

長期経営ビジョン・中期経営計画の推進

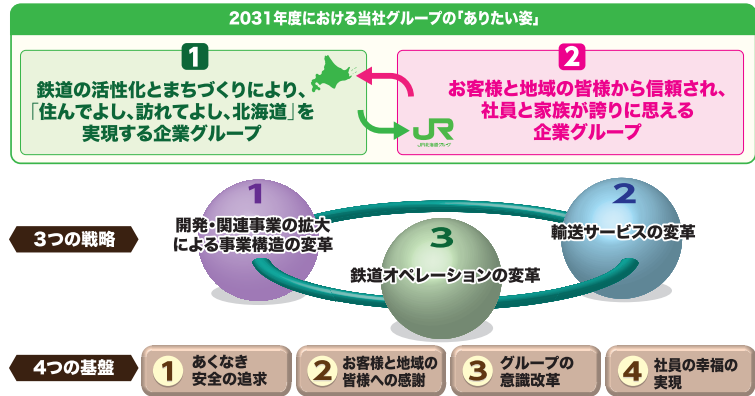
長期経営ビジョンの推進

2019(令和元)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(令和13)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なき価値観を「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。



中期経営計画2023の振り返り

2019(令和元)年度より5年間の具体的な計画として始まった「中期経営計画2023」は、策定時には想定できなかった新型コロナウイルスの感染拡大・燃料費高騰といった大きな環境の変化の影響を受けたことなどから中期経営計画の数値目標は達成できませんでしたが、長期経営ビジョン達成に向け「安全の再生」「経営基盤の強化」等については、集中的に取り組めました。

中期経営計画2023の主な取り組み			
3つの戦略による経営基盤の強化			
開発・関連事業の拡大による事業構造の変革	輸送サービスの変革	オペレーションの変革	
●不動産事業 ・札幌駅前再開発の推進 ・分譲MS開発(苗穂) ・賃貸MS開発(手稲、桑園) ●ホテル事業 ・JRイン開業(北2条、函館) ●小売事業 ・北海道四季マルシェ、DO3TABLE展開	●輸送体系の強化・速達化 ・快速エアポートの毎時5本化 ●観光列車(道内周遊列車) ・HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号運行 ●持続可能な交通体系の構築 ・赤茶5線区の自治体合意 ・黄線区のアクションプラン策定・実施・検証	●安全性向上・自動化・省力化 ・H100形導入 ・話せる券売機の導入 ●働き方改革 ・多様な働き方の推進 ●Kitacaエリア拡大	
4つの基盤の取り組み			
あくなき安全の追求	お客様と地域への感謝	グループの意識改革	社員の幸福の実現
・「安全計画2023」の推進 ・事故、事象への対応 ・冬期輸送対策	・駅、車両のバリアフリー化 ・ロイズタウン駅、名寄高校駅開業 ・災害級大雪時の除雪体制の構築	・グループ横断的なコスト削減 ・「カーボンニュートラル2050」策定	・労働条件の改善(ベア実施) ・社宅の建替え ・健康経営の推進

新型コロナウイルス・燃料費高騰の影響	国・地域からの支援
●コロナ禍・燃料費高騰の影響 新型コロナウイルスによる鉄道運輸収入の減(約1,100億円)、燃料費高騰の影響を受け、2023(令和5)年度までに大幅な減収・コスト増が発生しました。 ●資金の確保 コロナ禍の状況下、雇用を確保しつつ事業継続することを最重要課題に掲げ、コスト削減、経営安定基金の評価益の実現化等を実施し、更に金融機関から短期借入を実行するなど、資金確保に努めました。	●国の支援…2019(令和元)年度、2020(令和2)年度の2年間で406億円の支援が措置された。2021(令和3)～2023(令和5)年度については、法改正により支援が継続・拡充され、3年間の支援パッケージとして1,088億円の支援等が措置された。 ●地域の支援…観光列車等の取得に対し国と協調して補助。「HOKKAIDO LOVE!6日間周遊バス」への支援等。

