

# **J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み**

**【中期経営計画2023検証報告書】**

---

**2024年6月11日**

**北海道旅客鉄道株式会社**

# 1. JR北海道グループ中期経営計画2023主要施策KGI・KPI検証について

## I. KGI・KPI検証について

- JR北海道は長期ビジョン実現のための第1ステップとしてJR北海道グループ中期経営計画2023（以下、「中期計画2023」という。）を令和元年度に策定し、スタートしました。
- 中期計画2023における「経営基盤の強化」で計画した主要施策について、PDCAサイクルを回すため、KGIとKPIを設定しました。
- 策定当時に計画した特に重要な6項目の施策を含め、KGIとKPIについて検証を行い、結果を報告します。

### <特に重要な6項目の施策>

- (1) 北海道新幹線の取り組み
- (2) インバウンドの収益拡大
- (3) 観光列車の取り組み
- (4) ホテル事業の拡大
- (5) 不動産事業、小売事業の拡大
- (6) コスト削減

# 1. JR北海道グループ中期経営計画2023主要施策KGI・KPI検証について

## II. 中期計画2023の振り返り

- ①中期計画2023は、長期ビジョン実現のための第1ステップとして令和元年度からスタートしました。
- ②しかしながら、中期計画2023がスタートして間もなく新型コロナの感染が拡大し始め、鉄道・開発事業共に甚大な影響を受けることとなりました。
- ③また、令和4年以降の燃料・電気料金の高騰も経営に大きな影響をもたらしました。
- ④このような状況下、国等の支援の活用のほか、徹底した自助努力、経営安定基金の評価益の実現化、金融機関からの短期借入等の資金対策を実施するなど、公共交通事業者として事業を継続することを最重要課題に掲げ取り組みを進めました。
- ⑤中期計画2023に掲げた数値目標（令和5年度単体経常損益▲143億円、連結経常損益▲68億円）は未達に終わったものの、「安全の取り組み」「経営基盤の強化」等の取り組みは推進することができました。
- ⑥令和5年5月に新型コロナの分類が5類へと引き下げられ、国内外の観光需要が急速に回復しているところです。
- ⑦一方、新たな経営課題として「人材の確保」、「工事費高騰」に直面しています。  
事業継続のためには働き手の確保が必要不可欠であり、多様な採用活動による採用数の確保と自己都合退職者抑制の取り組み強化を進めています。  
また、札幌駅周辺再開発事業については、大幅な工事費高騰が生じたことから事業の見直しを進め、早急に工事着手すべく対応方針の取りまとめを進めています。
- ⑧こうした状況にあつて、「中期計画2023」のKGIは全20項目中13項目達成、7項目は未達成となりました。

## 2. 中期計画2023の取り組み状況 (1) 開発・関連事業の拡大による事業構造の変革

- 中期計画2023策定時はJRタワー4館体制を想定していましたが、新幹線工事支障等によりパセオ・エスタ閉館となったことから不動産事業・小売事業ともに売上は2023年度のKGIを下回りました。売上拡大に向けて、不動産事業では分譲・賃貸マンション開発、サ高住開発を進め、小売事業では新業態店舗「北海道四季マルシェ」の新規開業等を進めました。
- 宿泊特化型ホテル「JRイン」は2020年度に2館（函館・札幌北2条）を新規開業し売上拡大の取り組みを進めましたが、コロナ禍の影響を受け売上げが落ち込みました。2023年5月以降、新型コロナウイルスの5類移行に伴う需要拡大に対応した客室単価コントロール等、大きく挽回しましたが中期計画2023策定時に設定したKGIには届きませんでした。

	KGI	達成状況
<b>1) 不動産事業</b>		
不動産事業の売上拡大	<b>2023年度KGI</b> ・セグメント売上265億円 ・JRタワーテナント売上1020億円 ※設定当初4館前提	× <ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメント売上 192億円</li> <li>・JRタワーテナント売上675億円</li> </ul> <主な取り組み> ◇分譲MS開発 [苗穂] ◇賃貸MS (ジュノール) 開発 [手稲] ◇サ高住 (プランJR) 開発 [桑園、北12条東、帯広駅前]
<b>2) ホテル事業</b>		
ホテル事業の売上拡大	<b>2023年度KGI</b> ・セグメント売上104億円	× <ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメント売上100億円</li> </ul> <主な取り組み> ◇宿泊特化型ホテル「JRイン」の新規開業 (2館) ・函館 2020年度 ・札幌北2条 2020年度
<b>3) 小売事業</b>		
小売事業の売上拡大	<b>2023年度KGI</b> ・セグメント売上 395億円	× <ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメント売上238億円</li> </ul> <主な取り組み> ◇新業態店舗OP (北海道四季マルシェ) ◇PBの新規展開 (DO3TABLE)

