

2019年4月9日

## 「JR北海道グループ長期経営ビジョン」等について

北海道における人口減少や高速道路網の進展、超低金利時代の長期化など、JR北海道グループを取りまく経営環境は大変厳しい状況が予測されています。

これらの厳しい経営環境を乗り越え、グループとして成長し、北海道新幹線札幌開業を契機として2031年度に経営自立を果たすため、「JR北海道グループ長期経営ビジョン」等を策定しましたので、お知らせ致します。

- JR北海道の「経営自立」をめざした取り組み
- JR北海道グループ長期経営ビジョン 未来 2031
- JR北海道グループ中期経営計画 2023
- 事業計画（アクションプラン）

# **J R北海道グループ長期経営ビジョン**

- ・ 中期経営計画 ・ 事業計画等**

2019年4月9日

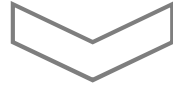
北海道旅客鉄道株式会社

# **J R北海道の「経営自立」をめざした取り組み**

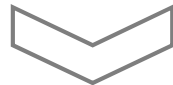
# 1. 経緯

---

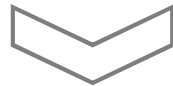
- 1987.4 国鉄分割民営化
- 官から民へ → 「自主自立」「地域密着」「お客様第一」



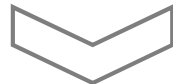
- 人口減少、札幌一極集中、高速道路網整備の進展、バブル崩壊と低金利長期化などの環境変化
- 「鉄道的高速化」「札幌圏輸送基盤の整備」「事業の多角化」



- 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

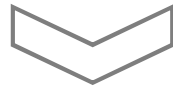


- 「総花的な身の丈以上の施策」から「安全の再生」を最優先とする経営方針に転換
- 「安全投資と修繕に関する5年間の計画」（2014～2018） → 国の追加支援（1,200億円）

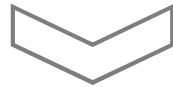
# 1. 経緯

---

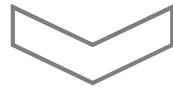
- 「安全な鉄道サービス」を今後も継続するためには、年300億円の収支改善が必要
  - 当社単独の経営努力により担えるレベルを超える負担（あれもこれも → あれかこれか）
  - 「安全の再生」のためには、徹底した経営改善とともに「事業範囲の見直し」が必須



- 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

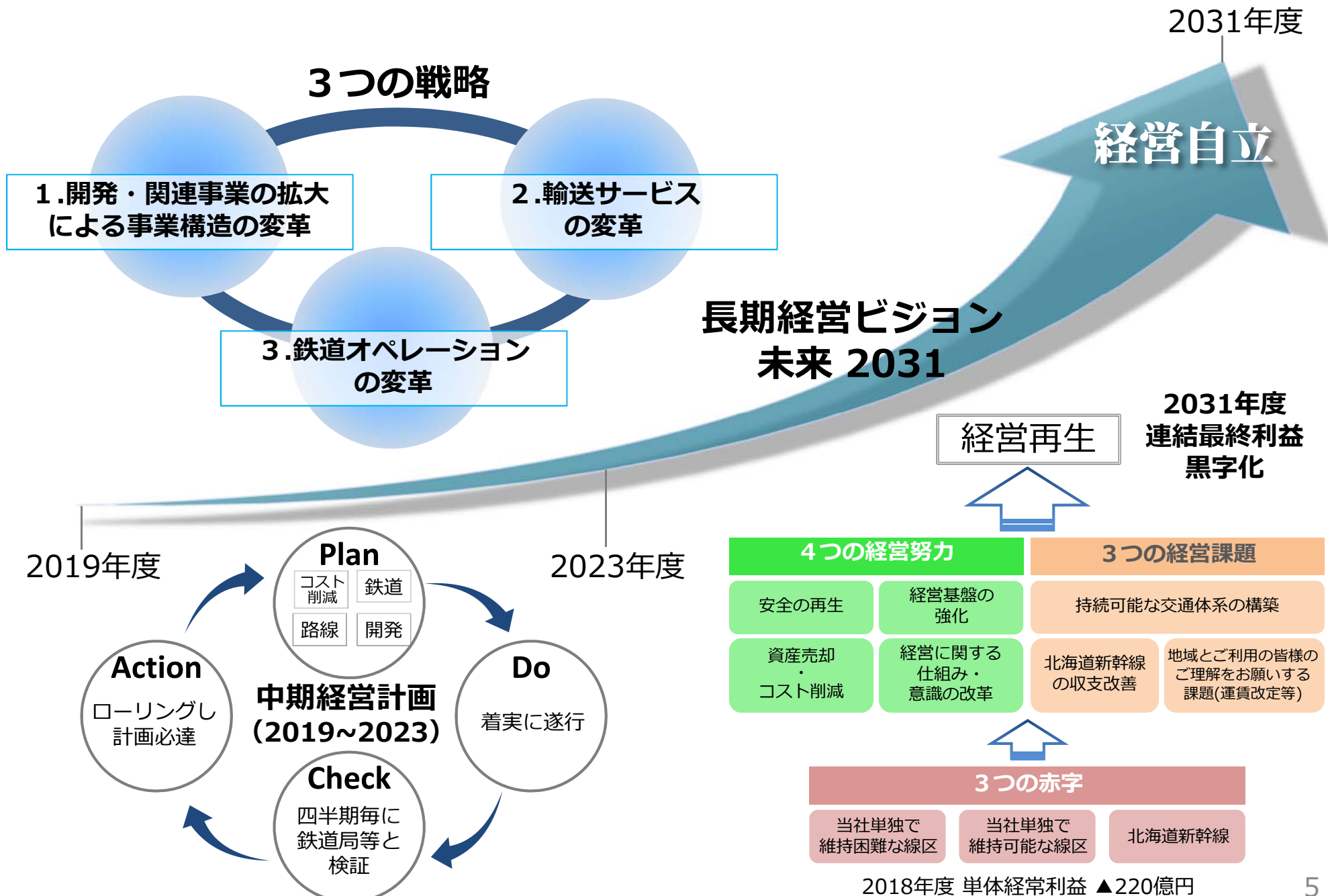
- 国の支援→平成31年度及び平成32年度の2年間において、400億円台を措置(特例業務勘定)  
(債務等処理法※3→平成32年度まで)

※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
- など ➤ 2031年度までに約210億円の減益要素を見込む

## 【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
- など ➤ 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

## 【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



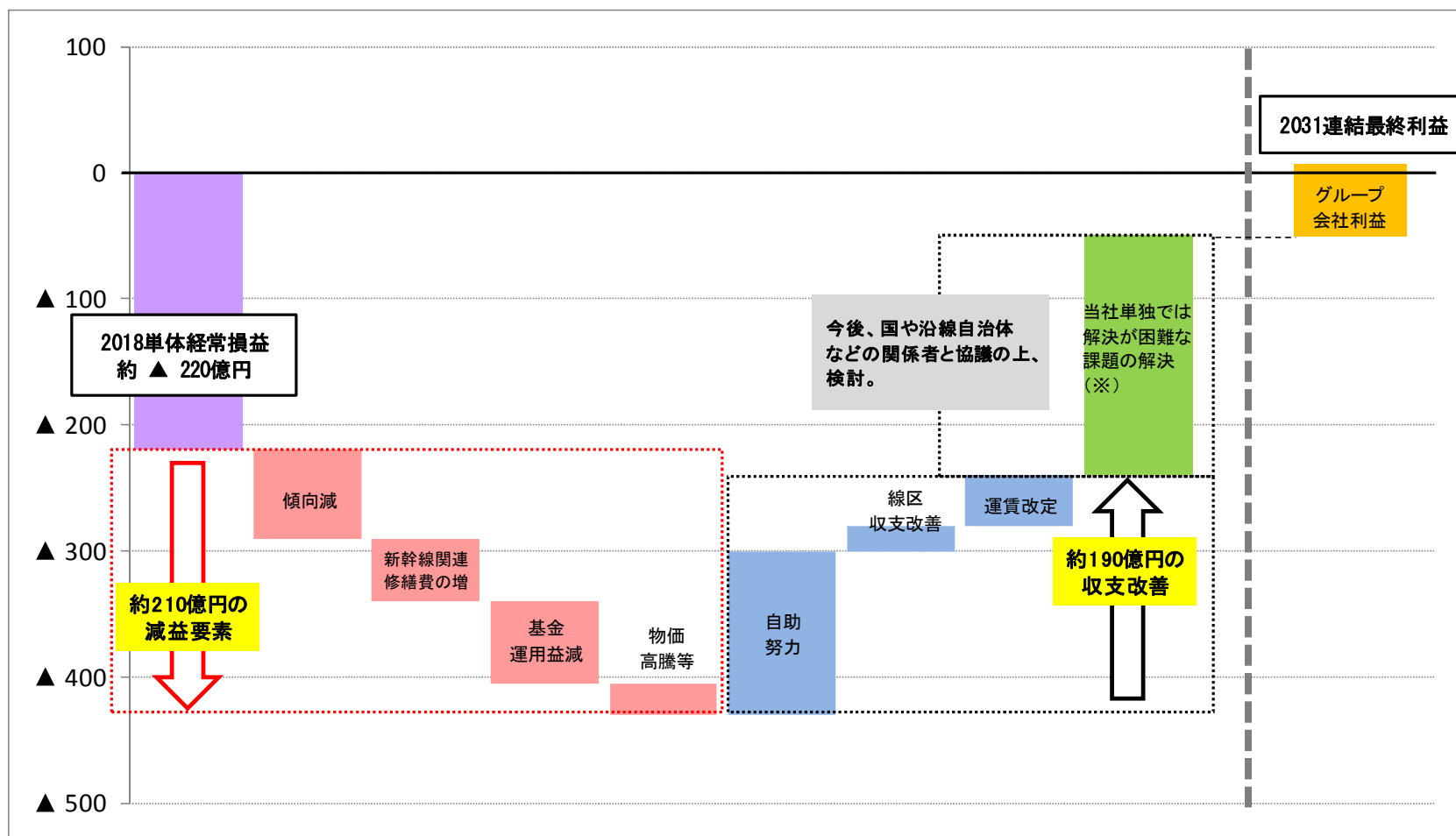
2031年度に連結最終利益を黒字化  
特例業務勘定による「国の支援」を受けることなく当社は経営自立



# 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

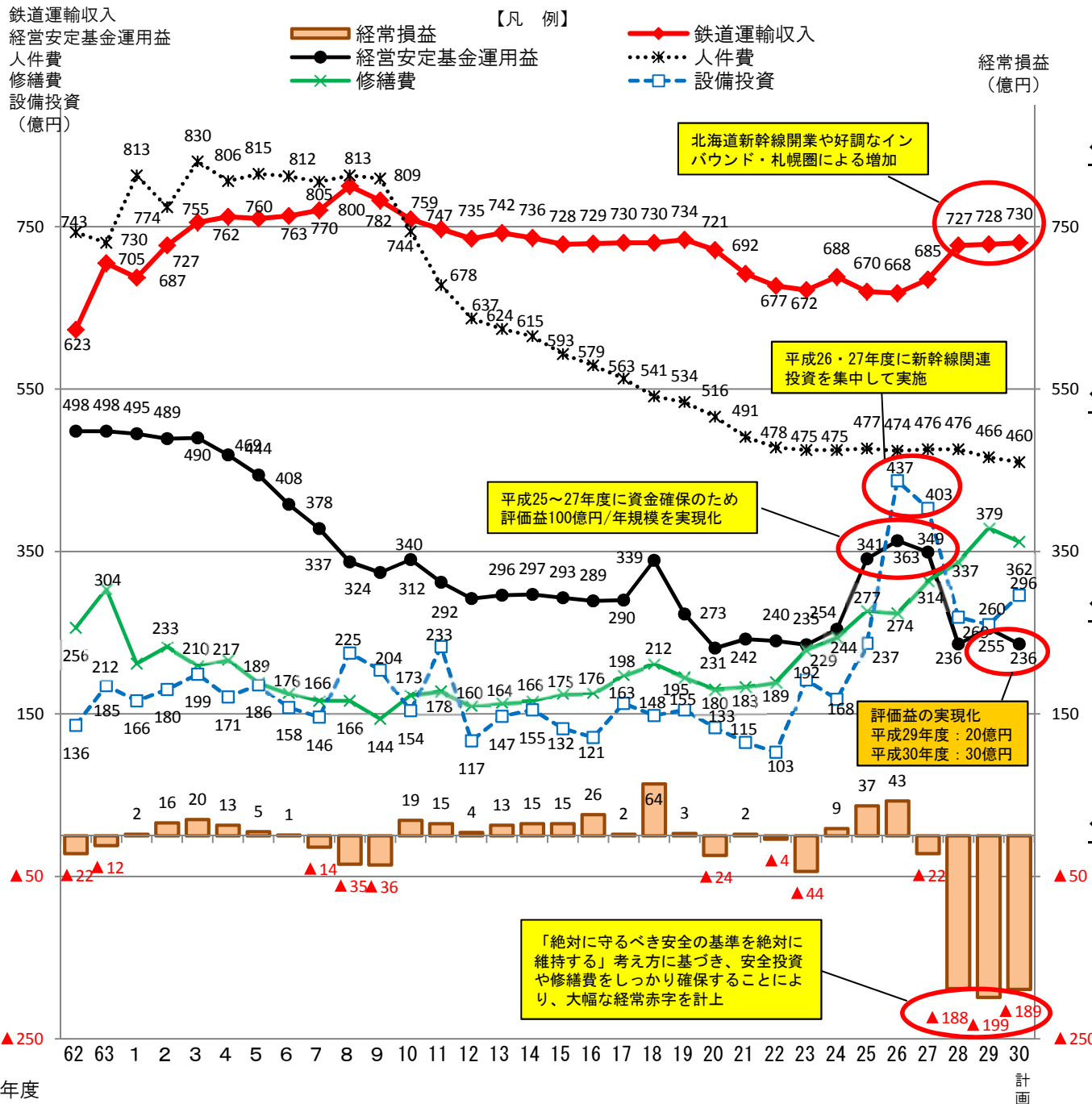
- ①貨物列車との共用走行問題の解決による北海道新幹線の高速化
- ②青函トンネルの維持管理等に係る問題の解消
- ③黄線区を維持する仕組みの構築

