

北海道旅客鉄道株式会社の運賃・料金改定申請について

1. JR北海道の経営環境等について

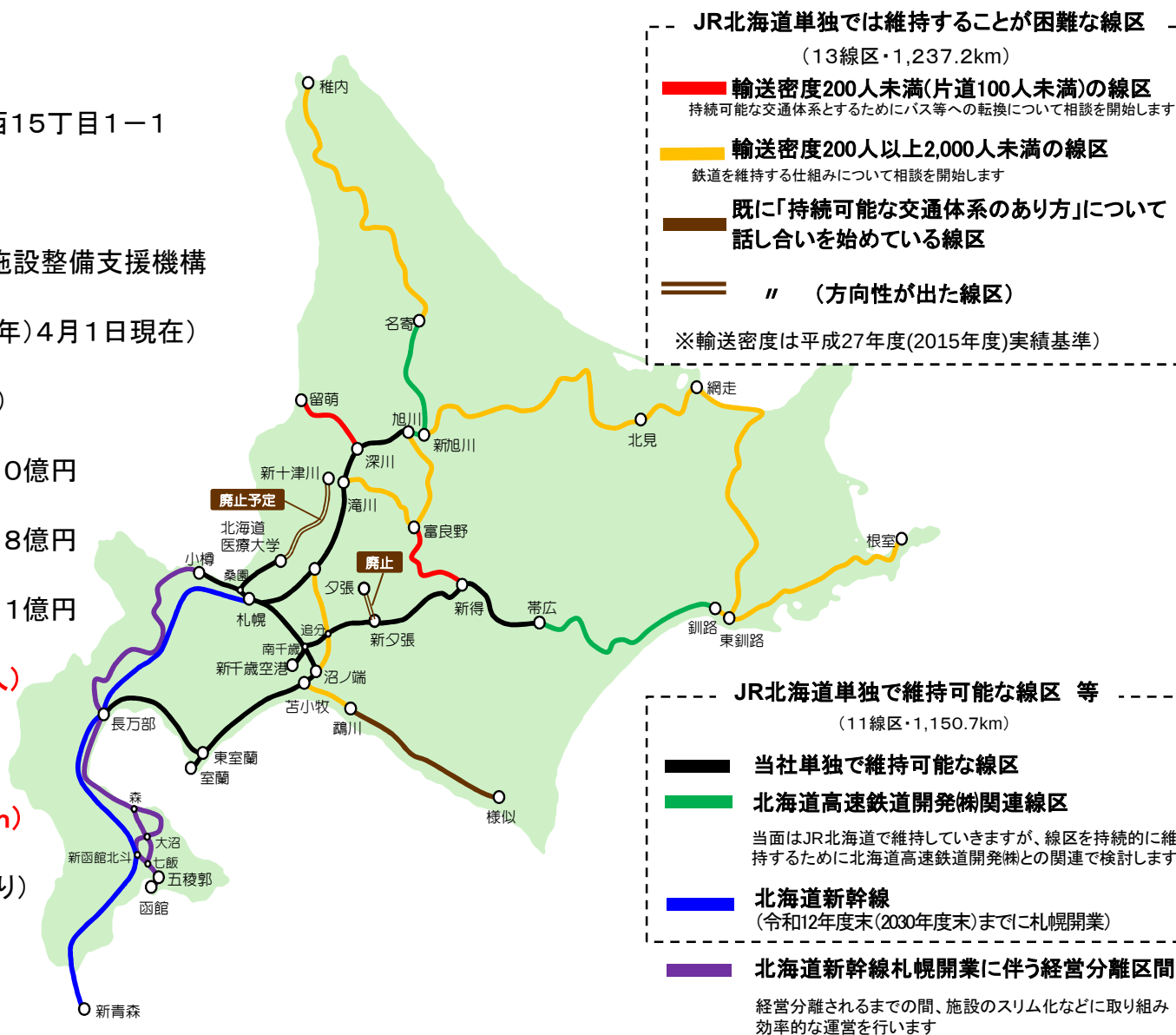
JR北海道の概要

- 【1. 設立】 昭和62年(1987年)4月1日
- 【2. 本社】 北海道札幌市中央区北11条西15丁目1-1
- 【3. 資本金】 90億円
- 【4. 株主】 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構
- 【5. 社員数】 6,648人(平成31年(2019年)4月1日現在)

