


軌道事業上下分離後の 取組と今後の方向性

2020(令和2)年度～

■目次

<u>上下分離について</u>	-----	1
① <u>経営基盤の強化</u>	-----	2
② <u>安全管理体制の維持・継続</u>	-----	9
③ <u>新たな事業展開による収益向上、 利用者サービスの向上</u>	-----	13
④ <u>路面電車のまちづくりへの活用、 公共交通ネットワークの維持</u>	-----	16
<u>全体まとめ</u>	-----	19

2026年(令和8年)5月

 一般財団法人
札幌市交通事業振興公社

 札幌市交通局

軌道事業における上下分離導入後の状況を振り返り、これまでの取組をまとめるとともに、現状の課題と今後の方向性を整理しました。

上下分離について

1. 導入の経緯

- ・乗車人員の減少等による赤字基調が続
き、従前の体制では存続が困難
- ・路面電車を将来世代へ引き継ぐため、持
続可能な経営形態を検討



令和2年（2020年）4月
上下分離の導入

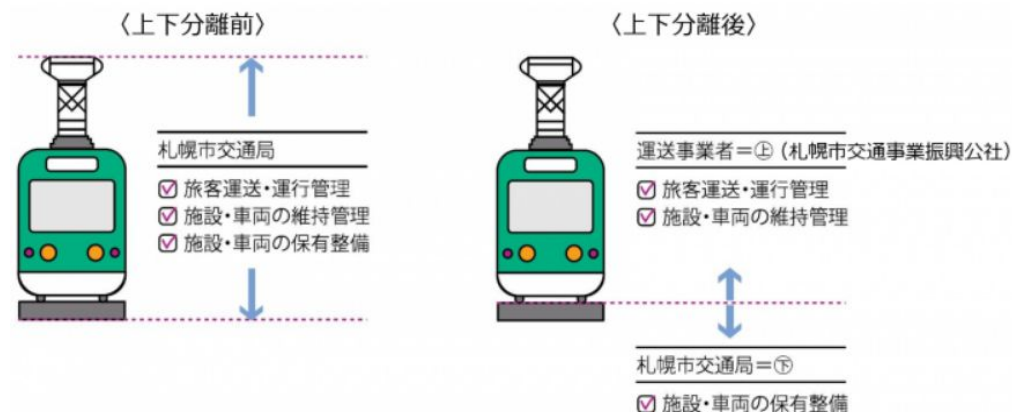
【目的・効果】

- ①経営基盤の強化
- ②安全管理体制の維持・継続
- ③新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上
- ④路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

