

## 交通系一般財団法人の事業と課題 —札幌市のケースに基づいて—\*

大原 昌明\*\*  
(北星学園大学経済学部教授)

### 梗概

本稿は、公営交通事業を行う札幌市営の交通事業に関して、札幌市の外郭団体である札幌市交通事業振興公社の沿革と特徴を整理し、そして今後の課題について若干の考察を行ったものである。

同公社は、1988年11月の設立以来、地下鉄駅管理業務の受託を中心にして、市営交通事業の一翼を担ってきた。そして2020年4月1日、札幌市交通局との協議を経て、自主事業として市電の運行を担うことになった。このことにより、業務的にも財務的にも中心的事業だった受託事業に加えて、市電を運行するという、まったく新しい事業を行うことになり、法人として重要な転換点を迎えた。

第1章では公社の設立経緯とこれまでの事業を、交通局および公社の公表資料を中心にしてまとめた。第2章では公社の財務的特徴と現況を過去10年間の決算資料を用いて抽出した。第3章では、2020年4月の市電事業の開始と合わせて策定された軌道運送事業計画、それを含む法人全体の2020-2024年度中期経営計画の中から重要と思われる点を抽出した。そして、市電の運行事業を担うことになった公社の今後について、一般財団法人である公社にとって、とくに中期経営計画の中で示された「地域への貢献」が重要な取り組みであると捉え、市電事業を中心とするまちづくりは、交通局ではできない地域活性化策を展開できる可能性を秘めているのではないかと私見をまとめた。

なお、本稿は札幌市の交通事業に関する関係団体を中心としたケーススタディである。この札幌市のケースに基づいて地下鉄や市電を運行する他地域の交通事業への一般法則を導き出すのは困難である。しかしひとつひとつのケースを取り上げて積み上げていくことで、公営交通事業体あるいはそれに連なる組織体の継続的事业遂行のために必要な共通の課題が見出せる可能性がある。本稿はそのような視点に基づく事例のひとつである。

\*本稿執筆にあたり、札幌市交通事業振興公社ならびに札幌市交通局から多くの資料の提供を受けることができた。また事実関係の確認等に際して、同公社・同交通局の職員に多くの時間を割いていただいた。協力を惜しまなかった同公社理事長をはじめ関係者に感謝したい。なお、本稿に関する整理・検討・考察は筆者の責任において行ったものであり、同公社ならびに同交通局の意見を代表するものではない。

また、レビューワーからの指摘や意見によって誤謬を正し加筆修正した部分も少なからずあった。記して謝意を表したい。

\*\*1988年駒澤大学大学院商学研究科商学専攻博士課程中退、同年酒田短期大学経済科専任講師、1992年北星学園大学経済学部専任講師、助教授を経て2003年同教授。所属学会は日本会計研究学会、日本社会関連会計学会、日本原価計算研究学会、日本管理会計学会、非営利法人研究学会等。主な著書等は『現代企業簿記の基礎（第3版）』（共著）、「社会福祉法人Pによる共生社会のまちづくり（1）—障害者就労とソーシャルビジネスの取り組み事例—」（共著、『北海道地域福祉研究』22号、28-41頁）、「社会福祉法人Pによる共生社会のまちづくり（2）—ソーシャルビジネスと財務データの分析—」（共著、『北海道地域福祉研究』22号、42-55頁）、「NPO法人Tによる宅老所事業の経営分析」（共著、『北星学園大学経済学部北星論集』58巻1号、47-63頁）、「中国における日式簿記の導入と展開」（共著、『北星学園大学経済学部北星論集』57巻2号、47-64頁）など。

## はじめに

札幌市交通局は、路面電車（市電）の継続的運行のひとつの方策として、軌道運送事業と軌道整備事業を分離し、札幌市交通事業振興公社（公社）に軌道運送事業を委ねる決定を行い、公社との協議を経て、2020年4月から軌道運送事業と軌道整備事業を分離した形で市電を運行することとした。いわゆる上下分離方式による運行である。方式の違いによって上下分離の形態はいくつかあるが、軌道線の運行における上下分離方式は、富山市（2009年）に次いで、札幌市が日本では2例目となる<sup>1)</sup>。

札幌市電は地域の足という側面とともに、沿線には観光地もあることから観光客をも対象にした移動手段としての側面も持ち合わせている。さらに、札幌市中心部を営業路線とすることから、沿線住民や観光客を巻き込んだまちづくりのツールとしての側面を持つことも見逃せない点である。

軌道運送事業者となった札幌市交通事業振興公社は、1988年11月の設立以来、市営交通事業の一翼を担ってきた。しかしその事業内容は一般にあまり知られていないと思われる。それは、公社の事業が交通局のそれと一体的に行われており、利用者には、市営交通事業のすべてを交通局が行っているように見えるからである。しかしながら、公社の事業を明らかにすることは、札幌市の公共交通事業の来歴を辿り、今後の公共交通事業全般の方向性を考える上で、ひとつの視点を提供するように思われる。

本稿は、軌道運送事業者として新たに市電事業の一部を担うことになった公社の沿革と事業内容を整理して紹介するとともに、過去10年間の業績に基づいて法人としての特徴を分析し、さらに、新たな事業を担うことになった公社の今後の見通しについて若干考察したものである<sup>2)</sup>。

## 第1章 札幌市交通事業振興公社の沿革と現況

### 第1節 公社の設立経緯

札幌市交通事業振興公社は、1988（昭和63）年11月に札幌市が100%出資して財団法人として設立された。代表設立者は当時の札幌市長であった。公社の理事長は、長年、札幌市の交通事業管理者（交通局長）が兼務していたが、2019年4月から、交通事業管理者と公社理事長職の兼務を解消し、前交通事業管理者が専任理事長として就任した。

ところで、公社設立は、総合交通案内センターの設置構想を契機としていた。1988（昭和63）年第1回定例会市議会予算特別委員会（3月18日）の議事録の写し（交通局提供資料）によれば、公社設立に関する質問者（市議）の問いに、当時の交通局次長は、①地下鉄と連絡しているJR・民営バス等を含めた市内交通機関の一元的情報提供、②大量公共交通機関の市民に対するPR、マイカー通勤通学の自粛などの啓蒙活動、③交通事業にかかわる資料の保存・公開を挙げている。加えて、見逃せない答弁は市交通事業の経営に関する認識に関する答弁である。交通局次長は、当時すでに、市交通事業の経営が非常に厳しく、業務のうちいくつかを財団に委託して交通局の財務的スリム化を目論むとともに、退職した職員の再雇用先のひと

<sup>1)</sup> 富山市が路面電車事業を上下分離方式で行う契機は、2007年に施行された地域公共交通活性化・再生法による。2006年に開業した富山ライトレール富山港線は「みなし上下分離」状態で、2009年に開通した市内電車環状線が、路面電車として初の上下分離になった（小佐野、2020）。

<sup>2)</sup> 筆者は、2007年度から札幌市交通事業振興公社の評議員を務めている。本稿執筆のために用いた資料は、令和元年度第3回評議員会（2020年3月23日開催）および令和2年度第1回評議員会（同年6月19日開催）の配付資料を中心とする。それ以外に同公社および札幌市交通局から多くの資料の提供を受けることができた。なお、本稿で用いた資料のうち、公社に提供を受けた評議員会資料等は非公開資料であるため参考文献一覧には掲載していない。ただし、公社の概要（「公社について」）ならびに「令和元年度事業報告・決算」「令和2年度事業計画・予算」は、参考文献一覧のとおり公開されている。

