

# 経営計画

## 長期経営ビジョン・中期経営計画の推進

### 長期経営ビジョンの推進

2019年度に当社グループは新幹線札幌開業を機に経営自立することを目標とする「長期経営ビジョン未来2031」をスタートしました。

長期経営ビジョンは、安全を最優先とする経営方針を踏まえたもので、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。

2031年度における「ありたい姿」を明示し、実現に向けて「3つの戦略」を定め、企業として揺るがずに大切にしていく価値観を「4つの基盤」と位置付けています。

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い、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いきます。

なお、2025年3月には北海道新幹線の整備に関する有識者会

議により、現時点では完成・開業は概ね2038年度末頃となる見込みであること等が報告されましたが、国土交通大臣からは、「現時点の開業見通しには相当程度の不確実性が残るため、トンネルの貫通に一定の目途が立った段階で、改めて全体行程を精査すること」とされています。

新幹線の札幌開業時期がまだはつきりしない状況であることから、現時点では長期経営ビジョンは見直しません、新幹線のスケジュールによらず、経営自立に向けて長期経営ビジョン及び中期経営計画に盛り込んだ札幌駅周辺の再開発事業や必要な経営改善策などの取り組みを全力で推進するとともに、一日も早い北海道新幹線の全線開業に向けて取り組んでまいります。

### 監督命令の受領 2024年3月15日

当社は、2018年に国土交通大臣より「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を受領し、経営改善に向けた取り組みを着実に進めてまいりましたが、新型コロナウイルスの影響を受け、中期経営計画2023で掲げた数値目標が未達となったこと、黄線区における事業の抜本的な改善方策の検討が未達に終わったことを受け、2024年3月15日に国土交通大臣より3度目となる監督命令を受領し、経営改善に向けた取り組みをより一層深度化及び加速化するよう命じられました。

### 経営改善に向けた取り組み

- JR北海道は、経営自立を目指し、「インバウンド観光客の徹底的な取り組み」「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」「DX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」等の取り組み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(2024年度～2026年度)を策定し、着実に遂行する。

### 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」)における取り組み

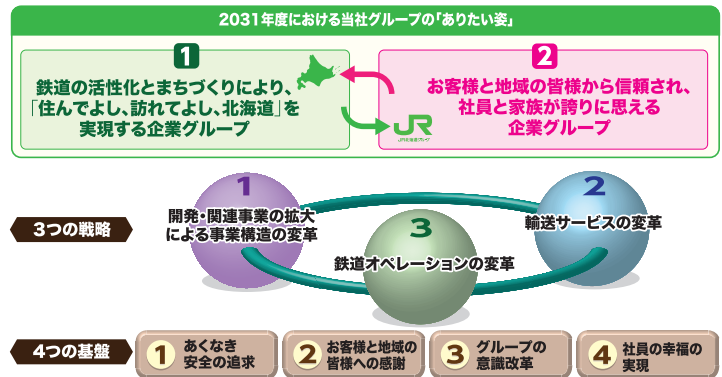
- JR北海道と地域の関係者は、
  - ・引き続き一体となって、徹底した利用促進やコスト削減などの取り組みを行い、国による支援制度も活用しつつ、徹底的にデータとファクトに基づく議論を重ねる。
  - ・線区の特性(観光線区、都市間幹線交通など)に応じた目標を設定し、PDCAサイクルにより必要な見直しを行う。
  - ・2026年度末までに、線区ごとに事業の抜本的な改善方策を確実にとりまとめる。

### 中期経営計画2026の策定

監督命令に基づき、2024年4月に長期経営ビジョン実現への第2ステップとなる「JR北海道グループ中期経営計画2026」を策定しました。「中期経営計画2026」では、環境変化がもたらす影響に適切に対応し、JR北海道単体での黒字化を本中期経営計画の一つの目標とします。