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

# (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

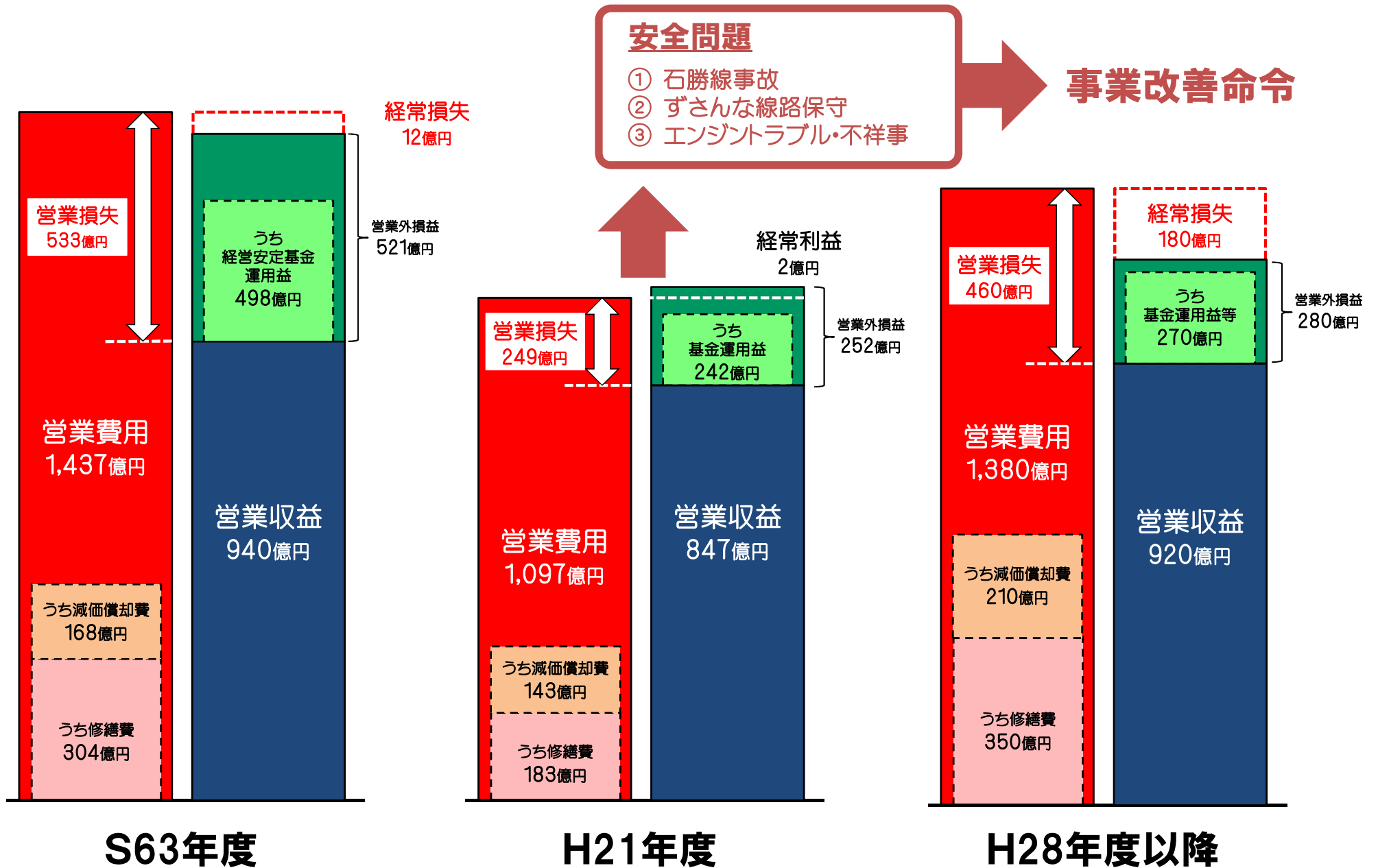
## ◆人件費

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)

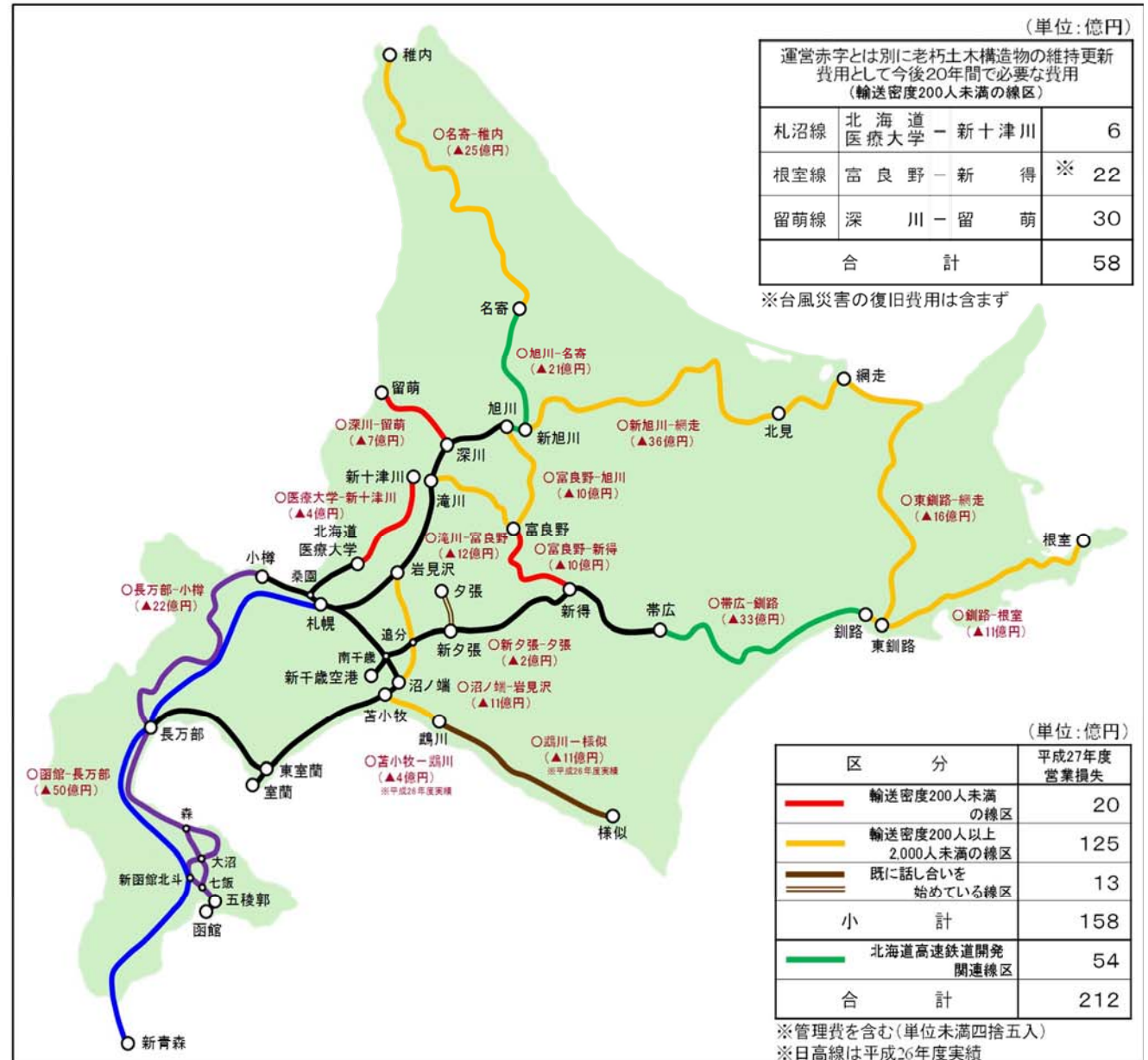
- 輸送密度200人未満(片道100人未満)の線区  
持続可能な交通体系とするためにバス等への転換について相談を開始します
- 輸送密度200人以上2,000人未満の線区  
鉄道を維持する仕組みについて相談を開始します
- 既に「持続可能な交通体系のあり方」について話し合いを始めている線区
- = // (方向性が出た線区)

## 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

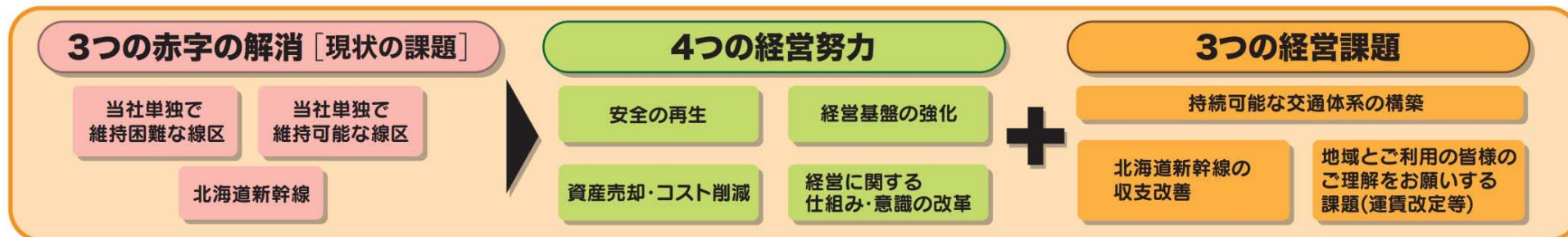
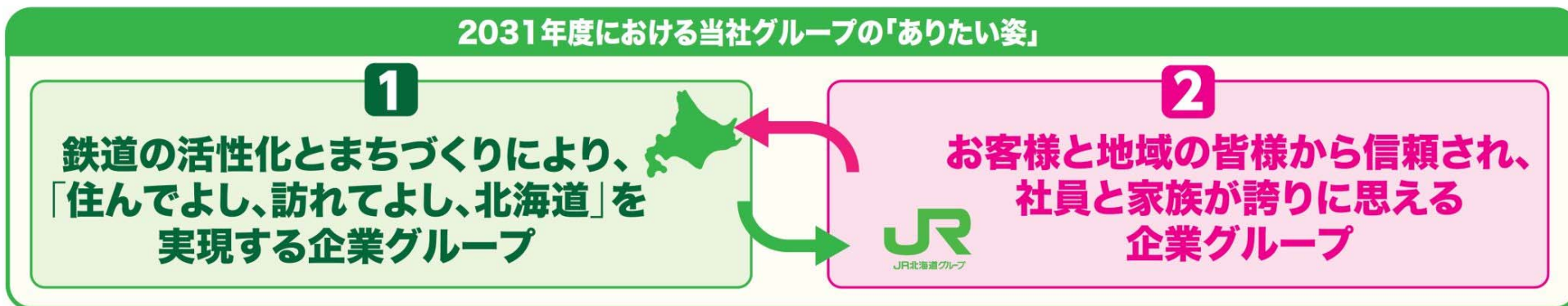
※輸送密度は平成27年度実績基準



# **I . J R 北海道グループ長期経営ビジョン**

## **未 来 2031**

2031年度における当社グループの「ありたい姿」



# 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」を支えていきます

- 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
- 道民のくらしに密着した事業の展開



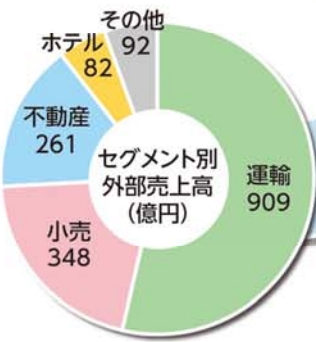
**不動産事業の拡大**  
沿線の価値を高めるまちづくりと、北海道ならではの快適な住環境の提供を進めます

- 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

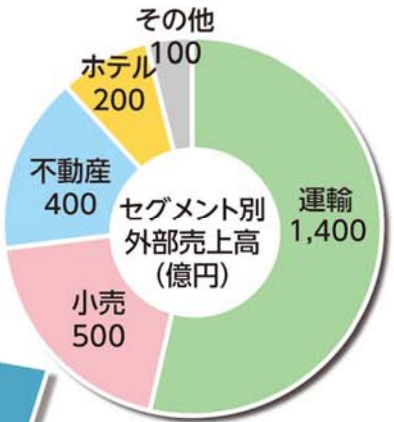


**新幹線口の再開発** (イメージ)  
札幌駅周辺「北5西1・西2街区」の一体的な再開発事業を北5西1の地権者である札幌市とともに推進します

- 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



開発・関連売上  
約**800**億円  
(利益約100億円)



開発・関連売上  
約**1,200**億円  
(利益約150億円)

**1.5倍**



## 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

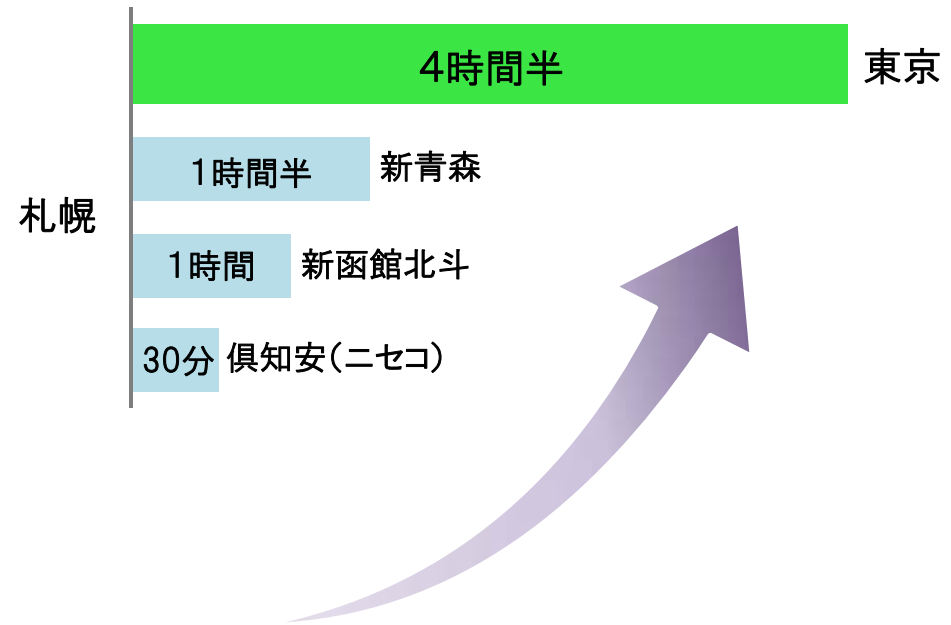
### 札幌～函館1時間圏の創出による道内輸送の変革

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

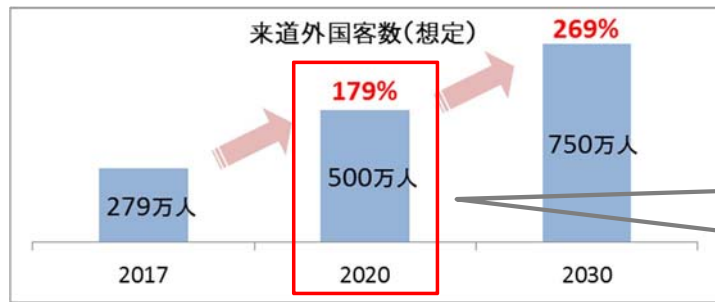


### 札幌～東京4時間半への挑戦

#### 【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



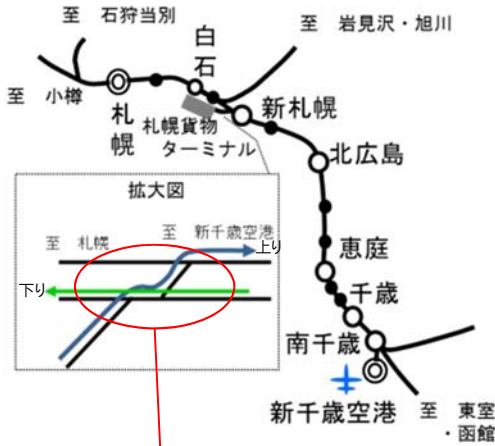
2020年度-500万人(北海道庁目標値)  
2030年度-750万人(政府目標より当社想定(※))

