

# **J R北海道グループ中期経営計画 2026**

---

**2024年3月29日**

**北海道旅客鉄道株式会社**

# 中期経営計画2026の目次

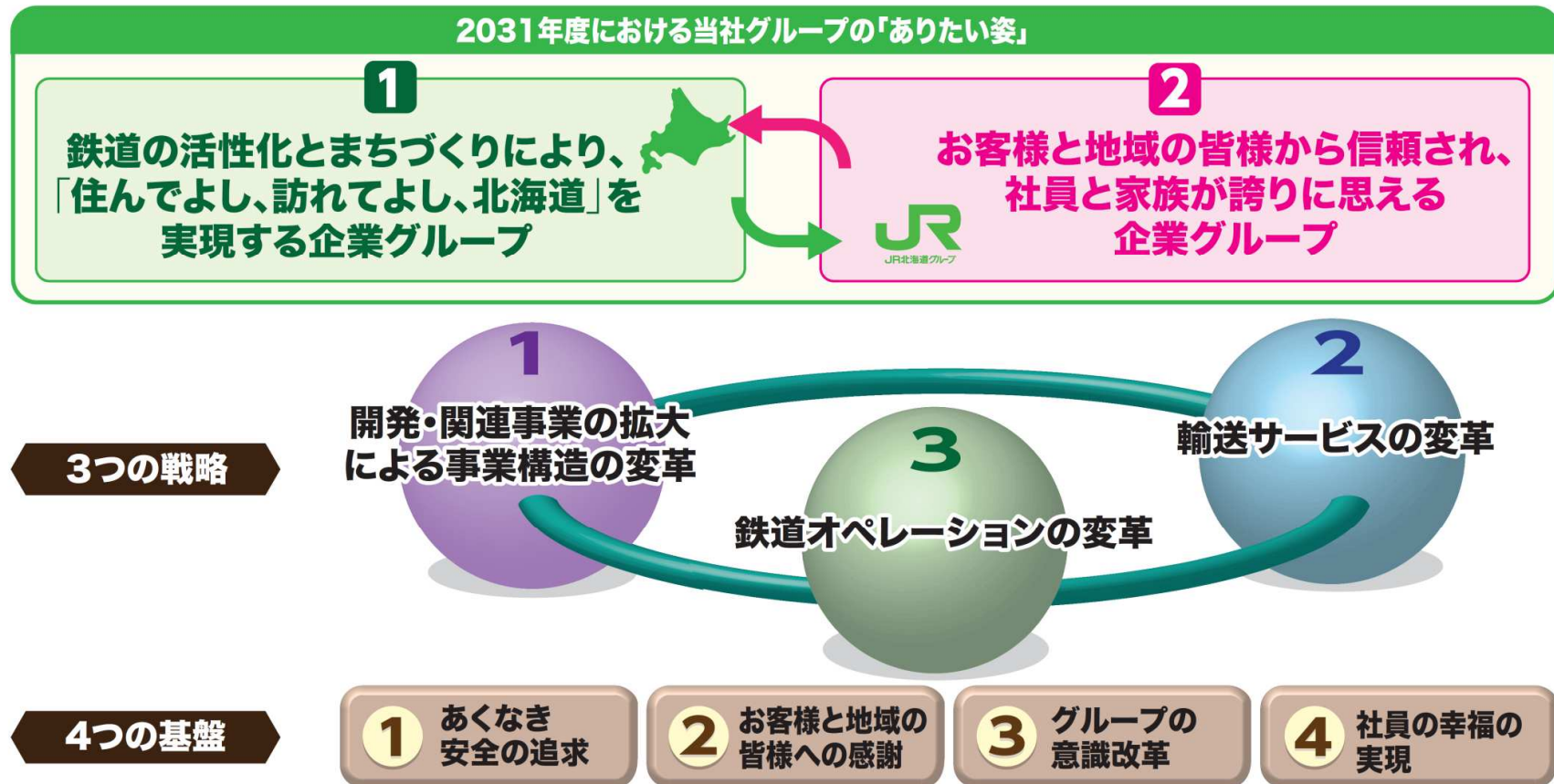
---

I. 長期経営ビジョン未来2031 .....	2
II. 中期経営計画2023の振り返りと中期経営計画2026の考え方 .....	3
1. 5年間の振り返り .....	3
2. 環境の変化への対応 .....	4
3. 中期経営計画2026の主な取り組み .....	5
III. 中期経営計画2026 .....	6
1. 数値計画 .....	7
2. 安全の取り組み .....	11
3. 人材の確保・育成 .....	15
4. 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」に基づく経営基盤の強化 .....	17
(1) 開発・関連事業の拡大による事業構造の変革 .....	17
(2) 輸送サービスの変革 .....	23
(3) オペレーションの変革 ～DXの推進～ .....	29
5. 持続可能な交通体系の構築 .....	33
6. 地域との共生・共創 .....	35
7. CS推進の取り組み .....	36
8. 頻発化・激甚化する自然災害への対応 .....	37
9. カーボンニュートラル .....	38
10. グループ会社の取り組み .....	39
IV. 中期経営計画2026以降を見据えた事業構想 .....	43

# I. 長期ビジョン未来2031

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」をスタートしました。また、当社の徹底した経営努力を前提に国や道からの支援を措置していただきました。当社は、支援を重く受け止め不退転の決意で経営自立に向け取り組みを進めています。

中期経営計画2026においても、長期ビジョンの方針に沿い、経営自立と当社グループの「ありたい姿」の実現を目指し取り組みを進めます。



## II. 中期経営計画2023の振り返りと中期経営計画2026の考え方

### 1. 5年間の振り返り

「中期経営計画2023」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、集中的に取り組みました。

#### 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

- 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（南口、北2条、函館）
- 小売事業
  - ・北海道四季マルシェ、DO3 TABLE展開

###### 輸送サービスの変革

- 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

###### オペレーションの変革

- 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

- ・「安全計画2023」の推進
- ・事故、事象への対応
- ・冬期輸送対策

###### お客様と地域への感謝

- ・駅、車両のバリアフリー化
- ・0157駅の、名寄高校駅開業
- ・災害級大雪時の除雪体制の構築

###### グループの意識改革

- ・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

###### 社員の幸福の実現

- ・労働条件の改善（ハア実施）
- ・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

##### ■ 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、R5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・地域からの支援

■ 国の支援…R元、R2年度の2年間で406億円の支援が措置された。

R3～5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日間周遊パス」への支援等。

## 2. 環境の変化への対応

当社グループを取り巻く社会・経済環境は目まぐるしく変化しています。当社グループが今後も持続的に成長するためには、この環境変化に柔軟かつスピーディに対応していかなければなりません。

「中期経営計画2026」において、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。

あわせて、財務基盤の立て直しを図るとともに、新たな経営課題の解決を図る等、長期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。

### 社会構造の変化

#### 1) コロナ禍後のwithコロナ・afterコロナ時代

- インバウンドを含めた観光流動の回復の本格化
- テレワークの普及による出社回数の減・出張減

#### 2) 人口減少・少子高齢化の進行

- 国内需要の減少、鉄道利用の減少
- 就労人口の減少、労務コストの上昇

#### 3) 世界情勢が及ぼす影響

- 原油価格・資材価格の高騰

#### 4) 急速に進むデジタル化社会

- DX、5G、生成AIの出現への対応
- キャッシュレス化

#### 5) 激甚化する自然災害・脱炭素社会到来

- 線状降水帯、スーパー台風の発生、ゼロカーボンの要請

### 道内環境・内部環境の変化

#### 1) 北海道BP「Fビレッジ」の開業 ・ラピダス新工場の進出

#### 2) 採用難、若年退職者増

#### 3) 短期借入金の増加

#### 4) 施設・設備の老朽化

### 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み**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。

環境の変化に対応し、本中期経営計画の各種施策を完遂することにより

**「長期ビジョンの目標達成」**を目指す

### 3. 中期経営計画2026の主な取り組み

長期ビジョン達成に向けた第2ステップとなる「中期経営計画2026」において、環境の変化も踏まえた「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。

#### 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」「ブラン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、イバウトの収益拡大、空港アクセス強化、イルドマゼット、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「稼ぐ意識」「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や社宅・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

### Ⅲ. 中期経営計画2026

#### 1. 国からの監督命令（概要）【2024年3月15日受領】

J R北海道に対して、経営改善に向けた取組をより一層深度化及び加速化するよう命ずる。

<経営改善に向けた取組>

○ J R北海道は、経営自立を目指し、以下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（令和6～8年度）を策定し、着実に遂行する。

- ・インバウンド観光客の徹底的な取り込み
- ・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

<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>

- J R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組を行い、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。
  - ・線区の特長（観光線区、都市間幹線交通など）に応じた目標を設定し、P D C Aサイクルにより必要な見直しを行う。
  - ・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。

