

令和5年2月議会

生活環境委員会報告資料

- | | | |
|--------------------|-------|----|
| ○ 交通局経営改革の取組みについて | | 1頁 |
| ○ 七隈線延伸事業の進捗状況について | | 8頁 |

交 通 局

交通局経営改革の取組みについて

1. 報告の趣旨

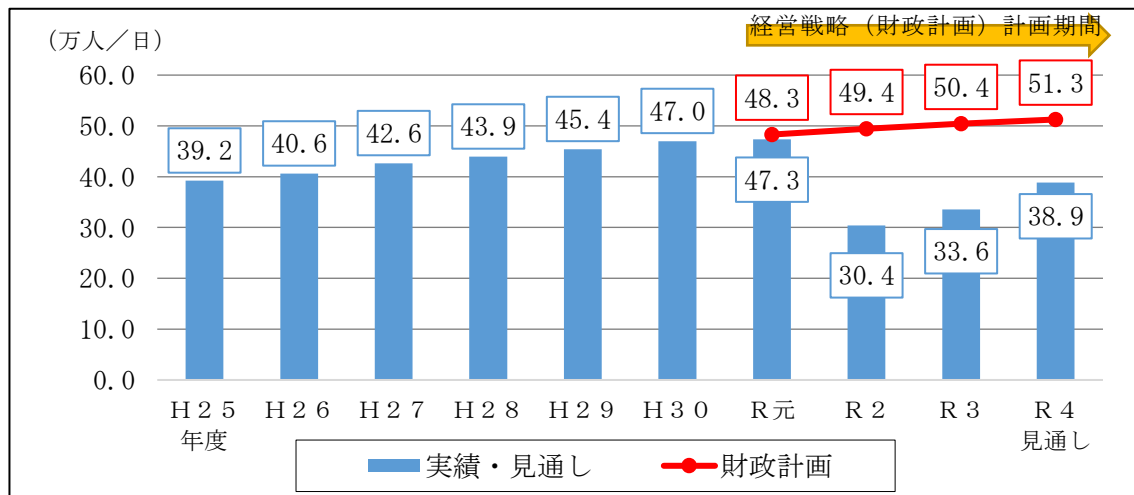
- 交通局では、経営の基本的な方針や総合的な取組方針を示した経営全般に関する中長期的な計画として、福岡市地下鉄経営戦略（計画期間：令和元年度から令和10年度まで。以下「現行経営戦略」という。）を平成31年2月に策定した。
- しかし、計画初年度である令和元年度の第4四半期に始まった新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、輸送人員、運輸収益は大きく落ち込み、その結果、極めて厳しい経営状況に陥ることとなった。
- 本報告は、現行経営戦略（財政計画）と大きく乖離することとなった現在の経営状況と経営環境の変化を踏まえて、今後、交通局において推進する経営改革の取組みの方向性についてとりまとめるものである。

2. 現行経営戦略策定後の経営状況と短期の見通し

(1) 輸送人員の推移と見通し(令和元年度～6年度)

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大が本格化した令和2年2月以降、輸送人員は大幅に減少し、その影響が僅かであった令和元年度と比較して、令和2年度は35.8%の減、令和3年度も29.1%の減と、大きく落ち込んだ状況が続くこととなった。
- 令和4年度も緩やかな回復傾向が続いているものの、1日あたり輸送人員は38.9万人と、引き続き、財政計画を大きく下回る状況が継続する見込みである。
- 令和5年度以降の短期的な見通しは、令和4年度の経営環境が令和6年度まで継続すると仮定した場合、七隈線延伸による増客効果（約1万1千人増）を含めても1日あたり輸送人員は、41万人程度に留まる見込みである。

<資料1 1日あたり輸送人員の推移と財政計画(計画値)との比較>



(2) 運輸収益の推移と見通し(令和元年度～6年度)

