



札幌市交通局

# 札幌市交通事業 経営計画

[令和元～10年度(2019～2028年度)]

改定版(案)



# 目次

## 第1 経営計画改定の考え方

---

- 1 経営計画の改定目的・位置づけ
- 2 当初計画における達成目標
- 3 札幌市の交通事業を取り巻く状況
- 4 地下鉄事業の現状
- 5 路面電車事業の現状
- 6 経営理念及び経営方針
- 7 目指す乗車人員

## 第2 事業計画（主な取組）

---

- 1 安全の確保
- 2 快適なお客様サービスの提供
- 3 まちづくりへの貢献
- 4 経営力の強化
- 5 達成目標

## 第3 収支計画

---

- 1 地下鉄事業
- 2 路面電車事業

# 第Ⅰ 経営計画改定の考え方

## (1) 改定目的

現行の「札幌市交通事業経営計画〔令和元～10年度（2019～2028年度）〕」（以下、「当初計画」という。）は、10年間の計画的な交通事業運営のために、令和元年（2019年）6月に策定しましたが、計画策定直後からの新型コロナウイ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。

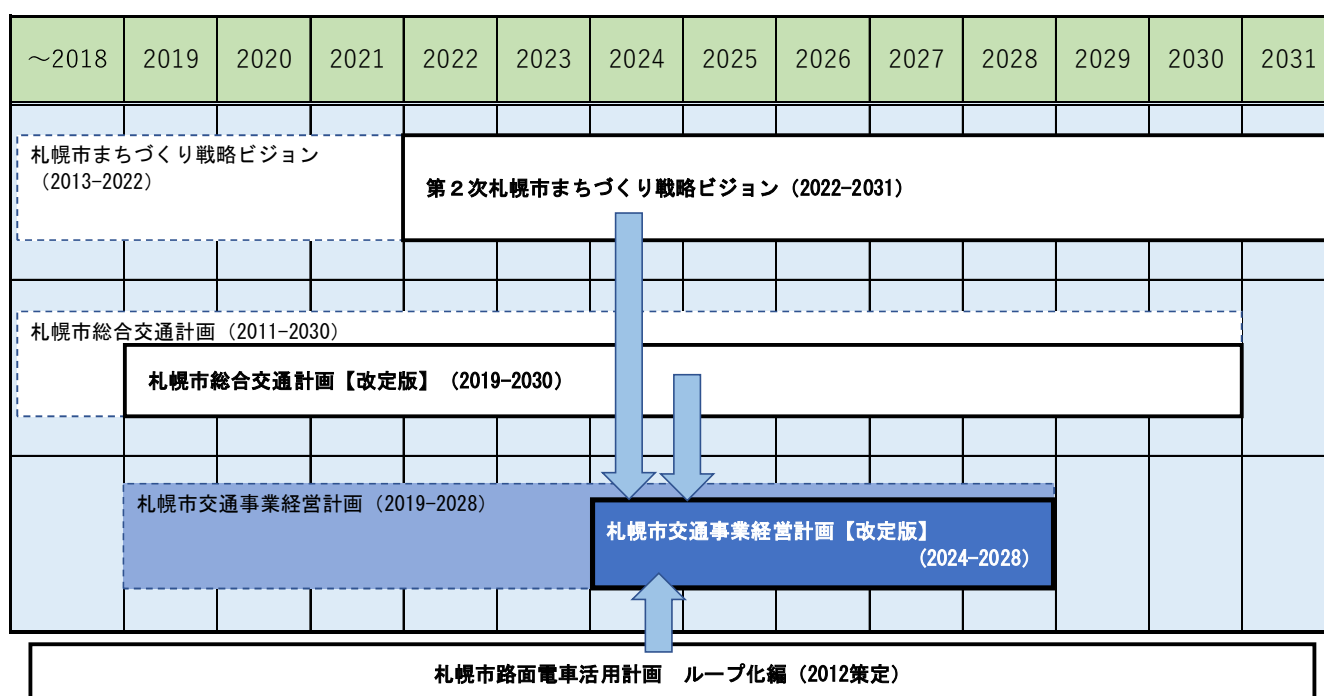
計画改定にあたっては、経営環境が変わっても『安全で、確実な輸送サービスを提供する』という交通局の責務をしっかりと果たしていかなければなりませんので、「経営理念」は堅持していきますが、社会情勢の変化に合わせて新たな取組を加えるとともに、今後10年間の長期収支を改めて見直すことで、持続可能性を担保し、後半5年間の取組を着実に実施していきます。

## (2) 計画の位置づけ

「札幌市交通事業経営計画改定版〔令和元～10年度（2019～2028年度）〕」は、令和元年（2019年）6月に策定した当初計画の前半5年間の取組の進捗状況や経営環境の変化を踏まえ、令和6～10年度（2024～2028年度）の後半5年間の取組や収支見通しを整理した計画です。

この計画は、札幌市のまちづくりの基本的な指針「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」、札幌市の交通に関する個別計画等を策定・実施するうえでの指針「札幌市総合交通計画【改定版】」、そして、路面電車の活用の基本的方向性などを定めた「札幌市路面電車活用計画 ループ化編」の趣旨を踏まえ策定しています。

また、公営企業が経営環境の変化に適切に対応するために、長期的な経営の基本計画として総務省が要請している「経営戦略」に位置づけた計画となります。



### (3) SDGsへの貢献

札幌市は、内閣府より、平成27年（2015年）9月に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」の達成に向け、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。



9.1 経済発展と福祉を支える持続可能で強靱なインフラを開発する。



11.2 交通の安全性改善により、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。

マイカーに比べて一人当たりCO<sub>2</sub>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。



12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。



13.2 気候変動対策を政策、戦略及び計画に盛り込む。

## (I) 主な取組の達成目標と進捗状況

当初計画における主な取組については、その進捗を確認できるよう達成目標を設定しました。ここでは計画前半の「中間評価」を行いました。

目標については、経営状況を鑑み、事業を一時凍結したものや入札不調等による進捗の遅れが見られる事業もありましたが、達成に向けて努力を続けているところです。

○：計画通り進捗している

△：進捗の遅れはあるが目標達成に向けて進めている

項目		取組	達成目標	進捗状況 (2023年度末時点)	評価
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	真駒内駅-耐震化完了(2020) 南北線高架部シェルター:工事 (2021~) 南車両基地:工事(2021~) 東車両基地:設計中	○
		土木構造物 (ずい道)の保全	試験施工、保全計画 の策定、実施	保全計画策定(2019) 改修工事実施区間: (南北)さっぽろ~すすきの (東西)南郷18丁目~大谷地*	○
	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	進捗率52.3%(148m/283m)	○
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	2019年4月実施	○
		◎ 同伴幼児の無料人数拡大	2020年度中に実施	2020年4月実施	○
	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]	すすきの駅完了(2023) ※経営状況を踏まえ、すすきの駅以外は一時凍結とした	△
		◎ トイレの洋式化等	各年度3駅実施	(南北)大通、すすきの、真駒内 (東西)円山公園、大通、東札幌 (東豊)さっぽろ、福住 ※入札不調による遅れ	△
		◎ 走行路面の改修	試験施工、改修計画 の策定、実施	改修方法を検討中	△
路面電車	◎ 制振軌道化	2028年度完了	進捗率84.4%(7,513m/8,905m)	△	

項目		取組	達成目標	進捗状況 (2023年度末時点)	評価		
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	順次検討・実施	南北線さっぽろ駅ホーム増設等工事着工(2023) 新さっぽろ駅10番出入口接続部竣工(2023)	○	
			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	(南北)麻生、北34条、北24条、北18条、(東豊)環状通東、東区役所前、北13条東、豊水すすきの、学園前、豊平公園、美園、福住	○	
		◎	エレベーターの増設	順次検討・実施	(南北)北24条* (東西)大通、大谷地*、新さっぽろ*	○	
		◎	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)	(南北)麻生、北24条、北18条、すすきの、北34条*、北12条*、大通*、中島公園*、幌平橋* (東西)西11丁目 ※国補助の採択がなかったため、経営状況を踏まえ、事業先送り	△
		◎		駅構内標識	2022年度末までに全49駅実施	進捗率73.5%(36駅/49駅) ※国補助の採択がなかったため、経営状況を踏まえ、事業先送り	△
		◎		車内表示器・行先表示器	2022年度末までに東西線・南北線の全車両実施	進捗率84.1%(37編成/44編成) ※部品の調達困難に伴う遅れ	△
		◎		券売機等	2028年度末までに359台実施	進捗率35.1%(券売機73台、精算機53台/359台) ※効率的な発注方法の再検討による遅れ	△
	路面電車		車両基地の改良(電車事業所)	2024年度完了	車庫棟の竣工(工場棟、事務所棟は2026年度竣工予定)	△	
			電力設備の増強	2022年度完了	新山鼻変電所の更新工事完了(2022)	○	
		◎	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)	中央図書館前、静修学園前を実施(2020) ※中間電停のみ解消方法を検討中のため未実施	△	
		◎	低床車両の導入	14両導入	進捗率64%(9両導入/14両)	○	
	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	2020年度稼働開始	○	
路面電車		上下分離の導入	2020年4月導入	2020年4月導入	○		

※ ◎はお客さまへのサービスアップ事業

※ 「進捗状況」欄の\*印はR5年度(2023年度)末において、工事中又は設計段階です。

※ 今後の取組と達成目標は、49,50ページに記載しています。

## (2) 収支目標の達成状況

令和10年度（2028年度）までの目標値を設定しており、現時点での参考値となりますが、収支目標について、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による乗車料収入の減収等から、いずれも達成が困難な状況です。

### 路面電車（軌道整備事業）

（単位：百万円）

■ 経営計画 収支目標		令和4年度時点		進捗状況
		経営計画	決算	
① 経常収支	2026年度に黒字化	△56	△47	△※1
② 資金過不足額	資金不足を発生させない	161	※2△24	×
③ 企業債残高	4,500百万円以下に抑制	4,067	3,661	△※3

### 地下鉄（高速電車事業）

（単位：億円）

■ 経営計画 収支目標		令和4年度時点		進捗状況
		経営計画	決算	
① 経常収支	計画期間平均79億円以上の黒字	85	61	×
② 累積欠損金	△1,400億円以下まで縮減	△1,849	△ 2,026	×
③ 企業債残高	2,070億円以下まで縮減	2,246	2,219	△※3
④ 資金過不足額	実質資金不足※4を2027年度に解消	△377	△ 568	×

※1 「路面電車無料デー」の実施による効果。

※2 一般会計からの長期借入金を除く。

※3 工事の入札不調等による要因で、企業債発行額が抑制されており、今後増える見込み。

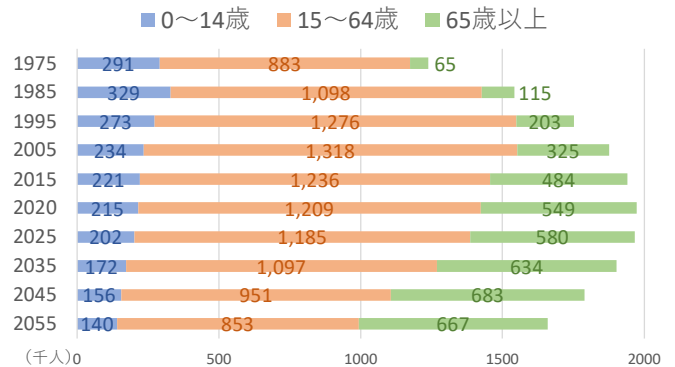
※4 実質資金不足とは、資金過不足額から過去に借り入れた資本費負担緩和分企業債及び特別減収対策企業債の未償還額を差し引いたもの。



(1) 人口減少局面へ

- 札幌市の人口は、令和2年（2020年）をピークに、令和3年（2021年）に戦後初めて減少に転じました。
- 今後も当面の間は、年少人口（0～14歳）・生産年齢人口（15～64歳）の減少、高齢人口（65歳～）の増加傾向が続きますが、その後は、高齢人口も減少に転じ、人口減少が加速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】

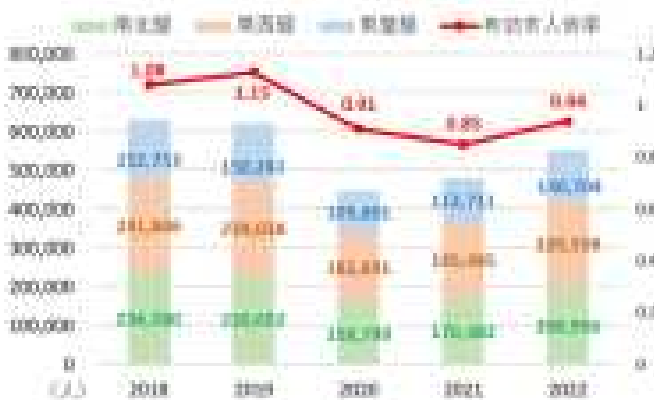


2020年までは「国勢調査」、2025年以降は「札幌市の将来推計人口（令和4年推計）」/札幌市まちづくり政策局

(2) 乗車人員の動向

- 地下鉄の1日平均乗車人員は、令和2年度（2020年度）に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、大きく減少しました。その後、徐々に回復傾向にありますが、コロナ禍前の水準には戻っていない状況です。これは、ネットショッピングの普及など、コロナ禍を経た外出機会の減少が要因として考えられます。また、有効求人倍率が低迷していることや、自動車免許保有率の減少が止まっていることも影響していると考えられます。

