

# [ 第 1 基本的な考え方 ]

# 策 定 目 的

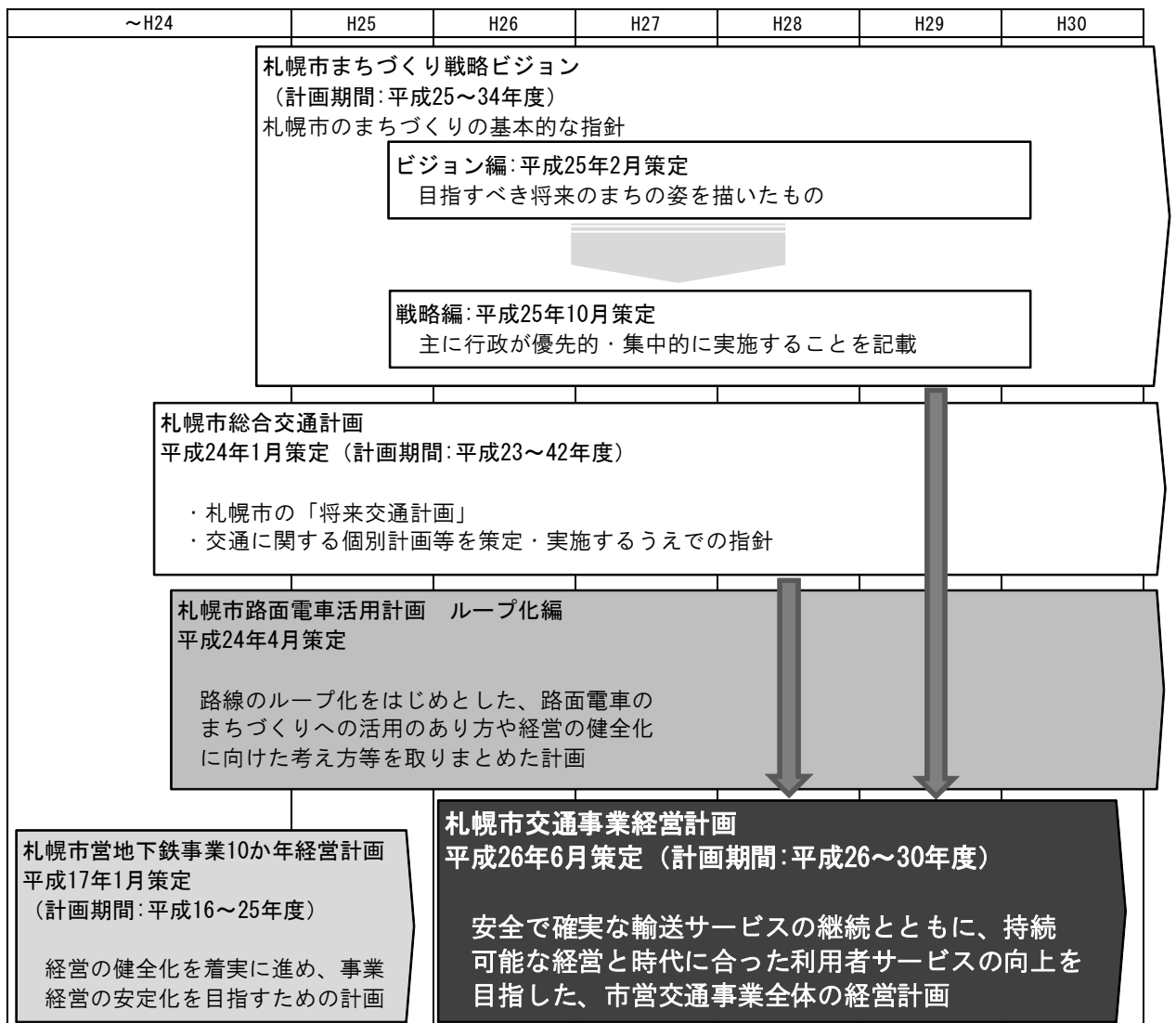
札幌市の交通事業においては、安全で確実な輸送サービスや人口構造・社会環境の変化等を踏まえた時代に合った利用者サービス等への対応を、限られた経営資源※の中で計画的に行っていく必要があります。

札幌市交通事業経営計画は、こうした趣旨に基づき、今後5年間の地下鉄・路面電車事業を計画的に運営していくことを目的として策定するものです。

# 位 置 付 け

札幌市交通事業経営計画は、札幌市のまちづくりの基本的な指針である「札幌市まちづくり戦略ビジョン」や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である「札幌市総合交通計画」の趣旨を踏まえた計画です。

また、地下鉄事業においては「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」の後継計画として位置付けられるとともに、路面電車事業においては、「札幌市路面電車活用計画 ループ化編（以下「路面電車活用計画」という。）」における路面電車活用の基本的方向性等に沿った事業計画となります。

