

J R北海道グループ長期経営ビジョン

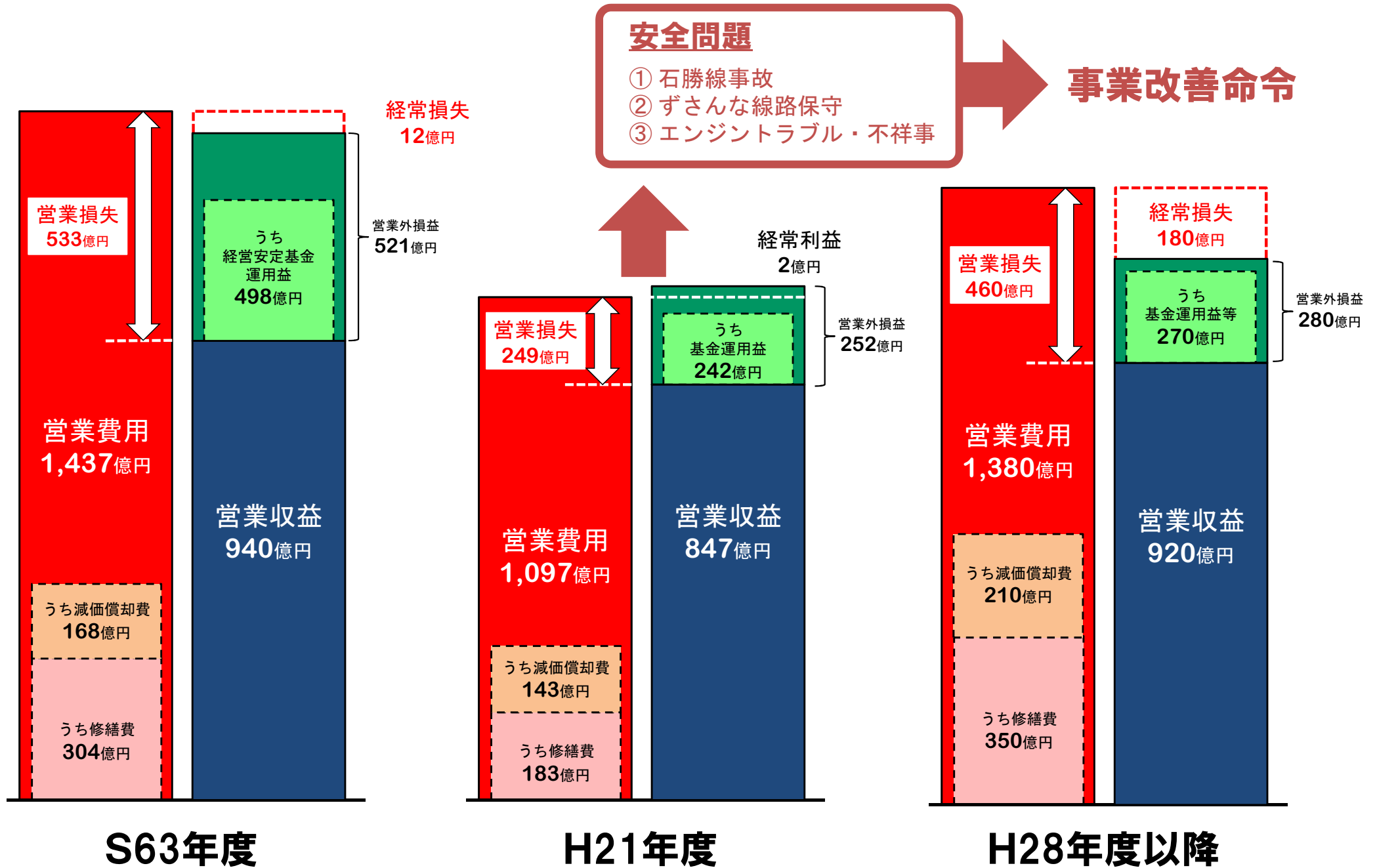
未来2031

<概要版>

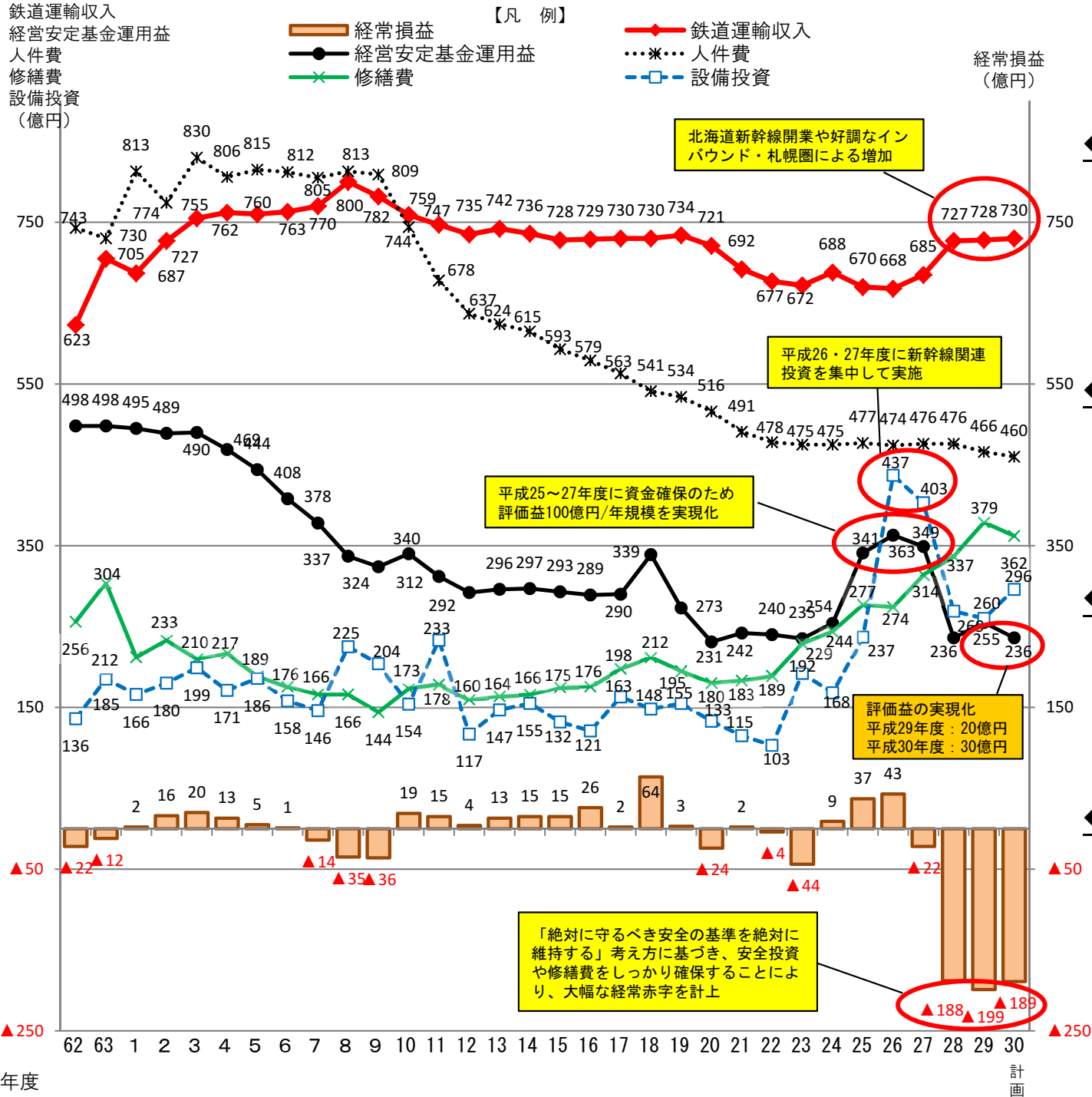
2019年8月2日

北海道旅客鉄道株式会社

当社の経営構造



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

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)

