

2026年度事業計画

北海道旅客鉄道株式会社

1. 事業運営の基本方針

2025年度は、「事業の適切かつ健全な運営に関する監督命令」を受け策定した「JR北海道グループ長期経営ビジョン未来2031」の第二期中期計画である「JR北海道グループ中期経営計画2026」（以下、「中期計画2026」）の中間年（2年目）として、インバウンド需要が拡大する中、目標達成に向け、「安全の再生」「収入の拡大」「経営基盤の強化」「コスト削減」等の各施策に着実に取り組んだ。

鉄道事業においては、2024年度に発生した、不適切な保安体制の下で待避誤りを発生させ、それについて虚偽の報告が社内で行われたこと、この他安全に関する不適切な事象が続く、2025年3月に北海道運輸局長から「鉄道の安全輸送の確保について（指示）」を受領した。その後も事故・事象が続いたことから、北海道運輸局及び国土交通省鉄道局による合同の「強化型保安監査体制」の下で監査を受検しているところである。これを踏まえ、「安全計画2026」に加え、「鉄道の安全輸送の確保について（指示）」に対して講ずる措置を推進し、安全性の一層の向上に取り組んだ。また、頻発化・激甚化する自然災害への対応として、鉄道施設の強靱化や札幌圏における除雪機械の増備等の設備強化を進めた。一方、2026年1月の札幌圏における雪害対応では、運転再開見込みが二転三転し、情報提供のあり方及び北海道エアポート（株）をはじめとする関係機関との連携に課題があり、必要な改善を図りながらその後の対応を行った。収入の確保では、札幌圏・空港アクセス輸送について、ロングシート車両の増備による輸送力拡大を進め、インバウンド・観光需要や「北海道ボールパークFビレッジ」の輸送需要の取り込みを図ったほか、北広島市において千歳線新駅設置工事を推進している。さらに、2026年3月のダイヤ改正では、旭川・北見・網走及び稚内方面特急列車「カムイ」「ライラック」「オホーツク」「宗谷」「サロベツ」の全車指定席化を実施し、北海道内の特急列車は全て全車指定席となった。加えて、物価高騰への対応、人材確保、輸送サービスの維持及び競争力の確保のため、2025年4月に運賃改定を実施した。

開発事業においては、札幌駅周辺再開発を推進するため、工事費高騰を踏まえた計画の見直しを行った。また、不動産事業では、旧ホテルさっぽろ弥生用地（北3西12地区）における分譲・賃貸マンション及び商業施設の開業、野幌鉄道林跡を活用した宅地開発等を展開した。ホテル事業では、富良野地区及び函館地区で無人型宿泊施設「JRモバイルイン」を開業した。物販・飲食事業では、北海道産の食材にこだわったプライベートブランド「DOT TABLE」の販路拡大に取り組んだ。さらに、事業ポートフォリオの変革に向け、新たな事業領域への挑戦として不動産ファンド・リートの検討やM&A及び新規事業のパイロット展開を推進しているところである。

持続可能な交通体系の確立に向けては、各線区における2026年度までの具体的な取り組みや基本指標及び線区特性に応じた目標等を定めた「事業の抜本的な改善方策の実現に向けた実行計画」に基づき、利用促進及びコスト削減の取り組みを進めた。あわせて、関係者との議論の開始に向けて、維持する仕組みの構築に向けた当社の考えを整理したところである。

北海道新幹線札幌延伸に向けては、2025年3月に取りまとめられた「北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の整備に関する報告書」において、現時点では完成・開業が概ね2038年度末頃となる見込みであることが公表された。営業主体として1日も早い開業に向け、建設主体である鉄道・運輸機構に必要な協力を行うとともに、札幌駅新幹線駅舎工事や新函館北斗～札幌間の最高時速320km化工事を着実に推進した。また、青函共用走行区間においては、特定時期（ゴールデンウィーク、お盆、年末年始）における時間帯区分方式による高

速化実施区間の拡大に向け、関係者との協議及び検討を進めた。

経営改善の取り組み状況の検証（KPI検証）については、四半期ごとに目標に対する達成状況を確認するとともに、外部有識者で構成する第三者委員会である経営改善委員会に報告し、外部の視点からの意見・助言を頂戴して経営に反映する等、着実に経営改善に繋げている。