【6. 主な経営諸元】(平成30年度(2018年度))

- ・ 営業収益 単体: 885億円 連結: 1,710億円
- ・ 営業利益 単体: △520億円 連結: △418億円
- ・ 経常損益 単体: △198億円 連結: △111億円
- ・ 輸送人員 136百万人 **(※230百万人)**
(定期: 78百万人、定期外: 59百万人)
- ・ 旅客営業キロ 2,535.9Km **(※48km)**
- ・ 旅客列車運転本数 1,253本 (1日あたり)
- ・ 鉄道車両数 1,001両
- ・ 駅の数 408駅

※ 札幌市交通局(地下鉄)の数値(参考)



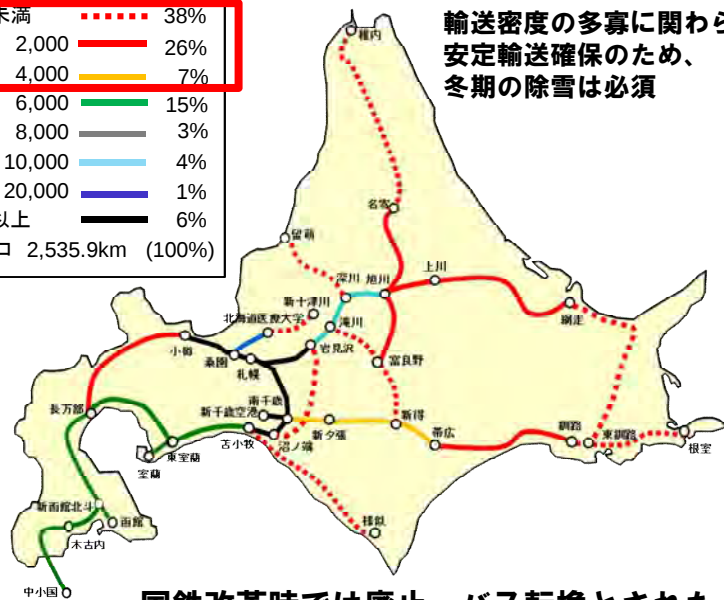
※平成28年(2016年)11月「当社単独では維持困難な線区について」(JR北海道公表)に基づき作成

JR北海道を取り巻く経営環境の推移

JR北海道の線区別輸送密度(平成29年度)

<<凡例>> 輸送密度 (割合)

500人未満		38%
500～ 2,000		26%
2,000～ 4,000		7%
4,000～ 6,000		15%
6,000～ 8,000		3%
8,000～ 10,000		4%
10,000～ 20,000		1%
20,000人以上		6%
営業キロ 2,535.9km (100%)		



輸送密度の多寡に関らず、
安定輸送確保のため、
冬期の除雪は必須

国鉄改革時では廃止、バス転換とされた
輸送密度4千人未満の線区が
営業キロ総延長の約7.5%を占めている。

国鉄改革当時からの事情の変化

① 高規格幹線道路の供用延長

昭和62年度 167km ⇒ 平成29年度 1160km (約6.9倍)

② 自動車の保有状況

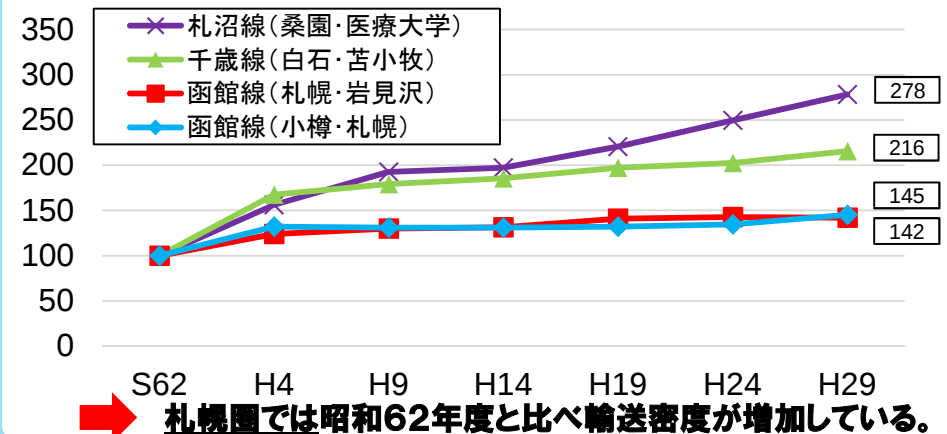
昭和62年度 165万台 ⇒ 平成30年度 297万台 (約1.8倍)

