

北海道旅客鉄道株式会社からの鉄道の旅客運賃
及び料金の上限変更認可申請事案に関する公聴会
における質問に対する回答

令和元年7月1日

運輸審議会公聴会

運輸審議会委員からの質問に対する申請者の回答

定期運賃の大幅値上げは利用者への影響も大きく、結果的にＪＲ離れを加速化させる可能性もあると考えるが、ＪＲ北海道としてどのように考えているのか。・・・・・・ 4

北海道新幹線建設のために１２０億円の追加工事を行う一方で、運賃値上げを行わなければ路線の維持は困難という説明では、利用者の理解を得るのは難しいのではないかと。新幹線と在来線それぞれの位置づけを、ＪＲ北海道としてどのように考えているのか。・・・・・・ 5

従来からＪＲ北海道へ国は支援を行っており、令和元年度から令和２年度についても４００億円の支援を行うことが決まっているが、国の支援を将来にわたり受けることは、税金を負担する国民からの理解が得られない可能性があることも忘れてはならない。国の支援はいつまで、かつ、どの程度受ける予定なのか、ＪＲ北海道としての将来の見通しはどのようになっているのか。・・・・・・ 6

輸送密度が２，０００人未満の、いわゆる黄色線区を維持する仕組みについて、国、関係自治体、ＪＲ北海道三者の今後の合意形成の見通しはどのような状況か。三者の役割分担のあり方についてはどのように考えているのか。・・・・・・ 7

いわゆる赤色線区、黄色線区について、沿線自治体との調整はできる限り早期に結論を得ることが望ましいと考えるが、議論を加速するための工夫は行っているのか。また、鉄道からバスへの転換や路線存続のための自治体負担について、利用者の理解を得るためのさらなる工夫が必要と考えるが、どのような取り組みを行っていくのか。さらに、ＪＲ北海道は、積雪などＪＲグループ他社にはない特殊要因があると思われるが、こうした特殊要因があることについて利用者の理解を得るためにどのような取り組みを行っていくのか。・・・・・・ 8

貨物列車は、旅客列車と比較して重量が大きく、路線への負荷も大きいと考えるが、この貨物列車の走行に伴う線路の維持費について、ＪＲ貨物から十分な線路使用料の支払いを受けていると考えているか。また、受けてないとすれば、今後の線路の維持費についてはどのように取り組むつもりか。・・・・・・ 10

経営安定基金は、現下の低金利状況では、当初の見通しよりその運用収益が大幅に減り、経営上の足かせになっていると思われる。その中でどのように効果的な運用を図ってい

るのか。また、逆に無理のない運用とするためのリスク管理体制はどのようにしているのか。あわせて、基金そのものの直近の時価評価差額はどの程度か。
平成28年の会計検査院の検査の所見で述べられている経営安定資産のより有効な活用に関して、どのように対応しているのか。・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

JR北海道は、一連の事故・事象の発生後、今から5年前、2014年度から「安全投資と修繕に関する5年間の計画」をはじめとして、安全の再生を最優先に取り組んできたということであるが、今後、徹底的な収支改善や経営努力を目指す中で、安全に関する取り組みがなおざりにされることはないか。・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

利用者目線でのサービス向上について、日常の足としてJR北海道の路線を利用する地域住民が今回の運賃値上げに納得できるよう、身近で目に見えやすい利便性向上のために、どのように取り組む予定であるか。・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

多様な交通手段がある中で、会社として鉄道という交通モードの存在意義、北海道における鉄道事業者としての責任、厳しい状況の中でも鉄道事業を維持していく意義、JR北海道のあるべき将来像等について、どのように考えているのか。・・・・・・・・ 14

一般公述人からの質問に対する申請者の回答

今回の上限運賃の変更は、旧国鉄を地域ごとのＪＲ各社に分割した際に存在した格差に加え、国鉄改革以降の低金利政策によってさらに拡大した格差を是正するための努力を行うことなく、不利な条件のもとに置かれてきた北海道の利用者だけに新たな負担を求めものではないか。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15

今回の上限運賃の変更により、高校生の通学定期では、札幌圏の９キロ区間が半年定期でも２万８，１８０円から３万６，８３０円に１万円近く値上げされ、遠距離通学を強いられている道内の高校生と家庭の負担増は甚大である。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

