

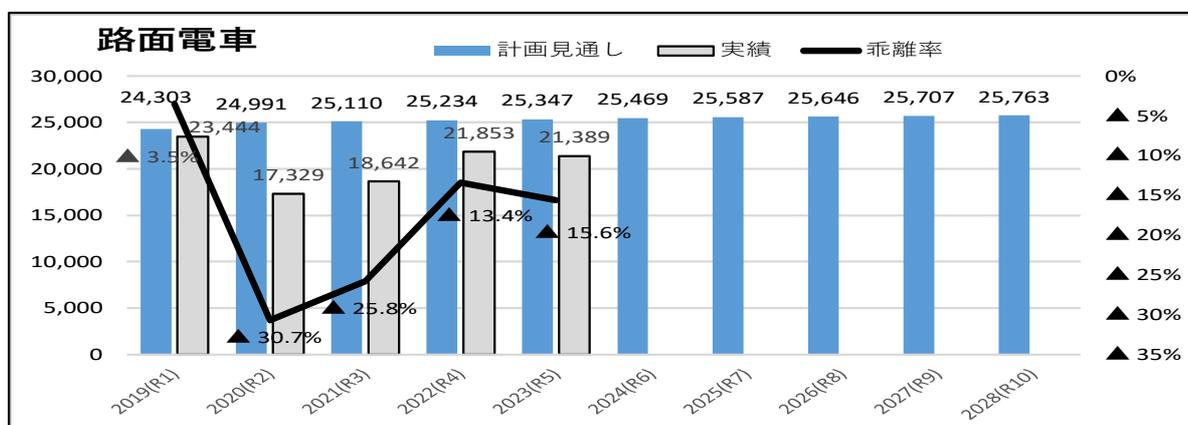
### 1 経営計画見直しの必要性・背景

- 令和元(2019)年度にその後10年間の経営計画を策定したが、経営計画の初年度末から新型コロナウイルス感染症拡大による乗車料収入の減少により、収支状況が大幅に悪化。
- 今後の乗車人員は、リモートワーク等の普及の他、様々な要因により、コロナ終息後においてもコロナ前の規模には戻らない見込み。
- 支出の見直しや増収に向けた取組に加え、地下鉄は特別減収対策企業債、路面電車は一般会計からの長期借入により資金不足を回避。
- 老朽化した施設の更新費用を確保するだけでなく、増加した借入に対する償還も行っていくため、中長期的な視点に立って、持続可能な収支の見通しを立てることが必要。

