

平成 15 年 3 月  
交 通 局

# 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」

時代の転換期における京都市交通事業の再生計画

## 目 次

はじめに	1
第1 京都市交通事業の現状と課題	2
1 京都市交通事業の沿革	2
2 「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」の進捗状況と課題	3
(1) 「経営健全化プログラム 21」の概要	4
(2) 「経営健全化プログラム 21」の評価	5
ア 市バス事業	5
イ 地下鉄事業	7
第2 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」の目標	9
1 本市交通事業の果たすべき役割と交通局の経営理念	9
(1) 本市交通事業の果たすべき役割	9
(2) 交通局の経営理念・経営方針	10
2 「ルネッサンスプラン」の目標	11
(1) 交通事業の将来的な姿	11
(2) 財政の健全化	12
第3 「ルネッサンスプラン」の取組内容	12
1 事業改善に向けての取組の方向性	12
(1) 抜本的な見直しの視点	12
(2) 事業改善に向けての「3つの取組の柱」と「2つの事業推進方策」	13
2 具体的な取組項目	14
(1) 経営体質の強化	15
ア コスト削減のための抜本的な経営形態の見直し	15
イ 総人件費の抑制	16
ウ 経費の削減	18
エ 定期観光バス事業の見直し	19
(2) 利用促進・付帯事業の取組強化	19
ア ネットワークを活かした、分かりやすく、より公平な運賃制度への改善	19
イ 利用促進に向けた分かりやすい情報発信と旅客誘致	21
ウ 付帯事業の取組強化	22
エ 市バスネットワークの維持と路線・ダイヤの改善	24
オ 市バスの定時性確保の取組	25
(3) 財政構造の強化	26
ア 市バス路線における「生活支援路線」の設定	26
イ 地下鉄事業の長期収支改善に向けて実施すべき取組	27
(4) 市場を指向した活力ある企業風土づくりと職員の意識改革	27
(5) 市民とのパートナーシップによる事業の推進	28
(6) 長期収支計画	29
第4 今後の進め方	31
おわりに	32

## はじめに

### < 転換期を迎えている本市交通事業 >

- ・本市交通事業は、現在、社会構造や経営環境が大きく変化しようとしている中で、それに対応していくことができるかどうかという事業存続の岐路に立っている。
- ・まず、社会構造の変化としては、少子高齢化の進展や経済成長が鈍化し、成熟型の社会への転換が見込まれており、従来にない、時代の転換期を迎えようとしている。
- ・さらに、経営環境の点からは、国の交通政策が規制緩和により、市場原理の導入を優先する方策に転じ、新規参入による競争の激化が見込まれるとともに、生活交通の確保など、地方の公共交通は地方が維持していく必要性が一層高まってきている。
- ・一方、市バス・地下鉄財政は、人件費抑制の努力にもかかわらず、利用者が減少・低迷し、運送収益が減少するとともに、景気低迷による付帯事業収入の減少などにより、危機的な状況に陥ろうとしている。
- ・このため、このような大きな時代の変化の中で、事業の展望を切り拓く方策を早急に明確にし、「京都市基本計画」に掲げる「歩くまち・京都」の実現と市民の足を確保するという公営交通としての責務を果たしていくことが求められている。
- ・京都市交通事業の再生に向けたこの新たな取組は、「安らぎ」と「華やぎ」に満ちた21世紀の京都を築くうえで、すべてのひとが、その人間性と個性とを尊重され、都市生活の豊かさを享受できるよう、市バス・地下鉄ネットワークの積極的な活用を図るためのものである。したがって、このプランは、本市交通事業による京都市民にとっての「ルネッサンス(人間性と個性との尊重)」を目指すものであるとともに、本市交通事業の「ルネッサンス(復興・再生)」を目指すものである。

## 第1 京都市交通事業の現状と課題

### 1 京都市交通事業の沿革

#### <本市交通事業の沿革>

- ・本市交通事業は、明治45年6月に市営電車の営業を開始したことにより始まっており、今年で市営交通開業90周年という長い歴史を刻んでいる。
- ・その後、大正7年7月には、京都電気鉄道株式会社を買収し、路面電車を一元化するとともに、昭和3年5月には、市バス事業を開始した。市電と市バスは、「市内は市電、新市域は市バス」という役割分担の中で有機的な運営を目指した。その後、市バスは、郊外の市街地化への対応や市電事業の規模縮小への代替として、順次、路線を拡大した。さらに、市電事業が、モータリゼーションの進展に伴い、財政状況の極度の悪化により、昭和53年9月には廃止するのやむなきに至ると、その代替を市バスが担うこととなった。
- ・一方、昭和44年からは、地下鉄の建設の準備をはじめており、市域内の公共交通は、地下鉄を根幹とし、それを補完するものとして市バスを有機的に配置することでその骨格を形成していくこととなった。
- ・昭和56年5月には、地下鉄烏丸線の営業を開始し、これに伴い、市バスは、地下鉄の開業に合わせた路線の再編を行った。その後も、地下鉄の延伸、開業に合わせて、市バスの路線の再編を行いながら、地下鉄と有機的に連携した一体的な公共交通ネットワークの形成を目指してきている。

#### <市域内公共交通に占める本市交通事業の割合>

- ・これら本市交通事業が京都市域内の交通機関別輸送に占める割合では、自家用車の利用が急速に拡大するなかで、大きく減少してきた。昭和41年度には、市電・市バスで49.4%であったものが、昭和56年度には、市バス・地下鉄で30.5%、さらに平成12年度には、市バス・地下鉄で25.5%と減少しており、約35年間で半減しており、中でも市バスは地下鉄の開業などの中でその比率を大きく減少させている。
- ・しかしながら、自家用車を除く公共交通機関に占める割合でみると、平成12年度でも、市バス・地下鉄で約54.0%を占めており、さらに路線バス輸送では、市バスが85%という高い割合を担っている。このことは、本市交通事業が、引き続き、市域内の公共交通の中では中核的な役割を果たしていることを示している。

#### 京都市域内交通機関別輸送状況（1日当たり）の推移1（全体）

（単位：千人、%）

区分	昭和41年度		昭和56年度		平成12年度		
	輸送人員	構成比率	輸送人員	構成比率	輸送人員	構成比率	
市営	市バス	342	18.8	543	25.1	336	13.4
	市電・地下鉄	557	30.6	118	5.4	305	12.1
	計	899	49.4	661	30.5	641	25.5
国鉄・JR	9	0.5	11	0.5	18	0.7	
民鉄	232	12.8	312	14.4	293	11.6	
民営バス	67	3.7	71	3.3	62	2.5	
タクシー等	281	15.4	272	12.5	174	6.9	
自家用自動車	331	18.2	840	38.8	1,327	52.8	
合計	1,819	100.0	2,167	100.0	2,515	100.0	

京都市域内交通機関別輸送状況（1日当たり）の推移 2（自家用自動車を除く）

（単位：千人，％）

区 分	昭和 41 年度		昭和 56 年度		平成 12 年度		
	輸送人員	構成比率	輸送人員	構成比率	輸送人員	構成比率	
市 営	市 バ ス	342	23.0	543	41.0	336	28.3
	市電・地下鉄	557	37.4	118	8.8	305	25.7
	計	899	60.4	661	49.8	641	54.0
国 鉄・JR	9	0.6	11	0.8	18	1.5	
民 鉄	232	15.6	312	23.5	293	24.7	
民 営 バ ス	67	4.5	71	5.4	62	5.2	
タ ク シー等	281	18.9	272	20.5	174	14.6	
合 計	1,488	100.0	1,327	100.0	1,188	100.0	

< モータリゼーションと財政再建 >

- ・事業経営という点では、昭和 30 年代後半からの高度経済成長と個人用自家用車を中心とするモータリゼーションの進展が、大きな転機となった。
- ・経済発展に伴う大都市圏への人口集中とモータリゼーションの進行は、都心部での交通渋滞を悪化させ、さらに昭和 45 年以降の人口のドーナツ化によって、自家用車利用を前提とする郊外地域の開発が行われた。これらにより、市バス・市電などの公共交通は、路上交通が渋滞する中で、自家用車に比べ相対的に利便性が低下するとともに、都市構造の変化による交通需要の拡散により、輸送効率を低下させることとなった。これらの状況の中で、利用者は減少する傾向を示し、労働集約型事業としての性格をもつ市電・市バス事業の財政状況は、悪化の傾向を辿ることとなった。
- ・交通事業決算では、市電事業の収入の伸び悩みにより、昭和 35 年度において初めて経常赤字が生じ、市バス部門のみでも、昭和 37 年度には赤字に転落した。以後、昭和 41 年から昭和 62 年までの間、2 度にわたり、「地方公営企業法」などに基づく財政再建計画を実施することとなった。これらの計画においては、経済の成長が持続する中で、職員定数の抑制や人件費の縮減に併せ、約 3 年ごとに運賃の改定を行うことなどにより、財政の改善を図ってきた。
- ・一方、モータリゼーションに対しては、道路の整備や公共交通利用のための交通規制等の取組も行われてきた。しかしながら、道路整備が交通需要に追いつかず、さらに公共交通機関利用を誘導するための交通対策も十分に機能するには至らず、依然としてマイカー利用の拡大と都心部における交通混雑が続いている。このことは、交通渋滞の中で公共交通の相対的な利便性が低下し、さらに利用者の減少につながるという悪循環が未だに断ち切れていないものであり、今後とも、市バス・地下鉄ネットワークの存続を揺るがしかねない状況である。

2 「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」の進捗状況と課題

- ・現在、平成 12 年度から平成 16 年度までの 5 カ年の計画で「京都市交通事業経営健全化プログラム 21」（以下「経営健全化プログラム 21」という。）の実施に取り組んでいる。これら事業改善や経営健全化のための取組状況について、評価を行い、その進捗状況と課題を明らかにする。

(1) 「経営健全化プログラム 21」の概要

< 計画策定の背景 >

- ・「経営健全化プログラム 21」は、平成 11 年 9 月に案が策定され、同年 12 月に実施内容が確定している。この計画は、「京都市交通事業の経営健全化計画」（平成 6 年 6 月）及び「京都市自動車運送事業の今後の展望について」（平成 8 年 5 月）における利用者予測が当初見込みを大きく下回り、危機的な財政状況に陥るとともに、規制緩和の実施を控え、予め企業体質の改善を行うことが急務であるとの認識に基づいている。

< 交通事業のあり方 >

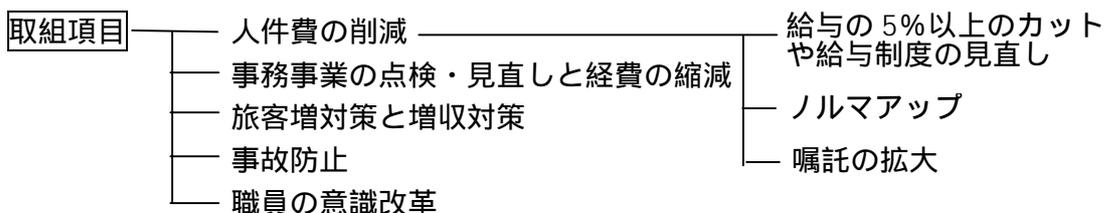
- ・また、「経営健全化プログラム 21」では、規制緩和時代における本市交通事業のあり方・方向性を次の 3 点に集約している。