また、財務基盤の立て直しとともに新たな経営課題の解決を図り、長期経営ビジョンの達成に向け計画をローリングしながら取り組みを進めます。「3つの戦略」「4つの基盤」及び新たに発生した「人材の確保」等の「新たな経営課題」に対する主な取り組みは以下の通りです。

| 対応方針 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 想定外の環境変化に強い事業ポートフォリオへの変革を加速します。</li> <li>▶ 全国に先駆けて進む北海道の人口減少により、鉄道・開発事業共に需要の減少が見込まれる中、<b>需要を維持・拡大するためには、顧客や市場の拡大・開拓が必要不可欠</b>です。特に、急速に回復し<b>新型コロナウイルス前の状況に戻りつつあるインバウンド需要の取り組みが重要なテーマの一つであり、グループ全体でインバウンド施策を推進</b>します。また、インバウンドだけでなく高付加価値旅行者への対応の強化を図るなど売上の拡大をめざします。</li> <li>▶ 就労人口の減少等を背景に採用市場・環境が激化しています。当社においても近年「<b>人材の確保</b>」が<b>新たな経営課題</b>となっています。本中期経営計画では「人材の確保」を重要なテーマの一つと位置づけ、<b>多様な採用活動による採用数の確保と自己都合退職者数の抑制に取り組みます</b>。</li> <li>▶ あわせて、<b>DXの推進等により生産性の向上・省力化・コスト削減を図る</b>とともに、社会的ニーズが高まっているカーボンニュートラルの取り組みを強力に推進します。</li> </ul> |



|         |            |                                                         |
|---------|------------|---------------------------------------------------------|
| 3つの戦略   | 開発・関連事業の拡大 | ●「JRイン」「ジュノー」「プランJR」「北海道四季マルシェ」の展開、開発人材の強化              |
|         | 輸送サービスの変革  | ●新幹線札幌駅工事推進、インバウンドの収益拡大、空港アクセス強化、イールドマネジメント、観光列車、運賃改定   |
|         | オペレーションの変革 | ●黄線区を維持する仕組みの構築に向けた関係者との協議                              |
|         |            | ●駅業務のスリム化、車両・機械・システムの更新による省力化、業務のデジタル化、ICT人材の育成         |
| 4つの基盤   | 安全の追求      | ●「安全計画2026」の推進                                          |
|         | お客様・地域への感謝 | ●観光列車を活用した地域の魅力づくり、CSの推進、BP新駅の工事推進                      |
|         | 意識改革       | ●「カーボンニュートラル2050」に基づく太陽光発電の拡大、KPI検証を通じた「稼ぐ意識」「コスト意識」の醸成 |
|         | 社員の幸福      | ●女性が活躍できる職場・職域拡大、多様な働き方の推進、健康経営の推進、社員への成長機会の提供          |
| 新たな経営課題 | 人材の確保      | ●人材の確保・働きがいの向上を目的とした賃金改善の検討、社宅・寮の建て替えなど                 |
|         | 札幌駅周辺開発    | ●採用数の確保と自己都合退職者数の抑制策の実施                                 |
|         |            | ●工事費高騰に対応した札幌駅周辺再開発事業の推進                                |

| KGI・KPIの設定                                                                                                                                                         | 収入関連項目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 費用関連項目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>「中期経営計画2026」の目標達成に向けて、収入関連項目・費用関連項目に目標を設定しています。また人材等の取り組みについては、その他項目として設定し「中期経営計画2026」の進捗管理を行います。</p> <p>四半期ごとに達成・進捗状況を検証することでPDCAをまわし、各事業の最終目標の達成につなげています。</p> | <p>(1) 開発事業セグメント 売上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1-1) ①不動産業               <ul style="list-style-type: none"> <li>②JRタワーテナント</li> </ul> </li> <li>(1-2) ①ホテル業               <ul style="list-style-type: none"> <li>②JRタワーホテル日航札幌</li> </ul> </li> <li>(1-3) ①物販・飲食業               <ul style="list-style-type: none"> <li>②四季彩館</li> </ul> </li> </ul> | <p>(2) 鉄道運輸収入(取扱収入)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①定期取扱収入</li> <li>②定期外取扱収入               <ul style="list-style-type: none"> <li>③近距離取扱収入</li> <li>④エアポート輸送人員</li> <li>⑤中・長距離取扱収入</li> <li>⑥インバウンド取扱収入</li> <li>⑦新幹線収入                   <ul style="list-style-type: none"> <li>⑧新幹線乗車人員</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>(3) コスト削減</p> <p>その他項目</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(4) 人材</li> <li>(5) 事業ポートフォリオの変革</li> <li>(6) オペレーションの変革～DXの推進～</li> <li>(7) 新幹線</li> <li>(8) カーボンニュートラル</li> </ul> |

| 経営改善委員会(第三者委員会)                                                                                                                                                                                                             |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <p>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等について、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、交通政策等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。</p>                                                                                                | <p>経営改善委員会(年2回開催)</p> |
| <p>[委員長]</p> <p>片野坂 真哉(ANAホールディングス株式会社 取締役会長)</p> <p>[委員]</p> <p>石井 吉春(北海道大学公共政策大学院 客員教授)</p> <p>大野 龍樹(株式会社みずほ銀行 常務執行役員)</p> <p>丸谷 智保(株式会社セコマ 代表取締役会長)</p> <p>箕輪 留以(株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員)</p> <p>柚木 和代(イオン北海道株式会社 社外取締役)</p> | <p>※2026年6月現在</p>     |