⇒上記により、現計画の後半期間である令和6～10(2024～2028)年度について、新たな収支見通しを立てながら、計画の見直しを行う必要があると考えている。

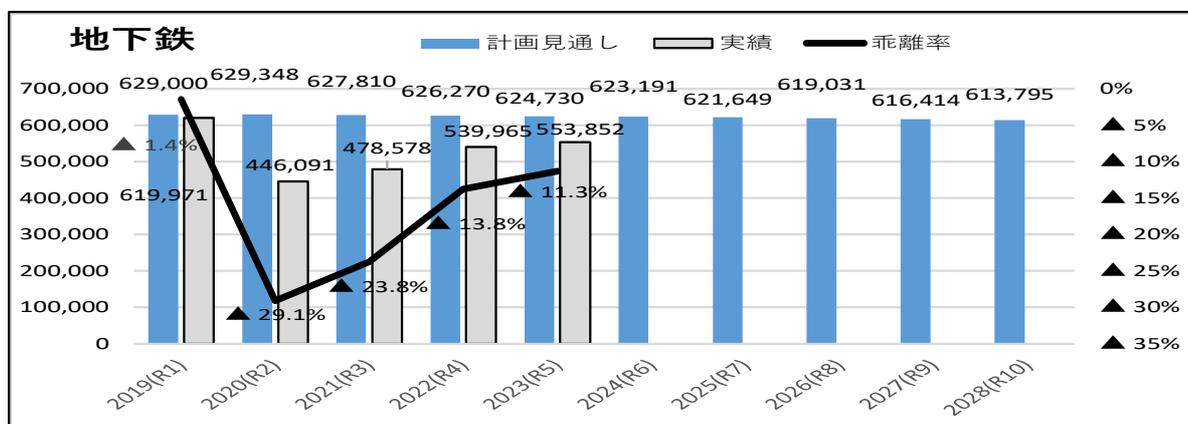
### 2 現在の経営状況

#### (1) 1日平均乗車人員



※実績人数は、2019(R1)～2021(R3)は決算ベース、2022(R4)は決見、2023(R5)は予算ベース

- 経営計画における目指す乗車人員は26,000人。
- 令和2(2020)年度については、経営計画比▲30.7%の乖離となった。その後、緩やかに回復してきているが、令和5(2023)年度においても、▲15.6%の乖離となっている。
- 路面電車については、中央区人口の伸び率を踏まえ、乗車人員も増加するものと見込んでいたことから、乖離率が大きくなっている。



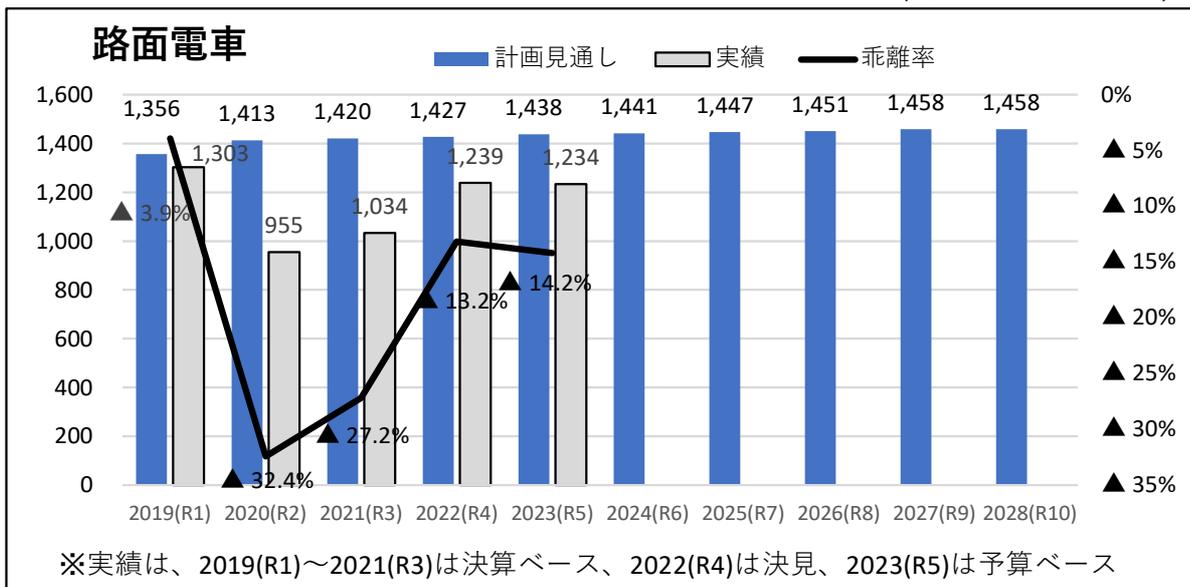
※実績人数は、2019(R1)～2021(R3)は決算ベース、2022(R4)は決見、2023(R5)は予算ベース

- 経営計画における目指す乗車人員は630,000人。
- 令和2(2020)年度については、路面電車同様、経営計画比▲29.1%の乖離となった。その後、緩やかに回復してきているが、令和5(2023)年度においても、▲11.3%となっている。

## 2 現在の経営状況

### (2) 乗車料収入

(税抜、単位：百万円)