バス・地下鉄のネットワークの維持  
人件費の削減を中心とする経営健全化の実施  
すべてのひとにやさしく、地球環境保護にも配慮した事業展開

< 経営目標と取組項目 >

- ・「経営目標」としては、市バス事業では、経営健全化の基盤を固めることが急務であるため、経常収支の均衡を掲げるとともに、地下鉄事業では、巨額の建設費の償還から、累積収支、特に不良債務の着実な解消を目標としている。
- ・具体的な取組項目としては、人件費の削減、事務事業の点検・見直しと経費の縮減、旅客増と増収対策、事故防止、職員の意識改革の 5 つを柱として、平成 12 年 4 月から 5 年間の計画に基づき、取組を実施している。
- ・特に、人件費の削減を緊急の課題として、給与制度の見直し、ノルマアップによる人員減、嘱託の拡大と勤務条件の見直しの 3 つの方策を中心に取り組んでいる。

**経営目標** 市バス事業：平成 17 年度での経常収支の均衡  
地下鉄事業：東西線開業後概ね 30 年以内の不良債務の解消



(2)「経営健全化プログラム 21」の評価

- ・「経営健全化プログラム 21」は、平成 12 年度から取組を開始し、平成 14 年度で 5 年計画のうちで 3 年目という中間年を迎えている。ここでは、平成 13 年度までの取組状況について、計画値と決算値とを比較することで、進捗状況を評価したうえ、今後の見通しと課題を明らかにする。

ア 市バス事業

<平成 12・13 年度の財政収支状況>

- ・平成 12 年度においては、経常損益で計画と比べ 1 億円の悪化となったものの、当初見込んでいなかった勸奨退職による退職手当の増が約 9 億円あったため、実質的には計画を 8 億円上回る改善となった。また、不良債務も、一般会計からの新たな健全化支援補助金約 11 億円により、計画から 12 億円改善された。
- ・また、平成 13 年度においては、経常損益が約 39 億円の赤字にとどまり、計画値より約 8 億円が改善された。さらに、一般会計からの約 11 億円の健全化支援補助金により単年度純損益が改善されたことにより、不良債務については、約 96 億円の赤字と、計画に比べ約 33 億円改善されている。
- ・平成 13 年度のうち、経常収益については、一般会計繰入金が、共済追加費用に対する国の地方財政措置に伴い、新たに約 7 億円増となったものの、運送収益では、1 日当たりの利用者数が計画を 5 千人下回っているため、計画値を約 8 億円下回り、広告収入及び土地賃貸料等についても、計画値から約 5 億円の落ち込みとなっている。
- ・一方、経常費用については、給与等の削減や職員数の減員等により、人件費で約 2 億円、経費で約 7 億円の当初計画を上回る削減効果をあげている。

自動車運送事業財政収支状況（「経営健全化プログラム 21」との比較）

（単位：億円 税抜き）

区 分	平成 12 年度			平成 13 年度		
	プログラム 21	決 算	差 引	プログラム 21	決 算	差 引
経 常 収 益	233	225	8	228	222	6
うち運送収益	204	199	5	199	191	8
(1日平均旅客：千人)	(340)	(336)	( 4)	(331)	(326)	( 5)
うち広告料収入等	18	16	2	19	14	5
経 常 費 用	284	277	7	275	261	14
うち人件費	193	196	3	184	182	2
経 費	67	61	6	68	61	7
経 常 損 益	51	52	1	47	39	8
純 損 益	52	41	11	48	29	19
累 積 欠 損 金	99	88	11	147	116	31
不 良 債 務	80	68	12	129	96	33

注 「人件費」には、勸奨による退職手当額（12 年度・9 億円及び 13 年度・12 億円）を含む。

< 今後の収支の見通し >

- ・平成 13 年度の経常損益では、計画を上回る改善となっているが、個別項目毎にその傾向を分析すると、今後の計画の達成が困難な見通しである。
- ・まず、旅客収入や付帯収入については、計画の初年度である平成 12 年度以降、実績が計画を下回る状況が続いている点が深刻である。旅客収入については、その減少の背景として、依然としてマイカーへの依存度が上昇していることがあるが、それに加え、今後は、人口の減少及び少子高齢化の進展などにより交通需要総数の減少や需要構成の変更が予測されるとともに、規制緩和に伴う新規参入の影響が予測されるなど、さらに厳しくなるものと考えている。さらに、広告料や土地賃貸料などの付帯収入についても、従来、固定的で安定した収入であったものが、景気の低迷が続く中で大きく収入が減少しており、運送収益が計画を 4% 下回っているのに比べ、付帯収入は 10% 下回るなど、看過できない状況になっている。
- ・次に、市電撤去の際に大量採用した職員が、今後、平成 21 年度にかけて退職時期を迎えるため、退職金の負担が経営を圧迫することとなり、平成 17 年度以降も 5 年間程度は厳しい状況が続く見込みである。
- ・さらに、一般会計からの財政支援については、経営健全化努力を前提として実施されてきたが、京都市が平成 14 年度から 2 カ年に及ぶ「財政非常事態宣言」を行ったところであり、従来からの支援も含め、今後の支援が可能かどうか予断を許さない状況となっている。
- ・これらの現状と今後の動向を考え合わせると、人件費を中心とするさらなるコストの削減と利用促進・増収対策などを内容とする新たな計画の策定が不可避となっている。

< 今後の業務量の見通し >

年 度	15	16	17	18	19	20	21
旅客数(千人)	309	304	299	298	298	297	296
在籍車両数(両)	750	750	750	750	750	750	750
走行キロ(千 <sup>3</sup> 〇)	76.2	73.9	73.9	73.9	73.9	73.9	73.9
期首職員数(人)	1,121	1,058	1,041	997	937	929	850

注 1 在籍車両は、定期観光を除く。

2 職員数は、正規職員のみを示す。

< 今後の収支の見通し >

(単位：億円)

年 度	15	16	17	18	19	20	21
経常損益	31	25	24	28	32	35	23
累積欠損金	173	189	213	243	275	310	335
不良債務	156	174	227	258	290	324	348

前提条件 ・事業規模は、平成 16 年 3 月に走行キロをダイヤ区分の変更などで約 3% 減少させる。

・旅客数は、過去の減少率及び今後の人口推計に基づき算定し、新規参入の影響を各年 5 千人 / 日見込む。

## イ 地下鉄事業

### <平成 12・13 年度の財政収支状況>

- ・平成 12 年度においては、経常損益で、人件費や経費の削減により、計画と比べ 11 億円上回る改善となった。また、償却前損益についても、計画から 16 億円上回る改善となった。
- ・また、平成 13 年度の財政収支は、経常損益が約 268 億円の赤字となり、計画値より約 20 億円悪化した。不良債務については、資本費負担緩和分企業債を約 79 億円発行したことなどによって、約 214 億円の赤字と、計画に比べ約 4 億円の悪化にとどまっている。
- ・平成 13 年度のうち、経常収益については、長期収支として、平成 8 年度以降 5 年毎に 12%の運賃改定を行うこととしているものが、景気の低迷などにより平成 13 年度実施予定分を見送りとしたうえ、さらに、「経営健全化プログラム 21」で右肩上がりの長期需要予測をしていたものが、東西線西伸の許可申請では人口が減少傾向となる予測に変更するなど、計画の前提との間に大きな乖離が生じている。旅客数では、近郊鉄道事業者の旅客が減少する中で、都心への人口回帰や沿線の活性化などにより、前年度と比べ 2%、1 日当たり 6 千人の増加となったものの、計画値を 2 万 9 千人下回り、運輸収益では計画値を約 34 億円下回る 190 億円にとどまっている。
- ・一方、経常費用では、給与等の削減等に取り組んだものの、勧奨退職による退職手当の増が約 4 億円あったため、人件費で計画値を約 1 億円上回った。しかしながら、経費では計画値を約 6 億円上回る削減効果をあげている。

### 高速鉄道事業財政収支状況（「経営健全化プログラム 21」との比較）

（単位：億円 税抜き）

区 分	平成 12 年度			平成 13 年度		
	プログラム 21	決 算	差 引	プログラム 21	決 算	差 引
経 常 収 益	208	207	1	249	209	40
うち運輸収益	187	187	0	224	190	34
(1日平均旅客:千人)	(364)	(345)	( 19)	(379)	(350)	( 29)
うち広告料収入等	15	15	0	20	13	7
経 常 費 用	492	480	12	497	477	20
うち人件費	66	62	4	66	67	1
経 費	138	130	8	137	131	6
償 却 前 損 益	153	137	16	107	134	27
経 常 損 益	284	273	11	248	268	20
純 損 益	284	277	7	248	278	30
累 積 欠 損 金	1,686	1,680	6	1,940	1,958	18
不 良 債 務 (緩和債発行後)	210	210	0	210	214	4

注 1 旅客数には渡り分を含む。

2 「人件費」には、勧奨による退職手当額（12 年度・2 億円及び 13 年度・4 億円）を含む。

3 償却前損益とは、経常費用に含まれている減価償却費を控除したものである。

< 今後の収支の見通し >

- ・地下鉄事業については、建設費が巨額にのぼるため、減価償却費や企業債支払利息などの資本費負担などが大きく、長期にわたる期間の中で収支均衡を図ることとされており、「経営健全化プログラム 21」でも、東西線開業後 30 年以内での不良債務の解消を経営目標にしている。しかしながら、今後も大幅な旅客数の伸びを期待できず、さらに広告料等の収入も落ち込んでおり、加えて、将来にわたる収支の健全化を確保するために行うべき運賃改定について、景気の低迷のなかで見送っていることなど、大きな課題に直面している。加えて、乗合バス事業の規制緩和により、地下鉄路線上にも新規参入が行われる可能性が高まったため、都市基盤として地下鉄整備を進めている都市政策の観点からも、地下鉄の維持が課題となってきた。
- ・地下鉄事業は、国制度の中で、公共事業として建設費を賄うべき財源負担が、国、市及びお客様に割り振られており、制度の拡充など、事業者だけでは実施できないものもある。国においても、今後の地下鉄事業のあり方が議論されてきたところであり、本来、長期的な対策が制度化されて、講じられることが望まれる。
- ・しかしながら、公営交通事業者として地下鉄運営の役割を果たしていくためには、責任ある事業者として、バス事業に劣らず、最大限効率的な経営を行っていくことは必須の条件である。
- ・今後は、「経営健全化プログラム 21」では見込んでいなかった、東西線二条～天神川間の延伸という新たな事業計画を織り込むとともに、公営交通事業として一体不可分である事業の立場から、市バス・地下鉄のネットワークを守るため、バス事業と一体的な経営健全化の推進が是非とも必要である。

< 今後の業務量の見通し >

年 度	15	16	17	18	19	20	21
旅客数(千人)	332	370	388	387	400	438	438
営業キロ(キロ)	26.4	28.8	28.8	28.8	31.2	31.2	31.2
期首職員数(人)	593	600	599	598	606	599	597

注 1 旅客数には、渡り分を除く。

2 職員数は、正規職員のみを示す。

< 今後の収支の見通し >

(単位：億円)

