4千万円の入札収入減となりました。市バス・地下鉄が兼ねてきた乗員の経費削減に努めたものの、運営収入の大幅な減を埋めるには及ばずです。

市バス・地下鉄とも  
**10万人**を超える**減少!**  
 お客様数は1日当たり



**約150億円**  
**減収**  
 新型コロナ以前と比べて  
**収入の30%が蒸発!**  
 1日当たり約4千万円の減収!

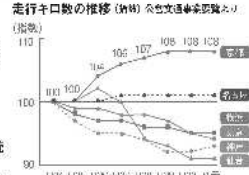
テレワークなど新たな生活様式の定着や観光の御利用の動向を踏まえると、**新型コロナ以前の状況に戻るかは不透明**  
**このままでは市バス・地下鉄の経営が立ち行かなくなる状況**

令和3年度は、あらゆる事業を点検し、9部門の経費削減を行う最前準備としましたが、運営収入は市バスは前年度、地下鉄は前年度の減収を見込めるを得ず、市バス・地下鉄とも30億円を超える赤字と見込まれました。市バスは、これまで積み上げてきた利益を使い果たし、影響が今へと増大するとともに、日頃の運転資金に不足額が生じる見込みです。地下鉄は、これまで運転資金に不足額が生じており、運転資金の不足額の増大が最大懸念を更新する見込みです。

## 新型コロナでこれまでの経営努力が吹き飛ばす結果に

この10年間で1日当たり市バスで5万人、地下鉄で7万人以上の増客を記録し、両事業とも半年度黒字を計上できるまで経営改善を果たしてきましたが、新型コロナでこれまでの経営努力が吹き飛ばされた状態です。

**五年の市バスの状況**  
 お客増と収めへの経営による増収・ダイアリーの突進により、他都市と比べて運行キロが増加  
 車両数 平成21年度 761両 → +58両  
 系統数 平成21年度 71系統 → +10系統



## 「市民の足」を守るため、中長期の経営計画を策定

市民の暮らしを支える公共交通として、事業にむき「市民の足」としての役割をしっかりと果たせるよう、令和3年度中に「持続可能な公共交通に向けた中長期の経営計画」を策定します。

交通・まちづくりの推進担当者をはじめ、企業経営者、市民公益委員により構成する「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」を設置し、現在、議論をいただいているところです。

第1回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の資料等ははこちらから  
[https://www.city.kyoto.lg.jp/templates/shingikai\\_kokka/kotsu/0009286280.html](https://www.city.kyoto.lg.jp/templates/shingikai_kokka/kotsu/0009286280.html)

【問合せ】  
 企画総務部財務課  
 TEL 075-863-0087  
 FAX 075-863-5069

コロナ対策を徹底して運行している市バス・地下鉄を安心して御利用ください。

# 収支予測について

(一定条件の下での予測)

