

J R北海道グループ長期経営ビジョン

未来2031

平成31年4月9日
北海道旅客鉄道株式会社

2031年度における当社グループの「ありたい姿」

1

鉄道の活性化とまちづくりにより、「住んでよし、訪れてよし、北海道」を実現する企業グループ



2

お客様と地域の皆様から信頼され、社員と家族が誇りに思える企業グループ

3つの戦略



4つの基盤

- 1 あくなき安全の追求
- 2 お客様と地域の皆様への感謝
- 3 グループの意識改革
- 4 社員の幸福の実現

3つの赤字の解消 [現状の課題]

- 当社単独で維持困難な線区
- 当社単独で維持可能な線区
- 北海道新幹線

4つの経営努力

- 安全の再生
- 経営基盤の強化
- 資産売却・コスト削減
- 経営に関する仕組み・意識の改革



3つの経営課題

- 持続可能な交通体系の構築
- 北海道新幹線の収支改善
- 地域とご利用の皆様のご理解をお願いする課題(運賃改定等)

ありたい姿

1

鉄道の活性化とまちづくりにより、
「住んでよし、訪れてよし、北海道」を実現する企業グループ

2

お客様と地域の皆様から信頼され、
社員と家族が誇りに思える企業グループ

住んでよし



訪れてよし



3つの戦略



1. 開発・関連事業の拡大による事業構造の変革



ホテル事業の拡大

北海道に滞在いただくお客様に、最高のおもてなしを提供し、「訪れてよし、北海道」を支えています

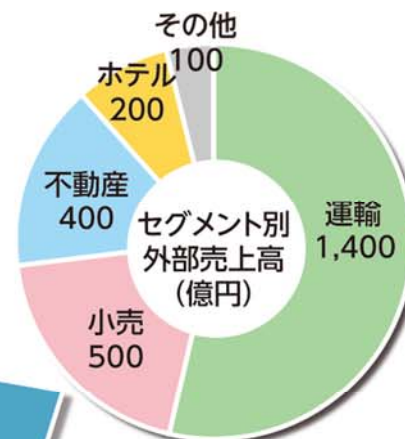
- 道内No.1のホテルチェーンをめざしたホテル展開
- JRインの多棟化<10~15棟体制> (候補地例: 苫小牧・小樽・ニセコ等)
- 国際水準の高級ホテル参入



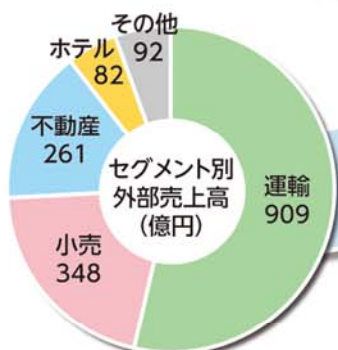
生活関連事業の展開

駅や駅周辺の利便性を高め、地域の魅力を発信する生活関連事業を展開します

- キヨスク店舗のセブンイレブン化、JR生鮮市場の出店拡大
- 駅周辺駐車場へのカーシェアリング導入等
- 道民の暮らしに密着した事業の展開



開発・関連売上
約**1,200**億円
(利益約150億円)



開発・関連売上
約**800**億円
(利益約100億円)

1.5倍



不動産事業の拡大

沿線の価値を高めるまちづくりと、北海道ならではの快適な住環境の提供を進めます

- マンション事業<分譲MS・シニアMS:年1棟供給>
- 沿線の価値を高める駅周辺再開発や高架下開発 (苗穂工場リニューアル、新札幌駅高架下再開発、札幌駅西口地区(5-5地区)再開発)
- 沿線エリアでの住み替えを支援する事業等



新幹線口の再開発

札幌駅周辺「北5西1・西2街区」の一体的な再開発事業を北5西1の地権者である札幌市とともに推進します

- 新幹線札幌開業に合わせた新タワービルの開発
・商業施設・オフィス事業の展開
・再開発と連動したJRタワーのリニューアル
- 国際水準の高級ホテル参入
- 札幌駅「エキナカ」開発