### 中期経営計画2026のこれまでの取り組み状況

「JR北海道グループ中期経営計画2026」の目標の一つはJR北海道単体での黒字化です。北海道新幹線札幌開業遅れや、工事費・資材高騰が続くといった課題もある中、これまで旺盛なインバウンド・観光需要を取り込み、収益の拡大につなげることができました。このような商機をとらえながら、引き続き各種施策を推進します。

また、中期経営計画の目標達成に向けた取り組みに加え、中・長期的に収益力を高めていくための検討も進めています。新幹線札幌開業のスケジュールによらず、経営自立に向けて長期経営ビジョン及び中期経営計画に盛り込んだ札幌駅周辺再開発事業や当社単独では維持困難な線区の課題解決等、経営改善に全力で取り組みます。長期ビジョンに掲げた経営自立に向けて、短・中・長期的に各種施策を検討・実施していきます。

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「安全計画2026」の取り組みをスタート</li> <li>■ 北海道内特急列車の全車指定席化、イールドマネジメントシステムの導入</li> <li>■ 根室線(富良野～新得間)の鉄道事業廃止(2024年4月1日)</li> <li>■ 北3西12地区における分譲賃貸マンション・商業施設開発</li> <li>■ JRモバイルライン富良野・函館新規開業</li> <li>■ スマホ定期券対象エリア拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運賃改定(2025年4月1日)</li> <li>■ 留萌線(深川～石狩沼田間)の鉄道事業廃止(2026年4月1日)</li> <li>■ 発寒中央地区の分譲マンションの入居開始</li> <li>■ シンサツBLOCK開業</li> <li>■ 千歳エリア新築賃貸マンションの竣工</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「快速エアポート」の日中時間帯毎時6本化の実施</li> <li>■ Kitacaエリア拡大(函館エリア6駅、岩見沢～旭川間14駅)</li> <li>■ 野幌鉄道林跡地を活用した宅地開発</li> <li>■ 帯広エリア新築分譲マンションの着工</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2021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。

JR北海道に対する支援について（2024年3月15日国土交通省プレス資料より抜粋）

**基本的な考え方** 2021年に改正された国鉄債務等処理法等に基づき、経営自立化に向けて、必要な支援を継続(助成金の交付等の支援の期限は、2030年度まで)

- 助成金の交付、省力化・省人化に資する設備投資のための出資等  
・中期経営計画期間内(～2026年度)における支援の実施【1,092億円】

- 要 ●国において、地域と協力して、設備投資や観光列車等の取得に対し、支援を実施【67億円】  
・国からJR北海道に対する監督命令発出 ・地域と協力して行う「黄線区」への支援を継続

- (1) 助成金の交付
    - ・貨物走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資等の支援、青函トンネルに係る修繕費等の支援等
  - (2) 青函トンネルの更新費用に係る支援
    - ・青函トンネルの更新費用について、JR北海道に代わって、鉄道・運輸機構が負担
  - (3) 省力化・省人化に資する支援
    - ・設備投資に必要な資金の出資
  - (4) 利子補給
    - ・市中の金融機関から行う資金調達に係る利子補給
  - (5) DES (Debt Equity Swap)
    - ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた債務圧縮・資本増強
  - (6) 不要土地の引き取り
    - ・廃線跡地等の不要土地の鉄道・運輸機構による引き取り

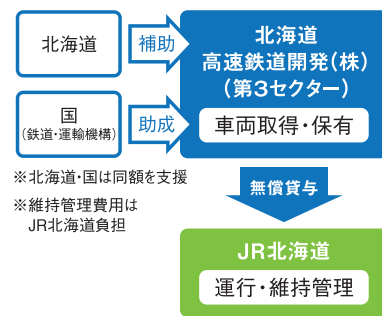
- ・黄線区に係る設備投資等の支援 ・北海道高速鉄道開発(株)による観光列車等の取得に対し、国と地域が協力して支援

