

## 5 路面電車事業の現状

### (1) これまでの主な取組

#### 1 まちづくりへの取組

- 路線のループ化(2012～2015)
    - ➡ 狸小路停留場の新設等を行い、2015年12月20日から営業開始
    - ➡ サイドリザベーション方式の停留場により安全性や利便性が向上し、魅力的な風景も創出(国際交通安全学会賞(業績部門)受賞)
    - ➡ ループ化後の乗車人員は、対前年比で1日当たり2,000人を超える増加(うちループ化による効果は1日当たり1,000人)
- [ループ化費用:28.8億円]

#### 2 安全性向上・サービスアップ等の取組

- 新型低床車両の導入(2012～)
  - ➡ 2018年度末時点で、4両導入(うち1両は、2018年10月から運行)
- [導入費用:12億円]
- 停留場のバリアフリー対応(2014～)
  - ➡ 49面のうち37面停留場の高上げなどの改修を実施
- [改修費用:12.7億円]

#### 3 経営効率化の取組

- 整備保守業務の委託化(2000～2001)
  - ➡ 点検整備業務、定期検査業務等の委託化により、技術部門職員を13人削減
- 非常勤運転手の採用に伴う正職員の削減(2005～)
  - ➡ 正職員運転手から非常勤運転手への転換により、正職員運転手を31人削減

#### 4 利用促進の取組

- 市電フェスティバル(2002～)
  - 【2017年度来場者 約10,000人】
  - 市電(路面電車)と市電沿線の魅力を発見していただくことを目的に、電車事業所や隣接するグラウンドで、ササラ電車写真撮影会や市電と綱引き等のイベントを開催
- 市電沿線お買い物ラリー(2013～)
  - 【2017年度参加者 2,928人】
  - 市電沿線のお店でお買いものをしてスタンプを集めた方に、抽選でモエレ沼芸術花火のチケット等の景品をプレゼント
- 雪ミク電車の運行(2010～)
  - クリプトン・フューチャー・メディア(株)の協力により、冬期間限定で北海道を応援するキャラクターである「雪ミク」のラッピング電車を運行
- 路面電車情報利活用システムの導入(2015)
  - 路線のループ化にあわせて導入。停留場に設置した運行情報モニターにより、路面電車の位置情報や事故情報、観光やイベント情報を配信

## (2) 財政運営の状況

### 1 収入の状況

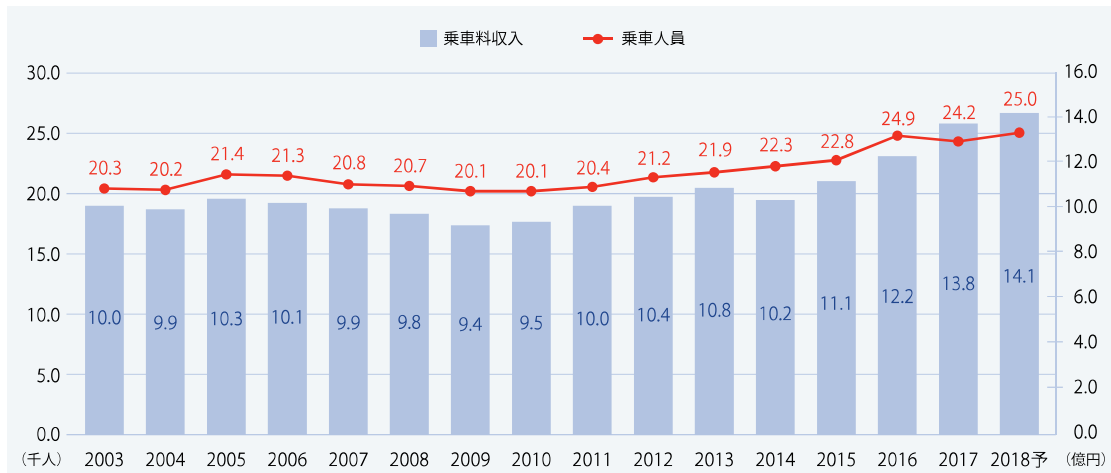
#### ●乗車人員(1日当たり)