③ 道内人口の推移

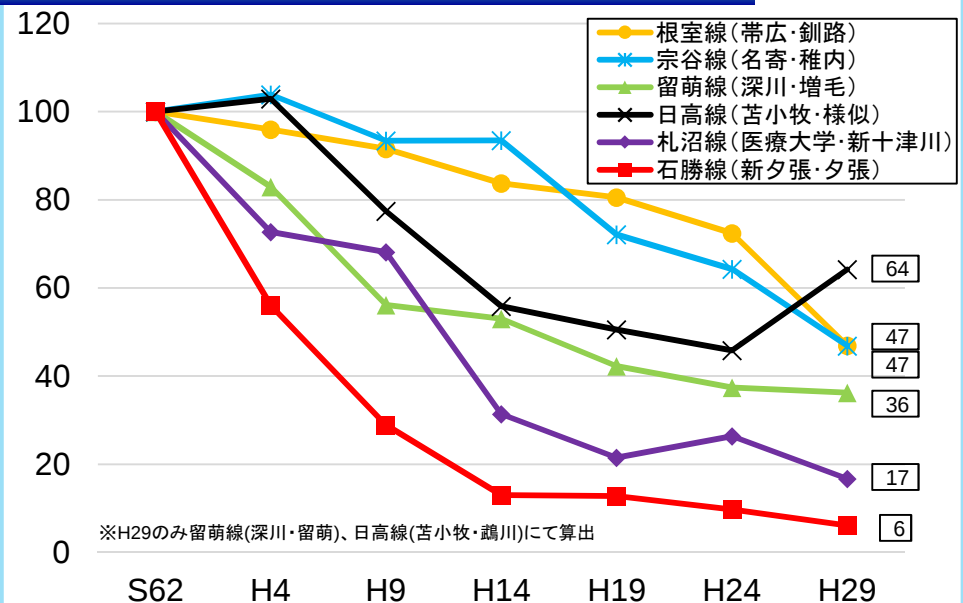
昭和62年度 566万人 ⇒ 平成29年度 534万人 (△ 6%)

平成29年度 534万人 ⇒ 令和17年度 446万人 (△17%)
(推計)

