

# 札幌市交通事業経営計画（案）概要版

[平成26 ～ 30年度（2014 ～ 2018年度）]

皆さまからのご意見を募集します

<意見募集期間> ※期間内必着

平成26年（2014年）4月1日（火）～4月30日（水）

近年の公共交通事業を取り巻く厳しい社会・経済状況の中で、これまでの地下鉄事業や路面電車事業の経営に当たっては、安全で確実な輸送サービスや経営基盤の安定化への取組を積み重ねてきたところです。

そうした中、これからは人口減少や少子高齢化の進展に伴う超高齢社会の到来などが見込まれており、かつて経験したことのない時代を迎えようとしています。

こうした状況を踏まえ、札幌市交通局としては、これまでと同様に、安全で確実な輸送サービスを継続するとともに、これからの時代に合った利用者サービスや施設の改善なども、積極的に行っていくため、今後5年間の地下鉄事業と路面電車事業の経営に当たっての方向性や取組を取りまとめた「札幌市交通事業経営計画」を策定することとしました。

このたび、計画案をまとめましたので、市民の皆さまからのご意見を募集いたします。

札幌市交通局

市政等資料番号  
01-N03-14-169



# 目次

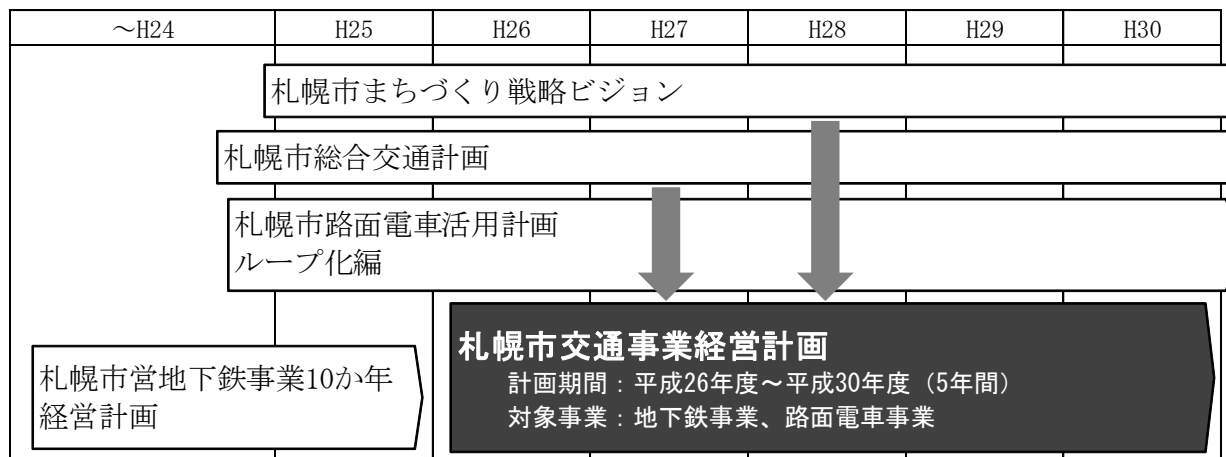
計画の位置付け	1
札幌市の交通事業を取り巻く状況	1
経営理念	3
経営方針	3
財政運営の方向性	4
地下鉄事業と路面電車事業の目指す乗車人員	4
主な具体的取組事項	5
収支の見通し（地下鉄）	9
収支の見通し（路面電車）	10
ご意見募集要領	11

注) 本計画中の各年度の数値は以下の考え方に基づいて記載しています。

- H24 以前 . . . 決算値
- H25 . . . 決算見込値
- H26 . . . 予算値
- H27 以降 . . . 計画値

## 計画の位置付け

- 「札幌市まちづくり戦略ビジョン」や「札幌市総合交通計画」の趣旨を踏まえた計画
- 「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」の後継計画
- 「札幌市路面電車活用計画 ループ化編」における路面電車活用の基本的方向性などに沿った事業計画



