

イラストを活用した市バス・地下鉄の経営状況等の「見える化」

取組のあらまし

取組団体 京都府京都市（交通局）

取組内容 市バス・地下鉄の厳しい経営状況についての情報発信において、目を引くイラストを活用し「見える化」することで、伝わる広報を実現する取組

推進体制 1名（令和6年度）

予算等 0円（令和6年度）

1 京都府京都市の概要

人口 137万9,529人 令和6年1月1日現在（住民基本台帳人口）

職員数 1,761人 令和6年4月1日現在（交通局）

総面積 827.83km² 令和6年1月1日現在（国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」）

図表 1 京都府京都市の位置図



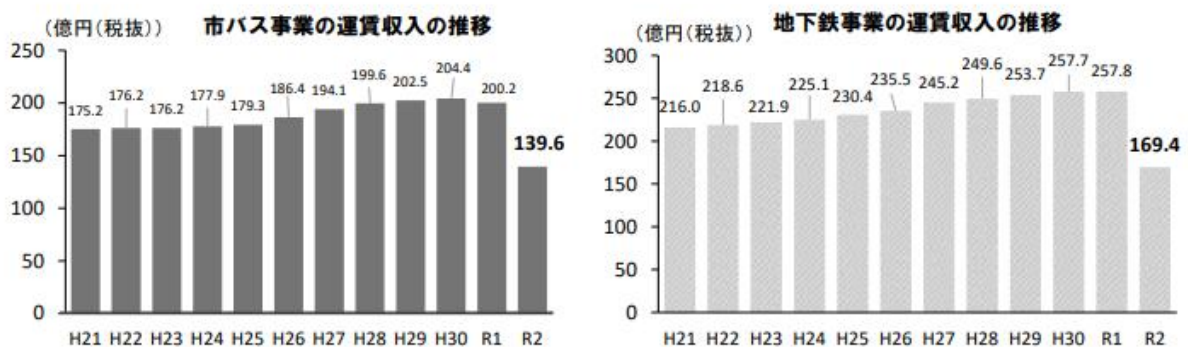
出所：京都市ホームページ

2 取組の背景・目的

（1）市バス・地下鉄の厳しい経営状況

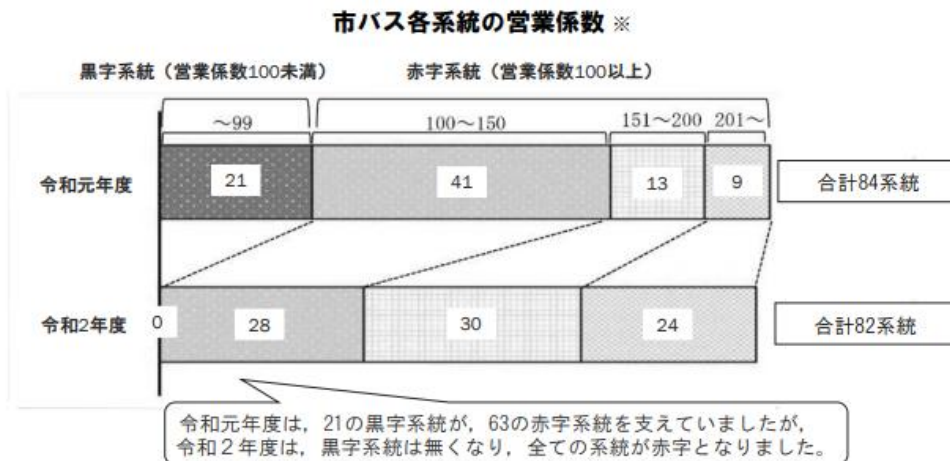
京都市の市バス・地下鉄は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、両事業ともに経営環境は激変し、事業の存続が危ぶまれる状況に陥っていた。収入という観点では、コロナ前の令和元年度と比較し、令和2年度は客数が激減し市バス事業では約61億円の減収、地下鉄事業では88億円の減収に陥っていた（図表2）。また、収益という観点で見ても厳しい状況にあった。例えば、市バス事業の営業係数で見れば、令和元年度には21系統において黒字（営業係数100未満）を出していたが、令和2年度にはすべての系統で赤字（営業係数100以上）に陥っていた（図表3）。

