



京都市IR資料

令和2年度決算及び 今後の行財政改革について

令和3年10月



京都市行財政局財政室

1 一般会計決算



1 令和2年度 一般会計決算の概況

- 1 令和2年度決算は、新型コロナウイルス感染症対策に取り組んだ結果、**歳入、歳出の規模は過去最大**
- 2 一般財源収入や施設の使用料収入が減少、社会福祉関連経費の増加等により、特別の財源対策を行う前の収支は**172億円の赤字**
 - これまでから情報公開を徹底し、「公債償還基金の計画外取崩しなどの特別の財源対策を行わない収支は赤字状態」であることを、他都市よりも積極的に発信
 - ⇒令和2年度決算から、**特別の財源対策を行わない場合の決算収支をより強調し、本市の財政状況をわかりやすく表現。**
- 3 公債償還基金はR3当初予算での取崩しと合わせ、あるべき残高2,203億円のうち、1/3以上の823億円を取り崩している極めて厳しい状況

歳入総額
1兆648億円

—

歳出総額
1兆746億円

—

翌年度への
繰越財源
74億円

=

赤字
△172億円

参考：実質収支は3億円の赤字

特別の財源対策として公債償還基金の取崩しを開始した平成16年度以降で過去最大

特別の財源対策169億円（公債償還基金の計画外取崩し119億円、行政改革推進債の発行33億円、調整債の発行17億円）を行ってもなお、**地方公共団体財政健全化法上の「実質収支」は△3億円**

歳入総額
1兆817億円

—

歳出総額
1兆746億円

—

翌年度への
繰越財源
74億円

=

特別の財源
対策後△3億円

2 公営企業決算



市バス・地下鉄事業

- 市バスでは、近年、輸送力の増強や利便性の向上により増客を図る「攻めの経営」を推進し、お客様数は大幅に増加。平成24年度決算で、計画より3年前倒しで経営健全化団体から脱却。平成26年度以降、任意補助金ゼロの「自立経営」を継続

車両数 H24 : 764両 → R1 : 822両 系統数 H24 : 74系統 → H29 : 84系統

- 地下鉄では、厳しい経営状況の中(※) 5万人の増客目標を計画より2年前倒しで達成。平成29年度決算で、計画より1年前倒しで経営健全化団体から脱却

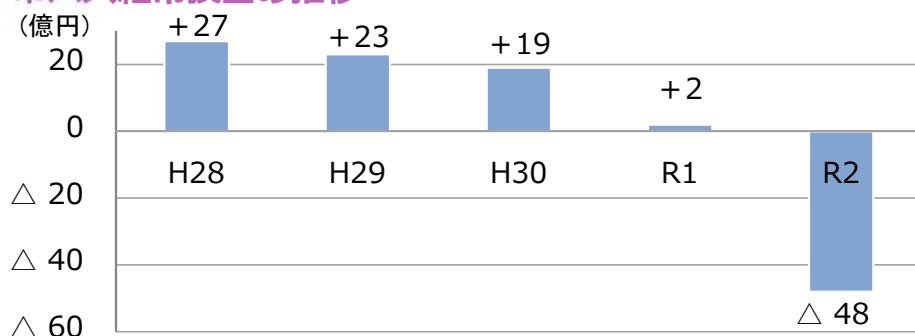
※鉄道事業用トンネルの法定耐用年数は60年と定められているが、実際には更に長い期間にわたり使用されている事例もあり、コストの増の要因に。

- しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により**お客様数は激減**
1日当たりのお客様数は、市バスは24万8千人で前年度比△10万9千人の減少
地下鉄は26万7千人で前年度比△13万3千人の減少

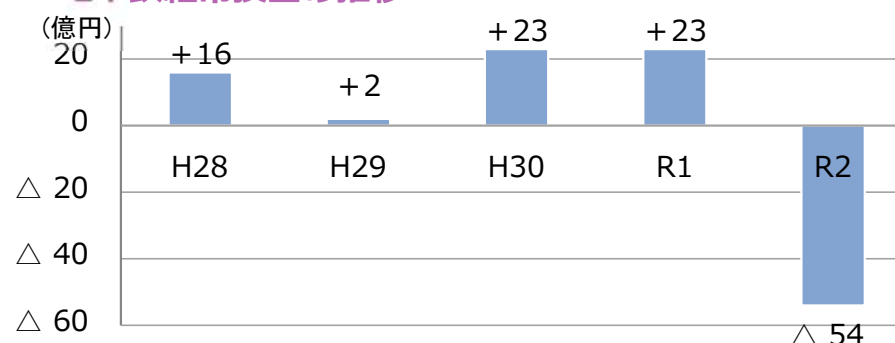
市バス	R1 : 357千人/日	
⇒	R2 : 248千人/日	【△ 30.7%】
地下鉄	R1 : 400千人/日	
⇒	R2 : 267千人/日	【△ 33.2%】

- 運賃収入は、市バスは前年度比△61億円、地下鉄は前年度比△88億円の大幅な減収**
- 「緊急事態宣言」期間の市バス・地下鉄の減便や運休、車両の定期消毒や抗ウイルス加工等感染症対策を着実に実施
- 厳しい経営状況を踏まえ、日々の安全運行に直接関わらない事業の中止等、経費の削減に努めたものの、運賃収入の減少の影響は甚大で、経常損益は、**市バスは△48億円で平成14年度以来の赤字、地下鉄は△54億円で平成26年度以来の赤字を計上**
- 地下鉄は**累積資金不足が過去最大の371億円、資金不足比率は経営健全化基準の20%を大きく上回る62.6%となり、**経営健全化団体**に陥る。
- 将来にわたり「市民の足」「観光客の足」としての役割をしっかりと果たせるよう、令和3年度中に安定経営に向けた**中長期の経営計画を策定**

