

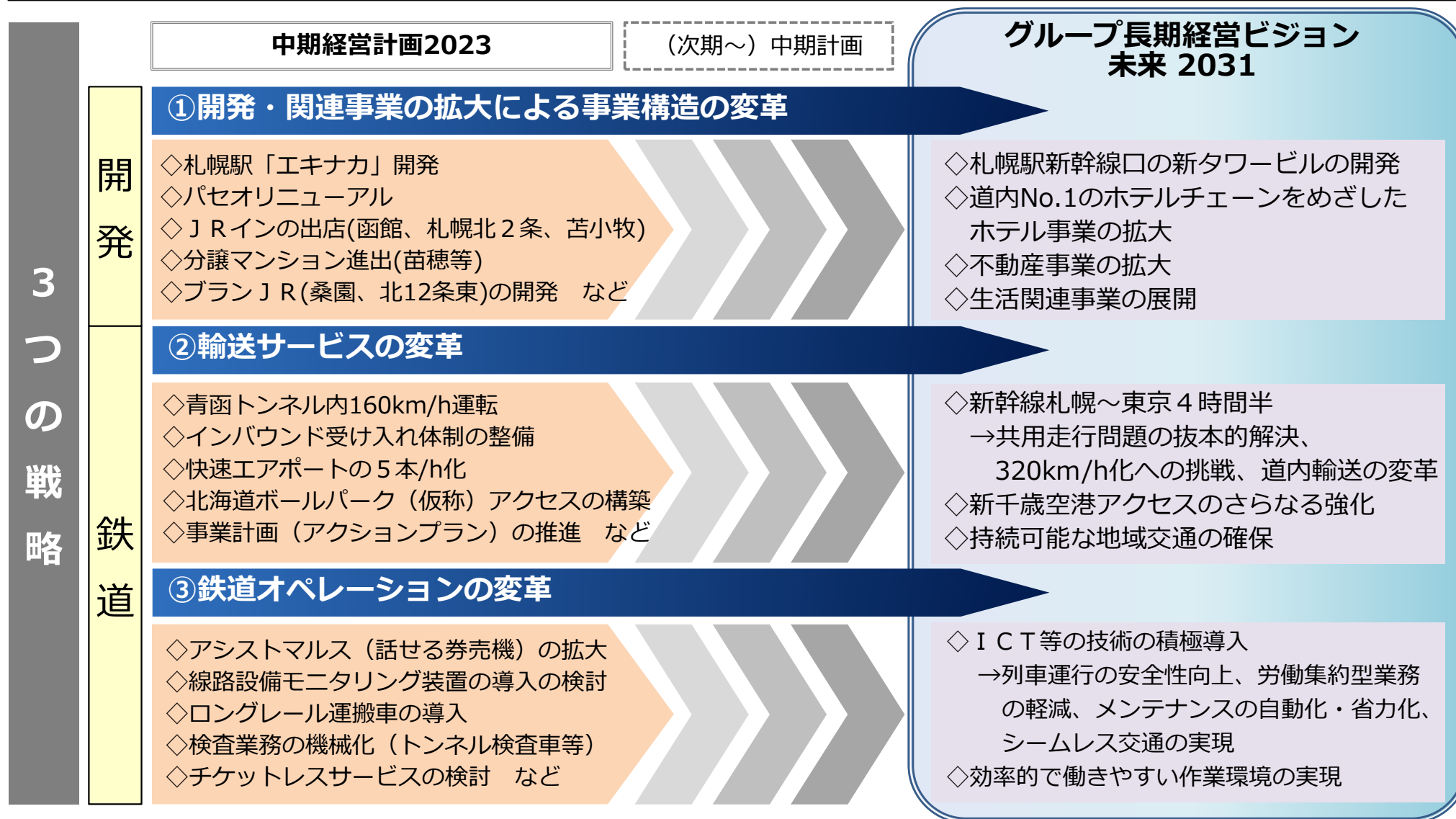
J R北海道グループ中期経営計画2023

(安全計画2023、2019年度事業計画)

平成31年4月9日
北海道旅客鉄道株式会社

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

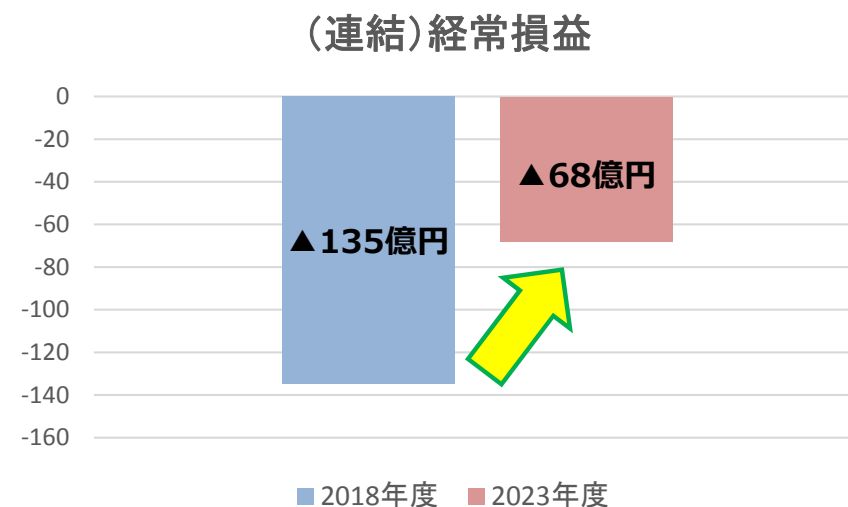
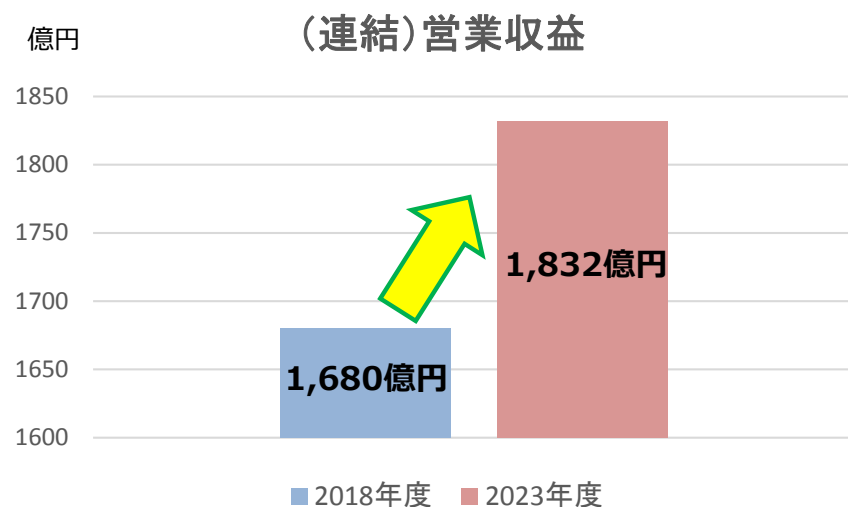
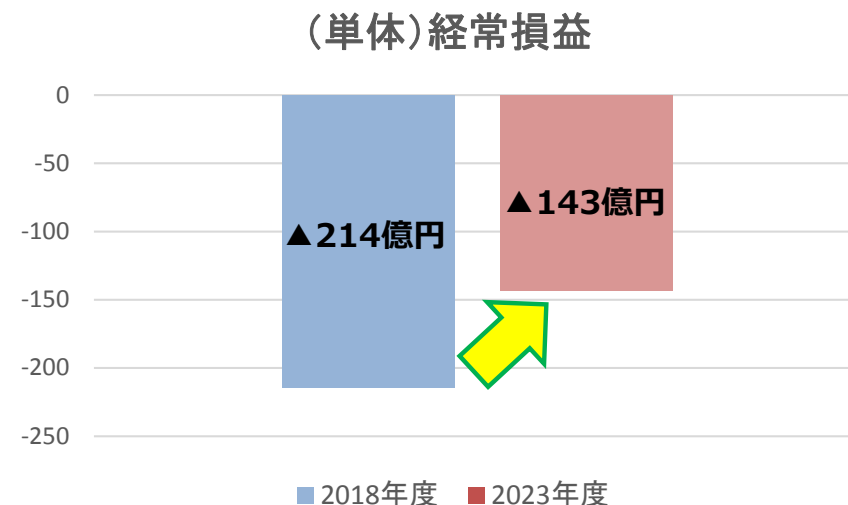
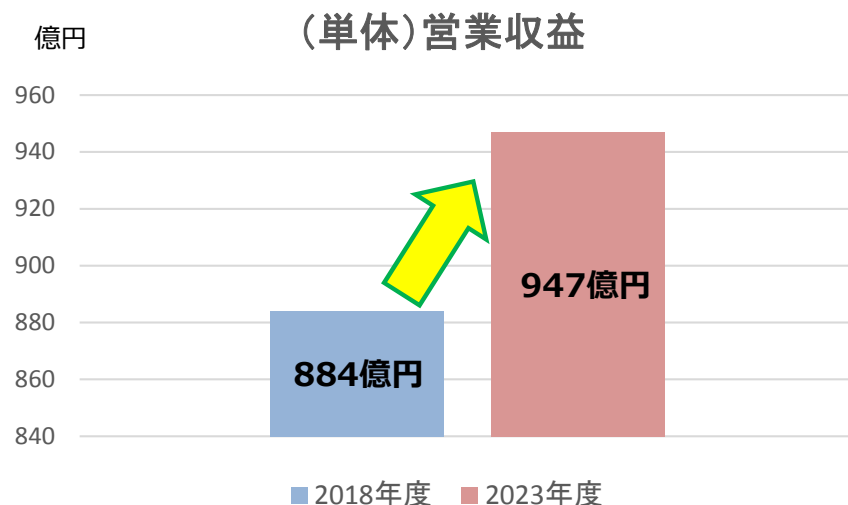
(単位：億円)

