

札幌市営地下鉄事業 10か年経営計画 【中間検証と見直し】

平成 16 ~ 25 年度
(2004 ~ 2013 年度)



 SAPICA

札幌市交通局

SAPPORO CITY TRANSPORTATION BUREAU

はじめに

札幌市の地下鉄は、積雪寒冷地の都市機能を維持・向上するために重要な役割を担っていますが、その財政状況は、利用者の低迷や建設投資の多額な負担により、厳しいものとなっています。このため、新たな経営の効率化や、生産性向上に向けた健全化策を展開し、事業経営の安定を目指すため、平成 17 年 1 月に「札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画」(以下「10 か年経営計画」という。)を策定しました。

10 か年経営計画は、経営目標として、平成 16 年度に総務省の指定を受けた「地下鉄事業健全化計画」を着実に推進するとともに、将来にわたって安定したサービスの提供を掲げております。これまで当該計画への取組みの成果は、局一丸となった効率化への努力に加え、計画で見込んでいた以上の乗車料収入に支えられるなどして、平成 18 年度には昭和 56 年度以来 25 年ぶりに経常収支が黒字となり、当初の計画よりも 5 年前倒しでの目標達成となるなど、順調に推移してきました。

このため、当初、収支改善目標を早期達成するため 3 年を目処に行うとしていた計画の見直しは、予算編成等における進行管理で代えて対応してきたところです。しかしながら、計画期間も折り返しとなり、計画策定時からの社会情勢の変化等を踏まえ、新たな経営課題の確認と対応策についても併せて取り組んでいかなければならないほか、目標達成に向けて一層慎重に進行管理が必要となる状況にあります。

このことから、計画を時宜に適したものに改めることが有用であると考え、10 か年経営計画の中間検証を行うこととしました。また、この検証の結果を受け、計画の骨子である「経営目標」と「5 つの取り組み」を支える具体的な事業内容について、併せて見直しを行うこととしました。

札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画

【中間検証と見直し】

目次

| | | |
|---|----------------------|----|
| 1 | 経営目標と5つの取り組み | 1 |
| 2 | これまでの取り組み（平成16～20年度） | |
| | （1）安全で安心して利用できる地下鉄 | 2 |
| | （2）快適で利用しやすい地下鉄 | 3 |
| | （3）生産性の高い地下鉄 | 4 |
| | （4）環境にやさしい地下鉄 | 7 |
| | （5）市民と共に創造する地下鉄 | 8 |
| 3 | 経営体制 | 9 |
| 4 | これまでの実績について（収支状況） | 11 |
| 5 | 今後の取り組み（平成21～25年度） | |
| | （1）安全で安心して利用できる地下鉄 | 13 |
| | （2）快適で利用しやすい地下鉄 | 13 |
| | （3）生産性の高い地下鉄 | 15 |
| | （4）環境にやさしい地下鉄 | 17 |
| | （5）市民と共に創造する地下鉄 | 17 |
| 6 | 今後の収支見通しについて | 18 |

経営目標と5つの取り組み

経営目標

国の指定を受けた「地下鉄事業経営健全化計画」の収支改善目標を確実、かつ早期に達成し、将来にわたって安全で安定したサービスを提供します。

5つの取り組み

社会的使命および経営目標達成のため、5つの取り組みを柱とした事業運営を実践します。

(1) 安全で安心して利用できる地下鉄

<安全管理を強化します> <安全対策を推進します>

(2) 快適で利用しやすい地下鉄

<利用しやすい地下鉄を提供します> <快適な地下鉄を提供します>

(3) 生産性の高い地下鉄

<コストダウンを徹底します> <収益の確保を推進します>

(4) 環境にやさしい地下鉄

<利用促進による環境配慮型社会の形成を推進します>

(5) 市民と共に創造する地下鉄

<地下鉄の活性化により活力ある都市を創造します>

（１）安全で安心して利用できる地下鉄

安全管理を強化します

<安全運行管理室、事故防止検討委員会の機能強化>

安全に関する取組みの基本方針、組織体制、安全監査の方法等を定めた安全管理規程を平成 18 年 9 月に制定し、同年、職員に安全最優先の意識を徹底させ、安全に関わる指揮を執るための安全統括管理者や輸送の安全確保を資するために安全監査室を設置しました。また、平成 19 年 8 月には輸送の安全確保を目的として安全推進連絡会議を設置しました。

乗務員の能力維持管理のため、乗務員指導管理者を置き、必要な研修などを実施するとともに、資質の状況を定期的に運転管理者へ報告する仕組みを構築しました。

事故復旧対策本部運用訓練（平成 20 年 3 月）、運輸安全マネジメント研修（平成 19 年度より実施）など安全管理を目的とした訓練・研修を実施しました。

局内において、運輸安全マネジメント体制が適切に確立され、実施され、維持され、機能し、安全管理規程に定められたとおりに実施されていることを確認するため、平成 19 年 8 月から安全監査を実施しました。

事故を未然に防ぐことを目的として、職員から安全に関する意見等について、情報を収集・共有する「ヒヤリ・ハット運動」（事故には至らなかったものの、事故となり得る可能性があった自らのヒヤリ又はハットした体験・発見した情報を報告する）を開始しました。