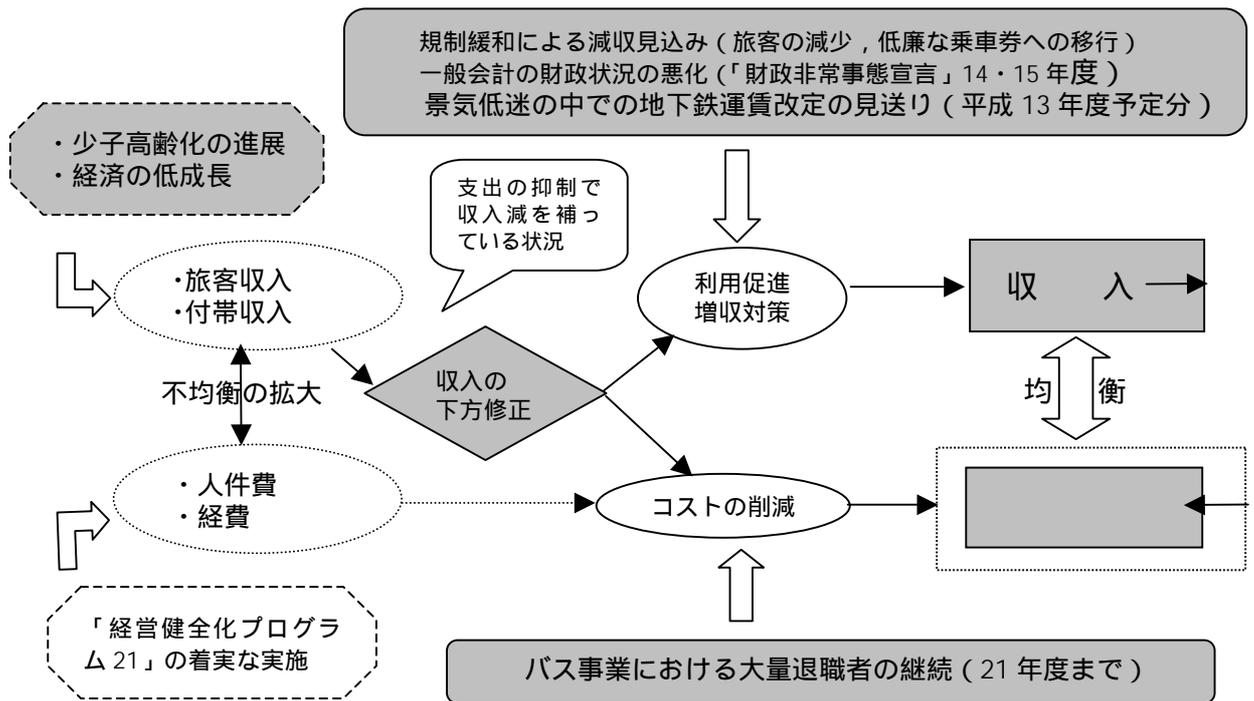
年 度	15	16	17	18	19	20	21
経常損益	210	178	167	169	174	119	117
償却前損益	106	80	72	80	75	15	17
不良債務	251	298	385	505	643	844	953

前提条件 ・平成 16 年に東西線六地蔵延伸、平成 19 年度に東西線天神川延伸を見込む。

・定期的に運賃改定を見込む。

区 分	収 支 見 通 し	
損益収支	単年度赤字解消年次	開業後 17 年目(平成 35 年)
	累積赤字解消年次	" 36 年目(平成 54 年)
資金収支	単年度赤字解消年次	開業後 21 年目(平成 39 年)
	累積赤字解消年次	" 32 年目(平成 50 年)

< 「経営健全化プログラム 21」の取組における環境要因図と新計画策定の必要性 >



第2 「京都市交通事業ルネッサンスプラン」の目標

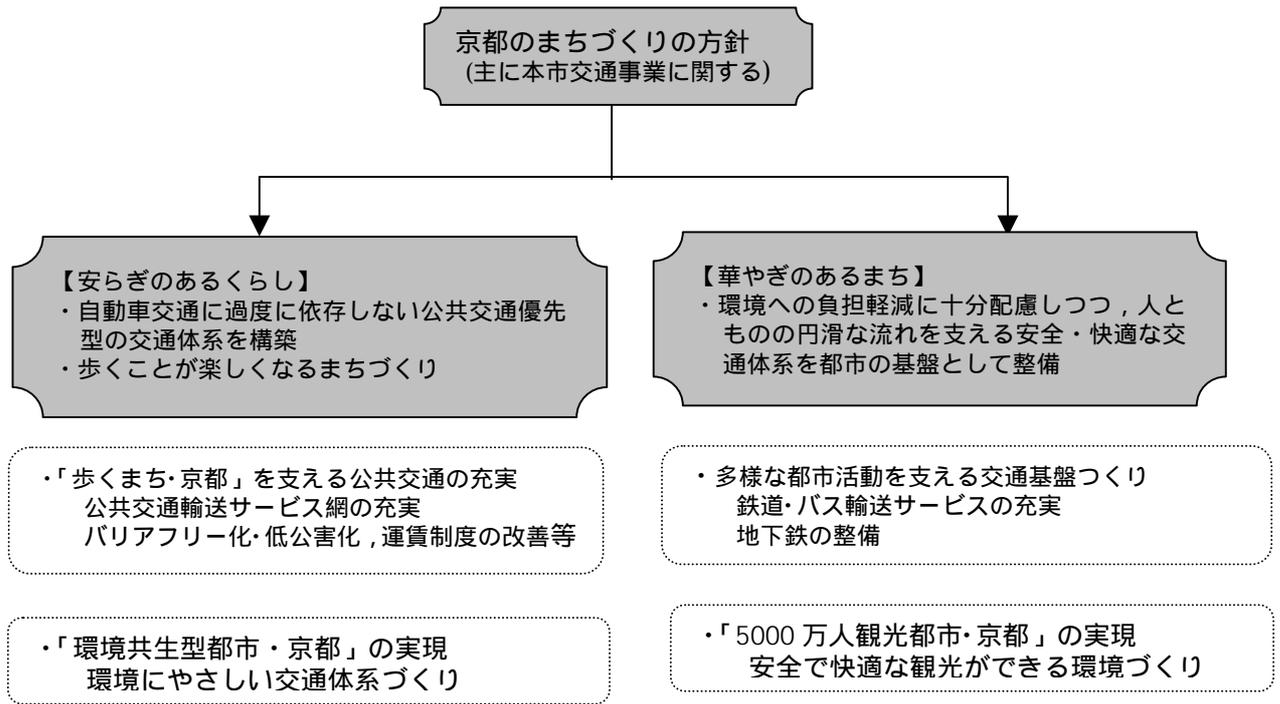
1 本市交通事業の果たすべき役割と交通局の経営理念

- ・事業の再生計画を策定するに当たっては、まず、再生を図るべき対象となる事業が果たすべき役割とそれを実現するための企業経営上の信念・精神を明確化しておくことが重要である。

(1) 本市交通事業の果たすべき役割

- ・京都市の総合計画では、公共交通のあり方を次のように位置付けている。「京都市基本構想」では、「自動車交通に過度に依存しない公共交通優先型の交通体系を、総合的に構築しつつ、歩くことが楽しくなるようなまちづくりに取り組む」とともに、「環境への負担軽減に十分配慮しつつ、都市の骨格となる交通軸など、ひとやものの円滑な流れを支える安全・快適な交通体系などの基盤を整備する」としている。また、「京都市基本計画」では、利用しやすく乗り継ぎに便利な公共交通輸送サービス網の充実や、バリアフリー化・低公害化の推進、あるいは運賃・乗車券制度の検討・改善に取り組むとしている。さらに、都市圏内の交通を支える交通網の充実としての地下鉄の整備が位置付けられている。加えて、「環境に優しい交通体系づくり」や「安全で快適な観光ができる環境づくり」の面から、市バス・地下鉄を中心とした公共交通ネットワークの充実が記載されている。

<京都市のまちづくりにおける公共交通に関する主な考え方>



「京都市基本構想」・「京都市基本計画」から

- ・これらの上位計画等を踏まえ、本市交通事業の果たすべき役割を整理すると、凡そ、次の5つにまとめることができる。

市民生活や多様な都市活動を支える。  
交通バリアフリー化により、高齢者や身体障害者などの円滑な移動を支える。  
自家用車利用からの転換や低公害化により、地球環境保全へ寄与する。  
「もてなし」の環境の一つとして、快適な観光を支える。  
生活に必要な赤字路線も維持し、都市の交通ネットワークを支える。

- ・特に、本市交通事業は、現在、地下鉄が市域内の基幹的な輸送を担いつつ、市バスが市域内の乗合バス輸送の85%を支えており、市民の身近でかつ不可欠な足としての公共交通ネットワークを構成している。このネットワークは、市民にとっての貴重な財産である。したがって、現在の本市交通事業に課せられた責務は、地下鉄と一体となった市バスネットワークを損なうことなく、維持、活用することで、その役割を果たし、豊かな市民生活を支えていくことにある。

(2) 交通局の経営理念・経営方針

- ・交通局は、前項に示す役割を果たすことを目的として、事業経営を行っているものである。その経営に当たっては、企業経営における信念・精神を示す「経営理念」や、より具体的な行動規範を示す「経営方針」に基づき、意識的に事

業を展開することにより、その役割を確実に果たしていくことができると考える。このため、今後の事業経営を考えるうえで、「経営理念」と「経営方針」とを明確にすることが重要である。

- ・ここでは、前項に示す役割や「地方公営企業法」第 3 条で経営の基本原則として謳われている「企業の経済性の発揮」と本来の目的である「公共の福祉の増進」を踏まえ、それぞれ、次のように明らかにする。

#### 【経営理念】

- 地域社会への貢献 - 多様な都市活動と持続可能な社会の構築の支援 -
- お客様満足の追求 - 安全・快適・かつ利便性の高いサービスの提供 -
- 新たな時代への挑戦 - バリアフリー対応、環境保全など、  
時代の新たな社会的要請への積極的な対応 -

#### 【経営方針】

- 市バス・地下鉄の有機的な連携の強化
- お客様の利用形態等の変化に的確に対応した新たなサービスの提供
- 交通バリアフリー及び地球環境保全に配慮した積極的な事業展開
- 総合的な京都市行政の展開の一翼を担うための他の行政施策との連携
- 経営基盤の強化のための経営健全化と財政構造の明確化・透明性の確保
- 活力ある企業風土づくりと経営感覚に優れた職員の育成
- 市民とのパートナーシップによる事業推進

## 2 「ルネッサンスプラン」の目標

- ・今回策定する「京都市交通事業ルネッサンスプラン」(以下「ルネッサンスプラン」という)は、「経営健全化プログラム 21」の評価のうえにたち、新たに策定することとしたものである。その目標としては、財政の健全化に関するものはもちろん、企業活動を通じて実現される事業の将来的な姿に関するものを含め、次のように定める。

### (1) 交通事業の将来的な姿

- ・事業の将来の姿としては、都市交通の機能としての目標やサービス水準が掲げられなければならない。ここでは、基本的なあり方として、ネットワークのあり方を目標とする。