2026年度は3カ年の「中期計画2026」の最終年度である。長期ビジョンに掲げた経営自立に向け、2024年3月15日に受領した監督命令に基づく取り組みを遂行することをはじめ、短期・中期・長期の各施策を推進し、収益拡大に向けた成果を確実に積み上げる重要な1年となる。

まず、安全については、「安全計画2026」に加え、「鉄道の安全輸送の確保について（指示）」に対して講ずる措置を確実に推進する。また、2026年1月の札幌圏雪害をはじめ、頻発化・激甚化する自然災害への対応について、ハード・ソフト両面の強化を進める。「あくなき安全の追求」を継続し、安全であり続けることにより、JR北海道グループへの評価の向上とお客様の安心につなげていく。

次に、人材の確保・育成については、人材は会社の貴重な資産であるとの認識の下、採用環境は大変厳しい状況にあるとともに若年退職が増加していることを踏まえ、積極的な採用活動を継続して展開するとともに、労働条件の改善を含め、人材確保に向けた取り組みを進める。あわせて、JR北海道グループで働く一人ひとりの充実感を高め、働きがいの向上につながる各施策に取り組む。

さらに、営業収益の拡大に向けては、旺盛なインバウンド・観光需要を着実に取り込み、鉄道事業及び開発事業の双方における取り組みを強化する。鉄道事業については、新たな観光列車「赤い星」の2027年2月の運行開始に向け、乗務員及びサービススタッフ等の訓練・養成を進めるとともに、地域と連携した「おもてなし」の充実や効果的な情報発信により、観光流動の創出に向けた準備を進める。また、今後の需要の拡大を見込み、空港アクセスの更なる強化及び都市間輸送の収益拡大に向け、イールドマネジメントの強化等に取り組む。

開発事業については、工事費・資材高騰を踏まえ計画の見直しを進めている札幌駅周辺再開発事業において、新幹線札幌開業時期に関わらずできる限り早期の開業を目指し、バスターミナルの復旧・集約及びビル事業による収益拡大の実現に向け取り組む。さらに、既存の不動産・ホテル・物販・飲食事業の成長を図るとともに、事業ポートフォリオの変革に向け、M&A及び新規事業の開発を強力に推進する。あわせて、開発人材の採用を進め、体制の強化に取り組む。また、既存施設の賃料改定等を検討し、開発事業の増収・利益改善にも取り組む。

オペレーションの変革については、人口減少の進行に伴い労働力不足が見込まれる中、持続的な業務運営を実現するため、新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の構築に取り組む。また、ICT人材の育成を進め、デジタル技術を活用した業務運営の効率化を推進する。

コスト削減については、工事費・資材高騰が続く中、徹底した取り組みが必要であることを踏まえ、「中期計画2023」から進めてきた取り組みを継続しつつ、さらなる削減に取り組む。

財務基盤の強化については、金利動向を踏まえた資金運用及び資金調達を適切に行い、安全・安定輸送の確保や成長投資に必要な資金の安定確保と利息負担の抑制を図る。また、経営安定基金の運用を着実にを行い、リスク管理を徹底する。

北海道新幹線については、札幌開業の遅れによる影響の把握に努め、必要な対応を適切に講じるとともに、営業主体として建設主体である鉄道・運輸機構に必要な協力を行い、1日も早い開業に向けた準備を進める。あわせて、札幌駅部の工事及び新函館北斗～札幌間の高速度工事に着実に取り組む。既開業区間については、開業10周年を契機として、安全・安定輸送の確保を前提に収益拡大を図るほか、新幹線効果を最大限発揮するため、青函共用走行区間における高速化実施区間の拡大及び新幹線荷物輸送の拡大に向けた取り組みを進める。

お客様満足度の向上については、安全・安心・快適な移動サービスの提供に加え、情報提供の一層の充実等に取り組む。

当社単独では解決困難な課題については、「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」において、監督命令を踏まえ、関係者と一体となって具体的な取り組み及び議論を進めるとともに、維持する仕組みの構築に向け、関係者との議論を重ねながら、2026年度末までに事業の抜本的改善方策を確実にとりまとめる。また、「青函トンネルの維持管理」及び「貨物列車との共用走行」については、引き続き関係者と検討・協議を進め、解決を目指す。