新幹線札幌開業

2018年度

2031年度

2. 輸送サービスの変革① 北海道新幹線

北海道新幹線 札幌～東京最速4時間半への挑戦

札幌～東京最速4時間半の大動脈を確立し、札幌と各都市の距離を縮め新幹線による北海道の輸送サービスの変革を果たします

(1) 共用走行問題の抜本的解決

関係者との調整により貨物列車との共用走行問題を抜本的に解決し、新幹線の高速輸送機能を最大限に発揮します

(2) 320km/hの高速化への挑戦

360km/h化をめざした新型車両を開発するJ R東日本、並びに整備新幹線の建設主体である鉄道・運輸機構と連携し、320km/hの高速化の実現に挑戦します

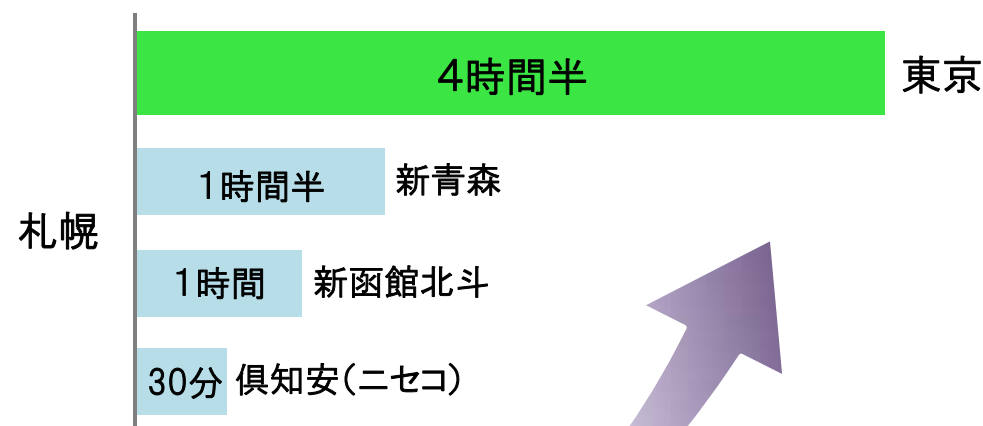
札幌～函館1時間圏の創出による道内輸送の変革

札幌～函館1時間圏の創出により、ビジネス流動、ライフスタイルが大きく変化します。この変化を新幹線時代の北海道を元気にする「まちづくり」に結びつけ、貢献していきます

- 道央・道南・東北移動における圧倒的な新幹線シェアの確立
- 新幹線延伸区間の魅力づくり
- 新幹線乗り継ぎアクセスの構築による、道内各地へお客様をご案内する特急輸送体系の実現

【新幹線札幌開業後の所要時間(イメージ)】

※当社試算による想定

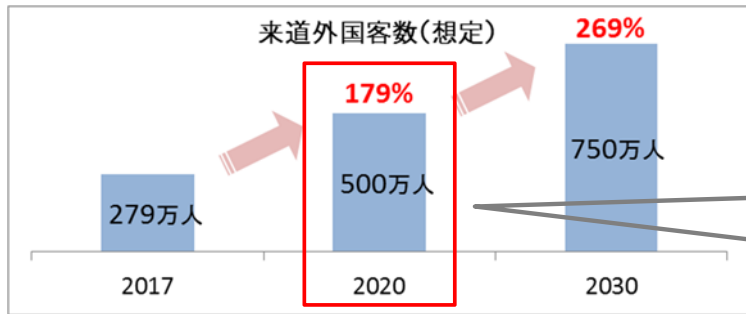


札幌～東京4時間半への挑戦

【解決が必要な課題】

- ・貨物列車との共用走行問題の抜本的解決
- ・防音壁等の鉄道施設の設計・施工への反映
- ・寒冷・多雪区間の走行に対する雪害対策の実施

2. 輸送サービスの変革② 新千歳空港アクセス



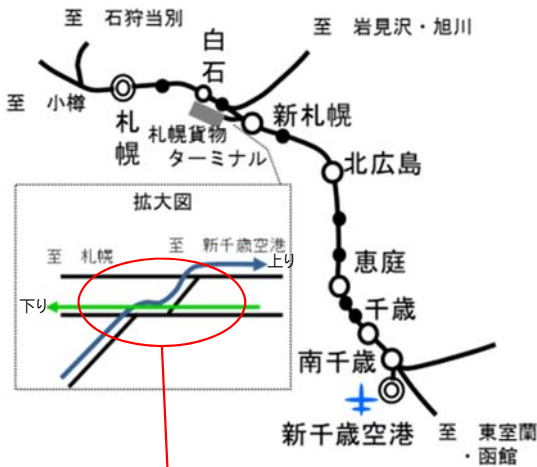
2020年度-500万人(北海道庁目標値)
2030年度-750万人(政府目標より当社想定(※))