市バス経常損益の推移



地下鉄経常損益の推移



2 公営企業決算



上下水道事業

前年度比△25億円（水道△11億円，下水道△14億円）

- 新型コロナウイルス感染症の影響により，使用水量が減少し，**水道料金・下水道使用料収入は大幅に減収**
- 民間活力の導入や業務執行体制の見直しなど，経費削減の取組を着実に進め，黒字は確保したものの，減収の影響が大きく，**利益（建設改良等のための積立金）は中期経営プランで掲げた目標を下回る厳しい状況**
- 厳しい経営状況であっても，市民の皆さまの生活を支える重要なライフラインである水道・下水道を守るため，**老朽化した配水管の更新のスピードアップ（144億円）**や，**「雨に強いまちづくり」に向けた雨水幹線の整備（22億円）**等は，着実に推進

更新率 R1：1.4%→R2：1.5%

（H20-24平均：0.5%の3倍となる1.5%まで段階的に引上げ）

老朽配水管解消率 R1：31.9%→R2：37.1%

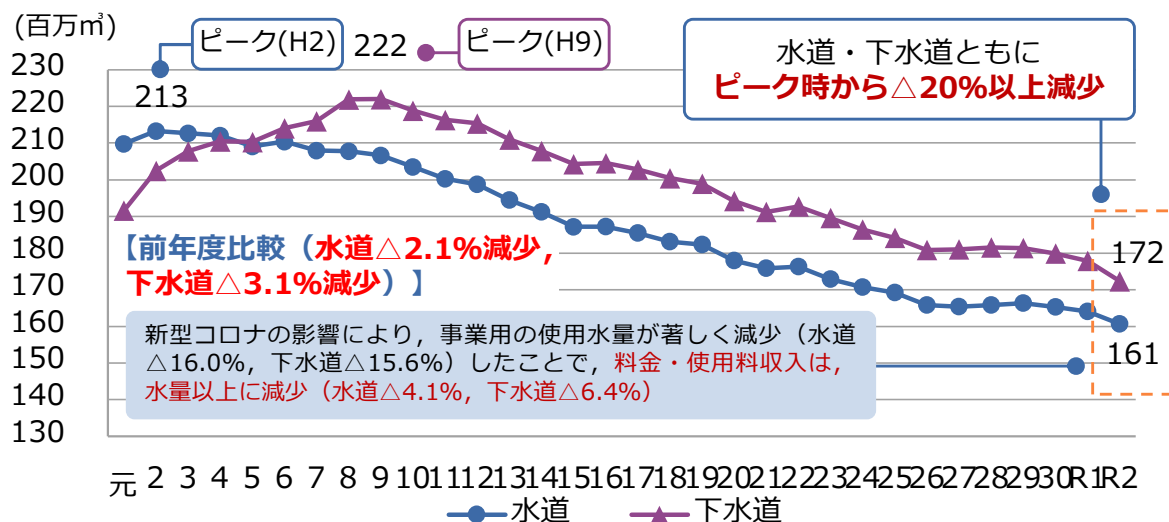
老朽配水管の更新事業開始年度（H21）の延長に対する更新済割合

雨水整備率 R1：29.2%→R2：29.3%

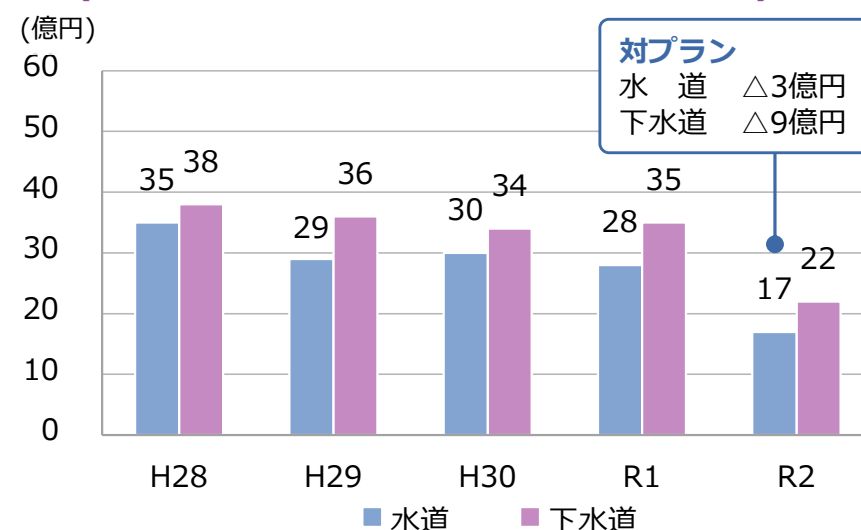
事業計画区域のうち10年確率降雨（62mm/h）への対応が完了した面積の割合

- 5年確率降雨(52mm/h)対応の雨水整備率は約91%で，全国平均の60%を大きく上回りトップ水準

使用水量の推移



利益(積立金=配水管更新や企業債償還等の財源)の推移



今後も徹底した経営の効率化を進めるとともに，今般のコロナ禍の減収も踏まえ，
将来を見据えた更なる経営基盤の強化を図るため，令和4年度に新たな中期経営プラン（R5-9）を策定