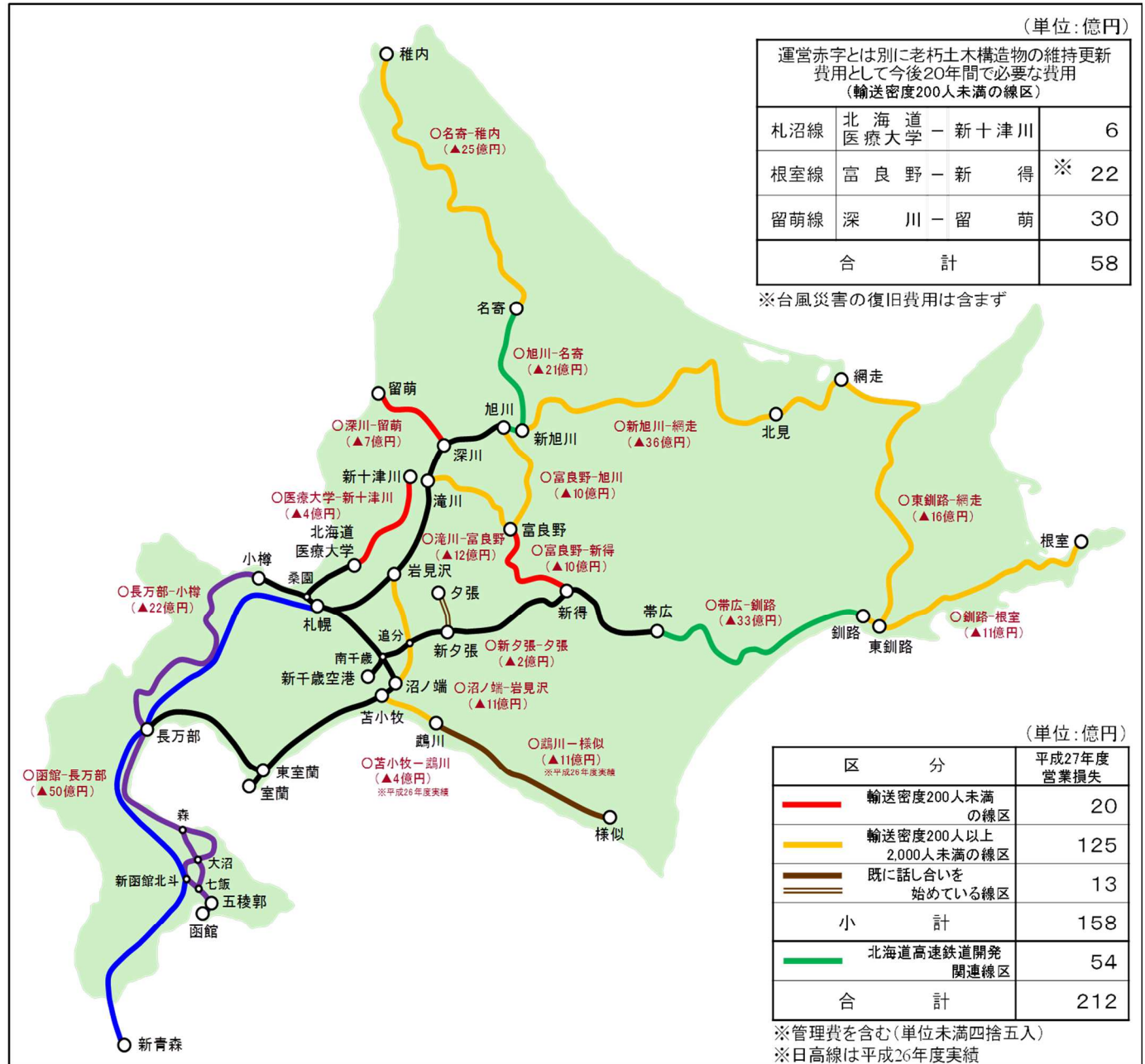
- **輸送密度200人未満(片道100人未満)の線区**
持続可能な交通体系とするためにバス等への転換について相談を開始します
- **輸送密度200人以上2,000人未満の線区**
鉄道を維持する仕組みについて相談を開始します
- **既に「持続可能な交通体系のあり方」について話し合いを始めている線区**
- = **// (方向性が出た線区)**