安全対策を推進します

<火災対策の推進>【平成 20 年度までの事業費 37.1 億円】

東豊線防災集中監視装置の更新：全 14 駅（平成 20～21 年度）

排煙設備：7 駅（平成 18 年度整備完了）

避難通路の整備：3 駅（平成 20 年度整備完了）

防煙垂れ壁設置：6 駅（平成 20 年度設置完了）

防火シャッター又は防火扉の設置：3 駅

<地震対策の推進>【平成 20 年度までの事業費 6.9 億円】

緊急地震速報装置の導入：指令所（平成 19 年度導入）

南北線高架部単柱の耐震補強工事：67 本（平成 20 年度工事完了）

事業費や効果額は、平成 19 年度までは決算値、平成 20 年度は予算値（以下同様）。

< 非常列車停止ボタン及びインターホンの設置 >

【平成 20 年度までの事業費 3.1 億円】

東豊線 13 駅及び東西線 17 駅を整備（平成 17 年度整備完了）

< ホーム柵の設置 > 【平成 20 年度までの事業費 50.4 億円】

東西線 19 駅に設置（平成 20 年度設置完了）

< 車両保守に関する技術継承 >

将来にわたって安全運行を確保していくためには、これまで培ってきた技術を着実に継承していかなければならないことから、マニュアルや実務教習システムなどの構築、適正な職員配置など、教習体制の強化について検討を進めてきました。

(2) 快適で利用しやすい地下鉄

利用しやすい地下鉄を提供します

< バリアフリー化の推進 > 【平成 20 年度までの事業費 11.0 億円】

37 駅において、視覚障がい者用誘導ブロック、出入口、改札口、トイレの音響案内設備、駅構内及びトイレの触知図などを整備しました。また、全 49 駅にエレベーターを設置しました。（平成 20 年度 東札幌・中の島駅の一部を除く）

< 案内標識などの改修 >

全線全駅で駅ナンバリング表示を実施しました。（平成 17 年度）

駅付近案内図を見やすくし、情報の充実を図りました。（平成 18 年度に全駅完了）

案内標識の新設・改修に併せ、ピクトグラム（図記号）及び 4 カ国語表記の拡大を実施しました。（順次実施）

< 利用しやすい料金の設定 >

「ドニチカキップ」（平成 16 年 10 月発売）のほか、「札幌・小樽ウェルカムパス」（平成 16 年 8 月発売）など、お客さまのニーズを捉えた利用しやすい料金の設定を行ってきました。

< 駅利便施設の提供 >

セブン-イレブン地下鉄大通駅店（平成 17 年 5 月開店）のほか、コンビニ・キヨスク大通店（平成 17 年 8 月開店）、元気ショップ（平成 18 年 12 月開店）など、お客さまにとって魅力ある駅利便施設を提供してきました。

< ICカードの導入と券売機、改札機、精算機の更新 >

【平成 20 年度までの事業費 69.4 億円】

平成 21 年 1 月から IC カード乗車券「SAPICA」のサービスを開始しました。また、運用開始と同時にオートチャージサービス（カード残額が一定額を下回った際に、改札機で自動的に入金されるサービス。事前申込とクレジットカードが必要）も開始し、お客さまの券売機等におけるチャージ（入金）の手間を解消しました。

< 新たな改札口の設置 >

都心部でご利用のお客さまが多く、かつ、駅舎が狭い「すすきの駅」「中島公園駅」に新たな改札口とエスカレータを設置しました。（平成 20 年度）

快適な地下鉄を提供します

< 駅施設の改修 >

照明・火報設備更新：7 駅

< 新型車両への更新 >

東西線の旧型 6000 形車両を新型 8000 形車両へ 16 編成更新

(3) 生産性の高い地下鉄

コストダウンを徹底します

< 工場業務の外注化拡大 > 【平成 20 年度までの累積効果額 2.4 億円】

工場業務の外注化拡大により、平成 17 年度までに職員 14 人を削減しました。

< 駅業務の完全委託化と業務体制の効率化 >

【平成 20 年度までの累積効果額 90.9 億円】

全駅を財団法人札幌市交通事業振興公社へ委託化することにより、平成 20 年度までに職員 373 人を削減しました。

< 管理部門の職員削減 > 【平成 20 年度までの累積効果額 0.4 億円】

効果的・効率的な組織の見直しにより、職員 9 人を削減しました。

< 勤務体制、業務委託の見直しなど >

支援設備の強化に伴う車両基地（整備工場）の業務執行体制の見直しについて検討を進めてきました。

<ワンマン運転の実施>

平成 21 年 4 月の東西線ワンマン運転化に向け、ホーム柵の設置や訓練などの諸準備を進めるとともに、安全運行確保のため、ワンマン運転時における適切な勤務体制と職員配置について検討を進めてきました。

<運行ダイヤの見直し>【平成 20 年度までの累積効果額 9.0 億円】

計画時における輸送人員は減少が続くものと見込み、この輸送人員に合わせた運行ダイヤの設定をする予定でしたが、平成 16～17 年度の実績から、減少傾向には一定の歯止めがかかったものと判断し、職員削減を伴うような見直しは行わず、車両 1 編成の削減を実施しました。

<ICカード化による経費の削減>

共通ウィズユーカード作成費、磁気定期券紙作成費、委託店販売手数料について、削減するよう検討を進めてきました。

<経費、建設改良費の仕様や積算の見直し>

【平成 20 年度までの累積効果額 2.2 億円】

予算編成時における庁舎清掃業務の仕様見直しや駅清掃業務の清掃区再編による一般競争入札の拡大等により、委託料を削減してきました。

収益の確保を推進します

<新たな需要の開拓>【平成 20 年度までの効果額 3.4 億円】

「ドニチカキップ」のほか、「札幌・小樽ウェルカムパス」、「札幌まちめぐりパス」(平成 18 年 9 月発売)など様々な事業者との連携により、新たな需要開拓に努めてきました。