- 運輸収益も、輸送人員の大幅な減少に伴って大きく落ち込み、令和元年度が290億円（消費税等抜、以下同。）であったのに対し、令和2年度は186億円、令和3年度は209億円と財政計画との比較で毎年100億円前後下回る水準で推移した。
- 令和4年度は、緩やかな回復傾向にあり、247億円の運輸収益が見込まれるものの、財政計画と比較して66億円下回る水準に留まる見込みである。
- 令和5年度及び6年度の運輸収益は、令和4年度の経営環境が継続すると仮定した

場合、七隈線延伸による効果が通期で寄与することなどから、令和4年度見通しの247億円より増加する見通しであるが、支出面で、延伸部の減価償却費や支払利息など、資本費が大幅に増加するため、単年度損益は、令和5年度は13億円の黒字、令和6年度は15億円の黒字と、いずれも令和4年度見通しの23億円を下回る見込みである。
(消費税等抜、単位:百万円)

<資料2 運輸収益の財政計画比較>

区分	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
実績・見通し(A)	28,994	18,554	20,925	24,681
財政計画(B)	29,591	30,195	30,804	31,325
差引(A-B)	△597	△11,641	△9,879	△6,644
対財政計画比	△2.0%	△38.6%	△32.1%	△21.2%

<資料3 収益的収支の見通し>

(消費税等抜、単位:百万円)

区分	R3決算	R4見通し	R5見通し	R6見通し
1日あたり輸送人員	335,607人/日	388,700人/日	409,200人/日	409,700人/日
収益的収入	28,045	31,141	33,113	32,933
運輸収益	20,925	24,681	26,050	26,020
その他	7,120	6,460	7,063	6,913
収益的支出	27,879	28,874	31,813	31,449
経費	13,994	14,351	15,998	15,998
減価償却費等	11,421	12,249	13,758	13,501
支払利息等	2,464	2,274	2,057	1,950
単年度損益	166	2,267	1,300	1,484

※令和5年度以降の見通しは、令和4年度の経営環境が継続するものと仮定して算出した推計値である。

3. 地下鉄を取り巻く経営環境の変化

(1) 主な経営環境の変化

- 現行経営戦略策定後、コロナ禍により、地下鉄利用需要は大きく蒸発し、経営に深刻な影響を与えたが、その他にも経営環境の大きな変化が見られた。
- 世界的な物価高騰と円安の進行、特にエネルギーコストの上昇については、2050年(令和32年)までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現を目指す取組みの本格化も加わり、経費の増大圧力となっている。
- また、風水害の激甚化に伴う計画運休の実施、首都圏の鉄道車内での傷害事件など鉄道テロの発生、国民保護法に基づく緊急一時避難施設としての地下鉄駅舎の指定など、安全安心の確保に関わる環境が変化しており、適切に対応を図っていく必要がある。
- 一方、かねてより念願であった七隈線の延伸開業は、令和5年3月27日を予定しており、コロナ禍により大きく落ち込んだ需要回復に貢献することが期待されることである。

(2) 新型コロナウイルスによる需要蒸発の持つ意義

- 輸送人員はコロナ禍により計画を大幅に下回り、運輸収益は大幅に落ち込んだが、このことは、いわば、近い将来における人口減少時代の経営環境が前倒しで顕在化したと捉えることも可能である。
- 今後の経営においては、今後到来する人口減少がもたらすリスクや経営環境の変化を常に念頭に置き、取り組んで行く必要がある。

4. 現行経営戦略の改定

(1) 計画との乖離と改定の必要性

- 現行経営戦略は、輸送人員がリーマンショック後の平成22年度以降過去最高を更新し続けていた右肩上がりの状況を背景に、令和元年度以降も当分の間、輸送人員が順調に増え続けていくことを前提に策定したものであった。
- しかし、コロナ禍により地下鉄利用需要は大きく蒸発し、輸送人員、運輸収益ともに大幅に減少し、現行経営戦略の計画値と実績値に大きな乖離が生じている。
- こうした状況から、地下鉄事業を将来にわたって安定的に継続していくため、本来は、速やかに経営戦略を改定する必要がある。