3 健全化判断比率・資金不足比率



- ・健全化判断比率はいずれも早期健全化基準を下回る
- ・高速鉄道事業は，収益悪化により，資金不足比率が62.6%に

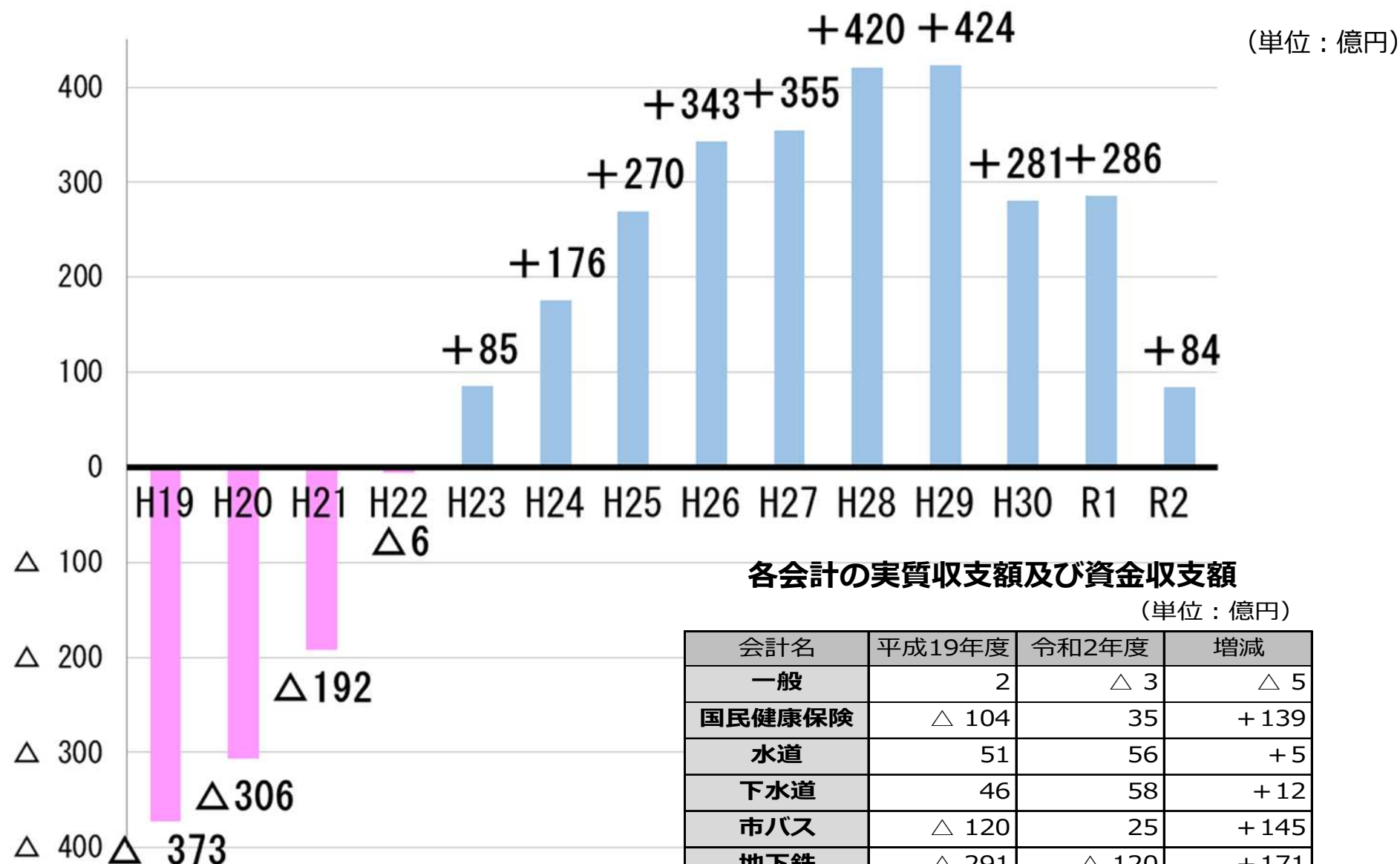
(単位：%)

	健全化判断比率				資金不足比率
	実質赤字比率	連結実質赤字比率	実質公債費比率	将来負担比率	
令和2年度数値 速報値	0.07	0	11.4	193.4	62.6 高速鉄道事業
令和元年度数値	0	0	10.4	191.1	0
平成30年度数値	0	0	11.4	191.2	0
早期健全化基準	11.25	16.25	25.0	400.0	—
財政再生基準	20.00	30.00	35.0	—	—
経営健全化基準	—	—	—	—	20.0

