

1. 公営企業における経営戦略策定の基本的な考え方

○総務省の経営戦略策定・改定ガイドライン
ポイント1

- ・将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な基本計画である経営戦略の計画期間は、**10年以上を基本**として設定
- ・事業の特性、事業の進捗状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定する

ポイント2

- ・経営戦略の**事後検証、更新等については、3～5年ごとに見直し**を行い、PDC Aサイクルを働かせることが必要

同ガイドラインに基づき策定

- 平成31年2月「福岡市地下鉄経営戦略」(計画期間：令和元年度～10年度)
- 5年ごとに見直しを行う

2. 現行経営戦略策定後の経営実績

(1) 輸送人員

- 令和2年度以降輸送人員は大幅に減少 → 令和2年度64.2%、令和3年度70.9% (対元年度比)
- 令和4年度4～9月 → 緩やかな回復傾向にあるものの78.4%の回復に留まる (令和元年度比)
- ⇒ 仮に10月までの状況が通期で継続しても38.5万人/日に留まる見込み (計画値51.3万人/日の75.0%)

(2) 運輸収益

- 令和4年度は10月までの状況が通期で継続した場合244億円(計画値313億円の78.0%)に留まる見込み

3. 輸送人員・運輸収益の今後の見通し

(1) 輸送人員

- 七隈線の延伸開業 (令和5年3月27日) 後、新たな人流動線や新規利用者の増など需要の回復が期待される。
- 令和5年度以降 (令和4年度の状況が継続する場合) → 七隈線延伸効果を含めても40万人/日

(2) 運輸収益

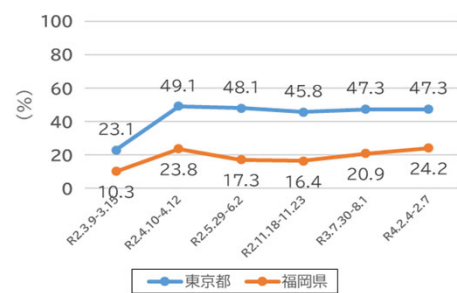
- 令和5年度の見通しは、令和4年度よりも運輸収益は増加の見込みだが、支出面で延伸部の減価償却費や支払利息などの増により**単年度損益は約9億円の黒字の見込み。**

4. 地下鉄を取り巻く経営環境の変化

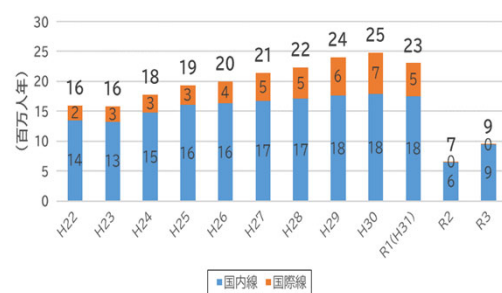
(1) 収入の大幅減少

- テレワークやオンライン会議の普及など新しい生活様式への移行・定着が進み、鉄道移動需要全体の構造的な減少が生じ、今後の地下鉄利用に影響する可能性がある。
- コロナ禍により、インバウンド利用をはじめとする地下鉄需要は大きく蒸発し、地下鉄の経営に深刻な影響を与えている。
- 外国人観光客の入国制限緩和等の動きもある一方で、感染の再拡大による制限復活の可能性も考えられるなど、インバウンド需要の流動的な状況は継続するものと想定される。

(参考1) テレワーク実施率の推移



(参考2) 福岡空港乗降客数の推移

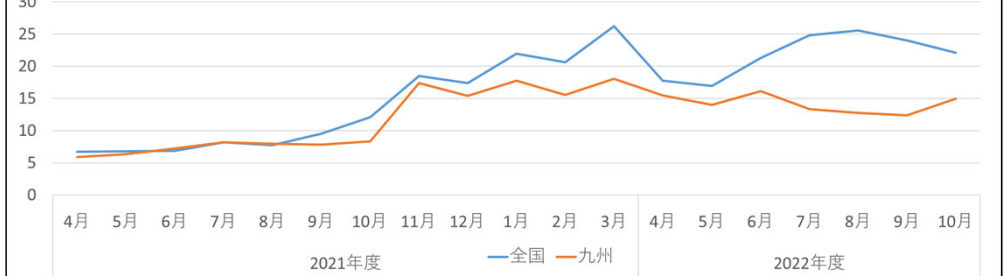


(2) 支出面の増大圧力

① エネルギー価格の高騰

- 令和4年に入り、ロシアのウクライナ侵攻により、世界のエネルギー情勢が混迷を深め、エネルギー価格が上昇した。
- 特に二次エネルギーである電力を大量に消費する地下鉄事業においては、原油等の化石燃料の高騰による電力価格高騰の影響が大きい。
- さらに、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の本格化も加わり、経費の増大圧力となっている。

