

監査公表第 786 号

地方自治法第 252 条の 41 第 6 項において準用する同法第 252 条の 37 第 5 項の規定により、京都市個別外部監査人新井英植が実施した令和 3 年度個別外部監査の結果に関する報告書の提出がありましたので、同法第 252 条の 41 第 6 項において準用する同法第 252 条の 38 第 3 項の規定により次のとおり公表します。

令和 3 年 12 月 28 日

京都市監査委員

令和3年度

個別外部監査の結果報告書

高速鉄道事業における財務に関する事務の執行
及び事業の管理について

令和3年12月

京都市個別外部監査人

公認会計士 新井 英植

目 次

第1 外部監査の概要	1
1 外部監査の種類	1
2 選定した特定の事件	1
3 特定の事件を選定した理由	1
4 外部監査の対象期間	1
5 外部監査の方法	1
5.1 監査の要点	1
5.2 実施した主な監査手続	2
6 外部監査の実施期間	2
7 個別外部監査人および補助者の資格・氏名	3
7.1 個別外部監査人	3
7.2 個別外部監査人補助者	3
8 利害関係	3
第2 監査対象の概要	4
1 京都市交通局の概要	4
1.1 京都市交通局の概要	4
1.2 沿革	4
1.3 所在地	5
1.4 組織	5
1.5 職員数	6
2 高速鉄道事業の概要	6
2.1 高速鉄道事業の概要	6
2.2 個別外部監査実施に至る経緯	13
2.3 今後の状況変化と計画の策定	19
第3 監査の結果	21
1 経営健全化指標	21
1.1 資金不足比率	21

1.2 累積資金不足額	34
2 収益	47
2.1 地下鉄事業収益の状況	47
2.2 旅客数の状況	60
2.3 乗車券制度の状況	79
2.4 運賃の状況	89
2.5 駅ナカビジネス	97
2.6 広告収入	101
3 費用	104
3.1 過年度の経常費用の推移	104
3.2 人件費	108
3.3 営業経費	115
3.4 営業外費用	123
3.5 ビジョン改訂版における費用推移見込	126
4 設備投資	133
4.1 設備投資の状況	133
4.2 設備投資計画	140
第4 まとめ（監査の総評と意見）	145
1 監査の総評と意見	145
1.1 監査の総評	145
1.2 意見の要約	146

【注】本編に掲載した表について、端数処理の関係で合計が一致しない場合がある。

第1 外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方公共団体の財政の健全化に関する法律第26条第1項の規定に基づく、地方自治法第252条の27第3項に規定する個別外部監査

2 選定した特定の事件

高速鉄道事業における財務に関する事務の執行及び事業の管理について

3 特定の事件を選定した理由

京都市交通局の高速鉄道（地下鉄）事業は、特別会計の令和2年度決算において資金不足比率が経営健全化基準（20%）以上となり、財政の健全化に向けた計画の策定が必要となることとなったが、計画策定にあたって財政健全化法に基づき今回、個別外部監査人による監査を求められた。

このような状況であるので、監査テーマを「高速鉄道事業における財務に関する事務の執行及び事業の管理について」とし、実施することとした。

4 外部監査の対象期間

令和2年4月1日から令和3年3月31日

なお、監査の対象期間は、原則として令和2年度とするが、必要に応じて過年度にも遡及するとともに、令和3年度以降の状況についても言及している。

5 外部監査の方法

5.1 監査の要点

① 事業全体について

- ・経営ビジョン（改訂版）案の内容の検討と提言
- ・資金不足比率の分析と検討
- ・設備投資の分析と検討

② 事業収益について

- ・運輸収益の分析と検討
- ・運賃の内容の検討
- ・乗客の分析と検討
- ・駅ナカビジネスの分析と検討
- ・広告収入の分析と検討

③ 事業費用について

- ・費用項目の分析と検討
- ・人員および人件費の分析と検討
- ・業務委託の分析と検討
- ・その他経費の分析と検討

5.2 実施した主な監査手続

① 監査関係資料の収集・閲覧・分析

- ・担当部署からの資料および自ら収集した資料の閲覧・分析

② 担当部署への質問・ヒアリング

- ・担当部署への質問書の提出と回答の回収
- ・担当部署へのヒアリング

③ 現場視察

- ・現場の視察

6 外部監査の実施期間

令和3年10月1日から令和3年12月23日

7 個別外部監査人および補助者の資格・氏名

7.1 個別外部監査人

公認会計士 新井 英植

7.2 個別外部監査人補助者

公認会計士・税理士 四方 浩人

公認会計士 松原 広幸

税理士 松本 慎太郎

公認会計士 荒木 聡

8 利害関係

京都市と個別外部監査人ならびに個別外部監査人補助者との間には、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第2 監査対象の概要

1 京都市交通局の概要

1.1 京都市交通局の概要

京都市交通局（以下「交通局」という。）は、京都市内およびその周辺地域において自動車運送事業（市バス）および高速鉄道事業（地下鉄）をおこなっている。

京都市の交通事業は、明治45年6月に市営電車の営業（7.7キロメートル）を開始したことに始まる。

現在の交通事業は、市域を東西南北に貫く交通の大動脈である地下鉄と、市内にきめ細かに張り巡らせた市バス路線とのネットワークにより、安心・安全で市民の皆様の生活に欠くことのできない身近な公共交通機関となっている。また、京都を訪れる人々の便利な交通手段として多く利用されている。

市バスおよび地下鉄は、京都市の重要政策である「歩くまち・京都」を牽引する公共交通機関として、重要な役割を担っている。

1.2 沿革

明治28(1895)年2月	京都電気鐵道株式会社が東洞院塩小路下ル(七条停車場)～伏見下油掛間で日本初の市街路面電車の運行を開始
明治45(1912)年6月	市電の運行を開始（烏丸線，千本・大宮線，四条線，丸太町線）
大正7(1918)年7月	市が京都電気鐵道株式会社を買収
昭和3(1928)年5月	市バスの運行を開始(出町柳～植物園間)
昭和7(1932)年4月	トロリーバスの運行を開始(四条大宮～西大路四条間)
昭和27(1952)年10月	地方公営企業法の施行に伴い、公営企業として発足
昭和44(1969)年9月	トロリーバスの営業を廃止
昭和53(1978)年9月	市電を全線廃止

昭和 56(1981)年 5 月	地下鉄烏丸線 北大路～京都間開業
平成 9(1997)年 6 月	地下鉄烏丸線 国際会館～北山間開通により現在の全区間が開通
平成 9(1997)年 10 月	地下鉄東西線 二条～醍醐間開業
平成 20(2008)年 1 月	地下鉄東西線 二条～太秦天神川間開通により現在の全区間が開通

1.3 所在地

京都市交通局

〒616-8104 京都市右京区太秦下刑部町 12 番地

1.4 組織

公営企業管理者 (交通局長)			
次長			
企画総務部	営業推進室	自動車部	高速鉄道部
<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務課 ・ 職員課 ・ 財務課 ・ 研修所 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業課 ・ 運輸課 ・ 技術課 ・ 自動車整備工場 ・ 西賀茂営業所 ・ 烏丸営業所 ・ 九条営業所 ・ 梅津営業所 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業課 ・ 運輸課 ・ 技術監理課 ・ 高速車両課 ・ 電気課 ・ 烏丸線運輸事務所 ・ 東西線運輸事務所 ・ 車両工場

* 令和2年4月1日現在

1.5 職員数

事業別人員表（令和2年4月1日現在）

（単位 人）

区分	自動車運送事業	高速鉄道事業	合計
公営企業管理者	1	-	1
局長級	0	1	1
部長級	4	4	8
課長級	19	15	34
課長補佐級	12	9	21
係長級	43	49	92
主任・係員	198	411	609
運転士	885	166	1,051
車掌	0	27	27
合計	1,162	682	1,844

* 職員数は正規職員、再任用職員および会計年度任用職員の人数

2 高速鉄道事業の概要

2.1 高速鉄道事業の概要

京都市高速鉄道事業（以下「地下鉄事業」という。）は、京都市交通の基幹となる輸送手段として、昭和56年5月に烏丸線を北大路・京都間で開業した。その後、順次路線を延伸し、平成9年10月に東西線を開業、平成20年1月の東西線二条・太秦天神川間の延伸により、今日の広域的な鉄道ネットワークを形成した。

一方で、地下鉄事業は、建設費が8,500億円にも膨らんだことなどによる多額の企業債務残高や事業における累積資金不足額の増加、およびコロナ感染症の影響による事業収益の激減により、現在、経営健全化団体となっている。

地下鉄事業は全国一厳しい経営状況にあるといえる。

2.1.1 路線

(1) 烏丸線

区 分				令和元年度	令和2年度	前年度末比較	区 分				令和元年度	令和2年度	前年度末比較	
営業路線キロ				13.7 km	13.7 km	— km	列車編成				6両	6両	—	
運転系統数				1 系統	1 系統	— 系統	運 転 間 隔	朝ラッシュ時				3分30秒～4分	3分30秒～4分	
駅 数				15 駅	15 駅	— 駅		タラッシュ時				5分	5分	
駅間距離				最 長	1.6 km	1.6 km		— km	昼時間				6分～7分30秒	6分～7分30秒
				最 短	0.7 km	0.7 km	— km	表 定 時 分				27分30秒	27分30秒	—
				平 均	1.0 km	1.0 km	— km	表 定 速 度				29.9km/h	29.9km/h	—

(2) 東西線

区 分				令和元年度	令和2年度	前年度末比較	区 分				令和元年度	令和2年度	前年度末比較	
営業路線キロ				17.5 km	17.5 km	— km	列車編成				6両	6両	—	
運転系統数				3 系統	3 系統	— 系統	運 転 間 隔	朝ラッシュ時				4分～6分30秒	4分～6分30秒	
駅 数				17 駅	17 駅	— 駅		タラッシュ時				6分30秒～8分30秒	6分30秒～8分30秒	
駅間距離				最 長	1.8 km	1.8 km		— km	昼時間				7分30秒	7分30秒
				最 短	0.5 km	0.5 km	— km	表 定 時 分				34分30秒	34分30秒	—
				平 均	1.1 km	1.1 km	— km	表 定 速 度				30.4km/h	30.4km/h	—

2.1.2 車両

(1) 烏丸線

型 式	定 員	竣工年度						合 計	平均車齡
		56	63	2	5	9	16		
1100 型	130 人	9	5	1	2	3	—	20 両	34 年 1 月
1200	144	9	5	1	2	3	—	20	34 1
1300	144	—	14	1	2	3	—	20	30 10
1600	144	—	14	1	2	3	—	20	30 10
1700	144	9	5	1	2	3	—	20	34 1
1800	130	9	5	1	2	3	—	20	34 1
合 計	836	36	48	6	12	18	—	120	—

区 分	年度末
在籍車両平均乗客定員	139人
在籍車両平均車齡	33年0箇月

(2) 東西線

型 式	定 員	竣工年度						合 計	平均車齡
		56	63	2	5	9	16		
5100 型	92 人	—	—	—	—	14	3	17 両	22 年 4 月
5200	104	—	—	—	—	14	3	17	22 4
5300	104	—	—	—	—	14	3	17	22 4
5400	104	—	—	—	—	14	3	17	22 4
5500	104	—	—	—	—	14	3	17	22 4
5600	92	—	—	—	—	14	3	17	22 4
合 計	600	—	—	—	—	84	18	102	—

区 分	年度末
在籍車両平均乗客定員	100人
在籍車両平均車齡	22年4箇月

2.1.3 事業所等

(1) 車両基地

名 称	所 在 地	敷 地 面 積
竹 田 車 両 基 地	伏見区竹田西段川原町	67,670.88平方メートル
醍 醐 車 庫	伏見区醍醐高畑町	(醍醐高速鉄道事務所に含む)

(2) 変電所

名 称	所 在 地
国際会館前変電所	左京区岩倉大鷲町
北大路変電所	北区小山北上総町
姉小路変電所	中京区姉小路通東洞院西入車屋町
勸進橋変電所	南区上鳥羽勸進橋町
醍醐変電所	伏見区醍醐川久保町
山科変電所	山科区安朱中小路町
東山変電所	東山区分木町
御池変電所	中京区姉小路通東洞院西入車屋町
天神川変電所	右京区太秦下刑部町

(3) 保守事務所

名 称	所 在 地	敷 地 面 積
醍醐保守事務所	伏見区醍醐川久保町	1,680.31平方メートル

(4) 高速鉄道事務所

名 称	所 在 地	敷 地 面 積
醍醐高速鉄道事務所	伏見区醍醐高畑町	14,458.74平方メートル

2.1.4 運輸成績

区 分		令和元年度	令和2年度	増減比率	
				%	
営業日数 (日)		366	365	▲ 0.3	
年度末営業キロ数 (km)		31.2	31.2	0.0	
営業延べ日キロ数 (km)		11,419.2	11,388.0	▲ 0.3	
年度末在籍車両数 (両)		222	222	0.0	
使用車両数 (両)		88,520	88,134	▲ 0.4	
走行キロ数 (km)	列車	3,658,062.2	3,626,591.8	▲ 0.9	
	車両	21,215,135.6	21,027,575.6	▲ 0.9	
旅客数 (人)		146,368,798	97,546,127	▲ 33.4	
旅客収入 (円)		25,778,413,755	16,941,877,132	▲ 34.3	
		(27,924,987,092)	(18,487,989,196)	▲ 33.8	
1日1両平均旅客収入 (円)		2,257,462	1,487,696	▲ 34.1	
		(2,445,442)	(1,623,462)	▲ 33.6	
1 日 平 均	使用車両数 (両)		242	241	▲ 0.4
	走行キロ数 (km)	列車	9,994.7	9,935.9	▲ 0.6
		車両	57,964.9	57,609.8	▲ 0.6
	旅客数 (人)		399,915	267,250	▲ 33.2
	旅客収入 (円)		70,432,824	46,416,102	▲ 34.1
(76,297,779)			(50,652,025)	▲ 33.6	

*1 旅客収入の () 内の数値は、消費税及び地方消費税相当額を含んでいる。

*2 使用車両数と走行キロ数には、本市烏丸線内を走行する近畿日本鉄道株式会社と本市東西線内を走行する京阪電気鉄道株式会社の車両によるものを含んでいる。(次表参照)

区 分		令和元年度	令和2年度	
近 鉄	使用車両数 (両)		14,622	14,622
	走行キロ数 (km)	列車	380,928.5	376,503.4
		車両	2,285,571.0	2,259,020.4
京 阪	使用車両数 (両)		8,924	8,856
	走行キロ数 (km)	列車	366,618.8	365,987.6
		車両	1,466,475.2	1,463,950.4

2.1.5 財政収支の推移

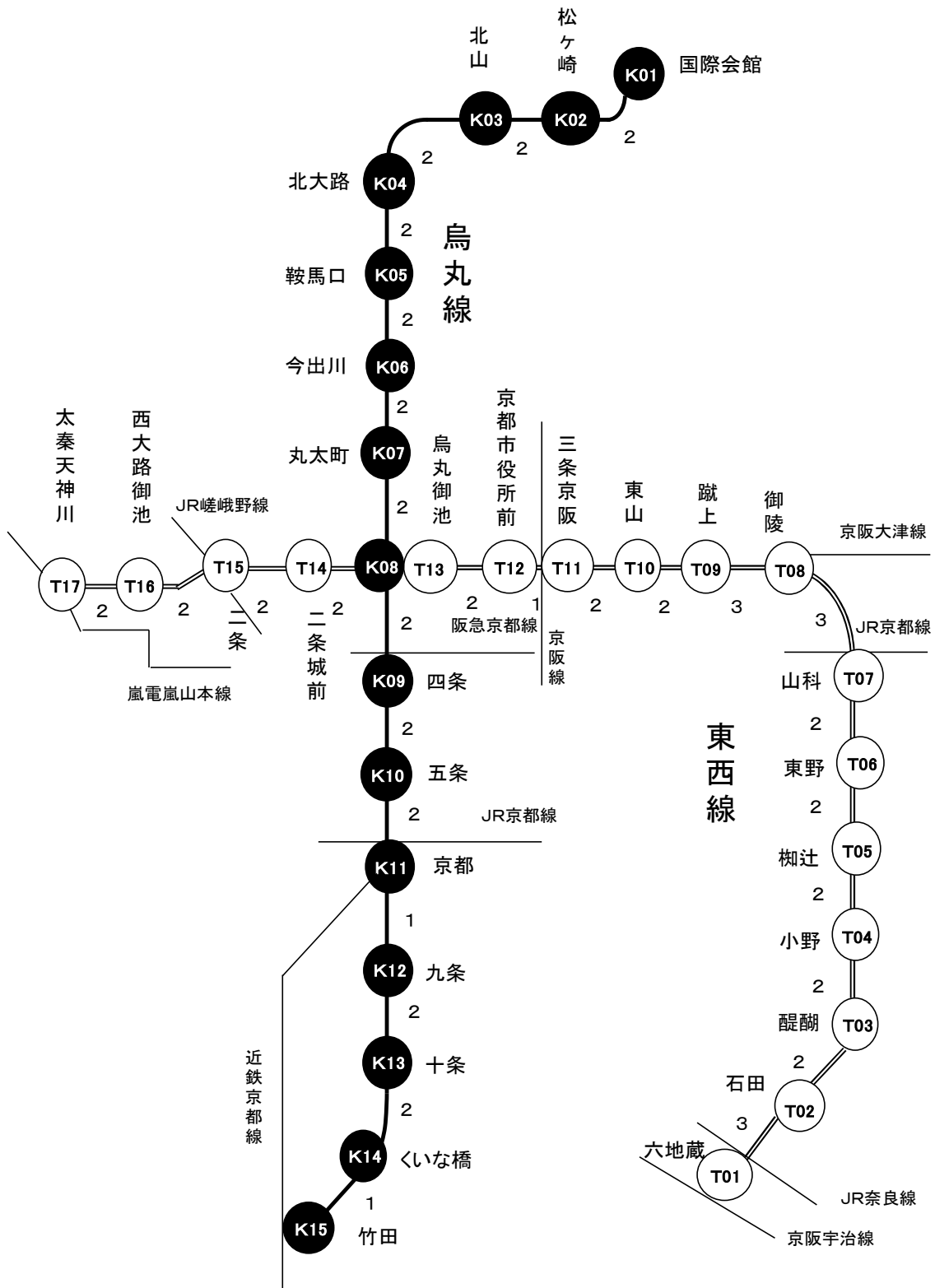
(単位:百万円)

年度	経常収益		経常支出	経常損益	現金収支	利益剰余金 (△) 累積欠 損金	資金剰余額 (△) 資金不 足額
		うち運輸収益					
昭 56	13,935	4,024	12,125	1,810	5,039	1,719	2,187
57	13,392	4,865	14,367	▲ 975	2,912	1,164	5,484
58	12,403	5,017	14,533	▲ 2,130	1,681	▲ 354	6,216
59	11,804	5,725	14,821	▲ 3,017	698	▲ 2,915	4,514
60	12,694	5,858	14,085	▲ 1,391	2,188	▲ 4,209	4,793
61	12,823	6,039	13,385	▲ 562	2,654	▲ 3,482	4,113
62	12,960	6,159	13,020	▲ 60	2,984	▲ 2,924	4,067
63	13,890	7,817	20,580	▲ 6,690	▲ 1,166	▲ 8,924	▲ 1,667
平 元	19,074	8,860	21,977	▲ 2,903	3,222	2,358	12,875
2	18,774	9,396	22,776	▲ 4,002	2,175	▲ 1,414	11,948
3	12,829	10,104	24,233	▲ 11,404	▲ 4,917	▲ 13,766	4,983
4	13,420	11,089	23,753	▲ 10,333	▲ 4,036	▲ 24,099	769
5	13,490	11,253	23,503	▲ 10,013	▲ 3,908	▲ 34,257	▲ 936
6	13,254	11,324	24,287	▲ 11,033	▲ 4,699	▲ 45,361	▲ 3,019
7	13,495	11,583	22,934	▲ 9,439	▲ 3,259	▲ 54,898	▲ 7,130
8	14,208	12,275	22,281	▲ 8,073	▲ 2,311	▲ 63,142	▲ 11,956
9	17,850	15,642	35,604	▲ 17,754	▲ 8,113	▲ 80,862	▲ 20,174
10	20,766	18,391	49,665	▲ 28,899	▲ 15,006	▲ 109,943	▲ 20,899
11	20,692	18,384	49,531	▲ 28,839	▲ 15,338	▲ 140,290	▲ 21,082
12	20,789	18,663	48,073	▲ 27,284	▲ 13,727	▲ 167,969	▲ 20,992
13	20,934	19,062	47,779	▲ 26,845	▲ 13,505	▲ 195,819	▲ 21,357
14	20,552	18,971	46,068	▲ 25,516	▲ 13,412	▲ 221,397	▲ 22,092
15	23,211	19,105	42,046	▲ 18,835	▲ 8,348	▲ 219,199	▲ 25,527
16	22,949	19,112	42,115	▲ 19,166	▲ 8,776	▲ 238,447	▲ 27,828
17	23,777	19,808	42,513	▲ 18,736	▲ 8,070	▲ 257,237	▲ 27,832
18	25,052	20,865	41,746	▲ 16,694	▲ 6,498	▲ 273,997	▲ 28,915
19	25,428	21,234	41,333	▲ 15,905	▲ 5,419	▲ 289,872	▲ 29,092
20	26,001	21,816	40,417	▲ 14,416	▲ 3,809	▲ 304,292	▲ 30,981
21	26,214	21,601	37,925	▲ 11,711	1,581	▲ 319,319	▲ 30,983
22	26,890	21,860	35,464	▲ 8,574	4,307	▲ 328,387	▲ 30,915
23	27,410	22,191	34,159	▲ 6,749	5,525	▲ 336,015	▲ 30,915
24	28,739	22,513	33,580	▲ 4,841	6,918	▲ 340,591	▲ 30,916
25	28,438	23,044	32,493	▲ 4,055	7,340	▲ 346,821	▲ 30,916
26	31,988	23,551	32,850	▲ 862	8,073	▲ 310,899	▲ 30,917
27	33,267	24,522	32,419	848	9,751	▲ 309,322	▲ 30,918
28	33,423	24,960	31,815	1,608	10,588	▲ 307,714	▲ 30,918
29	31,975	25,366	31,763	212	9,406	▲ 307,502	▲ 30,919
30	33,307	25,773	30,974	2,333	11,824	▲ 305,169	▲ 31,363
令 元	33,342	25,778	30,997	2,345	12,084	▲ 302,824	▲ 30,542
2	25,381	16,942	30,773	▲ 5,392	4,744	▲ 308,216	▲ 37,106

*1 昭和 56 年 5 月、地下鉄烏丸線開業

*2 平成 9 年 10 月、地下鉄東西線開業

2.1.6 路線図



* 駅間の数字の単位は分

2.2 個別外部監査実施に至る経緯

地下鉄事業は、建設費総額が 8,500 億円にものぼり、多額の企業債などの長期債務や累積資金不足額（不良債務）の返済などのため、昭和 56 年の開業以来たいへん厳しい経営状態にある。

平成 20 年度決算においては、資金不足比率が 20%を超え「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（以下「財政健全化法」という。）に基づく経営健全化団体となり平成 21 年度から 10 年間の経営健全化計画（以下「前経営健全化計画」という。）を策定することとなった。ただし、収益獲得や経費節減の努力と京都を訪れる旅行客の増加などにより、この計画は着実に実行され、平成 29 年度決算において経営健全化団体から脱却することとなる。

地下鉄事業は、事業の改善がみられるなか、今後の設備投資や累積資金不足額の増加など厳しい経営環境を鑑み、平成 30 年度において今後 10 年間の経営の基本的な方針や具体的取組み・財政計画等を取りまとめた「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン（2019 年度～2028 年度）」（以下「経営ビジョン」という。）を策定した。

しかし、令和 2 年 2 月以降の新型コロナウイルス感染症による急激な利用者減とそれに伴う運輸収益減などにより、令和 2 年度決算において資金不足比率が 20%を超え、再度、経営健全化団体となり、経営健全化計画として経営ビジョンの財政面を見直した「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン[改訂版]案」（以下「ビジョン改訂版」という。）を再策定することとなった。

今回の個別外部監査に至る経緯は以上のとおりであり、再策定される経営健全化計画（案）について確認をおこなった。

以下、前経営健全化計画から経営ビジョン、そして今回のビジョン改訂版について簡単に説明する。

2.2.1 前経営健全化計画

(1) 平成 20 年度決算の状況

企業債等残高	約 5,000 億円
累積資金不足額（不良債務）	310 億円
現金収支（償却前損益）	赤字（▲38 億円）
資金不足比率	133.5%
経常収支（経常損益と同意）	▲144 億円
累積欠損金	3,043 億円
地下鉄利用者	約 33 万人／日

(2) 前経営健全化計画

① 概要

正式名称	京都市高速鉄道事業経営健全化計画 （平成 20 年 12 月作成の京都市高速鉄道事業経営健全化計画案（骨子）を基に策定）
策定時期	平成 22 年 3 月
計画期間	平成 21 年度～平成 30 年度

② 目標

現金収支の黒字化	平成 21 年度
資金不足比率 20%未満	平成 30 年度まで
1 日当りお客数 5 万人増加	平成 30 年度まで
期間終了後の長期収支	累積資金不足の最大値を 1,000 億円未満に抑制

③ 主な健全化策

お客様増加策	1 日 5 万人増客
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
運賃改定	計画上半期に 5%改定
駅職員業務	民間委託化拡大
設備更新	延長（ただし、烏丸線 3 駅に可動式ホーム柵を設置）
高金利企業債借換	利息軽減
一般会計支援	拡充

(3) 経営健全化策の効果の見通し

(単位：億円)

		H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
経常損益	前	▲ 156	▲ 137	▲ 124	▲ 118	▲ 113
	後	▲ 127	▲ 123	▲ 110	▲ 95	▲ 77
現金収支	前	▲ 18	▲ 1	6	11	11
	後	6	7	15	27	41
累積資金不足	前	▲ 349	▲ 365	▲ 389	▲ 415	▲ 439
	後	▲ 311	▲ 311	▲ 311	▲ 311	▲ 311
資金不足比率	前	150%	149%	152%	155%	163%
	後	127%	126%	114%	97%	74%

		H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
経常損益	前	▲ 101	▲ 84	▲ 79	▲ 93	▲ 102
	後	▲ 64	▲ 46	▲ 33	▲ 44	▲ 26
現金収支	前	9	26	31	21	19
	後	44	61	74	69	91
累積資金不足	前	▲ 522	▲ 593	▲ 678	▲ 822	▲ 944
	後	▲ 311	▲ 309	▲ 308	▲ 305	▲ 303
資金不足比率	前	197%	180%	193%	261%	306%
	後	67%	42%	21%	25%	-

前：健全化実施前、 後：健全化実施後

(4) 取組みの成果

- ・平成 21 年度以降現金収支の黒字化
- ・5 万人増客目標を 2 年前倒し（平成 28 年度）で達成
- ・平成 27 年度に経常黒字を達成（開業以来）
- ・平成 29 年度決算で、運賃値上げ回避のうえ、計画より 1 年前倒しで経営健全化団体から脱却

2.2.2 経営ビジョン

(1) 計画期間

令和元年度から令和 10 年度（10 年間）

ただし、中間（令和 5 年度）で見直し

(2) 事業を取巻く背景・課題

今後の人口見通し（京都市圏）	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 22 年度をピークに令和 12 年度にかけて減少 ・ただし 65 歳以上人口は増加
自動車分担率の低減	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 12 年度から平成 29 年度 にかけて自動車減、鉄道・バス増 ・平成 21 年度から平成 29 年度にかけて地下鉄のお客様数増加
観光客の動向	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 26 年度から平成 29 年度まで、5,000 万人を超える ・平成 27 年度をピークに全体では減少、外国人・日本人とも宿泊は増加、日帰りは減少
設備投資	10 年間で 700 億円超
依然として厳しい経営状況 （平成 29 年度決算）	<ul style="list-style-type: none"> ・企業債等残高は 3,600 億円超 ・累積資金不足は 300 億円超 ・一般会計からの経営健全化対策出資金の繰入れが終了

(3) 経営ビジョンの全体像

経営の基本方針

両事業（市バス・地下鉄）共通
<ul style="list-style-type: none"> ・安心・安全、質の高い便利で快適なサービス ・「歩くまち・京都」の推進 ・安定的経営に向け増収 ・市民の理解
地下鉄事業
<ul style="list-style-type: none"> ・経営健全化計画の運賃改定（5%）を引き続き回避（当面 5 年間） ・任意補助金に頼らない運営

- ・可動式ホーム柵の全駅設置

<財政目標>

- ・経営健全化計画の運賃改定（5%）を引き続き回避（当面5年間）
- ・有利子負債（企業債等残高＋累積資金不足）残高の削減
- ・累積資金不足増加の抑制 →最大800億円以下

(4) 5つの事業戦略

- ① 安全運行の確保
- ② より質の高いサービスの提供
- ③ 利便性・快適性の向上
- ④ まちづくりへの貢献
- ⑤ 経営基盤の強化

(5) 経営基盤強化の目標達成のための取組み

① 収入増加策

- ・計画最終年度までに（令和元年度予算比）約8億円の増収
- ・お客様増 →地下鉄・市バスお客様1日80万人（共通）
- ・民間事業者と連携した公共交通ネットワーク全体での利用促進の取組み
- ・夕方ラッシュ時間のダイヤ充実
- ・計画期間中1日당りお客様1.3万人増
- ・駅ナカビジネス推進 →最終年度までに収入12億円を目標
- ・新たな広告媒体（デジタルサイネージなど）の展開で広告収入確保

② コスト削減策

- ・計画前半期間中に（令和元年度予算比）1億円削減
- ・設備投資は10年間で740億円の範囲内

③ 財政安定化の対策

- ・国に対し支援等を要望

④ 経営情報等の発信強化

- ・経営レポートの作成

2.2.3 ビジョン改訂版

(1) ビジョン改訂版の策定の経緯

令和2年2月以降、新型コロナウイルス感染症の影響により、市バス・地下鉄の両事業とも経営危機に陥っている。

地下鉄事業においては、令和2年度は前年度と比べ、1日当りのお客様数は13.3万人の減少、運賃収入は88億円の減収となった。また、令和2年度決算では54億円の大幅な赤字となり、資金不足比率も20%を超過したため、地下鉄事業は、再度、財政健全化法に基づく経営健全化団体となった。

このような状況のもと、両事業の経営維持および安定的運営のため、経営ビジョンに掲げた事業運営の基本的な方針は引き継ぎつつ、財政面での計画を中心に見直すビジョン改訂版を策定することとされた。

(2) ビジョン改訂版の位置付け

当該案のうち、地下鉄事業に関する記載内容については、財政健全化法に基づく「経営健全化計画（案）」とする予定である。

(3) 計画期間

令和3年度から令和10年度（8年間）

(4) 今後の見通し

令和2年2月以降の業績の悪化は、新型コロナウイルス感染症の影響による利用客の減少が主原因であるといえる。しかし、今後、新型コロナウイルス感染症が収束したとしても、観光客の動向や新たな生活様式の定着等を勘案すれば、利用客は元には戻らないと見込まれる。

そのような状況においても、今後、多額の費用や輸送安全のための最低限の設

備投資が必要とされる。

従って、現状の成り行きにまかせるのではなく、新たな経営健全化策を実施し、経営の改善を図る必要がある。

(5) 計画の主な指標の比較

経営ビジョンと現状の成り行き、新たな経営健全化策の実施（改訂版）の場合の主な経営指標を比較したものは下表のとおりである。

【図表 2.2.3】 経営指標の比較

（単位：億円）

		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
運輸収益	ビジョン	262	263	265	265	266	266	268	268
	現状	191	193	200	214	229	242	243	242
	改善	191	193	200	240	256	271	271	271
経常損益	ビジョン	1	▲ 3	0	▲ 3	▲ 1	1	5	4
	現状	▲ 58	▲ 54	▲ 58	▲ 39	▲ 25	▲ 8	▲ 5	▲ 8
	改善	▲ 58	▲ 54	▲ 56	▲ 11	6	24	27	24
累積資金不足	ビジョン	▲ 330	▲ 339	▲ 353	▲ 413	▲ 484	▲ 536	▲ 564	▲ 594
	現状	▲ 438	▲ 502	▲ 577	▲ 674	▲ 773	▲ 841	▲ 891	▲ 941
	改善	▲ 438	▲ 502	▲ 574	▲ 644	▲ 712	▲ 749	▲ 766	▲ 785

* ビジョン：経営ビジョン、 現状：現状のまま、 改善：改善策実施（改訂版）

2.3 今後の状況変化と計画の策定

地下鉄事業は、近年において2度中期的計画を策定している。平成22年3月の前経営健全化計画と平成31年3月の経営ビジョンである。そして今般、令和3年度から令和10年度までのビジョン改訂版を経営健全化計画として策定を進めることとしている。ビジョン改訂版は、経営ビジョンの財政面を手直ししたものである。

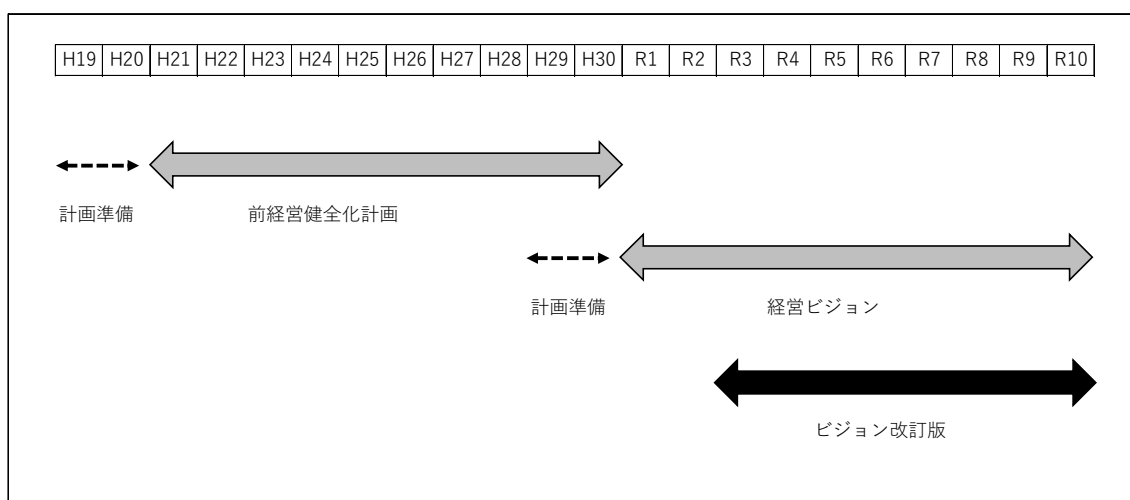
前経営健全化計画および経営ビジョンの策定においては、おおよそ2年間の準備と検討期間があったが、今回のビジョン改訂版は、コロナ感染症という急激かつ予測不能な経営環境のなかにあつて、前2回の計画に比べ約半分程度の期

