

J R北海道の「経営自立」をめざした取り組み

平成31年4月9日
北海道旅客鉄道株式会社

1. 経緯

- 1987.4 国鉄分割民営化
- 官から民へ → 「自主自立」「地域密着」「お客様第一」



- 人口減少、札幌一極集中、高速道路網整備の進展、バブル崩壊と低金利長期化などの環境変化
- 「鉄道的高速化」「札幌圏輸送基盤の整備」「事業の多角化」



- 累次に亘る国の支援措置（基金運用益の下支え、機構特別債券、設備投資助成金・無利子貸付等）
- 路線見直し提起を先送りし、安全に必要な設備投資・修繕費・要員を削減して収支均衡を図る



- 2011.5「石勝線列車脱線火災事故」
 - 2013.9「函館線大沼駅構内貨物列車脱線事故」等の一連の事故・事象
- 2度の事業改善命令、監督命令を受領



- 「総花的な身の丈以上の施策」から「安全の再生」を最優先とする経営方針に転換
- 「安全投資と修繕に関する5年間の計画」（2014～2018） → 国の追加支援（1,200億円）

1. 経緯

- 「安全な鉄道サービス」を今後も継続するためには、年300億円の収支改善が必要
 - 当社単独の経営努力により担えるレベルを超える負担（あれもこれも → あれかこれか）
 - 「安全の再生」のためには、徹底した経営改善とともに「事業範囲の見直し」が必須



- 2016.11「当社単独では維持することが困難な線区」を公表
 - 「持続可能な交通体系の構築」に向けて、維持コストを「誰がどのように負担するか」



- 2018.4 北海道が「北海道交通政策総合指針」を公表
- 2018.4 国、北海道、北海道市長会、北海道町村会、JR貨物、当社による「JR北海道の事業範囲の見直しに係る関係者会議」が発足
- 2018.6 経営自立をめざし、当社だけでは解決できない課題の解決に向けて、「経営再生の見通し（案）」を公表



- 2018.7 国土交通大臣より、「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を受領

2. 事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令

監督命令

経営改善

- 国鉄改革の趣旨に則り、徹底した経営努力によって収支を改善し、北海道新幹線の札幌延伸の効果が発現する平成43年度に経営自立をめざすことを命ずる。
 - [赤・茶線区※1] → 地域の足となる新たなサービスへの転換を進める。
 - [黄線区※2]
 - 「第1期集中改革期間」(H31~H32) → 当社と地域の関係者が一体となり、
 - 「第2期集中改革期間」(H33~H35) → 利用促進やコスト削減等の取り組みを実行
- 鉄道を持続的に維持する仕組みの構築
総括的な検証のうえ、事業の抜本的な改善方策についても検討を行う。

※1 鉄道よりも他の交通手段が適しており、利便性・効率性の向上も期待できる線区

※2 利用が少なく鉄道を持続的に維持する仕組みの構築が必要な線区

計画

- 平成42年度までの「長期経営ビジョン」(ゴール目標)
- 平成35年度までの「中期経営計画」(集中改革期間の計画と検証→PDCA)
- 黄線区の「事業計画」(アクションプラン)(H31、H32年度)