つととしても財団を活用したいと構想を発言していたのである。つまり、市営交通の利用者の観点からは、札幌市の交通事業全般に対するサービス提供のために総合交通案内センターを設置して利便性を向上させたいという目的があったが、一方で、交通局それ自体の事情から見れば、総合交通案内センター業務を担う財団を設立して交通局自体の人件費の削減を目的としていたといえる。

市議会での議論や交通局内での検討を経て、同年10月1日に、札幌市は北海道運輸局長あて財団法人の認可申請を行った。設立趣意書には、「交通問題に対する市民の意識の啓発、交通道德の普及、札幌市が行う交通事業の利用者の便益増進に関する事業等を行うことにより、札幌市が行う交通事業の健全な発展を図り、もって公共の福祉の増進に資すること」が目的として記載されたが、この設立趣意書に掲げられた目的は、そのまま公社の定款に引き継がれることになる。

そして同年11月1日、札幌市の100%出資団体のひとつとして、出捐金3,000万円で財団法人札幌市交通事業振興公社が設立された。設立当初の職員数130名、うち札幌市からの派遣職員は40名だった。

## 第2節 札幌市の交通事業における公社の沿革

1988（昭和63）年11月に設立された公社は、交通局から交通案内業務、遺失物取扱業務、駐車場管理業務、乗車券発売等業務、乗継券等作成業務を受託して事業を開始し、また同時にコインロッカー事業も開始した。同年12月には、札幌市交通案内センターが開所された。

第1節で触れたように、公社設立は利用者視線でのサービス向上が目的のひとつとされたが、市営交通全体の中での公社の位置づけを整理するために、交通局が毎年公表している平成22年度版から令和元年度版まで、つまり2010年度から2019年度までの「事業概要」に基づき、札幌市の交通事業の沿革と公社の沿革の概要を整理しておきたい。

交通局の「事業概要」によれば、札幌市営交通は、古くは1927（昭和2）年に、札幌電気軌道株式会社から電気軌道事業および物件の譲渡を受け、路面電車8系統16.3km、車両63両で運行を開始したことに端を発する。

公社は市営地下鉄の開業に関係する。地下鉄開業は1972年に札幌市で開催された冬季オリンピックが契機であった。現在、市営地下鉄は3路線ある。そのうち、オリンピック前年の1971年12月に南北線（1976年に延伸）、1976年6月に東西線（1982年に延伸）が開通した。そして公社設立と同じ年、1988年12月2日に、3路線目となる東豊線が開通して現在に至っている。

ここで、公社の設立から現在までの主な沿革を辿れば図表1のようになる。

図表 1 札幌市の交通事業および公社の沿革

年	月	交通局（交通事業）の動き	公社の動き
1986年	昭和61 10月	公益法人準備調査事務局設置	
1988年	昭和63 1月 11月1日 12月 12月2日	財団法人設立準備事務局設置 地下鉄東豊線8.1km	財団法人札幌市交通事業振興公社設立 交通局から交通案内業務、遺失物取扱業務、駐車場管理業務、乗車券発売等業務、乗継券等作成業務を受託 コインロッカー事業の開始 札幌市交通案内センター開所
1991年	平成3 12月	「交通事業経営健全化計画」策定 ●市営交通3事業の存続前提 ●将来に向けての経営の安定と市民サービスの維持向上	
1992年	平成4 9月 11月		パークアンドライド駐車場事業の開始 タウン情報誌「ウィズユー」創刊
1994年	平成6 4月1日 10月14日	バス定期観光路線を民間事業者に譲渡して廃止 地下鉄東豊線延長5.5km	
1998年	平成10 3月31日 4月	バス貸切事業開始	交通局から記念共通ウィズユーカード等の企画・作成等業務を受託
1999年	平成11 2月25日 年度中	地下鉄東西線延長2.8km 「経営健全化計画回復策」策定 ●社会・経済状況の変化に鑑みて、より経営の効率化を高める	
2000年	平成12 4月1日 6月	バス8路線を民間事業者に譲渡	地下鉄駅管理業務受託（大通駅、さっぽろ駅を除く東豊線12駅） 地下鉄駅管理業務受託（南北線4駅、東西線4駅）
2001年	平成13 12月	「交通事業改革プラン」策定 ●市営交通事業の担うべき役割の見直し ●各事業の方向性を定める 地下鉄：抜本的な経営効率化・増収対策・利用促進を行いながら市営維持 路面電車：老朽化が著しいため存廃を含めて方向性を再検討 バス：市民負担の総体的な軽減・利用者サービス向上のため平成15年度末までに廃止	
2002年	平成14 4月		交通局から磁気情報入力業務、被服貸与業務および車両その他の施設に掲出する広告等の業務を受託
2004年	平成16 4月1日	バス18路線を移行して事業廃止	地下鉄駅管理業務受託（東西線7駅）
2005年	平成17 1月 2月 4月	「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画」（平成16～25年度）策定 ●改革プランを効果的・具体的に進めるとともに、国の指定を受けた経営健全化計画を着実に推進していくための実行計画 路面電車存続決定	地下鉄駅管理業務受託（大通駅3駅、東西線2駅）
2006年	平成18 4月 10月 年度	昭和56年以来、25年ぶりの経常黒字	地下鉄駅管理業務受託（さっぽろ駅2駅、南北線3駅） 地下鉄駅管理業務受託（南北線1駅、東西線1駅）
2007年	平成19 4月		地下鉄駅管理業務受託（南北線4駅、東西線4駅）
2008年	平成20 4月 年度中	経営計画の中間検証と見直し	地下鉄駅管理業務受託（南北線2駅）※地下鉄全駅の管理業務受託
2010年	平成22 3月	「札幌市路面電車活用方針」策定 ●今後、市民議論を行う中で、延伸の実施や具体的な延伸ルートなどの検討を進める	
2012年	平成24 4月	「札幌市路面電車活用計画」策定 ●経営の健全化に向けた考え方を整理、経営の効率化を図る	公益法人改革により、一般財団法人札幌市交通事業振興公社に移行
2014年	平成26 6月	「札幌市交通事業経営計画」（平成26～30年度）策定 地下鉄：黒字の継続・企業債の計画的縮減 路面電車：より効率的で持続可能な事業運営を目指す 方針：「安全の確保」「快適なお客さまサービスの提供」「まちづくりへの貢献」「経営力の強化」	
2015年	平成27 12月20日	路面電車ループ化	
2018年	平成30 10月22日 11月	交通局事業管理部長が2020年度からの上下分離を市議会第2部決算特別委員会で表明	創立30周年
2019年	令和元 6月	「札幌市交通事業経営計画」（令和元～10年度）策定 ●利用者の安全性・利便性向上・経営の効率化・案内表示や券売機等の多言語化・無料Wi-Fi設備の充実	
2020年	令和2 4月	路面電車事業の上下分離導入	軌道運送事業者として市電運行業務開始
2021年	令和3	南北線開業50周年	

