

長期経営ビジョン・中期経営計画の推進

監督命令の受領(2018(平成30)年7月27日)

当社は、2018(平成30)年7月27日、国土交通大臣より「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を受領し、「北海道新幹線の札幌延伸の効果が発現する2031(令和13)年度の経営自立を目指して徹底した経営努力を行うこと」を命じられました。

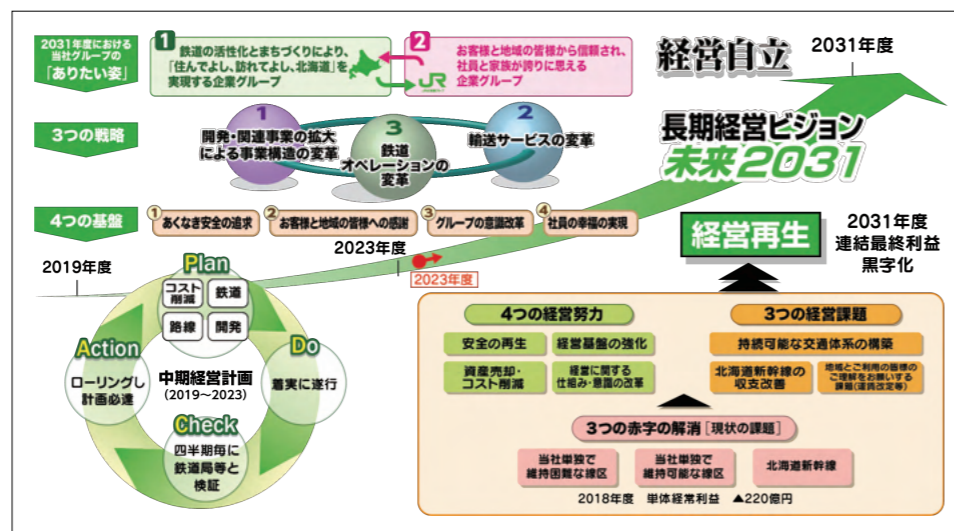
監督命令	<ul style="list-style-type: none"> ●国鉄改革の趣旨に則り、徹底した経営努力によって収支を改善し、北海道新幹線の札幌延伸の効果が発現する2031(令和13)年度に経営自立をめざすことを命ずる。 ●[赤線区*1] → 地域の足となる新たなサービスへの転換を進める。 ●[黄線区*2]「第1期集中改革期間」2019(令和元)～2020(令和2)年度 「第2期集中改革期間」2021(令和3)～2023(令和5)年度 ・第1期の検証を行い、着実な取り組みが行われていることを前提に、2021(令和3)～2023(令和5)年度の第2期集中改革期間に移行する。 ・取り組みの結果を毎年度検証し、最終年度2023(令和5)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。
	<ul style="list-style-type: none"> ●JR北海道の経営計画等に盛り込まれた取り組みについて四半期ごとに鉄道局とともに検証する。
計画	<ul style="list-style-type: none"> ●2030(令和12)年度までの「長期経営ビジョン」(ゴール目標) ●2023(令和5)年度までの「中期経営計画」(集中改革期間の計画と検証→PDCA) ●黄線区の第2期アクションプラン 2021(令和3)～2023(令和5)年度

※1 赤線区：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 ※2 黄線区：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

長期経営ビジョン・中期経営計画の策定

監督命令に基づき、2019(令和元)年4月に「JR北海道グループ長期経営ビジョン未来2031」「JR北海道グループ中期経営計画2023」を策定しました。いずれも安全を最優先とする経営方針を踏まえたもので、長期経営ビジョンは、目標である経営自立に向け、グループ全員一丸となって挑戦していく道標(みちしるべ)を示したものです。中期経営計画は、2023(令和5)年度までに取り組む具体的な計画を示したものです。一方、「中期経営計画」「長期経営ビジョン」策定時には想定していなかった環境の変化(コロナ禍による減収、燃料・電気料金高騰等)に大きな影響を受けています。コロナ禍の影響から徐々に戻りつつあるものの、コロナ禍前の状況に戻らないと想定されるほか、燃料・電気料金の高騰などもあり、中期経営計画の数値目標の達成は困難な状況です。