#### 2. 国からの支援について

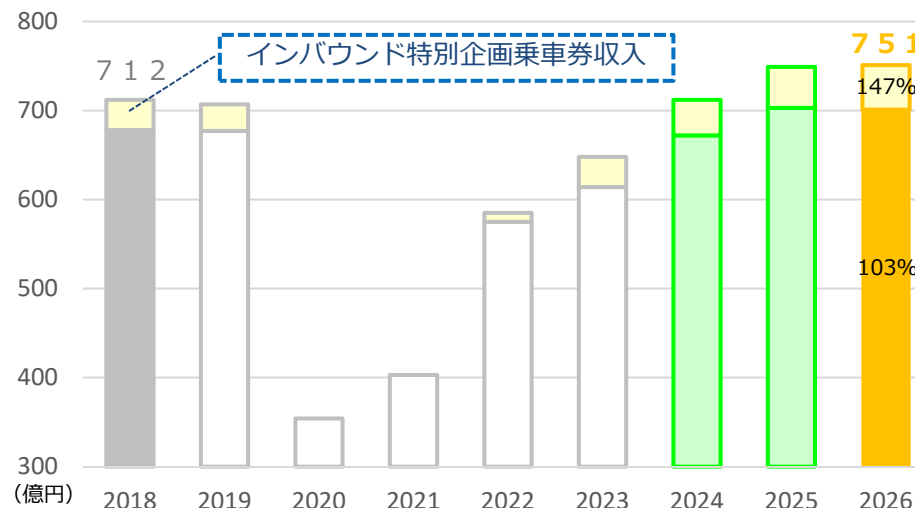
経営安定基金の下支え	鉄道・運輸機構への貸し付けに対する利息収入 (貸付2,970億円、利回り5%/年)	営業外収益 148億円/年
助成金等	○貨物走行線区支援 貨物列車走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資及び修繕等への支援 ○青函トンネル支援 青函トンネルに係る修繕等の支援 等	2024～2026年度 1,092億円
システムチェンジ支援	省力化・省人化に資する支援（出資）	
利子補給	市中の金融機関から行う資金調達に係る利子補給	

## Ⅲ-1 数値計画

### 最大限の自助努力

#### ①収入の確保

##### [鉄道運輸収入]



- ・2026年度の鉄道運輸収入は、人口減少に伴うご利用の減少が想定される中、イールドマネジメント導入などの営業施策のほか運賃改定等により、インバウンド向け特別企画乗車券を除く収入は、2018年度と比較して103%を見込みます。
- ・インバウンド向け特別企画乗車券収入は、2018年度と比較して147%を見込みます。
- ・以上のことから、2026年度の鉄道運輸収入は2018年度と比較して105%となる751億円を見込みます。

##### [開発事業収入]

- ・2026年度の開発事業収入は、2018年度と比較するとpaseoやESTAの閉店の影響がありますが、社宅跡地等を活用した開発による増収努力などにより、2018年度の106%となる70億円を見込みます。

#### ②コスト削減 ▲22億円 (2026年度末)

- ・前中期計画期間 (2019~2023年度) において約55億円のコスト削減を実現しました。
- ・今回の中期計画期間 (2024~2026年度) では、コスト削減目標を2026年度末に▲22億円とし、要員約150人の業務を見直すなど、経営自立へ向けた収支改善に全社を挙げて取り組みます。

#### ③経営安定基金評価益の実現化 135億円 (3年間)



### Ⅲ-1 数値計画

## 1. 数値計画 収支計画

(単位：億円)

		年度	2024	2025	2026
会社計	営業収益		857	911	911
	(うち鉄道運輸収入)		712	749	751
	営業費用		1,488	1,490	1,465
	営業損益		▲631	▲579	▲554
	基金運用益等		366	393	377
	経常損益		▲265	▲186	▲177
国からの支援			187	187	187
その他（特別損失及び法人税等）			▲5	0	▲6
<b>[単体] 当期純利益</b>			<b>▲83</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
グループ会社利益			3	12	11
<b>[連結] 親会社株主帰属当期純利益</b>			<b>▲80</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

#### 《2026年度計画の目標値》

[単体] 営業収益： 911億円

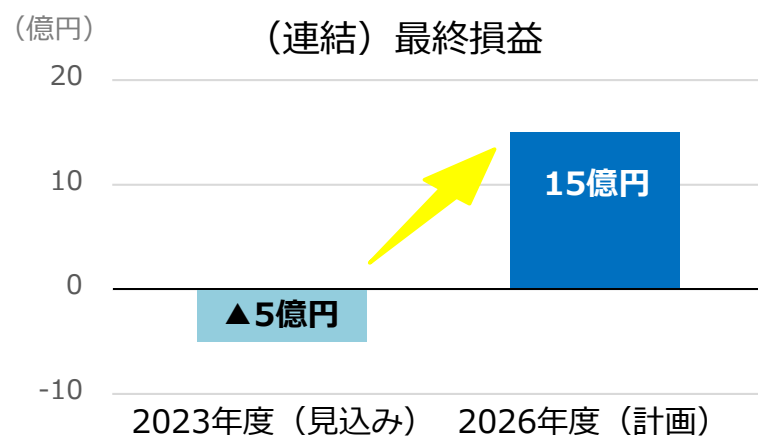
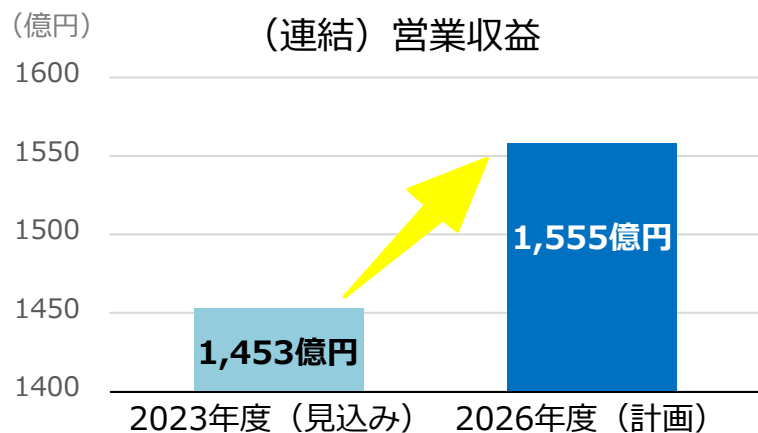
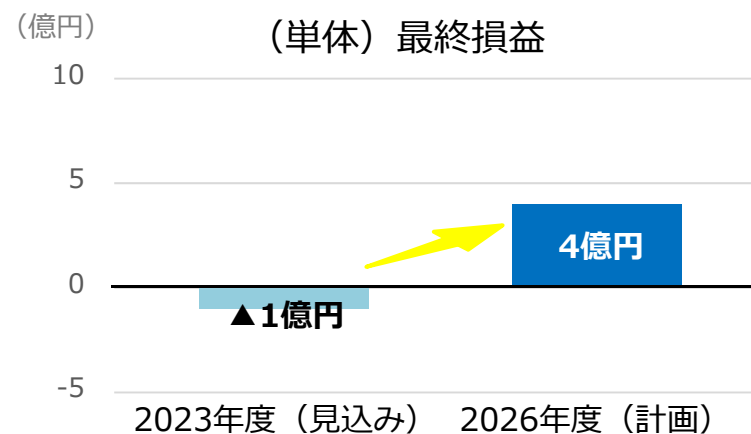
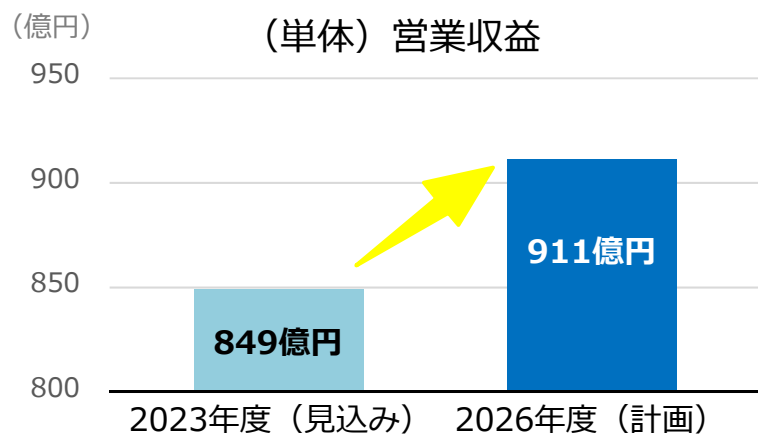
経常損益： ▲177億円

[連結] 営業収益： 1,555億円

経常損益： ▲143億円

### Ⅲ-1 数値計画

## 中期経営計画最終年度の収支状況



### Ⅲ-1 数値計画

#### ■ 中期設備投資計画

(単位：億円)

		主な施策	直近3年間の見込	2024	2025	2026	合計	内、システム エンジニア支援
安全投資	運輸・車両 (うち車両)	エアポート用電車新製、電気式内燃機関車新製、ラッセル気動車新製、他	359 (335)	65 (55)	65 (60)	85 (80)	215 (195)	154 (137)
	軌道	ロングレール化、合成マクラギ化、排雪モーターロータリー等の増強、他	40	20	20	15	55	43
	土木	高架橋の耐震補強、他	33	10	15	15	40	15
	建機	駅舎・旅客上家・運輸建物の改修、昇降設備の改修、他	18	10	15	15	40	16
	電気	運行管理システムの更新、変電所設備の老朽取替、踏切設備の老朽更新、他	107	55	65	60	180	115
	新青 幹 函 線 T	新幹線関連システム(地震防災、電気設備)の更新、他	152	45	50	30	125	16
	その他	各種シミュレータの更新、他	30	5	5	10	20	-
	合計		739	210	235	230	675	359
省力化投資	電気検測機能付き総合検測車の製作、他	15	10	30	25	65	24	
サービス向上	駅のバリアフリー化、他	23	5	0	5	10	7	
鉄道事業合計		777	225	265	260	750	390	
開発事業	賃貸マンション建設、札幌駅バスターミナル整備、他	22	40	65	30	135	-	
その他	社宅建替え、本社・支社ビル改修、他	56	20	30	15	65	-	
設備投資合計		855	285	360	305	950	390	