さらに、ESGの取り組みについては、環境の変化に対応し、コーポレートガバナンスを強化する観点から、カーボンニュートラル、社会への情報発信、地域貢献及び地域との連携、並びにコンプライアンスの徹底に継続して取り組む。

以上の基本的な考え方にに基づき、2026年度の事業運営の方針を以下のとおりとする。

(1) 安全輸送の確保

① 安全運行体制の充実・強化

「安全計画2026」に基づく取り組みにあわせて、「鉄道の安全輸送の確保について（指示）」に対して講ずる措置を確実に遂行する。「安全意識を高め、命を守るためにとるべき行動が実践できる社員の育成」については、より報告しやすい環境整備や教育の実施など、「報告から始まる安全」を再度深度化させる取り組みを実施する。加えて、安全風土を社内に醸成することを目的に会社幹部が現場を訪問し、安全について社員と意見交換を行う「膝詰め対話」を引き続き実施するほか、次期安全計画の策定に向けて、社員の意見を反映させるためのアンケートを実施する。あわせて、石勝線列車脱線火災事故および函館線大沼駅構内貨物列車脱線事故の反省と教訓を風化させないための取り組みとして、「安全研修館」を活用した第3期の安全研修の継続並びに、2027年度からスタートする第4期の研修内容の計画を進めることに加え、石勝線列車脱線火災事故の現地教育や、事故当時の背景、企業風土、教訓・知見を語る「安全の語り部」による取り組みを通じ、風化防止を図る。

「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る安全レベルの向上」については、指導者層への集合研修、職種ごとの知識・技能教育、事故事例教育等を通じた技術継承と教育訓練に取り組むとともに、VR等の教材を用いた触車、墜落、感電、倒木等の事故防止教育の継続・強化を行う。あわせて、重大事故、重大労災、死亡労災及び危険事象の再発防止として、2024年11月16日に函館線森～石倉間で発生した貨物列車脱線事故の対策並びに、2025年4月8日に発生した宗谷線天塩中川～問寒別間で発生した列車脱線事故の対策を推進し、再発防止に徹底して取り組む。

「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の強化」については、2025年7月に社長直轄の組織として新たに設置した安全監査室により、安全に関して、現場が決められたルールや事故・事象の対策を着実に実行し、適切に業務を遂行しているのか、並び

に各主管部による現場点検の取り組みが有効に機能しているか等の点検を行う。これにより、作業実態把握の取り組み強化と実態を踏まえたルールの見直しを検討する。加えて、安全パトロール、ウェアラブルカメラの活用等請負会社を含めた現場の実情を把握し、ハード・ソフト両面で必要な改善を行う。また、重大事故やインシデント、重大な事故に至る可能性がある事象に対しては、安全推進委員会及び同専門部会において、原因究明・再発防止策の策定並びに対策の進捗状況及び有効性について、半年後及び2年後のトレースを継続する。あわせて、「安全アドバイザー会議」での外部有識者からの安全に関わる施策等への助言を、各種取り組みに反映する。

② 輸送施設の安全性の向上

「絶対を守るべき安全の基準を維持する」ため、輸送施設の安全性向上に向けた設備投資及び修繕を実施する。

車両については、「エアポート」用721系電車並びにディーゼル機関車の老朽取替を推進する。

線路設備については、「線路集中メンテナンス日」の設定等、列車の運休による保守間合い時間の確保を通じた集中的な修繕工事を実施し、設備の健全性の維持を図る。

電気設備については、函館線の運行管理システム等の更新工事を推進するとともに、青函トンネル吊架線及びLCXケーブル、函館線電車線支持物、室蘭線変電所等の老朽更新を計画的に進める。加えて、2026年度からの踏切設備整備5ヵ年計画に基づき、踏切の保安度向上対策を推進する。

③ 頻発化・激甚化する自然災害への対応

地震・豪雪等の頻発化・激甚化する自然災害への対策として、鉄道施設の強靱化を推進する。

鉄道防災対策については、新札幌駅高架橋の耐震補強工事並びに波浪・洗堀・土砂崩壊対策を着実に進める。

雪害対策・冬期安定輸送対策については、ラッセル気動車の導入等による除雪機械の設備強化や、駅構内における降雪前の除排雪の徹底を図る。さらに、近年の雪害の発生状況、特に2026年1月に発生した札幌圏の記録的な豪雪による大規模な列車運休を踏まえ、次冬期に向けて情報発信のあり方並びに北海道エアポート（株）をはじめとした外部機関との連携のあり方、早期の運転再開に向けた対策について検討する。

