産業交通水道委員会資料

令和８年１１月
交　　通　　局

「京都市交通局 経営計画 2027-2036」(案)に対する市民意見募集について

京都市交通局では、新型コロナの影響を受け、令和４年３月に現行計画である「経営ビジョン【改訂版】(2021～2028 年度)」(以下「経営ビジョン【改訂版】」という。)を策定し、事業を運営してきたところです。

こうした中、新型コロナの影響が一定収束し、お客様数の動向、バス運転士の担い手不足や人件費、物価・軽油等の高騰など、交通局を取り巻く経営環境が大きく変化していることから、交通局の職員が前を向き一丸となって、お客様の満足度を高め、まちづくりや社会課題解決にも貢献していくため、従来の延長線上にはない攻めの視点を取り入れた計画とするため、経営ビジョン【改訂版】の期間満了を待たず、新たな経営計画として「京都市交通局 経営計画 2027-2036」(以下「経営計画」という。)を策定することとしました。

この度、経営計画（案）を取りまとめましたので、その内容及び今後実施する市民意見募集について御報告いたします。

１　「京都市交通局 経営計画 2027-2036」（案）の内容について

別紙１:「京都市交通局 経営計画 2027-2036」（案）

２　市民意見募集（パブリックコメント）について

市民意見募集冊子及び「京都市交通局 経営計画 2027-2036」(案) 概要版により、市民意見を募集いたします。

⑴　募集期間

令和８年１１月１９日（木）から１２月１８日（金）

⑵　意見募集冊子の配布方法

ア　各区役所・支所、市バス営業所、地下鉄各駅、各市立図書館等
イ　ホームページ「京都市情報館」からのダウンロード

⑶　御意見の提出方法

ホームページ「京都市情報館」御意見送信フォーム、電子メール、郵送、ＦＡＸ

３　今後の予定について

令和８年１１月１９日　　市民意見の募集
　　１２月１８日　　市民意見募集の締切
令和８年度中　　計画策定

【添付資料】

別紙１：「京都市交通局 経営計画 2027-2036」（案）

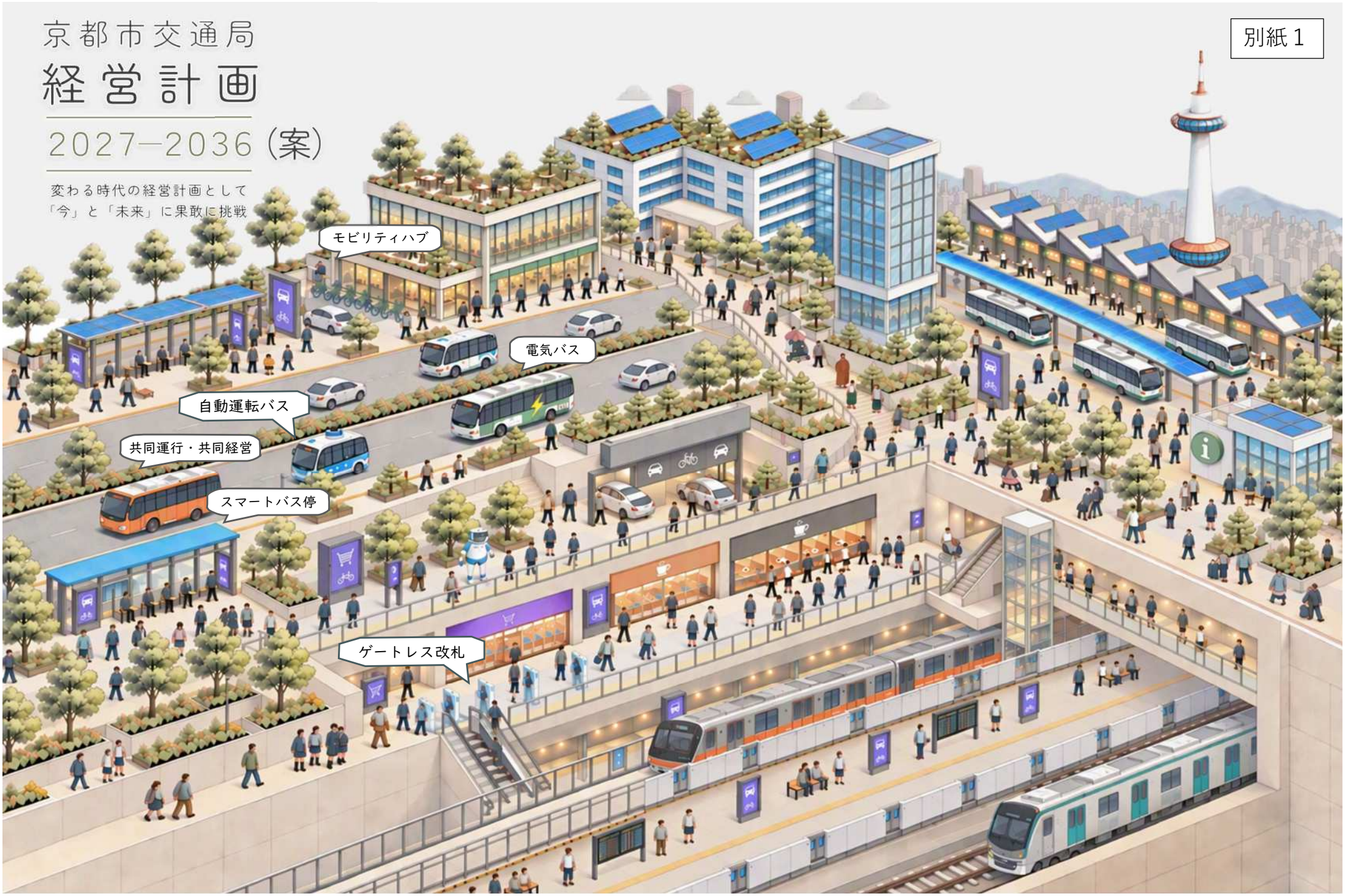
別紙２：「京都市交通局 経営計画 2027-2036」（案）概要版

別紙３：「各分野の専門家からいただいた主な御意見と対応状況」

別紙１

京都市交通局 経営計画 2027―2036（案）

変わる時代の経営計画として
「今」と「未来」に果敢に挑戦



背景は当局職員がＡＩ等で作成したイメージ図であり、現段階で導入を具体的に想定するものではありません。

INDEX - 目 次 -

01 京都市交通局のこれまでのあゆみ P2

- ➢京都市交通局の歴史
- ➢これまでの経営健全化の歴史
- ➢旅客数の推移

02 経営計画2027-2036策定の考え方 P6

- ➢計画策定の経過
- ➢京都基本構想に掲げるまちづくりの推進の位置付け
- ➢計画期間
- ➢本計画の位置付け
- ➢経営計画2027-2036策定にあたり、ヒアリングを行った専門家名簿
- ➢本計画の策定の考え方
- ➢各取組の位置付け
- ➢公共交通の将来像

03 ステージ1の具体的取組とステージ2、3の実現に向けた取組の着手 P11

- ➢京都市交通局を取り巻く現在の経営環境
- ➢現在の経営環境を踏まえた施策の柱

柱1 安全・安心の確保 P17

柱2 利便性・快適性の向上 P22

柱3 京都ならではのまちづくりへの貢献 P27

柱4 持続可能な経営基盤の実現 P33

04 経営見通し P40

- ➢今後のお客様の見込み
- ➢経営見通し（市バス事業）
- ➢経営見通し（地下鉄事業）

05 経営指標 P48

06 京都市交通局の今後の経営の羅針盤 P50

01 京都市交通局のこれまでのあゆみ

京都市交通局の歴史

明治45年６月 市電の営業を開始
昭和３年５月 市バスの営業を開始
昭和53年９月 市電廃止
昭和56年５月 地下鉄烏丸線(北大路～京都)開業
平成９年10月 東西線(醍醐～二条)開業

以降、順次路線を拡大

➢現在、1日あたり**75万人**を超える方が利用される市内交通ネットワークを形成

➢今や、市バス・地下鉄は、通勤・通学や買い物など**市民の皆様の日々の足**として、また、京都を訪れる方々の便利な交通手段となっています。

⇒**京都のまちに必要不可欠な重要な公共交通機関であり、将来に向けて安定的に運営していくことが求められています。**





生成ＡＩで作成

これまでの経営健全化の歴史

平成12年度～平成14年度 経営健全化プログラム21
平成15年度～平成20年度 交通事業ルネッサンスプラン
平成21年度～平成30年度 財政健全化法に基づく経営健全化計画

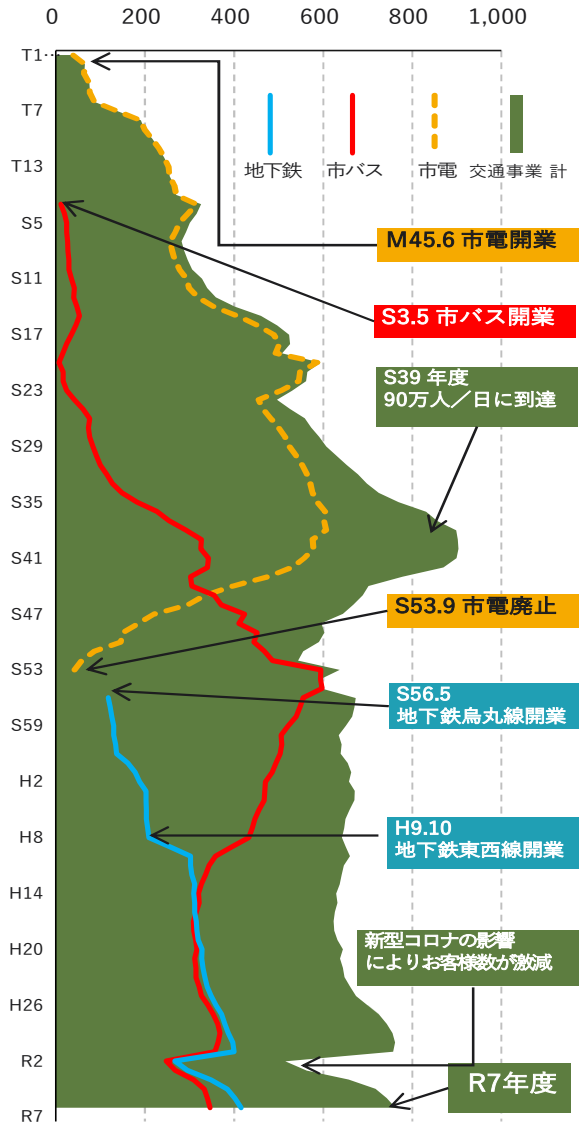
数次にわたる経営健全化を実行、他都市の公営交通事業者と比較しても先駆けて**大胆な経営改革**に取り組んできました。

依然、厳しい経営環境が見込まれる中
令和元年度～令和10年度 **市バス・地下鉄事業経営ビジョン**を策定
しかしながら、新型コロナの影響が本格化
令和３年度～令和10年度 **市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】**を策定
財政面を中心に見直し

➢コロナ禍後、お客様数は回復してきたものの、**担い手不足、燃料費の高騰など、交通局を取り巻く現在の経営環境には様々な課題が存在**

➢交通局の職員が前を向き一丸となって、お客様の満足度を高め、本市のまちづくりや社会課題解決に貢献していくため、**今般、現行計画の期間満了を待たず、従来の延長線上にはない次期経営計画を策定します。**

交通局の旅客数の推移



01 京都市交通局のこれまでのあゆみ

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

（計画期間中の主な取組実績）

共 通

- ➢交通局独自の給与カット
  （平成１２～２３年度に最大７％の給与カット等）
- ➢新給料表の導入(バス運転士等の給与引下げ)

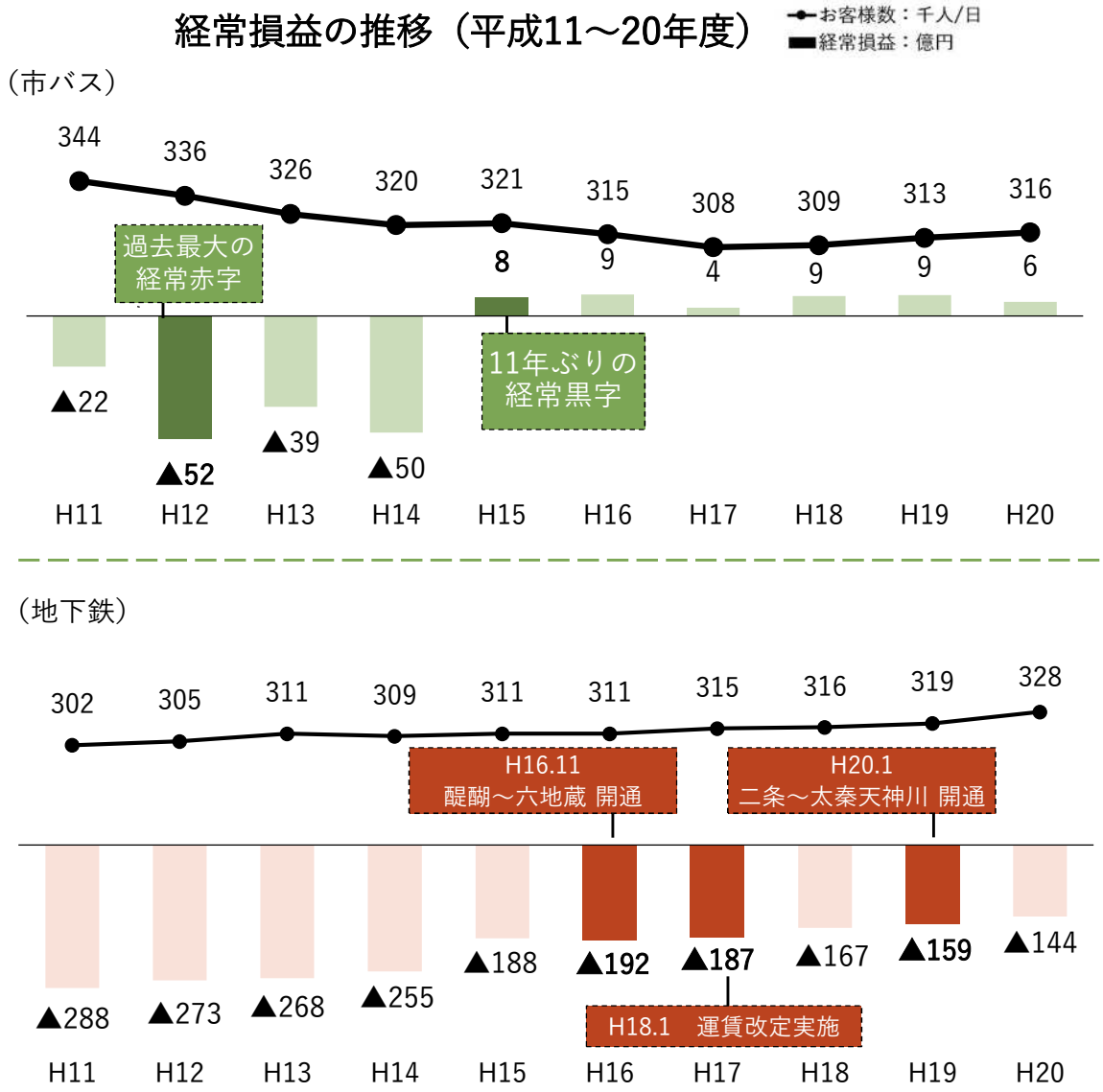
市バス

- ➢市バス・地下鉄乗継割引の実施
- ➢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３月に全国の公営バスで初めて
  実施し、その後も順次拡大
  平成１９年度には上限である事業規模の２分の１
  まで委託
- ➢一般会計から生活支援路線補助金(任意補助金)繰入れ
- ➢一定のエリア内のバスが乗り放題となる
  「市バス通勤フリー定期券」を発売

地下鉄

- ➢地下鉄駅職員業務の民間委託の推進
  ⇒ 平成１９～２０年度の２年間で１０駅実施
- ➢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」繰入れ
  （平成１６～２９年度にかけて９６７億円）
- ➢運賃改定の実施
  ⇒ 平成１８年１月実施、改定率 7.4％
  （初乗り運賃：２００円→２１０円）
- ➢ICカード乗車券の利用サービス開始
  ⇒ 平成１９年４月～(市バスは平成２６年１２月～)

経常損益の推移（平成11～20年度）



01 京都市交通局のこれまでのあゆみ

「自動車運送事業・高速鉄道事業 経営健全化計画」
（平成21～30年度 ※市バスは～27年度）

（計画期間中の主な取組実績）

市バス

➢お客様増加策の実施
⇒ 平成２５年度までに３２万人/日を目標、
１年前倒しの２４年度に達成(３２万１千人/日)
〇各系統の営業成績「営業係数」の公開による
赤字路線の利用促進
〇均一運賃区間の拡大(嵯峨・嵐山、岩倉・修学院、西賀茂)

➢安全性に十分留意したうえで
バス車両の更新期間を見直し(１４年→１８年)

➢生活支援路線補助金等、一般会計からの任意補助金縮減

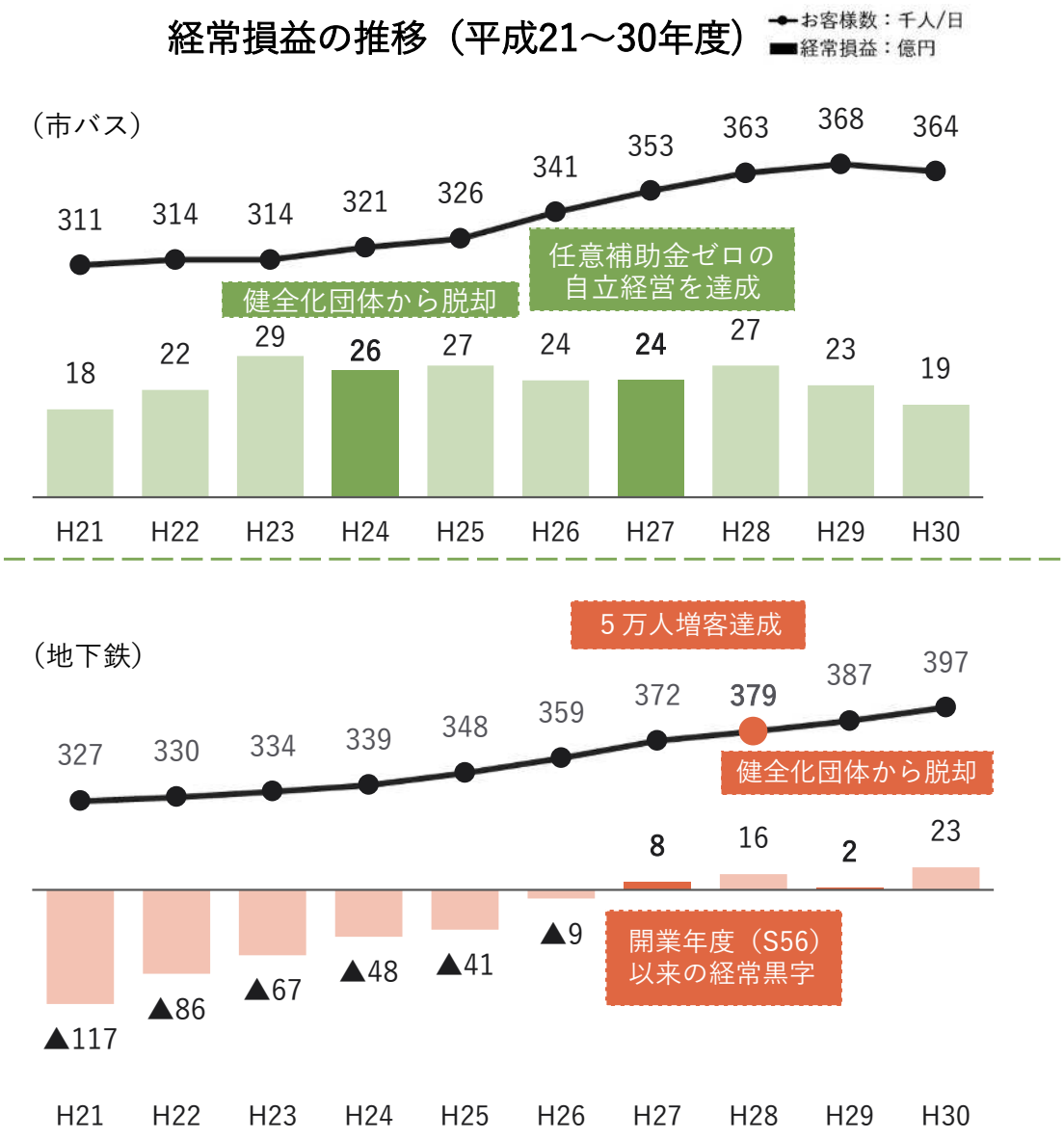
地下鉄

➢「地下鉄５万人増客推進本部」による全庁を挙げた地下鉄の増客策の推進
⇒ 平成３０年度までに３７万５千人/日を目標、
２年前倒しの２８年度に達成(３７万９千人/日)
〇「地下鉄若手職員増客チーム」による取組
地下鉄・市バス応援キャラクター「太秦萌」の創出

➢「シンデレラクロス」の実施や「コトキン・ライナー」の運行等、ダイヤの充実

➢駅ナカビジネスの拡大
⇒ 平成２５年度までに年間５億円の収入、
平成３０年度までに年間１０億円の収入を目標とし、それぞれ１年前倒しで達成
⇒ 駅ナカ商業空間「Kotochika」については、
平成２２年度の四条駅を皮切りに順次拡大