4 財政健全化法に基づく連結実質収支について



連結実質収支は大きく改善し、23年度以降は黒字を確保

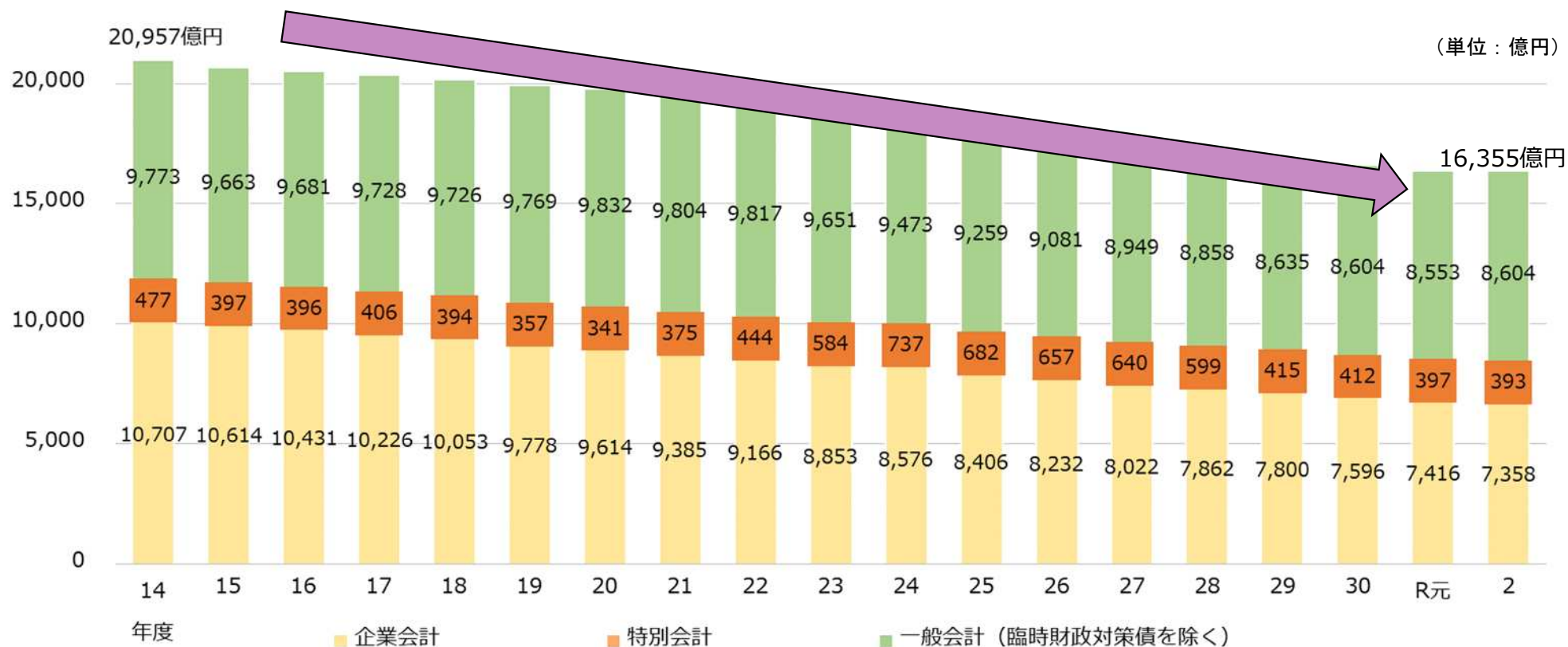


5 市債残高の状況



全会計の市債残高（臨時財政対策債除く）は平成15年度以降減少

H14年度（ピーク）→ R2年度末 4,602億円（22.0%）の圧縮

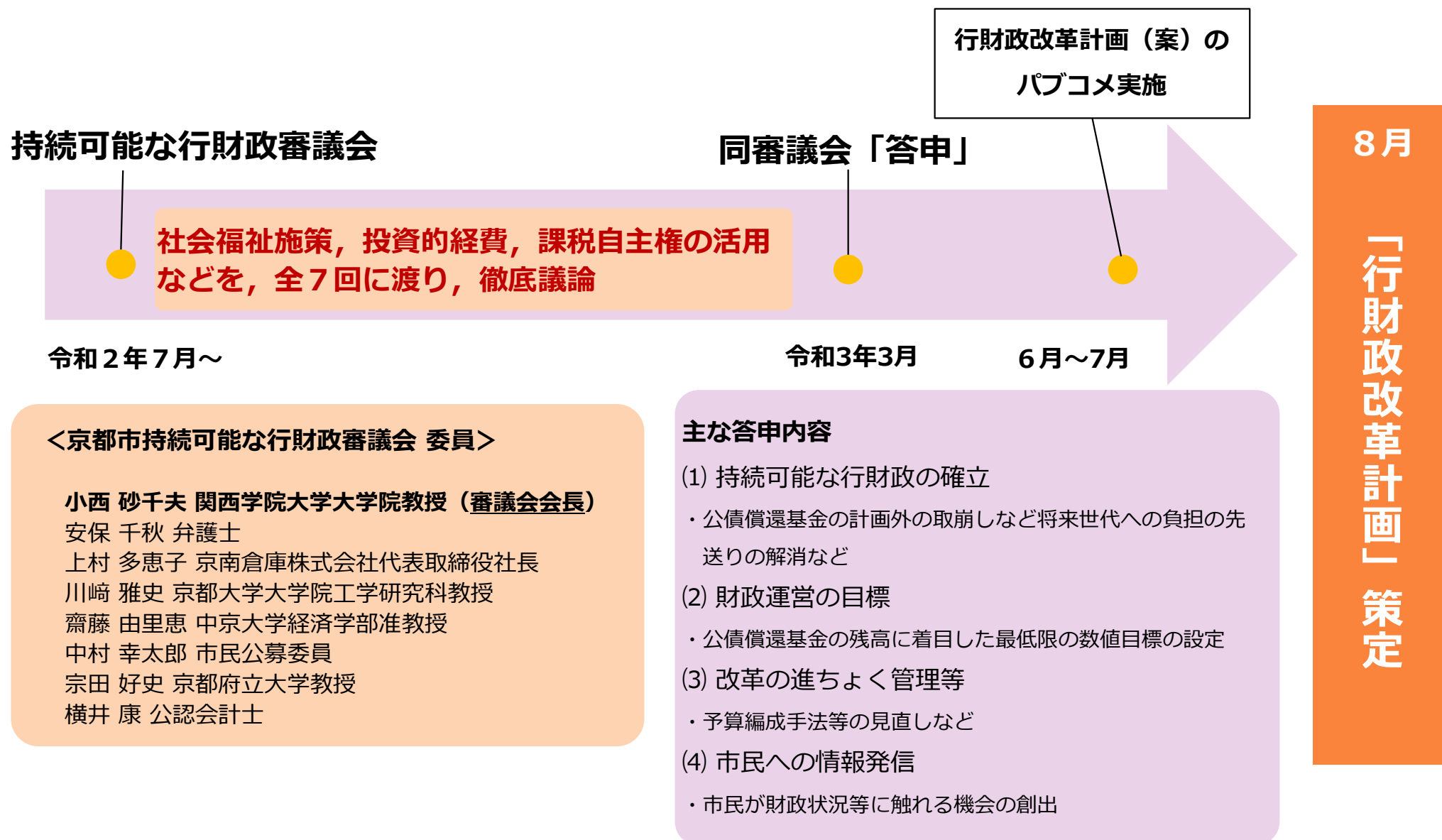


（注）億円未満を端数処理しているため、合計が一致しない場合がある。

6 今後の財政運営について



持続可能な行財政の確立に向けた，これまでの動き



7 行財政改革計画の概要



計画期間

- 令和3年度～令和7年度（集中改革期間：令和3年度～令和5年度）
- 集中改革期間に，早期に財政効果の発現が見込める歳出の見直しや受益者負担適正化などの改革に取り組む。
- 同時に，将来を見据え，より長期にわたって取り組むべき改革にも着手。

【計画期間中の財政収支の試算】（令和2年11月時点の試算）

(単位：億円)					
	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
支 出 (①) 〔社会福祉関連経費，道路整備等の公共投資事業費，市債の返済費用，職員の給与費等〕	4,820	4,870	4,840	4,880	4,930
収 入 (②) 〔市民税・固定資産税などの税金，国からの地方交付税など（一般財源収入）〕	4,320	4,290	4,310	4,300	4,320
財源不足額 (②－①)	△ 500	△ 580	△ 530	△ 580	△ 610
R3～R7の5年間の累計で△2,800億円					

- ① 今後5年間で**2,800億円**という巨額の財源不足が発生
- ② 対策を講じず，これまでのように**公債償還基金の計画外**の取崩しで補てんすれば，基金が令和6年度に枯渇。**財源不足の補てんの手立てがなくなり，「財政再生団体」に転落。**

8 行財政改革のデザイン①



1 徹底した庁内改革

- 徹底した業務の効率化等による組織・人員体制の適正化と人件費の削減
- 新たな行政需要に対する増員（120人）を見込む一方、業務の効率化、委託化等による減員（670人）を行い、令和7年度までに△550人削減。
- 市民のいのちと暮らしを守る財源を確保するため、令和3年度から臨時的な給与カットを実施し50億円を捻出（財政調整基金に積立）。