値上げの手法が、札幌駅を中心に札幌市内の区間が大幅値上げとなるよう恣意的に値上げ率を調整しているように窺え、その他にも特定の距離帯に値上げ率の山が複数出現するなど、明らかに作為的で不当であり、到底納得・容認できるものではない。・・ 17

ＪＲ北海道が開発・関連事業について、様々なサービス改善をすると発表しているが、内容は杜撰で道民目線から見た場合、非常に疑問が多く、実態に見合わない。・・ 18

運輸審議会委員からの質問に対する申請者の回答

○山田委員からの質問に対する申請者の回答

定期運賃の大幅値上げは利用者への影響も大きく、結果的にJR離れを加速化させる可能性もあると考えるが、JR北海道としてどのように考えているのか。

このたびの改定において、他交通機関の運賃水準を考慮して設定した普通運賃の上昇分が定期運賃にも反映されているが、他交通機関より大きい割引率は据え置くこととした。値上げとはなるが、他交通機関と比較して同等または定額となっていること、値上げによる増収分は安全な鉄道輸送サービスの維持に必要なコストの一部ご負担となっていることにご理解をお願いしたい。

また、快速エアポートの増発と733系車両への更新、無料Wi-Fiサービスの提供など、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いく所存である。

○山田委員からの質問に対する申請者の回答

北海道新幹線建設のために120億円の追加工事を行う一方で、運賃値上げを行わなければ路線の維持は困難という説明では、利用者の理解を得るのは難しいのではないかと。新幹線と在来線、それぞれの位置づけを、JR北海道としてどのように考えているのか。

運賃値上げによる収支改善40億円と、経営基盤強化のための設備投資資金120億円は同列で議論すべきではないと考えている。新幹線の将来の高速化のための設備投資資金は、国に全額助成または無利子貸付となるよう依頼しており、その返済は、12年後の北海道新幹線札幌開業以降、高速化による増収分から行う予定である。

他方、今回の運賃改定は、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、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、JR北海道グループを挙げて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ある。

JR北海道としては、新幹線については、交流人口の増加により、北海道の活性化を図るほか、今後の経営自立を図る上で重要なものであると考えている。また、在来線についても、広大な北海道におけるネットワーク及び地域の足として考えており、いずれも必要な取り組みを行い、それぞれ活性化を図っていく。

○根本委員からの質問に対する申請者の回答

従来からＪＲ北海道へ国は支援を行っており、令和元年度から令和２年度についても４００億円の支援を行うことが決まっているが、国の支援を将来にわたり受けることは、税金を負担する国民からの理解が得られない可能性があることも忘れてはならない。国の支援はいつまで、かつ、どの程度受ける予定なのか、ＪＲ北海道としての将来の見通しはどのようになっているのか。

ＪＲ北海道は、「グループ長期経営ビジョン『未来２０３１』」において、徹底した経営努力による増収策や、運賃改定、コスト削減、開発関連事業収益の拡大などによる収支改善に加え、「ＪＲ北海道単独では解決が困難な３つの課題解決」により、抜本的な収支改善を図ることで、北海道新幹線が札幌開業した翌年度の２０３１年度に、国の支援がなくとも連結で黒字化し、経営自立することを目指している。しかし、収支改善の効果が発現するには時間が必要であり、それまでの間発生する赤字に対し、事業が継続できるよう、特例業務勘定による国の支援の継続を相当額お願いしているところである。

○根本委員からの質問に対する申請者の回答

輸送密度が2,000人未満の、いわゆる黄色線区を維持する仕組みについて、国、関係自治体、JR北海道三者の今後の合意形成の見通しはどのような状況か。三者の役割分担のあり方についてはどのように考えているのか。

輸送密度が2,000人未満の黄色線区を維持する仕組みについては、昨年7月、国土交通省から受領した監督命令において、JR北海道が地域の皆様と一体となり事業計画やコスト削減などに取り組むことを命じられたことから、JR北海道が地域の皆様のご理解とご協力を得て線区ごとのアクションプランを策定し、一体となって取り組んでいる。

合意形成の見通し及び役割分担のあり方については、昨年12月に開催された国土交通省、北海道、市長会、町村会、JR貨物、そして、JR北海道の6者による第5回関係者会議において、次の4点について方向性の整理がなされている。