# 5-1 収支の予測について

## ■ 今回の収支予測の基本条件

- 第1回検討委員会でいただいた御意見を踏まえ、以下の項目を仮に実施した場合の収支を予測します。

### 経費 節減

更なる効率的な運営に向けた取組の一例として

#### ■ 御利用状況に応じた路線・ダイヤの見直し

- 市バス／急行系統の休止，深夜バスの廃止など
- 地下鉄／烏丸線・東西線の減便

#### ■ 地下鉄駅の有人改札業務の一部見直し

### 収入 増加

市民を中心とした御利用頻度の高い方に、割引を多く受けていただけるとような制度への転換を検討していることを踏まえ

#### ■ 企画乗車券全ての見直し（廃止）を行った場合



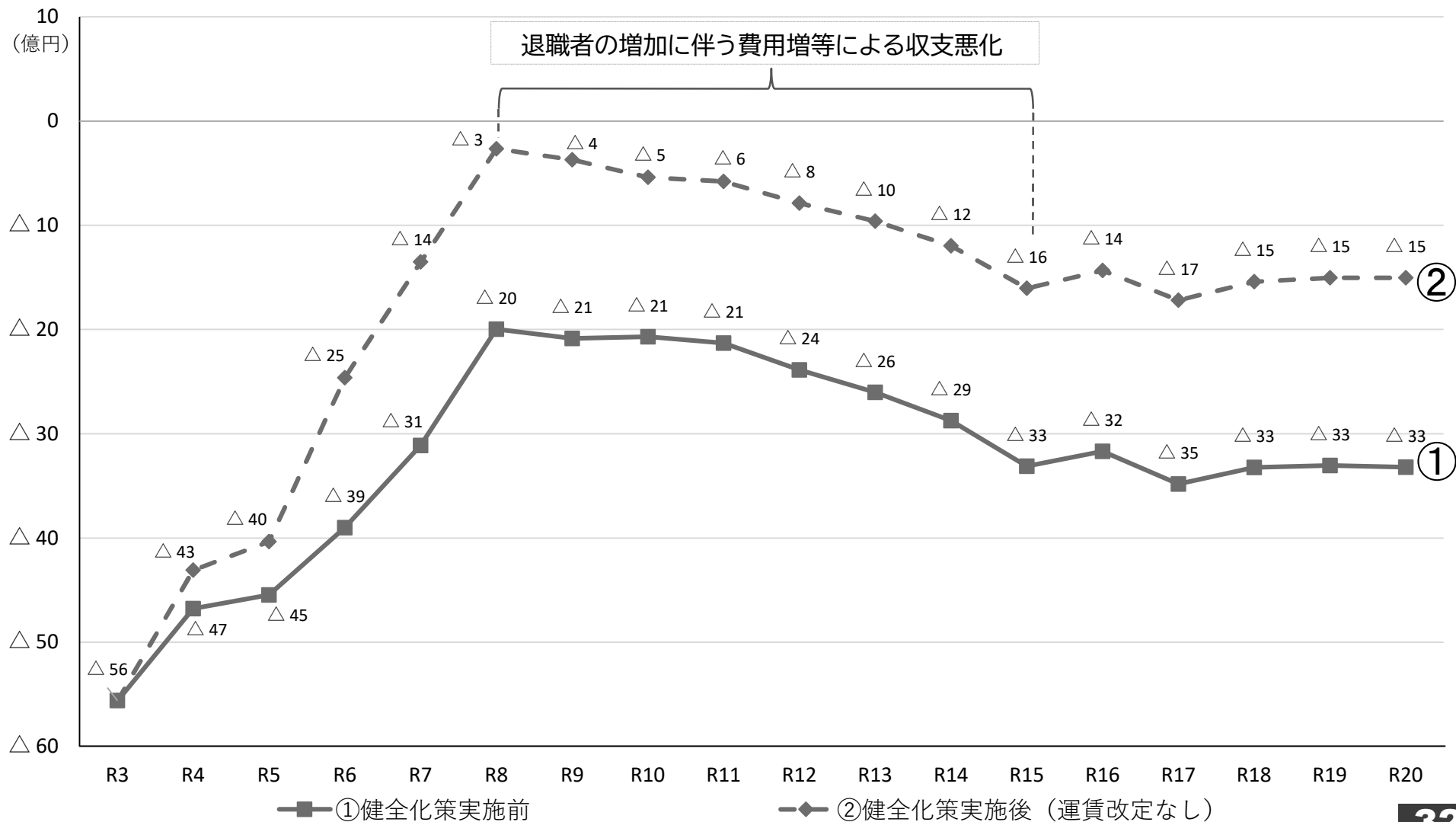
※ 敬老乗車証制度の見直しによる影響を一定見込む  
(市バス・地下鉄とも令和元年度比▲20%と仮定)

### 収支 予測

- ① = 令和2・3年度の事業見直しと、  
新型コロナによるお客様減の影響を反映した場合
- ② = ①に加え、  
上記の「経費節減策」「収入増加策」を実施した場合
- ③④⑤ = ②に加え、  
運賃の見直し(10円・20円・30円改定)も含めて検討した場合