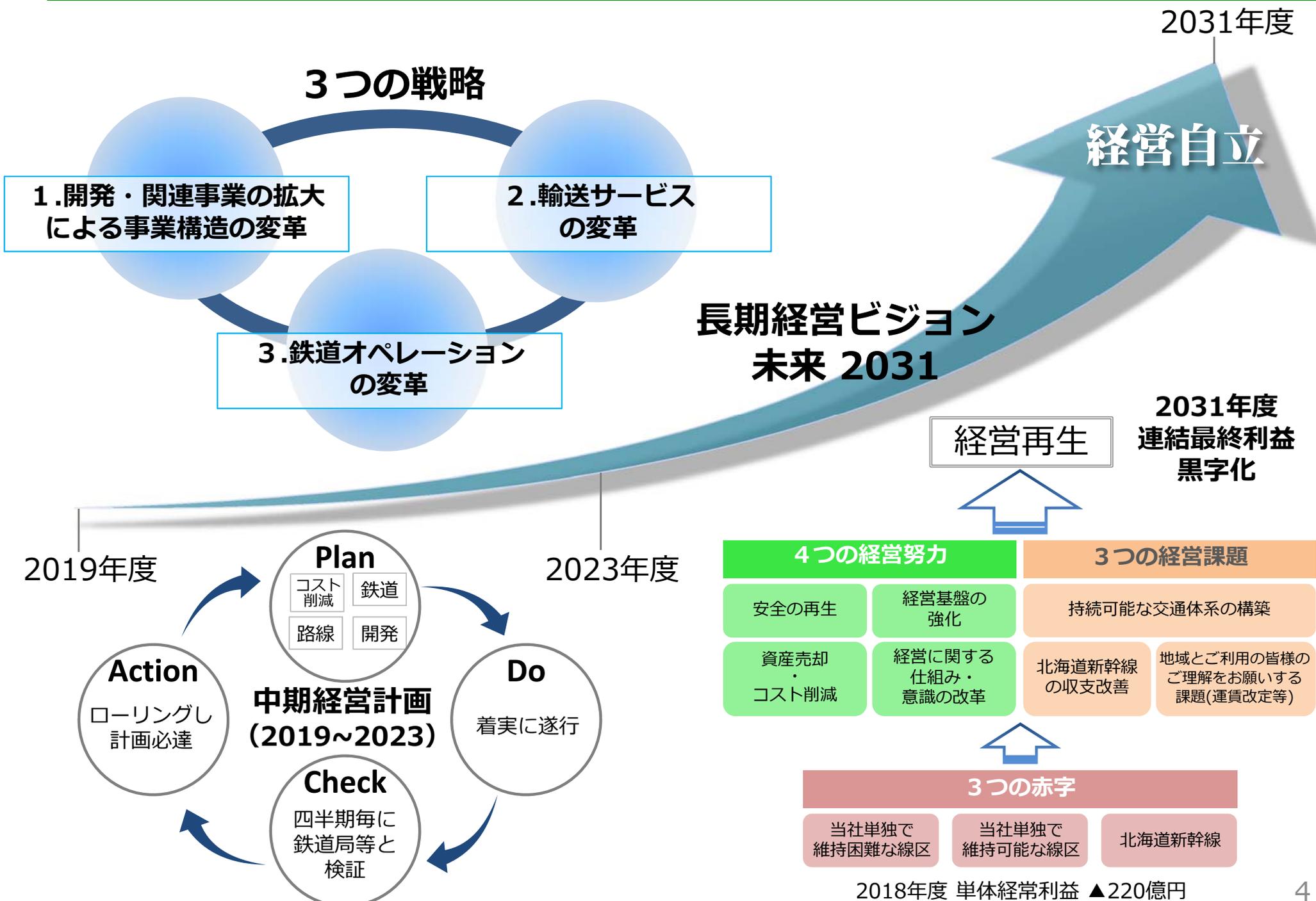
支援

- 国の支援→平成31年度及び平成32年度の2年間において、400億円台を措置(特例業務勘定)
(債務等処理法※3 →平成32年度まで)

※3 日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律

「第1期集中改革期間」の徹底した経営努力により、
「目に見える成果」を挙げる

3. 長期経営ビジョンと中期経営計画の位置づけ



4. 経営自立の考え方

【第1期集中改革期間】

- 増収とコスト削減など徹底した経営努力
 - 当社と地域の皆様が一体となって進めるアクションプラン
- 全力で取り組み、目に見える成果をあげる

➤ 所要の法律改正により国の支援の継続
黄線区を持続的に維持していくための仕組みを構築

【今後の経営環境】

- 人口減少や高速道路網の進展に伴う鉄道運輸収入の減収
 - 経年に伴う新幹線関連設備の修繕費の増加
 - 超低金利下における経営安定基金運用益の減少
- 2031年度までに約210億円の減益要素を見込む
- など