市域内の人の移動における市バス・地下鉄ネットワークの利用分担率の向上

- ・「持続可能な社会」の構築に向けて、公共交通を優先した交通体系の構築が求められているため、その役割を担うため、市バス・地下鉄のネットワークを維持し、市域内交通に占める利用割合をより一層高めることを目標とする。
- ・特に「京都市基本計画」においては、平成 22 年に公共交通分担率を 55% (1990 年水準) に回復させることを「将来のまち」の姿として掲げているので、公共交通の中核を担う公営交通としてそれに貢献していく。

## 市バス・地下鉄ネットワークの輸送規模に関する都市サービスとしての最適化

- ・市バス・地下鉄ネットワークの輸送規模について、前項の目的を達成するためには、利用実態のみにより規模を設定するのではなく、都市のサービス水準としてふさわしいあり方を考え合わせて、その適正化を図らなければならない。
- ・従って、今後は、現行の輸送規模を極力維持することを原則としながら、将来果たすべき公共交通機関としての役割を見通しつつ、利用実態に応じた再配置を含めた最適化を目標とする。

### (2) 財政の健全化

- ・財政健全化の目標とその達成年次については、次のように定める。
- ・長期的な収支構造をもつ地下鉄事業の目標については、従前の「経営健全化プログラム 21」から変更せず、市バス事業については、中期的な収支の見直しを行い、目標年次を 4 年間繰り下げた。

市バス事業：平成 21 年度中に経常収支の均衡を図る。

地下鉄事業：東西線開業(天神川延伸)後概ね 30 年以内に不良債務を解消する。

## 第 3 「ルネッサンスプラン」の取組内容

### 1 事業改善に向けての取組の方向性

#### (1) 抜本的な見直しの視点

- ・市バス・地下鉄のネットワークを維持し、公営交通事業者としての責務を果たしていくためには、「経営健全化プログラム 21」の評価を踏まえると、次のような 3 つの視点からの抜本的な見直しが必要である。

より一層の経済性を発揮するためには、現行の市バスネットワークを維持するのを原則としているので、ネットワークの「計画管理部門」を堅持しながら、その「運行業務部門」のありかたについて、その形態を含めた検討が必要である。

規制緩和の実施後の経営環境に適応するためには、市場原理の活用が原則となったため、市場のニーズに柔軟に対応し、新たな需要の創出をも可能とする、市場を指向した事業遂行のあり方を検討する必要がある。

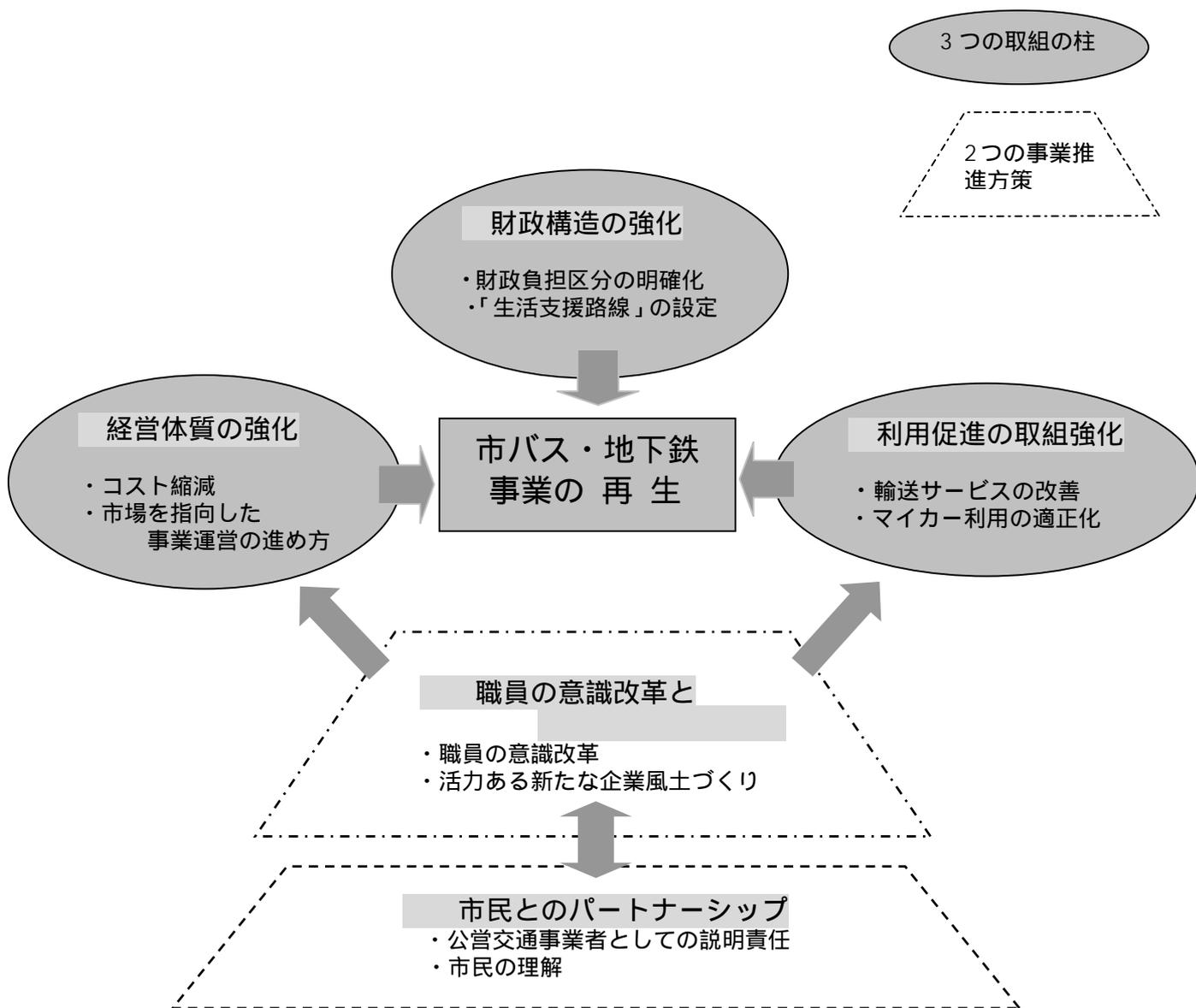
公営企業としての健全な経営を図るためには、「経済性の発揮が可能な領域」と「住民福祉の観点から実施される領域」とを区分して、財政負担のあり方を明確化することを検討する必要がある。

特に、乗合バス事業の規制緩和の実施により、「内部補助」(黒字路線の利益で赤字路線を支えること)の考え方が放棄されたため、民営コストでも赤字となる路線の維持方策として、その財政負担のあり方を検討する必要が急がれる。

(2) 事業改善に向けての「3つの取組の柱」と「2つの事業推進方策」

- ・市バス・地下鉄事業の再生を図るための取組の方向性については、抜本的な見直しの視点を踏まえ、次の図のとおり、「3つの取組の柱」と「2つの事業推進方策」とに集約している。

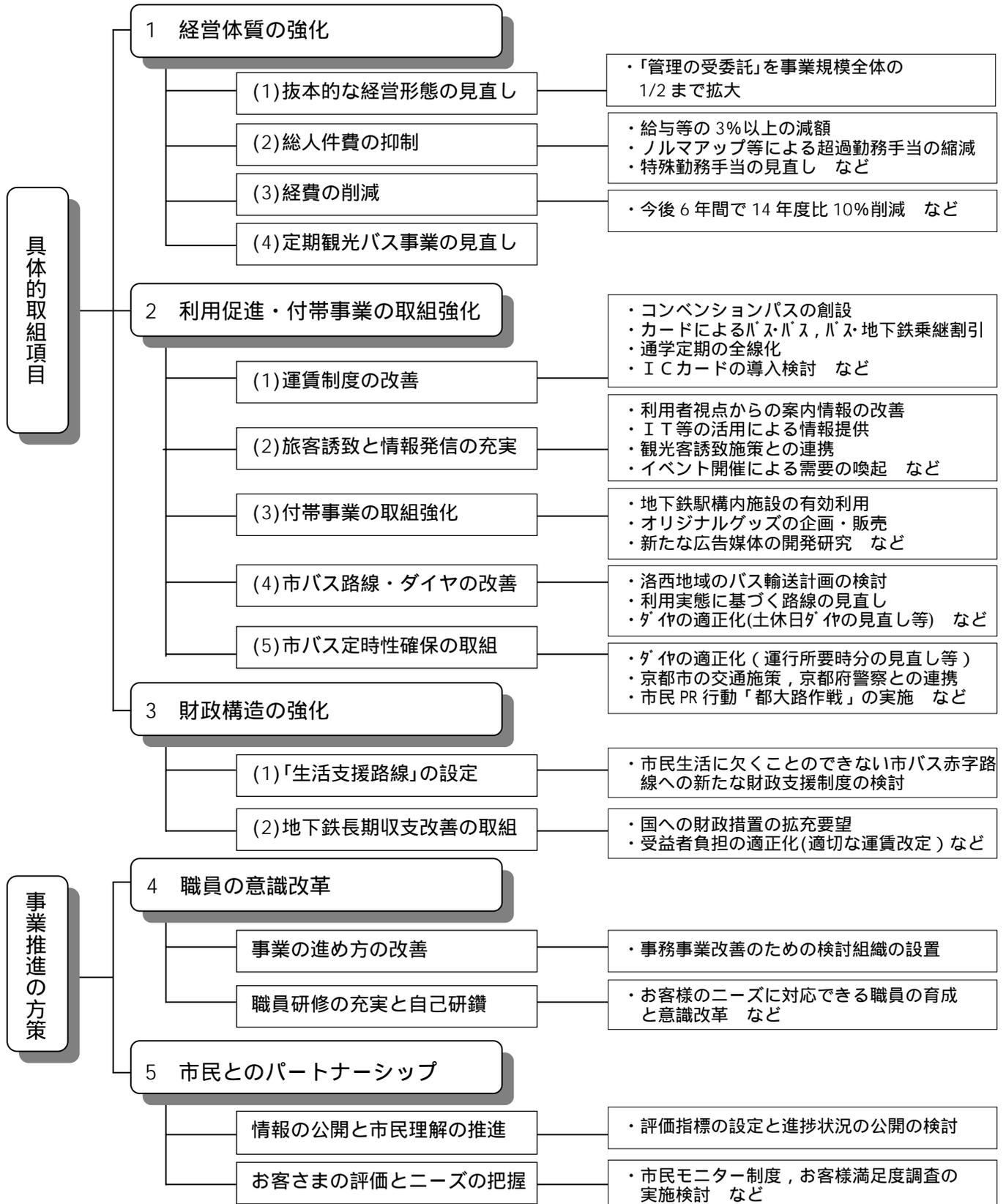
< 「ルネッサンスプラン」における「3つの取組の柱」と「2つの事業推進方策」 >



## 2 具体的な取組項目

- ・具体的な取組内容については、事業改善の取組の方向性に従い、3つの取組の柱と2つの進め方を踏まえて、各事業の課題に基づく固有の取組を加え、次のような構成で進めることとしている。

### < 具体的な取組項目と事業推進の体系図 >



## (1) 経営体質の強化

### ア コスト削減のための抜本的な経営形態の見直し - 「管理の受委託」の拡大

#### (ア) 経営形態の見直しの3パターンと評価

- ・規制緩和に伴う競争時代における公営バス事業の選択肢としては、「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」平成12年12月 公営交通事業協議会 自治省による委託研究 によると、3つに分類されている。それらを踏まえた交通局としての評価は、それぞれ次のとおりである。

