

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

令和4年1月

目 次

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	1
第 2	これまでの経営健全化の取組	2
第 3	新型コロナウイルス感染症の影響による両事業の経営悪化	5
第 4	持続可能な安定経営に向けた方策について	
1	方策を検討するうえでの基本的考え方及び前提条件	
(1)	事業運営の基本方針	6
(2)	安全運行維持のための車両・設備の維持更新	6
(3)	今後の利用者動向見込み	6
(4)	現状のまま事業運営を続けた場合の収支見通し	9
2	持続可能な安定経営に向けた新たな経営健全化の取組	
(1)	市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標	11
(2)	経営健全化策	11
	答申に当たって	20
	参考（検討委員会への諮問書，委員名簿）	21

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、「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、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年2月以降利用者数が激減し、令和2年度の運賃収入が市バス・地下鉄事業合わせて前年度比約150億円の減収となるなど、かつてない経営危機に直面している両事業について、健全経営を確保し、将来にわたり市民の生活の足としての役割をしっかりと果たせるよう、「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019-2028）」（以下、「経営ビジョン（2019-2028）」という。）の財政面の計画の見直しに向け、この間、様々な観点から検討を重ねてきた。

第1回検討委員会では、新型コロナウイルス感染症の影響により激変した両事業の経営状況を踏まえた今後の見通しや検討課題等について、第2回検討委員会では財政目標、今後の利用者の動向見込み、経費削減・収入増加の取組について、収支予測とあわせて検討を行った。

その後、第3回検討委員会では、それまでの議論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【改訂版】案（2021-2028）」（以下、「経営ビジョン【改訂版】案（2021-2028）」という。）について、第4回検討委員会では本答申についての議論を行い、委員から多くの意見を得る中で、本委員会としてポストコロナを見据えた両事業の安定経営に向けた方向性についての考え方をとりまとめた。

これまでの審議経過を踏まえ、健全経営を実現するために、その指標となる財政目標をはじめ、両事業の中長期の経営計画において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示す。

[参考：検討委員会における審議内容]

	内 容
第1回 令和3年 6月14日	・ 市バス・地下鉄事業の概要及び今後の検討課題等
第2回 令和3年 8月11日	・ 財政目標について ・ 今後のお客様の動向見込みについて ・ 経費削減、収入増加の取組について ・ 収支予測について
第3回 令和3年 10月8日	・ 京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】案（2021-2028）について
第4回 令和3年 12月21日	・ 京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】案（2021-2028）に関する市民意見募集の結果概要について ・ 答申（案）について

第2 これまでの経営健全化の取組

交通局においては、これまでから、市バス・地下鉄事業ともに厳しい経営状況を改善するため、経営健全化プログラム21（平成12年度～14年度）、ルネッサンスプラン（平成15年度～20年度）など、数次にわたる経営健全化の取組がなされてきた。また、平成21年度には両事業とも財政健全化法に基づく経営健全化団体となったことから、同法に基づき経営健全化計画を策定することとなった。

この間、交通局では独自の給与カットや、バス運転士、地下鉄運輸職員の給与の引下げ、市バスでは全国の公営バスでは初めてとなる市バス運行業務等の民間委託（管理の受委託）の実施、地下鉄駅職員業務等の民間委託の推進、運賃以外の収入を増やすための駅ナカビジネスの拡大などにより、大幅な経営改革に取り組んできた。

同時に、京都市の重点戦略として、健康で、人と環境にやさしい、歩いて楽しい暮らしを大切にする、人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の実現を位置付け、また、市を挙げての利用者増加策にも取り組んできた。

こうした経営健全化の取組による経費削減と、通勤・通学などの日常利用やインバウンドを含む観光利用に支えられた定期、定期外の利用者増による運賃収入の増加により、市バスでは累積赤字を解消し、他の都市の多くが一般会計から運営補助を受けている中、一般会計からの任意の財政支援に頼らない自立した経営を実現、地下鉄では1日5万人増客の目標達成や単年度黒字の計上など、両事業とも大きな経営改善を果たし、経営健全化団体から脱却し、経営健全化計画で見込んでいた運賃改定を回避することができた。

このような経営改善を背景に、交通局では、市バスでは58両の増車による路線の新設（10系統の増）や増便、バス停上屋の整備などバス待ち環境の向上や、運賃を据え置きつつ市バス均一運賃区間の拡大を、地下鉄では利用者の多い通勤・通学時間帯や夜間のダイヤの充実（16便の増）や烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置、駅トイレのバリアフリー化など、利用者の利便性やサービスを向上させる取組が積極的に推進されてきたところである。

その後、平成31年3月に策定した経営ビジョン（2019-2028）では、老朽化に伴う車両・設備の更新費用等について、計画期間中に市バスで220億円、地下鉄で740億円と多額の投資経費が見込まれるとともに、全国的なバス運転士・整備士の担い手不足の影響による市バス運行業務等に係る委託料の大幅な増加や、地下鉄事業では、依然として約3,800億円もの有利子負債を抱えるなど、今後も厳しい経営状況が続くことが想定されていた。

こうした中でも、公共交通優先のまちづくりの推進や堅調な観光利用による利用者数の増加見込みや、更なる経費削減、各種割引乗車券類の価格見直しにより、一般会計からの任意の財政支援や運賃改定を見込むことなく、これまでのサービス水準を維持しながら安定的に運行を継続していくこととされていた。

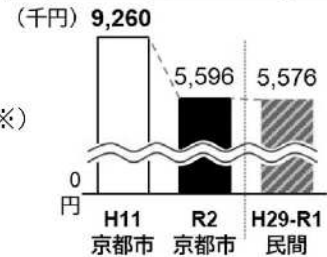
【交通局における経営健全化の取組】

- 「経営健全化プログラム21」（平成12年度～14年度）
- 「ルネッサンスプラン」（平成15年度～20年度）
- 「経営健全化計画」（平成21年度～市バス27年度、地下鉄30年度）による経営改革

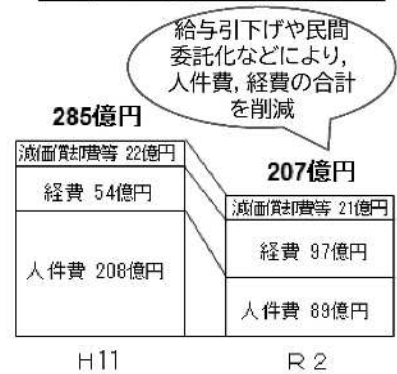
市バス事業

- 新給料表の導入⇒バス運転士の給与を引下げ
⇒ バス運転士平均給与 平成11年度 9,260千円
→ 令和2年度 5,596千円 ▲39.6%
(参考) 民間事業者の営業用バス運転者の平均給与費5,576千円(※)
- 交通局独自の給与カット
⇒ 平成12年～平成23年度に最大7%の給与カット等
- 市バス運行業務等の民間委託(管理の受委託)の推進
(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)
⇒ 平成12年～平均 約13億円/年の経費削減
- バス車両更新期間の見直し(14年→18年)
- 自動車整備業務の民間委託化 ⇒ 職員を40人削減
- 全庁を挙げてのお客様増加策の実施
⇒ 平成25年度までに1日当たり320千人を目標とし、1年前倒しの平成24年度に達成。平成21年度から平成29年度の間で57千人/日増客となり、368千人/日となった。
- 新たに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
その後、経営努力により一般会計任意補助金(生活支援路線補助金、市バス購入費に対する補助金)を削減し、地下鉄事業の支援財源として活用

