

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2026 KGI・KPI設定】

2024年6月11日

北海道旅客鉄道株式会社

「中期経営計画2026」の取り組みの方針

「中期経営計画2026」においては、安全の取り組みの深度化を図るなど「あくなき安全の追求」を継続するとともに、環境変化がもたらす影響に適切に対応し、財務基盤の立て直しを図ることに加えて、新たな経営課題の解決を図ることとしており、以下の方針で取り組みます。

- ①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。
- ②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。
- ③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みます。
- ④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。

中期経営計画2026 目標

【単体】営業収益： 911億円 経常損益：▲177億円 当期純利益： 4億円

【連結】営業収益：1,555億円 経常損益：▲143億円 当期純利益：15億円

中期経営計画の目標を達成するため、「JR北海道グループ中期経営計画2026 KGI・KPI設定」を4ページ以降の通りに設定しました。

北海道新幹線札幌延伸について

北海道新幹線札幌延伸について、本年5月29日に開催された「北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の整備に関する関係者会議」において、鉄道・運輸機構および鉄道局から、「2030年度末の開業は極めて困難」との判断に至った経緯や国土交通大臣からの指示事項、それを受けての検討状況等についてご説明をいただきました。

札幌開業の目標時期は、当社の経営自立にも大きな影響が及ぶ事柄であるため、早急にご提示いただけるよう、速やかな作業をお願いするとともに、当社も営業主体の立場から必要な協力を行ってまいります。

当社としましては、引き続き、札幌駅周辺の再開発事業を新幹線のスケジュールによらず着実に進めるとともに、札幌延伸を機に経営自立を目指すという方針のもと、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。

中期経営計画2026の主要施策KGI・KPI等

1. KGI・KPI 設定項目について（設定：33項目）

〈収入関連項目〉

（1）開発・関連事業収入

（1-1）①不動産賃貸業セグメント売上

└ 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

〈費用関連項目〉

（3）コスト削減

〈その他項目〉

（4）人材

- ① 働き方改革の推進
- ② 女性職域の拡大
- ③ 自己都合退職者数の抑制
- ④ 採用者数の確保

（5）事業ポートフォリオの変革

- ① 札幌駅周辺再開発の推進
- ② 不動産事業の拡大
(分譲・賃貸・サ高住・宅地開発・商業施設)
- ③ 新たな事業領域への挑戦
- ④ 開発事業体制の強化

（6）オペレーションの変革～DXの推進～

- ① 話せる券売機設置拡大
- ② 運転支援アプリの使用開始
- ③ ラッセル気動車の導入（冬期対策）
- ④ 除雪装置操作支援機能を有した排雪モーターカーロータリー等の導入に向けた検討
- ⑤ 電気設備状態監視システムの導入
- ⑥ 電子マネーKitaca決済件数の拡大
- ⑦ ICT人材の育成

（7）新幹線

- ① 札幌駅新幹線高架橋・新幹線駅舎等工事及び在来駅リニューアルの着実な推進

（8）カーボンニュートラル

- ① JR北海道グループのCO2排出量を毎年1%以上削減
- ② CO2排出量削減に向けた取り組み

(1) 開発・関連事業収入

K G I
(2026)

K P I (2024)

目標達成に向けた主な取り組み

開発・関連事業セグメント売上
541億円

(1) 開発・関連事業セグメント売上
507億円

(1-1) ①不動産業

売上 172億円 (2023年度実績：192億円)

② J Rタワーテナント

売上 563億円

1Q：132億円
2Q：135億円
3Q：155億円
4Q：141億円

2023年度実績：674億円

1Q：185億円
2Q：176億円
3Q：162億円
4Q：151億円

(1-2) ①ホテル業

売上 102億円 (2023年度実績：100億円)

② J Rタワーホテル日航札幌

売上 46億円

1Q：10億円
2Q：13億円
3Q：12億円
4Q：11億円

2023年度実績：45億円

1Q：9億円
2Q：13億円
3Q：12億円
4Q：11億円

(1-3) ①物販・飲食業

売上 233億円 (2023年度実績：238億円)

②四季彩館

売上 40億円

1Q：9億円
2Q：12億円
3Q：10億円
4Q：9億円

2023年度実績：34億円

1Q：8億円
2Q：10億円
3Q：8億円
4Q：8億円

(1-1) 不動産業

(i) 札幌駅及び周辺商業施設の収益拡大

- ・エキナカ商業施設開発推進
- ・旧パセオ区画の復旧
- ・J Rタワースクエアカード利用促進

(ii) 都市圏での不動産事業拡大

- ・新札幌高架下商業施設リニューアル推進
- ・賃貸マンション「ジュノール」新規出店推進
- ・分譲マンション・宅地分譲の開発推進
- ・サ高住の開発推進
- ・自社用地外への不動産事業拡大
(不動産ファンド参入等)
- ・ラビダス需要の取り込み（千歳エリアでの開発推進）