輸送密度の推移 ①札幌圏の路線



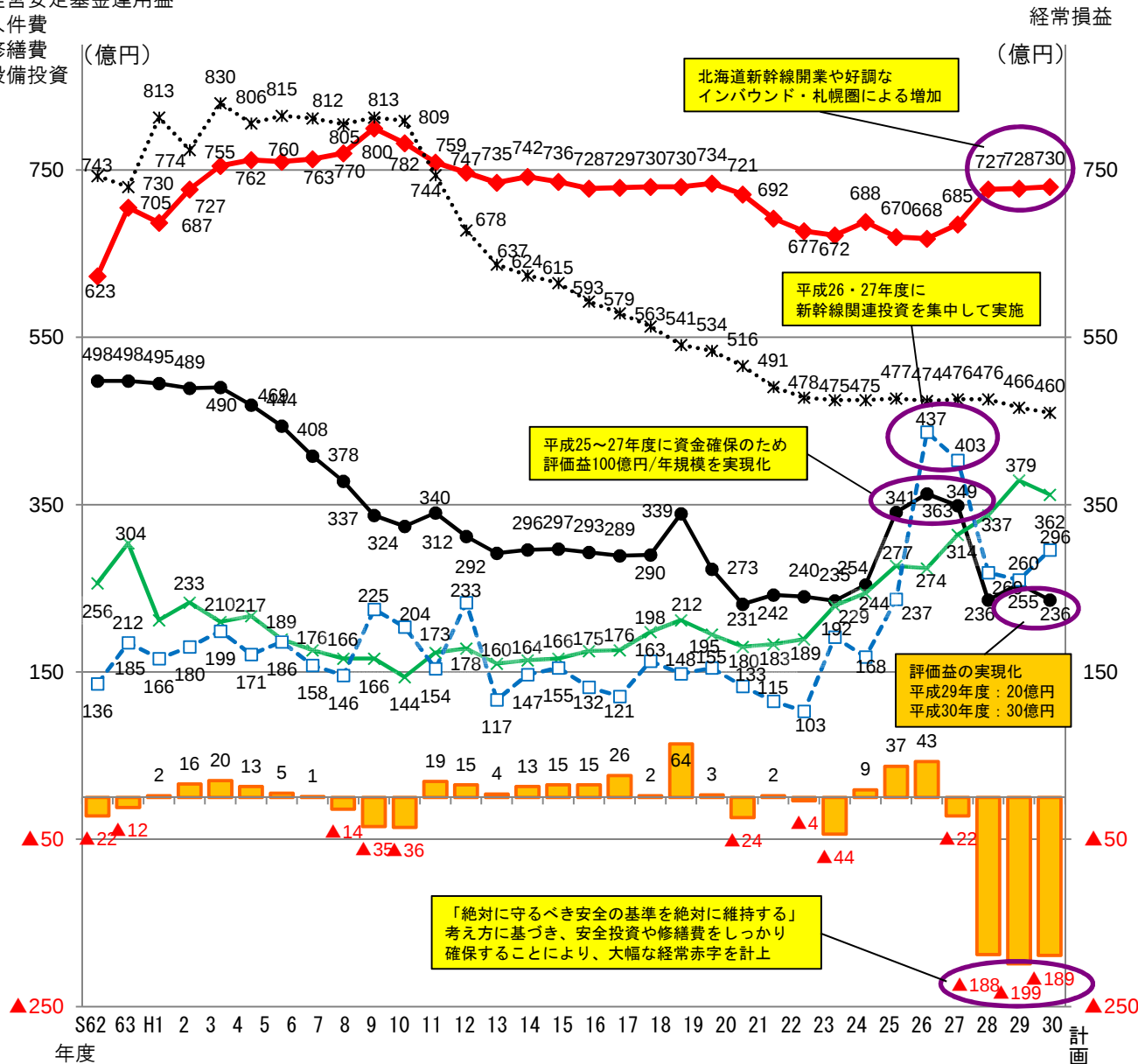
輸送密度の推移 ②札幌圏以外の路線



札幌圏以外の路線では輸送密度が減少しており、
昭和62年度と比べ1/10以下になった路線もある。

JR北海道の鉄道運輸収入、経常損益等の推移

鉄道運輸収入
経営安定基金運用益
人件費
修繕費
設備投資
(億円)



【凡例】

◆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上まで減少

・国鉄改革時に経営安定のための経営安定基金(6,822億円)を設定

◆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

◆経常損益

※ 平成31年(2019年)4月「JR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」(JR北海道公表)に基づき作成

JR北海道に関する最近の経緯

平成23年	5月 : 石勝線で列車脱線火災事故が発生
平成24年	
平成25年	9月 : 函館線大沼駅構内で貨物列車脱線事故が発生。その後、軌道変位の放置や検査データの改ざんが判明 国土交通省が特別保安監査を実施(9月～1月、計3回)
平成26年	1月 : 国土交通省が事業改善命令・監督命令を发出(改ざんの根絶、安全管理体制の再構築等を命令) 4月 : 新経営陣(会長、社長、副社長、安全統括管理者)が就任 4月 : 運賃・料金改定(消費税率の8%引き上げに伴う転嫁分) (なお、過去には平成元年、平成9年の消費税改定及び平成8年の実質改定(改定率7.0%)を実施) 5月 : 江差線(木古内～江差間)の廃止
平成27年	1月 : 日高線(鷗川～様似間)が波浪により被災し、運休 3月 : JR北海道が「安全投資と修繕に関する5年間の計画」を策定 6月 : 国土交通省がJR北海道に対する追加支援を公表(国は平成28年度から総額1,200億円の支援)
平成28年	3月 : 北海道新幹線(新青森～新函館北斗間)が開業 7月 : JR北海道が「持続可能な交通体系のあり方について」を公表 9月 : 石勝線、石北線、根室線(東鹿越～新得間)が被災・運休 11月 : JR北海道が「当社単独では維持困難な線区について」を公表 12月 : 留萌線(留萌～増毛間)の廃止
平成29年	
平成30年	3月 : 北海道庁が「交通政策総合指針」を策定(維持困難線区のあり方を線区ごとに整理) 4月～12月 : 六者会議(国土交通省・JR北海道・北海道庁・北海道市長会・北海道町村会・JR貨物)を開催 7月 : 国土交通省がJR北海道に対し監督命令(経営改善に向けた取組を命令)を发出するとともに、関係者による支援・協力について公表(国は令和元年度及び2年度で総額400億円台の支援) 12月 : 札沼線(北海道医療大学～新十津川間)について、JR北海道が廃止届提出(令和2年5月廃止予定)
平成31年 (令和元年)	4月 : 石勝線(新夕張～夕張間)の廃止 4月 : JR北海道が「長期経営ビジョン」「中期経営計画」「事業計画」等を策定・公表 5月 : 運賃・料金改定申請(消費税率の10%引き上げに伴う転嫁分を含む実質改定(改定率11.1%))