令和7年度までに総額で215億円を捻出。令和15年度までに他都市平均との乖離171億円を解消

2 社会経済情勢に対応した施策の転換・再構築

① 財源の再配分によるセーフティネットの維持・充実

- 敬老乗車証など、本市独自の施策等を見直しつつも持続可能性を確保。子育て支援施策等においては、財源の再配分により、配慮が必要な個人・世帯等への支援を維持・充実

② あらゆる主体との適切な役割分担

- 行政の直接支援（給付）だけでなく地域、NPO、企業等の多様な主体による支え合い社会への移行を加速

③ スtock（保有施設）の総点検

- 人口減少、施設の老朽化、デジタル化等を踏まえた保有施設の総量の見直しと有効活用

④ 補助金、イベント、受益者負担の見直し等の総点検

- 受益と負担のバランス、実施の意義・効果等を踏まえ総点検を実施

3 歳出上限の設定

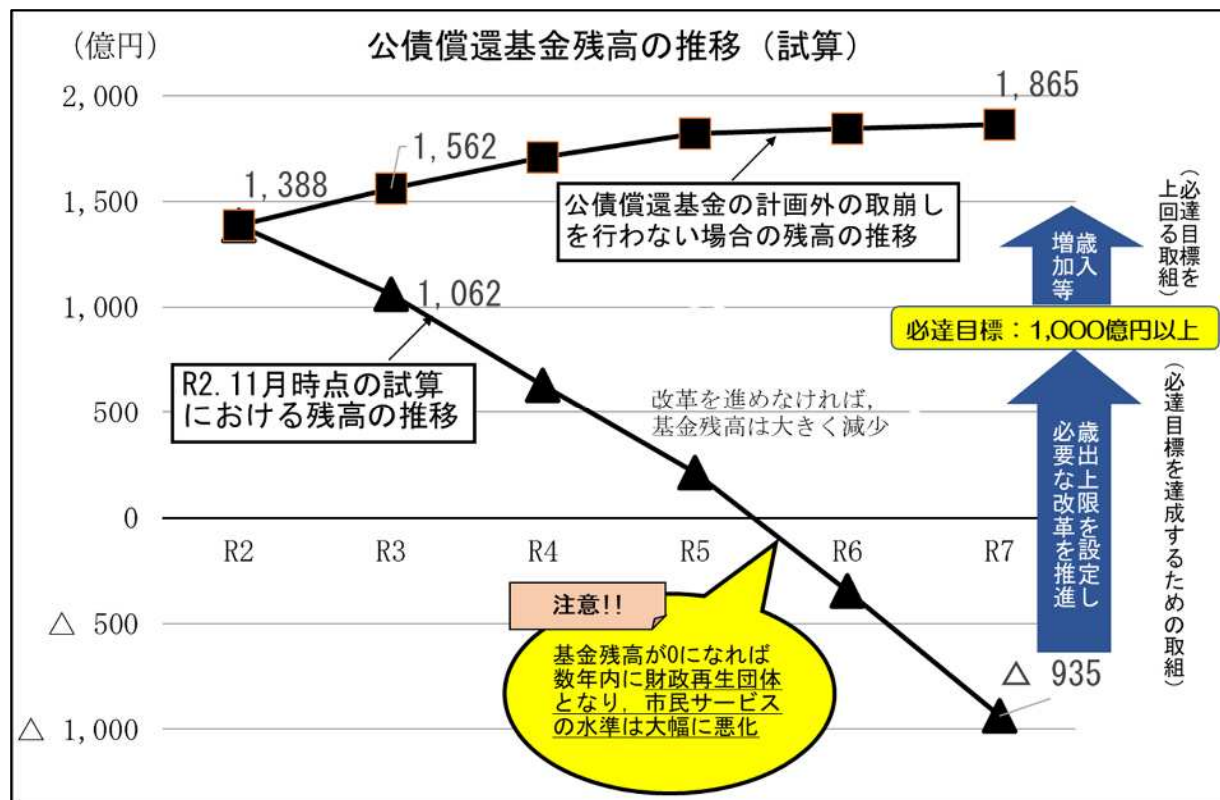
- 毎年度の予算編成で歳出上限を項目ごとに設定し、歳出をコントロール

8 行財政改革のデザイン②



令和7年度まで

- 市民生活を守りつつ、公債償還基金の枯渇を確実に回避するため、**令和7年度の公債償還基金の残高を1,000億円以上確保することを財政運営の「必達目標」として確実に達成**
- 投資的経費に係る市債発行額の抑制により、将来の公債費を低減
- 更に、都市の成長戦略の早期発現による市税収入の増加や、更なる資産の有効活用、ふるさと納税などの税外収入の確保。課税自主権の活用も検討し、必達目標を上回る財源確保を目指す。