地下鉄事業と同様にリーマンショック等の社会的影響により、2010年度に20.1千人まで落ち込みましたが、以降は増加傾向にあります。また、2015年12月のループ化開業による効果等もあって、2017年度決算では24.2千人となっています。

#### ●乗車料収入(年間)

2009年度に9.4億円まで落ち込みましたが、以降は回復傾向であり、ループ化開業や料金改定により2017年度決算では13.8億円となっています。

【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

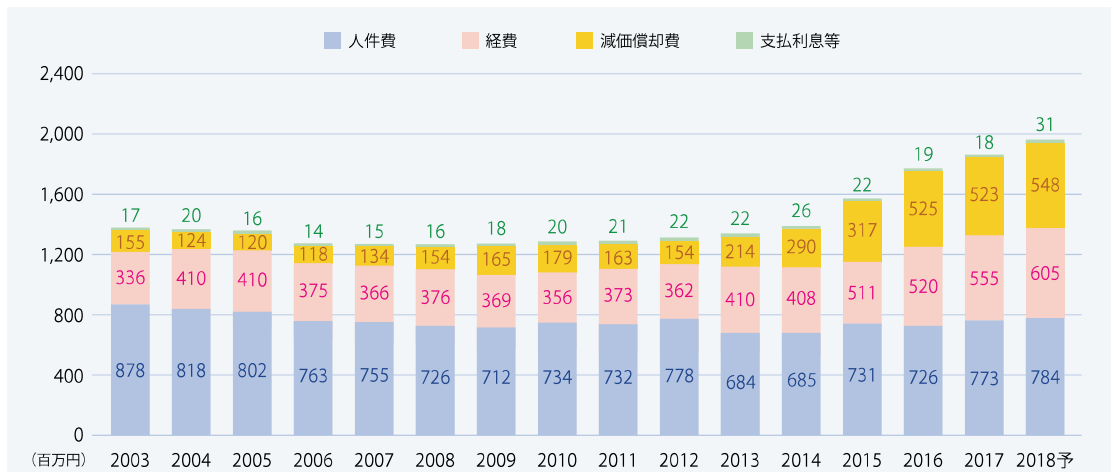
#### ●職員人件費

非常勤運転手の活用により抑制に努めているものの、近年は乗車人員の増加に伴う業務量の増加に対応するため、増加傾向となっています。

#### ●経費

地下鉄事業と同様に、電気料の値上げや労務単価の上昇、施設の老朽化により増加傾向となっています。

【経常支出の推移】

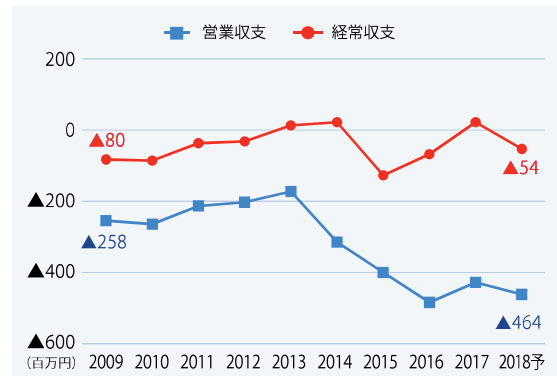


### 3 経営の状況

#### ● 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収入、広告料収入等の営業収入を上回っているため、営業収支は赤字が続いています。それに伴い、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赤字傾向となっています。

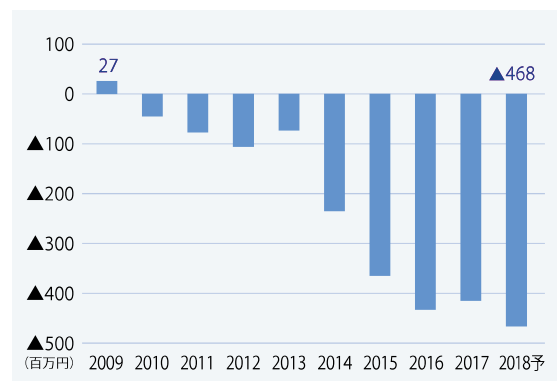
【営業収支と経常収支の推移】



#### ● 累積欠損金

2009年度までは、27百万円の利益剰余金がありましたが、経常収支が赤字基調で推移してきたことに伴って、累積欠損金が増大しています。2018年度末には468百万円の累積欠損金がある見通しで、厳しい経営状況を表しています。