##### 直営（合理化）

- (評価)：・労働慣行上、現行労働者の賃金や労働条件を大幅に変更するには、「退職 再雇用」など一旦雇用関係を清算する手法をとる必要があるが、地方公営企業職員において実施することは難しく、十分な競争力を確保できる合理化を極短期間で実施することは困難である。
- ・嘱託の拡大や子会社経営方式も考えられるが、他事業者との競争による経営上のリスクは依然として無くならず、雇用という点では、経営上の危険を抱え込むものである。
  - ・一方、市バス事業者としての判断によるが、公的な負担の仕組みを得て、市議会等の監視の下、不採算路線の維持が可能である。

##### 民間委譲（撤退）

- (評価)：・民営バスとの競合状況と引き受けるべき民間企業の存在とを考え合わせなければならない。さらに、運賃制度を含めてネットワークとして利便性の確保が課題である。
- ・不採算路線については、維持されるどうかかわからない。

##### 管理の受委託（合理化と委託）

- (評価)：・ と とのそれぞれの問題点を補う手法であり、利用者利便を損なうことの少ない方法といえる。
- ・サービス水準の維持が可能であるが、適正水準の運行コスト等を担保する方策が課題である。
  - ・市バス事業者としての判断によるが、不採算路線の維持が可能である。

#### (イ) 横大路における「管理の受委託」の評価

- ・横大路営業所の「管理の受委託」は、平成12年3月及び平成13年3月の2カ年で行うという段階方式で実施し、実施後、1~2年が経過している。
- ・財政的な効果としては、直営の場合と比較して約7億の削減効果があり、人件費相当額については、委託報酬を加えても、35%程度の削減となっている。
- ・特に安全面でも、接遇面でも問題はなく、運営上の問題は発生していない。

#### (ウ) 具体的な取組

- ・前項(ア)、(イ)を踏まえると、利用者利便を損なうことなく、市バス事業の責務

を果たしていくためには、本市が路線、運賃等の決定に責任を負いながら、民営並の低コストでの運営が可能な「管理の受委託」の拡大が適当な方法と考えられる。

- ・平成 14 年度から平成 20 年度までの 7 カ年で、「管理の受委託」を事業規模全体の 2 分の 1 まで拡大する。
- ・平成 14 年度中に南部 3 系統（78，84，南 5）を，平成 16 年度には洛西営業所を委託する。
- ・なお，平成 17 年度以降のスケジュール等については，平成 15 年中に結論を出す。

年 度	対 象
14 年度	・ 南部 3 系統（78，84，南 5）
15 年度	
16 年度	・ 洛西営業所
17 年度	
18 年度	} ・ 15 年中に結論
19 年度	
20 年度	

## イ 総人件費の抑制

### (ア) 課題と見直しの視点

- ・バス事業については、労働集約型の事業であるため、全国的な平均値を見ても、人件費が支出の約 7 割を占めている状況である。従って、支出の抑制を図る際には、人件費の削減は避けて通ることのできない課題である。
- ・一方、地下鉄事業においては、資本費負担が巨額なため、人件費の負担比率は相対的に低いものの、「上下分離」による運営の議論があるなど、運営の効率化は、バス事業と共通する切実な課題である。
- ・また、この規制緩和時代において、交通局が今後とも市バス・地下鉄のネットワークを維持し、公営交通事業者として、市民の足を守り続けるという使命を果たし続けるためには、人件費、あるいは給与・勤務制度においても市民の理解を得ることが重要である。
- ・こうした観点から、従来、職員数を抑制するために命じてきた時間外勤務について、ノルマアップにより縮減するとともに、特殊勤務手当についても、今日的に支給根拠を厳しく再点検する中で見直すこと等により、総人件費の抑制を図る。

### (イ) 具体的な取組

#### 給与の 3% 以上の減額

- ・平成 15 年度の 1 年間、給料，調整手当，期末手当について，3% 以上の減額を実施するほか，平成 15 年度から平成 20 年度までの健全化期間中，管理職手当を職制に応じて 60% から 100% 減額する。

#### 特殊勤務手当の廃止を中心とした見直し

- ・特殊勤務手当については，市民の信頼を得るという観点から，今日的に支給の根拠を厳しく再点検する中で，抜本的な見直しを行う。

- ・早朝深夜乗務手当，多区間手当，定期観光手当，精勤手当等については，今日的に特殊性が低下したこと，若しくは，その特殊性については本給で評価済みであること等から，廃止する。
- ・隔日勤務手当，仮泊手当，中休休業勤務手当については，他都市や民間においても同様の手当を設定しているように，その特殊性は認めるものの，財政状況等を踏まえ，単価の引き下げを行う。

#### 休日勤務手当の解消

- ・平成 15 年度から平成 20 年度までの間，職種間の労働時間差を補償している休日勤務手当については，ノルマアップを行うことにより解消する。

#### 超過勤務手当の縮減

- ・平成 15 年 4 月 1 日から，1 勤務当たり 20 分（隔日勤務，仮泊勤務の場合は 40 分）に相当する超過勤務手当を，個々の業務量を落とすことなく，ノルマアップにより縮減する。

#### 非常勤嘱託員の報酬引き下げ

- ・平成 15 年 4 月 1 日付けで，非常勤嘱託員の報酬月額を，一律 5%引き下げる。

#### 職員数の推移

- ・職員数（期首人員）については，「管理の受委託」の拡大及びノルマアップ等により，今後，次のとおりとなる。

#### <バス事業>

（単位：人）

年 度	14	15	16	17	18	19	20	21
プラン実施前	1,204	1,121	1,058	1,041	997	937	929	850
プラン実施後		1,022	942	907	843	748	687	581
対プラン 実施前差引		99	116	134	154	189	242	269
対14年度 差 引		182	262	297	361	456	517	623

#### <地下鉄事業>

（単位：人）

年 度	14	15	16	17	18	19	20	21
プラン実施前	601	593	600	599	598	606	599	597
プラン実施後		586	572	562	561	552	545	543
対プラン 実施前差引		7	28	37	37	54	54	54
対14年度 差 引		15	29	39	40	49	56	58

## ウ 経費の削減

### (ア) 課題と見直しの視点

- ・ 経済性の発揮とは、能率的かつ合理的な業務運営を行い、最小の経費で最良のサービスを提供することである。この意味から、「経営健全化プログラム 21」において、既に事務事業に見直しなどで一定の成果をあげており、引き続き、より一層の取組の強化を図っていく。
- ・ 特に、市バス・地下鉄両事業の連携の下、交通事業全体を通じた最終的な削減目標の設定と、一段と厳しい予算枠の設定を行うとともに、今後の経費の削減に当たっては、重点的に取り組むべき事務事業について執行管理までも視野に入れ、プラン(計画)・ドゥ(実施)・チェック(評価)・アクション(改善)の観点から各部門の自主的な取組を強化することとし、事業の根幹に関わる経費も例外なく全面的な点検を行う。また、全職員から事務事業の見直しの提案を募集するなど、各関係部門でのコスト削減意識の徹底に向けた取組も行う。さらに、今後とも、マニュアルの作成等による事務事業の効率化に基づき、事務の機械化などの情報化を推進するとともに、既定委託業務の内容等の点検・見直しを徹底する中で、外注化等の更なる効率化に努めていく。

#### (事務事業の見直しの視点)

- 予算編成時における事務事業の再点検の強化
- 前年度からの予算枠を前提とせず、実績等を元にした既定事業の再点検
- 国補助制度の活用等財源の確保
- 事業計画時及び実施時における点検と経費の節減
- 執行管理体制の強化
- 市民モニター意見の活用や地域住民との懇談会によるニーズの把握、職員提案制度の活用等、局内外の英知の活用

### (イ) 経費の削減目標

- ・ 平成 15 年度からの 6 年間で、毎年度削減額を増加させつつ、平成 20 年度には対 14 年度比で約 1 割となる額を削減する。これにより、平成 20 年度の削減額は、市バス事業で 366 百万円、地下鉄事業で 542 百万円となる。

### (ウ) 具体的な取組(例示)

- 民営事業者や他都市との比較検討により、バス・地下鉄を通じた交通事業の基幹である修繕費や検査・点検経費、燃料油脂費等を節減・見直し
- 外郭団体委託業務等の効率化と見直し
- 資料等のリスト化と共通化による書籍類等購入の効率化
- 被服等貸与品の見直し
- 競争原理の導入による経費の縮減や発注仕様の統一化による価格の適正化
- タクシー備車の見直しと更なる旅費の見直し
- 海外視察の凍結延長
- コピー使用の見直しなど京都市役所エコオフィスプランに基づく経費削減

## エ 定期観光バス事業の見直し

### (ア) 課題と見直しの視点

- ・定期観光バス事業については、戦後、昭和 24 年から京阪バスが事業を実施していたが、昭和 30 年からは、京阪バスを主体としながら、京都市との共同運行の形態で運営を行っている。
- ・ご利用状況については、この間、観光客のニーズが多様化し、規格化された定期観光コースの利用が減少するとともに、リピーターなど自由に市内を周遊する形態の観光スタイルが増加する傾向にある。このような中で、交通局の運営部分では、年間 6 千万円程度の赤字が発生するに至っている。
- ・一方、京都市では、観光は 21 世紀の基幹産業であると位置付け、「5000 万人観光都市・京都」の実現に向けて取り組んでおり、公共交通は、安全快適に観光できるもてなしの環境としてその役割が期待されている。
- ・これらの状況を踏まえ、公営交通事業者として、お客様ニーズを踏まえた観光振興支援の方策を明確にする中で、定期観光事業の運営方法の見直しを行う必要がある。

### (イ) 具体的な取組

#### 定期観光バス事業の運営方法の見直し

- ・事業からの撤退を含めた抜本的な見直しを行う。

#### 観光振興の観点からの交通事業としての取組強化策の検討

- ・交通事業が観光客にとっての「もてなし」の環境であるとの視点から、交通局の輸送サービス全般についての点検を行い、具体的な取組強化策を策定する。

## (2) 利用促進・付帯事業の取組強化

### ア ネットワークを活かした、分かりやすく、より公平な運賃制度への改善

#### (ア) 運賃制度の課題と見直しの視点

- ・運賃制度をめぐる主な課題は、乗継運賃制度の改善と運賃制定形態が異なることによる格差の是正にある。
- ・乗継運賃制度については、その利便性を向上させることが課題であり、運賃の設定と、適用方法の 2 つの側面からの検討が必要である。
- ・また、市バスの運賃制定形態については、従来国の行政指導の中で、均一制度を基本としつつも、周辺部においては対キロ区間制及び特殊区間制などが適用されてきた。これは、周辺部においては、民営事業者の運賃制度と同様の内容とするためのものであり、定期券の設定を含め、様々な点で均一区間適用地域とそれ以外の地域とでの格差が生じている。これまでの事業者間の経過を踏まえながらも、改善を図ることが課題である。
- ・これらの課題の解決も含めて、運賃制度の見直しに当たっての視点としては、次のようなものであると考えている。

市バス・地下鉄のネットワークを最大限活用できるもの  
利用者に分かりやすく，公平なもの  
全体としての採算性の向上につながるもの  
新たな需要を喚起できるもの