※安全投資の減少(直近3年間の見込739→675億円)は、キハ40からH100への取替が概ね終了したことなどによる。

#### (上記のうちカーボンニュートラルに貢献する投資計画)

主な施策(※今後仕様等を決定するものを含む)	2024	2025	2026	合計
高効率な車両への置き換え(主回路装置やモータ装置等)	46	31	86	163
高効率な設備への置き換え(変圧器や車両検修機器等)	11	11	17	39
照明・信号機等のLED化	6	6	6	18
社宅・寮の建替え等(高気密・高断熱住宅への建替え等)	3	5	6	14
合計	66	53	115	234

## Ⅲ-2 安全の取り組み

### 安全計画2026の基本方針

当社は「安全」を経営の根幹と位置づけ、「JR北海道 安全の再生」を安全の基本方針とし、「安全計画2023」に基づいて、PDCAを回しながらこの5年間取り組み、安全性の向上に努めてきました。

これらにより、安全性は着実に向上してきており、四半期ごとのトレースの結果からそれぞれの取り組みは有効であることを確認しています。

したがって、本計画の3年間についても「安全計画2023」の考え方や取り組みを継続しつつ、これまでの取り組みの深度化、環境の変化にも柔軟に対応し、社員の意見なども反映して「あくなき安全の追求」を続けます。

### 安全計画2026の3つのポイント

#### <重大事故・労働災害防止のさらなる深度化>

- 列車事故（衝突・脱線・火災）や三大労災（触車・感電・墜落）、死亡労災（交通事故、倒木事故等）を決して発生させることのないよう、これまで発生した重大事故、重大労災、インシデントや危険事象等への対策を推進します。

#### <環境変化への柔軟な対応>

- 石勝線列車脱線火災事故から12年、大沼駅構内貨物列車脱線事故から10年が経過し、これらの事故を経験していない社員が増加していることから、風化や形骸化をさせない取り組みをさらに推進します。
- 採用難・若手退職者の増加や急速な世代交代などの内部環境の変化に対して、業務の省力化・システム化の取り組みを実施します。
- 地球規模の気象変化により、自然災害の頻発化・激甚化が脅威となってきたことから、自然災害の対応力向上に向けた取り組みを実施します。

#### <安全に対する様々な意見の反映>

- 膝詰め対話、企業風土アンケート、また、社員や安全アドバイザーからの意見も反映します。

## Ⅲ-2 安全の取り組み

### 安全計画2026の主な取り組み（※新たな取り組みを中心に抜粋しています）

#### I 安全意識をさらに高め、命を守るためにとるべき行動が実践できる社員を育成します

- 「安全第一、安定第二」のさらなる定着
  - ・ 安全について考え、安全意識の向上を図る「膝詰め対話」の継続
  - ・ 安全意識の浸透を確認する「安全に向けた企業風土アンケート」の継続
- 石勝線列車脱線火災事故・大沼駅構内貨物列車脱線事故や一連の事故・事象の風化防止の取り組み
  - ・ 当時の背景や企業風土、教訓・知見を語る「安全の語り部」の実施
  - ・ 「安全再生の日」の充実と「保線安全の日」の継続
  - ・ 安全研修「第3期」のグループ会社を含めた完遂、「第4期」の計画
  - ・ 石勝線清風山信号場での現地研修の計画
- 「危ないと思ったらすぐに列車を停めます」「現地の判断が最優先」の実践に向けた教育・訓練
  - ・ 巨大地震や津波に備えた避難誘導訓練・津波対応マニュアルの再教育
  - ・ 福島県沖の地震により廃車となった新幹線車両を活用した教育・訓練



北海道・三陸沖後発地震注意情報ポスター

出典：内閣府ホームページ

[https://www.bousai.go.jp/kyoiku/pdf/221017\\_poster.pdf](https://www.bousai.go.jp/kyoiku/pdf/221017_poster.pdf)

#### II 命を守るための仕組みのさらなる充実と、取り組みの徹底により安全レベルを向上させます

- 技術継承と教育訓練のさらなる充実
  - ・ 動画などを活用した視覚・聴覚で学ぶ教育の推進
  - ・ 新幹線運転士と車掌が合同で行う「新幹線乗務員訓練科」の新設
  - ・ 事故事例集の事例の拡大と現場での活用

## Ⅲ-2 安全の取り組み

### 安全計画2026の主な取り組み（※新たな取り組みを中心に抜粋しています）

#### Ⅱ 命を守るための仕組みのさらなる充実と、取り組みの徹底により安全レベルを向上させます

- データ管理の適正化及び多重チェック等の取り組み
  - ・ タブレット端末による検修調書の電子化による品質向上
- 報告事象やヒヤリ・ハットの活用
  - ・ 他システムでも起こり得る事象の水平展開の拡大
- 安全ルールの棚卸し
  - ・ 作業実態と合わない安全ルールの洗い出しと改善

#### Ⅲ 安全管理体制の維持と安全確保を最優先とした事業運営を強化します

- 更なる安全確保に向けたシステム化・機械化
  - ・ 運転支援アプリによる速度超過防止
  - ・ ドローンを活用した構造物検査業務の検討
  - ・ 車上撮影画像データを用いた線路総合巡視の導入に向けた検討
- 頻発化・激甚化する自然災害に備えたリスクの低減
  - ・ 豪雨や雪害など自然災害の対応について、繰り返しのトレースによる対策の改善・推進

#### Ⅳ 「絶対に守るべき安全の基準を維持する」ための設備投資・修繕を行います

- 老朽化した地上設備や車両の更新・修繕の計画的な実施

### Ⅲ-2 安全の取り組み

## 安全計画2026 中期設備投資・修繕計画（安全）

		主な取り組み	金額規模(億円)			
			設備投資		修繕費	
			今回計画 (2024～ 2026)	直近3年間 の見込	今回計画 (2024～ 2026)	直近3年間 の見込
安全 投資 ・ 修 繕	運輸 車両	○車両ライフサイクルの考え方に基づく計画的な車両の更新 ○計画的な車両検修機器等の更新	215	359	178	182
	軌道	○ロングレール化・合成マクラギ化等の推進、排雪モーターロータリー等の増強 ○計画的な軌道材料の交換（レール・マクラギ・道床等）	55	40	246	219
	土木	○高架橋の耐震補強工事およびコンクリート剥落対策の推進 ○橋りょう・トンネル等の土木構造物の計画的な修繕・更新の実施	40	33	84	95
	建築 機械	○駅舎、旅客上家、運転所等の鉄道事業建物の改修 ○昇降設備の計画的な修繕・改修の実施	40	18	61	58
	電気	○運行管理システム・変電所等の基幹システムの計画的な更新の実施 ○踏切の安全対策、老朽化した電気設備の計画的な更新の推進	180	107	128	121
	新幹線 青函T	○青函トンネルを含む共用走行区間の老朽設備更新の推進 ○北海道新幹線におけるシステム等の更新実施	125	152	287	252
	その他	○各種シミュレータの計画的な更新など	20	30	156	143
合 計			675	739	1,140	1,070

※安全投資の減少(直近3年間の見込739→675億円)は、キハ40からH100への取替が概ね終了したことなどによる。

### Ⅲ-3 人材の確保・育成

安心して働き、活躍できるJR北海道グループを目指し、働きがいの向上、ダイバーシティ、働き方改革等に取り組めます。

#### 人材の確保・育成及び働きがいの向上

- 労働条件の改善
  - ・ 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  
(初任給の見直し、資格等に応じた処遇改善等)
- 自己都合退職者数の抑制・採用数の確保
  - ・ 系統間異動の実施
  - ・ 自己都合退職者を対象とした再雇用の実施
  - ・ 新卒採用に向けた学生との継続的な接触機会の創出・強化
  - ・ 採用に関する広報強化及び就職エージェントの積極的な活用による  
社会人採用の拡大
  - ・ 開発事業スキルを有した人材の積極的な採用
- コンプライアンス意識の醸成
  - ・ ハラスメントの防止に向けた教育の実施
- 組織・事業運営をリードする人材の育成及び技能・技術の確実な継承
- 「私たちの誓い」を題材にした社員の誇りの醸成



会社説明会の様子



インターンシップの様子  
(社員研修センター実習線にて)



### Ⅲ-3 人材の確保・育成

#### ダイバーシティ

- 女性が活躍できる職場・職種の拡大
  - ・ 新たな職場の配属に向けた女性用設備の整備
  - ・ 駅輸送、車両検修等、新たな職種への配属
- 障がい者雇用の法定雇用率維持及び活躍できる体制の整備



建替え前



建替え後

<音威子府社宅>

#### 働き方改革

- 多様な働き方の推進
  - ・ リモートワークの導入※
  - ・ 育児・介護をする社員が始終業時刻を選択できる仕組みの導入
  - ・ 育児・介護と仕事の両立を支援する各種制度の整備
- 提携保育所の拡充