間での策定（財政健全化法の定めによる）を余儀なくされている。

そのような時間的にひっ迫した環境を勘案すると、今回の計画案は財政面だけの手直しとはいえ一定評価しうるものである。

ただし、以下の章でも言及しているとおり、細部にわたる数値の積み上げなど、今後検討を深めていくことが望ましい点も見受けられる。

【図表 2.3】近年の中期的計画の策定期間と計画期間



今回、地下鉄事業が経営健全化団体に陥ったのは、コロナ感染症の拡大を主要因とする利用客の減少によるものであるといえる。ただし、コロナ感染症については現在も予断を許さない状況であり、今後の予測も困難である。従って、策定中のビジョン改訂版に記載の数値についても、短期間に事業環境が大きく変化し有用でない情報となる可能性がある。

交通局は、今後の状況の変化に対し常に最大の注意を払うとともに、計画見直しの作業を継続しておこなうべきであると考えている。

将来、改めて計画を策定する場合は、基本方針や経営戦略の見直しも当然必要であると思われる。具体的な改善目標と改善施策を十分に検討し、しっかりと計画数値を計上されたうえで策定することを期待する。

第3 監査の結果

1 経営健全化指標

1.1 資金不足比率

1.1.1 資金不足比率の状況

(1) 資金不足比率と経営健全化計画

公営企業を経営する地方公共団体は、財政健全化法第22条第1項に基づき、毎年度、公営企業ごとに資金不足比率を監査委員の審査に付した上で議会に報告し、公表しなければならない。

そして、「資金不足比率」が「経営健全化基準(20%)」以上となった場合には、「経営健全化団体」となり、財政健全化法第23条第1項および同法24条によって、議会の議決を得て、「経営健全化計画」を策定することが要請される。

地下鉄事業は、平成20年度決算で資金不足比率が133.5%となって、経営健全化基準とされる20%を大幅に上回り、経営健全化団体となったことから、平成22年3月に「京都市高速鉄道事業経営健全化計画」(前経営健全化計画)を策定し、経営健全化に取り組んできた。その結果、平成26年度決算において資金不足比率が20%以下となり、「経営健全化計画完了報告書」を議会や総務大臣へ報告した平成29年度決算で経営健全化団体から脱却している(財政健全化法第27条)。

しかしながら、令和2年度決算で、資金不足比率が経営健全化基準を超える62.6%となり、再び経営健全化団体に陥った。

京都市では、平成31年3月に策定した経営ビジョンの財務面を手直ししたビジョン改訂版を作成し、地下鉄事業に関する記載内容について、経営健全化計画とするよう本監査報告書作成日現在、鋭意策定が進められており、令和4年2月の市会の議決を経て完成となる見込みと聞いている。

(2) 財政健全化法の制定背景

地方公共団体の財政再建制度については、地方財政再建促進特別措置法(昭和30年法律第195号。以下「旧再建法」という。)による赤字の地方公共団体に対する財政再建制度と、地方公営企業法(昭和27年法律第292号)による赤字企

業に対する財政再建制度が設けられていた。

しかしながら、旧再建法による財政再建制度では、一部の自治体で著しい財政悪化が明らかになったように、事態が深刻化するまで財政悪化の状況が明らかにならないという問題点が指摘されていた。

そこで、平成 18 年 8 月、「新しい地方財政再生制度研究会」が設置され、同年 12 月に検討結果が「新しい地方財政再生制度研究会報告書」としてまとめられた。この中で旧再建法については、分かりやすい財政情報の開示や早期是正機能がない等の課題が指摘され、財政指標を整備してその公表の仕組みを設けるとともに、財政の早期健全化および再生のための新たな制度を整備することが提言された。

これをふまえ、政府は第 166 回国会に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律案（財政健全化法案）」を提出した。同法案は国会審議を経て平成 19 年 6 月 22 日に公布された。

旧再建法では、いきなり財政再建団体（赤信号）となり、早期是正を図る段階がなかったが、財政健全化法では財政再生団体（赤信号）の前に、早期健全化団体（黄信号）の段階が設けられた。具体的には、「健全化判断比率」という 4 つの財政指標を設け、財政指標が一定程度悪化した場合、自主的な改善努力が義務付けられる財政の早期健全化段階に移行し、さらに財政状況が悪化した場合には、国などの関与による確実な財政の再生を図る財政再生段階へ移行するという早期是正機能を取り入れられたのである。

加えて、財政健全化法では、公営企業についても経営の健全化の仕組みが設けられ、経営状況の判断指標（経営健全化基準）として資金不足比率を用いることとされた。

なお、財政健全化法において政省令で定める事項とされた財政指標の算定方法の細目や財政の早期健全化・再生の基準等については、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行令」（平成 19 年政令第 397 号）および「地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行規則」（平成 20 年総務省令第 8 号）などにより定められている。

(3) 健全化判断比率および資金不足比率の内容

財政健全化法は、地方公共団体等の財政状況を客観的に表し、財政の早期健全化の必要性を判断する指標として、次の財政指標を定めている。

【図表 1. 1. 1-1】 健全化判断比率および資金不足比率

		内 容	早期健全化 基準等
①	実質赤字 比率	地方公共団体の一般会計等を対象とした実質赤字額の標準財政規模額に対する比率を算出したものである。地方公共団体の一般会計等の赤字の程度を指標化し、財政運営の悪化の度合いを示す指標といわれている。	道府県：3.75% 市区町村： 11.25%～15%
②	連結実質 赤字比率	公営企業会計を含む当該地方公共団体の全会計を対象とした実質赤字額および資金の不足額の標準財政規模に対する比率を算出したものである。すべての会計の赤字や黒字を合算し、地方公共団体全体としての赤字の程度を指標化し、地方公共団体全体としての財政運営の悪化の度合いを示す指標といわれている。	道府県：8.75% 市区町村： 16.25%～20%
③	実質公債費 比率	地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金額および準元利償還金額の標準財政規模を基本とした額に対する比率を算出したものである。借入金（地方債）の返済額およびこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を示す指標といわれている。	25%
④	将来負担 比率	地方公社や損失補償をおこなっている出資法人等にかかるものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債額の標準財政規模を基本とする額に対する比率を算出したものである。地方公共団体の一般会計等の借入金（地方債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来の財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標といわれている。	道府県・ 政令市：400% 市区町村：350%

⑤	資金不足 比率	当該地方公共団体の公営企業会計ごとの資金不足額の事業の規模に対する比率を算出したものである。公営企業の資金不足を、公営企業の事業規模である料金収入の規模として指標化し、経営状態の悪化の度合いを示す指標といわれている。	20%
---	------------	--	-----

地方公共団体は、毎年度、①実質赤字比率②連結実質赤字比率③実質公債費比率④将来負担比率の 4 つの健全化判断比率を監査委員の審査に付した上で、市議会に報告し、公表しなければならないとされている。そして、健全化判断比率のいずれかの指標が早期健全化基準以上の場合には、財政健全化計画を定めなければならないとされている。

一方、公営企業においては、経営健全化を図る指標として上記 4 つの指標に替え、⑤資金不足比率が設けられている。公営企業において資金不足比率が 20% 以上となった場合、経営健全化計画の策定が要請されるのは上述したとおりである。

(4) 資金不足比率の算定方法

資金不足比率は、公営企業の資金不足の状況を、事業規模である料金収入等の規模と比較して指標化し、経営状況の悪化の度合いを示すものである。

資金不足比率が高くなるほど、料金収入で資金不足を解消するのが難しくなり、公営企業として経営に問題があることになるという指標である。

ここで公営企業とは、地方公共団体が経営する企業であり、法適用企業と法非適用企業に分類される。

法適用企業は、地方公営企業法の適用を受けている事業である。上水道、軌道、鉄道、自動車運送事業などがある。会計処理として発生主義の原則に基づく企業会計方式を採用し、企業の経営成績および資産の状況が明らかにされるしくみになっている。

一方、法非適用企業は、地方公営企業法の適用を受けていない事業である。下水道事業（本市では法適用企業）、観光施設事業などがある。会計方式は官公庁

会計方式を採用しており、現金の収入および支出の事実に基づいて経理記帳される現金主義を採用している。

地下鉄事業は法適用事業に該当し、法適用事業は、下記の計算式によって資金不足比率を算定する。

$$\text{資金不足比率} = \text{A 資金の不足額} / \text{B 事業の規模}$$

A 資金の不足額について

$$\text{資金の不足額} = (\text{流動負債} + \text{建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高} - \text{流動資産}) - \text{解消可能資金不足額}$$

B 事業の規模について

$$\text{事業の規模} = \text{営業収益の額} - \text{受託工事収益の額}$$

なお、「流動負債+建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高-流動資産」は、「累積資金不足額」の数値と一致するため「A 資金の不足額」は以下のとおり整理することができる。

A 資金の不足額について

$$\text{資金の不足額} = \text{累積資金不足額} - \text{解消可能資金不足額}$$

(5) 資金不足比率の推移

京都市高速鉄道特別会計における資金不足比率の推移は【図表 1.1.1-2】のとおりである。

平成 20 年度決算で資金不足比率 133.5%と経営健全化基準とされる 20%を大幅に上回り、財政健全化法に基づく経営健全化団体となった。その後平成 26 年度決算において資金不足比率が 20%を下回った。

しかしながら、令和 2 年度決算においては、再び資金不足比率が 62.6%となり、再び経営健全化団体に陥った。

さらに、【図表 1.1.1-2】に示されるとおり、令和 6 年度において再度経営健全化団体から脱却し、それ以降、経営健全化基準を上回らないことがビジョン改

訂版で計画されている。

一方、令和 2 年度の累積資金不足額は 371 億円である。累積資金不足額は、今後も増加を続け、令和 22 年度に 842 億円のピークを迎える。

【図表 1.1.1-2】 資金不足比率と累積資金不足額

(単位：百万円)

	年度	資金不足比率	累積資金不足額		年度	資金不足比率	累積資金不足額
実績	昭和 56 年度		—	予算 計画	令和 3 年度	58.9%	▲44,325
	昭和 57 年度	—	—		令和 4 年度	48.8%	▲50,172
	昭和 58 年度	—	—		令和 5 年度	44.5%	▲57,436
	昭和 59 年度	—	—		令和 6 年度	—	▲64,384
	昭和 60 年度	—	—		令和 7 年度	—	▲71,188
	昭和 61 年度	—	—		令和 8 年度	—	▲74,888
	昭和 62 年度	—	—		令和 9 年度	—	▲76,643
	昭和 63 年度	—	—		令和 10 年度	—	▲78,494
	平成 1 年度	—	—		令和 11 年度	—	▲80,971
	平成 2 年度	—	—		令和 12 年度	—	▲81,089
	平成 3 年度	—	—		令和 13 年度	—	▲81,090
	平成 4 年度	—	—		令和 14 年度	—	▲80,720
	平成 5 年度	—	▲936		令和 15 年度	—	▲78,623
	平成 6 年度	—	▲3,019		令和 16 年度	—	▲78,549
	平成 7 年度	—	▲7,130		令和 17 年度	—	▲79,446
	平成 8 年度	—	▲11,956		令和 18 年度	—	▲79,447
	平成 9 年度	—	▲20,174		令和 19 年度	—	▲81,212
	平成 10 年度	—	▲20,899		令和 20 年度	—	▲82,673
	平成 11 年度	—	▲21,082		令和 21 年度	—	▲84,238
	平成 12 年度	—	▲20,992		令和 22 年度	—	▲84,238
	平成 13 年度	—	▲21,357		令和 23 年度	—	▲83,177
	平成 14 年度	—	▲22,092		令和 24 年度	—	▲81,420
	平成 15 年度	—	▲25,527		令和 25 年度	—	▲77,998
	平成 16 年度	—	▲27,828		令和 26 年度	—	▲74,048
	平成 17 年度	—	▲27,832		令和 27 年度	—	▲70,852
	平成 18 年度	—	▲28,915		令和 28 年度	—	▲66,813
	平成 19 年度	—	▲29,092		令和 29 年度	—	▲63,044
	平成 20 年度	133.5%	▲30,981		令和 30 年度	—	▲61,935
	平成 21 年度	114.5%	▲30,983		令和 31 年度	—	▲60,579
	平成 22 年度	76.2%	▲30,915		令和 32 年度	—	▲58,597
	平成 23 年度	57.8%	▲30,915		令和 33 年度	—	▲54,724
	平成 24 年度	31.9%	▲30,916		令和 34 年度	—	▲49,803
平成 25 年度	24.4%	▲30,916	令和 35 年度	—	▲43,553		
平成 26 年度	14.8%	▲30,917	令和 36 年度	—	▲36,629		
平成 27 年度	—	▲30,918	令和 37 年度	—	▲29,626		
平成 28 年度	—	▲30,918	令和 38 年度	—	▲22,276		
平成 29 年度	—	▲30,919	令和 39 年度	—	▲15,136		
平成 30 年度	—	▲31,363	令和 40 年度	—	▲7,971		
令和元年度	—	▲30,542	令和 41 年度	—	▲828		
令和 2 年度	62.6%	▲37,106	令和 42 年度	—	6,421		

1.1.2 資金不足比率の改善

(1) 解消可能資金不足額の内容

地下鉄や下水道事業は当初の建設に巨額の投資と企業債の発行を必要とするため、事業開始後一定期間は構造的に資金の不足が生じるという事業特性がある。一般に地下鉄の総資産の平均耐用年数は40年～50年程度と見込まれるのに対し、企業債の償還期限は最長で40年となっている。地下鉄や下水道事業は当初の建設に巨額の投資が必要となるため、事業開始後一定期間は、本来は企業債の元金償還のための財源となるべき減価償却費が、元金償還まで資金が回らない状況に陥ってしまう。そこで、資金不足比率の算定の際に、将来解消が見込まれる額を「解消可能資金不足額」として、累積資金不足額から控除することが認められている。

資金不足比率の改善には、累積資金不足額とともに、解消可能資金不足額の多寡が大きく影響する。

解消可能資金不足額は、以下の算定式で計算される。現金収支が黒字であるならば、それが45年間（施設の平均耐用年数）は継続し、一定程度の資金不足額は解消できるという考え方がそのベースとなっている。

<算定式>

A 現金収支の黒字額×B 施設の平均耐用年数×C 流動負債比率

A：現金収支の黒字は、人件費や経費、企業債等借入金の利払いなど経常支出のすべてを賄ったうえで、なお資金に余裕がある状態である。具体的には、「経常利益+減価償却費-長期前受金戻入益（減価償却分）」として計算される。

B：資金不足解消に要する期間として財政健全化法が許容する上限は、施設の平均耐用年数と考えられており、これは全国の地下鉄事業者の施設保有状況等をふまえ「45年」と定められている。つまり、当該年度の黒字額を45倍した額を実質的な余裕分と見なしているのである。

C：さらに、この余裕分は、経常支出以外の用途、すなわち、累積資金不足（流

動負債)の解消と、企業債等元金(固定負債)の償還に充てることができると考ええる。そして、累積資金不足の解消に充てられる分を「流動負債比率」という計数を用いて切り分け、流動負債に切り分けられた額を解消可能資金不足額として累積資金不足額から控除するのである。

(2) 解消可能資金不足額の推移

平成28年度から令和9年度までの解消可能資金不足額の推移およびその計算過程は【図表1.1.2-1】および【図表1.1.2-2】のとおりである。

【図表1.1.2-1】 解消可能資金不足額実績

1 解消可能資金不足額の推移

(単位:百万円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
現金収支 A	10,588	9,406	11,824	12,084	4,744
流動負債比率 B	7.972%	8.225%	8.589%	8.521%	8.672%
解消可能資金不足額① C=A*45*B	37,984	34,816	45,700	46,336	18,513
解消可能資金不足額②(特別減収対策企業債現在高)	-	-	-	-	6,584

2 流動負債比率

(単位:百万円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
固定負債+流動負債 ①	376,384	366,101	356,204	347,916	346,864
企業債	323,536	314,838	309,718	306,332	310,283
他会計借入金	29,373	28,543	27,700	26,669	25,531
府借入金	2,447	2,259	2,067	1,854	1,625
引当金 (固定負債)	-	3,203	3,259	3,419	3,623
リース債務 (固定負債)	-	1	-	4	6
その他固定負債 (固定負債)	17,241	13,452	9,635	5,791	1,934
その他流動負債 (流動負債)	3,787	3,805	3,825	3,847	3,861
流動負債 ②	32,607	32,813	33,469	32,408	32,935
一時借入金	25,150	24,550	25,550	22,150	21,360
未払金	5,769	6,415	5,972	8,252	9,521
預り金	486	485	501	496	582
前受金	684	776	851	893	871
仮受金	519	205	205	212	193
引当金(賞与)	-	379	389	404	405
リース債務	-	2	1	1	2

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
流動負債比率(②/(②+①))	7.972%	8.225%	8.589%	8.521%	8.672%
②	32,607	32,813	33,469	32,408	32,935
①	376,384	366,101	356,204	347,916	346,864
②+①	408,991	398,914	389,673	380,323	379,798

【図表 1.1.2-2】解消可能資金不足額計画

1 解消可能資金不足額の推移

(単位:百万円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
現金収支 A	4,674	5,858	6,404	11,356	13,139	14,868	14,829
流動負債比率 B	8.562%	10.017%	11.890%	13.942%	16.294%	18.145%	19.700%
解消可能資金不足額① C=A*45*B	18,009	26,403	34,262	71,248	96,343	121,401	131,457
解消可能資金不足額②(特別減収対策企業債現在高)	13,241	13,241	13,241	13,241	13,241	12,600	11,308

2 流動負債比率

(単位:百万円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
固定負債+流動負債 ①	346,399	341,153	335,247	322,126	303,049	285,704	270,566
企業債	314,871	312,945	308,448	297,013	281,810	266,849	253,067
他会計借入金	24,375	23,220	22,040	20,585	17,154	15,018	13,675
府借入金	1,395	1,165	935	706	261	13	0
引当金 (固定負債)	3,820	3,820	3,820	3,820	3,820	3,820	3,820
リース債務 (固定負債)	4	4	4	4	4	4	4
その他固定負債 (固定負債)	1,934	0	0	0	0	0	0
その他流動負債 (流動負債)							
流動負債 ②	32,437	37,976	45,240	52,188	58,992	63,332	66,380
一時借入金	20,634	27,718	34,982	41,930	48,734	53,075	56,122
未払金	9,771	8,252	8,252	8,252	8,252	8,252	8,252
預り金	496	496	496	496	496	496	496
前受金	893	893	893	893	893	893	893
仮受金	212	212	212	212	212	212	212
引当金(賞与)	429	404	404	404	404	404	404
リース債務	2	1	1	1	1	1	1

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
流動負債比率(②/(②+①))	8.562%	10.017%	11.890%	13.942%	16.294%	18.145%	19.700%
②	32,437	37,976	45,240	52,188	58,992	63,332	66,380
①	346,399	341,153	335,247	322,126	303,049	285,704	270,566
②+①	378,836	379,129	380,487	374,314	362,040	349,036	336,946

① 現金収支の推移

現金収支は、平成28年度から新型コロナウイルス感染症の影響前の令和元年度まではおおむね100億円を超える額で推移していたが、新型コロナの影響を受け、令和2年度は47億円までに減少し、令和3年度も引き続き50億円を割る厳しい状況が見込まれている。しかし、令和4年度以降、新型コロナの収束とともに、徐々に乗客数が回復し現金収支が増加する想定がされている。さらに、令和6年度での運賃値上によって、現金収支は新型コロナの影響前の水準に戻り、令和9年度には140億円まで現金収支が拡大していくことが計画されている。

② 流動負債比率の推移

流動負債比率は、 $\text{流動負債} \div (\text{流動負債} + \text{固定負債})$ として計算される。なお、1年以内返済企業債は流動負債比率計算の分子から除かれ、分母にのみ含まれる。

流動負債比率は、平成28年度から新型コロナの影響前の令和元年度まではおおむね8%台で推移しており、令和2年度実績、令和3年度予算でも引き続き8%台での推移が想定されている。しかし、令和4年度には約10%となり、それ以降、徐々に拡大し令和9年度には約20%となることが想定されている。

流動負債比率増加の要因は、【図表 1.1.2-1】および【図表 1.1.2-2】のとおり固定負債である企業債の減少と流動負債である一時借入金の増加が主たる要因と分析できる。

公営企業における有利子負債は、原則として起債措置を背景としたものであり、計画的に資金調達がおこなわれる。ところが、経営がうまくいかず、起債可能な範囲内で資金調達できない場合、市中銀行等から短期に資金を借り入れ、当座の資金需要を賄うことがおこなわれている。これが一時借入金である。

そもそも地下鉄事業においては、企業債等の償還額を賄うだけのキャッシュ・フローが十分に生み出せていない状態が継続している。そして、不足した資金を一時借入金により調達する結果、流動負債比率が拡大してきていると分析できる。

③ 特別減収対策企業債

令和2年度および令和3年度は、当面の資金繰り支援として国が特例措置としている「特別減収対策企業債」の発行を認めており、その現在高は「解消可能資金不足額」に算入することができることとされている。

新型コロナの影響による収入減の資金繰りのために発行する特別減収対策企業債は、「建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高」として、累積資金不足を減少させる効果はないが、解消可能資金不足額には計上するため、財政健全化法上の資金の不足額を抑制し、資金不足比率を減少させることとなる。

④ 解消可能資金不足額の推移

解消可能資金不足額は、平成 28 年度から新型コロナの影響前の令和元年度まではおおむね 350 億円から 450 億円程度で推移していたが、令和 2 年度には一気に 200 億円を割り込んだ。令和 3 年度も引き続き 200 億円を割る状況が想定されている。これは、主に新型コロナの影響による現金収支の悪化が要因と分析できる。

令和 4 年度以降は、現金収支の回復と流動負債比率の拡大によって、解消可能資金不足額は増加に転じ、令和 9 年度では 1,300 億円まで拡大することが想定されている。

令和 2 年度実績と令和 9 年度計画の解消可能資金不足額の増加 1,119 億円の増加要因を分析する。

なお、ここでの解消可能資金不足額は、特別減収対策企業債分を除く金額で分析している。

(単位：百万円)

	令和 2 年度	令和 9 年度	増減
現金収支	4,744	14,829	10,085
流動負債比率	8.672%	19.700%	11.028%
A：解消可能資金不足額	18,513	131,457	112,944

まず、次のとおり流動負債比率を令和 2 年度と同率と仮定して、解消可能資金不足額を算定すると約 393 億円となる。この額が現金収支の回復による解消可能資金不足額の増加要因と分析できる。

(単位：百万円)

	令和 2 年度	令和 9 年度	増減
現金収支	4,744	14,829	10,085
流動負債比率	8.672%	8.672%	0.000%
B：解消可能資金不足額	18,513	57,869	39,356

A-B	73,588
-----	--------

そのうえで、Aの解消可能資金不足額の増減額1,129億円からBの解消可能資金不足額の増減額393億円を控除した736億円が、流動負債比率の増加による増加要因と分析できる。

すなわち、流動負債比率の多寡が、解消可能資金不足額に大きな影響を与えていることがわかる。

(3) 資金不足比率の改善

ビジョン改訂版では、地下鉄を安定的に維持していくための財政目標として、

- ・安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字化について、計画期間中の早期に達成すること
- ・一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること
- ・早期に経営健全化団体から脱却すること
- ・累積資金不足額の将来の最大値を900億円以下に抑制すること

の4つを掲げている。ここで、「経営健全化団体からの脱却」は資金不足比率を20%以下にすることと同義である。

【図1.1.2-3】のとおり、資金不足比率が生じている平成20年度から平成26年度の期間、また、令和2年度から令和5年度の期間、いずれの期間においても「(累積資金不足額+解消可能資金不足額) < 0」となっている。一方、資金不足比率が生じていない決算年度は、いずれの年度においても「(累積資金不足額+解消可能資金不足額) > 0」となっている。

たしかに、令和2年2月以降、新型コロナの影響により経営環境が激変した結果、営業収益は、令和2年度で約191億円と、新型コロナの影響前の令和元年度の約282億円から約90億円の大幅な減収となっており、地下鉄事業の経営に大きく負の影響を与えている。

しかし、資金不足比率が経営健全化基準(20%)以上になる、つまり経営健全化団体に陥るかどうかは、分母の「営業収益」の規模よりも分子の「解消可能資金不足額」により比重があると分析できる。

解消可能資金不足額は前述のとおり流動負債比率に大きな影響を受ける。

経営が悪化し、企業債等の借入金返済資金に支障をきたし、流動負債である一時借入金が増加すると流動負債比率も連動して増加する。そして、現金収支を一定とすれば、流動負債比率が増加すると、解消可能資金不足額も増加する関係にある。

通常、一時借入金の増加は、累積資金不足額の増加を示しているため、一時借入金の増加による解消可能資金不足額の増加効果を打ち消すとも考えられる。しかし、解消可能資金不足額は、現金収支の黒字額を45倍した額に流動負債比率を乗じて算定するため、一定の条件下での計算によっては、一時借入金の増加による累積資金不足額の増加以上に解消可能資金不足額を増加させる場合がある。

つまり、一時借入金の増加が、結果として資金不足比率の低下に繋がり、経営健全化団体からの脱却の一つの要因となっていると考える。

この資金不足比率というのは、上述のとおり様々な状況や数値に影響を受ける極めて複雑な指標であり、その指標の改善が果たして地下鉄事業の経営改善に直結する指標なのか疑問が残る。

そもそもビジョン改訂版においては、令和6年度に資金不足比率は改善し、経営健全化団体から脱却するものの、累積資金不足額は令和22年度のピークまで増加を続けるという、一見して理解しづらいシミュレーションとなっている。

地下鉄事業の経営の改善状況を市民に説明し、市民が理解するための指標として、資金不足比率では不十分ではないかと考える。そのため、ビジョン改訂版において財政目標として掲げられた「累積資金不足の最大値の抑制」のような、市民にとって地下鉄事業の経営改善の状態をより理解するための指標を設定することが重要であると考えられる。

【図表 1.1.2-3】 累積資金不足額と解消可能資金不足額

(単位：百万円)

	年度	資金不足比率	A:累積資金不足額	B:解消可能資金 不足額	C=A+B
実績	平成 19 年度	—	▲29,092	—	▲29,092
	平成 20 年度	133.5%	▲30,981	—	▲30,981
	平成 21 年度	114.5%	▲30,983	4,556	▲26,427
	平成 22 年度	76.2%	▲30,915	13,071	▲17,844
	平成 23 年度	57.8%	▲30,915	17,105	▲13,810
	平成 24 年度	31.9%	▲30,916	23,108	▲7,808
	平成 25 年度	24.4%	▲30,916	24,739	▲6,177
	平成 26 年度	14.8%	▲30,917	27,083	▲3,834
	平成 27 年度	—	▲30,918	33,983	3,065
	平成 28 年度	—	▲30,918	37,984	7,066
	平成 29 年度	—	▲30,919	34,816	3,898
	平成 30 年度	—	▲31,363	45,700	14,336
	令和元年度	—	▲30,542	46,336	15,794
	令和 2 年度	62.6%	▲37,106	25,097	▲12,009
計画	令和 3 年度	58.5%	▲43,764	31,251	▲12,513
	令和 4 年度	48.8%	▲50,172	26,404	▲23,768
	令和 5 年度	44.5%	▲57,436	34,263	▲23,173
	令和 6 年度	—	▲64,384	71,249	6,865
	令和 7 年度	—	▲71,188	96,343	25,155
	令和 8 年度	—	▲74,888	121,401	46,513
	令和 9 年度	—	▲76,643	131,457	54,814

1.2 累積資金不足額

1.2.1 累積資金不足額の状況

(1) 財政目標としての累積資金不足額

ビジョン改訂版では、地下鉄事業について、経営健全化団体からの脱却に加えて、「累積資金不足額」をもう一つの財政目標として掲げている。

経営健全化団体からの脱却、すなわち資金不足比率を 20%以下にすることは、財政健全化法で定められている健全化のための要件である。

一方、累積資金不足額の限度額について、法定されている要件はない。そこで、「累積資金不足額の最大値を 900 億円以下に抑制すること」を財政目標としている理由を交通局へ質問したところ次の回答を得た。

累積資金不足は、日常の運転資金の不足額であり、銀行等からの短期の借入等で補っているものです。この短期借入が大きくなると、事業運営のための資金手当が滞り、事業が破綻しかねないことから、今後の地下鉄の事業運営に当たり、最も重要な指標と考えています。

もともと、平成 21 年度に策定した地下鉄の経営健全化計画では、この累積資金不足額について、「交通局が借り入れ可能と考えられる程度」である 1,000 億円未満に抑制することを目標とし、計画実施後の最大値を 815 億円と見込んでいました。

その後、平成 31 年 3 月に策定した市バス・地下鉄事業経営ビジョンでは、累積資金不足額を、前回の経営健全化計画並みの 800 億円以下に抑制することを地下鉄事業の財政目標とし、ビジョン実施後の最大値を 726 億円と見込んでいたところです。

現在、交通局は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、かつてない減収に見舞われており、経営ビジョンに掲げた 800 億円以下の目標を達成することは困難な状況となっています。

しかしながら、今後、地下鉄事業を持続的に運営するためには、累積資金不足額をできる限り抑制することが必須であり、900 億円以下という額を掲げたものです。

すなわち、累積資金不足額は日常の資金不足額を表す最も重要な指標であり、最大値 900 億円としているのは、交通局が金融機関等から借入れ可能な金額を 1,000 億円程度と想定しており、累積資金不足額を金融機関からの調達可能金額未満に抑えるためとの説明である。

また、交通局は、累積資金不足額の最大値を 900 億円以下に抑制するという点について、「第 2 回京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会」

で以下のとおり述べている。

地下鉄事業は初期投資が非常に大きいという事業性質を有しており、また一方で、本市の場合、烏丸線、東西線共に建設費が高騰したこと、その後、お客様数が伸び悩んだこともあり、企業債等の負債が多い状況にある。

現在でも 300 億円を超える資金不足がある中で、これをゼロにしていくには、経費節減と収入増加の取組みが考えられるが、費用減を大幅にすることは困難であり、また、駅ナカビジネス等での収入増についても、多額の累積資金不足を賄うには難しいところである。

そのため、これを賄うためには運賃改定が必要になるが、お客様にかなりご負担をおかけするため、目標については、事業を最低限運営、維持できるような目標とし、「累積資金不足の将来の最大値を 900 億円以下に抑制する」ことを目標値とさせていただいた。

ご指摘のとおり、これをゼロにしていくことが必要であり、それが安定経営にもつながるが、まずは事業を継続することを最優先に、このような目標とさせていただいた。

* 第 2 回経営ビジョン検討委員会議事録から引用

「累積資金不足額の最大値 900 億円以下」という目標については、20 年近く先の貸付のため、金融機関から借り入れ可能額の確約が得られていないこと等から、「900 億円以下」という目標の妥当性については、監査人として判断しないが、解消可能資金不足額の影響を受けない累積資金不足額を経営目標とすることは、地下鉄の経営改善を示す目標指標として一定の合理性を有すると考えられ、30 円の運賃改定は、交通局が目標としている累積資金不足額の最大値 900 億円を達成するためには必要な改定額と言える。

【図表 1.2.1-1】 運賃改定が累積資金不足額に与える影響

運賃改定額	累積資金不足額への影響	累積資金不足額の最大値
運賃改定 10 円 (約 4%)	令和 6 年度には健全化団体から脱却するが、令和 11 年度に累積資金不足額が 900 億円を超え、経営が立ちいかなくなる。	令和 24 年度の 1,128 億円
運賃改定 20 円 (約 7%)	令和 6 年度には健全化団体から脱却するが、令和 19 年度に累積資金不足額が 900 億円を超え、経営が立ちいかなくなる。	令和 23 年度の 976 億円
運賃改定 30 円 (約 11%)	令和 6 年度には健全化団体から脱却し、累積資金不足額の最大値は、令和 22 年度の 849 億円となり、財政目標である 900 億円を下回る。	令和 22 年度の 849 億円

さらに、「累積資金不足は、日常の運転資金の不足額であり、銀行等からの短期の借入で補っている」とのことであるが、参考に累積資金不足額と一時借入金を比較した場合、以下のとおりとなる。

【図表 1.2.1-2】 累積資金不足額と一時借入金

(単位：百万円)

年度	A:累積資金不足額	B:一時借入金	A+B
平成 5 年度	▲936	—	▲936
平成 6 年度	▲3,019	—	▲3,019
平成 7 年度	▲7,130	—	▲7,130
平成 8 年度	▲11,956	—	▲11,956
平成 9 年度	▲20,174	18,800	▲1,374
平成 10 年度	▲20,899	17,000	▲3,899
平成 11 年度	▲21,082	16,800	▲4,282
平成 12 年度	▲20,992	17,900	▲3,092
平成 13 年度	▲21,357	17,900	▲3,457
平成 14 年度	▲22,092	11,700	▲10,392
平成 15 年度	▲25,527	19,000	▲6,527
平成 16 年度	▲27,828	26,600	▲1,228
平成 17 年度	▲27,832	27,200	▲632
平成 18 年度	▲28,915	25,100	▲3,815

年度	A:累積資金不足額	B:一時借入金	A+B
平成 19 年度	▲29,092	24,400	▲4,692
平成 20 年度	▲30,981	33,900	2,919
平成 21 年度	▲30,983	26,200	▲4,783
平成 22 年度	▲30,915	27,100	▲3,815
平成 23 年度	▲30,915	27,100	▲3,815
平成 24 年度	▲30,916	27,000	▲3,916
平成 25 年度	▲30,916	26,700	▲4,216
平成 26 年度	▲30,917	24,900	▲6,017
平成 27 年度	▲30,918	25,250	▲5,668
平成 28 年度	▲30,918	25,150	▲5,768
平成 29 年度	▲30,919	24,550	▲6,369
平成 30 年度	▲31,363	25,550	▲5,813
令和元年度	▲30,542	22,150	▲8,392
令和 2 年度	▲37,106	21,360	▲15,746
令和 3 年度	▲43,764	20,634	▲23,691
令和 4 年度	▲50,172	27,718	▲22,454

1.2.2 累積資金不足額の今後

(1) 累積資金不足額の算定方法

累積資金不足額とは、日々の運転資金の不足額のことであり、言い換えれば、支払いに支障をきたさないように金融機関などから一時的に借り入れている金額ともいえる。

その算出方法は、貸借対照表から算定する方法（以下「ストックアプローチ」という。）と損益計算書および資本的収支から算定する方法（以下「フローアプローチ」という。）の2つの計算方法がある。

ストックアプローチで計算した累積資金不足額とフローアプローチにより計算した累積資金不足額は当然一致する。財政健全化法では、累積資金不足額の算定方法としてストックアプローチのみが示されているが、交通局はフローアプローチの計算過程のみを「決算参考資料」の中で公表している。

その理由を交通局に問うたところ下記の回答を得た。

当局では、財政健全化法施行（平成 21 年度）前の昭和 58 年度から決算の参考資料に資金不足額（当時は資金剰余額）の算出方法を現在と同形式（フローアプローチ）で記載しております。当該年度の資金の過不足の状況を説明する資料として、前年度の資金の状況に当該年度の増減を加算して算出する方法（フローアプローチ）の方が適していると考えているためです。

これは、財政健全化法施行後も変わらず、「フローアプローチ」の方が前年度からの増減内容がわかり、当該年度の資金不足の状況を説明する資料として（決算参考資料として）適しているものと考えております（当然ですが、「フローアプローチ」でも「ストックアプローチ」でも導き出される結論は同じ額です）。