(2) 今後の経営見通しの不透明性

- 経営戦略の見直しには需要予測の見直しが必須となるが、そのためには、将来推計人口のほか、ポストコロナにおける地下鉄利用の動向、七隈線延伸開業後の人流動向の見極めが必要となる。
- しかしながら、ポストコロナにおける輸送人員や運輸収益の回復の時期や程度は、七隈線延伸開業の効果を含めて、変異型ウイルスの出現リスクや新しい生活様式の普及の度合などを考慮すると、未だ不透明であると言わざるを得ない。
- 中長期の輸送人員や運輸収益の見通しについて、現時点では合理的で確度の高い需要予測は困難であり、適切な需要予測を行うには、今しばらく、時間を要するものと考えられる。

(3) 現行経営戦略の改定の方向性

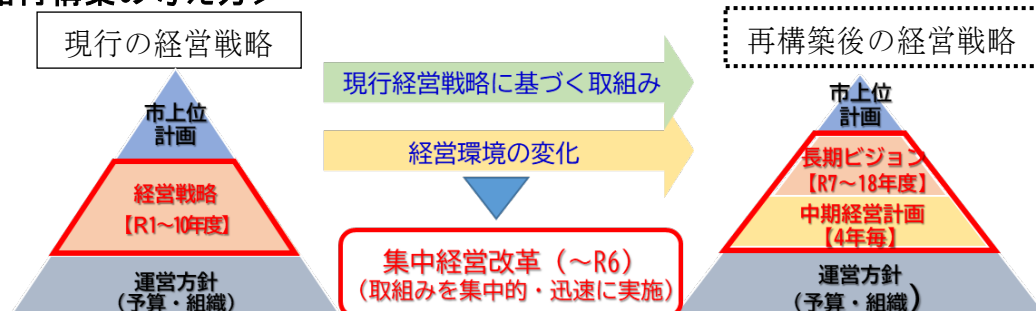
① 改定の時期

- 以上のことから、現行経営戦略（財政計画）の改定は、市の上位計画の改定時期も見据えて先送りし、令和7年度からのスタートを目途とする。

② 機動性のある経営戦略への再構築

- 現行経営戦略は、当分の間、輸送人員が順調に増え続けていくことを前提に、計画期間を10年として策定されたものであった。
- しかしながら、経営環境は大きく変わり続けており、こうした変化にスピード感をもって戦略的に対応していかなければならない。
- 中長期的な経営の基本計画である経営戦略は、10年以上の合理的な計画期間の設定及び3～5年ごとの見直し（改定）が必要との国ガイドライン・方針を踏まえ、12年間の基本計画「長期ビジョン」と4年毎に見直す実施計画「中期経営計画」から構成される経営戦略に再構築する。

<経営戦略再構築の考え方>



5. 集中経営改革の推進

○経営の健全化に向けた改革は待ったなしの状況であるため、現行経営戦略を改定するまでの2年間で集中経営改革期間として、現行経営戦略に基づく取組みと並行して、集中的かつスピード感をもって集中経営改革を推進する。

(1) 改革の基本理念

① 現行経営戦略における経営理念

○現行経営戦略には、

- ・ 全てに優先する「安全・安心」、
- ・ 顧客主義を示す「高品質のサービスの提供」、
- ・ イノベーションの重要性を表す「チャレンジ」を、交通局の経営理念として掲げている。