経常損益の推移（平成21～30年度）



01 京都市交通局のこれまでのあゆみ

「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019-2028）」
「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】（2021-2028）」

（計画期間中の主な取組実績）

共　通

- 「地下鉄・バス「ＭＯＴＴＯ！」利用促進本部」による全庁体制での「市バスの赤字系統の利用促進」及び「地下鉄とバスを組み合わせた移動への誘導」に向けた取組の推進

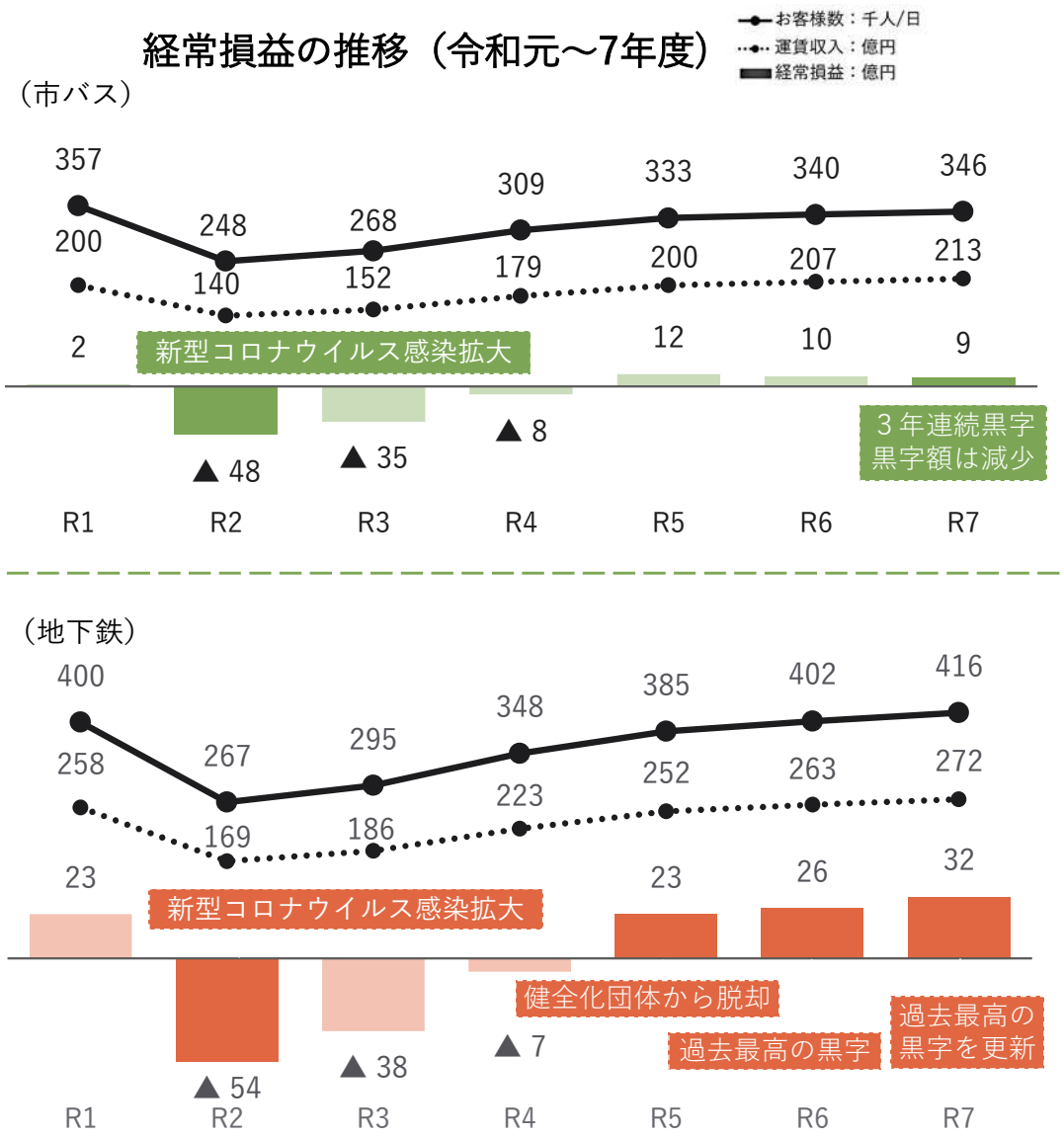
市バス

- 京都駅と人気観光地の清水寺や銀閣寺等を結ぶ観光特急バスを運行(令和６年６月～)し、市民利用と観光利用の棲み分けを図ることで、一般のバスの車内混雑を緩和
- 運賃箱を「両替方式」から「つり銭方式」へ変更（令和６年１２月～）
- 市バスのIC定期券・福祉乗車証で、京阪京都交通(桂坂エリア ～阪急桂駅間)やヤサカバスに乗車できる運賃制度のシームレス化
- 市バスの均一運賃系統における「前乗り後降り方式」導入を発表(令和８年１月)
- 電気バス運行開始(令和８年３月～)
- 自動運転バスの実証実験の実施(令和８年３月)

地下鉄

- 烏丸線全20編成のうち、開業時(昭和５６年)に導入した９編成を新型車両へ更新
- 四条駅コンコース階や京都駅ホーム階へのデジタルサイネージ広告等の新設
- 駅へのベビーケアルーム設置や駅トイレでの生理用品の無料提供など社会課題解決への取組
- 烏丸線北大路駅への「可動式ホーム柵」設置(令和５年１月)と残る未設置駅11駅全駅設置に向けた事業再開を発表（令和７年１月）

経常損益の推移（令和元～7年度）



02 経営計画2027-2036 策定の考え方

計画策定の経過

経営ビジョン【改訂版】（計画期間Ｒ３～Ｒ10）

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中、市バス・地下鉄事業が運賃改定を見込まざるを得ないほどの深刻な経営状況を踏まえ、運行維持に最低限必要な水準の財政目標を掲げて策定しました。

新型コロナ収束後、交通局を取り巻く経営環境は大きく変化

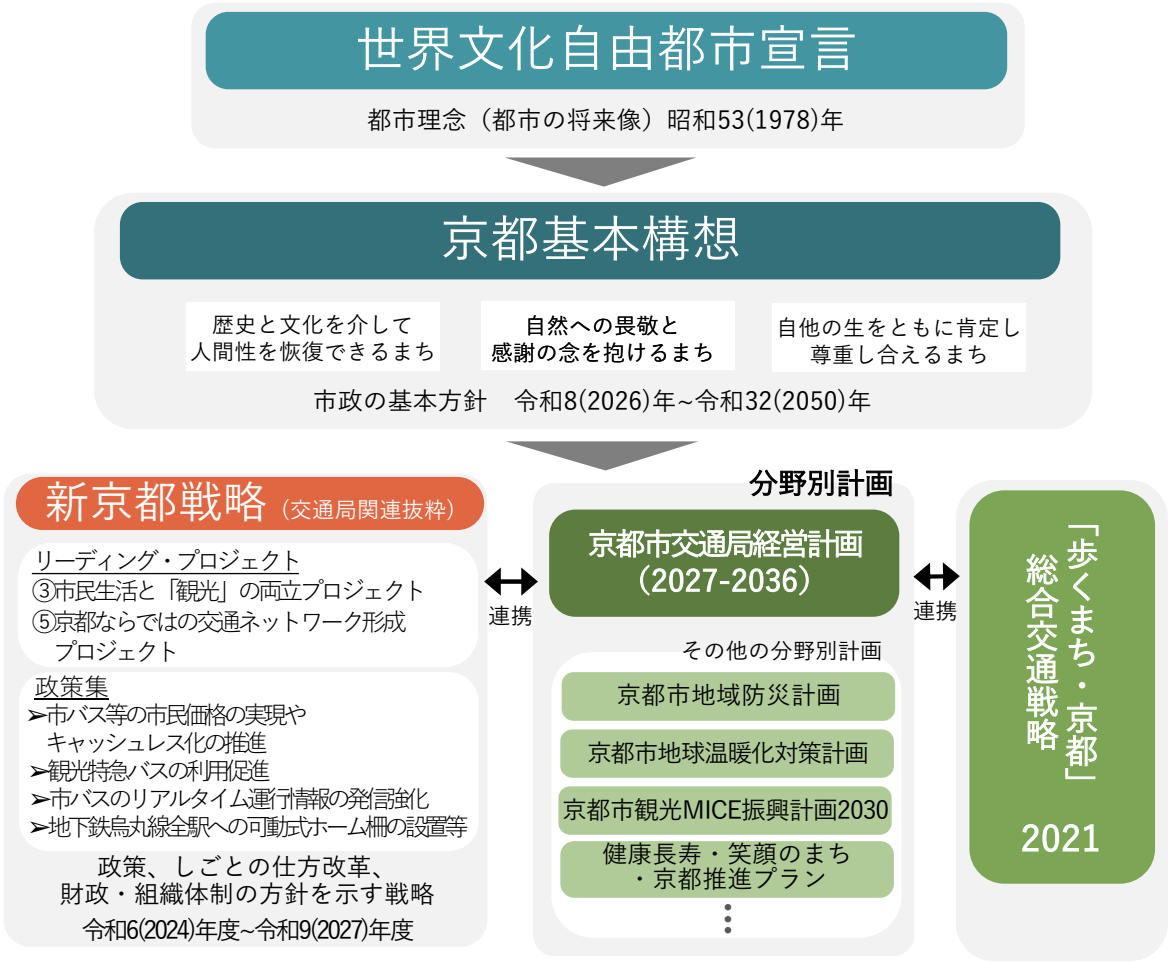
- ➢ 観光課題対策、市バスの混雑対策
- ➢ 周辺部のバス路線の増客対策
- ➢ 地下鉄における安全確保のための投資等の課題が山積

- ➢ バス運転士等の担い手不足や、その確保に伴う人件費の増加
- ➢ 物価・燃料費の高騰

⇒　経費削減と収入増加、利用促進に取り組み、より一層の経営健全化を推進

こうした厳しい経営環境の中、交通局の職員が前を向き一丸となって、お客様の満足度を高め、まちづくりや社会課題解決にも貢献していくため、**従来の延長線上にはない攻めの視点を取り入れた経営計画（以下「本計画」という。）を現行計画の期間満了を待たず、今般策定することとしました。**

京都基本構想に掲げるまちづくりの推進

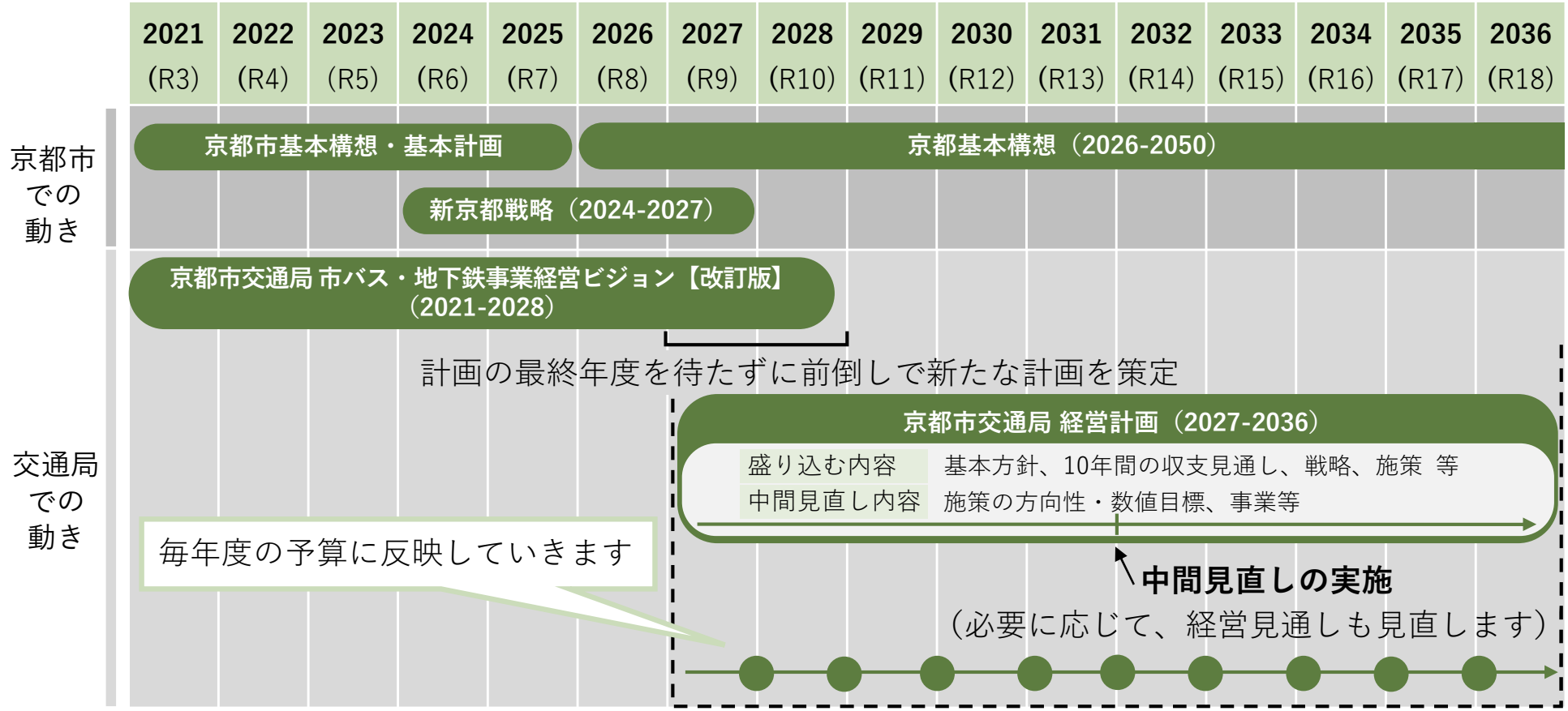


京都基本構想に掲げる「突き抜ける世界都市 京都」を実現するためのアクションプランである新京都戦略や政策集に基づき、**持続可能で安全かつ満足度の高い公共交通機関を目指していきます。**

02 経営計画2027-2036 策定の考え方

計画期間

➢令和９年度から令和１８年度までの１０年間とし、本計画策定後は、毎年度、経営状況や事業の進捗の確認を行うとともに、必要に応じて、社会情勢の変化や取組の進捗状況等を踏まえ、見直しを行います。



位置付け

➢本計画は、「経営ビジョン」及び「経営ビジョン【改訂版】」の後継となる経営計画とするとともに、「京都基本構想」の分野別計画の一つとして位置付けます。

➢また、国（総務省）が全国の公営企業に対し策定（改定）を要請している「経営戦略」として位置付けます。

02 経営計画2027-2036 策定の考え方

経営計画2027-2036策定にあたり、ヒアリングを行った専門家名簿（敬称略、五十音順）

現在の市バス・地下鉄事業の枠組みに捉われない、従来の延長線上にはない攻めの視点を取り入れた経営計画とするため、幅広く専門家に御意見をいただいています。

青木 眞美

役職・所属団体等
- ➢同志社大学名誉教授
  ※「歩くまち・京都」推進会議 副会長

小嶋 光信

役職・所属団体等
- ➢両備ホールディングス株式会社 代表取締役CEO
- ➢一般財団法人地域公共交通総合研究所代表理事

冨本 直樹

役職・所属団体等
- ➢西日本ジェイアールバス株式会社 代表取締役社長
  （元西日本旅客鉄道株式会社 執行役員 近畿統括本部長）
  （元西日本旅客鉄道株式会社 理事 鉄道本部運輸部長）

上原 淳

役職・所属団体等
- ➢東京地下鉄株式会社代表取締役副社長
  （元国土交通省鉄道局長）
  （元国土交通審議官）

財間 俊治

役職・所属団体等
- ➢株式会社ＺＡＩＭＡ取締役
  （元山口市参与）
  （元三井不動産株式会社勤務）

藤本 昌信

役職・所属団体等
- ➢水間鉄道株式会社 代表取締役社長
  （元京福バス株式会社社長）
  （元大阪市交通局長）

上山 信一

役職・所属団体等
- ➢ZEN大学副学長
- ➢慶応大学名誉教授
  ※ 京都市特別顧問

塩見 清仁

役職・所属団体等
- ➢公益財団法人東京都スポーツ協会 理事長
  （元東京都交通局長）
  （元株式会社はとバス代表取締役社長）

松本 順

役職・所属団体等
- ➢株式会社みちのりホールディングス 取締役会長
- ➢株式会社日本共創プラットフォーム 代表取締役社長

小里 好臣

役職・所属団体等
- ➢東急電鉄株式会社 執行役員 コーポレート本部 経営戦略部 統括部長

塚口 博司

役職・所属団体等
- ➢立命館大学名誉教授
  ※「歩くまち・京都」推進会議 会長

武藤 浩

役職・所属団体等
- ➢京都大学公共政策大学院特別教授
- ➢三井住友海上火災保険株式会社顧問
  （元国土交通省事務次官）

02 経営計画2027-2036 策定の考え方

本計画の策定の考え方

これまでは

今後の人口推移、観光客の動向など、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」を十分に踏まえきれていない**対症療法的とも言える取組**を実施してきた面もあった。

今後は

今後の人口推移、観光客の動向など、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」を踏まえ、**現在の市バス・地下鉄事業の枠組みを超える**最先端のテクノロジー(ＬＲＴ、ＢＲＴ、ＡＲＴ、自動運転、連節バス、ＭａａＳ等)も取り入れた公共交通の将来像に向けた交通局の施策体系を整理

各取組の位置付け

ステージ1 交通局を取り巻く現在の経営環境のもと、現在の市バス・地下鉄事業を充実させていく取組

交通局を取り巻く現在の経営環境に対応した取組を着実に実施していく

ステージ2 現在の市バス・地下鉄事業の枠組みに捉われず、更なる充実に向けて実施していく取組

輸送力の強化、バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成や民間事業者との共同運行・共同経営も念頭に、更なる充実に向けた取組を本格実施していく

ステージ3 京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」に向けて、実施していく取組

京都未来戦略会議、都市計画局等が検討を進める京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」等における京都市交通局が果たす役割を着実に推進

02 経営計画2027-2036 策定の考え方

公共交通の将来像

世界では、日本で実用化されていない交通インフラが登場するなど、交通分野の技術革新は急速な勢いで進んでいます。

イギリス/ コーヒー由来のバイオ燃料で走行

2017年から運行開始
コーヒーの出がらしから作るバイオ燃料で走行するロンドン市のバス



ＣＰＧ社ＨＰより引用

ノルウェー/ 世界初のレベル４自動運転バス

2022年から公共交通として初のレベル４自動運転バス運行開始
「自律走行型e-ATAK」



カルサン社ＨＰより引用

フランス/ 都市型ロープウェイ運行

2025年から運行開始
パリ首都圏で初「カーブルＣ１」



ANN News YouTubeより引用

スペイン/ 屋上緑化型バスが走行

2013年から運行開始
エアコンから排出される水を屋根に送り、植物とともに走行するマドリードの屋上緑化型バス



Urban Gardens Webより引用

サウジアラビア/ 世界最長の無人運転地下鉄

2025年に認定
６路線85駅を有し、世界最長の176kmに及ぶ運転手のいない地下鉄網「リヤド・メトロ」



Arab News ＨＰより引用

京都市交通局は、今後も現行の市バスと地下鉄を維持するだけでよいのか

交通分野の技術革新に絶えずアンテナを張り、京都のまちに必要不可欠な重要な公共交通機関として止まることなく**常に果敢に挑戦**！

提供元： Bing Australian Bureau of statistics ,GeoNames,Geospatial Data Edit,Microsoft,Navinfo,Open Places,OpenStreetMap Overture Maps Fundation,TomTom,Zenrin

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

京都市交通局を取り巻く現在の経営環境

➢「持続可能で安全かつ満足度の高い公共交通機関」を目指し、京都市交通局を取り巻く現在の経営環境を踏まえ、目指すべき姿を設定し、戦略的に取組を進めていきます。



モチベーションアップ
職員のやりがいを喚起し、
職員が働きたいと思える職場作りを目指す

担い手確保
処遇改善や積極的な採用
活動により、担い手を確保

社会課題解決への貢献
京都のまちづくりに寄与する
社会課題解決に向けた取組

インフレ下での経営
経営指標を設定し、
持続可能な経営を実現

環境負荷軽減への貢献
ＣＯ２削減の取組を行い、脱炭素化を推進

愛着（ファンベース）の醸成
お客様満足度の高い公共交通機関
を目指し、交通局への愛着を醸成

安全・安心の取組推進
交通事業者として最大の責務である
安全・安心の取組の推進

ＡＩ等の技術革新
ＤＸ、キャッシュレス化の
推進等による効率化・省人化

混雑対策
市民生活と観光の調和を図り、
満足度を向上

人口減少・少子化対策
人口減少の利用水準を捉えた路線やサービス提供

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

京都市交通局を取り巻く現在の経営環境

本計画の策定に当たり考慮すべき経営環境として、主に以下のような項目が挙げられます。

技術革新の進展

➢近年、ＡＩ技術やＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の進展が加速度的に進んでおり、交通分野においてもその動きが波及し始めています。

➢国では、令和１２年度における自動運転サービス車両数１０,０００台※を目標に掲げており、このような動きを注視し、将来の事業への影響や事業への活用の可能性について、検討していく必要があります。