市バス運転士の平均給与

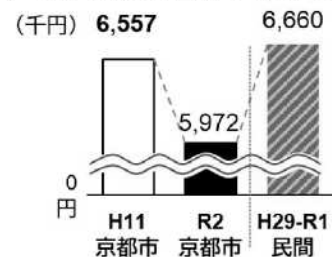


市バス事業の費用構造



※ 端数調整により合計額が一致しない場合がある

地下鉄運転士の平均給与



地下鉄事業の費用構造



※ 端数調整により合計額が一致しない場合がある

地下鉄事業

- 新給料表の導入⇒地下鉄運輸職員の給与を引下げ
⇒ 地下鉄運転士平均給与 平成11年度 6,557千円
→ 令和2年度 5,972千円 ▲8.9%
(参考) 民間事業者の電車運転士の平均給与費6,660千円(※)
- 交通局独自の給与カット
⇒ 平成12年～平成23年度に最大7%の給与カット等
- 地下鉄駅職員業務の民間委託の推進
⇒ 平成19年～平均 約2億円/年の経費削減
- 地下鉄設備の更新期間の見直し
(改集札機、券売機、昇降機設備等を1～5年延長)
- 全庁を挙げてのお客様増加策の実施
⇒ 平成30年度までに1日5万人増客の375千人を目標とし、2年前倒しの平成28年度に達成。平成21年度から令和元年度の間で73千人/日増客となり、400千人/日となった。
- 駅ナカビジネスの拡大
⇒ 当初目標である平成25年度までに年間5億円の収入及び更なる目標である平成30年度までに年間10億円の収入を、それぞれ1年前倒しで達成
- 運賃改定 ⇒ 平成18年1月実施、改定率7.4%
- 5%の運賃改定を回避
⇒ 経営健全化計画で見込んでいた更なる改定(5%)は増客等による経営改善により回避
- 高金利企業債の借換えによる利息軽減
⇒ ▲127億円の効果(一般会計等の効果を含む)
- 一般会計支援(国制度に基づく経営健全化出資、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等)の拡充

※ 平成29年度から令和元年度までの各年度の賃金構造基本統計調査における、全国(企業規模1,000人以上)の数値の平均

【お客様増など大幅な経営改善による利便性やサービスの向上】

■ 輸送力増強と便利で快適な御利用環境の向上

市バス事業

- 通勤・通学，沿線地域の市バス利用促進の取組に応えた生活路線の利便性向上
- 観光との調和に向けた混雑対策のため，車両増車，路線新設，ダイヤの拡充など輸送力の増強
- バス停上屋，バス接近表示器，ベンチ，バスの駅などバス待ち環境の向上
- バス車内案内モニターの増設及び多言語化などの利便性向上

地下鉄事業

- 通勤・通学等の利便性向上に向けた増便，夜間ダイヤの充実，最終列車の全方向乗継（シンデレラクロス），毎週金曜日の終電延長（コトキン・ライナー）の実施など，輸送力の増強
 - 平日：烏丸線10便，東西線6便を増便
 - このほか，京阪車両による太秦天神川～びわ湖浜大津間の直通列車を増便
- トイレのバリアフリー化の推進（全駅で段差を解消）
- 車両の案内表示装置の多言語化，優先座席エリアのリニューアルなどの利便性向上

■ 輸送の安全確保を最優先とした安全対策の推進

市バス事業

- ドライブレコーダー，運転情報システムの全車導入，安全運転訓練車の導入，安全運転セミナー等による事故防止に向けた取組の推進

地下鉄事業

- 烏丸線3駅への可動式ホーム柵の設置，駅ホームへの車掌用モニターの増設，駅出入口への止水板の設置などの安全性向上の取組を実施

両事業共通

- 運輸安全マネジメントに基づく事故防止の徹底により，市バスでは令和2年度の走行キロ当たりの有責事故件数が運輸安全マネジメントを本格的に開始した平成19年度以降，過去最低となり，地下鉄では開業以来有責による運転事故は生じていない。

■ お客様接遇サービスの向上

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，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拡充など，お客様目線に立った，より質の高いサービスの提供

■ 駅ナカビジネスの拡充による利便性向上

地下鉄を御利用になるお客様の利便性向上と，地下鉄事業の増収・増客のために平成19年度から駅ナカビジネスの拡充に取り組み，令和元年度には年間収入11.2億円まで拡大，運賃以外の収入の大きな柱となっている。

■ 運賃は据え置きつつ，乗車券制度を充実

- 地下鉄事業において，経営健全化計画（平成22年3月策定）で見込んでいた運賃改定を回避するなど，消費税率の引上げ等※による改定を除き，
 - ・市バスでは平成8年度以来25年間
 - ・地下鉄では平成17年度以来16年間 運賃が据え置かれてきた。
- ※ 市バスの調整運賃区間においては，先行する民間バス事業者に合わせて改定
- バス一日券については，平成12年度に700円であったものを規制緩和対策で500円に値下げし，18年間据え置かれてきたが，平成30年3月に600円，令和3年10月に当時の価格である700円に戻し，価格適正化が図られた。
- 市バス均一運賃区間の拡大をはじめ，トラフィカ京カードやICカードによる乗継割引の導入・拡充等，運賃・乗車券制度の充実が図られた。
- また，均一運賃区間の拡大に伴い，バス一日券や定期券の利用範囲も拡大されるなど，利便性が飛躍的に向上した。

第3 新型コロナウイルス感染症の影響による両事業の経営悪化

令和2年1月に国内で新型コロナウイルス感染症の感染が初めて確認されて以降、人流が大きく減少し、社会経済活動は大きな影響を受け、旅客輸送の分野においても、乗合・貸切バス、タクシー、航空、鉄道、旅客船ともに壊滅的な状況となった。そうした状況においても、市バス・地下鉄など地域に根差した公共交通機関は、日々の通勤・通学、生活の移動手段として、事業者としての懸命な努力のもと、運行が確保され、公共交通としての機能維持が図られてきた。

京都市の市バス・地下鉄事業においては、令和2年1月までは前年度と比べ利用者数も順調に増加していたものの、同年2月以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、同年4月に緊急事態宣言が発出されて以降、計4回も発出されるなどその影響は大きく、京都を訪れる観光客の減少や外出の自粛などにより、利用者数は大幅に減少した。

特に、京都の市バス・地下鉄は、市民に加え、観光での御利用が多く、また学生のまちでもあるという特性から、他の都市と比べても利用者数への影響が大きく現れ、令和2年度の両事業の運賃収入は、対前年度比約150億円（約33%）の減収となった。

こうした危機的な状況を踏まえ、交通局では令和2年度、3年度において事業の中止等による緊急の事業見直し（両事業で約14億円の経費削減）等を行ったものの、この間の大幅な減収を埋めるにははるかに及ばず、令和2年度決算では、市バス事業で48億円、地下鉄事業で54億円の大幅な赤字となった。また、市バス事業においては、全ての系統が赤字となり、地下鉄事業においては運輸収益の大幅な悪化により、資金不足比率*が経営健全化基準の20%を超える62.6%に達して、財政健全化法に基づく経営健全化団体に該当することとなるなど、市バス・地下鉄事業の経営環境が激変した。

※ 公営企業の事業規模（料金収入等）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、経営状態の悪化の度合いを示す指標。この比率が基準（20%）以上になれば「経営健全化団体」となる

令和3年度の現時点においても、新型コロナウイルスの影響による公共交通機関の利用者の大幅減の状況は、全国的にも続いている。

今後、新型コロナウイルス感染症収束後においても、テレワークなど新たな生活様式の定着等により通勤・通学などの利用者は元には戻らないと見込まれる。このまま何ら手立てを講じないのであれば、両事業は財政面で破綻を来し、経営が成り立たないという、まさに深刻な状況であると言わざるを得ない。

しかし、市バス・地下鉄は、通勤、通学、買い物や通院など、市民の暮らしや経済活動を支えるとともに、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る京都のまちにおいて必要不可欠な都市基盤であり、何としても存続させなければならない。

第4 持続可能な安定経営に向けた方策について

1 方策を検討するうえでの基本的考え方及び前提条件

(1) 事業運営の基本方針

経営ビジョン（2019-2028）に掲げた「市民の暮らしとまちを支える」という役割や「経済性を発揮しつつ、公共の福祉の増進を図る」、「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サービスを提供」、「状況の変化を踏まえて常に点検・見直しを行い、事業が持続可能なものとなるよう、的確な経営判断を行い事業を運営」等の経営の基本的な考え方については、今後の事業運営に当たっても堅持していくべきである。