- 1, 国と地域は、JR北海道に対する地域としての支援に関し、道民理解が得られるよう、引き続き、課題について議論を継続すること。
- 2, 地域は、維持困難線区を持続的に維持していくための仕組み等について、検討を行う場を設置し、国などの協力を得ながら平成33年の法改正も視野に検討・協議を行うこと。
- 3, 国は、JR北海道及び地域の関係者の取り組みの着実な進展を前提として、平成33年度以降の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検討すること。
- 4, 地域は、JR北海道の極めて厳しい経営状況を踏まえ、平成31年度及び32年度において、維持困難線区における定時性や利便性、快適性の向上などの利用促進に資する緊急的かつ臨時的な支援を行うべく、速やかに協議を行うこと。

以上、4点の方向性で協議が行われていくものと認識している。

JR北海道としては、まずはアクションプランに盛り込んだ利用促進やコスト削減の取り組みを実行しながら、協議が加速していくよう、努力していく所存である。

○和田委員からの質問に対する申請者の回答

いわゆる赤色線区、黄色線区について、沿線自治体との調整は可能な限り早期に結論を得ることが望ましいと考えるが、議論を加速するための工夫は行っているのか。また、鉄道からバスへの転換や路線存続のための自治体負担について、利用者の理解を得るためのさらなる工夫が必要と考えるが、どのような取り組みを行っていくのか。さらに、JR北海道は、積雪などJRグループ他社にはない特殊要因があると思われるが、こうした特殊要因があることについて利用者の理解を得るためにどのような取り組みを行っていくのか。

赤・茶線区については、「バス等に転換することで、鉄道より便利で効率的な交通体系が実現できる」と考えている。このうち、夕張支線（新夕張 - 夕張間）については、本年3月31日限りで鉄道事業を廃止し、鉄道を5往復運転していた区間に路線バス10往復運転するほか、特急列車停車拡大など新夕張駅の結節機能強化を行ったところである。

また、札沼線（北海道医療大学 - 新十津川間）については、関係自治体に合意をいただき、令和2年5月7日に鉄道事業を廃止し、バスへ転換することとなっている。

残り3線区についても、引き続き丁寧な説明と地域の声に耳を傾ける方針で臨み、地域の皆様にご理解をいただきながら協議を進める方針である。

黄色線区については、地域の理解と協力を得て策定した第1期集中改革期間の「アクションプラン」をまずは推進し、利用促進やコスト削減などに取り組むとともに、第2期集中改革期間に向けた検討を行っていく。また、平成30年12月の第5回関係者会議で示された方向に沿い、協議が加速していくよう、JR北海道としても努力していく。

なお、ご利用の皆様の理解を得るための工夫について、平成29年12月より、JR北海道単独では維持することが困難な線区の詳細な線区情報をホームページに掲載し、定期的に更新を行っている。また本年4月に策定した8線区のアクションプランもホームページに掲載し、取り組み内容を公表している。

今後とも、ご利用の皆様や地域の理解を得るための工夫に取り組んでいく所存である。

次に、JR北海道は国土の22%を占めるエリア、言い換えれば札幌 - 釧路間が東京 - 名古屋間に匹敵するような広大なエリアで2,500キロに及び鉄道事業を行っているが、例えば、その線路を保守する社員は約1,000名、電気関係の保守を行う社員は約250名など、限られた社員で維持している。これまでも、長期経営ビジョンの策定に当たった説明の際など、あらゆる機会にJR北海道の置かれた状況や特殊要因等について説明をしてきた。JR北海道は、営業区域の全域が降雪地帯であることから、毎年、12月から翌年3月にかけては全道各地に多数の人員を配置して除雪作業を行っている。1年間のうち、4カ月程度しか使用しない排雪モーターなどの大型除雪機械を保有しているほか、ポイントが切り替わらない事象を防ぐための電気ヒーターも多数設置している。除雪にか

かる人件費や外注費、ヒーターの電気代などで冬期間にかかる経費は毎年約60億円規模に上っており、これらJR北海道特有の取り組み内容は、毎年冬の始めにプレス発表を行い、ホームページでお知らせしているほか、除雪作業などの現場にマスコミの方を招いて報道していただくこと等の広報活動を行っており、今後も継続していく。