## 札幌市の交通事業を取り巻く状況

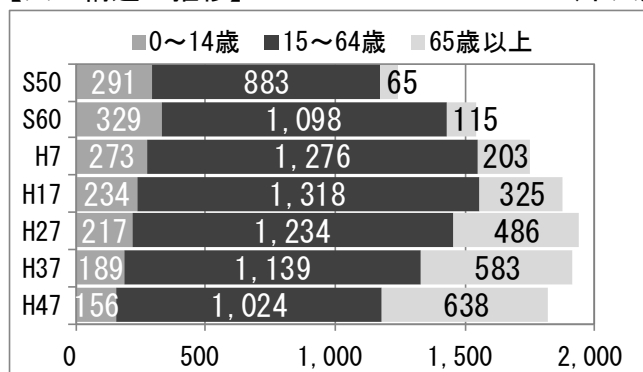
### 人口構造の変化

- 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、今後も継続する見込みです。

### 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

【人口構造の推移】 (千人)

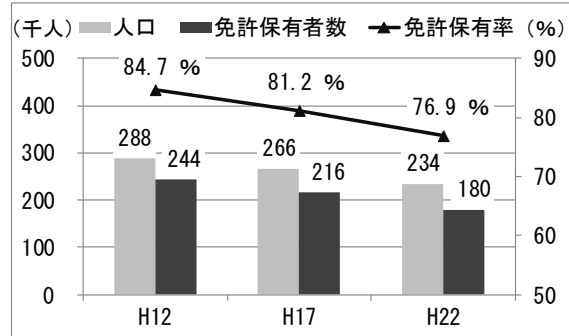


(H17までは国勢調査、H27以降は札幌市の推計)

## 社会環境の変化

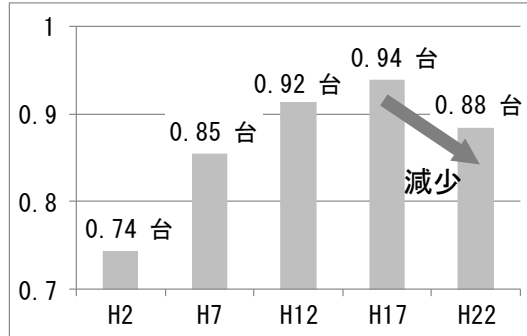
- 脱原発依存社会の実現や再生可能エネルギーへの移行に向けた気運が高まっています。
- 高齢者の増加に加え、札幌市内における若者の免許保有率や世帯当たり自家用車普及台数の減少傾向も見られ、自家用車を利用せずに生活する市民の増加が見込まれます。

【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】

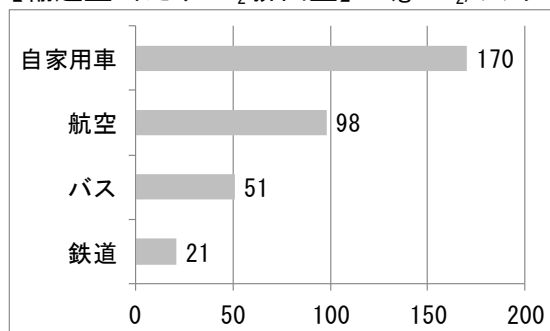


(自家用車数(北海道自動車統計)を国勢調査の世帯数で除して算出)

### 求められる対応

- 環境にやさしい公共交通の利用促進の取組
- 交通局自体が行う環境対策
- 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)

## 輸送の安全に対する意識の高まり

- 国の内外の大規模な鉄道事故などを受けて、輸送の安全への関心が高まっています。
- 輸送の安全に関する国の基準が随時改正される等、より高水準、広範囲にわたる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

## 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環境対策に取り組めます
- 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設定します。

- 地下鉄事業：経常黒字の維持、資金不足の発生回避、企業債残高の縮減
- 路面電車事業：上下分離制度導入※に向けた具体的検討、  
内部効率化と適正な利用者負担による収支構造の改善