(2) 安全運行維持のための車両・設備の維持更新

交通事業者にとって、輸送の安全の確保は最大の責務であり、最も優先すべき取組である。

今後、極めて厳しい経営状況となることを見込まれる中、安全運行に関わらないものや、烏丸線全駅への可動式ホーム柵の設置など多額の費用を要する新規投資については、一定見直しを図ることもやむを得ないと考えるが、お客様に安全・安心に御利用いただくためには、危機的な経営状況に直面する現状においても、更新時期を迎え老朽化した車両・設備への投資は、輸送の安全確保のためには欠かすことはできない。

市バス・地下鉄事業ともに、車両・設備の維持更新に多額の費用が見込まれているが、老朽化した設備の維持更新は、計画的かつ着実に実施していかなければならない。

経営ビジョン（2019-2028）における車両・設備更新費用等見込額

市バス事業			地下鉄事業		
項目名	金額（税込）	説明	項目名	金額（税込）	説明
バス車両	約130億円	18年を基本として更新（更新車両数530両）	地下鉄車両	約270億円	新型車両、車両機器、検修機器の更新等
バス待ち環境	約15億円	バス接近表示器、バス停上屋の更新等	信号保安設備	約200億円	運行管理設備、ATC装置の更新等
バス車内設備	約30億円	運賃箱、車載無線機の更新、車内モニター、フルカラーLED行先表示器の導入	電力設備	約140億円	電力管理設備、変電所設備、電気室設備、エレベーター・エスカレーターの更新等
営業所設備改修等	約25億円	建物外壁・屋上、バス整備設備、運行管理システムの改修等	情報通信設備	約30億円	自動出改札設備、券売機・精算機の更新等
IC機器関係等	約20億円	データサーバ、定期券発行機改修等	その他	約100億円	駅出入口、駅空調、衛生設備IC機器、駅ナカ改修等
合計	約220億円		合計	約740億円	

(3) 今後の利用者動向見込み

今回の経営環境の激変は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用者の減少が原因であり、今後の経営を考えるうえでは、利用者数がどのように推移するかが重要となるため、今後の利用者動向を慎重に見込む必要がある。

激減した利用者数は、新型コロナウイルス感染症収束後においても、テレワークなど新たな生活様式の定着等により通勤・通学などの利用者は元には戻らないと見込まれる。

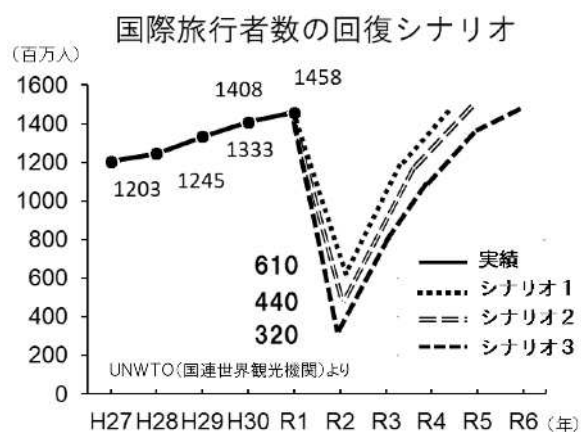
新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の激減について、中長期の動向を見込むことは非常に困難であるが、他の鉄道事業者や観光分野の国際機関による予測、シンクタンクによる調査結果等も参考にしつつ、また、回復が遅れた場合のリスクも考慮し、現時点で次のとおり見込むことについては、適当であると考えられる。

【通勤・通学定期の利用（定期）】

- ・ 通勤定期は、新型コロナウイルス感染症の影響が出て以降、概ね10%以上の減少が続く中、令和3年9～10月には市バスで約▲16%、地下鉄で約▲16%であることや、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、今後、令和元年度比▲15%のまま回復しないと見込む。
- ・ 通学定期（大学生）は、令和3年9～10月においても大幅な減少（市バスで約▲65%、地下鉄で約▲52%）が続いているが、新型コロナウイルス感染症の収束後は対面授業に戻ると見込む。しかし、令和8年度に令和元年度比▲15%までしか回復しないと見込む。通学定期（小中高生）は、現時点で対面授業を基本とされていることから、今後は令和元年度の状況のまま推移すると見込む。
- ・ なお、定期を購入されなくなった利用者のうち、一部が定期以外での市バス・地下鉄利用になると想定されることから、以下に記載している敬老乗車証からの移行と合わせた実質的な定期外の減少率を、令和14年度に令和元年度比市バス▲3.8%、地下鉄▲1.9%と見込む。

【普通券、ICカード、回数券、一日券など定期券以外の利用（定期外）】

- ・ 国連世界観光機関による遅くとも「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による利用者は、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。
- ・ 観光利用以外の利用者を含めた定期外全体では、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年度に令和元年度比▲5%と見込む。



【敬老乗車証等の利用】

- ・ 京都市の福祉施策として実施している敬老乗車証制度については、持続可能な制度とするための見直しが行われている。保健福祉局の試算を基に算出すると、これによる利用者数への影響は段階的に現れ、令和14年度時点で市バスで令和元年度比▲24.5%、地下鉄で令和元年度比▲35.4%と見込まれるとのことである。