図表2 市バス・地下鉄の運賃収入の推移



出所：京都市交通局「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】」

図表3 市バス各系統の営業係数



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

出所：京都市交通局「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】」

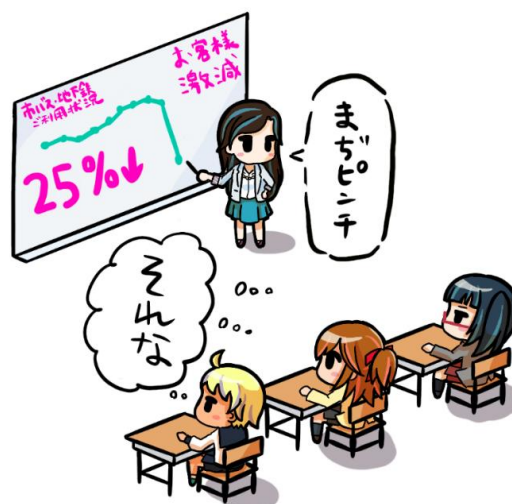
こうした難局を乗り越えるために、京都市交通局は令和4年3月に「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】」（以下、「経営ビジョン【改訂版】」という。）を策定した。

経営ビジョン【改訂版】のなかで、持続可能な安定経営を図るための財政目標を定めた。そして、その財政目標を達成するために経営健全化策を定めた。経営健全化策は、「経費削減策」、「収入増加策」、「市民の皆様・お客様への情報発信」、「国等への要望」、「運賃改定」の5分類で整理されている。そして、「市民の皆様・お客様への情報発信」のなかで、市バス・地下鉄事業に関する情報発信の強化が定められた。具体的には、「両事業の経営状況や経営健全化策の取組状況について、経営レポート¹・ホームページやSNSなど、多様な広報手段を活用して、市民のみなさまやお客様にわかりやすくお伝えできるよう工夫し、御理解を得ながら事業運営に努めます。」としている。

（2）経営状況等の「見える化」の取組の誕生

京都市交通局では、従来から冊子版の経営レポートや経営評価、交通事業白書等で、経営情報の発信には力を入れてきた。しかし、経営ビジョン【改訂版】で運賃改定を見込んだ際に、市民から大きな反響があり、情報発信の更なる強化の必要性を認識した。情報発信強化の方法を検討するなかで、令和4年度に交通局長より「漫画やイラストを活用し、市バス・地下鉄に興味のない人にも見てもらえるような情報発信を」という提案があったことが漫画やイラスト活用のきっかけとなった。こうして、経営レポートにおけるトピック第一弾「まちピンチ」（令和4年6月15日公開）（図表4）を皮切に、イラストを活用した経営状況の「見える化」の取組が始まった。開始当初からSNSで拡散され、マスメディアに取り上げられる等、大きな反響を呼んだ。

図表 4 第一弾のアイキャッチ画像



出所：京都市交通局ホームページ

¹ 経営レポート：京都市交通局が運営するウェブサイト。「見える化」の取組の紹介、過去の経営健全化の取組や運賃収入の速報値を発信している。

3 取組内容

(1) 経営状況の「見える化」の具体的な取組内容

京都市交通局が運営するウェブサイト「経営レポート」において、収入減少や経費増加等の収益面の厳しさや人手不足の問題、混雑対策等、市バス・地下鉄事業が抱える厳しい経営環境について、イラストを用いながらトピックとして発信している。担当者によれば、トピックのテーマ選定にあたっては、その時点での組織として最も伝えたい情報や、普段なかなか言いづらいことを発信するという考え方に基づいてトピックのテーマ選定を行っている。そのため、単純なPRを目的としたテーマ選定は行っていない。令和6年9月時点で10個のトピックが投稿されている（図表5）。