2. 上下分離の概要

旅客運送主体（㊤）と施設・車両の保有整備主体（㊦）を切り分け

- ・旅客運送：一般財団法人札幌市交通事業振興公社（以下「公社」という）
- ・施設車両の保守整備：交通局（以下「局」という）



① 経営基盤の強化

② 安全管理体制の維持・継続

③ 新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

④ 路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

① 経営基盤の強化

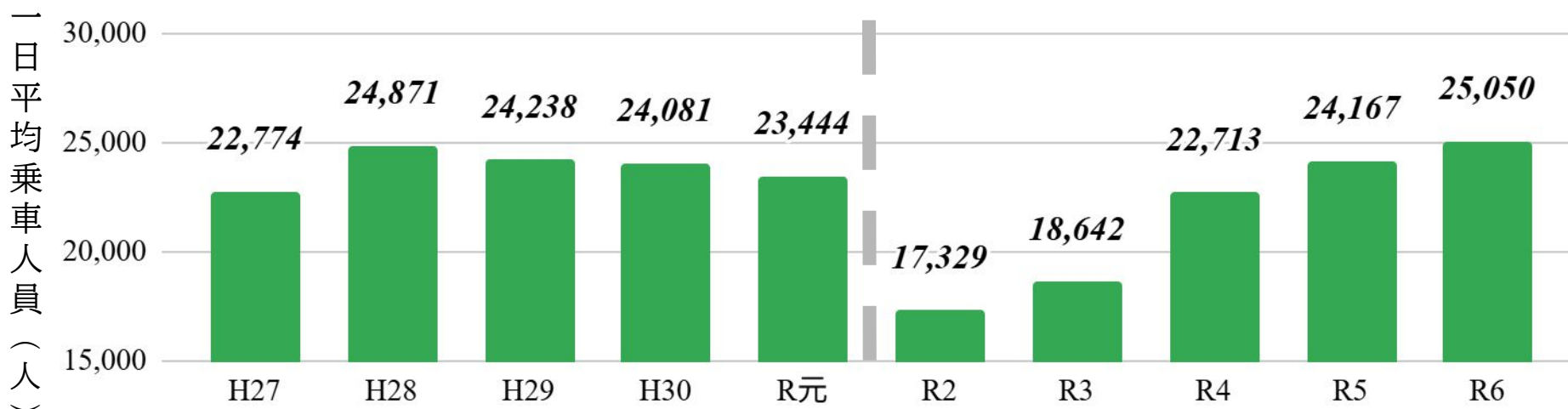
<上下分離導入時に想定されたメリット>

- ・ 公社が運送事業に特化した経営に専念でき、経営効率化や新たな取組が可能となる
- ・ 局が経営を継続した場合と比較して、経費や人件費の縮減により収益性が高まり、累積損益が好転するなど経営の安定・強化が図られる

1. 経営状況(1)

【乗車人員の推移】

新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2～4年度の乗車人員は減少したが、乗客誘致策も行った結果、令和5年度以降は回復



上下分離前平均 (H27-R元)	上下分離後平均 (R2-R6)	コロナ禍後平均 (R5-R6)
23,881.6人	21,580.2人	24,608.5人

①経営基盤の強化

②安全管理体制の維持・継続

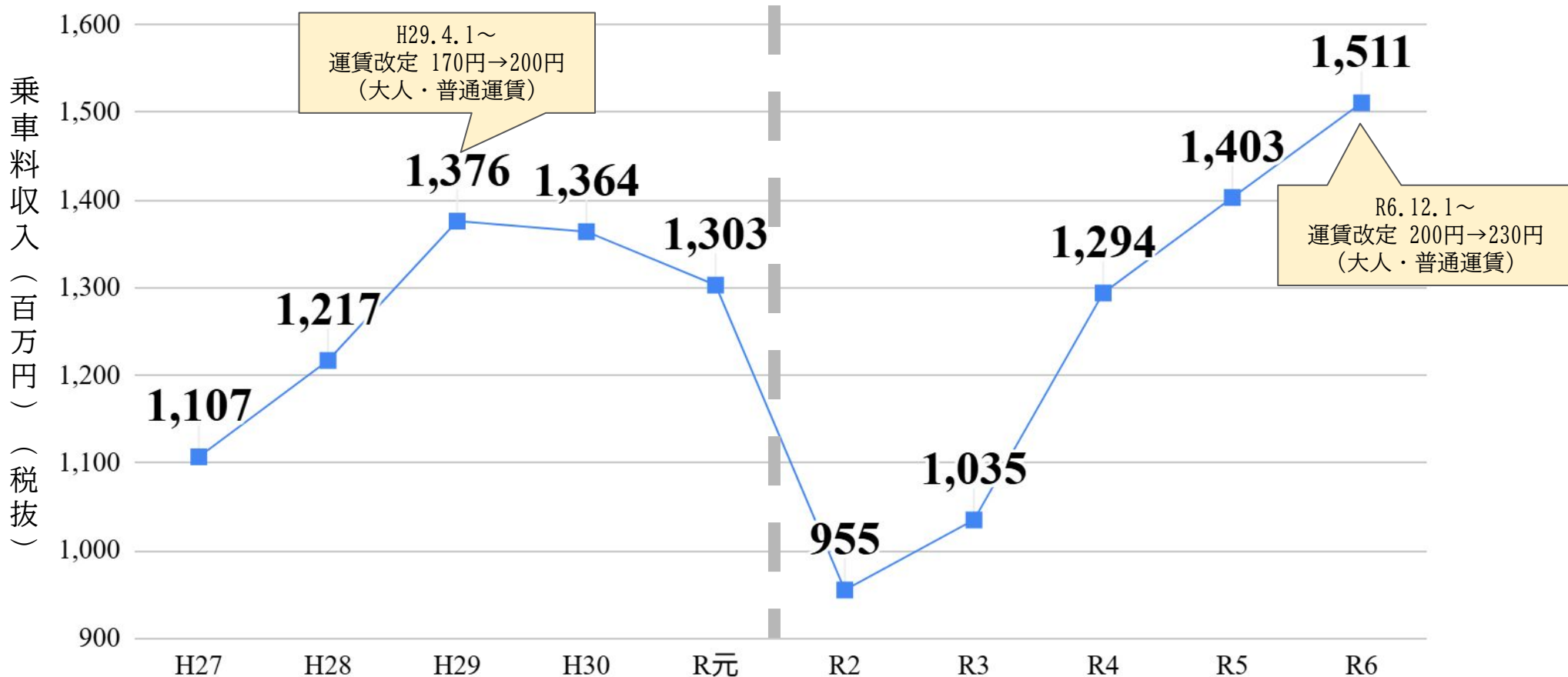
③新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