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	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

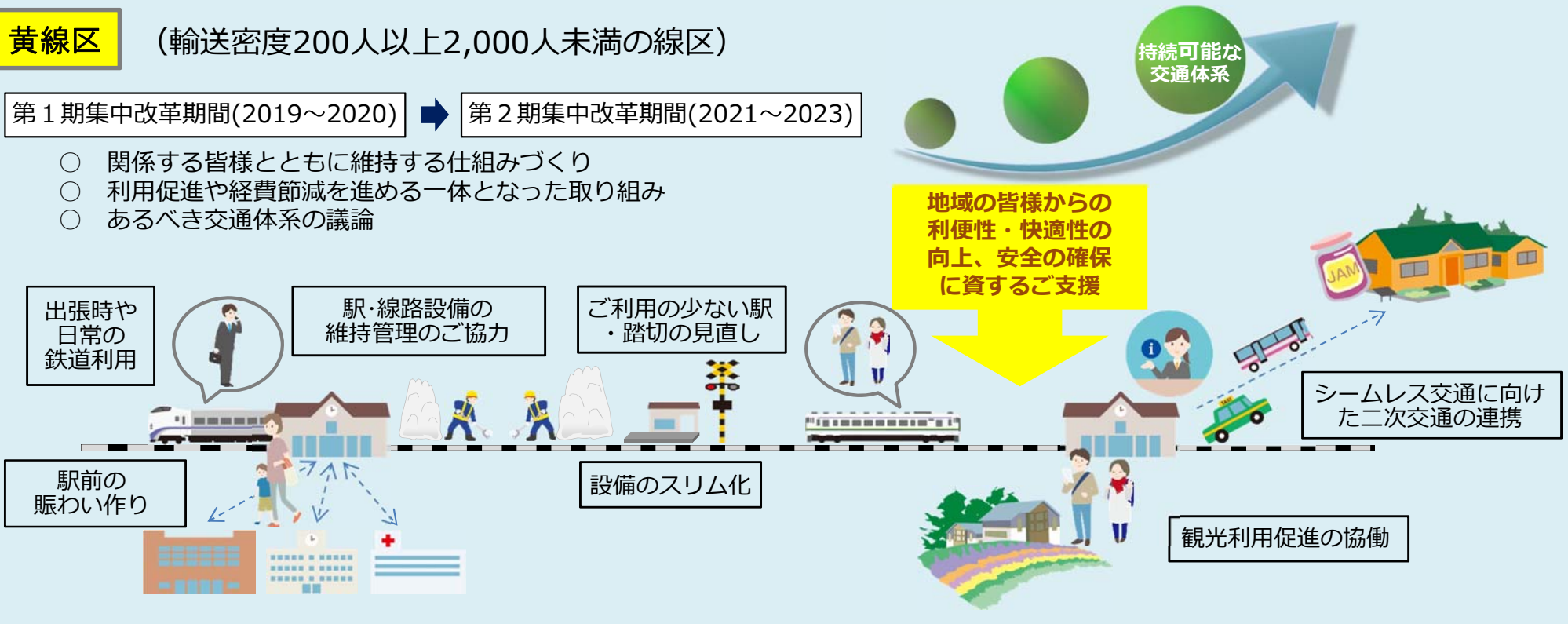
- 新千歳空港アクセス強化の課題解決  
(JR貨物とのダイヤ調整、快速エアポート7両化検討、新千歳空港駅スルー化の検討等)
- インバウンドの増加に対応する輸送力の強化
- 更に便利な札幌圏への進化

## 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)

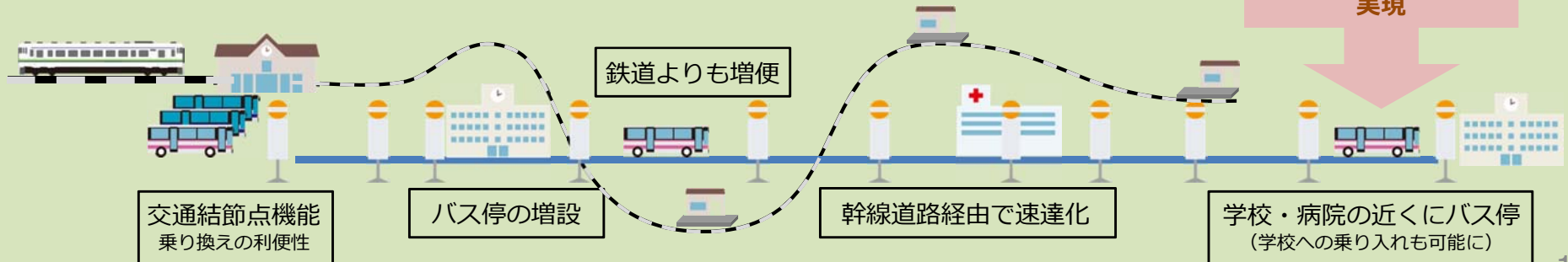
第1期集中改革期間(2019~2020) → 第2期集中改革期間(2021~2023)

- 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



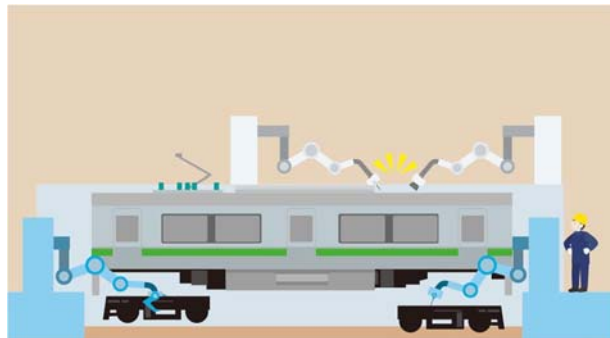
防災・減災技術の高度化(イメージ)

## 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

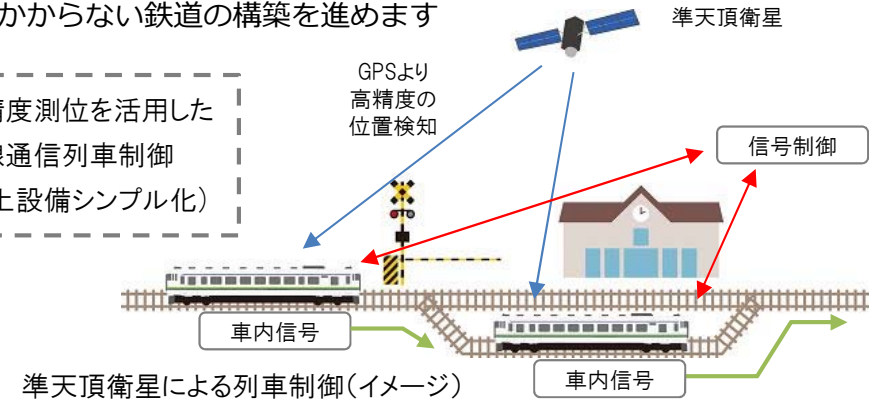


自動化された新工場(イメージ)

