

平成30年度事業計画

北海道旅客鉄道株式会社

1. 事業運営の基本方針

当社は、石勝線列車脱線火災事故の反省に立ち、安全性の向上に取り組んできたが、平成25年に出火等の車両トラブルや社員の不祥事などを連続して発生させ、さらに、同年9月に発生した函館線大沼駅構内貨物列車脱線事故を契機に、定めたルールどおりに線路の補修作業を行っていなかったことや、軌道変位データを改ざんしていたことなどが判明し、これら一連の事故・事象に対して、平成26年1月24日に国土交通大臣から「輸送の安全に関する事業改善命令及び事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」（以下「改善・監督命令」という。）を受けることとなった。また、平成27年6月には、「JR北海道再生推進会議」が当社の真の再生を図るために取りまとめた「JR北海道再生のための提言書」を受領した。

当社は、日々の輸送の安全を確保しつつ、改善・監督命令を踏まえ策定した「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画」（以下「措置を講ずるための計画」という。）及び「安全投資と修繕に関する5年間の計画」（以下「5年間の計画」という。）に基づき安全性向上、安全基盤の再構築、安全風土の構築に取り組んでいるところである。

「5年間の計画」については、平成28年度に措置された独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（以下「鉄道・運輸機構」という。）の特例業務勘定における利益剰余金等を活用した安全対策に対する追加的支援を有効に活用し、平成30年度は最終年度として各種施策を完遂するほか、経営自立計画の実施状況について、第三者委員会による定期的なフォローアップを受けるなど、計画の達成に向け努めていく。

また、安全投資と修繕に関する費用については、「5年間の計画」が終了した以降も同規模で継続していく考えであり、「絶対に守るべき安全の基準を絶対に維持する」考え方に基づいて事業運営に当たる。

そのためにはまず、経営基盤の強化が必要であり、鉄道事業において新幹線収入の維持・拡大を図るための各種取り組みを展開するとともに、札幌圏の輸送力増強に取り組むなど鉄道運輸収入の確保に努める。また、開発・関連事業においては、鉄道事業との連携を図りグループ一体となって収益の確保に向けて各種施策を推進するほか、北海道新幹線札幌開業を視野に札幌駅周辺における開発などの成長投資について検討を進める。あわせて、安全の確保を大前提に、経費の削減についてもグループ一体となって取り組む。

一方、全ての路線を維持する前提では、安全の基準を維持するために必要な設備投資や修繕費に莫大なコストがかかることから、ご利用が大幅に減少した線区について、そのままの形態で維持することは困難との認識のもと、平成28年11月に13線区1,237kmについて「当社単独では維持することが困難な線区」として発表した。

平成30年度は、「当社単独では維持することが困難な線区」について、持続可能な交通体系の構築に向けて課題解決を図る。

課題解決にあたっては、北海道が策定した「北海道交通政策総合指針」で示された方針も踏まえつつ、それぞれのまちづくり等の観点から地域にとって最適な公共交通の再構築の方法を地域と一体となって検討するとともに、鉄道を維持する場合には地域と一体となって維持していく枠組みについて成案が得られるよう取り組む。

上記の安全の再生や「当社単独では維持することが困難な線区」等の課題解決だけでは、当社の真の経営再建を果たすことはできないと認識し、JR北海道グループとしての将来展望を切り拓くため、北海道新幹線札幌開業が予定される平成43年を目標年度とするグループ長期経営ビジョンを平成30年度末までに策定する。あわせて、ビジョンの実現に向けて、「5年間の計画」以降の安全投資と修繕の計画及び「当社単独では維持することが困難な線区」の動向などを踏まえて中期経営計画を策定する。

