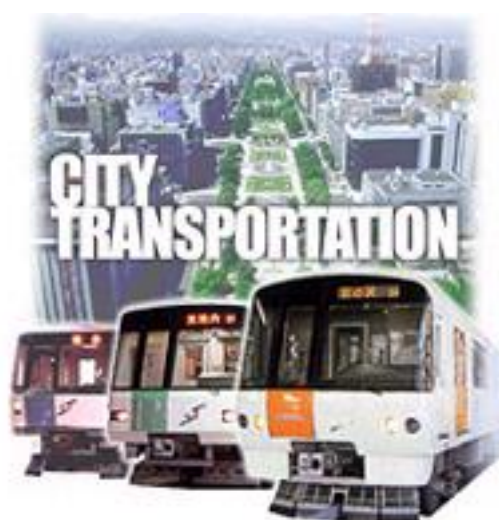


# 札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画

平成 16 ~ 25 年度

(2004 ~ 2013 年度)



札幌市交通局

SAPPORO CITY TRANSPORTATION BUREAU



# 札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画

計画期間 平成 16 ~ 25 年度 ( 2004 ~ 2013 年度 )

## 目次

1	札幌市営地下鉄の現状	1
2	新しい経営計画の策定	2
3	経営状況と課題	5
4	社会的使命	11
5	経営目標と5つの取り組み	12
6	事業計画	13
	(1) 安全で安心して利用できる地下鉄	
	(2) 快適で利用しやすい地下鉄	
	(3) 生産性の高い地下鉄	
	(4) 環境にやさしい地下鉄	
	(5) 市民と共に創造する地下鉄	
7	収支計画	21
8	経営体制	24
9	進行管理	26
	さいごに	26



### 現 状

積雪寒冷地の札幌市において、地下鉄は高い定時性を発揮する都市内大量輸送機関として、欠くことのできない重要な都市施設です。昭和 46 年、札幌冬季オリンピックの開催に向けて南北線を開業して以来、東西線、東豊線と整備を進め、現在の総延長は 48 km となりました。公営地下鉄では、大阪市、東京都、名古屋市に次いで全国で 4 番目の規模となり、都市の成長とともに整備を進め、また、地下鉄の整備により都市が発展を遂げてきました。

しかしながら、地下鉄の整備には多額の建設費がかかります。札幌の場合、総建設費は約 7 千億円、建設時の借入金の利息は約 6 千億円（今後支払う利息分を含む）で、合計すると約 1 兆 3 千億円となっています。さらに、施設の維持や改良のため毎年多額の改修費用がかかっています。

地下鉄の建設は、計画から開業まで長期間を要します。そのため整備計画時点での経済状況や人口動態などにより予測した乗車人員は、その後の社会的環境の変化（年齢構造の変化や週休 2 日制の浸透、マイカー保有率の増加など）や長引く景気の低迷などによって、計画を大幅に下回り、さらに計画時に見込んでいた料金改定（値上げ）も計画どおり行なうことが出来なかったため、収入も計画と比べ大幅に下回ることとなりました。

財政的にも収入不足のほかに、減価償却費などの増大や借入金にかかる多額の支払利息、高金利の借入金の借り換えが進まない制度上の仕組みなどから、累積欠損金が増え続けるという厳しい状況にあります。

### 経営健全化に向けた取り組み（交通事業改革プランの策定）

交通局では、これまでも経営の立て直しのため、平成 4 年度から「交通事業経営健全化計画」、平成 11 年度からは「健全化計画回復策」を策定し、経営の健全化に努めてきました。しかしながら、乗車人員は計画での見込みを下回り、この計画による経営の立て直しは困難な状況となりました。

また、平成 12 年度に民間調査機関に委託した需要推計および収支見通しでは、今後も利用者の減少傾向は続き、収支の好転は見込めないという結果が示されるとともに、本市公営企業の運営管理を調査・審議する札幌市営企業調査審議会からも市営交通のあるべき姿についての提言がなされたことから、平成 13 年 12 月、市営交通 3 事業（路面電車・バス・地下鉄）の方向性について「交通事業改革プラン」を策定し、公と民との適切な役割分担のもとに、公共交通ネットワークを効率的かつ安定的に維持していくための取り組みを進めています。

**多額の投資によって建設された地下鉄は札幌市民の貴重な財産です。**



### (1) 交通事業改革プランを発展させる経営計画の必要性

地下鉄は公共交通ネットワークの基軸として、将来にわたって安定したサービスを提供する必要があります。交通事業改革プラン（計画期間 平成 14～18 年度、以下「改革プラン」という。）では、地下鉄事業の方向性を次のとおり定め、交通局は、この改革プランに基づき、行政または事業者として安全対策や経営の効率化を進めつつ、札幌市の一般会計と連携を図り、事業経営の安定化を目指していくこととしています。

#### << 改革プランにおける地下鉄事業の方向性 >>

社会的情勢においては、上下分離など経済性を発揮する運営形態への見直しを求められるところであるが、巨額な債務を有し、この負担によって収支バランスが取れない状況にある地下鉄は、現時点においては、法的、制度的な制約などから、その実施は事実上困難な状況にあり、抜本的な経営効率化や増収対策、利用促進などに取り組みながら市営で維持していくこととする。

その間、国に対して資本費負担を軽減するための諸制度の改正を強く要望していくものとするが、なお不足する資金については、不良債務の増加を抑制するため、建設時の資本費負担に着眼した補助など一般会計からの適切な財政支援措置を講じる。

なお、将来においても地下鉄を基軸とした公共交通ネットワークを維持していくための運営形態や行政負担のあり方など運営のあるべき姿については引き続き検討を進める。

改革プランは今後の事業の方向性を示したものであり、この方向性に沿って着実に事業を運営していくには、目指すべき経営目標や取り組むべき事業内容を整理した経営計画を策定する必要がありました。

また、地下鉄は開業以来 33 年を経過し、南北線を中心として施設の老朽化が進み、今後は施設の改修が本格化してきます。一方、平成 15 年 2 月に発生した韓国の地下鉄火災を契機とする施設の火災対策や、交通バリアフリー法などに基づく施設のバリアフリー化、利用者の安全確保としてホーム柵の設置、大都市を中心として急速に普及している IC カードへの対応などが加わり、今後 10 年程度は施設の大規模な整備・改修を着実に進めていくことも必要となってきました。

## **(2) 地下鉄事業経営健全化対策の実施団体指定**

札幌市の地下鉄は、平成 15 年度に総務省が創設した「地下鉄事業経営健全化対策」（以下「健全化対策」という。）の実施団体の指定（指定期間 平成 16～25 年度）を受けました。

この制度は、地下鉄事業の不良債務を計画的に解消し、その発生を抑制するとともに、地下鉄事業の経営健全化を促進することにより、安定的で良質なサービスの提供を行なうことを目的に創設されたものであり、札幌市のほか、横浜市、名古屋市、京都市が指定を受けています。

健全化対策の実施団体に指定されると、不良債務の計画的解消と発生抑制のために、地方財政措置として一般会計からの出資が認められますが、このためには、計画期間中に償却前営業収支を 5%以上改善させることなどを条件とした「地下鉄事業経営健全化計画」（以下「健全化計画」という。）を策定し、総務大臣の指定を受けることが要件となります。

札幌市では、今回策定した「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。）の策定段階で検討をおこなっていた効率化策などの健全化部分を取りまとめた健全化計画を策定し、平成 16 年 1 月に実施団体としての申請を行い、平成 16 年 3 月 31 日に、その指定を受けています。