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
[単体]当期純利益		▲1	▲29	▲194	▲191	▲195
グループ会社利益		18	18	16	20	29
[連結]親会社株主帰属当期純利益		17	▲11	▲178	▲171	▲166

※ 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

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	排雪モーターカー等の取替、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・取り組み

- ・ 「JR北海道 安全の再生」を基本方針とし、「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画」と「安全投資と修繕に関する5年間の計画」の考え方や取り組みを基本としています。
- ・ あわせて、重大事故、重大労災、危険事象の対策に取り組みます。

I 安全意識を高め、命を守るためにとるべき行動の定着を図ります

- 社員一人ひとりの安全意識の醸成及び、「報告」の重要性の浸透に引き続き取り組みます。あわせて「安全のルールを守る」コンプライアンス意識の醸成を図ります。
- 命を守る判断と行動が行えるよう、実践的な取り組みを継続します。

主な項目

1. 「安全第一、安定第二」の浸透に取り組みます
2. 「危ないと思ったらすぐに列車を止めます」「現地の判断が最優先」の実践に向けて取り組みます

2. 安全計画2023 取り組み

Ⅱ 命を守るための仕組み作りと取り組みを徹底して行います

- 業務に必要な知識や技能の習得に向け、技術継承や教育訓練を充実させます。
- 安全担保のベースとなる、地上設備や車両の検査・修繕結果を確実に管理します。
- 重大事故、重大労災、危険事象の再発防止や未然防止に取り組み、安全性向上を図ります。
- 実作業と適合しないルールは、安全性を担保しつつ継続可能なルールに見直します。
また、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に取り組みます。
- 安全確保に向け、グループ会社との協力体制を推進します。

主な項目

1. 技術継承と教育訓練の充実に取り組みます
2. データ管理の適正化及び多重チェック等の取り組みを継続します
3. 重大事故、重大労災の再発防止に取り組みます
4. 危険事象の対策に取り組みます
5. 安全のルールについて棚卸しを行います
6. グループ会社と一体となって安全を確保します
7. 現場長による自主監査を継続します

2. 安全計画2023 取り組み

Ⅲ 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を継続します

- 「措置を講ずるための計画」で構築した安全管理体制を継続します。
- 自然災害への対策、お客様への安全啓発などにより更なる安全確保を図ります。
- 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を開始します。
- 鉄道や安全の知見をもつ外部有識者により、本計画の取り組み状況を点検して頂きます。

主な項目

1. 日々発生している事象を把握します
2. 安全推進委員会では命に係わることを徹底的に議論します
3. 三現主義により安全性向上に取り組みます（PDCA）
4. 様々な視点から安全の取り組みを行います
5. 更なる安全確保に向け、システム化・機械化を検討します
6. 外部有識者により取り組み状況を定期的に点検します

Ⅳ 「絶対に守るべき安全の基準を維持する」ための設備投資・修繕を行います

- 老朽化した地上設備や車両の更新・修繕を、計画的に実施します。
- 人口減少社会の進展を踏まえ、省力化につながる設備投資を進めます。

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 ※	今回計画 (2019～ 2023)	5年間の計画 見込 ※
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PC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

○ J R東日本等 J R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

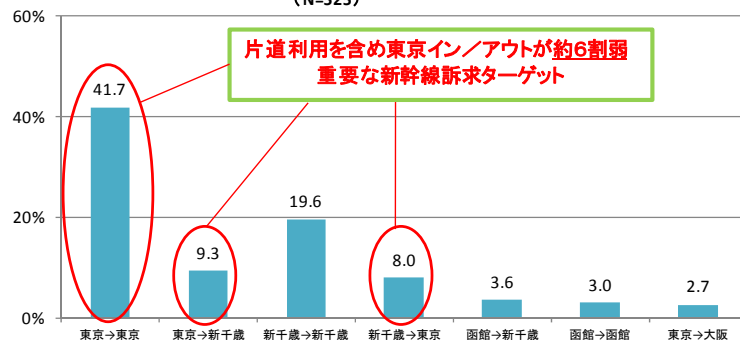


旅行会社パンフレット

○インバウンドの受け入れ強化

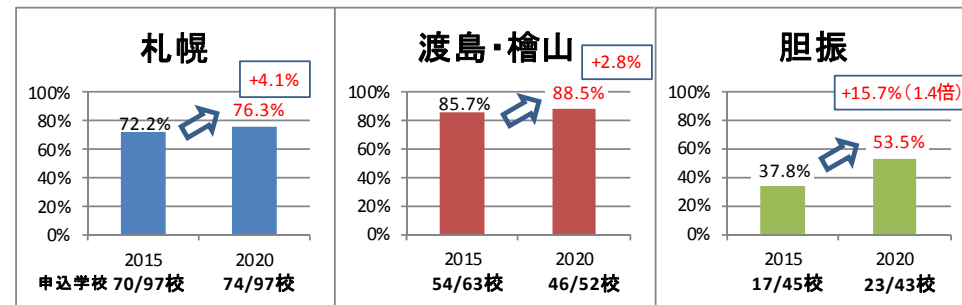
- ・ 青函トンネル内の電波遮へい対策事業 + H 5 系車内 公衆無線LANによる無料Wi-Fiサービスの提供
- ・ 新幹線プロモーションの強化

【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)