【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】



【札幌市の18～29歳の自動車運転免許保有率等】

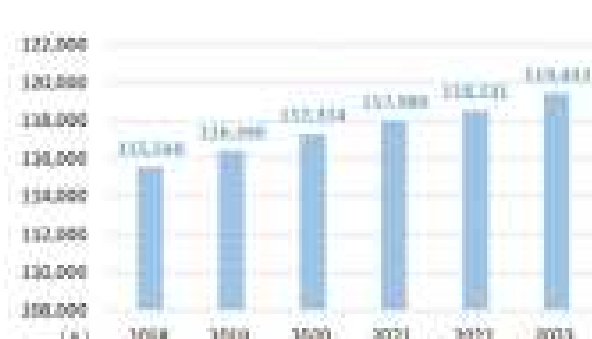


- 路面電車の1日平均乗車人員も地下鉄と同様、令和2年度（2020年度）に大きく減少しましたが、現在は回復傾向にあり、沿線にある藻岩山のロープウェイ利用者数の増加が大きく影響しているものと考えられます。令和4年度（2022年度）には、路面電車無料デーを開催するなど乗客誘致にも積極的に取り組んでいます。

【路面電車の券種別の乗車人員（一日平均）】

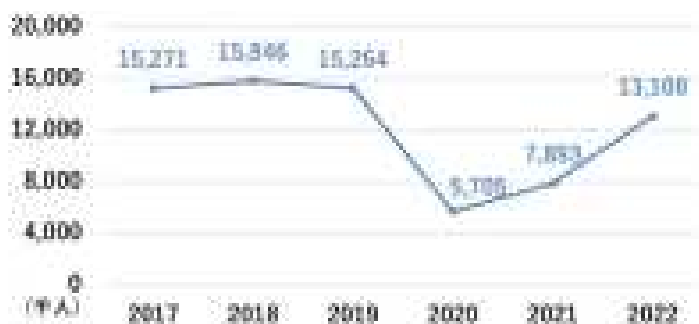


【路面電車沿線地域人口の推移】



- 市内に宿泊した旅行客数は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、令和2年度（2020年度）から令和3年度（2021年度）までは激減したため、観光客の市営交通の利用も大きく影響を受けたと考えられます。

【来札観光客数の推移】



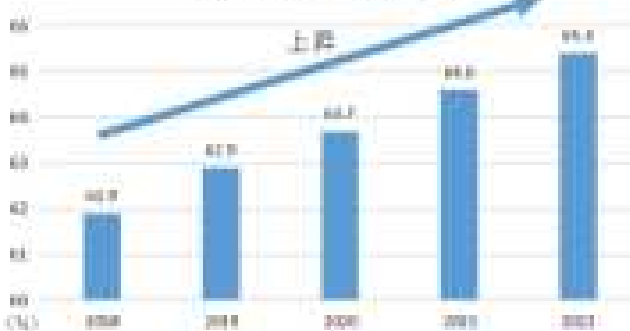
【市内の主要観光施設と最寄駅（停留所）】

施設名	最寄駅（停留場）
大倉山ジャンプ競技場	円山公園駅
札幌芸術の森	真駒内駅
サッポロさとらんど	栄町駅
白い恋人パーク	宮の沢駅
滝野すずらん丘陵公園	真駒内駅
羊ヶ丘展望台	福住駅
北海道庁旧本庁舎	さっぽろ駅
円山動物園	円山公園駅
藻岩山展望台	ロープウェイ入口停留場
モエレ沼公園	栄町駅

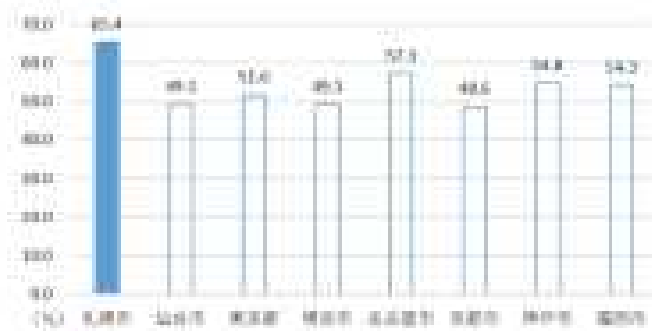
### (3) 施設や設備の老朽化の状況

- 地下鉄は昭和46年（1971年）12月の南北線（北24条～真駒内）の開業後50年以上が経過し、施設の老朽化が進行しています。これまで、耐用年数を考慮しながら適切な修繕を施しつつ長寿命化を図り、設備投資を抑制してきましたが、安全安心な運行のために必要な老朽化更新は計画的に実施していく必要があります。

有形固定資産減価償却率



他都市比較（令和4年度（2022年度）決算）



## (I) 財政運営の状況

## 1 収入の状況

## ●乗車人員（1日平均）

平成20年（2008年）頃から、リーマンショック等の影響により、一時的に乗車人員は減少したものの、その後は順調に増加を続けて、平成30年度（2018年度）には631千人となりました。しかし、令和2年度（2020年度）に新型コロナウイルス感染拡大の影響により、乗車人員は446千人まで落ち込み、令和4年度（2022年度）でも552千人までしか回復しておらず、コロナ禍前の水準には戻っていない状況です。

## ●乗車料収入（年間）

乗車人員と同様、平成30年度（2018年度）の389億円をピークに令和2年度（2020年度）には280億円まで減少しましたが、令和4年（2022年）10月より、SAPICAポイント付与率の見直しもあり、令和4年度（2022年度）には、352億円まで回復しています。

【乗車人員（1日当たり）と乗車料収入（年間）の推移】



## 2 支出の状況

## ●職員人件費

駅業務の委託化やワンマン運転化等により抑制してきており、近年は横ばいで推移しています。

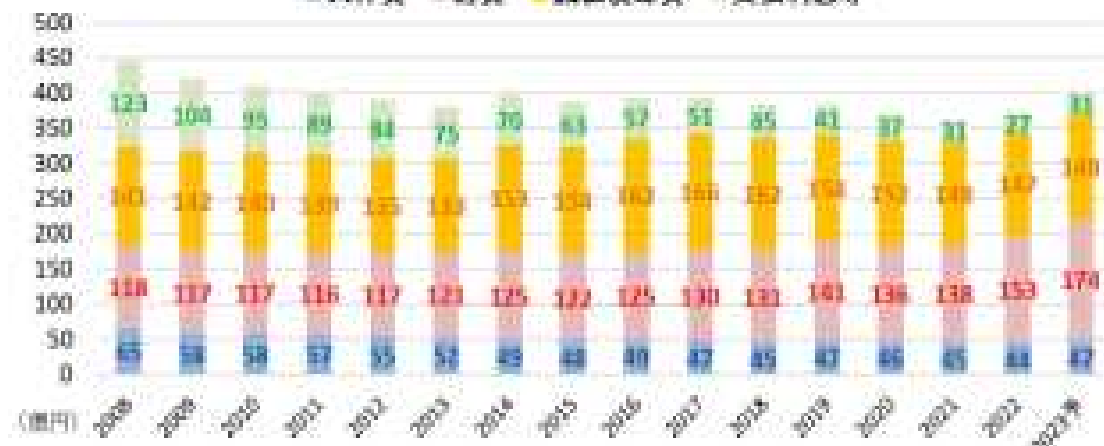
## ●経費

燃料調整単価の上昇による電気料金の高騰だけではなく、資材価格も上昇し、増加傾向にあります。

## ●支払利息

企業債残高の減少等に伴い、支払利息も減少傾向にあります。

【経常支出の推移】

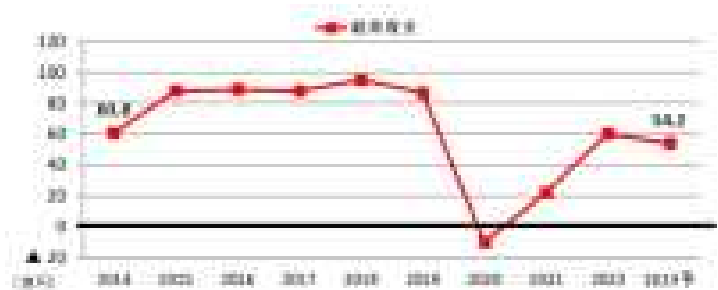


### 3 経営の状況

#### ● 経常収支

新型コロナウイルス感染拡大に起因した乗車料収入の減少に伴い、令和2年度（2020年度）には赤字に陥りましたが、その後は黒字を維持しています。

【経常収支の推移】



#### ● 累積欠損金

人件費の抑制や企業債利息の減少等により縮減しているものの、依然として2,006億円（令和5年度（2023年度）末の見込み額）の累積欠損金が残っています。効率的な経営により経常黒字を安定的に維持し、今後も着実に縮減していきます。

【累積欠損金の推移】



#### ● 資金状況

以前は資本費負担緩和分企業債（緩和債）、近年は特別減収対策企業債の発行により資金不足を回避しています。こういった資金手当債に頼ることなく、安定した経営を行っていく必要があります。

【資金手当債発行前の資金過不足額の推移】



#### ● 企業債

平成10年度（1998年度）のピーク時に5,170億円あった企業債残高は、計画的な発行や償還の実施により、令和5年度（2023年度）末には2,203億円まで縮減する見込みですが、新型コロナウイルス感染拡大に起因して発行した特別減収対策企業債が新たに加わっています。

【企業債残高の推移】



## (2) 経営分析

### ●営業利益率

企業の経営活動の成果を表す営業利益率について、新型コロナウイルス感染拡大に起因した乗車料収入の減少により、マイナスに転じていましたが、令和4年度（2022年度）は、乗車料収入の回復に伴い、8.9とプラスに転じています。

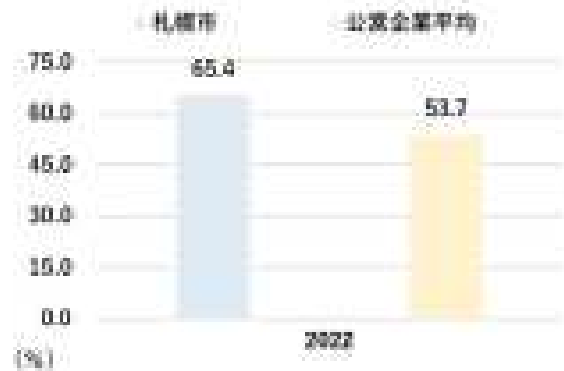
【営業利益率の他の公営企業（地下鉄）との比較】



### ●有形固定資産減価償却率

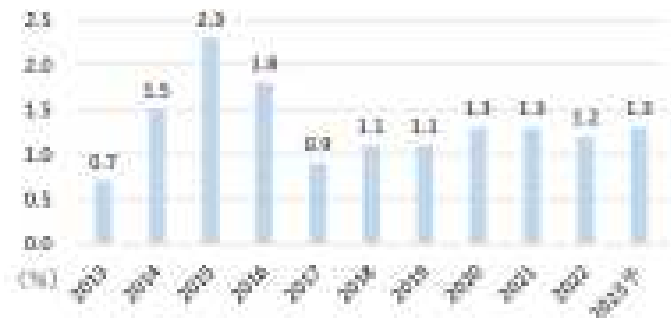
有形固定資産（施設、設備）の取得額に対し、減価償却費累計額が占める割合のことで、施設の老朽化を示しています。経営改善に向けて設備投資を必要最低限に抑制してきた結果、他の公営企業（地下鉄）よりも老朽化が進行している状況です。

【有形固定資産減価償却率の他の公営企業（地下鉄）との比較】



●償却資産取得価額（累計額）に対する建設改良費の割合ですが、これまで必要最低限に抑制してきた設備投資額は、償却資産取得価額（累計額）に対し、毎年1%前後にとどまっております。全ての償却資産の更新に80年程度を要する計算です。施設の安全性を保つため、今後の設備投資については、ある程度の増額が必要と考えられます。

【償却資産取得価額に対する建設改良費】



### (3) 計画改定に向けての課題

---

#### 1 乗車料収入の減少

ネットショッピングの普及など、コロナ禍を経た外出機会の減少により、コロナ禍以前の乗車人員の水準には戻らないと見込んでおり、加えて、少子高齢化や人口減少により、長期的には乗車人員、乗車料収入の減少が予想されます。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っていくことが必要です。

#### 2 施設の老朽化

各線ともに開業から長期間経過しており、施設の老朽化が進んでいるため、開業当初から使用していた車両基地の耐震改修や南北線車両の老朽化に伴う新型車両の導入などを計画的に実施していかなければなりません。

引き続き、安全性を確保しつつ、施設・設備の長寿命化に取組み、着実に老朽更新を進める必要があります。

#### 3 増嵩する経費（電気料金など）

電気料金や資材価格の高騰が続いているため経費が増加し、経営を圧迫しているため、電力使用量等の削減にも引き続き努める必要があります。

#### 4 社会情勢の変化

地下鉄は、公共交通ネットワークの基軸であり、市内拠点間及び都心への大量輸送を担っておりますが、後背圏から接続するバスにおいて運転手不足が深刻化しており、今後のネットワークの維持に向けては、各機関の連携がより重要になると考えられます。

また、脱炭素社会に向けた環境負荷の低減や、ユニバーサル社会を目指した一層のバリアフリー対応、訪日外国人旅行者の増加を見越した多言語化や施設整備等、社会情勢の変化に合わせた設備投資を行っていく必要があります。

## (I) 財政運営の状況

## 1 収入の状況

## ●乗車人員（1日平均）

ループ化開業（平成27年（2015年）12月）後の平成28年度（2016年度）にピークを迎えた後、新型コロナウイルス感染拡大の影響により令和2年度（2020年度）は大幅に減少し、17.3千人まで落ち込みました。その後徐々に回復し、令和4年度（2022年度）には「路面電車運賃無料デー」を実施するなど、乗客誘致に取り組んだ結果、22.7千人まで回復しましたが、依然としてコロナ前の水準までには回復していません。