# 5-2 収支の予測結果 市バス（経常損益）

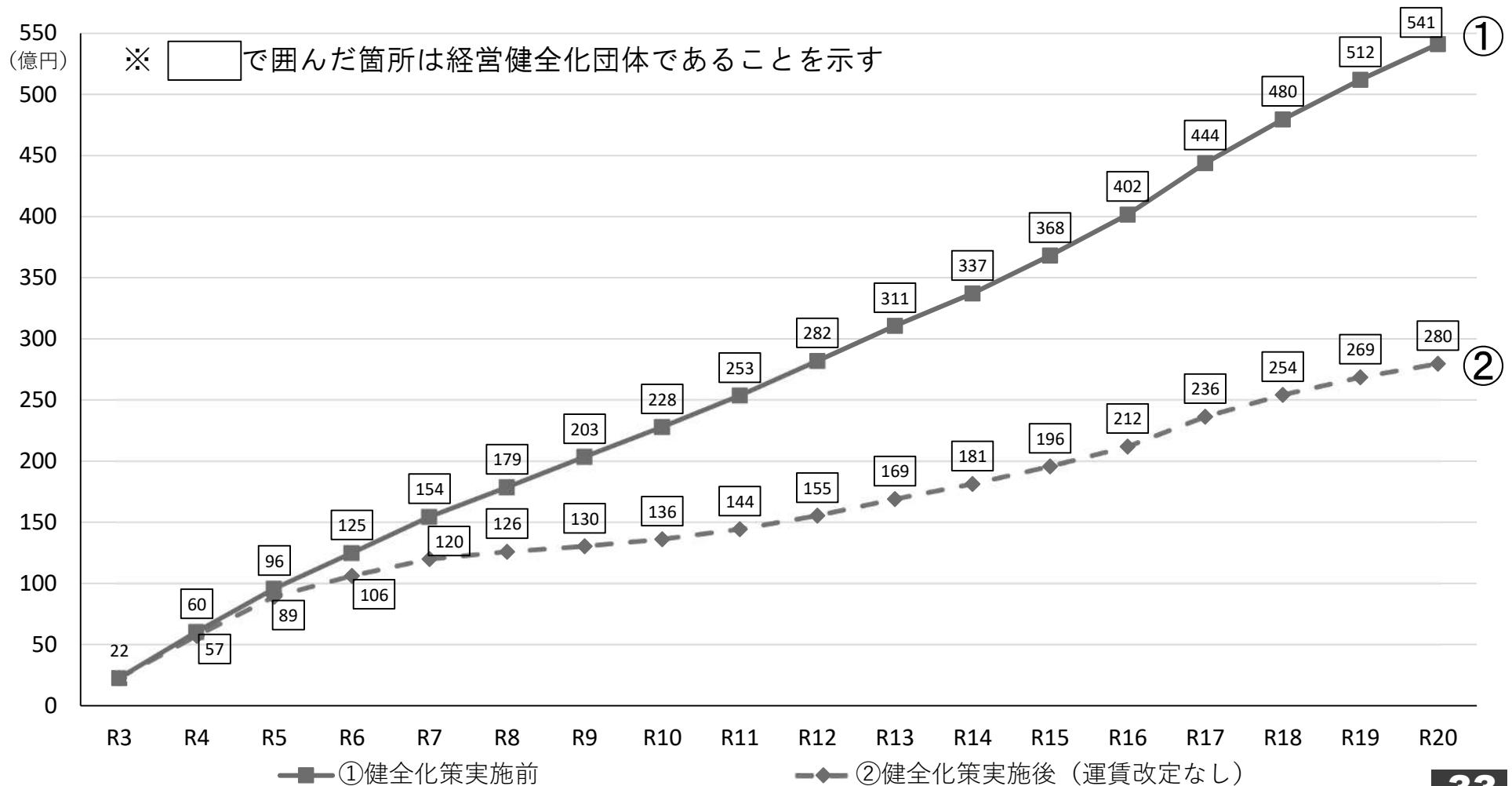
- ① 追加の健全化策を講じなければ，経常損益は赤字のまま推移する。
- ② 追加の健全化策を実施しても，経常損益は赤字のまま推移する。