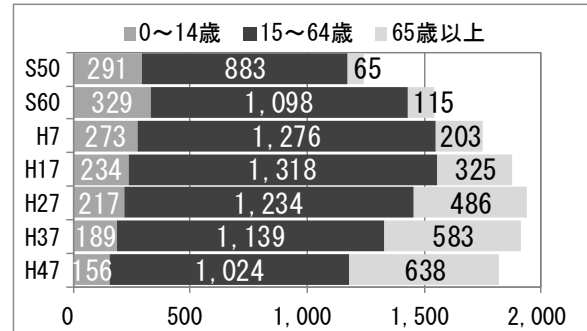


# 札幌市の交通事業を取り巻く状況

## 1 人口構造の変化

- 札幌市の人口は、平成27年前後をピークに減少に転じる見込みとなっています。
- 年少人口※・生産年齢人口※の減少傾向、老年人口※の増加傾向は今後とも継続する見込みです。

【人口構造の推移】 (千人)



(H17までは国勢調査、H27以降は札幌市の推計)

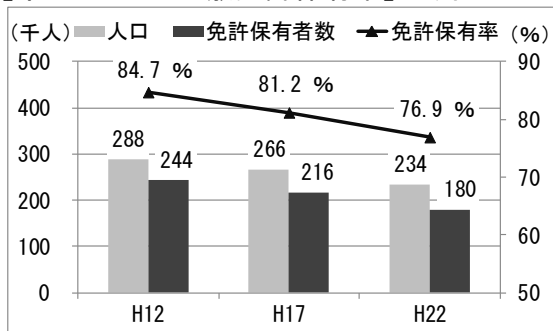
### 求められる対応

- 高齢者やベビーカーを使う子育て世代などを始め、誰もが安心・快適に移動することができる公共交通機関の実現に向けた利便性向上などの取組

## 2 社会環境の変化

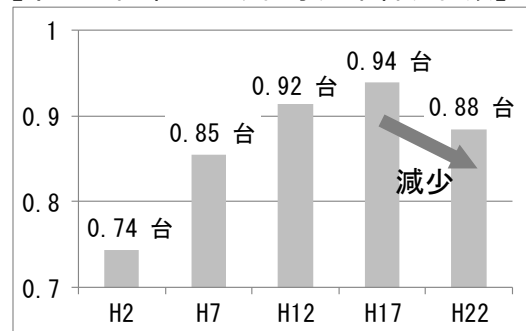
- 環境やエネルギー問題については、脱原発依存社会の実現や再生可能エネルギーへの移行に向けた気運が高まっています。
- 高齢者の増加に加え、札幌市内における若者の免許保有率や世帯当たり自家用車普及台数の減少傾向も見られ、自家用車を利用せずに生活する市民の増加が見込まれます。

【市内の20～29歳免許保有率】 (千人・%)



(人口は国勢調査、免許保有者数は北海道警察本部)

【市内の世帯当たり自家用車普及台数】

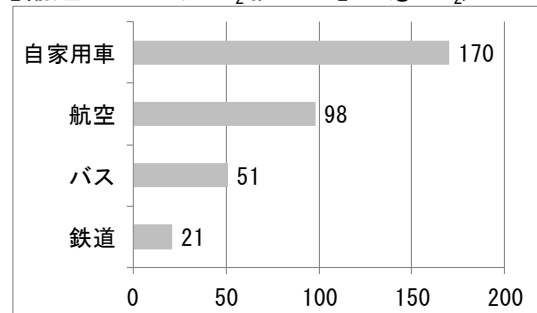


(自家用車数(北海道自動車統計)を国勢調査の世帯数で除して算出)

### 求められる対応

- 温室効果ガス排出量やエネルギー消費量が少なく、交通渋滞の緩和にも貢献する公共交通機関をより多くのお客さまに利用していただくための取組
- 交通局自体が実施する環境対策の取組
- 自家用車を持たずに生活する市民の増加が見込まれることから、地下鉄駅周辺施設などの利便性を向上し、公共交通機関を利用しながら、歩いて暮らせるまちづくりの実現に向けた取組

【輸送量当たりCO<sub>2</sub>排出量】 (g-CO<sub>2</sub>/人キロ)



(国土交通省)

### 3 輸送の安全に対する社会的意識の高まり

- 国の内外の大規模な鉄道事故などを受けて、輸送の安全、安心に対する意識が高まっています。
- 輸送の安全に関する基準等も随時改正され、より高水準、広範囲にわたっての安全対策が求められています。

#### 求められる対応

- 安全管理体制の維持・発展
- 安全運行確保のための訓練の実施など、安全レベルの向上に向けた取組
- 安全で確実な輸送のための施設の安全性の強化
- 安全運行を担う人材の計画的育成や技術・技能の継承
- お客さまに安心してご利用いただくための積極的な情報発信

○近年の大規模な鉄道事故としては、大邱（テグ）広域市（大韓民国）における地下鉄火災事故や J R 西日本の列車脱線事故などがあります。  
こうした事故を受けて、鉄道の安全性や信頼性向上のために、関係法令等が改正されてきています。