北海道日本ハムファイターズ、コンサドーレ札幌、レラカムイ北海道などのプロスポーツチームのほか、封切り映画などとのタイアップを積極的に実施してきました。

<固定利用者層の拡大>

円山動物園年間パスポートとウィズユーカード等をセットにした「ウィ ZOO ユーパスポート」などの企画乗車券の開発により、固定利用者の拡大を図ってきました。

<駅構内の有効活用>【平成 20 年度までの累計効果額 1.4 億円】

コンビニ、元気ショップのほか、中央図書館大通カウンターなど駅構内の有効活用に取り組み、附帯収入の確保に努めてきました。

<その他資産の有効活用>【平成20年度までの累計効果額 0.4億円】

本局庁舎及び旧電気課庁舎の空きスペースの有効活用のほか、土地についても大通西19丁目用地の高度活用などを行ってきました。

<広告の拡充と新規広告媒体の開発>

アドピラー広告（柱巻広告）の拡大：南北線さっぽろ駅及びすすきの駅

車内放送広告の拡大：東西線、東豊線

大型ボードの設置：南北線大通駅三越前

空き壁面を利用した大型ポスター広告のセット販売：福住駅

エスカレータ手すり広告の実施：東西線大通駅及び福住駅

<広報誌、ホームページなどの活用>

「広報さっぽろ」において、「地下鉄で行こう！」などの特集記事を掲載し、局のPR及びイメージアップに取り組んできました。

ホームページについては、「よくある質問と回答」ページや財務状況の掲載など、お客さまサービスの向上及び透明性の高い経営を目指し、積極的な情報提供を実施してきました。

【ホームページで公開している主な情報】

・「さっぽろの市営交通2007」「乗ろう！地下鉄みんなの財産」「札幌市交通事業小史」などのパンフレットや冊子

・「交通局実施プラン」「財務状況」「市民アンケート調査結果」「安全報告書」など交通局が行っている取り組み

映画、CMなどの撮影、取材に協力し、局のPR及びイメージアップに取り組んできました。

<継続した増収、乗客誘致への取り組み>

平成16年度以降「利用促進キャンペーン」を継続的に実施してきました。

【実施内容】

・公共交通利用促進キャンペーン（平成16年度：ドニチカキップの通年商品化など）

・市営交通利用促進キャンペーン（平成17年度：映画「スター・ウォーズ」ダースベイダー1日駅長など）

・アクセス表示キャンペーン（平成18～19年度：会社の封筒や名刺に最寄駅の出入口などを印刷していただくため、地下鉄沿線の企業を訪問）

・年末年始利用促進キャンペーン（平成18～19年度：駅構内、車内へポスター掲出やティッシュの配布）

・北海道洞爺湖サミット開催と併せた利用促進キャンペーン（平成 20 年度：市内中心部の企業を訪問し、最寄駅の時刻表、パンフレットなどを配布）

「さっぽろアートステージ」や「さっぽろパフォーマンスカーニバルだい・どん・でん」などの本市のイベントと連携し、局のPRや乗客誘致に取り組んできました。

「札幌・小樽ウェルカムパス」、「札幌まちめぐりパス」などの企画乗車券を発売し、乗客誘致に取り組んできました。

封切映画とタイアップして局のPRや乗客誘致に取り組んできました。

（４） 環境にやさしい地下鉄

利用促進による環境配慮型社会の形成を推進します

<地下鉄の利用促進による環境負荷の低減>

環境を主要テーマとした洞爺湖サミット開催に併せ「環境にやさしい地下鉄」をPRしながら市内中心部の企業を約 1700 社訪問し、利用促進を図りました。

<環境マネジメントシステムによる積極的な環境配慮>

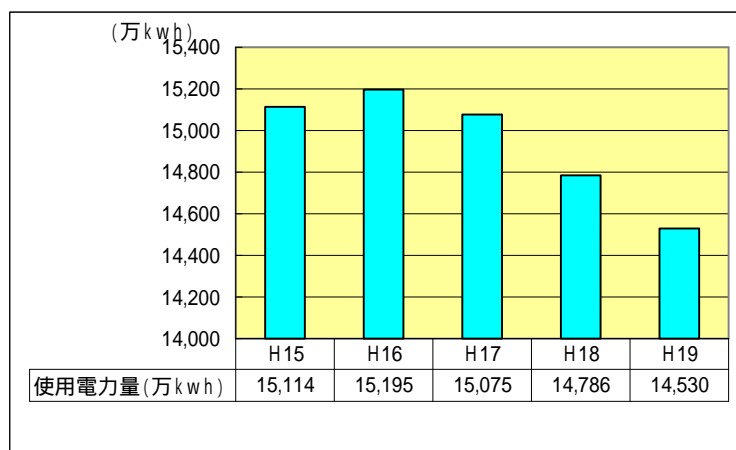
環境マネジメントシステムを活用し、オフィスにおける節電、ゴミ減量を推進してきました。