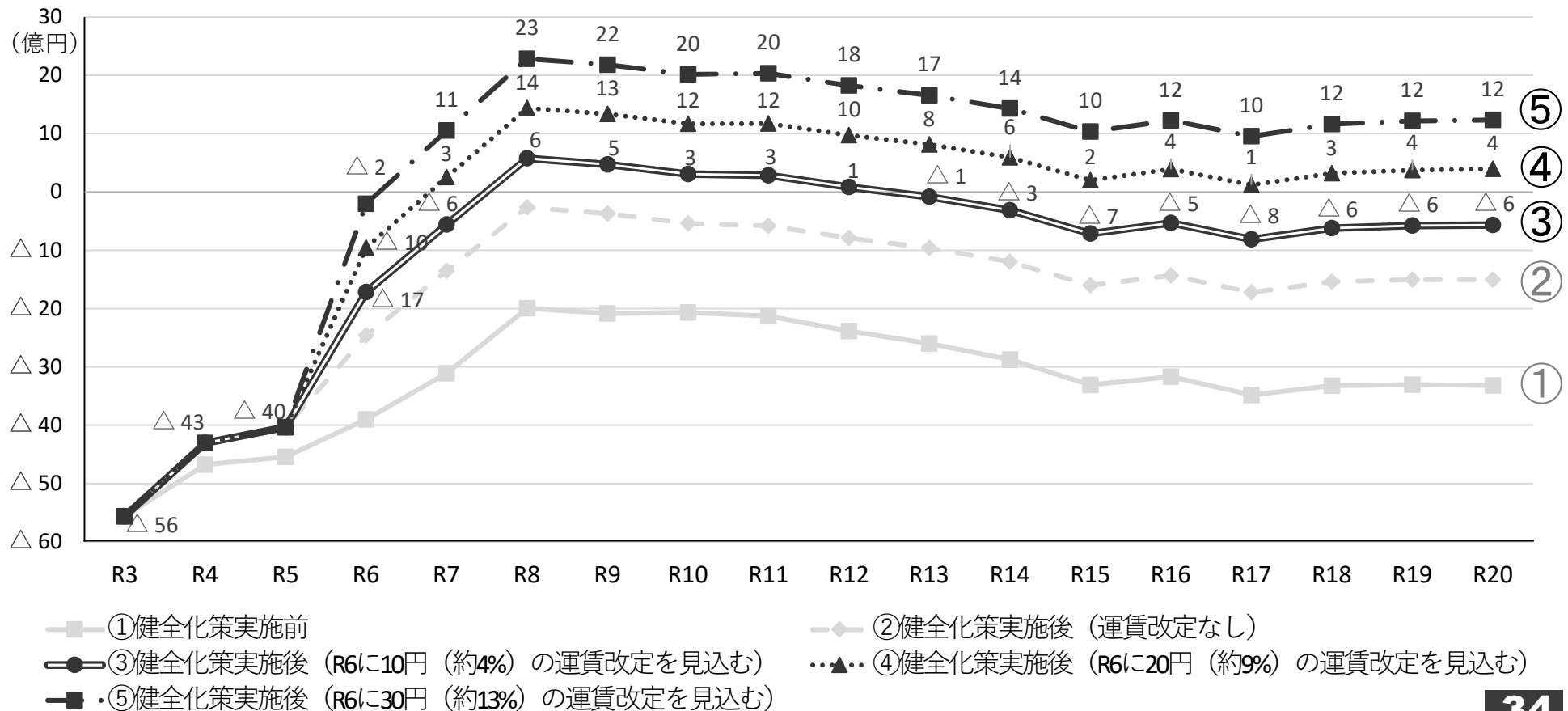
# 5-2 収支の予測結果 市バス（累積資金不足）

- ① 追加の健全化策を講じなければ，R4年度に経営健全化団体に陥り，累積資金不足は増え続け，経営健全化団体からの脱却は見込めない。
- ② 追加の健全化策を実施しても，R4年度に経営健全化団体に陥り，累積資金不足は増え続け，経営健全化団体からの脱却は見込めない。