※全国のバス及びタクシー等の公共交通、幹線輸送トラック車両が対象（第3次交通政策基本計画 自動運転KPIより）

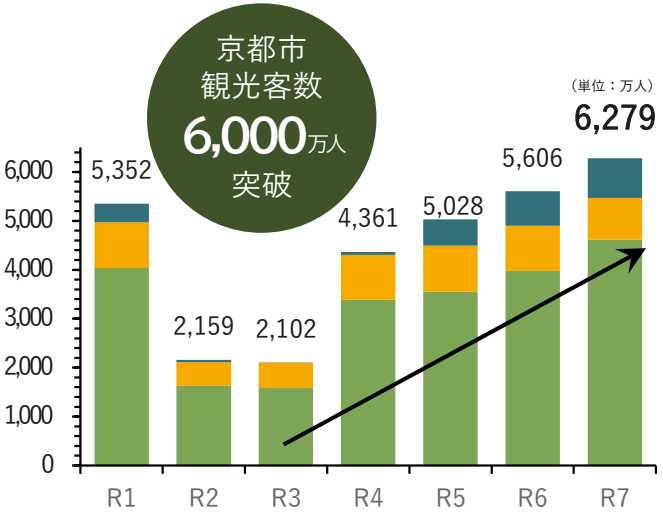


ＡＩにて作成

入洛者数の動向

➢京都を訪れる観光客は、令和７年に初めて１年間で**6,000万人**を突破し、高い水準で推移しています。

➢国は、令和１２年までに訪日外国人旅行者数６,０００万人の達成を目標に掲げている中、大阪・関西万博を契機として関西での観光需要が高まっており、京都を訪れる方が増加することも見込まれることを踏まえ、京都が果たす役割は非常に大きくなっています。



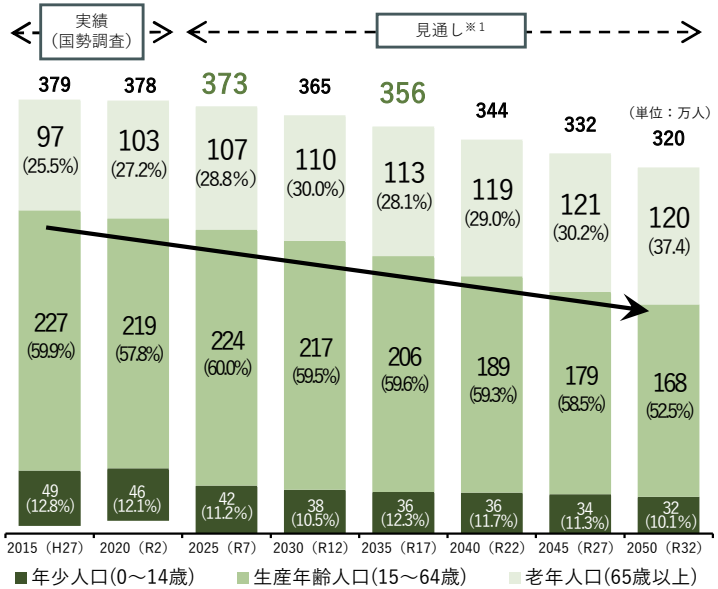
（引用）京都観光総合調査より

人口減少社会

➢ これまで京都都市圏※の人口は微減でしたが、国の推計によると、次期経営計画の期間中には**約５％減少**（R7：373万人 → R17：356万人）すると見込まれ、今後は老年人口が増加する一方で、徐々に生産年齢人口及び年少人口は減少していくことが見込まれます。

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





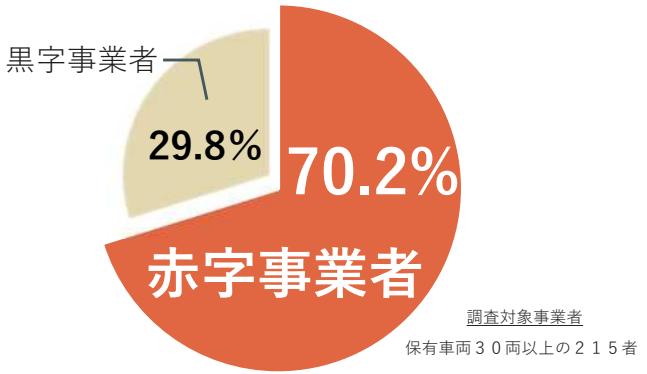
※1 2025～2050年度の数値は、国立社会保障・人口問題研究所が公表している年齢別推計値（令和5（2023）年3月推計）
※2 四捨五入のため合計が一致しない箇所がある。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

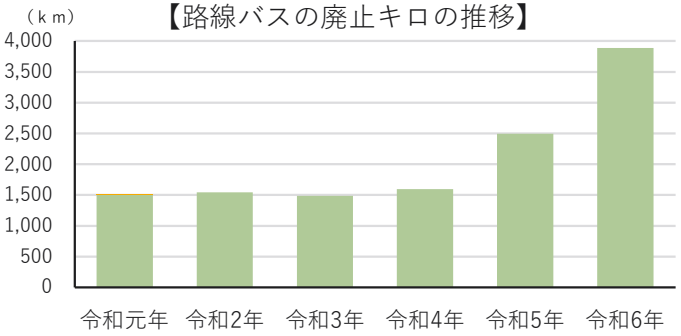
路線バス事業者における厳しい状況

➢生産年齢人口の減少に加え、働き方に関する若者の意識の変化等がある中、担い手の確保が困難な状況にあるほか、経営状況は全国の約７割のバス事業者が赤字となっているなど極めて厳しい状況であり、公共交通そのものの維持が大きな課題です。

【乗合バス事業の収支状況（2024年度）】



【路線バスの廃止キロの推移】

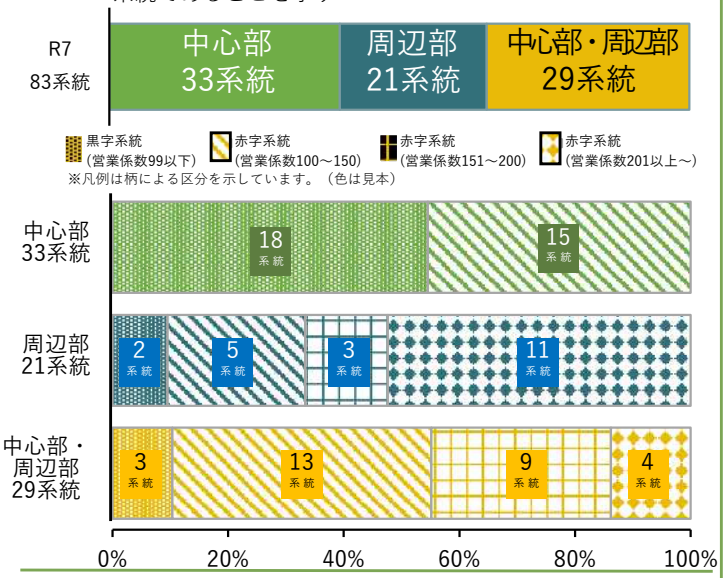


（引用）国土交通省 交通政策白書 令和８年版より

営業係数の状況

➢ 令和７年度の営業係数※を三区分に分けた場合に、市内中心部を走る系統はお客様の御利用が多く、周辺部を走る系統は御利用が少ないです。

※ 営業係数…100円の収入を得るために要した費用を示す指標であり、100未満であれば黒字系統、100を超えれば赤字系統であることを示す



公共交通におけるテクノロジーの進展

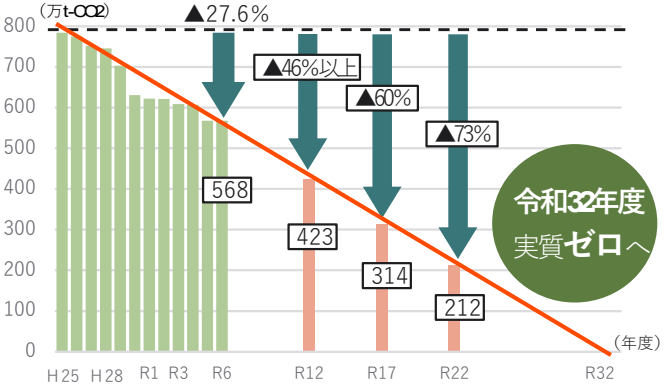
➢京都未来戦略会議において、京都の都市インフラは臨界に達しており、イノベーションが必要な時期を迎えていると議論されている。最先端のテクノロジーも取り入れた、公共交通の在り方について再考が求められています。

ＣＯ２削減の動き

➢京都市では、「**京都市地球温暖化対策計画〈2021-2030〉**」や「**京都市役所CO2削減率先実行計画〈2021-2030〉**」に基づき、２０５０年カーボンニュートラルに向けて、以下の目標を定めています。

【目標】※削減目標は京都市地球温暖化対策条例で設定
R12　46%以上削減（H25比）
R17　60%削減（　〃　）
R22　73%削減（　〃　）
R32　カーボンニュートラル

（引用）京都市地球温暖化対策計画〈2021-2030〉



➢交通局では、**公共交通の利用促進**による京都市全体の温室効果ガス削減と、事業者排出量削減計画に基づく**一事業者としての**温室効果ガス削減の両立に向け、積極的な取組が求められています。

【目標※1（交通事業）】
R12　26.5%削減（8.8万→6.4万t-CO2※2）**（H25比）**

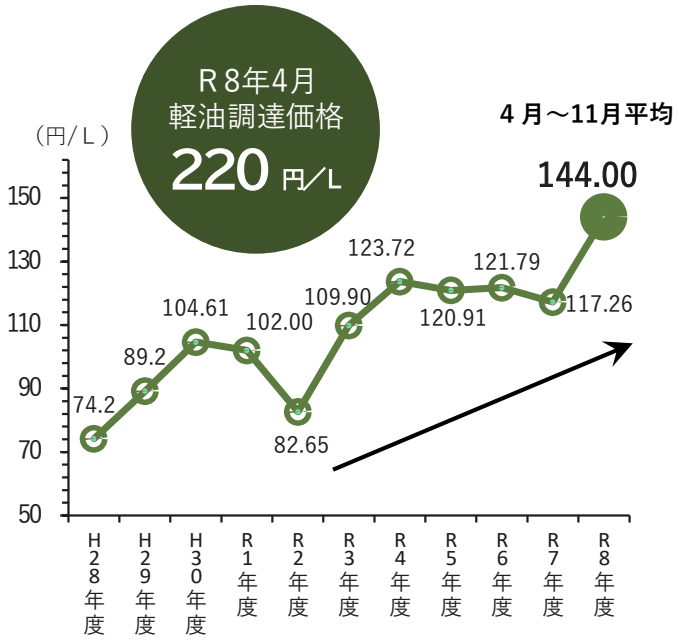
※1 削減目標は京都市役所CO2削減率先実行計画で設定しています
※2 四捨五入で表示しているため、差引結果が合わない場合があります

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

軽油価格の高騰

➢これまで低い水準で推移していた軽油価格が高騰しており、コストの増加につながっています。令和８年度には中東情勢の緊迫化に伴い、一時200円台での契約を締結しており、予断を許さない状況が続いています。

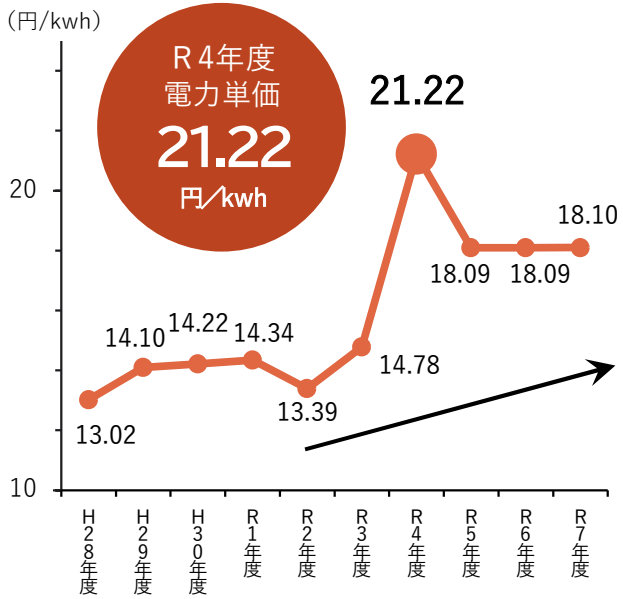
➢そのため、軽油に係る調達手法について、安定調達が可能となるよう検討しています。



※毎年市バスは約15,000KLの燃料を使用しており、軽油単価が1円上がると費用が約1,500万円増加する。

電気価格の高騰

➢令和４年度にロシアによるウクライナ侵攻等の影響により、電力単価が21.22円/kwhに上昇していましたが、以降は国のエネルギー政策等の効果により、単価は落ち着いているものの、過去数年と比較すれば高い数値が継続しており、予断を許さない状況が続いています。



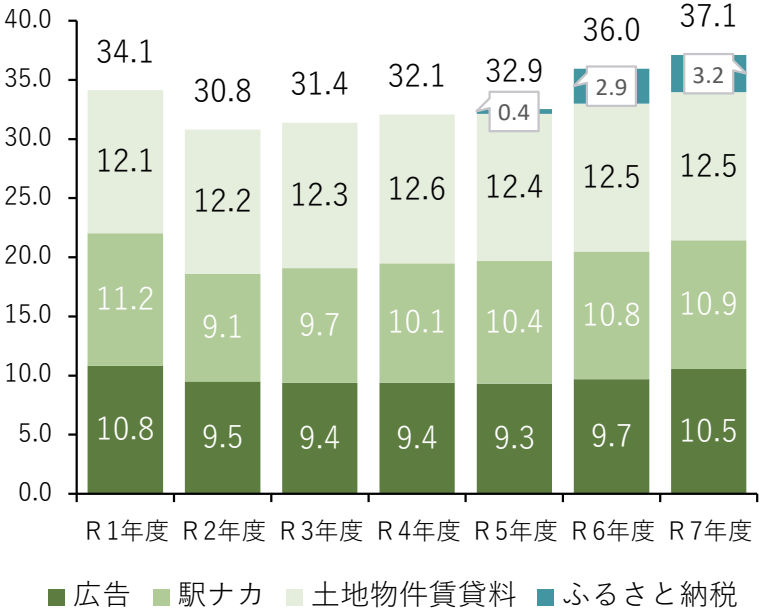
※毎年地下鉄は約80,000kwhの電力量を使用しており、電気代単価が1円上がると費用が約8,000万円増加する。

非運輸部門の活性化

➢交通局の非運輸部門の収入として、「広告収入」「駅ナカビジネス収入」「土地物件賃貸料」「ふるさと納税」の４つが挙げられます。

➢駅ナカビジネスでは小規模スペースの有効活用、広告事業では新規媒体の導入等の取組を進めていますが、収益面で、小幅な伸びに留まっており、更なる増収策に取り組む必要があります。

非運輸部門の収入の推移（億円、税込）



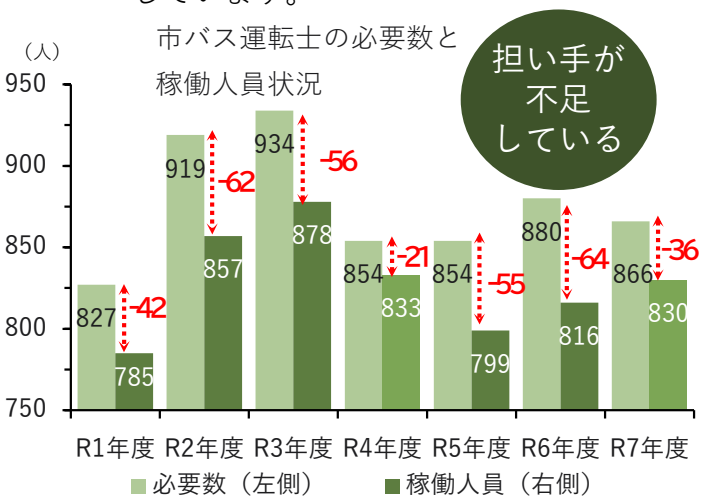
03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

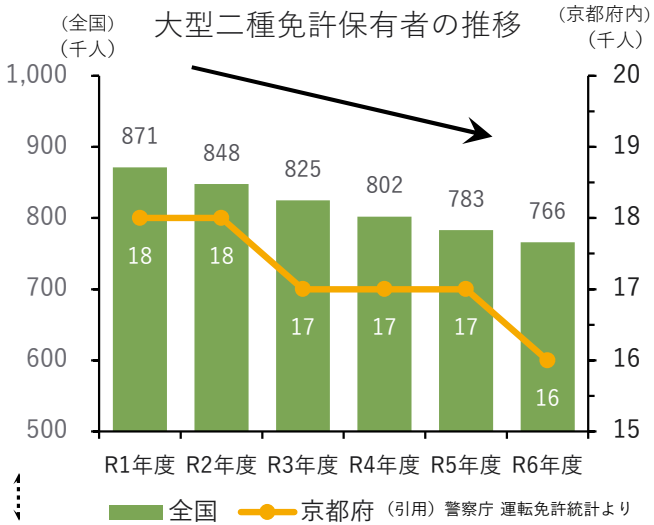
市バス運転士の担い手不足

➢若者の車離れなどを背景にした「**大型二種免許保有者の減少**」やバス運転士の「不規則な勤務体系」、さらには「低い給与水準」等が要因となり、令和12年には全国的に約3.6万人のバス運転士が不足するとされており、バス運転士の担い手不足が大きな課題となっています。

➢また、令和６年度に適用された「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（いわゆる2024年問題）」に定められている勤務間インターバルの遵守等、運転士の労働条件を向上させる取組を実施するためには、運転士のさらなる増員が必要不可欠な状況となっています。

➢市バスにおいても、バス運転士の担い手不足が深刻化し、必要な運転士数を確保することが厳しい状況にあるとして、令和６年９月に「市バス運転士不足 非常事態宣言」を発出するとともに、担い手確保に向け、処遇改善と採用活動に積極的に取り組むこととしています。





社会課題解決への貢献

➢市バス・地下鉄の運行に留まらず、本市政策の方向性を見極めながら、社会課題解決に向けた取組を進めていきます。

➢<u>女性用トイレの行列解消に向けた取組（国）</u>

令和８年６月に公表された国のガイドラインに沿って、誰もが安全で、快適に利用できるトイレ環境の整備に取り組んでいきます。

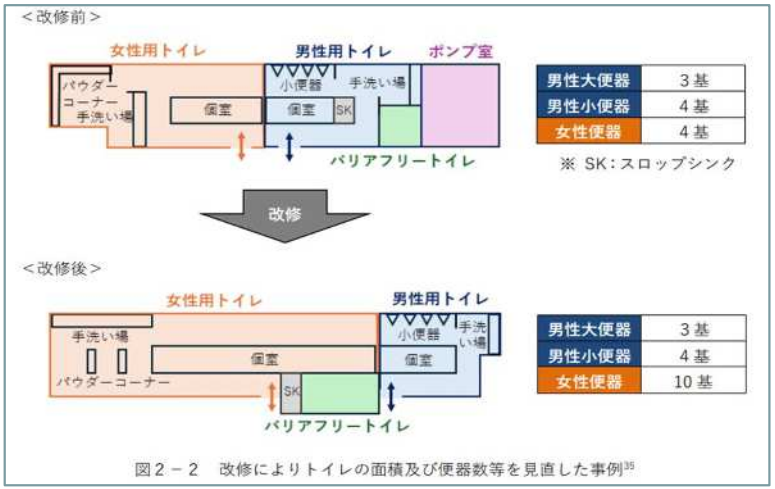


図２－２　改修によりトイレの面積及び便器数等を見直した事例[35]

(引用) 国土交通省資料「トイレの便器数に係る基準と適用のあり方に関するガイドライン」より

➢<u>子育て支援、女性活躍支援の取組</u>

子育て世帯や女性の活躍を社会全体で応援するため、さらなる利便性・快適性の向上に取り組みます。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

現在の経営環境を踏まえた施策の柱

➢交通局を取り巻く現在の経営環境に対応した取組を着実に実施していく ステージ1 に加え、輸送力の強化、バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成をはじめ、現在の市バス・地下鉄事業の枠組みを超える取組 ステージ2 、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」に向けて実施していく取組 ステージ3 の検討にも着手、実施するため、下記の４つの施策の柱を定めて取組を進めていきます。

01 交通局を取り巻く経営環境

- 安全・安心の取組推進
- ＡＩ等の技術革新
- 混雑対策
- 人口減少・少子化対策
- 環境負荷軽減への貢献
- インフレ下での経営
- 社会課題解決への貢献
- 担い手確保
- モチベーションアップ
- 愛着（ファンベース）の醸成

02 ４つの施策の柱

柱１ 安全・安心の確保

お客様に安全・安心に御利用いただける公共交通機関を目指します。

柱２ 利便性・快適性の向上

技術革新を取り入れながら、利便性と快適性の向上を目指します。

柱３ 京都ならではのまちづくりへの貢献

市民生活と多様な都市活動を支え、京都のまちづくりに貢献する公共交通を目指します。

柱４及び愛着（ファンベース）の醸成を土台に、柱１～３の施策を展開

柱４ 持続可能な経営基盤の実現

お客様の利用促進に努め、運輸収入を確保するとともに、非運輸部門での増収も図り、安定的な財政基盤を確立します。あわせて、担い手の十分な確保等を行いながら、安定的に運営していくための体制の確保に努めます。

愛着(ファンベース)の醸成

お客様や市民との対話・共創により、信頼・共感の輪を拡大し、「愛される市バス・地下鉄」を実現します。

⇒施策推進基盤として、より強固なものに

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

柱1 安全・安心の確保

目指す姿

➢ 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ける公共交通機関を目指します。

現状・課題

➢交通局では交通事業者の最大の責務である「輸送の安全確保」を事業運営の基本に据え、「運輸安全マネジメント制度」に基づき、安全対策に取り組んでいます。

➢ヒューマンエラーに起因する事案の発生や激甚化する自然災害への対応などの新たな課題もある中、お客様により安全に、安心して御利用いただけるよう、更なる安全対策に取り組む必要があります。