以上の基本的な考え方に基づき、平成30年度の事業運営の方針を以下のとおりとする。

(1) 持続可能な交通体系の構築

人口減少や高規格幹線道路の整備の進展等に伴ってご利用が大きく減少した「当社単独では維持することが困難な線区」について、地域の交通を確保することを前提に、より一層の情報開示や自助努力に取り組みつつ、北海道が策定した「北海道交通政策総合指針」で示された方針も踏まえ、持続可能な交通体系の構築に向けて課題解決を図る。また、特急車内で地域の特産品を販売する取り組みの継続、地域の観光施策への貢献等を目的とした内外装に地域の特色を表現した車両の提供など地域と協力して利用促進や経費節減等に継続して取り組む。

輸送密度が200人未満の3線区については、鉄道よりもバス等の方が適しており、利便性・効率性の向上も期待できると考えられることから、持続可能な公共交通の手段として鉄道からバス等への転換について地域との協議を進める。

輸送密度200人以上2,000人未満の8線区については、地域の皆様と協力して利用促進や経費の節減に取り組むとともに、安全な鉄道サービスを持続的に維持する仕組みについて、関係自治体や北海道、国と連携を図りながら地域との協議を進める。

なお、石勝線新夕張～夕張間については、夕張市と共に鉄道廃止後の効率的で持続可能な交通体系の実現に向けた検討を行う。また、当社として復旧を断念した日高線鷗川～様似間については、他の交通機関との代替を含め、関係自治体との協議を進める。

(2) 安全輸送の確保

① 安全運行体制の充実・強化

日々の輸送の安全確保に向け、「お客様の命」「社員の命」を守るための具体的な行動として「安全第一、安定第二」「危ないと思ったらすぐに列車を止める」「現地の状況は現地にしかわからない。現地の判断が最優先である」など「JR北海道 安全の再生」に基づく行動を実践するとともに、運転事故・危険事象など発生した事象をありのまま報告する制度の一層の浸透を図る。

「措置を講ずるための計画」に基づき再構築を進めている安全管理体制については、PDCAサイクルを繰り返すことで定着を図る。また、引き続き安全推進委員会及び同専門部会において、重大事故やインシデント、重大な事故に至る可能性がある事象について、原因究明・再発防止策の策定並びに半年後、2年後のトレースを実施するほか、現場長による自主監査の継続実施、本社計画部門による現場指導や支援の実施、グループ会社と一体となった施工体制の整備、外注管理の徹底など技術部門の業務実施体制の改善に取り組

む。

軌道部門においては、脱線に直結する検査データに対する多重チェックの実施や、平成29年度に導入した新たな「保線設備管理システム」の全面使用開始、高速軌道検測車の本稼働など、検査から修繕までの適正化に向けた取り組みを進める。脱線防止に向けた取り組みとして、軌道の複合変位の適正な管理、曲線部の軌間拡大量（スラック）の適正化を推進する。また、軌道修繕のための保守間合いの確保に向け関係機関との調整を図るほか、平成25年に発生させた一連の事象を風化させないことを目的として「保線安全の日」の取り組みを継続する。

車両部門においては、車両の故障を防止するため、重大事故の風化防止や車両品質の管理体制の充実に向けた取り組みを引き続き推進する。

さらに、各種実設訓練を実施し異常時対応力を強化するとともに、労働災害について、触車・感電・墜落の三大労災撲滅に向けた取り組みを推進する。あわせて、踏切事故防止の取り組みを進める。

② 輸送施設の安全性の向上

軌道設備の安全性の向上に向けては、引き続き札幌～釧路間におけるPCマクラギ化を実施するほか、レールシェリング対策としてレール交換を実施するとともに、軌道の重軌条化、道床交換を進める。また、函館～長万部間において、軌道の集中的な修繕を実施する。

車両故障対策としては、老朽化が進行しているキハ40形気動車を更新するため、新製したH100形電気式気動車の量産先行車両の各種性能試験を実施するほか、261系特急気動車の新製投入、電車・気動車の重要機器の取替えを推進する。

電力・信号・通信設備については、札幌特高配電所の配電施設や札沼線・根室線の運行管理システム、総合防災情報システムの老朽更新に取り組むほか、青函トンネル内のトクリ線や各種ケーブル等の取替え等を実施する。