当社単独で維持可能な線区等

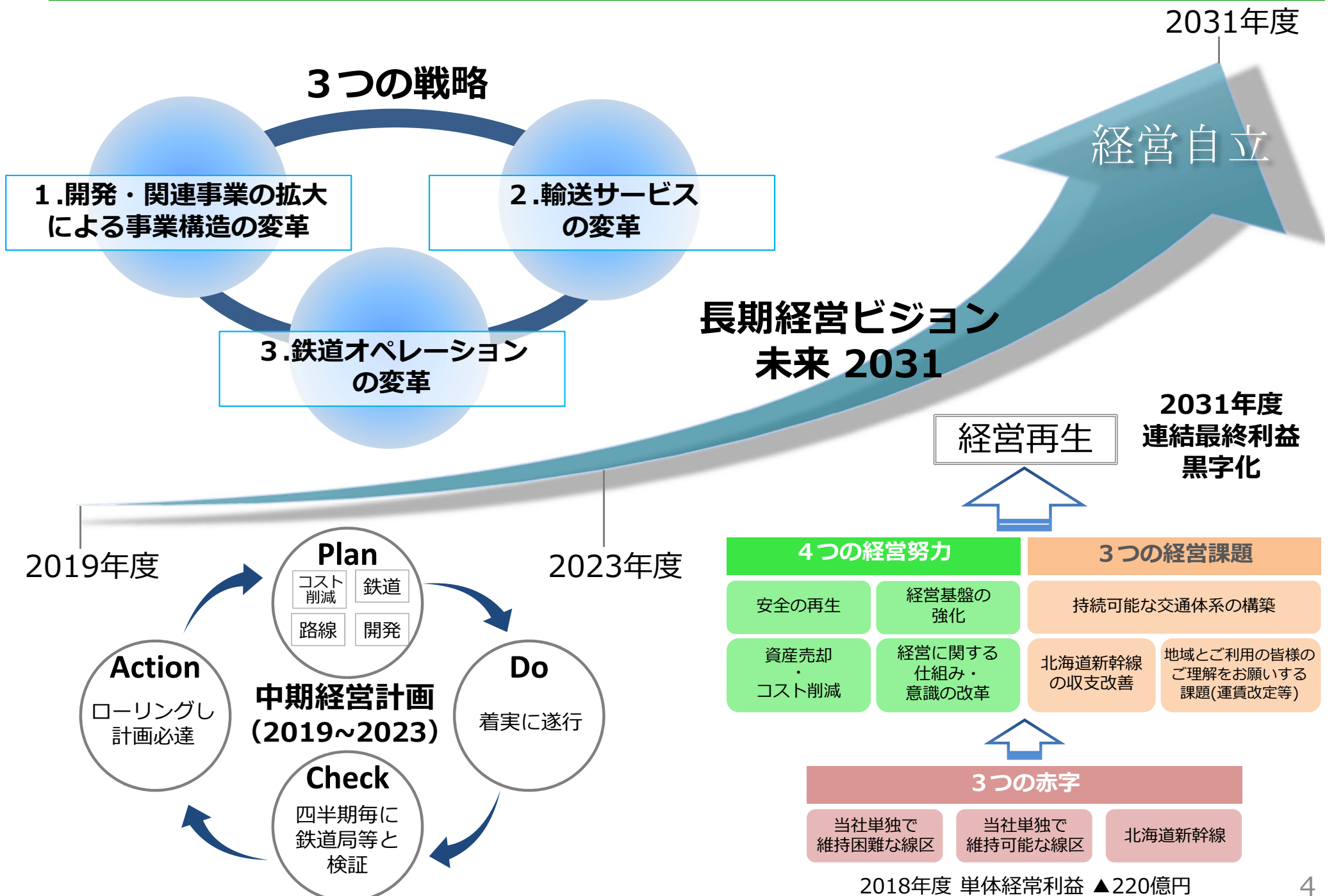
(11線区・1,150.7km)