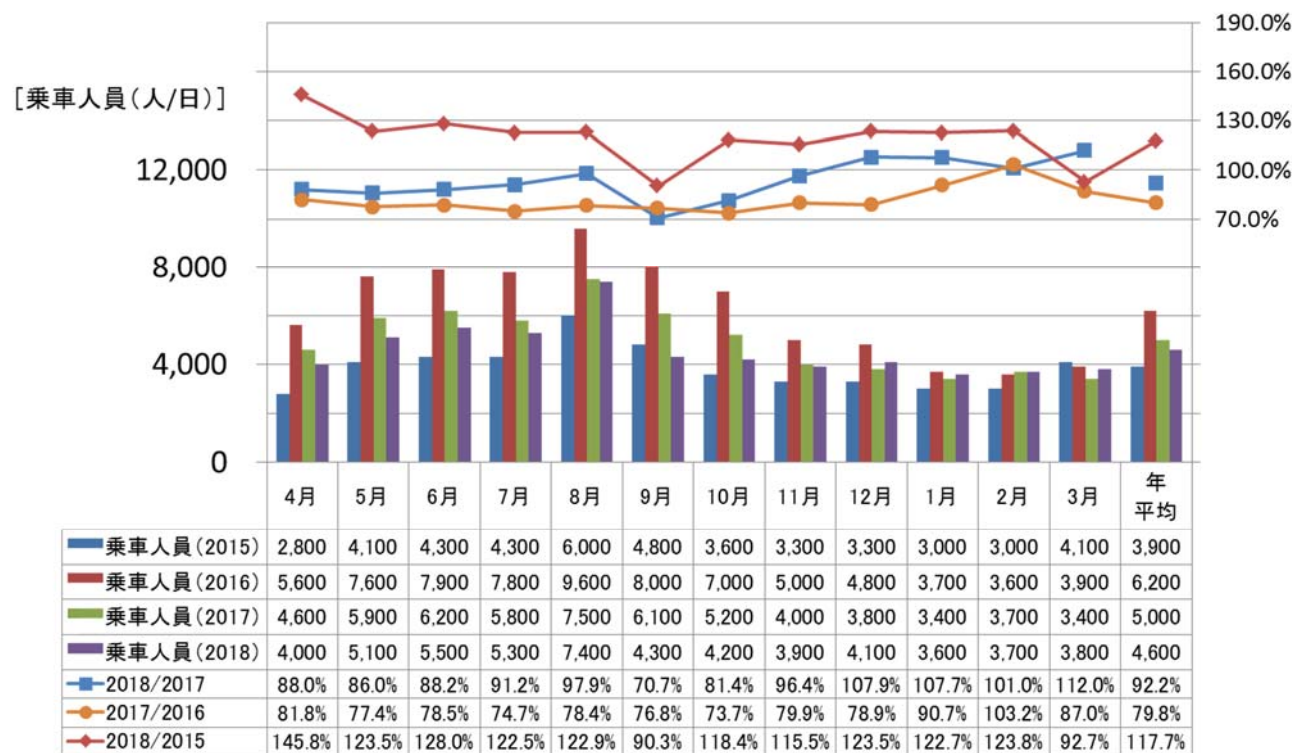


修学旅行説明会(函館:東北の自治体と連携)

○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

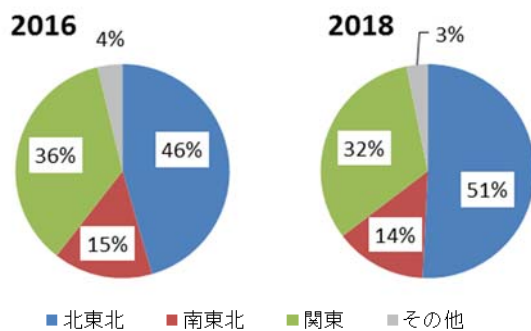
3. 経営基盤の強化 (参考) 北海道新幹線のご利用状況



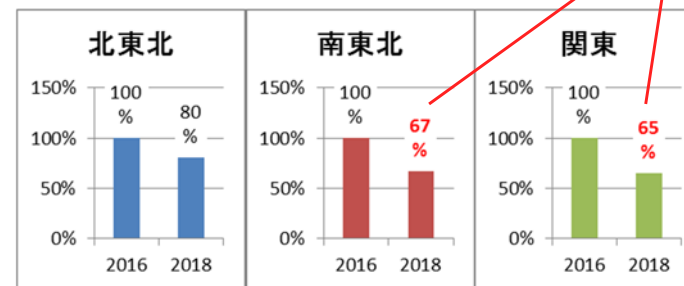
北海道新幹線のご利用状況(2019.3末時点)

※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)】



南東北、関東の
落ち込みが大きい

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



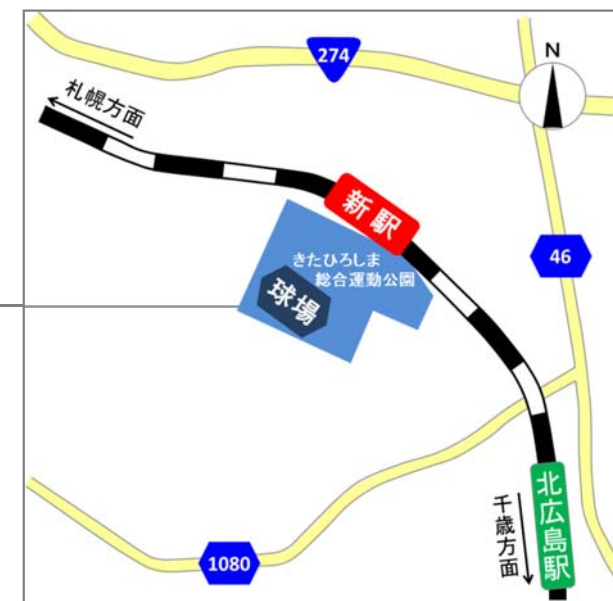
無料Wi-Fiロゴマーク

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
- JR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)

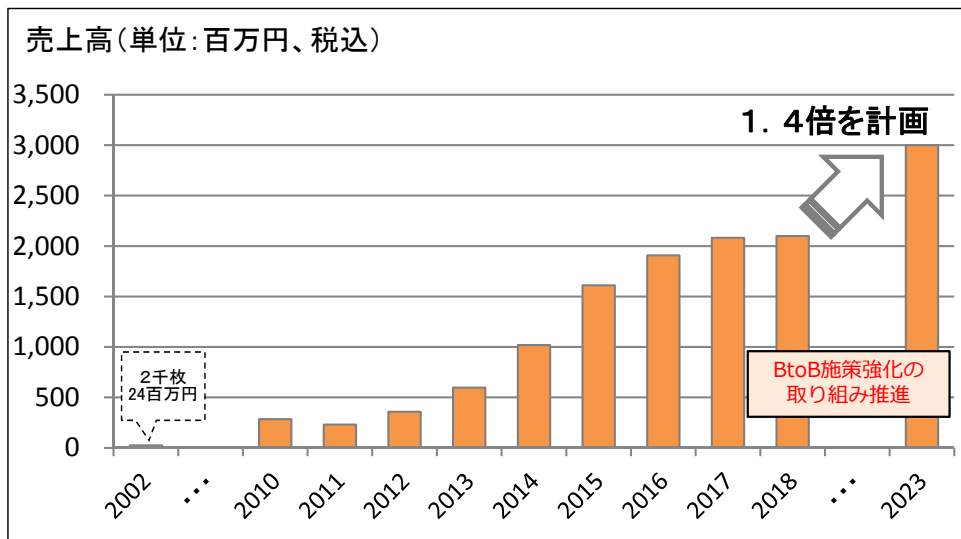


北海道ボールパーク(仮称)と千歳線の位置

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

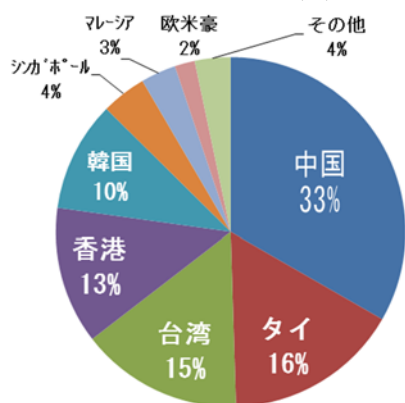
- ・レールパス認知度向上とBtoB施策強化の取り組みを推進し、国内・海外の販路拡大を図る



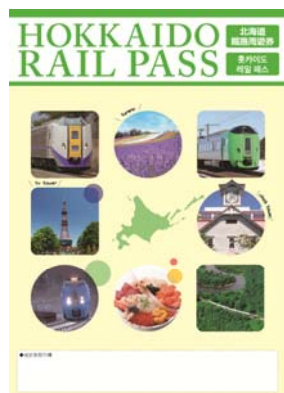
北海道レールパスの販売推移、計画イメージ

※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)