## **(3) 新しい経営計画～札幌市営地下鉄事業 10 か年経営計画の位置づけ**

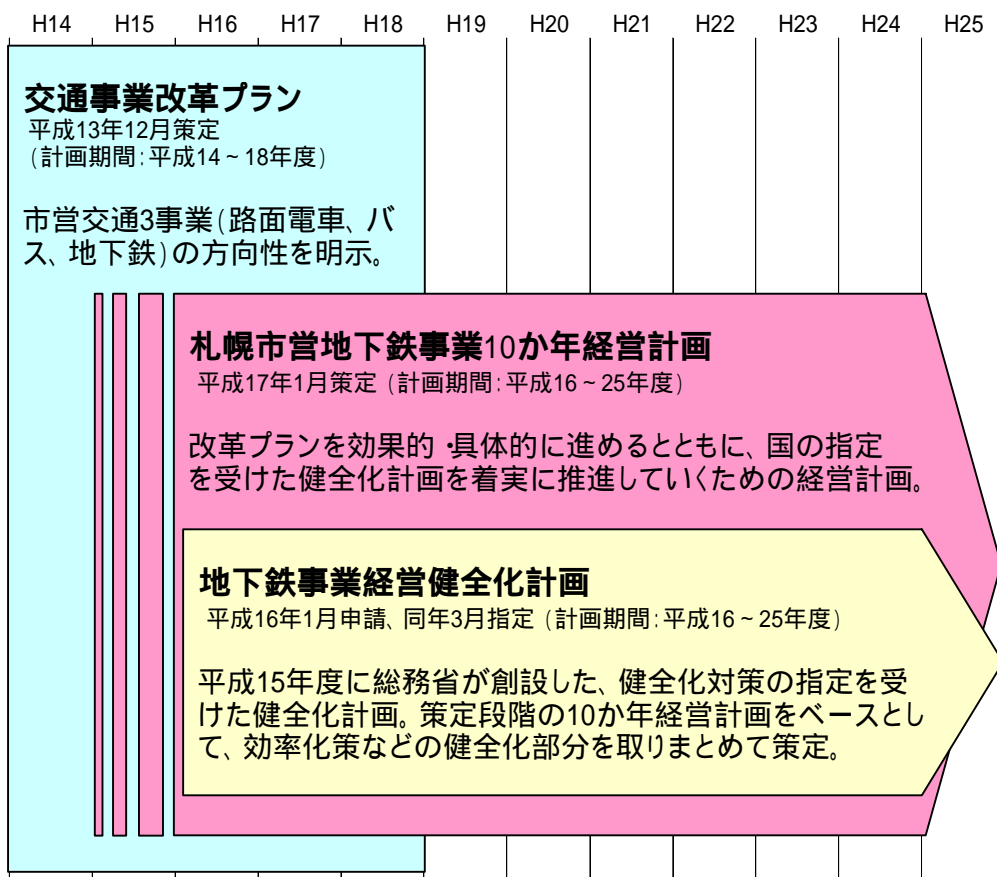
こうした状況の中、交通局では事業経営を的確に行い、将来にわたって安定したサービスを提供していくために、改革プランを効果的・具体的に進めるとともに、国の指定を受けた健全化計画を着実に推進していくための実行プランとして、この 10 か年経営計画を策定し、実行に移していくものです。

事業の方向性を示した改革プランの計画期間は平成 14 年度から 18 年度の 5 年間となっておりますが、その具体的な実行計画としての 10 か年経営計画は、平成 15 年度に国の指定を受けた健全化計画（計画期間 平成 16～25 年度）との関係から、計画期間を平成 16 年度から 25 年度までの 10 か年とし、改革プランで定めた、建設時の資本費負担に着眼した一般会計からの支援の考え方を明らかにするとともに、健全化計画における収支改善目標の早期達成に向けて着実に取り組んでいきます。

なお、この10か年経営計画は事業経営を行う上での指針であることから、的確な進行管理と検証を行い、常に時代にあった修正を加えていくとともに、透明性の高いものとするため、市民のみなさんへ積極的に情報を提供しながら進めていきます。

これからも安定したサービスを提供し続けるためには、行政だけでなく市民のみなさんと一緒に、積極的な利用や活用を考えていくことが重要となっています。

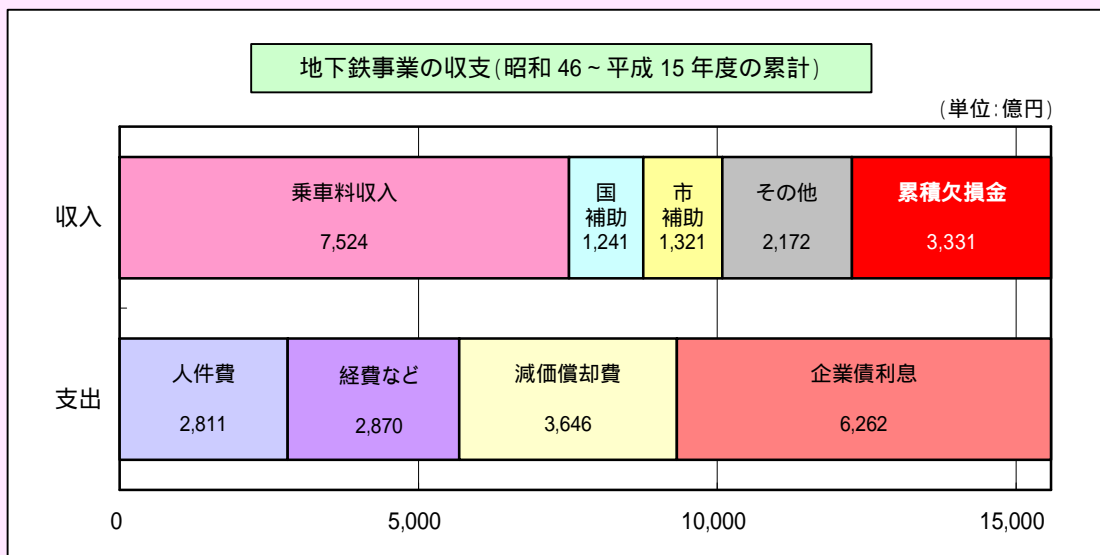
### << 各計画の関係 >>



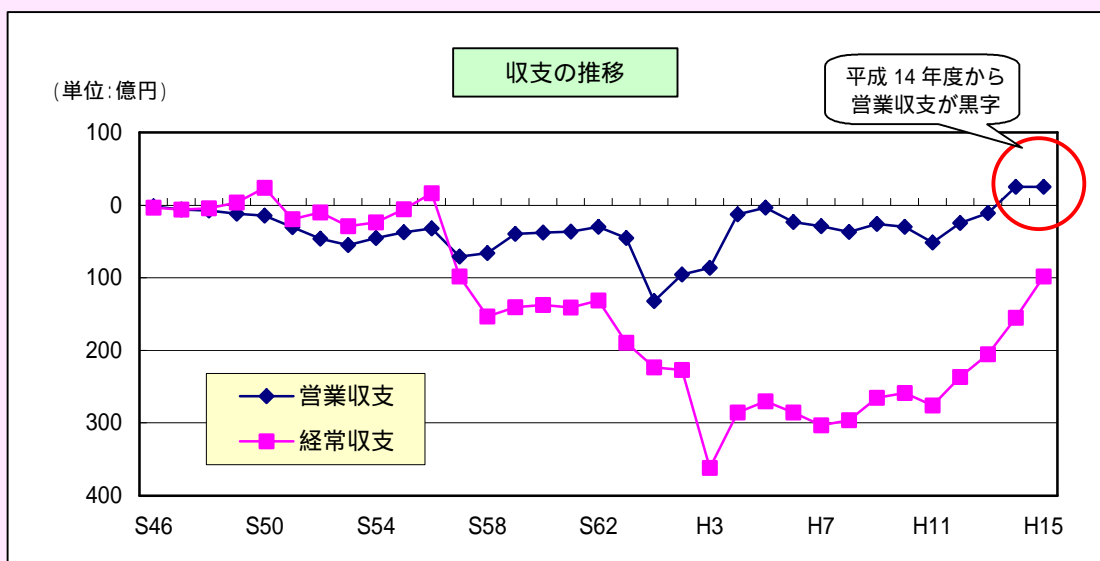


(1) 地下鉄開業時から平成 15 年度までの収支状況

地下鉄開業時からの収入と支出を合計すると下図のとおりになります。人件費や経費など事業運営費は乗車料収入で手当てできますが、減価償却費や地下鉄建設時の借入金などから発生する企業債利息は、補助金などを入れても手当てできず累積欠損金は 3,331 億円となり、経営は非常に厳しい状況にあります。



