

1 経営計画の改定目的・考え方・位置づけ

(1) 改定目的・考え方

- ・ 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。
- ・ しかしながら、計画策定直後からの新型コロナウイルスの感染拡大(以下、「コロナ」という。)による減収など、様々な経営環境の変化があり、後半5年間の取組の見直しだけではなく、長期収支も含めた改定が必要と判断。
- ・ 『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は変わらないため、「経営理念」は堅持するが、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、持続可能性を担保するために、今後10年間の長期収支を改めて見直す。

(2) 位置付け

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」(2022-2031)、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】」(2019-2030)、そして、路面電車の活用の基本的方向性を定めた「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。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。

2 経営理念、経営方針、投資方針

(1) 経営理念

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) 経営方針の4つの視点

- | | |
|-------------|------------------|
| 1 安全の確保 | 2 快適なお客さまサービスの提供 |
| 3 まちづくりへの貢献 | 4 経営力の強化 |

(3) 投資方針 (建設改良費)

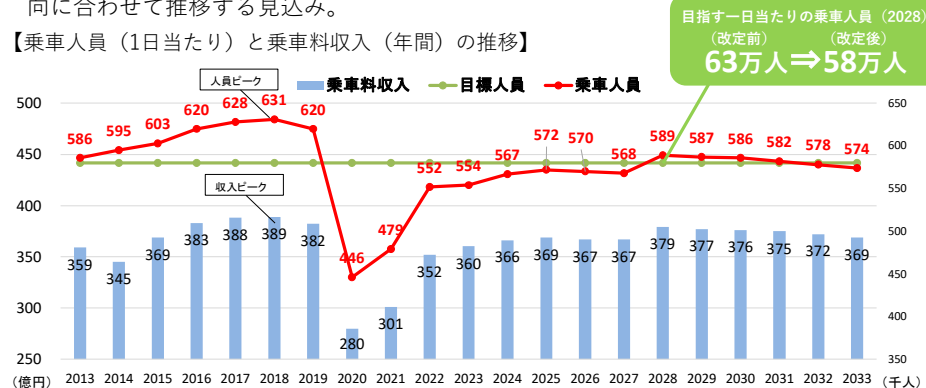
予想される減収への対応として、安全安心を最優先としながら長寿命化していくことを基本とし、注力分野を明確にするため、以下の投資方針を策定。

- 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。

(1) 地下鉄の状況

- 乗車人員 (1日平均)
 - ・ リーマンショック以後は、概ね順調に増加を続けて、平成30年度(2018年度)には631千人に到達。
 - ・ 令和2年度(2020年度)に、コロナの影響により446千人まで落ち込み、令和4年度(2022年度)でも552千人止まり。
 - ・ 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、コロナ前の水準には戻らないと予想しているが、令和10年度(2028年度)前後のJR札幌駅周辺の再開発による観光需要等を積極的に取り込んでいくことで、目標人員は580千人とした。
- 乗車料収入 (年間)
 - ・ 令和2年度(2020年度)には280億円まで減少したが、令和4年(2022年)10月からのSAPICAポイント付与率の見直しもあり、352億円まで回復。以降は、乗車人員の動向に合わせて推移する見込み。

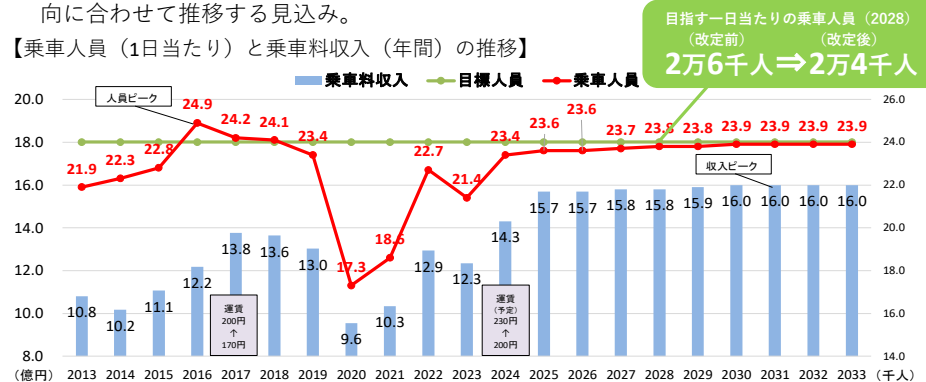
【乗車人員(1日当たり)と乗車料収入(年間)の推移】



(2) 路面電車の状況

- 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24.9千人とピークを迎える。
 - ・ 令和2年度(2020年度)に、コロナの影響により17.3千人まで減少も、令和4年度(2022年度)には「路面電車運賃無料デー」の実施等により22.7千人まで回復。
 - ・ 沿線人口の増加や藻岩山等の観光需要を取り込んでいき、目標人員は24千人とした。
- 乗車料収入 (年間)
 - ・ 令和2年度(2020年度)には9.6億円まで減少したが、令和4年(2022年)10月からのSAPICAポイント付与率の見直しもあり、12.9億円まで回復。以降は、乗車人員の動向に合わせて推移する見込み。