コンプライアンス強化の取組み

●「安全意識の向上」等のための経営トップと現場職員との膝詰話



膝詰対話

- 「安全再生の日(5/27)」の制定(全職場でディスカッションの実施)
- 「保線安全の日(9/19)」の制定(安全講話、事象事例の討議等の実施)

- 社外委員を含む「コンプライアンス委員会」の設置
- コンプライアンス教育の実施(集合型研修)



コンプライアンス研修(集合型)

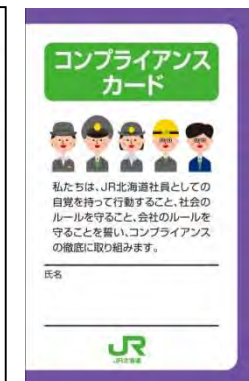
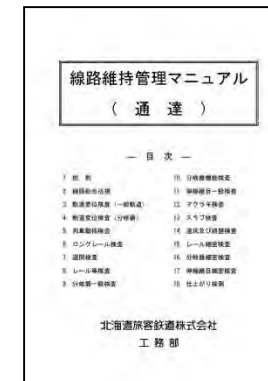
- コンプライアンス職場内講習会の実施
- コンプライアンス相談窓口の浸透・活用の推進 等

●函館線大沼駅構内貨物列車脱線事故(線路未補修・検査データ改ざん)を受けての取り組み



簡易軌道検測装置による測定

- ・記録を重視する検査ルールの見直し
- ・線路維持管理マニュアルの制定
- ・新型の簡易軌道検測装置、
新型高速軌道検査車の導入
- ・PCマクラギ化、ロングレール化
- ・保線技術者講習会の実施
- ・コンプライアンス相談窓口の改善、周知徹底 等



JR北海道の経営改善について

1. JR北海道の経営改善に向けた取組

JR北海道は、北海道新幹線の札幌延伸の効果が発現する**令和13年度(2031年度)の経営自立を目指して**、徹底した経営努力を行う。

- 札幌市内における**非鉄道部門も含めた収益最大化**
- 新千歳空港アクセス**の競争力強化(快速エアポートの増強)
- インバウンド観光客を取り込む**観光列車の充実**
- コスト削減や意識改革 など

<事業範囲の見直しについて>

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

地域の足となる新たなサービスへの転換を進める。



新幹線札幌駅(イメージ)



観光列車の充実

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

令和元年度(2019年度)及び令和2年度(2020年度)を「第1期集中改革期間」とし、JR北海道と地域の関係者が一体となって、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、2次交通も含めたあるべき交通体系について、徹底的に検討を行う。

第1期の検証を行い、着実な取組が行われていることを前提に、令和3年度(2021年度)から令和5年度(2023年度)までの「第2期集中改革期間」に移行する。

取組の結果を毎年度検証し、**最終年度(令和5年度(2023年度))には総括的な検証**も行う。利用者数等の目標に対する達成度合い等を踏まえ、事業の抜本的な改善方策についても検討を行う。

JR北海道は、平成30年度(2018年度)中に、これらの徹底した経営努力を盛り込んで、**第1期集中改革期間の事業計画を策定**するとともに、**令和元年度(2019年度)から令和5年度(2023年度)までの中期経営計画**及び**令和元年度(2019年度)から令和12年度(2030年度)までの長期経営ビジョン**を策定。

JR北海道の経営計画等に盛り込まれた取組について、**四半期ごとに**鉄道局とともに検証し、情報を開示。**数値目標の達成状況を迅速に検証**し、速やかに改善方策を講じるため、**部門別の収支管理**などの体制を整備。