建替え前



建替え後

<白糠社宅>

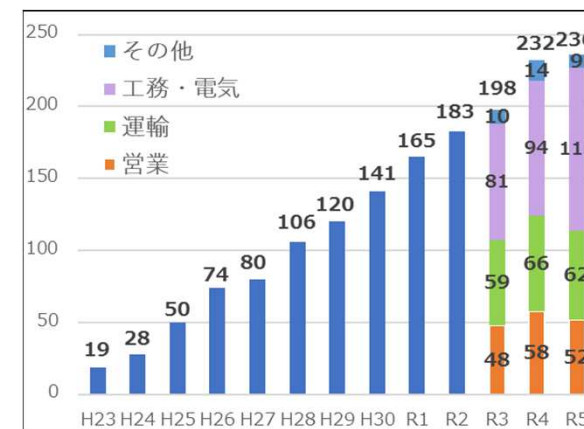
※本社計画部門の一部から開始

#### 福利厚生の充実

- 老朽化した社宅・寮の計画的な建て替えによる快適な住環境の整備  
(令和6年度は池田社宅・上川社宅の建替え着工予定)
- グループのスケールメリットをいかした福利厚生サービスの充実

#### 健康経営の推進

- 健康経営計画の推進
- メンタルヘルス対策による心の健康保持・増進



自己都合退職者の推移

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### (1) 開発・関連事業の拡大による事業構造の変革

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

#### ①不動産事業の拡大(1)

札幌駅前再開発や札幌駅エキナカ商業施設開発を着実に推進し、エリア価値を高めていきます。

加えて、鉄道沿線価値を高めるまちづくりと北海道ならではの快適な住環境の提供を進め、住宅や商業施設等の不動産開発を進めます。

また、建設コスト高騰等の外部環境を踏まえ、将来に向けた収益物件確保等新たな取り組みを進めます。

#### 札幌駅周辺再開発

- 札幌駅前再開発の推進
- 札幌駅エキナカ商業施設開発の推進

#### 新札幌駅高架下開発

- 駅部高架耐震工事に合わせた商業施設のリニューアル検討

#### ラピダス需要の取り込み

- ラピダス工場建設を踏まえた千歳エリアにおける開発推進

#### 持続可能な不動産事業への取り組み

- 将来的な私募リート組成を目標とした  
私募不動産ファンドの組成・拡大と体制の強化



札幌駅前再開発イメージ

# Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

## ①不動産事業の拡大（2）

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

### 沿線価値の向上とまちづくり

●分譲マンション・賃貸マンション「ジュノール」  
・サービス付き高齢者向け住宅「プラン」R」  
の多棟化推進

- 旧ホテルさっぽろ弥生用地  
(北3西12地区) 開発推進  
    <分譲・ジュノール・商業>
- 桑園社宅用地開発推進  
    <分譲・ジュノール・商業>
- 函館・旭川社宅用地の開発推進  
    <プラン」R・商業>

●鉄道林・未利用高架下の活用

- 野幌駅周辺開発推進  
    <宅地開発・商業>



沿線開発の推進（上図は札幌圏）

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### ②ホテル事業の拡大

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

インバウンド需要の高まりを持続的に取り込むため、既存施設リニューアルを計画的に実行するとともに、JRインの多棟化や新ブランドホテル開発の検討を進め、「道内NO.1のホテルチェーン」を目指します。さらに、イールドマネジメントを強化し既存施設の収益向上を図ります。

#### 既存ブランドホテルの開発・リニューアル

- 道内拠点都市におけるJRインの多棟化推進（7棟目、北見に出店予定）
- インバウンド獲得拡大に向けたJRタワーホテル日航札幌の客室リノベーション（約6割の客室リノベーション）
- イールドマネジメントを強化し、最適な価格設定による収益拡大
- 道内主要都市・観光地におけるJRモバイルインの多棟化推進（釧路、南小樽等 年1箇所の出店）



J R Mobile Inn Chitose

#### 新ブランドホテル開発への挑戦

- 札幌駅前再開発において、インバウンド・富裕層向け高付加価値をつけたラグジュアリーホテルの開発推進
- 国際的な観光地（富良野、倶知安）等における新ブランドホテルの開発検討
- 首都圏および新幹線沿線主要都市等への道外進出にむけた検討



新ブランドホテルの検討（イメージ）

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### ③物販・飲食事業の拡大

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

将来の収益拡大の柱である札幌駅エキナカ商業施設開発の準備を着実に進めるとともに、駅や駅周辺の利便性を高め、北海道の魅力を発信する物販・飲食事業を展開します。

また、マーケットの拡大に向け、既存業態の多店舗化・エキソト展開、北海道の厳選素材にこだわったPB商品の販路拡大を推進します。

#### 札幌駅エキナカ商業施設開発

- 札幌駅エキナカ商業施設のリニューアル推進
- 駅構内の広告媒体のリニューアル推進

#### エキソト展開

- 「北海道四季マルシェ」のエキソトへの出店拡大とPB商品「DO3TABLE」の道外マーケットへ販路拡大
- 生鮮市場・セブンイレブンの新規出店
- 駅周辺へのスーパー新業態の出店検討



- 北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店



2024年1月31日OPEN

### Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

#### ④ 新たな事業領域への挑戦

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

既存事業の枠にとらわれず、他企業との連携やM&A等を積極的に活用し、失敗を恐れず新たな事業領域に挑戦します。

#### 新たな事業領域への挑戦

- インフラシェアリング事業の検討
  - 駅・駅ビル内で携帯キャリア各社が保有・整備しているネットワーク設備を当社が一括整備して貸付

- 鉄道コンテンツを活用した事業の展開

- 鉄道関連商品のNFT※化
  - ※偽造不可の証明書付きデジタルデータ
  - 例：トレーディングカード、3Dフィギュア、ヘッドマーク、駅名標、車窓映像など
- 鉄道関連グッズ等の商品化許諾収入の拡大



<NFT化> 記念Kitaca NFT



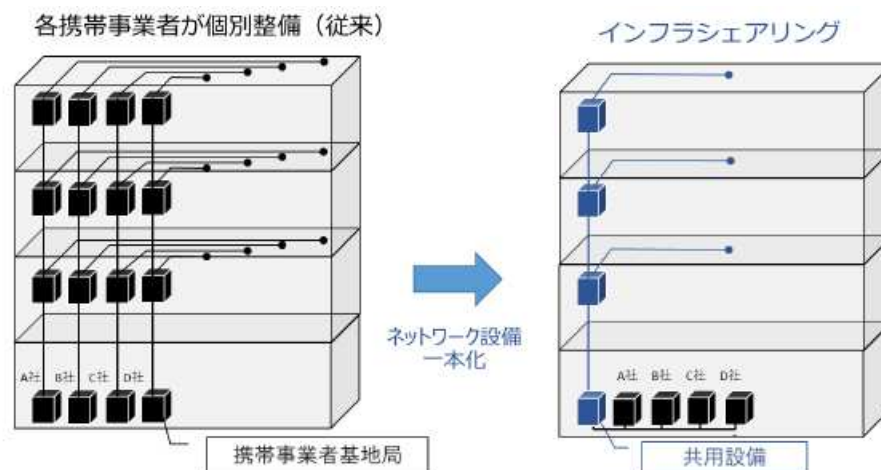
キハ40優駿浪漫カラーNFT

- メタバース（仮想空間）での物販・広告等の事業展開の検討

- グループの事業拡大につながるM&Aや社外連携・社外ノウハウの活用検討



<メタバース（バーチャルJRタワー）イメージ>



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

### ⑤ 開発事業体制の強化

開発事業の成長性を見据えるとともに、将来に向けた安定的な事業基盤を構築するため、開発事業に特化した新卒および社会人採用・育成に関する人事戦略を新たに策定し、事業推進体制を強化します。

#### 事業推進体制の強化

- 開発事業本部の増員による体制強化  
(事業推進体制はR5年度末から4割増をイメージ)
- 新卒採用区分に開発事業コースを新設、専門知識習得に向けた育成等、  
開発事業に特化した新たな人事戦略を推進
- 新たな事業領域の拡大に向け、不動産・金融業界との人事交流等により  
開発事業人材を強化・育成

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### (2) 輸送サービスの変革

#### ① 輸送体系の適正化・速達化

新幹線札幌開業を見据え、北海道の玄関口である新千歳空港へのアクセスを強化し、札幌圏輸送の利便性を更に向上させるとともに、都市間輸送においても速達化等に取り組み、全道の鉄道拠点の活性化といった、経営基盤強化の取り組みを進めます。

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

#### 空港アクセス輸送の強化

- 快速エアポート毎時6本化による輸送力増強、指定席uシート販売席数の拡大
- 快速エアポート運転時間帯の拡大
- 721系車両の老朽取替に伴う733系増備による編成定員の増加
- 千歳線鹿止め柵の整備