- **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せんが、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



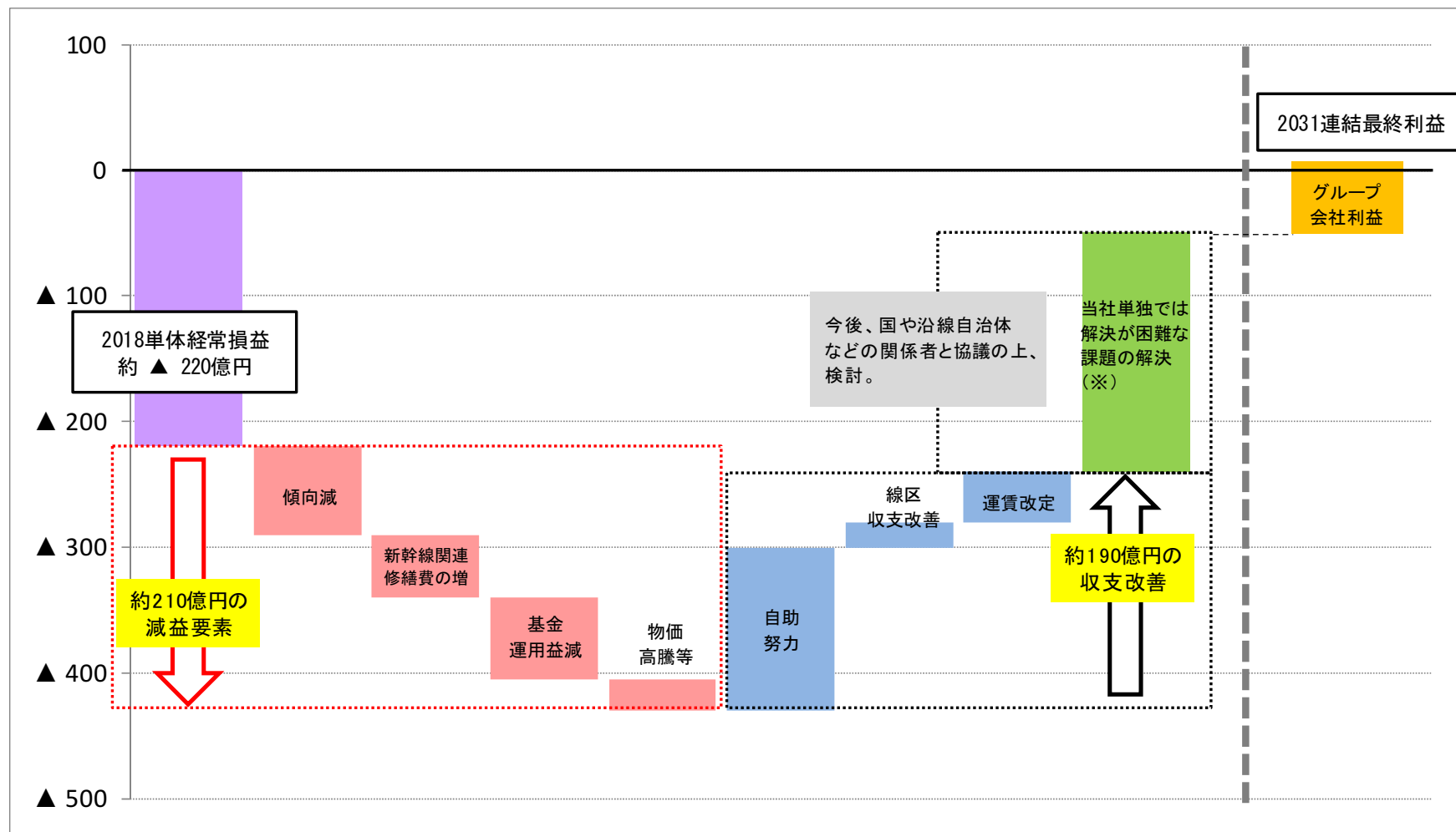
1. 長期経営ビジョンと中期経営計画の位置づけ



2. 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

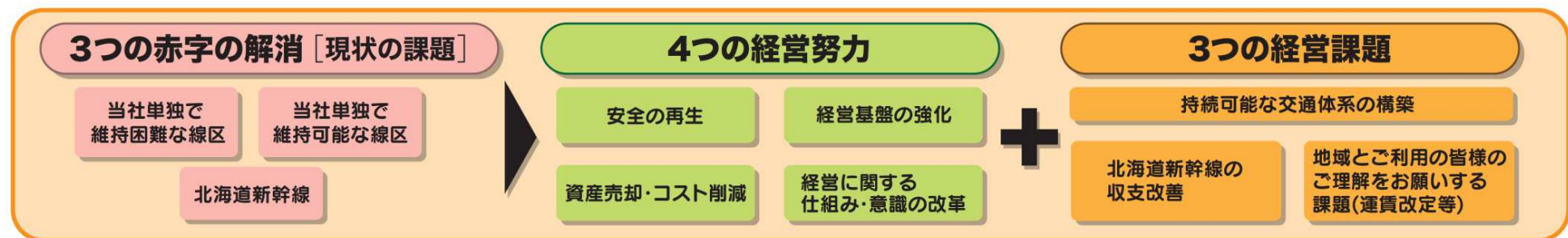
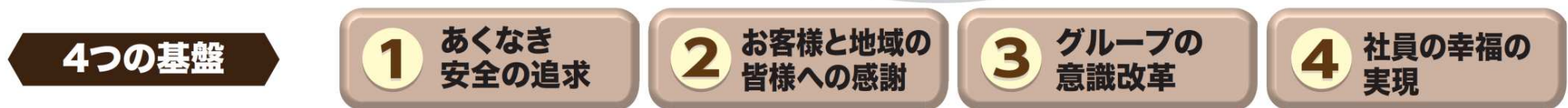
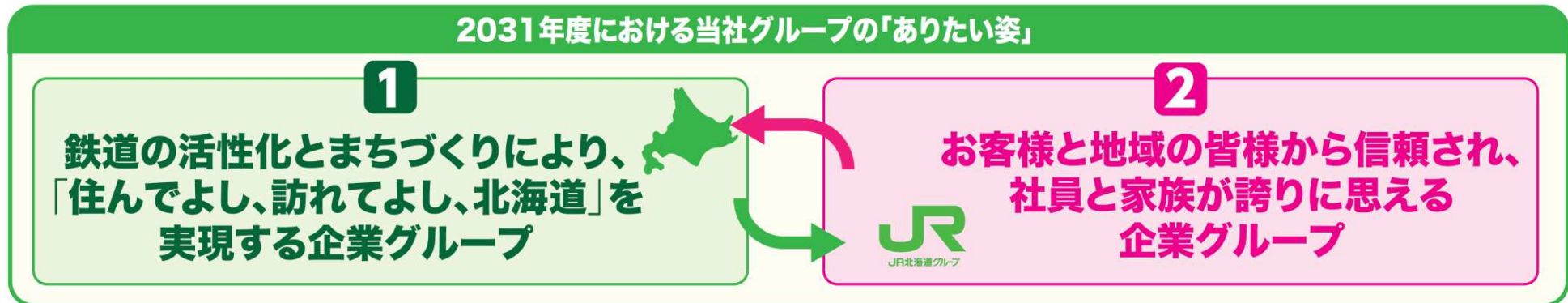
- ①貨物列車との共用走行問題の解決による北海道新幹線の高速化
- ②青函トンネルの維持管理等に係る問題の解消
- ③黄線区を維持する仕組みの構築