2020年春ダイヤ改正 快速エアポートの5本/h化(列車本数増)
2023、2024年度 快速エアポートに運用している721系車両を733系車両へ更新(定員増)

更に1.5倍近いインバウンドのお客様を、北海道に受け入れるための輸送力の強化を推進

※政府目標 2020年度4,000万人→2030年度6,000万人から、2020年度より1.5倍と想定

【新千歳空港アクセス強化に向けた解決が必要な課題】



現在の千歳線の鉄道設備では、上り貨物列車が下り線を通り抜けて、次の下り列車が走行するまで5分必要

○上り(札幌→新千歳空港)					○下り(新千歳空港→札幌)					時 上下計			
時	エアポート	普通	特急	貨物	計	時	エアポート	普通	特急	貨物	計	時	上下計
6	3	4	1	1	9	6		3		3	6	6	15
7	4	2	5		11	7		4	1		5	7	16
8	4	4	2	1	11	8	2	5	1		8	8	19
9	4	3	2		9	9	4	3	2	1	10	9	19
10	4	2	3	1	10	10	4	3	2	1	10	10	20
11	4	3	1	2	10	11	4	3	2	2	11	11	21
12	4	3	2	1	10	12	4	3	2		9	12	19
13	4	3	1		8	13	4	2	2	1	9	13	17
14	4	3	3		10	14	4	2	1	1	8	14	18
15	4	4	1	1	10	15	4	3	3	1	11	15	21
16	4	3	3	1	11	16	4	4	2	1	11	16	22
17	4	3	1	3	11	17	4	3	2		9	17	20
18	4	3	2		9	18	4	4	2	3	13	18	22
19	4	4	2		10	19	4	2	3	2	11	19	21
20	2	3	1	2	8	20	4	5	2	1	12	20	20
21		4	1	2	7	21	4	2	1	2	9	21	16
22		4	1	3	8	22	3	2	3	1	9	22	17
23		2		2	4	23	2	3	1	2	8	23	12
計	57	57	32	20	166	計	59	56	32	22	169	計	335

千歳線の時間帯別列車走行本数 (2018.3ダイヤ-臨時列車等含む)

快速エアポートのほか、普通列車・特急列車・貨物列車が走行しており、これ以上の増発余力がない時間帯がある

インバウンド受け入れ体制の強化 新千歳空港アクセスのさらなる強化

新幹線札幌駅と並び北海道の玄関口である新千歳空港へのアクセスを強化し、道内各地へお客様をご案内する輸送基盤として、札幌圏輸送を磨き上げます

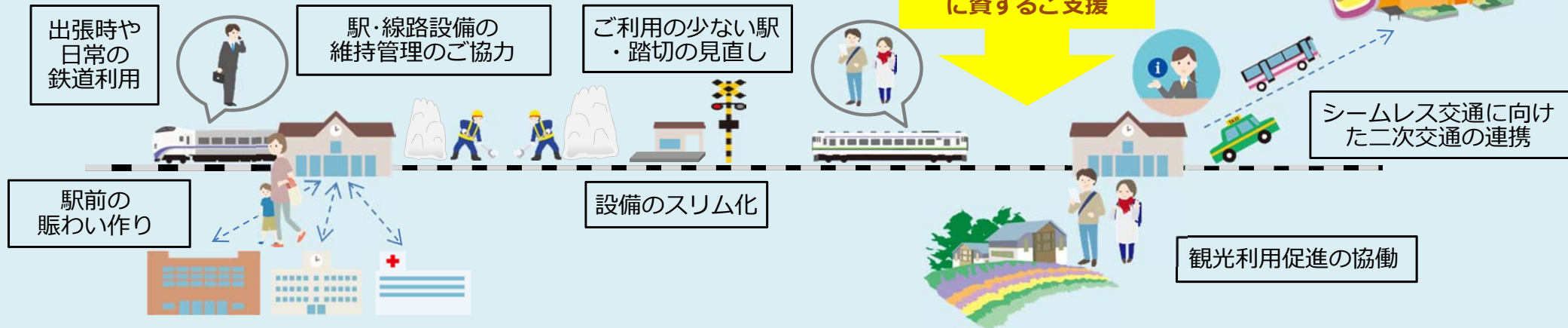
- 新千歳空港アクセス強化の課題解決 (JR貨物とのダイヤ調整、快速エアポート7両化検討、新千歳空港駅スルー化の検討等)
- インバウンドの増加に対応する輸送力の強化
- 更に便利な札幌圏への進化