(参考3) 電力スポット市場価格月平均推移



※出典：JPEx公表「スポット市場価格月平均」を基に交通局にて作成

② 風水害・防犯対策

- 近年激甚化している風水害対策のための計画運休の実施や、首都圏の鉄道車内での殺傷事件など鉄道テロの発生、地下鉄駅舎の国民保護法に基づく緊急一時避難施設としての指定など、安全安心に関わる環境も変化しており、適切に対応を図っていく必要がある。

【参考】 福岡市交通局における主な防犯・防災対策

- ・令和4年9月18日 台風14号接近における全線運転見合わせ (計画運休) の実施
- ・地下鉄新車両3000A系への防犯カメラ導入 等

③ 投資計画の見直し

- 投資については、現行経営戦略の投資計画と比較し縮減に努めているが、物価等の更なる上昇も想定されるため、安全・安心を確保しながら、投資の見直し・平準化等に引き続き努める必要がある。

| | (億円) | | | |
|----|------|-----|----|-----|
| | R1 | R2 | R3 | 合計 |
| 実績 | 36 | 36 | 59 | 131 |
| 計画 | 42 | 49 | 64 | 155 |
| 差分 | ▲6 | ▲13 | ▲5 | ▲24 |

5. 経営改革の必要性 (新型コロナウイルスによる需要蒸発の持つ意味)

- コロナ禍により、計画を大幅に下回る輸送人員となり、運輸収益は大幅に落ち込んでいるが、このことは、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ものと捉え、今後想定される人口減少がもたらすリスクを常に念頭に置き、今後の経営改革に取り組んでいく必要がある。

6. 今後の経営戦略の基本的な考え方

(1) 経営戦略(中期財政計画)の見直しに向けて

・基本的な考え方

- 経営環境の大きな変化にスピード感をもって戦略的に対応できるよう、現行の経営戦略を再構築する必要がある。
- 現行経営戦略の改定にあたっては、市の上位計画の改定時期等も視野に入れて検討を進める必要がある。
- 国からは令和7年度までの経営戦略見直しが要請されているが、その改定には需要予測の見直しが必須であり、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を見極める必要がある。
- 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度合などを考慮すると、未だ不透明であるため、中期の財政計画の策定が困難だが、経営健全化に向けた取組は待ったなしの状況である。
- よって、当面現行経営戦略に基づく取組を着実に推進しながらも、強化すべき取組や、経営環境の変化を踏まえた新たな課題にもスピード感を持って集中的に取り組んでいく必要がある。

(2) 経営理念と経営指針

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、今後の集中経営改革においても、交通局の最重要指針として、これまで以上に、徹底していく必要がある。

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、これらの変化に対応し、スピード感をもって、課題解決に取り組んで行く必要がある。
- イ 持続可能な事業構造の構築
 - 目前に迫る人口減少時代における急激な需要減少を想定し、長期に亘って地下鉄経営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必要がある。

7. 集中経営改革における各取組の方向性

(1) 営業施策等の戦略的な展開

マーケティングの観点で踏まえた戦略的な営業施策等の展開により、七隈線延伸開業の効果を最大限に引き出して、新型コロナ禍からの早期回復を目指す

○需要創出・利用促進策

①延伸メリットのあるお客様

= 西鉄天神大牟田線沿線～博多・空港方面+JR博多駅接続各路線～七隈線
⇒時短等のメリットプロモーション

②コロナで減少したお客様

= 観光MICE客+都市圏(土日利用者)

⇒V字回復を目指す集客施設、観光MICE施設、大規模イベント、他交通事業者等と連携したプロモーション

○タッチポイント(お客様と地下鉄が関わる接点)機能の充実

・他公共交通機関との接続・案内機能強化、集客施設・集客イベント等の情報発信強化

○お客様のニーズに応じた料金等やダイヤの検討

・新規企画券等の検討、JR筑肥線との相互割引制度の拡充

(2) 広告・駅ナカ事業等の戦略的な展開

○広告事業

・コアターゲットへの効果的な営業展開

①開業効果の活用を図る企業等 ②コロナから業績回復を図る企業

○駅ナカ事業

・駅の特長や顧客ニーズを踏まえた営業展開(主要駅の店舗展開・無人利便施設の拡大等)