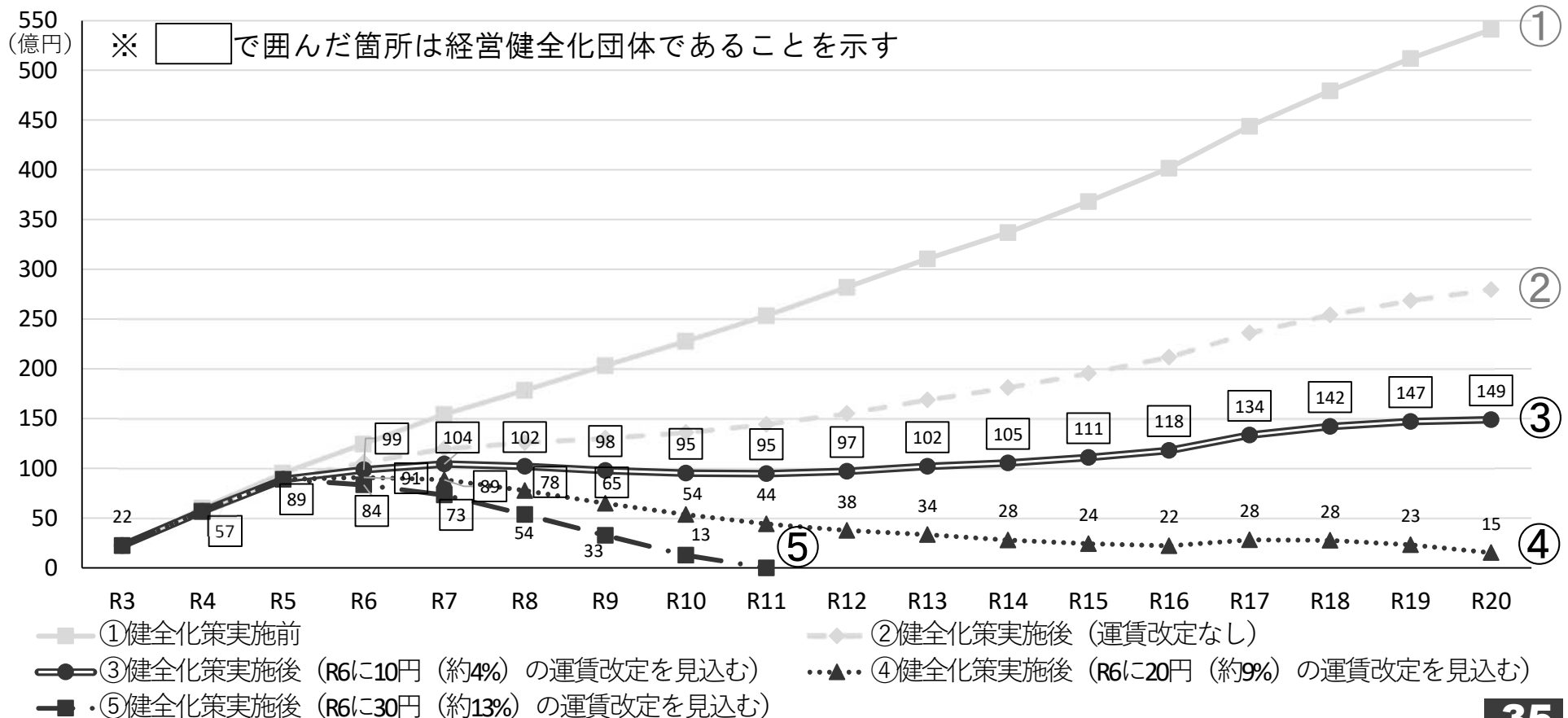
# 5-2 収支の予測結果 市バス（経常損益） ※運賃改定を含めた場合

- ③ 運賃改定を10円（約4%）とした場合，経常損益はR8年度からR12年度に一旦黒字となるが，以降，赤字のまま推移する。
- ④ 運賃改定を20円（約9%）とした場合，経常損益はR7年度から黒字となり，以降，黒字のまま推移する。
- ⑤ 運賃改定を30円（約13%）とした場合，経常損益はR7年度から黒字となり，以降，黒字のまま推移する。