(1-2) ホテル業

(iii) ホテル店舗数の拡大

- ・J Rイン多棟化推進
- ・J Rモバイルイン多棟化推進

(1-2、1-3) ホテル業、物販飲食業

(iv) 観光・インバウンド客の取り込み・高付加価値化

- ・J Rタワーホテル日航札幌客室等リニューアル
- ・「北海道四季マルシェ」エキソ出店

(1-3) 物販・飲食業

(v) 物販・飲食店舗数の拡大

- ・生鮮市場新規出店

※2023年度実績：開発・関連事業セグメント売上 530億円
(エスタ閉館等の影響により2024年度計画は▲23億円)

(2) 鉄道運輸収入

K G I
(2026)

K P I (2024)

目標達成に向けた
主な取り組み

2023年度実績

1 Q : 37億円
2 Q : 31億円
3 Q : 32億円
4 Q : 29億円

1 Q : 128億円
2 Q : 153億円
3 Q : 143億円
4 Q : 157億円

1 Q : 54億円
2 Q : 63億円
3 Q : 56億円
4 Q : 61億円

1 Q : 53,400人/日
2 Q : 58,100人/日
3 Q : 52,300人/日
4 Q : 54,300人/日

1 Q : 74億円
2 Q : 89億円
3 Q : 86億円
4 Q : 94億円

1 Q : 5億円
2 Q : 6億円
3 Q : 8億円
4 Q : 8億円

1 Q : 22億円
2 Q : 25億円
3 Q : 17億円
4 Q : 13億円

1 Q : 4,500人/日
2 Q : 5,400人/日
3 Q : 4,100人/日
4 Q : 3,400人/日

(i) 冬期対策

- ・札幌圏における排雪モーターロータリーの大型化・強馬力化
- ・電車線ビームの冠雪対策

(ii) 札幌圏の強化

- 空港アクセス輸送の強化
- ・733系車両の増備
- ・鹿止め柵の設置（千歳線）

(iii) 観光・インバウンド客等の
取り込み強化

- 中・長距離
- ・えきねっと比率の向上
- ・観光列車の運行

○インバウンド

- ・道内完結レールパス発売
- ・各種プロモーションの実施

○新幹線

- ・修学旅行獲得
- ・教育旅行セミナー

(iv) 運賃改定

(2)

鉄道運輸取扱収入

723億円

① 定期取扱収入

139億円 (2023実績 : 129億円)

1 Q : 36億円
2 Q : 31億円
3 Q : 32億円
4 Q : 40億円

② 定期外取扱収入

584億円 (2023実績 : 581億円)

1 Q : 131億円
2 Q : 156億円
3 Q : 146億円
4 Q : 151億円

③ 近距離取扱収入

232億円 (2023実績 : 235億円)

1 Q : 54億円
2 Q : 64億円
3 Q : 56億円
4 Q : 58億円

④ エアポート輸送人員

55,050人/日
(2023実績 : 54,500人・日)

1 Q : 53,900人/日
2 Q : 58,700人/日
3 Q : 52,800人/日
4 Q : 54,800人/日

⑤ 中・長距離取扱収入

348億円 (2023実績 : 343億円)

1 Q : 76億円
2 Q : 92億円
3 Q : 88億円
4 Q : 92億円

⑥ インバウンド取扱収入

34億円 (2023実績 : 27億円)

1 Q : 6億円
2 Q : 7億円
3 Q : 10億円
4 Q : 11億円

⑦ 新幹線収入

77億円 (2023実績 : 77億円)

1 Q : 22億円
2 Q : 25億円
3 Q : 17億円
4 Q : 13億円

⑧ 新幹線乗車人員

4,350人/日
(2023実績 : 4,350人/日)

1 Q : 4,500人/日
2 Q : 5,400人/日
3 Q : 4,100人/日
4 Q : 3,400人/日

鉄道運輸収入

751億円

※2023年度実績 : 鉄道運輸取扱収入 710億円

(3) コスト削減

K G I
(2026)

K P I (2024)

目標達成に向けた主な取り組み

コスト削減

22億円

(3) コスト削減 10億円
(2023年度比)