#### □大邱広域市における地下鉄火災事故の概要

平成15年2月18日、大邱広域市地下鉄公社（現大邱都市鉄道公社）1号線で発生した地下鉄列車への放火事件（死者192人、負傷者148人）

#### □ J R 西日本列車脱線事故の概要

平成17年4月25日に J R 西日本の福知山線塚口駅－尼崎駅間で発生した列車脱線事故（乗客・運転士合わせて死者107人、負傷者563人）



【平成 24 年度に南郷 7 丁目駅で実施した大規模火災訓練の様子】

# 地下鉄事業の現状

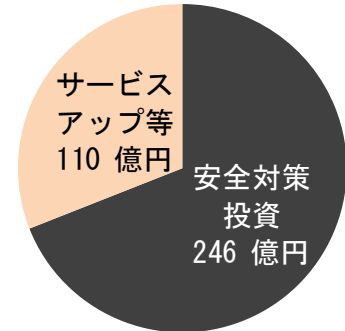
## 1 これまでの主な取組

### ①安全性向上・サービスアップ等の取組

- 可動式ホーム柵の設置（東西線・南北線）
- 火災対策（避難通路・防火戸等）
- バリアフリー化※  
（エレベーター、オストメイト※対応トイレ、  
点字タイル等の整備）
- ICカード「SAPICA」の導入
- 回生電力貯蔵装置※の導入

### 【建設改良※費の内訳】

(H21~25)



### ②効率化策

- 駅業務の委託化（平成12年～平成20年）
- 東西線ワンマン運転開始（平成21年4月）
- 南北線ワンマン運転開始（平成25年4月）

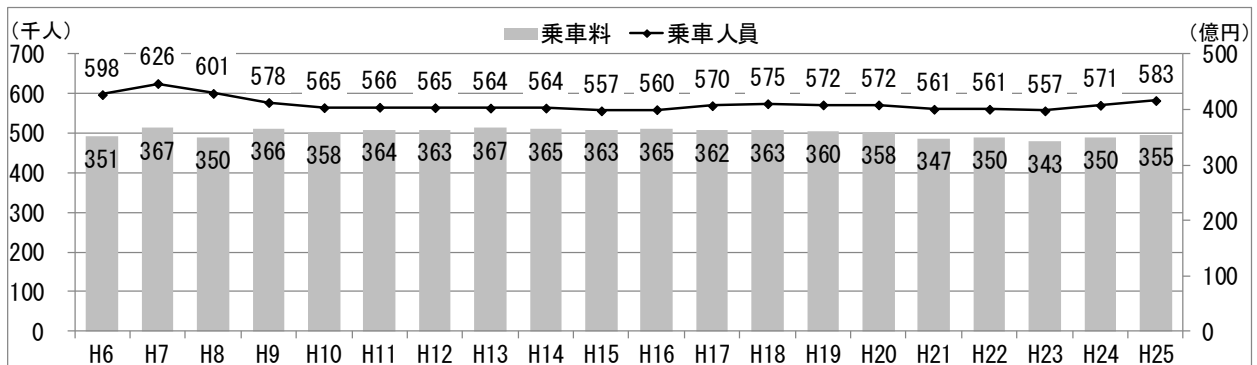
## 2 財政運営の状況

### ①収入の状況

- 乗車人員（1日当たり）は、平成6年度までは概ね60万人前後で推移し、平成7年度の62.6万人をピークとしてからは、減少を続けてきました。途中、ドニチカキップ発売の効果によって増加に転じましたが、平成20年頃からは、リーマンショックや新型インフルエンザの流行などの一時的な影響により、再び減少し、平成23年度には56万人を下回りました。そうした中で、平成24年頃には定期券利用者の増加などにより回復が見られ、平成25年度には、約58.3万人となるものと想定しています。
- 乗車料収入（年間）については、平成20年度以前は360億円台を維持していましたが、乗車人員と同様、平成20年度以降は減少傾向となりました。平成24年頃からは乗車人員の回復により乗車料収入も増加に転じ、平成25年度決算見込みでは、355億円にまで回復するものと想定しています。

### 【乗車料収入（年間）・乗車人員（1日当たり）の推移】

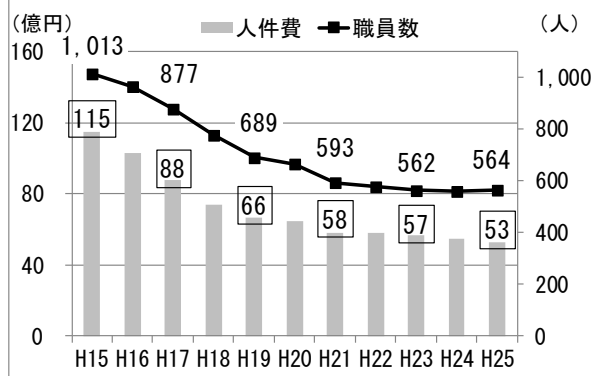
(億円・千人)



## ②支出の状況

○支出では、駅業務の委託やワンマン運転等の効率化により、人件費を削減してきました。

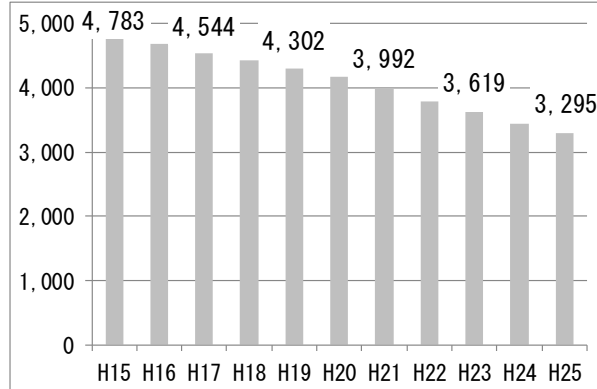
【職員数・人件費の推移】 (億円・人)