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



くしろ湿原ノロッコ号



ライラック旭山動物園号



富良野・美瑛ノロッコ号



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、株式会社アンソニーウェブの登録商標です。

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！

- 指定席券売機トップ画面の「QRコードの読み取り」を選択
- （スマートフォン等のQRコードを指定席券売機の読み取り部に近づける）
- 乗車日・人数を選択
- 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

○ 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

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

○ 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 ～

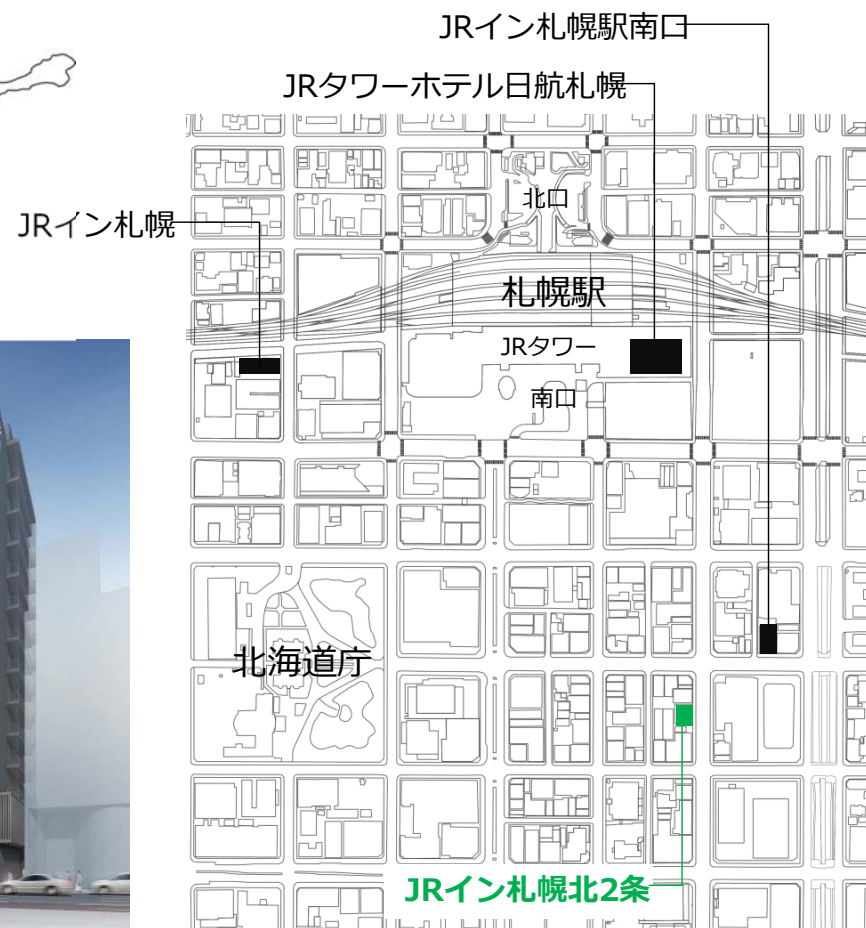
- ・普通...普通運賃
- ・通勤...通勤定期(1ヶ月)
- ・通学...通学定期(高校・1ヶ月)

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

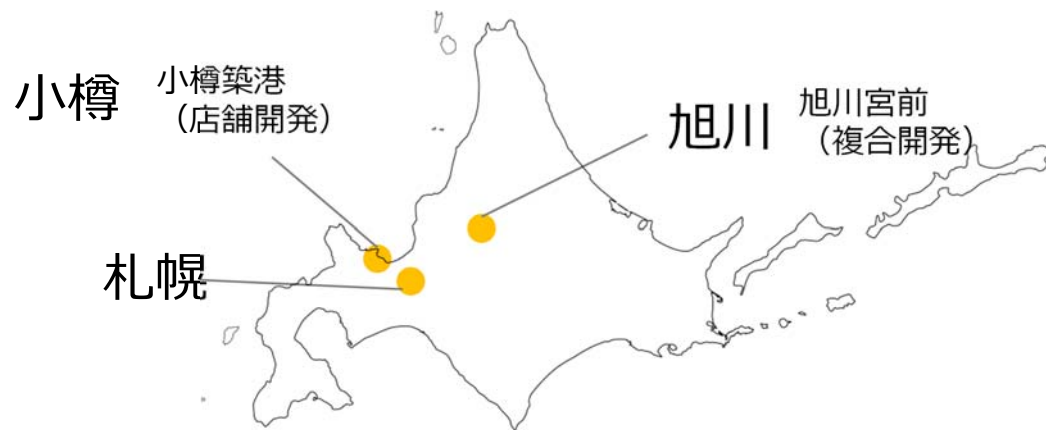
札幌市内JR北海道グループホテル位置図

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）
- J R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

