札幌市交通事業経営計画［令和元～10年度(2019～2028)］
改定版 骨子（案）

資料１－１

計画改定の考え方

現行の「札幌市交通事業経営計画」は、10年間の計画的な交通事業運営のために策定しましたが、計画策定直後からの新型コロナウィルスの感染拡大による減収など、様々な経営環境の変化があり、取組の見直しだけではなく、長期収支も含めて計画を改定することが必要と判断しました。

計画改定に当たっては、経営環境が変わっても『安全で、確実な輸送サービスを提供する』という交通局の責務をしっかりと果たしていかなければなりませんので、「経営理念」は堅持していきますが、社会情勢の変化に合わせて新たな取組を加えるとともに、今後10年間の長期収支を改めて見直すことで、持続可能性を担保し、後半５年間の取組を着実に実施していくこととします。

1 経営理念、経営方針

(1) 経営理念

私たち札幌市交通局は、かけがえのない市民の財産である地下鉄と路面電車を最大限に活用し、公共交通ネットワークの中核として、お客さまの「ゆたかなくらし」と「まちの発展」を支えます。

(2)経営方針の４つの視点

1　安全の確保	2　快適なお客さまサービスの提供
3　まちづくりへの貢献	4　経営力の強化

(3)投資方針（建設改良費）

建設改良費は、安全安心を最優先としながら長寿命化していくことを基本とし、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」等を踏まえたものとしていきます。また、増収に向けた投資も積極的に実施していきます。

① 施設、設備の老朽更新は着実に実施することとするが、さらなる更新時期の平準化を進める。

② 環境負荷の低減を目指し、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、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。

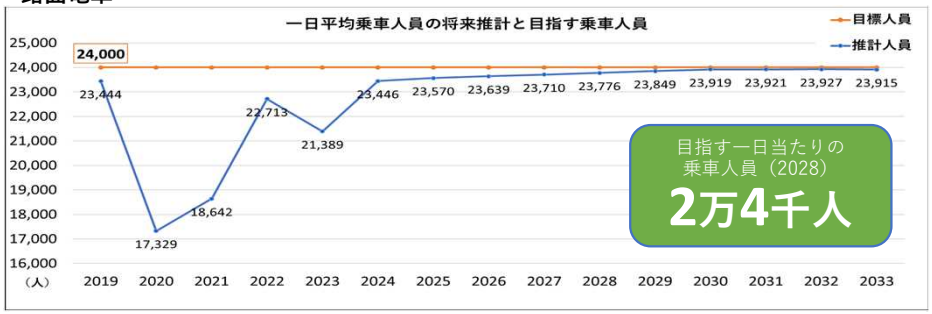
2 目指す乗車人員

交通局の取組がお客さまのニーズに応えるものであったかどうかを測る指標は乗車人員と考えています。長期的には人口減少に伴い徐々に減少していきますが、利便性向上や環境整備などの取組によって、市民だけでなく回復が見込まれる観光客需要をも積極的に取り込んでいくことを踏まえ、「目指す一日あたりの乗車人員」を設定します。

地下鉄

・リモートワークやeコマースの普及により、コロナ前の水準には戻らない見込み。
・札幌駅周辺の再開発、新幹線延伸の効果に加え、観光需要を積極的に取り込んでいくことで、目指す人員に近づけていく。

路面電車



・藻岩山等の観光需要を積極的に取り込んでいくことで、目指す人員に近づけていく。

3 ＳＤＧｓへの貢献

札幌市は、持続可能な開発目標の達成に向けた優れた取組を提案する『 SDGs未来都市』に選定されています。交通局としても地下鉄や路面電車の運行を通じて、ＳＤＧｓの目標とする持続可能な社会の実現に貢献していきます。