## 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)



## 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

## 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



「事事故例の教育」  
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



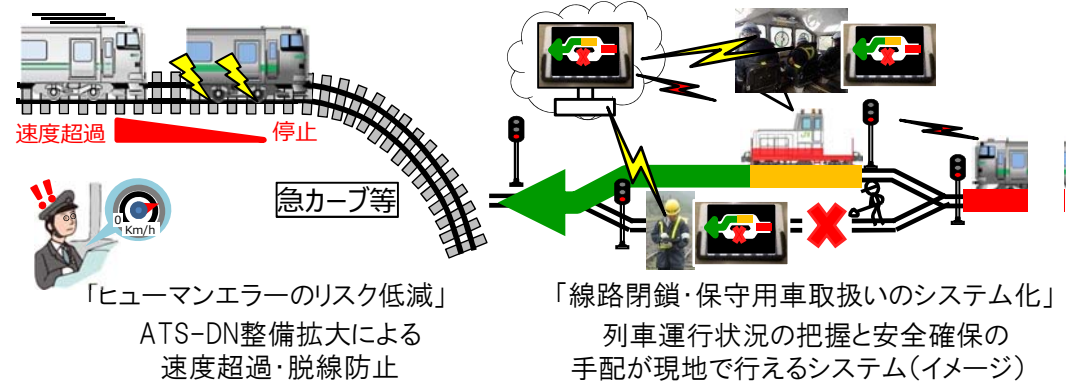
「実践的な訓練」  
現地・現物、シミュレータ・VRの活用



「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



## 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



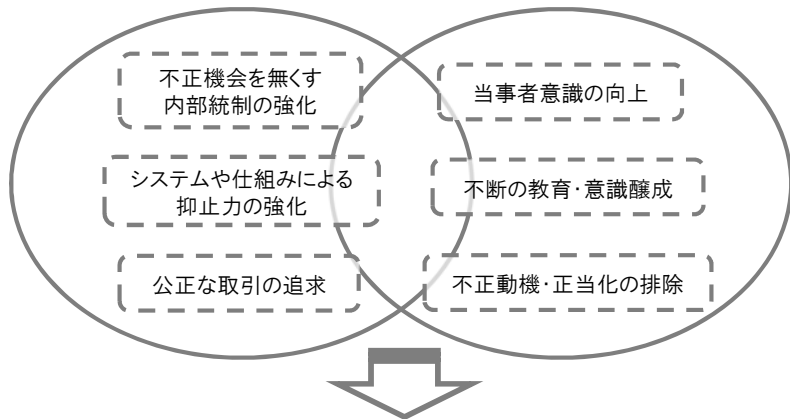
# 3. グループの意識改革

## 「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

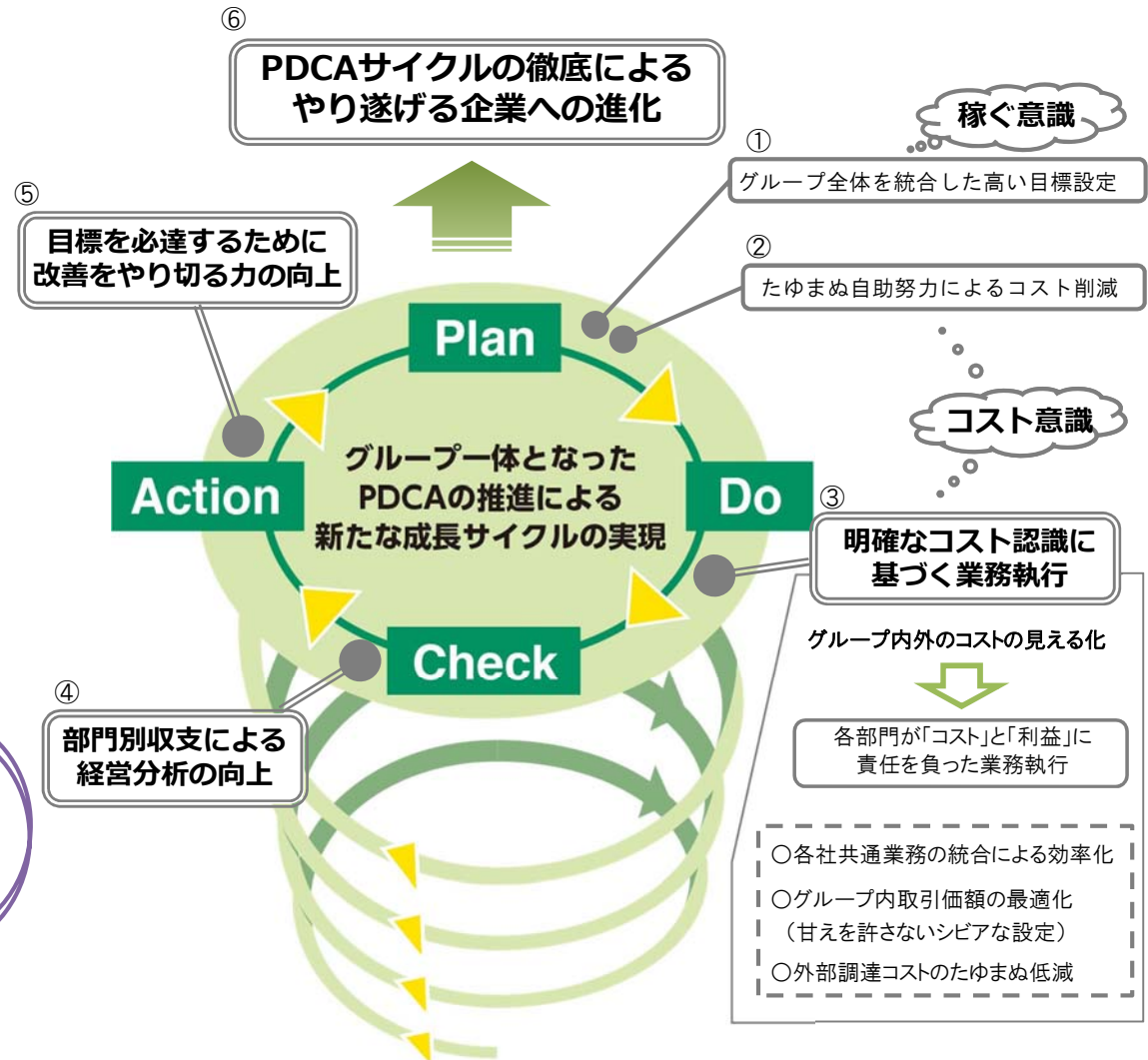


グループ一体となったコンプライアンスの徹底

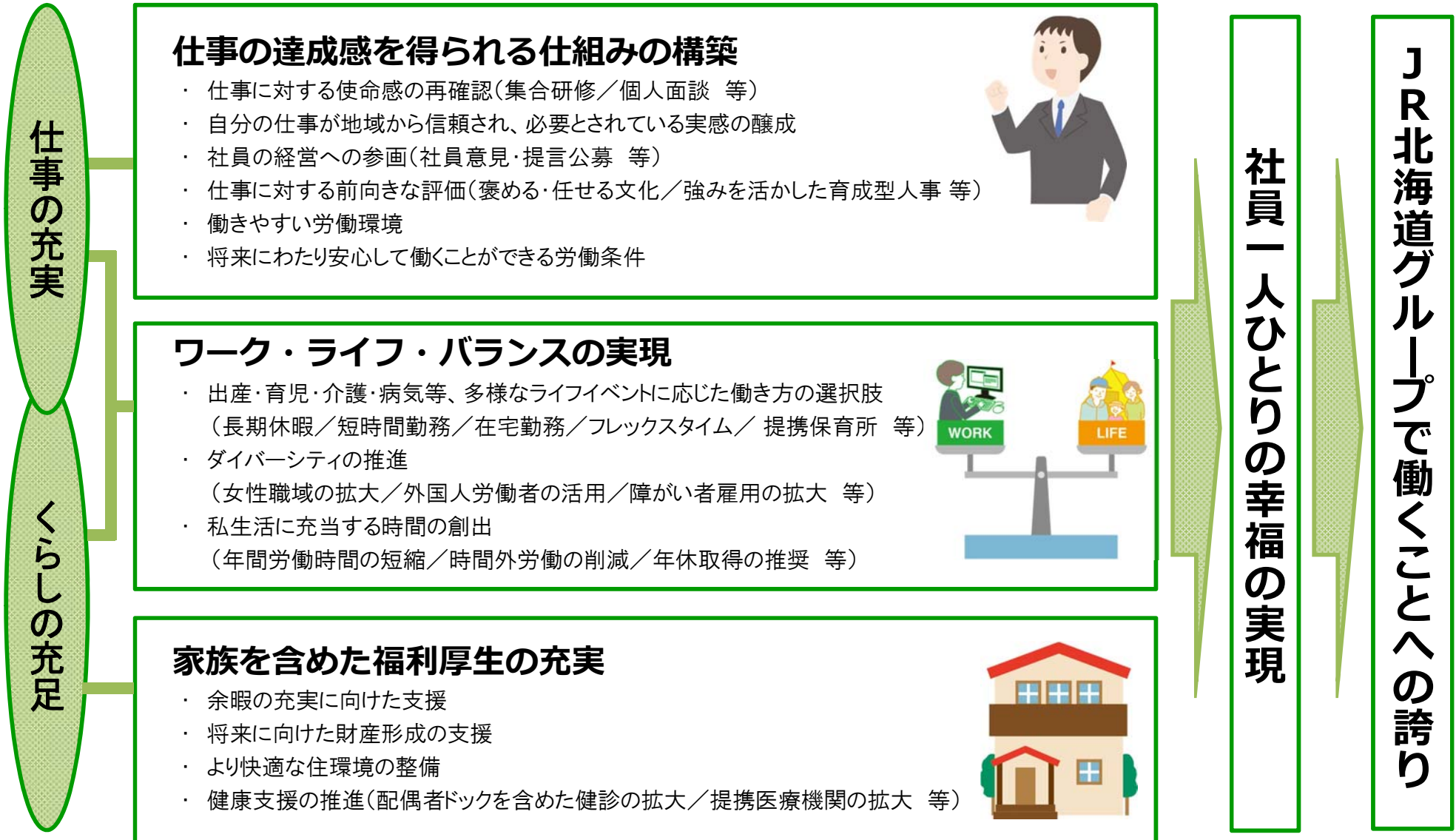
ESG  
経営

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



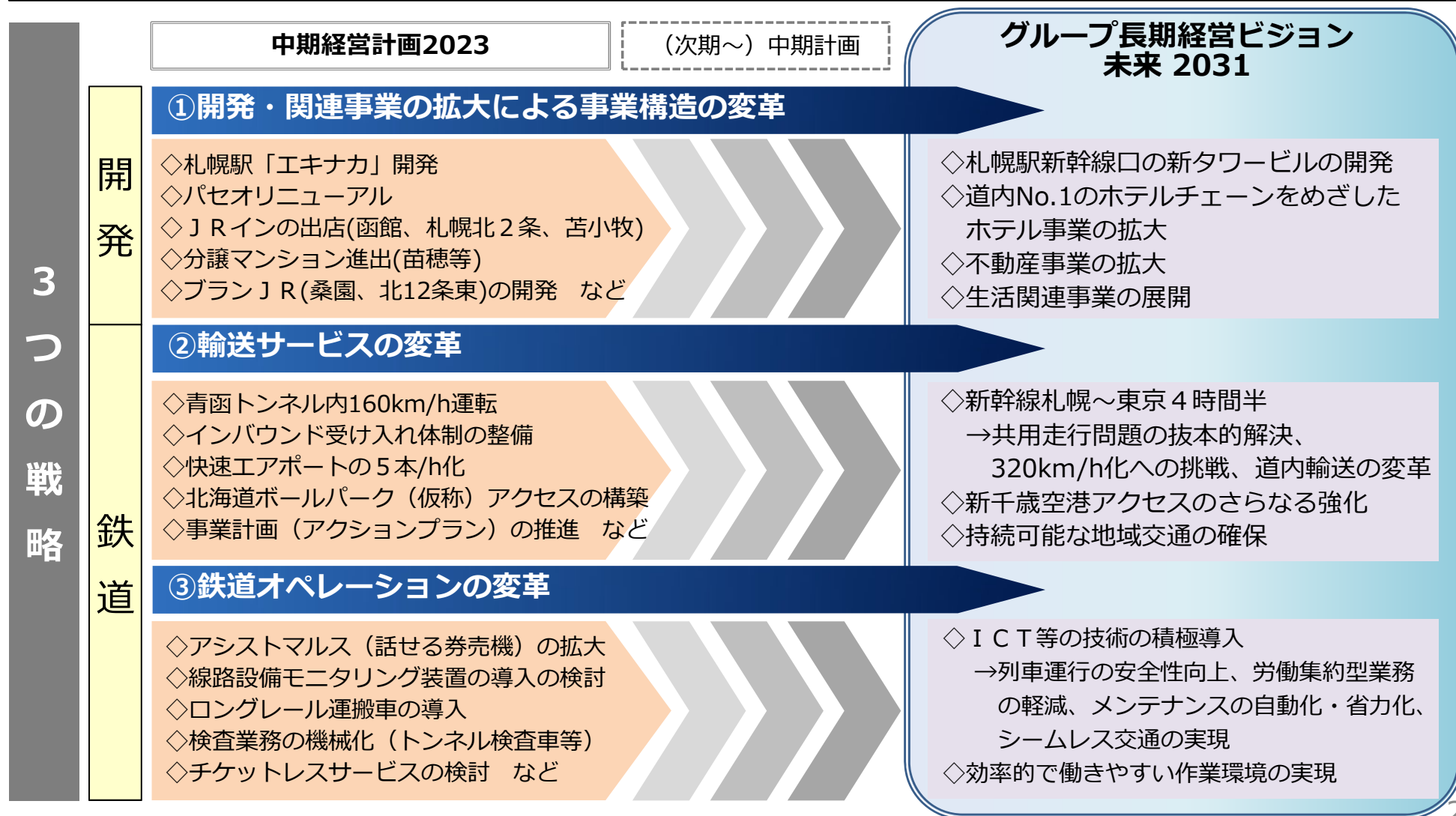
## 4. 社員の幸福の実現



## **Ⅱ. J R北海道グループ中期経営計画2023 (安全計画2023、2019年度事業計画)**

## 中期経営計画2023における「3つの戦略」の取り組み

本中期計画は、施策の実施状況とその成果について、四半期毎に検証を行うとともに、必要により修正を加えるなどのローリングを行いながら、P D C Aサイクルを回し、目標を達成することにより、長期ビジョンの実現に繋げていきます



## 1. 数値計画 収支計画

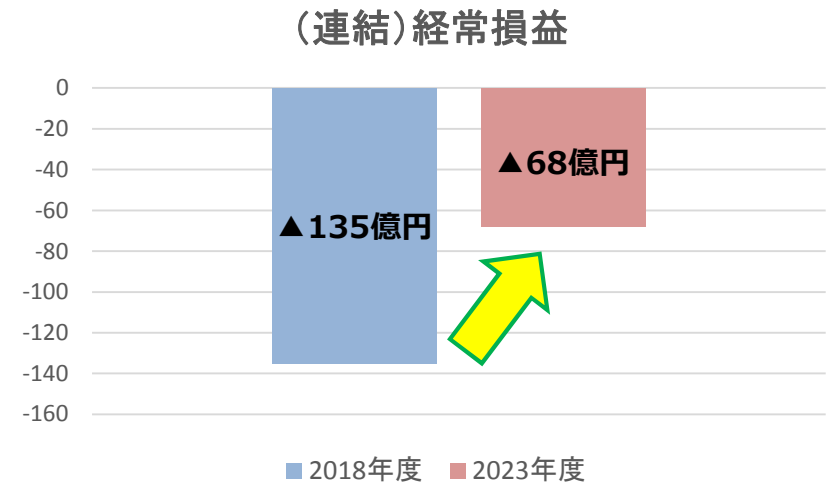
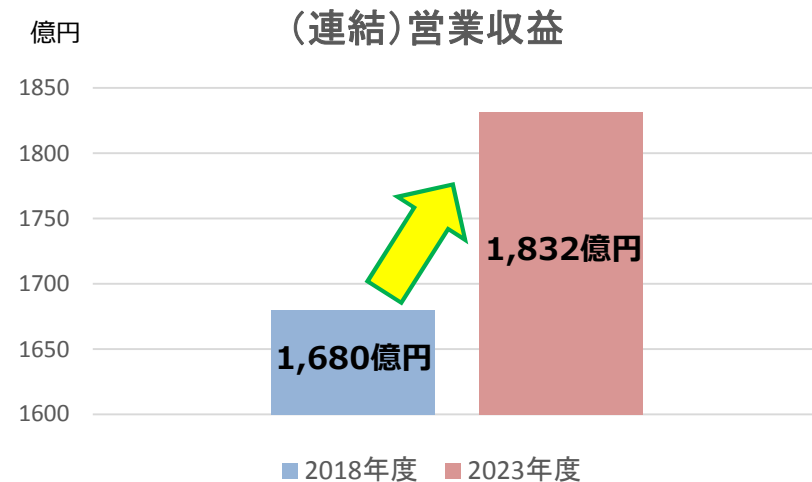
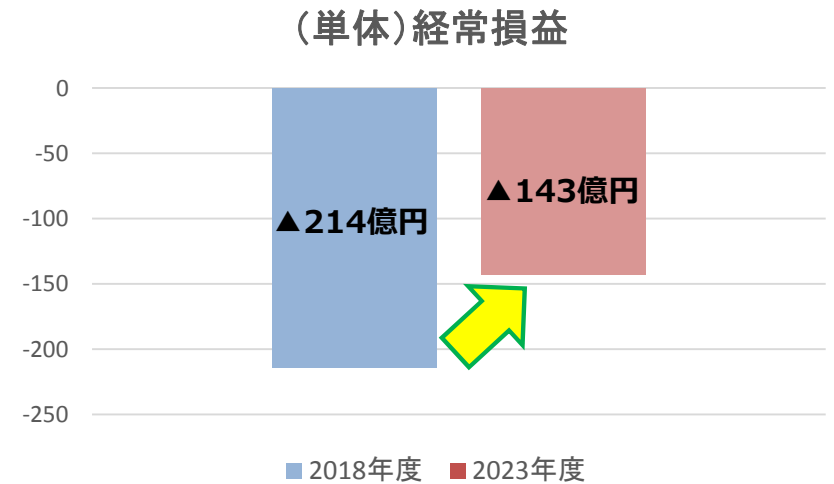
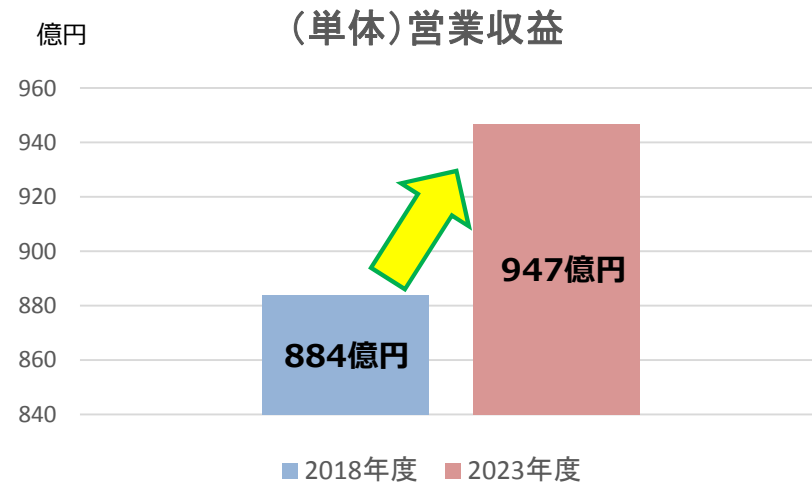
(単位：億円)

年度		2019	2020	2021	2022	2023
会社計	営業収益	919	954	946	940	947
	(うち鉄道運輸収入)	(748)	(768)	(769)	(769)	(776)
	営業費用	1,398	1,377	1,372	1,359	1,365
	営業損益	▲479	▲423	▲427	▲419	▲418
	基金運用益等	303	289	285	280	275
	経常損益	▲176	▲134	▲142	▲139	▲143
支援 (助成金)	国及び地方自治体からの支援(※)	159	171	(未定)		
バス転換費用・橋梁等撤去費		0	▲60	▲60	▲60	▲60
連結納税による効果等		16	▲6	8	8	8
<b>[単体]当期純利益</b>		<b>▲1</b>	<b>▲29</b>	<b>▲194</b>	<b>▲191</b>	<b>▲195</b>
グループ会社利益		18	18	16	20	29
<b>[連結]親会社株主帰属当期純利益</b>		<b>17</b>	<b>▲11</b>	<b>▲178</b>	<b>▲171</b>	<b>▲166</b>

※ 支援は、圧縮記帳が認められるものについては圧縮記帳後の数値を反映している。

※ 2019・2020年度における「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における鉄道施設及び車両の設備投資及び修繕に対する支援」は、検討中であるため、上記数値に反映していない。

## 1. 数値計画 中期経営計画の目標値



《2023年度計画の目標値》

- (単体) 営業収益 : 947億円
- (連結) 営業収益 : 1,832億円
- 経常損益 : ▲143億円
- 経常損益 : ▲68億円

## Ⅱ. J R北海道グループ中期経営計画2023

### 1. 数値計画 中期設備投資計画

(単位：億円)