1. 経営状況(2)

【乗車料収入の推移】

コロナ禍以降、乗車料収入は乗車人員とともに増加傾向であったが、全国的な物価高騰等の影響を受け、令和6年度に平成29年以来となる運賃改定を実施



上下分離前平均 (H27-R元)	上下分離後平均 (R2-R6)	コロナ禍後平均 (R5-R6)
1,273.4百万円	1,239.6百万円	1,457.0百万円

①経営基盤の強化

②安全管理体制の維持・継続

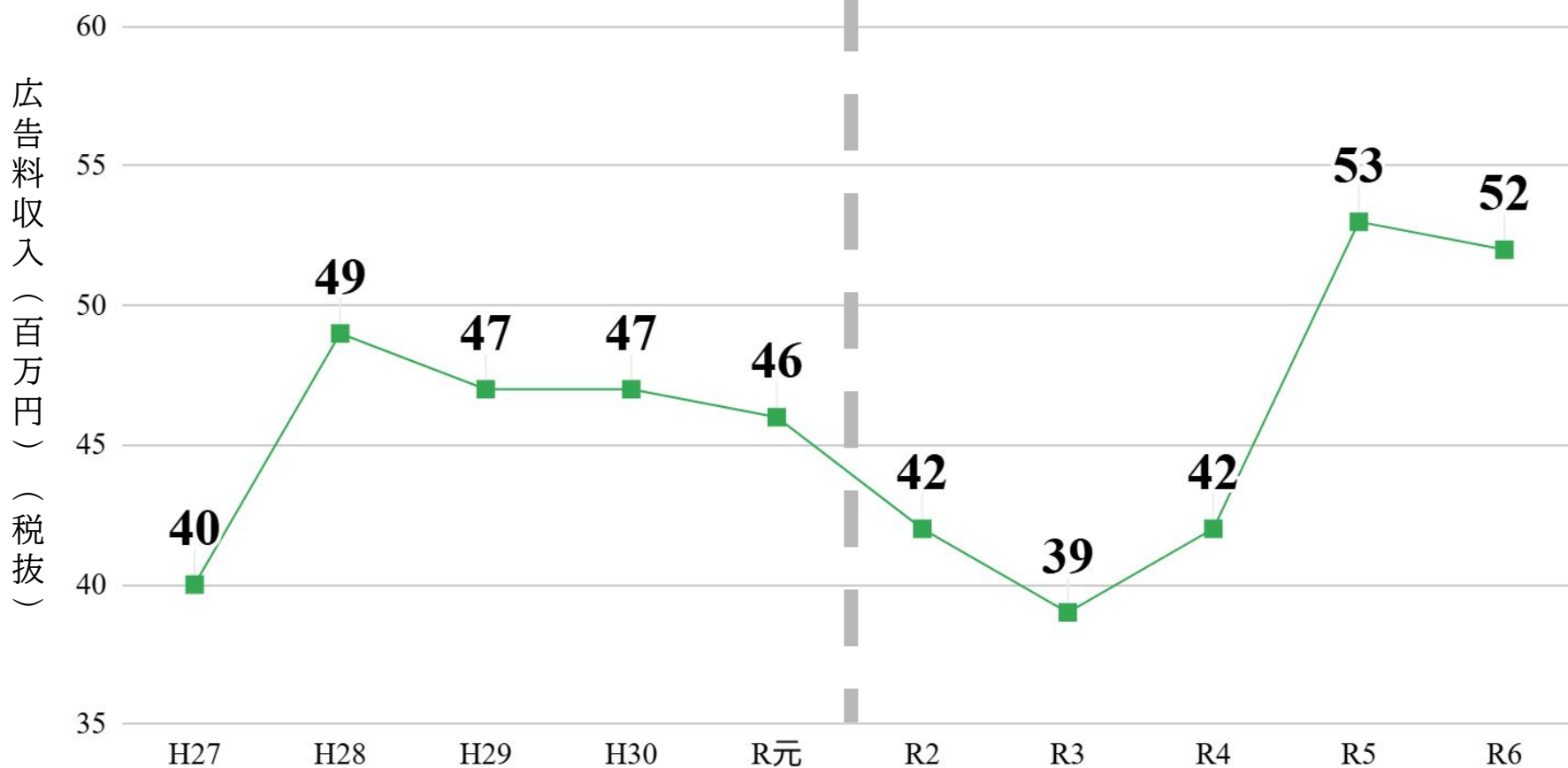
③新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