・なお，路線・ダイヤについては，平成 14 年秋実施予定の「交通調査」結果等を踏まえ，平成 16 年春に見直す予定としている。については，それらの見直しに併せた運賃制度の検討が必要であると考えている。

(1) 具体的な取組（今年度実施済みのものを含む。）

民営鉄道事業者との企画乗車券の設定

(目的)・新規需要の喚起（近郊からの入洛客の確保）

(概要)・京都観光一日乗車券の企画券への組み込み

・磁気カードによる実施（地下鉄有人改札利用等による制約の排除）

< 新規商品 >

JR 西日本「京のみやこ巡り洛中きっぷ」(14.3.21～12.1)

京阪電鉄「京都花まる 1day チケット」(14.3.21～5.31，秋予定)

近鉄「京めぐりカード」(14.3.21～12.1)

< 既存のもの >

JR 東海「京の遊々きっぷ」(通年設定)

阪急電鉄「いい古都チケット」(3.21～5.31，秋も設定)

(神戸電鉄・山陽電鉄等との拡大版もあり)

コンベンションパスの創設（平成 14 年 9 月実施予定）

(目的)・コンベンション誘致（コンベンション参加者の誘致・確保）

・新規需要喚起（会議での移動，アフターコンベンション等）

(概要)・有効期間内複数日利用可能な磁気乗車券カード

・市バス・地下鉄，地下鉄のみの 2 券種を設定

・運賃の営業政策的な割引設定

カード乗車券によるバス・バス，バス・地下鉄割引（平成 15 年度実施予定）

(目的)・乗継利便性の向上

(概要)・現行割引制度を既存のカード乗車券（スルッと KANSAI カード・トラフィカ京カード）で実現できるように，システムを改善する。

通学定期の全線化（平成 15 年度実施予定）

(目的)・通学利用者のニーズへの対応，利便性の向上

(概要)・通学定期券の設定において，経路・系統指定を廃止し，利用範囲の拡大を図るため，全線化する。

環境定期券制度の平日への拡大

(目的)・通勤定期券の利便性の向上

(概要)・市バス通勤定期券において，現行，土曜・休日等に利用可能な環境定期券制度（家族 100 円，本人範囲外 100 円）を平日に拡大する。

エルダーチケットの設定（平成 15 年度以降）

（目的）・65 歳～70 歳未満の高齢者（前期）を対象とした定期券の設定

・高齢者の社会活動参加の支援，新規需要の喚起

（概要）・市バス・地下鉄全線定期券を別途一定の割引で設定する。

IC カードの導入検討（平成 17 年度以降）

（目的）・IT 活用による利便性の向上

（方向性）・IC カードにより実施することが可能となる新たなサービスの提供を検討する。

・利用実績に応じた割引など，ポストペイの仕組みの中で可能な方策を検討する。

・他の交通機関，商業施設との新たな連携を図るためのインフラとしての整備を検討する。

## イ 利用促進に向けた分かりやすい情報発信と旅客誘致

### (ア) 課題と見直しの視点

- ・お客様の増加を図るための独自の取組を強化する必要がある。お客様増対策としては，下図のとおり，従来から輸送サービスの向上の取組を前提としつつ，情報提供の強化，独自の販売促進及び市バス・地下鉄ファンの醸成などを行ってきており，引き続き，それらの視点からの着実な取組を行う。
- ・今回，特に強化すべき点としては，現在の輸送サービスを前提として，それを十分に活用していくため，「利用しやすくするための情報提供」や「利用しなくなる情報提供」など，きめ細やかな情報発信を行うことであり，さらに，新たなお客様を誘致する取組を強化することである。

### (イ) 具体的な取組

「ポケット・バスロケ」の機能アップ（平成 14 年 5 月から実施）

（目的）・バス利用を有効に行うための情報提供の方法改善

（概要）・市バス接近情報のメールサービス

・予め時間設定した市バスの接近情報をメールで通知(複数系統も可)

「利用者視点からの分かりやすい案内」への調査検討

（目的）・だれもが利用しやすい案内情報への改善

（概要）・バス車両，停留所，バスターミナルなどにおける情報の十分度調査

・案内サイン等への専門家，一般市民の意見の反映

・系統ごとの行き先の視認性を向上させるための工夫

バスロケーションシステムの増設（平成 13 年度から実施中）

（目的）・バス待ちのお客様へのバス接近情報の提供による不安感の解消

（概要）・平成 13 年度～17 年度にかけて 5 ヶ年で 40 基を設置

交通局ホームページの充実

（目的）・インターネット活用の広がりを踏まえた情報提供

（概要）・情報提供内容の充実及び迅速な情報の提供

- イベント「市バス・地下鉄お客様感謝デー」の開催（平成 14 年 9 月 28 日）
- （目的）・市営交通開業 90 周年記念に併せた交通局事業の P R ・理解促進
  - ・イベント開催による需要の喚起
  - （概要）・主催　：労働組合，京都市交通局
  - ・内容　：会場でのイベント，PR（市役所前広場，ゼスト御池広場），スタンプラリー，100 円循環バスと連携したイベント等

#### 観光客誘致施策との連携

- ・「公共交通機関でおこしやす・京都市協議会」における取組との連携
- （目的）・公共交通機関を利用した観光の促進
- （概要）・「公的輸送機関利用促進キャンペーン」への参加
- （4 月，10 月実施）
- ・主要駅等での街頭 PR（観光用乗車券等の案内チラシ等の配布）
- ・「京都観光推進協議会」における取組との連携
- （目的）・修学旅行生の誘致
- （概要）・学校説明訪問の実施（夏，秋等での実施）

#### 京都市の交通施策との連携

- ・「京都市交通バリアフリー推進連絡会議」の取組との連携（平成 14 年～）
- （目的）・交通バリアフリー法に基づく，重点的な取組の推進
- （概要）・地下鉄山科駅の改善（平成 14 年度～）
- ・地下鉄四条駅の改善（平成 16 年度～）
- ・地下鉄京都駅の改善（平成 16 年度～）

### ウ 付帯事業の取組強化

#### (ア) 課題と見直しの視点

- ・増収対策としては，運賃収入以外には，広告収入及び施設等の有効利用によるものが主たるものとなっている。しかしながら，景気の低迷が続く中で，広告収入が減少しており，新たな有効利用に向けての企業側の意欲も減退している。
- ・このような中で，増収を図ることが極めて厳しい状況にあるが，新たな展開に向けた取組の強化が求められている。

#### (イ) 具体的な取組

##### 地下鉄駅構内施設の有効利用

- （目的）・駅の利便性に着目して新たな増収を図る。
- （概要）・コンビニなど，従来の売店とは異なる業態の事業を実施する。

##### オリジナルグッズの企画・販売

- （目的）・市バス・地下鉄ファンの醸成及び販売に伴う増収
- （概要）・「スルッと KANSAI」における商品企画と連携した，新たなオリジナルグッズの作成・販売

### 新たな広告媒体の開発研究

(目的)・景気が低迷している中での、新規広告商品の開発

(概要)・新たに広告媒体となりうるものの開発研究

(例えば、広告カード)

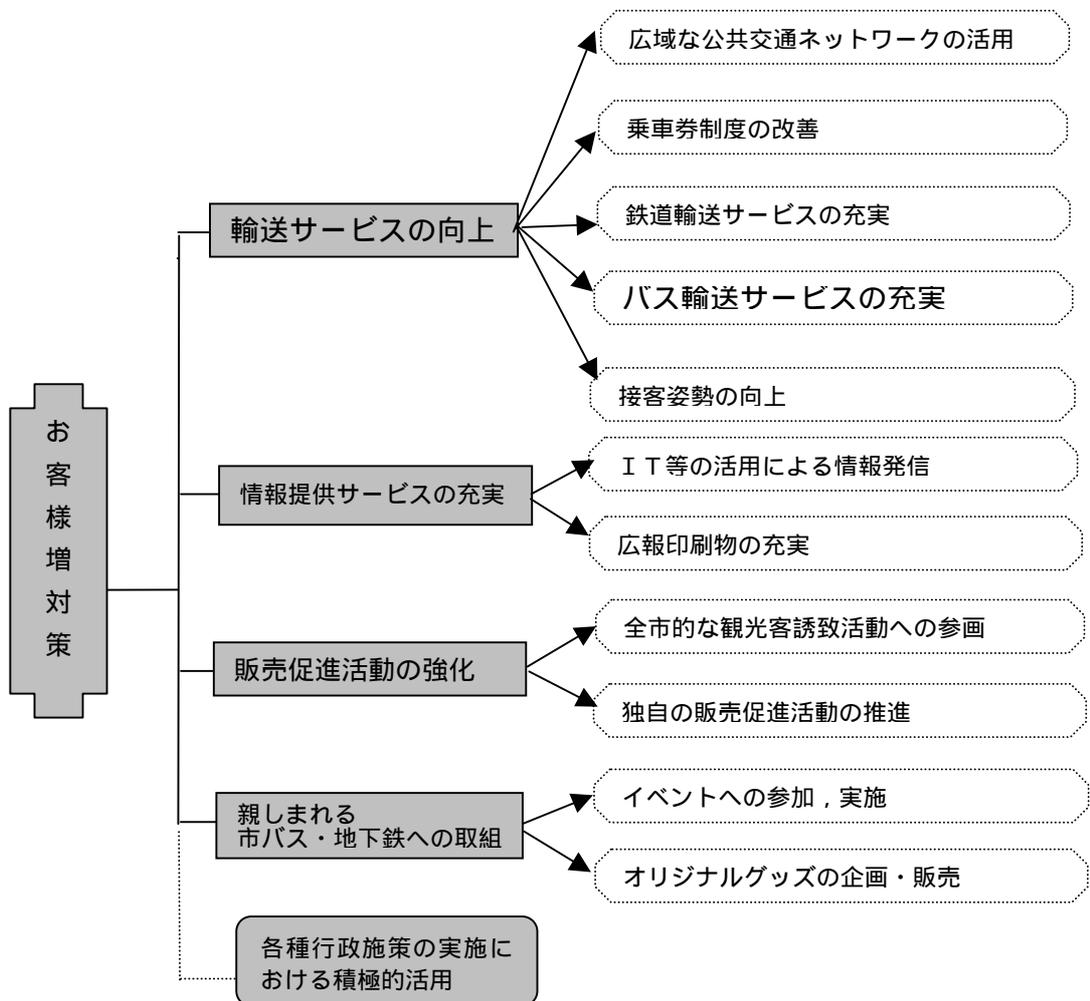
### 広告制度のあり方の検討

(目的)・景気低迷を踏まえた中での広告主の確保

(概要)・広告料及び手数料等の検討

・一定のルールの中での安価な価格設定での行政広告の実施検討

## <お客様増対策の4つの柱と主な取組項目>



## エ 市バスのネットワークの維持と路線・ダイヤの改善

### (ア) 課題と見直しの視点

- ・路線編成については、分かりやすさと利便性及び効率的な運営の観点から、少系統多便型が志向されてきた。
- ・しかしながら、少系統多便型には、乗換頻度の増加を伴うことから、乗継運賃制度及び乗換施設（停留所の施設や設置場所など）の改善が課題となっている。また、市民アンケートでは、市民の乗換に対する心理的な抵抗感が示されており、利用者の理解をえることも課題である。
- ・また、系統及び運行回数を含む輸送規模については、従来、旅客の減少に見合うように縮減させて適正化を図ってきた。しかしながら、既に運行頻度の点で輸送サービスとして限界点に近づきつつあるとの認識をしており、利用実態に見合う見直しは行いつつ、今後は、基本的にネットワークとしての現行の輸送規模を維持していくこととする。
- ・さらに、ダイヤの設定については、利用者の減少に見合うように適正化してきているため、系統によっては、輸送頻度の点で利便性が低下しているという問題もあり、運行頻度に関する考え方の整理が必要である。また、地下鉄及び鉄道との接続を考えた設定が重要である。
- ・加えて、日ごと運行所要時分に大幅なバラツキが生じる区間があることから、ダイヤ設定を困難なものとしており、走行環境の改善が大きな課題である。