		主な施策	年度	2019	2020	2021	2022	2023	合計
安全投資	運 輸 車 両	261系特急気動車新製、H100形気動車新製、多目的車両の製作、他		130	170	170	175	95	740
	軌 道	排雪モーター等の取替、部分PCマクラギ化、他		15	15	10	10	10	60
	土 木	高架橋の耐震補強、土木構造物の保全、他		40	25	25	20	10	120
	建 築 機 械	現業事務所の耐震化、昇降設備の改修、他		15	10	5	5	5	40
	電 気	運行管理システムの更新、変電所設備の老朽取替、踏切設備の老朽更新、他		40	50	50	50	50	240
	新 幹 線 青 函 ト ン ネル	ロングレール運搬車の導入、新幹線関連システムのリプレース、他		40	25	50	50	45	210
	そ の 他	指令所建物の老朽更新、他		10	15	35	35	15	110
	合 計			290	310	345	345	230	1,520
省 力 化 投 資	アシストマルス（話せる券売機）の配備拡大、他		5	10	5	10	30	60	
サ ー ビ ス 向 上	快速エアポート輸送力増強、他		30	5	5	0	10	50	
鉄 道 事 業 合 計			325	325	355	355	270	1,630	
開 発 事 業	J R イ ン の 拡 大、シニアマンション建設、他		35	15	20	5	5	80	
そ の 他	本社・支社ビル改修、病院設備更新、他		15	15	10	10	10	60	
設 備 投 資 合 計			375	355	385	370	285	1,770	



## 2. 安全計画2023 概要

- 安全意識及び「安全のルールを守る」コンプライアンス意識の醸成

「膝詰め対話」「安全研修」「コンプライアンス研修」  
「安全再生の日」「保線安全の日」



膝詰め対話



- 命を守る判断と行動の実践に向けた取り組み

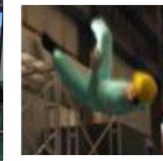
現車を用いた訓練、シミュレータやVRを用いた体感教育

- 必要な知識や技能が持てるよう、技術継承や教育訓練の充実

指導者層の育成、職種毎の教育の充実、新幹線の教育訓練、事故事例教育



シミュレータ訓練



VR(バーチャル・リアリティ)



- 地上設備や車両の検査・修繕結果のデータ管理の適正化及び多重チェック等の取り組み

- 重大事故、重大労災、危険事象の再発防止・未然防止の取り組み

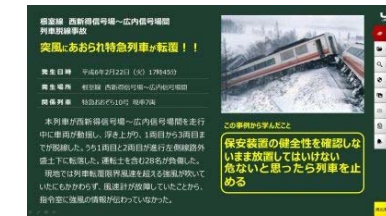
- 安全のルールについて棚卸しを行い、安全性を担保しつつ継続可能なルールへの見直し及び過去に発生した事故や労働災害で定めたルールの風化防止

- 安全管理体制の維持と安全確保を最優先とした事業運営の継続

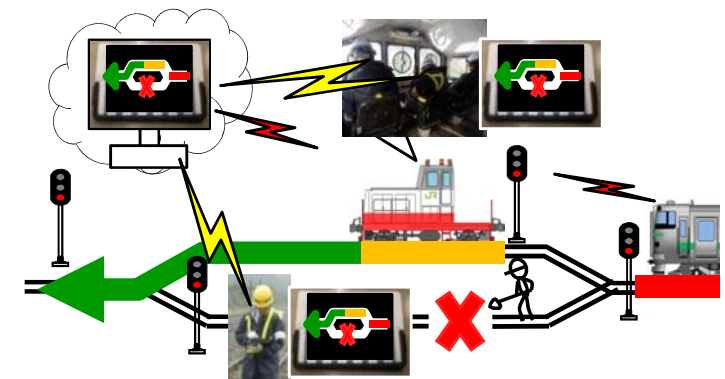
- ・ 日々発生している事象の把握と安全推進委員会での徹底的な議論
- ・ 三現主義による現場実態の点検と指導とフォロー、内部監査

- 本計画後を見据え、仕事のやり方を抜本的に見直すハードやシステムの検討

- 外部有識者による取り組み状況の定期的な点検



事故事例教材



保守作業の現地で列車運行状況の把握と安全確保の手配を行うシステム(イメージ)

## 2. 安全計画2023 中期設備投資・修繕計画（安全）

		基本方針	金額規模(億円)			
			設備投資		修繕費	
			今回計画 (2019～ 2023)	5年間の計画 見込 <sup>※</sup>	今回計画 (2019～ 2023)	5年間の計画 見込 <sup>※</sup>
安全 投資 ・ 修繕	運輸 車両	○車両ライフサイクルの考え方に基づく計画的な車両の更新 ○計画的な車両検修機器等の更新	740	436	325	373
	軌道	○副本線・ローカル線の部分P Cマクラギ化、レールの重軌条化 ○道床交換等の推進	60	94	335	305
	土木	○検査結果に基づく、橋りょう・トンネル・停車場設備の予防的な保全 工事の実施 ○施工計画に基づく耐震化工事及びコンクリート剥落対策の推進	120	39	170	172
	建築 機械	○施工能力を考慮した計画に基づく運転所建物など鉄道事業建物の耐震 化及び修繕の実施 ○昇降設備の予防的な保全工事の実施	40	16	100	98
	電気	○運行管理システム・変電所等の基幹システムの計画的な更新の実施 ○踏切の安全対策、老朽化した電気設備の計画的な推進	240	215	205	208
	新幹線 青函T	○青函トンネルを含む共用走行区間の老朽設備更新の推進 ○北海道新幹線におけるシステム等の更新実施	210	-	435	195
	その他	○指令所建物の老朽更新、各種シミュレータの整備、バリアフリー設備 の整備 など	110	333	195	240
合 計			1,520	1,133	1,765	1,591

※「安全投資と修繕に関する5年間の計画」(2014～2018年度)

### 3. 経営基盤の強化 (1) 北海道新幹線の取り組み

○ JR東日本等 JRグループ及び旅行会社との連携



商品説明会(東京)



旅を力に 絶品絶景函館号お出迎え

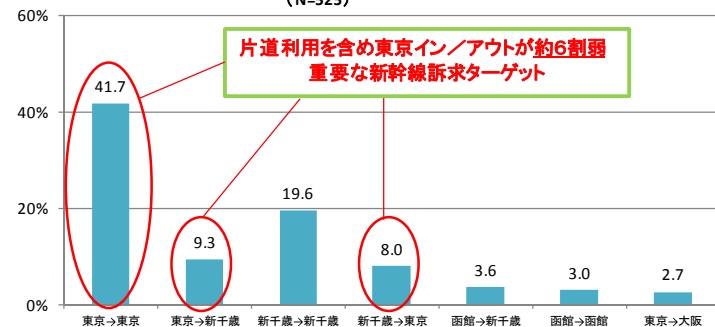


旅行会社パンフレット

○ インバウンドの受け入れ強化

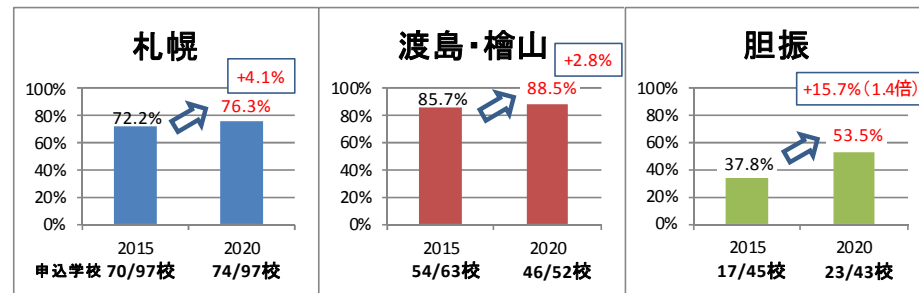
- ・ 青函トンネル内の電波遮へい対策事業 + H5系車内公衆無線LANによる無料Wi-Fiサービスの提供
- ・ 新幹線プロモーションの強化

【来日→離日空港の分析】函館駅・新函館北斗駅 (2016.12.10~18) 実施 (N=525)



インバウンドのお客様へのアンケート結果(来日→離日空港)

○ 修学旅行の取り組み拡大



※ 申込学校数の母数は特別支援学校と私立国立などを除く、地区の学校数

北海道新幹線ご利用の中学校修学旅行の申し込み推移 (2019.3.1現在)

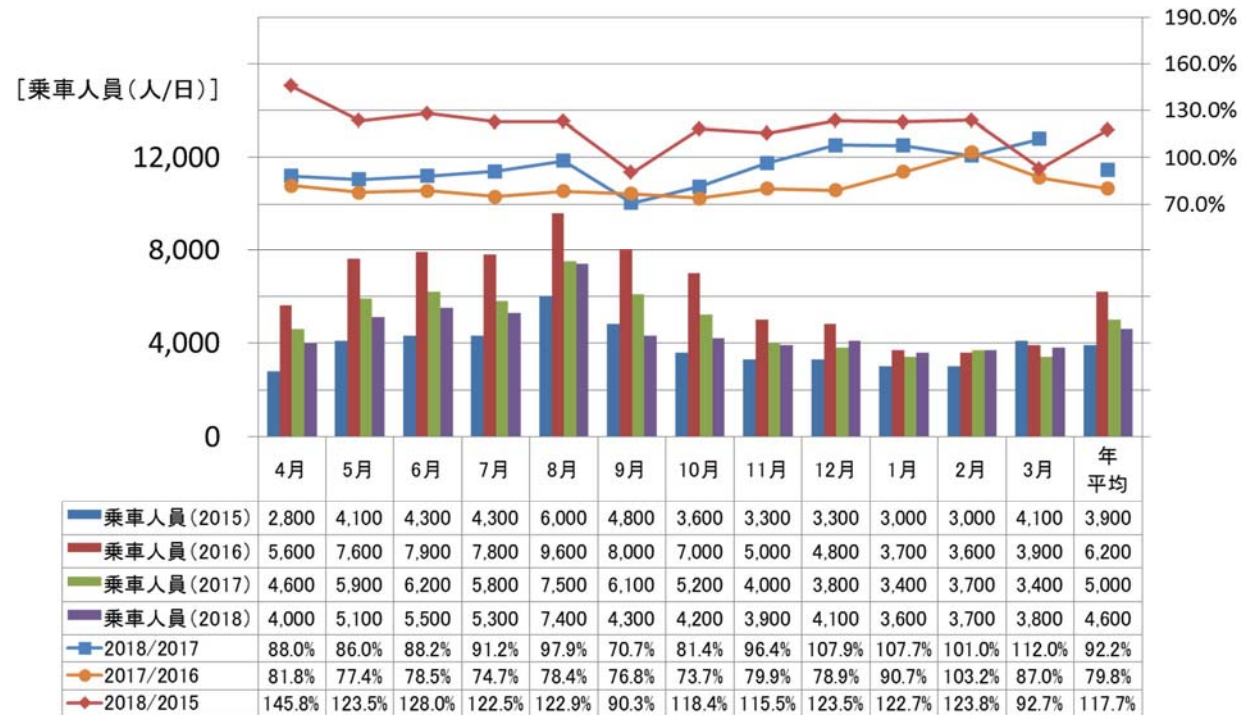


修学旅行説明会(函館:東北の自治体と連携)

○ 北海道新幹線の高速化

- ・ 青函トンネルの160km/h運転 (2019年3月ダイヤ改正)
- ・ 時間帯区分方式による高速化 (青函トンネル内下り線を遅くとも2020年度まで)
- ・ 更なる高速化への取り組み

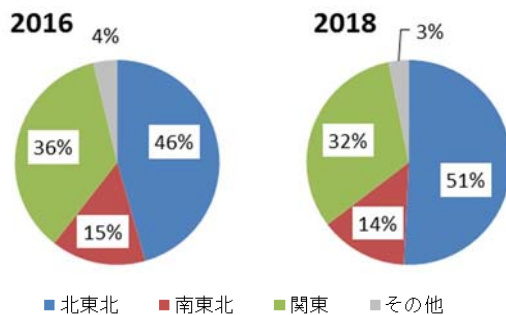
### 3. 経営基盤の強化 (参考) 北海道新幹線のご利用状況



北海道新幹線のご利用状況(2019.3末時点)

※2015年度は在来線(中小国～木古内間)実績、3月は北海道新幹線(新青森-新函館北斗)を含む

【年度別利用内訳比率の推移】



【地域別推移 (2016=100)】



北東北 … 青森県、岩手県、秋田県    南東北 … 宮城県、山形県、福島県  
 関 東 … 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県

地域別利用状況(2016、2018. 4～8月比較)

### 3. 経営基盤の強化 (2) 空港アクセス輸送の強化

#### 第1段階 (2020年春)

- 快速エアポートの5本/h化  
(2020年春ダイヤ改正)
- 快速エアポート無料公衆無線LANサービス  
(2020年度までに全22編成に導入)



733系快速エアポート



無料Wi-Fiロゴマーク

#### 第2段階 (2023年春以降)

- 北海道ボールパーク (仮称) 開業対応 (2023年春)  
(北広島駅の改修)
- 北海道ボールパーク (仮称) 新駅の検討
- 721系快速エアポートの733系への更新  
(2023、2024年度: 定員762人→821人)
- 快速エアポート7両化の検討
- J R 貨物とのダイヤ調整による千歳線の輸送力拡大の検討
- 新千歳空港アクセス鉄道の抜本改良の検討  
(新千歳空港駅スルー化) など



北海道ボールパーク(仮称)  
完成予想図  
(提供: 株式会社北海道ボールパーク)

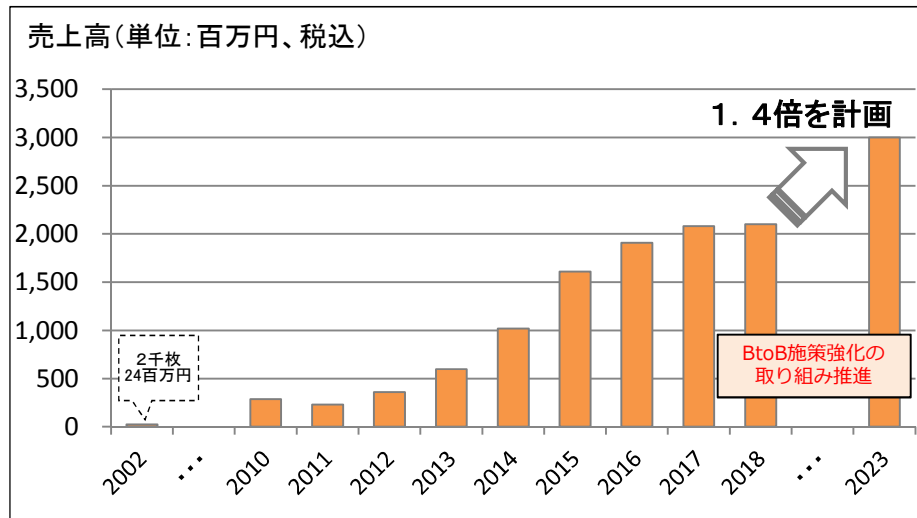


北海道ボールパーク(仮称)と千歳線の位置

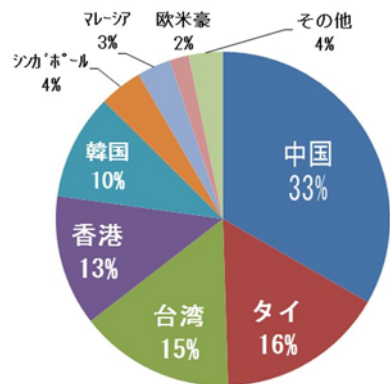
### 3. 経営基盤の強化 (3) インバウンドの収益拡大

#### ○レールパスの販売チャネルの拡大

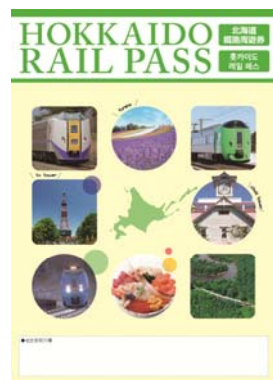
- ・レールパス認知度向上とBtoB施策強化の取り組みを推進し、国内・海外の販路拡大を図る