- ・経営安定基金について一定の運用益を確保することなどにより、経営安定基金を下支え

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



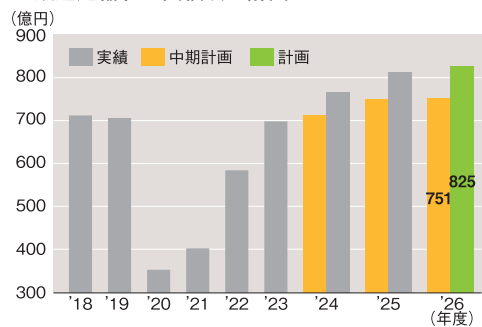
観光列車としても活用可能な鉄道車両「ラベンダー」編成



- ・2026年度の鉄道運輸収入は、道北方面を含めた特急列車の全車指定席化によりイールドマネジメントを効果的に発揮することなどの各種施策により過去最高となる825億円を目指します。

- ・2026年度の開発事業収入は、北3西12地区の商業施設及び賃貸マンション「ジュノール札幌植物園」の不動産賃貸収入のほか、「ブランシエラ札幌発寒」などの不動産販売収入等により、65億円を目指します。

- ・人材確保のための待遇改善による人件費の増加のほか、物価・労務単価高騰による材料費・外注費の増加を見込みます。
- ・コスト削減については、中期計画で設定したコスト削減目標22億円を上回る目標を設定し、着実に進めることにより費用の低減を図ります。



| 単体       | (単位:億円)      |                |                |                    |                      |
|----------|--------------|----------------|----------------|--------------------|----------------------|
|          | 2025年度<br>実績 | 2026年度<br>中期計画 | 2026年度<br>事業計画 | 増<br>対2025年度<br>実績 | 減<br>対2026年度<br>中期計画 |
| 営業収益     | 979          | 911            | 978            | ▲1                 | 67                   |
| うち鉄道運輸収入 | 811          | 751            | 825            | 13                 | 74                   |
| 営業費用     | 1,473        | 1,465          | 1,557          | 83                 | 92                   |
| 営業損益     | ▲493         | ▲554           | ▲579           | ▲85                | ▲25                  |
| 営業外損益    | 339          | 377            | 387            | 47                 | 10                   |
| うち基金運用益  | 290          | 304            | 358            | 67                 | 54                   |
| うち特別債券利息 | 15           | 55             | 0              | ▲15                | ▲55                  |
| 経常損益     | ▲154         | ▲177           | ▲192           | ▲37                | ▲15                  |
| 特別損益     | 172          | 177            | 186            | 13                 | 9                    |
| 当期純利益    | 32           | 4              | 1              | ▲31                | ▲3                   |

|            | 2025年度<br>実績 | 2026年度<br>中期計画 | 2026年度<br>事業計画 | 増             | 減               |
|------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
|            |              |                |                | 対2025年度<br>実績 | 対2026年度<br>中期計画 |
| 営業収益       | 1,656        | 1,555          | 1,659          | 2             | 104             |
| 営業費用       | 2,064        | 2,059          | 2,167          | 102           | 108             |
| 営業損益       | ▲408         | ▲504           | ▲508           | ▲99           | ▲4              |
| 営業外損益      | 325          | 361            | 365            | 39            | 4               |
| 経常損益       | ▲83          | ▲143           | ▲143           | ▲59           | 0               |
| 特別損益       | 165          | 173            | 182            | 16            | 9               |
| 親会社帰属当期純利益 | 76           | 15             | 15             | ▲61           | 0               |

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・修繕等を継続して計画的に進めています。また、安全の確保を前提に、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ます。