なお、財政健全化法第 22 条において、「地方公共団体の長は、資金不足比率を監査委員の審査に付し、その意見を付けて当該資金不足比率を議会に報告し、かつ、当該資金不足比率を公表しなければならない」となっており、監査委員に対しては、財政健全化法で示す「ストックアプローチ」で算出した資料を提出し、審査を受け、最終的には、市長部局においてその結果を公表しています。

それぞれのアプローチでの具体的な計算過程は次のとおりである。

① スtockアプローチ

ストックアプローチでは、「累積資金不足額＝（流動負債＋建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高－流動資産）」として計算される。すなわち、流動負債と流動資産の差額が、短期の借入などで補っている日常の運転資金不足額の累積額という捉え方である。

直近 5 年間の累積資金不足額の推移は以下のとおりである。令和 2 年度には令和元年度から約 70 億円の累積資金不足が増加している。その主な要因は、「建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高」の約 65 億円の増加である。

【図表 1.2.2-1】ストックアプローチによる累積資金不足額実績

(単位：百万円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
流動負債	32,607	32,813	33,469	32,408	32,935
建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高	—	—	—	—	6,584
流動資産	▲1,688	▲1,894	▲2,106	▲1,866	▲2,413
累積資金不足額	30,918	30,919	31,363	30,542	37,106

直近 5 期間の流動負債は、各項目で増減はあるものの 330 億円前後で推移している。【図表 1.2.2-2】のとおり、流動負債のうち一時借入金が占める割合は 2/3 以上であり、一時借入金の増減が、累積資金不足額に大きな影響を与える。見方を変えると、資金不足を一時借入金で補っているといえる。

【図表 1.2.2-2】資金不足額計算の前提となる流動負債の内訳

(単位：百万円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
一時借入金	25,150	24,550	25,550	22,150	21,360
未払金	5,769	6,415	5,972	8,252	9,521
預り金	486	485	501	496	582
前受金	684	776	851	893	871
仮受金	519	205	205	212	193
引当金	—	379	389	404	405
リース債務	—	2	1	1	2
合計	32,607	32,813	33,469	32,408	32,935

直近 5 期間の流動資産は、各項目で増減はあるものの 20 億円前後で推移している。

【図表 1.2.2-3】 資金不足額計算の前提となる流動資産の内訳

(単位：百万円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
現預金	205	324	394	289	342
未収金	1,460	1,562	1,715	1,550	2,162
貯蔵品	29	20	49	38	49
翌年度繰越事業財源	▲6	▲12	▲53	▲11	▲140
合計	1,688	1,894	2,106	1,866	2,413

さらに、「建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高」として、新型コロナの影響による収入減の資金繰りのために発行することが認められた「特別減収対策企業債」が加算される。なお、「特別減収対策企業債」は「解消可能資金不足額」にも算入することができるとされている。

【図表 1.2.2-4】 建設改良費等以外の経費の財源に充てるために起こした地方債の現在高

(単位：百万円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
特別減収対策企業債	—	—	—	—	6,584

② フローアプローチ

フローアプローチでは、累積資金不足額を損益計算書と資本的収支から算定する。すなわち、毎期の償却前利益でカバーできない資本的収支が累積資金不足額として積みあがっていくと捉えることができる。

フローアプローチでの直近 5 年間の累積資金不足額の推移は【図表 1.2.2-5】のとおりである。令和 2 年度には令和元年度から約 70 億円の累積資金不足が増加している。その主要な要因は、新型コロナの影響で運輸収益が落ち込んだことを主たる要因として「経常損益」が約 50 億円の赤字になったことである。

また、資本的収支とは、【図表 1.2.2-6】のとおり資本的収入と資本的支出の差である。資本的収入には、企業債の発行による収入、補助金、出資金、工事負担金、その他収入がある。一方、資本的支出には、建設改良費、企業債償還金、

長期借入金返還金がある。直近 5 年間ににおいても毎期 100 億円以上支出が超過している状態が継続している。

地下鉄事業においては、初期設備投資の金額が巨額であり、営業開始後も安全な地下鉄運行を維持するためには、設備の修繕・改良に多額の投資が必要となる。また、企業債償還財源は一部を除いて事業収支で賄うことになるが、資金不足が生じる場合は一時借入金などによる対応が必要となるのは前述のとおりである。そのため、資本収支管理は地下鉄経営において非常に重要な課題でもある。

【図表 1.2.2-5】フローアプローチによる累積資金不足額実績

(単位：百万円)

		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
累積資金不足	前年度末 (A)	▲30,918	▲30,918	▲30,919	▲31,363	▲30,542
	経常損益	1,608	212	2,333	2,345	▲5,392
	資本的収支	▲11,507	▲10,092	▲14,000	▲12,454	▲12,438
	消費税及び地方消費税 資本的収支調整額	422	425	410	592	722
	減価償却費等 (現金不用額等)	9,968	10,061	9,929	10,497	10,939
	退職給付引当金取り崩しによる 退職手当の支給	▲136	▲234	▲91	▲199	▲264
	賞与引当金及び法定福利費引当金取 り崩しによる期末手当等の支払	▲348	▲365	—	—	—
	翌年度支払のリース債務	—	▲2	▲1	▲1	▲2
	前年度繰越工事資金	—	6	12	53	11
	翌年度繰越工事資金	▲6	▲12	▲53	▲11	▲140
	資本的負担緩和分企業債	—	—	1,017	—	—
	特別減収対策企業債償還額	—	—	—	—	—
	合計 (B)	▲0	▲0	▲444	821	▲6,564
	当年度末 (A) + (B)	▲30,918	▲30,919	▲31,363	▲30,542	▲37,106

【図表 1.2.2-6】資本的収支

(単位：百万円)

		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
1	企業債	16,721	24,219	29,343	28,612	24,604
2	建設企業債	4,327	4,460	4,631	5,838	6,700
3	特例債	2,606	2,329	2,044	1,751	1,453
4	資本費平準化債	5,997	5,249	8,961	9,384	7,864
5	借換企業債	3,791	12,181	13,707	11,639	8,587
7	補助金	814	592	568	850	909
8	他会計補助金	760	564	546	801	859
9	国庫補助金	26	26	22	27	13
10	府補助金	28	1	—	22	38
11	出資金	8,091	8,577	2,332	2,664	3,014
12	他会計出資金	8,091	8,577	2,332	2,664	3,014
13	工事負担金	17	44	164	21	11
14	工事負担金	17	44	164	21	11
15	その他資本収入	—	—	—	—	—
16	その他資本収入	—	—	—	—	—
17	収入合計 (A)	25,643	33,432	32,407	32,147	28,538

		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
1	建設改良費	9,479	9,588	9,893	11,359	12,372
2	建物費	2,037	2,054	1,297	1,277	1,140
3	電路設備費	102	296	1,003	2,681	3,500
4	その他構築物	—	—	22	16	—
5	車両費	1,055	1,676	1,453	1,894	2,769
6	機械装置費	2,328	1,505	1,460	1,187	1,039
7	工具器具備品費	179	283	492	270	79
8	諸権利費	43	1	366	208	2
9	割賦購入費	3,734	3,770	3,798	3,822	3,842
10	リース資産購入費	2	2	2	2	1
11	企業債償還金	25,117	32,917	35,480	31,998	27,237
12	建設企業債償還金	16,166	15,987	15,252	13,702	12,183
13	特例債償還金	2,106	322	1,366	1,505	1,893
14	資本費平準化債償還金	1,125	1,502	1,706	2,105	2,422
15	資本費負担緩和分	1,928	2,924	3,416	3,047	2,152
16	企業債借換償還金	3,791	12,181	13,707	11,639	8,587
17	出資債償還金	—	—	32	—	—
18	長期借入金返還金	2,555	1,019	1,034	1,244	1,368
19	長期借入金返還金	2,555	1,019	1,034	1,244	1,368
20	支出合計 (B)	37,151	43,524	46,407	44,601	40,976
	収支差引 (A) - (B)	▲11,507	▲10,092	▲14,000	▲12,454	▲12,438

(2) 累積資金不足額の今後

【図表 1.1.1-2】で見たとおり、累積資金不足額は、平成 5 年度においてはじめて約 9 億円が計上された後増加を続け、平成 9 年度以降は 200 億円台、平成 20 年度決算以降は 300 億円台で推移してきた。そして、新型コロナの影響を受けた令和 2 年度において約 371 億円と令和元年度から一気に約 70 億円も増加し、令和 3 年度予算ではさらに増加し 400 億円を超えることが想定されている。

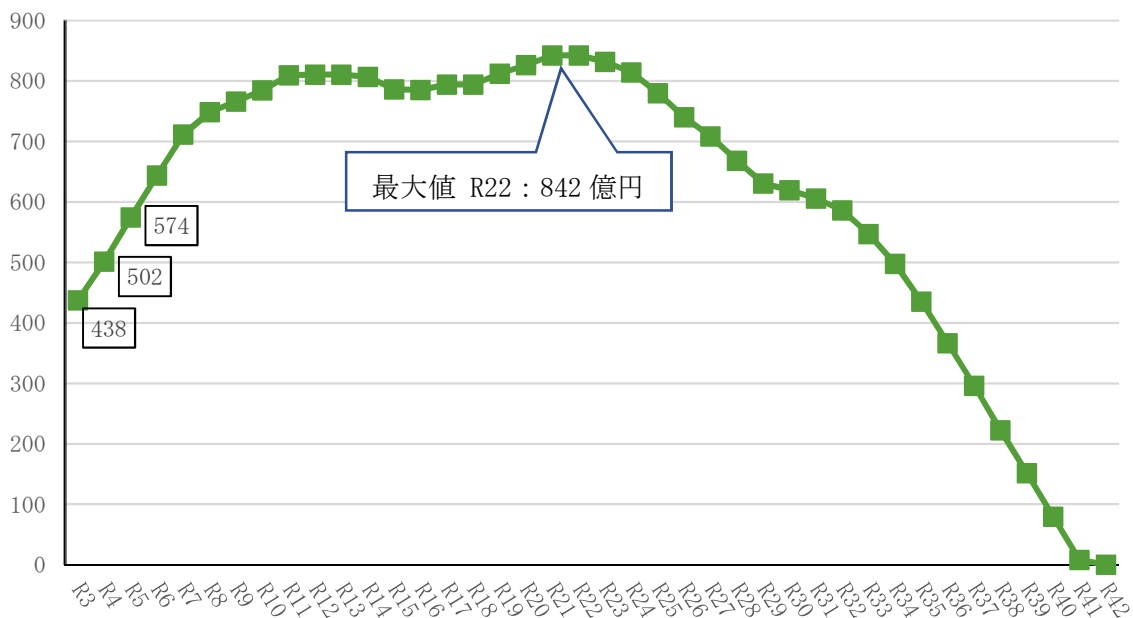
さらに、運賃 30 円の値上げを含む経営健全化策の実施をおこなったとしても、累積資金不足額は、今後も増加を続け、令和 22 年度において 842 億円とピークを迎える。

しかし、その後は減少に転じ、令和 42 年度決算で累積資金不足額が解消するとするシミュレーションがビジョン改訂版で示されている。

下表において、 で囲んだ箇所は経営健全化団体であることを示す。

【図表 1.2.2-7】 累積資金不足額の将来推移

(単位：億円)



【図表 1.2.2-7】の前提となるデータは【図表 1.2.2-8】のとおりフローアプローチによるシミュレーションである。

償却前利益は、新型コロナの影響を受け、当面 50 億円前後で推移し、値上げが計画されている令和 6 年度以降 120 億円前後で推移する計画となっている。

資本的収支は、今後の設備投資は更新投資が中心となり、長期的には建設改良費の額が 50 億円程度で推移する計画となってる。また、建設改良費を賄うための企業債の発行もそれに応じて 50 億円程度で推移する計画となってる。

一方で過去の多額の企業債の償還が、令和 9 年度までは 200 億円超、令和 10 年度以降令和 24 年度までは、100 億円超必要となる。そのため、資本的収支のマイナスが、償却前利益を上回る令和 22 年度までは、累積資金不足額が増加を続けることが想定されている。

そして、令和 23 年度以降は償却前利益の額が資本的収支の額を上回り、徐々に累積資金不足額は縮小し、令和 42 年度にて解消する計画となっている。

【図表 1.2.2-8】累積資金不足額の推移（過去・将来）（単位：百万円）

年 度		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
項 目							
償却前損益		11,824	12,084	4,744	4,674	5,858	6,404
資本的収支	資本的収入	32,407	32,147	28,538	30,587	18,918	14,114
	資本的支出	46,407	44,601	40,976	43,469	32,497	29,740
	建設改良費	6,095	7,536	8,530	9,883	11,301	11,305
	企業債償還金	40,312	37,065	32,446	33,486	21,196	18,435
	その他	0	0	0	100	0	0
	差 引	▲ 14,000	▲ 12,454	▲ 12,438	▲ 12,882	▲ 13,579	▲ 15,627
緩和債発行後累積資金過不足		▲ 31,363	▲ 30,542	▲ 37,106	▲ 43,764	▲ 50,172	▲ 57,436
法による資金不足比率 (%)		0.0%	0.0%	62.6%	58.5%	48.8%	44.5%
年 度		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
項 目							
償却前損益		11,356	13,139	14,868	14,829	14,311	13,433
資本的収支	資本的収入	9,864	7,862	7,120	5,454	4,260	5,773
	資本的支出	29,941	29,378	27,872	24,788	23,212	24,456
	建設改良費	7,983	5,003	5,179	4,722	3,716	5,236
	企業債償還金	21,958	24,375	22,693	20,066	19,496	19,220
	その他	0	0	0	0	0	0
	差 引	▲ 20,077	▲ 21,516	▲ 20,751	▲ 19,335	▲ 18,952	▲ 18,683
緩和債発行後累積資金過不足		▲ 64,384	▲ 71,188	▲ 74,888	▲ 76,643	▲ 78,494	▲ 80,971
法による資金不足比率 (%)		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

年度		令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
項目							
	償却前損益	13,232	12,398	12,116	11,354	11,487	11,420
資本的収支	資本的収入	5,726	5,580	5,449	5,326	6,377	6,355
	資本的支出	21,874	20,005	18,659	16,159	19,390	21,574
	建設改良費	5,236	5,236	5,236	5,236	6,336	6,336
	企業債償還金	16,638	14,769	13,423	10,923	13,054	15,238
	その他	0	0	0	0	0	0
	差引	▲ 16,148	▲ 14,425	▲ 13,210	▲ 10,833	▲ 13,013	▲ 15,219
	緩和債発行後累積資金過不足	▲ 81,089	▲ 81,090	▲ 80,720	▲ 78,623	▲ 78,549	▲ 79,446
	法による資金不足比率 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
年度		令和18年度	令和19年度	令和20年度	令和21年度	令和22年度	令和23年度
項目							
	償却前損益	11,669	11,426	11,390	11,471	11,402	11,423
資本的収支	資本的収入	6,336	9,636	9,636	9,636	10,736	8,536
	資本的支出	19,746	24,738	24,464	24,629	23,817	19,251
	建設改良費	6,336	9,636	9,636	9,636	10,736	8,536
	企業債償還金	13,410	15,102	14,828	14,993	13,081	10,715
	その他	0	0	0	0	0	0
	差引	▲ 13,410	▲ 15,102	▲ 14,828	▲ 14,993	▲ 13,081	▲ 10,715
	緩和債発行後累積資金過不足	▲ 79,447	▲ 81,212	▲ 82,673	▲ 84,238	▲ 84,238	▲ 83,177
	法による資金不足比率 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
年度		令和24年度	令和25年度	令和26年度	令和27年度	令和28年度	令和29年度
項目							
	償却前損益	11,520	11,564	11,618	11,688	11,779	11,870
資本的収支	資本的収入	8,536	7,436	6,336	5,236	5,236	5,236
	資本的支出	18,651	15,932	14,355	14,082	13,329	13,690
	建設改良費	8,536	7,436	6,336	5,236	5,236	5,236
	企業債償還金	10,115	8,496	8,019	8,846	8,093	8,454
	その他	0	0	0	0	0	0
	差引	▲ 10,115	▲ 8,496	▲ 8,019	▲ 8,846	▲ 8,093	▲ 8,454
	緩和債発行後累積資金過不足	▲ 81,420	▲ 77,998	▲ 74,048	▲ 70,852	▲ 66,813	▲ 63,044
	法による資金不足比率 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
年度		令和30年度	令和31年度	令和32年度	令和33年度	令和34年度	令和35年度
項目							
	償却前損益	11,965	12,082	12,194	12,295	12,400	12,500
資本的収支	資本的収入	5,236	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577
	資本的支出	16,445	16,655	16,142	14,352	13,409	12,180
	建設改良費	5,236	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577
	企業債償還金	11,209	11,078	10,565	8,775	7,832	6,603
	その他	0	0	0	0	0	0
	差引	▲ 11,209	▲ 11,078	▲ 10,565	▲ 8,775	▲ 7,832	▲ 6,603
	緩和債発行後累積資金過不足	▲ 61,935	▲ 60,579	▲ 58,597	▲ 54,724	▲ 49,803	▲ 43,553
	法による資金不足比率 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
年度		令和36年度	令和37年度	令和38年度	令和39年度	令和40年度	令和41年度
項目							
	償却前損益	12,595	12,691	12,790	12,886	12,988	13,091
資本的収支	資本的収入	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577
	資本的支出	11,601	11,617	11,370	11,676	11,753	11,878
	建設改良費	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577	5,577
	企業債償還金	6,024	6,040	5,793	6,099	6,176	6,301
	その他	0	0	0	0	0	0
	差引	▲ 6,024	▲ 6,040	▲ 5,793	▲ 6,099	▲ 6,176	▲ 6,301
	緩和債発行後累積資金過不足	▲ 36,629	▲ 29,626	▲ 22,276	▲ 15,136	▲ 7,971	▲ 828
	法による資金不足比率 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

2 収益

2.1 地下鉄事業収益の状況

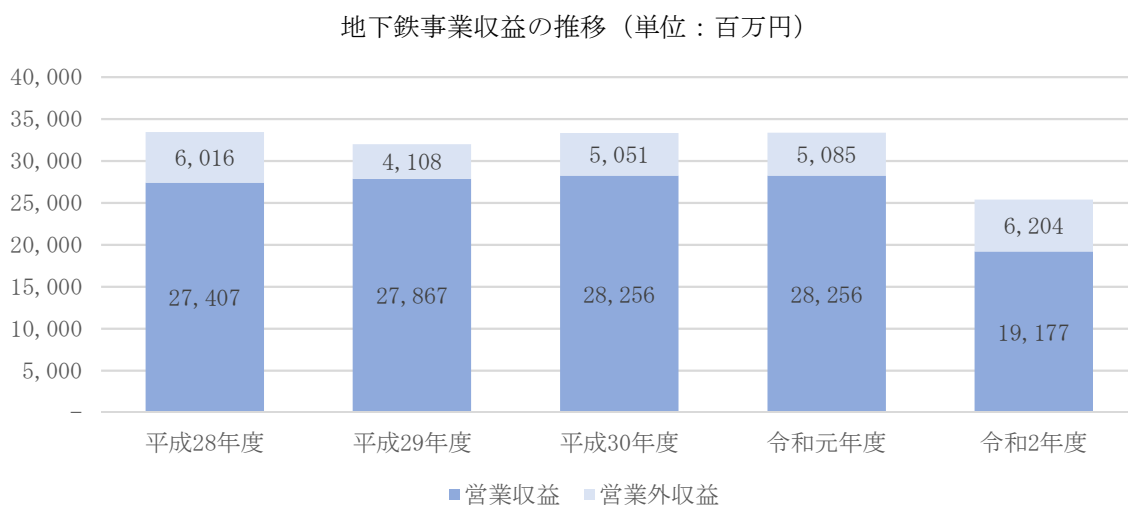
2.1.1 地下鉄収益の概要

地下鉄事業から生じる収益には、主たる営業活動から生じる営業収益と、金融財務活動その他主たる営業活動以外の原因から生じ営業外収益がある。

収益の大半を占める営業収益は主として運輸収益であり、運輸収益をいかに増大させるかが地下鉄運営における最大の課題であるといえる。

京都市においては、インバウンド需要を背景とした乗客数の堅調な増加により令和元年度には収益が全体で 333 億円まで堅調に増加したものの、令和 2 年度にはコロナ禍の影響を受け 254 億円と大幅に下落している。

【図表 2.1.1-1】地下鉄事業収益の推移

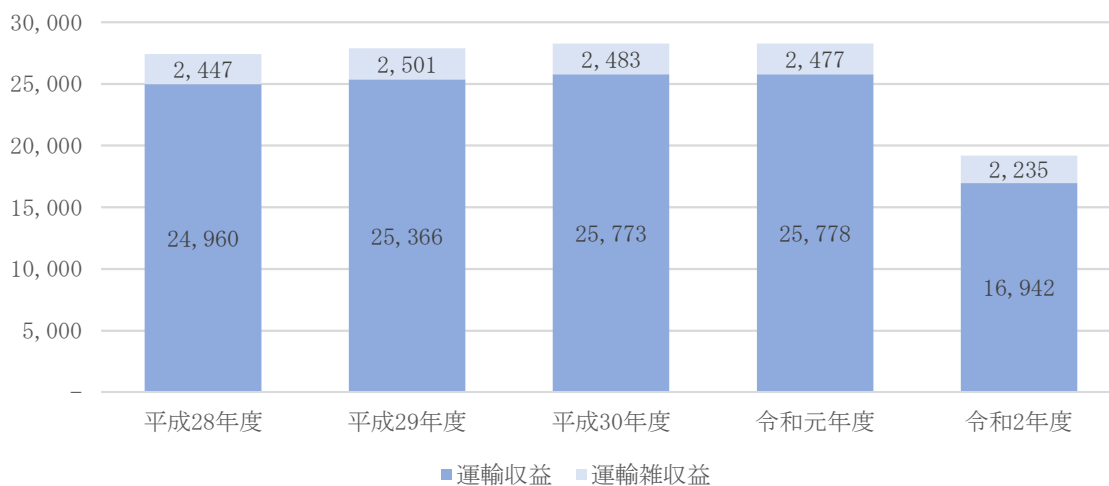


2.1.2 営業収益の概要

営業収益は、直接的な運輸活動から生じる収益である運輸収益と、運輸収益以外の運輸雑収益の 2 つから成り、過去 5 年の推移および内訳は以下のとおりである。

【図表 2.1.2-1】 営業収益の推移

営業収益の推移（単位：百万円）



【図表 2.1.2-2 営業収益の推移明細】

(単位：百万円)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
運輸収益	24,960	25,366	25,773	25,778	16,942
旅客運輸収益	23,567	23,975	24,386	24,344	15,454
乗車負担金	1,392	1,392	1,388	1,434	1,488
運輸雑収益	2,447	2,501	2,483	2,477	2,235
広告料	709	702	679	667	572
駅共同使用料	122	120	121	114	117
土地物件賃貸料	636	633	628	634	636
構内営業料	829	923	962	966	773
雑収益	151	123	93	96	138

以下、ここで使用されている各収益科目の内容である。

旅客運輸収益	定期外・定期券旅客の運輸収益
乗車負担金	業務用乗車券、特定割引減収、敬老乗車証等他会計からの負担金
広告料	事業固定資産に属する施設内の広告料収入
駅共同使用料	他社との共同駅における維持管理費等経費の負担金収入
土地物件賃貸料	固定資産に属する土地建物・機械等の貸付料金
構内営業料	固定資産に属する施設内における売店等の営業等に関する収入
雑収益	上記以外の運輸雑収益（旅客遺失金、遺留品売却代金、不正乗車追徴金等）

2.1.3 営業外収益の概要

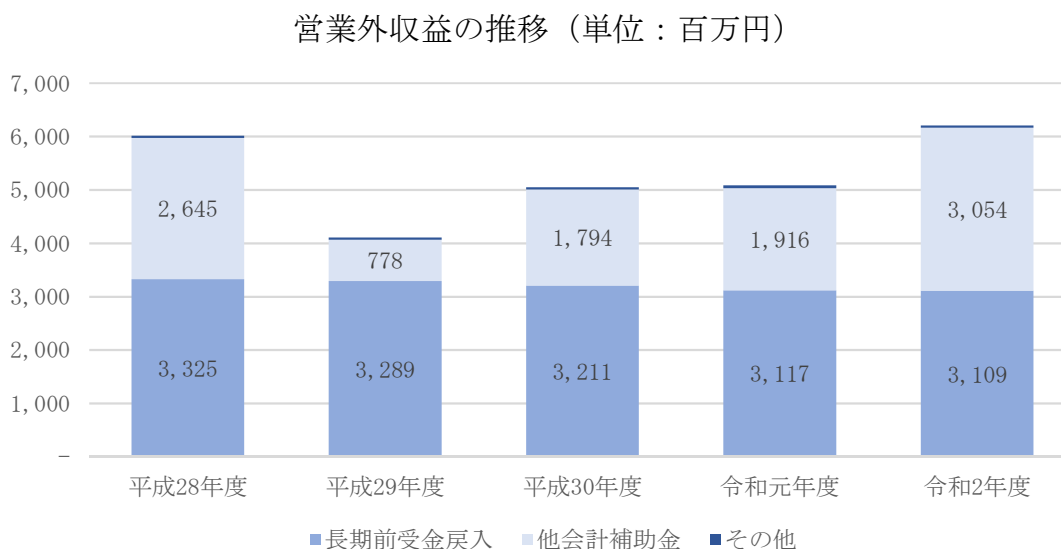
営業外収益には金融活動を含む様々な収益が計上されているが、主要な項目としては長期前受金戻入と他会計補助金の2つである。

長期前受金戻入とは、補助金等の長期前受金の戻入額であり、補助金を受けて購入した固定資産の減価償却相当分を費用計上にあわせて取り崩していく計算をおこなっているものである。具体的には、償却資産の取得や改良等に充当される補助金等は、長期前受金として負債（繰延収益）に計上されるが、この補助金について、補助金の対象となった資産の減価償却見合い分を順次収益化するため、毎事業年度、営業外収益に計上するという会計処理が採用されている。

他会計補助金は一般会計からの補助金であり、令和2年度においては特例債元利償還金が1,651百万円と大半を占めている。

その他の勘定については本稿では割愛するが、各収益について、過去5年の推移および内訳は以下のとおりである。令和2年度の他会計補助金の増加は、一般会計補助金の増加であるが、これは新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を財源とした運行に対する奨励金の受領等によるものである。

【図表 2.1.3-1 営業外収益の推移】



【図表 2.1.3-2】 営業外収益の推移明細

(単位：百万円)

	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度	R2 年度
長期前受金戻入	3,325	3,289	3,211	3,117	3,109
受贈財産評価額	116	111	101	101	101
他会計補助金	1,640	1,616	1,601	1,535	1,551
国庫補助金	1,371	1,373	1,328	1,294	1,280
府補助金	131	132	123	125	120
工事負担金	36	26	30	34	30
寄付金	0	0	0	0	0
宇治市補助金	31	31	28	29	26
他会計補助金	2,645	778	1,794	1,916	3,054
一般会計補助金	2,645	778	1,794	1,916	3,054
他会計借入金	-	-	3	7	-
一般会計負担金	-	-	3	7	-
国庫補助金	-	-	-	1	-
国庫補助金	-	-	-	1	-
府補助金	40	38	36	34	31
府補助金	40	38	36	34	31
雑収益	6	3	7	12	10
不用品売却収益	0	0	0	5	0
雑収益	6	3	7	7	10

2.1.4 運輸収益の他都市比較

(1) 運輸収益比較

令和 2 年はコロナ禍の影響を受けて、各都市地下鉄は甚大な旅客数減による収益減という影響を受けた。まず運輸収益に関し、他地域との比較をおこなう。

【図表 2.1.4-1】 令和元年度および令和 2 年度運輸収益地域比較 (単位：百万円)

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
令和元年度運輸収益	41,068	15,998	143,425	39,783	76,815	25,778	19,915	31,103
令和 2 年度運輸収益	30,520	11,805	95,381	29,678	53,530	16,942	16,065	20,409
減少率	26%	26%	33%	25%	30%	34%	19%	34%

コロナ禍影響により、すべての地下鉄が旅客数激減という影響を受けているが、なかでも京都、福岡の減少率が大きい。原因は必ずしも一つに特定しうるものではないが、他地域と比較した場合に、特に国際観光都市である京都においては、国内外からの観光客減少が大きく寄与しているものと考えられる。

(2) 利益比較

① 経常利益

次にコロナ禍により、利益面でどのような影響があったのか検討する。

まず、各都市の令和元年度および2年度の経常損益は以下のとおりである。

【図表 2.1.4-2】 令和元年度および令和2年度経常損益地域比較（単位：百万円）

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
令和元年度	8,693	▲ 2,549	29,952	7,856	15,054	2,345	1,505	6,776
令和2年度	▲ 982	▲ 6,284	▲ 14,585	▲ 2,695	▲ 8,689	▲ 5,392	▲ 4,150	▲ 3,663

経常損益では、各都市ともコロナ禍影響により大きく打撃を受けていることがわかる。ただし規模感等の状況が違うなかで、単純比較をおこなうことは難しいことから、少々異なる指標を用いて検討をおこなってみたい。

② EBITDA（現金創出能力）比較

各地下鉄の収益性を表す一つの指標として、現金をどの程度創出したかを表す EBITDA を用いて比較をおこなう。

EBITDA は経常損益に有形固定資産・無形固定資産の減価償却費、支払利息を足し戻した指標であり、償却や資金調達の影響を排除したキャッシュ・フローを比較する際に有用な指標であり、通常のビジネスにおいても事業の現金創出能力を示す指標として頻繁に用いられる。各地域の地下鉄の稼ぐ力の実態がどうであったか、検討をしてみたい。

なお本稿における計算式としては、

$$\text{EBITDA} = \text{経常損益} + \text{減価償却費} + \text{繰延資産償却} + \text{支払利息} - \text{長期前受金戻入}$$

として計算をおこなっている。経常利益で控除計算されている、非現金費用項目である償却項目を足し戻し、利息の影響を排除することで現金収入に近似させる計算をおこなう。また収益項目のうち「長期前受金戻入」については、減価償却費に連動する非現金収入であり、現金創出能力を表す項目として項目に含めることは不適當であると判断し、EBITDA 計算上は除外して計算をおこなっている。

【図表 2.1.4-3】都市別 EBITDA 比較 (単位：百万円)

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
令和元年度 EBITDA	24,239	7,701	69,161	26,399	41,699	16,724	10,299	18,497
令和2年度 EBITDA	14,003	3,799	23,639	15,596	16,997	8,805	6,065	7,623
減少率	42%	51%	66%	41%	59%	47%	41%	59%

やはりすべての地域において、コロナ禍の影響により著しく EBITDA が減少していることが見てとれる。ただし減少率を比較した場合には、運輸収益のように、観光客減少の影響を大きく受けやすい都市であるので収益・利益が減少した、という単純なパターンではないことも見てとれる。

③ 実態経営能力

次に、EBITDA を用いて令和2年度における路線1キロ当たりの EBITDA を比較してみる。EBITDA を営業路線キロで除して計算をおこなっているが、これは、1キロの線路という「保有資産」に対し、どれだけ効率よく現金を創出できているかという指標であり、過去の設備投資、またそれに伴う負債の金利影響を排除したうえで今後の現金創出能力を比較する場合に有用な指標であると考えられる。

【図表 2.1.4-4】都市別営業路線 (単位：キロ)

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
営業路線	48	28.7	109	53.4	93.3	31.2	38.1	29.8

【図表 2.1.4-5】 保有路線 1 キロ当たり EBITDA 比較 (単位：百万円)

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
令和元年度	505	268	635	494	447	536	337	621
令和2年度	292	132	217	292	182	282	159	256

コロナ禍影響によって各都市大きな変動はあるものの、京都市は地下鉄のなかでは令和元年度および令和2年度のいずれも3位と、上位の収益性を維持していることが見てとれる。

資金不足比率の増大によって、経営健全化団体と認定されることは法律上仕方ないことではあるが、一方で、過去の投資や資金調達等の影響を排除した場合、収益性の他都市比較では、保有資産を有効活用して「現金はそれなりに稼げている」地下鉄である側面も垣間見える。この点は、他都市比較の観点では、駅ナカビジネスの充実といった現在までの営業努力が実を結んでいるとも評価できる。

2.1.5 将来計画

今般の交通局策定のビジョン改訂版においては、経費削減策や、収入増加策、国等への要望に加え、運賃改定を含めた経営健全化策実施後の事業計画として、以下の数値計画が提示されている。

(1) 健全化計画実施後事業計画

今般の計画案においては、「今後のお客様動向見込みを前提とした場合、本計画に掲げた経営健全化策をすべて実施したとしても、以下の収支見通しのとおり持続可能な安定経営に向けた経営目標には程遠い」として、まず運賃改定を除く経営健全化策（ダイヤや業務、人件費の見直し、乗車券制度の改定、広告収入増加策実施、等々）を組み込んだ計画として以下の事業計画が示されている。

【図表 2.1.5-1】健全化計画実施後事業計画

(単位：億円)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
運輸収益	191	193	200	217	232	245
経常損益	▲ 58	▲ 54	▲ 56	▲ 34	▲ 19	▲ 2
累積資金不足	▲ 438	▲ 502	▲ 574	▲ 667	▲ 760	▲ 823
資金不足比率	58.5%	48.8%	44.5%	-	-	-

	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度	R13 年度	R14 年度
運輸収益	245	245	245	245	245	245
経常損益	0	▲ 2	▲ 9	▲ 12	▲ 22	▲ 26
累積資金不足	▲ 867	▲ 912	▲ 964	▲ 993	▲ 1,014	▲ 1,026
資金不足比率	-	-	-	-	-	-

	R15 年度	R16 年度	R17 年度	R18 年度	R19 年度	R20 年度
運輸収益	245	245	245	245	245	245
経常損益	▲ 35	▲ 30	▲ 29	▲ 28	▲ 27	▲ 32
累積資金不足	▲ 1,026	▲ 1,042	▲ 1,080	▲ 1,102	▲ 1,150	▲ 1,195
資金不足比率	-	-	-	-	-	-

本計画においては、累積資金不足は令和 24 年度の 1,272 億円まで、増加の一途を辿っている。

(2) 運賃改定を含む経営健全化策実施後の事業計画

上記の健全化施策に加え、経営ビジョン検討委員会では 10 円、20 円、30 円とそれぞれ値上げした場合の将来計画および累積資金不足について案が提示され、委員による検討がおこなわれている。その中では、今後も「市民の足」として、また観光客の交通手段として、地下鉄を維持継続するためには運賃値上げによる収入増加を見込まざるを得ず、地下鉄事業における 30 円（約 11%）の運賃改定を見込む、と言及されている。これに基づき、運賃を令和 6 年度より 30 円改定した場合の、運輸収益の推移予測は以下のとおりである。なお旅客数は前段の健全化計画実施後事業計画に使用されている前提と同様である。