こうした厳しい状況下ではありますが、近年の収支状況では、平成 14 年度に開業後初めて営業収支が黒字(25 億円)、平成 15 年度には償却前経常収支も黒字(52 億円)に転換するなど、いままでの取り組みが一定の成果をあげ、明るい兆しも見えてきました。



### 用語の説明

- ・営業収支...主たる営業活動により生じた営業収入（乗車料や広告料など）と営業費用（人件費、修繕費、減価償却費など）を差し引きしたものの。
- ・経常収支...営業収支に営業外収入（補助金など）と営業外費用（支払利息など）の差し引きを合計したものの。
- ・累積欠損金...開業時からの収入と支出の差の累計額（マイナスの場合）。
- ・減価償却費...固定資産の経済的価値を耐用年数に応じて毎年度減少分を費用化するもので、実際に現金の支出は伴わない費用。
- ・償却前経常収支...減価償却費を含まない経常収支。プラスになると、現金ベースでの経常収支バランスが取れている状態にある。

## （２） 地下鉄の建設費と財源

地下鉄の建設費は総額で約 7 千億円となっており、このうち建設コストが高くなる原因であるトンネルなどの躯体部分だけで約 5 千億円がかかるなど、巨額な投資を行い整備されています。また、建設費の財源は 8 割以上が建設債（借入金）です。

### 建設費と財源の内訳

(単位:億円)

	営業 キロ	建設 キロ	建設費 (キロ当り)	建設費	財源	
					建設債	出資金など
南北線	14.3 km	15.0 km	55	822	745	77
東西線	20.1 km	20.8 km	139	2,894	2,402	492
東豊線	13.6 km	14.5 km	227	3,302	2,766	536
計	48.0 km	50.3 km	139	7,018	5,913	1,105

### (3) 企業債（借入金）の状況

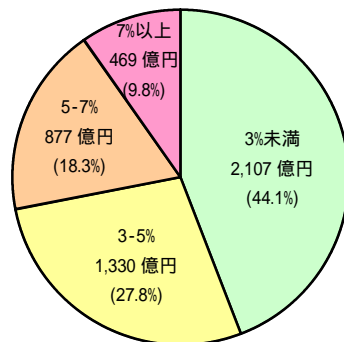
新線建設費の財源の8割以上を建設債により手当てしてきたことや、不良債務（資金不足）に対処するため緩和債を発行してきたことから、企業債全体の残高は開業以来増加を続け、平成10年度にピークを迎え、5,170億円となりました。その後は新線建設が行われていないことから減少に転じており、平成15年度末現在で、企業債の残高は4,783億円となっています。しかしながら、高金利の借入金の借り換えが限定的にしかできない現行制度の仕組みなどから、5%を超える高利率の企業債が1,346億円残っていることもあり、企業債全体から発生する支払利息は、平成15年度決算で191億円にものぼり、経営を圧迫しています。また、建設債の残高は減少していますが、緩和債の残高が増加しており、企業債全体の残高は大幅な減少には至っていません。

#### 企業債の種類

- ・建設債...新線の建設や既設線の改良を対象とした企業債。
- ・特例債...建設費の補助水準が低い時代に建設した路線を有する団体の経営健全化を図るため、特定期間に発行した建設債に係る各年度支払利息相当額を対象に発行できる企業債。
- ・緩和債...不良債務を有する団体が、建設債に係る各年度支払利息相当額（特例債の対象となった分を除く）を限度に、当年度増加する不良債務の範囲内で発行できる企業債。

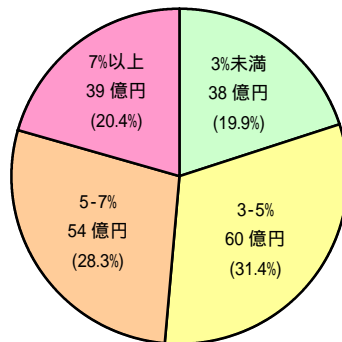
平成15年度末の利率別企業債残高

総額 4,783 億円



平成15年度の利率別企業債利息

総額 191 億円

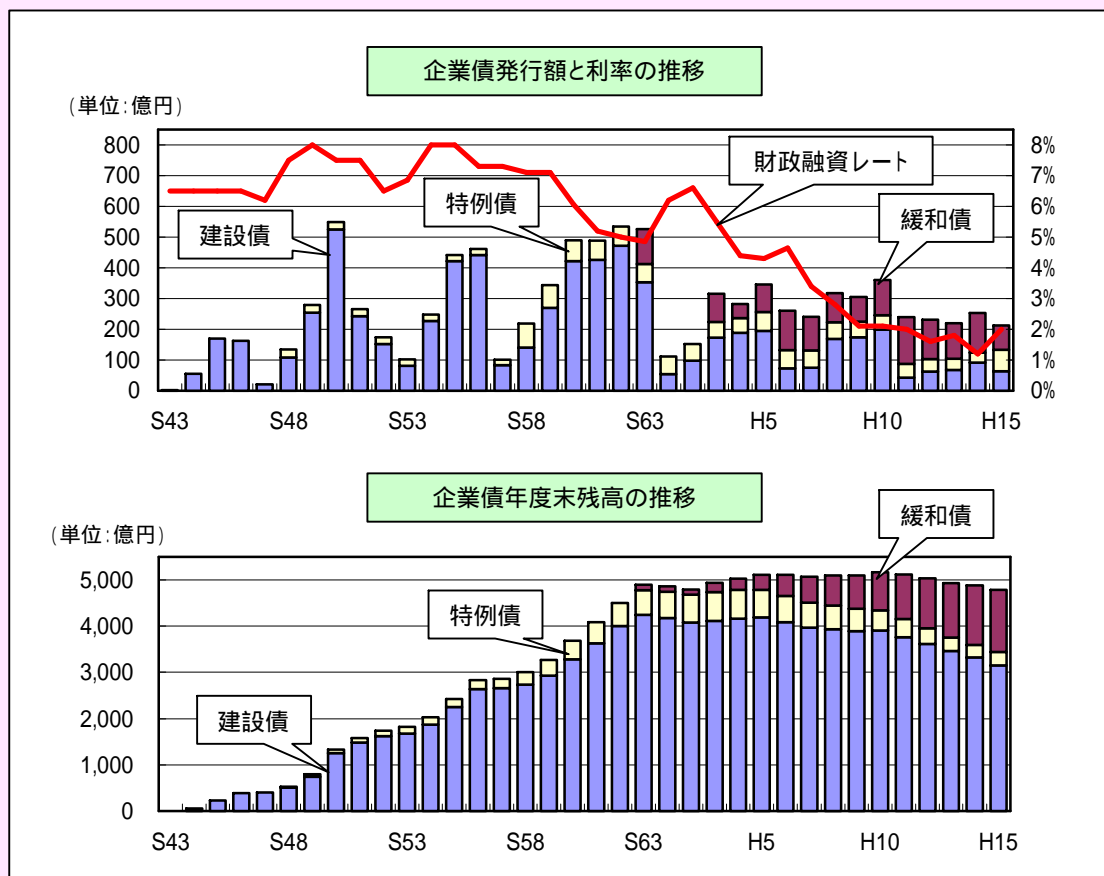


企業債の元利償還見通し

(単位:億円)

