

国鉄事第816号
令和6年3月15日

北海道旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 綿貫 泰之殿

国土交通大臣
齊藤 鉄夫

事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令

貴社は、地域の人口減少や他の交通手段の発達に伴い、厳しい経営環境に置かれているが、こうした厳しい経営環境の下であっても、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て、経営自立を図る必要がある。その上で、関係者による相互の連携及び協力の下で、将来にわたって持続可能な交通体系を構築するとともに、他の輸送機関とも適切に役割を分担して、必要な輸送力の確保に努め、地域において求められる輸送サービスの提供を的確に行っていく必要がある。

このため、国土交通省においては、平成30年7月に旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律（昭和61年法律第88号）に基づく「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を発出し、貴社に対して、経営改善に向けた取組を着実に進めるよう命じたところであるが、貴社におかれては、当該命令に基づき策定した令和5年度までの中期経営計画に掲げている収支改善の目標を達成することは困難な状況となっており、また、「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」については、当該命令に定められた事業の抜本的な改善方策の検討には至っていないところである。

これらを踏まえ、旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律第14条第2項の規定に基づき、別添「JR北海道の経営改善について」の1.に掲げる経営改善に向けた取組をより一層深度化及び加速化するよう命令する。

この処分不服があるときは、処分があったことを知った日の翌日から起算して3月以内に、国土交通大臣に対し行政不服審査法（平成26年法律第68号）に基づく審査請求をすることができる。

また、この処分について訴訟により取消しを求めるときは、処分があったことを知った日から6月以内に、国を被告として行政事件訴訟法（昭和37年法律第139号）に基づく処分の取消しの訴えを提起することができる。

令和6年3月15日
国土交通省

JR北海道の経営改善について

JR北海道は、地域の人口減少や他の交通手段の発達に伴い、厳しい経営環境に置かれているが、こうした厳しい経営環境の下であっても、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て、経営自立を図る必要がある。その上で、関係者による相互の連携及び協力の下で、将来にわたって持続可能な交通体系を構築するとともに、他の輸送機関とも適切に役割を分担して、必要な輸送力の確保に努め、地域において求められる輸送サービスの提供を的確に行っていく必要がある。

このため、国土交通省においては、平成30年7月に旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律(昭和61年法律第88号。以下「JR会社法」という。)に基づく「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」(以下「監督命令」という。)を発出し、JR北海道に対して、経営改善に向けた取組を着実に進めることを命ずるとともに、令和3年3月に改正された日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律(平成10年法律第136号。以下「国鉄債務等処理法」という。)に基づき、JR北海道の経営自立化に向けた支援を行っているところである。

こうした中で、新型コロナウイルス感染症拡大やそれに伴う行動変容、燃料費等の高騰等の影響により、JR北海道を取り巻く経営環境はさらに厳しくなっており、監督命令に基づき策定した令和5年度までの中期経営計画に掲げている収支改善の目標を達成することは困難な状況となっている。

また、「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」については、監督命令に基づき、JR北海道と地域の関係者において、利用促進やコスト削減などの取組を行い、これまでの取組の結果について総括的な検証を行ったものの、監督命令に定められた事業の抜本的な改善方策の検討には至っていないところである。

これらを踏まえ、JR会社法に基づき、JR北海道に対して、経営改善に向けた取組をより一層深度化及び加速化するよう命ずることとする。

1. JR北海道の経営改善に向けた取組

JR北海道は、長期経営ビジョンの目標としている令和13年度の経営自立を目指し、

- コロナ禍から急速に回復し、増加するインバウンド観光客を徹底的に取り込むための鉄道事業・非鉄道事業双方における取組の強化
- 持続的な輸送サービスを提供していくために必要な安全投資の確保と輸送力の適正化等によるコスト削減
- 非鉄道事業への投資戦略の具体化・実施とそのために必要な体制・人材の強化
- DXの推進による生産性の向上やカーボンニュートラルへの積極的な貢献をはじめとする収益の増加とコストの削減に取り組み、徹底した経営努力を行うものとし、これらを盛り込んで、令和6年度から令和8年度までの次期中期経営計画を策定し、同計画を着実に遂行するものとする。

その際、「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」においては、令和元年度から令和5年度までを第1期・第2期集中改革期間と設定し、JR北海道と地域の関係者が一体となって、事業計画(アクションプラン)を策定し、利用促進やコスト削減などの取組を行うとともに、令和5年度には国及び北海道の補助制度を活用した調査・実証事業を行い、これらの取組の結果について総括的な検証を行ったところである。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、一部の取組は計画通り実施できておらず、また、新型コロナウイルス感染症拡大やそれに伴う行動変容の影響等により、観光・生活面のいずれも利用者数が大幅に減少し、各線区における収支・輸送密度の目標は一部を除き達成できず、監督命令に定められた事業の抜本的な改善方策の検討には至っていない。一方で、ポストコロナを迎え、生活交通の利用者数の回復、インバウンドや国内旅行の増加の動きも見られるところである。