2. 関係者による支援・協力

JR北海道の徹底した経営努力を前提として、経営自立までの間、国、地方自治体、関係者等が必要な支援・協力を行う。国の支援の根拠となる法律の規定に付された**期限内の令和元年度(2019年度)及び令和2年度(2020年度)の2年間における国の支援は、以下のとおりとする。**

- (1) 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への支援
(※)地方自治体等からも**同水準**の支援が行われることを前提に、具体的な仕組みについては、地方自治体等との協議も踏まえ、今後検討・調整
- (2) 貨物列車走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資及び修繕等への支援
- (3) 青函トンネルの維持管理への支援
- (4) 経営基盤の強化に資する前向きな設備投資への支援



鉄道施設の設備投資や修繕

総額(2年間) 414億円 ((1)の令和2年度分を除く。)

(1)から(3)までは全額助成、(4)は助成1/2、無利子貸付1/2



貨物列車の運行



青函トンネル排水設備



快速エアポート

令和3年度(2021年度)以降については、JR北海道及び地域の関係者の取組の着実な進展を前提として、**国の支援を継続**するため、**所要の法律案を国会に提出すること**を別途検討する。

上記の資金面の支援に加え、**JR東日本**から、新幹線ネットワークを活用した連携、人的支援、技術支援、観光分野の協力など、**最大限の協力・支援**を求める。

国は、**新幹線の高速化**について、**物流の確保にも配慮した上で検討**を進める。

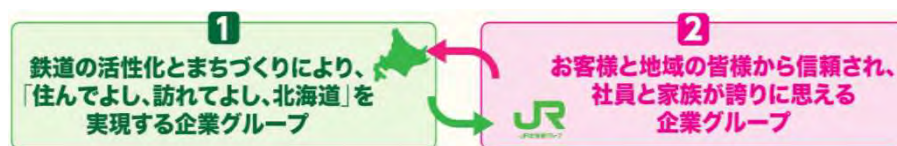
2. JR北海道の長期ビジョン等について

○位置づけ

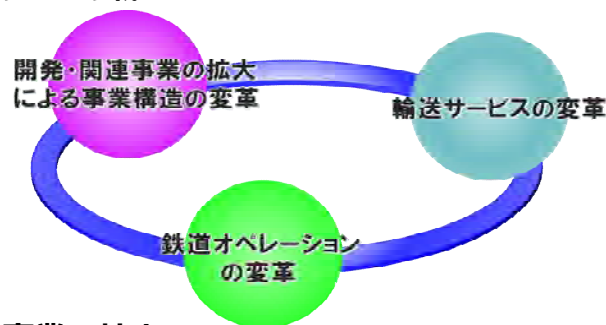
- ・2031年度（新幹線全線開業後の初年度）の経営自立を目指すための長期的な経営ビジョン。
特例業務勘定による「国の支援」を受けることなく、経営自立を目指す。

○概要

- ・JR北海道グループが目指すべき将来像



- ・実現するための3つの戦略



1.開発・関連事業の拡大

- 売上 800億円→**1,200億円**
- 利益 100億円→ **150億円**

2.輸送サービスの変革

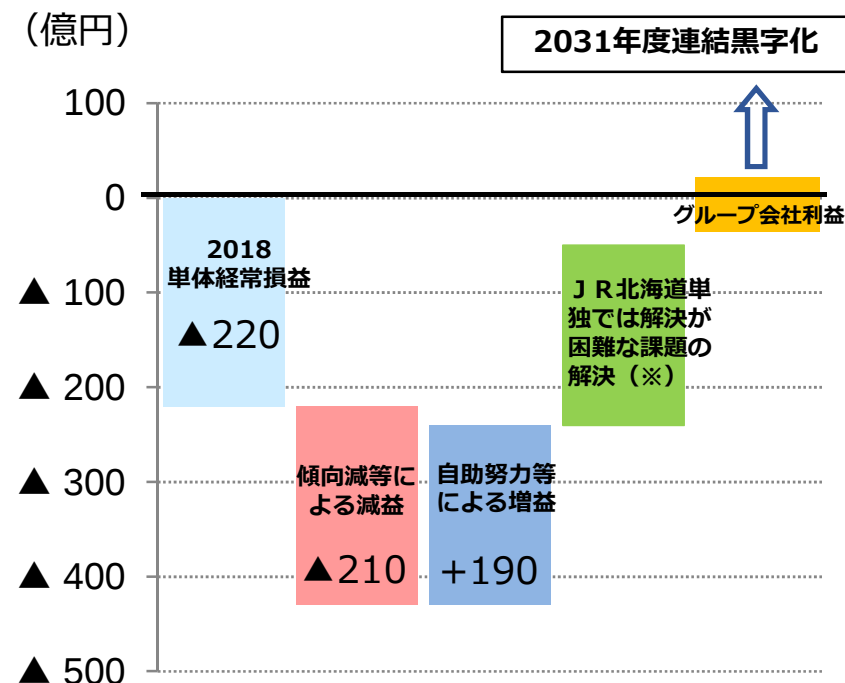
- 北海道新幹線の高速化（札幌～東京4時間半への挑戦）
- 新千歳空港アクセスの強化