【日中時間帯（9～16時）の千歳線停車パターン】



#### 都市間輸送の充実

- 特急列車の全車指定席化の拡大
- 一部特急列車の時分短縮による速達化
- ご利用しやすい列車体系の検討

#### 輸送力の適正化

- 利用者数の変化に合わせた効率的な輸送力の検討
- ボールパーク新駅開業に向けた輸送体系の検討

#### 新幹線札幌開業後に向けた速達化

- 新千歳空港アクセスの大幅な時間短縮の検討
- 「札幌～旭川」間の大幅な時間短縮の検討



快速エアポート用車両



# Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

## ②インバウンドの収益拡大・観光列車

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

旺盛なインバウンド需要を取り込むべく、新規市場の開拓に挑戦します。更に、アドベンチャートラベルを含め、魅力ある高付加価値商品の提供に取り組み、収益拡大に繋がります。

### インバウンドの収益拡大

- アドベンチャートラベルなどサステナブル、高付加価値な旅行を志向する需要の獲得に向けた各種取り組み
  - ・ レールパス利用者欧米豪割合：5%→2026末：10%
  - ・ 高単価が見込める長期滞在者向けパスの新規設定
  - ・ JR 6社の連携施策による欧米市場への対応強化
  - ・ 富裕層の旅行需要が見込まれる欧米豪市場の開拓のほか、東南アジア（フィリピン、インドネシアなど）新興市場の開拓
  - ・ 少人数による車両の貸切運行の検討
- 旅行博出展、セミナー開催、旅行会社セールス等の海外現地プロモーションの実施
- 海外メディア・インフルエンサー等の招請事業の実施
- SNS・WEBによるデジタルプロモーションの実施
- 個人旅行（FIT）需要を取り込むことを目的とした、レールパス利用者を対象としたキャンペーン
- 翻訳・多言語案内ツールの有効活用や接客ホスピタリティの向上
  - JRタワーでの外国人インフォメーション対応の強化
  - JRタワーホテル日航札幌の客室リニューアル推進による客室単価の向上
  - 札幌駅前再開発における富裕層向け高付加価値のラグジュアリーホテル開発推進
  - 物販・飲食店舗における外国語対応と免税・外国人向け決済サービスの提供



<アドベンチャートラベル：特急ニセコ号を利用した“Day Of Adventure”コース>

開発事業

# 全道の観光列車とホテル展開

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

道内各地にて観光シーンに合わせた様々なタイプの観光列車を運行します。また、観光拠点となるホテルを展開することで観光ルートを充実させ、鉄道を通じた北海道の魅力づくりに貢献します。

## 道央・道南地区



【ホテル日航札幌】  
※客室リニューアル実施



【JRイン】  
札幌3棟、千歳1棟



<特急ニセコ号>



<フラノラベンダーエクスプレス>



【JRイン函館】



- ★ ホテル日航札幌・ノースランド帯広
- ★ JRイン（札幌3棟、千歳、函館、旭川）
- ★ JRイン出店予定（北見）
- ★ 新ブランドホテル開発検討（富良野、倶知安）

- 北海道周遊観光列車の運転（はまなす編成・ラベンダー編成）
- 観光列車の運転計画に合わせた各地域と連携した観光開発
- 旅行会社、航空会社と連携した商品造成
- 商品説明会や商品企画書等のプロモーションとWEBによる情報発信の実施
- SNSを活用した各種商品・企画の告知展開

## 道北・道東地区



<花たび そうや号>



<富良野・美瑛ノロッコ号>



【JRイン旭川】  
※北見に出店予定



<流水物語号>



<くしろ湿原ノロッコ号>



【ノースランド帯広】



<SL冬の湿原号>

## 全道周遊



<THE ROYAL EXPRESS  
~HOKKAIDO CRUISE TRAIN~>



<HOKKAIDO LOVE!  
ひとめぐり号>

## 観光列車の魅力向上

- 新たな観光列車の製作・運行

### 「赤い星」編成




The image shows the exterior of the 'Red Star' train, a red locomotive pulling several red passenger cars. A large red star logo is visible on the side of the train. Below the main image is a smaller image of the train from a different angle.




Two interior views of the train. The left view shows a semi-compartment with a table and chairs. The right view shows a lounge area with a checkered floor and large windows.

<「セミコンパートメント」イメージ>      <「ラウンジ」イメージ>

### 「青い星」編成



The image shows the exterior of the 'Blue Star' train, a blue locomotive pulling several blue passenger cars. A large blue star logo is visible on the side of the train. Below the main image is a smaller image of the train from a different angle.



Two interior views of the train. The left view shows a 4-person box car with blue and green patterned seats. The right view shows an observation car with blue seats and large windows.

<「客室内（4人ボックス）」イメージ>      <「展望室」イメージ>

※ インダストリアルデザイナー 水戸岡鋭治氏((株)ドーンデザイン研究所 代表) によるデザインです

<新たな観光列車（イメージ）>

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### ③北海道新幹線・新幹線荷物輸送

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

北海道新幹線札幌開業は、新たな玄関口となる新幹線札幌駅が誕生するとともに、道内や对本州輸送の大動脈として、沿線各都市間の時間距離が大幅に短縮されるなど北海道の輸送サービスの変革が起きます。新幹線効果を最大限発揮すべく、「高速化」「新幹線荷物輸送」等の取り組みを進めます。

#### 高速化

- 北海道新幹線の高速化の取り組み  
(札幌～新函館北斗320km/h化工事、青函トンネル内時間帯区分方式による260km/h運転の実施等)
- 新幹線札幌開業を見据えた北海道新幹線の更なる速達化の検討

#### 北海道新幹線の利用促進、観光流動の創出

- イールドマネジメントによる利用促進
- 道南・胆振・後志・札幌エリアと連携した  
広域観光周遊ルートの検討
- 道内と東北・北関東との相互流動を活性化する修学旅行獲得のセールス強化
- 道南と東北の相互流動を活性化するプロモーション「ツガルカイセン」の継続

<2019・2022・2023年度実績、2026年度までの目標獲得校数>

学校所在地	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
北海道発	235	203	241	220	225	230
東北発	281	325	293	300	305	310
関東発	13	26	32	11	19	28
計	529	554	566	531	549	568

※2022・2023年度が多いのは、関東・関西方面が主流であった学校の旅行先が、新型コロナウイルスの影響により、北海道方面に振替られたことによる特殊要素

#### 札幌駅工事の着実な推進

- 新幹線高架橋・駅舎工事の推進
- 新幹線・在来線乗換こ線橋工事の推進
- 高架橋耐震補強の推進
- 在来線札幌駅エキナカのリニューアルに向けた高架下配置計画や設備改修の検討



### Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

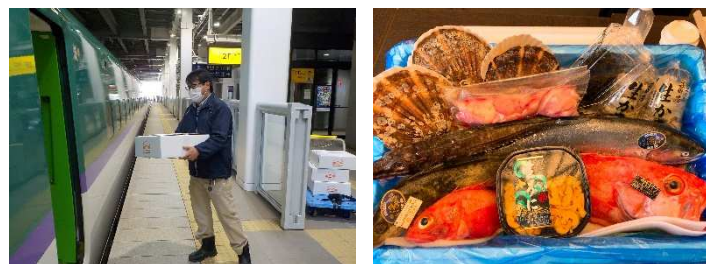
#### ③ 北海道新幹線・新幹線荷物輸送

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

社会的に高まる物流ニーズに応えるため、新幹線の優位性を活用した荷物輸送の取り組みを進めます。

##### 新幹線物流の推進

- 新幹線荷物輸送の対象列車や取扱い先拡大に向けた取り組み
- さらなる道産品の付加価値向上に繋がる新幹線物流の検討



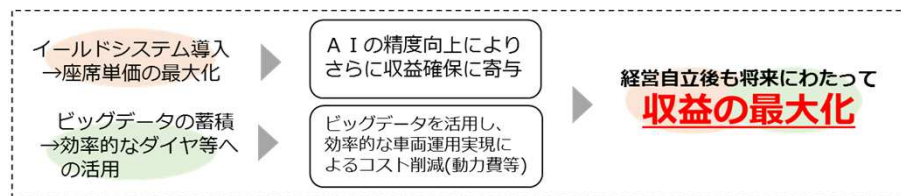
<新幹線荷物輸送>

#### ④ 収入強化の取り組み

お客様により安心して快適な列車サービスを提供し、かつ収益の最大化を図るため、イールドマネジメントシステムの導入やお客様のニーズに応えた集客企画の実施に取り組みます。

##### 利用促進

- イールドマネジメントシステムの導入
- 特急列車の全車指定席化の拡大
- 新幹線車両基地ツアー、保線機械の展示企画等の鉄道ファンを中心としたお客様の嗜好に沿った集客力のあるイベントの実施
- インバウンド等の観光利用の促進を目的としたコンテンツ発信、道内企業・プロスポーツ・アニメ等のコンテンツを活用した企画等、異業種との連携強化の取り組み
- New Raillifeの取り組み推進・Kitacaエリア拡大と連動したチケットレス商品の検討



<イールドマネジメント>

##### 運賃改定

- 2025 (R7) 年度運賃改定の実施を検討

## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### (3) オペレーションの変革 ～DXの推進～