1. 経営状況(3)

【広告料収入の推移】

上下分離前にはほぼ横這いであった広告料収入は、コロナ禍以降増加傾向にあり、収支の改善に寄与。



上下分離前平均 (H27-R元)	上下分離後平均 (R2-R6)	コロナ禍後平均 (R5-R6)
45.8百万円	45.6百万円	52.5百万円

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

1. 経営状況(4)

【運送事業者の収支】

新型コロナウイルス感染症や、全国的な物価高騰、人件費高騰の影響を受けたものの、令和2年度、4年度を除き、経常収支は黒字となっている。

(百万円・税抜)

年度		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
収入	運賃収入	955	1,035	1,294	1,403	1,511
	その他収入	415	419	460	492	504
	計	1,370	1,454	1,754	1,895	2,015
支出	人件費・経費	1,028	1,041	1,126	1,157	1,170
	施設使用料	604	409	671	735	774
	計	1,632	1,450	1,797	1,892	1,944
経常収支		▲262	4	▲43	3	71

※施設使用料：整備事業者（局）が所有している施設を使用する対価。基本的な考え方としては、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。

※令和2～4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、施設使用料の一部減免を実施。

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

2. 運賃改定

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るとともに、電気料金や資材価格の高騰による経費が増加し、経営を圧迫。

令和6年（2024年）12月に運賃改定を実施

区分		改定前	改定後	改定率	
普通運賃	大人	200円	230円	15.0%	
	小児	100円	120円	20.0%	
定期運賃	通勤（1か月）	大人	8,190円	8,690円	6.1%
	通学（1か月）	大人	5,870円	5,930円	1.0%
		小児	3,670円	3,730円	1.6%

※定期運賃は利用頻度の高いお客様の利用定着のため、改定率を抑制。特に通学定期は家計への直接的な影響に配慮するため、改定前運賃に近い金額に設定

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

3. ダイヤ改正

【令和5年度以降】

- ・ 運転手採用の応募者数の減や中途退職者の増により、**運転手不足が発生**

【令和6年（2024年）12月】

- ・ **貸切運行一時休止**

- ・ 日中時間帯にパターンダイヤ導入 ※毎時の発車時刻を統一（1周時間：導入前57分⇒導入後60分）

【令和7年（2025年）5月】

- ・ **運行間隔の見直し（減便）**

【令和7年（2025年）12月】

- ・ 冬季の利用者増、運転手数の回復傾向を踏まえ、ラッシュ時間帯を中心に増便

【令和8年（2026年）4月】

- ・ ダイヤ改正を行わず、令和7年冬ダイヤを継続（実質増便）

	R 6. 4月	R 6. 12月	R 7. 5月	R 7. 12月
運行便数（平日1日あたり）	279便	296便	253便	276便

※運転手数は若干の回復傾向にあるものの、採用状況は依然として厳しい

※夏季に比べ冬季の乗車人員が多いことから、例年、年に2回ダイヤ改正を実施

※減便、増便にあたっては、特にラッシュ時間帯への影響に配慮

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

<まとめ>

・ 運送事業に特化した公社が経営効率化を図るとともに、乗客誘致や広告料収入増の取組を強化することで、物価や人件費の高騰の影響を受けながらも健全な経営を維持

<今後に向けて>

- 厳しい経営環境
- ・ 本格的な人口減少を迎え、乗車人員の大幅な改善を見込むことは困難
 - ・ 全国的な人手不足に対応するための処遇改善
 - ・ 物価上昇に伴う維持管理費の増加
 - ・ 金利の上昇による支払利息の増加
 - ・ 老朽化した施設・車両の更新