○この経営理念は、交通局の最重要指針として、今後の経営改革においても、これまで以上に徹底し、取組みを進めていく。

② 今後の経営改革において特に重要な経営指針

ア 経営環境の変化への即応性

○地下鉄を取り巻く経営環境は激変しており、今後の経営改革においては、これらの変化に対応し、スピード感をもって取り組んでいく。

イ 持続可能な事業構造の構築

○今後到来する人口減少時代における急激な需要の減少を想定し、長期にわたり地下鉄事業を安定的に持続できる事業構造、財務構造を構築していく。

(2) 基本方針

○集中経営改革では、次の7つの柱を改革の軸として、改革を推進する。

1. 営業施策などの戦略的な展開
2. 広告・駅ナカ事業などの戦略的な展開
3. 経営環境の変化への対応
4. 持続可能な事業構造の構築
5. 経費の縮減
6. 組織の戦略的再編
7. 人材の確保・育成

6. 集中経営改革の取組みの方向性

(1) 営業施策などの戦略的な展開

① 需要創出・利用促進策

- マーケティングの観点を踏まえた戦略的な営業施策などの展開により、七隈線延伸開業の効果を最大限に引き出し、コロナ禍からの早期回復を目指す各種取組みを推進する。

ア 七隈線延伸開業需要を捉える営業の推進

- 七隈線延伸開業による時短などで利便性が向上する、博多駅と結節する各路線（七隈線沿線、西鉄天神大牟田線沿線、JR博多駅に接続する各路線から七隈線方面）の利用者を主な対象として、時短などのプロモーションを展開し、七隈線延伸区間利用者の早期定着を図るものとする。

イ ポストコロナ需要を捉える営業の推進

- 延伸による都心回遊性の向上を活かし、来街者などコロナ禍で減少した顧客層を主な対象として、駅周辺散策コースやテーマ別の地下鉄周遊コースの開発をするとともに集客施設などと連携したプロモーションや地下鉄周遊イベントなどを実施することにより、地下鉄利用の新たな魅力を創り出し、移動需要の拡大を図る。

② タッチポイント機能の強化

- 駅ごとの特性や顧客ニーズを踏まえた駅のタッチポイント機能の強化を図ることにより、駅の利用価値を向上させ、地下鉄の利用者増につながる取組みを進める。
※「タッチポイント」とは、お客様と地下鉄が関わる接点

ア 他交通機関との接続・案内機能の強化

- 駅における他の交通機関（路線バスなど）に関する情報提供を充実し、乗継利便性の強化に取り組むなど、地下鉄沿線を起点とした移動需要に対応することにより、地下鉄利用の促進を図る。

イ 集客施設や沿線地域などとの連携

- 地下鉄沿線の集客施設や地域・商店街の集客イベントなどに関する情報発信を充実させるとともに、集客施設などとの連携による駅の魅力づくりなどを進めることにより、新たな移動需要の拡大を図る。

③ お客様のニーズに応じた料金やダイヤの検討

ア 新規企画券などの検討

- 顧客ニーズに照らした既存の企画券の総点検を行い、七隈線延伸開業の効果や顧客ニーズ、利用者データの分析を踏まえた新規の企画券などの導入について検討する。

イ JR筑肥線との相互割引制度の拡充

- 請願採択を受けたJR筑肥線との相互割引制度の拡充に向けて取り組む。

ウ ダイヤの見直し

- 七隈線延伸に伴い、始発・終発ダイヤの見直しを行うほか、顧客ニーズを踏まえたダイヤの点検を行う。

(2) 広告・駅ナカ事業などの戦略的な展開

- 経済状況の変化や延伸開業効果、ポストコロナの状況を見据えた戦略的な広告事業、駅ナカ事業のほか、土地などの企業資産の有効活用に取り組み、お客様の利便性向上と賑わいの創出と、さらなる収入の確保に取り組む。