1Q : 3億円
2Q : 2億円
3Q : 2億円
4Q : 3億円

(i) 資材調達コスト見直し等

- ・ダイヤ改正による効果
(動力費削減等)
- ・駅業務委託の見直し
- ・被服貸与制度等の見直し

(ii) 要員効率化

- ・駅業務・体制の見直し
- ・運転・輸送体系の見直し

(iii) システムチェンジ支援効果等

- ・大型除雪機械、ラッセル気動車の導入

(4) 人材

中期2026取り組み方針

取り組みの柱

自己都合退職者数の抑制と多様な採用活動による採用数の確保

- (i) 働きがいの向上
- (ii) 多様な採用活動

中期2026主要施策

中期3か年の取り組み

2024年度の取り組み

(i) 働きがいの向上

①働き方改革の推進

2024：リモートワーク・始終業時刻選択の仕組み導入
2025：制度拡充
2026：制度拡充

- ・リモートワーク・始終業時刻選択の仕組みの対象者に対するアンケート調査の実施
- ・アンケート調査結果を踏まえた制度見直し

②女性職域の拡大

2024：女性社員在籍職場数拡大（1箇所以上）
・採用者に占める女性社員の割合20%以上
2025：女性社員在籍職場数拡大（1箇所以上）
・採用者に占める女性社員の割合20%以上
2026：女性社員在籍職場数拡大（1箇所以上）
・採用者に占める女性社員の割合20%以上

- ・女性応募者と女性社員との面談機会の強化
- ・女性内定者との座談会の実施
- ・仕事と育児・介護の両立支援や多様な働き方の推進を照会するホームページの充実

③自己都合退職者数の抑制

2024：2023年度実績以下の自己都合退職者（236名）
2025：未定（2024年度の動向をみて再検討）
2026：未定（2025年度の動向をみて再検討）

- ・退職者アンケートの分析
- ・入社2年目研修にて社会人採用の先輩社員との意見交換実施
- ・系統間異動の実施
- ・入社5・10年目セミナーの実施
- ・資格に応じた処遇改善（工務・電気系統）の実施

(4) 人材

中期2026主要施策

中期3か年の取り組み

2024年度の取り組み

(ii) 多様な採用活動

④採用者数の確保

2024 : 250名 (2024年10月入社社会人採用・2025年4月
入社新卒・社会人採用) ※医療社員除く
2025 : 未定 (2024年度の動向をみて再検討)
2026 : 未定 (2025年度の動向をみて再検討)

- ・ 自社説明会実施
- ・ インターンシップ実施
- ・ 内定者交流会実施

(5) 事業ポートフォリオの変革

中期2026取り組み方針

取り組みの柱

想定外の環境変化に強い事業ポートフォリオへの変革

中期2026主要施策

非鉄道事業の拡大に向け、

- (i) 札幌駅周辺再開発事業の推進
- (ii) 不動産事業の拡大
- (iii) 新たな事業領域への挑戦
- (iv) 開発事業体制の強化

	中期3か年の取り組み	2024年度の取り組み
①	札幌駅周辺再開発事業の推進	
	2024：事業計画見直し方針の決定 2025：未定 2026：未定	・事業計画見直し方針の決定
②	不動産事業の拡大（分譲・賃貸・サ高住・宅地開発・商業施設）	
	2024： ・分譲MS：2棟目(北3西12)の販売、3棟目決定(市中参入) ・賃貸MSジュノール：4棟目(北3西12・商業施設含)の建設 ・サ高住ブランJR：7棟目(函館)の設計 ・宅地開発（野幌旧鉄道林）の着手 2025： ・分譲MS：2棟目の開業、3棟目の販売開始、4,5棟目(桑園A街区)の建設着手 ・賃貸MSジュノール：4棟目の開業、5棟目(桑園B街区・商業施設含)の建設着手 ・サ高住ブランJR：7棟目の建設着手、8棟目(旭川)の設計着手 ・宅地開発（野幌旧鉄道林）の推進 2026： ・分譲MS：3棟目の開業、4,5棟目の販売開始 ・賃貸MSジュノール：5棟目の建設(2027開業予定) ・サ高住ブランJR：7棟目の開業、8棟目の建設着手 ・宅地開発（野幌旧鉄道林）の推進	・旧さっぽろ弥生用地(北3西12)の分譲MS販売開始・賃貸MS(商業施設含)建設着手 ・分譲MSの市中参入 ・ブランJR次期計画(函館)の設計着手 ・野幌旧鉄道林宅地造成着手・販売開始