2. 輸送サービスの変革③ 維持困難線区

黄線区 (輸送密度200人以上2,000人未満の線区)

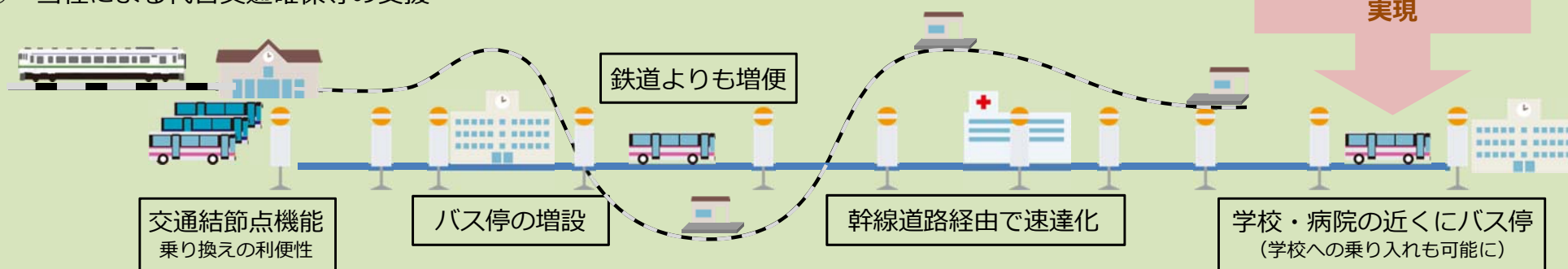
第1期集中改革期間(2019~2020) → 第2期集中改革期間(2021~2023)

- 関係する皆様とともに維持する仕組みづくり
- 利用促進や経費節減を進める一体となった取り組み
- あるべき交通体系の議論



赤・茶線区 (輸送密度200人未満の線区)

- 当社による代替交通確保等の支援



3. 鉄道オペレーションの変革

列車運行の安全性向上

激甚化する自然災害への対応や、鉄道設備の状態監視などの高度化、ヒューマンエラーの極小化などを進め、安全を追求していきます

- 鉄道の防災・減災技術の高度化
- 鉄道設備の自動監視



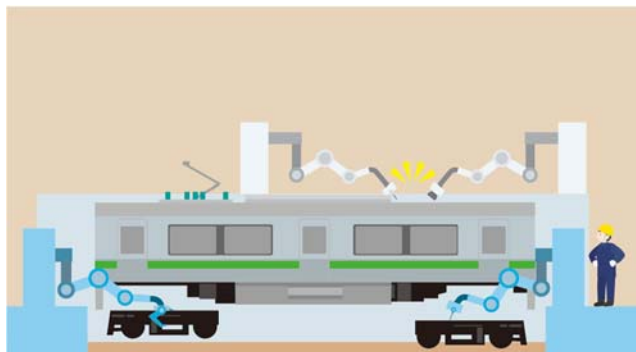
防災・減災技術の高度化(イメージ)