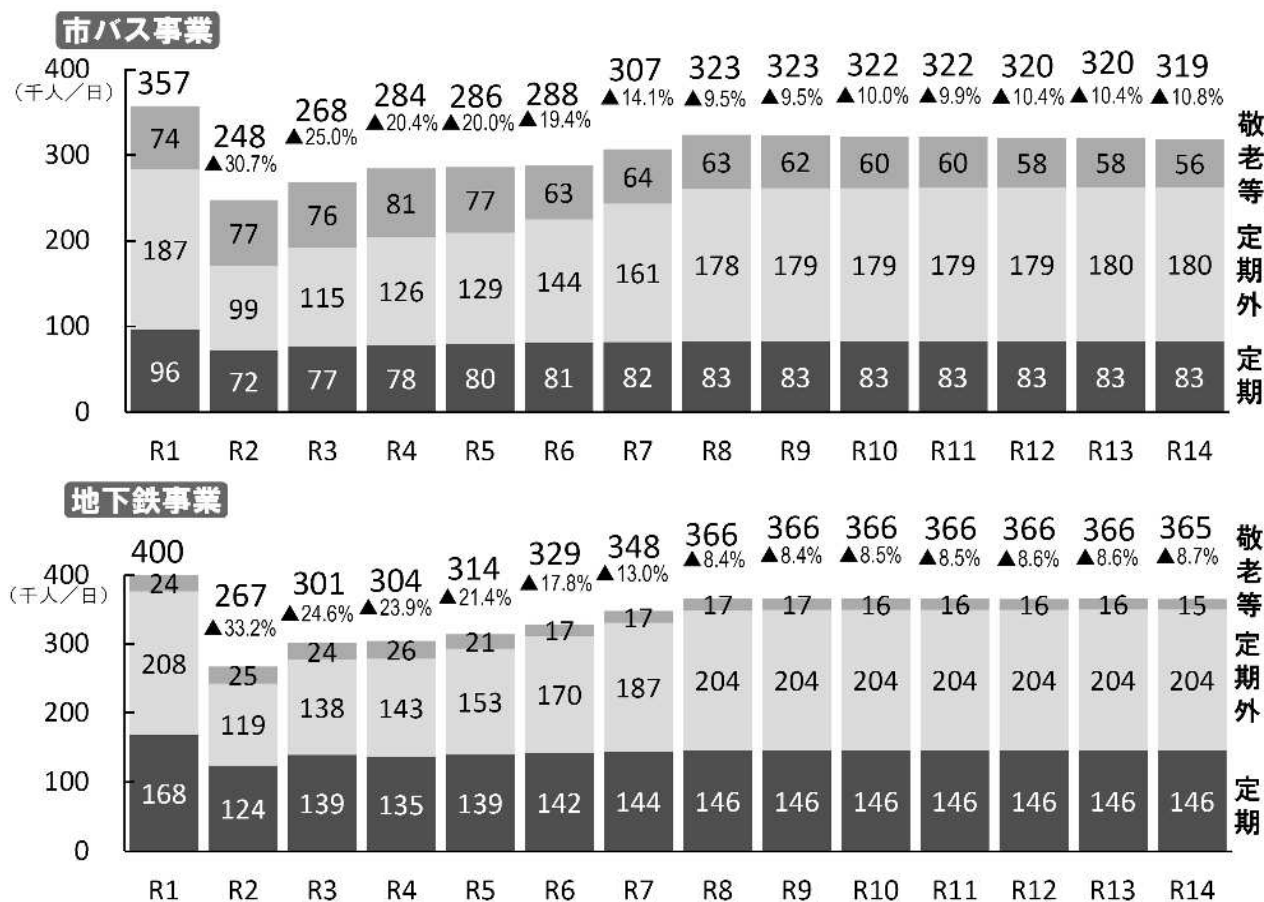
○ 券種別の利用者数の動向見込み

券種		お客様数見込み (令和元年度比)		定期, 敬老乗車証の減少分 の一部が定期外へ移行する ことを含めた実質的な減少率
定期	通勤	令和8年度時点 ▲15%	合計 市バス ▲13.9% 地下鉄 ▲13.3%	—
	通学(大学生)	〃 ▲15%		
	通学(小中高生)	〃 ±0%		
定期外		令和8年度時点 市バス・地下鉄 ▲5%		令和14年度時点 市バス ▲3.8% 地下鉄 ▲1.9%
敬老乗車証等		令和14年度時点 市バス ▲24.5% 地下鉄 ▲35.4%		—

※ 敬老乗車証の利用者数については、保健福祉局の試算を基に算出

【利用者動向見込みに基づく年次別利用者数の見込み】

以上の利用者動向見込みに基づき、年度ごとに利用者数を推計したものが次のグラフである。



※ 端数調整により合計値が一致しない場合がある

利用者数は、今後徐々に回復するものの、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、令和元年度の状況までは戻らないと見込む

(4) 現状のまま事業運営を続けた場合の収支見通し

「(3) 今後の利用者動向見込み」を基に、新たな経営健全化の取組を行わず、現状のまま事業運営を続けた場合、どのような経営状況になるかを試算した。

ア 市バス事業

- ・ 経常損益は、利用者数の回復により令和3年度の大幅な赤字から一定赤字幅が縮小するものの、令和20年度においても37億円の赤字となり、その後も黒字に転じることはない。
- ・ 累積資金不足は、経常損益が赤字のまま推移することなどから、毎年度資金不足が生じ、増加し続ける。これにより資金不足比率は令和4年度に経営健全化基準である20%以上となって経営健全化団体に該当することとなり、以降も経営健全化団体からの脱却は見込めない。
- ・ このまま事業運営を続けると市バス事業の経営は破綻し、市バスの運行が止まり、市民生活における移動手段の確保ができなくなる。

■ 収支見通し

(単位 億円)

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運送収益	153	157	160	163	175	185	185	184	184	
経常損益※1	▲56	▲44	▲44	▲45	▲36	▲24	▲25	▲25	▲25	
累積資金不足※2	▲22	▲57	▲91	▲126	▲160	▲188	▲217	▲246	▲274	
資金不足比率※3	—	20.8%	40.6%	59.8%	74.5%	85.1%	100.9%	117.2%	133.2%	

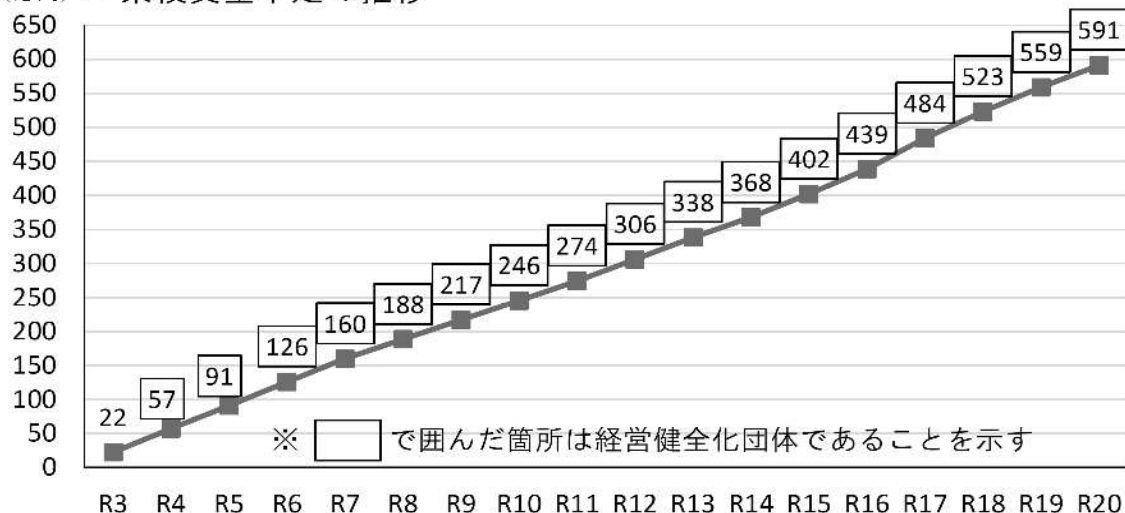
区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運送収益	183	184	183	183	183	183	183	183	183	
経常損益	▲27	▲29	▲32	▲36	▲35	▲38	▲37	▲36	▲37	
累積資金不足	▲306	▲338	▲368	▲402	▲439	▲484	▲523	▲559	▲591	
資金不足比率	151.6%	169.0%	186.5%	205.4%	225.7%	250.5%	272.0%	290.5%	307.4%	

※1 企業の一事業年度における経常的な事業活動から生じる利益または損失のことで、プラスの場合は利益(単年度黒字)を、マイナスの場合は損失(単年度赤字)を表す

※2 日常の運転資金の不足額のこと。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のこと。運転資金に余剰が出ている場合は資金剰余額となる

※3 公営企業の事業規模(料金収入等)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、経営状態の悪化の度合いを示す指標。この比率が基準(20%)以上になれば「経営健全化団体」となる

(億円) ■ 累積資金不足の推移



イ 地下鉄事業

- ・ 経常損益は、利用者数の回復により令和3年度の大幅な赤字から一旦赤字幅が縮小するものの、その後、国の制度に基づく一般会計補助金*が減少することにより悪化し、令和20年度においても39億円の赤字となり、その後も長期にわたり赤字が続く。

※ 一部の建設企業債の利息に対して発行することができる企業債（特例債）の元利償還に合わせて一般会計から受ける補助金

- ・ 資金不足比率は、令和6年度には20%未満となり経営健全化団体からは脱却*するものの、累積資金不足は、経常損益が赤字のまま推移することや企業債等の元金償還が多額にのぼることから、毎年度資金不足が生じ、令和34年度まで増加し続ける。最大値は経営ビジョン（2019-2028）で見込んでいた726億円を遥かに超え、令和34年度には1,406億円にまで増大し、不足する運転資金の調達が困難な状況となる。

※ 地下鉄や下水道事業は、建設に巨額の投資を必要とするため、事業開始後一定期間は資金不足が生じるという事業特性があり、このため、将来的に解消が見込める資金不足については、資金不足比率の算定上から除外することとなっている。これにより、一定規模の累積資金不足を抱えた状態でも経営健全化団体から脱却することがある。