## ●乗車料収入（年間）

令和2年度（2020年度）に9.6億円まで落ち込みましたが、令和4年（2022年度）決算ではSAPICAポイント付与率の見直しなどの効果により12.9億円となっており、概ねコロナ前の水準まで回復しています。

【乗車人員（1日当たり）と乗車料収入（年間）の推移】



## 2 支出の状況 ※令和2年度（2020年度）以降は上下分離のため、交通局（下）と上下合算を記載

## ●経費

電気料金や資材価格の高騰、施設の老朽化により増加傾向となっています。なお、上下分離後は電気料金などの光熱水費は運送事業者が直接支出しているため、交通局の経費は減少しております。

## ●減価償却費

新型車両の導入や電車事業所再整備等、老朽化した施設等の更新により、増加傾向にあります。

【経常支出の推移】



### 3 経営の状況

#### ● 経常収支

修繕費等の経費や減価償却費等の営業支出が、乗車料や広告収入などの営業収入を上回っており、営業収支で赤字が続いています。一般会計からの補助金や企業債利息の支払を含んだ経常収支も同様に赤字傾向となっています。

【経常収支の推移】



#### ● 累積欠損金

経常収支が赤字基調で推移してきたことに伴って、累積欠損金は増大しています。令和5年度(2023年度)末には1,453百万円の累積欠損金が生じる見通しで、厳しい経営状況となっています。

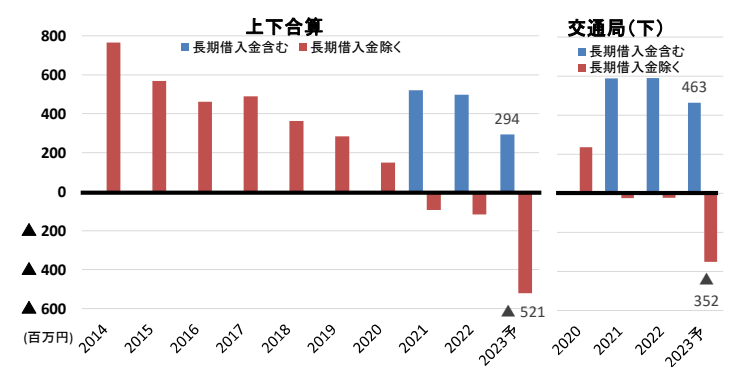
【累積欠損金の推移】



#### ● 資金状況

施設の老朽化に伴う設備投資の増加などにより、平成26年度(2014年度)をピークに減少が続き、令和3年度(2021年度)には一般会計からの長期借入を行うことで、資金不足を回避しています。令和5年度(2023年度)末の長期借入金を含まない場合の資金残(交通局)は▲352百万円になる見込みです。

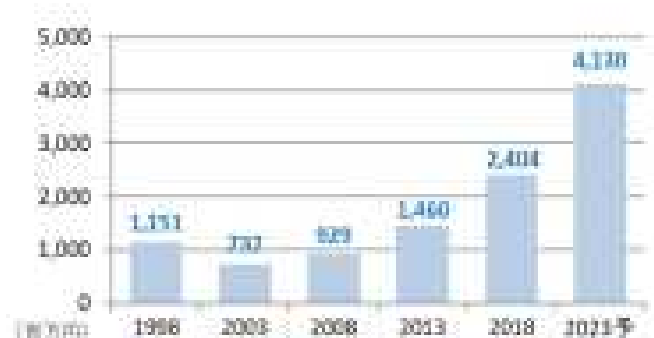
【資金の推移】



#### ● 企業債

経営状況の悪化により、事業の存廃を検討した平成14年(2002年)から平成16年(2004年)頃は、設備投資を抑制していたため企業債残高は減少しておりますが、平成17年度(2005年度)の存続決定以降、安全運行に必要な老朽車両の改良や施設の改修などを実施しており、企業債残高は増加傾向にあります。

【企業債残高の推移】



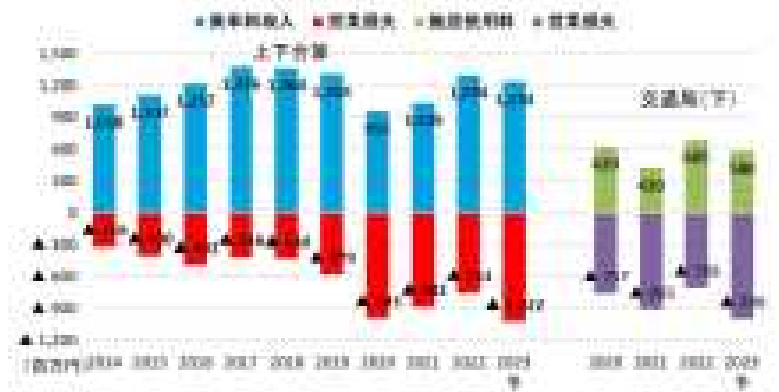


## (2) 経営分析

### ● 営業損失

札幌市の路面電車事業は営業損失（赤字）が続いております。乗車料収入はコロナ禍の影響に伴う減収から回復傾向にありますが、修繕費等の経費や減価償却費などの増加により、営業損失（赤字）は継続しています。

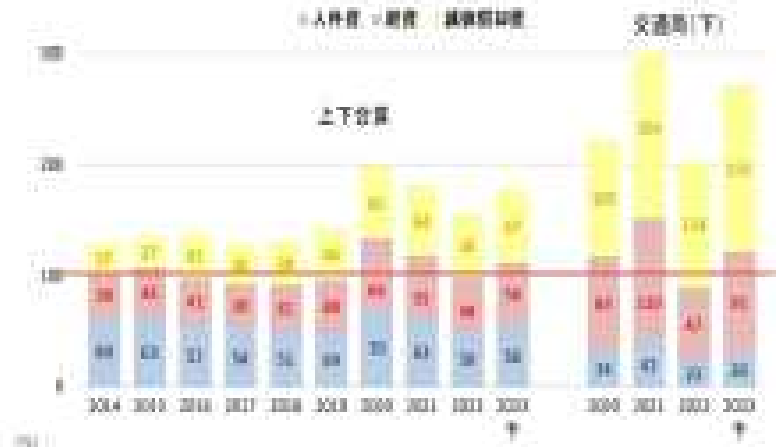
【乗車料収入と営業損失の推移】



### ● 対営業収益、費用構成比

令和4年度（2022年度）の上下合算の構成比は人件費と経費が、乗車料などの営業収入の98%を占めており、上下分離前の令和元年度（2019年度）の構成比とほぼ同水準となっていますが、減価償却費の増加により収益に対する費用の割合は増加しています。

【対営業収益、費用構成比の推移】



### (3) 計画改定に向けての課題

#### 《軌道整備事業（交通局）》

##### 1 施設の老朽化

開業から長期間経過しており、施設の老朽化が進んでいます。軌道施設（レールなど）の計画的な更新、設備の長寿命化に取り組み、安全運行の確保を行うとともに、低床車両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なければなりません。

##### 2 一般会計からの借入の返済

運送事業者に対する施設使用料の減免に伴い、整備事業者の資金が不足したため、一般会計から長期借入（令和6年度（2024年度）末残高見込711百万円）を行い、資金不足を回避していますので、令和7年度（2025年度）からの返済が必要となります。

## 路面電車“上下分離”導入の状況

路面電車事業において、経営基盤の強化や安全管理体制の維持・継続、運送事業者による柔軟な事業展開を目的に、令和2年度（2020年度）路面電車の上下分離を導入しました。

#### ■経営基盤の強化（新たな事業展開による収益、利用者サービスの向上を含む）

運送事業者が開始したラッピング電車やイベントでの連携などをパッケージにした「パートナー契約」のほか、タイアップした貸切電車の運行など、収入確保に向けた取組を積極的に拡充するとともに、経費縮減にも引き続き取り組み、経営基盤を強化していきます。



#### ■安全管理体制の維持・継続

上下分離のメリットを生かし、一般財団法人札幌市交通事業振興公社と交通局が一体となって、安全運行に向けた取組を更に推進していきます。

#### ■まちづくりへの活用・公共交通ネットワークの維持

交通局が施設・車両の保有・整備を行うことで、公共交通ネットワークを維持し、低床車両の導入や停留場の嵩上げ、スロープの設置など、札幌市の施策に沿って、ユニバーサル社会を目指した一層のバリアフリー対応を計画的に進めていきます。

《軌道運送事業（一般財団法人札幌市交通事業振興公社）》

1 乗車料収入の減

観光需要の取り込み等により、コロナ禍以前の乗車人員の水準に回復してきておりますが、ネットショッピングの普及など、コロナ禍を経た外出機会の減少により、当初計画の乗車人員には到達しないと見込んでおり、加えて、少子高齢化や人口減少により、長期的には乗車人員、乗車料収入の減少が予想されます。

収支改善のため、藻岩山等の観光需要を積極的に取り込み、乗客誘致につなげるほか、広告等の附帯事業の強化に引き続き努めていく必要があります。

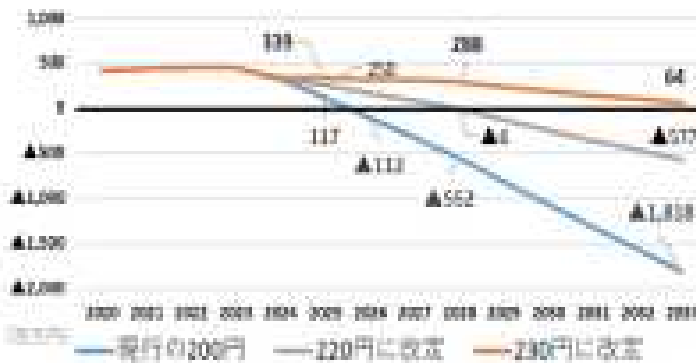
2 増嵩する経費（施設使用料及び電気料金など）

軌道整備事業会計における電車事業所改良工事等にかかる企業債の償還に伴い、施設使用料の支払が増加しています。

また、電気料金や資材価格の高騰が続いているため経費が増加し、経営を圧迫しているため、持続可能な経営に向けて、運賃改定が必要な状況です。

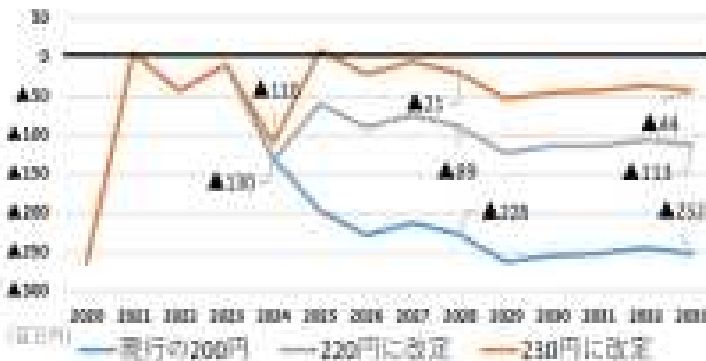
運賃改定シミュレーション

運賃改定と資金不足の状況



・収支改善の努力はしているものの、現行の200円の運賃のままでは、令和8年度（2026年度）以降、資金不足に陥る見込みです。

運賃改定と経常収支の状況



・運賃改定により当面の資金不足は回避できますが、経常赤字は継続するため、引き続き収支改善の努力を行っていきます。

※子ども運賃・定期料金についても、大人運賃の改定幅に応じた改定を見込んでいます。

## (1) 経営理念

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「ゆたかなくらし」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。

### 1 安全の確保

- ①安全管理体制の継続的な運用と改善を図ります
- ②安全性向上のための取組を推進します
- ③施設の安全性を強化します

### 2 快適なお客さまサービスの提供

- ①スムーズな輸送サービスを提供します
- ②快適な環境を整備します
- ③利便性の向上に取り組みます

### 3 まちづくりへの貢献

- ①公共交通の利用促進につながる取組を実施します
- ②地下鉄駅周辺などの機能向上を促進します
- ③脱炭素社会の実現に向け、環境負荷の低減に取り組めます
- ④ユニバーサル社会を目指し、一層のバリアフリー対応を進めます
- ⑤訪日外国人旅行客が利用しやすい環境整備を行います

### 4 経営力の強化

- ①効率的で実行力のある経営を目指します
- ②人材育成・技術継承を計画的に進めます
- ③関連事業を推進し、増収を図ります

## (3) 投資方針

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。

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であると考えています。

令和3年（2021年）に人口減少に転じ、今後更に少子高齢化が進むと予想される中で、乗車人員は長期的には徐々に減少していくものと考えていますが、そのような中でもJR札幌駅周辺の再開発による観光需要を積極的に取り込んでいき、利用者を増やしていくことなどを前提に、本計画における「地下鉄・路面電車事業が目指す一日平均乗車人員」は、以下のとおり定めました。

少しでも多くのお客さまに地下鉄・路面電車をご利用いただくとともに、この目標を達成し、今後、より高い目標を掲げることができるよう、本計画に記載した具体的な取組はもとより、時代のニーズに合った取組を柔軟に実施していきます。

### 地下鉄



### 路面電車



## 第2 事業計画（主な取組）

地下鉄・路面電車をお客様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めます。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、より多くのお客様にご利用いただける地下鉄・路面電車を目指します。

### (1) 安全管理体制の継続的な運用と改善を図ります。

#### 運輸関係職員の人材育成

共通

##### 当初計画

・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は知識・技能を効果的に修得できる環境を確保のうえ、実施するとともに、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。

