

運輸審議会

会長 原田 尚志 殿

北海道札幌市中央区北 11 条西 15 丁目 1 番 1 号

北海道旅客鉄道株式会社

代表取締役社長 島田



公 述 申 込 書

運輸審議会一般規則第 35 条の規定により、下記のとおり公述の申込みをいたします。

1. 事案番号

令元 第 3 0 0 1 号

2. 事案の種類

鉄道の旅客運賃及び料金の上限変更認可

3. 事案の申請者

北海道旅客鉄道株式会社

4. 公述しようとする者の氏名、住所、職業及び年齢

北海道札幌市中央区北 11 条西 15 丁目 1 番 1 号

北海道旅客鉄道株式会社

代表取締役社長	島田 修	61 歳
取締役副社長	小山 俊幸	62 歳
常務取締役	綿貫 泰之	57 歳
営業部長	林 雅子	50 歳
経営企画部専任部長	今村 紳彌	50 歳

5. 事案に対する賛否

申請者

6. 連絡先

北海道旅客鉄道株式会社 営業部 電話 011-700-5800 (代)



鉄道の旅客運賃及び料金の上限変更認可に係る

公 述 書

公 述 人 北海道旅客鉄道株式会社

代表取締役社長 島田 修
他

■はじめに

私は、北海道旅客鉄道株式会社、代表取締役社長の島田修でございます。

本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、弊社が、令和元年5月10日に申請いたしました、鉄道の旅客運賃及び料金の上
限変更認可申請に関しまして、公聴会を開催いただきまして、弊社の申請の趣旨や経営の
実情をご聴取いただけますことを厚く御礼申し上げます。

ただいまから、弊社が今回申請いたしました運賃及び料金の認可申請につきまして、そ
の理由と内容をご説明申し上げたいと存じます。

ご説明として、

第1に、申請に至った経緯について

第2に、監督命令とグループ長期経営ビジョンについて

第3に、自助努力について

第4に、経営再生の見通しについて

第5に、旅客運賃及び料金の申請の内容について

の順にご説明申し上げます。

1. 申請に至った経緯について

私どもJR北海道グループは、昭和62年4月に国鉄を「官から民へ」移行する国鉄分割
民営化によって、「自主自立経営」「地域密着」「お客様第一」の理念のもとに誕生しました。

会社発足後におきましては、人口減少、札幌一極集中、高速道路網整備の進展、バブル
崩壊と低金利の長期化など厳しい環境変化が進む中、「鉄道的高速化」「札幌圏輸送基盤の
整備」「事業の多角化」などの施策を進め、収入の確保に努めてまいりました。

しかしながら、弊社の経営状況は厳しく、国により「経営安定基金運用益の下支え」「鉄
道・運輸機構特別債券の発行」「設備投資への助成金・無利子貸付」など累次に亘るご支援
をいただき、経営を持続してまいりました。

このような状況の中、弊社は路線見直しを提起して事業範囲の見直しを図るべきでした

が、それを先送りし、安全に必要な設備投資・修繕費・要員を削減して、収支均衡を図ってまいりました。

この結果、平成 23 年 5 月に「石勝線列車脱線火災事故」、平成 25 年 9 月の「函館線大沼駅構内貨物列車脱線事故」等の一連の事故・事象を発生させ、2 度の事業改善命令、監督命令を受領することとなりました。

これらの反省に立ち、「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し、国の追加支援 1,200 億円をいただきながら、平成 30 年度を最終年度とする「安全投資と修繕に関する 5 年間の計画」に取り組んでまいりました。

追加支援の終了後も「安全な鉄道サービス」を継続していくためには、年 300 億円の収支改善が必要であり、弊社単独の経営努力により担えるレベルを超えていることから、「安全の再生」のために、弊社は徹底した経営改善とともに「事業範囲の見直し」が必要であると決断しました。