- ・ このまま事業運営を続け資金調達が滞れば、地下鉄事業の経営は破綻し、地下鉄の運行が止まり、市民生活における移動手段の確保ができなくなる。

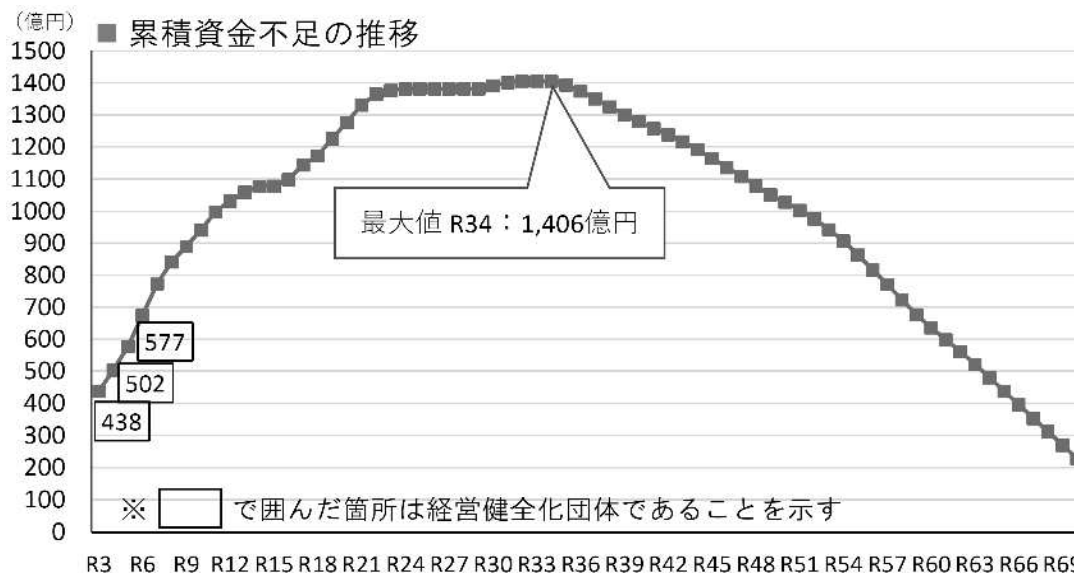
■ 収支見通し

（単位 億円）

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運輸収益	191	193	200	214	229	242	243	242	242	
経常損益	▲58	▲54	▲58	▲39	▲25	▲8	▲5	▲8	▲15	
累積資金不足	▲438	▲502	▲577	▲674	▲773	▲841	▲891	▲941	▲999	
資金不足比率	58.5%	50.5%	49.4%	—	—	—	—	—	—	

区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運輸収益	242	242	242	242	242	242	242	242	242	
経常損益	▲18	▲28	▲32	▲41	▲36	▲35	▲34	▲32	▲39	
累積資金不足	▲1,033	▲1,060	▲1,078	▲1,078	▲1,100	▲1,144	▲1,173	▲1,226	▲1,277	
資金不足比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

■ 累積資金不足の推移



2 持続可能な安定経営に向けた新たな経営健全化の取組

(1) 市バス・地下鉄を安定的に維持していくための財政目標

- ・ 両事業ともに、新型コロナウイルス感染症の拡大前の令和元年度においては、経常損益^{※1}の黒字を確保していたものの、新型コロナウイルス感染症拡大後の令和2年度は数十億円の赤字を計上している。安定経営を目指すうえでは、まずは両事業ともに、経常損益(単年度収支)の黒字化を早期に達成する必要がある。
- ・ 市バス事業においては、これまでの好調な経営により、令和2年度は、経常損益(単年度収支)が大幅な赤字になったものの、累積での黒字や資金剰余額^{※2}を確保しているが、新型コロナウイルス感染症収束後においても通勤、通学などの利用者が元には戻らないと見込まれることなどから、今後、経営健全化団体^{※3}に陥ることが懸念される。経営健全化団体は、自主的かつ計画的に経営の健全化を図ることが求められている団体であり、可能な限り経営健全化団体となることを回避するとともに、経営健全化団体となった場合には、早期脱却を図るべきである。
- ・ 地下鉄事業については、令和2年度決算をもって経営健全化団体となったことから早期の脱却を目指すべきである。また、経営健全化団体から脱却したとしても、累積資金不足^{※2}はその後も増加し続ける見込みとなっている。この累積資金不足は一時的な借入金で賄うこととなり、資金調達が滞れば事業継続が危ぶまれる。このため、累積資金不足の最大値を一定水準以下に抑えるよう目標値を設定すべきであり、目標値を900億円以下^{※4}とすることについては、適当と考える。

※1 企業の一事業年度における経常的な事業活動から生じる利益または損失のことで、プラスの場合は利益(単年度黒字)を、マイナスの場合は損失(単年度赤字)を表す

※2 日常の運転資金の過不足額のことで、余剰が生じている場合は資金剰余額となる。不足が生じている場合は累積資金不足となり、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資金を借り入れることとなる

※3 財政健全化法に基づき、資金不足比率が経営健全化基準(20%)以上となった場合は、自主的かつ計画的に経営の健全化を図るべき経営状況にあるとして、議会の議決を得て経営健全化のための計画を策定することが義務付けられている。この計画を策定した団体を経営健全化団体と言う

※4 不足する運転資金を賄う一時的借入金の調達が滞れば事業継続ができないため、累積資金不足の最大値は一定の水準以下に抑制しなければならない。累積資金不足が年度末時点の不足額であるため、一時的借入金として交通局が調達可能と考えられる1,000億円程度を基に、年度途中に増大する資金需要を勘案し、累積資金不足の最大値の目標を900億円以下とする

(2) 経営健全化策

これまでの経営健全化による市バス運転士、地下鉄運輸職員の給与引下げにより、現在の運転士の平均給与費は民間事業者とほぼ同水準になっていること(P3参照)や、市バス運行業務、地下鉄駅職員業務の民間委託化などによって、既に大幅な人件費・経費の削減を図っており、これ以上の大きな経費削減は非常に難しい面がある。

人件費の過度の抑制については経営健全化の実施や今後の予期せぬリスクへの対応、運輸業界全体における担い手不足の中で、優れた人材の確保が必要とされること、加えて、コロナ禍の中、日々の市バス・地下鉄の運行確保に当たってきた職員モチベーションという観点からも、とるべき方策ではない。

こうした中、先に述べた財政目標を達成し、市バス・地下鉄を将来に渡り安定的に運営していくため、P13～17に掲げる経営健全化の取組を実施していくべきである。実施に当たっては、関係者との調整を要することも想定されるが、できるだけ早期に実施すべきである。

なお、これらの経営健全化の取組を実施するに当たっては、市民、利用者の理解を得ながら実施していくことが重要であるとともに、次の点に留意しつつ取り組むことを求める。

【経営健全化の取組に当たって留意すべき事項】

○民間事業者と連携した市内公共交通体系の維持継続

市バスは市内バス輸送の85%、地下鉄は市内鉄道輸送の53%を担う本市の主要交通インフラではあるが、市民の暮らし、社会経済活動は、その他の民間交通事業者も含めた、市内公共交通全体で支えられているものである。

これを踏まえれば、市バス・地下鉄事業の経営健全化を図るうえでは、民間事業者との共同運行など連携をさらに深め、お互いを補完しつつ、共存共栄を図り、市内全体の公共交通体系を維持継続していく視点が重要となる。

○混雑緩和に向けた対応策の検討

一時期、インバウンドを含む観光利用の急増により、市バスの一部路線における混雑対策が大きな課題として取り上げられていたことは記憶に新しいが、今日の市バス・地下鉄事業が、新型コロナウイルス感染症の影響のもとに置かれている危機的な経営状況を鑑みると、観光利用が経営改善を果たしてきた大きな要因の一つであり、これにより、利用者の利便性やサービス向上が図られてきたことに改めて気付かされることとなった。

言うまでもなく、観光は幅広い産業に関連する非常に裾野の広い総合産業であり、京都ならではの文化も支える本市の主要産業の一つである。今後、世界が新型コロナウイルス感染症を克服した暁には、全国、全世界から多くの観光客を迎えることが求められるが、そのためにも、この精緻によく整った市バス・地下鉄のネットワークを効率的に改革しつつ維持していくことは勿論のこと、かつてのような市バスの混雑状況を緩和する方策について検討しておくべきである。