数値目標との乖離を少しでも小さくできるよう、鉄道の安全を確保しつつ、収支改善を図るとともに、経営基盤の強化と各種課題の解決にグループ一丸となって取り組まします。

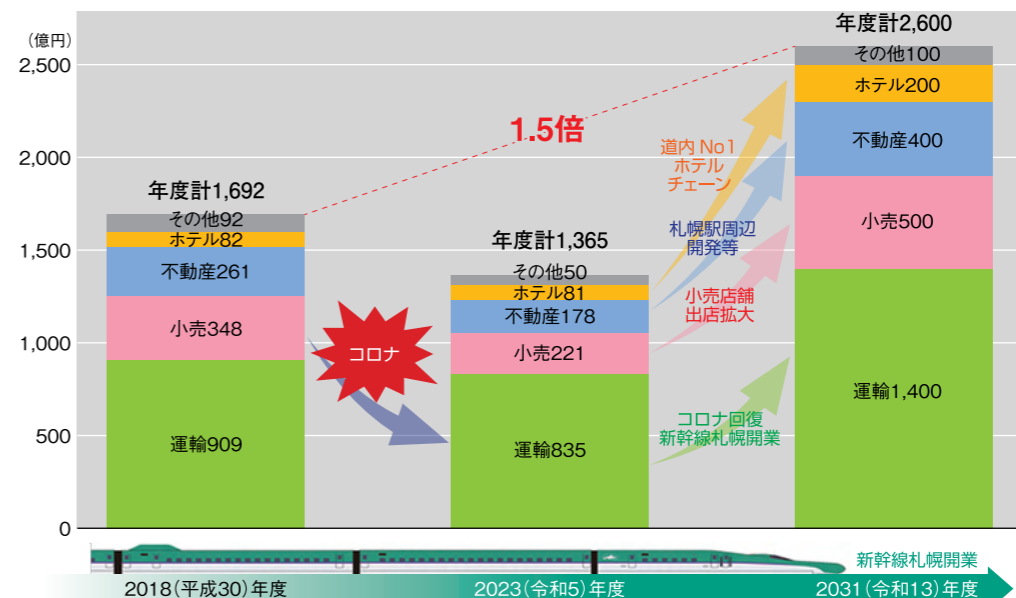


長期経営ビジョン・中期経営計画の目標達成

「長期経営ビジョン」「中期経営計画2023」策定時には想定できなかった情勢変化(コロナ禍、燃料・電気料金高騰等)があり、「中期経営計画2023」の数値目標(単体経常損益▲143億円)の達成は困難な状況です。

長期経営ビジョンの目標(2031(令和13)年度の連結最終利益の黒字化、経営自立)は変えずに取り組みを進めます。

■セグメント別外部売上高(億円)



長期経営ビジョンを策定した時より各セグメントの売上は減少していますが、コロナ禍からの回復、新幹線札幌開業、札幌駅周辺再開発、小売り新規店舗の出店、新しい事業領域への挑戦などにより「長期経営ビジョンの目標」を達成するよう、グループ一丸となって取り組みます。

※2023(令和5)年度は収益認識基準を適用しています。

経営改善委員会(第三者委員会)

当社の経営改善に向け、長期経営ビジョンや中期経営計画に盛り込んだ取り組みの検証や改善方策などについて、外部の視点から厳しい意見・アドバイスをいただくため、企業経営や金融、交通政策など様々な分野の有識者による経営改善委員会を設置しています。