① 広告・駅ナカ事業の戦略的営業

ア 広告事業

- 新たな広告媒体の導入に取り組むほか、延伸開業効果を活用する企業、業績回復を目指す企業などをターゲットとした広告販売促進キャンペーンなど、営業を強化する。

イ 駅ナカ事業

- 駅の特性を踏まえた新規の店舗区画の開発を図り、店舗事業者の誘致や無人機の新規設置などに取り組み、お客様の利便性向上と賑わいの創出、さらなる収入の確保を図る。

② 企業資産の有効活用

- 有形・無形を問わず活用可能な資産の掘り起こしや活用状況の総点検を行い、資産の貸付公募の実施、既存契約に係る貸付料の見直しなどにより増収を目指す取組みを強化する。

(3) 経営環境の変化への対応

- 激甚化する災害リスクへの対応、地球温暖化防止に向けたカーボンニュートラルの取組み、車内テロをはじめ頻発する車内犯罪への対応など、経営環境の変化に即応して、スピード感をもって諸課題の解決に当たる。

ア カーボンニュートラルの取組み

- 福岡市役所地球温暖化対策率先実行計画の目標達成に向け、省エネ対策に加え、再生可能エネルギー由来電力の地下鉄用電力への計画的導入などにより、二酸化炭素排出量の削減に取り組む。

イ 地下鉄における防犯対策の強化

- テロや痴漢などの車内犯罪を撲滅するため、県警との連携による「見せる警備」、実効性ある非常時訓練の実施のほか、地下鉄車両に車内防犯カメラを計画的に設置する。

ウ 地下鉄駅の一部滞在場所としての活用

- 大規模地震発生時の帰宅困難者を想定し、天神・博多駅地区にある地下鉄駅の一部滞在場所としての活用を検討する。

エ 大型台風接近時の計画運休と情報発信

- 他の鉄道事業者と連携を図りながら利用者への情報提供を適切に行う。また、お客様の安全確保の観点から、気象状況に応じた計画運休を実施する。

(4) 持続可能な事業構造の構築

- 経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するとともに、ポストコロナ時代や人口減少時代を見据え、地下鉄事業の健全性と持続性のさらなる強化を図るため、中長期の投資計画の見直しを行う。
- 他の公共交通機関との連携・協力により効果的に、来街需要の拡大やコスト削減などに取り組む。

ア 投資計画の見直し

- 資材価格や労務費の急激な上昇などを踏まえ、安全・安心への投資を確保しつつ、投資の優先度や長寿命化、ライフサイクルコストなどを考慮し、投資の総額抑制と平準化に向けた投資計画の見直しに着手する。合わせて、車両や施設・設備の長寿命化に向けて、計画的な取組みを推進する。
- 改札・決済システムについては、中長期の視点に立ち、最適なシステムのあり方の検討を進める。

イ 他の公共交通機関との連携・協力

- 西鉄やJR九州などとの連携・協力により、域内公共交通ネットワークの利便性の向上、共同PR事業や広告事業の展開などに取り組む、本エリアへの来街需要の拡大やコスト削減などに取り組む。

ウ 広報・情報発信の強化

- 事務事業や経営状況について、市民や利用者に向けて積極的な広報や情報発信に取り組む。

(5) 経費の縮減

- 集中経営改革期間においても、安全安心に関わる予算については確保しながら、引き続き不断に、経費の縮減や効率化の取組みを進める。

(6) 組織の戦略的再編

- 七隈線延伸事業の終了に伴い、適切に組織定数の見直しを行うとともに、集中経営改革を強力に推進するため、重点分野（安全安心、経営改革の推進、営業・マーケティング、アセットマネジメントなど）を中心に、より戦略的な組織体制の構築を図る。