○今後起こり得るリスクへの備え（リスクヘッジ）

今回の新型コロナウイルス感染症の影響による利用者数の大幅な減少により、運賃収入が激減し経営に甚大な影響を及ぼした。今後もこうしたリスクは潜在するが、そうした事態への備えが重要となり、その方法として経営の多角化を図ることが一つの有力な方法として挙げられる。公営企業として取り得る手法は大きく制限されるが、リスクヘッジという観点からも、運賃収入以外の収入確保として、広告や駅ナカビジネス等における収入増加に、より一層注力すべきである。

また、今後、今回のような事象が発生した際の迅速な対応に留意するとともに、将来のリスクに備える交通局の組織力につながるよう、この経験を次の世代を担う職員に継承していくべきである。

○経営健全化策の実施時期や着手時期について

経営健全化の取組については、実施内容や効果額等を精緻に検討し、できる限り速やかに実施すべきものを「短期」、準備が整い次第着手するものや継続的に取り組むものを「中長期」と位置付け、着実に取組を推進していくことが望まれる。

○利用者・市民への情報発信

交通局では、これまでから様々な手法で経営状況等の情報公開に努めてきたが、今後、経営健全化策の実施に当たっては、利用者、市民の理解を得ながら進めていくことが重要である。市バス・地下鉄事業の経営状況や経営健全化策の取組状況について、市民に伝わるよう、より分かりやすい情報発信に努めていくべきである。

○安定経営の実現後について

これまで、幾度となく経営危機にさらされてきた市バス・地下鉄事業であるが、交通局による経営努力、経営健全化の取組を重ねてきたこと、また、市民ぐるみの利用促進の取組に支えられ、何とか経営の立て直しが図られてきた。しかし、その積み上げてきた努力の成果は、新型コロナウイルス感染症の影響によってすべて奪い去られることとなった。

今後も新しい生活様式の定着などにより、利用者がコロナ前の状況には戻らないと見込まれる中、早期に安定経営と言える状態にまで回復することは容易ではないが、将来的に安定経営が実現した際には、今回、やむを得ず延期した烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置の再開や、市民を中心とした利用頻度の高い方を更に優遇するといった観点での運賃体系のあり方など、利用者視点でのサービス改善に着手していくべきである。

ア 経費削減策

新型コロナウイルス感染症の影響により市バス・地下鉄とも利用者が大きく減少している中で、現在の利用状況を勘案すると運行見直しの余地がある。ラッシュ時間帯の運行回数は維持することや、観光シーズンなど混雑が予想される場合には、臨時便を運行するなど、利用者の利便性をできる限り低下させないよう留意しながら、実施内容を検討すべきである。

また、需要に応じたより一層効率的な路線・ダイヤの在り方については、令和3年度に実施している旅客流動調査やアンケート調査の結果を踏まえ、検討すべきである。

地下鉄駅の運営については、他の鉄道事業者において利用者に不便を極力かけないよう、施設整備をしたうえで駅窓口をリモート対応化するなど効率的な運営がなされているところであり、こういった方法も検討すべきである。

更に、バス停施設の更新計画の見直しやI C化の進捗に伴う地下鉄駅設置の券売機の台数見直しなどにより、経費削減を検討すべきである。

また、人件費については、先に述べたように過度の抑制は行うべきものではないが、様々な観点からの業務見直しや、働き方改革の観点からの時間外勤務の縮減などに取り組むべきである。

【検討内容】

① 御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し

市バス事業

- 新型コロナウイルス感染症の影響に伴いお客様数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の見直し（令和4年春実施）
 - ・急行系統の休止
 - ・深夜バスの廃止
 - ・その他の系統の減便：朝のラッシュ時間帯の運行は維持しつつ、御利用の影響が比較的少ない時間帯について減便（運行回数が多い系統を中心に減便し、運行回数の少ない系統はできる限り回数を維持できるよう検討）
 - ・民間バスとの連携強化を図り、民間バス事業者の輸送力を活用した共同運行を行うなど、日々の足を共に守れるような取組の検討
- 観光シーズンやイベント開催時などは、御利用状況に対応した臨時バスの運行、民間バス事業者との連携による増便などによる混雑緩和の取組
- これまでの営業係数の推移、今後実施予定の旅客流動調査・アンケート調査の結果を踏まえ、需要に応じた一層効率的な路線・ダイヤの在り方について検討
- お客様の御利用状況が回復した際の混雑対策として、民間バス事業者との共同運行など、今後の民間バス事業者との連携の在り方について更なる検討

地下鉄事業

- 新型コロナウイルス感染症拡大前に比べてお客様が大幅に減少していることを踏まえ、昼間や夜間の時間帯について御利用状況に応じたダイヤの見直し
朝夕のラッシュ時間帯や始発・終発時刻のダイヤ変更は御利用のお客様への影響が大きいことから、現行どおりとする。
直通運転を行っている事業者との調整を経て、令和4年秋の実施を目指す。
- 観光シーズンやイベント開催時など、多くのお客様の御利用が予想される日の臨時列車の運行などによる混雑緩和の取組

② 駅有人改札業務の見直し **地下鉄事業**

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、一部の駅有人改札口における、ラッシュ時間帯を除いたりモート対応化

③ 業務の見直し等による経費削減の推進

市バス事業

- 営業所や操車場の運営体制、バス車両の整備体制の見直し
- バス停上屋や標識柱、バスロケーションシステムなどの更新計画の延期
- その他、様々な観点から業務の見直しによる経費削減

地下鉄事業

- 自動券売機及び精算機の台数を見直すことによる、保守費用、更新費用の削減
- その他、様々な観点からの業務見直しによる経費削減

④ 人件費の抑制 **両事業共通**

- ①～③に掲げた取組に加え、事務事業の見直しや業務執行体制の効率化による、更なる人件費の抑制
- 働き方改革の推進による、職員の時間外勤務の縮減
- 現在実施している、全市的な危機的財政状況も踏まえた臨時的措置としての職員の給与カット（令和3年度～）

イ 収入増加策

市バス・地下鉄両事業の経営健全化には、経費削減だけでなく、収入増加を図っていくことが重要である。その際、より多くの方に市バス・地下鉄を利用していただくため、安全・安心な運行確保は公共交通機関としての責務であることから、輸送の安全の確保、設備投資の着実な実施はもとより、接遇面においてもより質の高いサービスを目指すべきである。

今後、利用者数は新型コロナウイルス感染症拡大前の状況までは戻らないこと、また、生産年齢人口が徐々に減少する見通しであり、利用目的も通勤・通学から買い物、通院などへ需要構造が変化していくことが見込まれる中で、市バス・地下鉄の増客は難しい面があるかもしれないが、他の鉄道・バス事業者も含めた公共交通全体の利用促進に向け、商業施設、集客施設とのタイアップや、市バス路線沿線地域にお住まいの皆様とのMM（モビリティ・マネジメント）の活動への参画などを推進していくべきである。その際には、国の補助制度の活用等、財源の確保に努めるべきである。

運賃収入の増加に向けては、新型コロナウイルス感染症の収束後の状況を見据えた乗車券制度の見直しについて検討を進めるべきである。

更に、経営環境の変化に強い経営体質としていくため、広告収入や駅ナカビジネス収入の増加に加え、クラウドファンディングなどの新たな資金調達のための取組を検討していくとともに、中長期的には、DX[※]の時代における新たな発想での取組を通じた収入増加を目指していくべきである。

※ デジタルトランスフォーメーション：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

また、市バス・地下鉄が多様な都市活動を支え、京都のまちづくりにおいて必要不可欠な都市基盤であることを鑑みるならば、都市政策や交通政策の面からも、京都市を挙げ、市バス・地下鉄の増客に資する視点を持って施策を進めていくことが重要である。

【検討内容】

■ お客様増加策

① 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進 **両事業共通**

- 市バス・地下鉄だけでなく、他の鉄道・バス事業者も含めた公共交通全体のネットワークの利用促進を図るため、「チーム『電車・バスに乗るっ』」の活動推進
- また、新型コロナウイルス感染症の収束後を見据え、商業施設や集客施設等とのタイアップや大学、企業との連携による定期券の販売促進を通じた市バス・地下鉄の利用促進
- 市役所全庁を挙げた市バス・地下鉄の利用促進