北海道レールパスの販売推移、計画イメージ  
 ※3日間用、フレキシブル4日間用、5日間用、7日間用の合計  
 ※2018年度は見込、2023は計画



北海道レールパス国別シェア (2018. 4~12月)



北海道レールパス(台紙)



WILLER社との連携

#### ○海外プロモーションの強化



SNSを活用した最新の情報発信



海外プロモーションの様子

#### ○インバウンド受け入れ体制の強化



新千歳空港駅インフォメーションデスク(リニューアル後)



多言語乗車位置案内モニター

#### 無料Wi-Fiサービス配置駅 (50箇所)



2018年12月現在 ※木古内・北浜は他社整備

駅の無料Wi-Fiサービスの整備



POCKETALK® (ポケットーク) W

### 3. 経営基盤の強化 (4) 観光列車の取り組み

○既存観光列車の取り組みの深度化

- ・特急ニセコ号の運行期間拡大の検討 など



SL冬の湿原号



くしろ湿原ノロコ号



ライラック旭山動物園号



富良野・美瑛ノロコ号



ニセコ号



フラノラベンダーEXP

- ・キハ40形等を活用した地域密着型の観光列車



流水物語号



北海道の恵み  
(道北 流水の恵み)



地球探索鉄道花咲線  
ラッピングトレイン

○今後の観光列車の取り組み

- ・他社車両による観光列車の運行



JR東日本「びゅうコースター風っこ」  
(2019年7～9月の土・日・祝日)



東急電鉄  
「THE ROYAL EXPRESS」  
(2020年5～8月の間、1ヶ月間程度を想定)

- ・リゾート車両老朽更新の多目的車両の新製 (2020年秋予定)



エクステリアイメージ  
(はまなす編成)



インテリアイメージ



フリースペースイメージ

- ・キハ40形「紫水」号「山明」号の投入 (2019年9月頃予定)



紫水号、山明号イメージ



インテリアイメージ

### 3. 経営基盤の強化 (5) 輸送サービス改善

- 札幌－函館間の特急北斗（現行281系、261系）をオール261系化（2022年度予定）
- 特急車両（261系）への携帯電話・P C充電コーナーの設置（2020、2021年度）
- ワンマン装置の多言語化（H100形、2019年度末から）
- QRコードによる乗車券類販売（2019年度本施行）
- 駅で乗車券／定期券を購入する必要のないチケットレスサービスの検討 など



261系特急車両



H100形一般形気動車

札幌駅の指定席券売機でSきっぷが買えます

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

札幌駅の指定席券売機でQRコードをかざすと、簡単に札幌→旭川のSきっぷがご購入いただけます！

- 1 指定席券売機トップ画面の「QRコードの読み取り」等選択
- 2 パンフレット等のQRコードを指定席券売機の読み取り部にかざす
- 3 乗車日・人数を選択
- 4 お支払い（クレジット・現金）

QRコードによる乗車券類販売



スマホ定期イメージ



### 3. 経営基盤の強化 (6) 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）
- 増収額予定額は40億円規模

#### ■ JR北海道と並行する交通機関との現行の運賃比較（2019.3.1時点）

##### 1 札幌圏

###### ○ 札幌—新札幌

	JR北海道	地下鉄
普通	260円	320円
通勤	8,390円	13,390円
通学	5,720円	7,650円

###### ○ 札幌—新琴似(麻生)

	JR北海道	地下鉄
普通	230円	250円
通勤	7,330円	10,370円
通学	4,770円	5,920円

##### 2 札幌圏外

###### ○ 帯広—芽室

	JR北海道	バス
普通	260円	440円
通勤	8,390円	18,480円
通学	6,110円	15,310円

###### ○ 旭川—上川

	JR北海道	バス
普通	1,070円	1,260円
通勤	30,770円	54,810円
通学	13,450円	30,480円

###### ○ 札幌—琴似

	JR北海道	地下鉄
普通	210円	250円
通勤	6,620円	10,370円
通学	3,290円	5,920円

###### ○ 初乗り

	JR北海道	地下鉄
普通	170円	200円
通勤	5,600円	8,640円
通学	2,910円	4,940円

###### ○ 帯広—札内

	JR北海道	バス
普通	210円	310円
通勤	6,620円	13,020円
通学	3,580円	10,790円

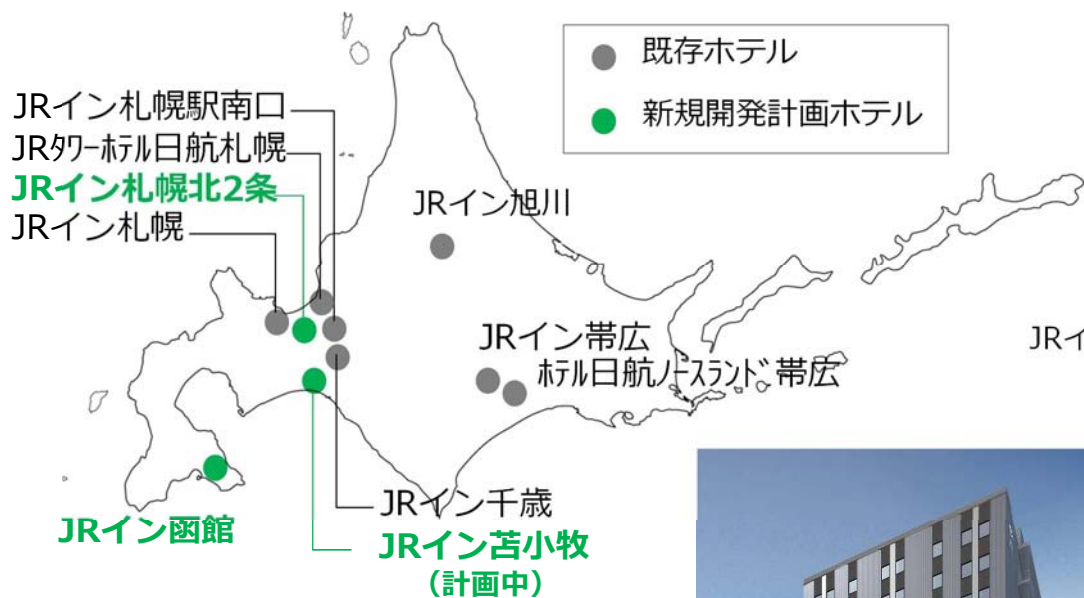
～ 凡例 ～

- ・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)

### 3. 経営基盤の強化 (7) ホテル事業の拡大

〈ホテル事業〉 セグメント売上 2018見込：82億円 → 2023計画：104億円 【JR北海道ホテルズ】  
 (都市型2館, JRイン5館) (都市型2館, JRイン8館)

○JRイン3館開業〔函館（2020年度）、札幌北2条（2020年度）、苫小牧（2022年度予定）〕



JRイン函館イメージ



JRイン札幌北2条イメージ



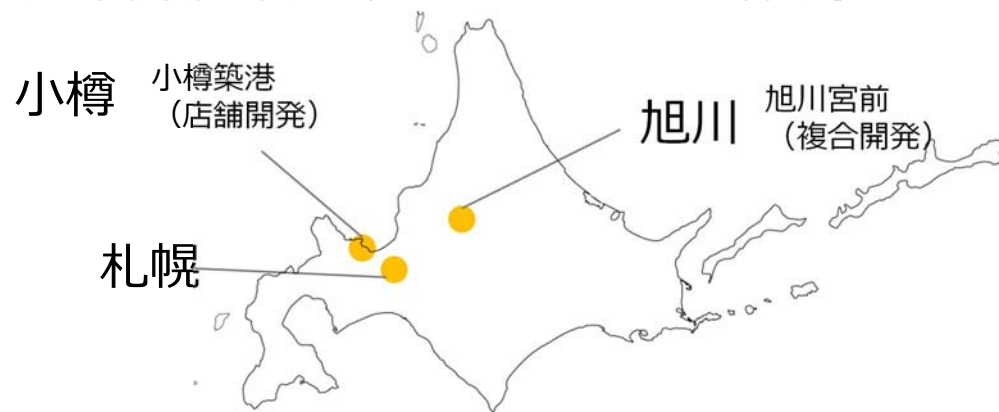
札幌市内JR北海道グループホテル位置図

### 3. 経営基盤の強化 (8) 不動産事業、小売事業の拡大

＜不動産事業＞セグメント売上 2018見込：261億円 → 2023計画：265億円

- 札幌駅「エキナカ」の強化（新規店舗スペースの創出、改札内コンコース店舗の増床）
- JRタワーの魅力度の維持・向上（パセオリニューアル等）
- 駅周辺用地の不動産開発〔札幌鉄東（2019年度）、小樽築港（2019年度）、旭川宮前（2020年度）〕
- 札幌市内でのシニアマンション2棟の建設（2020年度）、分譲マンション事業への進出 など

【JR北海道、札幌駅総合開発、北海道ジェイ・アール都市開発】



シニアマンション  
(ブランJRシリーズ)  
写真:ブランJR小樽築港



分譲マンション事業  
(苗穂駅北口)

＜小売事業＞セグメント売上 2018見込：348億円 → 2023計画：395億円

- セブン-イレブン出店の推進  
(現在25店舗、キヨスクからの業態転換・新規出店7店舗)
  - ジェイ・アール生鮮市場の新規出店  
(現在9店舗、新規出店2店舗、リニューアル1店舗) など
- 【北海道キヨスク、北海道ジェイ・アール・フレッシュネス・リテール】



セブン-イレブン店舗  
写真:ST札幌パセオ西店



ジェイ・アール生鮮市場  
写真:新川店

### 3. 経営基盤の強化 (9) 省力化・効率化によるコスト削減

- アシストマルス（話せる券売機）の配備による  
駅業務の効率化（2018年12月導入以降順次）



アシストマルス(話せる券売機)

- 分岐器検査装置の導入（2020年度）



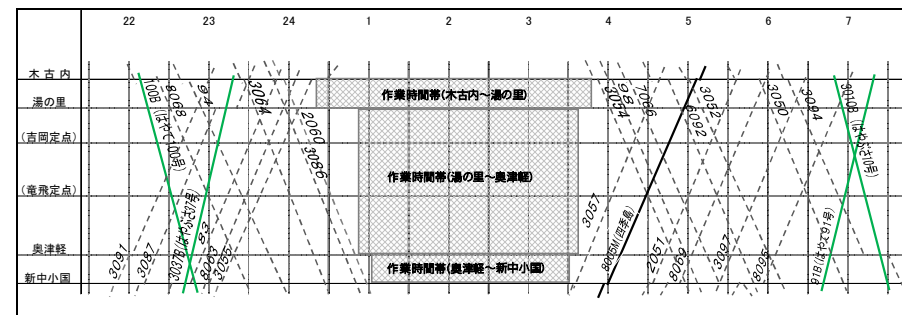
分岐器検査装置(株式会社カネコ ホームページより)

- ワンマン運転の拡大  
車両老朽更新に合わせ2両ワンマン電車新製の検討



2両電車新製によるワンマン化のイメージ(今後、車両設計を実施予定)

- J R貨物との連携による貨物列車走行線区における  
コスト削減（作業間合いの確保） など



新幹線、貨物列車の運休等による間合いの確保の調整  
(ダイヤイメージ)

### 3. 経営基盤の強化 (10) 新幹線のコスト削減

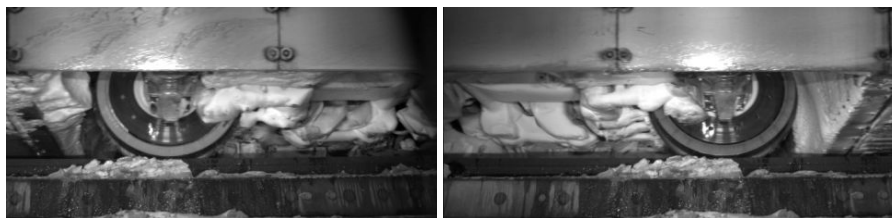
- 共用走行区間におけるロングレール運搬車の導入 (2020年度)
- 検査業務の機械化 (トンネル検査車等)
- 効果的な車両着雪除去作業の省力化に向けた検討 など



ロングレール運搬車  
(イメージ)



トンネル検査車(イメージ)  
(JR東日本提供)



新幹線車両床下の着雪状況



函館新幹線総合車両所での車両融雪作業

効果的な車両着雪除去作業の省力化に向けた検討(写真は現状)

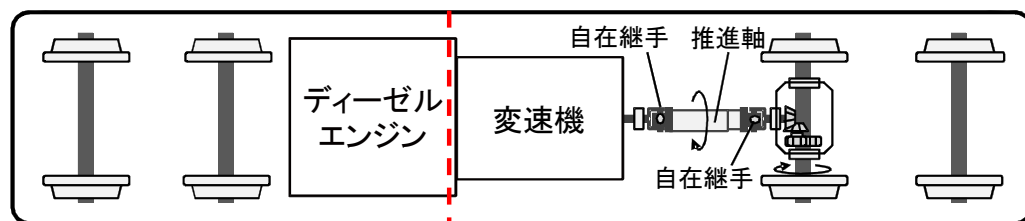
### 3. 経営基盤の強化 (11) H100形導入によるメンテナンスコストの削減