【図表 2.1.5-2】 運賃改定後事業計画

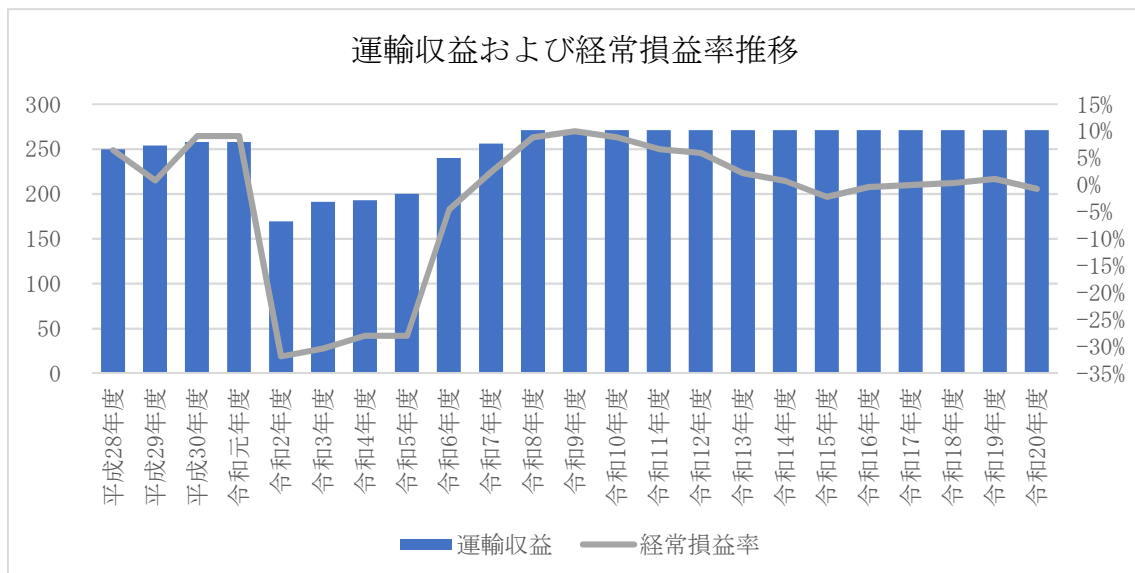
(単位：億円)

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

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

運輸収益および経常損益率（便宜的に経常損益を運輸収益で除した割合として算定）の、実績および計画期間における推移は下図表のとおりとなる。運賃改定をおこなう令和6年度以降、約6年程度は6～10%程度の経常利益率となるが、以降は0%近傍で推移する計画となっている。

【図表 2.1.5-3】 運輸収益および経常損益率推移



このうち運輸収益の内訳について、令和元年度から令和10年度までの実績お

よび予測は以下のとおりである。

【図表 2.1.5-4】運輸収益予測内訳

(単位:百万円)

		R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
1	定期外	16,122	9,252	10,907	11,011	11,672
2	定期	8,222	6,202	6,741	6,635	6,833
3	敬老等	1,434	1,488	1,471	1,628	1,478
4	割引乗車券等の抜本的見直し (R6 年度～)	-	-	-	-	-
5	<経営健全化策> さらなる乗車券制度の見直し (R6 年度～)	-	-	-	-	-
	計	25,778	16,942	19,119	19,275	19,983

		R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
1	定期外	12,962	14,268	15,558	15,558	15,558
2	定期	6,931	7,030	7,129	7,129	7,129
3	敬老等	1,216	1,246	1,230	1,241	1,208
4	割引乗車券等の抜本的見直し (R6 年度～)	330	330	330	330	330
5	<経営健全化策> さらなる乗車券制度の見直し (R6 年度～)	284	284	284	284	284
	計	21,723	23,158	24,530	24,541	24,508
6	運賃改定(R6 年度～)	24,026	25,613	27,130	27,143	27,106

それぞれの基礎となった旅客数の前提については、交通局より以下の説明を受けている。

上記(1)定期外……インバウンド等観光利用は令和8年度に元に戻り、日常利用は5%減として、令和8年度に令和元年度比95%に回復すると見込んでいる。ここから、定期からの転移分を反映し、令和元年度比96.5%に回復すると見込む。

R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
-	-	-	▲31.7%	▲27.6%	▲19.6%	▲11.5%	▲3.5%	▲3.5%	▲3.5%

上記(2) 定期……通勤定期については、直近の状況から令和4年度以降、令和元年度比85%で推移すると見込む。

通学甲については、経営ビジョン検討委員会における議論をふまえ、令和8年度に令和元年度比85%に回復すると見込む。

その他の定期については、現時点で対面授業を基本としていることから、令和元年度の水準で推移すると見込む。

上記すべてのお客様数の合計が、令和8年度に令和元年度比86.7%まで回復すると見込む。

R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
-	-	-	▲19.3%	▲16.9%	▲15.7%	▲14.5%	▲13.3%	▲13.3%	▲13.3%

上記(3) 敬老等……敬老乗車証制度の見直しによる影響を反映。

(下記表は R3 年度予算からの各年度増減額)

(単位:百万円)

R 元年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
-	-	-	157	7	▲255	▲225	▲241	▲230	▲263

上記(4) 割引乗車券等の抜本的見直し(R6 年度～) ……コロナ以前から予定していた各種割引乗車券等見直しによる効果額+330 百万円/年を反映。

上記(5) <経営健全化策> さらなる乗車券制度の見直し(R6 年度～) ……効果額+284 百万円/年を反映。

上記(6) 運賃改定(R6 年度～) ……令和6年度から運賃を30円改定した場合の運輸収益計。

なお旅客数の検討は後述「2.2 旅客数の状況」を参照されたい。

2.1.6 資金調達のための新たな取組み

地下鉄事業は資金調達のための新たな取組みとして、ふるさと納税やクラウドファンディングを活用するとしている。より多くの資金調達を達成するため、交通局ならではの「返礼品」の製作や広告媒体を活用したプロモーションを実施するとのことである。

この新たな取組みの内容について確認すると、ふるさと納税の返礼品として烏丸線の新型車両に採用した伝統工芸品と同一の製品を選定し、11月1日より出品しているとの回答があった。その一方で、その他の具体的な取組内容や収益目標、実施に向けたスケジュールについてはすべて未定であるとのことである。

資金調達のための新たな取組み自体は令和4年度から令和5年度での実施を目標とした短期的な取組みとし、現在、先行事業者のクラウドファンディング等の取組みを研究されているところであるが、実施までには、さらに具体的検討を深めるべきである。

これらについては、今後、施策が適切に実施されるのかどうか、またその成果はどのように達成されたのか、モニタリングする必要があるだろう。

2.1.7 経営健全化対策出資の活用

地下鉄事業は公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要請をビジョン改訂版に掲げているが、当然のことながら国等への支援要請は実現可能性や即効性が担保された施策とはいえない。京都市が実施できる既存制度において、地下鉄事業を支援する方法はないのだろうか。

この点について、公営地下鉄事業者が経営健全化団体に該当した場合には、市一般会計からの出資による支援が認められている。これを経営健全化対策出資金制度という。

同制度は公営地下鉄事業者について、その累積資金不足の計画的解消および発生抑制などの経営健全化を促進することにより、安定的かつ良質なサービスの提供の確保に資することを目的として総務省が制定したものである。

平成15年度より実施され、京都市では平成16年度から平成29年度までの間

において、累計 96,731 百万円にも上る金額が活用されてきた。

(経営健全化対策出資金制度の概要)

	拡充前	平成 22 年度拡充後
対象団体	総務大臣が定める要領に基づく経営健全化計画を策定する団体	財政健全化法に基づく経営健全化計画を策定する団体
措置期間	上限 10 ヶ年	経営健全化計画の期間中
財源等	一般会計が市債で調達し、地下鉄会計に出資（交付税措置はない。）	同左

この経営健全化対策出資金制度を活用すれば、コロナ禍で拡大した地下鉄事業における累積資金不足の増加額について市一般会計からの出資が可能である。つまり、国等への支援要請がなくとも、市として危機的状況にある地下鉄事業を支援する仕組みは、すでに存在しているといえる。

この点について、ビジョン改訂版には特段の言及がない。そのため、今次の危機において活用の余地がないか交通局に確認したところ、現在は京都市財政について極めて厳しい状況にあるため、地下鉄事業としては一般会計からの経営健全化出資金や新たな財政支援には頼らない自立した経営を目指すべきであると認識している、とのことであった。

自立した経営を目指すという方針について異論はないが、地下鉄は京都市のインフラである。コロナ禍のような未曾有の事態に伴う経営悪化の責任と危機回避策について、交通局のみに付託すべきものかどうかは議論のあるところであらう。

2.2 旅客数の状況

2.2.1 コロナ禍以前の状況

地下鉄事業については、平成20年度決算において、財政健全化法に定める資金不足比率が133.5%となり、健全化基準である資金不足比率20%を大きく超過することとなった。このため、平成22年3月に、市会の議決を得て財政健全化法に基づく前経営健全化計画を策定している。

この健全化施策の「柱」として、地下鉄事業は平成21年度当時には32万7千人であった1日当りの旅客数について、平成30年度までに37万5千人へと約5万人の増客を達成する「地下鉄1日5万人増客」を掲げている。前経営健全化計画に示された目標および主な健全化施策は以下のとおりである

(前経営健全化計画の目標と施策)

経営健全化計画の目標	主な健全化施策
<p>■ 平成21年度に現金収支（償却前損益）を黒字化、平成30年度までに資金不足比率を20%未満に引下げ</p> <p>■ 1日当りのお客様数について、平成30年度までに5万人の増加</p> <p>■ 計画期間終了後の長期収支見込みにおいて、累積資金不足の最大値を1,000億円未満に抑制</p>	<p>◎ <u>お客様増加策（全市を挙げての取り組み）の実施</u> （平成30年度までに1日5万人増客）</p> <p>◎ 駅ナカビジネスの拡大</p> <p>◎ 運賃改定（計画上半期に5%改定を見込む）</p> <p>◎ 駅職員業務民間委託化の拡大</p> <p>◎ 地下鉄設備の更新期間の延長</p> <p>◎ 高金利企業債の借換による利息軽減</p> <p>◎ 一般会計支援の拡充</p>

この「地下鉄5万人増客」について、京都市では駅周辺の集客施設の整備・誘致や、沿線でのイベントの開催、人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進など、全庁体制で施策実行に取り組んできた。具体的な取り組みは以下のとおりとなっている。

(地下鉄 5 万人増客に向けた取組み)

- ◆ 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
 - 地下鉄を核としたまちづくり … 山ノ内浄水場跡地活用、岡崎地域活性化ビジョン等
 - 駅周辺での観光・集客イベントの開催 … 京の七夕、岡崎ハレ舞台、京都マラソン等
 - 「地下鉄若手職員増客チーム」による取組みの推進 … 「太秦萌」の創出、沿線百貨店等との連携 等
- ◆ 地域・企業・大学等との連携による魅力向上と利用促進、「歩くまち・京都」推進の取組みとの連携

これらの成果もあり、地下鉄の 1 日当りお客様数については順調に伸長した。具体的には平成 28 年度に 37 万 9 千人に到達し、健全化計画の目標であった 37 万 5 千人を 2 年前倒しで達成している。

結果として、地下鉄事業は平成 29 年度決算において、施策として予定していた運賃改定の実施を回避したうえで、経営健全化団体から脱却している。健全化計画の主な成果は以下のとおりである。これをふまえて、旅客数の詳細を振り返ることとする。

(前経営健全化計画の主な成果)

- ◎ 平成 21 年度以降、現金収支の黒字を継続
- ◎ 5 万人の増客目標を計画より 2 年前倒しで達成 (平成 28 年度 お客様数 37 万 9 千人/日)
- ◎ 平成 27 年度に開業年度以来の経常黒字を計上
- ◎ 平成 29 年度決算で、予定した運賃改定を回避したうえで、計画より 1 年前倒しで経営健全化を達成

平成 21 年以降の地下鉄事業の 1 日当り平均旅客数、および 1 日平均旅客収入の推移は以下のとおりである。

これをみると、各年の 1 日当り平均旅客数および 1 日平均旅客収入については増加し続けており、健全化計画終了後の平成 30 年度以降においても、順調に伸長していたことがわかる。

平成 21 年度とコロナ禍直前年度である令和元年度について、1 日平均旅客数および 1 日平均旅客収入を比較すると、1 日平均旅客数は 73,408 人 (+22.5%)、1 日平均旅客収入は 11,253 千円 (+19.0%) と、それぞれ大幅に増加している。

【図表 2.2.1-1】 1 日平均旅客数・1 日平均旅客収入の推移

年度	1日平均旅客数(人)		1日平均旅客収入(千円・税抜)	
	人数	対前年増加数	収入額	対前年増加数
平成21年度	326,507	-	59,180	-
平成22年度	330,191	3,684	59,891	711
平成23年度	334,180	3,989	60,632	740
平成24年度	339,311	5,131	61,679	1,047
平成25年度	348,453	9,142	63,133	1,454
平成26年度	358,953	10,500	64,523	1,389
平成27年度	371,882	12,929	66,999	2,476
平成28年度	379,216	7,334	68,383	1,383
平成29年度	387,365	8,149	69,497	1,114
平成30年度	396,564	9,199	70,612	1,115
令和元年度	399,915	3,351	70,433	▲179
令和2年度	267,250	▲132,665	46,416	▲24,017

比較	1日平均旅客数(人)		1日平均旅客収入(千円・税抜)	
	増加数	増加率	増加数	増加率
令元-平成21	73,408	22.5%	11,253	19.0%

続いて、平成 27 年度からコロナ禍直前年度である令和元年度までの 5 年間に
おける年間旅客数について、券種別に分析した資料は以下のとおりである。

なお券種については、定期外（ICカードおよびICカード以外）、定期（通勤・通学甲・通学その他・払い戻し）、敬老等（乗車証・福祉乗車証）に区分した。人数については万人未満を切り捨てて表示している。

【図表 2.2.1-2】券種別年間旅客数・増加数の推移

旅客数(万人)	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
定期外	7,452	7,604	7,709	7,809	7,622
ICカード	3,259	3,721	4,319	4,677	4,826
IC以外	4,193	3,883	3,390	3,132	2,796
定期	5,309	5,392	5,585	5,825	6,146
通勤	3,310	3,386	3,537	3,733	3,975
通学甲	1,340	1,347	1,371	1,414	1,481
通学その他	756	761	792	802	830
払戻他	▲ 98	▲ 103	▲ 115	▲ 123	▲ 141
敬老等	847	844	843	839	867
合計	13,610	13,841	14,138	14,474	14,636

増加数(万人)	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
定期外	-	152	105	100	▲ 187
ICカード	-	462	598	358	149
IC以外	-	▲ 310	▲ 493	▲ 258	▲ 336
定期	-	83	193	240	321
通勤	-	76	151	196	242
通学甲	-	7	24	43	67
通学その他	-	5	31	10	28
払戻他	-	▲ 5	▲ 12	▲ 8	▲ 18
敬老等	-	▲ 3	▲ 1	▲ 4	28
合計	-	231	297	336	162

令元-平成27	平成27年度 (A)	令和元年度 (B)	増減数 (C=B-A)	増減率 (C/A)
定期外	7,452	7,622	170	2.3%
ICカード	3,259	4,826	1,567	48.1%
IC以外	4,193	2,796	▲ 1,397	▲ 33.3%
定期	5,309	6,146	837	15.8%
通勤	3,310	3,975	665	20.1%
通学甲	1,340	1,481	141	10.5%
通学その他	756	830	74	9.8%
払戻他	▲ 98	▲ 141	▲ 43	43.9%
敬老等	847	867	20	2.4%
合計	13,610	14,636	1,026	7.5%

平成27年度と令和元年度を比較すると、定期外について7,452万人から7,622万人へと、170万人(+2.3%)の増加となっている。平成30年度に7,809万人と過去最高となったのち、新型コロナウイルス感染症の影響が現れ始めた令和元年度に微減した状況をふまえると、総じてインバウンドを含む観光利用の増加が貢献してきたものといえよう。

また、ICカードの利用客については3,259万人から4,826万人へと大幅に増加しており、利用率が43.7%から63.3%へと急伸していることがわかる。

定期については、通勤定期が3,310万人から3,975万人へと、665万人(+20.1%)の大幅な増加となっているが、これについては、フリー定期券の適用範囲の拡大や、ICOCA定期券の導入等の定期券の利便性取組向上施策等の効果があったものと思われる。

通学定期についても、通学甲が1,340万人から1,481万人へと141万人(+10.5%)、通学その他が756万人から830万人へと74万人(+9.8%)それぞれ増加している。沿線における大学のキャンパス整備や学部の新設等もあり、少子化の進展にもかかわらず、利用者数が増加している状況である。

令和元年度末にコロナ禍の影響を受け、定期の払戻数が大幅に増加したものの、平成27年度の年間旅客数13,610万人に対し、令和元年度の年間旅客数は

14,636 万人（+1,026 万人、+7.5%）まで増加していた。

続いて、券種別の年間旅客収入を振り返る。

【図表 2.2.1-3】券種別年間旅客収入の推移（百万円）

区分	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
定期外	17,314	17,663	17,813	17,895	17,566
ICカード	7,750	8,864	10,188	11,040	11,505
IC以外	9,564	8,799	7,625	6,855	6,060
定期	7,663	7,789	8,079	8,441	8,924
通勤	5,417	5,531	5,778	6,093	6,493
通学甲	1,672	1,682	1,716	1,768	1,850
通学その他	715	722	748	754	776
払戻他	▲141	▲145	▲162	▲173	▲195
敬老等	1,400	1,398	1,397	1,388	1,435
合計（税込）	26,377	26,850	27,290	27,725	27,925
合計（税抜）	24,522	24,960	25,366	25,773	25,778

年度比較	平成27年度 (A)	令和元年度 (B)	増減数 (C=B-A)	増減率 (C/A)
定期外	17,314	17,566	251	1.5%
ICカード	7,750	11,505	3,755	48.5%
IC以外	9,564	6,060	▲3,504	▲36.6%
定期	7,663	8,924	1,261	16.5%
通勤	5,417	6,493	1,076	19.9%
通学甲	1,672	1,850	178	10.7%
通学その他	715	776	61	8.5%
払戻他	▲141	▲195	▲54	38.2%
敬老等	1,400	1,435	35	2.5%
合計（税込）	26,377	27,925	1,548	5.9%
合計（税抜）	24,522	25,778	1,257	5.1%

平成27年度と令和元年度を比較すると、定期外は17,314百万円から17,566百万円へと、251百万円（+1.5%）の微増である一方で、定期については7,663

百万円から 8,924 百万円へと、1,261 百万円（+16.5%）の大幅増となっていることがわかる。

定期外の旅客数の増加率（+2.3%）に比較して、旅客収入の増加率（+1.5%）が下回る点については、割引乗車券である一日乗車券や企画乗車券の利用率の上昇により、定期外旅客 1 人当たりの実質運賃が低下した影響が考えられよう。

この点については「2.3 乗車券制度の状況」にて詳述する。

2.2.2 コロナ禍における現状

このように、健全化計画策定以後、順調に推移していた地下鉄事業だが、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大により、経営環境が激変した。

新型コロナウイルス感染症発生以降の 1 日当りの旅客数の推移は以下のとおりであり、令和 2 年 3 月以降、急減していることがわかる。

【図表 2.2.2-1】 コロナ禍での 1 日当り旅客数（単位：千人）

年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月
H31 (R1)-R2	421	423	418	415	393	422
R2-R3	*202	*180	*255	*266	*260	*294
増減数	▲ 218	▲ 242	▲ 163	▲ 149	▲ 133	▲ 128
増減率	▲51.9%	▲57.4%	▲39.0%	▲35.8%	▲33.8%	▲30.3%

年度	10月	11月	12月	1月	2月	3月
H31 (R1)-R2	417	447	395	375	377	*298
R2-R3	*313	*341	*292	*253	*278	*274
増減数	▲ 104	▲ 107	▲ 103	▲ 122	▲ 100	▲ 24
増減率	▲25.0%	▲23.9%	▲26.1%	▲32.5%	▲26.4%	▲7.9%

*…コロナ禍での旅客数（令和 2 年 3 月以降）

以下は券種別年間旅客数および券種別年間旅客収入について、令和元年度および本格的にコロナ禍に見舞われた令和 2 年度を比較した表である。

年間旅客人数については 14,636 万人から 9,754 万人へと 4,882 万人減少し、

減少率は 33.4%と、大幅な減少となっている。旅客収入については 25,778 百万円から 16,942 百万円に減少し、減収額は 8,837 百万円、減収率は▲34.3%である。

【図表 2.2.2-2】券種別年間旅客数の推移（単位：万人）

区分	平成30年度	令和元年度 (A)	令和2年度 (B)	増減数 (C=B-A)	増減率 (C/A)
定期外	7,809	7,622	4,342	▲ 3,280	▲ 43.0%
ICカード	4,677	4,826	2,886	▲ 1,940	▲ 40.2%
IC以外	3,132	2,796	1,456	▲ 1,340	▲ 47.9%
定期	5,825	6,146	4,511	▲ 1,635	▲ 26.6%
通勤	3,733	3,975	3,520	▲ 455	▲ 11.4%
通学甲	1,414	1,481	544	▲ 937	▲ 63.3%
通学その他	802	830	716	▲ 114	▲ 13.7%
払戻他	▲ 123	▲ 141	▲ 270	▲ 128	90.9%
敬老等	839	867	900	33	3.7%
合計	14,474	14,636	9,754	▲ 4,882	▲ 33.4%

【図表 2.2.2-3】券種別年間旅客収入の推移（単位：百万円）

区分	平成30年度	令和元年度 (A)	令和2年度 (B)	増減数 (C=B-A)	増減率 (C/A)
定期外	17,895	17,566	10,177	▲7,388	▲ 42.1%
ICカード	11,040	11,505	6,987	▲4,518	▲ 39.3%
IC以外	6,855	6,060	3,190	▲2,870	▲ 47.4%
定期	8,441	8,924	6,822	▲2,102	▲ 23.6%
通勤	6,093	6,493	5,803	▲690	▲ 10.6%
通学甲	1,768	1,850	681	▲1,169	▲ 63.2%
通学その他	754	776	688	▲88	▲ 11.3%
払戻他	▲173	▲195	▲350	▲156	79.9%
敬老等	1,388	1,435	1,488	53	3.7%
合計(税込)	27,725	27,925	18,488	▲9,437	▲ 33.8%
合計(税抜)	25,773	25,778	16,942	▲8,837	▲ 34.3%

2.2.3 今後の取組みと計画の状況

(1) 旅客数の動向見込

この緊急下において、持続可能な安定経営を図るために、地下鉄事業はビジョン改訂版において財政目標および健全化施策を設定している。このうち、旅客数の見込を確認するとともに、増客施策の内容についても触れることとしたい。

(ビジョン改訂版に掲げる財政目標および経営健全化策)

財政目標
<input type="checkbox"/> 安定経営を図るうえで基本となる経常損益の黒字化について、計画期間中の早期に達成すること
<ul style="list-style-type: none">・ 一般会計から任意の財政支援を受けない運営を継続すること・ 早期に経営健全化団体から脱却すること・ 累積資金不足の将来の最大値を 900 億円以下に抑制すること
短期的取組
<ul style="list-style-type: none">・ 御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し・ 駅有人改札業務の見直し・ クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組・ 公共交通の維持・確保に向けた国等への支援要望・ 運賃改定
中長期的取組
<ul style="list-style-type: none">・ 御利用状況に応じた市バス・地下鉄運行の見直し（再掲）
短期的、中長期的取組
<ul style="list-style-type: none">・ 業務の見直し等による経費削減の推進・ 人件費の抑制・ 民間事業者等と連携した公共交通の利用促進・ 沿線地域にお住いの皆様との連携による市バス利用促進の取組・ 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進・ 「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスの更なる向上

- ・更なる乗車券制度の見直し
- ・広告の収入増加
- ・駅ナカビジネスの収入増加

今後の旅客数の動向見込について、お客様数は今後徐々に戻ってくるものの、テレワークなど新たな生活様式の定着等により、令和元年度の状況までは戻らないとの前提を置き、令和14年度までの見込を作成している。1日当り旅客数に関する平成21年度以降の実績および将来見込の内容について提示を求めたところ、以下の図表のとおりであった。

【図表 2.2.3-1】1日当り旅客数の実績および見込 (単位：千人)

区分	平成21年度 実績	平成22年度 実績	平成23年度 実績	平成24年度 実績	平成25年度 実績	平成26年度 実績
定期外	176	179	182	187	190	193
定期	127	128	129	130	135	143
敬老等	23	23	23	23	23	23
合計	327	330	334	339	348	359

区分	平成27年度 実績	平成28年度 実績	平成29年度 実績	平成30年度 実績	令和元年度 実績	令和2年度 実績
定期外	204	208	211	214	208	119
定期	145	148	153	160	168	124
敬老等	23	23	23	23	24	25
合計	372	379	387	397	400	267

区分	令和3年度 見込	令和4年度 見込	令和5年度 見込	令和6年度 見込	令和7年度 見込	令和8年度 見込
定期外	138	143	153	170	187	204
定期	139	135	139	142	144	146
敬老等	24	26	21	17	17	17
合計	301	304	314	329	348	366

区分	令和9年度 見込	令和10年度 見込	令和11年度 見込	令和12年度 見込	令和13年度 見込	令和14年度 見込
定期外	204	204	204	204	204	204
定期	146	146	146	146	146	146
敬老等	17	16	16	16	16	15
合計	366	366	366	366	366	365

* 端数処理により合計が一致しないことがある。

このうち、令和元年度と令和8年度および令和14年度を比較すると以下図表のようになる。地下鉄事業は令和元年度実績である1日当たり400千人から、令和14年度にかけて1日当たり365千人へと35千人の減少（▲8.8%）を見込んでいることがわかる。また、令和8年度から令和14年度までの客数の減少は、敬老乗車証等の影響のみ考慮されている。

【図表 2.2.3-2】 1日当たり旅客数の比較（単位：千人）（令和元年度・令和8年度・令和14年度）

	令和元年度 (A)	令和8年度 (B)	増減数 (C=B-A)	増減率 (C/A)
定期外	208	204	▲4	▲1.9%
定期	168	146	▲22	▲13.1%
敬老等	24	17	▲7	▲29.2%
合計	400	366	▲33	▲8.3%

	令和元年度 (A)	令和14年度 (D)	増減数 (E=D-A)	増減率 (E/A)
定期外	208	204	▲4	▲1.9%
定期	168	146	▲22	▲13.1%
敬老等	24	15	▲9	▲37.5%
合計	400	365	▲35	▲8.8%

券種別の見込根拠は以下図表のとおりとなっている。なお、敬老乗車証は、京都市の福祉施策として市内の70歳以上の希望者に交付されているもので、地下鉄事業では敬老乗車証による利用分の運賃相当額を一般会計から収入している。

なお、増減率については【図表 2.2.3-2】と【図表 2.2.3-3】において一致し

ないが、地下鉄事業からは端数処理により一致しないとの説明を受けている。

【図表 2.2.3-3】 券種別の旅客数の見込と根拠（令和元年度対比）

券種	令和 8 年度 (令和 14 年度)	旅客数見込の根拠
定期外	▲2.2% (▲1.9%)	<p>【観光利用】 国連世界観光機関による「遅くとも 4 年後の 2024 年(令和 6 年)に、全世界の国際旅行者数が 2019 年(令和元年)レベルに回復する」との予測をふまえ、定期外における観光利用は、同予測よりさらに 2 年後の令和 8 年度にはほぼ回復すると見込む。</p> <p>【日常利用】 令和 8 年度に▲5%と見込む。</p> <p>【定期・敬老乗車証からの転移】 定期および敬老乗車証からの転移分が増加するものとして、定期外合計で令和 8 年度に▲2.2%、令和 14 年度に▲1.9%と見込む。</p>
定期 (通勤)	▲15%	<p>通勤定期は、新型コロナウイルス感染症の影響が出て以降、概ね 10%以上の減少が続く中、令和 3 年 5~6 月には約▲14%で推移している。</p> <p>また、シンクタンクであるパーソル総合研究所「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」による調査では、新型コロナウイルス対策によるテレワークの実態について、令和 2 年 11 月時点で、京都府下での従業員のテレワーク実施率は 17.1%とされている。新たな生活様式の定着等により、通勤定期については令和元年度比▲15%のまま回復しないと見込む。</p>
定期(通学 甲：大学生)	▲15%	<p>京都市内 28 大学の対面授業の将来見込についてはいずれも検討中とのことで明確な回答がなかったが、有識者会議での「大学生の戻り幅については、来年 6 割、再来年 7 割、最終的には 80~85%ぐらいに落ち着くのではないか。」との意見を踏まえ、令和 8 年度に令和元年度 85%までしか回復しないと見込む。</p>
定期(通学 乙丙：高校生以下)	0%	<p>現状でも対面授業をおこなっていることをふまえ、令和元年度から増減しないと見込む。</p>

敬老乗車証	▲28.3% (▲35.4%)	京都市の福祉施策として実施している敬老乗車証制度の見直し（交付年齢引上げや所得制限の導入、負担額の引上げ、敬老バス回数券導入等）による影響が令和14年度まで段階的に現れる。令和8年度で▲28.3%、令和14年度で▲35.4%を見込む。
-------	--------------------	---

(2) 増客施策

続いて増客施策については、ビジョン改訂版において、①民間交通等と連携した公共交通の利用促進、②人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進、③「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスのさらなる向上、が掲げられており、その内容を引用すると以下のとおりである。

(増客施策の内容)

①民間事業者等と連携した公共交通の利用促進
<p>○市バス・地下鉄だけでなく、他の鉄道・バス事業者も含めた公共交通全体のネットワークの利用促進を図るため、「チーム『電車・バスに乗るっ』」の活動を推進します。</p> <p>○また、新型コロナウイルス感染症の収束後を見据え、商業施設や集客施設等とタイアップを図るなど、市バス・地下鉄の利用促進に取り組みます。</p> <p>○市役所全庁を挙げて、市民の財産である市バス・地下鉄の利用促進に取り組みます。</p>
②人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進
<p>○『「歩くまち・京都」総合交通戦略』との連携により、市民の皆様の協力を得ながら、人と公共交通優先のまちづくりを推進します。</p> <p>○新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車による観光の増加が見込まれることから、自動車流入の抑制を図るため、公共交通の利用促進に取り組みます。</p>
③「安全・安心」な運行の確保とお客様サービスのさらなる向上
<p>○お客様に「安全・安心」に御利用いただくため、交通事業者としての最大の責務である輸送の安全を確保します。</p> <p>○安全・安心の運行サービスを提供していくため、安全運行にかかる設備投資は着実に実施します。</p> <p>○より質の高いお客様接遇の提供により、サービス向上を図ります。</p>

2.2.4 施策の妥当性

(1) 他鉄道事業者との比較（コロナ禍の影響）

コロナ禍での1日当りの旅客数の減少について、他地域の地下鉄事業者と比較した図表は以下のとおりである。これをみると、京都市は福岡市、東京メトロについて旅客数の減少率が大きく、以下に掲載した10地下鉄事業者のなかで3番目となっていることがわかる。

【図表 2.2.4-1】地下鉄路線別1日当り平均輸送人員数（単位：千人）

地下鉄事業者	令和元年度 (A)	令和2年度 (B)	減少数 (C=B-A)	減少率 (C/A)	減少率 順位
京都市	400	267	▲ 133	▲ 33.3%	3
東京メトロ	7,555	4,985	▲ 2,570	▲ 34.0%	2
東京都	2,832	1,918	▲ 914	▲ 32.3%	4
横浜市	664	484	▲ 180	▲ 27.1%	8
大阪メトロ	2,540	1,822	▲ 718	▲ 28.3%	6
神戸市	293	230	▲ 63	▲ 21.5%	10
名古屋市	1,332	949	▲ 383	▲ 28.8%	5
札幌市	620	446	▲ 174	▲ 28.1%	7
仙台市	251	191	▲ 60	▲ 23.9%	9
福岡市	473	304	▲ 169	▲ 35.7%	1
全国平均	16,960	11,596	▲ 5,364	▲ 31.6%	-

続いて、コロナ禍での近畿圏の大手民間鉄道事業者の1日当り平均輸送人員数を比較したものが以下図表である。これをみると、最も大きく旅客数が減少している京阪電鉄でも減少率は29.0%であり、地下鉄事業はこれを上回る（33.3%減）ことがわかる。

これらの事実を鑑みると、今後の旅客数見込について、地下鉄事業は他の鉄道事業者と比較してコロナ禍の影響を大きく受けている点を考慮する必要があるだろう。

【図表 2.2.4-2】近畿圏鉄道事業者別 1 日当り平均輸送人員数(単位：千人)

近畿圏鉄道事業者	令和元年度 (A)	令和2年度 (B)	減少数 (C=B-A)	減少率 (C/A)
近畿日本鉄道	1,567	1,168	▲ 399	▲ 25.5%
南海電鉄	656	488	▲ 168	▲ 25.6%
京阪電鉄	803	570	▲ 233	▲ 29.0%
阪急電鉄	1,794	1,329	▲ 465	▲ 25.9%
阪神電鉄	674	503	▲ 171	▲ 25.4%
近畿圏	5,495	4,058	▲ 1,437	▲ 26.2%
京都市地下鉄	400	267	▲ 133	▲ 33.3%

(2) 他の鉄道事業者との比較（旅客動向）

地下鉄事業を含む近畿圏の鉄道事業者の旅客動向の予測を確認したものが以下図表である。数値については、各事業者の令和3年3月期決算説明会資料等による。これらについては、有識者会議である経営ビジョン検討委員会においても示されている。

【図表 2.2.4-3】近畿圏における鉄道事業者の旅客見込

事業者名	区分	令和4年3月時点の見込・将来の予測	
J R 西日本	-	▲10%程度	令和3年7月まではおおむね足元の状況が継続 令和3年8月以降、おおむね3ヵ月かけてコロナ前の9割程度へ到達
京阪	定期外	—	令和3年度（通年） 対平年度▲20%程度
	定期	—	令和3年度（通年） 対平年度▲15%程度
近鉄	定期外	約▲15%	令和3年度の旅客運輸収入は対平年ベース約75% 令和4年3月末時点では、対平年ベースで約85%まで回復
	定期	約▲15%	令和3年3月末時点では、約85%まで回復

事業者名	区分	令和4年3月時点の見込・将来の予測	
阪急 阪神	定期外	▲10%台 半ば程度	緊急事態宣言等解除後は徐々に減収率が縮小し、 令和4年3月時点で平成30年度同月比▲1割台半ば程度 まで回復
	定期	▲10%程 度	通勤は期を通じて一定の影響(平成30年度比▲1割程 度)が続く 通学は期中平均で平成30年度比▲1割程度
南海	定期外	既設線 約▲15% 空港線 約▲45%	(既設線) 令和3年度1Q 約▲35%→年度末 約▲15% (空港線) 令和3年度1Q 約▲80%→年度末 約▲45%
	定期	既設線 約▲10% 空港線 約▲30%	(既設線) 令和3年度1Q 約▲20%→年度末 約▲10% (空港線) 令和3年度1Q 約▲40%→年度末 約▲30%
Osaka Metro	—	—	令和3年度 テレワークは一定定着、私事・買い物、国 内旅行需要は緩やかに回復 令和5年度 インバウンド需要が緩やかに回復 令和7年度 大阪・関西万博による国内外需要の増
京都市営 地下鉄	定期外	▲31.2%	令和8年度までに▲3.5%
	定期	▲19.3%	令和8年度までに▲13.3%
	うち通勤	▲15%	令和8年度までに▲15%
	うち通学甲	▲40%	令和8年度までに▲15%
	うち通学そ の他	0%	令和元年度程度