令和15年度まで

新たな価値を創造する都市デザインの実現に向けて取り組みを推進し、市民の豊かさと収入増の実現にチャレンジ

都市の成長戦略により、一般財源収入**100億円（税収ベースで400億円）以上の増を達成**

令和15年度までの早期に公債償還基金の計画外取崩しから脱却し、持続可能な行財政を確立

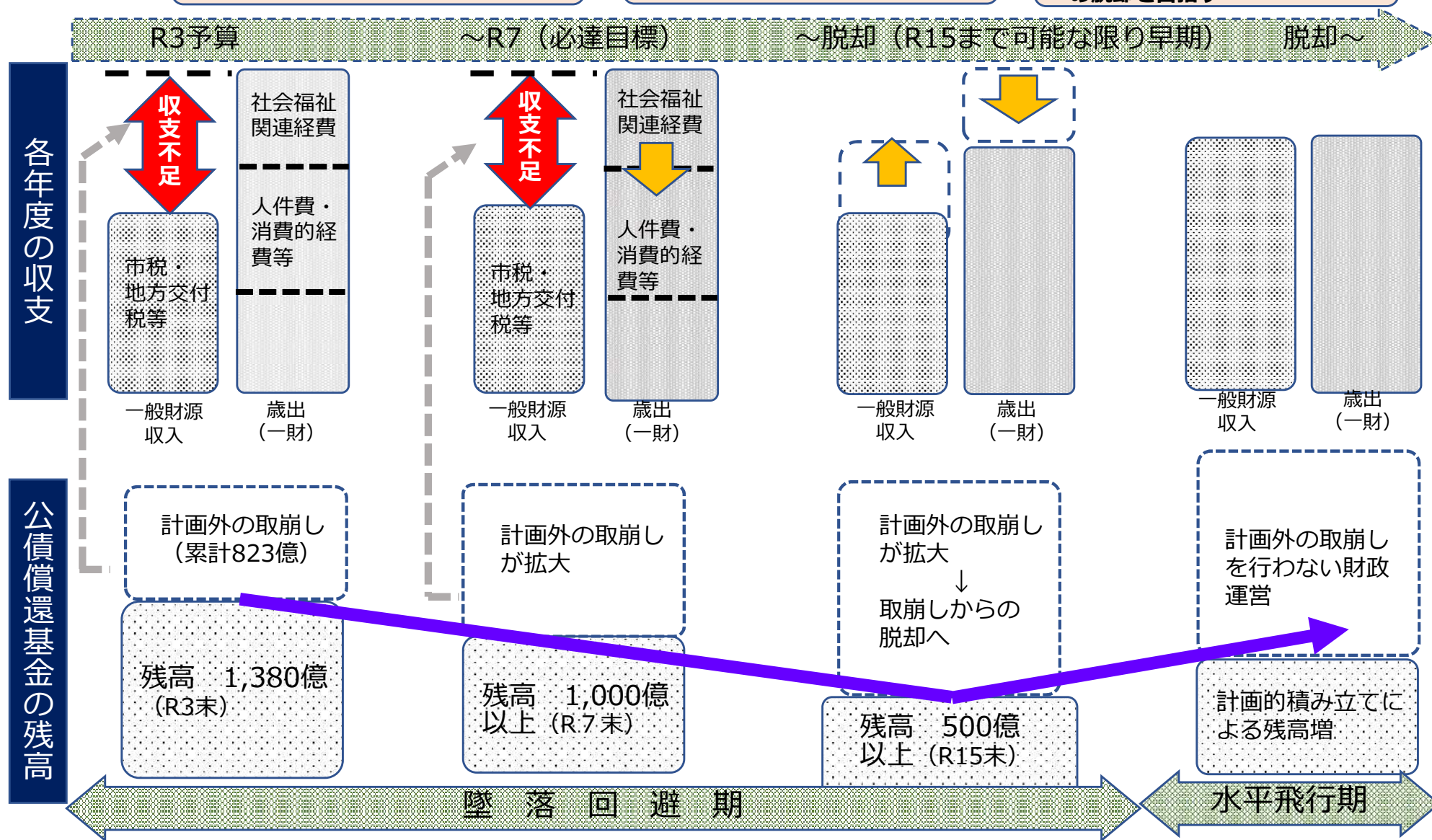
<今後の財政運営のイメージ図>



- 社会福祉関連経費の増加を人件費，消費的経費等の縮減で吸収し，**歳出総額をR3並みに圧縮**
- 各年度の収支不足額をR3並みに圧縮
- **R7末に基金残高1,000億以上を確保**

- 歳出削減を継続，成長戦略の推進の効果発現による歳入増加
- 収支不足の解消により**公債償還基金の計画外の取崩しからの脱却**

- **市民が受けるサービス水準と市民負担の水準が均衡**
- **公債償還基金の計画的積み立てによる残高の増加**
- **引き続き，行革債，調整債からの脱却を目指す**



9 行財政改革の具体化①



行財政改革 1 事業見直しや受益者負担の適正化等

- ごみ収集業務の委託化，保育所の民間移管，PFI，Park－PFI等，多様な公民連携手法，資金調達手法を用いた事業推進など，あらゆる主体との役割分担，民間活力の最大限の活用
- 実施による効果，施策の今日的な意義を踏まえた補助金，イベントの総点検
- 受益者負担の適正化のための施設の使用料や行政手続等に係る手数料の総点検
- 行政手続のオンライン化等，デジタル化の推進による市民サービスの向上と行政の効率化
- 受益と負担のバランスの観点や国制度の充実等を踏まえた施策の見直しと持続可能性確保，子育て支援は，財源の再配分によりセーフティネットを維持・充実

秋に点検結果を公表。
令和4年度予算に反映

施設運営費，福祉事業費，補助金などの消費的経費等を14%，77億円削減

行財政改革 2 投資的経費のマネジメント

- 今後，年200億円規模で推移することが見込まれる一般財源所要額を170億円に抑制
- 市債発行を単年度当たり平均380億円（調整債込みで400億円）に抑制し，将来の公債費を低減

9 行財政改革の具体化②



行財政改革 3 公共施設のマネジメントと資産の戦略的な活用

- 令和3年度中に「公共施設マネジメント基本計画」を改訂
- 保有施設の総点検・公共施設の安心安全の確保と複合化，集約化の推進
- 資産の有効活用により令和4年度～令和7年度で累計100億円以上の財源を確保

行財政改革 4 全会計連結による改革の視点

バス・地下鉄事業

- 新型コロナウイルス感染症の影響によりお客様が激減，地下鉄事業は経営健全化団体に。
- 一般会計からの任意の財政支援に頼らない自立した経営を目指し，本年度中に，安定経営に向けた中長期の経営計画を策定予定

上下水道事業

- 厳しい経営環境の中，徹底した経営の効率化を図り，生活を支える重要なライフラインを守り続けるための取組は着実に推進
- 全会計連結の視点から，一般会計から下水道事業会計への企業債元利償還金に対する繰入（出資金）を令和7年度まで休止（98億円の財源を捻出）。下水道施設の長寿命化等により，今後の整備事業費を可能な限り抑制
- 令和4年度に新たな中期経営プランを策定

国民健康保険事業などの特別会計，外郭団体についても自律性を強化する取組を推進

9 行財政改革の具体化③



行財政改革 5 組織・人員体制の適正化，人件費の削減

- 職員数総数の削減（令和7年度までに550人削減）【再掲】
- 時間外勤務の令和元年度比2割縮減に向け，全庁挙げて徹底的な「働き方改革」の取組を実施（ICT・デジタル技術の積極的な活用，事務の見直し・効率化など）
- 市民のいのちと暮らしを守るための財源として50億円を捻出するため，臨時的な給与カット（最大6%）を令和3年4月から実施（財政調整基金に積立）

以上の取組を着実に推進することで，令和7年度までに総額215億円を捻出。
他都市平均との乖離を約171億円から90億円以下に縮小。
令和15年度までに他都市との乖離を解消。

10 成長戦略～進化する戦略～



本格的な人口減少，地球温暖化，自然災害の多発や新型コロナウイルス感染症の発生などの社会経済情勢下にあっても，税収等の増加を図るため

「時代の潮流」と「京都の強み」を掛け合わせ，新たな価値を創造

**「暮らす」「働く」「子どもをはぐくむ」「学ぶ」「創る」「訪れる」
「投資・挑戦する」「支援する」まちとして，ひとと企業に選ばれるための戦略を推進**

令和15年度までに一般財源収入を100億円以上（税収ベースで400億円以上）増加させる。

目標達成のための重要指標（令和15年度における目標値）

納税義務者数	令和2年度から4万人増加（令和元年度：67万人）
市内総生産	令和2年度から6,000億円増加 （平成30年度：6兆6,292億円）
新築住宅着工戸数	9,284戸（令和2年）⇒10,000戸/年
産業用地創出面積	45Ha創出
広域拠点エリア（京都駅周辺など）における オフィス面積	増加（令和2年度：2,687,258㎡）