メンテナンスの自動化・省力化

定期検査方式中心の業務から状態基準メンテナンスを取り入れ、省力化を推し進めます

大規模鉄道施設の建て替えに向けて、業務フローを抜本的に見直すなど、メンテナンス業務を再構築します

- 線路設備モニタリングシステム
- 車両検修業務を刷新し、効率的な苗穂新工場への建て替え

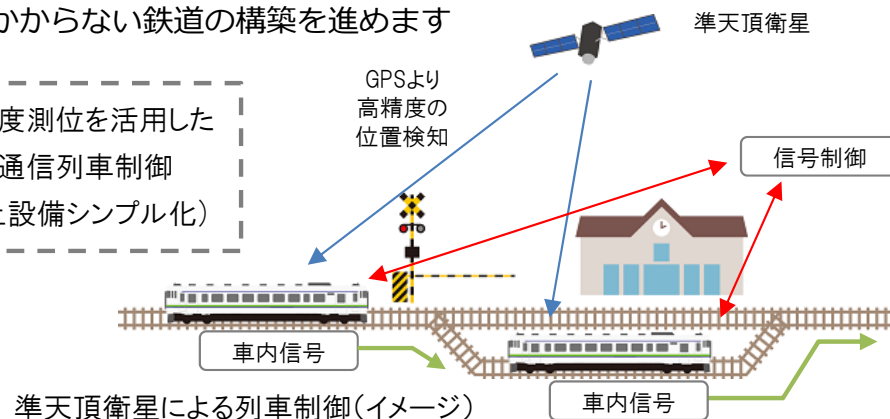


自動化された新工場(イメージ)

労働集約型の業務の軽減

先端技術を取り入れ、鉄道設備のシンプル化などを図り、人手のかからない鉄道の構築を進めます

- 高精度測位を活用した無線通信列車制御(地上設備シンプル化)



準天頂衛星による列車制御(イメージ)

鉄道を取り巻く情報のネットワーク化

情報のネットワーク化を進め、シームレスな輸送サービスの提供による新たな旅客需要の創出や、業務の効率化をめざします



- キャッシュレス化、二次交通との連携
- 列車・設備位置情報の統合による効率化

一括手配、一括決済
キャッシュレス・チケットレス

スマホを使ったシームレス交通(イメージ)

4つの基盤

1 あくなき安全の追求

2 お客様と地域の皆様への感謝

3 グループの意識改革

4 社員の幸福の実現

1. あくなき安全の追求

事事故事例の教訓化と先取りの精神

当社の事故や「他山の石」から原因・背景等を教訓として学び、安全意識の向上、事故の再発防止・未然防止につなげます



「現物に触れる」
事故の悲惨さ、現実に向き合う



「事故事例の教育」
教訓とするべき自社・他社の事故

確かな技術力と技術継承

安全確保の基本となる、社員一人ひとりの知識に裏付けされた技術力の維持向上に、継続して取り組みます



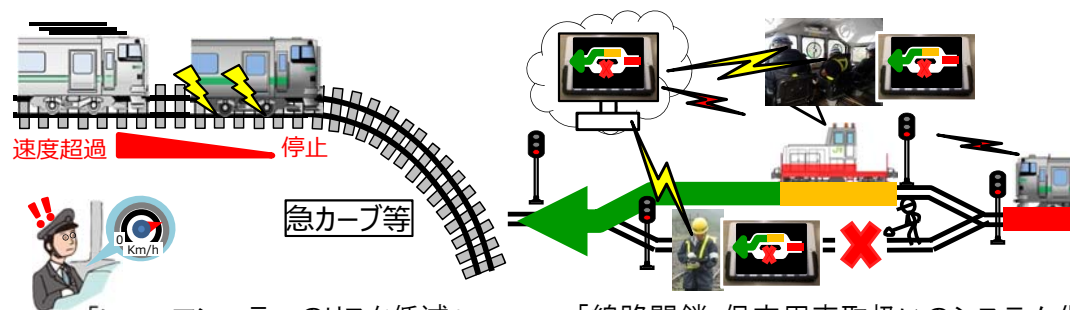
「実践的な訓練」
現地・現物、シミュレータ・VRの活用



「三現での技術教育」
仕事のしくみ・本質の理解

ヒューマンエラーはハードとシステムでバックアップ

人間の注意力のみでは回避が難しく、リスクが高い事態には、ハード・システムでの安全性向上を追求します



「ヒューマンエラーのリスク低減」
ATS-DN整備拡大による
速度超過・脱線防止

「線路閉鎖・保守用車取扱いのシステム化」
列車運行状況の把握と安全確保の
手配が現地で行えるシステム(イメージ)