【経営自立を果たすための取り組み】

- インバウンド施策の展開による鉄道運輸収入の増収
 - 業務の効率化や資材調達方法の見直しによるコストの削減
 - 札幌駅前の再開発による開発・関連事業の増益
 - 運賃改定などによりご利用の皆様にもご負担いただく
- 徹底した経営努力を行う
- 2031年度までに約190億円の収支改善を図る
- など

【当社単独では解決が困難な課題の解決】

- 関係者との調整により、
- 北海道新幹線：貨物列車との共用走行問題を解決
→ 札幌・東京間を4時間半で結ぶ
 - 青函トンネル：維持管理等に係る問題の解消
- 抜本的な収支改善を図る

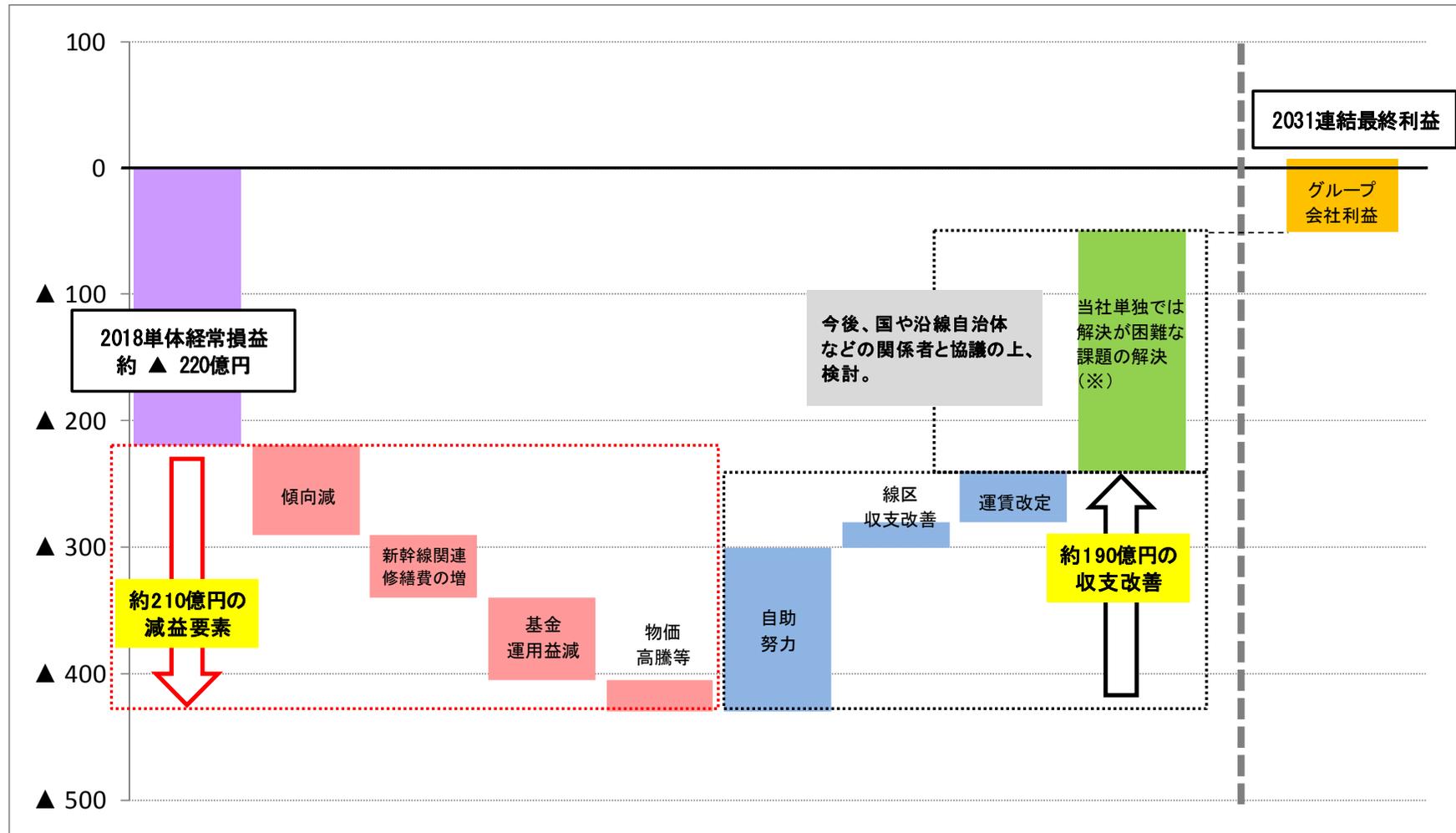


2031年度に連結最終利益を黒字化
特例業務勘定による「国の支援」を受けることなく当社は経営自立

4. 経営自立の考え方

収支構造の変化(イメージ)

(単位:億円)



・上記は、新幹線貸付料支払後のイメージである。

※当社単独では解決が困難な課題の解決

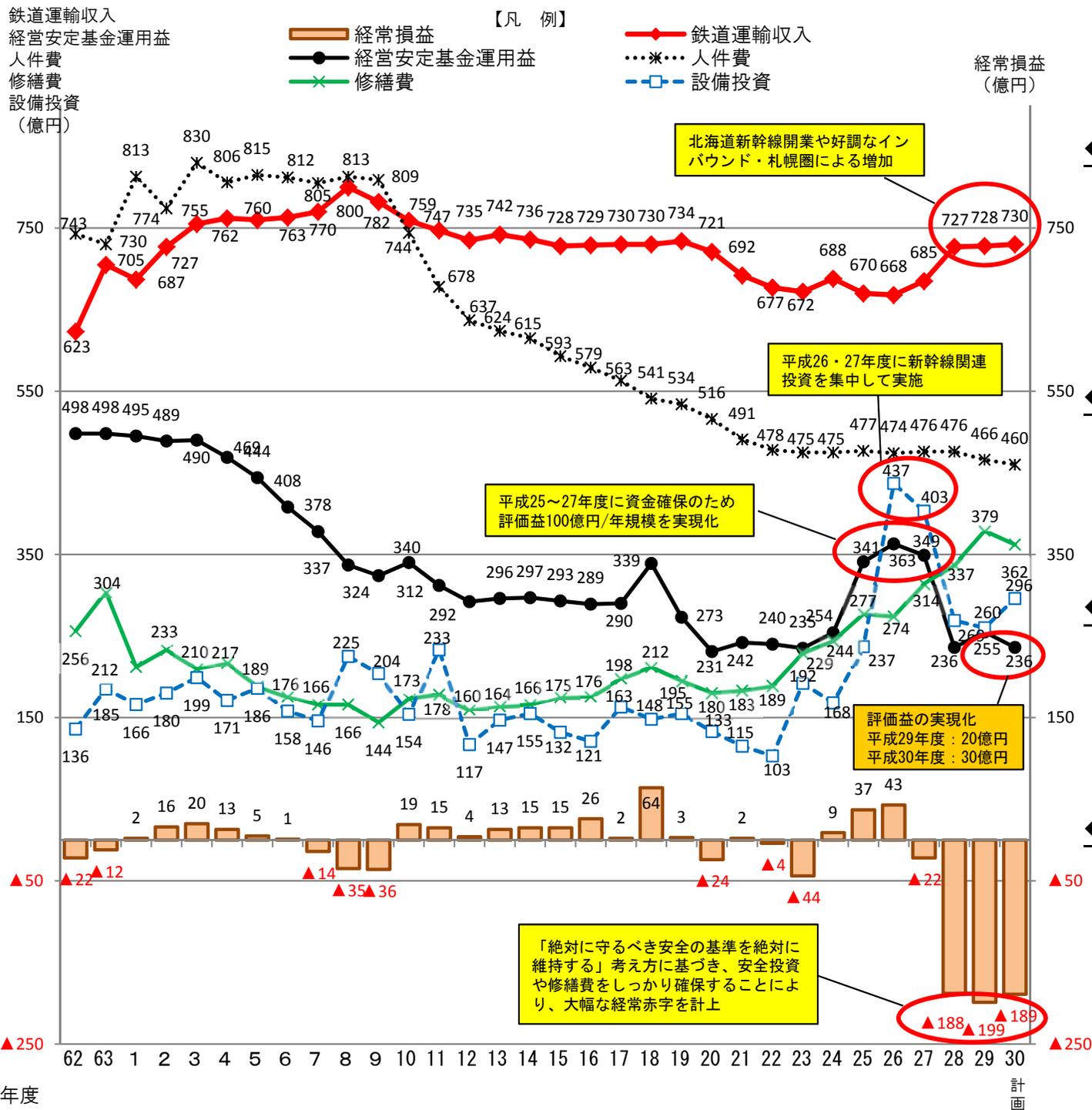
- ①貨物列車との共用走行問題の解決による北海道新幹線の高速化
- ②青函トンネルの維持管理等に係る問題の解消
- ③黄線区を維持する仕組みの構築