○企業資産の有効活用

(3) 経営環境変化への対応

○再エネ由来電力の活用

○地下鉄における防犯対策の強化

○災害時などの地下鉄駅の一時滞在場所としての活用

○激甚化する風水害⇒計画運休の実施

(4) 持続可能な事業構造の構築

○投資計画の見直し

・新たなハード整備に関わる投資事業の優先度に応じた実施時期の見直し

・安全安心を確保したうえで既存施設・設備の長寿命化などの取組

○他の公共交通機関との連携・協力

・MaaS、他事業者との共同PR等

(5) 経費の節減

○経費の削減や効率化に向けた取組の継続実施

(6) 組織の戦略的再編

○七隈線延伸事業の終了に伴う組織定数の適切な見直し

○集中経営改革の強力な推進に向けた戦略的な組織体制の構築

○営業部門の再編強化 など

(7) 人材の育成・確保

○「交通局人材育成プラン」の改定による各種取組の推進

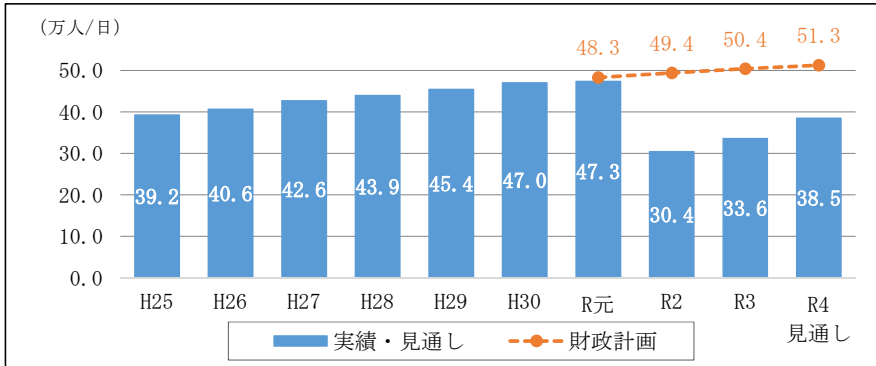
・駅務員・乗務員の技能等の向上、技術職員の「鉄道技術」の向上・継承

・経営感覚を持ち、持続可能な地下鉄事業の推進にチャレンジする組織風土づくり

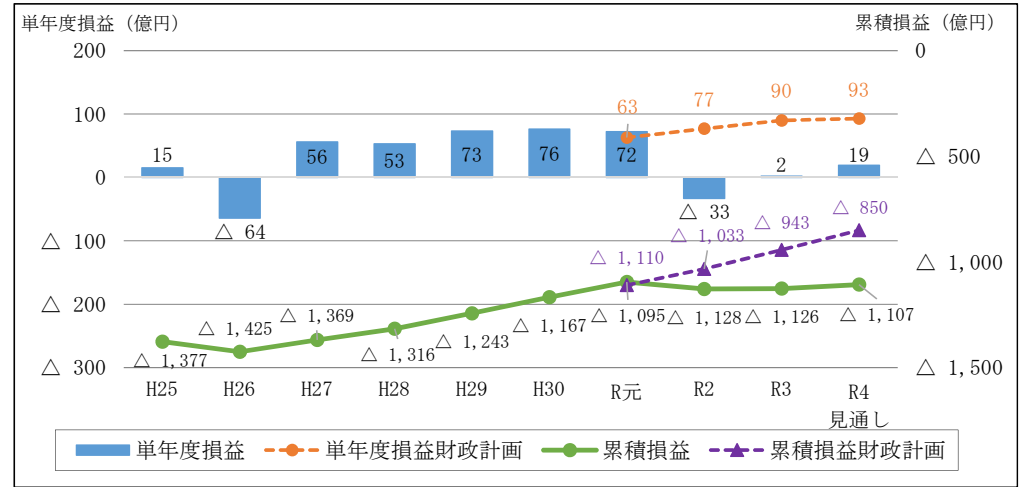
(8) 広報の戦略的な展開

○上記取組については、ターゲットに合わせたセグメンテーションやタイミング、媒体の選択等による事業効果の最大化

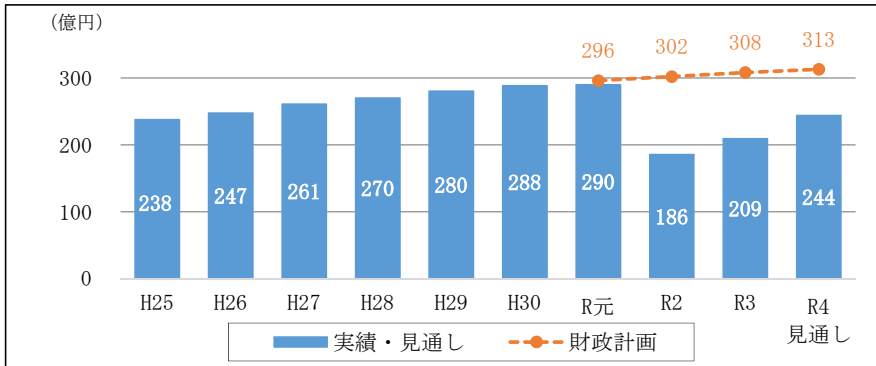
(1) 1日あたり輸送人員の推移と財政計画（計画値）との比較



(3) 損益の推移と財政計画（計画値）との比較



(2) 運輸収益の推移と財政計画（計画値）との比較



〈参考〉都市別公営地下鉄1日あたり輸送人員の減少率（対R元年度比）

| 減少率順位 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 | 6位 | 7位 | 8位 |
|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| R2年度 | 福岡市 △35.8% | 京都市 △33.2% | 東京都 △32.2% | 神戸市 △28.8% | 名古屋市 △28.7% | 札幌市 △28.0% | 横浜市 △27.2% | 仙台市 △23.9% |
| R3年度 | 東京都 △29.5% | 福岡市 △29.1% | 京都市 △26.2% | 神戸市 △25.2% | 札幌市 △22.8% | 名古屋市 △21.8% | 横浜市 △19.8% | 仙台市 △18.0% |

※神戸市の数値は、令和2年6月1日に市営化した北神急行線に係る輸送人員を除いて算出したものである。
(消費税抜、単位：億円)

| 区分 | 年度 | 輸送人員 (1日あたり) | 収益的収入 | | | | 収益的支出 | | | | | | | 単年度 損益 | 累積 損益 | 企業債残高 |
|---------|--------|-----------------|-------|-----|-----------|-------|-------|-----|-----------|-----------|----------|-----|------|-----------|----------|-------|