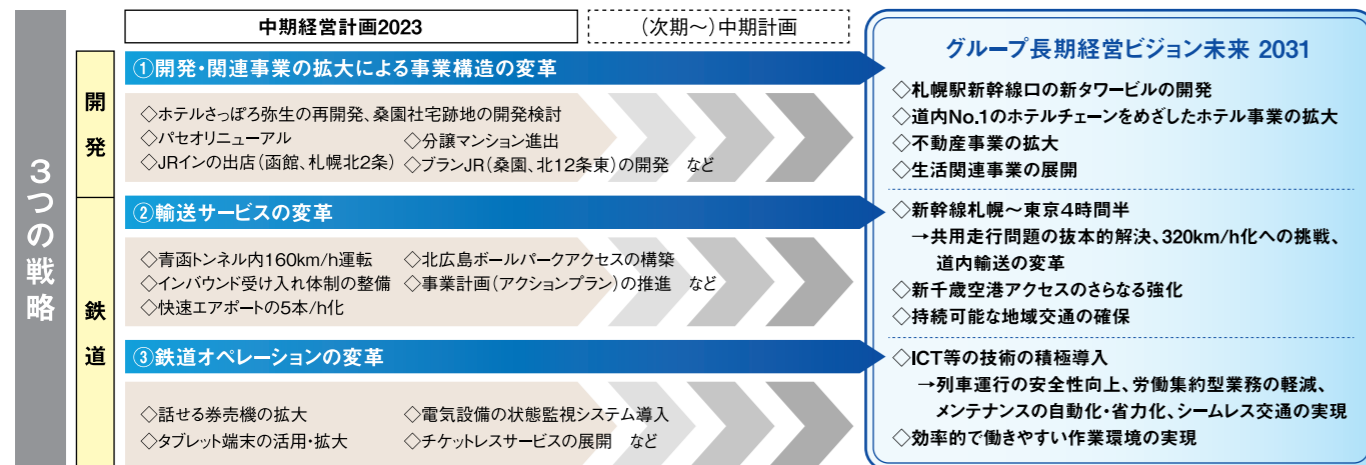


経営改善委員会(年2回開催)



委員長	片野 真哉氏(ANAホールディングス株式会社代表取締役会長)
委員	知野 雅彦氏(有限責任あずさ監査法人専務理事、株式会社CPMGM FAS代表取締役) 友定 聖二氏(株式会社日本政策投資銀行常務執行役員) 石井 吉春氏(北海道大学公共政策大学院客員教授、元北海道運輸交通審議会会長) 檜森 聖一氏(株式会社北海道二十一世紀総合研究所顧問、元JR北海道 経営自立計画に関する第三者委員会委員長) 上浦 正樹氏(北海道大学名誉教授、元JR北海道再生推進会議委員)

※2023(令和5)年6月現在



これまでの取り組み状況

中期経営計画と8線区のアクションプランを策定してから4年が経過しました。その間、中期経営計画の目標達成に向け全力で取り組むとともに、地域の皆様と一体となって利用促進や経費節減に取り組んできました。一方、全世界を襲った新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けました。このため、中期経営計画で予定していた自助努力に加え、コスト削減の前倒しなど事業継続のため様々な追加施策を講じてきたところです。

■新型コロナウイルスへの対応

- お客様への安全で清潔な鉄道輸送サービスの提供
- ご利用回復のための取り組み
- グループを挙げたコスト削減の推進
- 資金確保の取り組み



■「安全計画2023」の取り組みをスタート

- 「快速エアポート」の毎時5本化の実施
- 新たな観光列車の取り組み
- 「風っこ そや」、
- 「THE ROYAL EXPRESS ~HOKKAIDO CRUISE TRAIN~」、
- 「花たび そや」、
- 「HOKKAIDO LOVE!ひとめぐり号」など

■札幌線(北海道医療大学～新十津川間)・日高線(鶴川～様似間)の鉄道事業廃止

- ロイスタウン駅の開業
- 開発・関連事業の取り組み
- 宿泊特化型ホテル「JRイン函館」、
- 「JRイン札幌北2条」の開業
- サービス付き高齢者向け住宅「プランJR桑園」、
- 「プランJR北12条東」の開業

国及び地域からの支援

2021(令和3)年3月に当社に対する経営支援策の根拠となる「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案」が可決・成立し、国の支援の継続・拡充をいただいております。また、当社に対する車両導入の支援などを含む北海道の支援もいただいております。

国の支援

JR北海道に対する支援について(2020(令和2)年12月25日国土交通省プレス資料より抜粋)