これをみると、コロナ禍での入出国規制の影響を大きく受ける南海の空港線を除き、各社とも令和4年3月時点の見込として、10%から15%程度の減少を予測していることがわかる。

一方で、地下鉄事業については定期外31.2%減、定期19.3%減としており、比較すると相当に保守的な見込となっている。

この点については、前述のとおり、他の地下鉄事業者や近畿圏の鉄道事業者と比較し、地下鉄事業がコロナ禍の影響を大きく受けている事実を考慮したもの

であろう。

また、中期的な将来予測についても、たとえば OsakaMetro が令和 5 年度ごろよりインバウンドの緩やかな回復を予測するのに対して、地下鉄事業は令和 8 年度までに 85%程度の回復（15%減）しか見込んでいない。

このように、地下鉄事業の旅客数見込は短期的にも、中期的にも、近畿圏の鉄道事業者と比較して保守的な想定をしているといえる。

(3) 増客施策の内容

さて、地下鉄事業は「2.4 運賃の状況」にて後述するように、ビジョン改訂版に記載の経費削減策、収入増加策、国等への要望の達成をもってしても、将来の累積資金不足額の上限值が 900 億円を上回ることを理由に、利用者の負担増となる 30 円の運賃改定を予定している。

これらの施策をすべて実行しても、なお生じる収支不足についてやむなく運賃に転嫁するという点をふまえれば、各施策について、当然その内容や達成目標が数値化されている必要があるだろう。

これをふまえて、増客施策の具体的な内容等について、交通局に確認した。回答は以下のとおりである。

(増客施策の具体的な内容について)

Q 1. 民間交通等と連携した公共交通の利用促進に関する具体的な施策は計画されているか。

A 1. これまでから民間事業者等と連携し増客の取組みを進めているが、アフターコロナを見据え、以下のポイントに重点を置きながら、コロナ対策等、交通機関が安心安全な移動手段であることの PR や、連携する事業者等と相互に利用促進や誘客の相乗効果を得られる取組みを実施する。

① 確実に市バス・地下鉄を御利用いただく施策の推進

② 京都への旅客誘導

③ 観光の分散化など混雑緩和に資する取組みの推進

○ チーム「電車・バスに乗るっ」の商業・集客施設と連携した活動の取組例

・ 商業施設や地域、区役所と連携し、各種イベントと組み合わせたラリー等の実施

<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道、バス社局と連携し、電車とバスを組み合わせた観光ルートのPR ・地下鉄沿線の商業施設を結ぶイベントの開催 ・日常利用のお客様（定期券利用）回復策 <p>○近隣都市（大阪・神戸・京都）との連携の取組例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相互にイベント等のポスター掲出による旅客誘導 <p>○市役所全庁を挙げた取組例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各局区等の若手職員による地下鉄への旅客誘導PR企画の実施 ・「歩くまち・京都」や観光MICEと連携した施策 ・各局と連携したラリーイベントの実施
<p>Q2. 人と公共交通優先の「歩くまち・京都」の推進に関する具体的な施策は計画されているか。</p>
<p>A2. 「歩くまち・京都」総合交通戦略との連携によるまちづくり推進・自動車流入の抑制については、市民や事業者との強固な連携のもとで推進されているものである。この枠組の中で、交通局においては、これまでから市長部局等と連携し、パークアンドライドの推進に取り組むとともに、チーム「電車・バスにのるっ」を活用し、鉄道・バス社局と連携し、電車とバスを組み合わせた観光ルートのPR、地下鉄・バス沿線でのイベント開催など、公共交通の利用促進に寄与する様々な事業を企画・立案し、実践している。</p> <p>また、令和5年に導入予定のICカードによるポイントサービス等、市民を中心とした利用頻度の高い方に対して、より手厚いサービスを提供する等、公共交通の利便性の訴求による公共交通の利用促進にも取り組んでいる。</p> <p>新しい生活スタイルの実践により、自家用車の増加が予測されるなか、市や他の鉄道バス社局等と連携しながら、鉄道・バス事業者として、「歩くまち・京都」の実現に寄与していく。</p>
<p>Q3. 「安全・安心」な運行の確保、「お客様サービスのさらなる向上」に関する具体的な施策は計画されているか。</p>
<p>A3.</p> <p>【安全運行にかかる設備投資について】</p> <p>信号装置や電力設備、車両などの安全運行にかかる設備投資については、日々の保守点検によって、できる限り延命するとともに、老朽化した設備については、適切な時期に更新をおこなっていく。具体的な施策については、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・車掌によるお客様の乗降監視を補助するため、烏丸線の全駅に車掌用モニターの設置を進める。令和3年度をもってすべてのホームへの設置が完了する。 ・烏丸線全駅への可動式ホーム柵の設置方針に変更はないが、現状の財政状況を鑑

み、設置計画を延期している。なお、視覚障害者の方が多く利用される北大路駅については、車両改造を伴わない現行方式で設置できることから、計画どおり、令和4年度中に可動式ホーム柵を設置する予定である。

【質の高いお客様接遇について】

駅職員の採用時や乗務員の登用時など、外部の専門講師による接遇の基本を教示しており、組織内においても「全国一お客様サービス向上モニター制度」（役付職員が乗務員の車内アナウンスや駅係員の接客状況をお客様目線で調査）を着実に運用し、当該調査結果と連動した個人表彰制度に繋げる取組みを実施しているところである。

また、平成30年度からは「交通サポートマネージャー」（公益財団法人 交通エコロジー・モビリティ財団が認定）を養成するための研修を実施しており、今後は受講対象者を拡充することとしている。

加えて、英会話講座（自主研修）の実施や「京都・観光文化検定」などの資格取得に必要な経費を補助する制度の適用など、自己研鑽を奨励し勤労意欲の高揚を図るための取組みを精力的に展開していく予定である。

Q4. 増客施策について、旅客数の見込へ反映されているのか。

A4. これらの施策については、新型コロナウイルスの影響により、先行きが不透明な状況であり、具体的な成果を見込むことが難しく、旅客数の予測に織り込むことは困難です。

Q5. 増客施策について、具体的な増客目標は設定されているのか。

A5. これらの施策については、具体的な目標があるわけではなく、新型コロナウイルスの影響により、先行きが不透明な状況であったことから、各施策に関する旅客数の増加目標を設定することは困難です。

Q6. 増客施策を検討するにあたり、ベンチマークとした事例はあるか。また、他公営地下鉄事業者との情報共有の機会等はあるのか。

A6. 今後の増客策について、アフターコロナの中での参考となる事例はなく、模索している段階で、ワクチンの接種率、感染拡大の状況、GOTOキャンペーンの再開などがキーファクターになると考えている。「歩くまち・京都」の取組みについて各鉄道社局との連携は実施しているので、他の交通事業者をみて、足並みをそろえていく予定である。

他公共交通事業者との情報交換に日頃から積極的に取り組むだけでなく、セクション毎の会議体にも複数参加している。（なお、コロナ禍以降は書面開催等が増えている。）

(4) 成果指標の設定

新型コロナウイルス感染症に関して、地下鉄事業は他事業者と比較して相対的に大きな影響を受けている。その点をふまえて、旅客数見込について他鉄道事業者と比較し、保守的な想定をしている点については妥当性があるだろう。

その一方で、運賃改定の前提として増客施策を含む経営健全化施策の達成を掲げるとするのであれば、ビジョン改訂版に掲げられた各施策について、客観的に測定可能な成果指標の設定をおこなうべきである。

成果指標がなければ、たとえば、「将来の旅客数について過度に保守的な見込を計画することにより、経営努力をなくして目標達成を実現しようとする姿勢なのではないか」、「お客様増加策に成果目標がないということは、結局は中身がないのではないか」といった、地下鉄事業の経営姿勢に対する疑念を京都市民から持たれかねない。

現状は、ビジョン改訂版の骨子として増客施策を掲げているにもかかわらず、計画上の旅客数に何ら反映されておらず、さらに、各施策に対する客数増加の目標設定もされていない状況にある。

交通局では、平成31年3月策定の経営ビジョンに掲げた事業戦略ごとの取組状況や目標達成状況を評価するため、毎年度「経営評価」がおこなわれている。こうした取組を有効に機能させるためにも、進捗管理可能な目標設定を行い、市民に示す必要があるだろう。

2.3 乗車券制度の状況

2.3.1 コロナ禍における現状

地下鉄事業では、近隣の交通事業者とのタイアップによる様々な企画乗車券を発行するほか、一日券などの各種割引乗車券を発行している。令和3年10月1日時点において発行中ないし利用可能となっている主な企画乗車券類は以下のとおりである。

(企画乗車券・一日券)

乗車券名 ()はタイアップ会社	発売額	乗車券の概要 (有効区間等)
奈良・斑鳩 1day チケット (近鉄電車・奈良交通)	1,700 円 (大人のみ)	地下鉄全線および近鉄・奈良交通バスの指定区間が 1 日乗り放題
京都地下鉄・嵐電 1day チケット (京福電鉄)	1,200 円 (大人のみ)	地下鉄および京福電車(嵐電)の全線が 1 日乗り放題
いい古都チケット (阪急電鉄等)	1,700~2,900 円 (大人のみ) ※有効区間によって異なる	<ul style="list-style-type: none"> ・バス(市バス, 京都バス)・地下鉄と阪急電鉄等各事業者の 1 日フリーがセット ・有効区間の異なる 8 種類の乗車券を発売
京めぐり(近鉄)	① 2,050 円 ② 2,400 円 (大人のみ)	バス(市バス, 京都バス)・地下鉄と近鉄(①京都~筒井・生駒~奈良, ②京都府・奈良県内の主要路線) 1 日フリーがセット
スルッと KANSAI 2・3・4day チケット	2day チケット国内販売 (大人 4,480 円, 小児 2,240 円) 海外販売 (大人 4,380 円, 小児 2,190 円) 3day チケット国内販売 (大人 5,600 円, 小児 2,800 円) 海外販売 (大人 5,400 円, 小児 2,700 円) 4day チケット海外販売 (大人 6,420 円, 小児 3,210 円)	<ul style="list-style-type: none"> ・スルッと KANSAI 加入各事業者の鉄道・バス全線(一部を除く)が 2 日・3 日・4 日乗り放題 ・発売は海外向けのみ
歩くまち・京都レールきっぷ 【1 日・2 日版】 (JR 西日本等)	1 日版: 1,300 円 (大人のみ) 2 日版: 2,000 円 (大人のみ)	地下鉄全線, 嵐電全線, JR 西日本(山科駅~京都駅間, 京都駅~桂川駅間, 京都駅~亀岡駅間, 京都駅~宇治駅間), 京阪電車(出町柳駅~淀駅間, 中書島駅~宇治駅間, 御陵駅~びわ湖浜大津駅間), 阪急電鉄(京都河原町駅~洛西口駅間, 桂駅~嵐山駅間) ※バスは乗車できない。

地下鉄・バス一日券 (京都バス, 京阪バス, 西日本 ジェイアールバス)	一日券 (大人 1,100 円, 小児 550 円)	市バスおよび地下鉄の全線, 京都 バス (一部路線を除く), 京阪バ ス (一部路線を除く), 西日本ジ ェイアールバス (一部路線を除 く) が 1 日乗り放題
地下鉄一日券	大人 800 円・小児 400 円	地下鉄全区間が 1 日乗り放題
京都修学旅行 1day チケット (京都バス, 京阪バス, 西日本 ジェイアールバス)	800 円 (大人のみ)	・市バスおよび地下鉄の全線, 京 都バス (一部路線を除く), 京阪 バス (一部路線を除く), 西日本 ジェイアールバス (一部路線を除 く) が 1 日乗り放題 ・発売は修学旅行生のみ
京都修学旅行 1day チケット京 阪電車拡大版 (京都バス等)	1,100 円 (大人のみ)	・市バスおよび地下鉄の全線, 京 都バス (一部路線を除く), 京阪 バス (一部路線を除く), 西日本 ジェイアールバス (一部路線を除 く), 京阪電車 (一部路線) が 1 日乗り放題 ・発売は修学旅行生のみ
京都コンベンションパス	(地下鉄専用) 550 円 (6 日目以後 1 日 450 円) (市バス・地下鉄用) 700 円 (6 日目以後 1 日 600 円) (大人のみ)	(地下鉄専用) 地下鉄全線 (市バス・地下鉄用) 市バス・地 下鉄全線 ・コンベンション参加者用

(割引乗車券等)

割引乗車券等	割引等の概要
トラフィカ京カード	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発売額 1,000円 (1,100円分利用可能) 3,000円 (3,300円分利用可能) ・ 乗継割引額 バス⇔バス (90分以内) バス⇔地下鉄 (当日中) とともに120円割引

<p>昼間回数券 (バス、地下鉄)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・月曜～土曜（日祝除く）の10時～16時の間に利用可能 ・バス昼間回数券は市内5事業者（市バス、京都バス、京阪バス、京阪京都交通、西日本ジェイアールバス）で均一運賃区間内のみ共通利用可能 ・発売額 【バス】2,300円（230円×12枚）、1,200円（120円×12枚） 【地下鉄】2,200円（220円×12枚）…1区の場合
<p>ICカードによる乗継割引</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全国相互利用可能な10種のICカードで適用 PiTaPa（ピタパ）・ICOCA（イコカ）・Kitaca（キタカ）・PASMO（パスモ）・SuICA（スイカ）・manaca（マナカ）・TOICA（トイカ）・はやかけん・nimoca（ニモカ）・SUGOCA（スゴカ） ・乗継割引額 バス⇄バス（90分以内）で90円割引 バス⇄地下鉄（当日中）で60円割引
<p>PiTaPaの利用額割引</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・PiTaPa月額利用額を約9%割引 (3,000円以上の利用者を対象)
<p>バス・地下鉄連絡普通券</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市バス、京都バスと地下鉄の連絡券 (京阪バス、京阪京都交通と地下鉄の連絡券は継続) ・発売額 330円（地下鉄1区の場合） ・乗継割引額 120円（トラフィカ京カードと同等）

これら多岐にわたる企画乗車券類の展開については、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から地下鉄事業内において課題が認識されていたところであり、その内容は以下のとおりとなっている。

(企画乗車券類に関する課題)

<p>① 磁気カード市場が縮小しており、発行の継続性に疑義がある</p> <p>ICカードの普及により、全国的に磁気カードの利用量が年々減少している。それを受け、磁気カードの製作単価の増加や、磁気カードに情報を書き込むためのエンコード機の製造業者の減少が進んでいる。このため、将来的に磁気カードが枯渇する前に、ICカードへ移行を進める必要がある。</p>

② 現状の IC カード割引制度が利用頻度に関係のない制度になっている

IC カードによる乗継割引について、旅行者など、市バス・地下鉄の利用頻度に関係なく、すべての IC カード利用者が意識せずとも画一的に割引を受けられる仕組みとなっている。利用頻度が高い方が割引を受ける制度へ移行し、今まで割引していた運賃の減収額を減らすとともに、利用頻度の高い方に対しては割引率を上げることにより、サービス向上を図る必要がある。

③ 各種割引乗車券制度を充実させた影響として、他公営交通事業者と比較して、1 人当たり乗車運賃が相対的に低くなっている。

京都市では、運賃収入に対して一日券などの安価な割引乗車券の利用が占める割合が高く、1 人当たり乗車運賃が他公営交通事業者と比較して低くなっている。このような状況を改善するため、一日券の価格適正化をはじめとする割引乗車券の抜本的な見直しをおこない、1 人当たり乗車運賃を上げることにより、増収を図る必要がある。

2.3.2 コロナ禍以前からの課題に対する取組み

さて、企画乗車券類に関する課題への対応として、令和 3 年 10 月においてバス一日券、地下鉄・バス一日券、地下鉄一日券についてはそれぞれ 100 円から 200 円の増額改定を実施したほか、地下鉄・バス二日券については制度を廃止した。さらに、「トラフィカ京カード」「昼間割引回数券（バス・地下鉄）」の発売については、令和 3 年 9 月に終了している。

割引券類の価格適正化施策は以下のとおりである。

(割引券類の価格適正化施策の内容)

割引券類	カード種類	令和 3 年 10 月の取組み内容
バス一日券	磁気カード	600 円から 700 円に価格改定
地下鉄・バス一日券	磁気カード	900 円から 1,100 円に価格改定
地下鉄・バス二日券	磁気カード	廃止 (旧価格 1,700 円)
地下鉄一日券	磁気カード	600 円から 800 円に価格改定
トラフィカ京カード	磁気カード	令和 3 年 9 月末で発売終了 (令和 5 年 3 月末まで)
昼間割引回数券 (バス・地下鉄)	磁気カード・紙	利用可能、令和 10 年 3 月末まで払い戻し対応)

さらに、令和5年4月に各種割引乗車券等のうち10種のICカードによる乗継割引、PiTaPaの利用額割引、バス・地下鉄連絡普通券については、ICポイントサービスへの転換を図る予定となっている。以下にその内容を引用する。

(ICポイントサービスへの転換の内容)

ICポイントサービスの概要									
市民の皆様が多く御利用されているICカード「ICOCA」「PiTaPa」限定で、事前に登録いただくことにより、市バス、京都バス、地下鉄の御利用を対象に、御利用頻度の高いお客様にポイントを還元します（ICOCAはポイント付与、PiTaPaはポイント分を差し引いた金額を引き落とし）。ポイントサービス導入に伴い、「10種のICカードによる乗継割引」「PiTaPaの利用額割引」「バス・地下鉄連絡普通券」を廃止します									
項目	内容								
対象IC	ICOCA, PiTaPa（京都市在住者の利用が多いため）								
乗継ポイント	<p>月額3,600円以上の利用者の乗継に対して、次のとおりポイントを還元します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バス⇄バス <u>150円分のポイント還元（注）</u> ・バス⇄地下鉄 120円分のポイント還元 <p>※乗継はどちらも90分以内を対象とし、1日2回までに限る。 （注）将来的には150円から230円に引き上げ、実質バス・バス無料乗継の実現を目指します。なお、交通局の経営に与える影響が大きいことから、実施時期は慎重に判断してまいります。</p>								
利用額ポイント	<p>1ヵ月間の御利用金額に対してポイントを還元します。御利用金額に応じて段階的に還元率を上げることで、御利用の多い方に、より多くのポイントを還元できるようにしています。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>月の御利用額</th> <th>ポイント還元率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,000円以上5,000円未満</td> <td>1%（30P～49P）</td> </tr> <tr> <td>5,000円以上8,000円未満</td> <td>2%（100P～159P）</td> </tr> <tr> <td>8,000円以上</td> <td>3%（240P～）</td> </tr> </tbody> </table>	月の御利用額	ポイント還元率	3,000円以上5,000円未満	1%（30P～49P）	5,000円以上8,000円未満	2%（100P～159P）	8,000円以上	3%（240P～）
月の御利用額	ポイント還元率								
3,000円以上5,000円未満	1%（30P～49P）								
5,000円以上8,000円未満	2%（100P～159P）								
8,000円以上	3%（240P～）								
バスIC24Hチケット（ポイント還元型）	<p>事前に登録した日の御利用金額のうち、設定額（700円）を超過したバス利用分について、ポイント還元することで実質バス一日券を実現します。</p> <p>また、24時間制を導入することで、既存の一日券よりも利便性を向上したものとします。</p> <p>【設定額】700円</p> <p>※登録日のバス利用については他のポイントサービスの対象外となります。</p> <p>※磁気の「バス一日券」は継続します。</p>								

2.3.3 今後の取組みと計画の状況

さて、地下鉄事業は健全化施策として、前述の IC ポイントサービス導入のほか「更なる乗車券制度の見直し」「更なる IC 化の促進」を実施するとしている。これらについて、具体的施策および財政効果額を確認した。

(1) 割引券類の価格適正化および IC ポイントサービスの導入

地下鉄事業は、前述の割引券類の価格適正化および令和 5 年 4 月に実施する IC ポイントサービスの導入について、財政効果額を 3.3 億円と見積もっており、その内訳は以下図表のとおりである。

【図表 2.3.3】 IC ポイントサービスによる財政効果額

区分	財政効果額（億円）	算出方法
企画乗車券の価格適正化	0.7	平成 30 年に実施した「企画乗車券の利用状況アンケート調査」を基に、価格の変更によるお客様の動向の変化等を考慮し効果額を算出
割引乗車券の廃止	4.0	トラフィカ京カードや IC カードによる乗継割引等の廃止により割引負担がなくなることによる増収効果額を算出
ポイントサービスの導入	▲1.4	乗継ポイントや利用額ポイントの還元等による減収額を算出
合計	3.3	

(2) 更なる乗車券制度の見直し

地下鉄事業は「更なる乗車券の見直し」について、観光客から適正な運賃を収受し、コストが増加傾向にある磁気カードを縮小するという方針の下、他社局と発売している観光客向けの割引乗車券も含め、再度点検を行い、観光客向けの「乗車券の在り方自体」を検討したうえで、見直しを行いたいと考えているとのことである。

また、「更なる I C 化の促進」については、混雑緩和に資する料金体系や市民を中心とした利用頻度の高い方を優遇するという観点から、更なる I C 化の促進が必要と考えているとのことである。

これらについて、具体的施策が確定しているものではなく、経営ビジョン検討委員会での議論や、パブコメでの意見、旅客流動調査やお客様アンケート調査の結果も踏まえて検討を深める予定としている。

2.3.4 施策の妥当性

(1) 他公営地下鉄事業者との比較

さて、企画乗車券類が運賃に与えている影響を公営地下鉄事業者間で比較するために、令和元年度公営交通事業決算調より、各公営地下鉄の年間旅客数および年間輸送人員数を確認し、定期外における初乗運賃と 1 人当たり乗車運賃および、初乗り運賃に占める 1 人当たり乗車運賃の割合を確認した。

これをみると、地下鉄事業の 1 人当たり乗車運賃が初乗り運賃に占める割合は 96.1%となっており、全国 8 事業者の中で 7 番目となっている。

つまり、他公営地下鉄に比較して定期外利用者の割引乗車券の利用率が高く、定期外利用者の 1 人当たり乗車運賃が相対的に低い状態にあることがわかる。

【図表 2.3.4-1】公営地下鉄の定期外 1 人当たり乗車運賃比較

都市	旅客収入 (千円) (A)	旅客数 (千人) (B)	1人当たり 乗車運賃(C=A/B)	初乗運賃 (D)	Dに対するCの比率 (C/D)	順位
京都市	16,121,801	76,229	211.49	220	96.1%	7
札幌市	28,057,653	148,873	188.47	210	89.7%	8
仙台市	9,354,749	42,976	217.67	210	103.7%	3
東京都	73,979,774	408,262	181.21	170	106.6%	2
横浜市	19,930,186	86,820	229.56	210	109.3%	1
名古屋市	45,579,156	225,001	202.57	210	96.5%	6
神戸市	10,572,284	48,997	215.77	210	102.7%	4
福岡市	18,105,164	85,483	211.80	210	100.9%	5

(2) 時系列での比較

続いて、以下は地下鉄事業の平成 21 年度から令和元年度までの定期外全体の旅客数のうちに、企画乗車券類（一日乗車券、二日乗車券、地下鉄 1day、他社連絡券）を利用した旅客数が占める割合を、時系列に示したものである。

これをみると、定期外全体に占める企画乗車券類の利用率について、平成 21 年度の 4.43%に対し、令和元年度では 8.58%と、ほぼ倍増していることがわかる。

【図表 2.3.4-2】 企画乗車券類の利用率推移（単位：千人）

年度	定期外全体 (A)	企画乗車券類 (B)	利用率 (B/A)
平成21年度	64,192	2,841	4.43%
平成22年度	65,350	3,124	4.78%
平成23年度	66,631	3,799	5.70%
平成24年度	68,114	4,369	6.41%
平成25年度	69,334	4,226	6.09%
平成26年度	70,381	4,646	6.60%
平成27年度	74,530	5,086	6.82%
平成28年度	76,043	5,202	6.84%
平成29年度	77,099	5,325	6.91%
平成30年度	78,096	6,500	8.32%
令和元年度	76,229	6,537	8.58%

さらに、平成 26 年度から令和元年度までの 6 年間の定期外旅客収入および定期外旅客数から、定期外旅客 1 人当たり乗車運賃を計算したものが以下図表である。こちらは税込金額となっているため、図表 2.3.4-1 に掲載した 1 人当たり乗車運賃とは一致しない。

これをみると、平成 26 年度には 232.7 円であった定期外旅客の 1 人当たり乗車運賃について、令和元年度は 230.4 円にまで低下していることがわかる。これは、前述の企画乗車券類の利用率の上昇により、実質運賃が低下傾向にある可能性を示している。

【図表 2.3.4-3】 定期外旅客 1 人当たり乗車運賃の推移

定期外	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
旅客収入(A)*1	16,377,171	17,314,105	17,663,385	17,813,295	17,895,426	17,565,570
旅客数(B)*2	70,381	74,530	76,043	77,099	78,096	76,229
1人当たり乗車運賃 (C=A/B)	232.7	232.3	232.3	231.0	229.1	230.4

*1：単位：千円、 *2：単位：千人

(3) 健全化施策に関する意見

地下鉄事業が発行する企画乗車券類について、観光客の利便性に貢献する一方で、利用率の上昇により実質運賃の低下を招来し、収益改善の足かせとなっている可能性がある。

他公営地下鉄と比較しても相対的に低くなっている 1 人当たりの乗車運賃を適正化し、利用頻度の高い利用者向けに IC ポイントサービスを充実させていく方針について、健全化施策としての妥当性に疑義は感じられない。

その一方で、乗車券制度の見直し及び混雑緩和や市民利用に資する料金体系については、更なる検討を促したい。

① 一日券の他都市比較

一日券制度の金額を都市間比較した表は以下図表のとおりである。地下鉄事業者の一日券価格が初乗運賃の何倍かを示した倍率により割安度を比較すると、京都市は令和 3 年 10 月に価格改定（600 円→800 円）したにもかかわらず、比較対象とした 8 事業者のうち 5 番目に相当しており、全国一高い初乗運賃に比較すると、いまだ割安に設定されているということもできる。

また、札幌市や仙台市は土日のみ利用できる一日券を発行しており、これらは観光客の利便性向上と平日の混雑緩和の双方に資する試みであるともいえよう。東京都営、東京メトロ、横浜市については一日乗車券の IC 化を実現しており、磁気カード市場の縮小によるコスト増への懸念も解決済である。

こうした他都市の取組事例も参考し、さらなる価格改定や混雑緩和に資する

券種への切り替え、IC化への対応の是非など、今後の深度ある検討を期待したい。

【図表 2.3.4-4】 一日券の割安度比較

地下鉄	一日券価格	初乗運賃	倍率	割安度
京都市	800	220	3.64	5
札幌市	830	210	3.95	6
仙台市	840	210	4.00	8
東京都*	700	170	4.12	*
東京メトロ	600	170	3.52	3
横浜市	740	210	3.52	2
名古屋市	760	210	3.62	4
大阪メトロ	800	180	4.44	*
神戸市	830	210	3.95	6
福岡市	640	210	3.05	1

* 東京都営および大阪メトロの一日券はバス利用可能のため比較対象より除外

② 混雑緩和や市民利用に資する料金体系

ポストコロナを見据えた場合、コロナ前の課題であった混雑緩和や、市民を中心とした利用頻度の高い者に資する料金体系の構築がクローズアップされることになる。

導入に向けたハードルは高いものと思われるが、将来的には利用頻度に応じた運賃設定や、ピーク時とオフピーク時の変動料金の設定など、大胆な料金体系の導入についても検討が必要となろう。ここ数年来のICカード利用率の急増は、これらの施策の実現可能性を技術的に後押しする状況にもあるといえる。

地下鉄事業の収益改善と混雑緩和および市民サービスの向上に貢献する可能性をふまえて、料金体系に関する積極的な検討を期待したい。

2.4 運賃の状況

2.4.1 地下鉄運賃改定の歴史（時点比較）

地下鉄創業以降の運賃改定推移は以下のとおりである。

前経営健全化計画のなかでは、平成 25 年度までに 5%の運賃改定を見込んでいたが、経営改善が進んだことにより見送られている。平成 26 年及び令和元年の運賃改定は、消費税率の引き上げ分を軽減するためのものである。

【図表 2.4.1-1】地下鉄運賃の推移

	地下鉄	備考
	普通運賃	
昭和 56. 5. 29	地下鉄開業（烏丸線） 1 区 120 円 2 区 150 円	北大路駅～京都駅間営業開始
昭和 59. 4. 28	運賃改定（平均改定率 14. 8%） 1 区 120 円→140 円 2 区 150 円→170 円	
昭和 63. 6. 11	－	京都駅～竹田駅間営業開始 3 区 200 円新設
昭和 63. 10. 12	運賃改定（平均改定率 12. 3%） 1 区 140 円→160 円 2 区 170 円→190 円 3 区 200 円→220 円	
平成元. 4. 1	消費税率導入（3%）	
平成 2. 10. 24	－	北山駅～北大路駅間営業開始 4 区運賃 250 円新設
平成 4. 4. 1	運賃改定（平均改定率 11. 1%） 1 区 160 円→180 円 2 区 190 円→210 円 3 区 220 円→240 円 4 区 250 円→270 円	
平成 8. 9. 1	運賃改定（平均改定率 9. 9%） 1 区 180 円→200 円 2 区 210 円→230 円 3 区 240 円→260 円 4 区 270 円→290 円	
平成 9. 4. 1	消費税率改定（3% → 5%）	
平成 9. 10. 12	－	地下鉄東西線開業 5 区 320 円新設
平成 18. 1. 7	運賃改定（平均改定率 7. 4%） 1 区 200 円→210 円 2 区 230 円→250 円 3 区 260 円→280 円 4 区 290 円→310 円 5 区 320 円→340 円	

平成 26. 4. 1	消 費 税 率 改 定 (5 % → 8 %)	
	運賃改定 (平均改定率 2.56%) 1 区 210 円→210 円 2 区 250 円→260 円 3 区 280 円→290 円 4 区 310 円→320 円 5 区 340 円→350 円 ※定期券は発売金額に 108/105	
令和元. 10. 1	消 費 税 率 改 定 (8 % → 10 %)	
	運賃改定 (平均改定率 1.766%) 1 区 210 円→220 円 2 区 260 円→260 円 3 区 290 円→290 円 4 区 320 円→330 円 5 区 350 円→360 円 ※定期券は発売金額に 110/108	

このような値上げもふまえた、過去の旅客数の推移は以下のとおりである。

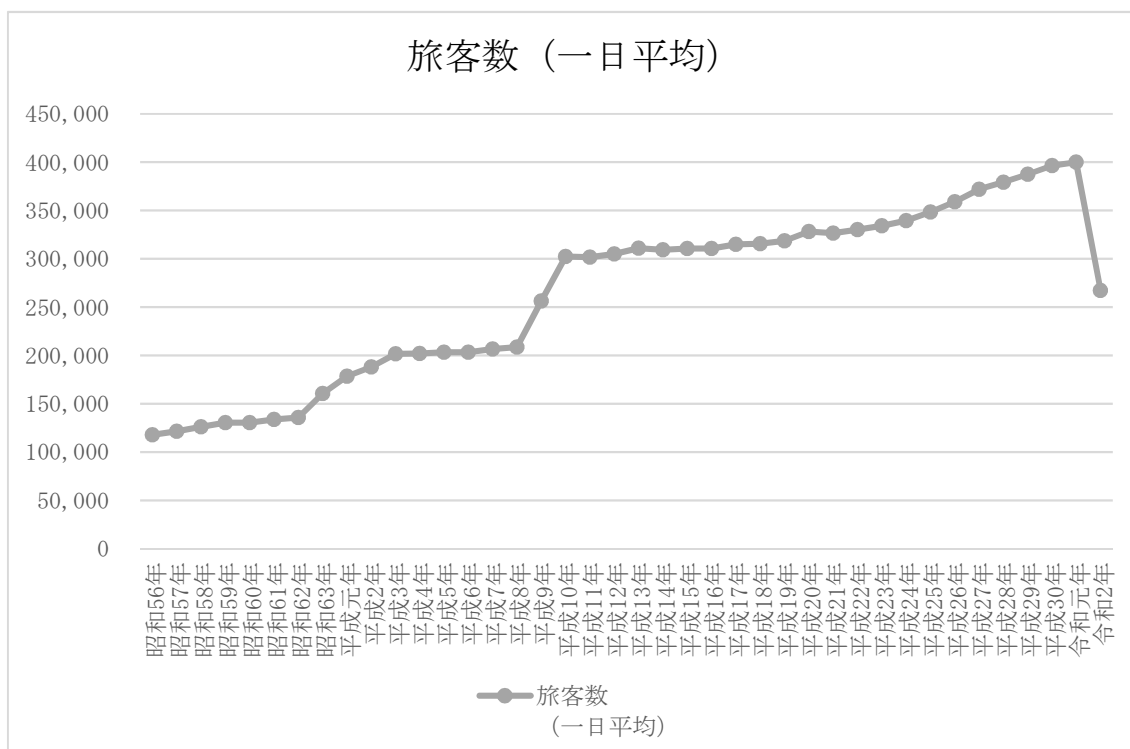
【図表 2. 4. 1-2】旅客数推移

年度	営業路線キロ 年度末	車両走行キ ロ数 1日平均	旅客数 1日平均	客数増加 割合	特記事項
昭和 56 年	6. 6	7, 776. 6	117, 827	-	5. 29 地下鉄開業 京都～北大路 1 区 120 円、2 区 150 円
昭和 57 年	6. 6	7, 727. 2	121, 699	3. 2%	
昭和 58 年	6. 6	7, 728. 5	126, 205	3. 8%	
昭和 59 年	6. 6	7, 729. 0	130, 345	3. 3%	4. 28～ 1 区 140 円、2 区 170 円
昭和 60 年	6. 6	7, 727. 4	130, 297	0. 0%	
昭和 61 年	6. 6	7, 726. 0	133, 816	2. 7%	
昭和 62 年	6. 6	7, 726. 3	135, 571	1. 3%	
昭和 63 年	9. 9	15, 371. 9	160, 725	18. 6%	6. 11 京都～竹田開業 3 区 200 円 10. 12～ 1 区 160 円、2 区 190 円、3 区 220 円
平成元年	9. 9	17, 352. 4	178, 301	10. 9%	4. 1～ 消費税導入 (税率 3%)
平成 2 年	11. 1	18, 449. 6	187, 990	5. 4%	10. 24 北山～北大路開業 4 区 250 円
平成 3 年	11. 1	19, 911. 5	201, 519	7. 2%	
平成 4 年	11. 1	19, 923. 4	201, 854	0. 2%	4. 1～ 1 区 180 円、2 区 210 円、 3 区 240 円、4 区 270 円