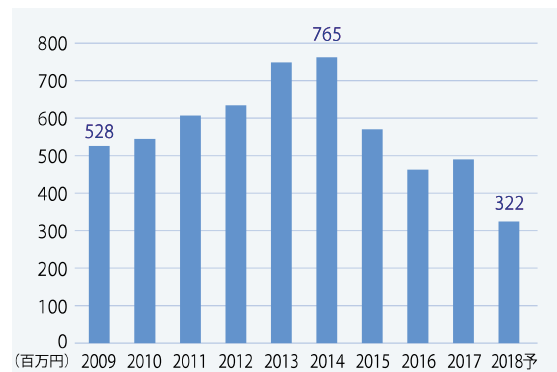
【累積欠損金(利益剰余金)の推移】



#### ● 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、2014年度をピークに近年は減少傾向が続いています。今後も厳しい資金状況が続くと見込まれます。

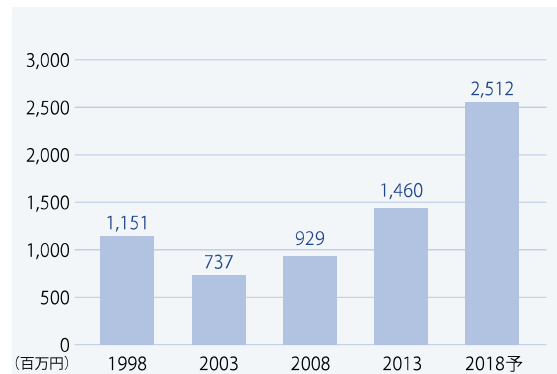
【資金の推移】



### 4 企業債の状況

経営状況の悪化により、事業の存廃を検討した2002年から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傾向でしたが、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】

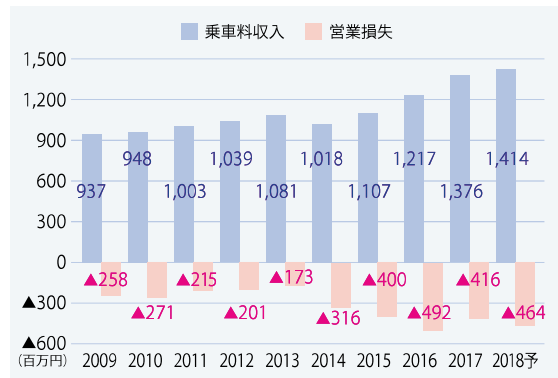


### (3) 経営分析

#### 1 営業損失(赤字)継続

全国的に路面電車事業の経営は厳しく、札幌市の路面電車事業も営業損失(赤字)が続いています。乗車料収入は、路線のループ化や料金改定により増加傾向にあります。修繕費等の経費や減価償却費などの増加により、営業損失は拡大しています。

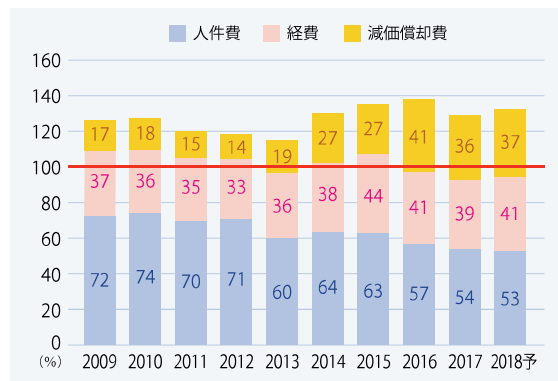
【乗車料収入と営業損失の推移】



#### 2 対営業収益、費用構成比の推移

2017年度には、人件費と経費の営業費用が営業収益の93%を占めています。これに減価償却費(36%)を加えると収益(100%)に対し、費用の割合は129%となり、費用が収益を上回る状況が続いています。