平成 28 年 11 月には「当社単独では維持することが困難な線区」を公表し、「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」について、地域の皆様とご相談を開始しております。

そのような中、平成 30 年 7 月には国土交通大臣より、経営自立に向けて経営改善の取り組みを進めることを命ずる「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を受領することとなり、弊社は徹底した経営努力と「持続可能な交通体系の構築」などの課題解決等により経営自立を目指すグループ長期経営ビジョンを策定しました。

このビジョンにおいて、今後も鉄道の競争力を維持していくための様々な輸送サービスの向上と、ご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を維持していくため、お客様にコストの一部をご負担いただきたく、運賃の改定を計画いたしました。

併せて、令和元年 10 月 1 日に消費税率が 8%から 10%に引き上げられることに伴う消費税率引き上げ相当分を運賃及び料金に転嫁させていただくこととし、全体で 9.1%（消費税率引き上げ分も含め 11.1%）の運賃・料金改定の認可申請をさせていただいた次第です。

2. 監督命令とグループ長期経営ビジョンについて

平成 30 年 7 月に国土交通大臣より受領しました「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」では、弊社の経営改善として、国鉄改革の趣旨に則り、徹底した経営努力により収支を改善し、北海道新幹線の札幌延伸の効果が発現する令和 13 年度に経営自立を目指すことを命じられました。

その中で、鉄道より他の交通手段が適する線区は、地域の足となる新たなサービスへの転換を進めることとされました。また、鉄道を持続的に維持する仕組みの構築が必要な線区について、令和元年度及び令和 2 年度を「第 1 期集中改革期間」、令和 3 年度から令和 5 年度までを「第 2 期集中改革期間」と位置づけ、弊社と地域の関係者が一体となって、利用促進やコスト削減等の取り組みを行うこととされました。さらに集中改革期間における取り組みの結果を毎年度検証し、令和 5 年度には総括的な検証を行い、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こととされております。

弊社は、徹底した経営努力を盛り込んで、令和 13 年度までの「長期経営ビジョン」、令和元年度から令和 5 年度までの「中期経営計画」を策定するとともに、ご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関し、2 年間の「事業計画（アクションプラン）」を線区毎に策定することとされました。

あわせて、令和元年度から令和 2 年度までの 2 年間において、国の支援として 400 億円を措置していただくこと、令和 3 年度以降については、その時点において、弊社及び地域の関係者の取り組み状況を検証し、着実な進展が確認されることを前提として、弊社の経営自立に向けた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とされました。

この監督命令を受け、弊社は、令和 13 年度の経営自立をゴール目標として掲げ、実現に向けてグループの全員が一丸となって挑戦していく道標（みちしるべ）であり、北海道新幹線札幌開業初年度までに取り組む経営の方向性を示したものとして、グループ長期経営ビジョンを策定しました。

これに基づき、グループ一体となって最大限の経営努力並びに経営再生のための課題解決を行うことに加え、令和12年度の北海道新幹線の札幌開業を機に、現在抑制されている新幹線の高速輸送機能を最大限発揮することにより経営自立を図り、北海道に根ざす企業グループとして、地域の発展に貢献してまいります。

3. 自助努力について

まずはグループをあげて約200億円の徹底的な収支改善をやり遂げてまいります。具体的な増収施策としましては以下の取り組みを行ってまいります。

① 鉄道事業

鉄道事業におきましては、インバウンド向けレールパスの積極的な販売や快速エアポートの増強等により新千歳空港アクセス輸送を強化します。また、新たな観光列車の取り組みによる道内輸送需要の拡大に取り組むほか、車両更新や安定輸送の強化等による札幌圏の利便性向上や北海道ボールパーク（仮称）アクセスの整備などを進めます。

