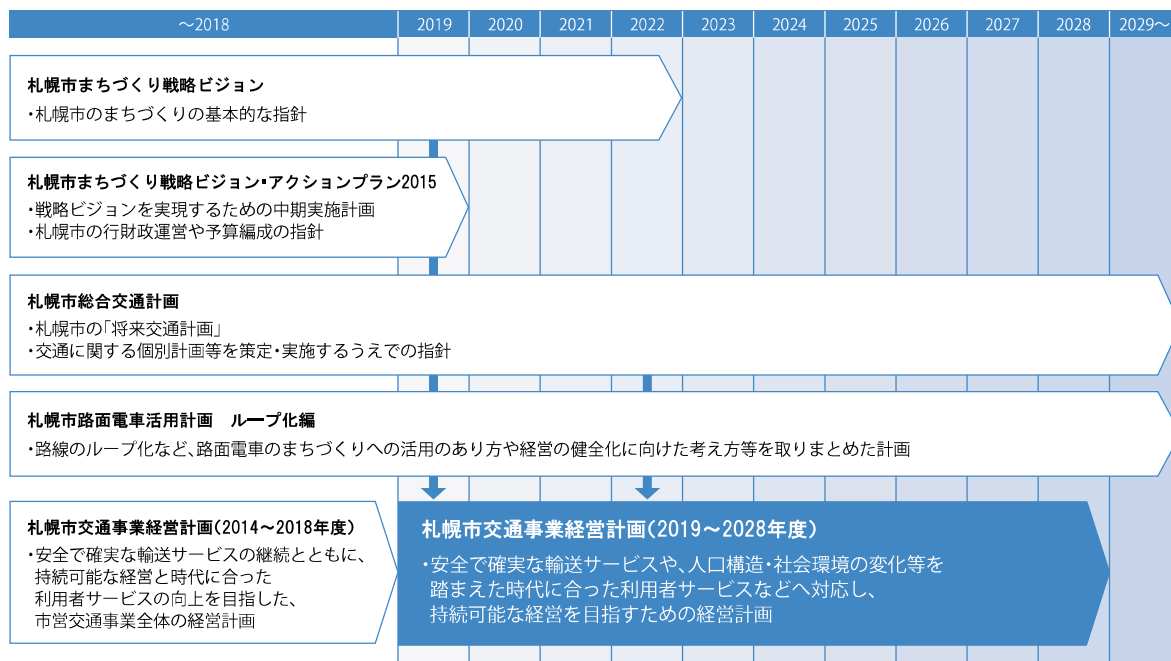


(1) 計画の位置付け

- 「札幌市まちづくり戦略ビジョン」「札幌市総合交通計画」の趣旨を踏まえた計画
- 「札幌市交通事業経営計画(2014～2018年度)」の後継計画
- 「札幌市路面電車活用計画 ループ化編」の基本的方向性等に沿った計画
- 総務省が公営企業に求める「経営戦略」の趣旨に沿った計画



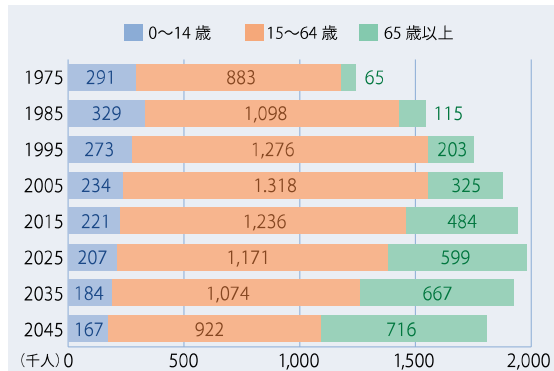
(2) 計画の進捗管理・進捗状況の公表、計画の見直しについて

- 各取組の進捗状況は、随時把握し、本計画で定めた実施スケジュールと照らし合わせるなどして進捗管理を行っていくほか、毎年度決算に合わせて、ホームページにて公開していきます。
- 進捗状況を踏まえて、毎年度、事業をよりよく進めるための検討を行うとともに、3～5年ごとに本計画の見直しを行います。

本計画の上位計画にあたる「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2015」「札幌市総合交通計画」の改定により本計画と差異が生じた場合には、適宜見直しを行います。

- 札幌市の人口は、現在まで増加傾向にありますが、近い将来には減少に転じ、少子高齢化も更に進行すると見込まれます。

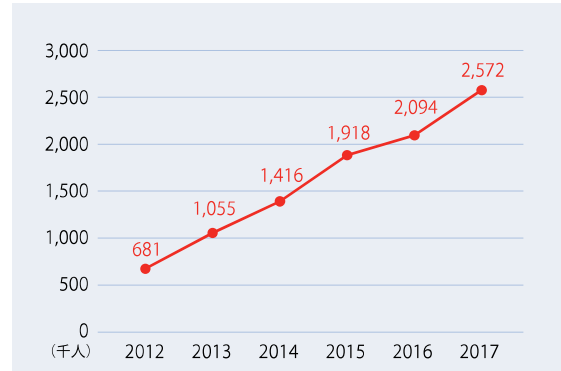
【過去の札幌市の人口構造と将来推計】



(2015年までは「国勢調査」、2025年以降は「日本の地域別将来推計人口」(2018年推計)/国立社会保障・人口問題研究所)