取組内容

1. 安全管理体制の継続的改善
2. 安全輸送を支える環境整備
3. 災害対策の強化
4. 安全・安心に御利用いただくための啓発活動等の実施

経営指標

	重大事故件数	0
	走行10万キロ当たりの有責事故件数	前年度の実績値を下回る
	車内留置事案件数	撲滅

	有責による運転事故及び輸送障害件数	0

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組１　安全管理体制の継続的改善

運輸安全マネジメント制度に基づく取組推進

運輸安全マネジメント制度に基づき、輸送の安全確保に係るPDCAサイクルにより、安全管理体制の継続的改善に取り組みます。



安全運行に向けた教育・訓練の継続的な実施

市バス運転士に対する経験年数に応じた研修や地下鉄乗務員や駅係員に対する定期教育訓練など、研修を着実に実施し、運転技能の向上や法令・規程等の周知・徹底及び安全意識の高揚を図ります。

（市バスの事故防止に向けた主な取組）
- ➢全運転士を対象とした事故防止重点研修
- ➢ドライブレコーダーを活用した安全教育訓練
- ➢運転経験の浅い事故発生者に向け外部機関による研修プログラム
- ➢モバイル型アイマークレコーダーによる事故発生者向けの研修

（地下鉄の事故防止に向けた主な取組）
- ➢地震、大雨等、災害を想定した対応訓練
- ➢警察・消防と合同でのテロ、列車火災を想定した対応訓練
- ➢輸送障害を想定した運転指令区における対応訓練
- ➢京都駅周辺・京都南部油小路通沿道地域都市再生緊急整備協議会における京都駅での帰宅困難者対策訓練


事故防止重点研修の様子


烏丸線北大路駅で実施した合同防災訓練の様子

市バスの車内留置対策の徹底

重大事故につながる車内留置事案を発生させないように、「市バス車内点検ミス撲滅宣言」を発出（令和８年１０月）したところであり、再発防止に全職員一丸となり取り組みます。



ステッカー・車内モニター等で実施

（主な再発防止策）
- ➢運転士一人一人への周知徹底
- ➢終点停留所・操車場や各営業所構内への注意喚起看板及び襷（たすき）着用による啓発
- ➢現場職員や他のバス事業者との情報交換を通じた対策の検討
- ➢継続的な非乗務員による入庫車両の点検
- ➢車内留置事案再発防止に向けたハード対策の検討

取組２　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

市バス・地下鉄の車両や運行管理システム、エレベーターなどについて、保守点検の徹底と計画的な更新に取り組み、安全な運行を確保します。

バス停の安全対策

「安全対策が必要と考えられるバス停留所」について、引き続き、安全性確保に向けた対策を検討します。



安全性確保対策（横断防止柵を設置した事例）
【等持院道北行バス停】

新たな安全設備の設置

①烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置

経営ビジョン【改訂版】に基づき延期していた可動式ホーム柵の設置について、ホームの安全性向上が喫緊の課題であることを踏まえ、事業を再開し、令和10年度から順次供用を開始し、令和12年度までに全駅設置完了を目指します。


烏丸御池駅

取組目標　令和12年度までに全駅設置

②地下鉄車内への防犯カメラの設置

お客様に安心して地下鉄を御利用いただけるよう、烏丸線の新型車両（９編成）に車内防犯カメラを設置しています。更なる取組として、車内防犯カメラが設置されていない既存車両（烏丸線11編成・東西線17編成）についても、令和６年度から10年度にかけて順次設置します。


車内防犯カメラ
（東西線50系車両）

取組目標
令和10年度までに
全車両設置

地下鉄トンネル等検査業務のDX化

車両前方に高精細カメラやセンサーを設置することでトンネル等の状態をＡＩにより自動解析する仕組みの構築に向けた試験運用を令和８年度から令和９年度にかけて実施します。

また、効率的にレールを管理、整備するため、軌道保守システムを令和９年度から先行して導入します。

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組３　災害対策の強化

関係機関と連携した訓練の実施

警察や消防等の関係機関と連携した訓練を実施し、非常時のお客様の安全の確保に向けた取組を強化します。



市バス洛西営業所で実施したテロ対策訓練の様子



烏丸線北大路駅で実施した合同防災訓練の様子

市バス・地下鉄の運休等に係る情報提供

台風や大雪による交通障害、祭礼等の開催に係る経路変更などをホームページやＸ（旧Twitter）を活用し、情報提供を行います。

地下鉄駅出入口等の浸水対策の強化

地下鉄駅の浸水対策は、京都市水害ハザードマップにおいて、浸水想定が50cm以上となる駅出入口を中心に止水版の設置を進めてきたところですが、浸水想定が50cm未満の駅出入口や浸水想定区域内にある変電所等の施設についても新たに止水板を設置する等、引き続き浸水対策を強化します。



駅出入口の止水板

取組目標

令和10年度までに
強化対象の
全施設に設置

地下鉄駅気象予報アプリの活用

昨今の短時間、局地的なゲリラ豪雨等に対応するため、過去の浸水履歴等を基に設定した基準により、アプリから駅ごとのエリア別の気象予報を受信し、情報に基づき防災体制を確保するとともに、止水板の設置等、迅速な防災対策を実施します。

取組４　安全・安心に御利用いただくための啓発活動等の実施

障害者団体、他の事業者や警察などの関係機関と連携した啓発活動等を実施

障害者団体の皆様との意見交換会の実施、府警・市・業界団体との連携による中心市街地における違法駐停車車両への啓発活動及び、視覚障害者団体の皆様や他の鉄道事業者と連携した安全啓発活動を引き続き実施します。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

痴漢・盗撮等の犯罪防止策の実施

市バスでは、全車両に搭載したドライブレコーダーや車内放送により防犯対策に努めています。

地下鉄では、駅構内は、防犯カメラによる監視や職員による巡視、車内は、非常通話装置や防犯カメラの設置、終端駅での乗務員の巡視などの防犯対策に努めています。

引き続き車内放送等による啓発や警察・大学等と連携した痴漢対策など犯罪防止に向けた取組を実施します。



京都市美術工芸高等学校の高校生がデザインし、京都府警と京都市交通局が共同で啓発

乗車マナー向上のための啓発活動の実施

優先座席の御利用方法や大きな手荷物の扱いなど、駅や車内での御利用マナー向上に向けて、引き続き啓発活動に取り組みます。



エスカレーターの利用に係る啓発活動の実施

エスカレーターを利用される際は、「２列に並んで歩かず」御利用いただき、事故防止と安全の確保を図るため、引き続き啓発活動に取り組みます。



全エスカレーター乗り場に啓発サインを設置



東稜高校と共同でエスカレーターマナーキャンペーンを実施

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

柱2　利便性･快適性の向上

目指す姿

➢交通分野の技術革新を取り入れながら、市の政策課題解決にも寄与する受入環境整備に係る取組には市長部局とも連携し、公共交通機関の利便性と快適性の向上に取り組んでいきます。

➢お客様満足度の高い公共交通機関を目指し、交通局への愛着（ファンベース）を醸成していきます。

現状・課題

➢これまでからお客様の利便性・快適性を高めるため、施設のリニューアル、バリアフリー化の推進や案内表示の分かりやすさ向上等、お客様のニーズに合わせた取組を進めてきました。

➢また、近年ＡＩ技術やＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の進展が加速度的に進んでいる中で、交通分野においても技術革新は著しく、より利用しやすく、快適な公共交通機関が求められています。

取組内容

1. 利便性・快適性の向上策
2. 運賃制度の更なるシームレス化
3. 技術革新に伴う、より利用しやすい乗車券制度
4. お客様接遇の向上

経営指標

「京都観光総合調査」における観光客満足度調査の個別満足度	前年度比増
市バス・地下鉄の利便性・満足度	※　お客様へアンケート等を実施することで評価
「お客様の声」として頂く「礼状」の件数割合の増加	前年度比増

（参考）【令和７年（１月～１２月調査結果】
「公共交通機関」の満足度で「やや満足」以上（７段階評価のうち５以上）と回答した人の割合　日本人：66.7%　外国人：90.6%

（参考）【令和７年度の礼状件数割合】
令和７年度の礼状件数割合：66.9%（555件（礼状数）/830件（礼状数＋苦情数））

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組１　利便性・快適性の向上策

市バスのリアルタイム運行情報（車内混雑度や走行位置等）の発信強化

ポケロケ plus+（令和８年３月運用開始）で発信している市バスの車内混雑度や走行位置情報の発信に加え、バスの到着予定時刻等を経路検索事業者が地図アプリ等で発信できるようデータの公開（オープンデータ化）に取り組むとともに、ポケロケ plus+ にも同機能を追加して機能拡充を図ります。

取組目標　令和10年度までにオープンデータ化

（参考）ポケロケ plus+



市バス接近情報 ポケロケ plus Live Bus Location

←左記のＱＲコード※からアクセスすることができます

※ＱＲコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です

バス待ち環境向上（上屋・ベンチの新設・更新、ドライミスト装置の稼働）

バス停留所への上屋・ベンチの設置を進めるとともに、老朽化したこれらの施設の更新を進めます。また、夏期の暑熱対策としてミスト装置の稼働（京都駅前バスのりば及び四条通のテラス型バス停）を引き続き行います。


バス停上屋

更なるバス待ち環境の向上に資する取組として、より利便性の高い交通ネットワーク構築を目指す中で、鉄道や路線バスをはじめ、多様な交通モードの結節点となるモビリティハブの整備の検討を進めていきます。

エレベーターの増設

①四条駅の阪急連絡通路へのエレベーター新設

地下鉄四条駅と阪急烏丸駅を結ぶ連絡通路階段部に、にエレベーターを新設します。（令和８年度に設置）


四条駅の阪急連絡通路へのエレベーターの設置イメージ

②地下鉄駅へのエレベーター増設に向けた検討

地下鉄駅のコンコースから地上間のエレベーター等の増設（プラスワンルート）に向けバリアフリー向上の観点も踏まえ、検討を進めます。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

柱① 安全・安心の確保
柱② 利便性・快適性の向上
柱③ 京都ならではの まちづくりへの貢献
柱④ 持続可能な経営基盤の実現

駅トイレのアップグレードプロジェクト

全ての駅（31駅）を対象にトイレの「美装化」や、温水洗浄便座の設置、洋式化などの「バリアフリー化」を行うとともに、パウダーコーナーの設置や女性トイレの個室の増設を検討するなど「女性用トイレのアップグレード」を戦略的に実施します。

（経過）

地下鉄の駅トイレについては、開業後30年以上が経過した烏丸線の北山～竹田間の13駅について、平成24年度以降、段差の解消やオストメイト用設備の設置、便器の洋式化、女性用トイレへのパウダーコーナー設置などの改修を進めてきました。

一方、東西線各駅など、これまで未改修のトイレをはじめ、改修から一定期間が経過したトイレについても内装などの老朽化が進んでいます。

また、女性用トイレの行列問題について、令和８年６月に国においてガイドラインが示されたことを踏まえ、誰もが安全で快適に利用できるトイレ環境の整備に取り組んでいきます。





取組目標

令和20年度目途に
全駅整備

暑熱対策の実施

令和７年度から引き続き、駅構内の冷房稼働期間を６月中旬から10月中旬まで約１か月拡大するとともに、各駅での稼働時間も延長し、快適な環境を提供します。

緊急情報発信ディスプレイの設置

異常時におけるお客様への情報提供を充実するため、地下鉄及び地下鉄と接続する他社線の運行情報や振替輸送情報等を発信する大型ディスプレイを全駅の改札口に設置します。

取組目標 令和10年度までに全駅設置

駅施設・設備の計画的改修

駅構内や出入口のエレベーター、エスカレーターなど、老朽化が進む駅施設・設備について、ユニバーサルデザインの視点も踏まえ、計画的に改修し、お客様に快適に御利用いただけるよう取り組みます。

地下鉄烏丸線の輸送力強化

時間帯による混雑が顕著な烏丸線について、お客様の御利用状況に応じたダイヤとなるよう検討するとともに、車両の編成増を検討し、朝ラッシュ時の更なる増便を図り、地下鉄の混雑緩和と利便性向上に取り組みます。

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組２　運賃制度の更なるシームレス化

民間バス事業者との運賃制度のシームレス化を実施

市内の交通ネットワークをより快適に御利用いただけるよう、民間バス事業者との運賃制度の更なるシームレス化に取り組みます。

洛西地域や山科・醍醐地域については、「洛西“SAIKO”プロジェクト」や「meetus 山科-醍醐」といった地域プロジェクトとも協働しながら、地域内を運行する民間バス事業者との連携を深め、定期券の共通利用化や「京都 地下鉄・バスICポイントサービス」の参加事業者の拡大に取り組んでいきます。

なお、市バス均一運賃区間の更なる拡大については、民間バス事業者の経営に大きな影響を与えることから、引き続き慎重に検討を進めます。

取組３　技術革新に伴う、より利用しやすい乗車券制度

地下鉄駅券売機での定期券発売機能の向上

地下鉄駅券売機で購入できるＩＣ定期券（通勤）について、地下鉄に加え、市バス定期券も購入できるようにするほか、継続だけでなく新規購入にも対応していくとともに、クレジットカードによる購入にも対応することで、定期券購入の利便性向上を図ります。

取組目標　令和9年度中に実施

デジタル乗車券・クレジットカードによるタッチ決済の導入

市民や観光客等の利便性向上、移動のシームレス化、脱磁気化等への対応を図るため、スマートフォンで事前に企画乗車券を購入し、表示されるＱＲコード※を利用してチケットレスで市バス・地下鉄が利用可能となる「デジタル乗車券やクレジットカードによるタッチ決済」を導入します。

※ＱＲコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です

取組目標　令和9年度中に導入

定期券のオンライン購入システムの導入

定期券購入利便性の更なる向上のため、通学定期券を含めた市バス・地下鉄定期券について、定期券発売所や駅券売機に行くことなく、インターネット上で申込みから購入までを可能とする定期券購入システムの導入を目指します。

取組目標　令和13年度以降に導入

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組４　お客様接遇の向上

「交通サポートマネージャー」の養成

お客様に安心して御利用いただけるよう、高齢の方や障害のある方への接遇・介助の基本を習得した「交通サポートマネージャー」に認定される職員の養成に引き続き取り組みます。

※令和７年度末までに366人

（自動車部門：131人・地下鉄部門235人）を養成

役付職員の添乗調査等による接遇レベルの向上

「全国一お客様サービス実践モニター」制度として、交通局の役付職員が市バスや地下鉄の添乗調査等を行い、その結果を当該乗務員や駅係員にフィードバックします。

また、接遇に関する研修や表彰により、お客様への御案内や乗り心地の良さ等の接遇レベルの向上を図ります。

英会話研修の実施

京都を訪れる海外からのお客様にも御案内できるよう、案内業務に必要となる基礎的な英会話を習得するための研修を、引き続き実施します。

「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」による御案内

語学に堪能な学生等を中心としたスタッフが、土曜・休日や春・秋の観光シーズンに京都駅や市内の観光地の最寄りバス停で、市バスはもとより、地下鉄や他の交通機関も含めた的確な交通情報や、沿線の観光情報等をお客様に親切・丁寧に御案内する「京都市バス“おもてなしコンシェルジュ”」事業を継続して実施します。





京都駅前バスのりばでの案内

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

柱3 京都ならではのまちづくりへの貢献

目指す姿

➢市民生活と多様な都市活動を支え、京都のまちづくりに貢献する持続可能な公共交通を目指します。

現状・課題

➢新型コロナウイルス感染症の収束後、近年は順調にお客様数が回復している中、特に市バスの一部路線・時間帯での混雑が課題となっています。

➢今後、少子高齢化や人口減少社会の進展が本格化

➢2050年カーボンニュートラルに向けて、交通局も温室効果ガス排出量の削減が求められています。

➢市バス・地下鉄の運行だけでなく、本市の政策との連携や社会課題解決への貢献が求められています。

取組内容

1. 市民生活と観光の調和・両立
2. 持続可能な路線・ダイヤ編成
3. カーボンニュートラルへの貢献
4. 本市が推進する施策との連携
5. 社会課題解決に向けた貢献

経営指標

市バス・地下鉄の車内混雑度		※　お客様へアンケート等を実施することで評価
非自動車分担率	85%以上	（参考）「歩くまち・京都」の実現への貢献度を非自動車分担率で評価
ＣＯ２排出量	2%削減	（参考）「京都市地球温暖化対策条例」における事業者排出量削減計画に基づき、3年ごとの計画期間の排出量を、前計画期間の平均排出量から２%削減

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組１　市民生活と観光の調和・両立

市バス等の市民価格の実現

市民の皆様に、観光が市民生活の豊かさに繋がることを実感していただくことを目的として、「市民」の普通運賃を「市民以外」よりも相対的に割安にする市バスの市民価格の実現を目指します。

令和９年度中の実現に向け、国や民間バス事業者と引き続き協議を進めるとともに、識別システムの構築や運賃箱等の改修を実施します。あわせて、制度内容等について、様々な媒体を通じて、丁寧に周知します。

令和９年度に市バスの市民価格を実現した後、地下鉄でも市民価格実現に向けて、課題点を抽出するなど、検討を進めていきます。



取組目標

令和9年度中に
実施

均一運賃系統への「前乗り後降り方式」の導入

運転士不足による輸送力の強化（増便）が難しい中、市バス車内の混雑緩和等の効果が期待できることから、均一運賃系統において、前扉を乗車口として先に運賃をお支払いいただき、車両の中ほどにある広い後扉からスムーズに降車いただく「前乗り後降り方式」の導入を目指します。併せて、大型手荷物の車内持込みへの対応についても検討に着手します。



取組目標

令和10年度末を目途に
均一運賃系統
において
導入を目指す

「市バス混雑対策プロジェクトチーム」による混雑対策の展開

令和６年４月に設置した交通局の「市バス混雑対策プロジェクトチーム」を中心に、喫緊の課題である市バスの一部路線・時間帯で生じる混雑への対策を展開し、「市民生活と観光の調和」を目指します。

① 日常生活を中心とした市民利用と観光利用の棲み分けを図る「観光特急バス」を、より多くの観光客に御利用いただくために、旅マエや旅ナカ等、様々な場面で多様な媒体・ルートを活用した積極的な情報発信を行います。

② 「地下鉄・バス１日券」の積極的なＰＲに努め、販売を強化し、観光客をバスと地下鉄を組み合わせた移動経路に誘導することで、分散利用による混雑緩和を図ります。

③ 観光シーズンやイベントの開催など、御利用のお客様の増加が予想される場合、地下鉄・バスの臨時便を最大限に運行するとともに、お客様案内サービスの充実を図り、混雑緩和に取り組みます。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手



観光特急バス



新幹線京都駅での臨時販売の様子

取組２　持続可能な路線・ダイヤ編成

データ分析基盤を活用した路線・ダイヤの企画立案

近年のバス運転士等の担い手不足が全国的な課題となっている中、通学需要の拡大や企業誘致、まちづくりの進展などに合わせた路線検討に際して、限られた輸送力をより効果的・効率的に活用するためには、交通事業者が保有する運行データに加え、様々な外部データを重ね合わせた、多面的で客観的な状況分析が必要となります。

この客観的な状況分析を行うため、データ分析基盤を整備し、収集した膨大なデータの可視化・分析を進めていき、今後の路線・ダイヤ編成に活かしていきます。



生成ＡＩで作成

取組目標

令和13年度までに
収集したデータを
路線・ダイヤに活用

ステージ2　ステージ3

輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成

この間、経営改善を進めながら、輸送力を確保して路線・ダイヤの維持に努めてきたところです。

今後、担い手不足の状況が続くことや、人件費や燃料費の高騰など厳しい経営環境となることが見込まれます。将来にわたり、市民の足を存続させるため、現有の車両・人員を最大限活用しながら、旅客流動（ＯＤ）調査等で得られたデータを基に、輸送力の強化、運行の効率化を図っていきます。

また、京都のまちの交通に占める交通局の役割を今後さらに高めていく中、民間事業者との共同運行・共同経営も念頭に、利用者の負担軽減と柔軟な路線再編を可能とするバス・バス無料乗継の導入についても、経営に与える影響を見極めつつ、あらゆる知恵を絞って、検討を深化させていき、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」を踏まえた路線・ダイヤの継続的な改善・ダイナミックな再編成に取り組んでいきます。

取組３　カーボンニュートラルへの貢献

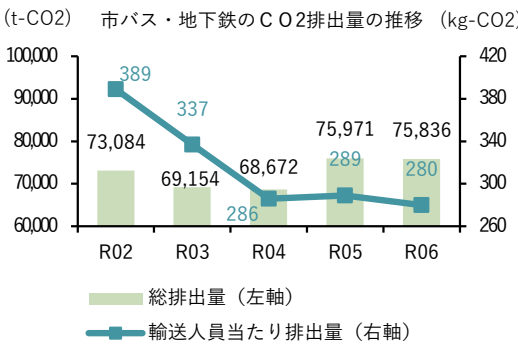
カーボンニュートラルやCO2排出量削減等の取組

市バス事業では、地球環境にやさしい「電気バス」の導入拡大に向けた検討を進めるとともに、「燃料電池バス」の導入や次世代バイオ燃料の使用など新たな技術の動向についても注視していきます。