## ③企業債の状況

○計画的な借入・償還により、企業債残高を約3,300億円まで減少させてきました。

【企業債残高の推移】 (億円)

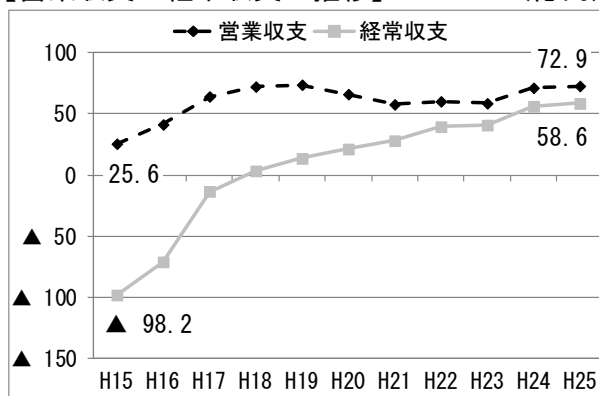


## ④経営の状況

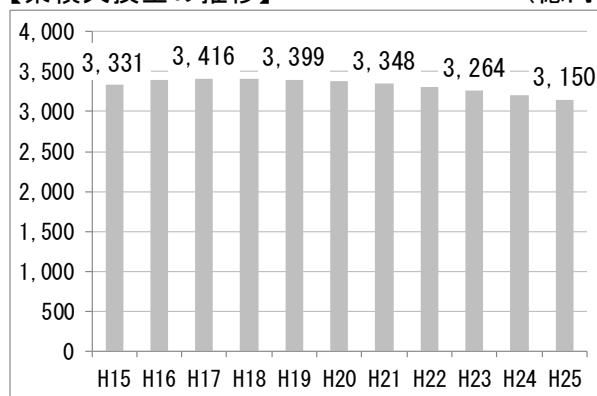
○営業収支※は黒字基調であり、経常収支※についても、平成18年度以降、黒字を維持しています。

○経常収支の黒字が継続していることに伴い、累積欠損金※も減少しています。

【営業収支・経常収支の推移】 (億円)



【累積欠損金の推移】 (億円)



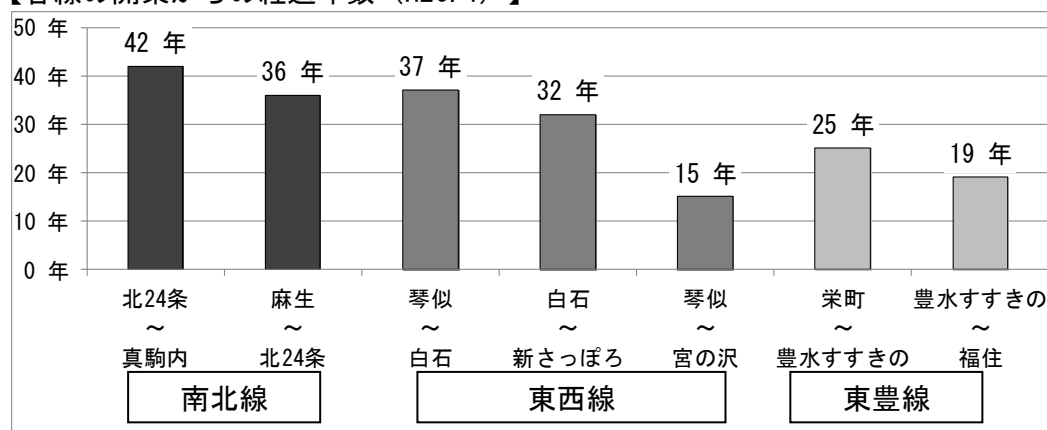
### 3 事業運営上の課題

#### ①施設

各線とも開業から長期間が経過しており、施設の老朽化が進んでいます。

安全で安定した輸送サービスの維持のためには、施設や設備の更新を行っていく必要があります。

【各線の開業からの経過年数（H26.4）】

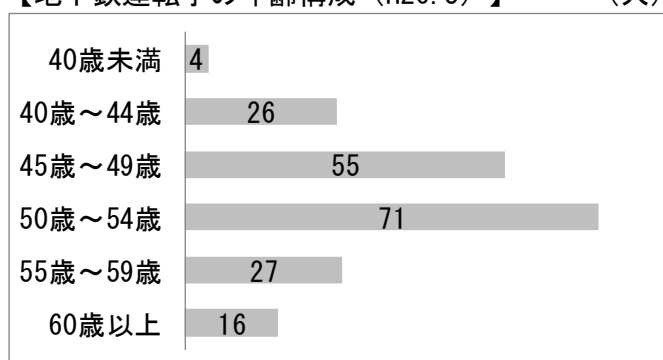


#### ②職員

運転手の半数近くが50歳代となっている等、運輸部門、技術部門ともに、職員の高齢化が進んでいます。

こうしたことから、これまで安全運行を担ってきたベテラン職員が退職を迎えるため、次の世代への技術・技能・安全文化の継承が重要な課題となります。

【地下鉄運転手の年齢構成（H26.3）】 (人)