○和田委員からの質問に対する申請者の回答

貨物列車は、旅客列車と比較して重量が大きく、路線への負荷も大きいと考えるが、この貨物列車の走行に伴う線路の維持費について、ＪＲ貨物から十分な線路使用料の支払いを受けていると考えているか。また、受けていないとすれば、今後の線路の維持費についてはどのように取り組むつもりか。

ＪＲ北海道管内では、他社と比較して貨物列車の走行割合が高く、貨物列車の走行に伴い発生するコストが経営に大きな負担となっている。

線路使用料の考え方となるアポイダブルコストルールについては、「貨物会社が負担すべき費用は、貨物輸送がなければその発生が回避されると認められる経費とする」とされており、ＪＲ北海道としてアポイダブルコストの考え方を否定するものではないが、実際の分担ルールが、例えば、貨物専用線の除雪費や設備投資が全く対象となっていない等、ＪＲ北海道には過大な負担となっている。

また、北海道新幹線と在来線貨物列車の共用走行となっている青函トンネル共用区間では、貨物列車の専用設備である奥津軽いまべつ駅の貨物用の側線や、青函トンネル内にある三線軌条のうち、在来線専用レールの交換費用など、分割民営化時点において想定されなかったコストをＪＲ北海道が全額負担しているところである。

このような状況を踏まえ、２０２０年度までの２年間について、ＪＲ貨物からの線路使用料の対象外となっているトンネルや橋梁などの修繕費、保線等の人件費及び業務費、資本費など、鉄道施設にかかる様々な維持・管理費について、線区の貨物割合に応じて国から支援をうけることとなった。

○牧会長代理からの質問に対する申請者の回答

経営安定基金は、現下の低金利状況では、当初の見通しよりその運用収益が大幅に減り、経営上の足かせになっていると思われる。その中で、どのように効果的な運用を図っているのか。また、逆に無理のない運用とするためのリスク管理体制はどのようにしているのか。あわせて、基金そのものの直近の時価評価差額はどの程度か。平成28年の会計検査院の検査の所見で述べられている経営安定資産のより有効な活用に関して、どのように対応しているのか。

基金の運用は、每期確実に実現収益を計上する必要があることから、安定的な利息収入が見込める円貨建債券等を中心とした運用で収益を確保しつつ、利回り向上を目的に相対的に高い収益が期待できる外貨建債券や株式、不動産証券化商品等へも一定の上限枠を設けつつ分散投資し、リスクを抑制しながら最大限の収益確保を目指している。

平成31年3月末時点の具体的な資産配分は、円貨建債券等が60%、外貨建債券が25%、株式が3%、不動産証券等が8%、現預金が4%となっている。

なお、運用リスクの管理は、運用を執行する資金運用室と独立して財務部が所掌し、相互牽制機能が働く体制としており、リスクの状況を基金運用に関する会議に定期的に報告し、専門的な審議を重ねるとともに、取締役会へも報告している。

平成31年3月末の時価評価差額、いわゆる含み益は863億円となっている。

また、会計検査院から指摘された「経営安定基金資産のより有効な活用」について、検討は行うが、JR北海道の毎年の赤字を基金運用による実現益で穴埋めすることが使命として求められる基金の性格上、設備投資資金等に流用することは限定的に考える必要があると考えている。まずは、修繕や設備投資を計画的に行う際に不足する財源を確保するため、平成25年度から3年度にわたり計305億円、平成29年度、30年度で計50億円の評価益実現化を行ったほか、今年度から始まる5年間の中期経営計画においても、計130億円のいわゆる含み益の実現化を計画していく。

○牧会長代理からの質問に対する申請者の回答

JR北海道は、一連の事故・事象の発生後、今から5年前、2014年度から「安全投資と修繕に関する5年間の計画」を初めとして、安全の再生を最優先に取り組んできたということであるが、今後、徹底的な収支改善や経営努力を目指す中で、安全に関する取り組みがなおざりにされることはないか。

JR北海道では、事業改善命令を受けるに至った安全軽視の経営姿勢を深く反省し、安全最優先、列車を運行する以上は「絶対に守るべき安全の基準を絶対に維持する」ために必要な安全投資と修繕費に関する費用を確保する経営方針に大きく転換して、この5年間、全力で取り組んできたところである。