【J R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



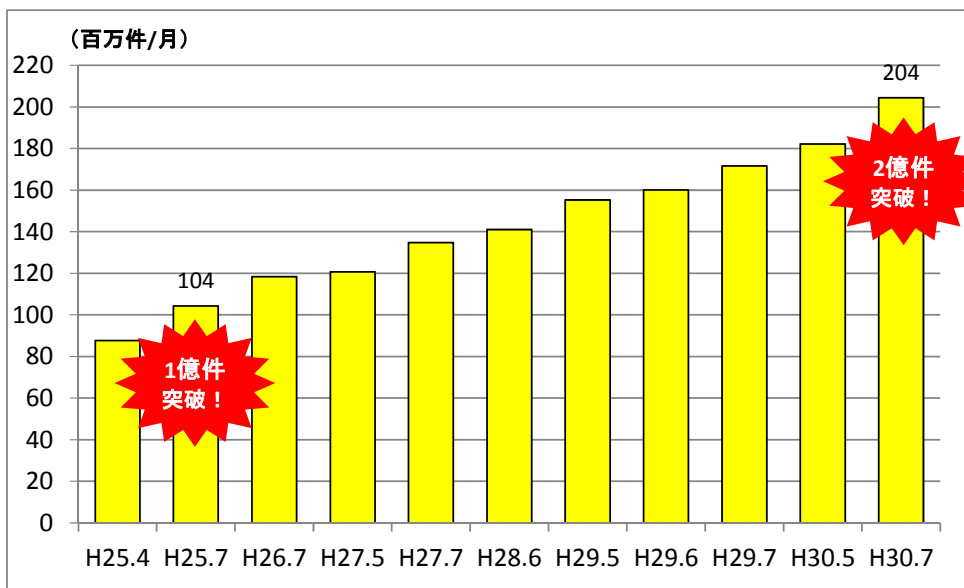
セブン-イレブン店舗
写真:ST札幌パセオ西店



ジェイ・アール生鮮市場
写真:新川店

【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】

3. 経営基盤の強化 (9) Kitaca等交通系ICカードによるキャッシュレス社会への対応



【1ヶ月あたり交通系電子マネー利用件数推移（全国）】

○Kitaca等交通系ICカード利用者の拡大

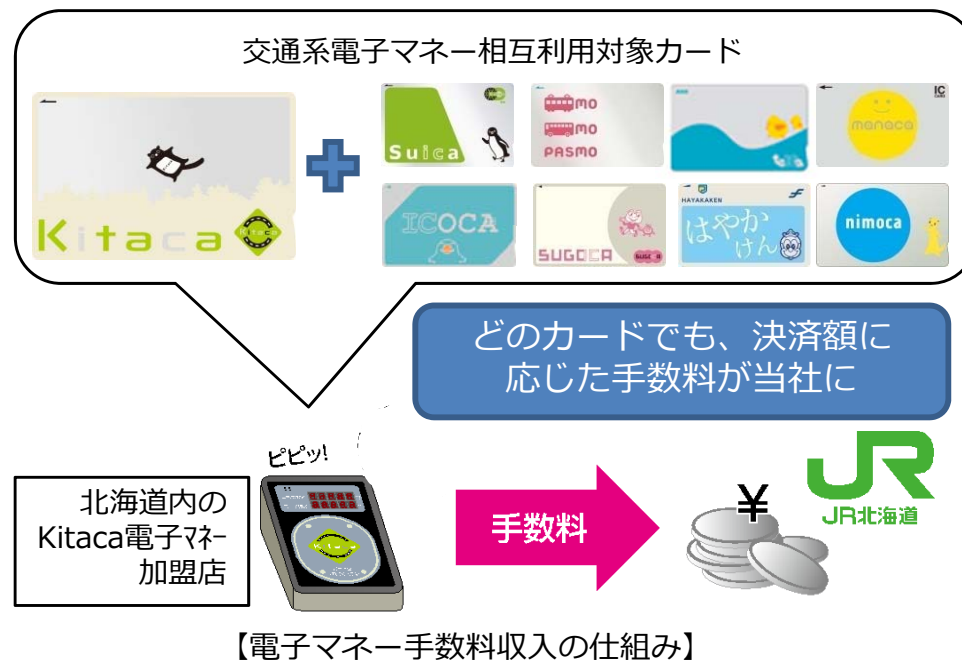
- ・JRタワーカードKitacaの加入促進等



○Kitaca電子マネー加盟店の拡大

- ・加盟店管理会社と連携した加盟店拡大の取り組み

- Kitaca等交通系ICカードの利用促進
 - ・相互利用事業者と連携したPR、キャンペーン等
- 前払式支払手段としてのKitacaの適正管理
 - ・資金決済法、個人情報保護法等の関連法令遵守
- インバウンドのお客様への案内強化
 - ・ホームページ等による情報発信



新たなサービスの拡充等について、費用対効果を見極めつつ検討

3. 経営基盤の強化 (10) 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）



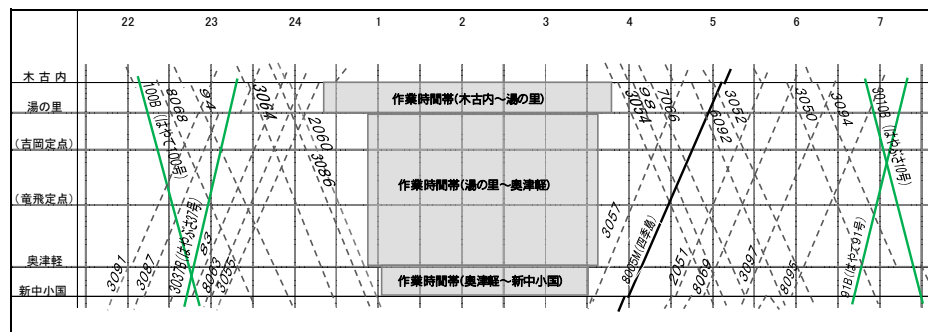
分岐器検査装置(株式会社カネコ ホームページより)

- 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 (11) 新幹線のコスト削減

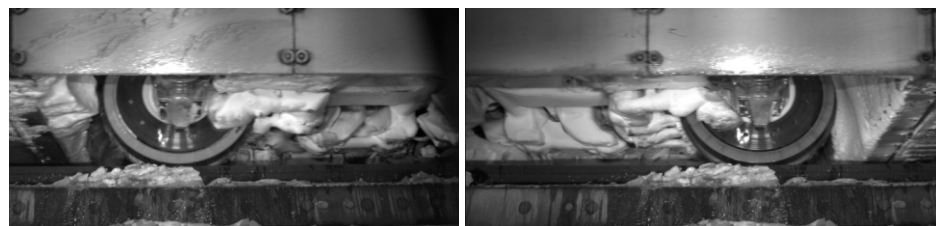
- 共用走行区間におけるロングレール運搬車の導入 (2020年度)
- 検査業務の機械化 (トンネル検査車等)
- 効果的な車両着雪除去作業の省力化に向けた検討 など



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 (12) 技術開発・技術革新によるコスト削減

○技術開発や技術革新による機械化・自動化を検討・試行し、更なる省力化、コスト削減に向けた長期的視点の取り組みを進める。

【他社技術の例】



軌道回路(電気)に変わる、無線式列車制御システムの検討のイメージ(ATACS式の例) ※イラスト:JR東日本提供
 ※「鉄道の輸送トラブルに関する対策のあり方検討会」とりまとめ(2018年7月27日)参考資料
 (国土交通省ホームページより)

【他社技術の例】

○保線用機械の導入による効率化 など



軌道変位モニタリング装置 軌道材料モニタリング装置



測定状況 (軌道材料モニタリング装置)

線路設備モニタリング装置のイメージ
 (JR東日本ホームページより)



橋マクラギ交換機
 (株式会社ケー・エス・ピー提供)

3. 経営基盤の強化 (13) 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

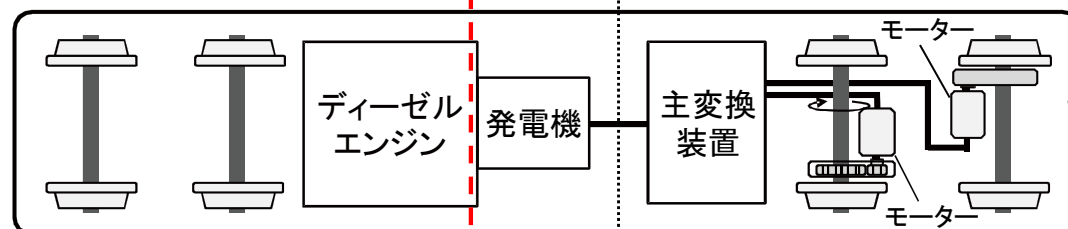
○ エンジンの動力を変速機と推進軸で直接伝達して走行します。



H100形一般形気動車

[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。



電車と同じシステム

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

3. 経営基盤の強化 (14) 資材調達コストの削減

<主な施策>

- ・インターネット購入の利用徹底による調達コストの削減
(安価で購入可能な品は全てインターネット購入へ)
- ・競争環境の創出等を図り、仕入取引先の集約・見直しを進めることによる調達コストの削減
(資材調達にあたっての相見積などの競争発注比率の拡大)
- ・複数年一括発注による調達コストの削減

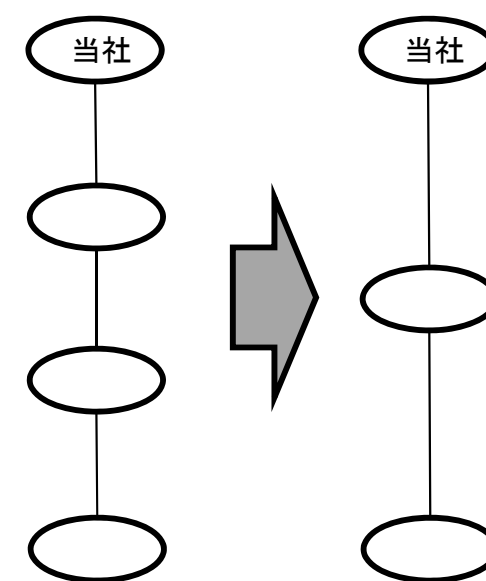
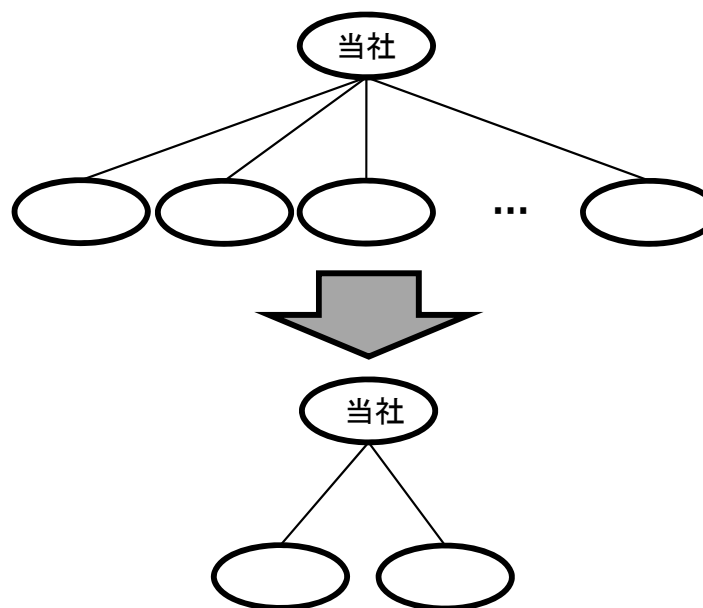
◆インターネット購入 (イメージ)