##### 取組状況

・令和2年度（2020年度）から地下鉄運転手候補生の採用を再開し、育成カリキュラムの策定や見直しなどを行い、地下鉄運転手養成のための環境整備に努めています。

#### 危機管理体制の強化

共通

##### 当初計画

・2020年東京オリンピック・パラリンピックや、札幌市が招致を目指している冬季オリンピック・パラリンピックなど大規模イベント開催にあたって懸念されるテロ等事故災害に対して、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していきます。  
また、平成30年度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様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。

##### 取組状況

・災害時においても外国からのお客様に適切な情報発信が行えるよう、ホームページの運行情報を多言語化しました。また、停電となった場合でも情報発信を含めた業務が継続できるよう交通局本局庁舎の自家発電設備を整備しました。  
・他の鉄道事業者において車内傷害事案が多発したことを受け、関係機関と連携した非常時対応訓練を実施するとともに、ホーム柵と車両のドア位置がずれた際の対応手順の整理を行いました。  
・令和5年（2023年）には、G7札幌気候・エネルギー・環境大臣会合に合わせて、北海道警察、札幌市消防局と合同でNBCテロ対処訓練を実施し、連携強化を図っています。

## 事故の未然防止活動の推進

共通

### 当初計画

・札幌市交通局職員、駅業務を委託している一般財団法人札幌市交通事業振興公社、その他協力会社からのヒヤリハット情報の収集等を通じ、事故の未然防止を図ります。

### 取組状況

・ヒヤリハット情報など、安全に関する職員の声を積極的に集めるとともに、必要に応じて調査と評価を行い、安全対策を実施しています。

## 安全監査の充実

共通

### 当初計画

・安全監査の内容の充実や監査の実効性の向上を図り、安全管理体制が常に機能するよう努めていきます。

### 取組状況

・全ての部門を対象として安全監査を実施しています。  
・安全監査の体制強化のため、監査員及び被監査部署担当者を対象に事前研修を実施したほか、終了後には当該年度の安全監査を検証し、また、次年度以降の改善を図ることを目的に事後アンケート、事後ミーティングを行っています。

## 安全管理活動の推進

共通

### 当初計画

・安全に関する様々な活動を「お客さまの安心感・快適感向上」と「職員の働きがいの確立」の両面から評価・改善し、活動そのものの質を高めていくことを通じて、ヒューマンエラーの低減や安全性向上を推進していきます。

### 取組状況

・職員や委託業者に対する、安全に関する意識調査や、交通局の業務に対する利用者のイメージやニーズを把握するための顧客調査を実施し、安全に関する方針の浸透度、組織内での意識の乖離等を数値化し、組織の現状把握や各部署における取組の改善に役立てています。  
・職場に潜在する安全にかかわる諸問題を発見し、改善ができる人材育成を目的に、外部有識者を講師として講習会やワークショップを実施しています。



## (2) 安全性向上のための取組を推進します

### 安全にご利用いただくための啓発活動の推進

共通

#### 当初計画

- ・お客さまに安全かつ快適に地下鉄をご利用いただくため、利用状況を踏まえ、マナーキャンペーンや出前講座等のマナー啓発活動の取組を継続します。

#### 取組状況

- ・「エスカレーターの安全利用」、「歩きスマホ防止」等の地下鉄利用マナーに関する啓発キャンペーン、各学校でのマナー講座等を実施しています。

### 安全活動に関するお客さまへの情報発信

共通

#### 当初計画

- ・輸送の安全確保に係る取組や対策について、リーフレットやホームページ、出前講座等による情報発信を行います。

#### 取組状況

- ・交通局における輸送の安全確保の取り組みや鉄軌道事故の発生状況を掲載した「安全報告書」を作成し交通局ホームページにて公表するとともに、お客さまにも気軽に手に取っていただけるよう、リーフレット（ダイジェスト版）を作成し、各駅、区役所等へ配置しています。
- ・地下鉄利用時に災害等が発生した際の避難方法を解説した「地下鉄安全ガイド」を多言語版として発行し、交通局ホームページへ掲載しました。また、ポイントをわかりやすく記載した、小冊子を各駅のパンフレットコーナーへ配置することでお客さまへの情報発信を行っています。
- ・災害発生時の避難方法や留意点等に関する市民向け「出前講座」を実施しています。

### 安全運行確保のための訓練の実施

共通

#### 当初計画

- ・事故や災害発生時に、お客さまを迅速かつ安全に避難させるとともに、列車の安全な運行を確保するため、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。

#### 取組状況

- ・地下鉄駅構内火災訓練、浸水対策訓練、列車火災訓練、列車併結推進運転訓練を毎年実施し、各課所において事故・災害時に対応可能となるよう職員の育成を行っています。

### (3) 施設の安全性を強化します

#### 地震対策の推進

地下鉄

##### 当初計画

・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。

##### 取組状況

・南北線高架部のシェルターについて、令和2年度（2020年度）から耐震改修工事を順次進めています。  
・3つある車両工場については、検討の結果、耐震性の不足や老朽化が進んでいる南北線車両基地を優先的に改修することとし、令和5年度（2023年度）より工事に着手しました。  
・シェルター、車両工場ともに、営業を続けながらの工事となるため、工事の安全性や費用など優先順位を判断しながら実施していきます。

#### 土木構造物（ずい道）の保全に向けた取組

地下鉄

##### 当初計画

・地下鉄ずい道内におけるコンクリートの強度及び劣化状況を引き続き把握し、必要に応じて計画的に改修を進めることで、施設の長寿命化を図ります。

##### 取組状況

・地下鉄土木構造物（コンクリート構造物）について、予防保全の観点から令和元年度（2019年度）に地下鉄土木構造物改修保全計画（中性化対策、ひび割れ補修、断面補修等）を策定しました。  
・この保全計画に基づき、営業線の改修工事に着手するとともに、定期検査と予防保全に努めていきます。

#### 老朽化した施設・設備の計画的な予防保全及び更新

地下鉄

##### 当初計画

・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。

##### 取組状況

・局建築施設の保全計画（建築施設やシェルター等）に基づき、費用の平準化を図りながら保全・更新を行い、可能な限り長寿命化を図っています。  
・令和8年度（2026年度）頃を目途に、各施設1サイクル目の外装（屋外防水・外壁等）の改修等、保全工事を終わられるよう進めていきます。

## 軌道施設（レールなど）の計画的な更新

路面電車

### 当初計画

・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。

### 取組状況

・老朽化により、車両走行時に騒音や動揺が発生するほか、冬期間には道床の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ます。

## 南北線5000形車両更新

新規

地下鉄

・南北線5000形車両は安全性を確認しながら大切に使用してきましたが、老朽化のため令和12～16年度（2030～2034年度）にかけて更新を予定しています。更新にあたっては、社会的ニーズに留意し、新たなサービスの提供や新しい技術の導入等、車両の仕様を検討していきます。

現行の5000形車両



### ○仕様検討の例

- ・車内防犯カメラ
- ・側面表示器
- ・車いすスペース拡充
- ・車いすスペースの床面表示等

## 車内防犯カメラ設置

新規

地下鉄

・車両内において、お客さまに危害を及ぼすおそれのある行為などを抑止するため、車内防犯カメラを仕様検討のうえ、順次導入していきます。

### 【設置計画】

南北線：車両更新に併せて導入

東西線、東豊線：令和6～10年度（2024～2028年度）

# 防災対策

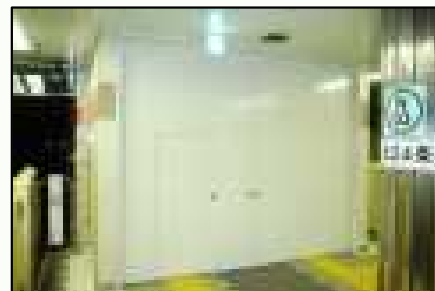
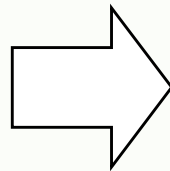
## 地震

地下鉄の早期運行再開と帰宅困難者対応のため、交通局独自の地震計を地下鉄各線3駅、合計9駅に1つずつ設置いたします。

地震発生時には、設置した地震計の震度情報を即時に集約することで、運行再開に向けてトンネル内を詳しく点検する区間や早期に運行再開可能となる区間を判断するシステムを構築し、効率良く点検・復旧作業を行えるようにいたします。

## 火災

火災発生時に煙の拡散を防止して安全に避難できるように、ホーム階段部に「防火扉」「防火シャッター」を設置しています。また、車両火災時の被害拡大を防ぐ設備として、車両の連結面に「車両間仕切り扉」を車両更新時に順次設置しています。



## 水害

浸水を防ぐための設備として、一部の駅出入口及び変電所に「止水板」を設置しています。その他、「土のう」や「止水シート」を各駅に設置しています。

### 【 計画運休 】

近年、全国的に台風等による大規模水害が頻発していることを受け、お客さまの安全確保を図るため、防災情報等により関係河川の氾濫が事前に想定される場合には、計画運休を実施します。なお、計画運休を実施する可能性がある場合にはその旨を事前に発表し、実施を決定した際には、あらためてその詳細を発表します。



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。

### (1) スムーズな輸送サービスを提供します

#### 運行ダイヤの見直し

共通

##### 当初計画

- ・地下鉄の運行ダイヤについて、早朝深夜時間帯の乗り継ぎや適正な運行間隔などを検討し、お客さまの利便性の向上を図ります。
- ・路面電車においても、将来の需要増に対応するため、適正な運行ダイヤの見直し及び適切な車両数を随時検討していきます。

##### 取組状況

- ・輸送統計システムの更新に対応し、線別・時間帯別で迅速に混雑状況を分析できる「混雑率可視化ツール」を開発し、令和2年（2020年）3月より、ホームページに朝ラッシュ車内混雑状況を公開しました。
- ・女性と子どもの安心車両の設置車両やダイヤ見直しの検討のため、毎年2回（1・4月）朝ラッシュ時における車内混雑状況目視調査を実施しています。
- ・車いすやベビーカーをお使いの方や高齢の方が、安心して乗降できるよう停車時間の延長や、輸送需要の変化に対応した運行ダイヤの見直しについて検討していきます。

### (2) 快適な環境を整備します

#### トイレの洋式化等

地下鉄

##### 当初計画

- ・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。

##### 取組状況

- ・全駅の車いす対応身障者トイレに温水洗浄便座を設置しました。
- ・男女トイレともに自動水石鹸供給栓（オートソープディスペンサー）やベビーチェア、ベビーシートの設置を順次進めています。
- ・上記のほか、バリアフリーを目的としたスロープや擬音装置の追加を順次進めています。

## 制振軌道化

路面電車

### 当初計画

・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。

### 取組状況

・軌道更新工事や街路拡幅工事に併せて、制振軌道化を実施しています。

## 走行路面の改修に向けた取組

地下鉄

### 当初計画

・長年の車両の走行によって老朽化が進む南北線や東西線（一部）の走行路面について、耐久性に優れる鉄板走行路面への改修を進め、乗り心地の向上と走行路面の長寿命化を図ります。

### 取組状況

・改修方法を検討した結果、1日当たりの施工可能時間やトンネル内で使用可能な施工機械等の制約が多く、特に道床コンクリートの取壊しが困難であることが判明したため、走行路面の改修方法について再検討を行っていきま（南北線改修着手：令和9年度（2027年度）予定）。

## 地下鉄駅のリフレッシュ

地下鉄

### 当初計画

・各駅は開業から数十年経過し、壁面等の経年劣化が進行しています。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。

### 取組状況

・すすきの駅について、隣接する再開発ビルの建築に併せて、美装化を実施しました。  
・他の駅については、厳しい経営環境を鑑みて、一旦凍結しているものの、令和11年度（2029年度）からの再開に向けて、検討を進めていきます。

### (3) 利便性の向上に取り組みます

#### ニーズに合った企画乗車券などの検討

共通

##### 当初計画

・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。

##### 取組状況

・クラウドファンディングにより資金を集めた民間団体と連携し、昔の塗装を再現した車両を走行させ、企画乗車券の販売を行いました。  
・市電と沿線地域の活性化を図るため、北海道応援キャラクターである「雪ミク」で装飾した車両の運行（雪ミク電車運行事業）や市電乗車券と雪ミク電車のペーパークラフトがセットになった記念乗車券（雪ミク記念乗車券）の販売を実施しています。  
・今後も雪まつりなど観光イベントの機会を捉えて企画乗車券等を検討していきます。

#### 精神障がい者に対する運賃割引制度の導入

共通

##### 当初計画

・精神障がい者の経済的負担の軽減を図り社会参加促進につなげるため、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。

##### 取組状況

・平成31年（2019年）4月1日に精神障がい者に対する運賃割引制度（乗車料金を半額）を導入しました。

#### 駅施設スペースなどを活用したサービスアップ

地下鉄

##### 当初計画

・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。

##### 取組状況

・事業者からの提案を基に、傘やモバイルバッテリーのレンタルスタンドなどの新たな利用者ニーズに対応した無人機器の設置を進めています。  
・駅ナカ店舗の業種多様化に向けて、軽飲食店の出店が可能となるよう、調理基準の見直しを行いました。  
・サウンディング型市場調査の結果を活用するなど、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。