年度	営業路線キ口 年度末	車両走行キ 口数 1日平均	旅客数 1日平均	客数増加 割合	特記事項
平成5年	11.1	20,052.6	203,328	0.7%	
平成6年	11.1	20,181.4	203,443	0.1%	
平成7年	11.1	20,180.2	206,464	1.5%	
平成8年	11.1	20,161.0	208,506	1.0%	9.1～1区200円、2区230円、3区260円、4区290円
平成9年	26.4	33,729.2	256,310	22.9%	4.1 消費税率改定(税率5%) 10.12 東西線開業 醍醐～二条 5区320円
平成10年	26.4	45,137.9	302,479	18.0%	
平成11年	26.4	45,212.7	301,718	▲0.3%	
平成12年	26.4	47,402.2	304,864	1.0%	
平成13年	26.4	47,384.2	310,991	2.0%	
平成14年	26.4	47,375.8	309,205	-0.6%	
平成15年	26.4	47,400.4	310,627	0.5%	
平成16年	28.8	48,666.7	310,777	0.0%	11.26 醍醐～六地藏開業
平成17年	28.8	51,097.5	314,814	1.3%	
平成18年	28.8	51,130.0	315,508	0.2%	1.7～1区210円、2区250円、3区280円、4区310円、5区340円
平成19年	31.2	52,297.1	318,565	1.0%	
平成20年	31.2	55,978.3	328,248	3.0%	1.16 二条～太秦天神川開業
平成21年	31.2	56,041.7	326,507	-0.5%	
平成22年	31.2	56,872.9	330,191	1.1%	
平成23年	31.2	56,904.5	334,180	1.2%	
平成24年	31.2	56,871.0	339,311	1.5%	
平成25年	31.2	56,487.8	348,453	2.7%	
平成26年	31.2	56,923.3	358,953	3.0%	4.1 消費税率改定(税率8%) 1区210円、2区260円、3区290円、4区320円、5区350円
平成27年	31.2	57,015.6	371,882	3.6%	
平成28年	31.2	57,097.3	379,216	2.0%	
平成29年	31.2	57,131.3	387,365	2.1%	
平成30年	31.2	58,001.1	396,564	2.4%	
令和元年	31.2	57,964.9	399,915	0.8%	10.1 消費税率改定(税率10%) 1区220円、2区260円、3区290円、4区330円、5区360円
令和2年	31.2	57,609.8	267,250	▲33.2%	

過去の運賃改定および旅客数は上記のとおりであるが、理解のためにこれを図示すると以下のようなになる。

【図表図表 2.4.1-3】 旅客数グラフ



上表によれば、コロナ禍では大幅に下落したものの、過去一貫しておおむね増加基調にあったことが見てとれる。

表中、特に平成9年および10年の東西線開通に見られるように、延伸があった年は当然ながら客数が伸びること、また、期間後半、特に平成25年から平成30年ごろに見られる年平均2.5%を超える力強い旅客数の増加はインバウンド客の増加による恩恵でおおむね説明ができるものと考えられる。

しかしながら、コロナ禍により令和2年度大きな減少に見舞われ、東西線開通後最低の数値となったことは残念なことである。

さてこの間、運賃改定は7回おこなわれている（昭和59年、昭和63年、平成4年、平成8年、平成18年、平成26年、令和元年）。これらの年度の旅客数

について見てみると、いずれも値上げの結果として大幅な旅客数の減少はない点が認められる。

ビジョン改訂版では令和 6 年度以降運賃改定をおこなうことを検討しているということであるが、同計画中、運賃上昇による旅客数の減少効果は見込んでいないとのことである。これは上記の認識とも整合する結果であると考えられる。地下鉄という公共性の高い、また代替性のない輸送手段において、値上げは一般的に考えられるほど旅客数減に大きな影響はないということであろう。

ただし、経営ビジョン検討委員会においても、運賃値上げとそれに伴う利用者の減少については、当然に想定される事象である、との指摘もある。特に今回の場合にはコロナ禍からの回復という特殊条件下における旅客数の回復と相殺される（結果大幅な回復に旅客数の減少影響が吸収される）点、過去の値上げは 10 円あるいは 20 円であり、仮に 30 円値上げをするのであれば、以前にない値幅である点からも、今般の計画において旅客数減少の影響をどのように見るか、考慮する必要があると考えられる。

2.4.2 他都市との運賃比較（地域間比較）

現在、日本の都市地下鉄の初乗運賃比較は以下のとおりとなっている。京都市地下鉄の初乗り運賃は現時点で、国内では既に最高値水準である。

なおこの項では、初乗り運賃が地下鉄運賃全体の代表サンプルでもあると考えられること、また、他の料金を交えた場合の都市間比較の煩雑さを避けるため、単純に初乗り運賃のみを比較検討することとする。

【図表 2.4.2】各地下鉄初乗り料金

	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡
運賃	210 円	210 円	170 円	210 円	210 円	220 円	210 円	210 円

京都市が唯一の 220 円と、最も高い料金となっている。他都市比較の観点からは、上記のとおり、やはり京都市における運賃の割高感が問題となろう。

既に割高である地下鉄運賃が今般さらに値上げがされた場合、一定程度の層においてタクシー・レンタカー・マイカー等へのシフトが生じる場合には、市内のさらなる混雑を招く可能性も考えられる。この点は、京都市の観光政策とも関係する課題であり十分な吟味が必要だと考えられる。

2.4.3 今後の予測と取組みの状況

(1) 運賃改定後計画

「2.1.5 将来計画」の項で述べた通り、今般京都市においては財政困窮を原因として各種企画券の見直しを含む健全化計画の実施や、運賃改定を見込んだビジョン改訂版を作成し検討をおこなっている。

京都市の経営ビジョン検討委員会においても、基本運賃を10円、20円、30円とそれぞれ値上げした場合の将来計画および累積資金不足について案が提示され、検討をおこなっている。検討の中では、今後も「市民の足」として、また観光客の交通手段として、地下鉄を維持継続するためには運賃値上げによる収入増加を見込まざるを得ず、地下鉄事業における30円（約11%）の運賃改定を見込む、と言及されている。これに基づき、運賃を令和6年度より30円改定した場合の、運輸収益の推移予測は以下のとおりである。

【図表 2.4.3】 運賃改定後事業計画（再掲）

（単位：億円）

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

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

30 円の運賃改定をおこなった場合には、令和 6 年度以降の収益計画が改善するのが見てとれる。この場合には、令和 20 年度までのすべての年度において累積資金不足額が 900 億円に収まることになる。

(2) 運賃改定の実施プロセスについて

運賃値上げのタイミングについては、コロナ禍の影響により今後数年間は大幅な赤字が続く見込みであることから、可能な限り早期の実施を目指すとのことであり、その妥当性については経営ビジョン検討委員会においても議論がなされている。

現行制度上、運賃を改定するには、国土交通省から上限運賃額の認可を受ける必要があり、また交通局は公営企業に該当するため、京都市会の議決も必要となる。

交通局によれば、国への申請には、今後 3 年間の収支見通しを作成し、運賃改定額を算出する必要があるが、年間のコロナの影響について精緻に見込むことが困難であり、適切な運賃改定が見込めないことから、短期的な運賃改定はできないとのことである。

また運賃改定にかかる国との協議やシステム改修を考慮すると、実施までに約 2 年半の期間が必要と想定していることから、最短で実施した場合の「令和 6 年 4 月」としている。具体的なスケジュールイメージとして、【図表 2.4.3】のようなロードマップの提示を受けている。

これは国や制度によって定められたもので仕方のない部分も理解できるが、コロナ禍という特殊な状況下で最速でも 3 年を要するというのはやや調整期間が長きにわたるようにも見受けられる。

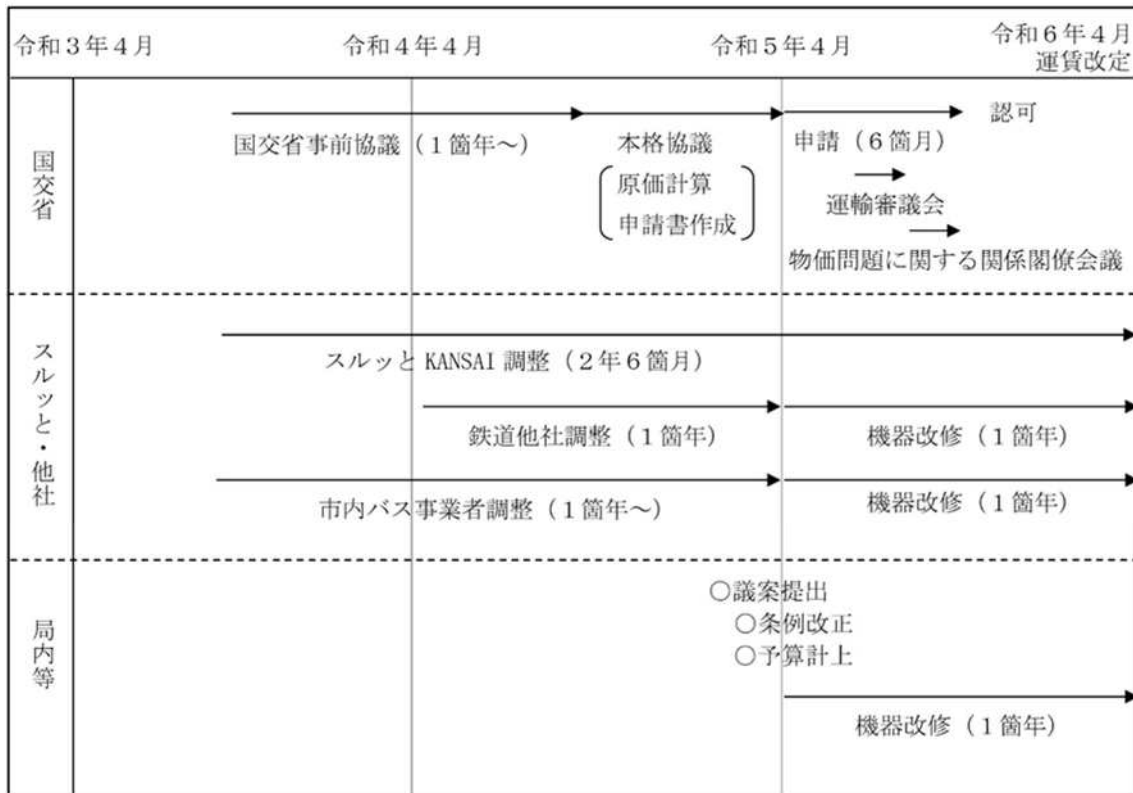
この点については、京都市や交通局が如何ともしがたい部分であるが、運賃値下げの可能性も含めて制度上もう少し迅速かつ柔軟な対応が可能でもよいのではないかと考えられる。

今回の値上げに際しては累積資金不足額解消等の諸々の前提条件があるなか

での決定でもあるので、今般計画されている値上げがプロセス面や政策評価面で妥当であったか、将来 PDCA をしっかりと回したうえで、振り返る機会を設ける必要がある。

【図表 2.4.3】

○スケジュールイメージ (最短)



2.5 駅ナカビジネス

2.5.1 駅ナカビジネスの現状

駅ナカビジネス事業は、駅施設の一部を店舗区画化し、事業者に対して賃貸借契約や公有財産の使用許可によって区画を貸し付け、賃料を受け取る形態で運営している。

駅ナカビジネス収入も、運賃収入と同様に新型コロナによる社会情勢の変化の影響を受け、令和2年度には収入が大きく減少している。

過去の収入推移は【図 2.5.1-1】のとおりである。店舗拡大策を積極的に展開

し、平成 24 年度に 5.5 億円であった収入が、年々増加し、平成 29 年度は 10 億円を超える収入を達成し、営業収益に占める割合も拡大している。

【図表 2.5.1-1】 駅ナカビジネス収入実績

(単位：百万円)

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
駅ナカビジネス収入	551	735	800	881	957	1,060	1,102	1,116	914
営業収益	24,440	25,285	25,865	26,897	27,407	27,867	28,256	28,256	19,177
営業収益に占める割合	2.25%	2.90%	3.09%	3.28%	3.49%	3.80%	3.90%	3.95%	4.76%

なお、これまでの店舗の拡大状況は以下のとおりである。

平成 24 年度	Kotochika 京都開業(北:6 店舗 9 月中:3 店舗 3 月)	平成 27 年度	今出川店舗開業(1 店舗 11 月) Kotochika 御池増床(4 店舗 1 月)
平成 25 年度	三条京阪店舗開業(1 店舗 12 月)	平成 28 年度	Kotochika 京都増床(南:5 店舗 3 月)
平成 26 年度	Kotochika 山科開業(4 店舗 10 月) 丸太町店舗開業(2 店舗 12 月)	平成 29 年度	Kotochika 北大路開業(2 店舗 3 月)

また、京都市の駅ナカビジネス収入は令和元年度 1,116 百万円であり、これは東京都を上回る。京都市は 2 路線、東京都は 4 路線であることを鑑みても健闘している数値である。

【図表 2.5.1-2】他の地下鉄の駅ナカビジネスとの比較

	京都	東京	札幌	仙台	福岡
駅ナカ収入（令和元年度, 税込, 百万円）	1,116	1,007*	375	119	549
路線	2	4	3	2	3
走行距離(km)	31.2	109.0	48.0	28.7	29.8
利用客数(令和元年度, 千人)	146,369	1,036,332	226,909	91,683	173,294
全駅数	31	99	46	29	35
店舗設置駅数	12	27	16	5	9
店舗数（令和3年度）	53	40	20	6	23

* 税込額は非公表だが、各都市間での比較のため、税抜額(924)に 1.09 を乗じた数値を記載している。

事業運営に必要な経費は、Kotochika の有人警備等にかかる委託費、店舗区画の修繕や販売促進等といった管理業務等にかかる費用が発生する一方、ショッピングセンター棟で発生する建物の維持管理費用は、駅の維持管理費用に計上されており、運営経費には含まれていない。

このような前提条件で、駅ナカビジネスの利益率は、【図表 2.5.1-3】のとおり事業利益率約 90%と高い数値を示している。

【図表 2.5.1-3】駅ナカビジネス利益率

(税込, 単位: 百万円)

	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
駅ナカ収入計	1,102	1,116	914
修繕経費	8	7	17
委託費	45	47	35
負担金	7	7	6
その他運営費	7	3	5
人件費	32	33	32
駅ナカ費用合計	99	96	95
駅ナカ事業利益	1,003	1,019	818
利益率	91.0%	91.3%	89.5%

2.5.2 駅ナカビジネスの今後

経営ビジョンでは、駅ナカビジネスについて以下の記載がある。

お客様のご利用の多い地下鉄駅における店舗開発は、平成 29 年度の北大路駅でのコトチカ開業で終了しており、今後は既存の構内店舗の契約更新時期に合わせた定期的なリニューアルの実施等により、既存店舗の収益向上に取り組めます。

また、各駅の状況に応じて、新たな便利施設や店舗の展開の可能性について引き続き検討し、投資効果を十分に見極めながら、お客様の利便性の向上と収益の確保に取り組めます。

計画最終年度（2028 年度）までに、駅ナカ収入 12 億円を目指します。

また、ビジョン改訂版においては、

大規模改修を伴う新たな店舗区画の造成が難しい状況のもと、既存施設の見直しによる自動販売機・簡易店舗の設置やワゴン販売の実施など、小規模スペースの有効活用に取り組めます。

店舗、事業者との連携を更に強化し、効果的な販売促進策を実施し、既存店舗の売上増に取り組めます。

既存店舗について、キャッシュレス決済の導入など、よりお客様にお買い物をしていただきやすい環境を創出するとともに、倉庫や共有スペースの整備など、より収益性の高い店舗に出店していただきやすい環境を創出します。

と記載している。

また、交通局から提出を受けた資料による【図表 2.5.2】のとおり、徐々に売上は回復し、令和 10 年度に約 1,158 百万円の収入を計画している。

余剰スペースの問題から新たな店舗区画の造成が難しく、また、利用者が増えないと駅ナカビジネス収入の増加は難しい状況であることは理解できる。

しかし、収入 11 億円は、平成 30 年度、令和元年度にも達成している数値である。駅ナカビジネスは、利益率の高い事業である。交通局には創意工夫により積極的な取り組みをおこない、計画以上の収入の拡大を期待する。

【図表 2.5.2】 駅ナカビジネスの収入計画

(税込、単位：百万円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
駅ナカビジネス収入	978	1,004	1,017	1,059	1,074	1,088	1,088	1,158

2.6 広告収入

2.6.1 広告収入の現状

交通局の広告事業は、広告媒体を提供する「媒体社」の事業を主におこなっている。

過去の収入の推移は【図 2.6.1-1】のとおりであり、平成26年度以降7億円を超える収入で推移していたが、令和2年度は新型コロナの影響で収入を落としている。また、営業収益に占める割合もおおむね3%前後で推移している。

【図表 2.6.1-1】 広告収入の実績

(単位：百万円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
広告収入	653	661	688	753	761	765	758	733	727	630
営業収益	23,867	24,440	25,285	25,865	26,897	27,407	27,867	28,256	28,256	19,177
営業収益に占める割合	2.73%	2.70%	2.72%	2.91%	2.83%	2.79%	2.72%	2.59%	2.57%	3.29%

なお、これまでの広告収入拡大に向けた主な取組状況は以下のとおりである。

平成23年度	・地下鉄車両吊革間広告の導入	平成28年度	
平成24年度	・烏丸鉄京都駅デジタルサイネージ広告の新設 ・電照広告枠の新設（4面：烏丸線北山駅、丸太町駅、四条駅）	平成29年度	
平成25年度	・烏丸線京都駅（北改札）コンコースアドコラム広告の実施 ・烏丸線京都駅ホーム階柱ポスタージャック広告の実施 ・烏丸線四条駅デジタルサイネージ広告の新設 ・烏丸線今出川駅コンコースアドコラム広告の導入	平成30年度	烏丸線北大路駅デジタルサイネージ広告の新設

平成26年度	<ul style="list-style-type: none"> ・烏丸線京都駅（中央改札）デジタルサイネージ広告の導入 ・地下鉄駅構内ポスターボード広告の新設 ・地下鉄烏丸御池駅可動式ホーム柵広告の新設 	令和元年度	烏丸線四条駅コトチカビジョン（デジタルサイネージ広告）の新設
平成27年度	<ul style="list-style-type: none"> ・烏丸線京都駅コンコース階アドコラムの増設 ・地下鉄可動式ホーム柵広告の増設（四条，京都） ・東西線山科駅デジタルサイネージ広告の新設 	令和2年度	烏丸線四条駅に電照広告の追加

事業運営にあたっては、広告媒体の修繕費、広告脱着手数料、広告収入の管理業務等に要する費用等が発生する一方で、高額となる広告媒体の設置費用は、駅整備費や車両購入費に計上されていることや、広告代理店が設置する場合があること等から、運営経費には含まれていないとのことである。直近3期間の広告収入の利益状況は以下のとおりである。利益率も約80%と高い数値を示している。

【図表 2.6.1-2】 広告収入利益率

(単位：千円)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度
広告料収入	732,894	727,255	629,735
広告取扱手数料	72,482	71,350	57,651
脱着手数料	11,164	11,698	7,083
電照看板清掃・機器点検	162	198	167
電照広告枠修繕費	1,283	1,681	1,144
車内広告枠修繕	101	163	200
広告看板修繕	—	12	—
道路占用料	31,024	27,066	27,081
人件費	15,030	17,049	15,873
広告費用合計	131,246	129,217	109,199
広告料利益	601,648	598,038	520,536
利益率	82.1%	82.2%	82.7%

2.6.2 広告収入の今後

経営ビジョンでは、広告収入について以下の記載がある。

広告に対するニーズの変化に合わせ、デジタルサイネージなど新たな広告媒体の展開などにより、広告料収入の確保に努めます。

また、ビジョン改訂版においては、

クライアントニーズをふまえた販売促進策の実施や、広告媒体の価格・掲出期間の見直しを実施し、広告を出稿しやすい環境を創出します。
既存の広告媒体について、稼働率の低い媒体をクライアントニーズの高い媒体へ転換するなど、稼働率の向上に取り組みます。
駅施設でのデジタルサイネージの増設や地下鉄車内のデジタルサイネージの設置、また、ICT等新技术を活用した広告媒体などの新規媒体の導入について、投資効果を見極めながら取り組みます。

と記載している。

また、交通局から提出を受けた資料による【図表 2.6.2】のとおり、令和3年度から令和9年度までおよそ横ばいでの売上を計画している。

広告収入は、過去の推移も含めて鑑みると、ある程度頭打ちになっており、現行の広告手法ではさらなる増益は見込めないとも考えられる。

しかし、広告収入は利益率の高い事業であり、ビジョン改訂版にあるように、交通局にはデジタルサイネージや ICT への取組みも積極的におこない、計画以上の売上の拡大を期待する。

【図表 2.6.2】 広告収入の計画

(単位：百万円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
広告収入	661	679	697	715	734	734	734

3 費用

3.1 過年度の経常費用の推移

3.1.1 過去 20 期間の経費の推移

地下鉄事業における、過去 20 期間の経常費用の推移は、下記のとおりである。経常費用は人件費・営業経費・減価償却費等・営業外費用に区分され、営業経費には修繕費や動力費、水道光熱費、委託料などの経費が含まれ、減価償却費等には減価償却費と固定資産除却費、営業外費用には支払利息などが含まれる。

【図表 3.1.1】過去 20 期間の経常費用の推移

(単位：億円)

区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度
人件費	67	66	57	59	61	61	61	60	58	59
営業経費	131	131	122	123	125	124	124	125	65	58
減価償却費等	134	121	106	108	109	107	106	107	134	130
営業外費用	145	140	133	130	128	124	120	111	119	106
経常費用合計	477	460	420	421	425	417	413	404	379	354
人件費+営業経費	198	197	179	182	186	185	185	185	123	117

区分	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
人件費	56	53	52	52	50	53	55	54	57	58
営業経費	59	61	67	66	69	69	69	70	71	69
減価償却費等	124	125	115	125	126	126	130	129	132	135
営業外費用	101	95	89	83	77	68	62	55	48	43
経常費用合計	341	335	324	328	324	318	317	309	309	307
人件費+営業経費	115	114	119	118	119	122	124	124	128	127

過去 20 期間の経常費用の推移をみると、平成 13 年度における経常費用の合計は 477 億円であったのに対して令和 2 年度は 307 億円と、平成 13 年度と比較して 170 億円の大幅な経費の削減が進んでいる。内訳としては、人件費は、平成 13 年度は 67 億円だったのに対して令和 2 年度は 58 億円、営業経費は平成 13 年度が 131 億円に対して令和 2 年度は 69 億円、営業外費用は平成 13 年度が 145 億円に対して令和 2 年度は 43 億円となっている。

一方で、人件費は平成 27 年度の 50 億円を底に令和 2 年度は 58 億円まで増加しており、営業経費は平成 22 年度の 58 億円を底に令和 2 年度は 69 億円まで増加している。

以下、交通局が実施してきたこれまでの経費削減の取組みを具体的に確認していく。

3.1.2 これまでの経費削減の取組み

交通局は、ビジョン改訂版のみならず、これまでも経費削減の取組みを継続的に実施している。過年度における主な経費削減の取組みは、下記のとおりである。

① 京都市交通事業経営健全化プログラム 21（平成 12 年度～平成 14 年度）

- ・全職員の給料、調整手当、期末手当を 5～7%減額
- ・管理職手当を職制に応じて 10～20%削減
- ・新たに採用する高速運輸関係職員について国家公務員行政職俸給表（二）に相当する給料表を適用し、給与費を圧縮

② 京都市交通事業ルネッサンスプラン（平成 15 年度～平成 20 年度）

- ・駅職員業務の一部民間委託化などにより、職員数を削減
- ・管理職手当を職制に応じて 20～100%減額
- ・新たに採用する高速運輸関係職員について、初任給を引き下げ、給与費を圧縮
- ・特殊勤務手当の見直しや廃止、超過勤務手当の縮減など、手当を大幅に削減
- ・経費について、平成 14 年度予算比 10%削減
- ・三セク区間（御陵・三条京阪間）を京都市の直営とし、現在の施設を借り受けて使用料を負担する方式から、交通局が三セク区間の鉄道資産を取得し、直接債務を償還する方式にスキームを変更（平成 20 年度末実施）。国の制度を活用して資金不足を抑制するとともに、将来負担の軽減を図る。平成 54 年度までの累計で約 600 億円の削減が図れる。

③ 前経営健全化計画（平成 21 年度～平成 30 年度）

- ・総人件費の削減（100 人以上の職員数削減）
民間委託化の拡大：平成 19 年度から実施している地下鉄駅職員業務の民間委託について、駅責任者の業務を除き委託化を拡大する。
- ・業務の効率化
すべての業務の点検・見直しをおこない、効率化による人員の削減と嘱託化を推進する。
- ・給与のカット
京都市全体で実施する緊急の人件費抑制策として、全職員を対象とした給与カットをおこなう。
- ・経費の削減（平成 25 年度予算で平成 20 年度経常経費の 13%を削減）
契約手法の改善や、維持経費の内容をより詳細に分析するとともに他事業者との比較をおこなうなど、あらゆる事業を徹底的に見直し、経常経費の削減を図る。
- ・高金利企業債借換による利息軽減（10 年間累計で 48 億円の収支改善効果）
国の「公的資金補償金免除繰上償還」制度を活用した、金利 5%以上の高金利建設企業債の借換により、利息負担の軽減を図る。

④ 経営ビジョン（2019 年度～2028 年度）

- ・コスト削減策の推進
既存事業の経常経費についての精査や、設備更新費用の抑制・平準化など、運営コストを総点検し、常に効率的な業務執行に努める。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む。
⇒計画前半期間中に令和元年度予算比で 1 億円削減
- ・新たなサービス等の導入に併せた経費の削減
IC サービスの拡充に併せて磁気カードによる乗車券を見直すなど、重複するサービス等については見直しをおこない、事務の効率化とコストの削減に努める。

・設備等の更新に併せた維持コストの削減

設備等の更新にあたっては、省エネタイプの機器導入をはじめ、その後の維持コストを可能な限り抑制できるよう取り組む。

・社会経済情勢をふまえた事業の実施手法の点検・見直し

民間委託を進めてきた業務について、担い手不足を背景とした民間事業者のコストの増加傾向をふまえ、財政効果等のメリットを改めて精査するなど、社会経済情勢をふまえた事業の効率的な実施手法について、不断の点検・見直しに努める。

⑤ コロナ禍における経費削減の追加的取組み

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に経営が悪化するなか、緊急的な対策として、安全運行に直接かかわらない事業などの見直しをおこなっている。また、こうした状況が当面継続する見込みであることから、令和3年度予算においては、経費削減に向けた点検・見直しを継続するとともに、大規模投資を伴う事業の見直しをおこなうなど緊縮予算を編成している。

具体的なコロナ禍以降における経費削減の取組み（資本的支出の節減含む）は、下記のとおりである。

（令和2年度における事業の見直し）（税込）

・手ぶら観光や地下鉄・バスを組み合わせた観光ルートPR（中止）

* 令和2年7月減額補正13百万円

・その他経常経費減78百万円

→経常費用の節減91百万円

（上記以外に資本的支出の見直しとして下記資本的支出の延期を実施）

・四条駅南改札口の改集札機の増設（延期） 21百万円

・醍醐保守事務所他外壁・屋上防水工事（延期） 37百万円

・竹田車両基地検車棟屋根他塗装改修工事（延期） 88百万円

→資本的支出の節減146百万円

(令和3年度予算における事業の見直し) (税込)

- ・コトキンライナーの休止 20 百万円
 - ・保守管理費の節減 40 百万円
 - ・お客様数の減に伴う交通案内、観光案内の精査 16 百万円
 - ・職員の給与減額措置 44 百万円
 - ・時間外勤務の縮減 (コトキンライナーの休止による時間外縮減除く) 11 百万円
 - ・その他経常経費の節減等 21 百万円
→経常費用の節減 152 百万円
- (上記以外に資本的支出の見直しとして下記資本的支出の延期を実施)
- ・烏丸線全駅への可動式ホーム柵設置に向けた車両改造の延期
(令和3年は契約のみだったため効果は0)
 - ・「運行情報等お知らせモニター」設置延期 88 百万円
→資本的支出の節減 88 百万円

以下、経常費用の中身について、人件費・営業経費・営業外費用に区分して、それぞれの経費の推移およびその増減要因について検討していく(ただし、経常費用のうち、減価償却費等については「4 設備投資」で設備投資状況の検討をしているため、ここでは省略する)。

3.2 人件費

3.2.1 平成14年度以降における人件費の推移

平成14年度以降における人員数と人件費(総人件費、1人当たり人件費)の推移は下記のとおりである。人員数は、正職員、再任用職員、若年嘱託職員(*1)、再雇用嘱託職員(主に、再任用後から65歳まで)に区分している。

*1 若年嘱託職員とは、優秀な職員を確保・育成するために、平成12年度～令和元年度末まで導入していた若年嘱託制度により採用した市バス運転士及び高速運輸関係職員をいう。一定の嘱託期間を優秀な成績で満了し、選考試験に合格した場合は、正職員として採用していた。

【図表 3.2.1】平成 14 年度以降における人員数と人件費の推移

区分	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
正職員	673	640	641	629	605	592	613	574	549	529
再任用職員	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
若年嘱託職員	66	64	86	83	80	72	33	45	41	51
再雇用嘱託職員	16	41	42	46	51	48	46	54	116	105
合計①	755	745	769	758	736	712	692	673	706	685
総人件費（百万円）	6,674	5,797	5,905	6,190	6,166	6,172	6,029	5,895	5,962	5,690
経常人件費（百万円） *1	5,535	5,391	5,361	5,356	5,210	5,189	5,033	4,940	5,239	5,101
1人当たり人件費（千円） *2	8,767	8,119	8,207	8,124	8,076	8,163	7,940	7,880	7,445	7,459
駅管理業務委託人員数②	*3 118	98	115	*3 113	118	143	145	161	99	111
駅管理業務委託費（百万円）	849	586	781	827	893	852	848	832	381	439
①+②（人）	873	843	884	871	854	855	837	834	805	796

区分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
正職員	531	527	535	533	545	562	568	592	655
再任用職員	—	—	10	11	6	3	11	9	13
若年嘱託職員	50	70	78	74	68	63	59	56	—
再雇用嘱託職員	87	69	51	39	34	23	23	19	16
合計①	668	666	674	657	653	651	661	676	684
総人件費（百万円）	5,357	5,238	5,205	5,042	5,398	5,555	5,423	5,755	5,860
経常人件費（百万円） *1	5,003	4,858	5,057	5,001	5,152	5,246	5,276	5,395	5,393
1人当たり人件費（千円） *2	7,569	7,435	7,723	7,735	7,996	8,101	8,101	8,098	7,967
駅管理業務委託人員数②	126	126	126	126	126	126	126	126	126
駅管理業務委託費（百万円）	602	604	603	779	777	714	714	714	746
①+②（人）	794	792	800	783	779	777	787	802	810

*1 経常人件費：総人件費から退職給付引当金繰入額を除いた金額。

*2 1人当たり人件費：経常人件費を年間の延べ支給人月で除して算出。

*3 平成 14 年度および 17 年度については、資料が残っておらず、決算ベースの人員数が不明であるため、契約時点の想定要員数を記載している。

人員数は、平成 14 年度には 755 人だったが、駅管理業務委託の拡大により平成 24 年度には 668 人まで減少し、令和 2 年度においては 684 人となっている。

経常人件費は、平成 14 年度の 5,535 百万円から同様に駅職員業務の委託拡大や人件費削減策の実施により、平成 25 年度には 4,858 百万円まで削減されている。

その後、経常人件費は平成 25 年度の 4,858 百万円を底に令和 2 年度は 5,393 百万円まで増加している。

また、1人当たり人件費は平成 14 年度には 8,767 千円であったが、経費削減

の取組み実施により平成 25 年度には 7,435 千円まで減額されている。その後、平成 27 年 10 月から社会保険料の算定方法が変更されたことや、給与改定等の影響により、令和 2 年度における 1 人当たり人件費は 7,967 千円となっている。

3.2.2 これまでの人件費にかかる経費削減策

(1) 過去 10 期間における人件費削減の具体的取組み

過去 10 期間における人件費削減の具体的取組みは下記のとおりである。

① 給与制度の見直し等

特殊勤務手当の年末年始手当を平成 24 年度末に廃止している。

【図表 3.2.2-1】 年末年始手当の廃止と効果

実施時期	実施内容	財政効果額	備考
平成25年度～	年末年始手当廃止	▲6,339千円	前年度支給額を記載

② 給与カットの実施

以下のとおり、給与カットを実施している。

【図表 3.2.2-2】 平成 23 年度および平成 25 年度における給与カットの実績

平成23年度（4月～3月）

対象者	カット対象・カット率		財政効果額	備考
	給料	管理職手当		
管理者	5%	30%	▲34,206千円	
局長級	5%	20%		
部長級	5%	10%		
課長級	5%	—		
課長補佐・係長級	2.8%	—		
係員	1.8%	—		12月末終了

平成25年度（7月～3月）

対象者	カット対象・カット率		財政効果額	備考
	給料	管理職手当		
管理者	6.4%	10%	▲81,000千円	
局長級	6.4%	10%		
部長級	6.4%	5%		
課長級	6.4%	—		
課長補佐・係長級	4.8%	—		
係員	3.6%	—		

③ 職員数の削減

前経営健全化計画に基づき、以下のとおり、職員の削減をおこなっている。

【図表 3.2.2-3】 職員数削減の実績

項目	計画値	実績
	削減人数	削減人数
民間委託化拡大	▲73人	▲73人
業務の効率化（保守業務）	▲12人	▲12人
業務の見直しによる、組織・体制のスリム化	▲18人	▲18人

(2) コロナ禍での取組み

令和3年度に給与カットを実施しており、令和4年度についても継続する予定とのことである。

【図表 3.2.2-4】 令和3年度における給与カットの実績

対象者	カット対象・カット率	財政効果 見込額	備考
	給料		
管理者	6.0%	▲43,803千円	7月から実施
局長級	6.0%		
部長級	5.5%		
課長級	5.0%		
課長補佐・係長級	3.0%		
係員	2.5%		

3.2.3 過去5期間における人件費の推移

過去5期間における人件費の推移は、下記のとおりである。

このうち、令和元年度までは若年嘱託職員、再雇用嘱託職員にかかる予算を報酬の費目で執行していたが、令和2年度の地方公務員法改正に伴い、若年嘱託制度が終了し、再雇用嘱託職員については会計年度任用制度へと移行したため、正職員・再任用職員と同じ費目で予算を執行されることとなっている。

【図表 3.2.3】過去5期間における人員数と経常人件費の推移

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
人員数(人)	653	651	661	676	684
給料	2,009	2,071	2,078	2,149	2,337
手当	1,605	1,659	1,671	1,704	1,762
法定福利費	773	805	822	840	887
厚生福利費	1	1	1	1	0
報酬	421	353	335	317	1
賞与引当金繰入額	290	300	310	323	340
法定福利費引当金繰入額	53	57	59	62	65
経常人件費	5,152	5,246	5,276	5,395	5,393
一人当たり人件費(千円)	7,996	8,101	8,101	8,098	7,967
退職給付引当金繰入額	246	309	147	360	468
総人件費	5,398	5,555	5,423	5,755	5,860

経常人件費は過去5年間で5,152百万円から5,393百万円に増加しているが、その要因は主に以下のとおりである。

- ・給与改定による増加（月例給および期末手当の支給月数の引上げ）
- ・お客様の利便性向上や、拡大するインバウンドに対応するための輸送力や駅職員の増強、および可動式ホーム柵の設置等の安全対策の推進による、職員数の増加
- ・平成31年度から、両事業の運賃収入比で一般管理費の職員数を按分する方法に変更したことによる、高速会計の一般管理費職員数の増加