40歳未満	40歳代	50歳代	60歳以上
2.0%	40.7%	49.3%	8.0%

[参考 札幌市営地下鉄事業10か年経営計画について]

札幌市営地下鉄事業10か年経営計画は、札幌市の地下鉄事業の持続的な発展のために安全・安心・快適を追求した事業展開を進めるとともに、5つの収支改善目標を達成することで、経営の健全化を図ることを目的として策定されたものです。

平成21年には中間検証と見直しを行い、収支改善目標を上方修正しましたが、この計画に基づいて事業運営を行ってきた結果、見直し後の収支改善目標を着実に達成することができました。

※詳細は参考編(P53～56)に記載しています。

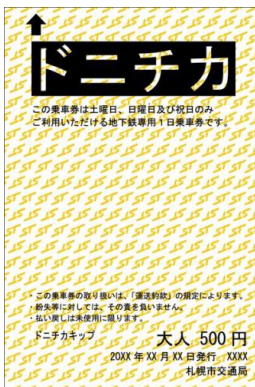
●収支改善目標（見直し後）の達成状況 ⇒ いずれも好転又は計画どおり

収支改善目標	実施前年度 (H15年度)	計画 (H25年度)	実績 (決算見込)	評価
営業収支の改善 (10年間で164%改善)	25億円	66億円	73億円	7億円好転
償却前営業収支の改善 (10年間で15%改善)	176億円	203億円	206億円	3億円好転
経常収支の改善 (平成18年度から黒字維持)	▲99億円	48億円	59億円	11億円好転
不良債務の解消 (平成25年度までに全額解消)	▲31億円	解消	解消	計画どおり
効率化・増収策の展開 (10年間の総額で約275億円の収支改善)	—	275億円	286億円	11億円好転



【可動式ホーム柵】

東西線 平成 21 年 3 月全駅設置完了  
南北線 平成 25 年 3 月全駅設置完了



【ドニチカキップ】

平成 16 年 10 月より導入



【SAPICA】

平成 21 年 1 月末より導入



# 路面電車事業の現状

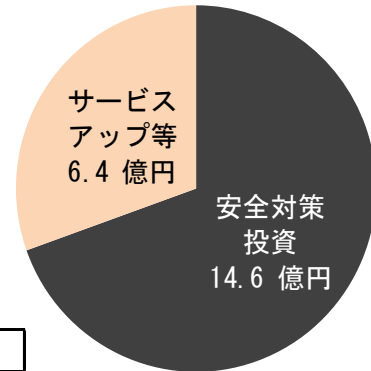
## 1 これまでの主な取組

### ①安全性向上・サービスアップ等の取組

- 制振軌道化※
- 新型低床車両の導入

### 【建設改良費の内訳】

(H21~25)



### ②効率化策

- 整備保守業務の委託化  
(平成12年~平成13年)
- 非常勤運転手の採用に伴う正職員の削減

### 【非常勤運転手の状況】

	H10	H25
非常勤運転手数	4人	33人
非常勤運転手割合	6.2%	51.6%

## 2 財政運営の状況

### ①収入の状況

○乗車人員（1日当たり）は、沿線施設の移転などの影響を受けながら、平成22年度までは減少基調で推移しました。

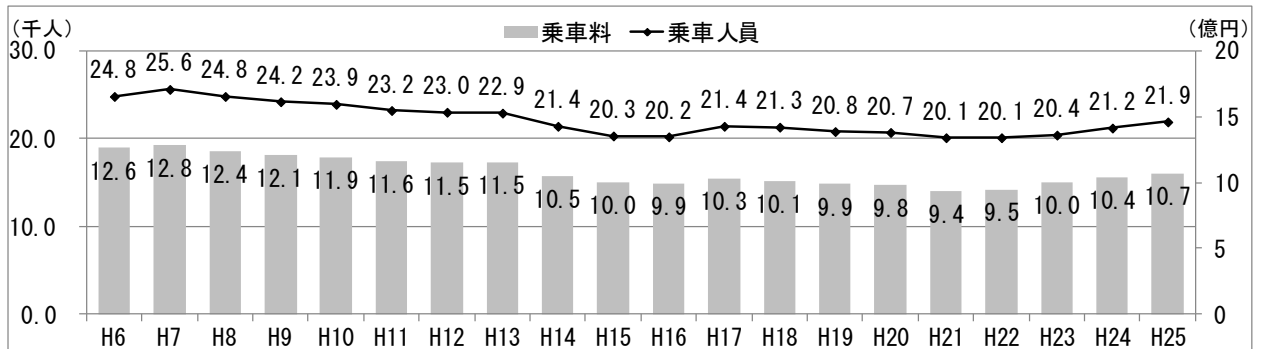
そうした減少基調の中で、地下鉄事業と同様、平成20年度からのリーマンショックなどの一時的な影響により更に落ち込み、平成22年頃には20千人前後まで減少しましたが、翌23年頃からは定期券利用者の増加などの回復の兆しがみられ、平成25年度決算見込みでは、21.9千人まで回復するものと見込んでいます。

○乗車料収入（年間）については、乗車人員とほぼ同様に推移し、減少基調の中で、平成9年度までは12億円台を維持していましたが、平成22年頃には9.5億円程度にまで落ち込みました。