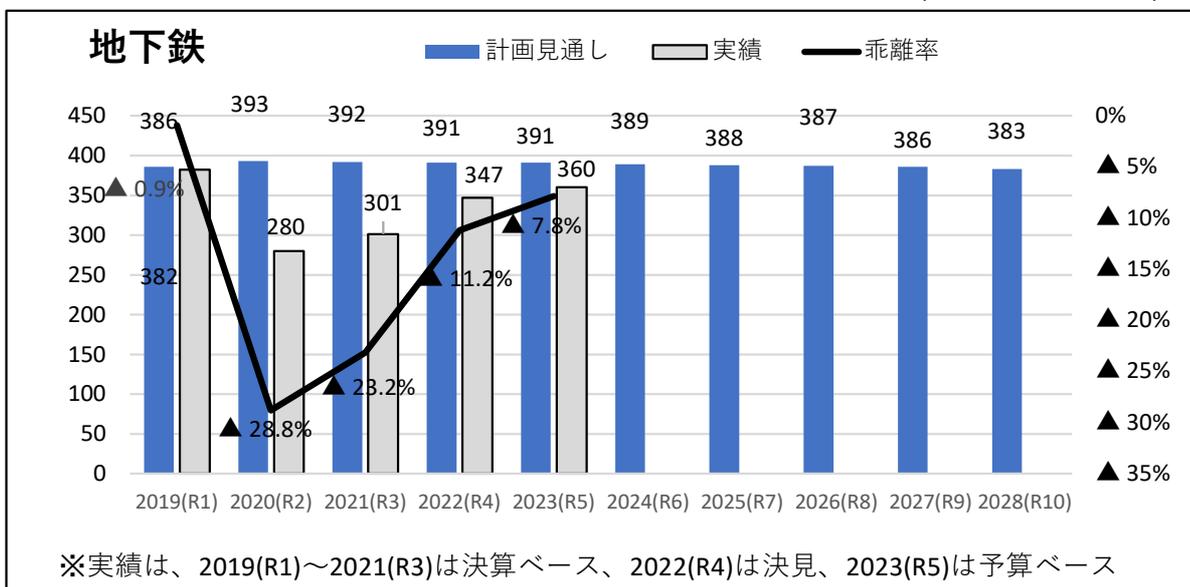
○令和2（2020）年度については、経営計画比で▲32.4%の乖離となった。

金額にすると約▲4.6億円となる。

○令和4（2022）年度は、政府による行動制限が緩和されたことによる乗車人員の回復等により、12.4億円の決算見込。また、令和5年度は経営計画比▲14.2%まで回復の見込み。

○令和4年10月より、SAPICAポイント付与率を見直したことにより、乗車料収入の乖離率は、乗車人員のものより縮小している。

(税抜、単位：億円)



○令和2（2020）年度については、経営計画比▲28.8%の乖離となった。

金額にすると、約▲110億円となる。

○令和4（2022）年度は、政府による行動制限が緩和されたことによる乗車人員の回復等により、347億円の決算見込。また、令和5年度は経営計画比▲7.8%まで回復の見込み。

○令和4年10月より、SAPICAポイント付与率を見直したことにより、乗車料収入の乖離率は、乗車人員の乖離率より縮小している。

⇒コロナ禍におけるライフスタイルの変化等により、乗車人員の規模は、コロナ前の規模には戻らないとの予測している。直近の乗車料収入の回復も鈍化傾向にあり、当初の計画よりも低い乗車料収入を前提とした計画が必要と考えている。

### 3 経費等の上昇

#### (1) 電気代の高騰

- 令和4(2022)年度当初から、地下鉄、路面電車ともに電気料金が急激に高騰している。これまでも多方面における節電の取組を実施してきているものの、経営面を大きく圧迫している状況にある。
- 地下鉄においては、燃料調整単価の上昇により、令和4(2022)年度電気代は前年度と比較して約8億円(33%)の上昇が見込まれる。また、令和5(2023)年度についても、更なる上昇が見込まれている。

【路面電車】 (百万円)					【地下鉄】 (百万円)				
年度	R2	R3	R4決見	R5当初予算	年度	R2	R3	R4決見	R5当初予算
動力費	65	64	78	86	動力費	1,123	1,234	1,601	1,793
電気料	25	24	32	30	電気料	1,068	1,191	1,630	1,802
合計	90	88	110	116	合計	2,191	2,425	3,231	3,595

※路面電車の動力費、電気料は、一財)札幌市交通事業振興公社の負担額。

令和2(2020)年度は上下分離に伴う措置として、交通局と一財)札幌市交通事業振興公社の合算額。

#### (2) 労務単価・資材価格の増加

- 公共工事設計労務単価の平均値は11年連続上昇している。
- 資材価格についても高騰が続いており、特に令和3(2021)年度からの上昇率が著しい。

近年の公共工事設計労務単価の単純平均の伸び率の推移

(一財)建設物価調査会「建設物価 建設資材物価指数」より作成

	R02	R03	R04	R05	R元比	部門：建設総合	R02	R03	R04	R05.4月	R元比
全職種	→ +2.5%	→ +1.2%	→ +2.5%	→ +5.2%	+11.4%	札幌	100.6	105.3	118.1	125.4	+25.4%
主要12職種	→ +2.3%	→ +1.0%	→ +3.0%	→ +5.0%	+11.3%	全国平均	100.3	106.1	119.6	126.0	+26.0%