#### ① 安全性向上・自動化・省力化

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

検査の補助や作業の効率化に貢献するICTなどの技術を積極的に導入し、安全性の向上を図りつつ、効率的で働きやすい作業環境を構築していきます。

#### 駅業務

- 駅業務・体制の見直し検討
  - ・みどりの窓口営業体制の見直し
  - ・エリア毎の管理・運営体制の深度化
- 運行管理駅の見直し検討



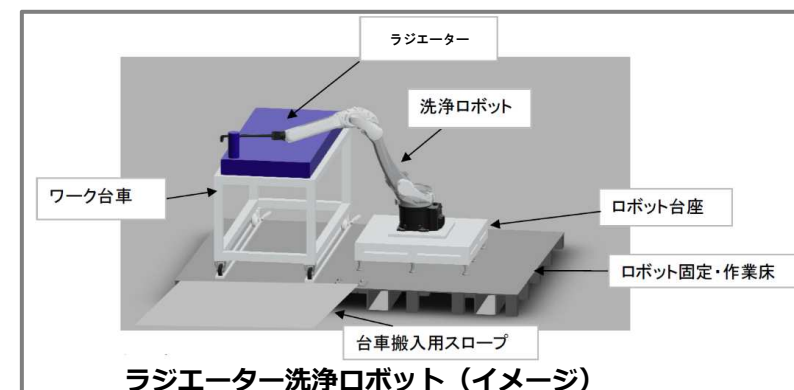
話せる券売機



キヤ291形 ラッセル気動車

#### 運輸・車両

- 車両の導入
  - ・721系車両の老朽取替に伴う新製車両の導入
  - ・電気式内燃機関車の導入
  - ・ラッセル気動車の増備
- 運転・輸送
  - ・岩見沢～滝川、千歳～苫小牧間のワンマン運転の拡大
  - ・はこだてライナーワンマン化の検討
  - ・運転支援アプリの使用開始
  - ・新運輸業務支援システム (NeoTOPS) の取り替え方針検討と開発開始
- 検修
  - ・検修用タブレット端末の導入検討
  - ・制輪子外部購入化
  - ・車両ラジエーター洗浄ロボットの導入
  - ・苗穂工場リニューアルの検討



## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「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

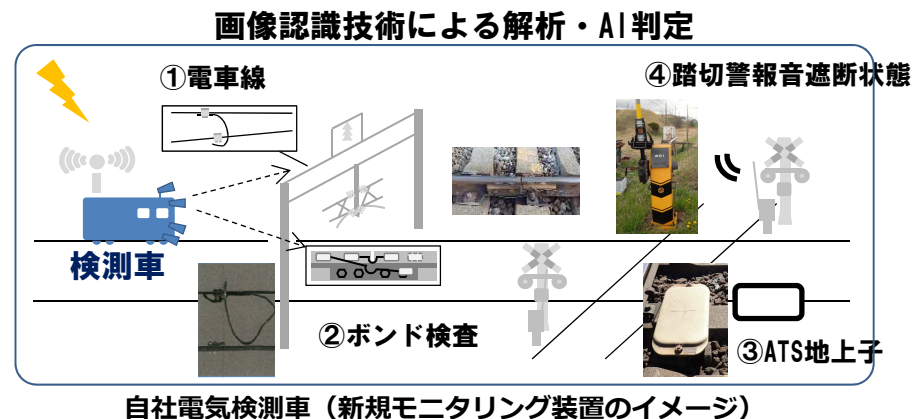
### 工務

- 検査・管理
  - ・ 保線設備管理システム幹在統合リプレイスに伴う機能拡充
  - ・ 車上撮影画像データを用いた線路総合巡視の導入に向けた検討
  - ・ ホーム測定業務の機械化・自動化の検討
  - ・ ドローンを活用した構造物検査業務の検討
- 除雪作業の効率化
  - ・ 除雪装置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
- 保守労力の軽減
  - ・ ロングレール化、レールの重軌条化、合成マクラギ化、PCマクラギ化



### 電気

- システム
  - ・ 電気設備状態監視システムの導入・拡大
  - ・ 駅の旅客案内システム (PGC) の更新・LCD化 (函館線主要駅)
  - ・ 運行管理システムの更新
  - ・ 無線局管理システムの導入
- 自社電気検測車の導入



自社電気検測車 (新規モニタリング装置のイメージ)

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

### ② キャッシュレス社会への対応・MaaS推進

キャッシュレス決済の浸透により、支払いにおけるお客様の利便性は格段に向上します。

近年、多様な決済システムが登場しており、全国の鉄道事業者において、新決済システム導入が進められているところです。

当社においては、交通系ICカード（Kitaca）を核にキャッシュレス化を推進するとともに、全国で既に導入されているシステム等を参考に検討し、シームレスな移動を拡大していきます。

#### Kitaca決済の促進

- チケットレスサービスの促進
- 他社モバイルと連携強化
- 電子マネー加盟店の拡大

#### 各エリアの特性にあったエリアMaaSの検討

- MaaSプラットフォームの構築
  - ・ 経済団体や自治体と連携し、持続可能な運営体制構築の検討
  - ・ 移動の利便性の向上に向け、エリアのバス、タクシー等と共通決済システム導入を検討



<Kitacaエリア拡大>



## Ⅲ-4 新幹線札幌開業を見据えた「3つの戦略」による経営基盤の強化

### ③業務のデジタル化推進

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

生成AIの出現など、社会を取り巻くICT環境は変貌を続けています。デジタル化を進め、業務プロセスの変革に取り組みます。

#### 業務のデジタル化推進

- 無線LAN化
- モバイルPC、タブレット端末の配備
- 立案等の電子決裁の導入
- RPAの導入拡大
- 当社及びグループ会社間の契約書の電子化
- 生成AIと活用データ整理の検討
- ICT人材の育成



### ④コスト削減

安全の確保を大前提に、グループを挙げて徹底的かつ工夫を凝らしたコスト削減に取り組みます。

#### 駅業務

- IC専用自動改札機の導入拡大

#### 運輸・車両

- 一部列車の車内自動放送タブレットアプリ化
- 車両検査周期統一・延伸（H100形等）

#### 工務・電気

- 設備のスリム化（使用頻度の低い設備の使用停止・廃止）
- 通信設備のスリム化の検討（沿線電話機等）

## Ⅲ-5 持続可能な交通体系の構築

監督命令に基づき、黄8線区（輸送密度200人以上2,000人未満の線区）の維持する仕組みの構築に向け、次の3年が課題解決の最後の機会との認識に立ち、地域の関係者と一体となって、2026（R8）年度末までに、線区ごとに事業の抜本的改善方策を確実にとりまとめます。

### 黄8線区の今後の取り組みの方向性

2024（R6）年1月に行った「総括的検証」を踏まえ、当社と地域の関係者が引き続き一体となって、「アクションプラン実行委員会」の枠組みの下、以下の取り組みを進める。

- 事業計画（アクションプラン）に基づく取り組みのうち、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により効果が発揮できなかった利用促進等について、内容を見直し、実証事業として行うことも含め、徹底した利用促進やコスト削減などの取り組みを検討・実施する。
- 二次交通も含めたあるべき交通体系について、国及び北海道庁の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。
- 観光線区、都市間幹線交通等の線区ごとの特性を確認し、それに留意して取り組みを行うとともに、基本指標となる収支・輸送密度に加え、線区の特性に応じた目標（観光利用収入等）を設定し、毎年度、取り組みの結果や目標の達成度合い等を検証し、PDCAサイクルにより必要な見直しを行う。
- 2026（R8）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。



### Ⅲ-5 持続可能な交通体系の構築

#### 黄8線区の今後の取り組みの方向性

線区	方向性	具体的な検討内容（例）
釧網線	○観光線区としての特性のさらなる発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間停車など特別なノロッコ号の設定増や高単価化</li> <li>・普通列車の観光利用拡大</li> <li>・サイクルトレインの持続可能な実施方法</li> </ul>
花咲線	<ul style="list-style-type: none"> <li>○観光線区としての特性のさらなる発揮</li> <li>○地域交通の利便性と持続性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少人数でも利用しやすい指定席の導入</li> <li>・普通列車を観光列車にする取り組みの認知度向上</li> <li>・サイクルトレインの持続可能な実施方法</li> <li>・落石～根室駅間のバス実証運行等のバスとの連携</li> </ul>
石北線	○地域住民等の都市間利用の増加の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オホーツク管内来訪者の車移動からの転換を図るための2次交通との連携</li> <li>・鉄道とバス等のさらなる相互連携による地域住民等の都市間移動の利便性向上</li> </ul>
宗谷線	<ul style="list-style-type: none"> <li>○持続可能性、利便性、生産性の高い地域公共交通への再構築</li> <li>○地域住民等の都市間利用の増加の追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通学生等の地域住民の利便性向上を図るためのバスとの相互連携</li> <li>・地域住民の特急列車の利用促進</li> </ul>
富良野線	○観光利用の増加の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿線の集客力のある観光地（ファーム富田や青い池等）へのアクセス強化</li> <li>・観光列車の高単価化</li> </ul>
根室線	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活路線としての利便性向上</li> <li>○圏外からの誘客による定期外利用者の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用しやすい運行ダイヤへの見直しを契機とした地域住民の利用促進</li> <li>・バスと連携した取り組みの深度化</li> </ul>
室蘭線	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活路線としての利便性発揮</li> <li>○圏外からの誘客による定期外利用者の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の利用意向を持つ沿線住民の利用促進</li> <li>・路線バスとの連携による利便性向上</li> <li>・炭鉄港やウポポイ等の沿線観光素材や地域施設等との連携</li> </ul>
日高線	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活路線としての利便性発揮</li> <li>○圏外からの誘客による定期外利用者の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の利用意向を持つ沿線住民の利用促進</li> <li>・路線バスとの連携による利便性向上</li> <li>・むかわ竜ラッピング列車の活用</li> </ul>