その後は、乗車人員の増に伴って増加に転じ、平成25年度決算見込みでは10.7億円程度の乗車料収入を想定しています。

### 【乗車料収入（年間）・乗車人員（1日当たり）の推移】

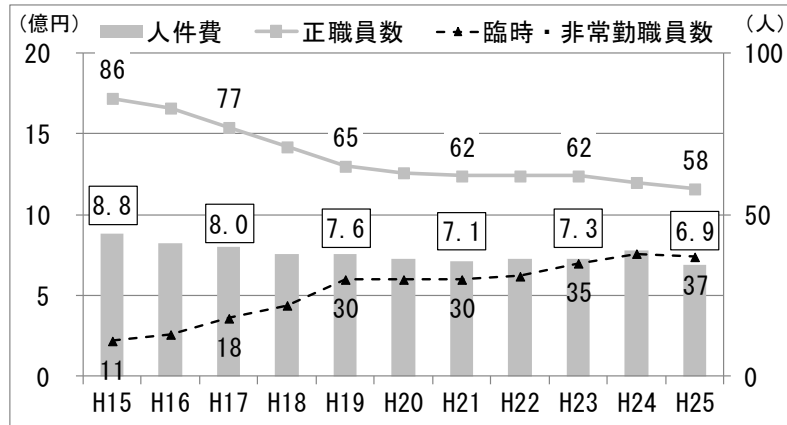
(億円・千人)



## ②支出の状況

○営業支出では、非常勤運転手の活用により、平成25年度の人件費は、平成15年度比で約20%の減となっています。

【職員数・人件費の推移】 (億円・人)

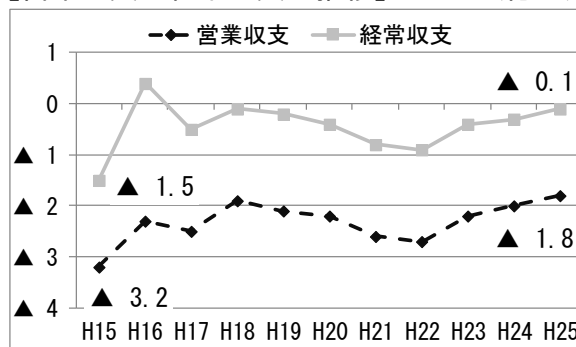


## ③経営の状況

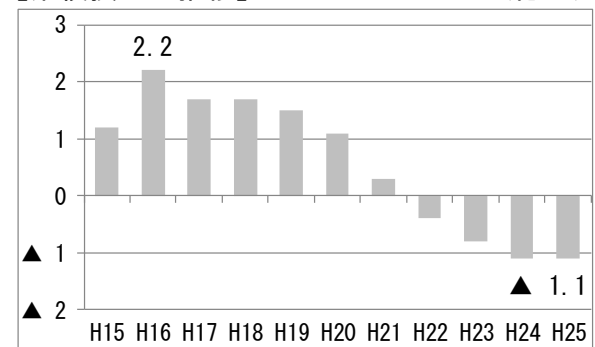
○営業収支、経常収支ともに赤字が続いています。

○経常収支が赤字基調で推移してきたことに伴って、累積欠損金が発生しています。

【営業収支・経常収支の推移】 (億円)



【累積損益の推移】 (億円)



## 3 事業運営上の課題

### ①収支採算性

路面電車事業は、一般会計から約2億円の補助金を受けただけでも、平成20年以降の平均で約4千万円以上の経常収支の赤字を計上しており、平成22年度決算で累積欠損金が生じてからは、累積欠損金が増加してきています。

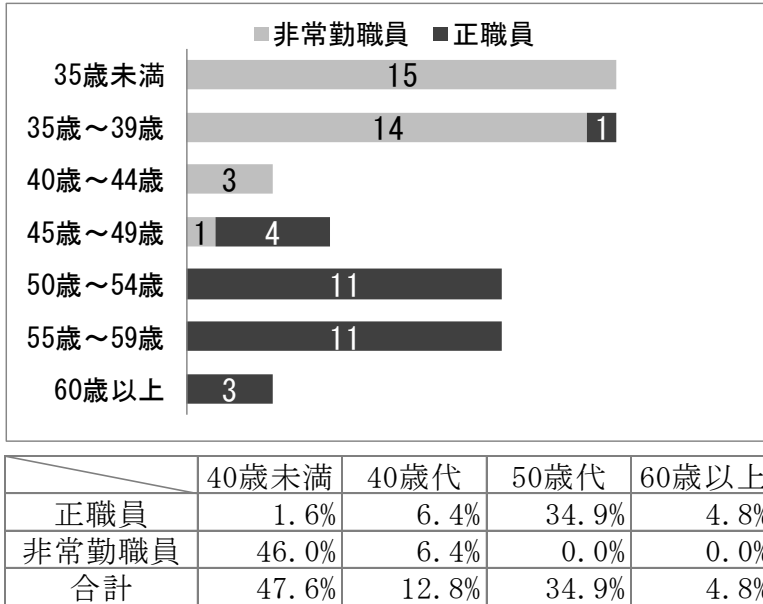
このように、路面電車事業は一般会計からの補助金を受けながらも、経常赤字を計上し、慢性的な赤字体質の事業となっているため、収入・支出の両面から、収支構造を改善していく必要があります。