※上下分離制度：市が施設等を保有しながら別の事業者が運行を担う制度

## 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。

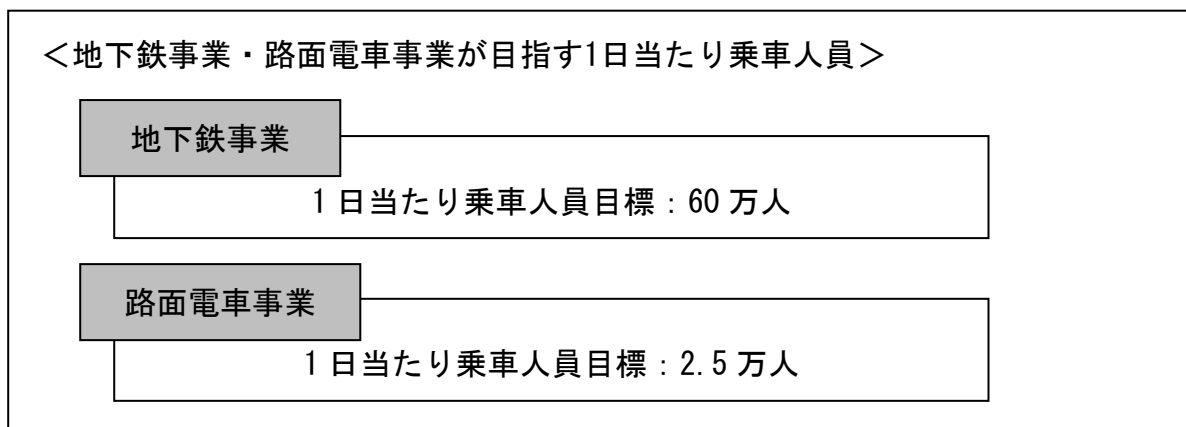
交通局では、こうした取組がお客さまのニーズに応えるものであったかどうかを図る指標は乗車人員であると捉え、安全運行確保などの交通局の取組に加え、全市的に進めていくまちづくりの施策などにより、市内の人口が減少していく中でも、今まで以上に多くのお客さまに市営交通をご利用いただきたいと考えています。

こうした取組を通して、より多くのお客さま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、お客さま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、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。



※収支算定上は、この目指す乗車人員の数値ではなく、利用実態と今後の人口推計に基づく推計値を用います。

## 1 安全の確保

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、安全管理体制の効果的運用や事故・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、これまで以上に安全で安定した輸送サービスの実現を図ります。

### 共通

#### ・ 確固たる安全管理体制の維持・発展

組織内の円滑なコミュニケーションにより、持続的な安全管理体制を確立します

### 地下鉄

#### ○安全運行確保のための訓練の実施

火災訓練、浸水対策訓練を実施します

運転シミュレーターを導入し、訓練効果の向上を図ります

#### ◎東豊線可動式ホーム柵の設置

転落事故や列車との接触事故を防止するため、東豊線全駅に可動式ホーム柵を設置します

#### ◎車両とホームの隙間対策

15cm以上の隙間のある乗降口を対象に、転落防止ゴムの設置や車両乗降口の改良を実施します

#### ◎新型車両の導入の推進

ホーム柵の整備に合わせて、老朽化した東豊線車両を更新します

#### ・ 地震対策の推進

耐震性能の不足が判明した駅舎・車両工場の耐震工事を実施します

#### ・ 火災対策の推進

国の火災対策基準に従い、駅の防火シャッター又は防火扉を設置します

#### ◎エレベーター・エスカレーターの更新

老朽化したエレベーター等を、計画的に省エネルギー効果の高い機器に更新していきます

### 路面電車

#### ・ 安全運行確保のための訓練の実施

接触限界見極め訓練などについて、内容の充実を図りながら、継続実施していきます

#### ・ 電車事業所の施設・設備改修

電車事業所の管理棟などについて、中長期的な老朽化対応を検討しながら、必要な修繕などを行っていきます



## 2 快適なお客さまサービスの提供

すべての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を行うとともに、よりご利用いただきやすくなる取組を実施します。