3.鉄道オペレーションの変革

- 高精度測位を活用した列車制御による業務効率化の実現
- 苗穂工場の刷新（ICT活用による生産性向上）

(参考)

- 経営自立の考え方（収支構造の変化（イメージ））



・上記は、新幹線貸付料支払後のイメージである。

(※) JR北海道単独では解決が困難な課題の解決。今後、国や沿線自治体などの関係者と協議の上、検討。

- 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維持困難線区を維持する仕組みの構築

等

○数値計画（目標値）

- ・2023年度目標値

（単体）営業収益	947億円（2018年度比 +63億円）	経常損益	▲143億円（2018年度比+71億円）
（連結）営業収益	1,832億円（2018年度比+152億円）	経常損益	▲68億円（2018年度比+67億円）

○具体的な施策

○経営基盤の強化

〈主な増収施策〉

- ・北海道新幹線の取り組み
- ・空港アクセスの強化（快速エアポートの毎時5本化）
- ・インバウンドの収益拡大
- ・観光列車の取り組み
- ・輸送サービス改善
- ・運賃改定（10月1日より40億円規模値上げ。23年ぶり）
- ・ホテル事業の拡大
- ・不動産事業、小売事業の拡大

〈主なコスト削減策〉

- ・資材調達方法の見直し
- ・保線用機械の導入による工事の効率化

〈管理体制の強化〉

- ・各項目毎のK P I を設定
- ・部門別収支管理の徹底
- ・情報開示の拡充（線区別収支・決算情報を四半期毎に）

○安全に関する取組

- ・新たに「安全計画2023」（2019-2023年度）を策定

■設備投資 総額1,520億円（現計画比+387億円）

- ・特急車両・在来線車両の代替
- ・コンクリート枕木化
- ・高架橋の耐震補強 等

■修繕費 総額1,765億円（現計画比+174億円）



東急電鉄「THE ROYAL EXPRESS」



H100形一般形気動車



鉄道施設の設備投資や修繕

○維持困難線区における取組

- ・アクションプランに基づき、地域と協働して利用促進・コスト削減

事業計画（アクションプラン）の概要

- 維持困難8線区について、2019年度及び2020年度を「第1期集中改革期間」として、**JR北海道と地域の関係者が一体**となって、**利用促進やコスト削減**などに取り組む。
- 8線区ごとに自治体・JR北海道からなる「アクションプラン実行委員会」を設置し、取り組みを**毎年度検証**。また、集中期間中に、鉄道やバスによる**地域のあるべき交通体系について徹底的に検討**。
(国も全ての実行委員会に参画)

主な取組内容

(1) 利用促進 (例)

- ・高齢者等の鉄道利用に対する**運賃補助** (花咲線)
- ・自治体による**洋式トイレ**整備 (各自治体1駅) (室蘭線)
- ・**スクールバスから列車通学**へのシフト (スクールバス減便+通学定期券の配布) (日高線)
- ・WILLERと連携した**観光列車としての利用促進** (釧網線)
- ・地域のお祭りやイベント等で鉄道を利用した際のJR乗車**運賃等への助成** (石北線)
- ・イベント時の**駅からの無料シャトルバス**の運行 (富良野線)



(2) 経費削減 (例)

- ・利用の少ない**踏切の見直し** (冬季閉鎖・踏切廃止)
- ・地域住民による**駅のホーム・敷地内除雪**
- ・自治体による**無人駅の維持管理・乗車券販売業務委託**