## ②職員

運転手63名のうち、正職員が30名、非常勤職員が33名という構成になっています。

また、正職員30名のうち、3名が60歳代、22名が50歳代であり、今後10年以内に定年を迎えるなど、地下鉄事業同様に、技術・技能・安全文化の継承が喫緊の課題となっています。

【路面電車運転手の年齢構成（H26.3）】 (人)



【除雪中のササラ電車】

### 【レールの制振化】

本線レールの内側にガードレールを設置し、その間にゴムシュートを挟み、振動を抑える



【A1200形 「ポラリス」】

平成25年5月より運行開始

## ◎「札幌市路面電車活用計画 ループ化編」の概要

5つの重点取組の具体的内容

### (1) 路線のループ化

- 都心のにぎわいの軸である駅前通で西4丁目停留場とすすきの停留場間を結び、路線のループ化を図ります。
- 利用者の利便性と路面電車のまちづくりへの活用という観点から、新たに整備する駅前通では歩道側を走行する整備（サイドリザベーション方式※）を行うとともに、狸小路付近には新しい停留場を設置します。

### (2) 新型低床車両の導入

- 運転開始後50年以上を経過した老朽車両の更新に併せ、新型低床車両をループ化の実現までに3両導入します。

### (3) 既設線の機能向上

- 道路の拡幅事業と連携して停留場のバリアフリー化を進めます。
- 老朽化したレールを計画的に更新し、振動等を抑えるレールへ改良します。
- ICカード「SAPICA」を導入し、乗り降りをスムーズにします。

### (4) トータルデザイン※の導入

- 新型低床車両や新たに整備する停留場・架線柱等を、共通のコンセプトのもとで、機能面も含めてデザインします。
- 街路灯等も含めた街路空間のほか、市民、企業との協働による多様な空間活用を促す手法や枠組みをデザインします。

### (5) 地域との連携

- 新しく設置する停留場から地域の魅力発信等を行うことで、停留場周辺部を人が賑わう交流空間としていきます。
- 地域のイベントに路面電車を活用するほか、オープンカフェなどの地域の沿道活動と積極的な連携を図ります。

経営の健全化に向けて

### (1) 経営の効率化

持続可能な経営形態への見直しを図るため、事業運営のあり方の検討を進めます。また、現行経営体制での内部効率化をさらに進め、人件費の削減を行います。

### (2) 利用者負担のあり方

より利用しやすい運賃制度や適正な運賃水準について市営企業調査審議会※に諮問するなど、運賃制度全般の見直しを進めます。

### (3) 新たな設備投資に対する費用負担

ループ化や低床車両の導入などの新たな設備投資は、国の補助制度を有効に活用しながら、税負担により整備を進めていきます。

[参考 収支シミュレーション]

- 単年度黒字 : 平成33年度頃
- 累積欠損金の解消 : 平成51年度頃

# 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「ゆたかなくらし」と「まちの発展」を支えます。

# 経営方針

経営理念を実現するための指針として、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5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安全管理体制の効果的運用を図ります
- 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

輸送サービスの根幹

## 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お客さまがよりご利用しやすくなる取組を進めます

時代に合った利用者サービス

把握  
・  
対応

[人口構造の変化]

- ・高齢化
- ・少子化

[社会環境の変化]

- ・環境変化
- ・集約型まちづくりへの動き

## 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環境対策に取り組みます
- ④すべての人にやさしい施設整備を行います

## 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

企業活動の基盤

# 財政運営の方向性

両事業の経営の現状を踏まえ、それぞれ以下のとおり財政運営の方向性を定めます。

## 1 地下鉄事業の財政運営の方向性

札幌市営地下鉄事業10か年経営計画の成果として、経常収支の黒字化や資金不足※の解消等が達成されたことを踏まえ、今後も現在の効率的な事業運営を継続していきます。

今回の計画期間においても、引き続き経常収支の黒字を維持するとともに、資金不足を発生させない財政運営を行います。

また、適正な規模の企業債発行に留意することで、企業債残高も縮減させていきます。

### ○企業債について

企業の借金である企業債については、残高が増加すると、多額の利子負担が生じ、経営を圧迫することになります。

企業債の性質としては、施設の老朽化更新等の建設改良の財源となる建設債※と資金の不足を補う資金手当債※に大別できます。

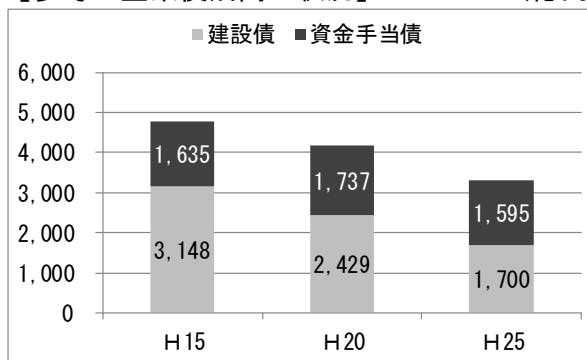
このうち、建設債は、建設改良にかかるコストの世代間負担の平準化の観点から踏まえたものであるため、一定程度の発行は妥当なものと言えます。