今年度から、次の5年間の実行計画「安全計画2023」を策定し取り組んでいるが、安全最優先の経営方針は何ら変わるものではない。

今年度からの5年間においても、「絶対に守るべき安全の基準を絶対に維持する」ために必要な安全投資と修繕費に関する費用を確保することとし、安全投資は1,520億円、修繕費は1,765億円と昨年度までの5年間を上回る計画としており、安全に関してこれまで以上の取り組みを行う所存である。

○河野委員からの質問に対する申請者の回答

利用者目線でのサービス向上について、日常の足としてＪＲ北海道の路線を利用する地域住民が今回の運賃値上げに納得できるよう、身近で目に見えやすい利便性向上のため、どのように取り組む予定であるか。

安全で安定した輸送サービスの提供が第一である。そのため、直接、お客様の目に触れることはないが、計画的な車両検修機器の更新や予防的な保全工事、耐震化工事の実施、あるいは、運行管理システム、変電所の計画的な更新などを着実に実施していく。

また、例えば、毎年多く輸送障害を生じる鹿対策としての鹿止め柵の整備を進めることや、冬期間の輸送の確保に必要な排雪モーターカーの取替など、安全で安定した輸送サービスの提供に向けたこれらの地道な取り組みを継続する。

その上で、札幌圏では快速エアポートの増発や学園都市線一部列車の運転区間を延長するなど、より利便性の高いダイヤを実現していく。また、車内や駅における無料Wi-Fiサービスの提供を順次拡大するほか、北海道ボールパーク開業にあわせて北広島駅の改修を行い、野球観戦にお越しになるお客様にもご利用しやすい駅となるよう、整備を進めていく。

バリアフリー化も、本年度は南小樽駅やあいの里公園駅、南千歳駅において進めているほか、エレベーターの整備や老朽化したトイレの改修、洋式化も進め、お客様の満足度向上に努めていく。

また、札幌圏以外においても、導入から４０年近く経過したワンマン気動車の後継車両としての新型一般気動車、Ｈ１００形の導入を進め、より快適な車内環境を提供するほか、定期列車として運行する車両の内外装を変更し、観光列車やイベント列車として活用する取り組みを継続していく。

○河野委員からの質問に対する申請者の回答

多様な交通手段がある中で、会社として鉄道という交通モードの存在意義、北海道における鉄道事業者としての責任、厳しい状況の中でも鉄道事業を維持していく意義、JR北海道のあるべき将来像等について、どのように考えているのか。

人口減少、高速道路網の整備など、環境変化が進む中、大量・高速輸送としての鉄道特性が発揮できない路線が増加してきた現状において、地域にとって、まちづくりにとって、最適な公共交通モードを地域ごと、路線ごとに改めて選択していかなければならない時代に入ってきていると認識している。

その上で、北海道新幹線や快速エアポートを含む札幌圏輸送など、今後とも鉄道特性が発揮でき、北海道の経済発展にも大きく寄与できる路線の利便性など、基盤強化を図るとともに、都市間輸送など広大な北海道の骨格を成すネットワークとしての鉄道路線維持に全力を挙げていくことがJR北海道の使命、責任であると考えている。

広大で積雪寒冷地という北海道の厳しい経営環境の中、当社の徹底した経営努力を大前提としながらも、維持運営に係るコストを誰がどのように負担していくべきか、それぞれに解決を図り、北海道新幹線札幌開業後の令和13年度には、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として経営自立を目指していく所存である。

一般公述人からの質問に対する申請者の回答

○地脇公述人、小室公述人の意見に対する申請者の回答

今回の上限運賃の変更は、旧国鉄を地域ごとのJR各社に分割した際に存在した格差に加え、国鉄改革以降の低金利政策によってさらに拡大した格差を是正するための努力を行うことなく、不利な条件のもとに置かれてきた北海道の利用者だけに新たな負担を求めるものではないか。

国鉄改革の意義は、当時、破綻に瀕していた国鉄を交通市場の中で激しい競争に耐え得る事業体に変革し、国民生活充実のための重要な手段としての鉄道の役割と責任を十分果たすことができるよう、我が国の鉄道事業を再生させることにあった。国鉄の経営が悪化した最大の原因は、公社という自主性の欠如した制度の下で、全国一元の巨大組織として運営されていた経営形態そのものに内在するとされ、事業運営に当たって地域性が強く要求されるにもかかわらず、賃金や運賃など、全国一元の画一的運営を行っていたと指摘された。