◆仕入取引先の集約・見直し (イメージ)



代表例：取引先の集約・見直し
・条件の良い取引先への集約

代表例：複数取引先経由の見直し
・中間マージンの削減



○主な取扱い

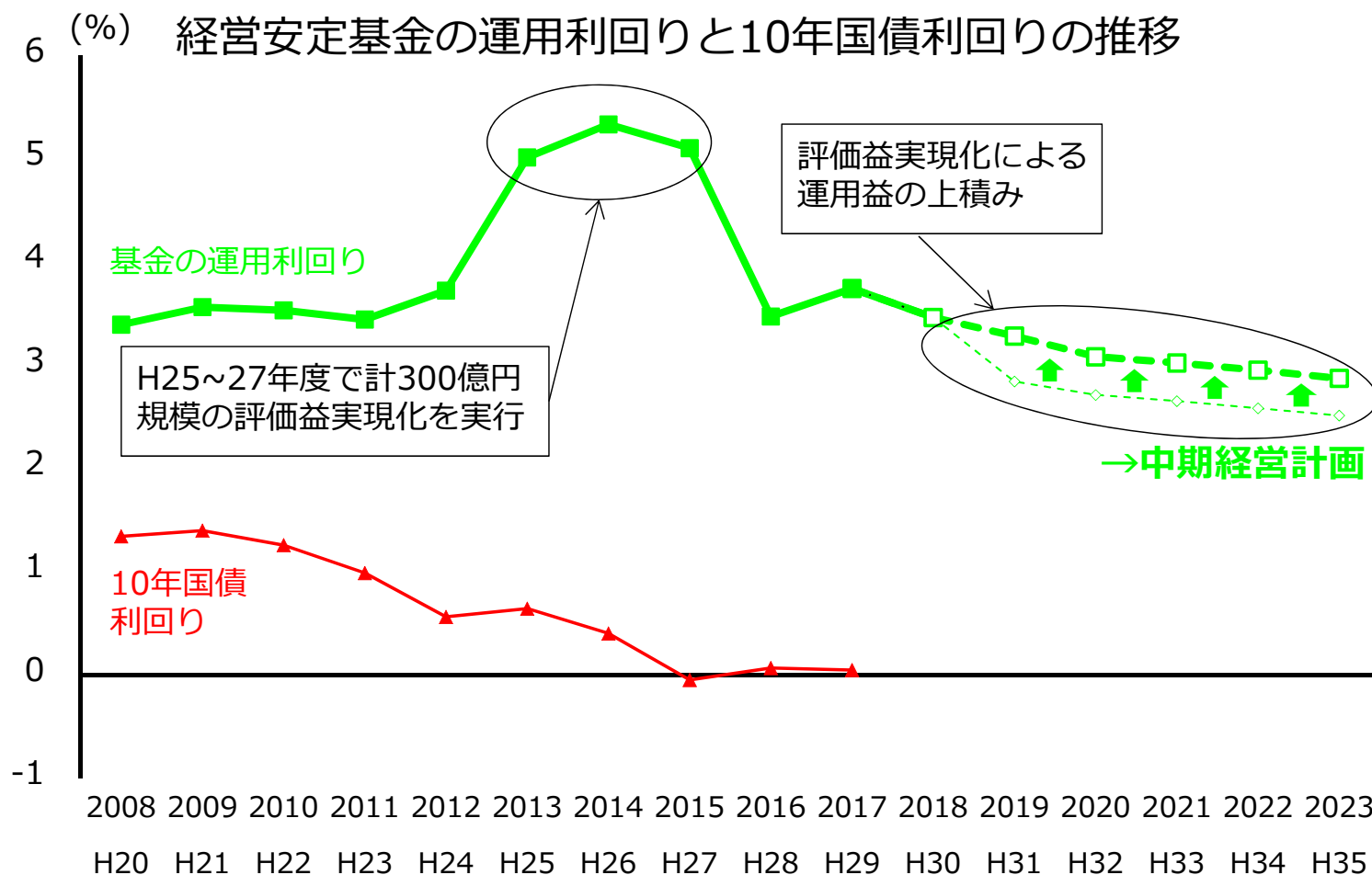
- ・事務用品 (コピー用紙、ファイル)
- ・オフィス機器、電気製品
(インクカートリッジ、乾電池)
- ・雑貨類 (洗剤、ゴミ袋)
- ・備品類 (イス、テーブル)

※今後、取扱い品目の拡大を検討

3. 経営基盤の強化 (15) 経営安定基金運用益の最大化

- 運用方針の不断の見直しによる低金利環境下での収益の確保
- 運用益の上積みのための評価益の実現化

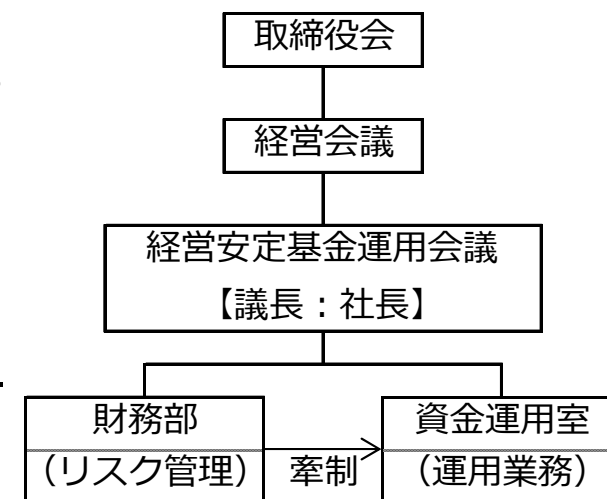
- 2019年度 : 30億円
 - 2020~2023年度 : 25億円/年 } 5カ年で計130億円