- 訪日外国人旅行客の増加により、2017年度には、過去最多となる250万人以上が札幌市内に宿泊しました。今後も増加は続く予想されます。

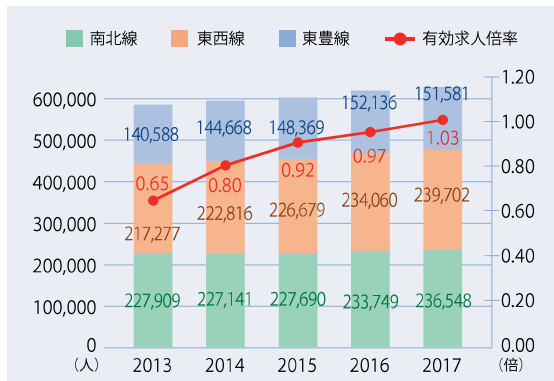
【市内に宿泊した外国人旅行客数の推移】



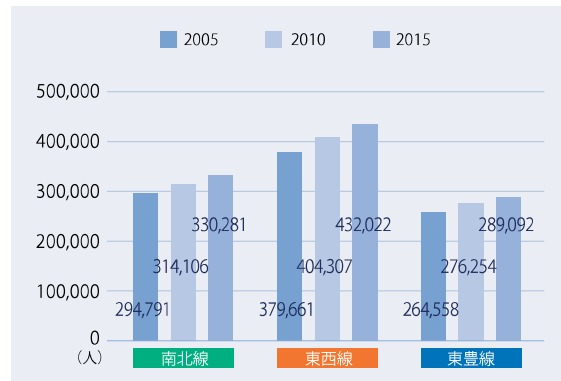
(札幌の観光/札幌市経済観光局)

- 地下鉄、路面電車の乗車人員は、年々増加傾向となっています。特に定期券利用者の増加が大きく、これは近年、札幌圏の有効求人倍率が好調に推移しており、就労環境の改善に伴って通勤で地下鉄、路面電車を利用する人が増えたことや、沿線人口の増加によるものと考えられます。

【地下鉄の1日当たりの乗車人員(線別)と札幌圏の有効求人倍率】

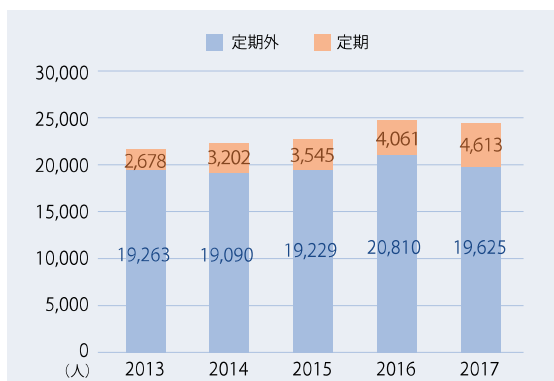


【駅勢圏人口の推移(線別)】

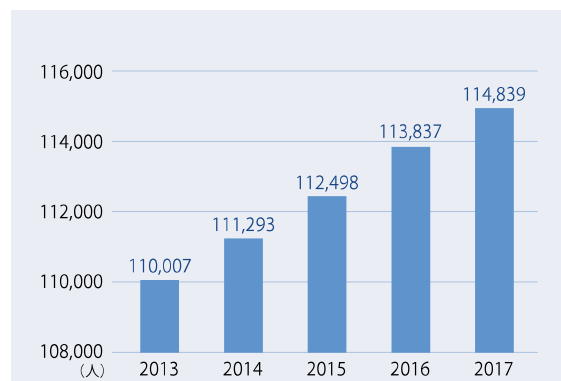


(政府統計の総合窓口(e-Stat)/総務省統計局)

【路面電車の1日当たりの乗車人員(券種別)】



【路面電車沿線地域人口の推移】



(住民基本台帳・まちづくりセンター別)

(1) 地下鉄事業

- 乗車料収入の増加や駅業務の委託化、ワンマン運転化や企業債残高の縮減による企業債利息の減少など、収支構造は改善の傾向にありますが、今後は、**少子高齢化、人口減少による乗車料収入の減少**への対策が求められます。
- 耐用年数の短い設備は計画的に更新を実施していますが、今後は車両基地などの大規模施設や土木構造物(ずい道)、走行路面といった**施設の老朽化対策**を計画的に行い、財務面の健全性を保つ必要があります。
- 運輸部門・技術部門において、現場経験のあるベテラン職員の知識や技術を確実に引き継げるよう、計画的な**職員の技術継承、人材育成**が必要となります。
- 国際観光都市として、案内表示の多言語化やトイレの洋式化等、**増加する訪日外国人旅行者への対応**を行い、外国人旅行者が安心して公共交通を利用できる環境整備を進めていく必要があります。