【対営業収益、費用構成比の推移】



#### 3 分析結果の総括

- 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るため、今後も持続可能な事業運営を実現するためには、収支改善に向けた経費節減や、抜本的な経営形態の変更を検討する必要があります。

### 札幌市交通局イメージCM ～働く人篇～



## (4) 事業運営上の課題

### 1 収支採算性の確保

路線のループ化や料金改定により、一定の収支改善となったものの、長期的には少子高齢化や人口減少による乗車料収入の減少が想定され、今後老朽化施設の更新等に伴う支出の増加も見込まれるため、引き続き人件費や経費の節減などによる経営効率化に取り組む必要があります。

### 2 施設・設備の老朽化対策及び機能向上

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、更新が必要です。車両についても、平均車齢が48年を超え、購入から60年以上経過している車両が11両残っています。バリアフリー対応の低床車両導入による機能強化が必要であり、順次更新していく必要があります。

【2018年度末時点における営業投入車両の経過年数と平均車齢】

経過年数	31年未満	31年	32年	33年	34年	35年 56年	57年	58年	59年	60年	61年	計	平均車齢
車両数 (両)	4	2	2	—	2	—	6	3	4	8	3	34	48年 1か月

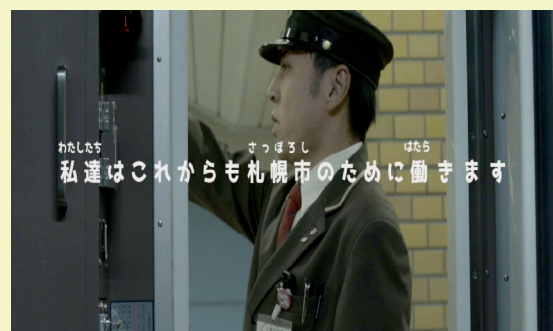
### 3 職員の技術継承、人材育成

2018年度末時点で、運転手71名のうち、非常勤職員が49名を占めると見込んでいます。また、正職員の大半は、50歳代以上の職員であることから、技術・技能・安全文化の確実な継承が課題となっています。

### 4 増加する訪日外国人旅行者への対応

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、訪日外国人旅行者への更なるサービスアップを図る必要があります。

## 札幌市交通局イメージCM ～憧れ篇～



## 「札幌市路面電車活用計画 ループ化編」の概要 【平成24年4月策定】

### 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<sup>\*</sup>)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<sup>\*</sup>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、人件費の抑制を行います。

#### (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<sup>\*</sup>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：2021年度頃  
○累積欠損金の解消：2039年度頃