② 沿線地域にお住まいの皆様との連携による市バス利用促進の取組 **市バス事業**

沿線地域にお住まいの皆様が主体となって取り組むMM（モビリティ・マネジメント）の活動への参画による利用促進

③ 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進 **両事業共通**

- 「『歩くまち・京都』総合交通戦略」との連携による、市民の皆様の協力を得ながらの、人と公共交通優先のまちづくりの推進
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車による観光の増加が見込まれることから、自動車流入の抑制を図るための公共交通の利用促進

④ 「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスの更なる向上

両事業共通

- お客様に「安全・安心」に御利用いただくための、交通事業者としての最大の責務である輸送の安全の確保
- 安全・安心な運行サービスを提供していくための、安全運行に係る設備投資の着実な実施
- より質の高いお客様接遇の提供によるサービス向上

市バス事業

- 国や交通管理者（京都府警察）、道路管理者等により構成される「京都府バス停留所安全性確保合同検討会」において発表された「安全対策が必要と考えられるバス停留所」に対する、移設等の安全対策

■ 運賃収入増加策

⑤ 更なる乗車券制度の見直し

- 新型コロナウイルス感染症の収束後の状況も見据えた、混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するといった観点などからの「一日券等の企画乗車券の在り方」「更なるＩＣ化の促進」等についての検討
- 検討に当たり、最新のＩＣＴ技術を活かしたお客様の御利用状況の把握手法についての研究

■ 運賃以外の収入増加策

⑥ 広告の収入増加 **両事業共通**

- クライアントニーズを踏まえた販売促進策の実施や、広告媒体の価格・掲出期間の見直しなどによる、広告を出稿しやすい環境の創出
- 既存の広告媒体について、稼働率の低い媒体をクライアントニーズの高い媒体へ転換するなど、稼働率の向上
- 駅施設でのデジタルサイネージの増設や地下鉄車内のデジタルサイネージの設置、また、ＩＣＴ等新技術を活用した広告媒体などの新規媒体の導入について、投資効果を見極めつつ実施

⑦ 駅ナカビジネスの収入増加 **地下鉄事業**

- 大規模改修を伴う新たな店舗区画の造成が難しい状況のもと、既存施設の見直しによる自動販売機・簡易店舗の設置やワゴン販売の実施など、小規模スペースの有効活用
- 店舗・事業者との連携の更なる強化、効果的な販売促進策の実施による、既存店舗の売上増加
- 既存店舗について、キャッシュレス決済の導入など、よりお客様にお買い物をしていただきやすい環境を創出するとともに、倉庫や共有スペースの整備など、より収益性の高い店舗が出店しやすい環境の創出

⑧ クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組 **両事業共通**

新たな資金調達の手法として、ふるさと納税やクラウドファンディングなどを活用するに当たり、より多くの資金調達を達成するため、交通局ならではの「返礼品」の製作や広報媒体を活用したプロモーションの実施

ウ 国等への要望

新型コロナウイルス感染症の影響により、市バス・地下鉄事業の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するのは困難である。これまで新型コロナウイルス感染症拡大防止対策や誘客促進、資金繰りなどに対する支援措置が講じられてきたが、大幅な減収に対する支援としてはまだまだ十分ではない。

更なる抜本的な支援措置や、課題はあるかもしれないが、時勢に応じた弾力的な運賃制度の導入について、全国の交通事業者とも連携し、要望を行うべきである。

その際には、経営の多角化に一定の制約があるなど、公営交通事業者の置かれている状況についても、あわせて訴えていくべきである。

エ 運賃改定について

今後見込まれる車両・設備の更新は、輸送の安全確保のためには欠かすことができず、また、これまでの数次にわたる経営健全化の取組により、既に大幅な人件費・経費の削減に取り組まれており、更なる抜本的な経費削減は望めない。そうした中、今後の利用者の動向見込みを踏まえると、先に述べた経費削減策や収入増加策だけでは、両事業の安定経営に向けた決定打とは成り得ない。

市民の財産である市バス・地下鉄を守るためには、あらゆる経営努力を行う必要があるものの、それでもなお不足する場合には、運賃単価を上げるほかに手段は無く、運賃改定を見込むことはやむを得ず、安定経営を実現するためには、両事業ともに10%程度の運賃改定を見込む必要がある。

運賃改定を行ううえでは、市民や利用者の理解が得られるよう、単に値上げするのではなく、混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するといった観点などから、更なる乗車券制度の見直しも含めた運賃制度全般について検討することが求められる。

なお、これら運賃体系全般の見直しは、現下及び今後の収支見通しを踏まえると、財政面では早期に実施することが効果的である。実施に当たっては、関係者との協議、調整も必要であると思われるが、可能な限り早期に取り組まれない。

【運賃改定を含めた経営健全化策実施後の収支見通し】

本答申に掲げた、10%程度の運賃改定を含む経営健全化策を実施した場合、市バス・地下鉄を安定的に維持できる財政目標を達成することができ、持続可能な安定経営の実現に向けた道筋を示すことができる。

なお、経営健全化策の実施に当たっては、利用者・市民の理解を得るため、交通局の更なる経営努力を継続するとともに、経営状況や経営健全化策の取組状況について、分かりやすい情報発信に努めていくべきである。

市バス事業

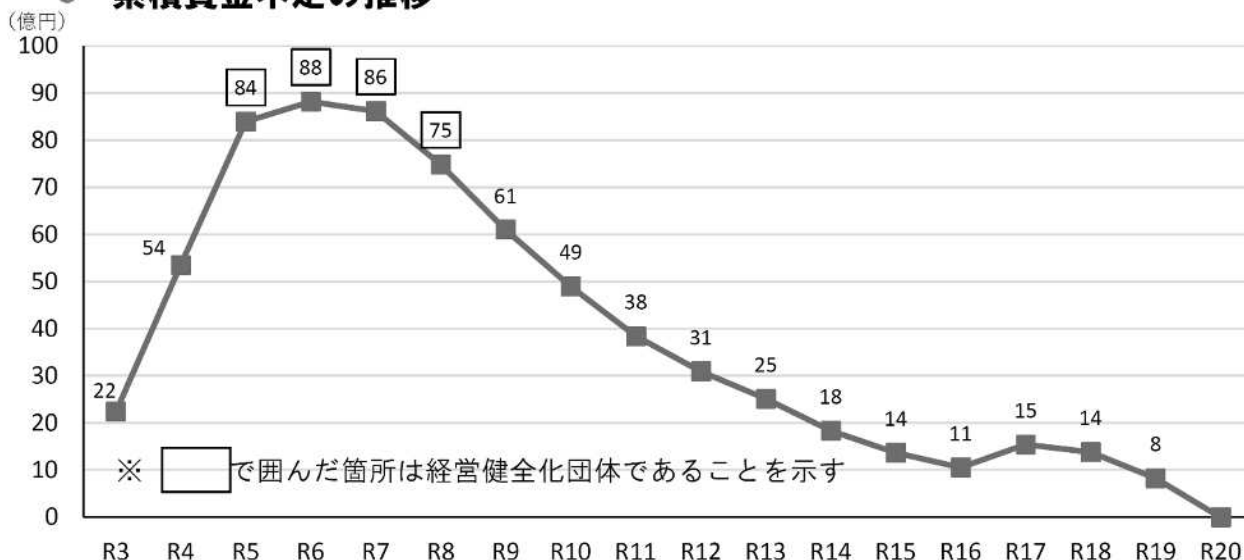
- ・本答申に掲げた経営健全化策（P13～17参照）を実施することで、令和7年度には経常損益は黒字となり、以降、黒字が継続する。
- ※ 運賃改定は、収支見通し上、令和6年度から効果を見込む
- ・当面の間、資金不足が生じることで累積資金不足が増加し、令和5年度には資金不足比率が36.2%となり経営健全化団体に陥るが、令和9年度に脱却する見通しである。