一方、資金手当債は、事業運営上、資金が十分であれば発行は不要であり、残高は可能な限り縮減していくべきと考えられます。

過去10年間の傾向としては、建設債残高は4割以上減少してきましたが、資金手当債は、ほぼ同水準で推移しています。

今後は、引き続き適切な規模の建設改良の実施に努めるとともに、資金手当債の新規発行が極力少なくなるよう、健全な経営を継続していく必要があります。

【参考 企業債残高の状況】 (億円)



## 2 路面電車事業の財政運営の方向性

経常赤字が続いていることを踏まえ、より効率的で持続可能な事業運営を行うために、平成30年代前半に上下分離制度※を導入します。

その導入に向けて、施設の保守・整備を行う交通局と新たな運送事業の担い手双方の経営や安全管理の体制について、具体的な検討を行います。

また、路面電車活用計画の収支シミュレーションにおける単年度黒字化目標年度（平成33年度）や累積欠損金解消目標年度（平成51年度）の達成に向けて、上下分離制度導入までの期間においても、現行経営での効率化を進めるとともに、適切な利用者負担のあり方についても、収支の状況を踏まえながら、検討していきます。

## 地下鉄事業と路面電車事業の目指す乗車人員

本計画では、経営理念・経営方針に基づき、安全運行確保やサービスアップ、まちづくりへの貢献に向けた取組を実施することとしています。

交通局では、こうした取組がお客様のニーズに応えるものであったかどうかを図る指標は乗車人員であると捉え、安全運行確保などの交通局の取組に加え、全市的に進めていくまちづくりの施策などにより、市内の人口が減少していく中でも、今まで以上に多くのお客様に市営交通をご利用いただきたいと考えています。

こうした取組を通して、より多くのお客様にご利用いただければ、より自立した経営が実現できるとともに、さらなる安全性の強化やサービスアップなど、次の新たな取組の実施にもつなげていくことが可能となります。

また、札幌市まちづくり戦略ビジョン（戦略編）では、主な取組の一つとして、利便性向上などによる公共交通の利用促進が挙げられており、その成果指標として、平成24年度に1日当たり108万人である公共交通利用者を平成34年度には110万人に増加させるという目標が掲げられており、交通局としても、乗車人員の増加に積極的に取り組んでいく必要があると考えています。

こうしたことから、お客様に愛される市営交通を目指して、「地下鉄事業・路面電車事業が目指す1日当たり乗車人員」として、以下のとおり定めました。

少しでも多くのお客様に地下鉄・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、さらに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、それ以外でも、様々な取組を進めていきます。

### <地下鉄事業・路面電車事業が目指す1日当たり乗車人員>

地下鉄事業

1日当たり乗車人員目標：60万人

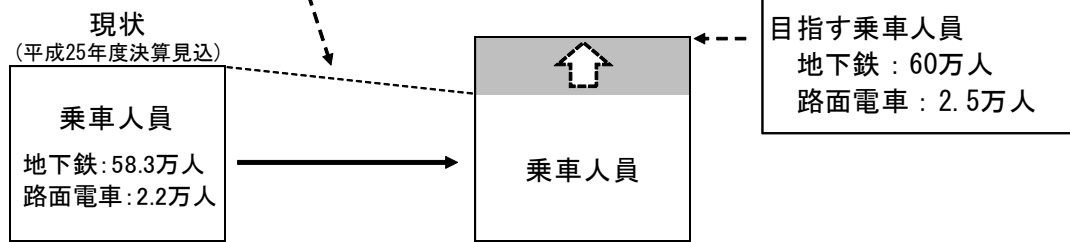
路面電車事業

1日当たり乗車人員目標：2.5万人

※収支算定上の乗車人員としては、この目指す乗車人員の数値ではなく、利用実態や今後の人口推計などに基づく推計値を用います。

### 【目指す乗車人員のイメージ】

利用実態調査、需要推計結果を踏まえ、今後は減少傾向を想定



これまでの安全対策やサービスアップ等の取組に加え、以下の取組を実施するとともに、全市的なまちづくりの施策の効果も併せて、乗車人員の増加を目指す。

#### ●新たな安全対策やサービスアップ等（主なもの）

- 東豊線可動式ホーム柵の整備（地下鉄）
- 新型車両の導入の推進（地下鉄）
- 改札機のIC対応（地下鉄）
- 路面電車情報活用システムの導入（路面電車）
- トイレの設備改良（地下鉄）
- ベンチの設置（地下鉄）
- 定期券の利用拡大に向けた取組（両事業共通）
- 忘れ物センターの営業日時拡大（両事業共通）

#### ●まちづくりに貢献する取組（主なもの）

- 地下鉄駅施設の活用可能スペースの利用推進（地下鉄）
- 路線のループ化の実施（路面電車）
- 地域との連携（両事業共通）
- 西2丁目地下歩道整備事業との連携（地下鉄）
- 白石区複合庁舎移転整備事業との連携・協力（地下鉄）
- エレベーター等の増設（地下鉄）
- 停留場のバリアフリー対応の推進（路面電車）
- 新型低床車両の導入の推進（路面電車）

※それぞれの取組の詳細はP18～P35に記載しています。

### 【乗車人員が増加した場合の効果のイメージ】