## 子育て支援に向けた取組

共通

### 当初計画

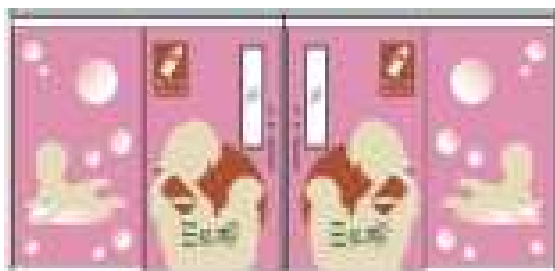
・駅の個性化プロジェクトの一環として、2011年5月から設置している授乳ボックス「ミルポ」について、子育て支援の観点から、設置を継続します。また、小さなお子さまとの外出を安全に楽しんでいただくとともに、周りのお客さまにも安全・快適にご利用いただくために、ベビーカー使用時の注意点や助け合いマナーなどについての啓発活動を行っていきます。

### 取組状況

・ベビーカー使用時の注意点や助け合いマナーなどについては、駅構内へのポスター掲出や、車内車いすスペースへのベビーカーマーク掲出のほか、交通局ホームページを活用してPRを行っています。

・ミルポのほか、女性と子どもの安心車両など複数の取組が「こども・子育てにやさしい社会づくりのための取組事例」として総務省ホームページにて紹介されています。

・男女トイレともに、ベビーカーチェア（全個室）及びベビーシート（男女1か所ずつ）の設置を進めています。



ミルポ



女性と子どもの安心車両

## 同伴幼児の無料人数拡大

共通

### 当初計画

・子育て世帯が市営交通を利用する機会を増やすとともに、子育てしやすい環境づくりに寄与するため、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。

### 取組状況

・令和2年（2020年）4月1日から、保護者1人につき、無料で乗車可能な幼児の人数を1人から4人に拡大しました。

## 遺失物管理システムの導入

新規

共通

・お客様の利便性向上と早期の返還を目指して、新たな遺失物管理システムを導入します。



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、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客（インバウンド）や高齢化社会への対応、予定されている北海道新幹線の札幌への延伸に向けて、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。

### （1）公共交通の利用促進につながる取組を実施します

「私たちの市営交通」、「愛される地下鉄・路面電車」への取組

共通

#### 当初計画

・市民の「私たちの地下鉄・路面電車」という意識を高め、乗車行動につなげていくため、「ホリデーテーリング」の継続実施、駅構内や車内への子どもの絵画・作品の展示等を通して、市営交通事業への愛着の醸成を図ります。

#### 取組状況

・公共交通機関の利用方法や乗車マナーの習得及び市営交通の利用促進を図ることを目的としてホリデーテーリングを実施しています。  
・地下鉄50周年を記念した事業として、お客様への感謝を表現した車両写真のポスターや、無償で作成した市内中小企業を応援するポスター等を掲示しました。また、交通局の歴史を紹介するパネル展などを実施しました。

交通資料館のリニューアル

共通

#### 当初計画

・地下鉄高架部の橋脚の補強工事に伴い、交通事業に係る資料の保存・展示等を行う交通資料館を一時休館していますが、交通事業の歴史や取組などをよりわかりやすく伝えるため、展示内容等をリニューアルした上での再オープンを目指します。

#### 取組状況

・令和6年（2024年）5月に再オープンします。車両コントローラーを用いて、ジオラマ内部のずい道を走行する地下鉄運転台などの新たな体験型展示を導入するほか、小学校での総合学習に協力するなどして市営交通事業への理解を深め、愛着の醸成を図っていきます。

## 公共交通機関を利用した「健康づくり」の推進

共通

### 当初計画

・札幌市保健福祉局とのタイアップ事業である公共交通機関を利用した「健康づくり」事業に引き続き取り組み、市民の健康づくりに貢献するとともに、市営交通への親しみと利用促進につなげます。

### 取組状況

・地下鉄駅構内の階段部分に、消費カロリー数を表示することで階段利用を促進するステッカーを掲出しています。  
・地下鉄駅構内を広く歩き回ること、外出機会の減る冬場の運動不足解消に適したウォーキングコースを設定するなど楽しみながら参加できる、地下鉄謎解きスタンプラリーを実施しています。

## 車両基地（電車事業所）の改良

路面電車

### 当初計画

・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。

### 取組状況

・令和4年度（2022年度）には既存車庫部分の建替え及び変電設備棟が完成し、今後は事務所棟の建替えを進め、令和8年度（2026年度）に竣工予定です。

## 電力設備の増強

路面電車

### 当初計画

・新山鼻変電所を含む電力設備を更新するとともに、新たな変電所を建設することにより、安定した電力を供給します。

### 取組状況

・六条変電所を新設し令和2年（2020年）4月より電力供給を開始するとともに、新山鼻変電所の電力設備の更新を令和5年度（2023年度）に完了したことで、今後の車両更新にも対応した電力供給体制が整いました。

**当初計画**

・地下鉄駅に併設しているバス発着施設の老朽化が進んでいるため、関係部局と連携して計画的な老朽化対応等の検討を進めていきます。

**取組状況**

・バス発着施設の老朽化等の状態を確認しつつ、関係部局と連携して老朽化対応等の検討を進めています。

**(2) 地下鉄周辺などの機能向上を促進します****当初計画**

・地域でのイベントや沿線商業者団体等と引き続き連携し、駅の個性化などの取組を通して、沿線のにぎわい創出に寄与するとともに、駅の魅力を高める取組を推進します。

**取組状況**

・琴似駅の音楽ライブ「コトニジャズ」や、豊平公園駅のレバンガ北海道、エスポラーダ北海道の装飾の実施など、駅の個性化事業を実施しました。  
・月寒中央駅では、既設のどうぎんカーリングスタジアムの装飾に加え、レッドイーグルス北海道の装飾を令和5年（2023年）9月から実施しています。

**当初計画**

・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。

**取組状況**

・北海道新幹線の札幌延伸や、札幌駅周辺の再開発に伴う利用者増を見据え、南北線さっぽろ駅のホーム増設やエスカレーターの整備などの混雑対策を実施するとともに、再開発ビルとの接続による利便性向上を図る工事を進めていきます。

**当初計画**

・「（仮称）新MICE施設整備基本計画」、「新さっぽろ周辺地区まちづくり計画」、「真駒内駅前地区まちづくり計画」などによる札幌市交通局施設への接続に関して、公営交通事業者としての採算性などを考慮しつつ、沿線地域の活性化の効果を高められるよう関係部局と連携しながら進め、利用者全体の利便性向上を図ります。

**取組状況**

・新さっぽろ駅については、令和5年（2023年）11月に開業する商業施設「BiVi新さっぽろ」と新規接続し、新さっぽろ駅10番出口として、令和5年（2023年）9月に通路を共用開始しました。

・真駒内駅については、駅前に歩行者空間を確保し、平岸通を迂回化することによって、民間施設と地上レベルで接続する予定です。

・都心部で進む再開発に合わせて、さっぽろ駅や大通駅などとの接続協議を進め、地下鉄駅との地下接続による駅の利便性向上やにぎわい創出を推進しています。

**当初計画**

・駅施設の装飾やラッピング電車など、まちに活力を生む地元プロスポーツチーム等の団体を応援する取組を継続します。

**取組状況**

・従来からスポンサー契約を締結していた「北海道コンサドーレ札幌」、「レバンガ北海道」に加え、令和3年度（2021年度）からは新たに、バレーボールチーム「北海道イエロースターズ」、令和5年度（2023年度）からはフットサルチーム「エスポラーダ北海道」との間でスポンサー契約を締結しました。

・これらの団体とは、地下鉄駅施設等の広告媒体や当局主催イベントにおけるコラボ、冠試合の開催等を通して相互の発展を図っていきます。

## 南北線さっぽろ駅ホーム増設事業

- ※「スムーズなアクセスの実現」 33ページ参照
- ※「沿線地域の再開発やまちづくりなどとの連携・協力」 34ページ参照

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などから、混雑緩和と移動の円滑化を図ります。

施工期間(予定)：令和5年(2023年)12月～令和11年(2029年)3月

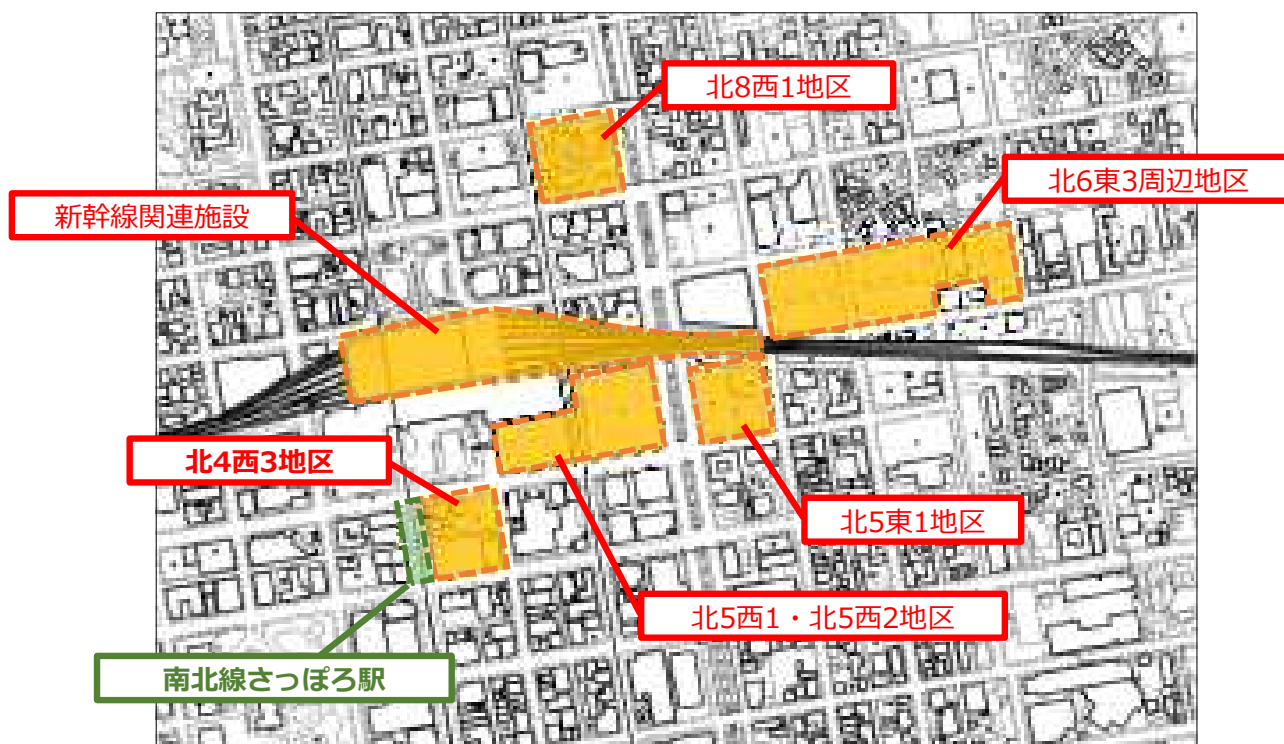
### ○南北線さっぽろ駅の混雑の常態化

南北線さっぽろ駅の乗降人員は、1日平均約11.5万人（平成30年度（2018年度））で、札幌市営地下鉄最大の混雑駅になっています。現在のホーム形状は島式で狭く、JR札幌駅に通じる北側の階段は著しい混雑が常態化しています。



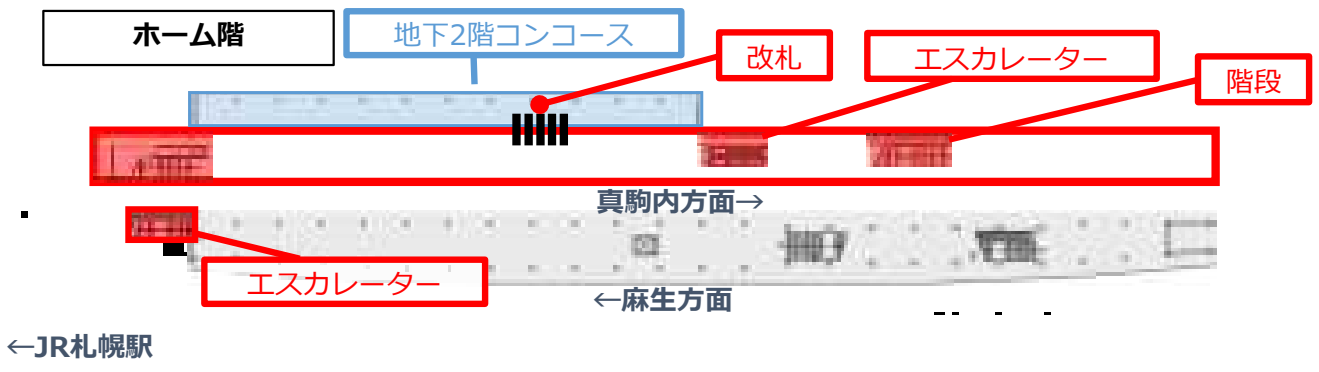
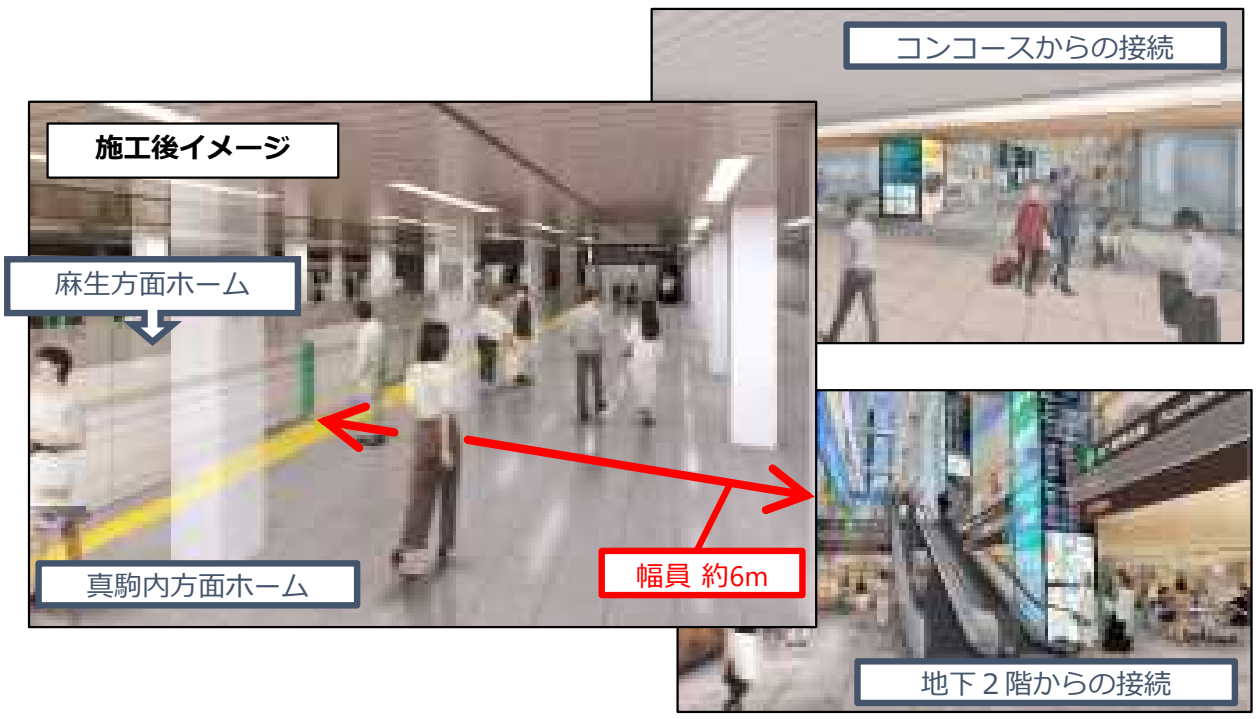
### ○北海道新幹線札幌駅開業とJR札幌駅周辺の開発動向