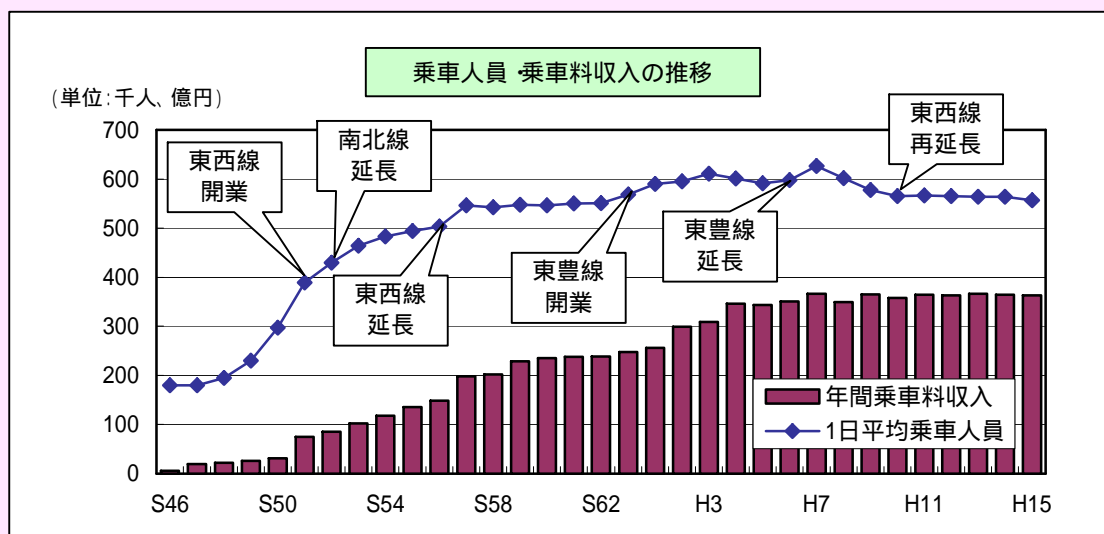
	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
元 金	327	345	290	287	279	304	312	286	284	287
利 息	180	170	159	151	144	136	127	118	110	102
計	507	515	449	438	423	440	439	404	394	389

今後借入予定分に係る元金・利息を含む



#### (4) 乗車人員と乗車料収入の推移

地下鉄建設に合わせ乗車人員や乗車料収入は増加してきましたが、平成7年度以降は減少傾向にあります。また、経営の根幹である乗車料収入も乗車人員の伸び悩みから低迷を続けています。