### 共通

#### ○ニーズに合った企画乗車券などの検討

お客さまからの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

また、「ドニチカキップ」と「どサンコパス」の利用可能日を、年末年始にも拡大します

#### ○定期券の利用拡大に向けた取組

公共交通機関の利用促進を図るため、定期券の利便性向上に取り組めます  
また、地下鉄・路面電車の通学定期券の販売条件の見直しを行います

#### ・ご利用方法の周知

乗車方法などの周知について、適宜現行の周知方法の見直しを行い、よりわかりやすい内容・表示を目指します

#### ○忘れ物センターの営業日時の拡大

忘れ物センターの営業を土日祝日も行うとともに、営業時間を拡大します

#### ・子育て支援に向けた取組

試行設置している授乳ボックス「ミルポ」の設置を継続します

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ます

### 地下鉄

#### ・改札機の IC 対応

老朽化更新に合わせて、全ての改札機を IC カード対応化します

#### ・トイレの改修

老朽化したトイレを改修し、きれいで使いやすいトイレに整備していきます

#### ◎トイレの設備改良

手洗器の自動水栓化や全駅の洋式トイレへの温水洗浄便座の設置など、トイレの設備改良を行います

#### ・ベンチの設置

乗客の移動経路や駅の特徴等を踏まえ、計画的にベンチを増設します

### 路面電車

#### ◎路面電車情報利活用システムの導入

運行情報を停留場の案内用モニターやインターネット配信でお知らせします

#### ・制振軌道化

道路の拡幅事業に合わせて、振動を抑える線路を整備します

### 3 まちづくりへの貢献

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。

なお、札幌市まちづくり戦略ビジョンに掲げる施策と特に関連の大きい取組を重点施策として下線で示します。

#### 共通

##### ・「私たちの市営交通、愛される地下鉄・路面電車」への取組

地域や学校などで、市営交通事業への親近感の向上につながる取組を行います

##### ・地域との連携

地域でのイベント等と連携し、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します

#### 地下鉄

##### ・地下鉄駅施設の活用可能スペースの利用推進

これまでの民間事業者を主とした募集に加え、他部局と連携し、広く市民が集う交流拠点等への利用を進めます

##### ◎白石区複合庁舎移転整備事業との連携・協力

白石区役所の移転及び複合施設の整備事業との連携や協力を行い、利用者の利便性を高めていきます

##### ・照明設備のLED化の推進

老朽化更新に合わせて、駅照明設備などを順次LED化します

##### ◎太陽光パネルの設置

東車両基地の屋上に太陽光パネルを設置します

##### ◎エレベーター等の増設

まちづくりの観点などを踏まえ、整備計画を策定のうえ増設していきます

##### ◎より利用しやすい環境の整備の推進

全階段へのスリップ防止ゴムの設置など、施設・設備を利用する際の安全性を高め、地下鉄をより利用しやすい環境に整備します

#### 路面電車

##### ◎路線のループ化の実施(西4丁目⇄すすきの)

サイドリザベーション方式でループ化を実施し、狸小路に停留場を新設します

##### ◎停留場のバリアフリー対応の推進

路線のループ化や道路の拡幅事業との連携により、停留場の幅を十分に確保するとともに、停留場と車両との段差を小さくし、車両への乗降をしやすくするため、停留場のかさ上げなどを行います

##### ・新型低床車両の導入の推進

老朽化した車両を、新型低床車両に更新します

## 4 経営力の強化

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、関連事業の推進などにより、経営基盤を強化し、持続可能な経営を実現します。

### 共通

#### ・業務執行体制の改善

効率的な組織体制を確立し、さらに計画的に事業を推進する体制を強化します

#### ・「お客さまの声」の事業運営への活用

「お客さまの声」を調査・分析し、事業運営に積極的に活用するとともに、より一層効果的な情報発信を行います

### ◎輸送管理システムの再構築

乗車料収入や乗車人員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、お客さまのニーズを分析する機能を強化します

#### ・関連団体との連携

安全で快適な輸送サービスを提供していくために、地下鉄駅業務等の交通局からの委託業務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を実施していきます

#### ・技術部門における計画的な人材育成

技術部門のベテラン職員が持つ経験等を確実に引き継げるよう、計画的な人材育成を進めるとともに、安全技術を将来に継承していける体制を整えます

### 地下鉄

### ◎東豊線ワンマン運転の実施

可動式ホーム柵設置に伴い、東豊線のワンマン運転を実施します

#### ・将来を担う人材の育成

乗務員の新規採用を継続的に行い、年齢の平準化と人材の確保に努めます  
地下鉄全線のワンマン運転化に伴い、新たな教習カリキュラムを構築するなど、人材育成の取組を強化します