(2) 路面電車事業

- 営業損失(赤字)が継続しており、企業債残高も増加傾向にあります。さらに、長期的には少子高齢化や人口減少に伴う乗車料収入の減少、老朽化施設の更新等に伴う支出の増加などが見込まれ、持続可能な事業運営を実現するためには、抜本的な経営形態の変更など、**収支採算性の確保**が求められます。
- 電車事業所(事務所棟)等の、長年の使用で老朽化した施設・設備の改修、更新やバリアフリー対応の低床車両導入など、**施設・設備の老朽化対策及び機能向上**への対応が必要となります。
- 2018年度末時点で、運転手71名のうち非常勤職員が49名を占め、正職員の大半は、50歳代以上という状況にあり、**職員の技術継承、人材育成**が急務となっています。
- 各停留場の多言語化や路面電車の利用方法を外国語で案内する等、**増加する訪日外国人旅行者への対応**が求められます。

(1) 経営理念

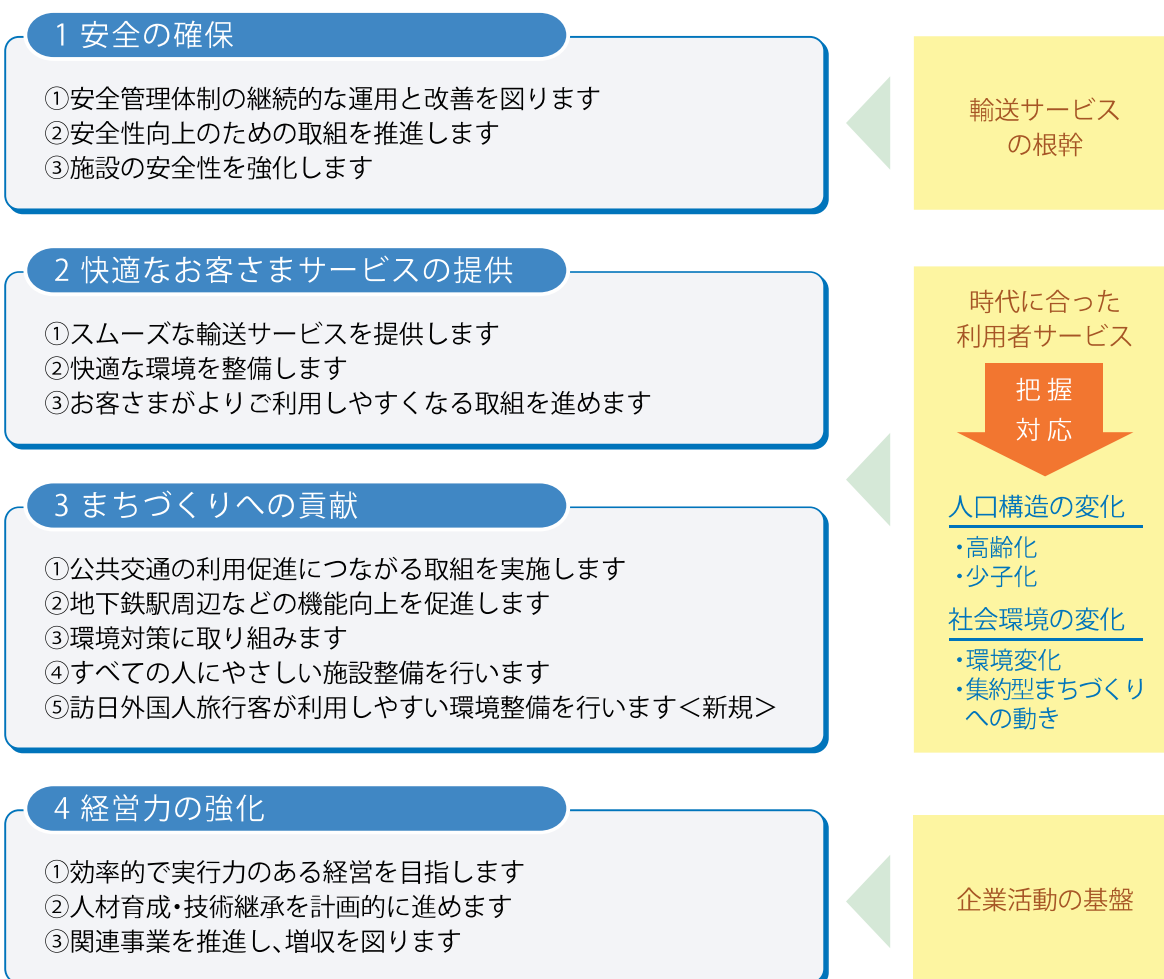
札幌市交通局では、自らの存在意義や事業運営における最も基本的な行動規範・方向性として、以下のとおり、経営理念を定めています。