| 主な施策(2024～2026年度) |                                                              | 実施<br>年度  | 金額規模<br>(億円) |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|--------------|
| 運輸・車両             | 721系電車の老朽取り替えに伴う新製電車の導入                                      | 2024～     | 215          |
|                   | DE15形機関車の更新に伴うラッセル気動車増備                                      | 2026～     |              |
|                   | 車両ライフサイクルに基づく重要機器取り替え<br>(261系1000代特急気動車、<br>789系1000代特急電車等) | 2024～     |              |
|                   | 安定的な検修工程確保のための<br>車両検修機器の取り替え                                | 2024～     |              |
| 軌道                | PCマクラギ化、橋マクラギ・分岐マクラギ合成化<br>(函館線、室蘭線等)                        | 2024～     | 55           |
|                   | レールの重軌条化(根室線、宗谷線)                                            | 2024～     |              |
| 土木                | 高架橋の耐震補強(新札幌高架)                                              | 2024～     | 40           |
|                   | 橋りょう、トンネル等の土木構造物の保全                                          | 2024～     |              |
|                   | 落石対策、土砂崩壊対策等の線路防災設備の整備                                       | 2024～     |              |
| 建築・機械             | 駅舎、旅客上家、運転所等の鉄道事業建物の改修                                       | 2024～     | 40           |
|                   | 昇降設備の改修、圧縮空気式除雪装置ユニット交換                                      | 2024～     |              |
| 電気                | 運行管理装置の更新(函館線、石北線、富良野線)                                      | 2024～     | 180          |
|                   | 変電所設備の取り替え(鷲別ほか)                                             | 2024～     |              |
|                   | ATS-DNの整備(石北線 新旭川～上川)                                        | 2024～2026 |              |
|                   | 通信網の整備(函館線等)                                                 | 2024～     |              |
|                   | 踏切設備の老朽更新・保安度向上対策の実施、<br>電気ケーブルコレクター化                        | 2024～     |              |

| 主な施策(2024～2026年度) |                            | 実施<br>年度  | 金額規模<br>(億円) |
|-------------------|----------------------------|-----------|--------------|
| 新幹線・<br>青函トンネル    | 北海道新幹線総合システム(CYGNUS)老朽取り替え | 2024～     | 125          |
| その他               | 乗務員シミュレータの更新 等             | 2025～2026 | 20           |
| 安全投資合計            |                            |           | 675          |

|                | 主な施策(2024～2026年度)                    | 実施<br>年度 | 金額規模<br>(億円) |
|----------------|--------------------------------------|----------|--------------|
| 車両             | ライフサイクルに基づく各種検査・修繕                   | 2024～    | 178          |
| 軌道             | 検査結果に基づく計画的な取り替え・修繕                  | 2024～    | 246          |
|                | 集中修繕(室蘭線、石北線等)、<br>ロングレール化(函館線、根室線等) | 2024～    |              |
| 土木             | 橋りょう、トンネル等の土木構造物の計画的な修繕              | 2024～    | 84           |
|                | 高架橋コンクリート剥落対策<br>(札幌高架、新札幌高架、旭川四条高架) | 2024～    |              |
| 建築・機械          | 検査結果に基づく建物、機械の計画的な修繕                 | 2024～    | 61           |
| 電気             | 検査結果に基づく計画的な取り替え・修繕                  | 2024～    | 128          |
| 新幹線・<br>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                | 2024～    | 287          |
|                | 共用区間におけるNレール交換                       | 2024～    |              |
|                | 電気設備の修繕<br>(特高ケーブル、高圧ケーブル、LCX等)      | 2024～    |              |
| その他            | 工具・器具等の計画的な修繕                        | 2024～    | 156          |
| 修繕費合計          |                                      |          | 1,140        |

※終了している施策は除く

デジタルツールを活用して業務プロセスを一つひとつ変革し、社員全体が働きやすい環境を実現することを目指していきます。

DXを推進するために環境整備を進めるとともに、業務のデジタル化、システムの構築、人材育成等に取り組んでいます。

- マーケティングにおけるDX 例) Kitaca、オンライン販売、データマーケティング…
- 鉄道インフラにおけるDX 例) 3Dデータ、自動検測、ドローンの活用…
- バックオフィスにおけるDX 例) ペーパーレス、フリーアドレス、RPAによる自動化…

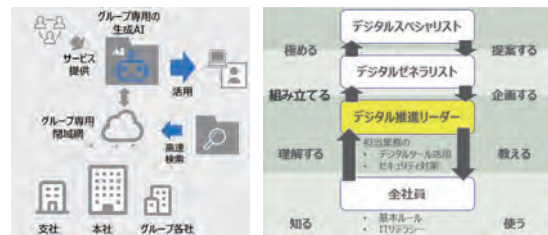
専用環境下で生成AIを活用し、文書検索、技術知識の継承・習得に要する時間の削減に向けて取り組みます。

セキュリティが強固な専用環境下で、生成AIが社内情報を参照し回答するRAG※の環境を整えます。

(Retrieval-Augmented Generation: 検索拡張生成)

DXと情報セキュリティは両輪で進める必要があり、各部門にDX推進の中核となるデジタル推進リーダーを配置し、勉強会等を行い、ICTリテラシー\*の向上を図っています。

※ IT技術の本質を理解して職場や生活に効果的に活用する能力



## オフィスのフリーアドレス化