安全に必要な投資・修繕の実行

将来にわたり地域の鉄道輸送を担うため、安全確保に必要な投資と修繕を継続して実施します



在来線駅へのホームドア設置



防災強度の向上



支障物検知装置を応用した衝突防止(イメージ)

2. お客様と地域の皆様への感謝

お客様ご自身で選択・利用できる ストレスフリーな鉄道サービス

「いつでも」「どこでも」「どなたでも」
鉄道をご利用しやすい環境を推進します

「心」のサービスへの全力傾注

お客様と喜びを分かち合える「誇りある仕事」を通じて、お客様感動と社員のやりがい
実感の同時達成をめざします

地域の皆様と共に生きるための挑戦

地域の皆様と一体となって共に生き、
北海道をより豊かにする「まちづくり」に
全力を挙げていきます



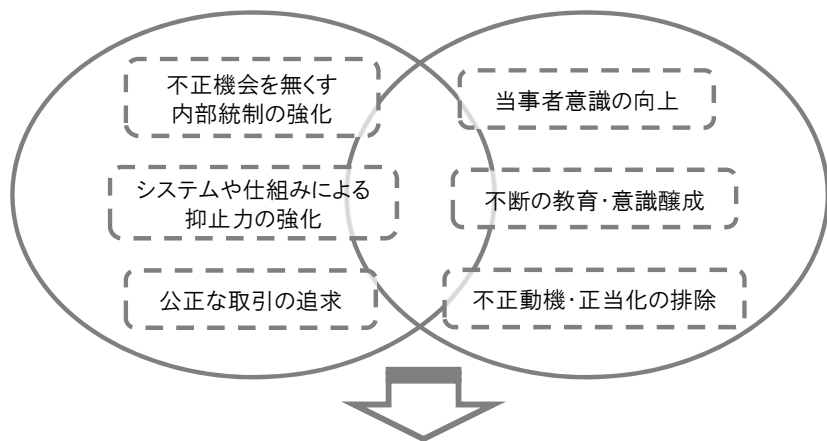
3. グループの意識改革

「コンプライアンスの徹底」など、
ESG経営によるガバナンスの強化

2度と重大なコンプライアンス違反を発生させない
グループとしての仕組みの構築と意識の醸成

グループ全体の
ガバナンス強化

グループ全体の
コンプライアンス意識の改革

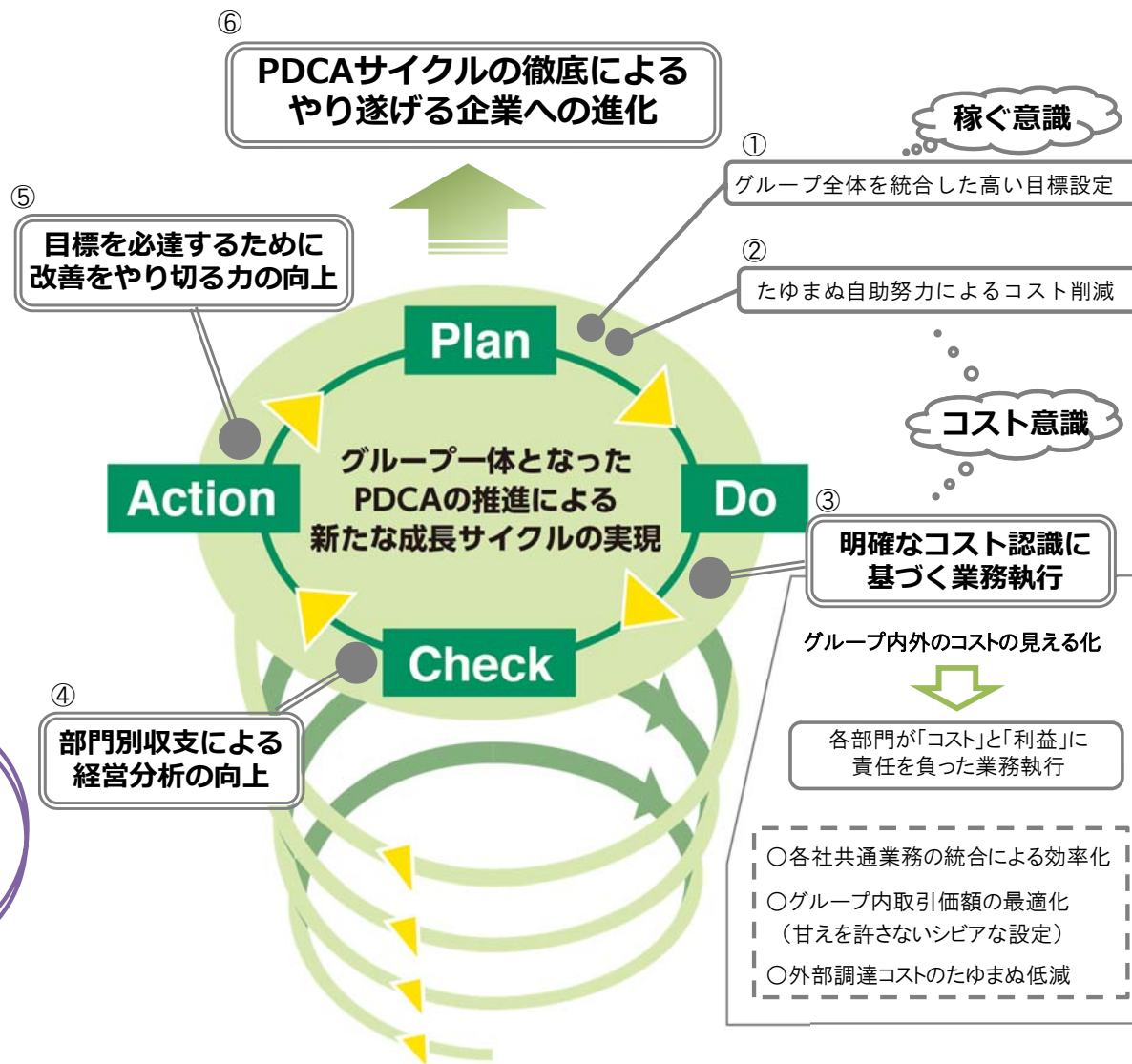


グループ一体となったコンプライアンスの徹底

ESG
経営

環境 (Environment)	社会 (Society)	企業統治 (Governance)