(札幌市交通局「事業概要」、札幌市交通事業振興公社『10年のあゆみ』等<sup>3)</sup>による)

<sup>3)</sup> 本表作成にあたり、「事業概要」『10年のあゆみ』以外に、「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画：平成16～25年度（2004～2013年度）」（2005年）、「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画 [中間検証と見直し]：平成16～25年度（2004～2013年度）」（2009年）、「札幌市路面電車活用方針」（2010年）、「札幌市路面電車活用計画ループ化編」（2013年）、および「札幌市交通事業経営計画 [2019～2028年度]」（2019年）を参照した。

図表1に示したように、交通局は、札幌市営交通のあり方を、時に総合的に、時に事業別に見直してきた。結果として、市営バスの廃止（2004年）や路面電車の存続（2005年）、路面電車のループ化（2015年）を決定する一方で、経営健全化を模索し続けてきた。公社に目を転じれば、当初は交通案内業務、遺失物取扱業務、駐車場管理業務、乗車券発売等業務、乗継券等作成業務を受託する法人として設立されたが、交通事業に付帯するこれらの業務のみならず、2000年からは、駅管理業務をも受託するようになった。そして2008年には、現在の地下鉄49駅すべての駅管理業務を受託した<sup>4)</sup>。後に触れるように、交通局からの受託事業が増加するにつれて公社職員数が増加し受託料収益が増加することになったが、事情としては、公社設立時に構想された交通局事業のスリム化がますます求められるようになったことは否めない。

なお、当初、財団法人として設立された公社は、公益法人制度改革（2008年12月施行）により、2012年4月から一般財団法人に移行することとなった。

## 第2章 公社の財務的特徴と現況

### 第1節 財務的特徴

設立時に130名でスタートした公社職員数は、市電事業を担うこともあり、交通局からの移籍・派遣職員が増え、2020年4月1日現在の交通局職員数が601名に対して、公社職員659名（契約職員等含まず）となって、交通局職員数を上回った（人数は公社への問い合わせによる）<sup>5)</sup>。

ところで、札幌のように、交通局が一部事業を外部組織に委託する形態は他都市でも行われている。たとえば、地下鉄事業に限ってみると、定期券・乗車券発売業務の場合、一般財団法人への委託を行っているのは東京都、横浜市、一般社団法人への委託は京都市、株式会社へのそれは名古屋市、大阪市<sup>6)</sup>、神戸市などがある<sup>7)</sup>。

図表2を見ても分かるように、交通局の地下鉄事業は単年度で純利益が出ているケースが多いものの、累積欠損金を補填する金額にはほど遠い。また毎年企業債収入があっても償還支出もあり、企業債残高もなかなか減少できない状態にある。したがって、交通局が「直営」で交通事業を行うことが困難であることが委託による事業継続につながっているといっても過言ではない。

<sup>4)</sup> 人を中心に見れば、駅の管理業務を行う職員（いわゆる駅員）は公社、運転士は交通局の職員によって運行されている。これは「人の上下分離」といえるかもしれない。

<sup>5)</sup> 公社の職員は、公社職員（札幌市からの派遣）、公社職員（プロパー）、第一種・第二種契約職員、継続雇用職員に区分される。2020年4月1日現在、札幌市からの派遣による公社職員は53名（管理職13名、一般職40名）、プロパー職員といわれる公社採用による職員は606名である。なお、管理職については2017年度までは5名が札幌市からの派遣職員であったが、2018年度には、新たに市電業務準備が功をわったことから7名、2019年度にはさらに2名が増員され9名、2020年度には13名（6月1日現在で1名減）になった（公社への問い合わせによる）。

<sup>6)</sup> 大阪市交通局が2018年4月に廃止されたことに伴い、実際には大阪メトログループからの委託になる。

<sup>7)</sup> 赤井（2006）は、公営企業が担う水道・下水道・交通・病院事業の外部委託状況を分析し、交通事業で外部委託が進んでいることを明らかにしている。

図表2 各都市の地下鉄事業収支状況 (2018年度)<sup>8)</sup>

(単位：百万円)

	札幌市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市	福岡市
経常収入	50,990	23,506	167,008	50,743	94,394	33,307	24,637	39,943
経常支出	40,970	25,403	131,832	41,952	77,733	30,974	22,380	31,995
経常収支	10,020	▲ 1,897	35,176	8,791	16,661	2,333	2,257	7,948
純損益	9,985	▲ 1,897	36,650	8,943	16,872	2,333	2,257	7,656
累積欠損金	▲ 218,817	▲ 94,329	▲ 223,785	▲ 151,716	▲ 214,094	▲ 305,169	▲ 74,713	▲ 116,665
企業債残高	261,197	131,107	300,601	344,984	444,814	352,946	156,667	243,821

※名古屋市のみ見込額

(各都市交通局ホームページ等の決算情報に基づき筆者作成)

さてここで、公社の事業とその規模を紹介する。まずは最新の2019（令和元）年度決算の概要から事業規模と特徴である（公社「令和元年度事業報告」（令和2年度第1回評議員会資料））。

図表3 事業規模と特徴 (2019年度)

(単位：千円)

貸借対照表	2020年3月末	構成比	正味財産増減計算書	2019年4月1日 - 2020年3月31日	構成比
流動資産			経常収益		
現金預金	611,257	(53.9%)	基本財産運用益	6	0.0%
未収金	341,548	(30.1%)	事業収益	122,787	3.3%
その他	181,015	(16.0%)	受託料収益	3,521,463	95.1%
流動資産合計	1,133,820	89.0%	受取負担金	53,619	1.4%
固定資産			雑収益	5,021	0.1%
(1) 基本財産			経常収益計	3,702,897	100.0%
基本財産合計	30,000		経常費用		
(2) その他固定資産			事業費	3,608,395	97.2%
その他固定資産合計	109,628		管理費	105,696	2.8%
固定資産合計	139,628	11.0%	経常費用計	3,714,091	100.0%
資産合計	1,273,448	100.0%	当期経常増減額	▲ 11,194	
流動負債			経常外収益計	153,526	
未払金	291,596		経常外費用計	1,332	
その他	332,752		当期経常外増減額	152,193	
流動負債合計	624,348		法人税、住民税及び事業税	49,014	
負債合計	624,348	49.0%	法人税等調整額	▲ 2,676	
指定正味財産			当期一般正味財産増減額	94,660	
指定正味財産合計	15,000		一般正味財産期首残高	539,440	
一般正味財産	634,100		一般正味財産期末残高	634,100	
正味財産合計	649,100	51.0%	指定正味財産期末残高	15,000	
負債及び正味財産合計	1,273,448	100.0%	正味財産期末残高	649,100	

(札幌市交通事業振興公社「令和2年度第1回評議員会資料」に基づき筆者作成)

2019（令和元）年度貸借対照表ベースで、総資産は約12億7,000万円、その9割が流動資産であり、そのうち5割超が現金預金である。また、負債と正味財産はほぼ均衡している。正味財産のうち指定正味財産は1,500万円である<sup>9)</sup>。一方、損益ベースの正味財産増減計算書では、経常収益は約37億円、経常費用もほぼ同額であった。ただし2019年度は、経常増減額において、公社設立以降初めてマイナスとなって事業年度を終えた。