(7) 人材の確保・育成

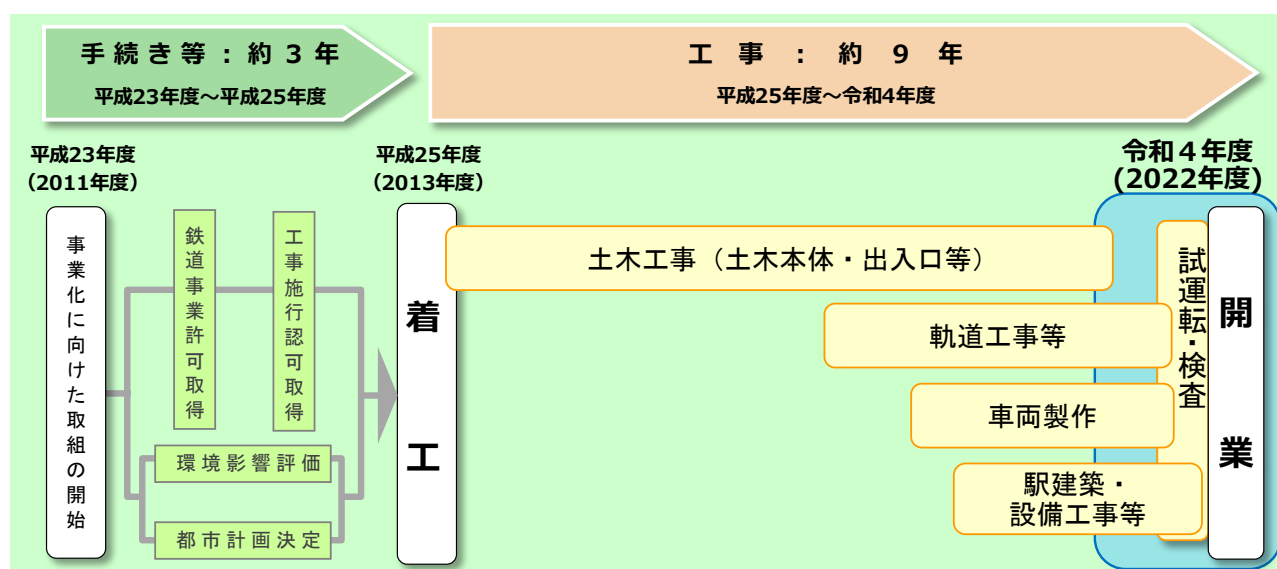
- 交通局人材育成プランを改定し、安全安心、顧客主義、チャレンジ（イノベーション）など、職員一人ひとりがその果たすべき役割と能力を自覚し、多様なお客様ニーズに的確に対応できる人材を計画的に育成する。
- 所属長や人材育成推進員を中心として、職場における効果的なOJTやPDCAサイクルを取り入れた業務体制を推進するとともに、職員がやりがいを感じられる職場づくりに取り組む。
- 技術関係職員における技術力の継承・向上や運輸関係職員の計画的な採用・育成に引き続き取り組むとともに、全ての職員を対象に、安全安心、マーケティング、コンプライアンスなどに関する知見の普及を図る。

七隈線延伸事業の進捗状況について

1. 全体スケジュール

七隈線延伸事業については、平成23年度(2011年度)から事業化へ向けた取り組みを開始し、鉄道事業許可や工事施行認可の取得後、平成25年度(2013年度)には土木本体工事に着手している。その後、各種工事等に取り組んできており、令和5年3月27日の開業を予定している。