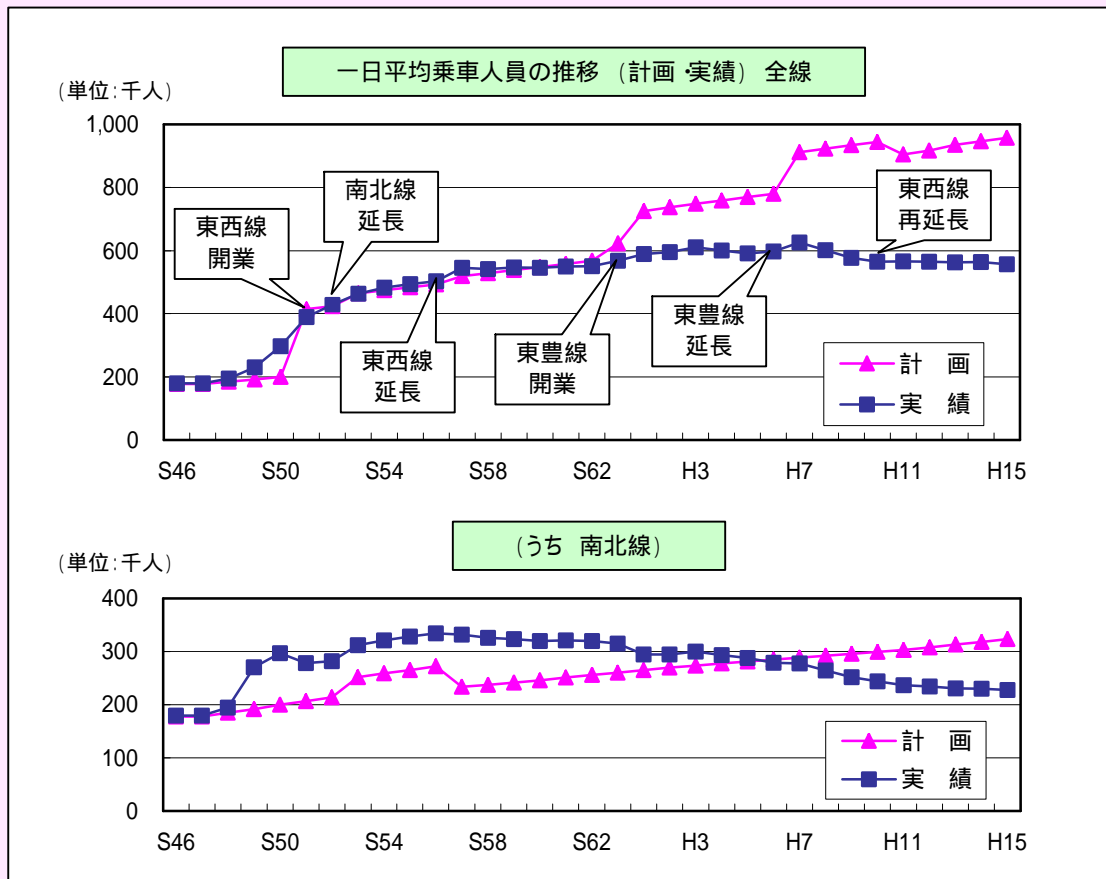


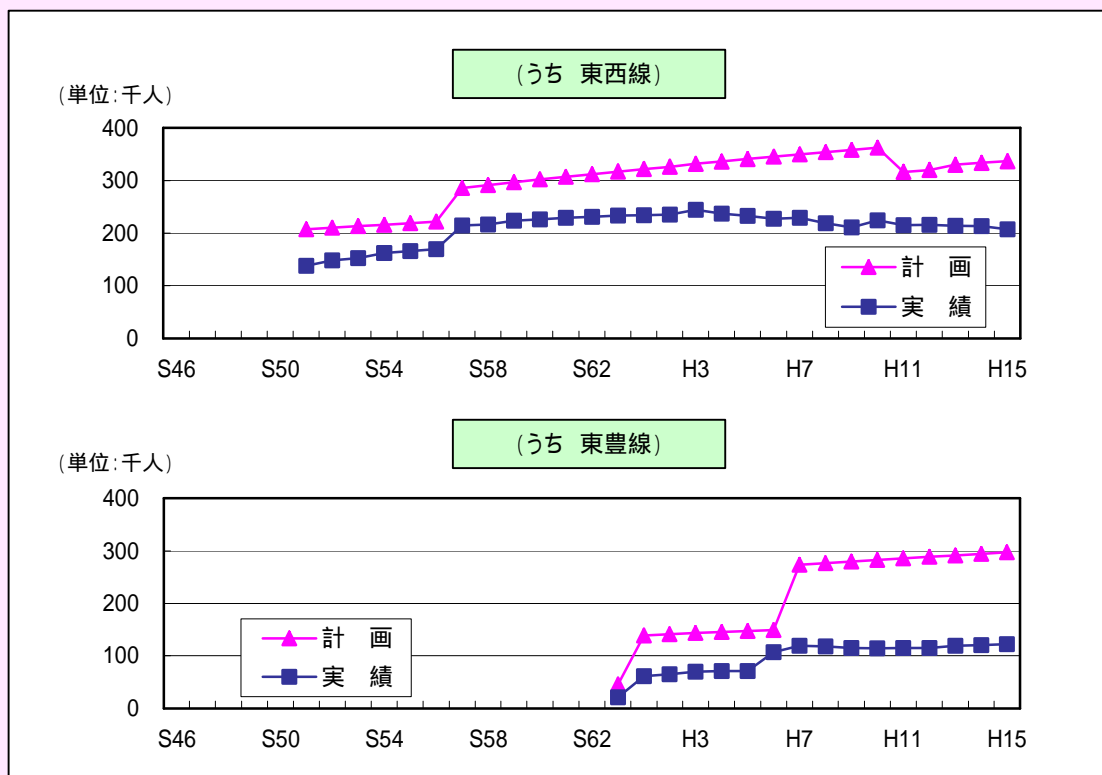
## (5) 乗車人員の計画と実績

地下鉄の建設は、計画から開業まで長期間を要します。札幌の場合、地下鉄の建設計画策定時は経済成長期であったこと、他の大都市に例を見ない急激な人口増加が続いていたこともあり、計画時点では将来的に需要は増え続けるものと見込んでいました。一日平均乗車人員の計画と実績を比較すると、南北線は開業から平成5年度までは実績が計画を上回っていましたが、社会・経済状況の変化などから、平成6年度以降計画を下回っています。また、東西線と東豊線の乗車人員は開業から計画を下回っており、3線あわせた乗車人員でも、昭和60年度から計画を下回り、その後も計画とのかい離が大きくなり、収支見通しを著しく狂わせている原因ともなっています。



今後は、乗車人員が計画から大きくかい離した状態が続く中で、いかに早く収支が均衡するような運営ができるかが課題となっています。





#### 社会・経済状況の変化など

- ・ 少子高齢の進展による年齢構成の急速な変化  
 ...全国の老齢人口（65歳以上）は、この10年で約40%増加し、逆に年少人口（14歳以下）は約14%減少しています。また、札幌市で見ると、老齢人口は約68%増加し、逆に年少人口は約16%減少しており、全国平均を上回る増減率で推移しています。
- ・ 低迷する日本経済  
 ...バブル経済崩壊以降、企業の倒産や金融不安が頻発し、失業率の増加や賃金の引下げが行われるなど、日本経済全体が低迷しています。
- ・ 自動車利用の増加  
 ...札幌市内の自動車保有台数は、この20年で約2倍に増加し、平成15年には98万台を超えるなど急激な増加となっており、移動手段に自動車が使われる機会が増えていると考えられます。

## (6) 社会的要請

交通事業改革プラン策定以降、新たに施設の火災対策やバリアフリー化など緊急性・社会的要請の高い事業への取り組みが求められ、安全性や利便性の確保に向けた施策の展開が必要となっています。



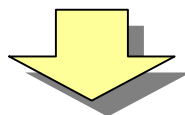
### 公共的役割

地下鉄の経営は資本費の負担が重く厳しい状況ですが、多額の設備投資を必要とする地下鉄は公営でなければ整備ができなかったという現実があります。そのため交通局は、今後もさまざまな課題を克服し自立的な事業経営を目指していくため、事業本来の社会的使命を果たすべく、活力ある事業運営を行っていきます。

地下鉄は積雪寒冷地の札幌にとって欠くことのできない公共交通機関として、また、大都市の都市機能を維持・向上するため重要な役割を担っています。しかしながら、建設に伴う設備投資額は莫大であるため、建設にあたっては、国からの借入れ、国や地方自治体からの補助金などを前提とした事業であり、収支についても、補助金の繰入れなどを行った上で、30年程度を目途として採算ベースにのせるものとなっていましたが、現実には収支を改善させるために、より長い期間を必要とし非常に厳しい事業経営となっています。

これらを踏まえ、交通局では札幌の地下鉄を持続的に発展させるため、市営で確実に維持しながら、公営企業の責務として、単に営利を追求するのではなく、安全、安心、快適を追求した事業展開を進め、お客さまの多様なニーズや信頼に今後ともこたえていきます。

また、市民のみなさんと一緒に札幌の地下鉄をより良いものにするため、一層の情報公開に努めるとともに、事業運営を行う交通局は、事業者の経営責任において、社会的使命達成のため最大限の努力を行います。



**効率的な事業運営を行い、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ます。**



### 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

お客さまに「安心」して地下鉄をご利用いただくため「安全」の確保を最優先に考え、安全管理の強化と安全運行体制の確立、施設などの安全レベルの向上、また積極的な情報提供に取り組みます。

### 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

現在設置している、安全運行管理室、事故防止検討委員会の機能を強化し、安全運行の徹底と事故の防止に努めるとともに、積極的な情報提供を実施します。  
(平成16年度に実施。)

### 安全対策を推進します

#### ・火災対策の推進

##### 【総事業費 37 億円】

地下鉄火災からお客さまを守るため、国の火災対策基準に照らし、排煙設備と避難通路の整備を優先して実施します。(排煙設備の整備：平成18年度までに全駅適合化。避難通路の整備：平成20年度までに全駅適合化。)

#### ・地震対策の推進

##### 【総事業費 5 億円】

地震による被害を防ぐため、南北線高架部単柱の橋脚67基の耐震補強工事を実施します。(平成20年度までに整備。)

#### ・非常列車停止ボタン及びインターホンの設置

##### 【総事業費 4 億円】

ホームでの転落事故やその他の非常事態に迅速に対応するため、全駅のホームに非常列車停止ボタンとインターホンを設置します。(平成17年度までに全駅設置。)

#### ・ホーム柵の設置

##### 【総事業費 153 億円】

ホームでの転落事故や列車との接触事故を抜本的に解決するため、全駅にホーム柵を設置します。(平成21年度までに東西線、平成25年度までに南北線、平成30年度までに東豊線を整備。)

## (2) 快適で利用しやすい地下鉄

すべてのお客さまに「快適」に地下鉄をご利用いただくため、お客さまの視点に立った満足度を高めるサービスの提供に取り組みます。

### 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

##### 【総事業費 20 億円】

視覚に障がいのある方を誘導するブロックの整備、音響案内設備の整備、触知案内盤の設置、オストメイト対応設備の整備、車椅子対応券売機・改札機の設置などのバリアフリー化を全駅で推進します。(平成 22 年度までに整備。)

また、エレベーターの設置については、可能な限り整備を進めます。(順次実施。)

#### ・案内標識などの改修

案内標識などを、見やすくわかりやすいものに改修します。また、駅付近案内図を充実させ地域の情報を提供します。(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、ICカード導入の検討にあたっては、お客さまのニーズを捉える利用しやすい料金の設定を検討します。(随時実施。)

#### ・駅利便施設の提供

駅構内の有効活用として、お客さまにとって魅力ある駅利便施設(コンビニエンスストアなど)を提供します。(随時実施。)

#### ・ICカードの導入と券売機、改札機、精算機の更新

##### 【総事業費 84 億円】

スムーズな入出改札と料金精算が可能なICカードの導入を検討します。ICカード導入にあたっては、民営バスのほか全国のICカード導入事業者との共通利用の可能性も検討します。また、券売機、改札機、精算機の更新時には、バリアフリーとICカード対応の機器に更新し、より利用しやすいものにします。(平成 20 年度までに導入予定。)

#### ・新たな改札口の設置

駅の火災対策にあわせて、2方向避難経路の確保と新たな改札口の設置をします。これにより、繁忙時間帯の混雑も緩和されます。(平成 20 年度までに整備。)