■ 経営安定基金の資産配分

	2008 年度初	2018 年度初
鉄道・運用機構貸付	69%	-
自主運用	31%	100%
円貨建債券	10%	58%
外貨建債券など	21%	42%

■ 経営安定基金の運用体制



3. 経営基盤の強化 (16) 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

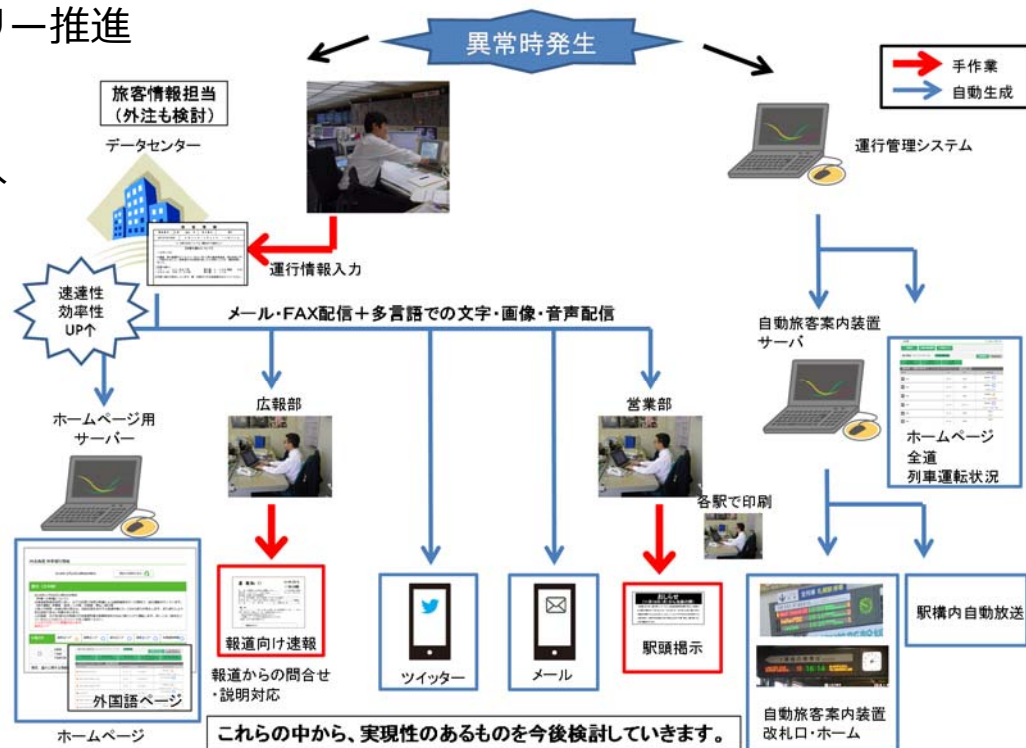
～設備投資計画に基づいた着実なバリアフリー化

- ・ 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。

3. 経営基盤の強化 (17) グループの意識の改革

<コンプライアンスの徹底>

【違反事例1】

グループ会社の元従業員2名は、それぞれ別個に機器等の販売契約において、お客様からの注文に基づく商品を正しく納める一方で、お客様への見積書にはない商品を不正に仕入れ、この商品を買取業者へ販売し、会社が得るはずだった利益の一部を不正に取得していた。(被害額 約1億7,000万円)

【違反事例2】

グループ会社の元取締役が、2010年4月～2018年4月にかけて、実際には開催の事実がない社内外関係者との業務上の懇談を装い、自ら社内稟議書を不正に作成した上で、会社から支給された交際費を私的な飲食費にあてるため着服していた。(被害額 約1,500万円)

⇒ 二度と重大なコンプライアンス違反を発生させないためのガバナンスの強化と意識の改革

○グループガバナンスの強化

- ・グループ会社監査の強化
- ・グループ会社の内部監査を義務化
- ・グループ会社派遣監査役の強化

○意識の改革

- ・グループコンプライアンス基本方針の策定
- ・コンプライアンス教育の充実 ～コンプライアンス研修のグループ会社への拡大、有識者による勉強会の開催
- ・グループ全体でのコンプライアンスアンケートの実施

<コスト意識の改革>

○グループ全社を挙げた経営者から全従業員までの意識の浸透

○グループ一体で取り組んできたコスト削減・スリム化の更なる推進

【これまでやってきたこと】

- ・役員専用車の廃止 (当社)
- ・グループ会社再編・統合
- ・現業機関でのたゆまぬコスト削減の創意・工夫・協力

例

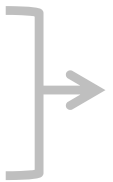
今一度、グループ全体で徹底

【これからも続けること】 【もっと先へ進めること】

- グループ経営：透明で無理無駄のないマネジメント
- 創意・工夫：資材の買い方・まとめて発注、など (発送の度に運送費が発生)
- 質素・儉約：社用車の仕様・車種・仕様の精査、など


3. 経営基盤の強化 (18) 経営管理水準の向上

中期経営計画を絶対に達成するために、


<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 計画の進捗を把握し、 <input type="checkbox"/> 計画の達成を目指して施策の修正や対応策の追加を手抜きなく行う、 		<p>経営管理を実践する</p>
---	---	------------------

○部門別収支管理

J R北海道グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・セグメント情報に基づく計画と実績のトレースを行う。
J R北海道単体	<ul style="list-style-type: none"> ・予算と実績のトレースを踏まえ、計画達成に向けて、経営者・部長等が施策の修正や対応策の追加を手抜きなく行うP D C Aを実践する。 ・社員が次の行動の参考として活用できるよう、分かり易いK P Iを設定して、計画の進捗を確認しながら業務にあたる。


 ・ これらを可能とする経営管理情報を社内発信する。

○国・地方自治体等から支援を受けて事業を行う企業として、説明責任を果たす情報開示の拡充

線区別収支 (現在は年1回開示)	 ・ 四半期ごとに、可能な限り速やかに開示する。
連結決算 (現在は年2回開示)	

3. 経営基盤の強化 (19) あらゆる層のコスト意識の改革を実現する仕組みの構築

【外部の厳しい意見】

- 高コスト体質の改善
- 主な修繕の工事をグループ会社が受注しているという現状を見ると、この高コスト体質を疑わざるを得ない

【外部のアドバイス】

- 経営コンサルティングの結果、改善すべき点
- 会社としてコントロールしきれていないコスト項目がある
 - 責任者が決まっていないコスト項目がある

安全の再生を最優先にコスト意識を併せ持って取り組んできたが、安全の確保を大前提に、自社の仕事のやり方や慣習にとらわれず、他社の事例や外部のアドバイスを参考に、以下に取り組む。

○コストの見える化

- ・結果指標としての収支情報（金額の増減）を見るだけでなく、

コストを

施策・業務の
内容／業務量

 ×

個々の契約の
契約額／単価

 に分解して考える。

KPI化

○コスト情報の社内共有

- ・部門別収支管理の情報や、各所・各システムに散在するコスト情報を体系化し、会議等で共有するしくみとする。

○コスト情報の活用

- ・役割と責任に応じて、計画の達成に向けた工夫をしながら業務を行う。

【取り組みイメージ】

◇経営者層の取り組み

効果・コストを踏まえた施策判断の継続・徹底

◇各職場での取り組み

「同等の性能でより安価な材料はないか確認してみよう」



3. 経営基盤の強化 (20) 人材の確保・働きがいの向上

○多様な人材の確保

- ・仕事を仕組み化する
- ・女性職域の拡大、外国人労働者の活用、障がい者雇用の拡大
- ・ハードとソフト両面での働きやすい労働環境の整備

○ワーク・ライフ・バランスの実現

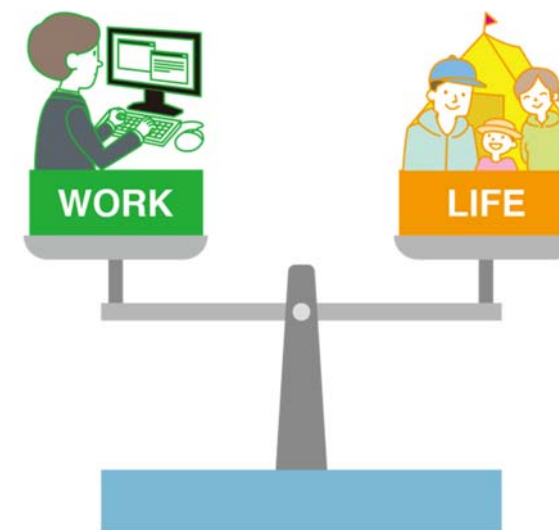
- ・働き方改革関連法への確実な対応
- ・時間外労働の削減、年次有給休暇の積極的な取得
- ・提携保育所の導入