### ◎新規広告媒体の導入

大通駅にデジタルサイネージを導入し、広告料収入の増収を図ります

#### ・地下鉄駅施設の有効活用による附帯収入確保

従来 of 民間事業者を主とした募集に加え、広く市民が集う交流拠点等への利用の募集も実施することで、有効活用の充実を図り、附帯収入の確保に努めます

### 路面電車

#### ・上下分離制度の導入に向けた準備

平成30年代前半の上下分離制度の導入に向けて、具体的な検討を実施します

#### ・安全運行に係る技術・技能の継承

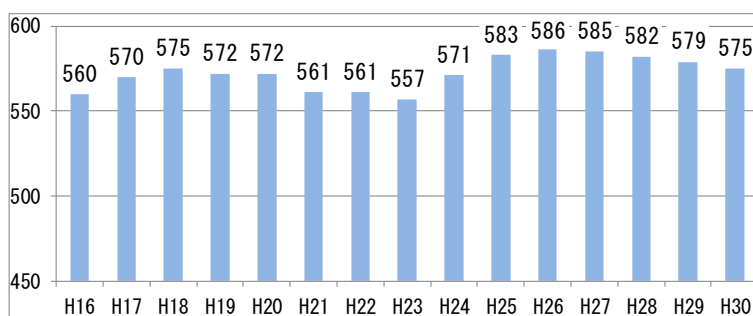
これまで培ってきた安全運行の技術・技術を、上下分離後の新たな運送事業の担い手にしっかりと引き継いでいくための体制を構築していきます

## 収支の見通し（地下鉄）

### ●乗車人員

- 利用実態や今後の札幌市の人口推移を踏まえた推計に基づき、年平均0.45%程度の減少を想定しています。

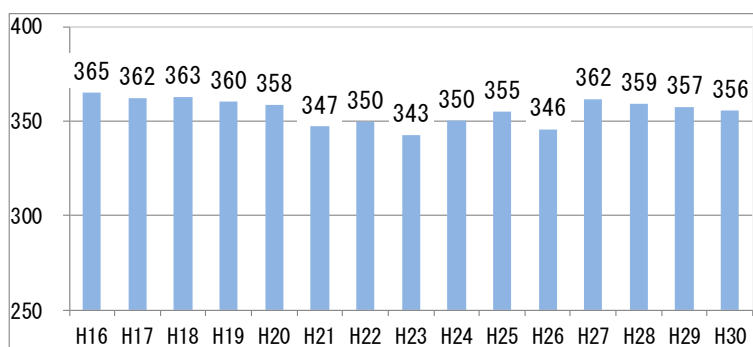
【1日当たり乗車人員見込みの推移】 (千人)



### ●乗車料収入

- 共通ウィズユーカードの発売停止などに伴い、平成27年度には362億円まで増加する見込みです。
- その後は、乗車人員の減に伴い、減少していくことを想定しています。

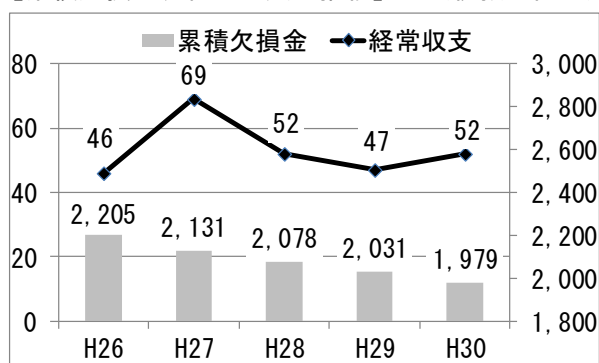
【乗車料収入見込みの推移】 (税抜・億円)