交通局によると、現時点において、上記のような職員の増強を行う予定はなく、人件費については、職員数の構成比や給与改定の影響により多少の増減はあるものの、おおむね現在と同水準で推移していくものと予想されることであつた。

人員数は正職員、再任用職員、若年嘱託職員、再雇用嘱託職員の総人員数を記

載しており、1人当たり人件費は、経常人件費を年間の延べ支給人月で除して算出している。

上記により、過去5期間における1人当たり人件費はほぼ横ばいで推移していることがわかる。

3.2.4 人件費の他都市との比較

1人当たり人件費について、他都市の地下鉄事業と比較して高い水準となっていないかについて確認するため、他都市との比較をおこなった。具体的には地方公共団体が事業をおこなっている地下鉄の状況を比較している「令和2年度公営交通事業決算調（一般社団法人公営交通事業協会）」（以下「決算調」という。）に基づいて検討を実施した。

令和2年度における、各団体の1人当たり人件費（月額）の状況は下記のとおりである。

【図表 3.2.4-1】1人当たり人件費（月額）の比較

団体名	年度末 人員	平均		基本給	手当	計
		年齢	経験年数			
	人	年	年	円	円	円
札幌	580	46.6	22.7	314,895	225,796	540,691
仙台	490	45.6	17.8	299,926	187,593	487,518
東京	3,661	43.3	20.7	374,565	258,481	633,046
横浜	1,066	43.6	20.7	336,097	228,027	564,124
名古屋	3,023	45.2	22.5	345,333	231,880	577,212
京都	689	42.5	16.9	330,584	218,567	549,151
神戸	612	45.2	20.4	368,204	268,799	637,003
福岡	693	46.1	16.2	332,412	197,533	529,945
全都市	10,814	44.4	20.7	350,220	237,335	587,555

* 集計のベースが異なるため、【図表 3.2.1】および【図表 3.2.3-2】の人員数とは一致していない。

上記より、基本給と手当の合計額に関して、全都市平均が 587,555 円に対して、京都市は 549,151 円であり、全国平均よりも低い水準となっていることが確認できた。

次に、決算調のデータに基づき、年間走行キロ当たりの人件費（走行1キロ当たりにかかる人件費）について、他都市との比較を実施した。

【図表 3.2.4-2】年間走行キロ当たり人件費の比較

区分	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡	合計	
人件費	総額（百万円）	4,363	3,813	35,302	8,185	26,520	5,854	6,243	4,890	95,169
	百分比（%）	11.7	15.7	26.7	20.4	34.7	19.0	25.5	16.7	24.1
	キロ当たり（円）	130	309	285	224	385	278	288	261	283

* 人件費には報酬金額等が含まれていないため、【図表 3.2.3-1】の金額とは一致しない。また、百分比（%）は、経常費用全体に占める割合を示している。

年間走行キロ当たり人件費は、全国平均が 283 円に対して、京都市は 278 円であり、こちらも全国平均以下となっている。また、年間走行キロが近く類似する規模の神戸市・福岡市ともほぼ同水準であり、京都市が他都市と比較して人件費が高い水準ではないことが確認できた。

次に、損益勘定所属人員（地下鉄の延伸等に従事する資本勘定所属人員を除く、現状の地下鉄の運営に従事している人員数）が、類似する規模である神戸市・福岡市と比較して多くなっていないかどうかの確認を、決算調に基づき実施した。

【図表 3.2.4-3】損益勘定所属人員数の比較

項目		京都	神戸	福岡	全国
駅数	駅	32	27	36	420
走行キロ	年間 千km	21,028	21,728	18,690	336,531
損益勘定所属人員	人	689	599	622	10,558

* 上記駅数は、たとえば2路線が交差する駅は2駅として計算している。一方、下記回答においては、交差駅は1駅として計算している。

その結果、損益勘定所属人員は京都市が 689 人に対して、神戸市・福岡市は 599 人・622 人となっていた。この点、神戸市・福岡市と比較して職員数が多くなっている理由について確認したところ、交通局より下記の回答を得ている。

駅業務について、神戸市では 27 駅中 20 駅（約 74%）、福岡市では 35 駅中 32 駅（約 91%）を委託事業者が担っているのに対して、本市では、31 駅中 17 駅（約 55%）であることから、職員数に差があるものと考えています。

本市においては、輸送の安全の観点から、直営駅と委託駅を等間隔に配置し、緊急時においても迅速に対応できる体制を確保すること、また、職員の育成の観点から、将来の助役や乗務員候補生に駅職員業務経験を積ませるため、一定の直営職員配置ポストが必要であることから、現状の委託規模が適切であると考えています。

3.3 営業経費

3.3.1 過去 5 期間の営業経費の推移

過去 5 期間の営業経費の推移は下記のとおりである。

【図表 3.3.1】費用発生の内容別による営業経費の推移（過去 5 期間）

（単位：百万円）

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
修繕費	1,034	1,060	1,081	1,076	1,123
動力費+水道光熱費	1,685	1,761	1,754	1,747	1,602
委託料	3,039	3,042	3,103	3,174	3,320
その他経費	1,592	1,776	1,459	1,658	1,382
合計	7,351	7,640	7,397	7,656	7,426

* 【図表 3.1.1】においては、固定資産除却費（令和 2 年度決算額 427 百万円）は減価償却費等に含めて集計されているが、ここでは営業経費のその他経費に含めて集計している。

以下において費目別に営業経費の推移を検討していく。

3.3.2 修繕費

修繕費の過去 5 期間の主な内訳は下記のとおり、ほぼ横ばいで推移している。軌道修繕費は軌道設備の補修工事の修繕費、建物修繕費は建物、附属設備の維持

修繕に要する経費、車両修繕費は車両の修繕費用である。

修繕の実施にあたっては、日々の点検等により補修が必要な箇所の早期発見および補修等の未然予防をおこなっており、これにより修繕にかかる支出を抑えるよう努めている。また、修繕費は年間限られた予算額であることから、修繕の優先順位をその都度考えながら実施してきている。

【図表 3.3.2】修繕費の主な内訳

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
軌道修繕費	101	107	112	127	174
建物修繕費	133	145	164	149	159
車両修繕費	658	679	679	674	674
その他修繕費	143	128	127	125	117
修繕費計	1,034	1,060	1,081	1,076	1,123

3.3.3 動力費、水道光熱費

動力費は車両や車両修理工場における動力用の電気代等、水道光熱費は駅舎にかかる電気代等が含まれる。動力費に関しては、これまで、CO2 および消費電力削減の取組みとして下記の施策を実施してきている。

- ・ 駅舎や車両の照明器具の更新時期に合わせて LED 化
- ・ 駅舎照明（蛍光灯）の間引きや減灯
- ・ エスカレーターの自動運転化
- ・ 車両の機器更新に合わせて、従来のモーターより効率のよいモーター（VVVF 化）の搭載による消費電力や回生電力の改善
- ・ 御利用状況に応じて夏季における駅舎冷房の温度調整等による稼働時間の調整

過去 5 期間における、動力費、水道光熱費の推移は下記のとおりである。

【図表 3.3.3-1】動力費、水道光熱費の主な内訳

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
運転費－動力費	604	643	631	631	557
烏丸線電車用電気料	327	354	342	347	297
東西線電車用電気料	277	289	289	283	259
その他－動力費	6	5	6	5	5
動力費計	610	649	637	636	561
運輸費－水道光熱費	1,021	1,058	1,060	1,053	979
烏丸線付帯電気料	427	441	429	433	408
東西線付帯電気料	434	457	461	455	425
その他	159	159	170	165	146
その他－水道光熱費	55	55	58	59	61
水道光熱費計	1,076	1,113	1,118	1,111	1,040
動力費＋水道光熱費計	1,685	1,761	1,754	1,747	1,602

(1) ダイヤの変遷

過去10期間における、ダイヤ改正日、および1日当りの運行本数・列車走行キロは下記のとおりである。

【図表 3.3.3-2】ダイヤの状況、ダイヤの変遷

○烏丸線

ダイヤ改正日	～平成22年3月	平成22年3月19日	平成23年3月16日	平成24年3月20日	平成26年9月21日	平成30年3月17日
運行本数						
平日	162 往復	162 往復	162 往復	162 往復	163 往復	167 往復
土休	140 往復	141 往復	141 往復	141 往復	141 往復	141 往復
列車走行キロ						
平日	4438.8 km	4438.8 km	4438.8 km	4438.8 km	4466.2 km	4575.8 km
土休	3836.0 km	3863.4 km	3863.4 km	3863.4 km	3863.4 km	3863.4 km
改正内容	—	<夜間ダイヤの充実> ・21時以降を増便し、乗り継ぎの利便性を向上 ・烏丸御池駅での最終列車全方向乗り継ぎ(シンデレラクロス)を設定 ・平日 ±0 (昼間▲1, 夜間+1) ・土休日 夜間+1	<近鉄改正に伴う調整> ・地下鉄線内の運行本数に変更なし	<近鉄改正に伴う調整> ・地下鉄線内の運行本数に変更なし	<通勤時間帯の充実> ・大学生利用の多い時間帯に増便 ・平日 10時台 +1	<通勤通学時間帯の充実> ・混雑時間帯に増便 ・平日 +4 (7時台+1, 10時台+1, 15～17時台+2)

※コトキン・ライナーは、平成27年10月

○東西線

ダイヤ改正日	～平成22年3月	平成22年3月19日	平成30年3月17日
運行本数			
平日 市交車	133 往復	136 往復	136 往復
京阪車 ～市役所前	48 往復	48 往復	11 往復
～太秦天神川	28 往復	28 往復	53 往復
土休 市交車	121 往復	126 往復	126 往復
京阪車 ～市役所前	48 往復	48 往復	5 往復
～太秦天神川	28 往復	28 往復	53 往復
列車走行キロ			
平日	5522.2 km	5627.2 km	5778.6 km
土休	5102.2 km	5277.2 km	5381.8 km
改正内容	—	<夜間ダイヤの充実> ・21時以降を増便し、乗り継ぎの利便性を向上 ・烏丸御池駅での最終列車全方向乗り継ぎ（シンデレラクロス）を設定 ・平日 夜間+3 ・土休日 夜間+5	<鉄道アクセスの充実> ・9時以降に乗り入れる京阪車全てを、太秦天神川行きとして、京都市役所前止まりの不便を解消し、乗り継ぎの利便性を向上 ・京阪車の太秦天神川行き +25 （ただし、京津線のダイヤ改正（減便）により、乗り入れ列車は、平日▲12、土休日▲18）

(2) ダイヤ変更（運行本数の削減）の効果

交通局の試算によると、運行本数を削減しても、1往復当たり烏丸線で5,673円、東西線で5,175円の電気代しか削減されない。

また、一定本数削減して乗務員を削減した場合、乗務員人件費（年間約740万円/人）が削減できる。ただし、乗務員数は朝ラッシュの列車が最も多く走行している時間帯に必要な要員を確保しなければならないことから、乗務員数の削減は、運行本数の削減に比例しない場合がある。

そのため、乗車人員が減ったからといって、運行本数を減らしても、大きな経費削減効果は得られない。

(3) これまでに実施した運送コストの削減策

令和3年3月から、毎週金曜日に市営地下鉄の終電を延長するコトキンライナーの運行を休止しており、年間約2千万円（内訳：乗務員・駅係員・保守職員の超過勤務代11百万円、駅職員業務委託料5百万円、電気代（動力用・駅用）4百万円）の経費削減効果を見込んでいる。

3.3.4 委託料

委託料は、業務を局外者に代行させる役務に対して支払う費用（調査、研究委

託を含む)をいう。

委託料については、前経営健全化計画策定時に、設備更新時期の延長や設備点検頻度の見直しなど、安全に留意しつつ、経費削減に努めており、具体的には下記の取組みを実施してきている。

- ・改集札機、券売機、昇降機設備、駅照明設備、変電設備の更新時期を1～5年延長
- ・各種設備の点検回数の見直し

直近では、改集札機のIC専用化や券売機・精算機の削減等による点検頻度の見直しにより、経費削減に努めている。

過去5期間における委託料の主な内訳推移は、下記のとおりである。

【図表 3.3.4-1】委託料の主な内訳

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
線路保存費－委託料	952	968	990	1,024	1,172
昇降機設備保守管理	186	187	189	190	188
線路保守検査業務	157	170	171	187	308
ホームドア設備保守管理	164	169	169	171	171
日常監視運営業務	122	122	128	132	135
機械設備保守管理	113	114	117	122	129
建築・機械設備監理	73	72	76	77	80
その他	137	135	140	146	162
電路保存費－委託料	797	827	824	830	830
信号設備保守管理	394	395	402	406	408
電力設備定期点検	214	234	235	240	225
その他	190	198	187	184	198
車両保存費－委託料	25	23	27	27	27
運転費－委託料	0	0	1	1	1
運輸費－委託料	974	918	920	924	950
駅職員業務	778	714	714	714	746
自動出改札設備保守	163	170	170	175	170
その他	34	34	35	35	34
運輸管理費－委託料	232	245	276	280	267
交通局窓口業務	121	129	155	155	156
コトチカ有人警備	21	24	28	31	20
運輸収入金等搬送業務	19	19	21	23	25
その他	72	73	73	72	66
一般管理費－委託料	58	60	66	88	72
サンサ右京施設管理業務	16	16	17	20	21
健診等健康維持管理業務	14	14	14	19	19
システム保守管理業務	12	12	12	14	13
その他	16	18	23	34	18
委託料計	3,039	3,042	3,103	3,174	3,320

委託料については、全体として微増の傾向にあるが、特に令和2年度の線路保守検査業務が増加している理由は、鉄道構造物を適切に維持管理するため、定期的な検査が法令や通達により義務付けられており、そのうち「特別全般検査」は構造物の健全度を把握するために20年を超えない期間内でおこなうこととなっており、これを令和2年度・3年度で実施していることや、物価や人件費の上昇等による費用の増加等により、令和2年度の決算額が増加している（特別全般検査の令和2年度決算額：119百万円）。

また、運輸費の委託料について、人件費の削減を目的として、平成19年度から平成24年度にかけて、駅職員業務の民間委託化を進め、現在、全31駅のうち17駅、職員定数189人のうち126人を民間委託している。これまでの地下鉄駅職員業務の民間委託化における変遷は下記のとおりである。

【図表 3.3.4-2】地下鉄駅職員業務の民間委託化における変遷について

		平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	計
駅数		7	3	4	3	2	△2	17
人数		33	23	22	21	12	15	126
駅名	烏丸線	十条	北山	今出川	丸太町	松ヶ崎		
		くいな橋	五条	鞍馬口		九条		
	東西線	蹴上	二条	石田	柳辻			
		東山		醍醐	東野		小野	
		二条城前					京都市役所前	
		西大路御池						
		太秦天神川						

* 平成24年度は、今出川、醍醐、二条、太秦天神川を委託駅集約化のため直営に戻した

今後のさらなる民間委託範囲の拡大について交通局に確認したところ、直営職員の新規採用および登用を継続していく観点や、業務経験が豊富かつ民間委託より安価な会計年度任用駅職員（OB）の活用ができることや安全性確保の観点から、現状の委託規模が適切であると考えているとのことであった。

交通局の試算によると、地下鉄駅職員業務の民間委託化に伴う財政効果は、下記のとおりである。

【図表 3.3.4-3】地下鉄駅職員業務の民間委託化に伴う財政効果

区分	委託数累計 (人)	委託による財政効果額 (百万円)
平成24年度	126	252
平成25年度	126	252
平成26年度	126	252
平成27年度	126	83
平成28年度	126	138
平成29年度	126	138
平成30年度	126	138
令和元年度	126	138
令和2年度	126	161
令和3年度(予算)	126	120

* 財政効果額については、直営職員（給料表第5適用職員）の平均生涯人件費と民間委託の年間1人当たり人件費との差額に、委託人数を乗じて算出している。

3.3.5 その他経費

修繕費、動力費および水道光熱費、委託料以外のその他経費推移は、下記のとおりである。

【図表 3.3.5】その他経費の主な内訳

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
乗車券費	115	91	75	71	39
停車場清掃費	151	176	182	205	226
車両使用料	174	159	177	168	85
負担金	199	238	250	248	167
賃借料	117	119	119	128	132
固定資産除却費	449	657	334	488	427
その他	387	337	322	349	305
合計	1,592	1,776	1,459	1,658	1,382

令和2年度における乗車券費と負担金の減少は、いずれもお客様の減少に伴い、乗車券用紙（切符用のロール紙）の発注見送りやIC利用に対する手数料支払い等の減少が生じたことによるものである。

東西線では京阪車両が東西線に乗り入れる片乗入れでの直通運転を実施して

いる。地下鉄線内は京阪の車両を借りて運行していることから、京阪に対して車両使用料が発生しており、この京阪車両の減価償却が大半完了したため、令和2年度においては車両使用料が減少している。

駐車場清掃費が毎年増加傾向にある点については、お客様の御利用の妨げにならないよう、お客様の御利用が少ない夜間時間帯への作業時間の変更や清掃員の人件費の増加等が主な要因である。

3.3.6 経費の他都市との比較

(1) 令和2年度における年間走行キロ当たり経費の比較

決算調のデータによると、都市別の年間走行キロ当たり経費（経費には、営業経費に加え、人件費の報酬金額、および支払利息を除く営業外費用を含んでいる）は下記のとおりである。

【図表 3.3.6-1】都市別の年間走行キロ当たり経費の比較

区分	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡	合計
経費 総額(百万円)	13,989	6,002	49,222	9,208	20,749	7,626	5,973	9,585	122,355
百分比(%)	37.8	24.5	37.1	22.9	27.2	24.8	24.5	32.8	31.0
キロ当たり(円)	416	487	399	251	302	363	275	514	364

* 百分比(%)は、経常費用全体に占める割合を示している。

年間走行キロ当たりの経費は、全国364円に対して京都市は363円で、ほぼ全国平均並みの経費構造となっている。

(2) コロナ禍における費用削減の状況

決算調のデータに基づき、コロナ禍における費用削減の状況を確認するため、令和元年度および令和2年度の都市別の営業収益の増減率、人件費＋営業経費（営業費用全体から減価償却費を控除して算出）の増減率を確認したところ、下記のような結果となった。

【図表 3.3.6-2】 コロナ禍における人件費＋経費の削減の割合

(単位：百万円)

区分	項目	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡	合計
営業収益	令和元年度	41,068	17,236	153,006	40,999	83,457	28,256	20,827	31,103	415,952
	令和2年度	30,520	12,922	104,228	30,679	59,546	19,177	16,727	20,409	294,210
	増減額	▲10,548	▲4,314	▲48,778	▲10,320	▲23,911	▲9,079	▲4,099	▲10,694	▲121,742
	増減率	▲25.7%	▲25.0%	▲31.9%	▲25.2%	▲28.7%	▲32.1%	▲19.7%	▲34.4%	▲29.3%
人件費 ＋ 営業経費	令和元年度	18,768	10,151	88,139	17,452	47,255	13,411	11,841	14,813	221,830
	令和2年度	18,272	9,812	84,220	17,325	47,034	13,286	12,161	14,432	216,543
	増減額	▲496	▲339	▲3,919	▲127	▲221	▲125	319	▲381	▲5,287
	増減率	▲2.6%	▲3.3%	▲4.4%	▲0.7%	▲0.5%	▲0.9%	2.7%	▲2.6%	▲2.4%

新型コロナウイルス感染症の影響により、営業収益は令和元年度の28,256百万円から令和2年度の19,177百万円へと9,079百万円減少している（前期比32.1%減）が、人件費＋営業経費は令和元年度の13,411百万円から令和2年度の13,286百万円へと、125百万円（前期比0.9%減）しか減少していない。これは、地下鉄事業は乗客が減少してもダイヤは変更されないため、経費が固定的に発生するという事業の構造的な理由によるものである。

しかしながら、費用の大部分は固定的にかかっているととしても、固定費自体を削減できる余地がないかどうか、また、その削減額が十分かどうかについては慎重に検討していく必要がある。

もちろん、過去に遡れば、京都市は全国平均以上の経費削減を図ってきた経過があり、削減できる経費の余地があまりないということも考えられるが、新型コロナウイルス感染症の影響による大幅な営業収益の減少という異例の事態において、必要性がなくなっている、もしくは削減の余地のある経費がないか、再度総点検をおこない、徹底した人件費及および営業経費の削減を目指す計画が求められる。

3.4 営業外費用

3.4.1 過去20期間の営業外費用の推移

過去20期間の営業外費用と企業債等残高の推移、企業債等残高に対する営業外費用の割合は下記のとおりである。

【図表 3.4.1】 過去 20 期間における営業外費用と企業債等残高の推移

(単位：億円)

区分	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
①営業外費用	145	140	133	130	128	124	120	111	119	106
②企業債等残高	3,590	3,693	3,746	3,750	3,767	3,794	3,844	4,921	4,827	4,670
③=①÷② (%)	4.0%	3.8%	3.6%	3.5%	3.4%	3.3%	3.1%	2.3%	2.5%	2.3%

区分	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
①営業外費用	101	95	89	83	77	68	62	55	48	43
②企業債等残高	4,522	4,368	4,214	4,066	3,910	3,763	3,628	3,529	3,444	3,432
③=①÷② (%)	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	2.0%	1.8%	1.7%	1.6%	1.4%	1.3%

営業外費用には、支払利息だけでなく企業債取扱諸費、繰延勘定償却、雑支出を含んでいるが、大部分が支払利息であるため、ここでは営業外費用全体と企業債等残高とを比較している。なお、企業債等残高には、短期借入金は含まれていない。

過去 20 期間で営業外費用は平成 13 年度の 145 億円から令和 2 年度の 43 億円へと、約 102 億円減少している。

企業債等残高は平成 13 年度の 3,590 億円から令和 2 年度の 3,432 億円へと多少減少しているものの、ほぼ横ばいに近い水準となっている。これは、平成 20 年度に三セク区間（御陵・三条京阪間）を京都市の直営とし、施設を借り受けて使用料を負担する方式から、交通局が三セク区間の鉄道資産を取得し、直接債務を償還する方式にスキームを変更しており、その実行のために鉄道・運輸機構借入金 572 億円、長期借入金 453 億円を借り入れ、建設企業債 98 億円を発行したことによるものである。

企業債等残高に対する営業外費用の割合は、平成 13 年度は 4.0%だったのに対して、令和 2 年度は 1.3%まで低下している。これは、「公的資金補償金免除繰上償還制度（*1）」を活用し、金利 5%以上の高金利建設企業債の借換をおこない、約 500 億円の借換を実施したことで、借換前の平均利率 6.06%が 1.24%まで低下したこと、および、金利の高い時期に借りた企業債の償還が進み、新たな企業債の発行は低い金利での発行ができていることから、全体として金利水準が低下していることによるものである。たとえば、建設企業債（地方公共団体金融機構）の平成 3 年度公債の利率は 4.5%であるのに対して、令和 2 年度公債の利率は

0.5%である。

以上の理由により、企業債等残高の減少は小幅であるものの、金利水準が大幅に低下したことで、過去 20 期間における営業外費用は大幅に減少している状況となっている。

*1 公的資金補償金免除繰上償還制度

厳しい地方財政の状況をふまえて、平成 19 年度から平成 21 年度までの臨時特例措置として、地方向け財政融資資金の金利 5%以上の貸付金の一部について、新たに財政健全化計画等を策定し徹底した行政改革・経営改革を実施すること等を要件に、補償金を免除した繰上償還を認めることとした制度。(その後、引き続き、24 年度まで実施)

3.4.2 過去 5 期間の営業外費用の推移

営業外費用の過去 5 期間の推移は下記のとおりであり、金利水準の高い企業債等が償還されていくことで、営業外費用は着実に減少している。

【図表 3.4.2】過去 5 期間における営業外費用の推移

(単位：百万円)

科目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
支払利息	6,779	6,076	5,386	4,730	4,154
企業取扱諸費	46	76	102	86	73
繰延勘定償却	40	39	31	19	13
雑支出	8	31	8	4	108
合計	6,873	6,222	5,528	4,840	4,348

3.4.3 これまでの営業外費用にかかる経費削減策

(1) これまでの経費削減策

平成 19 年度～24 年度において、公的資金補償金免除繰上償還制度を活用し、金利 5%以上の高金利建設企業債の借換をおこない、約 500 億円の借換を実施したことで、借換前の平均利率 6.06%が 1.24%まで低下した。

(2) コロナ禍での取組み

コロナ禍での取組みについて交通局に確認したところ、過去、国の「公的資金補償金免除繰上償還制度」を活用し、利子軽減に取り組んできたが、現在、当該制度はなく、国に対してこれまで要望している「高金利建設企業債の借換制度の創設（3%以上での借換実施）」をコロナ禍においても繰り返し要望しているとのことであった。

3.4.4 営業外費用の他都市との比較

決算調のデータに基づく、令和2年度における他都市との年間走行キロ当たりの支払利息の比較は下記のとおりである。

【図表 3.4.4】都市別の年間走行キロ当たり支払利息の比較

区分	札幌	仙台	東京	横浜	名古屋	京都	神戸	福岡	合計	
支払利息	総額(百万円)	3,531	1,600	4,307	4,922	5,307	4,154	2,407	2,789	29,016
	百分比(%)	9.5	6.5	3.3	12.3	6.9	13.5	9.8	9.5	7.3
	キロ当たり(円)	105	130	35	134	77	198	111	149	86

* 百分比(%)は、経常費用全体に占める割合を示している。

年間走行キロ当たりの支払利息は京都市が最も高く、198円となっており（全国平均は86円）、年間走行キロに近い神戸市、福岡市でも111円、149円となっている。また、神戸市・福岡市と比較しても平均利率はほぼ同水準である。そのため、これは京都市においては、東西線の建設時期がバブル期と重なったことに加え、市固有の状況による難工事により建設費が多額となったことなどにより、建設時に発行した企業債等に対する支払利息が大きくなっているためと考えられる。

結果、経常費用全体に占める支払利息の割合も13.5%と、他都市と比較して京都市が最も高くなっている（全国平均は7.3%）。

3.5 ビジョン改訂版における費用推移見込

3.5.1 ビジョン改訂版における経費削減策

今般、交通局が新たに策定しているビジョン改訂版に記載されている経費削

減策は、下記のとおりである。

①御利用状況に応じた地下鉄運行の見直し（効果額約 0.6 億円）

新型コロナウイルス感染症拡大前に比べてお客様が大幅に減少していることを踏まえ、昼間や夜間の時間帯について御利用状況に応じたダイヤの見直しをおこないます。直通運転をおこなっている事業者との調整を経て、令和 4 年秋の実施を目指します。

なお、観光シーズンやイベント開催時など、多くのお客様の御利用が予想される日には臨時列車を運行し、混雑緩和に取り組みます。

②駅有人改札業務の見直し（効果額約 0.6 億円）

お客様に御不便をお掛けしないよう IC 対応型多機能インターホンを設置したうえで、一部の駅有人改札口において、ラッシュ時間帯を除きリモート対応化をおこないます。

③業務の見直し等による経費削減の推進（効果額約 0.3 億円）

自動券売機および精算機の台数を見直すことにより、保守費用・更新費用を削減します。

その他、様々な観点から業務の見直しにより経費削減を図ります。

④その他人件費の抑制

事務事業の見直しや業務執行体制の効率化により、人件費の抑制に努めます。

働き方改革の推進により、職員の時間外勤務の縮減を図ります。

現在、全市的な危機的財政状況も踏まえた臨時的措置として、職員の給与カットを実施しています（令和 3 年度～）。

3.5.2 経常費用の見込数値

ビジョン改訂版における経常費用の推移見込は下記のとおりである。【図表 3.1.1】では固定資産除却費は減価償却費等に含めていたが、下記では営業経費に含めて算出している。

【図表 3.5.2】 事業計画における経常費用推移見込

(単位：百万円)

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
人件費	5,755	5,860	5,996	6,038	5,927	5,865	5,965	5,914	5,999	5,946
営業経費	7,656	7,426	8,759	7,887	8,347	7,849	7,899	7,904	7,962	8,009
減価償却費	12,746	13,139	13,379	14,164	14,920	15,343	15,396	15,311	14,986	14,706
営業外費用	4,839	4,347	4,191	3,878	3,691	3,603	3,359	3,197	3,121	3,197
経常費用計	30,997	30,773	32,326	31,968	32,885	32,660	32,619	32,326	32,067	31,858
人件費＋営業経費	13,411	13,286	14,755	13,925	14,274	13,714	13,864	13,818	13,961	13,955

3.5.3 人件費の推移見込

ビジョン改訂版における人員数および人件費の推移見込は下記のとおりである。

【図表 3.5.3】 人員数および人件費の推移見込

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
正職員	592	655	652	648	636	631	624	615	613	608
再任用職員	9	13	14	20	28	29	30	46	48	53
若年嘱託職員	56	—	—	—	—	—	—	—	—	—
再雇用嘱託職員	19	16	14	11	7	10	13	6	6	6
合計	676	684	680	679	671	670	667	667	667	667
総人件費（百万円）	5,755	5,860	5,996	6,038	5,927	5,865	5,965	5,914	5,999	5,946
経常人件費（百万円）	5,395	5,393	5,648	5,764	5,723	5,672	5,650	5,652	5,667	5,654
1人当たり人件費（千円）	8,098	7,967	8,306	8,489	8,529	8,466	8,471	8,474	8,496	8,477

(1) 人件費の主な増減要因

経常人件費の総額について、令和2年度の決算額 5,393 百万円に対して、令和10年度は 5,654 百万円であり、微増の見込となっている。

また、令和3年度に実施した人件費削減策（給与カット）については、令和4年度～令和5年度にも同カット率で反映しており、令和6年度からは削減策を考慮しない人件費見込となっている。

次に、令和2年度における1人当たり人件費は 7,967 千円となっているが、今後は平均年齢・平均勤続年数も高くなっていき一定の昇給や昇格が見込まれることから、1人当たり人件費は、令和10年度には 8,477 千円まで増加する見込みとなっている。

(2) 人件費の推移見込に対する評価

人件費については、平成 14 年度には職員数 755 人、経常人件費 5,535 百万円だったものが、給料・手当の減額や適用する給料表の変更、駅職員業務の一部民間委託化などによる職員数の削減などの経費削減努力を進めてきた結果、令和 2 年度には職員数 684 名、経常人件費 5,393 百万円まで削減されている。また、令和 2 年度における 1 人当たり人件費・年間走行キロ当たり人件費も、他都市と比較して高い水準とはなっていないことが確認されている。今後の人件費の推移としては、一定の増減はあるものの、令和 10 年度において人員数は 667 人、経常人件費は 5,654 百万円の水準で推移する見込みとなっており、人件費全体としては令和 2 年度よりも若干増加する計画となっている。

次に、決算調によれば、令和 2 年度における人員数（損益勘定所属人数）は、京都市が 689 人に対して、年間走行キロ数が近い神戸市・福岡市は 599 人・622 人となっており、他都市と比べて多くなっている。これは、神戸市では 27 駅中 20 駅（約 74%）、福岡市では 35 駅中 32 駅（約 91%）を委託事業者が担っているのに対して、京都市では、31 駅中 17 駅（約 55%）であることが理由によるものと考えられる。この点、交通局においては、民間委託の規模は現状が適切であるとしているが、今後予測される人件費の増加を抑制していくために、安全性には十分に留意しながら、人員数を他都市並みに減らしていくことも検討すべきではないかと考える。

1 人当たり人件費については、経費削減の取組の実施により平成 25 年度には 7,435 千円まで減少しているが（平成 14 年度は 8,767 千円）、その後、平成 27 年 10 月から社会保険料の算定方法が変更されたことや、給与改定等の影響により、令和 2 年度における 1 人当たり人件費は 7,967 千円となっている。また、今後も平均年齢・平均勤続年数は高くなっていき、一定の昇給や昇格が見込まれるため、1 人当たり人件費は、令和 10 年度には 8,477 千円まで増加していく見込みである。

人件費の削減に関して、ビジョン改訂版においては、駅有人改札業務の見直し

(効果額約 0.6 億円)、および市の危機的財政状況もふまえた臨時的措置として令和 3 年 4 月から職員の職責に応じた給与カットの実施（効果額約 43 百万円）が掲げられている。

ただし、給与カット自体は永続するものではなく、令和 5 年度まで反映されているのみであり、期間を限定した施策以外の継続的に効果のある改善策は、駅有人改札業務の見直しのみとなっている。そのため、人件費総額を抑えていくためのさらなる具体的施策の検討が求められる。

3.5.4 営業経費の推移見込

ビジョン改訂版における、営業経費の推移見込は下記のとおりである。

【図表 3.5.4】 営業経費の推移見込

(単位：百万円)

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
営業経費	7,656	7,426	8,759	7,887	8,347	7,849	7,899	7,904	7,962	8,009

(1) 営業経費の主な増減要因

営業経費については、改善策実施に伴うコスト削減効果のほか、物価や動力費の高騰、経年劣化に伴う修繕費等として毎期 50 百万円の増加を織り込んでいる。また、可動式ホーム柵等の保守管理費の増減を一定程度織り込んでいる。さらに令和 5 年度においては、湧水対策等、今後、必要な取組であるが実施時期および必要額が不明確なものに対して、5 億円を織り込んでいる。

上記により、経費は期別の増減はあるものの、一定のコスト増加や臨時費用を織り込んだ結果、令和 2 年度決算額 7,426 百万円に対して、令和 10 年度は 8,009 百万円を見込んでおり、現状よりも 583 百万円の増加を見込んでいる。

(2) 営業経費の推移見込に対する評価

営業経費については、平成 13 年度は 131 億円であったが、令和 2 年度においては 74 億円まで削減されている。これは、平成 20 年度に三セク区間（御陵・三

条京阪間)を京都市の直営としたことで年間約60億円減少したことが大きく影響している。それ以外にも、平成22年3月経営健全化計画においては、契約手法の改善や、維持経費の内容をより詳細に分析するとともに他事業者との比較をおこなうなど、あらゆる事業を徹底的に見直し、経費の削減を図ってきている。

一方、每期物価や動力費の高騰、経年劣化に伴う修繕費等は増加傾向にあるため、ビジョン改訂版において一定の増加が織り込まれており、営業経費は令和2年度決算額7,426百万円に対して、令和10年度は8,009百万円を見込んでおり、現状よりも583百万円の増加が見込まれている。

この点、同案における経費削減策として、御利用状況に応じた地下鉄運行の見直し(効果額約0.6億円)、業務の見直し等による経費削減の推進(効果額約0.3億円)が掲げられており、削減見込額は0.9億円となる見込みである。

このように、一定の経費削減策は掲げられているものの、増加する見込みの営業経費を吸収することができておらず、今回の経費削減策0.9億円は、令和2年度決算額における営業経費全体の1.2%に過ぎない。

確かに、経費削減だけでは十分な経営改善に至らず運賃の値上げに踏み込まざるを得ない状況であることは理解できるが、今後とも徹底した営業経費の削減が求められる。

また、前回策定した前経営健全化計画においては、経費の削減として、平成25年度予算で平成20年度経常経費の13%を削減することが明記されていたが、ビジョン改訂版においては、具体的な経費の削減目標は明記されていない。

そのため、ビジョン改訂後においても、経費の見直しを每期徹底的に実施し、達成状況をモニタリングしていくことが求められる。

3.5.5 営業外費用の推移見込

ビジョン改訂版における、営業外費用と企業債等残高の推移見込は下記のとおりである。

【図表 3.5.5】 営業外費用と企業債等残高の推移見込

(単位：百万円)