<sup>8)</sup> 各都市の金額は、参考文献に掲げた各都市の資料から抽出し、単位を統一した。なお本稿執筆途中で、名古屋市は平成30年度決算についてホームページで概要を公表した。これによれば経常収入・経常支出の金額はほぼ見込みどおりで終了した。ただし単位は億単位であり、他都市との比較のため決算見込みのデータを採用している。

<sup>9)</sup> 当初交通局からの出捐金が3,000万円であったが、2010年度に札幌市からの要請で半額を返金した。また2020年度中にさらに半額を返還予定である。

ところで、公益目的支出計画を実施する一般法人である公社の会計は、実施事業等会計・その他会計・法人会計に区分される。実施事業等会計は、公益目的支出計画に基づき、公共の福祉の増進に資することを目的として実施する事業に関する会計であり、公社の公益事業に関する会計である。ここで、それぞれの会計における概要を紹介したい。

まず実施事業等会計は次のように3区分される（区分・金額は「令和2年度第1回評議員会資料」による）。

1. 交通問題に対する市民の意識の啓発及び交通道德等の普及啓蒙に関する事業（事業費367万円）（事業費には管理費配賦額を含む。また金額は概数。以下同じ）
2. 交通事業の利用者の便益増進に関する事業（事業費1,382万円）
3. 交通事業の記念物及び資料の保存並びに公開に関する事業（事業費446万円）

1の事業には、市電フェスティバル・市営交通子ども絵画展・啓発用マナーポスター事業などがある。事業から得られる収入は20万円程度である。また2の事業には、タウン情報誌発行・市営交通利用ガイド・市電路線図発行などの事業があり、事業から得られる収入は125万円程度である。さらに3の事業には、交通事業記念物の保存および交通資料館の管理運営事業がある。この事業から得られる収入は24万円である。いわば、この3つのカテゴリーで実施される事業が公社の公益目的事業のコアとなる事業である。

なおここで、公社における公益目的事業支出計画について触れておきたい。

2012年4月から一般財団法人に移行した公社は、一般財団法人移行前の公益目的財産を約2億8,000万円保有していた。一般財団法人への移行にあたり、これを22年にわたり年間約1,300万円を公益目的事業で費消する計画を立てた。その後、公益目的での支出は年間1,600万円程度となり、2019（令和元）年度は2,000万円を超える事業を行った。その結果、当初予定より3年早く2030（令和12）年度に残余財産がゼロになる予定である。

## 第2節 財務分析から見る特徴

公社事業は、金額で見ればその他会計の規模が圧倒的に大きい。その他会計は受託事業・収益事業・軌道運送事業に3区分される。そこで、収支の内訳が分かる正味財産増減計算書内訳表に基づき、2019（令和元）年度の内訳と金額を拾ってみると次のようになる（いずれも金額は概数）。

まず受託事業であるが、これは交通局の委託を受けて行う市営交通事業に関する事業である。

1. 定期券発売等に関する事業（事業費3億4,632万円。受託収益3億6,142万円）
2. 各種乗車券の販売促進等に関する事業（事業費5,840万円。受託収益5,894万円）
3. 広告業務等に関する事業（事業費4,676万円。受託収益4,720万円）
4. 地下鉄駅（49駅）の業務に関する事業（事業費30億円。受託収益30億5,390万円）

交通局と公社との契約は地方公営企業法施行令第21条の14第1項第2号に基づく随意契約である。例年10月以降、公社内において、直接人件費、直接物件費、業務費、一般管理費、消費税等諸税、積算価格を見積もる。3月中旬、交通局から公社に対して見積合わせを行うための見積通知書が通知され、3月下旬に契約という流れになる<sup>10</sup>。また実際の委託料は、毎月（年間12回）、公社が札幌市に「業務完了届」を提出、交通局で検査を行い、検査に合格した段階で公社から交通局に委託料の請求を行うことになる。

次に収益事業である。これは実施事業等会計の事業の財源確保のため行う事業で、約1億2,279万円の収入がある。事業内容は自動販売機・コインロッカー・パークアンドライド駐車場の運営による収入、また

<sup>10</sup> 契約書には、交通局から公社に対する委託業務の項目が明示されているが、委託料はそれぞれの項目の総額となり単価計算は行われていない。ただし公社での見積もりでは、単価計算や経費率、税率など積算基準が用いられている。

オリジナルグッズ等の販売による収入が含まれる。他方、収益事業を行うための事業費は8,818万円であった。

最後は軌道運送事業である。これは2020年度から市電事業を行うための準備費用（4,865万円）である。

法人全体の経常収益の合計は37億290万円であるので、受託料収益の合計（35億2,146万円）は経常収益の95.1%を占める。

さて、図表4は過去10年間の受託事業収益と受託事業費用の割合（受託費用／受託収益）である。

図表4 受託事業収益と受託事業費用の割合

受託事業区分	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
定期券発売等	85.8%	85.8%	91.3%	91.5%	96.1%	85.8%	89.9%	82.4%	95.5%	95.8%
各種乗車券販売促進	83.3%	82.6%	90.4%	90.8%	68.1%	83.7%	82.0%	85.4%	96.1%	99.1%
広告業務等	71.2%	82.9%	87.4%	92.0%	68.0%	95.2%	97.5%	80.2%	87.4%	99.1%
地下鉄業務	89.4%	89.6%	92.7%	92.8%	89.8%	87.8%	87.6%	88.2%	95.8%	98.4%

(札幌市交通事業振興公社の各年度の「事業報告」に基づき筆者作成)

上記割合では、2019年度ではほぼ100%の割合になっているものの、必ずしも収益と費用が100%になっていない。年度によっては60%台の項目がある。その原因はさまざまであるが、予定していた事業が結果的に遂行できなかった場合や予定の職員数が確保できず、受託費の大部分を占める人件費予算の未執行が発生した場合等が主な原因である。

第1節では2019年度のデータを示したが、法人としての特徴を趨勢から抽出するために、過去10年間の正味財産比率、総資産当期経常増減率、経常比率、受託料収益比率、人件費比率を見てみたい（図表5）。

図表5 財務分析から見る特徴<sup>1)</sup>

正味財産比率	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	25.8%	43.5%	29.9%	30.1%	27.7%	37.0%	42.9%	46.0%	48.7%	51.0%

正味財産比率＝正味財産／資産合計

総資産当期経常増減率	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	29.1%	15.4%	5.4%	4.3%	7.6%	12.0%	11.4%	9.9%	7.6%	-0.9%

総資産当期経常増減率＝当期経常増減額／資産合計

経常比率	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	105.0%	103.2%	101.2%	101.0%	102.2%	103.3%	103.3%	103.0%	102.4%	99.7%

経常比率＝経常収益／経常費用

受託料収益比率	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	96.5%	96.6%	96.5%	96.5%	96.8%	96.7%	96.6%	96.5%	96.4%	95.1%

受託料収益比率＝受託料収益／経常収益

人件費比率	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	88.0%	87.9%	89.1%	89.1%	86.2%	87.5%	87.5%	86.8%	87.7%	87.3%