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「ゆたかな暮らし」と「まちの発展」を支えます。

(2) 経営方針

経営理念を実現するための指針として、前計画に引き続き、輸送サービスの根幹となる「安全」、企業活動の基盤としての「経営」、時代に対応するための「サービス」と「まちづくり」の4つの視点で経営方針を定めました。

本計画は、以下の1から4で構成された経営方針に基づいて、今後の10年間の経営についての方向性を定めるとともに、具体的な事業計画として取りまとめたものです。



両事業の経営の現状を踏まえ、安定した経営のもと今後も永く札幌市民や札幌市を訪れる皆さまの足としての使命を果たしていくために、それぞれ以下のとおり財政運営の方向性を定めます。

◆ **地下鉄事業**

経常収支の黒字維持及び累積欠損金の縮減、企業債残高の縮減、資産の延命化、更新需要の平準化

◆ **路面電車事業**

経営形態の見直し、経常収支の黒字化及び累積欠損金の縮減、事業運営に必要な資金残高の保有、企業債残高の抑制、資産の延命化、更新需要の平準化

地下鉄事業

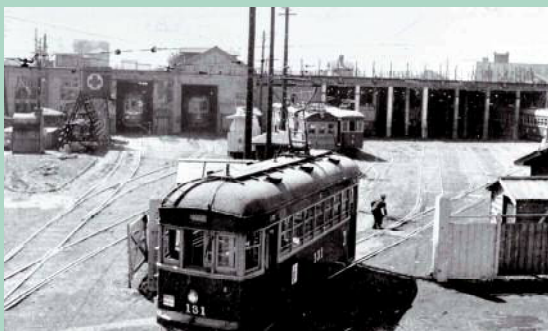


昭和46年12月16日、地下鉄(南北線)開業



東豊線延長部開業に伴う発車式

路面電車事業



昭和28年頃の路面電車と電車車庫



大量輸送に貢献した連接電車A830形

乗車マナー向上への取り組みと日常的な取り組み



乗車マナー向上キャンペーン



指差呼称確認

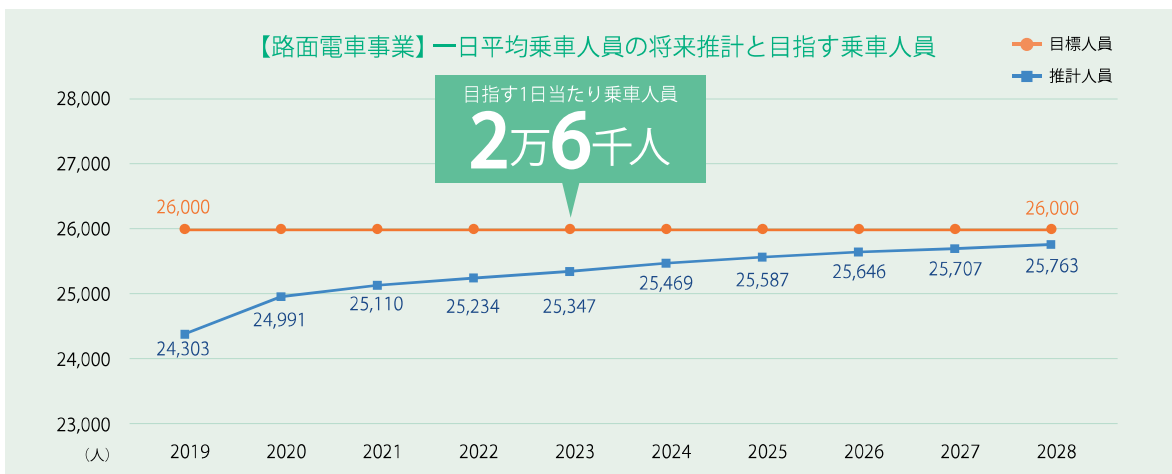
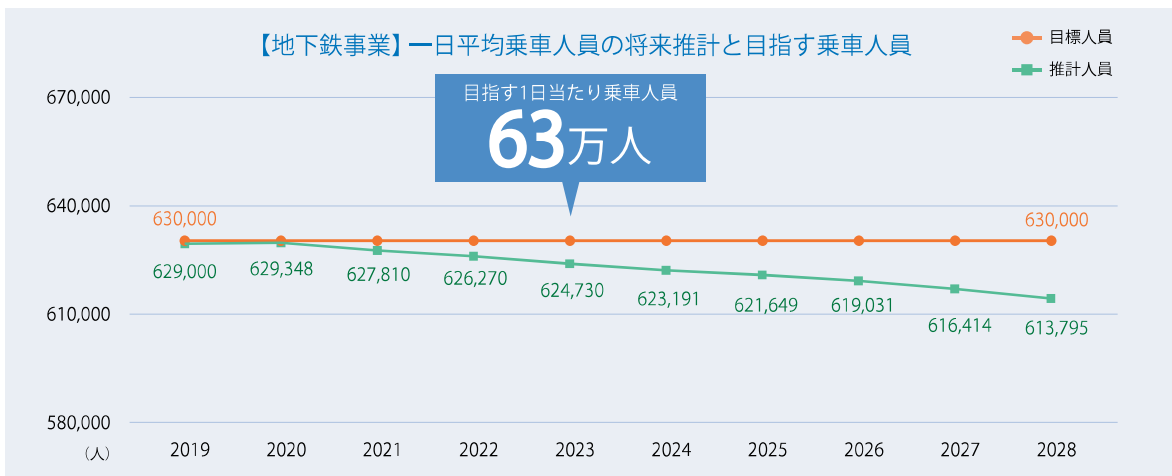
本計画は前計画と同様に、経営理念・経営方針に基づき、各事業を実施することとしており、各事業がお客様のニーズに応えるものであったかどうかを測る指標は乗車人員であると考えています。