※伸び率は単純平均値より算出

※各都市の令和元(2019)年=100

⇒電気代や労務単価、資材価格の動向から、日々の運営経費だけでなく、建設改良費についても、高い水準が継続するものと考えている。

### 4 対応策

#### (1) 投資方針の策定

- 持続可能な経営を実現すべく、現在の経営計画の4つの経営方針「安全の確保」、「快適なお客さまサービスの提供」、「まちづくりへの貢献」、「経営力の強化」を堅持しつつ、収支状況や今後の「訪日外国人を含む観光客の復活」、「脱炭素社会に向けた環境負荷の低減対応」、「ユニバーサル社会を目指した一層のバリアフリー対応」等を踏まえ、建設改良費については、安全安心に係るものを最優先としながら長寿命化を実施していくこと、また、増収に向けた取組を積極的に実施していくことを目的に、次の投資方針を策定した。

- ① 施設、設備の老朽更新は着実に進めることとするが、更なる更新時期の平準化を進める。
- ② 電力の高騰への対応、環境負荷の低減を兼ねて、必要に応じて、LED化などの貢献度の高い事業への投資を進める。
- ③ インバウンドの復活を見越して、必要に応じて、バリアフリー化、多言語化などの取組を進める。
- ④ 収入の多角化を推進するため、乗車料収入以外で増収を期待できる事業への投資を進める。

## 4 対応策

### (2) 主な投資事業

#### ① 路面電車

- 車両基地（電車事業所）の改良
- 低床車両の導入
- 制振軌道化

#### ② 地下鉄

- 地震対策の推進（シェルター・車両基地）
- 照明設備のLED化
- 駅構内標識の多言語化
- トイレの洋式化
- 南北線さっぽろ駅の改良

### (3) 増収に向けた取組

#### ① 共通

##### ・SAPICAポイントの付与率見直し

- 特別減収対策企業債の償還及び今後の一定程度の減収に対する備えとして、SAPICAポイントの付与率を、令和4(2022)年10月1日から10%→3%へ引下げた。
- 令和5(2023)年度は路面電車で0.4億円、地下鉄で11.7億円の増収を見込んでいる。

(税抜、単位：百万円)

	R4 増収額	R5 増収額
軌道整備事業会計	16	41
高速電車事業会計	504	1,173
合計	520	1,214

※R4年度は半年分。R5は通年に加え、一定程度の乗車人員の回復が見込まれる場合の見通し

#### ② 路面電車

- ・パートナー契約の締結(ラッピング電車、イベントでの連携)
- ・記念乗車券の発売(キャラクターイベントとの連携)

#### ③ 地下鉄

- ・駅ナカ 軽飲食店の出店を可能とするため、加熱調理器具を使用できるように要件を緩和
- ・広告 デジタルサイネージの増設

### (4) 資金不足への対処

#### ① 路面電車

- 軌道運送会計(㊟)は、減収額について施設使用料を減免、㊟軌道整備会計は、減免相当額について、一般会計から長期借入を行っている。借入残高は8億円となっている。

##### 一般会計からの長期借入の借入額・残高 (百万円)

年度	2020 (R2)	2021 (R3)	2022現計 (R4)	2023予算 (R5)
発行額	0	615	0	200
残高	0	615	615	815

#### ② 地下鉄

- 特別減収対策企業債の発行により資金不足を補填している。減収額の縮減に伴い、発行額は減ってきているものの、令和2～5(2020～2023)の4年間で約195億円となっている。

##### 特別減収対策企業債の発行額・残高 (百万円)

年度	2020 (R2)	2021 (R3)	2022現計 (R4)	2023予算 (R5)
発行額	9,400	8,030	1,841	217
残高	9,400	17,430	19,271	19,488