人件費比率＝人件費／経常費用

(札幌市交通事業振興公社の各年度の「事業報告」に基づき筆者作成)

<sup>1)</sup> 人件費は事業費・管理費に計上されている役員報酬・給料手当・賞与引当金繰入額・臨時雇賃金・退職給付費用・福利厚生費の合計である。

財産の状態としては、2015年度以降、正味財産比率が上昇していることから、借入金に依存しない体質に転換しているように見受けられる。他方で、資産の効率的利用を見る総資産当期経常増減率は低下傾向が見て取れる。この要因は、総資産額、とりわけ現金預金が増加傾向にあることである。総資産額は徐々に増加し続け、2010年に比べて2019年度は2.4倍、中でも現金預金は2.7倍に増加した。一方、経常増減額の基礎になる経常収益と経常費用も増加しているが、その差である経常増減額は、年度によってばらつきがあるものの総資産額の増加ほど大きくはない。公社は、積極的な投資を行うことを目的としない組織であるため、適正な現金預金残高水準は不明である。ただし、現金預金増加の要因のひとつは、職員増による人件費の支払資金確保の意味合いが強いと推察できる。いずれにしても経常増減額に比べて総資産額の増加割合が大きくなっていることが総資産当期経常増減率の低下につながっている。

収支バランスによる特徴では、まず経常比率は、おおむね安定していることが見て取れる。先に触れたように2019年度は経常増減額が初のマイナスになったことから100%を下回ったが、経常ベースでは収支がバランスした経営が行われているといえる。これは、見方を変えれば、経常収益に占める受託料収益が圧倒的に大きいことに由来する。それを裏付けるのが受託料収益率である。経常収益に占める受託料収益が96%超であることから、受託料収益が公社全体の経常的事業を支えている。

もうひとつ大きな特徴は人件費比率の高さである。過去10年間で見れば、おおむね経常費用の87%程度が人件費であり、極めて労働集約的な組織であるという特徴が見て取れる。もっともこのことが給与水準の高さを意味するものではないことはいままでもない。

### 第3章 公社事業の拡大と課題

#### 第1節 軌道運送事業の開始

2020年4月1日、公社は交通局との協議を経て市電の運行・維持管理を担うことになった。ここからは、公社の新たな事業となった市電事業に目を転じて、今後の見通しを考察したい。

市電は、1927（昭和2）年に民営から市営になって以来、90年を超える歴史を刻んできた。その直近10年間の経常収支は次のとおりである。

図表6 市電事業経常収支

(単位：百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
収入	1,245	1,299	1,334	1,387	1,501	1,535	1,810	1,985	1,976	2,053
支出	1,324	1,326	1,350	1,371	1,459	1,652	1,860	1,941	1,930	2,225
経常収支	▲ 79	▲ 27	▲ 16	16	42	▲ 117	▲ 50	44	47	▲ 172

注：2019年度のみ予算ベース。2018年度は単位未満金額により、1だけ誤差が出る。

(札幌市交通局「事業概要」(平成22年度～令和元年度)に基づき筆者作成)

なお、図表6では、経常収支がマイナスになっている年度が複数あるが、収入の中に、いわゆる事業支援のための札幌市の一般会計からの繰り入れはないし、マイナス分を補う一般会計からの繰り入れもない。

ここで、参考までに（一社）公営交通事業協会に加盟している5都市（札幌市を含む）の収支を比較すると、図表7のようになる<sup>12)</sup>。収入規模に違いがあるものの、市電事業はおしなべて単独での経営が厳しいことを示している。

図表7 都市別市電運行収支（2018年度）<sup>13)</sup>

（単位：百万円）

	札幌市	函館市	東京都	熊本市	鹿児島市
経常収入	1,976	1,404	5,024	2,269	2,060
経常支出	1,930	1,426	5,390	1,968	2,075
経常収支	47	▲ 22	▲ 365	301	104
純 損 益	47	▲ 24	▲ 365	▲ 433	▲ 15

（各都市交通局ホームページの決算情報に基づき筆者作成）

図表7の札幌市データの出典である札幌市交通局「令和元年度事業総括」によれば、経常収入に占める乗車料収入のうち、定期券が2億1千万円、定期外が12億5千万円だった。乗車人数で見れば、定期券利用者が174万人、定期外が703万人だった（2頁）。乗車料収入・乗車人数とも、定期外が圧倒的に多い<sup>14)</sup>。

また、ストック面では、札幌市の市電事業の未処理欠損金は4億1千万円、企業債残高は24億円である（札幌市交通局「令和元年度事業概要」4頁および66頁）。現在の経常収支がプラスであったとしても、未処理損失金を解消し、企業債の償還を短期間でできる状態にはない。しかし、未処理欠損金をどうするか、企業債をどうするかを考える以上に、存続を決めた市電事業を将来にわたって継続的に、しかも効率的に経営することは交通局にとって長年の課題であった。そのひとつの解決策が上下分離方式による公社への軌道運送事業の移管であったと思われる。すなわち、交通局事業自体のこれまで以上のスリム化である。

ところで、上下分離方式による市電運行形態は突然決まったわけではない。一度は廃止を視野に入れた検討もなされた市電事業は、2005年に、西4丁目から山鼻を回ってすすきのまでの8.5kmの存続が決定した<sup>15)</sup>。その後、経営効率化について継続的に検討された。2012年2月には、地元新聞に札幌市の検討事項として民間委託による上下分離方式が挙げられていることが報道された（北海道新聞、2012年2月10日）。この点に関して、市議会でも、持続的な経営形態の一手法として上下分離制度の導入について検討していることを当時の交通局事業管理部長が明らかにしている（「平成24年（常任）財政市民委員会」（2月10日開催）。これと同時に、同委員会において、当時の事業管理部長は、上下分離方式を含めた経営形態の見直しに向けて、老朽化した施設の改修や技術、技能の継承など、安全運行が維持できる環境を、「平成30年代前半をめどに整える」とも答弁していた。そして2018年10月には、当時の事業管理部長が市議会第2部決算特別委員会で2020年度からの上下分離方式を正式表明した。その後交通局は、他の民間鉄軌道事業者が市電の運送事業者の担い手になる考えがないことを確認した上で、これまでの地下鉄業務における業務連携実績等を勘案し、市議会の承認を得て、公社を軌道運送事業者にすることを決定した。

本稿の中心は公社の事業運営にあり交通局のそれではない。それでもなお、札幌市は公社の唯一の出資者である。そして札幌市や交通局の政策決定は公社事業に大きな影響を及ぼす。また公社は、地下鉄では

<sup>12)</sup> 富山市では、軌道事業は企業会計として独立しておらず、特別会計の一事業として歳入・歳出が記載されているだけである。

<sup>13)</sup> 各都市の金額は、参考文献に掲げた各都市の資料から抽出し、単位を統一した。

<sup>14)</sup> もっとも、定期外利用者のすべてが観光客というわけではなく、通勤はじめ多くの市民利用も含まれている。しかしデータを取っていないため、定期外利用における観光客利用・市民利用の割合は不明である。

<sup>15)</sup> 市電存続議論に関する経緯は浅妻・折内（2011）に詳しい。

駅管理業務を受託し、市電では交通局が行っていた運行・維持管理業務を公社の事業として開始したものの、軌道整備はなお交通局が担うことから、公社事業は交通局の今後の方針や計画に大きく左右されることは間違いない。