## 6 経営理念及び経営方針

### (1) 経営理念

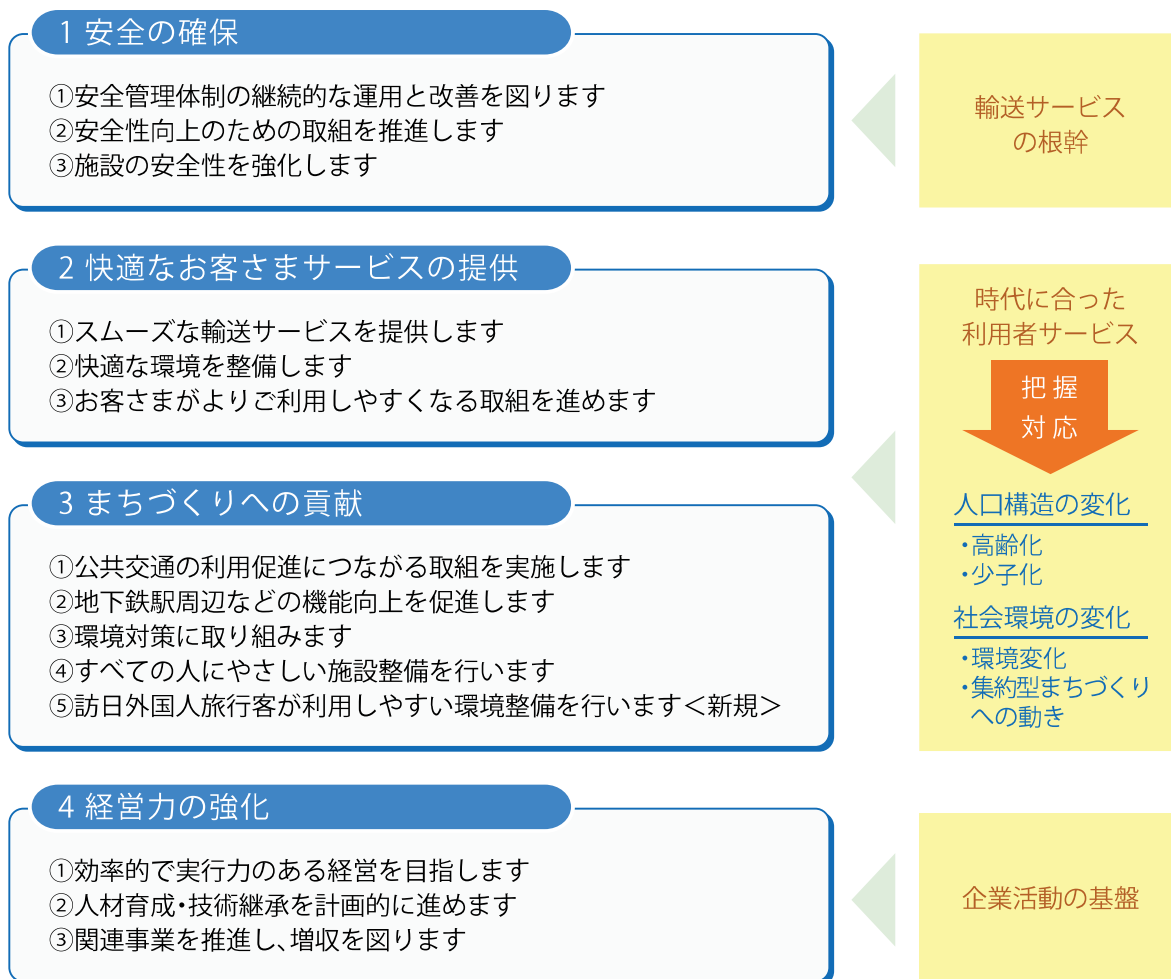
札幌市交通局では、自らの存在意義や事業運営における最も基本的な行動規範・方向性として、以下のとおり、経営理念を定めています。

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。



## 7

## 財政運営の方向性

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。

## (1) 地下鉄事業の財政運営の方向性

- 経常収支の黒字維持及び累積欠損金の縮減  
2006年度以降継続している経常収支の黒字を安定的に維持し、累積欠損金を着実に縮減していきます。
- 企業債残高の縮減  
老朽化した施設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、引き続き企業債残高の縮減に努めていきます。
- 資産の延命化、更新需要の平準化  
これまでの事業運営の実績を基に、保有する施設・設備をできるだけ延命化し、更新サイクルの見直しなどによって多額の経費を必要とする更新需要を平準化することで、輸送の安全を確保しつつ、経営の効率化を図ります。

## (2) 路面電車事業の財政運営の方向性

- 経営形態の見直し  
上下分離\*を2020年度に導入することとしており、経営の効率化や安全管理体制の維持・継続などを図り、路面電車を将来世代へ継承していきます。
- 経常収支の黒字化及び累積欠損金の縮減  
経営効率化によって収支を黒字化し、累積欠損金を縮減していきます。
- 事業運営に必要な資金残高の保有  
計画的な建設改良事業の実施や、将来負担を考慮した資金の借入れ、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。
- 企業債残高の抑制  
老朽化した施設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、引き続き企業債残高の抑制に努めていきます。
- 資産の延命化、更新需要の平準化  
これまでの事業運営の実績を基に、保有する施設・設備をできるだけ延命化し、更新サイクルの見直しなどによって多額の経費を必要とする更新需要を平準化することで、輸送の安全を確保しつつ、経営の効率化を図ります。