北海道新幹線札幌駅の開業や北4西3地区をはじめとしたJR札幌駅周辺の大規模な再開発事業の計画により、さっぽろ駅の利用者数は今後増加する見込みです。



○整備の概要

現ホームを麻生方面専用、新ホームを真駒内方面専用にします。また、ホームにはエスカレーターを新設のうえ、新ホームには改札口を設置し、北4西3地区再開発建物と接続します（地下2階ホーム及び地下1階コンコース）。



### (3) 脱炭素社会の実現に向け、環境負荷の低減に取り組みます

#### 節電対策の継続

共通

##### 当初計画

・節電対策について、札幌市の省エネルギー・節電方針やこれまでの札幌市交通局の取組、お客さまからのご意見等を踏まえ、安全の確保を第一に、お客さまのご理解とご協力をいただきながら、今後も継続します。

##### 取組状況

・これまでの、車内照明や駅照明の間引きに加えて、令和4年度（2022年度）から新たな取組として、本局庁舎のエレベーターの一部時間帯の停止や、一部の地下鉄施設において日中時間帯（10時～16時）での改札機及びIC入金機の停止を実施しています。

・油圧式エレベーターを節電効果のあるロープ式エレベーターに順次更新しています。

・地下鉄のブレーキ操作時に発生する電気を蓄電池に蓄え、加速時に供給する回生電力貯蔵装置を、変電所の老朽更新時に設置できるよう検討していきます。

#### 照明設備のLED化の推進

地下鉄

##### 当初計画

・駅の天井照明や出入口標識、電照広告枠のLED化を行い、省電力化を図るとともに、明るい空間づくりを進めます。

##### 取組状況

・「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）までに全駅舎照明設備や電照標識等のLED化を進めていきます。

#### 地下鉄への再エネ電力の導入

新規

地下鉄

・札幌市は、環境省より、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）に地下鉄の一部に再エネ電力を導入します。また、太陽光パネルなどによる再エネ電力導入の可能性についても引き続き検討していきます。

## (4) ユニバーサル社会を目指し、一層のバリアフリー対応を進めます

### エレベーター等の増設

地下鉄

#### 当初計画

・まちづくりの観点や各駅のお客さまの利用動向・要望などを踏まえ、関係部局と連携して順次増設していきます。

#### 取組状況

・令和元年度（2019年度）に東西線大通駅エレベーター・南郷7丁目駅エスカレーターを増設しました。今後は、新さっぽろ駅、大谷地駅、北24条駅での増設に向けて設計等を進めていきます。

また、地下鉄沿線の民間ビル建替えに伴い、地下鉄駅との接続に合わせて地下鉄専用エレベーターの設置を誘導しています。

### 停留場バリアフリー対応の推進

路面電車

#### 当初計画

・道路の拡幅事業との連携などを含め、車両への乗降をしやすいするため、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。

#### 取組状況

・令和元～5年度（2019～2023年度）に、3か所の停留場（中央図書館前、静修学園前、東本願寺前）の改修工事を実施し、道路拡幅が予定されている停留所や、横断歩道に隣接していないため実施検討中の停留所を除き、全てのバリアフリー対応（段差の解消・スロープの設置）を完了しました。

### 低床車両の導入継続

路面電車

#### 当初計画

・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、冷房設備などを備えた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。

#### 取組状況

・令和5年度（2023年度）までにバリアフリー対応の新型低床車両を13両（ポラリス3両、シリウス10両）導入しました。引き続き、年1両のペースで導入していきます。



## 車両とホームの段差隙間縮小

新規

地下鉄

・車いす利用者等の円滑な移動を可能にするため、単独で列車を乗降しやすくするスロープタイル一体型くし状ゴムの設置により、車両とプラットホームの段差と隙間の縮小に取り組んでいきます。

【スロープタイル一体型くし状ゴム】

### 施工箇所

全駅車いすスペース直近の乗降口、合計254か所

- ・南北線：1駅4か所×16駅 64か所
- ・東西線：1駅4か所×19駅 78か所  
(南郷7丁目は6か所)
- ・東豊線：1駅8か所×14駅 112か所



## トイレの洋式化等（再掲）

地下鉄

### 当初計画

・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。

### 取組状況

- ・全駅の車いす対応身障者トイレに温水洗浄便座を設置しました。
- ・男女トイレともに自動水石鹸供給栓（オートソープディスペンサー）やベビーチェア、ベビーシートの設置を順次進めています。
- ・上記のほか、バリアフリーを目的としたスロープや擬音装置の追加を順次進めています。

## （5）訪日外国人旅行者が利用しやすい環境整備を行います

## 案内表示等の多言語化

共通

### 当初計画

・札幌市を訪れる多くの外国人旅行者に対応するため、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。

### 取組状況

- ・「地下鉄各駅構内標識」を多言語表記として順次改修・新設（36駅/49駅実施）したほか、列車の進行方向や停車駅等を表示する、地下鉄車両内の「車内案内表示器」についても、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、多言語表記に改修しています。
- ・バリアフリーやインバウンドに配慮したサインマニュアルも整備し、ピクトグラムなども活用した外国人旅行者等にとってより分かりやすいサインを整備しています。

## 券売機等の多言語対応

地下鉄

### 当初計画

・訪日外国人旅行客の受入環境の整備として、券売機及び精算機の機器更新にあわせ、現行の二か国語（日・英）のほか、中国語・韓国語の計四か国語対応への改修を進めます。

### 取組状況

・機器更新に併せて順次、券売機や精算機を多言語対応の機器に更新しています。  
・多言語化について、券売機は各駅各コーナー1台以上、精算機は利用者数など優先順位を判断しながら設置を行っていきます。

## 無料Wi-Fi設備の拡充

地下鉄

### 当初計画

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。

### 取組状況

・主要16駅に整備したWi-Fi設備について、運用継続によりサービスを提供しています。

## 市電1日乗車券の導入

路面電車

### 当初計画

・訪日外国人旅行客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。

### 取組状況

・令和元年度（2019年度）の「路面電車1日乗車券」の試行販売を経て、令和2年度（2020年度）から常設の乗車券として発売しています。  
・観光客の利便性向上のため、令和5年（2023年）6月からスマホアプリを活用した、「札幌市電24時間乗車券」の販売を開始しました。

## 多様な決済方法の研究

新規

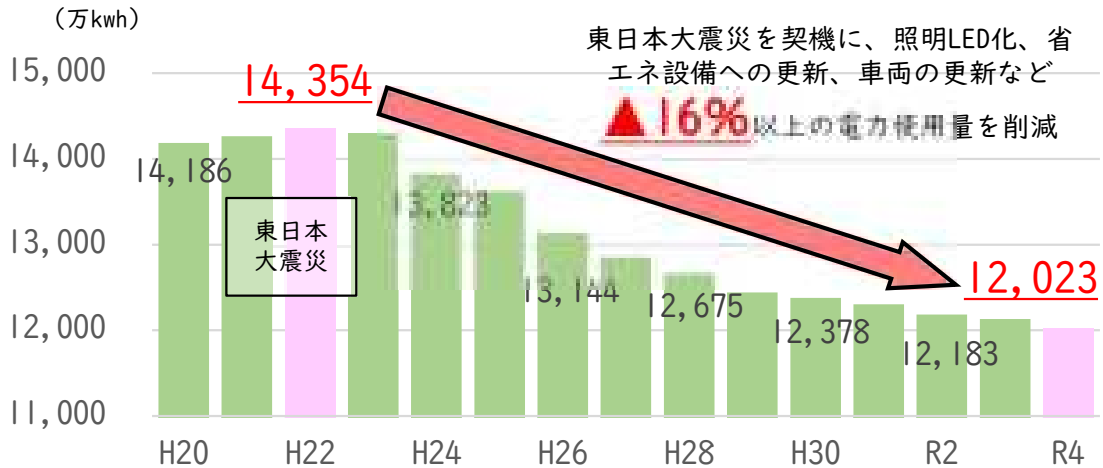
地下鉄

・国内外旅行者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ていきます。

## 節電の取組

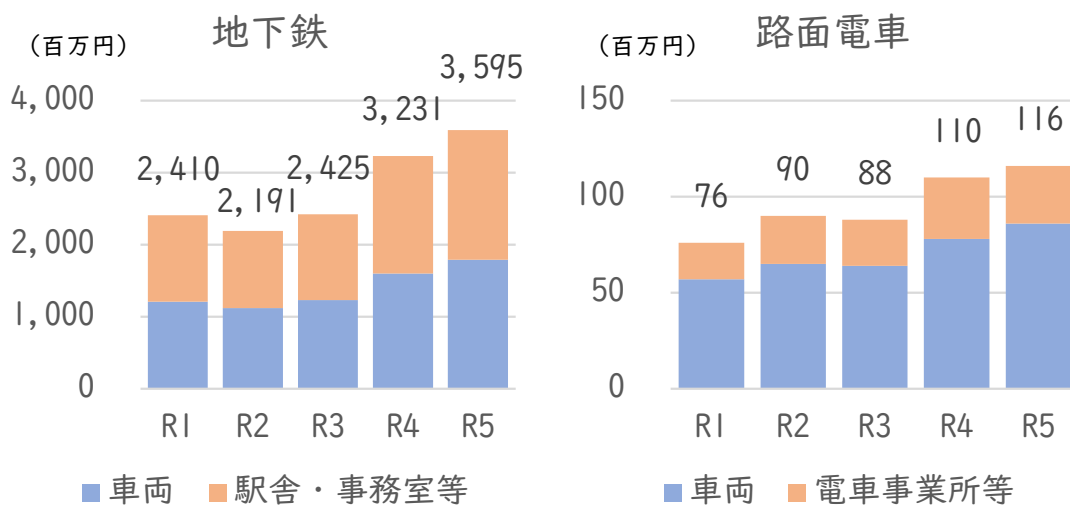
交通局では、これまで環境負荷低減とエネルギー使用量の削減のため、車両や駅舎設備の改良工事に合わせてエネルギー効率の向上及び節電対策に取り組んできました。

### 【電力使用量の推移】



令和4年度（2022年度）から、車両や駅舎等の電気料金が急激に高騰し、経営を大きく圧迫しているため、駅舎照明設備のLED化やエレベーター・エスカレーターの省エネ機種導入などに引き続き取り組んでいきます。

### 【電気料金の推移】



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。

### (1) 効率的で実行力のある経営を目指します

#### 上下分離の導入

#### 路面電車

##### 当初計画

・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。

##### 取組状況

・令和2年度（2020年度）に上下分離を導入して以降、運送事業者に対して、路面電車事業に従事してきた交通局職員を派遣するとともに、運行に従事してきた運転手が一般財団法人札幌市交通事業振興公社に移籍し引き続き運行を担うなど、従来と同じ水準の安全運行体制を維持しています。

・効率的で持続可能な事業運営に向けて、安全運行のノウハウや技術・技能の継承を継続的に図っています。

・安全に関する課題などを協議する場として、整備事業者と運送事業者による「軌道事業経営連絡会議」を設置するなど、確実な安全運行や効率化に向けた取組を行っています。

#### 「お客さまの声」の事業運営への活用

#### 共通

##### 当初計画

・お客さま満足の向上を図るために、お寄せいただいた「お客さまの声」を調査・分析し、事業運営に積極的に活かすとともに、検討・実施結果などの積極的な情報発信を行っています。