3. 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	

4. 全体像

2031年度における当社グループの「ありたい姿」



5. 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

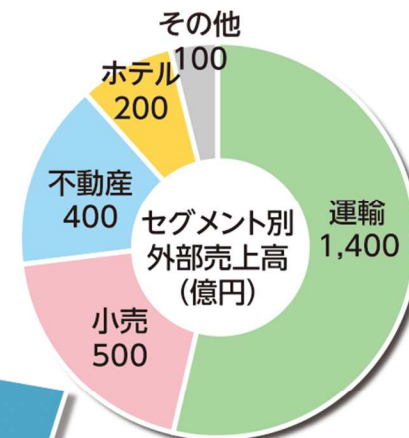
- 道内No.1のホテルチェーンをめざしたホテル展開
- JRインの多棟化<10~15棟体制> (候補地例: 苫小牧・小樽・ニセコ等)
- 国際水準の高級ホテル参入



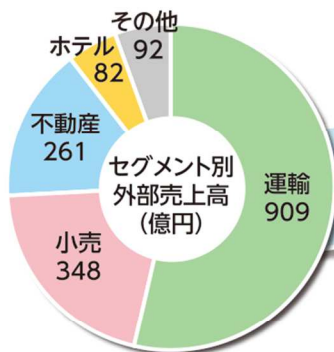
生活関連事業の展開

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

6. 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JR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