基本的な考え方
経営自立に向けた取り組みを進めるため、厳しい経営環境を踏まえつつ、必要な支援を継続・拡充

支援の概要

- (1) 助成金の交付等の支援の期限について、2030(令和12)年度まで延長
- (2) 具体的な支援パッケージは以下の通り ※黄線区支援は別途検討
 - ① 経営安定基金の下支え(運用益の安定的な確保)
 - ② 中期経営計画期間内(～2023(令和5)年度)における支援の実施【1,302億円】
 - ③ 支援手法の拡充

具体的な支援策

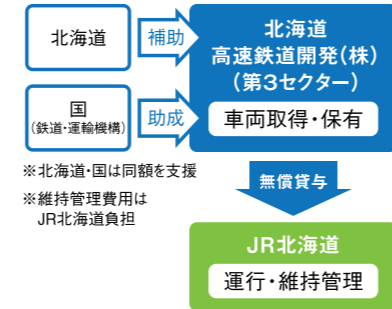
- 経営安定基金の下支え(運用益の安定的な確保)
 - (1) 経営安定基金の下支え(運用益の安定的な確保) **新規**
- 構造的な経営課題への支援
 - (2) 助成金の交付 **継続** ……貨物走行線区支援、青函トンネル支援、黄線区支援
 - (3) 青函トンネルのJR負担見直しに係る支援 **新規** ……更新費用を鉄道・運輸機構が負担
- 経営改革の推進
 - (4) 省力化・省人化に資する支援 **新規** ……設備投資に必要な資金の出資
 - (5) 利子補給 **新規** ……市中の金融機関から行う資金調達に係る利子補給
 - (6) DES(Debt Equity Swap) **新規** ……債務と株式の交換(DES)による債務圧縮・資本増強
 - (7) 不要土地の引き取り **新規** ……廃線跡地等の不要土地の鉄道・運輸機構による引き取り

地域の支援

北海道高速鉄道開発(株)による観光列車等の取得に対し国と協調して補助



観光列車としても活用可能な鉄道車両「ランバダー」編成



※北海道・国は同額を支援
※維持管理費用はJR北海道負担

「絶対に守るべき安全の基準を維持する」ための設備投資・修繕の実施

鉄道の安全確保の前提条件である設備の健全性確保のため、老朽化した地上設備や車両の更新・修繕などを計画的に進めていきます。また、人口減少社会の進展を踏まえ、効率的で働きやすい作業環境を実現するため、省力化につながる設備投資を進めていきます。

「JR北海道グループ中期経営計画2023」 設備投資・修繕計画(安全)

	主な施策					金額規模(億円)
	2019(令和元)年度	2020(令和2)年度	2021(令和3)年度	2022(令和4)年度	2023(令和5)年度	
運輸・車両	183・281・283系特急気動車の老朽取替(261系特急気動車新製)					740
	多目的車両(261系5000代)の製作					
軌道	キハ40形気動車の老朽取替(H100形電気式気動車新製)					60
	キハ40形気動車の老朽取替(H100形電気式気動車新製)					
土木	車両ライフサイクルに基づく重要機器取替(789系特急電車、261系特急気動車、731系電車等)					120
	安定的な検修工程確保のための車両検修機器の取替					
建築・機械	副本線・曲線部等の部分PCマクラギ化、橋マクラギ・分岐器マクラギの合成マクラギ化					40
	排雪モーター等の取替、保線作業機器(バラスト運搬車等)の増備					
電気	レールの重軌条化					240
	高架橋の耐震補強					
新幹線・青函トンネル	橋りょう、トンネル等の土木構造物の保全					210
	雪害対策、落石対策等の線路防災設備の整備					
その他	法令等にもとづく現業事務所の耐震化					110
	老朽化した駅舎の改修、運輸・工務・電気関係建物の改修					
安全投資 合計	昇降設備の改修、圧縮空気式除雪装置の老朽取替					186(見込)
	運行管理システムの更新					
安全投資 合計	通信網の整備					315(実績)
	変電所設備の老朽取替					
安全投資 合計	旅客案内装置の更新					239(実績)
	ATS-DNの整備					
安全投資 合計	ATS-DNの整備					315(実績)
	踏切設備の老朽更新・保安度向上対策の実施、電気ケーブルのコレゲート化					
安全投資 合計	Nレール交換のためのロングレール運搬車導入					186(見込)
	北海道新幹線総合システム(CYGNUS)リブレース					
安全投資 合計	新幹線運転保安設備(SAINT)中間リブレース					110
	乗務員シミュレータの整備(新幹線、H100形等)					
安全投資 合計	315(実績)	232(実績)	239(実績)	315(実績)	186(見込)	