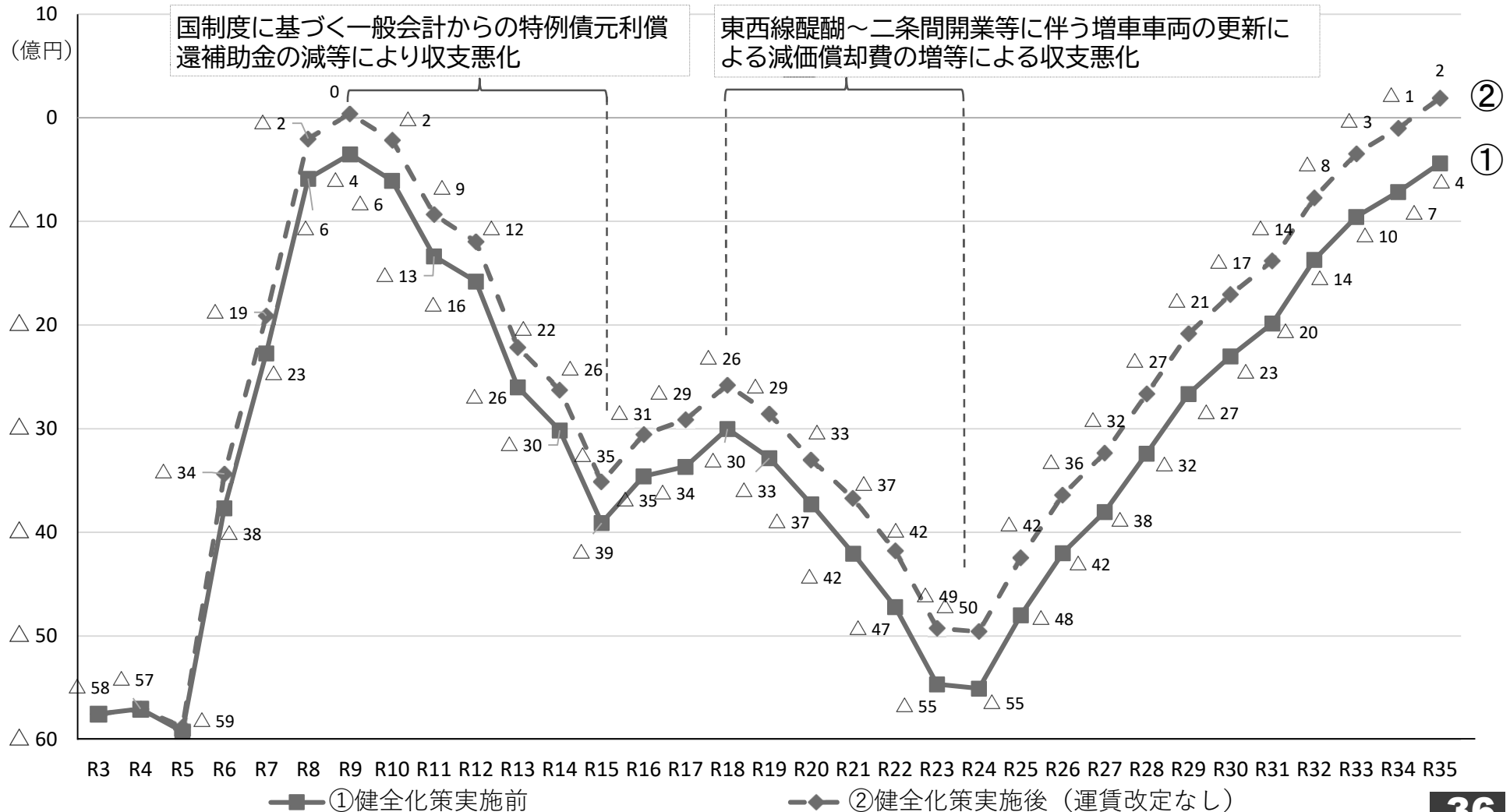
# 5-2 収支の予測結果 市バス（累積資金不足）※運賃改定を含めた場合

- ③ 運賃改定を10円（約4%）とした場合，R4年度に経営健全化団体に陥り，累積資金不足は増え続け，経営健全化団体からの脱却は見込めない。
- ④ 運賃改定を20円（約9%）とした場合，R4年度に経営健全化団体に陥るが，R10年度に脱却し，以降，経営健全化団体に陥ることなく推移する。
- ⑤ 運賃改定を30円（約13%）とした場合，R4年度に経営健全化団体に陥るが，R8年度に脱却し，以降，経営健全化団体に陥ることなく推移する。