◆全体スケジュール

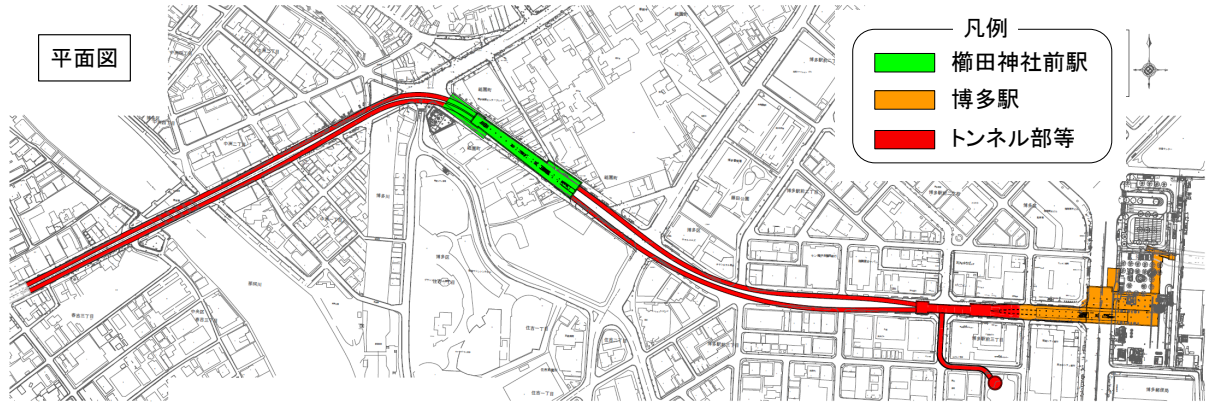


(参考) 事業概要

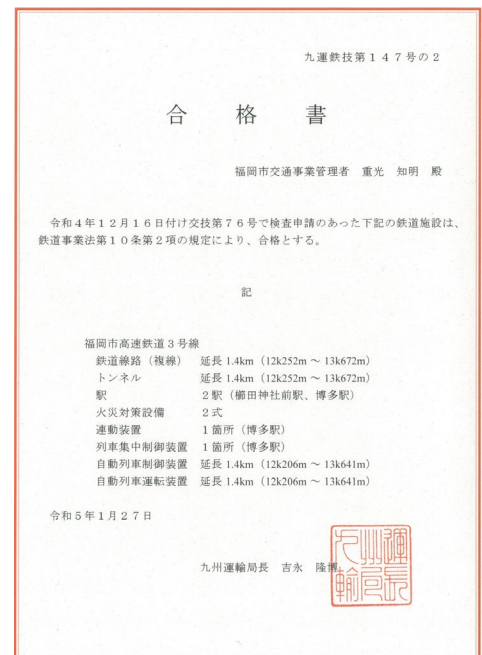
- 延伸区間 天神南～博多
- 建設キロ 約1.4 km (営業キロ1.6 km)
- 事業費 約587億円
- 利用人数 延伸区間で約8.2万人/日 (需要定着後)
うち、新規利用者数※：約2.3万人/日
※マイカーなどから乗り換えて新たに地下鉄を利用する人数
- 開業予定 令和5年3月27日 (令和4年8月公表)

2. 施設等の状況

令和5年3月27日の開業に向け、安全を最優先に土木工事や駅建築・設備工事等を推進するとともに、試運転の実施や乗務員・駅務員の訓練等に着実に取り組んでいる。また、国による鉄道施設検査を受検し、令和5年1月27日には合格書を受領している。



