

# 当社のこれまでの経営改善の取り組みについて

平成 28 年 11 月 18 日  
J R 北 海 道

## 1 事業運営の効率化等

### ○ 経営安定基金評価益の実現化

平成 25 年度～27 年度の 3 年で約 300 億円

平成 25 年度 95 億円（基金運用益総額 341 億円）

平成 26 年度 100 億円（基金運用益総額 363 億円）

平成 27 年度 110 億円（基金運用益総額 349 億円）

### ○ グループ会社株式等の売却

札幌駅総合開発【平成 28 年 8 月一部売却】

(1) 株式売却

・売却額 36 億円

(2) 売却に伴う配当要請金額の引き上げ

・当社への配当額 46 億円

### ○ 土地・建物の売却

(1) ロワジールホテル旭川 【平成 27 年 10 月】

(2) クロフォード・イン大沼 【平成 27 年 11 月】

(3) 星置駐車場 【平成 28 年 8 月】

### ○ グループ会社の統廃合

平成 26 年度初 29 社 → 平成 29 年度初 22 社（予定）

### ○ 社宅・寮、オフィスの統廃合

(1) 鉄東社宅、苗穂社宅、青雲寮、啓北寮の廃止（H30.3 までに実施）

(2) 市中ビルから借りていたグループ会社オフィスを一部解約して賃借料を削減

### ○ 鉄道事業の効率化

(1) 新たな車両の製造中止

285 系特急気動車開発中止による効果（車両単価減及び製造両数減） 投資額約 155 億円減

(2) 保有車両数の削減（在来線のみ）

石勝線事故直前から 5 年間で約 150 両削減

平成 23 年度初 1,114 両

平成 28 年 11 月現在 966 両

(3) 使用頻度の低い線路設備の使用停止

平成 25 年度～28 年度の 4 年で 183 線

(4) 旅行センターの一部廃止

8店合計収支改善額 90 百万円／年

平成 27 年 4 月廃止 (プラザ東京)

平成 27 年 10 月廃止 (プラザ仙台)

平成 27 年度末廃止 (琴似、桑園、滝川、千歳、名寄、網走)

(5) 車内販売等の見直し

収支改善額 120 百万円／年

平成 27 年 1 月「S とかち」取りやめ

平成 27 年 4 月「S 宗谷」「オホーツク」一部の「北斗」「S おおぞら」取りやめ

平成 28 年 3 月「北斗」増、グリーン車サービス廃止

(6) 駅の業務委託化

3 駅合計節減額 70 百万円／年 (野幌【H27. 11】、琴似・恵庭【H28. 11】)

(7) 駅の簡易委託化

6 駅合計節減額 30 百万円／年

(赤平【H28. 3】、芦別【H28. 4】、奈井江・美深・留辺蘂・美幌【H28. 5】)

(8) マルス端末老朽取替台数の見直し

老朽取替において 47 台減

→イニシャルコストを 110 百万円、ランニングコスト 50 百万円／年削減

(9) 簡易改札機老朽取替台数の見直し

老朽取替において簡易自動改札機 27 台減、簡易 IC 改札機 2 台増

→工事費 380 百万円削減

## 2 増収施策

### ○ 鉄道事業

#### ①北海道新幹線関連

- (1) J R 東日本と共同宣伝実施（J R 東日本主要駅での宣伝告知協力、T V C M等）
- (2) 道内旅客に対するモチベーション創出（大谷翔平選手を用いた広告等）
- (3) 各種旅行商品造成（当社管内発：前年比2～5倍の送客、  
J R 東日本管内発：前年比3～5倍の送客）
- (4) 教育旅行の獲得（教員、旅行代理店への説明会開催）

#### ②青森県・函館デスティネーションキャンペーン実施

- (1) 全国からキャンペーンエリアへの送客、告知宣伝を実施→J R グループ共同宣伝
- (2) 青森、函館両エリアを周遊する商品の設定→青森県と共同のプロモーション実施
- (3) 札幌ドームにおけるキックオフイベント実施