2019年度より順次各線区へ導入

推進軸など落失が懸念される部品や複雑な構造で故障しやすい変速機等がある

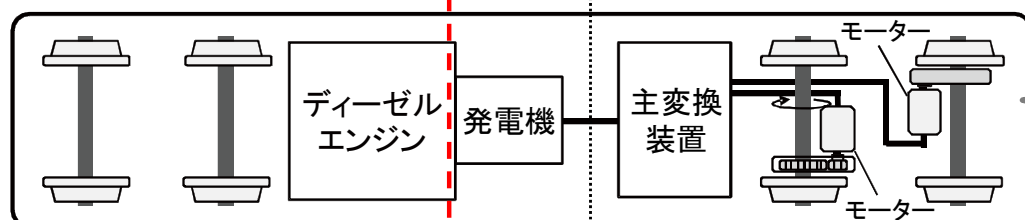
[従来車両] 変速機式

○ エンジンの動力を変速機と推進軸で直接伝達して走行します。



[新型車両] 電気式

○ エンジンで発電した電力によりモーターで走行します。



構造がシンプルで機械的な要素が少ない



メンテナンス時の負担の軽減とコスト削減を図ることができる



H100形一般形気動車

### 3. 経営基盤の強化 (12) CS推進の取り組み

○ソフト面の充実

～異常時における情報提供の充実と心のバリアフリー推進

- ・ 多様な手段・多言語による運行情報の発信
- ・ 「交通事業者に向けた接客ガイドライン」の導入
- ・ お身体の不自由なお客様への避難支援の確立

○ハード面の整備

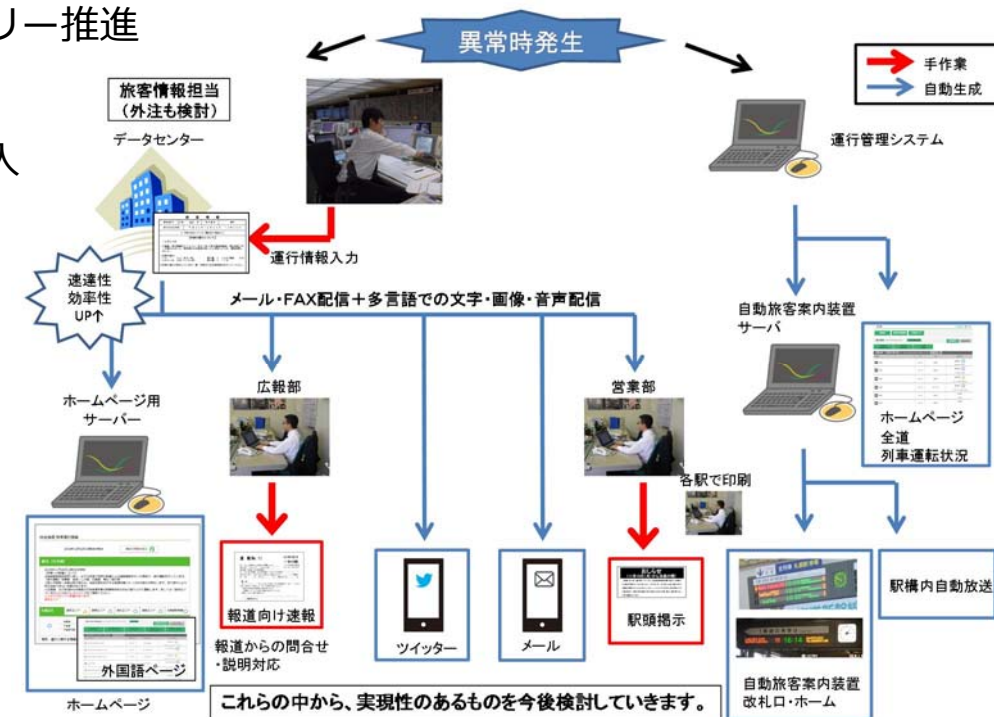
～設備投資計画に基づいた着実なバリアフリー化

- ・ 乗降3,000人以上の駅への施工推進
- ・ 観光駅・特急停車駅への整備拡大の検討

○インバウンドのお客様の受入推進

～不便なくご利用いただくための体制整備

- ・ 多言語で案内するためのツール配備・社員教育
- ・ 無料Wi-Fi環境の拡大
- ・ 大型荷物の運搬対策の検討



平常時はもちろん異常時にも、どなたにも届く運行情報を提供



お客様特性に合わせた接客  
心のバリアフリー



ハード整備・バリアフリー化の  
計画的な推進



インバウンドのお客様の受入推進  
どなたにも使いやすい鉄道サービス

※お客様志向の向上・定着、従来からの地道な活動（マナー啓発・衛生環境整備など）、将来「お客様満足からお客様感動へ」レベルアップを果たすための検討・準備にも並行して取り組みます。

## 4. 持続可能な交通体系の構築 概要

当社単独では維持困難な線区において、地域の皆様と一体となり、持続可能な交通体系の構築を進めます

### 輸送密度200人未満の線区

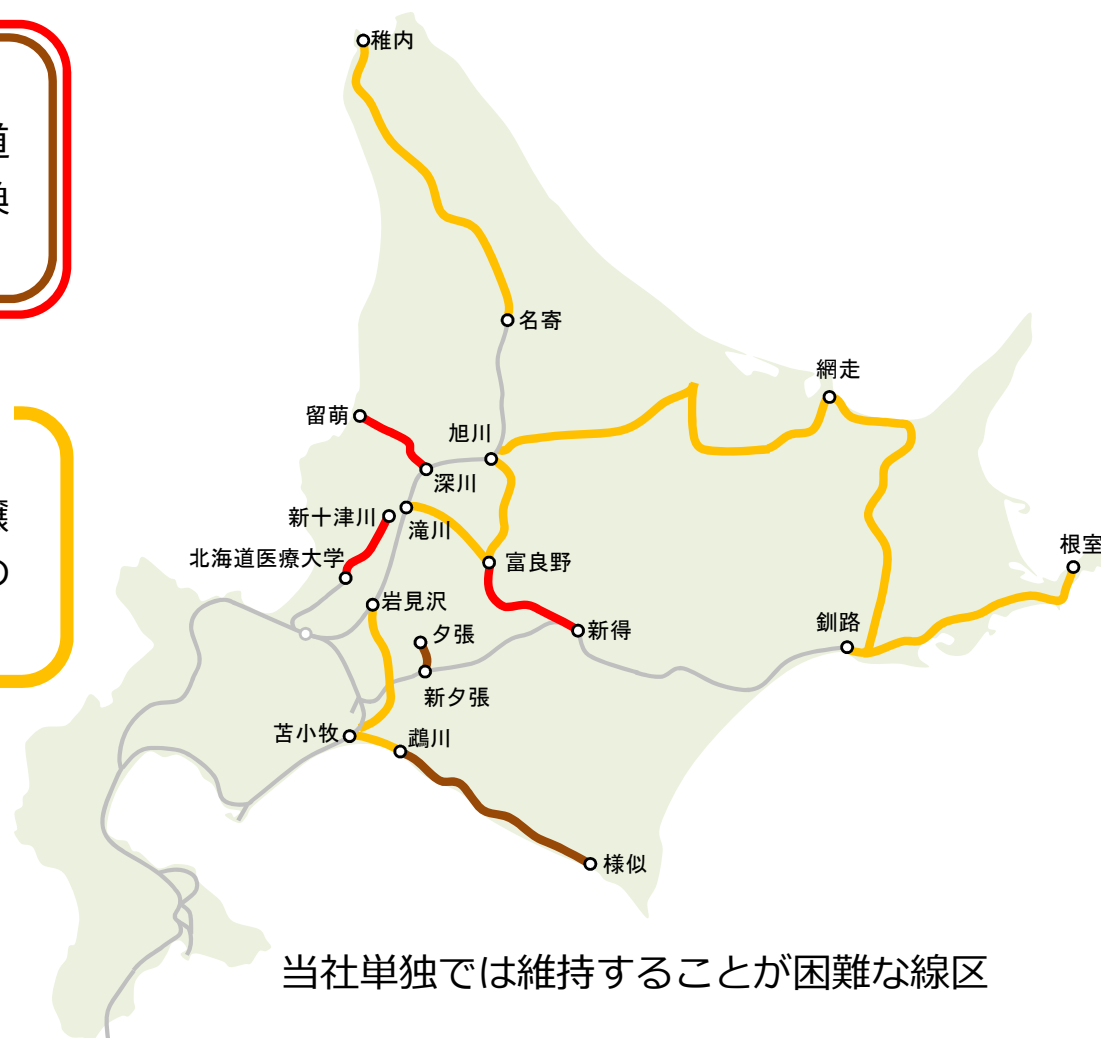
#### (赤・茶5線区)

- 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交通手段への転換を進めます

### 輸送密度200人以上2,000人未満の線区

#### (黄8線区)

- 当社と地域の皆様が一体となる気運を醸成し、鉄道を持続的に維持する仕組みの構築を行います



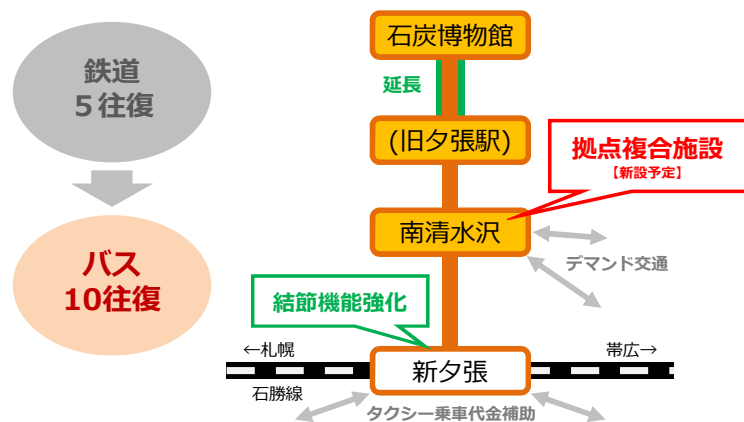


## 4. 持続可能な交通体系の構築 (1) 赤・茶5線区

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

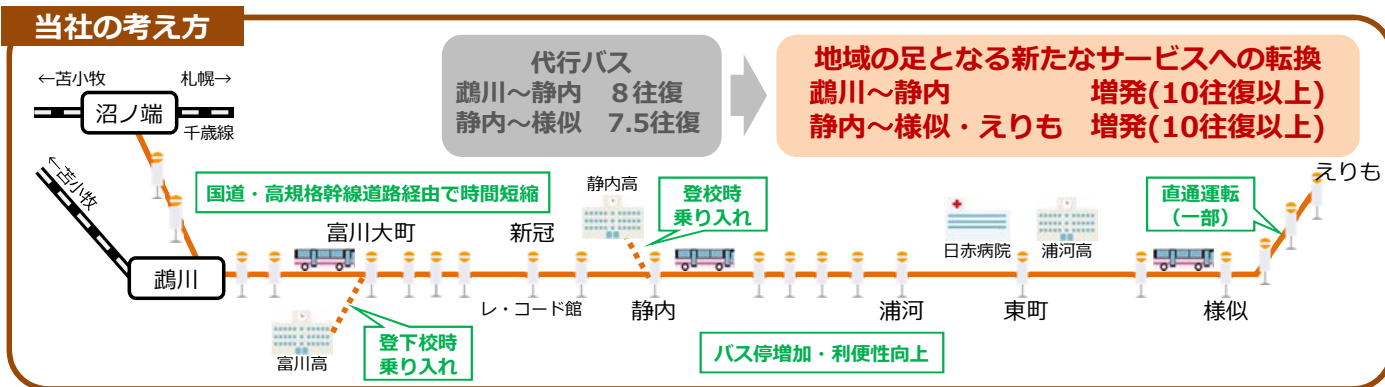
### ○石勝線 (新夕張・夕張間)

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。



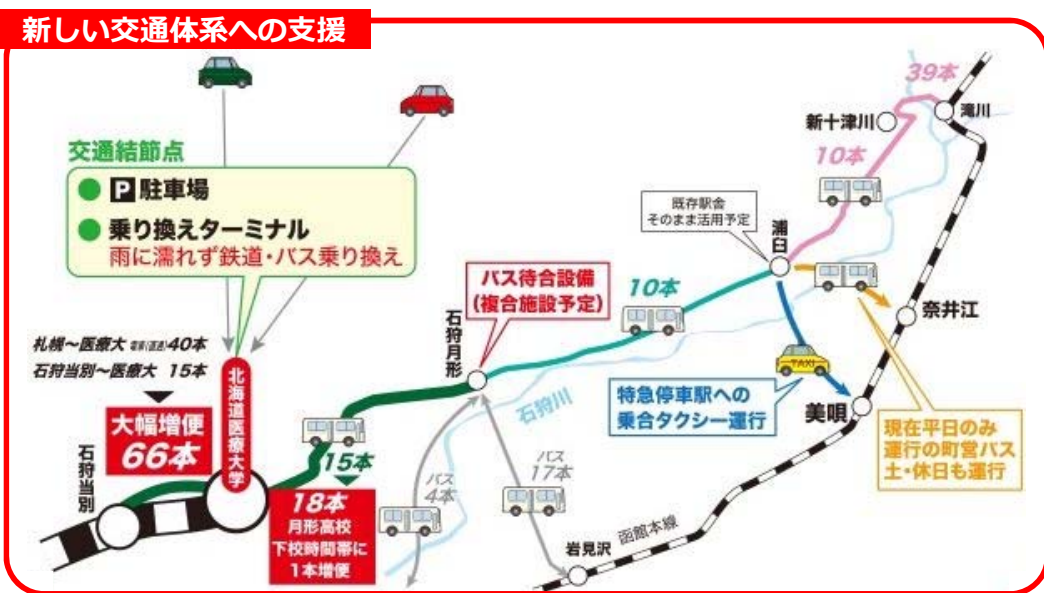
### ○日高線 (鷗川・様似間)

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。



### ○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。



### ○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。

## 4. 持続可能な交通体系の構築 (2) 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。

## 5. グループ会社の取り組み

J R北海道グループを挙げて、安全の取り組みを進めるとともに、開発・関連事業の拡大やコスト削減、業務の効率化などの収支改善施策に取り組み、グループとして経営再生を果たします

	会社名	長期的に目指す方向性	中期経営計画で重点的に取り組む内容
運輸業	(株)ドウデン	新時代にふさわしい電気設備の工事と保全の実現に、CS・ESの向上とあわせて、取り組みます	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 電気設備の修繕・更新を通してJ R北海道の安全の取り組みに貢献します</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、業務効率化・軽減化のための機械化を推進します</li> </ul>
	北海道軌道施設工業(株)	更なる活力・技術力・機械力の向上で、北海道新幹線を含む北海道の鉄路を支えます	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 線路設備の保守業務を通してJ R北海道の安全の取り組みに貢献します</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、工事の機械化を推進するとともに、軌道工事専門会社としての体制強化に努めます</li> </ul>
	(株)北海道ジェイ・アール・サービスネット	技術革新がもたらす接客オペレーションの変化に対応し、付加価値のある駅サービスを提供します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 多様化するお客様のニーズを踏まえた駅業務サービスに努めます</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、効率的な駅業務のオペレーションを追求します</li> </ul>
	ジェイアール北海道エンジニアリング(株)	新幹線時代に向けて、土木・建築分野の総合的なエンジニアリングプロモーターをめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 建設コンサルタント業務や建築工事業務に加え、こ線道路橋点検業務の受注を拡大します</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、鉄道施設点検業務においてドローンの活用などを推進します</li> </ul>