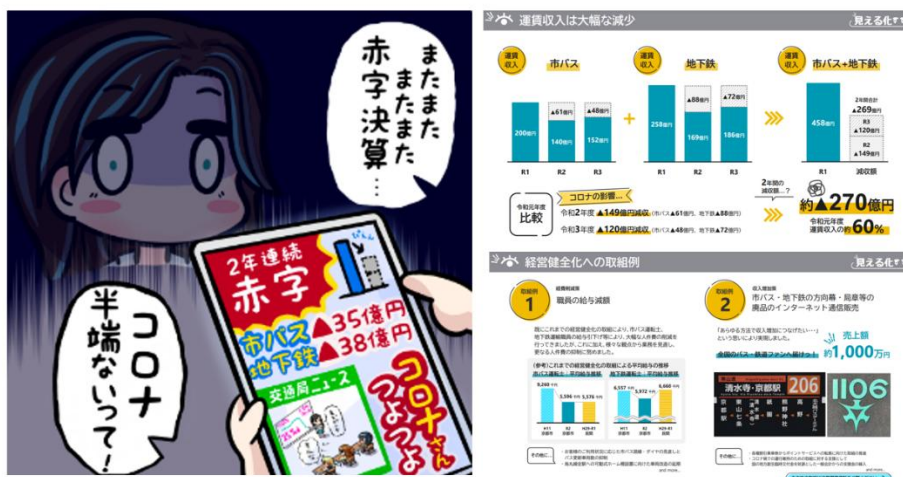
図表 5 トピック一覧



出所：京都市交通局ホームページ

例えば、トピック「2年連続赤字決算」（令和4年8月12日）では、ポップなタッチで描かれたキャラクターがタブレット端末に映し出された「市バス▲35億円」、「地下鉄▲38億円」や「2年連続赤字」といった厳しい経営環境を見て青ざめた顔をする様子が描かれている。一見、シリアスな雰囲気であるが、吹き出しやタブレットの本文では、「コロナさんつよつよ」、「コロナ半端ないって!」とファニーな表現を用いており、なんともシュールな雰囲気を醸し出している。トピックのなかでは、コロナ前後での運賃収入の差、経常赤字の推移等の経営状況に関してグラフを用いて具体的に示した上で、安定経営に向けた経営健全化の取組例を具体的に紹介している（図表6）。

図表 6 イラスト（左図）と記事の内容（右図）



出所：京都市交通局ホームページより当機構作成

(2) 取組における創意工夫

経営状況等の見える化の取組の創意工夫として、ア トピックの緩急あるレイアウトと戦略的な情報発信、イ 魅力的なイラストの多様な広報媒体への展開、が挙げられる。

ア トピックの緩急あるレイアウトと戦略的な情報発信

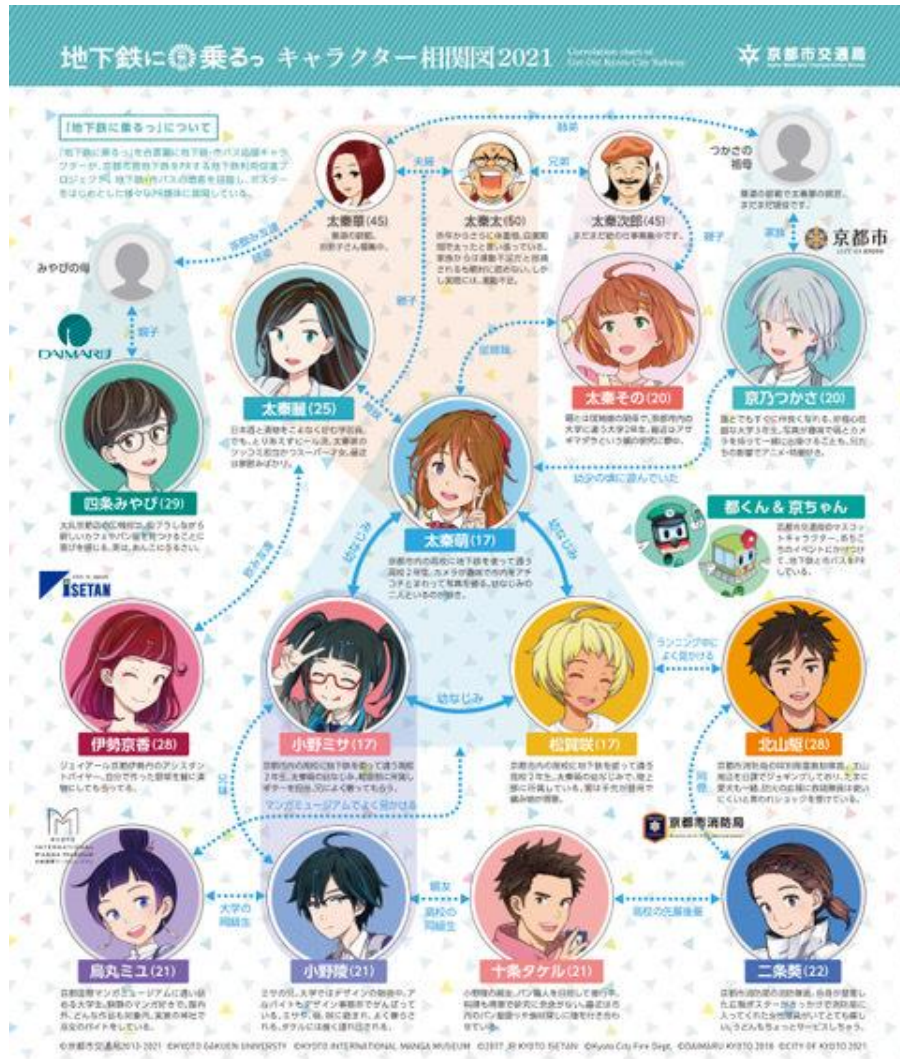
各トピックのレイアウトや戦略的な情報発信という点で創意工夫点が多数見られる。

各トピックのレイアウトにおいては、イラストと、そこから先に配置される詳細資料のクオリティで緩急がつけられている。図表6のとおり、ゆるく、メッセージ性あるイラストとは対照的に、その先に配置される資料は統計情報等の図やグラフを使用した精緻に作り込まれた詳細資料となっている。一方で、ゆるいイラストから入ってきた方が、抵抗なく読める様に詳細資料においてもデザインのメリハリや行政文書よりも柔らかな言葉使いをする等でバランスを取っている。担当者は、「資料のクオリティが低いと、アイキャッチのイラスト（図表6左図）のみで、去ってしまうために、資料作り（図表6右図）は、イラスト以上に神経を使っている。」と言う。