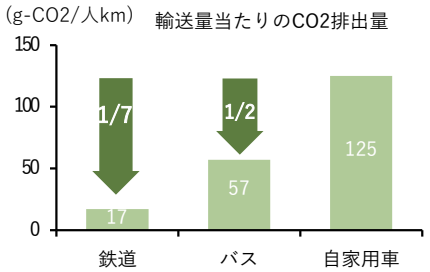
こうした取り組みを通じ、ＣＯ２排出量の削減を図り、環境負荷の低減に努めていきます。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

地下鉄事業では、省エネ化を推進するため、新型車両への更新や駅舎等の照明のLED化やエスカレーター・エレベーターへの電力使用量が少ない機器の導入など、車両・設備の更新時には省エネルギー設備を導入し、環境負荷の低減を図っていくほか、地下鉄で使用する電力の一部に、ＣＯ２フリーの電力を活用することについて検討していきます。



※京都市地球温暖化対策条例に基づく事業者排出量削減報告書による報告数値



出典：国土交通省ホームページ
【輸送量当たりの二酸化炭素の排出量（2024年度）より】



電気バス

取組目標

令和18年度までに
次世代自動車の車両数増(R7年度比)

取組４　本市が推進する施策との連携

「洛西“ＳＡＩＫＯ”プロジェクト」の推進

洛西地域を運行する他の民間事業者と連携し、運賃制度のシームレス化、路線・ダイヤの更なるブラッシュアップにより、洛西地域の活性化に向けた交通の利便性向上に取り組みます。

（主な取組）

- ➢京阪京都交通との市バス定期券共通利用のIC対応開始
- ➢京阪京都交通及びヤサカバスの京都 地下鉄・バスICポイントサービス（もえぽっ）への参画
- ➢「洛西SAIKO!MOTTOおでかけ割」の実施
- ➢市バスへの自動運転バス導入に向けた取組の推進

「meetus山科 - 醍醐」の推進

山科・醍醐地域の活性化に向けた取組を全庁一丸となって推進するため、民間バス事業者や各局と連携し、持続可能な公共交通ネットワークの構築や地下鉄駅の賑わい創出や利便性向上に繋がる取組を検討・実施します。

（主な取組）

- ➢京阪バスとの連携による運賃制度のシームレス化
  - ・市バスIC定期券の共通利用化
  - ・市バスIC定期券「山科-醍醐地域フリー」の発売
  - ・京阪バスの京都 地下鉄・バスICポイントサービス（もえぽっ）への参画
- ➢駅構内でのワゴン販売の展開

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

地域が主体のモビリティ・マネジメント（ＭＭ）活動との連携

市バス路線を維持するためには、沿線地域にお住まいの皆様の公共交通を活用するという機運の高まりが重要です。こうした地域の皆様が主体となり実践されているモビリティ・マネジメントの活動に区役所や都市計画局と連携して取り組み、市バス路線を守り・育み、更なる利用促進に努めます。

※ モビリティ・マネジメント
過度にクルマに頼る移動から徒歩や公共交通等による移動へと、一人一人の住民や一つ一つの職場組織等に働きかけ、自発的な行動の転換を促していく一連の取組



70号系統

【市バス運行エリアでモビリティ・マネジメントの取組を進めている地域】
①右京区 南太秦学区（70号系統）
②伏見区 久我・久我の杜・羽束師地域（南２号系統）
③西京区 松陽学区（69号系統）
④西京区 福西学区（特西４号系統）
⑤北　区 柊野学区（特37号系統）
⑥上京区 仁和学区（52号系統）

観光施策との連携

「市バス混雑対策プロジェクトチーム」による取組（再掲）をはじめ、混雑対策や分散化など、本市が展開する観光施策と連携し、交通局としても、市民生活と観光の調和に向けた取組を推進します。また、国内外からお越しのお客様に円滑に御利用いただけるよう、多言語案内をはじめとした環境の整備などに努めます。さらに、旅する人も、住む人も、心地よい京都を実現するため、旅行者の心構えである「ツーリストシップ」の啓発に取り組みます。


関西国際空港等で配布しているＰＲリーフレット（４か国語）



一般社団法人ツーリストシップ及び学校法人大覚寺学園嵯峨美術大学と連携し制作した「ツーリストシップニュース」

京都の文化・芸術に関する取組

市バス・地下鉄において、文化や芸術、京都らしさを身近に感じることができる空間の創出などに取り組むとともに、市バス・地下鉄の魅力向上にもつなげ、周辺地域への誘客や地域活性化・賑わい創出に取り組みます。

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

「大学のまち京都・学生のまち京都」への貢献

限られた輸送力を効果的・効率的に活用し、大学の学部新増設などの動向や御利用状況に応じた需要にしっかりと応えていきます。また、学生のまちであることを活かして、学生の皆様にも交通局の事業に参加いただくなど、若者の公共交通への理解と積極的な利用促進に取り組みます。

企業誘致施策との連携

「京都サウスベクトル」の取組による京都駅南エリア等への企業立地の進展に伴い、お客様のニーズを捉えた運行ダイヤを検討します。

市バスにおけるレベル4での自動運転バスの社会実装

市バス事業では、バス運転士の担い手不足への対応や交通事故の低減など、これまでの交通課題の抜本的な解決となりうるだけでなく、市民の利便性向上や地域活性化にもつながる市バスにおける自動運転バスの導入に向け、都市計画局と連携した実証実験を洛西ニュータウンエリアで実施し、令和10年度のレベル4※での実装を目指します。

※　レベル４とは、特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態



社会実装までのロードマップ

取組５　社会課題解決に向けた貢献

地下鉄駅へのベビーケアルームの設置

子育て世代に、より安心・快適に地下鉄を御利用いただけるよう、５駅（東山駅、国際会館駅、北山駅、烏丸御池駅、蹴上駅）に設置している個室型のベビーケアルーム「mamaro」について、利用状況を検証しながら、今後の展開を検討します。



東山駅の「mamaro」

地下鉄駅トイレにおける生理用品の無料提供

民間事業者との連携により、地下鉄８駅２１か所の女性用個室トイレ内で導入している「生理用品の無料提供サービス」について、引き続きサービスを継続するとともに、お客様の御利用状況等を踏まえ、今後の展開を検討します。



生理用品の無料提供サービス「toreluna（トレルナ）」

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

柱4 持続可能な経営基盤の実現

目指す姿

➢バス運転士等の担い手の確保・育成とともに、職員が働きがいをもって、十分に能力を発揮できる職場づくりなど、組織力の向上にも取り組み、安定的に運営していくための体制の確保に努めます。
➢お客様数の増加、混雑対策や京都のまちづくりへの貢献など市の政策課題解決に寄与する取組のほか、非運輸部門の収入増などの経営改善に資する取組には市長部局と連携し、持続可能な経営の確保を目指します。

現状・課題

➢全国的にバス運転士の担い手不足が社会問題として顕在化する中、令和６年９月に「市バス運転士不足 非常事態宣言」を発出するとともに、運転士確保に向け、処遇改善と採用活動に取り組んできましたが、今後も担い手不足の状況が続くことが見込まれます。
➢市バス・地下鉄両事業ともに運賃収入は過去最高を更新し、令和７年度決算において、令和５年度決算から3年連続で黒字を計上しています。しかし、現下の人件費や物価高騰、燃料費・電力費の高騰により今後も厳しい経営状況が続くことが見込まれており、アフターコロナにおいて実施した、“なりふり構わない経営改善”の精神を受け継ぎ、さらなる経営改善に取り組むことが求められています。

取組内容

❶ 公営交通を支える担い手の安定的な確保・育成等
❷ 職員育成・組織活性化の推進
❸ 利用促進・収入増加策
❹ 非運輸部門の収入増加策
❺ 公共施設マネジメント
❻ コスト削減策
❼ 外郭団体等の在り方検討
❽ 経営状況の見える化

経営指標

市バス運転士充足率	100% ※ 単年度目標	
企業債残高	ピーク時H20(4,922億円)から半減を目指す	
累積資金不足の解消	おおむね今後30年以内(R39)に実現	
お客様数 ※現在の市バス・地下鉄体制の下での数値	380千人/日	（参考）Ｒ７年度決算値 346千人/日
	470千人/日	416千人/日
運賃収入	254億円	（参考）Ｒ７年度決算値 213億円
	312億円	272億円
非運輸部門の収入	Ｒ２年度比10億円増	コロナ禍のＲ２年度決算 31億円
経常収支	黒字確保 → 積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、経常収支の黒字確保を達成	（参考）Ｒ７年度決算値 9億円 32億円

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組１　公営交通を支える担い手の安定的な確保・育成等

市バス運転士の確保

「市バス運転士不足 非常事態宣言」を発出（令和６年９月）したとおり、このまま担い手不足が続けば、市バスを減便せざるを得ない状況にある中、地下鉄を含めた京都市内の交通ネットワークを守るため、この間、処遇改善と採用活動に積極的に取り組み、日々の運行を維持できるようになるまで欠員が改善してきています。

持続可能で安全かつ満足度の高い市バス・地下鉄の実現に向け、職員の処遇や職場環境の更なる改善を図るとともに、働きがいのある職としての魅力を一層向上させるなど、事業運営を支える担い手の確保に取り組んでまいります。

≪市バスの安定的な運行に向けた路線・ダイヤの見直し≫

➢限られた輸送力の効果的・効率的な配分に向けた路線・ダイヤの見直し

➢民間バス事業者との連携による運行見直し

≪担い手の確保・育成≫

➢働きやすい職場認証制度の二つ星以上の取得

➢就職や転職イベントへの出展等

➢市バス運転体験会の開催

➢ＳＮＳでの採用案内の周知や市バス車体への職員募集広告の掲出



➢大型二種免許未取得者に対する免許取得費用の支援継続

※　令和６年10月以降、免許取得要件（年齢や経験年数）を引き下げる「受験資格特例教習」費用も支給対象に拡充

➢勤務間インターバルの改善や公休日数の増加

➢安全意識高揚や意欲推進に向けた「運転技能・接遇コンテスト」の開催

➢事故防止や接遇向上に向けた階層別研修の実施





運転技能・接遇コンテストの様子

地下鉄烏丸線のワンマン化

烏丸線の可動式ホーム柵の全駅設置及び全ての車両へＡＴＯ装置の搭載、その他必要な設備の整備を行った上で、烏丸線のワンマン化に取り組み、職員の定年による大量退職が見込まれる令和１９年度を目途に、職員定数を見直し、人件費削減を図ります。

職員のスキルアップやモチベーションアップの取組

業務と関連性の高い資格（運行管理者等）や市職員としてより高度な教養・知識を身に付けるため資格（ＴＯＥＩＣ、京都・観光文化検定等）取得を目指す職員に対して、資格試験の受験にかかる費用の全部又は一部を負担し、スキルアップを目指す職員の向上心にしっかりと応えます。

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

カスタマーハラスメントへの対応

「京都市交通局職員カスタマーハラスメント対応方針（令和７年８月策定）」に基づき、職員への不当なクレームや長時間の電話対応に対して、毅然と対応を行うなど、職員が安心してその能力を最大限発揮できる職場環境を整え、安定的な組織運営と職員の安全確保に取り組んでまいります。



バス車内に掲出している
日本バス協会制作の啓発ポスター

取組２　職員育成・組織活性化の推進

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

時間外勤務の縮減や休暇の取得促進等の取組により、職員が仕事や家庭生活だけでなく、町内会やＰＴＡ活動等の地域活動への積極的な参画など、自身の人生を豊かにするための活動を行える職場づくりを推進します。

そのためにも、職員の勤務状況の把握と健康管理により一層努めるとともに、一人一人がやりがいを持って、健康かつ安心して、有する能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組みます。

「風通しの良い組織風土」の醸成

令和７年３月に策定した「京都市交通局 職員育成・組織活性化プラン」に基づき、組織の綱紀粛正と活性化の両輪で、甘い考えを一掃し、「小さなズルをしない・させない・許さない」よう、コンプライアンス意識の徹底を図るとともに、高い使命感を持って前向きに業務を遂行する職員の育成、正しいと思うことを安心して闊達に意見交換できる「風通しの良い組織風土」の醸成に向けて取り組みます。

給与明細や朝礼・点呼等を活用した継続的な周知・啓発に加え、公務員倫理研修や職場ミーティングにおける討議・対話・点検などを定期的に繰り返し実施し、一人一人のコンプライアンス意識の徹底を継続的かつ着実に進めます。

ＡＩ人材の育成

職員がAIを使いこなし、現場視点での活用を推進することで、業務改革と組織力の向上を実現します。

交通分野の技術革新に明るい人材の育成

日進月歩で進む交通分野の技術革新の情報収集に努め、先進的な海外事例などを常に学び、公営交通の未来像を描ける人材を育成します。

03 取り巻く現在の経営環境のもと、現行の市バス・地下鉄体制で実施していく取組

取組３　利用促進・収入増加策

お客様数の増加に向けた取組の推進

市バス・地下鉄をはじめ公共交通全体の利用促進を図るとともに、利便性向上の取組を進め、お客様数の増加に向けた取組を推進します。

特に、「市バス赤字系統の利用促進」及び「地下鉄とバスを組み合わせた移動への誘導」を重点とし、利用のきっかけづくり、市民やお客様との共創等を通じた愛着（ファンベース）の醸成及び情報発信の強化を一体的に推進します。

①『地下鉄・バス「ＭＯＴＴＯ！」利用促進本部』による全庁体制での利用促進

「更なる増客」と「市バスの混雑対策」を目的として「もっと周辺部のバスに乗ろう！」「もっと地下鉄を組み合わせて移動しよう！」、「もっと沿線地域を活性化しよう！」という「３つのもっと」をモットーに、全庁体制で地下鉄・バスの利用促進に取り組みます。

②民間事業者や大学など多様な主体との連携による利用促進

民間事業者や大学、文化芸術イベント、話題のアニメ・映画など多様な主体との連携により、お出かけや公共交通利用のきっかけを創出します。また、公共交通ネットワーク全体を活用した取組を展開し、新たな利用者の獲得を図ります。





③「地下鉄・バス１日券」の利用促進

「地下鉄・バス１日券」の積極的なＰＲ及び販売促進に取り組み、観光客を地下鉄を組み合わせた移動経路に誘導することで、混雑対策と利用促進の両立を図ります。



京都をよく知る"ローカルフレンド"「かしこ」が京都の賢い移動方法や楽しみ方をＰＲ

④デジタル乗車券導入を契機とした新しい商品造成

他の交通事業者、各種イベントサービス等との連携による新しい商品を造成することで、利便性の向上と利用促進に繋げます。

⑤データに基づく利用促進策の推進

市バス旅客流動調査、地下鉄OD分析、お客様アンケート等を活用し、効果的な利用促進策を検討します。

⑥愛着（ファンベース）の醸成

令和9年度から地下鉄東西線開業30周年及び市バス運行100周年を契機として、市民・利用者・職員との共創による取組を実施し、市バス・地下鉄の魅力や価値を共有することで、愛着（ファンベース）の醸成と中長期的な利用促進につなげます。周年事業等を通じて、市民やお客様への感謝を発信し、市バス・地下鉄を応援するファンの輪の拡大を図ります。

⑦SNS等を活用した「伝わる」情報発信の強化

発信の目的やターゲットを明確にしたうえで、SNS等の各媒体の特性を活かした戦略的かつ継続的な情報発信を推進します。市バス・地下鉄の魅力や利便性、沿線地域の情報を分かりやすく発信し、お客様の利用につながる効果的な情報発信に取り組みます。

取組４　非運輸部門の収入増加策

非運輸部門の収入割合を高めることが持続可能な経営基盤の確立に必要不可欠であるとの認識の下、広告や駅ナカビジネスなど既存事業の収益強化はもとより、新たな収益事業の検討など、非運輸部門の更なる収入増加に取り組みます。

①広告料収入の増加策

地下鉄駅のデジタルサイネージや大型広告など、クライアントニーズを踏まえた広告媒体の増設及び販売促進策を実施します。さらに、時代のニーズ、先進技術を捉えた新たな広告媒体・スキームの検討等により、広告料収入の増収を目指します。



四条駅に新設した大型デジタルサイネージ

②駅ナカビジネスの充実

Kotochikaにおいては、効果的な販売促進策の実施やお客様のニーズを踏まえた店舗誘致に取り組みます。利便性向上に寄与する自動販売機等の増設やイベントスペースの利用促進などの小規模スペースの有効活用等により収入増加にも取り組みます。

なお、四条駅において大規模リニューアルに向けた「基本構想」を令和９年度に策定することとしており、更なる増収を目指す観点からも、最適な駅機能と商業機能の在り方について検討を進めます。さらに、駅ナカビジネスの管理運営について、民間企業のノウハウの活用を研究し、更なる活性化と稼げる事業としての確立を目指します。





ステージ3 Kotochika四条　　Kotochika京都

③九条営業所等京都駅南部の利活用を含む資産の有効活用

所有する資産の利活用による増収を目指し、あらゆる可能性を検討します。特に、市バス九条営業所の用地については、京都駅から近いという特徴を活かし、活用方法を幅広く検討します。

④ふるさと納税

ふるさと納税の活用に当たり、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登録や広報媒体を活用したプロモーションを実施します。

（返礼品の例）







⑤更なる収入増加策の検討　ステージ2

広告、駅ナカビジネス等の既存事業の枠にとらわれず、公営企業の枠組みで実施し得る新たな非運輸部門の収入増加策について、他事業者の事例等も含め、研究・検討を進めます。

03 ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

取組５　公共施設マネジメント

交通事業施設マネジメント計画

市バス事業及び地下鉄事業を安定的に運営していくため、本経営計画と連動して、各施設の計画的な保全による長寿命化を図り、ライフサイクルコストの縮減と財政負担の平準化、また、保有施設の戦略的な活用を目的とする交通事業施設マネジメント計画（本経営計画に合わせて2026年度改定）に基づき、取組を推進していきます。

［計画期間］

現計画　2019年度～2028年度の10年間

改定計画　2027年度～2036年度の10年間

［対象施設］

土木施設　地下鉄駅、トンネル　等

建築物　バス営業所、地下鉄出入口上屋、地下鉄事務所　等

①建築物の改修計画に基づく計画的な保全

建築物の改修計画に基づき計画的な保全を行い、長寿命化を推進します。

②土木施設（地下構造物）の湧水対策計画に基づく長寿命化

建替えが困難なトンネル等の地下構造物について、劣化に影響を及ぼす地下湧水への対応として、湧水対策計画に基づき、計画的な止水工事を実施します。

③社会環境の変化や利用者ニーズを踏まえたより戦略的な取組

施設整備にあたり、安全・安心の確保、利便性・快適性の向上、施設の有効活用など、社会環境の変化や利用者ニーズを踏まえたより戦略的な取組を進めます。

取組６　コスト削減策

経常的な経費の削減

様々な観点から運営経費を総点検し、経常的な経費の削減に取り組みます。

①光熱費の削減

省エネ化を推進するため、地下鉄烏丸線新型車両への更新や、庁舎や営業所等の照明のLED化、昇降機設備（エスカレーター、エレベーター）への電力使用量が少ない機器の採用等により、光熱費を削減します。

②地下鉄駅のIC専用改札機導入による保守管理費等の削減

地下鉄駅の改集札機を更新する際は、ＩＣ専用改集札機の導入や設置台数の見直しにより、更新及び保守管理にかかる費用の削減を図ります。

③定期券の発売体制の見直し

「地下鉄駅券売機での定期券発売機能の向上」や「定期券のオンライン購入システムの導入」の進捗状況を踏まえながら、既存の定期券発売所の発売体制を見直し、運営費の削減を図ります。

④交通事業施設マネジメント計画によるコスト縮減

各施設（建築物、土木施設）の計画的な保全により、ライフサイクルコストの縮減や財政負担の平準化を図ります。

03 ステージ１の具体的取組と ステージ２、３の実現に向けた取組の着手

ステージ2

取組７　外郭団体等の在り方検討

新京都戦略の取組に合わせて、「京都地下鉄整備株式会社」や「一般社団法人 京都市交通局協力会」について、その専門性及び公営企業にはない柔軟性といった強みや各団体の現状・課題を総合的に見極め、今後の在り方や関わり方について検討します。



京都地下鉄整備株式会社

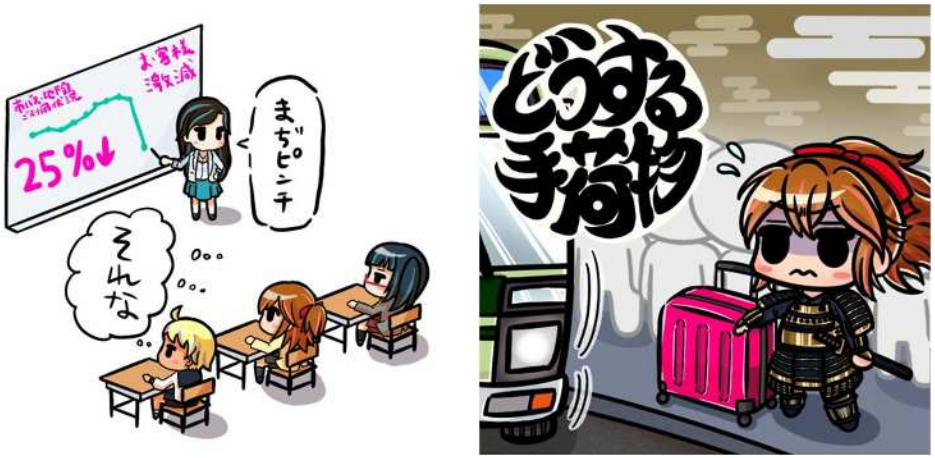


一般社団法人 京都市交通局協力会

取組８　経営状況の見える化

経営状況や経営健全化策の取組状況について、ホームページやＳＮＳ、市バス車内や地下鉄駅への交通局ニュースの掲出など、多様な広報手段を活用し、視覚的にも分かりやすい情報を定期的に発信するなどにより、経営状況等の見える化を更に推進します。