（単位 億円）

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運送収益	153	157	160	183	195	206	206	205	205	
経常損益	▲56	▲39	▲38	▲11	3	14	14	12	13	
累積資金不足	▲22	▲54	▲84	▲88	▲86	▲75	▲61	▲49	▲38	
資金不足比率	—	18.6%	36.2%	34.2%	31.1%	24.2%	18.9%	14.4%	10.6%	

区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運送収益	204	204	203	203	203	203	203	203	203	
経常損益	11	10	7	3	5	2	4	5	5	
累積資金不足/ 資金剰余	▲31	▲25	▲18	▲14	▲11	▲15	▲14	▲8	1	
資金不足比率	8.2%	6.5%	4.4%	3.2%	2.8%	6.2%	6.5%	3.9%	—	

● 累積資金不足の推移



地下鉄事業

- ・本答申に掲げた経営健全化策（P13～17 参照）を実施することで、経常損益は、令和3年度から令和26年度にかけて黒字、赤字を繰り返すが、令和27年度以降黒字が継続する。

※ 運賃改定は、収支見通し上、令和6年度から効果を見込む

- ・累積資金不足の最大値は、令和22年度の842億円となり、財政目標である900億円以下に抑制できる見通しである。

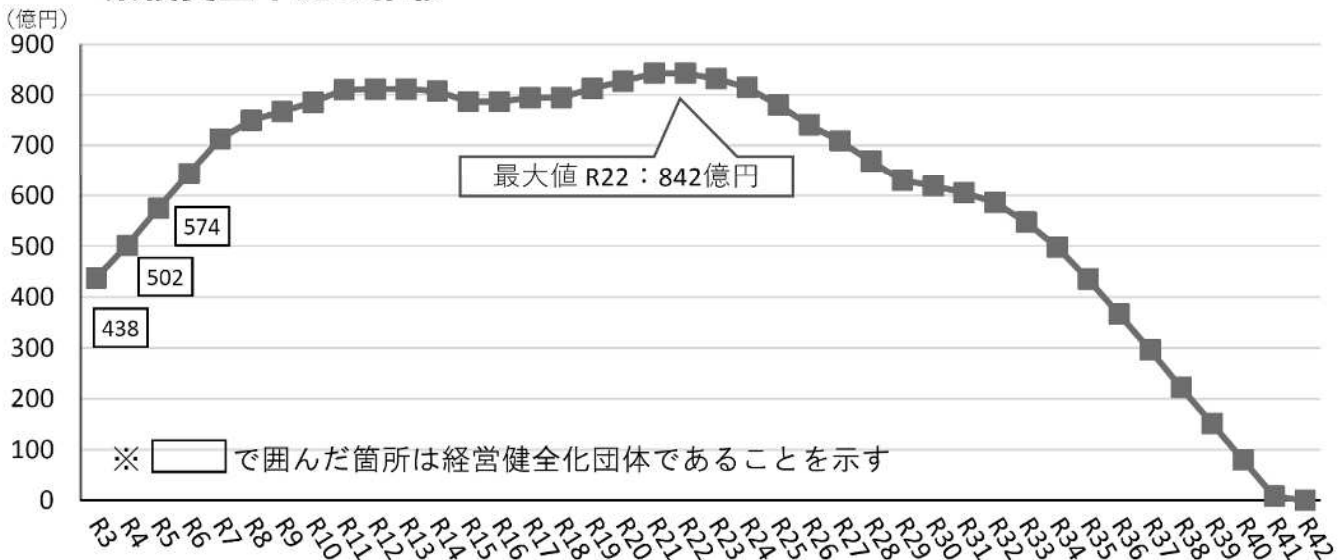
また、令和6年度には経営健全化団体から脱却できる見通しである。

（単位 億円）

区分	期間									
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
運輸収益	191	193	200	240	256	271	271	271	271	271
経常損益	▲58	▲54	▲56	▲11	6	24	27	24	18	
累積資金不足	▲438	▲502	▲574	▲644	▲712	▲749	▲766	▲785	▲810	
資金不足比率	58.5%	48.8%	44.5%	—	—	—	—	—	—	—

区分	期間									
	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
運輸収益	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271
経常損益	16	6	2	▲6	▲1	▲0	1	3	▲2	
累積資金不足	▲811	▲811	▲807	▲786	▲785	▲794	▲794	▲812	▲827	
資金不足比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

● 累積資金不足の推移



答申に当たって

京都市の公営交通事業は、新型コロナウイルス感染症による利用者の大幅な減少と、これによる財政状況の悪化という、これまで経験したことのない状況に置かれている。

平成31年3月の経営ビジョン（2019-2028）策定時には、これからの市バス・地下鉄事業は、人口減少や少子高齢化が避けられない中、バス運転士等の担い手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、厳しい経営環境が予想されていた。

しかし、この経営ビジョン（2019-2028）により、利用者数の増加に加え、更なる経営健全化を見込むことで、何とか安定経営に向けた道筋が示されることとなったのである。

その歩みを始めた最中、全世界で猛威を振るう感染症の拡大に見舞われるという、予期せぬ経営環境の激変である。

今回、本委員会は4回にわたって開催し、議論を深めた。

この中で、市域を東西南北に貫く交通の大動脈である地下鉄と、市内にきめ細かに張り巡らせた市バスとのネットワークは、長年にわたり市民の皆様に親しまれ、市民生活と多様な都市活動を支える必要不可欠な交通インフラであり、何とかこの厳しい時期をしのぎ、この市バス・地下鉄を将来にわたり公共輸送システムとして維持していくことが、市民をはじめとする利用者の期待に応えることになると、改めて認識することとなった。

市民の財産である市バス・地下鉄を何としても次の世代に引き継いでいかなければならない。そうした委員の熱く強い信念のもと、今回、本委員会において、様々な審議を尽くし、本答申としてとりまとめた。

今、市バス・地下鉄の経営健全化は、避けて通れない、待ったなしの状況である。

両事業の安定経営という目標を達成するためには、交通局が主体となり、更なる経営努力のもと経営健全化を推進することはもちろんであるが、公共交通の中核を担う市バス・地下鉄が、都市の活力と魅力を生み出すインフラとして重要な役割を担っていることを勘案するならば、交通局のみの課題とするのではなく、京都市における都市政策や交通政策の面からも、市総体で市バス・地下鉄の増客に寄与する視点を持って施策を展開するなどの支えも望まれよう。

また、利用者とのコミュニケーションを通じ、市バス・地下鉄が京都のまちづくりに果たしている役割について理解を深め、市民ぐるみで生活の足を支え、そして育まれていくことを念じ、本答申の結びとしたい。

(参 考)

交 企 財 第 3 7 号
令和 3 年 6 月 1 4 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

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「京都市交通局市バス・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。

しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年2月以降お客様数が激減し、令和2年度の運賃収入が両事業合わせて前年度比約150億円の減収となり、さらに、今後も御利用の早期回復が見込めないことから、両事業とも、これまで経験したことのない経営危機に直面しています。

今後の市バス・地下鉄事業について、「経営ビジョン」の基本的な方針に変わりはないものの、このような新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、両事業の健全経営を確保し、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」の財政面の計画を見直す必要があり、今回、中長期の計画として取りまとめることとしています。

本計画の策定に当たり、様々な観点から、両事業の持続可能な安定経営に向けた方策について、貴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	同志社大学名誉教授
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
かわさき まさし 川崎 雅史	京都大学大学院工学研究科教授
しんのう まいこ 新納 麻衣子	公認会計士
たはら しほ 田原 志穂	市民公募委員
◎ つかぐち ひろし 塚口 博司	立命館大学名誉教授
ひがしやま まこ 東山 真子	市民公募委員
ふじい けんじ 藤井 健志	株式会社藤井大丸代表取締役社長
むねた よしふみ 宗田 好史	京都府立大学教授
むらかわ たけし 村川 武嗣	株式会社 J T B 京都支店 事業開発室観光開発プロデューサー
やまだ ただし 山田 忠史	京都大学経営管理大学院教授 (大学院工学研究科教授兼任)

【◎委員長, ○副委員長】