| | | | 乗車料 | 補助金 | その他 収入 | 計 | 経費 | | | 減価 償却費 | 支払 利息 | 計 | | | | |
| | | | | | | | 人件費 | 修繕費 | その他 経費 | | | | | | | |
| 財政計画 | 元年度 | 483,000人 | 296 | 22 | 58 | 376 | 50 | 51 | 53 | 154 | 126 | 33 | 313 | 63 | △ 1,110 | 2,339 |
| | 2年度 | 494,194人 | 302 | 17 | 56 | 375 | 49 | 49 | 52 | 150 | 119 | 29 | 298 | 77 | △ 1,033 | 2,215 |
| | 3年度 | 504,158人 | 308 | 18 | 53 | 379 | 47 | 51 | 53 | 151 | 112 | 26 | 289 | 90 | △ 943 | 2,136 |
| | 4年度 | 512,633人 | 313 | 13 | 55 | 381 | 49 | 48 | 53 | 150 | 114 | 24 | 288 | 93 | △ 850 | 2,067 |
| 実績及び見通し | 元年度決算 | 473,482人 | 290 | 22 | 62 | 374 | 46 | 49 | 49 | 144 | 126 | 32 | 302 | 72 | △ 1,095 | 2,315 |
| | 2年度決算 | 303,889人 | 186 | 17 | 57 | 260 | 49 | 48 | 45 | 142 | 123 | 28 | 293 | △ 33 | △ 1,128 | 2,276 |
| | 3年度決算 | 335,607人 | 209 | 18 | 54 | 281 | 48 | 46 | 46 | 140 | 114 | 25 | 279 | 2 | △ 1,126 | 2,243 |
| | 4年度見通し | 384,500人 | 244 | 13 | 51 | 308 | 51 | 46 | 47 | 144 | 122 | 23 | 289 | 19 | △ 1,107 | 2,203 |
| 差引 | 元年度 | △ 9,518人 | △ 6 | 0 | 4 | △ 2 | △ 4 | △ 2 | △ 4 | △ 10 | 0 | △ 1 | △ 11 | 9 | 15 | △ 24 |
| | 2年度 | △ 190,305人 | △ 116 | 0 | 1 | △ 115 | 0 | △ 1 | △ 7 | △ 8 | 4 | △ 1 | △ 5 | △ 110 | △ 95 | 61 |
| | 3年度 | △ 168,551人 | △ 99 | 0 | 1 | △ 98 | 1 | △ 5 | △ 7 | △ 11 | 2 | △ 1 | △ 10 | △ 88 | △ 183 | 107 |
| | 4年度 | △ 128,133人 | △ 69 | 0 | △ 4 | △ 73 | 2 | △ 2 | △ 6 | △ 6 | 8 | △ 1 | 1 | △ 74 | △ 257 | 136 |

※ 4年度見通しは10月までの状況が通期で続くものとして試算