##### 取組状況

・「お客さまの声」を参考として、駅構内におけるベンチ増設、トイレのハンドソープ設置等の取組を行っています。引き続きサービス向上に努めていきます。

## 輸送管理システムの再構築

共通

### 当初計画

・乗車人員や乗車料収入に関するデータを管理する輸送管理システムを再構築し、利用の多い駅や乗降の多い時間帯など、お客さまニーズの分析を強化することで、サービスの向上や経営力の強化を図ります。

### 取組状況

・令和2年度（2020年度）から再構築した輸送管理システムの稼働を開始しました。分析ツールを導入し、輸送人員の分析・検証等に活用しています。

## 利用促進の取組

共通

### 当初計画

・市営交通の利用促進やイメージアップを図るとともに、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。

### 取組状況

・地下鉄では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、ホリデーターリングやスタンプラリーといった各種企画を一時休止していましたが、現在再開しています。今後も民間企業とのタイアップ企画等を検討していきます。  
・路面電車では、以下の取組を実施しており、地下鉄と同様、今後も各種企画を検討していきます。

取組例：路面電車無料デー、沿線周遊チケット、札幌市電24時間乗車券へのデジタル優待クーポンの付与、札幌市電リバイバルカラープロジェクト企画券販売等

## 関係団体との連携

共通

### 当初計画

・地下鉄・路面電車事業については、地下鉄駅業務や定期券発売業務などを実施している一般財団法人札幌市交通事業振興公社と連携して事業運営を行ってきました。引き続き安全で快適な輸送サービスを提供していくため、今後もより一層連携して事業を実施します。

## 取組状況

・一般財団法人札幌市交通事業振興公社と連携・共同し、安全の取組として、駅構内における火災訓練やテロ対策訓練等を実施しています。また、マナー向上を図るための啓発活動や乗客誘致に向けた各種イベントなども連携して行っています。

・令和2年度（2020年度）からの上下分離により、路面電車の運行事業は一般財団法人札幌市交通事業振興公社が担うことになったことを踏まえ、経営層をはじめ各階層による意見交換や情報共有を行う場を定期的に設けるなど、安全面や経営についての情報連携の強化を図っています。

## 税負担と料金負担の適正化

地下鉄

### 当初計画

・巨額の地下鉄建設費用を賄うため、これまで一般会計から約408億円にのぼる財政支援のための健全化出資を受けることにより、事業が支えられてきました。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。

## 取組状況

・一般会計から、建設改良費等に対する補助を受けていますが、出資金については、令和2年度（2020年度）に比率を20%から10%に引き下げることによって、自立した経営に向けた動きを進めています。

・新型コロナウイルス感染拡大の影響により乗車料収入が大幅に減少している厳しい経営状況を踏まえ、令和4年（2022年）10月から、SAPICAポイント付与率を10%から3%に見直しました。

## 企業債残高の縮減

地下鉄

### 当初計画

・厳しい経営状況の下、緩和債の発行により資金不足を回避してきましたが、これは、過去に借入れた企業債の償還を一定期間先送りしたに過ぎません。資金残高から緩和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。

## 取組状況

・新型コロナウイルス感染症拡大の影響により乗車料収入が大幅に減少したため、その補填のために、緩和債に代わって特別減収対策企業債を総計179億円発行しました。

・これにより、令和5年度（2023年度）の実質資金不足額は、531億円となっていますが、今後は企業債の発行抑制・償還を継続し、企業債残高の縮減に努めていきます。

## 資産の延命化、需要更新の平準化

共通

### 当初計画

・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。

### 取組状況

・新型コロナウイルス感染拡大の影響により乗車料収入が大幅に減少し、厳しい経営状況となっておりますが、安心安全を最優先としながら、施設・設備の老朽更新を進めていくとともに、長寿命化や更新時期の更なる平準化に努めていきます。

## 市営交通の利用促進イメージアップ

新規

共通

・令和5年度（2023年度）から、交通局と一般財団法人札幌市交通事業振興公社の職員が共同でプロジェクトチームを結成し、市営交通における安全で確実な輸送サービスを守るための様々な取組などを広くお客様へ周知することを通じて、地下鉄・路面電車に対する愛着の醸成を図ります。



## (2) 人材育成・技術継承を計画的に進めます

### 安全運行に係る技術・技能の継承

共通

#### 当初計画

・将来にわたって、安全な運行を行うためには、知識や技術、技能の継承が欠かせないものとなっています。札幌市交通局ではこれまでも様々な取組を行ってきましたが、今後も、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制度導入を見据えて、札幌市交通局がこれまで培ってきた安全運行のノウハウや技術・技能を、上下分離後の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。

#### 取組状況

・地下鉄乗務員の採用試験を継続的に実施し、若い世代の人材確保を行っています。また、ワンマン運転化後に新規採用する地下鉄乗務員のうち、鉄道業務未経験者に対しては、運転免許取得教習の実施前に、1年4か月間の育成カリキュラムにより、鉄道係員として必要な知識や経験を習得させています。

・教習所（動力車操縦者養成所）では、運転シミュレータの導入や信号実習用稼働教材等により、訓練をより実践的かつ効果的に行っています。

・路面電車事業においては、運送事業者である、一般財団法人札幌市交通事業振興公社に対して、計画的な知識・技術等の継承を行っています。



### (3) 関連事業を推進し、増収を図ります

#### 地下鉄駅施設の有効活用による附帯収入確保

地下鉄

##### 当初計画

・民間事業者の募集に加え、関係部局への募集を行うほか、地下鉄駅施設の活用可能スペースの調査、オープンイノベーションの手法を活用した民間事業者からの情報収集など、更なる有効活用の検討を進め、附帯収入の確保に努めます。

##### 取組状況

・賃料減額を柱とした出店促進策により、2か所の新規出店がありました。  
・事業者からの提案を基に、傘やモバイルバッテリーのレンタルスタンドなどの新たな利用者ニーズに対応した無人機器の設置を進めています。  
・駅ナカ店舗の業種多様化に向けて、軽飲食店の出店が可能となるよう、IH調理機器の使用を解禁する規制緩和を行いました。  
・サウンディング型市場調査の結果を活用するなど、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。  
・南北線さっぽろ駅コンコースにデジタルサイネージを設置し、新たな広告展開を検討していきます。

#### 北野倉庫の有効活用

地下鉄

##### 当初計画

・札幌市交通局が所管している清田区北野にある倉庫及び土地について、増収に向け有効活用策の検討を行います。

##### 取組状況

・将来の活用策について、現在検討中です。

#### 副駅名看板広告の導入

新規

地下鉄

・令和6年度（2024年度）から、相対式ホームでランドマーク的な施設がある駅を対象とし、副駅名看板広告の販売を行っていきます。

## デジタルサイネージ増設

※「地下鉄駅施設の有効活用による付帯収入確保」 47ページ参照

広告料収入の増収に向けた取組として、南北線さっぽろ駅において、ホーム増設工事に合わせて改修されるコンコースへ新たに設置するなど、デジタルサイネージの積極的な展開を進めていきます。

例：SAPPORO SNOW VISION（大通駅）



## 駅ナカ店舗出店促進

※「駅施設スペースなどを活用したサービスアップ」 29ページ参照

※「地下鉄駅施設の有効活用による付帯収入確保」 47ページ参照

大通駅においては、定期券発売所を移転し、その跡地に駅ナカ店舗の誘致を検討しています。その検討にあたり、令和5年（2023年）8月に民間事業者から広く意見を募るサウンディング型市場調査を実施しました。

今後はこの調査結果を踏まえ、店舗区画の整備内容等、より具体的な検討を進めていきます。

### 参考 サウンディング型市場調査とは

民間事業者との意見交換等を通じて、事業に対して、様々なアイデアや意見、市場性の有無、実現可能性等を把握する調査です。

対象区画：大通駅地下1階コンコース内 大通定期券発売所（176.8㎡）

(I) 主な取組の達成目標と進捗状況

項目	取組	達成目標	R6	R7	R8	R9	R10		
			2024	2025	2026	2027	2028		
安全の確保	地震対策の推進 24	南北線高架部シェルターの耐震改修	継続工事						
		車両基地	南基地 1期工事の完了 2期工事の着手	1期工事 (既存車庫棟の一部解体、工場棟新築等)				2期工事 (車庫棟の新築等)	
			東基地 耐震改修工事の着手	実施設計	耐震改修工事				
			西基地 耐震改修工事の完了	耐震改修工事 (完了)					
	土木構造物 (ずい道)の保全 24	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】 25	導入に向けた検討、製造着手	仕様・機能検討	契約・設計・製造					
	東西線、東豊線車内 防犯カメラの設置 【新規】 25	2028年度までに全44編成に設置	3編成	11編成	14編成	14編成	2編成 (完了)		
	エレベーター更新 24-37	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 24	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 24	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 25	更新周期を基に135m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 28	順次検討				実施駅の検討		
		トイレの洋式化等 27-39	各年度2駅実施 2023年:7駅(14.3%)⇒18駅/49駅(36.7%)	東西大通 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 28	試験施工、南北線改修着手	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 28	街路拡幅事業に併せて実施			継続実施			
	共通	遺失物管理 システムの導入 【新規】 30	2024年度導入	導入					

項目	取組	達成目標	R6	R7	R8	R9	R10			
			2024	2025	2026	2027	2028			
まちづくりへの貢献	地下鉄	照明設備のLED化の推進 37	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	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】 39	2026年度末までに49駅実施		栄町 新道東 元町 環状通東	24駅	21駅 (完了)			
		南北線さっぽろ駅 ホーム増設 33 34 35 36	2028年度竣工				工事		(竣工)	
		交通資料館 リニューアル 31	2024年5月開館		開館					
		エレベーターの 増設 38	3駅実施			新さっぽろ 大谷地	北24条			
		案内表示等の 多言語化 39	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)				
			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)			
			券売機等	券売機、精算機99台実施 2023年:123台(34.7%) ⇒222台/354台(63%)	券売機 精算機	— —	42台 —	10台 6台	14台 9台	11台 7台
		再エネ電力の導入 【新規】 37	2024年度導入		導入					
		多様な決済方法の 研究【新規】 40	導入に向けた研究・試験実施			導入に向けた研究・試験実施				
路面電車	車両基地の改良 32	2026年度竣工			工事	(竣工)				
	停留場バリアフリー 対応の推進 38	街路拡幅に合わせ4面実施			1面	2面	1面			
	低床車両の導入 38	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 【新規】 45	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 29 47 48	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】 47 48	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)		
		副駅名看板広告の 導入【新規】 47	5駅販売		5駅	販売状況や課題を検証のうえ、順次拡大を検討				

## (2) 計画の進捗管理・進捗状況の公表について

各取組の実施状況について、本計画で定めた実施スケジュールを基に進捗管理を行い、毎年度決算に合わせてホームページで公開していきます。

## 第3 収支計画

# 第3 収支計画

I

## 地下鉄事業

### (1) 収支目標

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	2,200億円以下まで縮減

### (2) 収支計画

(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	287	245	202	170	162	135	142	134	131	124	
	特別減収対策企業債	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	

### (3) 乗車人員及び乗車料収入について

#### ●算定方法

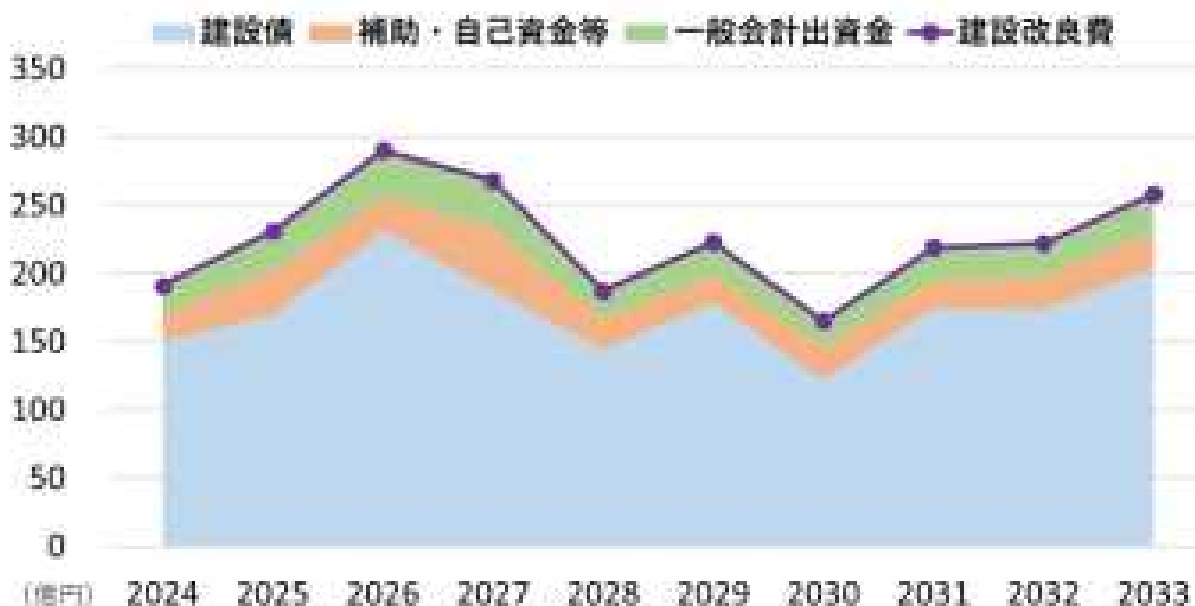
国立社会保障・人口問題研究所が公表している札幌市の将来人口推計に基づき、券種ごとに推計した乗車人員に加え、需要推計調査や直近の乗車人員の推移から推計しました。