さて、公社は、市電を運行・維持管理するにあたり、交通局が策定した長期収支推計に基づき、2020-2024年度の「札幌市交通事業振興公社軌道運送事業計画」（以下、軌道運送事業計画）を策定した。その中に示された今後10年間の収支計画は次のように見積もられた（図表8）。

図表8 今後10年間の収支計画

区 分		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
収 入	料金収入（乗車料・広告料）	1,459	1,466	1,473	1,484	1,487	1,493	1,497	1,504	1,504	1,507
	負担金（維持管理費等）	616	587	587	609	595	595	606	608	608	610
	計	2,075	2,053	2,060	2,093	2,082	2,088	2,103	2,112	2,112	2,117
支 出	人 件 費	473	494	500	525	543	564	578	580	583	587
	経 費	566	554	556	558	527	541	541	541	540	539
	施設使用料	1,001	966	1,020	966	965	947	973	975	984	988
	計	2,040	2,014	2,076	2,049	2,035	2,052	2,092	2,096	2,107	2,114
経常収支		35	39	▲ 16	44	47	36	11	16	5	3

(単位：百万円)

(札幌市交通事業振興公社「軌道運送事業計画」に基づき筆者作成)

10年間で見れば、2022年度に若干の経常損失が出るものの、それ以外の年度は少なくとも300万円、多い年は4,700万円の経常利益を見込む計画となっている。推計上は単年度で経常利益が出る計画である。支出はほぼ固定的に発生すると考えると、経常収支がプラスに転じる大きな要因になるのが料金収入であろう。これが計画を下回るとマイナスになる。また、支出項目のうち人件費の金額が増加する見込みで計画されている。これは、今後、交通局からの派遣職員を減少させていく計画を反映したものであり、その結果としてプロパー職員が増加し、人件費が増加する見込みであることを織り込んでいる。

図表8の収入項目に負担金、支出項目に施設使用料がある。これを理解するためには上下分離スキームを知る必要がある。軌道運送の下部を担う軌道整備事業者の交通局は、上部を担う軌道運送事業者である公社に、施設の維持管理等に見合う金額を負担金として支払う。対する公社は、交通局が保有する施設や設備、車両の使用料を交通局に対して支払うことになる。軌道運送事業計画によれば、負担金収入と施設使用料支出の割合（負担金/施設使用料）は、おおむね6割である。施設使用料には①維持管理の負担金、②企業債償還金、③交通局の人件費、④その他交通局の経費が含まれている<sup>16)</sup>。このスキームでいけば、負担金収入だけでは施設使用料支出を賄うことができず、必然的に料金収入を確保する必要に迫られる。もっとも、負担金・施設使用料という、公社と交通局との間には新たな資金の流れが生まれることから、都度、両者間で、金額に関して調整が行われることと推察される。しかし、公社には、安定的に、しかも増加することを目指して料金収入を獲得する主体的な政策策定が必要になることはいうまでもない<sup>17)</sup>。

<sup>16)</sup> なお、派遣職員を減少させることにより施設使用料が減少する計画であり、図表8に示した人件費と施設使用料を合算した金額は、ほぼ横ばいを維持する計画を立てている。

<sup>17)</sup> 「軌道運送事業計画」では、今後30年間で4億6,400万円の利益剰余金が見込まれ、これは交通局直営に比べて上下分離事業者トータルで12億1,500万円の効果が見込まれるとしている。

図表8を見ると、経常収入はほぼ同一の金額を見込んでいる。また受取負担金と施設使用料の比率は、10年間の平均で61.6%である。このことから料金収入（乗車料・広告料）が計画を達成できるかどうかが大きな鍵になる。

ちなみに、初年度である2020年度の軌道事業のみの予算は図表9のとおり計画している。

図表9 2020年度軌道事業予算総括表<sup>18)</sup>

(単位：千円)

		予算額	備考
経常収入	料金収益	1,514,000	平均乗車人数24,759人/日
	広告収益	61,000	車内広告・ラッピング車両
	受託収益	432,644	交通局との協定に基づく受託料
	受取負担金	37,935	技術継承等費用分の支援
	雑収益	5,681	軌道ヒーティング市建設局負担分等
	計	2,051,260	
経常費用	人件費	499,865	軌道事業要員105名分
	経費（償却費除く）	606,053	修繕費・委託費・光熱水費等
	固定資産除却費	0	
	施設使用料	888,000	交通局保有施設、車両等使用料
	減価償却費	0	
	消費税納税額	24,200	
	計	2,018,118	
	経常損益	33,142	
	予備費	5,000	
	税引前利益	28,142	
	諸税	2,634	
	税引後利益	25,508	

(札幌市交通事業振興公社「令和元年度第3回評議員会資料」に基づき筆者作成)

## 第2節 中期経営計画の策定と課題

まず、軌道運送事業を開始することになった2020年度予算は図表10のように計画された。

図表10 2019年度実績と2020年度予算

(単位：千円)

	2019年度実績	2020年度予算	差異
経常収益			
基本財産運用益	6	29	23
事業収益	122,787	1,708,075	1,585,288
受託料収益	3,521,463	4,174,569	653,106
受取負担金	53,619	37,935	▲ 15,684
雑収益	5,021	11,403	6,382
経常収益計	3,702,897	5,932,011	2,229,114
経常費用			
事業費	3,608,395	5,751,435	2,143,040
管理費	105,696	143,713	38,017
経常費用計	3,714,091	5,895,148	2,181,057
当期経常増減額	▲ 11,194	36,863	48,057

※差異は「2020年度予算－2019年度実績」で計算

(札幌市交通事業振興公社「令和元年度第3回評議員会資料」および「令和2年度第1回評議員会資料」に基づき筆者作成)

<sup>18)</sup> 表中、税引後利益は約2,550万円を見込んでいるが、ここに、公社会計上、管理費配賦額(2,155万円)が按分されるため、管理費配賦額を勘案すると、軌道事業の予算上の税引後利益は395万円となる。

2019年度実績に比べて、2020年度予算の事業収益が約14倍に増加しているが、これは軌道事業収益がここに含まれるからである。したがって経常収益も約1.6倍の規模になる。一方で、事業費も大幅に増加することから、市電事業分だけ経常収益・経常費用が膨らんでいるといえる。

軌道運送事業を開始するにあたり策定した「軌道運送事業計画」は、公社の事業のうち軌道運送事業に特化した計画である。公社は、この計画を織り込んだ公社事業全体の「2020-2024年度中期経営計画」の策定のために基本フレーム案を作成した。中期経営計画はやや計画策定が遅延しているが、すでに「軌道運送事業計画」の実施年（初年度）がスタートしたことを踏まえ、具体的な実行計画を早急に策定する見込みである<sup>19)</sup>。この節では、基本フレーム案に示された諸項目を紹介しつつ、実行のための課題を検討したい。

中期経営計画のテーマは「お客さまに安心と快適な空間を提供する」である。このテーマを実現するために「輸送の安全の確保」「快適なサービスの提供」「経営基盤の強化」「人材育成と体制の強化」「地域への貢献」という5点を課題として掲げ、それぞれの課題解決のためにターゲットを定めている。これらの中で、おもに軌道運送事業にかかわる「輸送の安全の確保」、および公益法人としての観点から「経営基盤の強化」、「地域への貢献」という3点を取り上げて考察したい。