【国による鉄道施設検査】



九州運輸局

【施設等の状況写真】

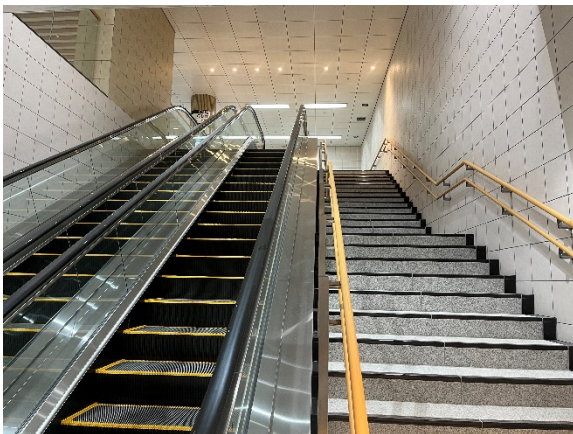
■ 榊田神社前駅



【内部の状況（コンコース）】



【内部の状況（ホーム）】



【エスカレーター・階段】



【エレベーター】

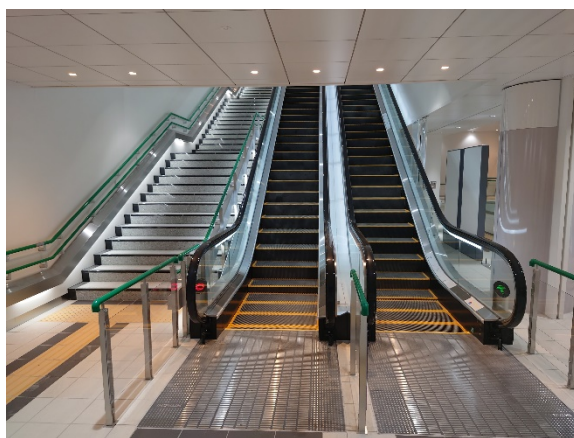
■博多駅



[内部の状況（ホーム）]



[内部の状況（駅務機器等）]



[エスカレーター・階段]



[エレベーター]

3. 情報発信等

①各種ツールを活用した情報発信

- 交通局ホームページ

七隈線延伸事業を広く、わかりやすく伝えるため、交通局ホームページ内に延伸事業のページを設けて様々な情報を提供している。

- 延伸事業リーフレット

年1回発行する延伸事業リーフレットにおいて、七隈線延伸事業の概要や工事進捗状況等を広報している。

- 工事だより

工事の進捗状況や交通規制状況等の情報についても、概ね四半期に1回発行する工事だより等を通じて、積極的に情報を発信している。

- 開業PRポスター

延伸開業のメインビジュアルを作成し、PRポスターを地下鉄各駅や市本庁舎等に掲示している。



[延伸開業PRポスター]

- 壁面広告、液晶ディスプレイ、電照広告

空港線博多駅及び七隈線天神南駅の情報発信コーナーに加え、七隈線全駅・空港線主要駅の電照広告において、駅の利用者をはじめとした多くの方に事業の効果や進捗状況などの情報を発信している。



[博多駅 情報発信コーナー]

②イベントによる気運醸成

・地下鉄フェスタ

【日 時】令和4年11月6日（日）

【来場者数】約15,000人

【内 容】3000A系車両内見学、七隈線延伸記念展示、無料シャトル列車運行やグッズ販売、交通事業者（JR九州、JR西日本、西日本鉄道・バス）によるブース出展などを実施した。



・地下鉄七隈線延伸 新駅舎・トンネル・新型車両見学会

【日 時】令和4年12月18日（日）

【来場者数】約1,300人

【内 容】櫛田神社前駅やトンネル内部、新車両について、市民見学会を実施した。



4. その他

①開業に向けた取り組み

引き続き安全対策に万全を期しながら工事等を進めていくとともに、延伸開業に向けた準備に着実に取り組んでいく。

また、令和5年3月11日にダイヤ改正（営業時間の延長や朝・夕方ラッシュ時間帯の増便）を実施し、延伸開業後の博多駅における他路線との乗継利便性向上や混雑緩和を図る。

その他、令和5年3月27日の開業に向け、情報発信の取り組みを継続するとともに、移動時間の短縮効果についてPRを行うなど、市民に関心と親しみをもっていただけるよう、広報やイベント等を実施し気運醸成を図っていく。

なお、開業以降、一部駅間においては、のりかえ駅変更に伴い、乗車料金に変更となることから、令和4年12月より、地下鉄ホームページや案内冊子、ポスター等による周知を展開してきており、引き続き、丁寧な周知に努めていく。



[時間短縮PR（六本松駅）]



[案内冊子]



[ポスター]

■開業に向けた今後のイベント（予定）

- ・令和5年3月 5日（日） 博多駅見学会・延伸区間試乗会
- ・令和5年3月26日（日） 開業式典
- ・令和5年3月27日（月） 一番列車出発式

②開業後の取り組み

利用者の増加や定着を目指し、博多駅と直結することによる利便性の向上をPRするとともに、沿線のスポットや周遊コースなどの魅力情報の発信、周遊イベントの開催などを行う。