

2018年6月18日

J R北海道グループの「経営再生の見通し」(案)について

標題について、6月17日に開催された「J R北海道の事業範囲見直しに係る関係者会議」において、別添資料を説明いたしましたことをお知らせいたします。

ＪＲ北海道グループの 「経営再生の見通し」（案）

2018年6月17日

北海道旅客鉄道株式会社

(目 次)

I. 私たちがやり遂げる経営努力

- 1. 安全の再生 … 3 P
- 2. 経営基盤の強化（札幌圏輸送の強化・事業の多角化） … 4 P～6 P
- 3. 資産売却・コスト削減 … 7 P
- 4. 経営に関する仕組み・意識の改革 … 8 P

II. 経営再生のための課題

- 1. 持続可能な交通体系の構築 … 9 P
- 2. 北海道新幹線札幌開業に伴う新幹線の収支均衡
（整備新幹線のスキームによる） … 10 P
- 3. 地域とご利用の皆様のご理解をお願いいたします … 11 P

III. 2030年度までの期間においてお願い申し上げたい支援 … 12 P

私たちは、

グループ一体となって最大限の経営努力並びに
経営再生のための課題解決を行うことに加え、

2030年度の北海道新幹線の札幌開業を機に、

現在抑制されている新幹線の高速輸送機能を
最大限発揮することにより経営自立を図り、

北海道に根ざす企業グループとして、地域の発展に貢献します。

I. 私たちがやり遂げる経営努力

1. 安全の再生

【実現したい姿】

- ◆ 「安全で安心だから鉄道を利用する」とお客様に評価していただける鉄道サービスを提供

【実現に向けて柱になる取り組み】

- ア 現行「安全投資と修繕に関する5年間の計画」及び「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画」の次期計画の策定・実行
- イ 貨物列車走行線区における保守作業時間の拡大、設備の適切な維持更新

I. 私たちがやり遂げる経営努力

2. 経営基盤の強化（札幌圏輸送の強化・事業の多角化）

【実現したい姿】

- ◆地域の交通を支えるためにグループ一体で利益成長を図り、地域とともに発展

【実現に向けて柱となる取り組み】

鉄道事業

- ア 快速「エアポート」の輸送力増強を含め、空港アクセス輸送強化等による札幌圏・都市圏の鉄道の利便性向上（札幌圏在住のお客様、「新千歳空港イン・アウトのお客様」の利便性向上）
- イ インバウンド観光客をターゲットにした収益拡大、外部事業者による観光列車運行による線路使用料収入の確保
- ウ 北海道新幹線札幌開業による新たな需要の掘り起こし（新幹線による通勤・通学、スポーツ・文化交流の拡大 等）
- エ 北海道新幹線札幌開業に対応した特急輸送体系の整備による「札幌駅イン・アウトのお客様」の利便性向上

I. 私たちがやり遂げる経営努力

開発・関連事業

- ア 北海道新幹線札幌開業を好機と捉えた、札幌駅周辺再開発等による「JRタワー」エリアのさらなる魅力向上（商圈拡大）、まちづくりへの貢献
- イ お客様より高い評価をいただいている「JR北海道ホテルグループ」のネットワーク拡大による、北海道観光の「おもてなし」向上への貢献
- ウ マンション販売事業への参入による不動産事業の拡大（利便性が高く、快適な住まいの提供）等

<これまでの経営努力>

- ア 鉄道事業 ……快速「エアポート」・学園都市線の増強、イールドマネジメントの徹底、インバウンドの取り込み 等
- イ 開発・関連事業……グループ会社からJR北海道への収益還元（地代・家賃、配当金等で計127億円）、JRタワーの開業・リニューアル 等

I. 私たちがやり遂げる経営努力

各地の鉄道路線活性化と観光地域づくり

札幌圏・道外・海外から北海道内の各地域に多くのお客様にお越しいただけるよう、引き続き地域の皆様とともに取り組んでまいりたいと考えています。

- ア 北海道内の各地域に多くのお客様にお越しいただくための取り組み
お客様の動かない閑散期の観光需要創出（「大人の休日倶楽部パス」など）
地域・季節ならではの景色を紹介する「北海道 旅きらり」シリーズの展開
「北海道の恵み」車両の運行など普通列車を観光列車とする取り組み
航空会社とタイアップした取り組み 等