すべての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供します。

マイカーに比べて一人当たりＣＯ2排出量の少ない公共交通の利用促進は、気候変動対策としても有効です。

4 長期収支の見通し【高速電車事業】

資料１－２

(1) 長期収支、収支目標

（単位：億円）

			R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
経常収支	収入	乗車料	366	369	367	367	379	377	376	375	372	369
		その他収入	83	81	80	79	78	78	78	77	76	76
		計	449	450	447	446	457	455	454	452	448	445
	支出	企業債利息	22	23	25	28	29	31	31	32	33	33
		経費・人件費等	384	386	390	391	394	386	387	391	400	408
		計	406	409	415	419	423	417	418	423	433	441
	差引		43	41	32	27	34	38	36	29	15	4
累積欠損金			▲ 1,932	▲ 1,892	▲ 1,859	▲ 1,832	▲ 1,798	▲ 1,759	▲ 1,723	▲ 1,693	▲ 1,678	▲ 1,674
資本的収支	収入	企業債	158	176	238	193	144	178	123	174	173	204
		出資金	21	28	33	34	21	24	19	24	24	28
		その他収入	13	28	23	25	12	12	12	12	12	12
		計	192	232	294	252	177	214	154	210	209	244
	支出	建設改良費	191	231	290	268	187	223	166	219	221	258
		企業債償還金	169	206	174	165	182	178	227	197	161	164
		計	360	437	464	433	369	401	393	416	382	422
年度末資金過不足額			▲ 157	▲ 174	▲ 158	▲ 154	▲ 138	▲ 126	▲ 151	▲ 165	▲ 155	▲ 149
資金過不足額			22	5	21	24	41	16	2	14	24	30
資本費負担緩和分企業債残高			287	245	202	170	162	135	142	134	131	124
特別減収対策企業債残高			179	179	179	179	178	178	141	116	115	115
実質資金過不足額			▲ 445	▲ 418	▲ 360	▲ 323	▲ 298	▲ 260	▲ 255	▲ 235	▲ 221	▲ 209
企業債残高			2,148	2,118	2,181	2,209	2,196	2,196	2,119	2,095	2,108	2,148

・乗車料収入は令和５年度(2023年度)の直近実績に加え、札幌駅周辺の再開発に伴う増加を反映。
・電気料金(経費・人件費等)については、令和６年度(2024年度)より5年程度は高騰が続くと想定。
・経常黒字は維持できるものの、人口減少や減価償却費の増加に伴い黒字幅は減少していく。
・特別減収対策企業債については減少していくものの、南北線さっぽろ駅のホーム増設工事に加え、車両基地の耐震改修、南北線車両の老朽化に伴う新型車両の導入等を行っていくことから、企業債全体の残高については横ばいに推移。

収支目標（令和10年度(2028年度)）

項　目	内　　容
経常収支	黒字を維持
累積欠損金	1,800億円以下まで縮減
資金過不足額	資金不足を発生させない
企業債残高	2,200億円を超えない

★資材の高騰や労務単価の上昇により、建設改良費も増加傾向にありますが、安全性を確保しつつ、施設・設備の長寿命化に取り組み、着実に老朽更新を進めていきます。

★札幌駅周辺の再開発や新幹線の延伸等の新たな人の流れを取り込むことにより、乗車料収入を確保することに加え、駅ナカ店舗の誘致やデジタルサイネージの増設等により増収を図り、持続可能な経営を目指していきます。

(2)主な取組

多様な運賃の決済方法の研究

・国内外インバウンドの地下鉄の利用促進や利便性向上のために、クレジットカードによるタッチ決済等の新たな決済方法の導入に向けた研究を進めます。

南北線さっぽろ駅ホーム増設事業

・現在の南北線さっぽろ駅の混雑の常態化や、北海道新幹線開業やJR札幌駅周辺の開発動向を踏まえ、混雑緩和と移動の円滑化を図ります。

【施工期間】
令和５年(2023年)12月～令和11年(2029年)３月

照明設備のLED化の推進

・「札幌市気候変動対策行動計画」で目指す、温室効果ガス排出量の大幅な削減に向けて、令和12年度(2030年度)までに全駅舎に照明設備や電照標識等のＬＥＤ化を実現できるよう取組を加速していきます。

全49駅	～R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)	R8(2026)	R9(2027)	R10(2028)
実施駅数	27	4	4	4	3	4

地下鉄への再エネ電力の導入

・札幌市は民生部門の電力消費に伴うCO2排出実質ゼロの実現を目指す「脱炭素先行地域」に選定されていることから、積極的に CO2排出量を削減する取組を進めるため、令和６年度(2024年度)に地下鉄に再エネ電力を導入します。

車両とホームの段差隙間縮小

・共生社会の実現に向け、地下鉄ホームの安全対策として、高齢者や車いす利用者等の円滑な移動を可能にするため、車両とプラットホームの段差と隙間の縮小に取り組みます。

全49駅	～R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)	R8(2026)	R9(2027)	R10(2028)
実施駅数	実施設計	4	（実施設計の成果を踏まえて検討）			