防災の取り組みとしては、高架橋等の耐震化を推進するほか、土砂崩壊や落石への対策を進めるとともに、局所的な集中豪雨に対応するため雨量計を増備する。

③ 冬期間の安全輸送の確保

除雪機械と列車の衝突や除雪作業員の触車事故など冬期型の事故防止に重点的に取り組む。

また、気象情報の早期把握と確実な予防除雪に取り組むほか、新型ラッセル車の導入に向け量産先行車を製作するとともに、排雪モーターカーロータリー等の除雪機械の更新により、効率的な除雪体制を整備する。

(3) 北海道新幹線の取り組み

北海道新幹線の安全・安定輸送の確保に向けて、社員の知識と技能の向上、日常オペレーション業務の手順・手続き等の継続的な検証と見直し、異常時訓練等に取り組むとともに、冬期間の除雪体制の確立に向けた検討や、車両着雪・分岐器不転換対策の効果の検証を行い、改善策を策定・実施する。

また、青函共用走行区間において、通常のメンテナンスに加え老朽化している地上設備の更新に必要な時間に対して、現状の保守間合いでは作業時間が著しく不足していることから、当該区間の輸送の安全確保のため、ＪＲ貨物をはじめとした関係機関と保守間合いに関する協議を実施し、必要な保守間合いを確保する。

当該区間における新幹線の速度向上については、今年度末における時速１６０Ｋｍ運転の実現に向け、青函トンネル内高速走行試験やすれ違い試験を実施するとともに、将来の時速２００Ｋｍ以上の走行に必要な軌道整備等に取り組む。

青函トンネルについては、先進導坑の変状への対応や変電所設備等の老朽化が進む青函トンネル関連施設への対応に関して、費用負担や施工体制など解決が必要な課題があり、関係機関の協力のもと課題解決に取り組む。

一方、北海道新幹線新青森～新函館北斗間の利用促進については、ＪＲ東日本をはじめとする関係機関と協力し、青函トンネル開業３０周年記念キャンペーンと連動した企画・宣伝を展開するとともに、「えきねっとトクだ値」の設定、「大人の休日倶楽部」会員を対象とした商品の設定と販売促進、北海道と東北・北関東の修学旅行の獲得、車内Ｗｉ－Ｆｉの設置に取り組むなど、新幹線開業により増加したお客様のご利用の定着・拡大を図るため各種施策を展開する。また、日別、列車別、商品別に最適な座席数を配分するイールドマネジメントを徹底し収入の最大化を図る。

さらに、北海道新幹線札幌延伸に向け、新幹線駅付近の支障移転工事に着手するほか、新幹線運転士の養成、札幌開業時の在来線の輸送体系や業務運営体制等の検討を行うとともに、新幹線札幌駅の施設や札幌駅周辺の開発など将来に向けた検討を進める。

（４）コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

全社員を対象としたコンプライアンス研修や職場内講習会において事例を用いたディスカッションを実施し、ＪＲ北海道社員としての自覚を持つことやルールを守ることの重要性を認識するとともに、コンプライアンスの実務に精通した社外有識者等による勉強会を開催するなど、コンプライアンスの浸透・定着を図る。

また、社外委員をメンバーに含む「コンプライアンス委員会」を開催し、重大なコンプライアンス違反事象の原因究明と再発防止について、第三者の視点を取り入れ検証を行う。

さらに、内部通報制度において重要な役割を担う「ＪＲ北海道グループコンプライアンス相談窓口」が効果的に機能するよう引き続き社内周知に努める。

（５）人材の育成と組織の活性化

新設した社員研修センターを中核に社員教育の一層の充実・強化と徹底した技術教育に取り組む技術の継承を図る。

具体的には、安全風土を構築するため、「安全研修館」において安全研修（第２期）を実施し、「ＪＲ北海道 安全の再生」の考え方の理解を促すとともに、石勝線列車脱線火災事故等の一連の事故・事象から得た教訓に基づく行動を継続して実践していくための教育を行う。また、実習設備や実習線、各種シミュレータを活用した実践的な集合研修を実施することにより専門技術の習得を図るほか、必要な人材を育成するための各系統・各階層における社員教育を推進する。特に、現場の中核を担う管理者及び主任層に対する教育