駅舎設備の改良及び車両更新に併せてエネルギー効率の向上や節電対策を行ってきました。

【効果：平成 15 年度～平成 19 年度】

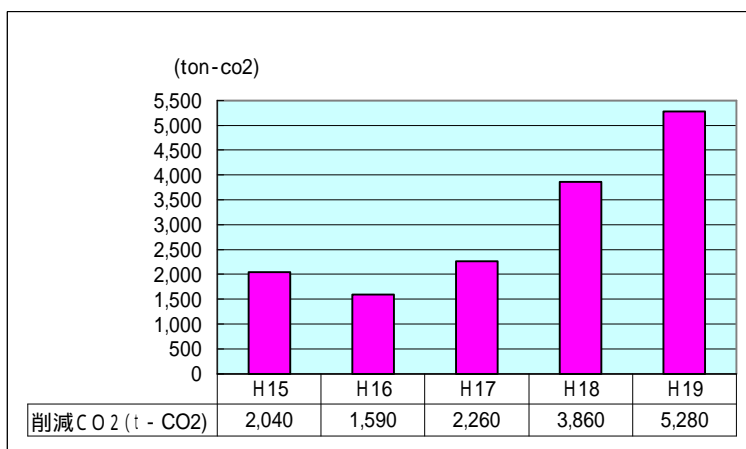
[使用電力量]

・平成 15 年度より 580 万 k w h 削減（約 3.8%）



[CO₂削減量]

・平成15年度より3,240 t削減 (市民1人当たりのCO₂排出量: 6.0 t / 年)



(5) 市民と共に創造する地下鉄

地下鉄の活性化により活力ある都市を創造します

<お客さまの声の活用>

南北線乗車位置案内表示板の色名を表示し、視覚障がい者にも判断が容易にできるよう改善するなど、お客さまからの声を取り入れたサービスを提供してきました。

お客さまの声を的確に把握するため、女性などに配慮した車両に関するアンケートを数回実施し、その結果、南北線において「女性と子どもの安心車両」を平成20年12月から本格導入しました。

<地域団体、企業などとの連携>

各区や地域などとの連携により、サークルや幼稚園、学校等の催し(演奏会、学園祭等)など、地下鉄沿線地域の情報発信の場として、「情報発信ボード」を各駅に順次設置してきました。(平成20年度: 32駅35か所)

地域で活動する住民が気軽に芸術文化作品を発表できる場として、「メトロギャラリー」を10駅に設置しました。(平成19年度)

東西線6000形車両引退イベントとして、東西線沿線の子どもたちが主体となって、車体側面に絵やイラストを描いた車両「キャンバストレイン」を約1か月間営業運行しました。(平成20年度)

(1) 経営体制の強化

< 経営体制の強化 >

交通管理事業者、部長職及び総務課長で構成する「経営会議」に経営判断を集中し、事業に取り組んできました。

「事故防止検討委員会」の定期開催、業務課安全指導係の設置など、機能と危機管理を重視した組織機構を再構築してきました。

財団法人札幌市交通事業振興公社を活用し、全 49 駅の駅業務を委託化しました。

財務状況、局実施プラン、安全報告書などをホームページへ公開し、積極的な情報公開による透明性の高い経営の実現に努めてきました。

(2) 活力ある組織の構築

職員一人ひとりの能力が発揮され、さらに意欲向上に繋がる仕組みづくりを行ってきました。

【実施事例】

(1) 職員表彰制度

- ・模範職員表彰：よりよいサービス提供をするという高い自覚をもち、貢献した職員が対象（平成 16 年度以降 151 件表彰）
- ・創意工夫表彰：創意工夫により事業に貢献した職員が対象（平成 16 年度以降 11 件表彰）

(2) 人事評価制度

- ・個人の責任や役割分担を明確化するとともに、情報を共有化することにより、より一層成果を重視した業務遂行と組織運営の改善を実現するため、業績評価制度を試行実施しました。（平成 17 年度：部長職、平成 20 年度：課長職）

(3) 行動宣言

- ・職員の意識改革を図るための行動指針として平成 16 年 4 月に策定しました。

人材育成に主眼をおいた研修の充実により、職員一人ひとりのスキルアップを図り、お客さまサービスの向上につなげてきました。

予算編成におけるインセンティブ制度（既存事業の見直しに対して経費節減を行った分の一定の割合を用い、経費削減に取り組んだ課が希望する事業について予算の優先的配分を行う）の導入などにより、職員の創意工夫が生かされる組織づくりに努めてきました。

行動宣言、行動規範、安全監査などにより、市民の財産である地下鉄の運営に携わっているという意識を高めてきました。

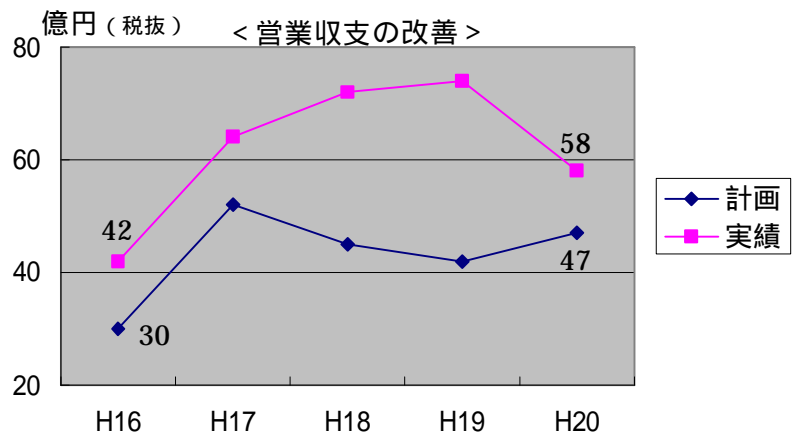
<札幌市交通局の行動宣言の実践>

行動宣言に基づき、深夜の駅清掃、駅周辺の花植え運動などお客さまサービスの向上につながる活動を実施してきました。平成17年度からは、管理・技術・現場の各部門の職員で構成される「行動宣言推進チーム」を立ち上げ、行動宣言のより一層の浸透を図ってきました。