- イ 各線区における地域の皆様と連携した取り組みの推進
協議会等でのご相談を踏まえて、地域の皆様とともに、
利用促進の取り組みや駅舎の改修などを推進

I. 私たちがやり遂げる経営努力

3. 資産売却・コスト削減

【実現したい姿】

◆グループを挙げて最大限の努力を行い、安全投資等に必要な資金を確保

【実現に向けて柱となる取り組み】

- ア 資産売却等・・・社宅集約による跡地の売却（マンション等の不動産開発を行った上で売却）、経営安定基金の運用益の最大限の確保、評価益の実現化 等
- イ コスト削減・・・役員報酬カットの継続、ワンマン化・駅要員削減の拡大、使用頻度の少ない設備（副本線、踏切等）の使用停止 等

<これまでの経営努力>

- ア 資産売却等・・・経営安定基金運用益の確保（平成29年度実績（全額自主運用）255億円、運用利回り3.74%）、経営安定基金評価益の実現化（平成25～27年度：計300億円）、グループ会社（札幌駅総合開発株）株式の一部売却（36億円） 等
- イ コスト削減・・・人件費総額の削減（昭和62年度対比で▲277億円（平成29年度実績））、旅行センター店舗の一部廃止（▲16店、▲2億円/年）、役員専用車の全廃 等

I. 私たちがやり遂げる経営努力

4. 経営に関する仕組み・意識の改革

【実現したい姿】

- ◆経営に関する仕組みの改革（適時適切な経営情報の開示など）
- ◆グループの役員、社員の意識の改革

【実現に向けて柱となる取り組み】

- ア 安全最優先の使命を果たしつつ、年間収支目標等を必ず達成するための経営管理水準の向上
…線区別収支の作成・開示スパンの短縮（年次→四半期）、部門別収支の管理及び活用
- イ あらゆる層（経営者、計画部門社員、現業部門社員）のコスト意識の改革
- ウ 外部の意見・アドバイスの経営への反映

Ⅱ．経営再生のための課題

1．持続可能な交通体系の構築

【実現したい姿】

◆地域の皆様とともに持続可能な交通体系を構築し、地域交通の利便性を確保

【実現に向けて柱となる取り組み】

- ア 輸送密度200人未満の線区 ……地域の皆様とともに、鉄道よりも便利で効率的な交通手段に転換
- イ 輸送密度200人以上2,000人未満の線区 ……経費節減や利用促進等の取り組みにより徹底した収支改善を図るとともに、地域の皆様との連携による持続可能な交通体系の構築、定期的な検証

Ⅱ．経営再生のための課題

2．北海道新幹線札幌開業に伴う新幹線の収支均衡 (整備新幹線スキームによる)

【実現したい姿】

◆札幌開業を機に、現在抑制されている新幹線の高速輸送機能を最大限発揮することにより、以下を実現

- インバウンドを含め飛躍的に多くのお客様が来道
- 新幹線開業効果の道内全域への波及

【実現に向けて柱となる取り組み】

- ア 高速化実現（札幌～東京：現行想定5時間強→4時間半程度）によるお客様の利便性向上、移動手段としての魅力向上
- イ 新幹線高速化の前提となる、青函区間における以下の課題の解決
 - 現行140km/hにとどまっていること
 - 安全の維持及び高速化対応のために必要な保守作業時間の不足
 - 貨物列車走行に係る大部分のコストを当社が負担
 - 青函トンネル固有施設に係る維持管理コストの一部を当社が負担 等

Ⅱ．経営再生のための課題

3．地域とご利用の皆様のご理解をお願いいたします

ア 運賃改定・・・当社では、平成8年の値上げ以降、運賃を据え置き経営努力を重ねてまいりましたが、地域交通の維持並びに安全性及びサービス水準の維持・向上を図るため、運賃改定を行いたいと考えております。
改定後は、お客様の一層の利便性向上に努めてまいります。

イ ご利用の少ない無人駅の廃止 等

ウ 安全性及びサービス水準の維持・向上に努めてまいりますので、地域の皆様により一層のご利用をお願いいたします。

Ⅲ. 2030年度までの期間においてお願い申し上げたい支援

当社の経営自立の契機となる、北海道新幹線の札幌開業が予定される2030年度までの期間において、

○当社単独では維持することが困難な線区のうち鉄道輸送を維持する線区について、当社と地域の皆様が一体となって収支改善努力を行う。

国、道・地域によるご支援（下記ア）

○当社だけでは対応が困難な課題解決に対する、国によるご支援（下記イ、ウ）

をお願いいたします。

【お願い申し上げたい支援】

ア 「輸送密度200人以上2,000人未満の線区」についての支援

当社と地域の皆様が一体となって線区の収支改善努力を行う

イ 国家的社会基盤である青函トンネルの維持管理のために費用がかかることや貨物列車の走行割合が高いことなどの北海道の特殊性を踏まえた支援

ウ 北海道の発展に寄与し、かつ当社の経営基盤強化に資する対策が必要であることを踏まえた支援