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①営業外費用	4,839	4,347	4,191	3,878	3,691	3,603	3,359	3,197	3,121	3,197
②企業債等残高	344,492	343,234	342,575	337,330	331,423	318,303	299,225	281,880	266,742	251,360
③=①÷② (%)	1.4%	1.3%	1.2%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	1.2%	1.3%

(1) 営業外費用の主な増減要因

営業外費用に関しては、金利水準の高い企業債等が償還されていくことで、営業外費用は着実に減少していくことが見込まれている。

(2) 営業外費用の推移見込に対する評価

過去 20 期間で営業外費用は平成 13 年度の 145 億円から令和 2 年度の 43 億円へと、約 102 億円減少している。

企業債等残高に対する営業外費用の割合は、平成 13 年度は 4.0%だったのに対して、令和 2 年度は 1.3%まで減少している。これは、平成 19 年度～24 年度において、「公的資金補償金免除繰上償還制度」を活用し、金利 5%以上の高金利建設企業債の借換をおこない、約 500 億円の借換を実施したことで、借換前の平均利率 6.06%が 1.24%まで低下したこと、および、金利の高い時期に借りた企業債の償還が進み、新たな企業債の発行は低い金利での発行ができていくことから、全体として金利水準が低下していることによるものである。

また、今後も企業債等残高の削減が進んでいく点、高金利の借入の償還が進んでいくことで、営業外費用は今後も大きく減少していく見込みである。

なお、経費削減策として、国に対して「高金利建設企業債の借換制度の創設（3%以上での借換実施）」を繰り返し要望しているとのことであったが、3%以上の金利の建設企業債の償還は令和 7 年 9 月末までですべて償還される。そのため、実現はできなくても、影響はそこまで大きくはないものと思われる。

建設費の高騰等で企業債等残高は多額となっており、支払利息は依然として高水準ではあるものの、営業外費用の推移見込については施策上も計算上も合理的であると判断できる。

4 設備投資

4.1 設備投資の状況

4.1.1 設備投資の推移

設立以来の設備投資額の推移は【別紙 4.1.1】のとおりである。なお建設仮勘定の増減は除いている。

昭和 56 年度から令和 2 年度までの 40 年間で有形・無形固定資産を含めて約 8,880 億円の投資が実行されている。

【別紙 4.1.1】設備投資実績

(単位：百万円)								
	建物	線路設備	電路設備	車両	機械装置	土地	その他	合計
昭和56年度	21,609	79,909	4,320	4,808	4,600	3,214	2,553	121,013
昭和57年度		98	—	—	1	—	223	322
昭和58年度	—	—	—	—	—	—	1	1
昭和59年度	14	—	—	—	—	—		15
昭和60年度	97	—	—	—	4	—	10	111
昭和61年度	—	—	—	—	—	—	5	5
昭和62年度	—	—	—	—	—	—	1	1
昭和63年度	15,658	58,678	5,933	5,927	3,610	20,812	1,259	111,877
平成1年度	—	—	—	—	—	—	4	4
平成2年度	3,165	16,485	1,538	835	348	720	1,601	24,691
平成3年度	685	86	78	—	215	—	65	1,129
平成4年度	1	—	—	18	341	—	61	421
平成5年度	114	124	5	1,809	585	—	42	2,680
平成6年度	908	2	130	147	1,139	—	74	2,400
平成7年度	494	8	36	—	1,461	—	219	2,218
平成8年度	98	—	403	220	667	—	118	1,505
平成9年度	37,897	217,127	17,763	17,043	11,734	23,083	23,569	348,217
平成10年度	365	2,214	307	16	596	2,071	390	5,959
平成11年度	428	237	1,345	157	1,001	3,928	1,110	8,208
平成12年度	357	78	386	64	664	3,643	184	5,375

	建物	線路設備	電路設備	車両	機械装置	土地	その他	合計
平成13年度	281	—	190	182	901	81	174	1,809
平成14年度	182	4	166	405	411	—	137	1,305
平成15年度	150	13	617	464	315	—	177	1,735
平成16年度	4,294	40,727	3,580	3,558	3,248	370	649	56,426
平成17年度	131	4	762	426	855	—	58	2,236
平成18年度	339	248	861	290	1,753	728	208	4,427
平成19年度	3,919	5,551	4,819	255	2,480	378	384	17,786
平成20年度	5,437	96,371	2,484	193	1,597	5,443	3,344	114,869
平成21年度	415	—	604	285	188	—	75	1,566
平成22年度	710	—	418	589	193	—	229	2,139
平成23年度	432	—	314	368	307	102	38	1,561
平成24年度	1,125	3	421	482	2,259	238	292	4,821
平成25年度	502	—	356	282	461	—	187	1,788
平成26年度	717	—	706	975	981	—	307	3,687
平成27年度	2,058	—	328	757	2,335	—	294	5,772
平成28年度	1,517	—	94	1,025	2,440	—	181	5,257
平成29年度	2,642	—	244	1,507	845	—	251	5,489
平成30年度	955	—	518	1,343	1,654	—	800	5,271
令和元年度	1,275	—	2,935	1,722	1,241	—	584	7,757
令和2年度	871	128	1,803	2,527	860	—	42	6,231
合計	109,846	518,096	54,465	48,679	52,287	64,812	39,899	888,085

昭和56年度1,210億円は、北大路～京都の開業に伴う投資である。昭和63年度の1,118億円は、京都～竹田の開業に伴う投資である。平成2年度の246億円は北山～北大路の開業に伴う投資である。平成9年度の3,482億円は国際会館～北山および醍醐～二条の開業に伴う投資である。平成16年度の564億円は、六地蔵～醍醐の開業に伴う投資である。平成19年度の177億円は、二条～太秦天神川の開業に伴う投資である。平成20年度の1,148億円は、御陵～三条京阪までの区間を運営していた京都高速鉄道株式会社（第三セクター、以下「旧三セク」という）の解散に伴い事業引継のための資産取得である。

このように、特に多額の投資は、新たな路線の開業に伴う投資であると分析で

きる。なお、上記の路線開業の年度を除く、毎期の平均投資額を計算すると過去40年間で約42億円、平成28年度から令和2年度までの5年間では約60億円となっている。直近5年間の主な投資の内容を固定資産台帳等から閲覧するとともに交通局に質問したところ更新投資が主な内容であった。

また、交通局からは現時点において新たな路線の開業は計画されておらず、今後も更新投資が中心となる、との説明を受けている。

4.1.2 設備投資における資金調達

設立以来の企業債等残高の推移は【別紙4.1.2-1】のとおりである。

企業債等残高は平成20年度をピークに減少を続けている。また今後は、大型投資が減少し、更新投資が中心となるため、企業債の新規発行は落ち着いていくことが想定されている。それに合わせて企業債の返済も進み、企業債等残高も徐々に縮小し、令和36年度以降は1,000億円を切る額での推移が想定されている。

【別紙4.1.2-1】企業債等残高の推移

(単位：百万円)

年度	企業債等発行額	企業債等償還額	企業債等残高	年度	企業債等発行額	企業債等償還額	企業債等残高
昭和56年度	7,095	1,301	104,003	平成6年度	33,632	10,250	285,225
昭和57年度	9,077	2,119	110,961	平成7年度	44,920	10,826	319,319
昭和58年度	7,904	3,126	115,739	平成8年度	44,953	11,762	352,511
昭和59年度	13,290	3,649	125,380	平成9年度	19,172	13,348	358,334
昭和60年度	21,999	7,014	140,365	平成10年度	12,205	13,404	357,135
昭和61年度	20,115	5,878	154,602	平成11年度	13,147	13,906	356,376
昭和62年度	23,741	7,576	170,767	平成12年度	16,367	15,810	356,933
昭和63年度	21,736	10,724	181,778	平成13年度	15,774	13,688	359,019
平成元年度	20,711	8,124	194,366	平成14年度	27,144	16,842	369,321
平成2年度	30,981	9,695	215,652	平成15年度	22,288	16,994	374,615
平成3年度	15,647	5,634	225,664	平成16年度	20,490	20,028	375,077
平成4年度	24,497	6,452	243,710	平成17年度	20,513	18,821	376,769
平成5年度	26,893	8,759	261,844	平成18年度	23,296	20,607	379,458

年度	企業債等発行額	企業債等償還額	企業債等残高	年度	企業債等発行額	企業債等償還額	企業債等残高
平成19年度	35,125	30,128	384,455	令和16年度	5,069	13,054	192,285
平成20年度	145,520	37,808	492,167	令和17年度	6,397	15,238	183,445
平成21年度	38,574	47,962	482,779	令和18年度	5,747	13,410	175,781
平成22年度	12,662	28,371	467,070	令和19年度	9,139	15,102	169,819
平成23年度	11,826	26,692	452,203	令和20年度	9,230	14,828	164,221
平成24年度	11,370	26,725	436,848	令和21年度	9,313	14,993	158,541
平成25年度	11,653	27,032	421,469	令和22年度	9,915	13,081	155,375
平成26年度	13,721	28,535	406,655	令和23年度	6,829	10,715	151,489
平成27年度	18,244	33,831	391,069	令和24年度	6,829	10,115	148,203
平成28年度	16,721	31,406	376,384	令和25年度	5,949	8,496	145,656
平成29年度	24,219	37,705	362,898	令和26年度	5,069	8,019	142,706
平成30年度	30,360	40,312	352,946	令和27年度	4,189	8,846	138,049
令和元年度	28,612	37,065	344,493	令和28年度	4,189	8,093	134,145
令和2年度	31,188	32,446	343,234	令和29年度	4,189	8,454	129,880
令和3年度	23,522	24,180	342,576	令和30年度	4,189	11,209	122,861
令和4年度	15,950	21,196	337,330	令和31年度	4,461	11,078	116,243
令和5年度	12,529	18,435	331,424	令和32年度	4,461	10,565	110,139
令和6年度	8,837	21,958	318,303	令和33年度	4,461	8,775	105,825
令和7年度	5,297	24,375	299,225	令和34年度	4,461	7,832	102,454
令和8年度	5,348	22,693	281,880	令和35年度	4,461	6,603	100,313
令和9年度	4,928	20,066	266,742	令和36年度	4,461	6,024	98,749
令和10年度	4,114	19,496	251,361	令和37年度	4,461	6,040	97,170
令和11年度	5,354	19,220	237,495	令和38年度	4,461	5,793	95,838
令和12年度	5,400	16,638	226,257	令和39年度	4,461	6,099	94,200
令和13年度	4,751	14,769	216,239	令和40年度	4,461	6,176	92,486
令和14年度	4,189	13,423	207,005	令和41年度	4,461	6,301	90,645
令和15年度	4,189	10,923	200,271	令和42年度	4,461	6,237	88,869

地下鉄事業は、巨大な装置産業であり、短期間での資金回収が困難になるため、地方財政法、地方財政法施行令、地方債に関する省令により各種の起債が認められている。

直近5年間の債務の状況は【図表4.1.2-2】のとおりである。

【図表 4.1.2-2】

(単位：百万円)

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
建設改良等企業債	323,536	314,838	309,718	306,332	310,283
他会計借入金	29,373	28,543	27,700	26,669	25,531
府借入金	2,447	2,259	2,067	1,854	1,625
一時借入金	25,150	24,550	25,550	22,150	21,360
合計	380,506	370,190	365,036	357,005	358,799

(単位：百万円)

	項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
1	建設改良等企業債	323,536	314,838	309,718	306,332	310,283
2	他会計借入金	29,373	28,543	27,700	26,669	25,531
3	府借入金	2,447	2,259	2,067	1,854	1,625
4	一時借入金	25,150	24,550	25,550	22,150	21,360
5	合計	380,506	370,190	365,036	357,005	358,799

●建設改良等企業債内訳

(単位：百万円)

	項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
建設企業債	年度当初未償還残高	166,355	154,516	142,988	132,367	124,503
	当年度借入金	4,327	5,260	4,631	5,838	6,700
	当年度償還額	16,166	16,787	15,252	13,702	12,183
	年度末未償還残高	154,516	142,988	132,367	124,503	119,020
出資債	年度当初未償還残高	32	32	32	—	—
	当年度借入金	—	—	—	—	—
	当年度償還額	—	—	32	—	—
	年度末未償還残高	32	32	—	—	—
特例債	年度当初未償還残高	13,894	14,394	16,401	17,079	17,325
	当年度借入金	2,606	2,329	2,044	1,751	1,453
	当年度償還額	2,106	322	1,366	1,505	1,893
	年度末未償還残高	14,394	16,401	17,079	17,325	16,885
資本緩和債	年度当初未償還残高	77,364	75,435	72,511	70,112	67,065
	当年度借入金	174	3,825	6,632	4,869	381
	当年度償還額	2,102	6,749	9,031	7,916	2,533
	年度末未償還残高	75,435	72,511	70,112	67,065	64,912
平準化債	年度当初未償還残高	74,287	79,159	82,906	90,160	97,439
	当年度借入金	9,614	12,805	17,053	16,154	16,070
	当年度償還額	4,742	9,058	9,798	8,875	10,628
	年度末未償還残高	79,159	82,906	90,160	97,439	102,881
特別減収対策企業債	年度当初未償還残高	—	—	—	—	—
	当年度借入金	—	—	—	—	6,584
	当年度償還額	—	—	—	—	—
	年度末未償還残高	—	—	—	—	6,584
合計	年度当初未償還残高	331,932	323,536	314,838	309,718	306,332
	当年度借入金	16,721	24,219	30,360	28,612	31,188
	当年度償還額	25,117	32,917	35,480	31,998	27,237
	年度末未償還残高	323,536	314,838	309,718	306,332	310,283

●一時借入金

(単位：百万円)

	項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
増減	年度当初未償還残高	25,150	25,150	24,550	25,550	22,150
	当年度借入金	—	—	1,000	—	—
	当年度償還額	100	600	—	3,400	790
	年度末未償還残高	25,150	24,550	25,550	22,150	21,360

「建設改良企業債」とは、地方公共団体が施設の建設改良に必要な資金を調達するために発行される地方債であり、償還年度はおおむね 30 年である。なお、原則建設改良事業に必要な資金の 20%部分は、一般会計からの出資(返済義務はない)を受けられるため、設備投資額の 80%部分について、企業債を発行することになる。さらに、施設の新設・改良の財源として、国庫補助金等の各種補助金を受けることがある。補助金収入は一旦、長期前受金として負債に計上し、資産の減価償却に合わせて長期前受金戻入として収益化する会計処理をおこなう。また、土地のように減価償却がないものについての補助金は、資本剰余金に計上する。

「出資債」は、地方公共団体金融機構設立時の出資をした際の出資金に対して発行した地方債であり、平成 30 年度に償還が終わっており、今後新たな発行の予定もないとのことである。

「特例債」とは、地下鉄事業は支払利息の負担が経営を圧迫することから、その負担を軽減する措置として、特定の年度に発行した建設改良企業債から生じる支払利子相当額の一部を対象として発行することが認められた地方債である。さらに特例債の元金償還金、支払利子の一部について、国および地方公共団体の一般会計からの財政支援が認められ、地下鉄事業の経営改善への効果がある。なお、償還年数は 10 年である。

「資本費負担緩和分企業債」は、建設改良企業債にかかる支払利息（建設利息または特例債の対象となるものを除く。）の範囲内で資金の不足を補うために発行が認められた地方債である。特例債と異なり財政支援を伴うものではないため、ただちに経営改善につながるものではない。しかし、支払利息の繰延効果があるため、一時借入金の年度間の平準化につながり、地下鉄事業の経営安定化の効果はある。なお、資本費負担緩和債は、次の資本費平準化債を充当してもなお資金不足がある場合など一定の条件のもとで発行できる。償還年数はおおむね 30 年

である。

「資本費平準化債」は、公営地下鉄建設改良企業債の元金償還期間よりも地下鉄施設の減価償却期間が長いことから、元金償還額と減価償却費のギャップについて、資金不足が構造的に生じるのを平準化するため、各年度の建設企業債の償還額が、減価償却費の額を上回る場合に、その不足額を上限として発行することが認められている地方債であり、償還年数はおおむね 30 年である。

「特別減収対策企業債」は、新型コロナの影響により、公営企業において大幅な収入減が発生している状況を受け、公営企業の資金繰りを円滑にするため、利用者の減少等により資金不足が発生または拡大する団体に対して、当面の資金繰り支援として、国が特例措置として発行を認めた地方債である。令和 2 年度に 6,584 百万円の企業債が発行された。償還年限は 15 年、発行限度は拡大する資金不足の見込額をもとに算定される。また、利率は借入れごとに異なるが、令和 2 年度は 0.43% である。

「他会計借入金」は、旧三セクの東西線（御陵～三条京阪間）建設費等のうち、一般会計から借入れをおこなったもので、直営化の際に旧三セクから引継いだ債務である。償還期間は 30 年であるが、今後の発行の予定はないとのことである。

「府借入金」は、旧三セクの東西線（御陵～三条京阪間）建設費等のうち、京都府から借入れをおこなったもので、直営化の際に旧三セクから引継いだ債務であり、償還年限は 30 年であるが、今後の発行の予定はないとのことである。

「鉄道・運輸機構借入」は、旧三セクの東西線（御陵～三条京阪間）建設費等のうち、日本鉄道建設公団（現：鉄道運輸機構）建設分の債務で直営化の際に引継いだ債務であり、償還は令和 4 年度上期で終了し、今後の発行の予定はない。

「一時借入金」は、年度途中の一時的な資金不足を補い、予算内の支出をするため民間金融機関からおこなう短期の借入である。設備投資と直接の関係はない借入金であり、流動負債に区分される。

そもそも、地下鉄事業で発行される企業債のうち、どの部分が資本費に充てる企業債で、どの部分が実態として一時的な資金不足を補うための不良債務的な性格が強い企業債なのかが不明瞭と考える。この点も、地下鉄事業の経営実態や累積資金不足額の経営改善指標としての妥当性がわかりにくい要因の一つであると考えている。

4.2 設備投資計画

4.2.1 設備投資計画

地下鉄事業は、令和3年度には、烏丸線が開業後40年を迎え、多くの車両・設備が老朽化に伴う更新時期を迎えている。

経営ビジョンでは、設備投資について以下の記載がある。

地下鉄事業においても、平成30年度には烏丸線は開業後37年、東西線も開業後21年を迎えており、今後10年間で、多くの車両・設備が老朽化に伴う更新時期を迎え、現在の車両・設備の維持に700億円を超える更新費用が必要となります。また、可動式ホーム柵を烏丸線全駅に設置するには、さらに100億円規模の事業費が必要となります。

また、ビジョン改訂版においても、

交通事業者の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くためには、適切な車両・設備の維持更新は欠かすことができません。今後も極めて厳しい経営状態となることを見込まれるため、安全運行にかかわらない物は一定見直しを図りますが、更新時期を迎え老朽化した車両・設備の維持更新は計画的におこなう必要があります。

として、基本的には経営ビジョンを踏襲した投資を計画している。

【図表 4.2.1】設備投資計画

(単位：百万円)

項目	線別	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
建築関係	烏丸線	203	480	8	9	21	59	86	177	177
	東西線	43	96	60	-	-	-	-	117	117
	小計	246	575	68	9	21	59	86	294	294
機械設備関係	烏丸線	1,174	1,735	210	241	216	146	150	154	154
	東西線	573	424	287	20	15	223	231	408	408
	小計	1,747	2,160	498	261	231	369	380	562	562
保守機械関係	烏丸線	82	-	97	-	-	-	-	30	30
	東西線	-	-	15	-	82	23	82	60	60
	小計	82	-	112	-	82	23	82	90	90
電力設備関係	烏丸線	1,156	761	1,070	570	899	648	65	493	493
	東西線	440	356	402	608	1,152	1,646	1,260	916	916
	小計	1,595	1,117	1,472	1,178	2,051	2,294	1,324	1,409	1,409
信号保安設備関係	烏丸線	752	633	50	104	150	365	104	603	603
	東西線	1,539	1,802	1,979	128	1,853	532	348	930	930
	小計	2,291	2,435	2,029	232	2,003	896	452	1,534	1,534
情報通信設備関係	烏丸線	297	229	129	139	199	161	357	223	223
	東西線	105	284	89	79	40	209	349	142	142
	小計	402	513	218	218	239	369	705	364	364
計		6,363	6,800	4,397	1,898	4,626	4,010	3,030	4,253	4,253
車両関係（本体）	烏丸線	2,368	2,368	2,368	2,368	-	-	-	-	-
	東西線	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	小計	2,368	2,368	2,368	2,368	-	-	-	-	-
車両装置関係	烏丸線	304	527	385	299	274	489	497	619	619
	東西線	1,919	1,250	826	427	278	220	184	167	167
	小計	2,224	1,777	1,211	727	552	709	682	787	787
車両計		4,592	4,146	3,580	3,095	552	709	682	787	787
その他	烏丸線	342	182	5	7	-	-	1	161	161
	東西線	4	177	2	3	-	3	4	35	35
	小計	346	359	7	10	-	3	5	196	196
烏丸線合計		6,678	6,916	4,322	3,738	1,758	1,868	1,259	2,460	2,460
東西線合計		4,623	4,389	3,661	1,265	3,421	2,854	2,457	2,776	2,776
総計		11,301	11,305	7,983	5,003	5,179	4,722	3,716	5,236	5,236

4.2.2 車両の更新投資

令和3年度時点において、37編成222両の車両を保有している。現行の烏丸線車両20編成のうち開業以来使用し老朽化した9編成を、令和3年度から令和7年度にかけて新型車両に更新する計画となっている。

また、車両の耐用年数を40年程度としているのは、地下鉄に使用しているア

ルミ車体の寿命が、一般的に 50 年程度とされており、一方、車両搭載機器の寿命がおおむね 20 年程度であることから、2 回目の機器更新前の 40 年から 45 年程度で車両の更新をおこなっているとのことである。すなわち、2 回目の機器更新を実施しても、先に車体の寿命が尽きることで、寿命半ばの機器を廃棄することになることを避けるためとの説明である。

これまでの地下鉄車両の導入経過については【図表 4.2.2】のとおりである。

【図表 4.2.2】地下鉄車両導入経過

購入時期	購入台数		合計保有台数	
昭和56年度	9編成	36両	9編成	36両
昭和63年度	5編成	48両	14編成	84両
平成2年度	1編成	6両	15編成	90両
平成5年度	2編成	12両	17編成	102両
平成9年度	17編成	102両	34編成	204両
平成16年度	3編成	18両	37編成	222両

令和 3 年度には 1 編成の新型車両の更新をおこない、令和 4 年度から令和 7 年度に每期 2 編成ずつ、計 9 編成 54 両の更新が予定されている。

新型車両は、安全性の向上、バリアフリー化、快適性の向上、省エネルギー化等を考慮し、最新の車両技術が取り入れられている。また、外観や内装は、デザインの専門家などをメンバーとする「地下鉄烏丸線車両の新造にかかるデザイン懇談会」の開催を経て、具体的な 3 つの案を製作し、そのなかから最終的に市民を含めた投票により決定したとのことである。「京都ならではの地下鉄」として、京都の伝統産業・技法を活用した車両となっている。

しかし、今回の新型車両の導入を待ち望む意見もある一方、コールセンターやホームページ寄せられた意見を閲覧すると、厳しい経営状況のなかでの導入に対し、市民からの否定的な意見も見受けられる。

交通局によると、新型車両の導入は、老朽化が進む車両を更新する「安全への投資」であり、また、新型車両に搭載された伝統素材は、伝統産業の振興に繋げ

るという伝統産業界と交通局の思いが一致し、一部の伝統素材は事業者の御厚意により無償で提供されたものであり、伝統素材・技法を用いない場合とほとんど投資額は変わらないとのことであるが、運賃の値上げをお願いする状況においては、市民に大きな誤解や不信感を与えかねない。

今後も車両更新投資が続く状況において、継続して市民の理解を得る努力を積み重ねていただきたい。

また、経営ビジョンでは、設備更新費用について、

設備更新費用については、安全性に十分配慮した上で費用の抑制や平準化に取り組み、投資を伴う新規事業とも併せて後年度の過度な負担とならないよう、設備投資を適正な規模で実施する。地下鉄は、設備更新年数の延長の継続、設備更新時の仕様について見直しをおこない、事業費を抑制していく。

との記載がある。この点も再確認いただき、投資が後年度の過度な負担とならないための努力を最大限におこなっていただきたい。

4.2.3 長期投資計画

地下鉄開業に伴う大型投資はおおむね完了しており、【図表 4.2.3】のとおり今後、更新投資が中心となるとの説明を受けている。それに伴い、新路線の開業時のような大型の企業債の発行は不要となる。さらに、一定の運輸収益が計画とおり確保できれば、企業債残高の減少が進み、一時借入金による資金調達の必要性も緩和され、累積資金不足額は解消傾向になると予想されることは合理的な想定と考える。

なお令和 31 年度から令和 42 年度については、【図表 4.2.1】のような積み上げでの計画ではなく、令和元年度から令和 30 年度の平均値（車両本体を除く）5,777 百万円/年を計上しているとの説明を受けている。

【図表 4.2.3】長期投資計画

(単位：百万円)

年度	投資計画	年度	投資計画
令和 3 年度	9,883	令和 23 年度	8,536
令和 4 年度	11,301	令和 24 年度	8,536
令和 5 年度	11,305	令和 25 年度	7,436
令和 6 年度	7,983	令和 26 年度	6,336
令和 7 年度	5,003	令和 27 年度	5,236
令和 8 年度	5,179	令和 28 年度	5,236
令和 9 年度	4,722	令和 29 年度	5,236
令和 10 年度	3,716	令和 30 年度	5,236
令和 11 年度	5,236	令和 31 年度	5,577
令和 12 年度	5,236	令和 32 年度	5,577
令和 13 年度	5,236	令和 33 年度	5,577
令和 14 年度	5,236	令和 34 年度	5,577
令和 15 年度	5,236	令和 35 年度	5,577
令和 16 年度	6,336	令和 36 年度	5,577
令和 17 年度	6,336	令和 37 年度	5,577
令和 18 年度	6,336	令和 38 年度	5,577
令和 19 年度	9,636	令和 39 年度	5,577
令和 20 年度	9,636	令和 40 年度	5,577
令和 21 年度	9,636	令和 41 年度	5,577
令和 22 年度	10,736	令和 42 年度	5,577

第4 まとめ（監査の総評と意見）

1 監査の総評と意見

1.1 監査の総評

地下鉄事業は、建設費総額が 8,500 億円にものぼり、多額の企業債などの長期債務や累積資金不足額（不良債務）の返済などのため、昭和 56 年の開業以来たいへん厳しい経営状態にある。

平成 20 年度決算においては、資金不足比率が 20%を超え、財政健全化法に基づく経営健全化団体となり経営健全化計画を策定することとなった。そのようななか、人件費や経費の削減などの改革に取り組み、また、全庁を挙げて人と公共交通優先の「歩くまち・京都」を推進するとともに、駅ナカビジネス等の積極的な経営戦略により、「1 日 5 万人増客」の目標を達成するほか、平成 29 年度決算においては計画より前倒しで経営健全化団体から脱却した。

その後、インバウンドをはじめとする観光利用にも支えられ、着実に経営改善の道を歩み、平成 31 年 3 月には令和元年度から 10 年間の経営方針を取りまとめた経営ビジョンを策定し、厳しいながらも将来の展望が示された。

しかし、令和 2 年 2 月以降の新型コロナウイルス感染症による急激な利用者減とそれに伴う運輸収益の大幅な減少（88 億円減）などにより、これまでの経営努力がわずか 1 年で失われるほどの厳しい経営環境に陥った。今後もこれまでのようなお客様の利用を期待することは困難な状況であることを鑑み、交通局では、経営ビジョンの改訂に着手された。

今回の監査において確認した経営ビジョン改訂版（案）は、京都市の地下鉄は、単に安全確実な環境にも優しい交通機関としての役割に留まらず、京都市と近隣都市を結ぶ京都都市圏のネットワークによる交通利便性の増大や道路交通の円滑化、さらには、京都の経済活動を支える都市基盤としての機能を担っている、という思いのもと策定されている。

監査の過程で、経費の節減や収入増加策など様々な経営健全化策などについて検討を重ねた。しかし、今後も十分な利用客の回復による収入増加や固定費の削減が困難な状況にある。この窮境から脱却し持続可能な経営を成し遂げるに

は、運賃改定に踏み込まざるを得ないと判断されたことは、交通局としてもやむを得ない選択であったと理解している。ただし、不断の経費削減や、市民理解を深める必要性があることなど、これまで以上に交通局の努力が必要であることを忘れてはならない。

この経営ビジョン改訂版（案）は、従来の経営健全化計画や経営ビジョンなどに比べ、時間的に厳しいなかで策定されたが、そのような状況において十分な努力がなされた跡が見て取れる。

また同じく、短期間ではあったが個別外部監査に真摯に対応いただいたことに対して謝意を表す。

1.2 意見の要約

1.2.1 意見について

今回の監査では、是正措置等が必要となる指摘すべき事項は確認されなかったが、監査人の見地から今後検討すべきことが望ましい事項について意見を付した。未曾有の危機に直面するなか、こうした意見も参考にさせていただき、経営健全化に向けた努力と、市民の暮らしとまちを支える役割を永続して発揮していただくよう期待したい。

なお、以下に、本編において付した意見につきその結論部分だけを抜粋し要約した。この記載だけでは意見の内容を十分に理解することは困難であると思われるので、ぜひ提示した目次とページを参考に本編の該当文全体を一読いただければ幸いである。

1.2.2 意見の要約

【意見 1】

(本編) 第 2 2.3 今後の状況変化と計画の策定 (20 ページ)

交通局は、今後の状況の変化に対し常に最大の注意を払うとともに、計画見

直しの作業を継続しておこなうべきであると考ええる。

将来、改めて計画を策定する場合は、基本方針や経営戦略の見直しも当然必要であると思われる。具体的な改善目標と改善施策を十分に検討し、しっかりと計画数値を計上されたうえで策定することを期待する。

【意見 2】

(本編) 第 3 1.1.2 資金不足比率の改善 (33 ページ)

地下鉄事業の経営の改善状況を市民に説明し、市民が理解するための指標として、資金不足比率では不十分ではないかと考える。そのため、ビジョン改訂版において財政目標として掲げられた「累積資金不足の最大値の抑制」のような、市民にとって地下鉄事業の経営改善の状態をより理解するための指標を設定することが重要であると考ええる。

【意見 3】

(本編) 第 3 2.1.6 資金調達のための新たな取組み (58 ページ)

資金調達のための新たな取組み自体は令和 4 年度から令和 5 年度での実施を目標とした短期的な取組みとし、現在、先行事業者のクラウドファンディング等の取組みを研究されているところであるが、実施までには、さらに具体的検討を深めるべきである。

これらについては、今後、施策が適切に実施されるのかどうか、またその成果はどのように達成されたのか、モニタリングする必要があるだろう。

【意見 4】

(本編) 2.2.4 施策の妥当性 (79 ページ)

現状は、ビジョン改訂版の骨子として増客施策を掲げているにもかかわらず、計画上の旅客数に何ら反映されておらず、さらに、各施策に対する客数増加の目標設定もされていない状況にある。

交通局では、平成 31 年 3 月策定の経営ビジョンに掲げた事業戦略ごとの取

組状況や目標達成状況を評価するため、毎年度「経営評価」がおこなわれている。こうした取組を有効に機能させるためにも、進捗管理可能な目標設定を行い、市民に示す必要があるだろう。

【意見 5】

(本編) 2.3.4 施策の妥当性 (89 ページ)

ポストコロナを見据えた場合、コロナ前の課題であった混雑緩和や、市民を中心とした利用頻度の高い者に資する料金体系の構築がクローズアップされることになる。

導入に向けたハードルは高いものと思われるが、将来的には利用頻度に応じた運賃設定や、ピーク時とオフピーク時の変動料金の設定など、大胆な料金体系の導入についても検討が必要となろう。ここ数年来の IC カード利用率の急増は、これらの施策の実現可能性を技術的に後押しする状況にもあるといえる。

地下鉄事業の収益改善と混雑緩和および市民サービスの向上に貢献する可能性をふまえて、料金体系に関する積極的な検討を期待したい。

【意見 6】

(本編) 2.4.1 地下鉄運賃の改定の歴史 (時点比較) (94 ページ)

ただし、経営ビジョン検討委員会においても、運賃値上げとそれに伴う利用者の減少については、当然に想定される事象である、との指摘もある。特に今回の場合にはコロナ禍からの回復という特殊条件下における旅客数の回復と相殺される(結果大幅な回復に旅客数の減少影響が吸収される)点、過去の値上げは 10 円あるいは 20 円であり、仮に 30 円値上げをするのであれば、以前にない値幅である点からも、今般の計画において旅客数減少の影響をどのように見るか、考慮する必要があると考えられる。

【意見 7】

(本編) 2.5.2 駅ナカビジネスの今後 (100 ページ)

余剰スペースの問題から新たな店舗区画の造成が難しく、また、利用者が増えないと駅ナカビジネス収入の増加は難しい状況であることは理解できる。

しかし、収入 11 億円は、平成 30 年度、令和元年度にも達成している数値である。駅ナカビジネスは、利益率の高い事業である。交通局には創意工夫により積極的な取組みをおこない、計画以上の収入の拡大を期待する。

【意見 8】

(本編) 2.6.1 広告収入の現状 (103 ページ)

広告収入は、過去の推移も含めて鑑みると、ある程度頭打ちになっており、現行の広告手法ではさらなる増益は見込めないとも考えられる。

しかし、広告収入は利益率の高い事業であり、ビジョン改訂版にあるように、交通局にはデジタルサイネージや ICT への取組みも積極的におこない、計画以上の売上の拡大を期待する。

【意見 9】

(本編) 3.3.6 経費の他都市との比較 (123 ページ)

もちろん、過去に遡れば、京都市は全国平均以上の経費削減を図ってきた経過があり、削減できる経費の余地があまりないということも考えられるが、新型コロナウイルス感染症の影響による大幅な営業収益の減少という異例の事態において、必要性がなくなっている、もしくは削減の余地のある経費がないか、再度総点検をおこない、徹底した人件費及および営業経費の削減を目指す計画が求められる。

【意見 10】

(本編) 3.5.3 人件費の推移見込に対する評価 (130 ページ)

ただし、給与カット自体は永続するものではなく、令和 5 年度まで反映され

ているのみであり、期間を限定した施策以外の継続的に効果のある改善策は、駅有人改札業務の見直しのみとなっている。そのため、人件費総額を抑えていくためのさらなる具体的施策の検討が求められる。

【意見 11】

(本編) 3.5.4 営業経費の推移見込 (131 ページ)

確かに、経費削減だけでは十分な経営改善に至らず運賃の値上げに踏み込まざるを得ない状況であることは理解できるが、今後とも徹底した営業経費の削減が求められる。

また、前回策定した前経営健全化計画においては、経費の削減として、平成 25 年度予算で平成 20 年度経常経費の 13%を削減することが明記されていたが、ビジョン改訂版においては、具体的な経費の削減目標は明記されていない。

そのため、ビジョン改訂後においても、経費の見直しを每期徹底的に実施し、達成状況をモニタリングしていくことが求められる。