### (イ) 具体的な取組

京大桂キャンパス開設及び阪急新駅設置に併せた洛西地域における系統の見直し・検討（平成 15 年 3 月以降）

- （目的）・学術・研究開発拠点の整備に対する支援・新規需要への対応  
・都市機能拠点の整備に対する支援・新規需要への対応
- （概要）・鉄道駅との接続路線の新設  
・阪急新駅への接続

路線の全般的な見直し（平成 16 年 3 月実施）

- （目的）・市バス全数利用実態調査に基づく路線の見直し  
・交通環境・人口動態の変化への対応  
（JR 円町駅の影響，都心人口の増加，週休二日制の浸透）
- （概要）・利用実態に基づく路線の見直し

利用動向を踏まえたダイヤの適正化

- （目的）・社会生活の変化に応じたダイヤ区分の設定の見直し
- （概要）・ダイヤ区分（平日・土曜学休・休日）の見直し  
・鉄道等との連絡

地下鉄東西線延伸開通に伴う系統の見直し・検討（平成 19 年度）

- （目的）・地下鉄東西線二条～天神川間の開通に併せたバス系統のあり方の見直し
- （概要）・京福電鉄嵐山線との結節及び駅前広場等の整備を踏まえた検討

#### 少系統多便型路線の現実化策に関する個別検討調査

- ・乗換施設の改善については、都市構造上の問題でもあることから、具体的な実施可能性を個別に検討し、現実的な方向性について調査を進める。
- ・また、実施モデルを想定し、運賃負担及び乗換の発生などを前提としつつ、利用者意向調査などで利用者の利用可能性を含めた検証などを行う。

### オ 市バスの定時性確保の取組

#### (ア) 課題と見直しの視点

- ・公共交通の利用促進のためには、「定時性の確保」が最重要の課題であり、バス輸送に対する信頼性に関わる問題であるとともに、事業者の努力のみでは実現が困難な課題の一つであると考えており、現在行っている下図のような取組を、より一層充実していく必要がある。
- ・定時性を確保するためには、路線設定やダイヤ設定の工夫とともに、走行環境の改善が必要であり、規制の強化と市民の理解が不可欠である。
- ・また、定時性確保のためには、京都市はいうまでもなく、京都府警や京都運輸支局などとの緊密な連携を図っていく必要がある。特に、公共交通機関への各種の誘導策などの取組については、要望するだけでなく、事業者としてできる限りのことを協力していく。
- ・さらに、今後は、TDM 施策など、総合的な交通需要の調整の中で、定時性を確保し、利用促進を図っていくことも重要な取組になると考えている。

#### (イ) 具体的な取組

定時性確保のためのダイヤの適正化（平成 12 年度末から一部実施継続中）

（目的）・現状把握に基づく計画的な適正化の取組

（概要）・折待時分の導入・運行所要時分の見直し

・区間別所要時分の把握手法の検討

京都市の交通施策との連携

- ・「嵐山交通対策研究会」における取組への参加（平成 14 年 11 月頃）

（目的）・観光地における公共交通を優先した交通施策の促進

（概要）・詳細は同研究会で検討中

- ・「「歩くまち・京都」交通まちづくりプラン」（京都市 TDM 施策総合計画）に基づく取組との連携（平成 15 年度～）

（目的）・TDM 施策と連携した公共交通利用促進

（概要）・計画策定中

京都府警察との連携

- ・「市バス連絡会議」等における協議による取組の緊密化

（目的）・走行環境改善に向けての意見情報交換

（概要）・違法駐停車取締り強化や路線上の安全対策に関する協議・要望

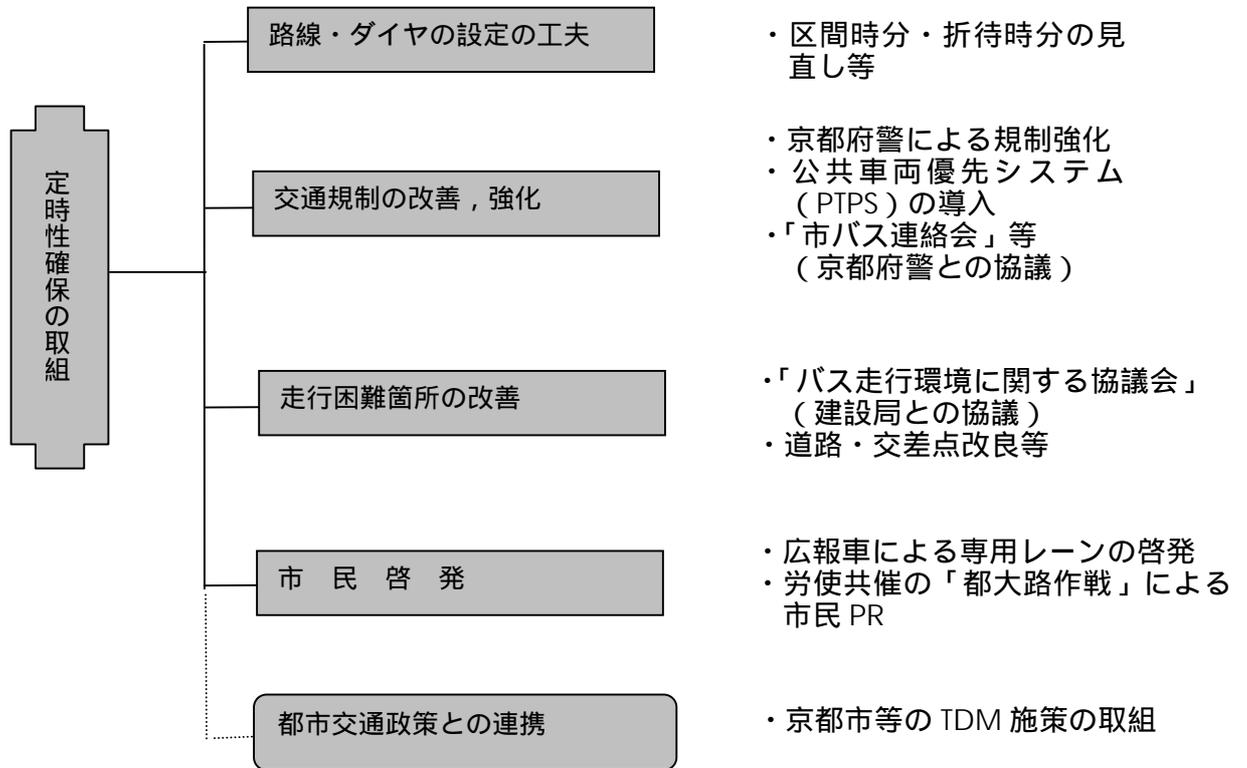
走行環境改善のための市民 PR 行動「都大路作戦」の実施（毎年 春・秋）

（目的）・走行環境改善・バス等専用レーンの確保のための市民 PR

（概要）・京都交通労働組合が「市民アンケート」等に基づき、先駆的に提案して労使で取り組んできた事業

- ・ 走行環境改善，バス等専用レーンの啓発
- ・ 公共交通利用促進のための啓発（環境，都心の活性化などから）
- ・ お客様への市バス・地下鉄利用案内

< 定時性確保のための主な取組 >



(3) 財政構造の強化

ア 市バス路線における「生活支援路線」の設定

(ア) 課題と見直しの視点

- ・ 利用が少なく，採算性が低い，市民生活の一定の水準を保障するためには必要である市バス路線が存在しているので，「規制緩和」の実施に対応した維持方策が課題となっている。
- ・ 行政による支援を行う場合は，支援額が適正なものとなるように，制度の透明性及び公平性を確保する必要がある。

(イ) 具体的な取組

暫定的な措置の実施（平成16年度以降）

（目的）・ 市民生活を支援するための路線の維持

（概要）・ 暫定的な一般会計からの財政支援

新たな「生活支援路線」の維持財政支援システムの創設に向けての検討

（目的）・ 市民生活を支援するための路線の維持

(概要)・「生活支援路線」の維持に係るシステムの創設検討

- ・対象路線のサービス水準の設定  
(ダイヤ, 輸送規模, 輸送機関種別)
- ・費用負担のあり方(公的負担・地元負担)
- ・過疎地域(現行で公共交通空白となっている地域)での対応
- ・地元等関係者との検討組織の設置

イ 地下鉄事業の長期収支改善に向けて実施すべき取組

(ア) 課題と見直しの視点

- ・地下鉄の建設に当たっては, 巨額の建設費を要するため, 開業後, 減価償却費や支払利息といった, いわゆる資本費の負担が大きく, 収支の均衡のためには, お客様の伸びと定着, 周期的な運賃改定を基本要素としている。
- ・このため, 概ね, 30年程度という長期的な期間の中で収支を償うことが想定されており, これらの事業の特性を踏まえた対応が必要である。

(イ) 具体的な取組

- 受益者負担の適正化(適切な運賃改定)
- 資本費負担緩和分企業債の適正な活用
- 建設費等の適正執行と工事費の縮減
- 沿線の活性化等によるお客様の増加策
- 東西線線路使用料の見直し
- 国への財政措置の拡充要望(起債制度の弾力化や会計制度の見直し等)

(4) 市場を指向した活力ある企業風土づくりと職員の意識改革

(ア) 課題と視点

- ・事業は, 一般的には, 計画, 実施, 評価の一連のサイクルによって行われるのが通例であり, そのことにより, より効率的な事業展開が可能となるといえる。しかしながら, 評価し, その結果を次の事業の実施に向けた計画の改善に結び付けていくためには, いくつかの課題があり, 十分には行われていないのが現状である。一つには, 評価の前提として, 事業の目的が個別施策のレベルで目標等として明確化されていることであり, 2つ目には, 評価に当たって広範な視点からの分析ができるかである。
- ・特に, 公営交通事業は, 市場原理の中での事業の活性化が求められており, 市場(お客様)の評価とニーズをいかに把握するかが重要である。
- ・さらに, これらお客様のニーズを把握し, それを事業に反映させるためには, お客様のニーズに能動的に対応できる職員の育成とその意識改革が必要であり, 加えて, 組織としての企業風土づくりが重要である。

(イ) 具体的な取組

事業のマネジメントサイクルの有効な実施に向けての検討

(目的)・事業運営の効率化の前提条件を整える。

(概要)・「総点検プロジェクト」を発展的に再編成し, 事務事業の改善のための検討組織を立ち上げる。

- ・各事業運営において「計画」、「実施」、「評価分析」の事業のサイクルをより一層明確化し、有効に運用していくための課題を明らかにする。
- ・本市交通事業の「経営理念」に基づき、各事業毎の施策上の目標、指標作り等を行う。