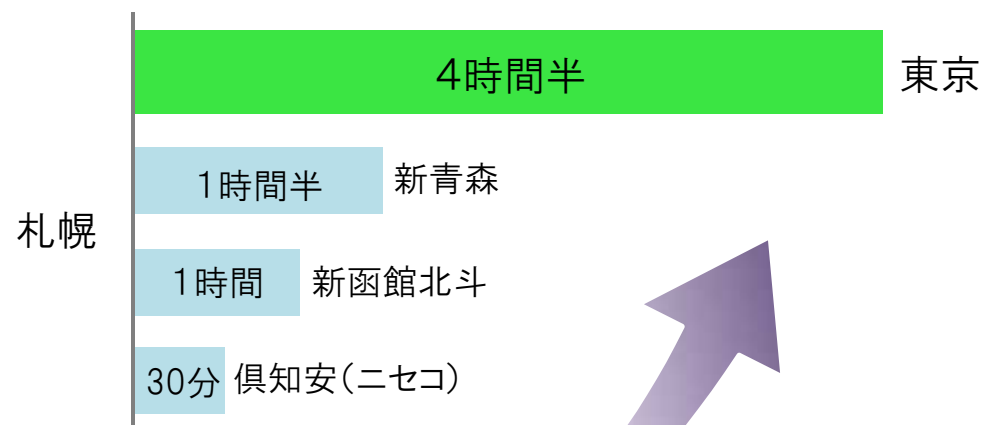
札幌～函館1時間圏の創出による道内輸送の変革

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

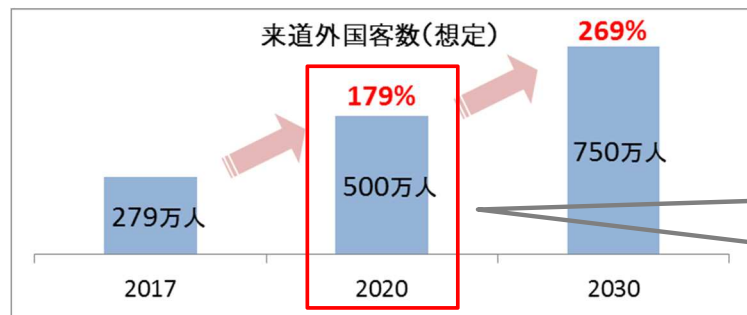


札幌～東京4時間半への挑戦

【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

7. 輸送サービスの変革② 新千歳空港アクセス



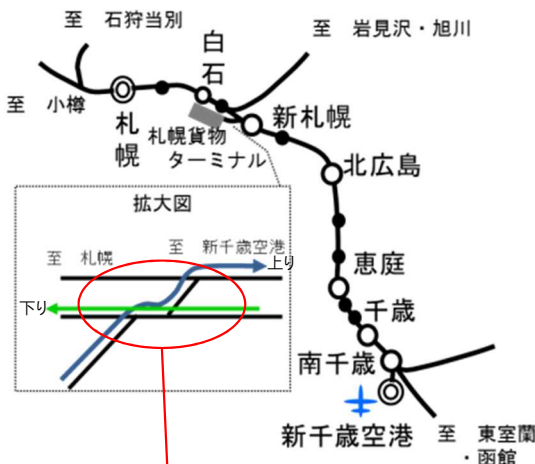
2020年度-500万人(北海道庁目標値)
2030年度-750万人(政府目標より当社想定(※))

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	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

8. 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



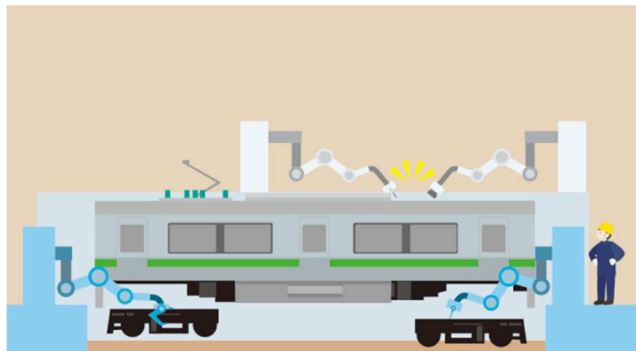
防災・減災技術の高度化(イメージ)

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

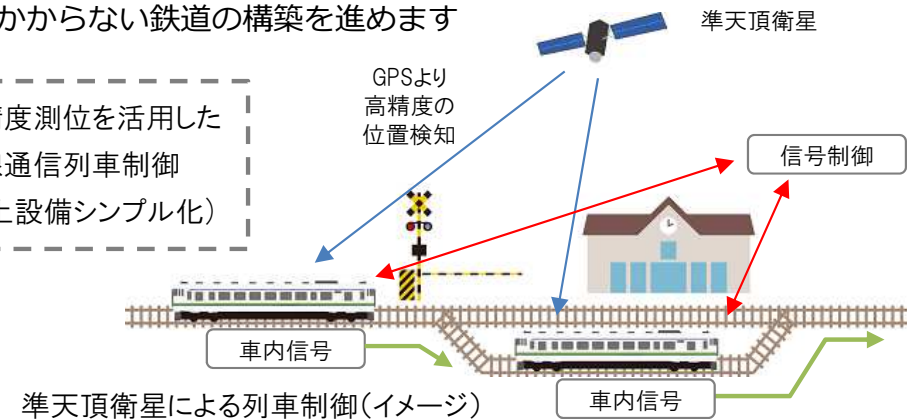


自動化された新工場(イメージ)

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

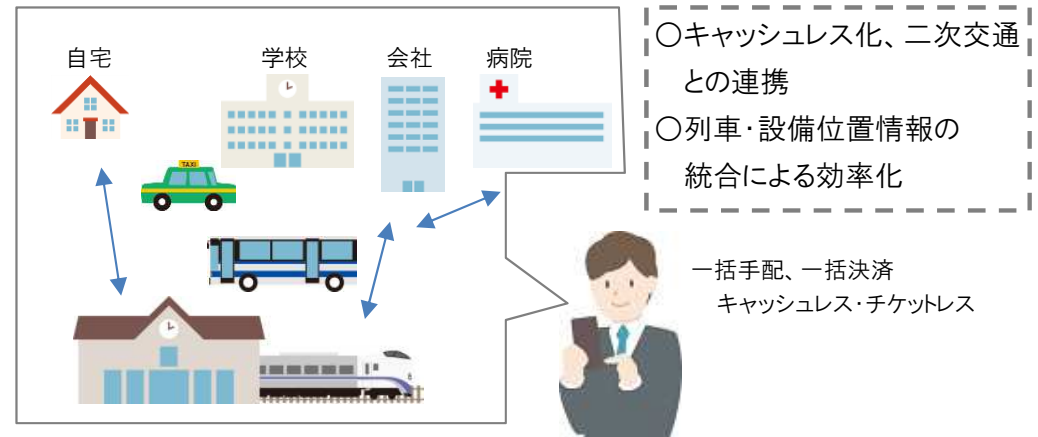
- 高精度測位を活用した無線通信列車制御(地上設備シンプル化)