※令和8年度は、人材確保のための人件費増や維持管理経費の増等により、運送事業における収支不足を見込んでいくところ。

乗客誘致や広告料収入増に向けた取組のさらなる強化
経費の一層の節減
安定的な人材確保・定着

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

② 安全管理体制の維持・継続

<上下分離導入時に想定されたメリット>

- ・安全運行の要となる運行管理員※となる人材を長期的に確保できるようになる
- ・車両・設備の維持管理に係る技術を習得した職員がその専門業務を継続して担当することが可能となり、将来にわたり安全運行のノウハウや技術・技能の継承を図ることができる

※遅延・トラブル時の運行ダイヤ調整を含めた指令業務や配車計画の策定など、安全運行の要となる業務を担う職員。局の非常勤であった運転手が会社の正職員になることで、運転経験が必要な運行管理員の計画的な登用が可能となる。

1. 安全への取組(1)

【運送事業の職員体制づくり】

単位：人

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
運行管理員	7	7	10	10	10
－うち、局職員（派遣）	5	2	6	4	3
－うち、公社職員	2	5	4	6	7
技術職員	15	15	15	16	15
－うち、局職員（派遣）	11	11	11	9	7
－うち、公社職員	4	4	4	7	8

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

1. 安全への取組(2)

【会議体の開催状況】

輸送の安全確保、事故防止に関する事項や、再発防止策を検討するために、局・公社において様々な会議体を設置

会議体	頻度(※)	会議体の趣旨
事故防止検討委員会	局：6回/年 公社：12回/年	<ul style="list-style-type: none"> ・事故防止に関する基本的な方針や、事故等の再発防止策の検討を実施する会議体 ・局、公社それぞれが実施
軌道事業安全連携会議	4回/年	<ul style="list-style-type: none"> ・局、公社それぞれの視点での意見交換や、連携体制の検証等を実施する会議体 ・局、公社の安全統括管理者が共同で主宰
安全マネジメント会議	4回/年	<ul style="list-style-type: none"> ・軌道運送事業の実施・管理に関する事項について、輸送の安全確保に必要な協議等を実施する会議体 ・公社理事長が主宰