市場を志向し、柔軟かつ能動的に業務を行うための職員研修の実施

- (目的)・お客様の満足度を高めることへの理解とそのための技法の習得
  - ・「京都市交通局 21 世紀ひとづくりビジョン」に基づく人材育成
- (概要)・幹部職員等研修の実施
  - ・職場研修の実施
  - ・能力開発研修の実施
  - ・自己研鑽の奨励と支援

サービス改善のためのプロジェクトチーム作り

- (目的)・所属組織にとらわれないサービス改善の検討
  - ・サービス改善についての職員意識の高揚
- (概要)・交通事業のサービスとして重要なテーマをいくつか絞り、それについて、希望者によるプロジェクトチームをつくり、課題の整理や解決のための提言などを取りまとめる。
  - ・ の組織において、事業改善への反映を図る。

## (5) 市民とのパートナーシップによる事業の推進

### (ア) 課題と視点

- ・ 公営交通事業者として、市民とのパートナーシップを進めていくには、その前提として交通事業の目指している方向と取組状況について市民に説明する責任があるものとする。また、それらの情報提供を通じ、市民と情報を共有することは、事業に対する理解を広げるとともに、市民からの新たな意見等をいただき、市民の事業への参加を促すものとなる。
- ・ 特に、公営交通事業は、市場原理の中での事業の活性化が求められており、市場（お客様）の評価とニーズをいかに把握するかが重要であり、それを事業に反映する仕組み作りが求められている。
- ・ また、昨今、様々な市民活動に関して、各種の NPO が組織されている。交通局事業の展開を考える場合にも、市民及びそれらの組織との連携が有効であり、何らかの対応が必要である。

### (イ) 具体的な取組

評価指標の選定と目標の設定と取組状況の公開に向けての検討

- (目的)・市バス事業の現状と取組状況に対する市民理解の促進
- (概要)・サービス・財政など多面的な角度からの評価指標の設定検討
  - ・計画の進捗状況及び課題の公開方法等の検討
  - ・「事業のマネジメントサイクルの有効な実施に向けての検討」(前項)と併せて進める。

#### 市民モニター制度の実施（平成 15 年度）

（目的）・市民の評価とニーズを把握し，事業運営に反映させる。

（概要）・「市民モニター制度」（平成 13 年度実施）を発展的に再編成する。

- ・平成 13 年度実施状況の総括を踏まえ，運営方法を見直し，特定テーマに基づく意見収集と事業改善のための試行取組まで行う。
- ・事業の評価指標の設定などについても意見の取りまとめを行う。

#### 「お客様総合相談窓口」（仮称）の開設

（目的）・お客様からご意見に統一的に対応できる体制をつくる。

- ・お客様のご意見を分析し，事業改善に生かす。

（概要）・お客様の声を総合的に聞きし，丁寧，親切かつ迅速にお応えする体制を整え，接遇面での向上を図る。

- ・既存の「案内所」，「営業所」での対応や「乗客の声」への対応を含め，お客様のご意見を一元的に把握する仕組みとする。（対応時間・接遇に留意して検討）
- ・お客様の声を分析し，量的及び質的な観点から，問題の所在を明らかにし，事業改善に反映させることができるように庁内体制も整える。
- ・問題リストを作成し，その対応や改善結果等の情報をデータベース化し，再発の防止，問題の発生頻度の把握と予防的な対応などに活用する。

#### 「お客様満足度調査」の実施検討

（目的）・提供しているサービスがお客様にとって満足できるものかを把握し，事業改善に生かすものである。

（概要）・「お客様満足度調査」の組織的な活用方法について検討する。

（事業改善への反映方法，調査の経年的な調査計画等）

- ・調査項目の選定に当たっては，前項 と併せて検討する。

#### 関係 NPO 組織との懇談

（目的）・NPO の様々な活動との連携と交通局事業の改善

（概要）・公共交通に関係する NPO に対するヒアリング等の実施

- ・連携のあり方についての検討

### (6) 長期収支計画

- ・市バス事業では，平成 15 年度から平成 21 年度までの 7 年間で新たに約 163 億円程度の収支の改善を行い，平成 21 年度には経常収支の均衡を図っていく。
- ・地下鉄事業では，平成 15 年度から平成 21 年度までの 7 年間で新たに約 174 億円程度の収支の改善を行い，長期収支については，損益収支における累積赤字解消年次を 1 年間，資金収支における累積赤字の解消年次を 2 年間短縮していく。

<市バス>

<今後の業務量の見通し>

年 度	15	16	17	18	19	20	21
旅客数(千人)	309	304	299	298	298	297	296
在籍車両数(両)	750	750	750	750	750	750	750
走行キロ(千 <sup>3</sup> □)	76.2	73.9	73.9	73.9	73.9	73.9	73.9
期首職員数(人)	1,022	942	907	843	748	687	581

- 注 1 在籍車両は、定期観光を除く。  
 2 職員数は、正規職員のみを示す。

(前提条件)

「管理の受委託」の実施(20年度までに事業規模全体の2分の1まで拡大)  
 新たに赤字路線維持のための一般会計支援を想定(平成16年度以降)  
 給与の削減, 特殊勤務手当・超過勤務手当の見直し等による人件費削減  
 一般経費の総額10%削減(平成20年度までに段階的に実施)

【プラン実施後】

(単位:億円)

年 度	15	16	17	18	19	20	21	計
健全化効果額	19	24	22	20	25	26	27	163
経常損益	12	1	2	8	7	9	4	
累積欠損金	173	165	168	176	184	193	190	
不良債務	154	148	179	190	197	206	202	

【プラン実施前】(再掲)

(単位:億円)

年 度	15	16	17	18	19	20	21
経常損益	31	25	24	28	32	35	23
累積欠損金	173	189	213	243	275	310	335
不良債務	156	174	227	258	290	324	348

<地下鉄>

<今後の業務量の見通し>

年 度	15	16	17	18	19	20	21
旅客数(千人)	307	345	373	372	385	423	423
営業キロ(キロ)	26.4	28.8	28.8	28.8	31.2	31.2	31.2
期首職員数(人)	586	572	562	561	552	545	543

- 注 1 旅客数には、渡り分を除く。  
 2 職員数は、正規職員のみを示す。

(前提条件)

平成 16 年度に東西線六地蔵延伸，平成 19 年度に東西線天神川延伸を見込む。  
定期的な運賃改定を見込む。(5 年毎に 12%)

東西線線路使用料の見直し

特例債制度の拡充(特例債元金償還補助金の財務処理の見直しを含む。)

給与の削減，特殊勤務手当・超過勤務手当の見直し等による人件費削減

一般経費の総額 10%削減(平成 20 年度までに段階的に実施)

【プラン実施後】

(単位：億円)

年 度	15	16	17	18	19	20	21	計
健全化効果額	6	10	28	36	41	4	49	174
経常損益	204	168	139	133	133	115	68	
償却前損益	99	70	35	35	26	4	40	
不良債務	283	344	414	510	619	811	962	

【プラン実施前】(再掲)

(単位：億円)

年 度	15	16	17	18	19	20	21
経常損益	210	178	167	169	174	119	117
償却前損益	106	80	72	80	75	15	17
不良債務	251	298	385	505	643	844	953

< 長期収支比較 >

区 分		ルネッサンスプラン実施前	ルネッサンスプラン実施後
損益収支	単年度赤字解消年次	開業後 17 年目(平成 35 年)	開業後 13 年目(平成 31 年)
	累積赤字解消年次	" 36 年目(平成 54 年)	" 35 年目(平成 53 年)
資金収支	単年度赤字解消年次	開業後 21 年目(平成 39 年)	開業後 18 年目(平成 36 年)
	累積赤字解消年次	" 32 年目(平成 50 年)	" 30 年目(平成 48 年)

#### 第 4 今後の進め方

< 審議会からの提言と今後の「実施計画」の策定について >

- ・「ルネッサンスプラン」は，平成 14 年 8 月 27 日に労働組合に提案を行い，平成 14 年 12 月 12 日に大綱妥結し，その妥結内容を踏まえ記載内容を修正することにより，計画を確定するものである。
- ・一方，現在，「京都市交通事業審議会」において「市バス事業の果たすべき役割」や「規制緩和への対応策」について議論されていることから，今後提出される「提言」の主旨を事業に反映させ，着実な具体化を図るため，「ルネッサンスプラン」による経営健全化の取組と連携した「実施計画」を早急に策定するとともに，適切な進行管理に努めることとしている。

< 一般会計からの財政支援について >

- ・市バス事業においては、経営健全化の取組を前提として、バス車両購入のための任意の支援や「経営健全化プログラム 21」の推進に対する支援としての健全化支援を受けており、これらの扱いをどうするかが今後の課題である。
- ・財政支援のあり方については、今回の計画により、将来的に経常収支の均衡が果たせても、次の段階では、不良債務の解消が大きな経営課題になることを認識しておく必要がある。
- ・また、ノンステップバスの導入や低公害化等、ひとと環境にやさしいバスの導入は、緒についたところであり、経常収支が均衡するまでの間は、現行の一般会計の支援フレームが大幅に変更されると、バス車両の更新計画に大きな支障が生じるものである。
- ・したがって、バス車両の全車ノンステップ化や低公害化等に一定の見通しがついた時点で、バス車両購入等の支援を廃止する方向で見直すことを基本として、財政支援のあり方全体を検討していきたい。

おわりに 市民とともに豊かな都市生活を支える市バス・地下鉄を目指して

- ・このプランにおいては、大きな時代の転換点にあって、市バス・地下鉄の果たすべき役割と課題とを示し、財政健全化の観点などから、今後の事業の方向性を示すことができたと考えている。この計画を策定した現時点においても解決すべき課題が残されており、必ずしも将来を楽観できる状況にはないが、市バス・地下鉄の役割に使命感と誇りを持ち、時代の潮流に的確に対応できるよう組織を変革していけば、必ずや将来展望を切り拓くことはできるものであると確信している。
- ・今後、私たちに求められているのは、職員一人一人が、経営理念を自らのものとし、お客様の満足度をいかに高めるかを新たな価値基準とするとともに、市民とのパートナーシップにより事業を進めていけるように、自己変革を遂げていくことであり、自らの未来を自らが築き上げていく気概をもつことである。
- ・また、大局的な見地からいえば、市バス・地下鉄ネットワークによる交通輸送サービスの提供とそれを通じての社会貢献は、今後、目指される「持続可能な社会」の実現や、「歩くまち・京都」をささえる公共交通の充実にとっては、時代が要請するものであり、社会的な使命であるといえるものである。したがって、全ての職員が、ともに汗を流し、活力ある企業風土を醸成していきながら、この計画を確実に実施し、交通事業の再生を図ることは、単に組織が存続していくことにとどまらない、きわめて崇高な事業であることに確信をもちねばならない。
- ・最後に、歴史の転換期におけるこの試練を乗り越えるため、全職員の知恵と努力を結集して、企業の存続のかかったこの危機を「チャンス」に変えるよう、職員のより一層の奮起を促し、本市交通事業の再生に全力で取り組んでいく。