## 快適な地下鉄を提供します

### ・ 駅施設の改修

駅施設の設備改修にあわせて、内装の見直しや省エネルギーも考慮した照明設備の設置などにより、明るく安心できる駅づくりをします。（順次実施。）

### ・ 新型車両への更新

現在延命措置をしながら使用している旧型車両を、新型車両に更新します。（順次実施。）

## （３） 生産性の高い地下鉄

継続した効率性の追求と生産性の向上に取り組み、経営基盤の強化を図ります。また、事業の根幹である料金収入と附帯収入の確保に取り組みます。

## コストダウンを徹底します

### ・ 工場業務の外注化拡大

【平成 25 年度までの累積効果額 4 億円】

工場業務の外注化を拡大します。（平成 17 年度までに全工場で実施。職員 14 人を削減予定。）

### ・ 駅業務の完全委託化と業務体制の効率化

【平成 25 年度までの累積効果額 188 億円】

現在、一部の駅で実施している駅業務の委託を全駅に拡大します。（平成 20 年度までに全駅を財団法人札幌市交通事業振興公社へ委託化。職員 373 人を削減予定。）

### ・ 管理部門の職員削減

【平成 25 年度までの累積効果額 7 億円】

効果的・効率的な組織の見直しなどにより、管理部門の職員を削減します。（平成 17 年度から順次実施。職員 10 人を削減予定。）

### ・ 勤務体制、業務委託の見直しなど

勤務体制の見直しや、更なる業務の委託や外注化を検討します。（随時実施。）

### ・ワンマン運転の実施

#### 【平成 25 年度までの累積効果額 19 億円】

ホーム柵設置などの安全対策を図ったうえで、ワンマン運転を実施します。  
(平成 21 年度から東西線、平成 25 年度から南北線、平成 30 年度から東豊線  
を実施。職員 132 人を削減予定。)

### ・運行ダイヤの見直し

#### 【平成 25 年度までの累積効果額 23 億円】

繁忙時間帯の最大運行本数などの見直しを図り、需要や利用実態にあった効率的な運行ダイヤを作成します。(平成 21 年度までに実施。職員 8 人を削減予定。車両 3 編成を削減予定。)

### ・ICカード化による経費の削減

#### 【平成 25 年度までの累積効果額 20 億円】

現在のウィズユーカードは性質上再利用が困難なうえ、改札機などが複雑な構造のものとなっており、機器の更新や保守に多額の費用がかかっています。ICカードを導入することにより、改札機などの更新や保守にかかる費用、カード作成費などを削減します。(平成 20 年から実施予定。)

### ・経費、建設改良費の仕様や積算の見直し

#### 【平成 25 年度までの累積効果額 4 億円(庁舎清掃業務の見直し)】

経費や建設改良費の仕様や積算を見直し、最大限のコスト削減をします。(随時実施。)

## 収益の確保を推進します

### ・新たな需要の開拓

#### 【平成 25 年度までの累積増収効果額 3 億円】

「ドニチカキップ」(平成 16 年 10 月発売)のほか、旅行会社とのタイアップや沿線の施設との連携などにより新たな需要の開拓に努めます。(随時実施。)

### ・固定利用者層の拡大

お客さまのニーズを捉えた魅力的な定期券や乗車券の開発により、固定利用者層の拡大を図ります。(随時検討。)

### ・駅構内の有効活用

#### 【平成 25 年度までの累積増収効果額 2 億円】

大通駅コンコースの活用をはじめ、全駅を対象にテナントなどを誘致するなど、積極的に駅構内を有効活用し、附帯収入の確保に努めます。(随時実施。)

#### ・その他資産の有効活用

事業規模の縮小などにより、空きスペースが生じている本局庁舎をはじめ、既存施設の未利用スペースや土地の有効活用と高度利用を検討します。（随時実施。）

#### ・広告の拡充と新規広告媒体の開発

長引く景気低迷の中で広告料収入の減少に歯止めをかけるため、既存広告の拡充と新規広告媒体の開発を進めます。（随時実施。）

#### ・広報誌、ホームページなどの活用

広報誌やホームページなどの活用により、地下鉄の優位性などを積極的にアピールし、普段地下鉄をご利用いただいていないの方々を含め、より一層の需要の確保に努めます。（随時実施。）

#### ・継続した増収、乗客誘致への取り組み

増収・乗客誘致に特化した局内のプロジェクトを強化し、お客さまのニーズや利用傾向の変化を的確に捉え、その時どきに合った増収対策や乗客誘致策を迅速に展開します。（随時実施。）

#### << 料金設定の見直しについて >>

収支が均衡していない現状では、受益者負担の原則に基づき値上げをするという選択もありますが、長引く景気の低迷や、東京を除く各公営地下鉄は同水準の料金体系にあることから、これ以上の負担を求めることは、現時点では難しいものと考えています。

このため、わかりやすく利用しやすい料金の設定による需要喚起に取り組みます。

#### <参考> 公営地下鉄の初乗り普通料金(平成16年4月現在)

東京都 = 170 円。

札幌市、仙台市、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市 = 200 円

### (4) 環境にやさしい地下鉄

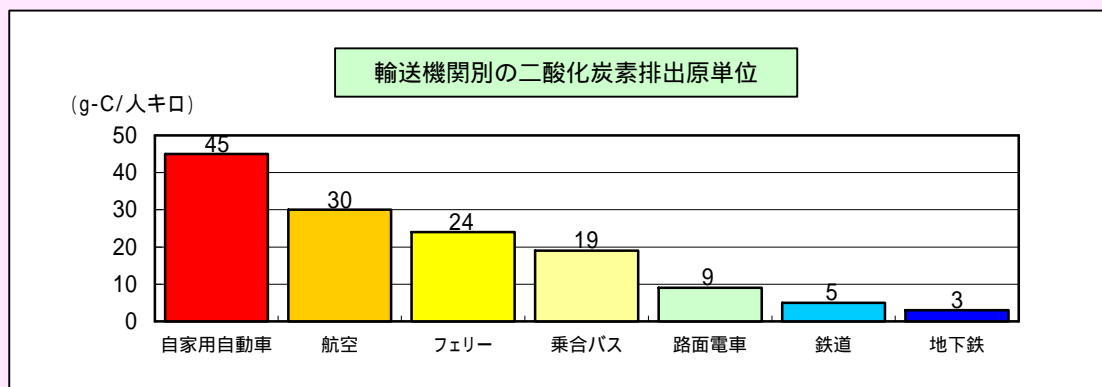
地下鉄の利用促進を図ることにより、環境配慮型社会の形成を推進するとともに、一事業者として積極的な環境配慮に取り組みます。

## 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

地下鉄の利用促進 PR を積極的に行い、自動車利用からの転換を促進し、社会全体の環境負荷低減に寄与します。

<参考> 輸送機関別の二酸化炭素排出原単位 (平成12年環境白書より)



### ・環境マネジメントシステムによる積極的な環境配慮

札幌市では、平成13年11月に私たち交通局などの企業部局を含む全庁で、環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO14001」の認証を取得しました。環境マネジメントシステムの効果的、効率的な取り組みにより、事業者として最大限の環境配慮をします。

## (5) 市民と共に創造する地下鉄

お客さまの声を積極的に取り入れ、市民や企業などとの連携により、地下鉄の活性化を図り、活力ある都市の創造に取り組みます。

### 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

駅務員・職員に直接、および駅意見箱、電話、メールなどでお寄せいただいている、お客さまの声をより積極的に取り入れたサービスの提供に努めます。また、ご利用に関するアンケートの実施などにより、お客さまのニーズを的確に捉え、サービスに反映していきます。

#### ・地域団体、企業などとの連携

町内会、商店街およびNPOなどの地域団体や企業などとの連携により、駅を拠点とした地域に密着した地下鉄を目指します。

## < 事業計画一覧 >

### 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)

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19～25年度
安全運行管理室、事故防止検討委員会の機能強化	実施	推進	>>>	>>>

(安全対策を推進します)

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19～25年度
火災対策の推進	工事	>>>	排煙設備 全駅基準適合	H20避難通路 全駅基準適合
地震対策の推進	工事	>>>	>>>	H20整備完了
非常列車停止ボタン及びインターホンの設置	東豊線 13駅に設置	東西線 17駅に設置 全駅設置完了	-	-
ホーム柵の設置	-	東西線 設計	東西線 工事	H21東西線ホーム柵稼動 H25南北線ホーム柵稼動 (H30東豊線ホーム柵稼動)