## 8 地下鉄事業と路面電車事業の目指す乗車人員

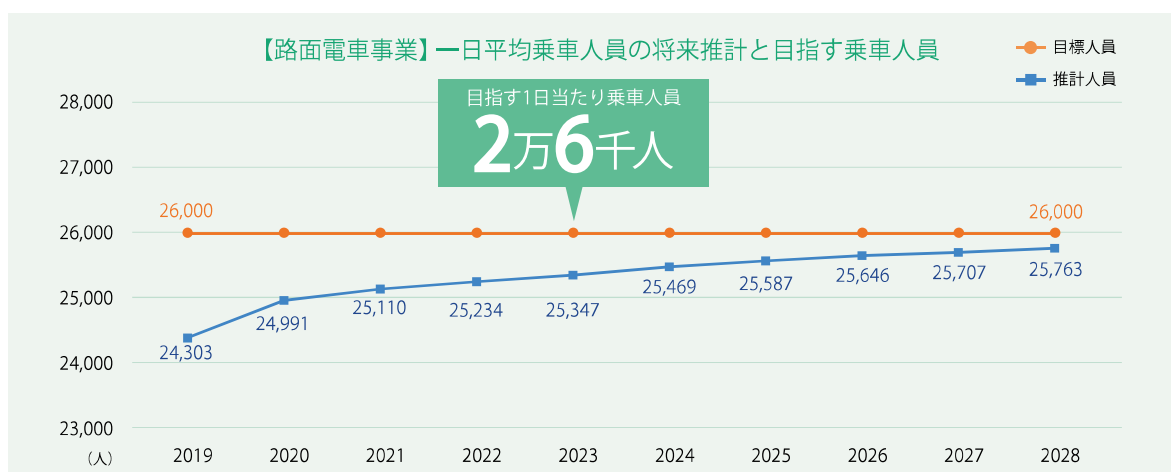
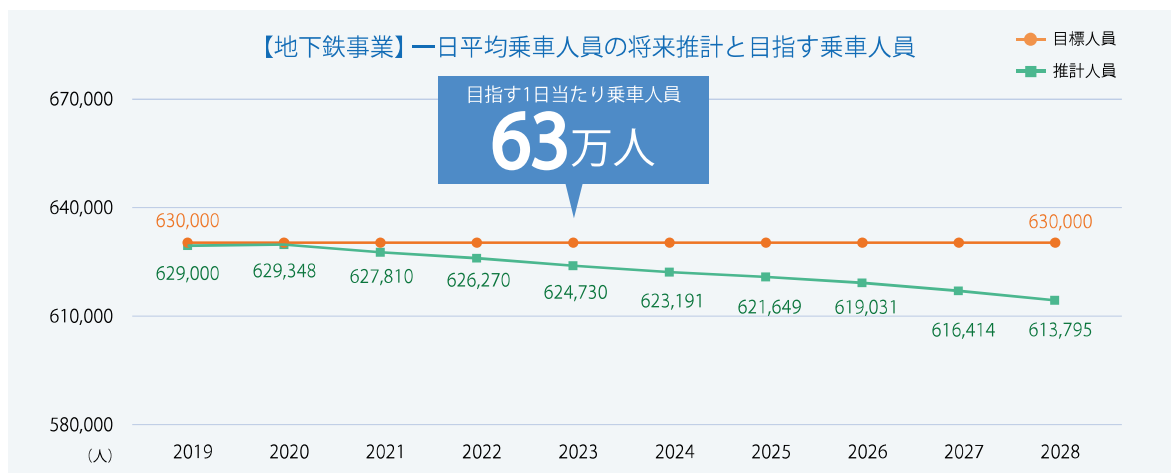
本計画は前計画と同様に、経営理念・経営方針に基づき、各事業を実施することとしており、各事業がお客様のニーズに応えるものであったかどうかを測る指標は乗車人員であると考えています。

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(P.25)や、子育て支援に向けた取組(P.26)、停留場のバリアフリー対応の推進(P.29)、訪日外国人旅行客が利用しやすい環境整備(P.29)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。