目指す達成目標の進捗状況

項目	取組	達成目標	2019	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
安全の確保	① 地下鉄 地震対策の推進	真駒内駅完了('20年度)、南北線高架部シェルター、車両基地等の順次実施	真駒内	継続実施										
			シェルター	—	工事	—								
			車両基地	—	南:実施設計 東:基本設計 (東:'21まで)	東:実施設計 西:基本・実施設計	局内合意後、 工事予定 事業費精査	—						
	土木構造物(ずい道)の保全	試験施工、保全計画の策定、実施	実施設計	試験施工	工事	継続実施								
路面電車	軌道施設(レール等)の更新	2028年度末までにレールを283m更新	継続実施											
快適なお客さまサービスの提供	共通	精神障がい者に対する運賃割引制度の導入	2019年4月に実施	実施('19.4月)	継続実施	—								
		同伴幼児の無料人数拡大	2020年度中に実施	—	実施('20.4月)	継続実施	—							
	地下鉄	地下鉄駅のリフレッシュ	2028年度末までに南北線12駅(高架駅除く)、東西線2駅(各年2駅程度)	基本検討	実施設計	工事	—							
		トイレの洋式化等	各年度3駅実施	継続実施			3駅(南北大通、東豊さっぽろ、福住)		3駅(東西大通、東札幌、すすきの)		2駅	2駅	2駅	
路面電車	制振軌道化	2028年度完了	街路拡幅	工事120m	工事:170m	工事:162m	工事:177m	工事:155m	—					
			拡幅以外	工事171m	工事:460m	—	—	—	※実施済率 83% 7,390m/8,905m ('24.3月末見込)					
	走行路面の改修	試験施工、改修計画の策定、実施	—	—	継続実施	工法検討	試験施工(基地線)	工法検討	試験施工(基地線)	実施設計	試験施工	本線工事		
まちづくりへの貢献	地下鉄	④ 沿線地域の再開発との連携・協力の推進	順次検討・実施	南北線さっぽろ駅改良	—	予備設計	実施設計	修正設計 試験掘工事	工事	供用開始				
				照明設備のLED化の推進	2019年度に4駅実施以降、各年度2駅実施	継続実施								
	地下鉄	エレベーターの増設	順次検討・実施	東西線大通駅 工事完了	実施設計(新さっぽろ) 基本設計(大谷地)	実施設計(新さっぽろ) 実施設計(大谷地)	基本設計(北24条)	工事(新さっぽろ) 工事(大谷地) 実施設計(北24条)	—					
				出入口電照標識	2028年度末までに100台実施(総数252台)	—	実施設計:2駅 (麻生、西11丁目)	執行停止	工事:次年度に繰越 実施設計:3駅 (北24条、北18条、すすきの)	工事:5駅(麻生、西11丁目、北24条、北18条、すすきの) 実施設計:5駅(北34条、北12条、南北線大通、中島公園、樺平橋)	24:5駅工事			
		案内表示等の多言語化	駅構内標識	2022年度末までに全49駅実施	ホーム案内板	12駅	12駅	執行停止	執行停止	12駅	13駅	※実施済率73% 36駅/全49駅('24.3月末見込)		
			車内表示器・行先表示器	2023年度末までに東西線・南北線全車両実施	東西線	6編成	0編成	5編成	6編成	3編成	4編成	※実施済率91% 40編成/全44編成 ('24.3月末見込)		
	路面電車	券売機等	2028年度末までに359台実施	券売機	31台	—	—	22台	—	—	— 42台 10台 14台 11台			
				精算機	19台	—	2台	30台	—	—	— 6台 9台 7台			
	路面電車	⑥ 車両基地の改良	2024年度完了	実施設計	—									
				工事	—									
電力設備の増強		2022年度完了	新山鼻	—	—	工事	—							
			六条	工事		供用開始	—							
⑦ 低床車両の導入	14両導入	2面	2面	2両	2両	1両	1両	1両	1両	1両	1両			
		2面	2面	2両	2両	1両	1両	1両	1両	1両	1両			
経営力の強化	共通	輸送管理システムの再構築	完了	稼働開始										
			完了	稼働開始										
路面電車	上下分離制度の導入	2020年4月制度導入	導入準備	上下分離										
			導入準備	上下分離('20.4月)										

※ 上段白抜きは計画、下段網掛けは2021年度までが実績、22年度は見込み、23年度は予算ベース。