等

5. グループを挙げて徹底的にやり遂げる収支改善

増収	鉄道事業 <ul style="list-style-type: none">・インバウンド向けレールパスの販売拡大・新千歳空港アクセス輸送の強化・新規観光列車による道内輸送需要の拡大・札幌圏の利便性向上・北広島ボールパークアクセスの整備 等	開発・関連事業 <ul style="list-style-type: none">・札幌駅新幹線口の新タワービルの開発・JRタワーの魅力維持・向上（再開発連動）・ホテル事業の拡大（道内No.1をめざす）・マンション事業（分譲、シニア）の推進・小売店舗の出店拡大 等
	コスト削減	路線の見直しによるコスト削減 <ul style="list-style-type: none">・赤・茶線区のバス転換・ご利用の少ない駅や踏切の見直し 等 グループの意識改革・コスト削減 <ul style="list-style-type: none">・グループ会社の再編、赤字事業の見直し・グループ内取引価額のトレースと見直し・収支進捗管理の徹底 等 日々のコスト削減の積み上げ <ul style="list-style-type: none">・PC台数、固定・携帯電話契約の見直し・出張費（人数、回数、航空券）の削減・清掃・産廃処理頻度の見直し 等
	資材調達コスト、工事費の低減 <ul style="list-style-type: none">・H100形導入による検査費の節減・車両部品の解体検査周期延伸による経費節減・設備等の仕様の見直しによる経費節減・マクラギ等工事材料の相見積による競争徹底・詳細な見積とデータに基づく厳格な価格協議・保線用機械の導入による工事の効率化 等 業務の効率化 <ul style="list-style-type: none">・話せる券売機の導入箇所拡大・ワンマン運転の拡大・管理部門における業務の見直し・労働集約型業務の軽減、自動化・省力化 等	