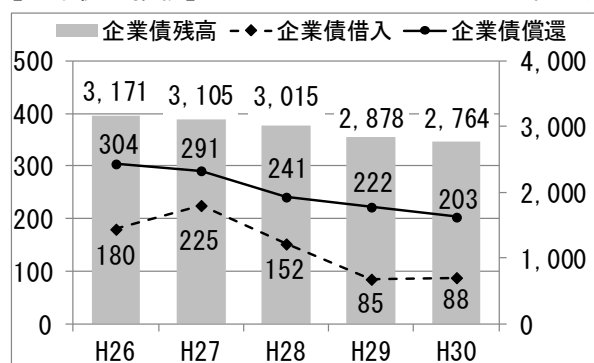
### ●経常収支、累積欠損金、資金過不足額、企業債

- 経常収支は、5年間平均で50億円程度の黒字で推移します。
- 累積欠損金は減少し、資金不足は回避できる見通しです。
- 平成25年度末で約3,300億円の企業債残高は、平成30年度末で2,800億円未満にまで減少する見込みです。

【累積欠損金、経常収支の推移】 (税抜・億円)



【企業債の推移】 (億円)



### ●今後の事業運営について

- 収支は概ね堅調に推移しますが、依然として資金手当債の発行が必要な厳しい状況が続きます。
- 将来的な老朽化更新の本格化が控えていることなどを踏まえ、企業債残高の縮減に向けて、健全な経営を継続していきます。

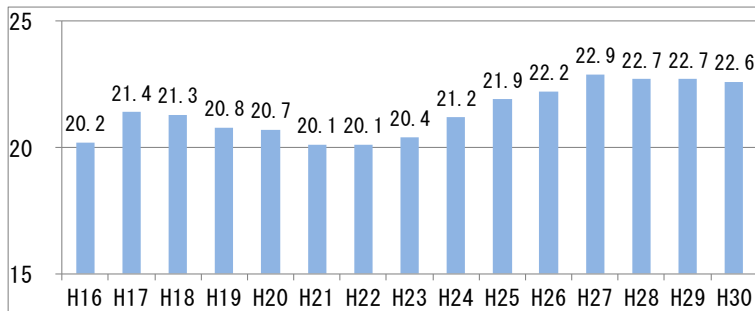
# 収支の見通し（路面電車）

## ●乗車人員

- 平成27年春のループ化により、約600人の増加を想定しています。
- その後は、沿線の生産年齢人口の減少などによる減少を見込むとともに、運賃改定の影響により、平成27年度に約0.45%の逸走が発生するものと想定し、全体で年平均0.4%程度の減少に転じるものと推計しています。

【1日あたり乗車人員見込みの推移】

(千人)

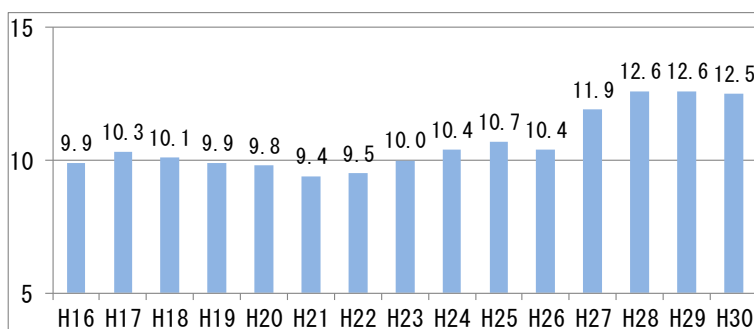


## ●乗車料収入

- ループ化の効果も含め、平成28年度以降は12億円台に増加する見込みです。
- ※収支計画は、平成27年度に200円への運賃改定を想定

【乗車料収入の推移】

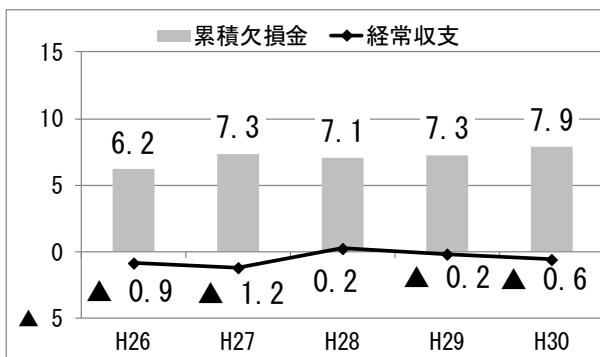
(税抜・億円)