### 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)

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19～25年度
駅のバリアフリー化	順次実施	>>>	>>>	H22整備完了
案内標識などの改修	順次実施	>>>	>>>	>>>
利用しやすい料金の設定	ドニチカカップ 発売開始	随時実施	>>>	>>>
駅利便施設の提供	随時実施	>>>	>>>	>>>
ICカードの導入と券売機、改札機、精算機の更新	券売機などの 更新 順次実施	>>>	>>>	H20 ICカード導入予定
新たな改札口の設置	設計	工事	>>>	H19すすきの駅設置 H20中島公園駅設置

(快適な地下鉄を提供します)

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19～25年度
駅施設の改修	順次実施	>>>	>>>	>>>
新型車両への更新	東西線 3編成更新	東西線 2編成更新	東西線 4編成更新	H19東西線4編成更新 H20東西線3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)

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19～25年度
工場業務の外注化拡大	南車両基地 実施	西車両基地 実施 全工場実施	-	-
駅業務の完全委託化と 業務体制の効率化	新さっぽろ 管区 7駅委託	大通管区 3駅委託	さっぽろ 管区 4駅委託	H19真駒内管区7駅委託 H20琴似管区5駅委託 全駅委託化完了
管理部門の職員削減	-	順次実施	>>>	>>>
勤務体制、業務委託の 見直しなど	随時実施	>>>	>>>	>>>
ワンマン運転の実施	-	-	-	H21東西線実施 H25南北線実施 (H30東豊線実施)
運行ダイヤの見直し	-	-	-	H21までにダイヤ改正実施
ICカード化による 経費の削減	-	-	-	H20より実施予定
経費、建設改良費の仕様や 積算の見直し	随時実施	>>>	>>>	>>>

(収益の確保を推進します)

	取組項目
新たな需要の開拓	JR北海道とのタイアップによる外国人旅行者向け「札幌・小樽ウェルカムパス」 発売【H16.8～】 土、日、祝地下鉄1日乗り放題「ドニチカキップ」発売【H16.10～】 旅行会社とのタイアップ(クーポンによる乗車券引換など)実施【H16.10～】 地域に密着し特色ある駅のオリジナルカード発行【H17～】 沿線施設との連携(沿線マップ作成、スタンプラリー)【H17～】 北海道日本ハムファイターズ及びコンサドーレ札幌とのタイアップ強化【H17～】
固定利用者層の拡大	駅での定期券取次ぎの試行【H17～】 魅力的な定期券・乗車券の開発 定期券割引率の引上げ検討
駅構内の有効活用	南北線大通駅コンコース空きスペースの店舗等の設置【H17～】 大通駅定期券発売所空きスペースの店舗等の設置【H17～】 その他利便施設の積極的誘致
その他資産の有効活用	本局庁舎空きスペースの有効活用 既存施設未利用スペースや土地の有効活用と高度利用
広告の拡充と新規広告 媒体の開発	・アドバイザー(柱巻広告)の拡大【H16～】 ・大型ボード広告の設置【H17～】 ・東西線音声広告開始【H17～】 ・その他新規広告媒体の開発
広報誌、ホームページなど の活用	・広報誌さっぽろに特集掲載【H16.10】 ・ホームページの情報充実 ・その他メディアによるPR
継続した増収、乗客誘致 への取り組み	・増収、乗客誘致プロジェクトの強化 ・一丸となった増収、乗客誘致への取り組み



## (1) 収支改善目標

国に提出した健全化計画における収支改善目標は、10か年経営計画における目標でもあり、確実な達成を目指します。

### ・営業収支の改善

10年間で156%改善(15年度25億円 25年度64億円)

### ・償却前営業収支の改善

10年間で9%改善(15年度176億円 25年度192億円)

### ・経常収支の改善

平成23年度に黒字転換(15年度末99億円赤字)

### ・不良債務の解消

平成25年度までに全額解消(15年度末不良債務31億円)

### ・効率化及び増収策の展開

10年間の総額で約270億円の収支改善

15年度は健全化計画策定時のため、決算見込数値

## (2) 長期収支見通し

### 収入

乗車人員及び乗車料収入は、近年の利用実態などから、今後も減少傾向が続くものと、あえて堅く見込み、料金改定(値上げ)も見込まず推計しています。

一日平均乗車人員の見通し

(単位:千人)

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
乗車人員	557	556	553	549	546	543	541	539	537	534

### 支出

#### 【人件費】

ベースアップ なし 定期昇給率 0.85%

#### 【経費及び建設改良費】

物価上昇率等 なし

< 長期収支の見通し >

(単位: 億円、消費税等を除く)

		H15 ( )	H16	H17	H18	H19	H20	H21	
収益的収支	営業	収入	397	393	387	385	383	380	379
		うち乗車料収入	366	362	357	356	353	352	350
		支出	372	363	335	340	341	333	331
		人件費	116	110	94	82	74	69	64
		経費	105	107	111	126	129	124	127
	減価償却費	151	146	130	132	138	140	140	
	差引	25	30	52	45	42	47	48	
	(償却前営業収支)	(176)	(176)	(182)	(177)	(180)	(187)	(188)	
	営業外	収入(他会計補助金等)	70	65	61	64	60	63	64
	支出(支払利息等)	194	181	171	160	153	145	137	
差引	124	116	110	96	93	82	73		
経常収支	99	86	58	51	51	35	25		
(償却前経常収支)	(52)	(60)	(72)	(81)	(87)	(105)	(115)		
累積欠損金		3,332	3,418	3,476	3,527	3,578	3,613	3,638	
資本的収支	収入	うち企業債	236	274	295	281	279	232	222
		うち他会計補助金等	134	156	130	157	153	127	109
		支出	92	110	164	122	122	101	113
		うち建設改良費	371	408	435	424	424	391	388
		うち企業債償還金	50	74	90	134	137	112	84
	差引	312	327	345	290	287	279	304	
	損益勘定留保資金	135	134	140	143	145	159	166	
	資本費負担緩和分企業債	154	150	134	137	142	144	144	
	不良債務(資金不足)	79	72	66	60	57	54	50	
	企業債残高	31	29	27	24	21	17	14	
企業債残高		4,784	4,685	4,536	4,464	4,386	4,288	4,144	

		H22	H23	H24	H25	
収益的収支	営業	収入	378	376	375	373
		うち乗車料収入	349	347	346	344
		支出	324	321	309	309
		人件費	63	65	60	60
		経費	126	126	121	121
	減価償却費	135	130	128	128	
	差引	54	55	66	64	
	(償却前営業収支)	(189)	(185)	(194)	(192)	
	営業外	収入(他会計補助金等)	67	70	70	62
	支出(支払利息等)	128	119	111	102	
差引	61	49	41	40		
経常収支	7	6	25	24		
(償却前経常収支)	(128)	(136)	(153)	(152)		
累積欠損金		3,645	3,639	3,614	3,590	
資本的収支	収入	うち企業債	197	171	156	112
		うち他会計補助金等	77	75	71	24
		支出	118	93	81	85
		うち建設改良費	369	348	348	320
		うち企業債償還金	57	62	64	33
	差引	312	286	284	287	
	損益勘定留保資金	172	177	192	208	
	資本費負担緩和分企業債	136	132	130	129	
	不良債務(資金不足)	47	42	41	58	
	企業債残高	10	7	3	0	
企業債残高		3,955	3,787	3,615	3,410	

長期収支のポイント

- a 平成 15 年度  
償却前経常収支黒字化
- b 平成 23 年度  
経常収支黒字化
- c 平成 25 年度  
不良債務全額解消

平成 15 年度は健全化計画策定時のため、決算見込数値

経営指標

(単位: %)