上位計画にあたる「札幌市まちづくり戦略ビジョン」では、2023年度末時点での公共交通利用者を110万人/日、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2015」においては、2020年度末時点で113万人/日を目標値として掲げていますが、2016年度時点で115万人/日に達したため、既にそれぞれの指標を達成しています。しかし、今後更に少子高齢化が進むと予想される中で、乗車人員の増加を見込むことは難しく、当面は堅調に推移しながらも、長期的には徐々に減少していくものと考えています。

このような状況を踏まえ、本計画における「地下鉄・路面電車事業が目指す1日当たり乗車人員」を、以下のとおり定めます。

目標達成に向けては、ニーズに合った企画乗車券などの検討や、子育て支援に向けた取組、停留場のバリアフリー対応の推進、訪日外国人旅行客が利用しやすい環境整備などの取組によって、様々なお客さまにとっての利便性や快適性、利用しやすさを向上させることで、さらなる利用促進を図っていく考えです。

より多くのお客さまに市営交通をご利用いただき、この目標を達成できるよう、本計画に記載した取組はもとより、時代のニーズに合った取組を柔軟に実施していきます。



注) この目標とは別に、本計画策定にあたり今後の乗車人員と乗車料収入が各年度どの程度で推移するか、両事業の利用実態調査と需要推計を行い、その推計値を用いて計画を策定しています。

事業計画（計画期間の主な取組）

1 安全の確保

P.22-23

地下鉄・路面電車をお客さまに安心してご利用いただくため、安全の確保を最優先に考え、安全管理体制の継続的な運用と改善、事故・災害発生時の対応を含めた安全性向上のための取組の実施、施設などの安全レベルの向上に取り組みます。これまで以上に安全で安定した輸送サービスを提供することで、より多くのお客さまにご利用いただける地下鉄・路面電車を目指します。

共通

運輸関係職員の人材育成 **新規**

安全管理体制を継続して維持するため、運輸関係職員の養成と次世代の安全管理を担う法定の管理者についても候補者の育成を図ります。

危機管理体制の強化 **新規**

テロ等の事故災害に対して、国・自治体や他の鉄道事業者等と情報を共有してリスクマネジメント体制を随時見直していきます。
また、平成30年北海道胆振東部地震の経験を踏まえ、災害時の情報発信やお客さまの安全確保に向けた施設整備について検討していきます。

安全運行確保のための訓練の実施

関係機関と連携し、火災や浸水害を想定した各種訓練を実施します。

地下鉄

地震対策の推進

耐震診断の結果、耐震性能の不足が判明した南北線高架部のシェルター・車両工場等の施設について、緊急度に応じて順次耐震改修工事を実施します。

老朽化した施設・設備の計画的な予防保全及び更新

駅舎やシェルター、換気塔、変電所等の施設を長期間にわたり安全に使用していくため、計画的な予防保全及び更新を実施します。

路面電車

軌道施設（レールなど）の計画的な更新

レール、ポイント、枕木などの計画的な更新を引き続き実施し、安全な運行を継続していきます。

お客さまに快適に地下鉄・路面電車をご利用いただくため、スムーズな輸送サービスの提供や快適な環境整備などを行うことで、幅広くより多くのお客さまにご利用いただける地下鉄・路面電車を目指します。

共通

ニーズに合った企画乗車券などの検討

お客さまから寄せられているご要望などをもとに、よりニーズに合った企画乗車券などについて検討していきます。

精神障がい者に対する運賃割引制度の導入 新規

市営交通の乗車料金を半額とする運賃割引制度を、身体障がい者や知的障がい者と同様に精神障がい者に対しても導入します。

同伴幼児の無料人数拡大 新規

保護者1人につき無料で乗車できる幼児の人数を増やす見直しを行い、2020年度中に実施します。

地下鉄

トイレの洋式化等

お客さまの利便性向上のため、一般旅客用トイレの洋式化や温水洗浄便座の設置を行います。また、手洗い器の横に水石鹸を設置するなどの改良を行います。

地下鉄駅のリフレッシュ 新規

経過年数や駅の利用状況に応じて、壁面や床、天井等の改修を行い、清潔感のある明るい駅へ改装します。

駅施設スペースなどを活用したサービスアップ 新規

お客さまの利便性向上に向けて、オープンイノベーションの手法等により、民間企業と連携した施策展開を検討します。

路面電車

制振軌道化

走行時の振動や騒音を抑え、乗り心地を向上させるため、振動を抑える線路を引き続き整備します。

まちづくりや環境、福祉などの時代に合った新たな社会的要請に応えるための取組を実施し、公共交通事業者として求められる社会的役割を果たすとともに、「札幌市まちづくり戦略ビジョン」に掲げる施策の方向性に沿った取組を推進し、まちの健全な発展を支えます。