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（2）輸送サービスの変革

- コロナ禍による減収の影響が甚大なことから、新幹線の運輸収入、ご利用人員は当初想定から落ち込み、KGIは達成できませんでした。
- 快速エアポートは4本/時の運行から、2020年3月のダイヤ改正で5本/時とし輸送力を増強しました。さらに2024年3月のダイヤ改正では日中時間帯に6本/時の運行へと運行本数を大幅に増やし、空港アクセス輸送の強化を進めました。

	KGI	達成状況
<b>1) 北海道新幹線の取組み</b>		
北海道新幹線運輸収入	<b>2023年度KGI</b> ・ 85億円 ・ ご利用人員4,900人/日	・ 77億円 ・ ご利用人員4,400人/日  × <主な取組み> ◇青函トンネル260km/h走行の段階的実現 2020年度年末年始に時間帯区分方式により210km/h走行を実施 ◇札幌延伸に向けた準備 ・ 札幌駅南側高架橋工事着手（2023年度） ・ 長万部駅・倶知安駅支障移転工事完了（2022年度）
<b>2) 輸送体系の強化</b>		
快速エアポートの輸送力増強	<b>2019年度KGI</b> ・ 輸送力約115,000人/日 ・ 運行本数148本/日	○ ・ 2019年度末、輸送力約115,000人/日、運行本数148本/日となるダイヤ改正を実施（5本/時） ・ 2023年度末のダイヤ改正では日中時間帯6本/時とした

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（2）輸送サービスの変革

- コロナ後の本格的な受け入れ再開に向け、海外プロモーションの実施のほか、インバウンド対応の設備改善について、国の補助金を活用しながら着実に推進しましたが、コロナ禍によるインバウンド旅客の激減の影響を受けKGIは未達となりました。
- 新たに、東急と協力しての豪華列車の運行や、当社オリジナルの観光周遊列車の運行など、コロナ禍の中ではありましたが、北海道という世界的な観光地であることを活かした取り組みを推進し、KGIを達成しました。
- 計画通り、2019年10月1日に運賃改定を実施しました。

	KGI	達成状況
<b>3) インバウンドの収益拡大</b>		
北海道レールパスの 発売額	<b>2023年度KGI</b> 発売額30億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・19億円（2023年度）</li> <li>× &lt;主な取り組み&gt; <ul style="list-style-type: none"> <li>◇海外プロモーションの展開</li> <li>◇61駅に多言語案内補助ツール導入</li> <li>◇新幹線・快速APにWi-Fi設置</li> <li>◇12駅のトイレ洋式化実施</li> </ul> </li> </ul>
<b>4) 観光列車</b>		
観光列車の取り組み	<b>2023年度KGI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域密着型の観光列車の運行を継続し、各地域の観光開発に貢献する</li> <li>※2018年時点では運行計画未定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ・東急電鉄所有の豪華列車を「THE ROYAL EXPRESS～HOKKAIDO CRUISE TRAIN～」として、北海道内で計27回運行</li> <li>○ ・2020年度に新造した多目的車両（261系5000代）を活用し、北海道内を4日間で周遊する「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」を計12回運行</li> </ul>
<b>5) 収入強化</b>		
運賃改定の実施	<b>2019年度KGI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間増収規模40億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ・運賃改定を実施（2019年度）</li> <li>※コロナ禍により増収額は限定的となった</li> </ul>

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（3）鉄道オペレーションの変革

- 新しい技術による機械化・自動化を進め、安全性向上や省力化に繋がりました。
- 2022年度に普通回数券の発売を終了するなどにより、ICカードの利用率の拡大を進めてきました。また、コロナ禍による非接触二一ズが高まったこともあり、Kitaca加盟店の決済端末稼働数は大幅に拡大することができました。