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
営業収支比率	106.7	108.1	115.7	113.4	112.2	114.2	114.7	116.6	117.0	121.3	120.8
経常収支比率	82.5	84.2	88.5	89.8	89.7	92.6	94.7	98.4	101.3	106.1	105.8
累積欠損金比率	840.0	870.9	897.2	915.5	935.3	949.8	960.6	965.2	967.9	963.9	962.0
不良債務比率	7.7	7.4	7.1	6.2	5.4	4.5	3.6	2.7	1.8	0.9	0.0

### (3) 財政支援について

#### 財政支援の必要性

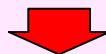
##### 市営企業調査審議会における「札幌市営交通事業のあり方に関する意見」

(平成13年11月)

地下鉄事業は建設に膨大な投資が必要でありながら、料金は公共料金として一定水準に設定せざるを得ない。この結果、長期間にわたって巨額の累積欠損金を解消できないため、民間企業では採算をとりにくいことから公的主体によって経営されている。現在までに様々な経営形態が検討されているが、すでに営業している施設を公営で維持したまま、経営主体を民営化することは現行法では予定されていないなど法的な整備が不十分であることから、現状では公営で維持せざるを得ない。また、同時に札幌市における地下鉄は市民生活に欠かすことのできない重要な都市施設であり、市民共通の財産として引き続き安定したサービスの提供を行っていく必要がある。

こうした状況であるため、事業運営には徹底した合理化が求められており、維持管理などについては民間に任せるということを基本として、現在一部で導入されている駅業務における委託化の一層の推進をはじめ、その他の業務においても可能な限りの委託化を検討すべきである。

平成16年度以降には大幅な資金不足が見込まれているが、経営努力のみで対処することは不可能であり、現行の法制度においては救済措置がないため一般会計の財政負担は避けられないところである。この財政負担について市民の合意を得るためには、適切な負担割合を設定することが必要であり、合わせて国に対して補助制度や地方財政措置の創設を強く求めるべきである。



#### <改革プランにおける地下鉄への財政支援>

不良債務の増加を抑制するため、建設時の資本費負担に着眼した補助など一般会計からの適切な財政支援措置を講じる。

#### 財政支援の枠組み

地下鉄は、積雪寒冷地の札幌にとって欠くことのできない公共交通機関として、また、大都市における都市機能の維持・向上を図るために重要な役割を担っており、札幌の主要な都市基盤を構成する施設です。

一方、地下鉄は、総額で約7千億円の巨額な設備投資を行い、その8割以上を建設債(借入金)で手当てしているため、この建設債から生じる元金及び利息の負担が、経営を著しく圧迫しています。

そこで、国の制度に基づき、一般会計からの経営健全化出資などを活用するとともに、これまでに整備した地下鉄施設のうち、過重な負担となっているトンネルなどの躯体部分に着目し、整備に伴い借入れた建設債の元利償還額を算定対象とした一般会計からの財政支援を受けます。



## (1) 経営体制の強化

経営層の役割を明確にし組織力を高めるとともに、経営層のリーダーシップによる経営の活性化を推進します。

### 自主的に判断し行動する組織を作り上げ、事業運営を的確に行います

- ・ 交通事業管理者と部長職を構成員とする「経営会議」に経営判断を集中します。
- ・ 機能と危機管理を重視した組織機構を再構築します。
- ・ 財団法人札幌市交通事業振興公社を活用し事業経営を効率化します。
- ・ 積極的な情報公開による透明性の高い経営を実現します。

財団法人札幌市交通事業振興公社とは

札幌市が行う交通事業の利用者の便益増進に関する事業等を行うことにより、交通事業の健全な発展を図り、もって公共の福祉の増進に資することを目的に昭和 63 年設立。

公益受託事業（地下鉄駅管理業務、定期券発売業務など）、収益事業（自販機、コインロッカー管理など）、公益独自事業（交通教室の開催、情報誌の作成など）を実施。

## (2) 活力ある組織の構築

お客さまにより良いサービスを提供するという職員の意識を高め、行動する仕組みを構築します。

### 職員一人ひとりが社会的使命を自覚し行動します

- ・ 職員一人ひとりの能力が発揮される仕組みづくりをします。
- ・ 人材育成に主眼をおいた研修を充実します。
- ・ 職員の創意工夫が生かされる組織づくりをします。
- ・ 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ます。

### 札幌市交通局の行動宣言の実践をします

札幌市交通局では、全職員が参加し自らの意識改革の決意を込めて作り上げた「お客さまへの約束」を札幌市交通局の行動宣言として、平成 16 年 4 月から実践しています。この行動宣言の継続的な取り組みを通じて、お客さまに愛される交通局を目指します。

行動宣言は、交通局の経営の姿勢とともに、お客さまへの約束を宣誓したものであり、常に実践すべく、市民の皆さまの目に触れる場所（車内・駅構内など）に常時掲載しています。

## < 札幌市交通局の行動宣言 >



# 札幌市交通局の行動宣言

## 経営の姿勢

効率的な事業運営を行い、公共交通ネットワークの中核として、「市民の足」を守るといった社会的使命を果たします。

## お客さまへの約束

### 安全で安心な運行をお約束します。

- ・乗り心地の良いスムーズな運転を心掛けます。
- ・安全確認は、きびきびとした態度で指差呼称します。
- ・車両や施設の小さな異常も見逃さず、確実な点検・整備に努めます。

### 便利で快適な時間をお約束します。

- ・お客さまの時間を大切にし、定時運行に努めます。
- ・正確で聞き取りやすい車内アナウンスを行います。
- ・駅や車内をきれいに保ちます。

### 親切で思いやりあふれるサービスをお約束します。

- ・あいさつを大切にし、お困りの方には進んで声を掛けます。
- ・ていねいに分かりやすくスピーディーにご案内します。
- ・清潔な身だしなみで礼儀正しく接します。
- ・お客さまの声に耳を傾けます。



### (1) 計画の進行管理

経営目標の達成を確実なものにするため、計画の的確な進行管理および検証を行っていきます。また、計画全体については、社会・経済の状況、法令や制度など国の動向を十分に見極めながら、収支改善目標を少しでも早く達成できるよう、3年毎を目途に見直しを行っていきます。

なお、健全化対策の実施団体は、健全化計画の実施状況について年2回総務省への報告義務があり、必要に応じて指導を受けることとなっています。

### (2) 計画の進捗状況の公表について

計画の進捗状況については、議会への報告はもちろん、市民を代表して交通事業の諸課題を審議いただいている札幌市営企業調査審議会（交通部会）へ報告をするほか、ホームページの活用により広く市民のみなさんにも公表し、ご意見をいただき、計画の見直しへ反映していきます。

## さいごに

自動車の普及や長引く景気の低迷など、地下鉄事業を取り巻く経営環境は非常に厳しいものとなっていますが、「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」の取り組みを確実に遂行し、将来にわたって安定したサービスを提供していきたいと考えています。

そのためには、私ども事業者ができる限りの企業努力をすることはもちろんですが、市民のみなさまのご利用が不可欠なものとなっています。

市民の貴重な財産である地下鉄を健全な財産として未来の子供たちに引き継ぐため、ひいては札幌市の未来のため地下鉄は走り続けます。

これからも、市民のみなさんのよりいっそうのご利用、ご協力とご支援をお願いいたします。



## 札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画

---

作成 札幌市交通局事業管理部財務課（経営企画担当）

〒004-8555 札幌市厚別区大谷地東 2 丁目 4-1

Tel 011-896-2706 Fax 011-896-2790

Mail [st.keiei@city.sapporo.jp](mailto:st.keiei@city.sapporo.jp)

発行 平成 17 年（2005 年）1 月

市政等資料番号 01-V01-04-848

関係部局保存年限 10 年

---

この「札幌市営地下鉄事業 10 年経営計画」はインターネットでもご覧いただけます。

ホームページアドレス <http://www.city.sapporo.jp/st/>