監督命令の受領 2024(令和6)年3月15日

当社は、2018(平成30)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(令和6)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組

- 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」「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(2024(令和6)～2026(令和8)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。
 - ・線区の特徴(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(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。

中期経営計画2026の策定

監督命令に基づき、2024(令和6)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」および新たに発生した「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	▶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。 ▶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、需要を維持・拡大するためには、顧客や市場の拡大・開拓が必要不可欠です。特に、急速に回復しコロナ前の状況に戻りつつあるインバウンド需要の取込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。 ▶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「人材の確保」が新たな経営課題となっています。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、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めます。 ▶あわせて、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。
3つの戦略	開発・関連事業の拡大 輸送サービスの変革 オペレーションの変革 ●「JRイン」「ジュノール」「プランJR」「四季マルシェ」の展開、開発人材の強化 ●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 ●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 お客様・地域への感謝 意識改革 社員の幸福 ●「安全計画2026」の推進 ●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 ●「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「稼ご意識」「コスト意識」の醸成 ●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 札幌駅周辺開発 ●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・寮の建替えなど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

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。



経営改善委員会(年2回開催)

KGI・KPIの設定

「中期経営計画2026」の目標達成に向けて、KGI(Key Goal Indicator:重要目標達成指標)、KPI(Key Performance Indicator:重要業績指標)を設定しています。四半期ごとに進捗状況を検証することでPDCAサイクルをまわし、KPIの達成に向けて取り組みを進めることでKGIの達成、各事業の最終目標の達成に繋げています。

収入関連項目	費用関連項目
(1)開発・関連事業収入 (1-1)①不動産業セグメント売上 └─②JRタワーテナント売上 (1-2)①ホテル業セグメント売上 └─②JRタワーホテル日航札幌売上 (1-3)①物販・飲食業セグメント売上 └─②四季彩館売上	(2)鉄道運輸収入(取扱収入) ├─①定期取扱収入 ├─②定期外取扱収入 ├─③近距離取扱収入 ├─④エアポート輸送人員 ├─⑤中・長距離取扱収入 ├─⑥インバウンド取扱収入 ├─⑦新幹線収入 └─⑧新幹線乗車人員
	(3)コスト削減 (4)人材 (5)事業ポートフォリオの変革 (6)オペレーションの変革～DXの推進～ (7)新幹線 (8)カーボンニュートラル
	その他項目

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」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（2024（令和6）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(令和3)年に改正された国債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(令和12)年度まで)

支援の概要

中期経営計画期間内における支援

- 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(令和8)年度)における支援の実施【1,092億円】

「黄線区」における取り組み

- 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

具体的な支援策

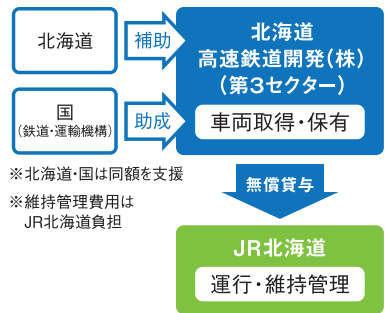
1. 中期経営期間内における支援
 - (1) 助成金の交付
 - ・ 貨物走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資等の支援、青函トンネルに係る修繕費等の支援等
 - (2) 青函トンネルの更新費用に係る支援
 - ・ 青函トンネルの更新費用について、JR北海道に代わって、鉄道・運輸機構が負担
 - (3) 省力化・省人化に資する支援
 - ・ 設備投資に必要な資金の出資
 - (4) 利子補給
 - ・ 市中の金融機関から行う資金調達に係る利子補給
 - (5) DES(Debt Equity Swap)
 - ・ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた債務圧縮・資本増強
 - (6) 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
2. 地域と協力して行う「黄線区」への支援
 - ・ 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
3. 経営安定基金の下支え
 - ・ 経営安定基金について一定の運用益を確保すること等により、経営安定基金を下支え