こうした丁寧で分かりやすい情報発信に努め、市民の皆様やお客様の御理解を得ながら事業運営を行います。



ホームページ等におけるまぢピンチキャラクターによる経営情報の発信

04 経営見通し

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

今後のお客様数の見込み

基本的な考え方

➢「**定期**」は、京都市人口が緩やかな減少傾向にあることを踏まえ、令和９年度以降、**一定の減少幅で推移**すると見込みます。
➢「**定期外**」は、令和７年度における観光客数が過去最高を記録するなど、今後も観光利用の堅調な伸びが期待されることから、令和９年度以降、直近の状況を加味し**継続して増加する**と見込みます。
➢「**合計**」は、計画最終年度である令和18年度に令和９年度比で、市バスで＋約６％、地下鉄で+約７％増加する見込みとなります。計画最終年度には両事業合計で**85万人/日**を目指します。

将来にわたり安定的に市バス・地下鉄事業を運営していくため、**チャレンジングな経営指標**として現在の市バス・地下鉄事業のもとでは、計画最終年度で両事業合わせて**お客様数８５万人／日を目指し**、積極果敢に取り組んでいきます。

定期（通勤・通学）

➢将来推計人口を基に、令和10年度から毎年度▲0.5％の減を見込み、計画最終年度時点では令和９年度比で市バス・地下鉄とも▲約5％と見込みます。

定期外（普通券、ＩＣカードなど定期券以外）

➢直近の状況や今後も政府が訪日外国人観光客数の増を目指していること等を踏まえ、段階的にお客様数は増加し、計画最終年度時点で、令和９年度比で市バスは+約16％、地下鉄は+約17％と見込みます。

お客様数の見込み（令和７～１８年度）

市バス

（単位　千人／日）

計画最終年度でR9比＋6.4％

年度	R7決算	R8予算	R9見込	R10見込	・・・	**R18見込**
合計	346	357	357	360	・・・	**380**
定期	100	103	110	109	・・・	**105**
定期外	192	201	196	199	・・・	**227**

地下鉄

（単位　千人／日）

計画最終年度でR9比＋6.8％

年度	R7決算	R8予算	R9見込	R10見込	・・・	**R18見込**
合計	416	426	440	443	・・・	**470**
定期	177	181	190	189	・・・	**181**
定期外	222	229	234	238	・・・	**275**

04 経営見通し（市バス事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

経営見通しの主な前提

運賃収入

➢お客様数に平均乗車単価見込みを乗じて算出します。
お客様数は**毎年度約2.5千人/日の増加**を見込みます。
（R7：346千人／日→R18：380千人／日）

	R1（実績）	R６（決算）	R７（決算）	R８（予算）	R10～ R18（計画）
乗車単価（税込）	163.71円	181.53円	182.70円	183.14円	201.01円

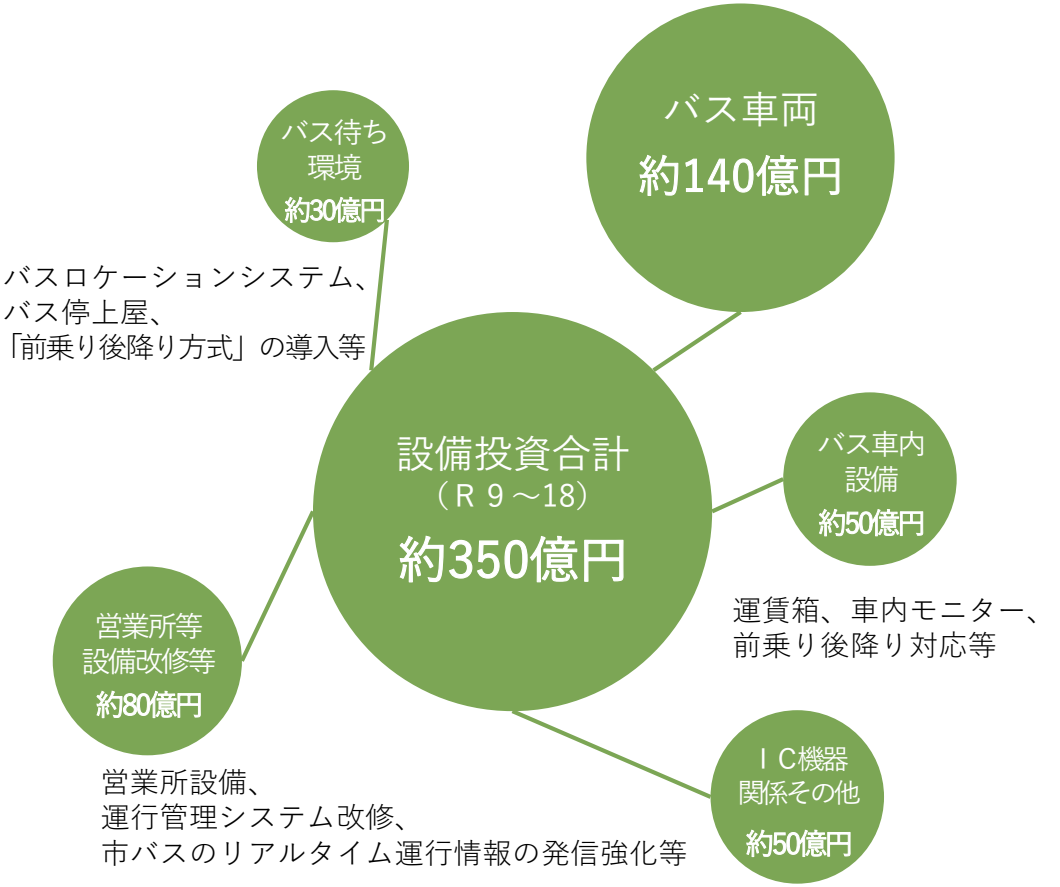
※市民価格の導入に伴う増収効果により、令和10年度以降の平均乗車単価は**200円（税込）を超える**と見込んでいます。

人件費・経費・企業債利子

➢新京都戦略や、日本銀行が経済や物価の見通しを示す「展望レポート」を基に以下のとおり見込みます。
①人件費
→処遇改善に伴い毎年度**0.9%**の上昇を見込みます。
②経費
→燃料費はＲ８予算単価（**@129円/リットル**）で見込みます。
修繕費は**毎年度2.0%の増**で見込みます。
管理の受委託は**毎年度51億円**で見込みます。
（Ｒ11及びＲ16の契約更新時に各6%の増加を見込みます。）
③企業債利子　段階的に利率の上昇を見込みます。

設備投資計画

➢10年間（Ｒ９～Ｒ18）の総額で**約350億円**を見込みます。



04 経営見通し（市バス事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

（現行の市バス路線を前提としたもの）

単位：億円

経営見通し	R７決算 (2025)	R８予算 (2026)	R９見込 (2027)	R10見込 (2028)	R11見込 (2029)	R12見込 (2030)	R13見込 (2031)	R14見込 (2032)	R15見込 (2033)	R16見込 (2034)	R17見込 (2035)	R18見込 (2036)
			← 計画期間 →									
旅客数（千人／日）	346	357	357 (357)	360 (357)	362 (357)	364 (357)	366 (357)	368 (357)	371 (357)	374 (357)	377 (357)	380 (357)
収益的収支(税抜) 経常収入	236	246	248	267	266	265	267	267	269	271	274	277
営業収益	222	230	229	250	251	252	255	255	257	259	262	264
うち運賃収入	213	220	219 (219)	240 (238)	242 (238)	243 (238)	245 (239)	245 (238)	247 (238)	249 (238)	252 (239)	254 (239)
営業外収益	14	16	19	18	14	13	12	12	12	12	12	13
経常支出	227	254	265	268	270	270	271	272	272	275	278	277
うち営業費用	224	250	261	264	266	264	266	266	267	270	273	273
経常収支	9	▲9	▲20 (▲20)	0 (▲2)	▲4 (▲8)	▲3 (▲8)	▲3 (▲9)	▲3 (▲10)	▲2 (▲11)	▲4 (▲15)	▲4 (▲17)	0 (▲15)
未処分利益剰余金／累積欠損金（▲）	8	0	▲20	▲21	▲26	▲30	▲33	▲37	▲40	▲44	▲48	▲48
資本的収支(税込) 資本的収入	27	26	55	44	32	34	38	21	19	25	29	52
資本的支出	48	49	73	60	50	57	66	51	49	51	55	78
うち建設改良費	27	25	55	44	32	34	38	21	19	25	29	52
うち企業債償還金	21	23	17	15	18	23	28	30	29	25	26	25
資金剰余額	40	33	24	43	61	71	78	77	74	73	71	74
企業債残高	91	88	103	126	139	150	160	150	140	139	143	170

※ （ ）については、増客が実現しない場合の旅客数、運賃収入、経常損益の数値を示すものであり、赤字が広がる傾向となります。

04 経営見通し（市バス事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

経営見通しのポイント

経 営 見 通 し

➢令和７年度決算では３年連続となる経常収支の黒字化を達成したものの、令和８年度及び令和９年度においては、赤字となる見込みであるが、
市民価格の導入により、
運賃収入が増加することから、
令和10年度の経常収支は黒字となる見込みです。

➢以降は、**お客様数の増加見込み**などはあるものの、物価高騰の影響等により、
計画期間中、経常収支は赤字基調の見込みであるが、**計画期間最終年度である令和18年度には経常収支が黒字化できるよう取り組んでいきます。**

経 営 指 標

インフレ下での経営では、支出の増加に伴い、収入を増加させなければ、経常収支が年々悪化していくところ、収入増加のための**チャレンジングな経営指標**を掲げて、挑戦していきます。

➢**現在の市バス事業のもとでの**
市バスのお客様数 R7：346千人 →(+34千人増) R18：380千人
に向けて取り組んでいきます。
（両事業合計のR18お客様数 85万人超）

➢**運賃収入 40億円増**
（市バス R7：213億円→R18：254億円）
に向けて取り組んでいきます。

➢**非運輸部門の収入 10億円増（両事業合計）**
（コロナ禍 R2：31億円→R18：41億円）
四条駅のリニューアルや新たな広告媒体、所有する資産の有効活用やふるさと納税の活用により増収に向けて取り組んでいきます。

➢**経常収支の黒字化を実現**
（計画最終年度令和18年度の経常収支を黒字化）
積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、経常収支の黒字化を目指していきます。

04 経営見通し（地下鉄事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

経営見通しの主な前提

運賃収入

➢お客様数に平均乗車単価見込みを乗じて算出します。
お客様数は**毎年度約3千人/日の増加**を見込みます。
（R7：416千人／日→R18：470千人／日）

	R1（実績）	R6（決算）	R7（決算）	R8（予算）	R10～R18（計画）
乗車単価（税込）	190.79円	196.08円	196.57円	197.13円	200.44円

※定期外利用者の増に伴い、令和18年度の平均乗車単価は
200円（税込）を超えると見込んでいます。

人件費・経費・企業債利子

➢新京都戦略や、日本銀行が経済や物価の見通しを示す「展望レポート」を基に以下のとおり見込みます。

①人件費
→処遇改善に伴い毎年度**0.9%**の上昇を見込みます。

②経費
→電力費はＲ８予算単価（**@23円/kwh**）で見込みます。
修繕費は**毎年度2.0%の増**で見込みます。

③企業債利子　段階的に利率の上昇を見込みます。

設備投資計画

➢10年間（Ｒ９～Ｒ18）の総額で**約1,300億円**を見込みます。



04 経営見通し（地下鉄事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

経営見通し

単位：億円

			R７決算 (2025)	R８予算 (2026)	R９見込 (2027)	R10見込 (2028)	R11見込 (2029)	R12見込 (2030)	R13見込 (2031)	R14見込 (2032)	R15見込 (2033)	R16見込 (2034)	R17見込 (2035)	R18見込 (2036)
			計画期間											
お客様数（千人／日）			416	426	440 (426)	443 (426)	445 (426)	449 (426)	452 (426)	455 (426)	458 (426)	462 (426)	466 (426)	470 (426)
収益的収支（税抜）	経常収入		350	356	362	361	361	365	367	368	374	374	376	377
		営業収益	297	304	310	312	315	318	322	325	328	332	336	339
		うち運賃収入	272	280	286 (280)	288 (280)	291 (280)	294 (280)	297 (280)	299 (280)	303 (280)	306 (280)	310 (280)	312 (280)
		営業外収益	53	52	52	48	45	47	45	43	45	42	40	38
	経常支出		318	347	353	342	346	352	358	361	368	372	375	376
		営業費用	291	314	321	309	309	313	316	317	322	325	328	330
		営業外費用（支払利息等）	26	33	32	33	37	40	42	44	46	47	47	47
	現金収支（償却前損益）		145	124	121	131	128	131	132	124	126	125	128	137
	経常収支		**32**	**9**	**9 (3)**	**19 (10)**	**15 (4)**	**12 (▲ 2)**	**10 (▲ 8)**	**7 (▲ 14)**	**6 (▲ 18)**	**2 (▲ 25)**	**1 (▲ 31)**	**0 (▲ 34)**
累積欠損金			▲3,044	▲3,034	▲3,025	▲3,007	▲2,991	▲2,979	▲2,969	▲2,962	▲2,957	▲2,955	▲2,954	▲2,954
資本的収支（税込）	資本的収入		220 [112]	222 [142]	117	100	147	152	112	117	156	138	163	147
	資本的支出		411	403	282	284	324	307	275	249	270	271	319	274
		うち建設改良費	63	51	94	95	141	147	109	113	155	137	162	147
		うち企業債等償還金	347 [112]	351 [142]	188	189	183	160	166	135	115	133	157	127
累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）			**▲340**	**▲389**	**▲408**	**▲438**	**▲461**	**▲461**	**▲463**	**▲461**	**▲423**	**▲421**	**▲421**	**▲407**
企業債残高			**2,965**	**2,810**	**2,713**	**2,596**	**2,530**	**2,495**	**2,429**	**2,381**	**2,399**	**2,373**	**2,361**	**2,348**

※　［］については、借換債の金額を示すものです。
（）については、増客が実現しない場合の旅客数、運賃収入、経常損益の数値を示すものであり、赤字が広がる傾向となります。

04 経営見通し（地下鉄事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

経営見通しのポイント

経 営 見 通 し

➢令和７年度決算では３年連続となる経常収支の黒字化を達成し、今後も、**物価高騰の影響**等はあるものの、お客様数の増加見込みなどにより、計画期間中、経常収支は黒字基調の見込みであり、**計画期間最終年度である令和18年度に引き続き経常収支の黒字が確保**できるよう取り組んでいきます。

➢長年の課題である**企業債残高**は、**計画期間最終年度令和18年度にはピーク時平成20年度（4,922億円）から半減できる見込み**であるものの、現金収支（安定して100億円超を確保）を上回る企業債を償還していくフェーズのため、**累積資金不足**は増加し、**ピークは令和13年度に463億円（これまでの目標値900億円から約半減）となり、解消は令和36年度**となる見込みです。

経 営 指 標

インフレ下での経営では、支出の増加に伴い、収入を増加させなければ、経常収支が年々悪化していくところ、収入増加のための**チャレンジングな経営指標**を掲げて、挑戦していきます。

➢**現在の地下鉄事業のもとでの地下鉄のお客様数 R7：416千人 →(+54千人増) R18：470千人**に向けて取り組んでいきます。
（両事業合計のR18お客様数85万人）

➢**運賃収入40億円増**
（地下鉄 R7：272億円→R18：312億円）
に向けて取り組んでいきます。

➢**非運輸部門の収入10億円増**
（コロナ禍 R2：31億円→R18：41億円）
四条駅のリニューアルや新たな広告媒体の検討、所有する資産の有効活用やふるさと納税の活用により増収に向けて取り組んでいきます。

➢**引き続き経常収支の黒字確保に取り組んでいきます**
（計画最終年度令和18年度における経常収支の黒字確保）
積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、引き続き経常収支の黒字確保を目指していきます。

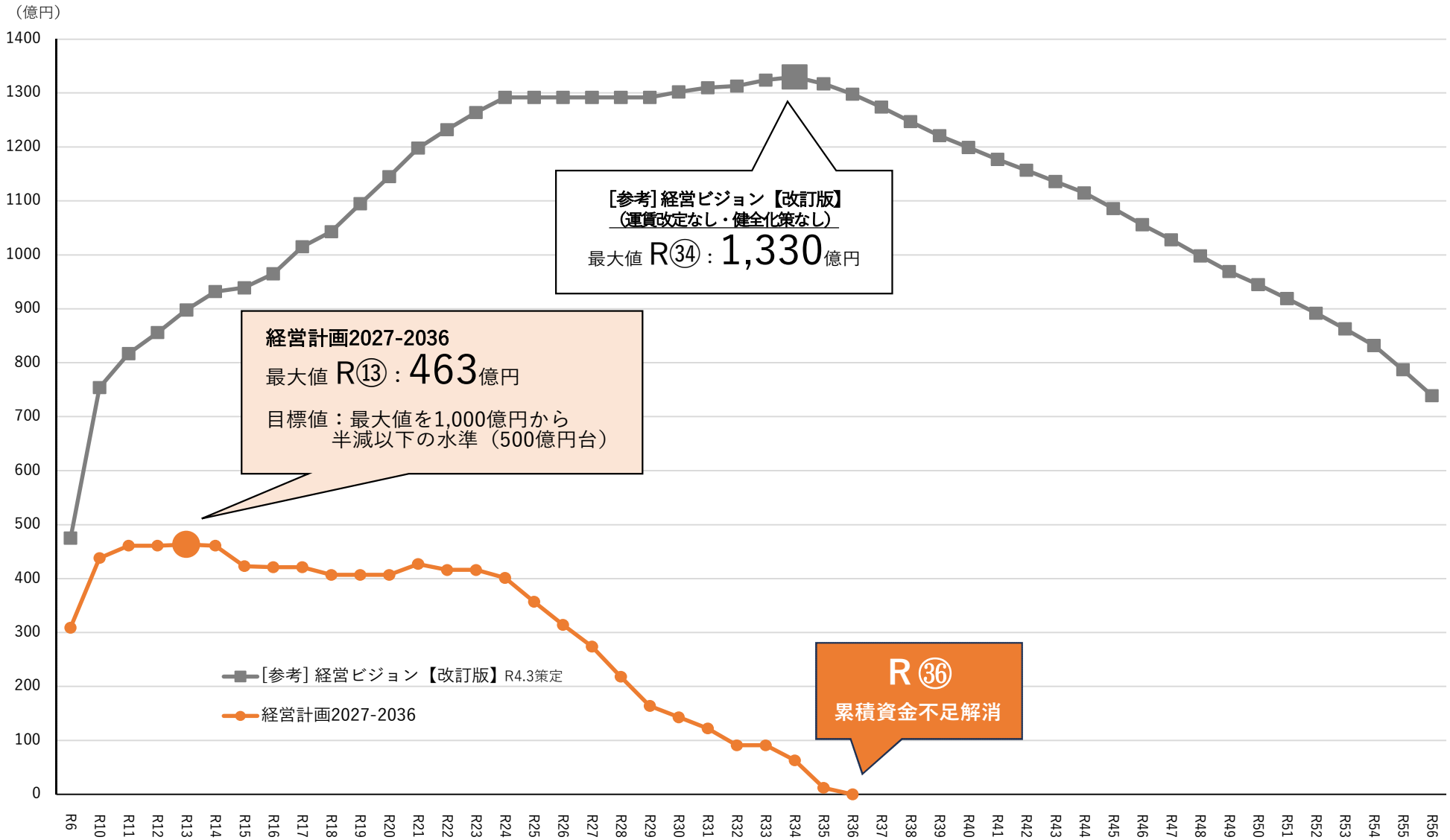
➢**計画最終年度令和18年度の企業債残高をピーク時平成20年度（4,922億円）からの半減**に向けて取り組んでいきます。

➢**累積資金不足の解消はおおむね30年以内**に向けて取り組んでいきます。

04 経営見通し（地下鉄事業）

令和9年度予算を踏まえ、更新予定

累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）の推移



05 経営指標

柱	経営指標	参考（R7年度）	目標値（R18年度※）	備考
①安全・安心の確保	重大事故件数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を各件数で評価
	走行10万キロ当たりの有責事故件数	0.149件	前年度の実績値を下回る	
	車内留置事案件数	1件	撲滅	
	有責による運転事故及び輸送障害件数	0件	0件	
②利便性・快適性の向上	観光客満足度調査の個別満足度	(日本人)66.7% (外国人)90.6%	前年度比増	交通ネットワークの最適化等を各数値で評価
	市バス・地下鉄の利便性・満足度	―	―	お客様へアンケート等を実施することで評価
	お客様の声における「礼状」の件数割合	66.9%	前年度比増	お客様接遇の強化を礼状で評価
③京都ならではのまちづくりへの貢献	市バス・地下鉄の車内混雑度	―	―	お客様へアンケート等を実施することで評価
	非自動車分担率	79.0%	85%	「歩くまち・京都」の実現への貢献度を非自動車分担率で評価
	ＣＯ２排出量	75,836 (t-CO2) ※R6年度実績	▲2%※	省エネ機器への更新等による環境への貢献度をＣＯ２削減量で評価 ※事業者排出量削減計画に基づき、３年ごとの計画期間の排出量を、前計画期間の平均排出量から２％削減