○家族を含めた福利厚生制度の充実

- ・グループのスケールメリットをいかした新たな福利厚生サービスの導入
- ・金融機関と提携した財産形成の支援

○健康支援の充実

- ・データヘルスを活用した健康管理の推進
- ・改正健康増進法による受動喫煙対策への確実な対応



福利厚生サービス「えらべる倶楽部」

会員証の提示で、レジャー施設の利用料金の割引など、家族で使えるお得なサービスが享受できます。

● 会員証



● モバイル会員証



4. 持続可能な交通体系の構築 概要

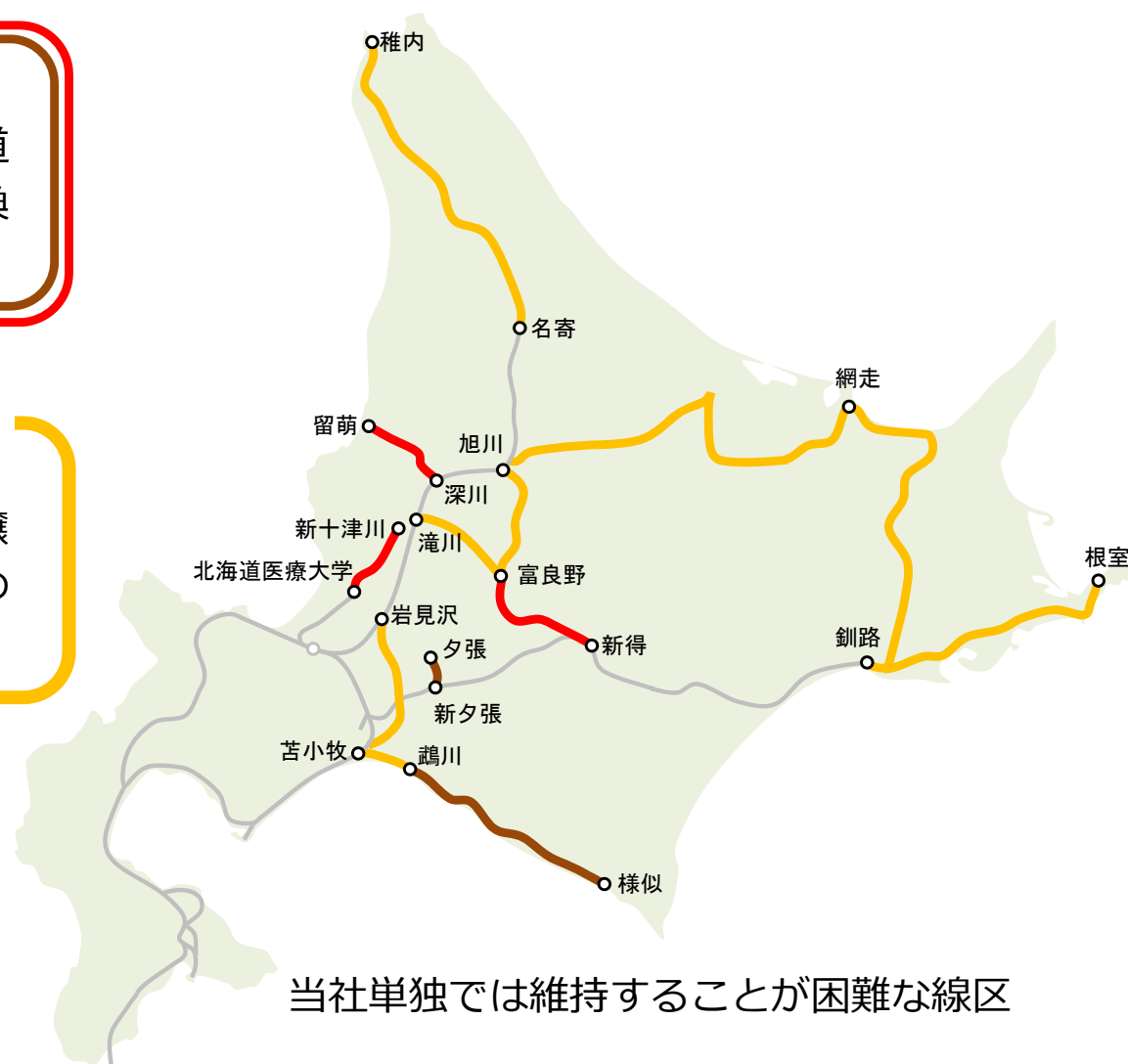
当社単独では維持困難な線区において、地域の皆様と一体となり、持続可能な交通体系の構築を進めます

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

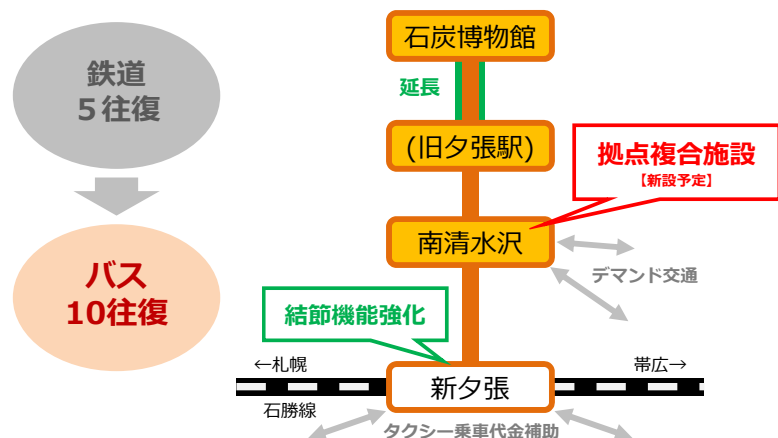


4. 持続可能な交通体系の構築 (1) 赤・茶5線区

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

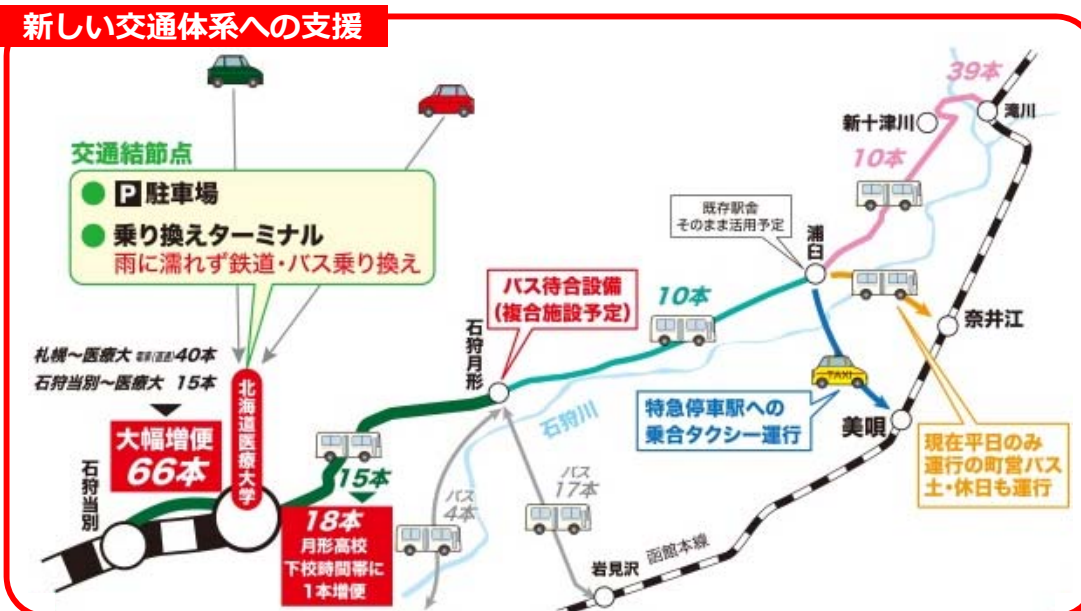
○石勝線 (新夕張・夕張間)

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。



○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。

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"> ▶ 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 ▶ 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
	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"> ▶ 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 ▶ 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
	(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"> ▶ 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 ▶ 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
	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"> ▶ 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 ▶ 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

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"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 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
	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"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 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 ➢ 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

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"> ➢ 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 ➢ 更なる成長に向けた新事業の開拓を進めます
	(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"> ➢ 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 ➢ 既存店舗の利益率改善を図ります
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"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 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 ➢ 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
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"> ➢ J Rインの多棟化を進め、更なる利益確保をめざします ➢ 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

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JR北海道グループの収益拡大に貢献します	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 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 ➢ 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
	(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"> ➢ JR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 ➢ 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
	(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、JR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"> ➢ JR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 ➢ JR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
	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"> ➢ 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 ➢ 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
	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"> ➢ 安全・確実な建設工事の施工を通してJR北海道の安全の取り組みに貢献します ➢ 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

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、J R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）				J R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
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
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
				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
				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

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。

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。

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。

国からの支援を特別利益として計画します。

※ 2018通期見通しは2018年度第2四半期決算時点。