	KGI		達成状況
<b>1) 安全性向上・自動化・省力化</b>			
新しい技術による機械化・自動化	<b>2023年度KGI</b> ・更なる省力化 ・長期的なコスト削減	○	・電気設備状態監視システム 5 駅 4 中間に導入 ・トンネル検査用モーターカー1台導入 ・ロングレール運搬車1台導入 ・分岐器検査装置 5 台導入 等
H100形導入	<b>2023年度KGI</b> ・キハ40形気動車の老朽取替 ・H100形 合計97両導入 (中期開始前に導入済みの2両を含めて99両)	○	・H100形を97両導入（うち、4両は2024年度予定、発注済み製作中)
アシストマルス（話せる券売機）の導入	<b>2023年度KGI</b> ・60台導入	○	・23年度に12駅12台設置、計61駅69台導入
<b>2) キャッシュレス社会への対応</b>			
交通系ICカードの利用率拡大	<b>2023年度KGI</b> ・Kitacaエリア内改札機ICカード利用率 約8割	○	・79.4% (2024年3月31日現在)
Kitaca加盟店の拡大	<b>2023年度KGI</b> ・決済端末稼働数 40,000箇所以上	○	・42,489箇所 (2024年3月31日現在)

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（4）持続可能な交通体系の構築

- 赤茶5線区については、全ての線区で関係する自治体と鉄道事業廃止・バス転換に合意しました。
- 黄8線区については、地域と一体となり、5年間のアクションプランの取り組みおよび令和5年度の調査・実証事業の結果を踏まえ、総合的な検証を実施することができたものの、約3年間にわたる新型コロナの影響等により、観光・生活面での利用は大幅に減少したことなどから、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りませんでした。

	KGI	達成状況
<b>1) 持続可能な交通体系の構築</b>		
赤茶5線区の鉄道事業 廃止・バス転換	<b>2020年度KGI</b> ・地域の足となる新たなサービスへの転換を進める	○ ・バス転換実施済 2019.4夕張支線（新夕張～夕張） 2020.5札沼線（北海道医療大学～新十津川） 2022.4日高線（鶴川～様似） 2023.4留萌線（石狩沼田～留萌） 2024.4根室線（富良野～新得） ・バス転換合意 2026.4留萌線（深川～石狩沼田）
	<b>2023年度KGI</b> ・地域の足となる新たなサービスへの転換を進める	
黄8線区の事業計画 （アクションプラン）の 実行	<b>2020年度KGI</b> ・一体となる気運の醸成	○ ・アクションプランの取り組み実施等を通じ、地域と信頼関係を構築し、一体となる気運の醸成を確立 ・アクションプランの取り組みに加え、令和5年度は新たに公共交通利用実態調査や鉄道の利用促進等に資する実証事業を行い、これらの結果を踏まえ、「総合的な検証」を実施 ・一方、約3年間にわたり新型コロナの影響を受けたことなどから、抜本的な改善方策の検討には至らず
	<b>2023年度KGI</b> ・事業の抜本的な改善方策の確立	

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（5）コスト削減

○資材調達コストについて、一つ一つ見直しを進め、コスト削減に努めています。2018年度と比較し2023年度までに56億円削減しました。

	KGI	達成状況
<b>1) コスト削減</b>		
資材調達コストの削減	<b>2023年度KGI</b> 5億円節減	○ ・9.1億円 ＜主な取り組み＞ ◇見積もり強化による競争創出 ◇複合機・プリンタ台数の適正化

## 2. 中期計画2023の取り組み状況（6）人材の確保

○女性職域の拡大については、設備改修を行い、女性を配置可能な職場の拡大を進めています。  
○若年退職者の抑制については、仕事の達成感や使命感を醸成する取り組みを進めているところですが、若年退職者は年々増加し、退職者増加割合は低減したものの、2023年度は236名となりました。

	KGI	達成状況
<b>1) 働き方改革</b>		
女性職域の拡大	<b>2023年度KGI</b> ・女性社員在籍職場数拡大（5箇所） ・採用者に占める女性の割合アップ（20%以上）	○ ・2018年度初の29箇所から42箇所へ拡大 ・2023年度入社実績は24.3%
<b>2) 人材の確保</b>		
若年退職者の抑制	<b>2023年度KGI</b> ・仕事の達成感、使命感の醸成 ・若年退職者数141名未満（2018年度実績）	× ・入社5・10年目セミナーの実施 ・会社幹部による膝詰め対話 ・労働条件の改善（3年連続のベア実施等） ・2023年度の若年退職者数221名（自己都合退職者全体は236名）