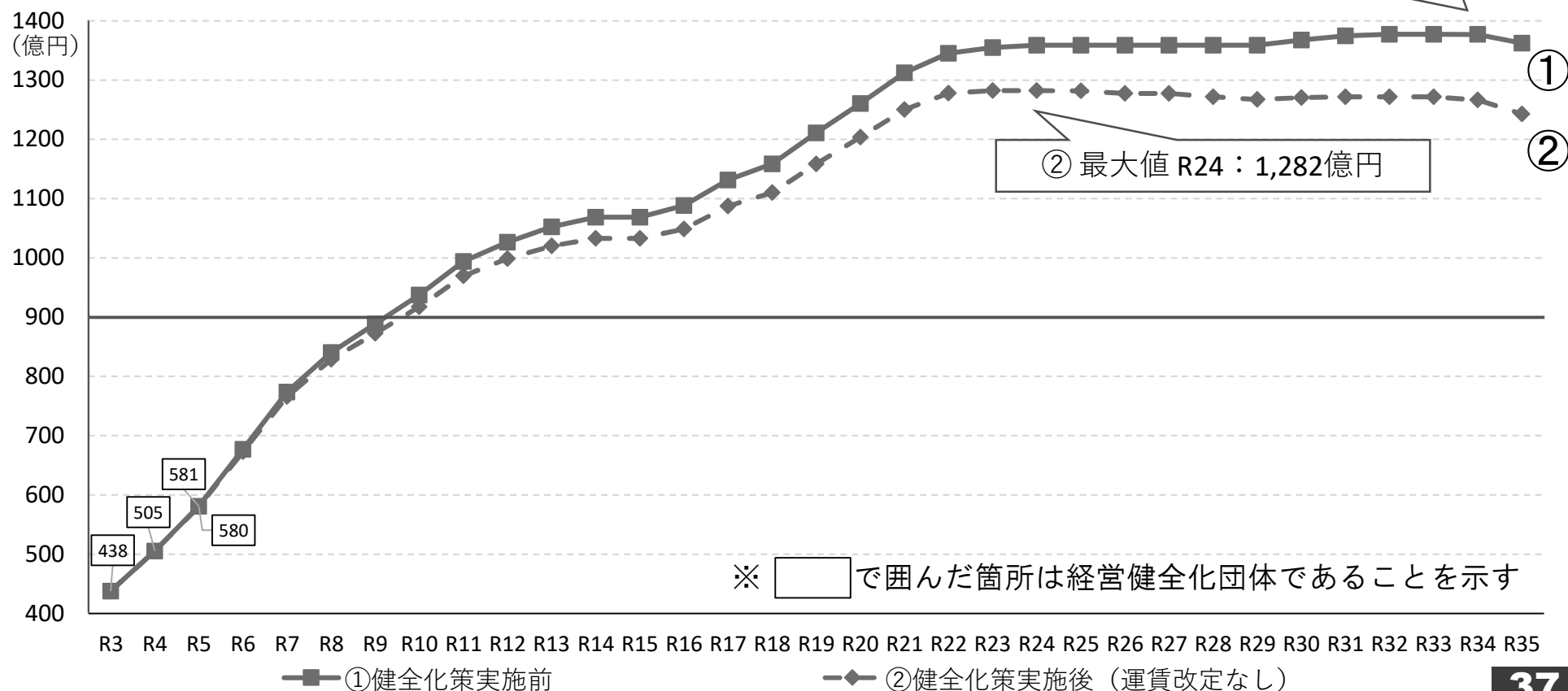
# 5-2 収支の予測結果 地下鉄（経常損益）

- ① 追加の健全化策を講じなければ、経常損益はR39年度まで赤字のまま推移する。
- ② 追加の健全化策を実施した場合、経常損益は一旦R9年度に黒字となるが、その後赤字のまま推移する。