イ 魅力的なイラストの多様な広報媒体への展開

経営状況等の見える化で用いられるキャラクターは、京都市交通局の地下鉄・市バス応援キャラクター（図表7）を、担当者がよりポップなタッチで描いたものである。地下鉄・市バス応援キャラクターは、平成22年から京都市交通局のイメージキャラクターとして様々な広報媒体で活用されてきた。市民にとって身近なキャラクターをよりポップに描くことで、訴求力のあるイラストを作り上げている。

図表 7 地下鉄・市バス応援キャラクター「地下鉄に乗るっ」



出所：京都市交通局ホームページ

作成したイラストを交通局の広報素材や LINE スタンプや公式グッズ等の多様な広報媒体に転用し、周知に活用している点に特徴がある。

LINE スタンプを例にあげると、第1弾と第2弾を販売している（図表8）。それぞれのスタンプ数は32個、価格は120円とLINEの規定における最低価格で、スタンプ数も多めに設定し、お得に販売している。担当者によると、令和6年10月時点の販売実績と手元収入として、第1弾は2,762個・101,675円、第2弾は1,212個・46,658円を記録している。

図表 8 LINE スタンプ（第1弾・第2弾）のイラスト例
まちピンチキャラクター第1弾



まちピンチキャラクター第2弾



出所：LINESTORE ホームページより抜粋

4 成果・課題

(1) 取組の成果

イラストを活用した経営状況等の「見える化」の成果として、ア 市民・利用者等への効率的なリーチの実現、イ 経営健全化策に対する理解の獲得が挙げられる。

ア 市民・利用者等への効率的なリーチの実現

シリアスさとファニーさが共存したシュールなトピックは、話題性があった。SNS で拡散されると、新聞やテレビ等のマスメディアにも取り上げられる等、大きな反響を呼んだ。結果として、これまで関心を示さなかった市民や利用者の興味・関心を引くきっかけとなった。市民・利用者等への情報発信において、効率的にリーチする手法となった点は大きな成果と考えられる。

イ 経営健全化策に対する理解の獲得

経営状況等の見える化の取組を通して、市バス・地下鉄事業が抱える経営課題について、数値を基にした原因と、課題解決に向けた市としての対応方針について、市民・利用者等へ効率的に届けられることができるようになった。それによって、運賃の値上げ、混雑緩和のお願い等の経営健全化策等に対して市民等から理解を得やすい基盤が作られたと考えられる。

（2）今後の課題と方向性

本取組の課題としては、ア SNS による情報発信のリスクへの対応、イ 新鮮味のあるテーマ選定、ウ 業務の継続性が挙げられる。

ア SNS による情報発信のリスクへの対応

本取組のコアターゲットは、京都市内の市民・利用者である。一方で、SNS を活用した訴求力のある情報発信は、コアターゲット層以外の方からの関心も引き、多くの意見・反応が寄せられることがある。地元の京都市民が見せる反応と、広いインターネットの世界による反応が異なる場合もあり、情報発信における難しさがある。

イ 新鮮味のあるテーマ選定

令和4年度から始まった本取組は、今年度で3年目となり、取り上げたトピック数も10を超えている。当初、想定していた「言いたいこと・伝えたいこと」はある程度、発信してきた。一方で、毎年のように決算を取り上げる等のルーティーン化したテーマ選定ではコンテンツとしてマンネリ化が懸念される。今後もわかりやすい情報発信の場として機能していくために、テーマ選定のあり方が課題として挙げられる。

ウ 業務継続性の確保

本取組が効果をあげるための重要成功要因は、ポップなタッチで描かれたイラストである。イラストは内製しており、担当職員も1名のみである。事業継続性の確保という点では課題がある。

関連・参考資料

京都市交通局「事業白書」

<https://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000073257.html>

京都市交通局「京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】」

<https://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/page/0000286336.html>

京都市交通局ホームページ「経営レポート（見える化トップページ）」

<https://www2.city.kyoto.lg.jp/kotsu/vision/index.html>

京都市交通局ホームページ「地下鉄に乗るっ」

<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000289/289690/soukanzu.jpeg>

LINE STORE ホームページ「まちピンチキャラクター（京都市交通局）」

<https://store.line.me/stickershop/product/22994787/ja?from=sticker>

LINE STORE ホームページ「まちピンチキャラクター2 はたらく麗さん（京都市交通局）」

<https://store.line.me/stickershop/product/26003449/ja?from=sticker>