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「ラベンダー」編成



中期経営計画2026における収支計画

■収支計画の前提

●鉄道運輸収入 751億円(対2018(平成30)年度105%)

人口減少の中、イールドマネジメント導入などの施策や運賃改定等により、
インバウンド向け特別企画乗車券を除く収入：対2018(平成30)年度103%
インバウンド向け特別企画乗車券収入：対2018(平成30)年度147%を目指す

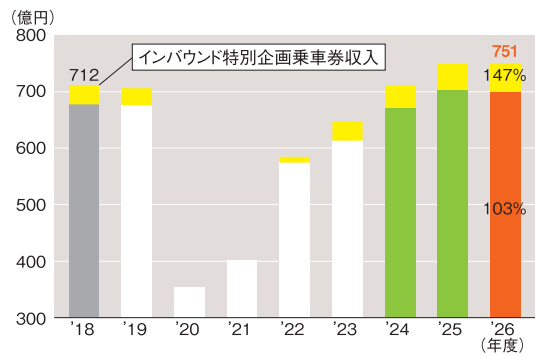
●最大限の自助努力

- ①**コスト削減 ▲22億円**(2026(令和8)年度末時点)
- 2023(令和5)年度に対し
2024(令和6)年度:▲10億円、2025(令和7)年度:▲13億円、2026(令和8)年度:▲22億円
・前中期計画期間では2023(令和5)年度時点で▲56億円のコスト削減を実現

- ②経営安定基金評価益の実現化 135億円(3年間)

●運賃改定

当社の最大限の経営努力を前提に、お客様にも一部ご負担をお願いする運賃改定を申請



■ 数值計画

単体	(単位:億円)			連結	(単位:億円)		
	2024年度 事業計画	2025年度 中期計画	2026年度 中期計画		2024年度 事業計画	2025年度 中期計画	2026年度 中期計画
営業収益	857	911	911	営業収益	1,456	1,531	1,555
(うち鉄道運輸収入)	712	749	751	営業費用	2,039	2,060	2,059
営業費用	1,488	1,490	1,465	営業損益	▲583	▲529	▲504
(うち人件費)	440	449	457	営業外損益	340	378	361
(うち物件費)	884	873	834	経常損益	▲243	▲151	▲143
営業損益	▲631	▲579	▲554	特別損益	172	179	173
営業外損益	366	393	377	親会社帰属当期純利益	▲80	13	15
(うち基金運用益・特別債券利息)	344	376	359				
経常損益	▲265	▲186	▲177				
特別損益	174	183	177				
当期純利益	▲83	1	4				

「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。

「JR北海道グループ中期経営計画2026」設備投資・修繕計画(安全)

1.安全投資			
	主な施策(2024(令和6)～2026(令和8)年度)	実施年度	金額規模(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
	キハ40形気動車の老朽取り替えに伴う新製電気式気動車(H100形)の導入	2024	
	DE15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 (261系1000代特急気動車、735系電車、789系1000代特急電車等)	2024～	
	定期的な検修工程確保のための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(函館線、室蘭線等)	2024～	55
	レールの重軌化(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～	
建築・機械	落石対策、土砂崩壊対策等の線路防災設備の整備	2024～	40
	駅舎、旅客上家、運転所等の鉄道事業建物の改修	2024～	
	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、電気ケーブルコルゲート化	2024～	
新幹線・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
	新幹線運転保安設備(SAINT)の電子機器取り替え	2024～2025	
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

2.修繕

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(室間線、石北線等)、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(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・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(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

DXの推進

進化し続けるICT技術を積極的に取り込んでいくことで、グループをあげて業務プロセスの変革に取り組みます。

「デジタル技術」を活用した意識・行動の「変革」

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…

ICT人材の育成

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