※上記以外に北海道新幹線建設に伴う在来線長万部駅・倶知安駅・札幌駅の支障移転工事などを予定

2023(令和5)年度 収支計画

① 営業収益に新型コロナウイルスの影響を見込む

単体…下表による(コロナ禍前との比較)

	2022年度実績	2023年度中期計画	備考
定期	約90%	約90%	中期経営計画との比較による
定期外	約75%	約85%	同上
インバウンド特企	約30%	約55%	2018年度実績との比較による

グループ…コロナ禍前(中期経営計画)に対してホテル9割、小売業9割、不動産9割程度

② 燃料・電気料金の高騰

原油等の価格高騰や円安による単価増に加え、電気料金の値上げを反映影響:約80億円増(単体約75億円増、グループ約5億円増)(対中期経営計画)

③ 徹底した自助努力

収支改善目標 149億円
(単体138億円・グループ11億円)(対2018(平成30)年度実績)

④ 国・道からの支援

助成金160億円(貨物走行線区、青函トンネル等に対する支援)
経営安定基金の下支え(機構貸付)148億円(2,970億円×5%)
北海道高速鉄道開発(株)のH100形車両購入に対する国・道の支援12億円 等

■ 2023(令和5)年度収支計画

単体	(単位:億円) 連結					増減	増減
	2022年度実績	2023年度中期計画	2023年度計画	対2022年度実績	対2023年度中期計画		
営業収益	729	947	794	64	▲153		
(うち鉄道運輸収入)	(585)	(776)	(648)	(62)	(▲128)		
営業費用	1,368	1,365	1,440	71	75		
(うち人件費)	(423)	(448)	(425)	(1)	(▲23)		
(うち物件費)	(779)	(733)	(856)	(76)	(123)		
営業損益	▲639	▲418	▲646	▲6	▲228		
営業外損益	395	275	407	11	132		
(うち基金運用益・特別債券利息)	(348)	(251)	(377)	(28)	(126)		
経常損益	▲243	▲143	▲239	4	▲96		
特別損益	54	▲60	150	95	210		
特別利益	178	0	179	0	179		
特別損失	124	60	29	▲95	▲31		
当期純利益	▲180	▲195	▲82	98	113		
営業収益	1,337	1,832	1,365	27	▲467		
営業費用	1,910	2,151	1,976	65	▲175		
営業損益	▲572	▲319	▲611	▲38	▲292		
営業外損益	391	251	394	2	143		
経常損益	▲181	▲68	▲217	▲35	▲149		
特別損益	26	▲63	141	114	204		
親会社帰属当期純利益	▲164	▲166	▲84	80	82		

車両	ライフサイクルに基づく各種検査・修繕	325
軌道	検査結果に基づく計画的な取替・修繕	335
土木	橋りょう、トンネル等の土木構造物の計画的な修繕	170
	高架橋コンクリート剥落対策	
建築・機械	検査結果に基づく建物、機械の計画的な修繕	100
電気	検査結果に基づく計画的な取替・修繕	205
新幹線・青函トンネル	青函トンネルにおける老朽設備の計画的な修繕	435
	共用区間におけるNレール交換	
その他	電気設備の修繕(トロリ線、特高ケーブル、高圧ケーブル、LCX等)	195
	工具・器具等の計画的な修繕	
修繕費 合計		360(実績)
		345(実績)
		337(実績)
		350(実績)
		380(見込)