JR北海道は、「地域密着」、「お客様第一」、「自主・自立」の国鉄改革の精神の下、北海道に密着したきめ細かい輸送サービスと、地域事情に即した効率的な経営を行う鉄道会社として32年前に発足した。その後の急速な人口減少の進展や、高速道路の整備、そして、経済の長期低迷と低金利の長期化など、環境変化に対応するべく、事業の多角化、鉄道の高速化、札幌圏輸送基盤の整備などを行いながら、コスト削減や業務の効率化にも精力的に取り組んできたところである。

一方、経営安定基金運用益の減少に対しては、国から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、累次にわたる支援をいただいている。

今後も、長期経営ビジョン「未来2031」で計画した徹底した経営努力と収支改善を実行しながら、JR北海道だけでは解決できない構造的な課題を関係機関のご理解をいただいで解決し、経営自立を果たし、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」の実現に貢献する企業グループを目指していく。

○小室公述人の意見に対する申請者の回答

今回の上限運賃の変更により、高校生の通学定期では、札幌圏の10キロ区間が半年定期でも2万8,180円から3万6,830円に1万円近く値上げされ、遠距離通学を強いられている道内の高校生と家庭の負担増は甚大である。

値上げにより負担が増加することは事実であるが、通学定期券は他交通機関にはない70%を超える大幅な割引率を維持し、引き続き、他交通機関と比較して同等または低額な運賃を維持していることについてご理解をいただきたい。

○武田公述人の意見に対する申請者の回答

値上げの手法が、札幌駅を中心に札幌市内の区間が大幅値上げとなるよう恣意的に値上げ率を調整しているように窺え、その他にも特定の距離帯に値上げ率の山が複数出現するなど、明らかに作為的で不当であり、到底納得・容認できるものではない。

近距離運賃の一部について、特定の距離帯に値上げ率の山が複数出現することについては、現在の運賃について、ばらつきのある価格差を公平な負担となるよう是正したことにより生じたものである。加えて、札幌圏を恣意的に値上げしたという指摘についても、中長距離区間は競合するバスと価格逆転している現状において、地下鉄、市内バスよりも安価となっている近距離区間において、同等レベルまでの負担をお願いしているものであることをご理解いただきたい。

また、中長距離において、これまでの運賃ではJR他社とまたがった運賃を計算する場合などに生じる運賃矛盾を解消するために、一部の運賃を低額に調整していた。今回申請した運賃において、それらが解消されたため、結果として改定率に上下が生じているが、改定額は距離が伸びるにつれ、増加しており、いずれの運賃も公平に負担をお願いすべく設定した運賃であることをご理解いただきたい。

また、定期運賃について、運賃計算方法、割引率については、これまでと同様であり、変更したのは計算の基礎となる普通運賃についてのみである。運賃計算時の四捨五入等により誤差が生じることはあるが、ご指摘のような恣意的に設定した運賃ではないこともあわせてご理解いただきたい。

○武田公述人の意見に対する申請者の回答

J R北海道が開発・関連事業について、様々なサービス改善をすると発表しているが、内容は杜撰で道民目線から見た場合、非常に疑問が多く、実態に見合わない。

地方都市においては、これまでの間、不採算や人手の確保が困難であるなどの理由により撤退する事業も確かにあった。このような経営環境の中、開発・関連事業だけで鉄道事業の巨額の赤字を埋めることは極めて困難ではあるが、今後成長が期待できる札幌圏でのコンビニキヨスクのような小売事業、マンションなどの不動産事業、新幹線札幌開業を見据えた札幌駅周辺開発や、札幌駅での駅ナカビジネスの拡大など、事業展開に取り組んでいく。また、札幌駅構内は新幹線札幌駅開業に伴い大幅な改修を今後行う予定であり、いただいた提案等々も十分踏まえた中で、今後、将来にわたって利用いただけるお店づくり、まちづくり、駅づくりに取り組んでいきたい。

これらにより、2031年度には、現在約800億円の売り上げを約1,200億円に、約100億円の利益を約150億円に、開発・関連事業でそれぞれ1.5倍とすることを計画しており、J R北海道の経営自立に向けた重要な施策として取り組んでいく。