(参考) 鉄道運輸収入、経常損益等の推移



◆鉄道運輸収入

消費税改定以外で唯一実施した運賃改定直後のH8(800億円)をピークに減少

◆経営安定基金運用益

経済情勢の変化に伴い発足当初の半分以下まで減少

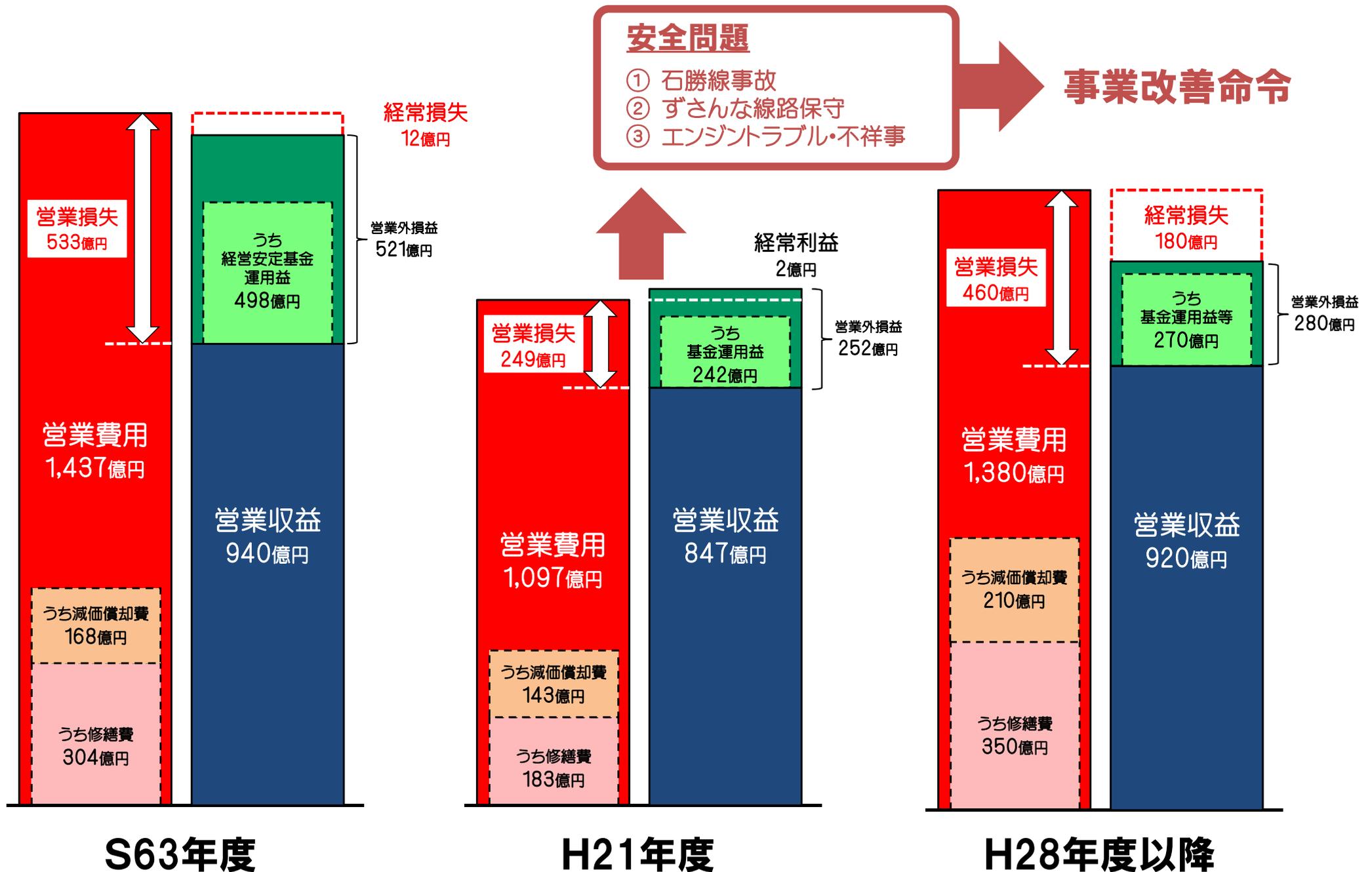
◆人件費

早期退職制度や業務の効率化などにより、可能な限り削減

◆修繕費及び設備投資

国鉄時代に整備した施設の老朽化が進むため、増やすべきところ、収支均衡を図るため逆に削減

(参考) 当社の経営構造



(参考) 当社単独では維持することが困難な線区

2016年11月18日発表資料

当社単独では維持することが困難な線区

(13線区・1,237.2km)

- **輸送密度200人未満(片道100人未満)の線区**
持続可能な交通体系とするためにバス等への転換について相談を開始します
- **輸送密度200人以上2,000人未満の線区**
鉄道を維持する仕組みについて相談を開始します
- **既に「持続可能な交通体系のあり方」について話し合いを始めている線区**
- // **(方向性が出た線区)**

当社単独で維持可能な線区等

(11線区・1,150.7km)

- **当社単独で維持可能な線区**
- **北海道高速鉄道開発(株)関連線区**
当面は当社で維持していきますが、線区を持続的に維持するために北海道高速鉄道開発株との関連で検討します
- **北海道新幹線(平成42年度末までに札幌開業)**
- **北海道新幹線札幌開業に伴う経営分離区間**
経営分離されるまでの間、施設のスリム化などに取り組み効率的な運営を行います

※輸送密度は平成27年度実績基準