【乗車人員(1日当たり)と乗車料収入(年間)の推移】



当初計画の進捗状況と評価

経営状況を踏まえ、一時凍結した事業や入札不調等により、進捗が遅れているものもあるが、目標達成に向けて努力を続けているところ。

○：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	真駒内駅耐震化完了(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)	△
まちづくりへの貢献	路面電車	車両基地の改良 (工場棟、事務所棟)	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	○

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*	○
		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	△
		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	△

※◎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、4ページに記載しています。

当初計画の収支目標の達成状況

令和10年度(2028年度)までの目標値のため参考となるが、収支目標については、いずれも達成は困難な状況。

路面電車(軌道整備事業)

(単位：百万円)

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	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	x
③ 企業債 残高	4,500百万円 以下に抑制	4,067	3,661	△ ^{*3}

■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	x
② 累積 欠損金	△1,400億円 以下まで縮減	△1,849	△2,026	x
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	x

※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) 長期収支、収支目標

(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	
	資本的収入	192	232	294	252	177	214	154	210	209	244	
	資本的支出	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		
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		
資本費負担額和分企業債残高	287	245	202	170	162	135	142	134	131	124		
特別減収対策企業債残高	179	179	179	179	178	178	141	116	115	115		

収支目標（令和10年度(2028年度)）

項目	(改定前の内容)	改定後の内容
経常収支	計画期間平均79億円以上の黒字を維持	黒字を維持
累積欠損金	1,400億円以下まで縮減	1,800億円以下まで縮減
資金過不足額	実質資金不足を2027年度に解消	資金不足を発生させない
企業債残高	2,070億円以下まで縮減	2,200億円を超えない

(2) 主な取組

南北線さっぽろ駅ホーム増設事業

- 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を踏まえ、混雑緩和と移動の円滑化を図ります。



南北線5000形車両更新

- 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、新たなサービスや技術の導入等、車両の仕様を検討していきます。

車両とホームの段差隙間縮小

- 車いす利用者等の円滑な移動を可能にするため、車両とプラットフォームの段差と隙間の縮小に取り組んでいきます。

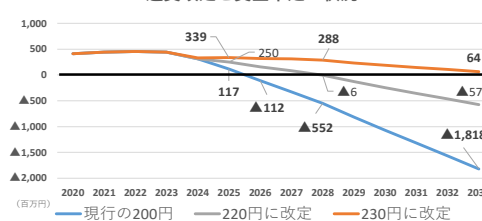
(1) 長期収支、収支目標

⑤ 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	

運賃改定と資金不足の状況



- 電気料金のほか、修繕費の高騰による経費の増加が経営を圧迫。
- 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。
- 持続可能な経営とするためには、左のグラフのとおり、運賃を230円に改定する必要がある。
- 上記の長期収支は、令和6年（2024年）12月の運賃改定を想定。
- なお、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る。

⑥ 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
		減価償却費他	943	1,036	1,091	1,034	1,058	1,055	1,060	1,051	1,015	992
	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	
	資本的収入	2,566	2,305	1,335	1,059	1,085	903	1,303	958	729	999	
資本的支出	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		

収支目標（令和10年度(2028年度)）

項目	(改定前の内容)	改定後の内容
経常収支	令和8年度(2026年度)に黒字化	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	資金不足を発生させない
企業債残高	4,500百万円以下に抑制	4,600百万円以下に抑制

(2) 主な取組

低床車両の導入

- 車両の老朽更新に合わせて、多くのお客さまが、快適にご利用しやすい環境をつくるため、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。

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	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、工機棟新築等）				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	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】	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】	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	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	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	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	更新周期を基に135m実施		工事87m （西4丁目、すすきの）	工事49m （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	順次検討				実施駅の検討	
		トイレの洋式化等	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	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	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】	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		
地下鉄	照明設備のLED化の推進	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】	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	2028年度竣工			工事		（竣工）		
	交通資料館リニューアル	2024年5月開館	開館						
	エレベーターの増設	3駅実施		新さっぽろ 大谷地	北24条				
	案内表示等の多言語話化	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	—	42台	10台	14台	11台
				精算機	—	—	6台	9台	7台
	再エネ電力の導入【新規】	2024年度導入	導入						
多様な決済方法の研究【新規】	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	2026年度竣工		工事	（竣工）				
	停留場バリアフリー対応の推進	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	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		
	共通	市営交通の利用促進イメージアップ【新規】	順次検討・実施	市営交通魅力発信プロジェクトの実施					
経営力の強化	地下鉄	駅ナカ店舗出店促進	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・工事					
		デジタルサイネージ増設【新規】	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】	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					