(※)いずれもR6年度実績値

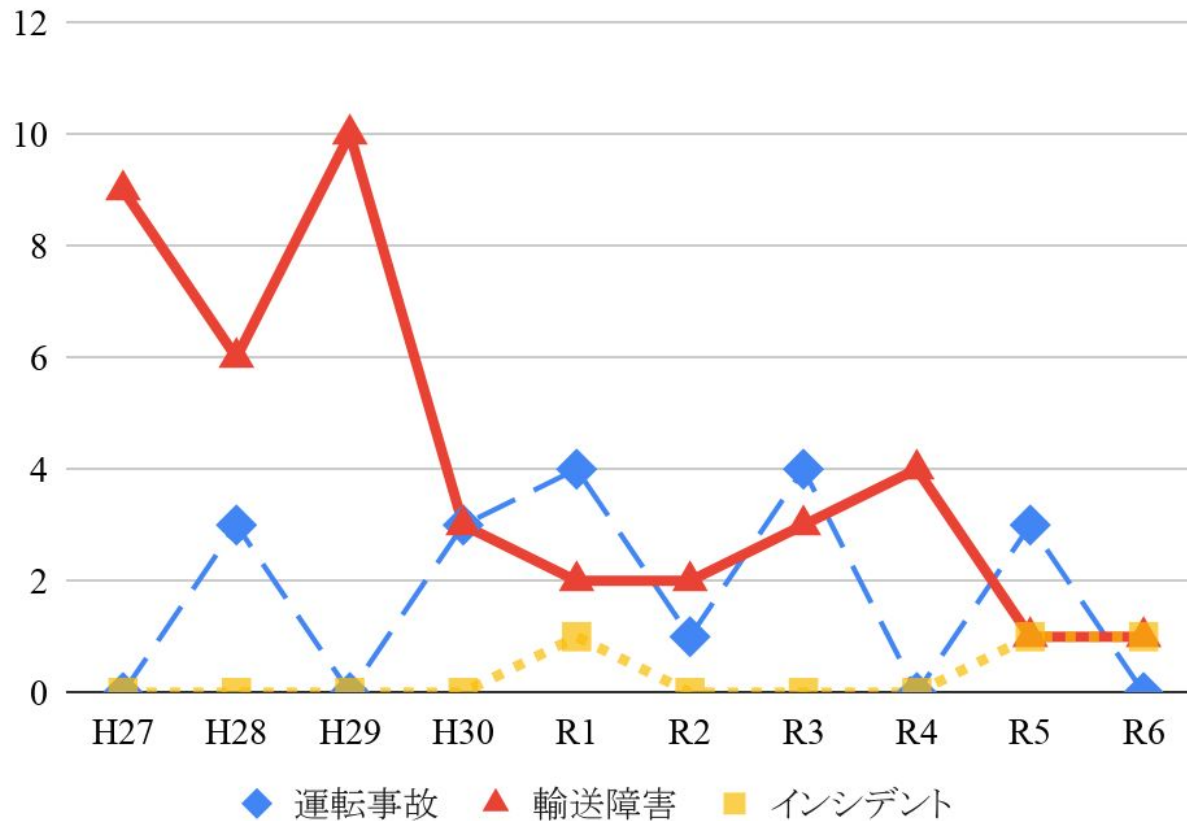
①経営基盤の強化

②安全管理体制の維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

2. 事故、インシデント発生状況(北海道運輸局への届出件数)



<上下分離前後の発生件数比較>

項目	上下分離前平均 (H27-R元)	上下分離後平均 (R2-R7)
運転事故	2.0件	1.6件
輸送障害	6.0件	2.2件
インシデント	0.2件	0.4件

- 運転事故：軌道事故等報告規則に定める「車両衝突事故」「車両脱線事故」「車両火災事故」「道路障害事故」「人身傷害事故」「物損事故」
- 輸送障害：運休または30分以上の遅延が生じた事態であって、運転事故の対象にならないもの
- インシデント：事故等が発生するおそれがあると認められる事態

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

<まとめ>

- ・ 運行管理員の計画的な登用や、維持管理に係る技術職員の長期配置により、安全運行のための体制を構築
- ・ 局職員から公社職員への技術継承を行いながら、局・公社で協力し安全確保の取組を進めたことで、上下分離後も運転事故等の発生を抑制

<今後に向けて>

- ・ 運転事故、輸送障害等は毎年発生していることから、事故を未然に防ぐための教育・研修や改善策の実施、職員の技能向上を継続し、安全運行を守る専門人材を育成
- ・ 安定的な輸送を継続するため、軌道施設・車両について、老朽化対応等の必要な安全投資を実施



局・公社のより密接な連携、専門人材の育成
中長期的な視点に立った安全投資

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

③ 新たな事業展開による収益向上、利用者サービスの向上

<上下分離導入時に想定されたメリット>

・ 公社の柔軟な発想による事業展開が可能となり、様々な利用者サービスの取組・向上が期待できる

1. 主な取組状況(1)

<広告販売業務の実施>

- ・ ラッピングトラムの販売を開始
- ・ 低床車両（シリウス）へのラッピング広告販売を開始
- ・ 停留場ネーミングライツを開始

(※ ラッピングトラム：路面電車の車体を広告でラッピングした商品)



▲停留場ネーミングライツ

<パートナー契約の締結>

- ・ 有楽製菓(株)、国分北海道(株)、moyuk SAPPOROとパートナー契約を締結し、ラッピング車両の運行、イベントへの出展を実施



▲パートナー契約締結によるラッピング車両の運行

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

1. 主な取組状況(2)