●算定結果



(4) 建設改良費及び財源について

●各年度の建設改良費とその財源についての推移



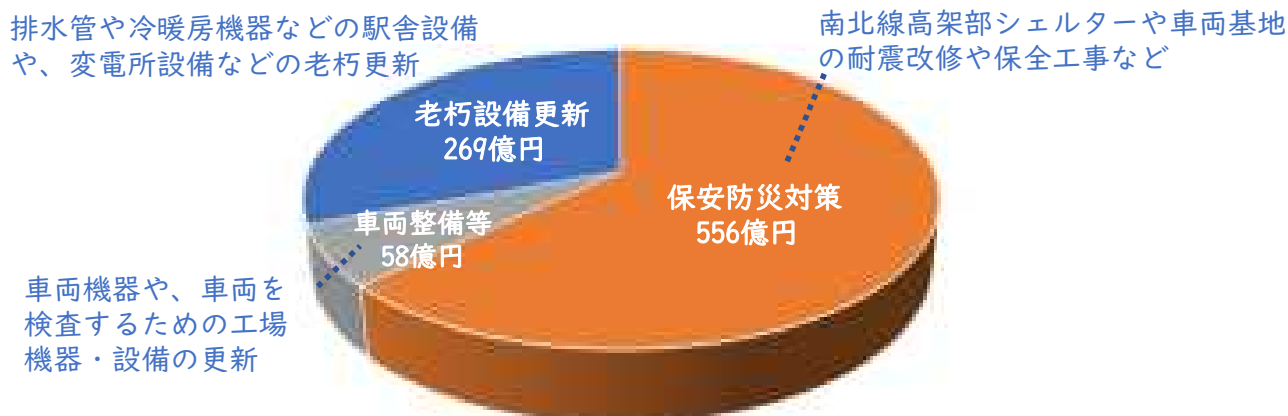
<主な建設改良事業>

- ・南北線さっぽろ駅ホーム増設（施工期間：2023～2028）：  
混雑が常態化していることや、北海道新幹線開業やJR札幌駅周辺の開発動向から、ホームを増設し、混雑緩和と移動の円滑化を図ります。
- ・南北線シェルター耐震改修事業（施工期間：2020～2038）：  
南北線シェルターは築50年以上を経過しており、耐震性の強化も必要なため、長寿命化工事と並行して、耐震改修工事を実施します。

### <安全への設備投資>

・計画の見直し期間である令和6～10年度（2024～2028年度）の建設改良費総額は1,166億円となり、そのうち883億円（約76%）が輸送の安全確保のための設備投資としております。その他、トイレ改修や改札機更新、案内標識更新など、利便性向上等に係る投資を行っています。

#### 安全への設備投資（883億円の内訳）



#### ●財源

建設改良事業は企業債や一般会計からの出資金、国庫補助金等により実施しています。当初計画では一般会計からの出資金について、出資比率を段階的に引き下げる見直しを行う予定でしたが、新型コロナウイルスの影響等により、交通局の経営状況が悪化したため、当面は現在の出資比率を継続することになりました。

### (5) 経常費用について

#### ●主な内訳

人件費：令和5年度（2023年度）予算を基に必要な人員数を推計しました。

経費：令和5年度（2023年度）予算を基に電気・動力費等の増減要素を推計しました。

減価償却費：施設・設備の更新サイクル等を改めて見直し、事業費を可能な限り平準化していますが、車両更新等、多額の費用がかかる設備の更新が控えているため、後年次にかけて減価償却費が徐々に増加しています。





## (1) 収支目標

上下分離制度導入後の⑤整備事業者（交通局）の収支目標

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

## (2) 収支計画

上下分離を導入しているため、④は運送事業者、⑤は整備事業者を示します。

## ④運送事業者の収支（一般財団法人札幌市交通事業振興公社）

（単位：百万円）

		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	乗車料収入	1,428	1,569	1,574	1,583	1,584	1,590	1,595	1,600	1,596	1,596
		その他収入	498	502	507	497	500	501	491	491	494	494
		計	1,926	2,071	2,081	2,080	2,084	2,091	2,086	2,091	2,090	2,090
	支出	経費・人件費	1,284	1,263	1,274	1,276	1,254	1,244	1,241	1,253	1,256	1,265
		施設使用料	752	800	830	811	851	902	891	882	871	869
		うち長期借入償還分	0	51	51	59	59	59	59	59	59	59
		計	2,036	2,063	2,104	2,087	2,105	2,146	2,132	2,135	2,127	2,134
	差引	▲110	8	▲23	▲7	▲21	▲55	▲46	▲44	▲37	▲44	
	累積欠損金	▲215	▲209	▲232	▲239	▲260	▲315	▲360	▲404	▲441	▲484	
	年度末資金過不足額 （公社全体資金含む）	333	339	316	309	288	233	188	144	107	64	

## ⑤整備事業者の収支（交通局）

（単位：百万円）

		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	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		

### (3) 乗車人員及び乗車料収入について

#### ●算定方法

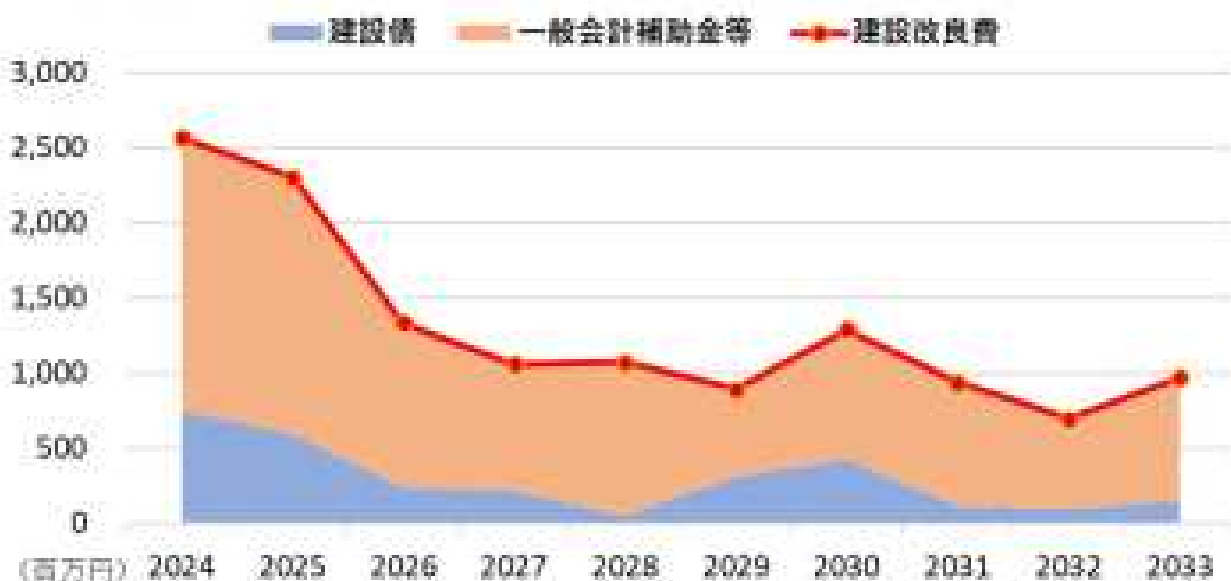
乗車料収入：運送事業者において、運賃を230円へ値上げした場合の乗車料収入としています。



注) 一日平均乗車人員と乗車料のピークのずれについては令和13年度(2031年度)がうるう年のため。

### (4) 建設改良費及び財源について

#### ●各年度の建設改良費とその財源についての推移



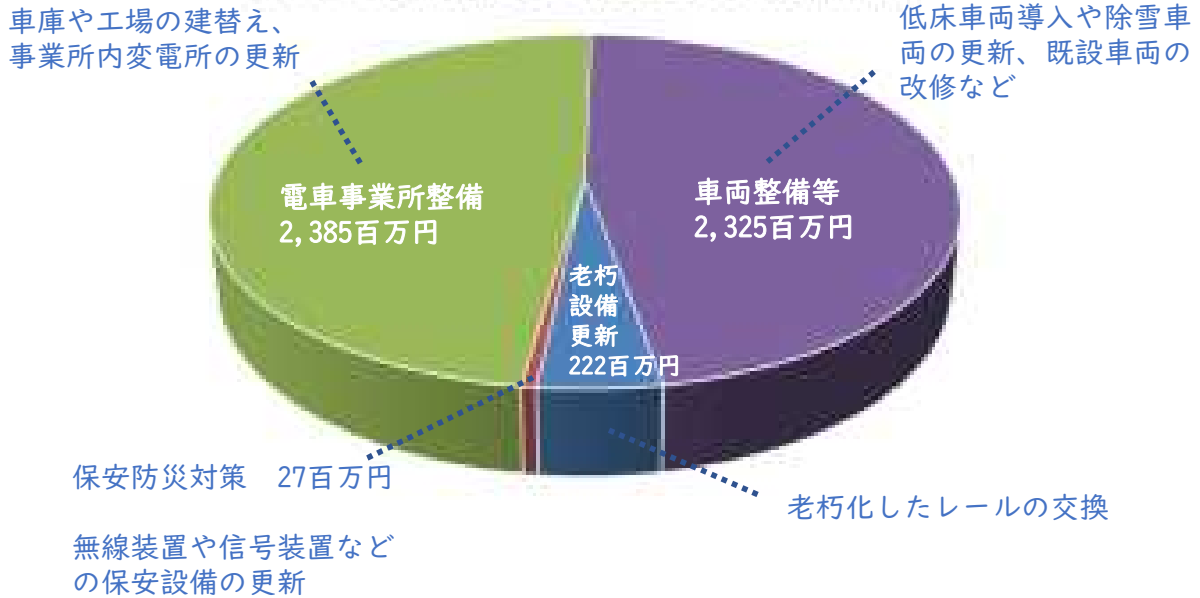
#### <主な建設改良事業>

- ・低床車両の導入：令和6年度(2024年度)以降、年1両ずつ導入していきます。
- ・車両基地の改良：令和4年度(2022年度)には既存車庫部分の建替え及び変電設備棟が完成し、今後は事務所棟の建替えを進め、令和8年(2026年)に竣工予定です。
- ・軌道の改良(更新)：走行時の振動や騒音を抑え、乗り心地を向上させるため、振動を抑えるための線路の改良や老朽化した線路の更新を行います。
- ・停留場の改修：車両へ乗降しやすくする嵩上げ、スロープ設置や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。

<安全への設備投資>

・計画の見直し期間である令和6～10年度（2024～2028年度）の建設改良費総額は8,342百万円となり、そのうち4,959百万円（約59%）が輸送の安全確保のための設備投資としております。その他、街路拡幅に伴う軌道改良や停留場のバリアフリー化など、利便性向上等に係る投資を行っています。

安全への設備投資(4,959百万円の内訳)



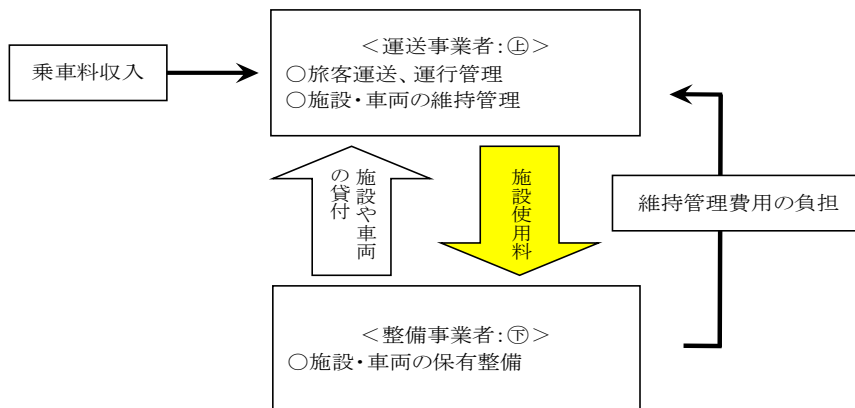
● 財源

「路面電車活用計画」に基づき、低床車両導入等の新たな設備投資については国の補助制度を活用しながら税負担により整備し、老朽化更新等については運賃収入等で整備することとしています。

(5) 上下分離後の収入・支出の流れについて

運送事業者は乗車料等の収入を得て旅客運送業務を行い、交通局が所有する施設を使用する対価として、施設使用料を交通局に支払います。

交通局は、施設使用料を得て、保有整備事業を行います。



◆ 施設使用料

施設使用料の基本的な考え方としては、停留場の改修など交通局が行う施設等の建設改良に要した費用などを全て算入し、その内訳としては、交通局が借り入れた企業債の元利償還金、交通局が支払う人件費や事務費、施設・車両の保守点検などの費用が含まれます。

## (6) 経常費用について

人件費：令和5年度（2023年度）予算を基に必要な人員数を推計しました。交通局の収支では、施設・車両の整備等に携わる1人工分と技術継承等に携わる派遣職員の人件費を計上しておりますが、技術継承の完了に伴い派遣職員を段階的に引き揚げることで減少していきます。

経費：令和5年度（2023年度）予算を基に電気・動力費等の増減要素を推計しました。電気料の高騰について徐々に高騰前の水準に戻ると推計したことや、除却費の減少等により、交通局の収支と上下合算収支ともに経費は減少していきます。

減価償却費：電車事業所の再整備や低床車両の導入に伴い、令和8年度（2026年度）をピークに高い水準で推移していきます。







# 札幌市交通事業経営計画改定版（案） 〔令和元～10年度（2019～2028年度）〕

作 成 札幌市交通局事業管理部経営計画課  
〒004-8555 札幌市厚別区大谷地東2丁目4-1  
TEL 011-896-2716 FAX 011-896-2790