駅ナカ事業の積極的な展開

・札幌市の中心部である地下鉄大通駅周辺では、隣接ビルの建て替えに合わせた地下接続事業が複数進められており、ますます活性化することが期待されるため、市場ニーズを捉えた駅ナカ事業を積極的に展開していきます。

5 長期収支の見通し【軌道整備事業】

資料１－３

(1) 長期収支、収支目標

（単位:百万円）

			R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033
経常収支	収入	施設使用料収入	752	800	830	811	851	902	891	882	871	869
		その他収入	733	801	806	759	775	786	784	789	792	788
		計	1,485	1,601	1,636	1,570	1,626	1,688	1,675	1,671	1,663	1,657
	支出	経費･人件費	220	180	140	127	120	113	112	101	94	102
		維持管理費	422	426	430	434	434	434	434	434	434	434
		減価償却費	875	962	1,012	968	992	989	1,004	994	959	938
		その他支出	68	74	79	66	66	66	56	57	56	54
		計	1,585	1,642	1,661	1,595	1,612	1,602	1,606	1,586	1,543	1,528
	差引		▲ 100	▲ 41	▲ 25	▲ 25	14	86	69	85	120	129
累積欠損金			▲ 1,266	▲ 1,299	▲ 1,323	▲ 1,348	▲ 1,334	▲ 1,248	▲ 1,172	▲ 1,087	▲ 967	▲ 838
資本的収支	収入	企業債	750	596	243	219	61	322	443	134	126	183
		その他収入	1,816	1,709	1,092	840	1,024	581	860	824	603	816
		計	2,566	2,305	1,335	1,059	1,085	903	1,303	958	729	999
	支出	建設改良費	2,567	2,305	1,336	1,059	1,075	894	1,293	938	700	969
		企業債償還金	224	260	270	273	323	384	418	432	417	449
		計	2,791	2,616	1,657	1,391	1,457	1,337	1,770	1,429	1,176	1,477
年度末資金過不足額			469	500	490	501	496	504	500	453	419	358
実質資金過不足額			▲ 242	▲ 160	▲ 119	▲ 49	5	72	127	139	164	162
企業債残高			4,637	4,973	4,946	4,891	4,630	4,567	4,592	4,294	4,003	3,737
長期借入金(残高)			711	660	609	550	491	432	373	314	255	196

・乗車料収入は令和５年度(2023年度)の直近実績を反映。
・令和10年度(2028年度)に経常黒字化し、以降は減価償却費の減少に伴い黒字幅が拡大する。
・企業債残高は、電車事業所改良工事等の大型工事により一時的に増加するものの、その後は減少傾向となる。
・軌道運送事業における料金改定を前提とした収支計画となっている。（※別紙参照）

収支目標（令和10年度(2028年度)）

項　目	内　　容
経常収支	令和10年度(2028年度)に黒字化
資金過不足額	資金不足を発生させない
企業債残高	4,600百万円以下に抑制

★電車事業所の改良事業により建設改良費は一時的に増嵩しますが、計画的に施設、設備の長寿命化に取り組み、低床車両への更新など利用者の利便性向上も図りながら、着実に老朽更新を進めていきます。

★上下分離のメリットを生かし、札幌市交通事業振興公社と交通局が一体となって、安全性の確保はもちろん、利用者サービスの充実も図りながら、持続可能な経営を確立していきます。

(2)主な取組

車両基地（電車事業所）の改良

・電車事業所について、低床車両導入に伴う車庫拡張や耐震補強などを行うことで、機能向上や強靭化を図り、安全運行を確保していきます。

【施工期間】令和３年度(2021年度)～令和８年度(2026年度)

低床車両の導入

・車両の老朽更新に合わせて、多くのお客さまにとって快適でご利用しやすい環境づくりのため、バリアフリー対応の低床車両を計画的に導入していきます。

	～R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)
低床車両導入	13	1	1	1	1	1
低床車両数	13	14	15	16	17	18
在来車両数	23	22	21	20	19	18

軌道施設（レールなど）の計画的な更新

・老朽化により、車両走行時に騒音や動揺が発生するほか、冬期間には土壌の隆起（凍上）が発生することから、安全運行を確保するために一定の周期（レール・枕木は35年周期、ポイントは15年周期）を目安に更新を行っていきます。
・走行時の振動や騒音を抑え、乗り心地向上させるため、振動を抑える制振軌道を整備していきます。