<企画電車の運行>

- ・アート電車 ・市電落語会電車
- ・花電車 ・ポケモンラッピング電車
- ・雪ミク電車 ・リバイバルカラー243号車



▲ポケモンラッピング電車



▲花電車

<乗客誘致策>

- ・記念乗車券
- ・No Maps等のイベントへの出展
- ・中央区制施行50周年記念事業への協力
- ・路面電車の日記念スタンプラリー実施



▲雪ミク電車記念乗車券の販売



▲No Maps Sports2024

<その他>

- ・モバイル乗車券の発売
- ・SNS (X) を活用した情報発信
- ・鉄カードの作成 ・クレカ乗車導入



モバイル版札幌市電1日乗車券▲



▲鉄カード(第2弾 雪形)

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

<まとめ>

- ・ 新たな広告事業やパートナー契約の締結、企画電車の運行、乗客誘致策などを検討・実施
- ・ 新たな乗車方式の導入など、利用者サービスの向上に向けた取組を推進

<今後に向けて>

- ・ 今後も厳しい経営環境が見込まれることから、時代に即した収益向上の取組や、利用者サービス向上の取組を強化していくことが必要



乗客誘致や広告料収入増に向けた取組のさらなる強化

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

④ 路面電車のまちづくりへの活用、公共交通ネットワークの維持

<上下分離導入時に想定されたメリット>

・施設・車両の保有整備を局が引き続き担っていくことにより、国の補助制度を活用しながら、税負担による低床車両の導入やバリアフリー対応等の新たな設備投資の継続が可能となる

【参考】札幌市の計画上の路面電車の位置づけ

<「札幌市地域公共交通計画（2024.11）」における路面電車>

■路面電車活用の視点

人の活動を支え促す交通環境づくり

人をひきつける魅力的な空間づくり

人の交流と賑わいづくり

■公共交通ネットワークにおける位置づけ

人や環境にやさしく、魅力ある都心の創造に寄与する輸送機関として、都心や周辺部での利便性の高い生活を支える

路面電車の活用の視点や公共交通ネットワークにおける位置づけを上下分離後も引き続き継承

1. 低床車両の導入

老朽車両の更新とともに、新型低床車両を継続的に導入

- ・ A1200形（ポラリス・3連接）：3両
 - ・ 1100形（シリウス・単車）：10両
 - ・ A1210形（ポラリスⅡ・3連接）：2両
- ⇒R8～R10年度に3両導入予定



2. 停留場の改良

街路拡幅工事に合わせてバリアフリー対応を実施

<バリアフリー対応完了停留場>

- ・ 西4丁目 ・ 狸小路 ・ すすきの
- ・ 資生館小学校前 ・ 西15丁目
- ・ ロープウェイ入口（外回り）
- ・ 東本願寺前

3. 制振軌道化

快適性向上のため、振動や騒音を抑えたレールへの改良を実施

（令和8年3月時点：85.9%完了）

①経営基盤の強化

②安全管理体制の
維持・継続

③新たな事業展開による収益向上、
利用者サービスの向上

④路面電車のまちづくりへの活用、
公共交通ネットワークの維持

<まとめ>

・老朽車両の更新に合わせた新型低床車両の導入や、街路拡幅工事に合わせた停留場の改良など、国の補助制度を活用しながら効率的にバリアフリー対応を進め、誰もが利用しやすい環境を整備

<今後に向けて>

- ・車両・施設の老朽化への対応が引き続き必要
- ・引き続き国の補助制度を活用するなど、安定的な財源の確保が必要



中長期的な視点に立った施設・車両更新の実施
各種費用の増嵩に対応可能な財源の確保

全体まとめ

1. これまでの成果

上下分離導入後、新たな事業展開や経営効率化などの効果を発揮し、サービス向上や環境整備を図りながら、安全運行を維持

2. 現状の課題

▶ 経営をとりまく環境の変化への対応

物価や人件費の高騰等が継続しており、収支状況が厳しさを増す中で、運転手等の人材確保のための処遇改善や、車両・施設の老朽化に対応する必要がある。

3. 今後の方向性

▶ 健全経営の維持

- ・ 乗客誘致や広告料収入の増、経費の一層の節減に向けた取組を強化
- ・ 必要な安全投資や利便性向上、各種費用の増嵩等に対応可能な安定的な財源の確保

▶ 安定的にサービスを提供するための職員体制の維持

- ・ 人材の確保・定着に向けた、処遇改善等の実施
- ・ 専門人材の育成