(5) 事業ポートフォリオの変革

中期2026主要施策

	中期3か年の取り組み	2024年度の取り組み
③ 新たな事業領域への挑戦		
	2024：新規事業 パイロット展開3件着手 2025：新規事業 パイロット展開継続 2026：新規事業 パイロット展開継続	・新規事業の検討、事業化調査 ・新規事業パイロット展開着手（3件）
④ 開発事業体制の強化		
	2024：開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により次年度入社8名以上を採用 2025：開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により次年度入社8名以上を採用 2026：開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により次年度入社8名以上を採用 出向社員を含め事業推進体制を100名体制とする	・2025年新卒(開発事業コース)採用 ・2024年10月・2025年4月社会人採用にむけた取り組み（転職サイトへの求人広告、面接確定選考の実施）

(6) オペレーションの変革～DXの推進～

中期2026取り組み方針

安全の確保を大前提にICT・AI等の活用による業務の省力化・省人化の推進

取り組みの柱

- (i) 安全性向上・自動化・省力化
- (ii) キャッシュレス化
- (iii) 業務のデジタル化・人材育成

中期2026主要施策

中期3か年の取り組み

2024年度の取り組み

(i) 安全性向上・自動化・省力化

①話せる券売機設置拡大

2024：累計66駅75台設置予定
2025：－
2026：－

- ・現地調査
- ・6台設置工事

②運転支援アプリの使用開始

2024：使用開始
2025：－
2026：－

- ・試験実施
- ・乗務員教育実施
- ・使用開始

③ラッセル気動車の導入（冬期対策）

2024：契約締結
2025：－
2026：一部導入（3両）

- ・契約締結
- ・車両設計開始

(6) オペレーションの変革～D Xの推進～

中期2026主要施策

	中期3か年の取り組み	2024年度の取り組み
④除雪操作支援機能を有した排雪モーターロータリー等の導入に向けた検討		
	2024：札沼線一部区間で試験 2025：札沼線全線で試行導入 2026：他線区への導入拡大	・現地調査（札沼線） ・現地に制御用のタグ設置 ・札沼線一部区間で試験
⑤電気設備状態監視システムの導入		
	2024：千歳線導入拡大（3駅・4駅間） 2025：千歳線導入完了 2026：函館線への展開開始	・発注 ・3駅4駅間導入拡大
(ii) キャッシュレス化		
⑥電子マネーKitaca決済件数の拡大		
	2024：79,000件/日（3月平均） 2025：92,000件/日（3月平均） 2026：108,000件/日（3月平均）	第1Q：89,000件/日（6月平均） 第2Q：99,000件/日（9月平均） 第3Q：81,000件/日（12月平均） 第4Q：79,000件/日（3月平均）
(iii) 業務のデジタル化・人材育成		
⑦ICT人材の育成		
	2024：デジタル推進リーダー30人程度育成（2025年度も継続） 2025：デジタル推進リーダー30人程度育成 （2024-25の2か年プログラム完了） 2026：デジタル推進リーダー新規30人程度育成 （2027年度も継続、2か年プログラム開始）	・デジタル推進リーダー勉強会実施（月1回程度）

(7) 新幹線

中期2026取り組み方針

取り組みの柱

新幹線札幌開業に向け新幹線札幌駅工事を推進

(i) 札幌駅工事の推進

中期2026主要施策

中期3か年の取り組み

2024年度の取り組み

(i) 札幌駅工事の推進

① 札幌駅新幹線高架橋・新幹線駅舎等工事及び在来駅リニューアルの着実な推進

2024：新幹線駅舎基礎工事の着手
2025：在来駅リニューアル工事の本格着手
2026：新幹線高架橋と在来線高架橋の一体化工事完了

・新幹線駅舎基礎工事の着手

(8) カーボンニュートラル

中期2026取り組み方針

取り組みの柱

長期環境目標「J R北海道グループ カーボンニュートラル2050」の達成に向け、
多様なアプローチを推進

(i) 省エネの更なる推進
(ii) 再エネ等の積極的活用

中期2026主要施策

中期3か年の取り組み

2024年度の取り組み

① J R北海道グループのCO₂排出量を毎年1%以上削減

2024 : グループCO₂排出量38.2万t以下(2023実績)
2025 : グループCO₂排出量37.8万t以下(2024実績)
2026 : グループCO₂排出量37.4万t以下(2025実績)

・グループCO₂排出量38.2万t以下(2023実績)

② CO₂排出量削減に向けた取り組み

2024 : 省エネ車両の導入 (733系・24両)
2025 : 省エネ車両の導入 (733系・18両)
登別駅舎使用電力のカーボンフリー化
2026 : 北海道内のオフサイトPPAによる再エネの地産・地消

・省エネ車両の導入 (733系・24両)

※黄線区については、監督命令に基づく線区ごとの目標設定を進めており、別途報告します。