#### ③イールドマネジメントシステム導入による増収施策（28年度から導入）

- (1) インターネット専売企画乗車券（北海道ネットきっぷ）設定
- (2) 座席の最適配分の実施→区間、券種に応じ、座席単価の最大化を実施

#### ④インターネット予約システムの強化

「えきねっと」へ移行、利便性の向上を実施

#### ⑤インバウンド利用の拡大

- (1) ビジットジャパン事業実施等による北海道レールパスの認知、販売拡大

※発売実績 28年度上期 35,100枚 710百万円

(枚数 前年比 107% 前々年比 168%)

27年度累計 79,400枚 1,610百万円

- (2) J R 東日本との2社間パス（JR EAST-South Hokkaido Railpass）を設定【H28.4】

※発売実績 28年度上期 2,400枚 60百万円

#### ⑥シニア施策

「大人の休日倶楽部」に統合、J R 東日本と連携して北海道内旅行の懇恊を実施

#### ⑦道庁との連携 →道東、道北の広域観光周遊ルート設定

#### ⑧東北観光推進機構との連携

→北海道（新千歳）～東北（仙台）～東京（成田・羽田）を第2のゴールデンルートへ

#### ⑨民族共生象徴空間（国立アイヌ民族博物館等）

→道庁と協力して認知率向上を図り、観光周遊ルートへの組み入れを目指す

#### ⑩観光開発

##### (1)道南エリア

- ・新函館北斗からの周遊ルート開発 ⇨ 環駒ヶ岳エリア（大沼、鹿部、森）の素材充実
- ・江差、松前地区周遊ルートの磨き上げ

##### (2)後志胆振エリア

- ・新幹線延伸を踏まえた倶知安・ニセコエリアの観光素材開発
- ・倶知安・ニセコ～洞爺～登別の広域観光周遊ルート開発

##### (3)富良野・美瑛エリア

- ・観光列車「ノロッコ号」の運転、「ツインクルバス」の運行
- ・今後、インバウンド対策を主軸に二次交通の充実を図る

(4)道東エリア（網走・釧路エリア）

- ・旅行会社とタイアップし、特に冬季（閑散期）における、エアとレールの連携等、新たな枠組みを作る必要がある

○ 開発・関連事業

① J R 北海道グループ決算に占める「非鉄道の割合」 60.0% （平成 27 年度）

※計算式：鉄道の比率＝鉄道運輸収入（685）÷ 連結売上高（1,713）＝40.0%

（J R 東日本 37.0%、J R 東海 25.5%、J R 西日本 41.4%、J R 四国 53.3%、J R 九州 60.3%）

② J R タワーの開業・充実化

③ 社宅廃止によるショッピングセンター開発

- (1)H10～鉄東社宅跡地（J R 生鮮市場、ホームック、ゴルフ 5 等）
- (2)H13～手稲社宅跡地（J R 生鮮市場、極楽湯、サッポロドラッグストア等）
- (3)H17～旭川社宅跡地（イエローハット、マクドナルド等）
- (4)H20～函館人見町社宅跡地（コープさっぽろ、セリア等）

④ サービス付き高齢者向け住宅事業への参入

- (1)H23 ブラン J R 札幌
- (2)H25 ブラン J R 小樽築港
- (3)H26 ブラン J R 手稲

⑤ ビジネスホテル開発

- (1)H20 J R イン札幌
- (2)H23 J R イン帯広
- (3)H27 J R イン旭川
- (4)H28 J R イン札幌駅南口

⑥ 駅周辺ビル開発

- (1)H18 J R 55 ビル
- (2)H23 帯広駅北口ビル
- (3)H26 J R 旭川駅ビル

⑦ Q B ハウス事業への参入・拡大

- (1)H17 J R 札幌駅店・西友西町店・西友平岸店・西友手稲店・J R 琴似駅店
- (2)H19 函館ポールスターショッピングセンター店
- (3)H20 J R 新札幌駅店、イーアス札幌店
- (4)H22 J R 札幌駅南口店