これまでの実績について（収支状況）

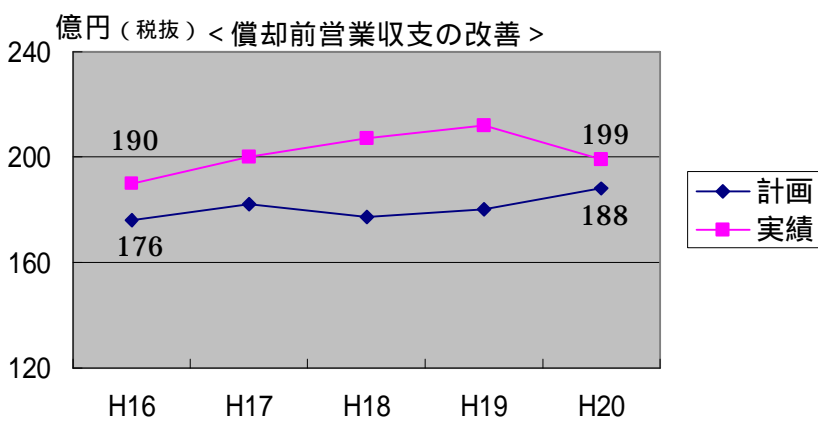
収支改善目標

計画で見込んでいたよりも乗車料収入が好調であったこと、人件費の削減等の効率化策を予定どおり進められたこと、企業債の補償金免除繰上償還により支払利息の軽減を図れたこと等によりまして、収支は順調に推移し、収支改善目標についても全て達成できている状況です。

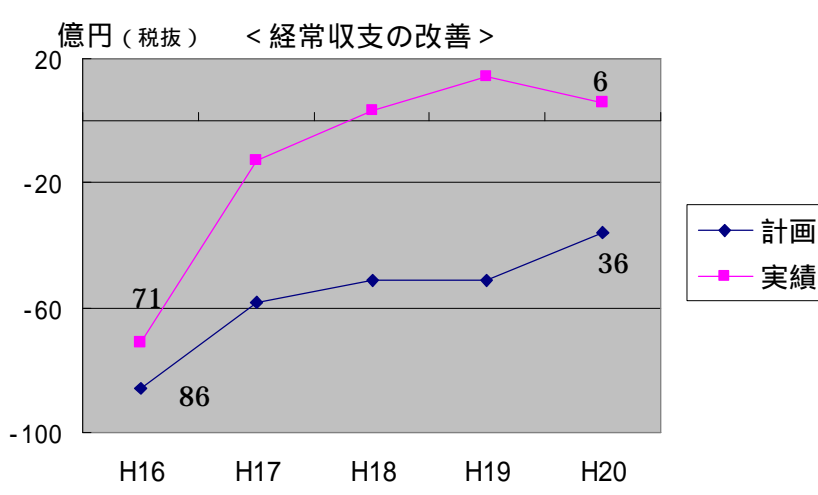


本業の経営成績を表す「営業収支」は、好調な乗車料収入・効率化策の実施に支えられ、計画を上回ることができました。

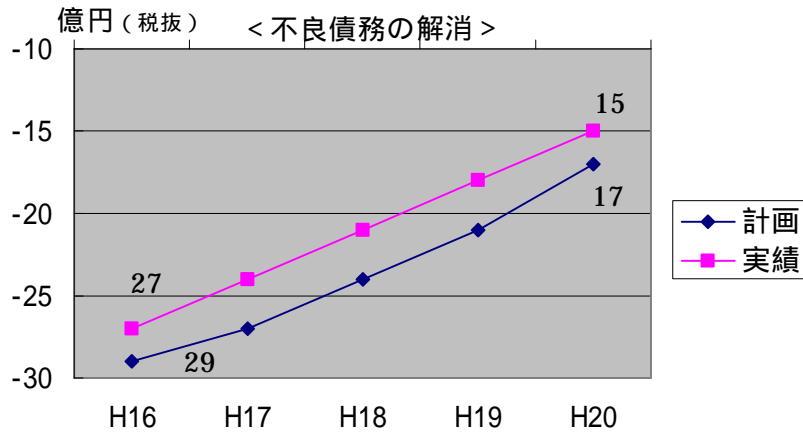
グラフの実績で、H19までは決算値、H20は予算値（以下同様）。



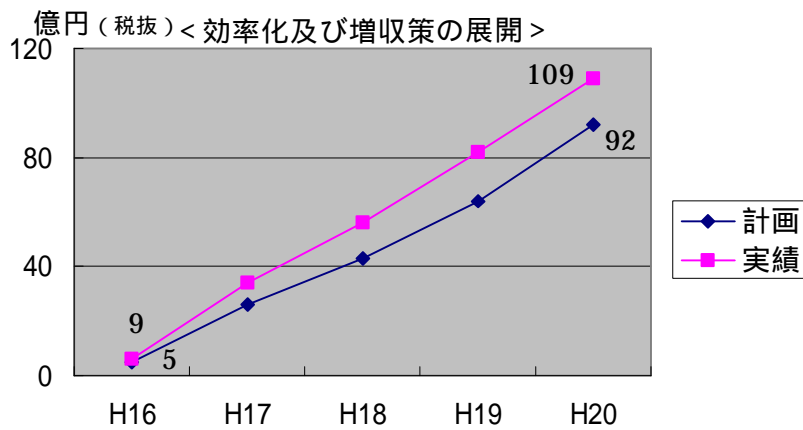
営業収支から減価償却費を除いた「償却前営業収支」は、営業収支同様、好調に推移しています。