の強化を図る。

さらに、技術の向上を図るための各種研究発表会や技能訓練会を開催するとともに、ワークライフバランスの実現に向けた労働環境の整備、健康施策の推進による健康の維持・増進を通じて安全風土構築の前提となる働きがいのある職場づくりに取り組む。

(6) 経営基盤の整備

① 収益の確保

ア 鉄道事業

鉄道運輸収入の確保に向け、新千歳空港駅のリニューアルや「快速エアポート」用の733系電車の新製投入、車内Wi-Fi環境の整備など空港アクセス輸送のサービス改善に取り組む。また、「快速エアポート」の輸送力向上に向けた地上設備の整備を進める。インバウンド旅客に対しては、「北海道レールパス」をはじめとする各種レールパス等について積極的に宣伝展開し需要の取り込みを図る。また、新千歳空港駅の外国人インフォメーション体制の強化、トマム駅設備の改善の検討、観光駅への外国語対応スタッフの配置、外国人観光客向けWi-Fiサービス提供駅の拡大などインバウンド旅客の受入体制の強化に取り組む。さらに、海外メディアの招請や、ソーシャル・ネットワークキング・サービスを活用したタイムリーな情報発信の充実、当社グローバルサイトのコンテンツの強化を図る。

また、北海道が推進する北海道150年事業と連動した特別企画乗車券の販売や150年記念特製ステッカーを装着した列車を運行するなどの利用促進策を展開するほか、地域と連携した商品の設定やキャンペーン・プロモーションの実施、さらには航空会社や旅行会社へ商品造成の働きかけを強化する等を取り組み収入の拡大を図る。

さらに、国が進める外部企業と連携した観光列車の導入や自転車旅行者に使いやすい鉄道サービスの提供について、実施に向けて検討する。

イ 開発・関連事業

社宅跡地等の未利用地や低利用地の有効活用を検討・推進する。

宿泊特化型ホテル「JRイン」の展開については、千歳地区において新規開業するとともに、函館等の道内における更なる出店を検討する。

苗穂駅周辺整備については、社員研修センターの移転跡地について、開発事業者と協力して分譲マンション等の開発を推進する。

さらに、北海道新幹線札幌開業を視野に札幌駅及び駅周辺の開発事業、新たなビジネスチャンスの発掘についての検討を進める。

ウ 旅行業

北海道各地の魅力ある四季折々の観光素材を組み込んだ商品や、ビジネス向け商品を企画し販売するなど、鉄道会社の強みを活かした旅行業展開を図るとともに、北海道新幹線とホテルを組み合わせた東北・関東方面への旅行商品を設定するほか、函館を起点とした着地型観光商品の充実など、JR東日本や旅行会社との連携を強化することにより販売促

進を図る。また、広域観光周遊ルートの特認を受けた道東・道北エリアへの送客に努めるとともに、観光開発の強化と地域連携、地域特性に合わせた二次交通の設定等による旅行需要の創出を図る。

② 業務運営の効率化と経費の削減

安全の確保を大前提に、各事業全般にわたり、効率化や経費の削減に取り組むこととする。

業務運営の効率化については、鉄道事業において、ご利用の少ない駅の見直し、副本線や踏切等の使用頻度の低い設備の使用停止を進めるほか、駅における輸送業務の見直し等を推進するとともに、夜間の保守間合いの確保により施設の修繕について作業効率の向上を図る。

さらに、車両や施設・電気用品などの資材の調達に係るコストの削減や、事務用品のインターネット購入の拡大などに取り組むほか、各職場の創意工夫による経費削減を推進する。