また、近年増加している訪日外国人旅行者への対応(インバウンド対策)や高齢化社会への対応、今後想定される北海道新幹線の札幌駅延伸、冬季オリンピック・パラリンピックの招致へ向けて、国の施策と連携しながら、都市の発展に貢献し、札幌市民や札幌市を訪れるすべての方が利用しやすい公共交通を実現します。

共通

スムーズなアクセスの実現 **新規**

北海道新幹線の札幌駅延伸や、冬季オリンピック・パラリンピックの招致を見据え、バリアフリー基準に対応した新幹線との乗り換え接続や混雑対策、各競技場へのアクセスルートとしての駅施設の整備などについて検討します。

案内表示等の多言語化 **新規**

施設の案内標識等を多言語表記(日・英の二か国語又は日・英・中・韓の四か国語)に改修します。また、地下鉄車両の案内表示器についても、老朽化した機器の更新に合わせて、多言語表記に改修するとともに、色覚の個人差を解消するCUD(カラーユニバーサルデザイン)を採用し、視認性の向上を図ります。

地下鉄

無料Wi-Fi設備の拡充 **新規**

現在未対応の駅などでの利用拡大へ向けた設備増強を検討します。

路面電車

車両基地の改良 **新規**

電車事業所車庫、工場棟及び事務所棟について、機能向上を図るとともに、施設の強靱化及び有効利用を図り、安全運行を確保します。

停留場のバリアフリー対応の推進

停留場と車両との段差を小さくする停留場の嵩上げや拡幅、スロープの設置、横断歩道に接していない停留場(中間電停)の移設を行います。

市電1日乗車券の導入 **新規**

訪日外国人旅行者の利便性向上や利用促進策の一つとして、市電1日乗車券の導入を検討します。

将来にわたって安全で快適な輸送サービスを提供し続けるため、経営の効率化、組織体制の見直し、人材育成、関連事業などを進めることにより、収支を改善し企業債残高を縮減・抑制するなど、経営基盤を強化し、持続可能な経営を実現します。

共通

利用促進の取組

新たな顧客層の発掘のため、民間企業等とタイアップしたスタンプラリー等のイベントの実施を検討するほか、市営交通や沿線の魅力をインターネット等を活用し、情報発信します。

資産の延命化、更新需要の平準化

開業50年を迎えようとしている地下鉄南北線など、施設・設備の老朽化が進んでいますが、必要な修繕、保全等によりできるだけ延命化し、多額の経費が必要となる更新需要を平準化することで、経営の安定を図ります。

安全運行に係る技術・技能の継承

若い世代の人材確保や人材育成を積極的に行い、将来の安全運行に向けた取組を行います。

また、路面電車事業への上下分離導入を見据えて、安全運行のノウハウや技術・技能を、新たな運送事業の担い手にしっかりと引き継いでいくための体制を構築していきます。

地下鉄

税負担と料金負担の適正化 新規

今後、より自立した経営を行うべく、一般会計からの出資金を段階的に見直し、税負担と料金負担の適正化を図ります。

企業債残高の縮減

資金残高から資本費負担緩和分企業債の未償還額を差し引いた実質資金不足は、2018年度末で661億円を見込んでおり、引き続き償還を進め、早期解消に努めます。

路面電車

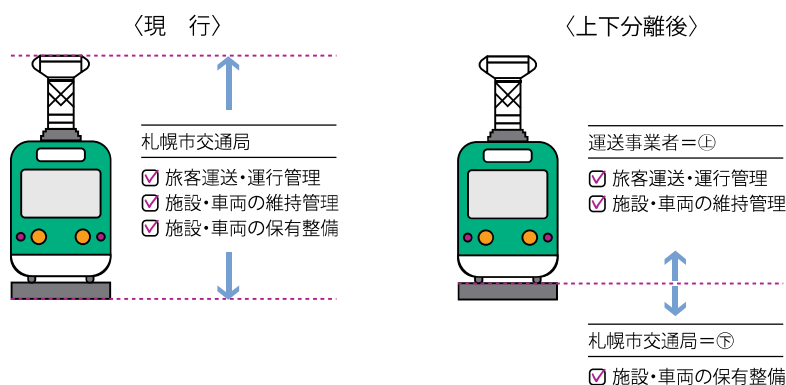
上下分離の導入

札幌市交通局が施設・車両を保有しながら、別の事業者が運行する上下分離を2020年度に導入することとしており、上下分離により、経営の効率化や安全管理体制の維持・継続などが可能となり、路面電車を将来世代へ継承していきます。