営業収支に、補助金と支払利息などを加えた「経常収支」は、補償金免除繰上償還による支払利息の大幅な軽減などにより、計画より5年を前倒して、黒字を計上することができました。



15年度末の不良債務30億円を25年度までに全額解消することとしていますが、収支が好調に推移しており、計画を若干上回って解消を行っています。



駅業務の全駅委託化による人件費の削減、駅構内の有効活用(大通駅の大型コンビニ店)による収入の確保等の、経営の健全化に向けた施策を、着実に実施しています。

（１）安全で安心して利用できる地下鉄

安全管理を強化します

<安全運行管理室、事故防止検討委員会の機能強化>

安全マネジメントサイクルを継続します。

安全管理を目的とした訓練・研修を継続します。

安全監査の充実を図ります。

「ヒヤリ・ハット運動」への取り組みにより、収集した職員からの安全に関する意見のデータベース化を進め、その情報を現場へフィードバックします。

安全対策を推進します

<火災対策の推進>【平成 21～25 年度の事業費 7.0 億円】

防火シャッター又は防火扉の設置。南北線 4 駅、東西線 3 駅、東豊線 3 駅
東豊線防災集中監視装置更新：全 14 駅（平成 20～21 年度）

<地震対策の推進>【平成 21～25 年度の事業費 1.2 億円】

法律及び国土交通省の指針に基づき、平成 27 年度までに特定建築物の耐震化率 9 割以上を目指し、計画的に改修工事を行います。

<ホーム柵の設置>【平成 21～25 年度の事業費 86.9 億円】

平成 21 年度～24 年度に南北線のホーム柵の整備を行います。

<車両保守に関する技術継承>

将来にわたって安全運行を確保していくために、車両基地（整備工場）の教習体制の強化や業務執行体制の見直しについて、引き続き検討を進めていきます。

（２）快適で利用しやすい地下鉄

利用しやすい地下鉄を提供します

<バリアフリー化の推進>【平成 21～25 年度の事業費 6.2 億円】

視覚障がい者用誘導ブロック、改札口やトイレの音響案内設備、駅構内及びトイレの触知図、点字料金表などのバリアフリー化を平成 22 年度までに全駅完了します。

< 案内標識などの改修 >

お客さまに分かりやすい案内を目的に、モデル駅において広告及び案内標識を整理し、その結果に基づき、他駅へ拡大していきます。

< 利用しやすい料金の設定 >

ICカード化の促進及び乗継割引制度の見直しなどと併せて、利用しやすい料金体系について検討します。

< 駅利便施設の提供 >

大通交流拠点の整備に併せて、お客様にとって魅力ある駅利便施設の提供や、活用方法の検討を行います。(随時実施)

< ICカードの導入と券売機、改札機、精算機の更新 >

【平成 21 ~ 25 年度の事業費 15.9 億円】

マルチ券売機、IC専用改札機、精算機の更新を進めます。(~ 平成 23 年度)
他の交通機関への利用拡大についての検討のほか、商業者や関係部局と連携し、ポイントサービスなど、ICカードの活用の具体化に向けて検討を進めます。

快適な地下鉄を提供します

< 駅施設の改修 >

東西線 5 駅で照明などの設備改良を行うほか、トイレ改良工事を 10 駅行います。(~ 平成 25 年度)

札幌駅前地下歩行空間の完成(平成 22 年度)までに南北線大通駅北改札口レイアウトを変更します。

駅窓口又は主要駅の自動販売機でしか購入できなかった「ドニチカキップ」について、券売機で購入できるよう機器を改修します。(平成 23 年度までに全駅実施)

< 新型車両への更新 >

南北線 3000 形車両を 3 編成更新します。

(3) 生産性の高い地下鉄

コストダウンを徹底します

<工場業務の外注化拡大>【平成 21～25 年度までの累積効果額 2.0 億円】

平成 17 年度で完了

<駅業務の完全委託化と業務体制の効率化>

【平成 21～25 年度までの累積効果額 124 億円】

平成 20 年度で完了

<管理部門の職員削減> 【平成 21～25 年度までの累積効果額 1.7 億円】

引き続き、効果的・効率的な機構組織を目指し、推進していきます。

<勤務体制、業務委託の見直し>

支援設備の強化に伴う車両基地（整備工場）の業務執行体制の見直しについて引き続き検討を進めていきます。

<ワンマン運転の実施>【平成 21～25 年度までの累積効果額 23.6 億円】

ワンマン運転化時には、各駅の列車停止時間が延長されることなどに伴い、総運行時間が増加することから、安全運行を確保するため、適切な勤務体制とこれに併せた職員配置について検討を進めました。その結果 123 名の職員を削減することとなりました。（平成 30 年実施予定の東豊線も含む）