## Ⅲ-6 地域との共生・共創

円滑な信頼関係を構築することで地域と課題を共有し、連携・協働するとともに、地域の皆様とともに鉄道駅周辺の魅力向上に努め、多くのお客様が鉄道を利用し駅周辺地域を往来することで地域の活性化・まちづくりに貢献します。

### 地域との連携・協働及び地域活性化

- 雪害時等における外部機関との連携強化の継続
- バスも含めた地域交通計画策定への参画
- 観光列車を活用した地域の魅力づくりの取り組み継続
- 沿線地域の皆様による地域特産品の駅・列車内での販売の取り組み継続

### 地域と連携した駅及び駅周辺整備

- 北広島市のまちづくりとして実施する「北海道ボールパークFビレッジ」新駅設置①
- 「世界へつながる“さっぽろ”の新たな顔づくり」の実現を目指した札幌駅周辺における再開発・バスターミナル・駅前広場の整備②
- 札幌市のまちづくりとして実施する篠路駅の鉄道高架化③
- 北海道新幹線札幌延伸に伴う長万部駅（④）及び倶知安駅（⑤）における交通結節機能整備への協力（駅前広場、自由通路等）
- 地域の拠点としての駅周辺整備への協力（白糠駅⑥、新得駅⑦）
  - ・ 白糠駅（町施設と一体となった駅舎改修、自由通路、駅前広場）
  - ・ 新得駅（駅前広場）
- 利便性向上を図る駅バリアフリー化（発寒中央駅⑧、登別駅⑨）



<①北広島新駅イメージ>



<②札幌駅周辺再開発イメージ>

## Ⅲ-7 CS推進の取り組み

安全な鉄道輸送を追求し、お客様に「安心、だから乗る」と選ばれる輸送サービスを目指します。  
そして「また利用したくなるJR北海道グループ」になるべくCS推進に取り組みます。

### 安全・安心・快適な移動サービスの提供

- ロングレール化による乗り心地の向上
- 車両窓（ポリカーボネート）鱗状痕の改善による透明度回復
- 車両へのパソコン・スマホ充電設備の設置推進
- 新幹線駅に発車メロディの導入
- お客様の声による改善

### バリアフリーの推進

- エレベータ整備推進（登別駅、発寒中央駅）
- エスカレータの安全性向上（琴似駅・新札幌駅・南千歳駅）
- 従来の介助の枠組みを超えたご利用方法の検討
- こども・子育てに優しい社会づくりに資する取り組みの推進
- 継続的なCS教育の実施

### お客様への情報提供

- 異常時（計画運休等）における情報提供の充実
- 無人駅案内モニターの設置拡大



登別駅全体整備イメージ図



登別駅新駅舎内観イメージ図

## Ⅲ-8 頻発化・激甚化する自然災害への対応

近年は豪雨・豪雪、突風などの激甚化する自然災害への対応が求められます。また、地震・津波、火山噴火といった大規模災害への備えも必要です。なによりも安全を第一に、鉄道防災対策に取り組みます。

### 豪雪対策

- 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
- ラッセル気動車の増備
- 電車線ビームの冠雪対策（岩見沢地区）
- 計画的な運休による、除雪間合いの確保・駅間における長時間停車未然防止
- お客様への情報提供の充実

### 鉄道防災対策

- 高架橋の耐震対策（新札幌駅）
- 落石・土砂崩壊対策（函館線・根室線・石北線等）

### 運輸防災マネジメント等の取り組み

- 日本海溝・千島海溝地震に備えた教材作成・教育・避難誘導訓練・衛星電話の配備
- 津波対応マニュアルの再教育・自治体の津波避難経路計画に対する協議
- 竜巻に関する教材を活用した教育
- 災害対策本部設置及び対応訓練

近年は、線路内に侵入する鹿や熊などといった野生動物の発見・衝突により、列車に遅れや運休を生じる事象が数多く発生しています。事故防止のため、野生動物対策にも取り組みます。

### 野生動物に関する取り組み

- 鹿止め柵の整備
- 鹿や稀少猛禽類等と列車との衝突事故防止対策の実施（減速運転等）



## Ⅲ-9 カーボンニュートラル

JR北海道グループとして「脱炭素社会」の実現に貢献し、持続可能な社会を実現するため、企業の社会的責任を果たします。2022年2月に策定した長期環境目標「JR北海道グループ カーボンニュートラル2050」のもと、多様なアプローチに取り組みます。

### 省エネの更なる推進

- 高効率な車両（鉄道・バス）や設備等への更新
- 照明・信号機等のLED化、旅客案内表示装置のLCD化

### 新技術の導入

- 次世代バイオディーゼル燃料の導入に向けた検討
- 水素エネルギーの活用に向けた検討

### 再エネ等の積極的活用

- 駅舎屋根上等を活用した太陽光発電設備の導入（登別駅 他）
- オフサイトPPAによる再生可能エネルギーの創出及び活用
- 再エネ等の活用を前提とした苗穂工場リニューアルの検討

### 自社保有林の活用

- 保有林から産出される森林資源の活用検討

### 廃線跡地の活用

- オープンイノベーション採択企業による再生可能エネルギーの創出

※廃線跡地（石勝線：新夕張～夕張、日高線：鶴川～様似）の有効利用として実施したオープンイノベーションプログラムにて採択したジャパン・リニューアブル・エナジー（株）、エネウィル（株）と太陽光発電事業の協業を進めます。



鉄道の環境優位性をPRする  
ロゴマークとスローガン



札幌交通機械  
本社屋上太陽光パネル



737系通勤型交流電車  
（省エネ車両）



自社保有林「かみふらのの森」

## Ⅲ-10 グループ会社の取り組み

- J R北海道グループは、J R北海道とグループ会社17社の計18社で構成しており、約13,000人の社員が多種多様な職場で働いています。
- 中期経営計画2026においても、安全の確保を前提にグループ一体となり、当社グループの「ありたい姿」の実現を目指します。

**運輸業（10社）** 北海道旅客鉄道(株)、(株)ドウデン、北海道軌道施設工業(株)、(株)北海道ジェイ・アール・サービスネット、ジェイアール北海道エンジニアリング(株)、北海道ジェイ・アール運輸サポート(株)、札幌交通機械(株)、北海道高速鉄道開発(株)、ジェイ・アール北海道バス(株)、(株)J R北海道リレーションズ

- ・ J R北海道と鉄道をサポートするグループ会社が一体となって、鉄道事業の安全性向上、業務の省力化やコスト削減に引き続き取り組んでいきます。
- ・ 新幹線札幌延伸に向けた工事を着実に進めるとともに、開業後の体制構築のため人材育成・確保に取り組んでいきます。
- ・ 持続可能な交通体系の構築に向けて、グループが一体となって取り組みます。

- (株)ドウデン
  - ・ 設備状態監視システムの導入やドローンの活用等、効率化の推進
  - ・ レールカートのEV化
- 北海道軌道施設工業（株）
  - ・ アンダーカッター方式の道床交換機の本格稼働等、効率化の推進
  - ・ 太陽光発電設備の導入
- (株)北海道ジェイ・アール・サービスネット
  - ・ 社員研修センター等、鉄道事業以外の受託業務の拡大
- ジェイアール北海道エンジニアリング（株）
  - ・ 遠隔施工管理システムの検討等、効率化の推進



遠隔施工管理システム

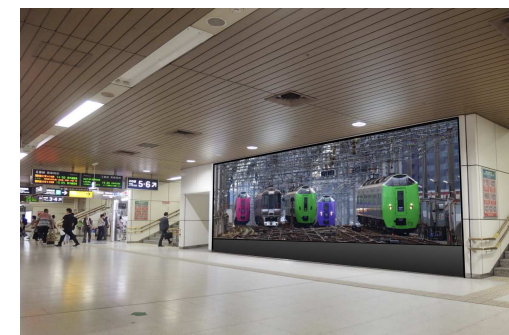


## Ⅲ-10 グループ会社の取り組み

- 北海道ジェイ・アール運輸サポート（株）
  - ・ 車両窓（ポリカーボネート）鱗状痕の改善による透明度回復
  - ・ 車両窓洗浄用水(RO水)の生成装置導入による手直し洗浄の廃止等、効率化の推進
- 札幌交通機械（株）
  - ・ 台車部品自動削正装置や台車部品溶接ロボットの導入等、効率化の推進
  - ・ 太陽光発電設備の導入
- ジェイ・アール北海道バス（株）
  - ・ バスの運賃施策や自動車学校の各種講習の受注等、収益の拡大
- （株）JR北海道ソリューションズ
  - ・ 「えきねっと」との連携強化やデジタルサイネージの設置拡大による収益の拡大



車両窓洗浄用水の生成装置（イメージ）  
北海道ジェイ・アール運輸サポート（株）



デジタルサイネージ  
(株)JR北海道ソリューションズ

### 物販・飲食業（1社）

JR北海道フレッシュキヨスク(株)