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)

9. 運賃改定

- 1996年1月に運賃改定を実施して以降、消費税改定を除くと20年以上にわたり運賃を維持
- 今後も鉄道の競争力を維持すべく輸送サービスの向上と、黄線区の維持のために、当社の最大限の経営努力を前提に、国と地域からの支援に加えて、お客様にも費用の一部について負担をお願いする必要
- 2019年10月1日実施を検討（消費税改定と同時）
- 改定率：旅客運輸収入全体で9.1%（消費税込11.1%）を予定 [普通旅客運賃 13.6%（消費税込 15.7%）]
- 増収額：年間40億円を計画

■ JR北海道と並行する交通機関との運賃比較（運賃改定後） ※（）内は現行運賃（2019.3.1時点）

1 札幌圏

○ 札幌－新札幌

	JR北海道	地下鉄
普通	340円 (260円)	330円 (320円)
通勤	10,980円 (8,390円)	13,860円 (13,390円)
通学	7,490円 (5,720円)	7,920円 (7,650円)

○ 札幌－新琴似(麻生)

	JR北海道	地下鉄
普通	300円 (230円)	250円 (250円)
通勤	9,580円 (7,330円)	10,500円 (10,370円)
通学	6,230円 (4,770円)	6,000円 (5,920円)

○ 札幌－琴似

	JR北海道	地下鉄
普通	250円 (210円)	250円 (250円)
通勤	7,890円 (6,620円)	10,500円 (10,370円)
通学	3,930円 (3,290円)	6,000円 (5,920円)

○ 初乗り

	JR北海道	地下鉄
普通	200円 (170円)	210円 (200円)
通勤	6,600円 (5,600円)	8,820円 (8,640円)
通学	3,430円 (2,910円)	5,040円 (4,940円)

2 札幌圏外

○ 帯広－芽室

	JR北海道	バス
普通	340円 (260円)	450円 (440円)
通勤	10,980円 (8,390円)	18,820円 (18,480円)
通学	8,000円 (6,110円)	15,590円 (15,310円)

○ 旭川－上川

	JR北海道	バス
普通	1,290円 (1,070円)	1,280円 (1,260円)
通勤	37,150円 (30,770円)	55,830円 (54,810円)
通学	16,250円 (13,450円)	31,040円 (30,480円)

○ 帯広－札幌

	JR北海道	バス
普通	250円 (210円)	320円 (310円)
通勤	7,890円 (6,620円)	13,260円 (13,020円)
通学	4,280円 (3,580円)	10,990円 (10,790円)

～ 凡例 ～

- ・普通...普通運賃
- ・通勤...通勤定期(1ヶ月)
- ・通学...通学定期(高校・1ヶ月)