※ 「①安全・安心の確保」「②利便性・快適性の向上」の目標値については、単年度目標を設定しています。

05 経営指標

柱	経営指標	参考（R7年度）	目標値（R18年度※）	備考
④持続可能な経営基盤の実現	市バス運転士充足率	92.4%	100%	人材確保や職場環境の改善による事業継続体制の確立を充足率で評価
	企業債残高	2,965億円	（ピーク時から半減）2,461億円	財政健全性の改善を各数値で評価
	累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）の解消	340億円	おおむね30年以内	
	現在の市バス・地下鉄事業のもとでのお客様数	346千人/日	380千人/日	利便性向上、利用促進等による貢献度を各数値で評価
		416千人/日	470千人/日	
	運賃収入	213億円	254億円	
		272億円	312億円	
	非運輸部門の収入増	37億円	R２年度※比１０億円増	資産活用による収益化の効果を附帯事業収入で評価 ※コロナ禍から比較を行うため（R2年度：31億円）
	経常収支	9億円	黒字確保	増収と経費削減策による収益構造の強化を経常収支で評価 →積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、 **経常収支の黒字確保を達成**
		32億円		

※「④持続可能な経営基盤の実現における『市バス運転士充足率』」の目標値については、単年度目標としても、同数値を設定しています。

06 京都市交通局の今後の経営の羅針盤

➢３章で整理した取組を３つのステージに位置付け、各ステージに応じた取組を推進することで、目指す姿の実現を目指します。

京都市交通局 経営計画（2027-2036）	2027(令和９)年～2028(令和10)年	2029(令和11)年～2031(令和13)年	2032(令和14)年～

柱１ 安全・安心の確保

柱２ 利便性・快適性の向上

柱３ 京都ならではのまちづくりへの貢献

柱４ 持続可能な経営基盤の実現

ステージ３

京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」に向けて、実施していく取組

京都未来戦略会議、都市計画局等が検討を進める京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」等における京都市交通局が果たす役割を着実に推進

現行の枠組みを超える取組の実現に向けた「研究会」

➢公共交通の将来像の実現に向け、専門家からの御意見を取り入れ、継続的に議論を行う

主な取組
- ➢現行の枠組みを超えて実施する輸送力強化
- ➢九条営業所等京都駅南部の利活用　等

最新の技術（ＡＩ/テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現

九条営業所等京都駅南部の利活用

検討 → ビッグピクチャーに基づき、先行実施する取組の検討を深化 → 実施

ステージ２

現在の市バス・地下鉄事業の枠組みに捉われず、更なる充実に向けて実施していく取組

輸送力の強化、バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成や民間事業者との共同運行・共同経営も念頭に、更なる充実に向けた取組を本格実施していく

スピード感をもって実践し、現行の事業の枠組みに捉われず、更なる充実に向けた「プロジェクト」

➢交通局内で所属横断的に検討を深めていく

主な取組
- ➢バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤの再編成
- ➢民間事業者との共同運行・共同経営　等

民間バス事業者との共同運行・共同経営を含めた路線のダイナミックな見直し

非運輸部門の収入増加策

外郭団体等の在り方

検討 → 実施

ステージ１

交通局を取り巻く現在の経営環境のもと、現在の市バス・地下鉄事業を充実させていく取組

交通局を取り巻く現在の経営環境に対応した取組を着実に実施していく

主な取組
- ・市バスの市民価格の実現（～令和9年度）
- ・デジタル乗車券・クレジットカードによるタッチ決済の導入（～令和9年度）
- ・地下鉄車内への防犯カメラの設置（～令和10年度）
- ・地下鉄駅出入口等において、強化対象の全施設に浸水対策を実施（～令和10年度）
- ・市バス事業におけるオープンデータ※化（～令和10年度）※バスの到着予定時刻等を経路検索事業者が地図アプリ等で発信できるデータ
- ・均一運賃系統への「前乗り後降り方式」の導入（～令和10年度）
- ・烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置（～令和12年度）
- ・駅トイレのアップグレードプロジェクト（～令和20年度）等

交通局が目指す姿

今後の人口推移、観光客の動向など、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」を踏まえ、現在の市バス・地下鉄事業の枠組みを超える、最先端のテクノロジー（ＬＲＴ、ＢＲＴ、ＡＲＴ、自動運転、連節バス、ＭａａＳ等）も取り入れた公共交通の将来像を実現

1　はじめに

計画策定の経過

経営ビジョン【改訂版】（計画期間Ｒ３～Ｒ10）【Ｒ４.３ 策定】

新型コロナ収束後、
交通局を取り巻く
経営環境は大きく変化
⇒　経費削減と収入増加、
利用促進に取り組み、
より一層の経営健全化を推進

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中、市バス・地下鉄事業が運賃改定を見込まざるを得ないほどの深刻な経営状況にあることを踏まえ、運行維持に最低限必要な水準の財政目標を掲げて策定しました。

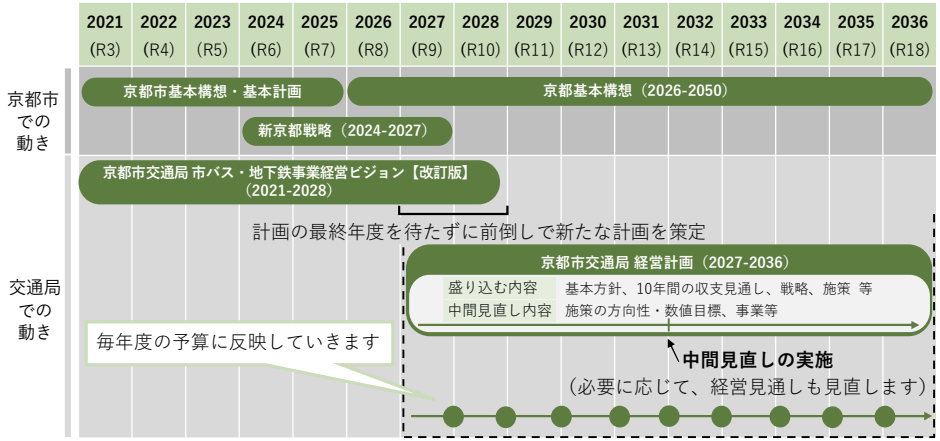
- 観光課題対策、市バスの混雑対策
- 周辺部のバス路線の増客対策
- 地下鉄における安全確保のための投資等の課題が山積

- バス運転士等の担い手不足や、その確保に伴う人件費の増加
- 物価・燃料費の高騰

こうした厳しい経営環境の中、交通局の職員が前を向き一丸となって、お客様の満足度を高め、まちづくりや社会課題解決にも貢献していくため、**従来の延長線上にはない攻めの視点を取り入れた経営計画（以下「本計画」という。）を現行計画の期間満了を待たず、今般策定することとしました。**

計画期間

➢令和９年度から令和１８年度までの１０年間とし、本計画策定後は、毎年度、経営状況や事業の進捗の確認を行うとともに、必要に応じて、社会情勢の変化や取組の進捗状況等を踏まえ、見直しを行います。



位置付け

➢本計画は、「経営ビジョン」及び「経営ビジョン【改訂版】」の後継となる経営計画とするとともに、「京都基本構想」の分野別計画の一つとして位置付けます。
➢また、国（総務省）が全国の公営企業に対し策定（改定）を要請している「経営戦略」として位置付けます。

2　経営計画2027-2036策定の考え方

本計画の策定の考え方

これまでは

今後の人口推移、観光客の動向など、京都のまちの全体像
「ビッグピクチャー」を十分に踏まえきれていない**対症療法的とも言える取組**を実施してきた面もあった。

今後は

今後の人口推移、観光客の動向など、京都のまちの全体像
「ビッグピクチャー」を踏まえ、**現在の市バス・地下鉄事業の枠組みを超える**最先端のテクノロジー（ＬＲＴ、ＢＲＴ、ＡＲＴ、自動運転、連節バス、ＭａａＳ等）も取り入れた公共交通の将来像に向けた交通局の施策体系を整理

経営計画2027-2036策定にあたり、ヒアリングを行った専門家名簿（敬称略、五十音順）

現在の市バス・地下鉄事業の枠組みに捉われない、従来の延長線上にはない攻めの視点を取り入れた経営計画とするため、幅広く専門家に御意見をいただいています。

青木 眞美 役職・所属団体等 ➢同志社大学名誉教授 ※「歩くまち・京都」推進会議 副会長	**小嶋 光信** 役職・所属団体等 ➢両備ホールディングス株式会社 代表取締役CEO ➢一般財団法人地域公共交通総合研究所代表理事	**冨本 直樹** 役職・所属団体等 ➢西日本ジェイアールバス株式会社 代表取締役社長 （元西日本旅客鉄道株式会社 執行役員 近畿統括本部長） （元西日本旅客鉄道株式会社 理事 鉄道本部副部長）
上原 淳 役職・所属団体等 ➢東京地下鉄株式会社代表取締役副社長 （元国土交通省鉄道局長） （元国土交通審議官）	**財間 俊治** 役職・所属団体等 ➢株式会社ＺＡＩＭＡ取締役 （元山口市参与） （元三井不動産株式会社勤務）	**藤本 昌信** 役職・所属団体等 ➢水間鉄道株式会社代表取締役社長 （元京福バス株式会社社長） （元大阪市交通局長）
上山 信一 役職・所属団体等 ➢ZEN大学副学長 ➢慶応大学名誉教授 ※ 京都市特別顧問	**塩見 清仁** 役職・所属団体等 ➢公益財団法人東京都スポーツ協会 理事長 （元東京都交通局長） （元株式会社はとバス代表取締役社長）	**松本 順** 役職・所属団体等 ➢株式会社みちのりホールディングス 取締役会長 ➢株式会社日本共創プラットフォーム 代表取締役社長
小里 好臣 役職・所属団体等 ➢東急電鉄株式会社 執行役員 コーポレート本部 経営戦略部 統括部長	**塚口 博司** 役職・所属団体等 ➢立命館大学名誉教授 ※「歩くまち・京都」推進会議 会長	**武藤 浩** 役職・所属団体等 ➢京都大学公共政策大学院特別教授 ➢三井住友海上火災保険株式会社顧問 （元国土交通省事務次官）

各取組の位置付け

ステージ1　交通局を取り巻く現在の経営環境のもと、現在の市バス・地下鉄事業を充実させていく取組

交通局を取り巻く現在の経営環境に対応した取組を着実に実施していく

ステージ2　現在の市バス・地下鉄事業の枠組みに捉われず、更なる充実に向けて実施していく取組

輸送力の強化、バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成や民間事業者との共同運行・共同経営も念頭に、更なる充実に向けた取組を本格実施していく

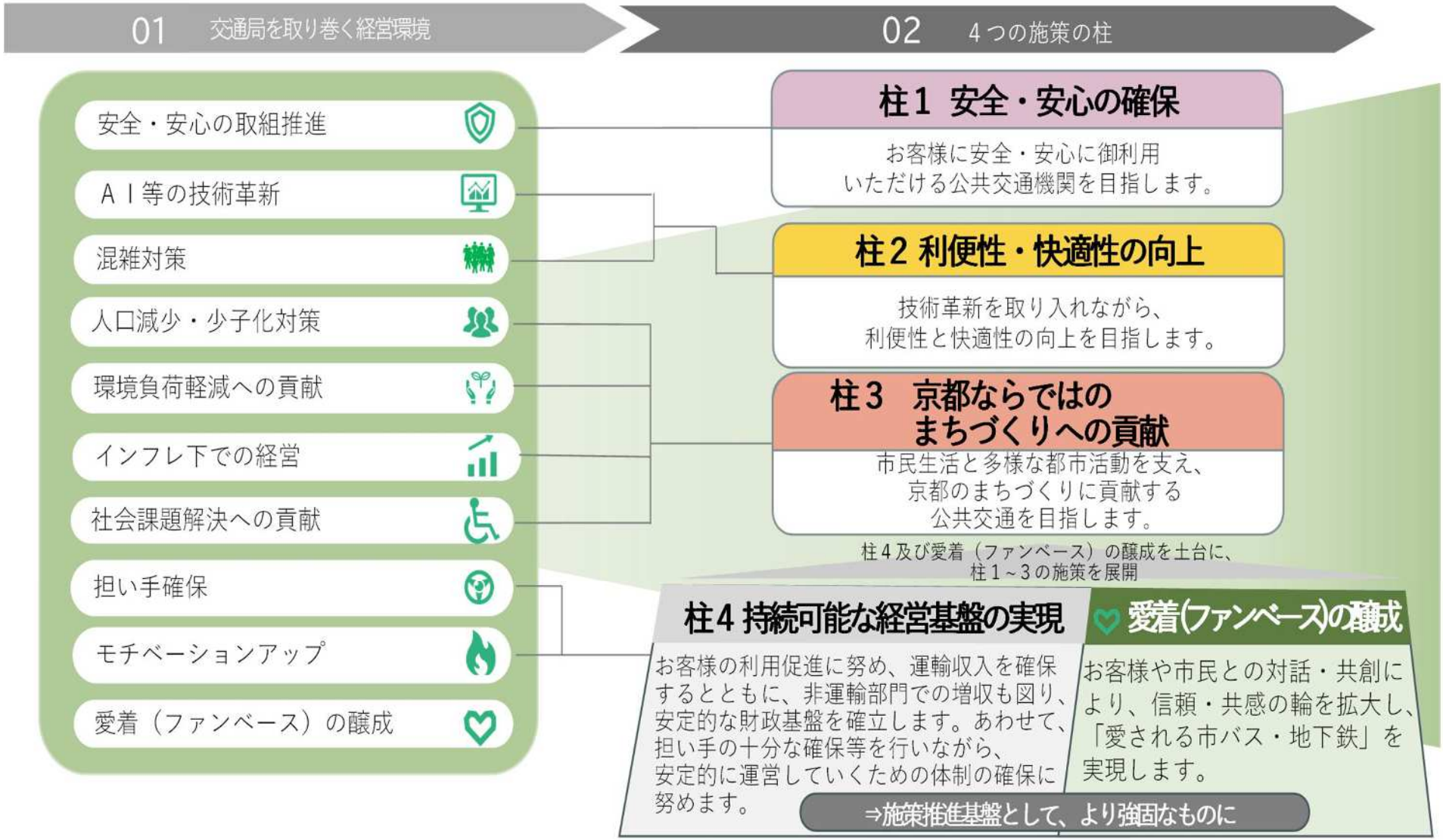
ステージ3　京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」に向けて、実施していく取組

京都未来戦略会議、都市計画局等が検討を進める京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」等における京都市交通局が果たす役割を着実に推進

3　ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手

現在の経営環境を踏まえた施策の柱

➢交通局を取り巻く現在の経営環境に対応した取組を着実に実施していく ステージ1 に加え、輸送力の強化、バス・バス無料乗継を含めた市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成をはじめ、現在の市バス・地下鉄事業の枠組みを超える取組 ステージ2 、京都のまちの全体像「ビッグピクチャー」に向けて実施していく取組 ステージ3 の検討にも着手、実施するため、下記の４つの施策の柱を定めて取組を進めていきます。



3　ステージ１の具体的取組とステージ２、３の実現に向けた取組の着手（詳細）

01 ４つの施策の柱	02 取組内容	03 主な具体的取組
柱１ 安全・安心の確保 お客様に安全・安心に御利用いただける公共交通機関を目指します。	①安全管理体制の継続的改善	①運輸安全マネジメント制度に基づく取組推進、 ②安全運行に向けた教育・訓練の継続的な実施、 ③市バス車内留置対策の徹底
	②安全輸送を支える環境整備	①車両・設備の保守点検の徹底、計画的な更新、②新たな安全設備の設置（烏丸線における可動式ホーム柵の全駅設置、地下鉄車内への防犯カメラの設置）、 ③地下鉄トンネル等検査業務のＤＸ化
	③災害対策の強化	①関係機関と連携した訓練の実施、②地下鉄駅出入口等の浸水対策の強化、 ③地下鉄駅気象予報アプリの活用
	④安全・安心に御利用いただくための啓発活動等の実施	①障害者団体、他の事業者や警察などの関係機関と連携した啓発活動等を実施、 ②痴漢・盗撮等の犯罪防止策の実施、③乗車マナー向上のための啓発活動の実施
柱２ 利便性・快適性の向上 技術革新を取り入れながら、利便性と快適性の向上を目指します。	①利便性・快適性の向上策	①市バスのリアルタイム運行情報（車内混雑度や走行位置等）の発信強化、 ②エレベーターの増設（四条駅の阪急連絡通路へのエレベーター新設、地下鉄駅へのエレベーター増設に向けた検討）、③地下鉄烏丸線の輸送力強化
	②運賃制度の更なるシームレス化	民間バス事業者との運賃制度のシームレス化を実施
	③技術革新に伴う、より利用しやすい乗車券制度	①地下鉄駅券売機での定期券発売機能向上、②デジタル乗車券・クレジットカードによるタッチ決済の導入、③定期券のオンライン購入システムの導入
	④お客様接遇の向上	「交通サポートマネージャー」の養成
柱３ 京都ならではのまちづくりへの貢献 市民生活と多様な都市活動を支え、京都のまちづくりに貢献する公共交通を目指します。	①市民生活と観光の調和・両立	①市バス等の市民価格の実現、②均一運賃系統への「前乗り後降り方式」の導入、 ③「市バス混雑対策プロジェクトチーム」による混雑対策の展開
	②持続可能な路線・ダイヤ編成	①データ分析基盤を活用した路線・ダイヤの企画立案、②輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成 ステージ2 ステージ3
	③カーボンニュートラルへの貢献	カーボンニュートラルやCO2排出量削減等の取組
	④本市が推進する施策との連携	①「洛西”ＳＡＩＫＯ”プロジェクト」の推進、②「meetus山科-醍醐」の推進 ③市バスにおけるレベル４での自動運転バスの社会実装
	⑤社会課題解決に向けた貢献	①地下鉄駅へのベビーケアルームの設置、 ②地下鉄駅トイレにおける生理用品の無料提供
柱４ 持続可能な経営基盤の実現 お客様の利用促進に努め、運輸収入を確保するとともに、非運輸部門での増収も図り、安定的な財政基盤を確立します。あわせて、担い手の十分な確保等を行いながら、安定的に運営していくための体制の確保に努めます。	①公営交通を支える担い手の安定的な確保・育成等	①市バス運転士の確保、②地下鉄烏丸線のワンマン化、 ③職員のスキルアップやモチベーションアップの取組
	②職員育成・組織活性化の推進	①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、 ②交通分野の技術革新に明るい人材の育成
	③利用促進・収入増加策	お客様数の増加に向けた取組の推進（①『地下鉄・バス「MOTTO！」利用促進本部』による全庁体制での利用促進、②民間事業者や大学など多様な主体との連携による利用促進
	④非運輸部門の収入増加策	非運輸部門の収入増加策（①広告料収入の増加策、②駅ナカビジネスの充実、 ③九条営業所等京都駅南部の利活用を含む資産の有効活用 ステージ3 、 ④ふるさと納税、⑤更なる収入増加策の検討 ステージ2 ）
	⑤公共施設マネジメント	交通事業施設マネジメント計画（①建築物の改修計画に基づく計画的な保全、 ②土木施設（地下構造物）の湧水対策計画に基づく長寿命化、③社会環境の変化や利用者ニーズを踏まえたより戦略的な取組））
	⑥コスト削減策	経常的な経費の削減
	⑦外郭団体等の在り方検討	外郭団体等（「京都地下鉄整備株式会社」や「一般社団法人 京都市交通局協力会」）の在り方検討 ステージ2
	⑧経営状況の見える化	経営状況等の見える化を更に推進（丁寧で分かりやすい情報発信に努める）

4　経営見通し

今後のお客様数の見込み

➢「**定期**」は、京都市人口が緩やかな減少傾向にあることを踏まえ、令和９年度以降、**一定の減少幅で推移**すると見込みます。
➢「**定期外**」は、令和７年度における観光客数が過去最高を記録するなど、今後も観光利用の堅調な伸びが期待されることから、令和９年度以降、直近の状況を加味し**継続して増加する**と見込みます。
➢「**合計**」は、計画最終年度である令和18年度に令和９年度比で、市バスで＋約6%、地下鉄で+約7%増加する見込みとなります。
計画最終年度には**両事業合計で85万人/日**を目指します。

将来にわたり安定的に市バス・地下鉄事業を運営していくため、**チャレンジングな経営指標**として計画最終年度時点で両事業合わせて**お客様数８５万人／日を目指し**、積極果敢に取り組んでいきます。

市バス事業　（現行の市バス路線を前提としたもの）

①経営見通しのポイント
➢市民価格の導入により、運賃収入が増加することから、令和８年度及び令和９年度の赤字から**令和10年度の経常収支は黒字**となる見込みです。
➢以降は、**お客様数の増加見込みなど**はあるものの、物価高騰の影響等により、計画期間中、経常収支は赤字基調の見込みであるが、**計画期間最終年度である令和18年度には経常収支が黒字化できるよう取り組んでいきます**。

②経営指標
➢**現在の市バス事業のもとでのお客様数**
R7：346千人 →(+34千人増) R18：380千人（両事業合計のＲ18お客様数 85万人超）
➢**運賃収入 40億円増（市バス R7：213億円→R18：254億円）**
➢**経常収支の黒字化を実現（計画最終年度令和18年度の経常収支を黒字化）**
※積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、経常収支の黒字化を目指していきます。