11 新たな価値を創造する5つの都市デザイン



若い世代に選ばれる
千年都市

文化と経済の好循環を
創出する都市

持続可能性を追求する
環境・グローバル都市

「知」が集うオープン・
イノベーション都市

伝統と先端が融合する
デジタル創造都市

- 「新たな価値」を創造する中長期的な都市のあり様を描く「5つの都市デザイン」と都市デザインの重要な要素となる状態を「キーポイント」を市民・企業・大学等と共有
- スピード感を持ってトライアル&エラーを繰り返しながら具体的な取組を創造的に生み出す「チャレンジ」、その中でも新規性が高く、分野横断的で多様な効果が期待できる「リーディング・チャレンジ」を企画・実施

従来の発想にとらわれない異次元の取組を推進

11 5つの都市デザイン①



都市デザイン 1

若い世代に選ばれる千年都市



京都で学んだ学生や、U・I・Jターン希望者に選ばれる都市、「暮らすまち」「学ぶまち」「子どもをはぐくむまち」として若い世代に選ばれる「未来の千年都市」を実現

リーディング・チャレンジ

■ 京都の求心力を受け止める空間づくりプロジェクト

- ▶ 都市計画手法をはじめあらゆる施策を総動員して、低未利用地の活用や、既存の土地利用転換に際し、オフィスや製造拠点、研究開発施設、住宅などの立地を誘導。
- ▶ 商業業務施設の延べ床面積1,200㎡増

都市デザイン 2

文化と経済の好循環を創出する都市



■ 多様性と包摂性が根差す都市特性，世界を魅了する京都の文化，世界を魅了する京都の文化，景観を生かし，国内外の多様なひと・企業が，新たな商品や学び，癒しなど暮らしに関わる新たなビジネスを創造する都市を実現

■ 文化が経済的価値を生み出し，経済が文化を支える，京都にしかできない文化と経済の融合による好循環の創出

リーディング・チャレンジ

■ 京都アート・エコシステム実現プロジェクト

- ▶ 国内外からの投資，支援を呼び込む仕組みを構築
- ▶ アーティストが定住・活動できる環境を整備し，企業等と交流する機会を創出

■ 持続可能な京都観光推進プロジェクト

- ▶ 市民生活と観光の調和に向け，混雑緩和に資するバス・地下鉄の料金体系を検討
- ▶ 観光客の皆様からふるさと納税等の寄付を募り，文化財の維持・継承などに生かす取組を推進

11 5つの都市デザイン②



都市デザイン 3

持続可能性を追求する環境・グローバル都市

脱炭素，SDGsをはじめ国際社会において共有される目標・価値観を京都から実現することで，多様な人や企業，海外から投資・支援を呼び込む。

リーディング・チャレンジ

■ ESG投融资を呼び込むプロジェクト

- ▶ グリーンボンドの発行などを通じて国内外のESG投融资を呼び込み，SDGsに寄与する新たなビジネスを支援

（京都へのESG投融资件数を10倍に（令和2年度:2件））

■ 「木の文化都市・京都」として人や投資を呼び込むプロジェクト

- ▶ 林業の成長産業化，市内産木材の活用の更なる促進によって，技術者などの担い手やESG投資などの資本を呼び込む。

木造建築物の更新，京町家の大規模改修を可能とし，路地再生を促進。子育て世帯等の新たな住民を呼び込む。

都市デザイン 4

「知」が集うオープン・イノベーション都市



- 伝統産業から先端産業まで幅広い産業の集積，新取の気風に富む大学都市，歴史の中で培われた自立性の高い市民文化
- 企業，大学，市民など多数の「知」が，日常的に交流・協働。互いの強みと弱みを補完し合うエコシステムを構築することで，新たな価値を創造

リーディング・チャレンジ

■ 京都の特性・強みを活かした，公民連携による企業誘致プロジェクト

- ▶ 企業誘致に特化した専門チームを設置。多様な民間活力と連携しながら，産業界の動向や企業立地ニーズの把握・分析・研究に基づく，企業誘致を展開

11 5つの都市デザイン③



都市デザイン 5

伝統と先端が融合するデジタル創造都市

- デジタル技術を活用し，国内外の人々がリアル・バーチャル双方で投資・消費を行う京都デジタル経済圏の実現
- この経済圏での活動や情報が出会い・交流・つながりを生み，社会的課題の解決につながるビジネスを創出するプラットフォームを形成

誰一人取り残さない，人間中心の新しい社会「Society5.0」を実現・発展

リーディング・チャレンジ

- 京都デジタル文化・経済圏創出プロジェクト
 - ▶ オンライン上でのアートオークションの開催，ブロックチェーン技術によるデジタルコンテンツの流通など，デジタル技術を活用した新たな仕組みを創出

技術の進歩，社会の変化を捉え，「進化する戦略」を推進

12 市債の発行について



市場公募債発行計画

(単位：億円)

発行別	発行 計画額	月別発行予定額							
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	4年1月	3月
個別発行 (5年債)	300	150	—	—	—	—	150	—	—
個別発行 (10年債)	200	—	100	—	—	—	—	100	—
個別発行 (年限未定分)	650	—	—	100 (10年)	150 (10年)	100 (30年定償)	100 (20年定償)	100 (5年)	100 (5年)
共同発行 (10年債)	400	年間400億円発行							
合計	1,550	(個別発行 1,150 共同発行 400)							
(2年度発行額)	1,450	(個別発行 1,050 共同発行 400)							