- ・ エキソトへの展開に取り組みます。
  - ・ 札幌駅エキナカ計画の深度化を図ります。
- JR北海道フレッシュキヨスク（株）
    - ・ 北海道四季マルシェやコンビニ等のエキソト展開等、収益の拡大
    - ・ 札幌駅エキナカ開発計画の推進



北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店  
JR北海道フレッシュキヨスク(株)

## Ⅲ-10 グループ会社の取り組み

### 不動産業（2社）

北海道ジェイ・アール都市開発(株)、札幌駅総合開発(株)

- ・ 道都札幌の玄関口にふさわしいまちづくりに貢献できるよう取り組みます。
- ・ 各種施策の実施により不動産業の収益力強化に努めます。

- 北海道ジェイ・アール都市開発（株）
  - ・ 新札幌駅高架下商業施設のリニューアル等、収益の拡大
  - ・ 可動式コンテナを用いた新たな事業展開
- 札幌駅総合開発（株）
  - ・ 札幌駅高架下施設（旧パセオ区画）の復旧に向けた事業計画の具体化
  - ・ JRタワースクエアカードの利用促進並びにカードポイントの連携対象施設の拡大の検討



JRタワースクエアカード



札幌駅高架下施設の復旧イメージ

### ホテル業（1社）

JR北海道ホテルズ(株)

- ・ 海外へのセールス活動や、国内の集客施策により収益確保を図るとともに、省力化・効率化に取り組みます。

- JR北海道ホテルズ（株）
  - ・ JRタワーホテル日航札幌の宴会場・客室改装等による収益の拡大
  - ・ 札幌駅周辺再開発事業におけるホテル開発計画の更なる推進
  - ・ JRイン多棟化の推進
  - ・ JRインへの自動チェックイン機導入拡大



宴会場の改装イメージ

## Ⅲ-10 グループ会社の取り組み

### その他（4社）

(株)北海道ジェイ・アール商事、北海道クリーン・システム(株)、(株)北海道ジェイ・アール・システム開発、札幌工業(株)

#### ・収益確保・コスト削減に取り組み、グループ全体の収益向上に取り組みます。

- (株) 北海道ジェイ・アール商事
  - ・グループ外向け投資等による収益の確保及び資材価格上昇を踏まえたコスト抑制
- 北海道クリーン・システム (株)
  - ・廃ペットボトルの高品質なリサイクルシステムを活用した積極的な営業展開による収益拡大とE S G経営に貢献
- (株) 北海道ジェイ・アール・システム開発
  - ・業務システムの新環境での着実な更改と、デジタル化を促進する新サービスの展開
- 札幌工業 (株)
  - ・新幹線札幌駅、南口再開発ビル工事の推進及び不動産事業の展開による収益の拡大



廃プラスチックの水槽式比重選別機



ペットボトルの再生フレーク

## IV. 中期経営計画2026以降を見据えた事業構想

### 将来の大規模プロジェクト構想

札幌中心部の当社資産を有効活用した新幹線札幌開業後の大規模開発とまちづくりの構想

- 鉄東地区：創成川以東エリアに位置する都心用地の再開発
- 苗穂工場敷地：工場のリニューアル（全面移転または現位置リニューアル）に合わせて生み出される用地を活用した開発
- 5-5地区：札幌駅西側における再開発

いずれも、カーボンニュートラルや新たな公共交通など、次世代に求められる多様な機能による複合開発を通じて各エリアの価値向上に取り組んでいきます



## IV. 中期経営計画2026以降を見据えた事業構想

# 新幹線札幌開業後の在来線高速化の検討

新幹線札幌開業までは新幹線工事に注力しますが、

開業後は、特にご利用の多い在来線区間の輸送品質向上に取り組み、

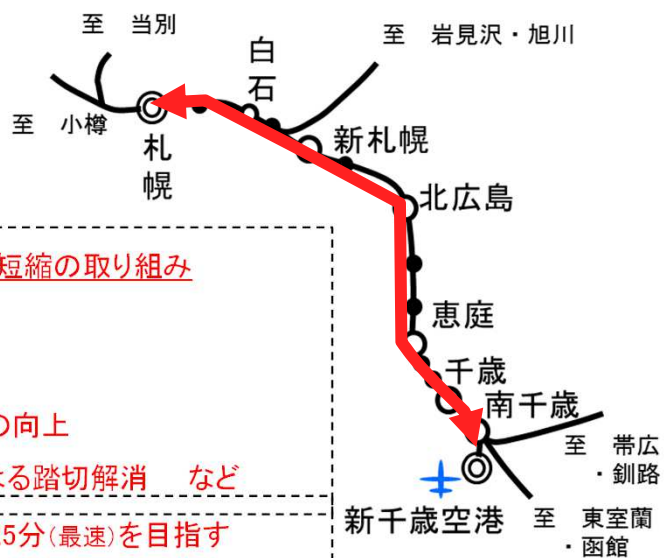
収入増加へ繋げるとともに、北海道の活性化へ貢献します。

具体的には、関係者と協力し、大動脈である札幌～新千歳空港間、札幌～旭川間の到達時間を大幅に短縮します。また、新千歳空港駅のスルー化についても関係者と協力し検討します。

### 札幌～新千歳空港間の取り組み

(現行)

運行区間	札幌駅—新千歳空港駅	46.6km
最高速度	120km/h	
所要時分	最速33分	



大幅な時間短縮の取り組み

- ・軌道強化
- ・線形改良
- ・最高速度の向上
- ・高架化による踏切解消 など

所要時間 25分(最速)を目指す

### 札幌～旭川間の取り組み

(現行)

運行区間	札幌駅—旭川駅	136.8km
最高速度	120km/h	
所要時分	最速1時間25分	

大幅な時間短縮の取り組み

- ・軌道強化
- ・線形改良
- ・最高速度の向上
- ・高架化による踏切解消 など

所要時間 60分(最速)を目指す



## IV. 中期経営計画2026以降を見据えた事業構想

### 新幹線のポテンシャルの発揮

#### ●新幹線の高速化の追求

現在、新函館北斗～札幌間は、最高速度320km/hで建設が進められています。一方、新幹線の安全・安定輸送を支えている高速鉄道の技術は日々進化しており、新幹線のポテンシャルを最大限発揮するためにも、さらなる高速化（360km/h）の実現を関係者と協力して追求します。

#### ●新幹線物流の拡大による青函共用走行区間の高速化

青函共用走行区間（新幹線と在来貨物が走行）について、新幹線物流の拡大や在来貨物とのすみ分け等の検討を関係者と連携して進め、新幹線の高速化を目指します。また、新幹線物流の推進により、付加価値の高い道内加工品のマーケットを関東圏に拡げるなど、北海道の活性化にも貢献します。



## IV. 中期経営計画2026以降を見据えた事業構想

# 水素エネルギー等の活用

2050年カーボンニュートラルの取り組みを推進するため、水素エネルギー等の活用を検討します。

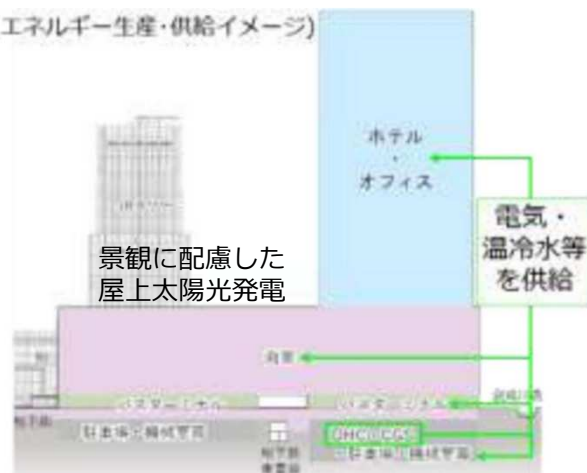
### 札幌駅前再開発ビルにおける取り組み

- エネルギー効率の高いDHC・CGSの採用
- ビルへの水素エネルギー等の活用の検討
  - ・屋上の太陽光発電エネルギーから水素を製造・蓄積
  - ・水素エネルギーから発電した電気を供給  
(電力のピークカット、災害時の電力供給)

※DHC：一定のエリアの複数建物に供給する冷暖房等のエネルギーを集中的に生産・供給する設備

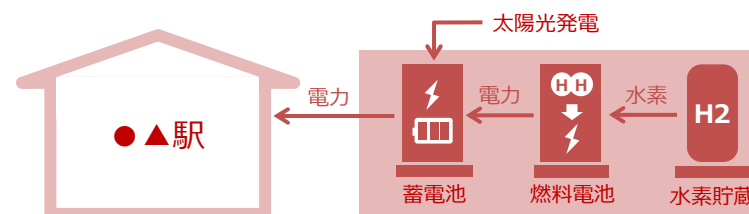
※CGS：熱源より電力と熱等の2種類以上のエネルギーを生産・供給するエネルギー効率の高い設備・システム

(エネルギー生産・供給イメージ)



### 駅や工場等における取り組み

- 工場等の屋根上への太陽光パネルの設置の検討
- 新幹線札幌駅等への水素エネルギー等を活用した電力供給システムの設置の検討



### 鉄道車両の取り組み

- 車両更新に合わせた水素を活用した燃料電池車両等への置き換えの検討



燃料電池車両 (イメージ)