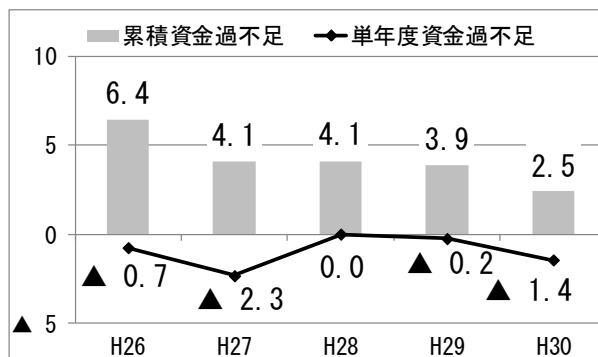
## ●経常収支、累積欠損金、資金過不足額

- 経常収支の赤字幅は減少しますが、累積欠損金は経常収支の見通しを反映し、増加傾向です。
- しかし、計画期間内の資金不足発生は回避できる見通しです。
- 経常収支等は、いずれも札幌市路面電車活用計画よりも好転する見込みです。

【累積欠損金、経常収支の推移】 (税抜・億円)



【資金過不足の推移】 (税抜・億円)



## ●今後の事業運営について

- 引き続き内部効率化を図るとともに、適正な利用者負担のあり方についても検討を進め、収入・支出の両面から収支好転を図る必要があります。
- 平成30年代前半の上下分離制度の導入に向けた取組を進め、将来的な経営基盤の強化を図ります。

## <<ご意見募集要領>>

札幌市交通事業経営計画（案）について、市民の皆さまからのご意見を募集します。お寄せ頂いたご意見は、計画の策定や今後の事業推進の参考とさせていただきます。頂いたご意見への個別回答はしませんが、寄せられたご意見の概要やご意見に対する札幌市の考え方につきましては、ホームページなどで公表します。

### 1 意見募集期間

平成26年（2014年）4月1日（火）～4月30日（水）【必着】

### 2 意見の提出方法

#### (1) 郵送の場合

本書の最終ページの「ご意見記入用紙」を切り取り、ご意見等を記載のうえ、のり付けしてポストに投函してください。（切手不要）

#### (2) FAXの場合

ご意見記入用紙にご意見等を記載のうえ、011-896-2790に送信してください。

#### (3) 電子メールの場合

件名を「札幌市交通事業経営計画（案）について」として、ご意見とともに、お名前・ご住所・年齢を記載のうえ、st.keieikeikaku@city.sapporo.jpに送信してください。

#### (4) ホームページ上のご意見募集フォームから送信する場合

下記URLにアクセスし、ご意見募集のページから送信フォームにご意見等を入力後、送信してください。

URL:<http://www.city.sapporo.jp/st/keieikeikaku/keieikeikaku.html>

#### (5) 直接お持ちいただく場合

下記お問い合わせ先に直接お持ちください。（平日8：45～17：15）

※電話によるご意見の受付には対応しておりませんので、ご了承ください。

※ご意見の提出に当たっては、お名前・ご住所・年齢を必ずご記入ください。個人情報については、札幌市個人情報保護条例の規定に従って、適正に取り扱います。

### 3 意見の提出先・問い合わせ先

〒004-8555 札幌市厚別区大谷地東2丁目4番1号

札幌市交通局事業管理部経営計画課（電話：011-896-2716）

#### 資料（本書・概要版）の配布場所

- ・交通局本局庁舎（厚別区大谷地東2丁目4番1号） 3階 経営計画課
- ・電車事業所（中央区南21条西16丁目）
- ・札幌市役所本庁舎（中央区北1条西2丁目） 2階 市政刊行物コーナー
- ・各区役所総務企画課広聴係
- ・各まちづくりセンター
- ・地下鉄各駅
- ・路面電車車内（概要版のみ）

※ホームページでも本書・概要版がご覧になれます。

（URL：<http://www.city.sapporo.jp/st/keieikeikaku/keieikeikaku.html>）