③ 経営安定基金の運用

経営安定基金の運用については、超低金利が続く厳しい運用環境の中、分散投資と運用手法の多角化を図り安定的な運用収益の確保に努めるとともに、リスク管理の強化を図る。

また、経営安定基金の運用収益に加え、鉄道建設・運輸施設整備支援機構特別債券の受取利息を見込む。

④ 企業グループの総合力向上

JR北海道グループとしての成果の最大化をめざし、グループ経営の視点を一層重視した経営により、グループとして収入の確保・拡大を図ることとする。

お客様の安全を最優先に事業運営に取り組むことを全社のミッションとし、安全性向上、コンプライアンス体制・リスク管理の強化、お客様満足の向上等に向けた取り組みをグループ全体で推進する。

また、グループ会社における不正事件を踏まえ、不正行為につながる可能性の高い業務を中心にグループ全体で業務の進め方の是正に取り組むとともに、監査など内部統制の強化を推進する。

さらに、間接部門のスリム化等による経費削減などの観点からグループ再編に取り組むほか、当社の「5年間の計画」の完遂に向けてグループを挙げて取り組むとともに、グループ外からの工事の受注獲得を含め収益を最大化する取り組みを行う。

(7) お客様満足度の向上

日々寄せられるお客様の声に迅速・誠実に対応し、サービスの改善に努める。また、お客様の声を一元的に管理・分析できるシステムによる傾向分析とお客様アンケート調査で得られるご意見をもとに、課題の抽出と解決に取り組む。加えて、「CS推進委員会」において、異常時等における情報の収集・発信の強化など複数の部門に跨る課題について、

具体的に取り組む方法や手段を明確化する。

また、移転・橋上化工事を進めている苗穂駅について、平成30年内の開業をめざす。

さらに、エレベータの整備などバリアフリー化を推進するとともに、観光駅のトイレのリニューアル等に取り組み、お客様の利便性向上を図る。

(8) 環境問題への取り組み

「エコロジー委員会」を中心に、CO₂排出量の削減、リサイクルの拡大、廃棄物の削減などに向け、継続的な環境保全活動に努める。また、環境保全活動等を取りまとめた環境報告書を作成し公表する。

(9) 社会への情報発信と地域貢献の取り組み

当社の経営情報や安全・コンプライアンスの取り組み、「当社単独では維持することが困難な線区」に関する情報等について、当社ホームページや車内広報誌、各種報道媒体などを通じて積極的に公開・発信する。また、社会的に影響が大きいと捉えられる事象が発生した場合は速やかに公表する。

地域社会への貢献としては、スポーツ・文化活動等へ協力するとともに、JR札幌病院の地域医療への取り組みを継続する。

2. 鉄道輸送に関する計画

(1) 基本的な方針

道内人口の減少や高速道路の延伸などにより都市間輸送は減少傾向にあるものの、お客様のご利用が好調な札幌圏を中心に利便性の向上に取り組むこととする。

また、平成30年3月に実施したダイヤ改正での列車設定を基本としつつ、各種臨時列車の設定等により、鉄道利用の拡大をめざす。

(2) 平成30年度の鉄道輸送量の見通し及びこれに対し設定する運行量

輸送量の見通し		列車の運行量	
輸送人員	輸送人キロ	列車キロ	車両キロ
137百万人	4,410百万人キロ	32百万キロ	134百万キロ

(注) 上記の数値は、経済情勢の動向等により変動する場合がある。

3. 鉄道施設の整備に関する計画

鉄道施設等の安全性を向上させるため、「5年間の計画」に基づき、軌道強化や高架橋の耐震化、車両の新製など安全基盤の強化に係る設備投資を着実に進める。また、駅のバリアフリー化や利用者が増加している新千歳空港駅のリニューアルなどを進め、旅客サービスの向上を図る。