② 開発・関連事業

開発・関連事業では、札幌駅新幹線口の再開発による新タワービルの開発や、再開発と連動したJRタワーの魅力の維持・向上の取り組みを推進します。

ホテル事業については、道内No.1のホテルチェーンをめざし、着実にホテル展開を進めていきます。

加えて、分譲マンション事業への進出やシニアマンションの多棟化などマンション事業を推進するとともに、セブン-イレブン、ジェイ・アール生鮮市場等の小売店舗の出店拡大などにより開発・関連事業収入の拡大を図っていきます。

また、コスト削減につきましては以下の取り組みを行ってまいります。

① 資材調達のコストの削減と工事費の低減

資材調達に係るコストの抜本的な削減や工事費の低減に向けて、H100形一般形気動車

の導入による定期検査費の節減や車両の機関・変速機の解体検査周期の延伸による経費の節減、設備等の仕様の見直しによる経費の低減を実現することに加え、マクラギ等工事材料の相見積による競争の徹底、詳細な見積と精度の高いデータに基づく厳格な価格協議等を推進します。

また、保線用機械の導入により工事を効率化するとともに、発注先集約によるボリュームディスカウント、調達業務を担う（株）北海道ジェイ・アール商事と一体となった仕入れ原価の低減や販売費及び一般管理費の削減などにより、徹底したコスト削減を推進します。

② 業務の効率化

業務の効率化については、「話せる券売機」の導入箇所の拡大に加え、ワンマン運転の拡大を進めます。さらに、管理部門における業務の見直しを行うほか、労働集約型の業務の軽減、メンテナンスの自動化・省力化等により鉄道のオペレーションの変革を進めるなど徹底したコスト削減に取り組みます。

③ 路線の見直しによるコスト削減

輸送密度 200 人未満の線区において、バス等の地域の足となる新たなサービスへの転換を進めます。

輸送密度 200 人以上 2,000 人未満の線区については、ご利用の少ない駅や踏切の見直し等により、鉄道を維持するためのコスト削減に取り組みます。

④ グループの意識改革とコスト削減

グループ一体となったコスト削減に向け、グループの意識改革を進め、着実に成果をあげる取り組みを積み重ねます。

事業の効率化に向け、これまで進めてきたグループ会社の再編に引き続き取り組むほか、赤字事業の見直しを行います。また、人手不足への対応の観点からも、業務の機械化や委託業務の委託範囲・頻度等の仕様の見直し等によりコストを削減します。

さらに、グループ内における取引価額のトレースと見直しを徹底するほか、弊社とグループ各社において四半期毎に取り組みや収支の進捗状況管理を徹底するなど、P D C Aサイクルを効果的に回して経営管理水準を向上させ、コスト削減に繋がります。

⑤ 日々のコスト削減の積み上げ

日々の業務にかかわるコスト削減につきましても、着実に積み上げていきます。

業務費の削減に向けては、パソコン台数やソフトウェアライセンスを適正に管理するほか、固定・携帯電話契約の見直しにより通信費を削減します。

また、出張方法の見直し（人数、回数、航空券等）やテレビ会議の活用等により出張費の削減を進めます。加えて、清掃・産廃処理業務の頻度を見直すなど、身近なコスト削減も引き続き推進します。

4. 経営再生の見通しについて

弊社の収支状況ですが、平成30年度の経常損益は約220億円の赤字となっております。

今後の経営環境を見通しますと、北海道における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のほか、経年に伴う新幹線関連設備の修繕費の増加や超低金利下における経営安定基金運用益の減少など、今後、グループ長期経営ビジョンにおいて経営自立を図る令和13年度までには、さらに約210億円の減益要素を見込まざるをえず、約430億円以上の収支改善が必要となります。

まずは、グループをあげて約200億円に及ぶ徹底的な収支改善に取り組んでまいります。

一方、経営自立のためには、弊社単独では解決が困難な課題解決により200億円規模の収支改善を図る必要があります。具体的には、

- 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ご利用が少なく鉄道を持続的に維持する仕組みの構築

等があります。これらについては、国や沿線自治体などの関係者との調整やご理解のもと課題の解消を図ることで、さらなる収支改善に取り組んでまいります。

以上の収支改善策の効果が現れるまでには時間を要することから、経営自立を達成するまでの間、国からの支援を続けていただく必要があります。まずは令和元年度から令和2年度