<ICカード化等による経費の削減>

【平成 21～25 年度までの累積効果額 3.6 億円】

ICカード化による磁気カード作成費及び委託店販売廃止による委託販売手数料を削減します。

ICカードへの移行率見直しと改札機などの機器保守費の削減額を窓口処理機などの新たな機器の保守費と相殺したため、計画当初より経費の削減額が減少しました。

<経費、建設改良費の仕様や積算の見直し>

【平成 21～25 年度までの累積効果額 2.4 億円】

引き続き、予算編成時等を機に、仕様・積算についての見直しを検討します。

収益の確保を推進します

< 新たな需要の開拓 > 【平成 21～25 年度までの効果額 4.2 億円】

引き続き、乗客誘致等の効果が期待できる企画乗車券については、開発、販路拡大など積極的に展開します。

プロスポーツチームや封切り映画などとのタイアップを強化し、カード販売を促進します。

< 固定利用客の拡大 >

マルチ券売機による「IC 継続定期券」の販売を促進するほか、「IC 新規定期券(通勤)」の発売を平成 21 年 3 月に開始し、固定利用客の拡大に努めます。

< 駅構内の有効活用 > 【平成 21～25 年度までの累積増収効果額 2.1 億円】

引き続き、駅構内の有効活用を図り、附帯収入の確保に努めます。

< その他資産の有効活用 >

【平成 21～25 年度までの累積増収効果額 1.2 億円】

引き続き、本局庁舎の有効活用について検討を進めます。

パーク＆ライド駐車場など平面利用されている土地の高度利用化について検討を進めます。

< 広告の拡充と新規広告媒体の開発 >

引き続き、新規広告媒体の開発及び既存広告媒体の拡充に取り組みます。

< 広報誌、ホームページなどの活用 >

引き続き、広報さっぽろなどを活用しながら、地下鉄の環境などの優位性を積極的にアピールし、より一層の需要の確保に努めます。

< 継続した増収、乗客誘致への取り組み >

引き続き、本市の施策や企業等と連携しながら、少ないコストで大きな効果を発揮できるよう乗客誘致を推進します。

新聞、TV、ラジオ、地域コミュニティFM等を利用したPRを積極的に実施し、乗客誘致を推進します。

(4) 環境にやさしい地下鉄

利用促進による環境配慮型社会の形成を推進します

< 地下鉄の利用促進による環境負荷の低減 >

繰り返し使用でき、環境にやさしいICカード乗車券「SAPICA」の普及を図ります。

< 環境マネジメントシステムによる積極的な環境配慮 >

環境マネジメントシステムにおけるPDCAサイクルの徹底など効果的な環境配慮を推進していきます。

(5) 市民と共に創造する地下鉄

地下鉄の活性化による活力ある都市を創造します

< お客さまの声の活用 >

お客さまの声の集約、検討、対応等をシステム化することにより、要望の把握、分析、改善に向けた体制の強化につなげていきます。

お客さまへのアンケート実施結果から、東西線において、平成21年夏に「女性と子どもの安心車両」を導入します。

携帯電話について、市民アンケート実施結果から、専用席周辺を「電源オフ」エリアとし、それ以外ではマナーモードとする扱いに平成21年4月から変更します。

< 地域団体、企業などとの連携 >

地域情報発信の場である「情報発信ボード」の増設や地下鉄沿線マップ等の作成により、地域や企業との連携を強化していきます。

市長部局と連携し、バスセンター前～大通駅間通路の活用方法について検討します。

今後の収支見通しについて

収支改善目標

経常収支の改善・不良債務の解消等、5つの収支改善目標を掲げてますが、乗車料収入が現行計画を上回って推移する見通しなどから、「不良債務の解消」を除く4項目について、目標を上方修正した形で設定し直しました。

(単位:億円、数値は消費税を除く)

| 収支改善目標 | 6年目 (21年度) | | 10年目 (25年度) | | |
|--|---------------|------|----------------|------|--------------|
| | 計画 | 21予算 | 計画 | 上方修正 | |
| 営業収支の改善 (10年間で156%改善) | 48 | 56 | 64 | 66 | 2億円 上方修正 |
| 償却前営業収支の改善 (10年間で9%改善) | 188 | 199 | 192 | 203 | 11億円 上方修正 |
| 経常収支の改善 (平成23年度に黒字転換) | 25 | 21 | 24 | 48 | 24億円 上方修正 |
| 不良債務の解消 (平成25年度までに全額解消) | 14 | ▲12 | 0 | 0 | 現行 どおり |
| 効率化・増収策の展開 (10年間の総額で約270億円の収支改善) | 136 | 142 | 272 | 275 | 3億円 上方修正 |

長期収支見通し

乗車料収入

乗車料収入及び乗車人員は、計画の前半5年間のトレンドなどから、現行の計画よりも、より緩やかな減少傾向を見込みます。また、これまで同様、料金改定(値上げ)は行わないものとして、推計しました。

< 1日平均乗車人員 >

(単位:千人)

| | H16 | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 計画 | 557 | 556 | 553 | 549 | 546 | 543 | 541 | 539 | 537 | 534 |
| 実績と見通し | 560 | 570 | 575 | 572 | 575 | 577 | 576 | 574 | 573 | 571 |

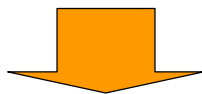
長期収支の見直し

当初計画

(単位:億円、消費税等を除く)