路面電車事業における上下分離の導入について

○ 基本的な仕組み

上下分離とは、旅客運送主体と施設・車両の保有整備主体を分離し、それぞれが経営を行っていく仕組みです。現在、札幌市交通局では、これらの業務を一元的に担っているところですが、上下分離後は、施設・車両の保有整備は交通局が担い、旅客運送は別の事業者が担うことになります。



○ 上下分離の導入により実施・維持する取組

上下分離により、経営基盤の強化や安全管理体制の維持・継続、新たな事業者による柔軟な事業展開を図ります。また、引き続き、札幌市のまちづくりへの活用や公共交通機関としての役割を維持し、路面電車を将来世代へ継承していきます。

◆ 経営基盤の強化

運送事業に特化した経営や、経費や人件費の縮減を目指します。

[上下分離後の収支推計と効果]

上下分離後の収支(札幌市交通局と運送事業者の合算)は、2045年度で利益剰余金が約7億円となり、札幌市交通局が経営を継続した場合の収支と比較して、累積損益が約10億円好転する見込み。

◆ 安全管理体制の維持・継続

運行管理員の確保や技術を習得した職員の継続的配置などを行います。また、安全に関する課題などを協議する場として、整備事業者である札幌市交通局と運送事業者とで構成する連携・連絡組織を設置します。

◆ 新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

新たな事業者の柔軟な発想による事業展開や、地方公営企業法に定める料金や公営交通事業に附随する事業(現状では広告等)に関する制約がなくなることから、様々な利用者サービスの向上策を検討していきます。

◆ まちづくりへの活用・公共交通ネットワークの維持

施設・車両の保有整備を市が担うことで、高齢者などが利用しやすい低床車両の導入やバリアフリー化、公共交通ネットワークの維持など、市の施策に沿った取組を実施していきます。

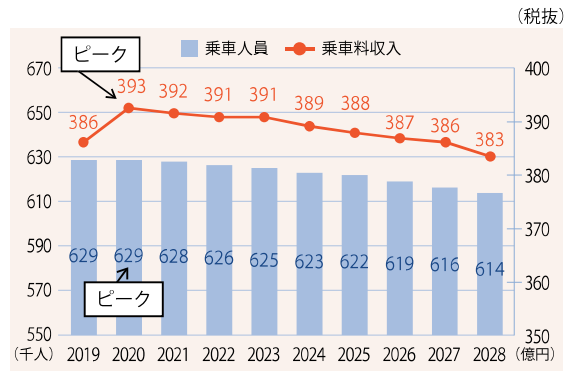
主な取組の達成目標及び実施スケジュール

項目	取組	達成目標	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
安全の確保	地下鉄	地震対策の推進	真駒内駅完了(2020年度) 南北線高架部シェルター、車両基地等の順次実施										
		土木構造物(ずい道)の保全	試験施工、保全計画の策定、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										
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										
		◎ 同伴幼児の無料人数拡大	2020年度中に実施										
	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)										
		◎ トイレの洋式化等	各年度3駅実施										
		◎ 走行路面の改修	試験施工、改修計画の策定、実施										
	路面電車	◎ 制振軌道化	2028年度完了										
	まちづくりへの貢献	地下鉄	◎ 沿線地域の再開発との連携・協力	関係各局及び民間事業者の再開発計画等に合わせ、順次検討・実施									
			◎ 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									
			◎ エレベーターの増設	順次検討・実施									
		案内表示等の多言語化	◎ 出入口電照標識	2028年度末までに100台実施(総数252台)									
◎ 駅構内標識			2022年度末までに全49駅実施										
◎ 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										
◎ 券売機等			2028年度末までに359台実施										
路面電車		◎ 車両基地の改良	2024年度完了										
	◎ 電力設備の増強	2022年度完了											
	◎ 停留場/バリアフリー対応の推進	2020年度完了(街路拡幅事業に伴う箇所を除く)											
	◎ 低床車両の導入	14両導入											
経営力の強化	共通	輸送管理システムの再構築	2020年度稼働開始										
	路面電車	上下分離の導入	2020年4月導入										

注) ◎はお客さまへのサービスアップ事業

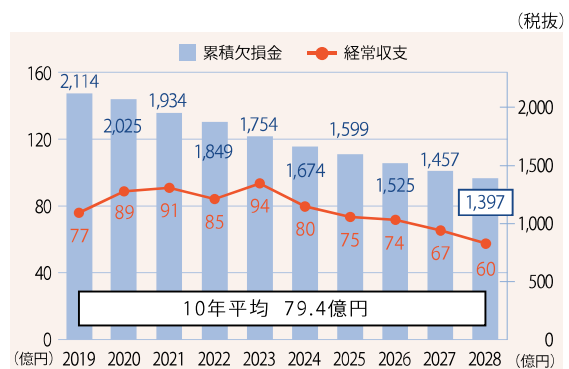
● 1日当たりの乗車人員と乗車料収入

過去に実施した利用実態調査や国立社会保障・人口問題研究所が公表している札幌市の将来人口推計に基づき、乗車人員や乗車料収入を推計しました。1日当たりの乗車人員と乗車料収入のピークは、いずれも2020年度と見込んでいます。