(3)軌道運送事業者の取組

〇ラッピング広告とイベントでの連携をパッケージにした「パートナー契約」や、企業とタイアップした貸切電車の運行等、収入確保に向けた取組を積極的に拡充していきます。
〇軌道事業の健全な経営を長期的に維持するため、交通局と「軌道事業経営連絡会議」を開催し、経営及び事業計画の状況の共有や意見交換を行うことで、密接に連携していきます。

計画期間の主な取組

資料１－４

項目		取組	達成目標			R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028
安全の確保	地下鉄	地震対策の推進	南北線高架部シェルター、車両基地等の順次実施	シェルター				継続工事		
				車両基地	南基地		1期工事		2期工事	
					東基地	実施設計		耐震改修工事		
					西基地			耐震改修工事		(完了)
		土木構造物（ずい道）の保全	保全工事（南郷18丁目～大谷地）の実施 2023年：250m（16.2%）⇒1,540m（100%）					工事		(完了)
		南北線5000形車両更新【新規】	導入に向けた検討			仕様・機能検討		契約・設計・製造		
		エレベーター更新	2025年度までに油圧式からロープ式への更新 2023年：74台（92.5%）⇒80台（100%）			3台	3台 (完了)			
		エスカレーター更新	エスカレーター49台更新 2023年：73台（30.4%） ⇒122台/240台（50.8%）			9台	10台	11台	10台	9台
		変電所更新	変電所6設備更新 2023年：12設備（38.7%） ⇒18設備/31設備（58.1%）				2設備	1設備	2設備	1設備
	路面電車	軌道施設（曲線部レール等）の更新	更新周期を基に実施					工事87m （西4丁目、すすきの）		工事48m （資生館小学校前）
快適なお客さまサービスの提供	地下鉄	地下鉄駅のリフレッシュ	順次検討						実施駅の検討	
		トイレの洋式化等	各年度2駅実施 2023年：8駅（16.3%）⇒18駅/49駅（36.7%）			月寒中央 新さっぽろ	宮の沢 西11丁目	発寒南 栄町	平岸 中島公園	南郷18丁目 北12条
		走行路面の改修	試験施工、改修計画の策定			予備設計	試験施工	実施設計	南北線改修	
	路面電車	制振軌道化	街路拡幅事業に併せて実施					継続実施		

項目		取組	達成目標		R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028
まちづくりへの貢献	地下鉄	照明設備のLED化の推進	各年度4駅実施 2023年：27駅（55.1%）⇒46駅/49駅（93.9%）		月寒中央 二十四軒 西28丁目 西18丁目	宮の沢 円山公園 バスセンター前 東札幌	発寒南 琴似 菊水 白石	東西大通 中島公園 南郷7丁目 西11丁目	東西大通 すすきの 南北さっぽろ ひばりが丘
		車両とホームの段差隙間縮小【新規】	2024年度4駅、以降は検討中		栄町 新道東 元町 環状通東	（2023年度の実施設計の成果を踏まえて検討）			
		南北線さっぽろ駅ホーム増設【新規】	2028年度竣工				工事		(竣工)
		交通資料館リニューアル	2024年5月開館		開館				
		案内表示等の多言語化 駅構内標識	2024年度末までに全49駅実施 2023年：36駅（73.5%）⇒49駅（100%）		13駅 (完了)				
		案内表示等の多言語化 車内表示器・行先表示器	2025年度末までに東西線・南北線全車両実施 2023年：37編成（84.1%）⇒44編成（100%）		3編成	4編成 (完了)			
		案内表示等の多言語化 券売機等	券売機、精算機99台実施 2023年：126台（35.3%） ⇒225台/357台（63%）	券売機	－	42台	10台	14台	11台
				精算機	－	－	6台	9台	7台
	路面電車	車両基地の改良	2026年度竣工			工事	(竣工)		
		停留場バリアフリー対応の推進	順次検討・実施			1面	2面		1面
		低床車両の導入	5両導入 2023年：13両（36.1%）⇒18両/36両（50%）		1両	1両	1両	1両	1両
経営力の強化	共通	市営交通の利用促進イメージアップ	順次検討・実施			市営交通魅力発信プロジェクトの実施			
	地下鉄	駅ナカ店舗出店促進	出店スペースの創出		大通駅コンコース（定期券発売所）の活用検討 実施検討	実施設計・工事			
		デジタルサイネージ増設【新規】	1ヶ所増設 2023年：1駅（大通）⇒2駅		さっぽろ駅での展開検討			(設置)	