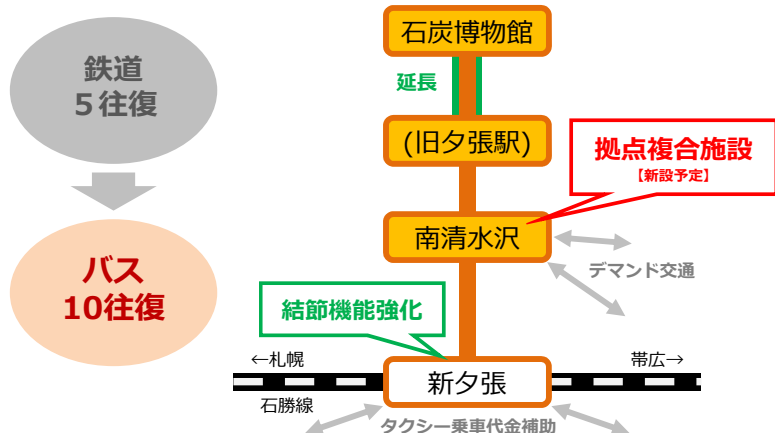
※改定後のバス運賃は現行運賃に110/108を乗じた想定額

10. 赤・茶5線区

地域の皆様と合意形成を得ながら
鉄道よりも便利で効率的な他の交通手段への転換を進めます

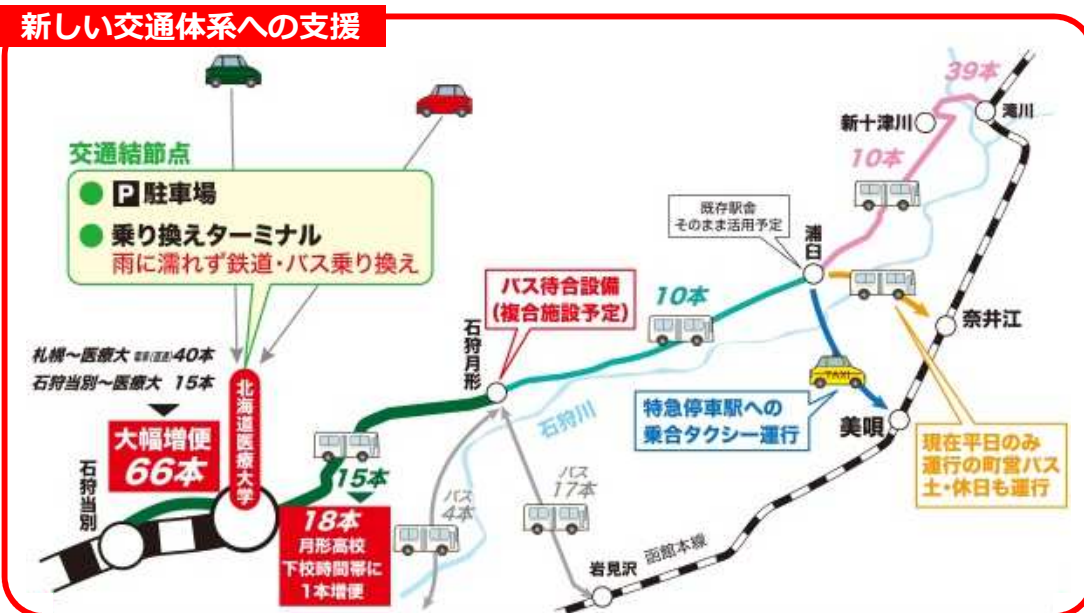
○石勝線（新夕張・夕張間）

2019年4月1日バス転換を行います。今後も地域交通の確保や新夕張駅の結節機能強化にご協力します。



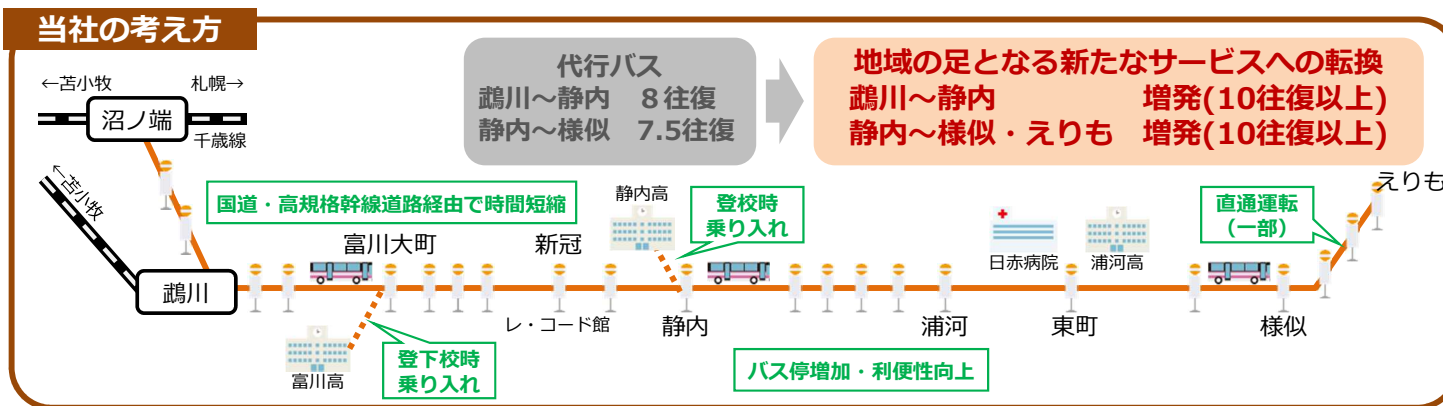
○札幌線（北海道医療大学・新十津川間）

2020年5月7日の鉄道事業廃止にむけ準備を進めます。



○日高線（鶴川・様似間）

当社の考え方についてご提案し、地域の皆様と検討・協議を行っています。



○その他線区の状況

- ・留萌線（深川・留萌間）
- ・根室線（富良野・新得間）

線区の状況などをご説明し、鉄道よりも便利で効率的な交通体系についてご相談していきます。

11. 黄8線区

鉄道を持続的に維持する仕組みの構築を進めます

第1期集中改革期間（2019～2020年度）

○8線区の事業計画（アクションプラン）を策定

- 当社と地域の皆様が一体となって取り組む気運を醸成
- 基本指標 線区別収支、輸送密度
- 具体的取組内容
 - ① 利用促進（「共通」「生活利用」「観光利用」「広域交通」の4つの側面から具体的取組を記載）
 - ② 経費節減（ご理解やご協力を得て進める経費節減策について記載）
 - ③ 第2期集中改革期間に向けた取組内容の検討（中長期的視野で検討していくことを記載）
- 8線区毎に「アクションプラン実行委員会」を設置して推進

第2期集中改革期間（2021～2023年度）

- 着実な取り組みが行われていることを前提として第2期集中改革期間に移行し、当社と地域の皆様が一体となった取り組みを加速。
- 最終年度（2023年度）に総括的な検証。事業の抜本的な改善方策についても検討。