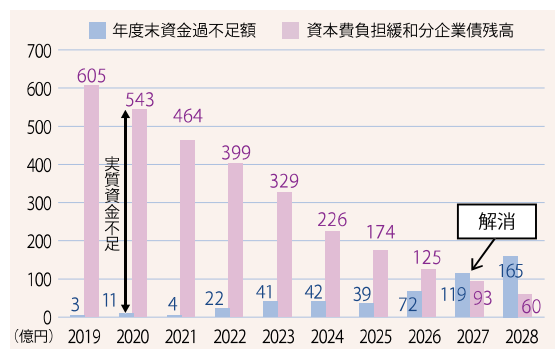
● 経常収支と累積欠損金

主たる営業活動から生じる収入と支出を差引した営業収支とその他の収支(営業外収支)の合計である経常収支について、**計画期間平均79億円以上の黒字を維持**します。また、営業活動の結果生じた欠損金(赤字)のうち、前年度から繰り越した利益などで処理できずに累積した欠損金について、**1,400億円以下まで縮減**します。



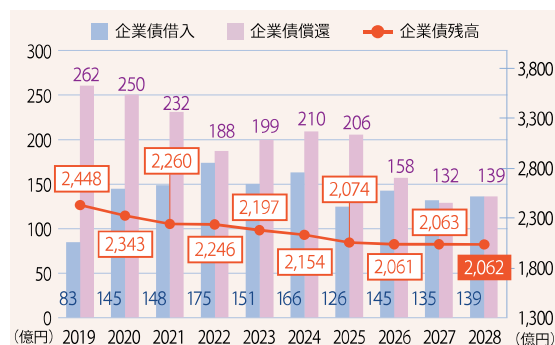
● 資金過不足

事業年度の末日時点での現金残高(資金過不足額)から、資本費(減価償却費や支払利息)負担の緩和を図ることを目的として発行が認められている資本費負担緩和分企業債の未償還残高を差し引いた**実質資金不足を2027年度に解消**する見込みです。



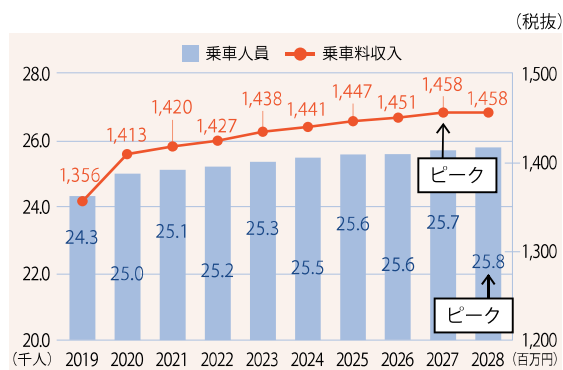
● 企業債

資本費負担緩和分企業債や建設改良費の財源に充当するために発行している建設債などの**企業債残高を2,070億円以下まで縮減**します。



● 1日当たりの乗車人員と乗車料収入

地下鉄事業同様に利用実態調査や主に札幌市中央区の将来人口推計に基づき、乗車人員や乗車料収入を推計しました。計画期間の1日当たりの乗車人員のピークは2028年度、乗車料収入のピークは、2027年度と見込んでいます。



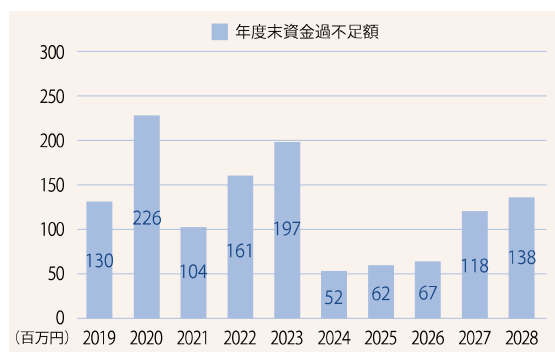
● 経常収支と累積欠損金

計画期間の前半は、老朽化した電車事業所(事務所棟)更新に係る経費などが見込まれることから、経常収支はマイナスで推移しますが、**2026年度に黒字化**となり、それ以降も黒字が継続する見込みです。



● 資金過不足

上下分離の導入効果や計画的な建設改良事業の実施、将来負担を考慮した資金の借入、償還により、**資金不足を発生させず**安定的に事業を運営していきます。



● 企業債

老朽化した施設や設備の更新需要が高まる中であっても、将来世代に過度の負担を強いることのないよう、**企業債残高を4,500百万円以下に抑制**します。