こうした状況を踏まえ、JR北海道と地域の関係者は、引き続き一体となって、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により効果が発揮できなかった利用促進等の取組について、内容を見直し、実証事業として行うことも含め、徹底した利用促進やコスト削減などの取組を行い、持続的な鉄道網の確立に向け、二次交通も含めたあるべき交通体系について、国による支援制度も活用しつつ、徹底的にデータとファクトに基づく議論を重ねることとする。

JR北海道と地域の関係者は、観光線区、都市間幹線交通等の線区ごとの特性に留意して取組を行うとともに、基本指標となる収支・輸送密度に加え、

観光利用収入等の線区の特性に応じた目標を設定し、毎年度、取組の結果や目標の達成度合い等を検証し、PDCAサイクルにより必要な見直しを行いつつ、JR北海道の次期中期経営計画の最終年度となる令和8年度末までに、線区ごとに事業の抜本的な改善方策を確実にとりまとめることとする。

こうした経営改善を確実なものとするため、現在、JR北海道は、

- 長期経営ビジョン及び中期経営計画に盛り込んだ取組について、四半期ごとに鉄道局とともに検証を行い、情報を開示する
 - 数値目標の達成状況を可能な限り迅速に検証し、速やかに改善方策を講じることができるようにするため、部門別の収支管理などの体制を整える
 - 外部の厳しい意見・アドバイスを経営に反映させる仕組みを構築する
- といった取組を行っており、これらを継続していくことが必要である。

2. 関係者による支援・協力

JR北海道が徹底した経営努力を行い、地域の関係者と一体となって、次期中期経営計画期間の3年間における取組、経営自立に向けた7年間の取組を各段階で着実に実施していくことを前提として、その間、国、地方自治体、関係者等が必要な支援、協力を行うことにより、JR北海道の収支改善を図り、経営自立を目指す。

国の支援は、国鉄債務等処理法等に基づき、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構を通じて行う。なお、当該支援については、日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律等の一部を改正する法律（令和3年法律第17号）附則第4条に基づき、令和7年度末に、JR北海道における取組の進捗状況等を検証し、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の見直し措置を講ずるものとする。

上記の資金面の支援に加えて、鉄路が直接つながるJR東日本から、新幹線ネットワークを活用した連携や、人的支援、技術支援、観光分野における協力など、引き続きの協力・支援を求めることとする。

また、国は、青函共用走行区間の時間帯区分方式による高速化に取り組んでおり、引き続き、東京と札幌を結ぶ新幹線の最大限の高速化を実現するための方策について、北海道と本州の間の物流の確保にも十分配慮した上で、必要な検討を進めるものとする。

(参考)JR北海道に対する監督命令について

背景・経緯

- 平成30(2018)年7月、国土交通大臣がJR会社法に基づく監督命令を発出し、JR北海道に対し、経営改善に向けた取組を着実に進めることを命じた。
- JR北海道においては、現状では、
 - ・監督命令に基づき策定した令和5年度までの中期経営計画に掲げている**収支改善の目標を達成することは困難な状況**。
 - ・「黄線区」については、JR北海道と地域の関係者において、これまでの取組の結果について総括的な検証を行ったものの、**監督命令に定められた事業の抜本的な改善方策の検討には至っていない**。

JR北海道に対する監督命令

上記の状況を踏まえ、今般あらためて、JR会社法に基づく監督命令を発出し、JR北海道に対して、**経営改善に向けた取組をより一層深度化及び加速化**するよう命ずる。

<経営改善に向けた取組>

- JR北海道は、経営自立を目指し、以下の取組をはじめとする収益の増加とコストの削減に取り組み、徹底した経営努力を行うこととし、これらを盛り込む**次期中期経営計画(令和6~8年度)**を策定し、**着実に遂行**する。



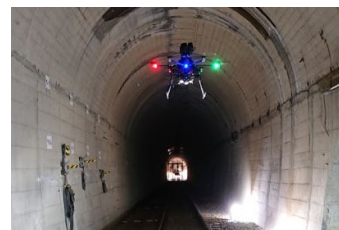
インバウンド観光客の
徹底的な取込み



非鉄道事業への戦略的な投資と
体制・人材の強化



安全投資の確保



D Xの推進による
生産性の向上



カーボンニュートラル
への積極的な貢献

<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「黄線区」)における取組>

- JR北海道と地域の関係者は、
 - ・引き続き一体となって、徹底した利用促進やコスト削減などの取組を行い、国による支援制度も活用しつつ、**徹底的にデータとファクトに基づく議論**を重ねる。
 - ・**線区**の特性(観光線区、都市間幹線交通など)に応じた目標を設定し、P D C Aサイクルにより必要な見直しを行う。
- ⇒**令和8年度末までに、線区ごとに事業の抜本的な改善方策を確実にとりまとめる。**



観光利用の促進



二次交通との連携