○環境に配慮した 企業経営	○安全の追求 ○お客様と地域の 皆様への感謝	○ガバナンス強化 ○コンプライアンス の徹底

「稼ぐ意識」「コスト意識」の醸成



稼ぐ意識

コスト意識

4. 社員の幸福の実現

仕事の充実

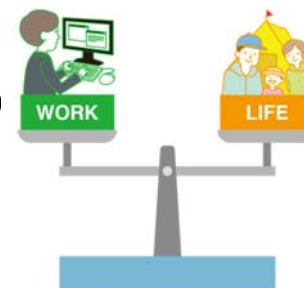
仕事の達成感を得られる仕組みの構築

- ・ 仕事に対する使命感の再確認(集合研修/個人面談 等)
- ・ 自分の仕事が地域から信頼され、必要とされている実感の醸成
- ・ 社員の経営への参画(社員意見・提言公募 等)
- ・ 仕事に対する前向きな評価(褒める・任せる文化/強みを活かした育成型人事 等)
- ・ 働きやすい労働環境
- ・ 将来にわたり安心して働くことができる労働条件



ワーク・ライフ・バランスの実現

- ・ 出産・育児・介護・病気等、多様なライフイベントに応じた働き方の選択肢(長期休暇/短時間勤務/在宅勤務/フレックスタイム/提携保育所 等)
- ・ ダイバーシティの推進(女性職域の拡大/外国人労働者の活用/障がい者雇用の拡大 等)
- ・ 私生活に充当する時間の創出(年間労働時間の短縮/時間外労働の削減/年休取得の推奨 等)



くらしの充足

家族を含めた福利厚生の実現

- ・ 余暇の充実に向けた支援
- ・ 将来に向けた財産形成の支援
- ・ より快適な住環境の整備
- ・ 健康支援の推進(配偶者ドックを含めた健診の拡大/提携医療機関の拡大 等)



社員一人ひとりの幸福の実現

JR北海道グループで働くことへの誇り