| | | H15 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 |
|-------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益的収支 | 営業 | | | | | | | |
| | 収入 | 397 | 380 | 379 | 378 | 376 | 375 | 373 |
| | うち乗車料収入 | 366 | 352 | 350 | 349 | 347 | 346 | 344 |
| | 支出 | 372 | 333 | 331 | 324 | 321 | 309 | 309 |
| | 人件費 | 116 | 69 | 64 | 63 | 65 | 60 | 60 |
| | 経費 | 105 | 124 | 127 | 126 | 126 | 121 | 121 |
| | 減価償却費 | 151 | 140 | 140 | 135 | 130 | 128 | 128 |
| | 差引 | 25 | 47 | 48 | 54 | 55 | 66 | 64 |
| | (償却前営業収支) | (176) | (187) | (188) | (189) | (185) | (194) | (192) |
| | 営業外 | | | | | | | |
| 収入(他会計補助金等) | 70 | 63 | 64 | 67 | 70 | 70 | 62 | |
| 支出(支払利息等) | 194 | 145 | 137 | 128 | 119 | 111 | 102 | |
| 差引 | 124 | 82 | 73 | 61 | 49 | 41 | 40 | |
| 経常収支 | 99 | 35 | 25 | 7 | 6 | 25 | 24 | |
| (償却前経常収支) | (52) | (105) | (115) | (128) | (136) | (153) | (152) | |
| 累積欠損金 | 3,332 | 3,613 | 3,638 | 3,645 | 3,639 | 3,614 | 3,590 | |
| 資本的収支 | 収入 | 236 | 232 | 222 | 197 | 171 | 156 | 112 |
| | うち企業債 | 134 | 127 | 109 | 77 | 75 | 71 | 24 |
| | うち他会計補助金等 | 92 | 101 | 113 | 118 | 93 | 81 | 85 |
| | 支出 | 371 | 391 | 388 | 369 | 348 | 348 | 320 |
| | うち建設改良費 | 50 | 112 | 84 | 57 | 62 | 64 | 33 |
| | うち企業債償還金 | 312 | 279 | 304 | 312 | 286 | 284 | 287 |
| | 差引 | 135 | 159 | 166 | 172 | 177 | 192 | 208 |
| 損益勘定留保資金 | 154 | 144 | 144 | 136 | 132 | 130 | 129 | |
| 資本費負担緩和分企業債 | 79 | 54 | 50 | 47 | 42 | 41 | 58 | |
| 不良債務(資金不足) | 31 | 17 | 14 | 10 | 7 | 3 | 0 | |
| 企業債残高 | 4,784 | 4,288 | 4,144 | 3,955 | 3,787 | 3,615 | 3,410 | |

15年度は、計画策定時のため、決算見込数値



見直し後

(単位:億円、消費税等を除く)

| | | H15 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 |
|-------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益的収支 | 営業 | | | | | | | |
| | 収入 | 394 | 392 | 393 | 391 | 390 | 389 | 388 |
| | うち乗車料収入 | 363 | 361 | 362 | 361 | 360 | 359 | 358 |
| | 支出 | 368 | 334 | 337 | 333 | 333 | 323 | 322 |
| | 人件費 | 115 | 68 | 63 | 62 | 62 | 60 | 59 |
| | 経費 | 100 | 124 | 131 | 130 | 132 | 126 | 126 |
| | 減価償却費 | 153 | 142 | 143 | 141 | 139 | 137 | 137 |
| | 差引 | 26 | 58 | 56 | 58 | 57 | 66 | 66 |
| | (償却前営業収支) | (179) | (200) | (199) | (199) | (196) | (203) | (203) |
| | 営業外 | | | | | | | |
| 収入(他会計補助金等) | 70 | 77 | 74 | 76 | 77 | 74 | 78 | |
| 支出(支払利息等) | 194 | 129 | 109 | 99 | 99 | 98 | 96 | |
| 差引 | 124 | 52 | 35 | 23 | 22 | 24 | 18 | |
| 経常収支 | 98 | 6 | 21 | 35 | 35 | 42 | 48 | |
| (償却前経常収支) | (55) | (148) | (164) | (176) | (174) | (179) | (185) | |
| 累積欠損金 | 3,332 | 3,392 | 3,371 | 3,336 | 3,301 | 3,259 | 3,211 | |
| 資本的収支 | 収入 | 233 | 452 | 245 | 227 | 188 | 183 | 154 |
| | うち企業債 | 134 | 347 | 154 | 138 | 115 | 101 | 84 |
| | うち他会計補助金等 | 91 | 88 | 88 | 89 | 72 | 77 | 70 |
| | 支出 | 371 | 600 | 408 | 402 | 366 | 360 | 338 |
| | うち建設改良費 | 50 | 117 | 77 | 74 | 74 | 71 | 43 |
| | うち企業債償還金 | 312 | 470 | 327 | 328 | 292 | 289 | 295 |
| | 差引 | 138 | 148 | 163 | 175 | 178 | 177 | 184 |
| 損益勘定留保資金 | 157 | 145 | 145 | 143 | 142 | 138 | 139 | |
| 資本費負担緩和分企業債 | 79 | | | | 4 | | | |
| 不良債務(資金不足) | 31 | 15 | 12 | 9 | 6 | 3 | 0 | |
| 企業債残高 | 4,783 | 4,187 | 4,014 | 3,824 | 3,651 | 3,463 | 3,252 | |

4つの収支改善目標を網掛けで表示していますが、不良債務を除く3項目について、当初計画を上回って達成することを見込んでいます。

今後も、目標達成・経営健全化に向けて取り組んでいきます。

少子高齢化や高齢者の自動車保有率の上昇などにより、公共交通機関の利用が減少しているほか、景気の低迷のもとで乗客数の大幅な増加が期待できないなど、地下鉄事業を取り巻く経営環境は非常に厳しいものになっています。

しかし、札幌市の公共交通ネットワークの中核として「市民の足を守る」という社会的使命を果たし、安定した輸送サービスにより都市機能の維持と地域社会の発展に寄与することを基本に、今後も交通局では、社会・経済状況を見極めながら、安全・安心・快適な交通サービスを提供してまいります。

このためには、経営の効率化策をより一層推進する必要があり、今回行いました「10か年経営計画」の中間検証及び見直しにより、5つの収支改善目標のうち、4項目について、目標を上方修正し、更なる収支改善に向け邁進してまいります。

これからも、市民のみなさまのご利用、ご協力なくして計画の達成は実現できませんことから、一層のご支援をよろしくお願いいたします。

平成21年(2009年)3月