最初は「輸送の安全の確保」である。これまでの公社の事業の中心は、地下鉄駅管理やコインロッカー、駐車場等、いわゆる管理業務が中心であった。ここに市電の運送事業が加わることによって、市電の安全運行に対する責務が加わった。市電の安全運行を継続するために、まず、市電事業引受前の2019年度から、交通局および公社内の各セクションと集中的に連携・調整を図ることを目的として、専任準備要員5名を交通局庁舎内に常駐させた。次に軌道運送事業引受時には、路面電車事業に従事してきた交通局職員の派遣を受け、運行に従事してきた運転手（非常勤）を公社に移籍させることで、従来の運行体制と同じ体制を引き継ぎ、安全運行の確保を図ったのである（公社への聞き取りによる）。この他にも、公社と交通局双方の視点で意見交換を行う会議体（軌道事業安全連携会議）の設置、ならびに各事業者による事故防止検討委員会の開催等、いくつかの安全運行に関する策を導入した。

さらに、事業引受時には交通局から経験豊富な職員の派遣を受け、運転・技術の継承のために人材育成を行うことにしたが、今後、安全運行のために、市電業務にかかわる人材を育成し続けることが公社としての課題のひとつに加わったのである。

次に「経営基盤の強化」である。基本フレーム案では、「経営基盤の強化」として、①既存収益事業の収支改善、②新規収益事業の検討、③広報体制の強化、④効率的な経営に向けた検討、⑤新たな広告事業の展開を掲げている。2019年度の独自収益事業は、金額にして約1億2,000万円あるが、経常収益全体の3.3%でしかない。2020年度予算では、事業収益として約17億円が予算化されているが、ここには市電事業の料金収入が含まれている。会計区分上、市電事業は独自収益事業となったが、これに見合う人件費・施設使用料等の支出も発生することから、今後も公益法人としての実施事業は従来の事業が基本になることは間違いない。実施事業の財源確保、また実施事業拡充のためには、既存収益事業の収支改善はもとより、新たな収益事業の開拓は重要な課題である。とくに動く広告塔ともいえる市電の運行を担うことになり、これに付随する事業を収益事業として捉えることができるようになった。何より、市電に関して、交通局とは一線を画す独自事業を展開できる可能性を秘めている。もちろん、市電運行事業は、これまで公社として経験していない事業となるため、一気に市電を利用した独自事業の拡充ができるかという懸念もある。

<sup>19)</sup> フレーム案を骨子とした「中期経営計画」は2020年11月に確定した。

しかし、法人全体として見れば、これまでの実施事業を継続し、さらに充実させること、また、新たな実施事業に取り組むためにも市電を活用した独自収益事業の拡充は欠かせない。

最後に、公益法人としてとくに重要な取り組みは「地域への貢献」である。基本フレーム案では、①路面電車沿線事業者との連携、②関係団体との関係構築、③他モード交通との連携、④公共交通への理解促進の4点が掲げられている。これらのうち、①から③までが、市電事業を行うことによって射程に入った取り組みである。基本フレーム案では、①については、観光施設との連携や沿線企業との連携を掲げている。市電ルートには、徒歩での藻岩山観光に欠かせないロープウェイ入口（停留場）がある。また、ループ化された24停留所沿線は、狸小路やすすきのといった繁華街等、市電沿線には多くの企業・店舗がある。②については、市電にかかわる関係団体との良好な関係性を構築し、相互協力体制を維持することが掲げられている。また③は、市電と接続する交通機関を相互に利用する際の利便性の向上に向けて検討することが掲げられている。このように市電事業の開始は、沿線の施設・企業・店舗・住民などと公社が直接的な関係を持つようになったことを意味する。それはまた、公社が、市電沿線のまちづくり<sup>20)</sup>の担い手のひとつになったことに他ならない。まちづくりのためには沿線地域の活性化策が欠かせない。活性化策によって人々を沿線地域に呼び込むことがまちづくりの目的である。この点を重視した施策を策定・実施できるかが公益性を持つ公社の課題になることも間違いないだろう。

## おわりに

1988（昭和63）年11月1日に札幌市の出資団体のひとつとして設立された公社は、当初は交通事業にかかわる公益事業と、交通局から交通案内、遺失物取扱、駐車場管理、乗車券発売等の受託事業によって歩みをスタートさせた。設立後12年を経過した2000年に、受託事業に地下鉄駅管理業務が追加され、2008年には地下鉄49駅全駅の管理業務を受託することになり、これが公社の収益を大幅に増加させる要因になった。そして2020年4月、上下分離方式により軌道運送事業を開始した。

市電の上下分離にあたり、初年度の2020年度の収支予算を見ると、図表9で示したように、差し引き2,500万円の税引後利益を見込んでいた。

しかし、上下分離による市電事業が開始された2020年4月は、新型コロナウイルス感染症による移動自粛のまっただ中であつた。とりわけ北海道は2月28日に緊急事態宣言が発出され、3月19日に一度は解除されたものの、4月12日には感染者の急増により北海道・札幌市緊急共同宣言が発出された。また政府も4月16日から47都道府県を対象にした緊急事態宣言を発表し、全国的に移動が制限される事態に陥つた。

この影響により、市電の乗車人数は、4月が前年比65%、5月は48%に落ち込んだ。これに合わせて乗車料収入も4月が前年比64%、5月は48%と大きく落ち込んだ（公社への問い合わせによる）。6月には乗車人数・乗車料収入とも前年比71%まで戻したものの、その影響は今後も継続する。予期せぬコロナ禍の発生によって、市電事業は大きなダメージを受けた中でのスタートとなった。

そうした中で、公社の財団法人としての立ち位置から見れば、受託事業や収益事業の善し悪しばかりに目を奪われてはいけな。とりわけ、これまで行ってきた自主事業はもちろん、市電運行地域を中心とし

<sup>20)</sup> まちづくりの定義は様々ではない。また本稿でそれを検討するだけの余裕はない。しかしまちづくりを都市計画・開発・建築などを伴う「ハードなまちづくり」と、地域社会のつながりを視野に入れた「ソフトなまちづくり」に分けることができるとすれば、公社が追求すべきまちづくりはソフトなまちづくりといえよう。

た新たなまちづくりへの貢献は今後の大きな柱になる。公益法人改革時に、公社が、公益財団でも株式会社でもなく一般財団法人としての道を選んだのは、それまでの事業を継承・継続する法人としての道を選んだことに他ならない。とはいえ、一般財団といえども公益性を重視した法人としての道を選んだともいえる。このことを考えれば、従来の公益目的事業に加えて、市電活用によるまちづくりを公益目的事業として捉えるべく、継続的にその方法を模索すべきであろうと思われる。公社が、単に交通局のスリム化に寄与する存在としてではなく、公益目的事業を行う法人として独自性を発揮する方策を考え続けなければならない。