の第 1 期集中改革期間に目に見える成果をあげることにより、所要の法律改正を行っていただき、支援を継続していただけるよう、引き続きお願いをしているところです。

そして、弊社をご利用になるお客様にもコストの一部についてご負担をお願いさせていただくこととして、今回の約 40 億円の運賃改定を申請させていただきました。

これらにより、北海道新幹線の札幌開業の翌年度である令和 13 年度には、弊社グループとして連結最終利益を黒字化し、経営自立を図る計画としております。

5. 旅客運賃及び料金の申請の内容について

現在、長距離区間では都市間バスとの競合が激しく、また都市間バスの方が安価であることから、大幅な値上げはさらなるお客様の減少を招くおそれがあります。

一方、近距離区間では逆に競合するバスや地下鉄よりも割安となっている区間があることから、一律の値上げではなく、長距離区間の値上げ幅を抑えつつ、近距離区間をバス・地下鉄並みの運賃とする内容の申請をさせていただいております。

なお、一部改定率が 3 割を超える区間が生じておりますが、それでもなおバス・地下鉄並みの運賃としております。

また、定期旅客運賃におきましては、現在設定されている、通勤定期では 50%、高校生の通学定期では 75%という高い割引率について、今回の申請では見直しをせず据え置きましたので、引き続きバス・地下鉄より安い設定となっております。

これらにより、普通旅客運賃では平均で 13.6%（消費税率引き上げ分も含め 15.7%）、通勤・通学定期ではあわせて平均で 20.1%（消費税率引き上げ分も含め 22.4%）の改定を実施したいと考えております。

また、新千歳空港アクセス輸送開始の設備投資等にかかるコストの回収に充てるため、平成 4 年 7 月のアクセス輸送開始時より、千歳線（南千歳～新千歳空港間）を乗車されるお客様から加算運賃 140 円をいただいておりますが、コストの回収が平成 29 年度末時点で

85%程度と順調に進捗してきたことから、このたびの運賃改定が認可された場合、120 円の値下げを行い 20 円に引き下げる届出を行う予定です。

なお、特急料金、快速エアポートの u シートに適用する座席指定料金など、その他の料金については、消費税率引き上げ分のみを転嫁することとし、増収を目的とした改定は行わないことしております。

以上による全体の改定率は、9.1%（消費税率引き上げ分も含め 11.1%）となり、一部のお客様のご利用減も加味した上で年間約 40 億円の増収を見込んでおります。

なお、本改定にあたり、弊社としましては最大限の経営努力としてコスト削減に取り組む一方、快速エアポートの増発と 733 系車両への更新、無料 Wi-Fi サービスの提供、特急列車の新型車両への置き換え、魅力的な鉄道の旅を提供する多目的車両の導入等、輸送サービスの向上に加え、持続可能な交通体系の構築に努めてまいりますので、ご理解をいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

■むすび

弊社は実質的な運賃改定を平成 8 年 1 月に実施して以来、20 年以上にわたり改定を実施してまいりませんでした。

今回、先に述べました弊社の厳しい経営状況を踏まえ、安全で持続可能な交通体系を今後とも維持していくため、弊社グループをあげての徹底した経営努力を行うことを前提に、お客様にも一部ご負担をお願いさせていただくものです。

ご利用のお客様のみならず地域の皆様にもご理解をいただけますよう、今後とも丁寧な説明に努めてまいります。

以上、申し述べました弊社の置かれている実情をご賢察賜り、何卒、今回の運賃・料金改定を実施させていただけますようご審議賜りますことを切にお願い申し上げまして、私の公述を終わらせていただきます。