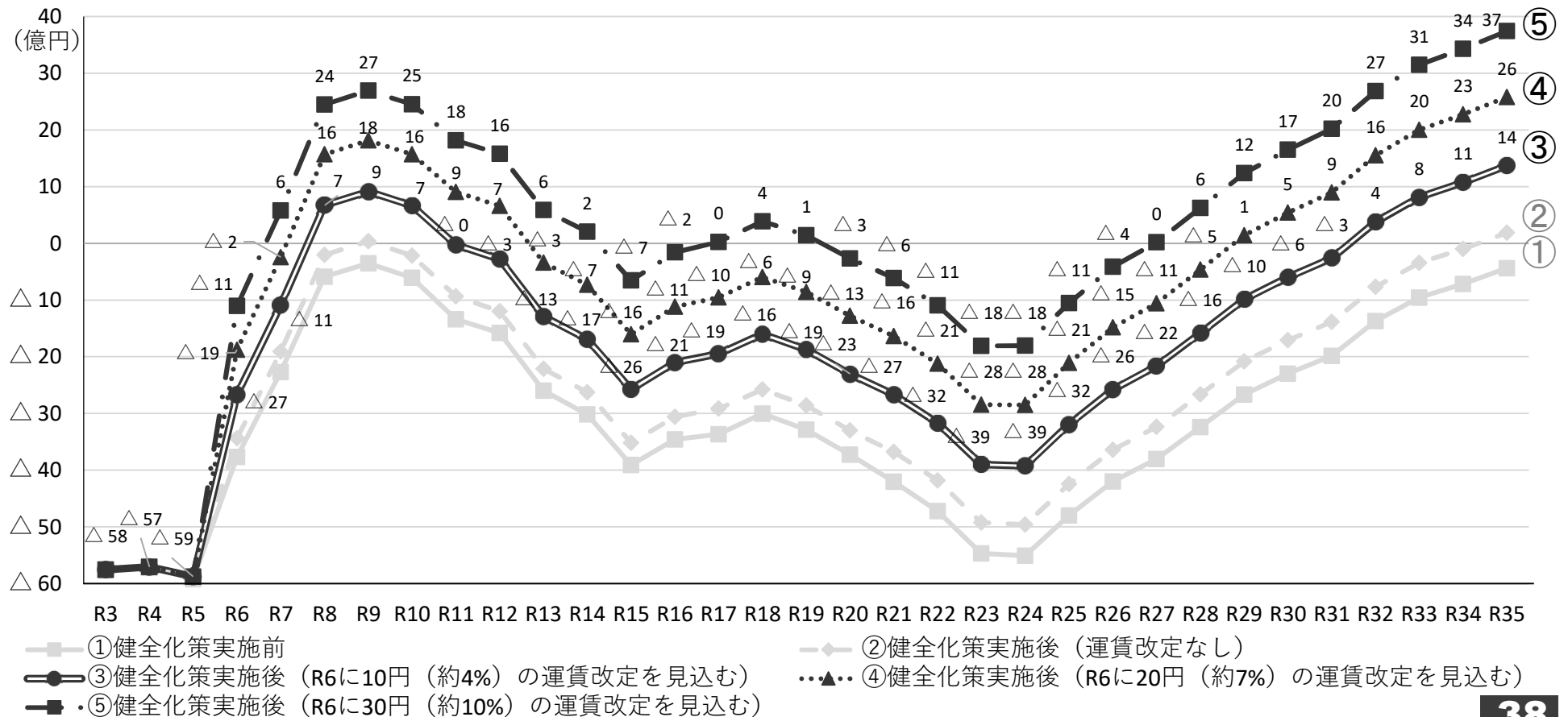
# 5-2 収支の予測結果 地下鉄（累積資金不足）

- ① 追加の健全化策を講じない場合，R6年度には経営健全化団体から脱却するが，R10年度に累積資金不足が900億円を超え，経営が立ち行かなくなる。累積資金不足の最大値は，R34年度の1,377億円となる。
- ② 追加の健全化策を実施した場合も，R6年度には経営健全化団体から脱却するが，R10年度に累積資金不足が900億円を超え，経営が立ち行かなくなる。累積資金不足の最大値は，R24年度の1,282億円となる。



# 5-2 収支の予測結果 地下鉄（経常損益） ※運賃改定を含めた場合

- ③ 運賃改定を10円(約4%)とした場合、経常損益は一旦R8年度に黒字となるが、R11年度からR31年度まで赤字となり、以降、黒字のまま推移する。
- ④ 運賃改定を20円(約7%)とした場合、経常損益は一旦R8年度に黒字となるが、R13年度からR28年度まで赤字となり、以降、黒字のまま推移する。
- ⑤ 運賃改定を30円(約10%)とした場合、経常損益はR7年度に黒字となるが、R15～R26年度にかけて赤字黒字を繰り返し、以降、黒字のまま推移する。



# 5-2 収支の予測結果 地下鉄(累積資金不足)※運賃改定を含めた場合

- ③ 運賃改定を10円(約4%)とした場合, R6年度には健全化団体から脱却するが, R11年度に累積資金不足が900億円を超え, 経営が立ち行かなくなる。累積資金不足の最大値は, R24年度の1,128億円となる。
- ④ 運賃改定を20円(約7%)とした場合, R6年度には健全化団体から脱却するが, R19年度に累積資金不足が900億円を超え, 経営が立ち行かなくなる。累積資金不足の最大値は, R23年度の976億円となる。
- ⑤ 運賃改定を30円(約10%)とした場合, R6年度には健全化団体から脱却するが, 累積資金不足の最大値は, R22年度の849億円となり, 財政目標である900億円を下回る。