なお、安全基盤の強化に係る設備の整備にあたっては、鉄道・運輸機構の支援措置を有効に活用する。

区 分	施 設 の 整 備 の 概 要
(輸送設備の維持更新) 老 朽 設 備 取 替 保 安 ・ 防 災 対 策 安 定 輸 送 対 策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電気設備、線路保守用機械及び車両検修用機器等の取替えを進める。 ・ 運行管理システムの取替えを進める。 ・ 木マクラギのPCマクラギ化を進める。 ・ 落石防護設備、排水設備、土砂止設備等の線路防災設備の整備を進める。 ・ 橋りょう、トンネル、停車場設備の保全工事を進める。 ・ 高架橋の耐震化を進める。 ・ 踏切事故防止のため、踏切保安設備の整備を進める。 ・ 総合防災情報システムの更新を進める。 ・ 重軌条化、ロングレール化等の軌道強化対策を進める。
(経営の体質改善) 業 務 運 営 方 式 の 改 善 技 術 開 発 ・ そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動改札機の更新を進める。 ・ 駅のバリアフリー化を進める。 ・ インバウンド対応として、多言語で乗車位置を案内するモニターの整備を進める。
(輸送力整備)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 苗穂駅の移転・橋上駅舎化を進める。 ・ 新千歳空港駅のリニューアルを進める。
(車 両)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 261系特急気動車を新製する。 ・ 快速「エアポート」用733系電車を新製する。 ・ H100形電気式気動車の製作を進める。 ・ 特急気動車の重要機器の取替えを進める。 ・ 電車の重要機器の取替えを進める。

(添付資料1)

平成30年度資金計画書

(単位：億円)

区 分	金 額
I. 資 金 収 入	
1. 営 業 的 収 入	1, 213
(1) 営 業 収 入	901
(2) 一 般 営 業 外 収 入	21
(3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入	236
(4) 鉄 道 建 設 ・ 運 輸 施 設 整 備 支 援 機 構 特 別 債 券 受 取 利 息	55
2. 資 本 的 収 入	431
(1) 借 入 金	323
(2) 社 債	—
(3) 設 備 投 資 助 成 金	108
(4) そ の 他 の 資 本 的 収 入	—
3. 前 年 度 よ り の 繰 越 金	73
言 十	1, 717
II. 資 金 支 出	
1. 営 業 的 支 出	1, 201
(1) 営 業 支 出	1, 199
(2) 営 業 外 支 出	2
2. 資 本 的 支 出	350
(1) 設 備 投 資	54
(2) 助 成 対 象 設 備 投 資	242
(3) そ の 他 の 資 本 的 支 出	54
3. そ の 他	△ 4
4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金	170
言 十	1, 717

(添付資料2)

平成30年度収支予算書

(単位：億円)

区 分	金 額
経常損益の部	
(営業損益の部)	
Ⅰ. 鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	835
(1) 運輸収入	730
(2) その他収入	105
2. 営業費	1,367
(1) 業務運営費	1,117
(2) 諸税	29
(3) 減価償却費	221
鉄道事業営業利益	△ 532
Ⅱ. その他事業営業利益	
1. 営業収益	66
2. 営業費	29
(1) 業務運営費	14
(2) 諸税	7
(3) 減価償却費	8
その他事業営業利益	37
全事業営業損益	△ 495
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	15
Ⅲの2. 経営安定基金運用益	236
Ⅲの3. 鉄道建設・運輸施設整備支援機構特別債券受取利息	55
経常利益	△ 189
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	4
税引前当期純利益	△ 185
法人税	△ 6
当期純利益	△ 179

(参考資料)

平成30年度設備投資計画

(単位：億円)

区 分	金 額
輸送設備の維持更新	150
老朽設備取替	86
保安・防災対策	55
安定輸送対策	9
環境保全	—
経営の体質改善	17
業務運営方式の改善	10
技術開発・その他	7
輸送力整備	17
大都市圏輸送	12
新幹線輸送	5
幹線輸送	0
車 両	105
総 係 費	7
合 計	296