## 5. グループ会社の取り組み

	会社名	長期的に目指す方向性	中期経営計画で重点的に取り組む内容
運輸業	北海道ジェイ・アール 運輸サポート(株)	北海道新幹線札幌開業に向け、J R北海道の経営自立に資するよう、検修・清掃業務の更なる効率化をめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 安全・品質管理の徹底により、安全で清潔な車両の提供に努めます</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、業務仕様の見直しを推進します</li> </ul>
	札幌交通機械(株)	快適で安全・安心な機械設備と車両の提供により、J R北海道グループの一員として経営の再生に寄与します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 検査・修繕に着実に取り組み、安全な車両や設備を提供します</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、機械設備管理のシステム化や新型車両増加などに対応する検修体制を構築します</li> </ul>
	北海道高速鉄道開発(株)	鉄道輸送の安全性向上をサポートしつつ、利便性の向上と地域振興に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 石勝線・根室線高速化事業（南千歳・釧路間）、宗谷線高速化事業（旭川・名寄間）及び札幌線電化事業（桑園・北海道医療大学間）について、鉄道施設と車両の確実な管理を行います</li> </ul>
	ジェイ・アール 北海道バス(株)	安全かつ安定した輸送サービスで、北海道の公共交通の一員として、その責務を果たします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 安全・安心なサービスに加え、効率的なバス事業を展開します</li> <li>➢ 訪日外国人需要の積極的な取り込みによる収益確保をめざします</li> </ul>
	ジェイアール北海道 レンタリース(株)	北海道新幹線札幌開業に向けたお客様の受入体制を整備し、進歩変革する技術・ニーズに対応していきます	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ レンタカー事業において、インバウンド営業やネット販売を強化促進します</li> <li>➢ レンタカー店舗の無人化などにより、事業運営の効率化を進めます</li> </ul>

## 5. グループ会社の取り組み

	会社名	長期的に目指す方向性	中期経営計画で重点的に取り組む内容
小売業	北海道キヨスク(株)	他の追随を許さない商品・サービスを提供する、駅ナカビジネスを展開します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 営業スペースの確保や店舗配置の見直しにより、駅ナカ店舗の収益力向上を図ります</li> <li>➢ 更なる成長に向けた新事業の開拓を進めます</li> </ul>
	(株)北海道ジェイ・アール・フレッシュネス・リテール	スーパーマーケット「ジェイ・アール生鮮市場」12店舗体制、売上高250億円をめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ スーパーマーケット「ジェイ・アール生鮮市場」を新規出店し、10店舗体制の早期実現を図ります</li> <li>➢ 既存店舗の利益率改善を図ります</li> </ul>
不動産賃貸業	北海道ジェイ・アール都市開発(株)	好立地の不動産開発を任されている利点を認識し、商業施設の「にぎわい」向上に取り組めます	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 空きテナント対策と家賃交渉により、既存不動産物件の収益力を強化します</li> <li>➢ 新規の不動産開発案件に着実に取り組み、利益拡大を図ります</li> </ul>
	札幌駅総合開発(株)	札幌駅交流拠点としてまちづくりの核を担い、地域社会及びJ R北海道グループの発展に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 4つのショッピングセンターの個性を活かし、J Rタワーの魅力維持・向上に努めます</li> <li>➢ 札幌駅交流拠点として、周辺再開発構想の具体化に向けた取り組みを推進します</li> </ul>
ホテル業	J R北海道ホテルズ(株)	「やすらぎと感動」を創造し「泊まりたい、働きたい『憧れのホテル』」をめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ J Rインの多棟化を進め、更なる利益確保をめざします</li> <li>➢ 札幌駅周辺再開発における新たなホテル開発の検討を推進します</li> </ul>

## 5. グループ会社の取り組み

	会社名	長期的に目指す方向性	中期経営計画で重点的に取り組む内容
その他	(株)北海道 ジェイ・アール商事	幅広く素早く「機能する商社」として、グループ外企業への営業推進によりJ R北海道グループの収益拡大に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、資材調達原価の低減に取り組みます</li> <li>➢ 金融事業を中心としてグループ外企業との取引を拡大し、利益確保を図ります</li> </ul>
	北海道 クリーン・システム(株)	ビル管理・リサイクル事業等の市中展開拡大により、利益率をさらに向上させ、グループ経営に最大限貢献します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ファシリティマネジメント事業及び資源リサイクル事業の強化により利益拡大を図ります</li> <li>➢ 市中受託業務や鉄道事業の効率化に向け、機械化や業務仕様の見直し等を推進します</li> </ul>
	(株)北海道ジェイ・アール・ エージェンシー	広告代理店にとって成長のビッグチャンスである北海道新幹線札幌開業を、会社の飛躍につなげます	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ J R北海道の広告媒体の販売体制を強化し、売上拡大を図ります</li> <li>➢ 企画力や提案力を強化し、観光プロモーションの受注拡大を図ります</li> </ul>
	(株)北海道ジェイ・アール・ システム開発	最新の情報技術の追求と自社の革新を通じて、J R北海道グループへ新たな価値を提供します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ J R北海道が使用する基幹システムの品質向上に努めるとともに、効率的な運用を推進します</li> <li>➢ J R北海道グループの情報セキュリティの強化に引き続き取り組みます</li> </ul>
	札新開発(株)	免許取得事業を基軸とした「桑園ブランド」を確立し、総合自動車教習所をめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ニーズに合った商品開発とセールス強化により、桑園自動車学校の札幌市内シェア25%を維持します</li> <li>➢ 高齢者講習や企業安全運転講習など、ソリューションビジネスの拡充を図ります</li> </ul>
	札建工業(株)	「ものづくり」企業として、安全・高品質な商品と信頼を提供します	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 安全・確実な建設工事の施工を通してJ R北海道の安全の取り組みに貢献します</li> <li>➢ 鉄道事業の効率化に向け、ICT化を推進するとともに、新工法や新技術を積極的に取り入れます</li> </ul>

## 6. 2019年度事業計画

### <主要施策>

- 新幹線 青函トンネル内160km/h効果の最大化
- 観光列車（「風っこ そうや」等）、各種レールパスの宣伝展開・販売チャネルや販売手法の拡大の検討
- 分譲・シニアマンション、JRインの開発推進
- 2020春ダイヤ改正  
快速エアポートの毎時5本化、H100形の営業運転開始、民族共生象徴空間「ウポポイ」開業に向けた白老駅への特急列車停車の拡大の検討等
- 運賃改定
- 資材調達改革、コスト意識改革 など

### <数値計画>

グループ（連結）				JR北海道（単体）				
	（億円）			（億円）				
	2018通期 見通し	2019計画	増減	2018通期 見通し	2019計画	増減		
営業収益	1,680	1,727	47	営業収益	884	919	35	北海道胆振東部地震からの回復や10月の運賃改定のほか、札幌圏やインバウンドの増加による増収を計画します。
営業費用	2,105	2,118	13	鉄道運輸収入	712	748	36	
営業利益	▲425	▲391	34	新幹線運輸収入	75	82	7	
営業外損益	290	279	▲11	営業費用	1,404	1,398	▲6	修繕費をしっかりと確保しますが、減価償却費の減少などによる営業費用の減少を計画します。
経常利益	▲135	▲112	23	修繕費	368	378	10	
特別損益	▲5	164	169	人件費	460	457	▲3	
親会社株主 帰属利益	▲175	17	192	減価償却費	229	212	▲17	評価益の実現化（益出し）を昨年度と同額の30億円実施するものの、高利回り債券の償還等による減少を計画します。
				営業利益	▲520	▲479	41	
				営業外損益	306	303	▲3	
				経営安定基金運用益	236	224	▲12	国からの支援を特別利益として計画します。
				特別債券受取利息	55	55	-	
				経常利益	▲214	▲176	38	
				特別損益	▲1	167	168	
				当期純利益	▲209	▲1	208	

※ 2018通期見通しは2018年度第2四半期決算時点。

## **Ⅲ. 事業計画（アクションプラン）**



## Ⅲ. 事業計画（アクションプラン）

### 監督命令（平成30年7月）

「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」（いわゆる「黄色」8線区）について、

- 平成31年度及び32年度を「第1期集中改革期間」として、当社と地域の皆様が一体となって、利用促進やコスト削減などに取り組み、持続的な鉄道網の確立に向け、あるべき交通体系について徹底的に検討を行うことが求められました。
- このため、関係の皆様のご理解とご協力を得て、8線区ごとに事業計画（アクションプラン）を策定して取り組みます。

### 事業計画（アクションプラン）について

- 策定目的 当社と地域の皆様が利用促進や経費節減に一体となって取り組む気運を醸成すること。
- 策定線区 「黄色」8線区  
花咲線(釧路～根室間)、釧網線(釧路～網走間)、石北線(旭川～網走間)、宗谷線(旭川～稚内間)、富良野線(旭川～富良野間)、根室線(滝川～新得間)、室蘭線(苫小牧～岩見沢間)、日高線(苫小牧～鷗川間)
- 基本指標 線区別収支、輸送密度
  - ・利用促進や経費節減の取組が反映される「線区別収支」を基本指標とします。
  - ・計画終了後の2020年度において計画開始前の2017年度と同水準を目指します。
  - ・増収要素、減収要素を分解して把握し、「輸送密度」や関連指標とあわせて次の取組を検討する材料とします。
- 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）  
沿線地域の皆様の日常的なご利用を増やしていくための取組／道内外から観光等にご利用いただくための取組／出張などの際に鉄道をご利用いただく取組 等
  - 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）  
ご利用の少ない駅や踏切の見直し 等
  - ③ 第2期集中改革期間に向けた取組内容の検討（すぐに結論は出ないが中長期的視野で検討していくことを記載）  
あるべき交通体系についての徹底的な検討 等
- 進め方
  - ・8線区毎に「アクションプラン実行委員会」を設置し、P D C Aサイクルに基づき検証・必要な見直しを行います。
  - ・2020年度末を目処に着実な取組が行われていることを前提として第2期集中改革期間に進みます。

※具体的取組概要は次ページをご覧ください。（当社ホームページにも掲載する予定です）

### Ⅲ. 事業計画（アクションプラン）

## 事業計画（アクションプラン） 具体的取り組み①

線区	基本方針 計画終了後の基本指標 (2017年度と同水準を目指す)	具体的取組概要
		①利用促進 ②経費節減 ③第2期集中改革期間に向けた検討
釧網線 釧路～網走	「観光線区としての線区特性を最大限発揮」  収支状況▲1,497百万円 輸送密度 374人	①WILLERと連携した観光鉄道としての利用促進 北海道ネイチャーパスの販売や観光MaaSの取組 ①道東を周遊する観光商品の造成やキャンペーンの実施 ①観光列車の乗車人員増加の取組 (くしろ湿原ノロッコ号・SL冬の湿原号・流水物語号) ①官公庁などによる出張時の鉄道利用促進 ②自治体などによる無人駅の利活用や維持管理
花咲線 釧路～根室	「花咲線の魅力を次代につなぐ」  収支状況▲1,110百万円 輸送密度 264人	①花咲線利用促進PR事業の実施 「地球探索鉄道」花咲線の魅力向上や情報発信による認知度向上 ①普通列車を観光列車にする取組 列車の景勝地減速やGPS音声ガイダンスで見どころ案内 ①地域交通網形成計画の実施 ①高齢者等の移動に対する運賃補助 ②自治体による駅前除雪、トイレ清掃
石北線 旭川～網走	「都市間・生活など線区特性を活かす」  収支状況▲4,243百万円 輸送密度 891人	①マイレール運動の提唱 ①行事等で鉄道を利用した際のJR乗車運賃等への助成 ①道内外から石北線をご利用いただくための助成制度の導入 ①特急列車内での特産品の販売 ①地域のお祭りやイベント等の告知などによる鉄道利用促進 ①官公庁、域内事業所等による出張等での鉄道利用の促進 ②地域自治会等による駅待合の管理
宗谷線 旭川～稚内	「都市間・生活・観光の3つの側面を活かす」  収支状況▲5,564百万円 輸送密度 名寄～稚内 352人 旭川～名寄1,452人	①観光列車「風っこ そうや」による観光需要創出(2019年度) ①地域のお祭りやイベント等を活用した鉄道利用促進 ①広報誌等による鉄道利用の呼びかけ ①パーク&トレインの拡大 ①官公庁における出張時の鉄道利用の取組 ②利用の少ない駅の廃止または自治体による無人駅の維持管理に向けた協議 ③貨客混載実施に向けた検討

### Ⅲ. 事業計画（アクションプラン）

## 事業計画（アクションプラン） 具体的取り組み②

線区	基本方針 計画終了後の基本指標 (2017年度と同水準を目指す)	具体的取組概要
		①利用促進 ②経費節減 ③第2期集中改革期間に向けた検討
富良野線 富良野～旭川	「観光の観点からインバウンド対策など強化」  収支状況▲998百万円 輸送密度 1,597人	①観光資源の積極的な活用 鉄道フォトコンテスト、写生コンクールの実施 ①地域のお祭りやイベント等を活用した鉄道利用促進 駅舎内及び駅前広場のイベント活用による賑わいの創出 ①イベント時の駅からの無料シャトルバスの運行 ②地域自治会等による駅待合の管理 ③駅舎バリアフリーに向けた検討協議
根室線 滝川～新得	滝川～富良野間 「観光線区の特徴を發揮」 収支状況▲1,270百万円・輸送密度428人 富良野～新得間 「生活・観光・物流の3側面からあるべき交通体系 について試行しながら検討を推進」 ※目標値は、あるべき交通体系の検討の中で議論	①PR強化によるフラノラベンダーエクスプレス乗車人員増加 ①フォトコンテスト写真を活用したカレンダー作成・鉄道利用促進 ①北の産業革命「炭鉄港」を活用した鉄道利用促進 ②自治体による乗車券販売業務委託 ③二次交通も含めた、あるべき交通体系の検討開始 ③富良野～新得間における、あるべき交通体系の検討
室蘭線 苫小牧～岩見沢	「地域に根ざした鉄道を目指す」  収支状況▲1,233百万円 輸送密度 439人	①SNS等による利用促進情報の発信 ①自治体による洋式トイレ整備 ①幼児・小学生の遠足・体験学習等鉄道利用促進 ①イベントを活用した鉄道利用の取組 自治体による鉄道利用者限定のお祭り会場利用クーポンの配付 ②自治体による乗車券販売業務委託 ③当社の行き届かない取組に対する自治体側での実施検討
日高線 苫小牧～鷗川	「鉄道を利用する仕掛け作り」  収支状況▲426百万円 輸送密度 449人	①スクールバスから列車通学へのシフト スクールバスを減便/通学定期券一括購入 ①行事等での鉄道利用拡大に向けた呼びかけの実施 ①沿線人気イベントを活用した鉄道利用促進 ②自治体による駅清掃 ③鉄道と他交通機関で連携した地域に最適な公共交通ネットワーク 再構築の検討