経営見通し

単位：億円

		R7 決算 (2025)	R8 予算 (2026)	R9 見込 (2027)	R10見込 (2028)	R11見込 (2029)	R12見込 (2030)	R13見込 (2031)	R14見込 (2032)	R15見込 (2033)	R16見込 (2034)	R17見込 (2035)	R18見込 (2036)
		計画期間											
旅客数（千人／日）		346	357	357 (357)	360 (357)	362 (357)	364 (357)	366 (357)	368 (357)	371 (357)	374 (357)	377 (357)	380 (357)
収益的収支（税抜）	経常収入	236	246	248	267	266	265	267	267	269	271	274	277
	営業収益	222	230	229	250	251	252	255	255	257	259	262	264
	うち運賃収入	213	220	219 (219)	240 (238)	242 (238)	243 (238)	245 (239)	245 (238)	247 (238)	249 (238)	252 (239)	254 (239)
	営業外収益	14	16	19	18	14	13	12	12	12	12	12	13
	経常支出	227	254	265	268	270	270	271	272	272	275	278	277
	うち営業費用	224	250	261	264	266	264	266	266	267	270	273	273
	経常収支	9	▲9	▲20 (▲20)	0 (▲2)	▲4 (▲8)	▲3 (▲8)	▲3 (▲9)	▲3 (▲10)	▲2 (▲11)	▲4 (▲15)	▲4 (▲17)	0 (▲15)
未処分利益剰余金／累積欠損金（▲）		8	0	▲20	▲21	▲26	▲30	▲33	▲37	▲40	▲44	▲48	▲48
資本的収支（税込）	資本的収入	27	26	55	44	32	34	38	21	19	25	29	52
	資本的支出	48	49	73	60	50	57	66	51	49	51	55	78
	うち建設改良費	27	25	55	44	32	34	38	21	19	25	29	52
	うち企業債償還金	21	23	17	15	18	23	28	30	29	25	26	25
資金剰余額		40	33	24	43	61	71	78	77	74	73	71	74
企業債残高		91	88	103	126	139	150	160	150	140	139	143	170

※　（）については、増客が実現しない場合の旅客数、運賃収入、経常損益の数値を示すものであり、赤字が広がる傾向となります。

非運輸事業

①経営見通しのポイント
➢**四条駅のリニューアルや新たな広告媒体の検討、所有する資産の有効活用やふるさと納税の活用等の検討により増収を目指していきます。**

②経営指標
➢**収入10億円増【両事業合計】（コロナ禍 R2：31億円→R18：41億円）**

地下鉄事業

①経営見通しのポイント
➢**物価高騰の影響**等はあるものの、お客様数の増加見込みなどにより、計画期間中、経常収支は黒字基調の見込みであり、**計画期間最終年度である令和18年度に引き続き経常収支の黒字が確保**できるよう取り組んでいきます。
➢長年の課題である**企業債残高**は、**計画期間最終年度令和18年度にはピーク時平成20年度（4,922億円）から半減できる見込み**であるものの、現金収支を上回る企業債を償還していくフェーズのため、**累積資金不足**は増加し、計画期間の**ピークは令和13年度に463億円となり、解消は令和36年度**となる見込みです。

②経営指標
➢**現在の地下鉄事業のもとでのお客様数**
お客様数R7：416千人 →(+54千人増) R18：470千人（両事業合計のＲ18お客様数 85万人超）
➢**運賃収入40億円増（地下鉄 R7：272億円→R18：312億円）**
➢**引き続き経常収支の黒字確保（計画最終年度令和18年度の経常収支の黒字確保）**
※積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、引き続き経常収支の黒字確保を目指していきます。
➢**計画最終年度令和18年度の企業債残高をピーク時平成20年度（4,922億円）からの半減**
➢**累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）の解消はおおむね30年以内**

経営見通し

単位：億円

		R7 決算 (2025)	R8 予算 (2026)	R9 見込 (2027)	R10見込 (2028)	R11見込 (2029)	R12見込 (2030)	R13見込 (2031)	R14見込 (2032)	R15見込 (2033)	R16見込 (2034)	R17見込 (2035)	R18見込 (2036)
		計画期間											
お客様数（千人／日）		416	426	440 (426)	443 (426)	445 (426)	449 (426)	452 (426)	455 (426)	458 (426)	462 (426)	466 (426)	470 (426)
収益的収支（税抜）	経常収入	350	356	362	361	361	365	367	368	374	374	376	377
	営業収益	297	304	310	312	315	318	322	325	328	332	336	339
	うち運賃収入	272	280	286 (280)	288 (280)	291 (280)	294 (280)	297 (280)	299 (280)	303 (280)	306 (280)	310 (280)	312 (280)
	営業外収益	53	52	52	48	45	47	45	43	45	42	40	38
	経常支出	318	347	353	342	346	352	358	361	368	372	375	376
	営業費用	291	314	321	309	309	313	316	317	322	325	328	330
	営業外費用（支払利息等）	26	33	32	33	37	40	42	44	46	47	47	47
	現金収支（償却前損益）	145	124	121	131	128	131	132	124	126	125	128	137
	経常収支	**32**	**9**	**9 (3)**	**19 (10)**	**15 (4)**	**12 (▲2)**	**10 (▲8)**	**7 (▲14)**	**6 (▲18)**	**2 (▲25)**	**1 (▲31)**	**0 (▲34)**
累積欠損金		▲3,044	▲3,034	▲3,025	▲3,007	▲2,991	▲2,979	▲2,969	▲2,962	▲2,957	▲2,955	▲2,954	▲2,954
資本的収支（税込）	資本的収入	220 [112]	222 [142]	117	100	147	152	112	117	156	138	163	147
	資本的支出	411	403	282	284	324	307	275	249	270	271	319	274
	うち建設改良費	63	51	94	95	141	147	109	113	155	137	162	147
	うち企業債等償還金	347 [112]	351 [142]	188	189	183	160	166	135	115	133	157	127
累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）		**▲340**	**▲389**	**▲408**	**▲438**	**▲461**	**▲461**	**▲463**	**▲461**	**▲423**	**▲421**	**▲421**	**▲407**
企業債残高		**2,965**	**2,810**	**2,713**	**2,596**	**2,530**	**2,495**	**2,429**	**2,381**	**2,399**	**2,373**	**2,361**	**2,348**

※　［］については、借換債の金額を示すものです。
（）については、増客が実現しない場合の旅客数、運賃収入、経常損益の数値を示すものであり、赤字が広がる傾向となります。

5 経営指標

柱	経営指標	参考（R7年度）	目標値（R18年度※）	備考
①安全・安心の確保	重大事故件数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を各件数で評価
	走行10万キロ当たりの有責事故件数	0.149件	前年度の実績値を下回る	
	車内留置事案件数	1件	撲滅	
	有責による運転事故及び輸送障害件数	0件	0件	
②利便性・快適性の向上	観光客満足度調査の個別満足度	（日本人）66.7% （外国人）90.6%	前年度比増	交通ネットワークの最適化等を各数値で評価
	市バス・地下鉄の利便性・満足度	—	—	お客様へアンケート等を実施することで評価
	お客様の声における「礼状」の件数割合	66.9%	前年度比増	お客様接遇の強化を礼状で評価
③京都ならではのまちづくりへの貢献	市バス・地下鉄の車内混雑度	—	—	お客様へアンケート等を実施することで評価
	非自動車分担率	79.0%	85%	「歩くまち・京都」の実現への貢献度を非自動車分担率で評価
	ＣＯ２排出量	75,836 (t-CO2) ※R6年度実績	▲2%※	省エネ機器への更新等による環境への貢献度をＣＯ２削減量で評価 ※事業者排出量削減計画に基づき、３年ごとの計画期間の排出量を、前計画期間の平均排出量から２%削減
④持続可能な経営基盤の実現	市バス運転士充足率	92.4%	100%	人材確保や職場環境の改善による事業継続体制の確立を充足率で評価
	企業債残高	2,965億円	（ピーク時から半減） 2,461億円	財政健全性の改善を各数値で評価
	累積資金不足（財政健全化法上の算定から控除される特別減収対策企業債残高は除く）の解消	340億円	おおむね30年以内	
	現在の市バス・地下鉄事業のもとでのお客様数	346千人/日 416千人/日	380千人/日 470千人/日	利便性向上、利用促進等による貢献度を各数値で評価
	運賃収入	213億円 272億円	254億円 312億円	
	非運輸部門の収入増	37億円	Ｒ２年度※比１０億円増	資産活用による収益化の効果を附帯事業収入で評価 ※コロナ禍から比較を行うため（R2年度：31億円）
	経常収支	9億円 32億円	黒字確保	増収と経費削減策による収益構造の強化を経常収支で評価 一積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、**経常収支の黒字確保を達成**

※「①安全・安心の確保」「②利便性・快適性の向上」「④持続可能な経営基盤の実現における『市バス運転士充足率』」の目標値については、単年度目標を設定しています。

6　京都市交通局の今後の経営の羅針盤

➢３章で整理した取組を３つのステージに位置付け、各ステージに応じた取組を推進することで、目指す姿の実現を目指します。



別紙３

各分野の専門家からいただいた主な御意見と対応状況

① **青木眞美氏**　同志社大学名誉教授 ※「歩くまち・京都」推進会議 副会長

➢ **京都市人口の分布把握**

現在の京都市の人口がどこに分布しているのかをまず把握し、地域ごとで、どういう交通手段が使われているかを調べて、まだ市バスや地下鉄に乗られていない新規のお客様にどれだけ乗っていただくかを検討する必要がある。

⇒　４章「経営見通し」における収支計画(P42・45)において、京都市人口の推移を踏まえて今後のお客様数を見込むとともに、さらに踏み込んだお客様数の見込み方については５年後の中間見直し時に向けて検討していく。

➢ **路線や地域に合わせた車両の導入**

路線や地域の特性に応じた適切な車両規模を検討していく必要があると考えている。仮に、小型バスを導入するのであれば、車両更新の機会を捉えながら、地域ごとの利用実態や輸送需要を踏まえ、小型バスの導入が効果的な地域や路線の有無について検討していく必要がある。

⇒　３章「データ分析基盤を活用した路線・ダイヤの企画立案」（P29）の取組を進めるとともに、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）においても検討を深めていく。

---

② **上原淳氏**　東京地下鉄㈱代表取締役副社長(元国土交通省鉄道局長、元国土交通審議官)

➢ **物価・人件費の考え方**

物価上昇は毎年２％上昇、人件費は今の給与水準から一定引き上げる前提でコストを考えるべき。

このようなインフレの状況下では、経営努力を前提として、適切に運賃に転嫁することが避けられない。

利用者の理解を得るには、投資の成果が利用者に目に見える形で実感してもらえるように設計することが必要。

⇒　４章「経営見通し」における収支計画(P42・45)において、物価高騰・人件費増加を見込むとともに、設備投資計画において、利用者の利便性が向上する可動式ホーム柵やキャッシュレス対応などの取組を見込む。

➢ **自動運転**

自動運転については、日本では制度・社会意識の面が壁になっている。

例えば、ホーム柵で言えば、駆け込み乗車によるホーム柵からの転倒等については、「自己責任である」という社会の意識変化が必要である。

⇒　３章「市バスにおけるレベル４での自動運転バスの社会実装」(P32)を目指していくとともに、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）においても検討を深めていく。

③　**上山信一氏**　ＺＥＮ大学副学長、慶応大学名誉教授　※京都市特別顧問

➢　**次期経営計画の策定の進め方**

次期経営計画の策定は進めるものの、今年度だけでは検討が行き届かない中長期的な課題等については、局内で勉強会を立ち上げて、若手を中心に専門家の意見を取り入れながら継続的な議論をつないでいくことが大切。

⇒　中長期的な課題等については、研究会を立ち上げ、速やかに検討に着手し、継続的に検討を深めていく。

➢　**市バスの混雑に対して**

京都駅北側に市民、観光客が集中してバスを利用し、大変な混雑が生じていることに対して、京都駅南側をうまく活用する方法を検討するべき。

⇒　研究会（九条営業所等京都駅南部の利活用）において、検討を深めていく。

➢　**第三の輸送力強化の手法について**

バスと地下鉄ではない第三の輸送力の強化手法も考えるべき。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」（P29）の取組に向けて、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）において、検討を深めていく。

---

④　**小里好臣氏**　東急電鉄㈱執行役員コーポレート本部経営戦略部統括部長

➢　**鉄道事業の方向性**

ワンマン運転や将来的な自動運転、駅運営の省人化を進めている一方、それらが必ずしも利用者ニーズと一致するとは限らない。

お客様からいただくお褒めの言葉は、ほとんどが対面での接客に対するお褒めの言葉であり、設備などの自動化そのものを評価する意見は比較的少ない。

地域に根差した鉄道会社として、人によるサービス価値と設備による省力化・省人化のバランスについて改めて考えてみる必要がある。

⇒　３章「お客様数の増加に向けた取組の推進」（P36）において、ファンベースによる愛着の醸成を図り、市バス・地下鉄を応援していただけるファンの輪の拡大を引き続き図っていく。

➢　**検査業務のＤＸ化**

営業列車に測定装置を搭載し、軌道の状態を監視・測定する「軌道モニタリング」を段階的に広げていき、巡視頻度が週１回から月１回に変更できた。

さらに、今年の 10 月には２か月に１回へ縮減する方向で進めており、成果が出てきている。

⇒　３章「地下鉄トンネル等検査業務の DX 化」（P19）において、検査業務の DX 化を進めるとともに、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）においても検討を深めていく。

⑤　**小嶋光信氏**　両備ＨＤ㈱代表取締役、(一財)地域公共交通総合研究所代表理事

➢　**民間バス会社との共同経営・共同運行**

共同経営の体制を作っていかないと、地域の公共交通は持たない。

京都は良いバス会社が集まっており、理屈とデータにしっかりと基づきトップダウンで進めていくべき。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」（P29）の取組に向けて、プロジェクト（民間バス事業者との共同運行・共同経営を含めた路線のダイナミックな見直し）において検討を深めていく。

➢　**輸送力の強化**

早く連節バスを入れないといけない。キャパシティを増やすことと、１人当たりの生産性を上げることを叶えられるのは連節バスしかない。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」（Ｐ29）の取組に向けて、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）において、検討を深めていく。

---

⑥　**財間俊治氏**　㈱ＺＡＩＭＡ取締役(元山口市参与、元三井不動産㈱勤務)

➢　**交通ハブの創出**

京都駅に最も近い九条営業所を交通ハブとして位置付け、中長期的な時間軸では京都駅から無人自動運転で５分間隔程度の高頻度無料シャトルで利用者を集約し、そこから市内各所の観光地へ送り出すなどは一つの考えである。

より長期的には、市内観光だけでなく大阪神戸滋賀まで視野に入れたバス観光拠点としての機能を目指すことができる立地と考えられる。

⇒　３章「九条営業所等京都駅南部の利活用を含む資産の有効活用」(P37)の取組に向けて、研究会（九条営業所等京都駅南部の利活用）において、検討を深めていく。

➢　**共同のチェックインカウンター**

九条営業所の活用は、周辺地域一体とした大規模な開発が望ましい。

難しい場合は、府所管の京都テルサとあわせて、主要観光地から離れていることもあり、旅館業の非効率な業務の一部受け皿拠点、例えば「団体観光客向け共同のチェックインカウンター（手荷物預け受付)」を併設した機能を作ることなども良いのではないか。

⇒　３章「九条営業所等京都駅南部の利活用を含む資産の有効活用」(P37)の取組に向けて、研究会（九条営業所等京都駅南部の利活用）において、検討を深めていく。

⑦　**塩見清仁氏**　(公財)東京都スポーツ協会理事長
（元東京都交通局長、元㈱はとバス代表取締役社長）

➢　**バス運転士の負担**

バスの運転士は、お客様を乗せて運転するため、かなり大きな負担を抱えている。その負担が大きいことは、人が集まらない問題にも繋がる。

⇒　３章「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」(P35）の取組を進めていく。

➢　**民間バス会社との共同経営**

広島の例はあるが、共同経営は責任体制の問題があり、実施に向けて解決していかなければならない課題は様々にある。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」(P29）の取組に向けて、プロジェクト（民間バス事業者との共同運行・共同経営を含めた路線のダイナミックな見直し）において検討を深めていく。

---

⑧　**塚口博司氏**　立命館大学名誉教授 ※「歩くまち・京都」推進会議 会長

➢　**計画策定に向けて**

利用者の意見をより取り入れる形にしてほしい。

⇒　より多くの方々にパブリックコメントを利用していただけるよう、意見募集冊子を交通局施設に加えて、各公共施設や大学施設に配架し、ＳＮＳや公益財団法人大学コンソーシアム京都の協力を得て、公式アプリへの情報配信を行うなど幅広く周知を行っていく。

➢　**輸送力の強化に向けて**

連節バスを導入する場合、単に２台のバスを連結して走行させるだけであれば、それほど大きな問題とはならないであろう。

諸外国では沢山走っているからである。

しかし、道路空間に余裕がなく、混雑が激しい都市において導入効果を明確にするためには、ＰＴＰＳ（公共車両優先システム）と組み合わせることが不可欠になろう。

なお、ＢＲＴをいきなり導入するのではなく、然るべき場所あるいは期間を設定したうえで、実験をやるべきである。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」(P29）の取組に向けて、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）において、検討を深めていく。

⑨　**冨本直樹氏**　西日本ジェイアールバス㈱代表取締役
（元 JR 西日本旅客鉄道株式会社執行役員近畿統括本部長理事、
元 JR 西日本旅客鉄道株式会社本部運輸部長）

➢　**安全対策の取組**

大規模地震や激甚化する豪雨災害も考慮し、大規模災害時において運行管理拠点が被災した場合の具体的備えについて検討を進めておく必要がある。

⇒　研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）において、検討を深めていく。

➢　**現場における事故防止対策**

ヒトはエラーをする前提に立ち、現場で業務に従事している職員の安全対策についても、ヒューマンファクターを取り入れた視点から検討、実行できるように「現場力」の向上に努める必要がある。

⇒　３章「安全運行に向けた教育・訓練の継続的な実施」（P18）の取組を進めていく。

➢　職員のモチベーションアップ

交通局の中長期計画を作る場合は、ともに実現していく仲間である職員のモチベーションが高まる視点も意識して描くことも大切である。

⇒　３章「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」（P35）の取組を進めていく。

---

⑩　**藤本昌信氏**　水間鉄道㈱代表取締役社長（元京福バス㈱社長、元大阪市交通局長）

➢　**運賃改定**

職員の待遇と持続的経営を犠牲にしてまで、運賃を据え置く必要はなく運賃改定を考えることは当然であり、運賃改定を行うことが当然であるという機運醸成が必要である。

⇒　３章「経営見通し」における収支計画（P42・45）において、積極的な投資は行いつつ、収入増加を達成することで、先ずは経常収支の黒字確保を目指していく。

➢　**京都市の交通体系**

現京都市の交通体系を考えたときに、核となるのは京都駅であり、そこからの人流を考慮した交通体系を構築すべき。

⇒　研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）において、検討を深めていく。

⑪　**松本順氏**　㈱みちのりホールディングス取締役会長、
㈱日本共創プラットフォーム代表取締役社長

➢　**電気バス**

電気バスは動力費が軽油よりも低く済み、部品点数の減少で整備費用も大きく下がるが、車両価格が高く耐用年数が短いため運用面の工夫が必要であり、それらを踏まえた導入設計を行うべき。

⇒　３章「カーボンニュートラルやＣＯ２排出量削減等の取組」(P29）の取組を進めるとともに、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）においても検討を深めていく。

➢　**自動運転**

バス自動運転は、国の支援を受けながら遠隔監視で車内を無人化し、１対Ｎ（１人の遠隔監視役が複数台の自動運転車両を同時に監視する仕組み)に発展していく。

⇒　３章「市バスにおけるレベル４での自動運転バスの社会実装」(P32)を目指していくとともに、研究会（最新の技術（ＡＩ／テクノロジー）を活用した交通ネットワークの実現）においても継続的に検討を深めていく。

---

⑫　**武藤浩氏**　京都大学公共政策大学院特別教授、
三井住友海上火災保険㈱顧問(元国土交通省事務次官)

➢　**ＡＩを活用した路線・ダイヤの編成**

自動運転等は計画期間の 10 年では確度が低いため、ＡＩで実現できる運行改善に注力すべき。

⇒　３章「データ分析基盤を活用した路線・ダイヤの企画立案」(P29）において、検討を進めていく。

➢　**担い手不足**

交通局だけがうまく回すだけでなく、連携して民間も経営維持できる形（観光需要・平日需要の「役割分担」など）で共同設計することが重要。

⇒　３章「輸送力の強化、バス・バス無料乗継を始めとした市バス路線・ダイヤのダイナミックな再編成」(P29）の取組に向けて、プロジェクト（民間バス事業者との共同運行・共同経営を含めた路線のダイナミックな見直し）において、検討を深めていく。

➢　**積極的な投資**

京都市バスは全国的に見ても黒字系統を多く持ち、健全経営のもと、「日本一の交通局」を名乗れるポテンシャルがあり、５年、10 年で現場に確実に届くサービス改善と地下鉄も含め、積極的な投資が打てるはず。

⇒　４章「経営見通し」における設備投資計画において、利用者の利便性が向上する可動式ホーム柵やキャッシュレス対応などの取組を見込む。

➢ **ＡＩ人材の育成**

交通分野でもＡＩが活躍する場はさらに増えるため、ＡＩを使いこなすスキルを職員が取得できるようＡＩ人材を育成し、現場感覚を持つ職員がＡＩを活用して改善提案につなげることができる体制作りが重要である。

⇒　３章「ＡＩ人材の育成」（Ｐ35）の取組を進めていく。