以上、札幌市営の交通事業に関して、札幌市交通事業振興公社の沿革と特徴、そして今後の見通しについて若干の考察を行ってきた。本稿は札幌市の交通事業に関する受託者側を中心としたケーススタディである。しかしながら、札幌市のケースに基づいて地下鉄や市電を運行する他地域の交通事業への一般法則を導き出すのは困難である。本稿の考察対象は交通局そのものではないし、たとえ交通局を考察の中心に据えたとしても、公営交通事業は政策に左右され、政策そのものは、その都市が置かれた社会環境、自然環境、あるいは政治的判断によって決定されるからである。

とはいえ、先に見たように、公営交通事業は、単年度で収支均衡することはあっても、企業債負担は重く、おしなべて累積的な損失を解消できる可能性が極めて低いという共通点を持つことも事実である。共通の特徴を有する事業を行っている点に着目するとき、公営交通事業体とそれにかかわる組織の事例を考察することは継続的運営のための道筋を見つけ出す契機になる。本稿はそのような事例のひとつである。

## 参考文献

- 赤井伸郎 (2006) 「公営企業のガバナンスと経営形態：地方分権下における官（国と地方）と民の役割分担の適正化—交通事業分野からの考察—」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-022。
- 浅妻裕・折内美都 (2011) 「札幌市電の存廃検討過程の整理とその評価に関する試論」北海学園大学経済論集第59巻第2号, 63-79頁。
- 小佐野景寿 (2020) 「富山 LRT 『南北接続』, 地方交通の新潮流を生むか」東洋経済 ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/340425> (2020年5月25日参照)。
- 鹿児島市交通局「平成30年度経営状況」<http://www.kotsu-city-kagoshima.jp/about/manage/> (2020年7月31日参照)。
- 京都市交通局「平成30年度 交通事業決算概要」<https://www.city.kyoto.lg.jp/kotsu/cmsfiles/contents/0000020/20415/h30-settlement.pdf> (2020年7月31日参照)。
- 熊本市交通局「平成30年度熊本市交通事業会計決算書」[http://www.kotsu-kumamoto.jp/common/UploadFileDisp.aspx?c\\_id=56&id=1042&sub\\_id=1&flid=1650](http://www.kotsu-kumamoto.jp/common/UploadFileDisp.aspx?c_id=56&id=1042&sub_id=1&flid=1650) (2020年7月31日参照)。
- 公営交通事業協会ホームページ「会員名簿」[http://www.mtwa.or.jp/custom\\_contents/cms/linkfile/meibo\\_seikain%202020.7.13.pdf](http://www.mtwa.or.jp/custom_contents/cms/linkfile/meibo_seikain%202020.7.13.pdf) (2020年7月31日参照)。
- 神戸市交通局「平成30年度の決算について」[https://www.city.kobe.lg.jp/documents/3757/kaiha\\_30.pdf](https://www.city.kobe.lg.jp/documents/3757/kaiha_30.pdf) (2020年7月31日参照)。
- 財団法人札幌市交通事業振興公社 (1998) 『10年のあゆみ』。
- 札幌市議会会議録検索システム <http://sapporo.gijiroku.com/voices/> (2020年7月31日参照)。
- 札幌市交通局 (2009) 「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画 [中間検証と見直し]:平成16~25年度 (2004~2013年度)」。
- 札幌市交通局 (2019) 「札幌市交通事業経営計画 [2019~2028年度]」。
- 札幌市交通局「事業概要」(平成22年度版~平成30年度版) <https://www.city.sapporo.jp/st/study/jigyo-gaiyo/jigyo-gaiyo.html> (2020年7月31日参照)。
- 札幌市交通局「令和元年版事業概要」<https://www.city.sapporo.jp/st/study/jigyo-gaiyo/documents/all.pdf> (2020年7月31日参照)。
- 札幌市交通局事業管理部財務課 (2005) 「札幌市営地下鉄事業10か年経営計画:平成16~25年度 (2004~2013年度)」。
- 札幌市交通事業振興公社「公社について」<https://www.stsp.or.jp/about/overview/> (2020年7月31日参照)。
- 札幌市交通事業振興公社「令和元年度 事業報告・決算」「令和2年度 事業計画・予算」<https://www.stsp.or.jp/about/finance/> (2020年7月31日参照)。
- 札幌市市民まちづくり局総合交通計画部 (2010) 「札幌市路面電車活用方針」。
- 札幌市市民まちづくり局総合交通計画部・札幌市交通局 (2013) 「札幌市路面電車活用計画ループ化編」。
- 仙台市議会「令和元年度仙台市議会議案 (平成30年度高速鉄道事業会計決算)」<http://www.city.sendai.jp/yosandaichi/shise/zaise/zaimu/zaise/sendaiishi/yosan/h31terekai/r1-3/documents/30tetsudou-kessan.pdf> (2020年7月31日参照)。
- 仙台市交通局「事業概要」<https://www.kotsu.city.sendai.jp/kigyuu/gaiyou/gaiyou.html> (2020年7月31日参照)。
- 東京都交通局「平成30年度決算総括表」[https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/about/information/closing/pdf/30\\_closing02.pdf](https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/about/information/closing/pdf/30_closing02.pdf) (2020年7月31日参照)。

東京都交通局「平成30年度東京都高速電車事業会計決算書」[https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/about/information/closing/pdf/30\\_closing07.pdf](https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/about/information/closing/pdf/30_closing07.pdf) (2020年7月31日参照)。

富山市「平成30年度決算について」<https://www.city.toyama.toyama.jp/data/open/cnt/3/3388/1/h30.pdf?20191002093233> (2020年7月31日参照)。

名古屋市交通局「平成30年度の決算見込」[https://www.kotsu.city.nagoya.jp/jp/pc/ABOUT/TRP0003746/08-09\\_%E5%B9%B3%E6%88%9030%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E3%81%AE%E6%B1%BA%E7%AE%97%E8%A6%8B%E8%BE%BC.pdf](https://www.kotsu.city.nagoya.jp/jp/pc/ABOUT/TRP0003746/08-09_%E5%B9%B3%E6%88%9030%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E3%81%AE%E6%B1%BA%E7%AE%97%E8%A6%8B%E8%BE%BC.pdf) (2020年7月31日参照)。

函館市企業局交通部「平成30(2018)年度函館市交通事業損益計算書」[https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/docs/2019121200051/files/h30k\\_ko2pl.pdf](https://www.city.hakodate.hokkaido.jp/docs/2019121200051/files/h30k_ko2pl.pdf) (2020年7月31日参照)。

福岡市交通局「企業債残高」<https://subway.city.fukuoka.lg.jp/subway/management/pdf/settlement/h30/dept.pdf> (2020年7月31日参照)。

福岡市交通局「平成30年度福岡市高速鉄道事業会計決算の概要」<https://subway.city.fukuoka.lg.jp/subway/management/pdf/settlement/h30/outline.pdf> (2020年7月31日参照)。

北海道新聞(2012)2月10日朝刊。

横浜市交通局「平成30年度市営交通事業の決算(速報)について」[https://www.city.yokohama.lg.jp/kotsu/kigyozaimu/yosan/yosankessan.files/0005\\_20190704.pdf](https://www.city.yokohama.lg.jp/kotsu/kigyozaimu/yosan/yosankessan.files/0005_20190704.pdf) (2020年7月31日参照)。