あわせて、想定されている千島海溝沿い地震等の巨大地震や津波に備え、避難誘導訓練や本社災害対策本部の設置・対応訓練等に取り組むことに加え、津波避難時における線路横断に関する自治体との協議を進める。

(2) 人材の確保と育成

採用については、新卒採用の確保に向けインターンシップの実施等により学生との継続的な接触機会を創出するほか、工務人材の確保に向けて新たな採用コースを設定する。社会人採用の拡大に向けては、広報の強化並びに就職エージェントの積極的な活用に取り組む。加えて、不動産・ホテル事業や新規事業開発等の経験やスキルを有し、即戦力となる人材の積極的な採用を進める。あわせて、人材の確保に向け「特定技能人材育成研修」を活用した外国人採用を実施する。

若年退職対策については、系統間異動の実施や、自己都合退職者を対象とした再雇用の実施等に、引き続き取り組む。

ダイバーシティについては、育児・介護と仕事の両立支援や、新任管理者へのダイバーシティ意識づけの取り組み等、女性活躍推進法及び次世代法行動計画に沿った取り組みを推進する。あわせて、女性が活躍できる雇用環境の整備を進め、新たな職種・職場への配属拡大に取り組むとともに、障がい者雇用の法定雇用率の維持及び活躍できる体制の整備に取り組む。

企業活力の向上に向けては、リモートワークや始業時刻選択の仕組み等、働き方の多様化を推進するほか、居住環境向上に向けた老朽化した社宅・寮の計画的な建て替え及び借上げ等を進める。あわせて、行動指針である「私たちの誓い」を題材とした働きがい醸成の取り組みを推進する。加えて、人間ドック受診を活用した社員の健康維持、心の健康保持・増進のためのメンタルヘルス対策等、健康経営の取り組みを継続的に推進するとともに、年次有給休暇の積極的な取得について引き続き働きかけを行う等、社員の健康の維持・増進を持続的に図る。

人材の育成については、社員研修センターにおける実習設備や実習線、各種シミュレータを活用した実践的な集合研修により、専門技術の習得を図るほか、2022年3月に発生した福島県沖地震により廃車となった新幹線車両を活用した教育養成を推進する。加えて、管理者層を対象としたマネジメント教育の強化に向けた検討を進めるほか、さらなるデジタル化の推進に向け、ITパートナー企業の協力や同業他社との連携を通じて、ICTに関する知識を幅広く備える人材育成プログラムに継続して取り組む。

(3) 経営基盤の強化

① 収益の拡大

ア 鉄道事業

インバウンド施策については、レールパスの利用促進に向けた各種取り組みを推進する。富裕層の需要が見込まれる欧米豪市場の開拓のほか、東南アジア新興市場（フィリピン、インドネシアなど）の開拓等を通じて、アドベンチャートラベルなどサステナブル、高付加価値な旅行に対する需要の獲得に向けた取り組みを実施する。個人旅行需要を取り込むことを目的として、旅行博出展やセミナー開催、旅行会社セールス等の海外現地プロモーション、海外メディア・インフルエンサー等の招請事業、レールパスのプロモーションや鉄道を利用した観光コンテンツの紹介による北海道への誘客に取り組むほか、自社SNSによる情報発信や旅行会社のWeb販売サイトを活用したキャンペーン等のデジタルプロモーションを実施する。あわせて、羽田・成田空港に到着したインバウンド旅客を「東北・函館」に誘客する「イーストジャパングールドルートキャンペーン」により、レールパスの利用促進を図る。これらの取り組みに加え、近年インバウンド旅客が増加している小樽方面列車及び富良野線において、混雑緩和を目的とした輸送力の増強を実施する。

観光需要の創出については、北海道各地の沿線地域と連携した観光開発を継続する。観光列車では、「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」、「花たび そうや号」、「SL冬の湿原号」等を運行するほか、東急グループと連携した「THE ROYAL EXPRESS」は新たに道南方面のコースを加え運行する。現行「ノロッコ号」で使用している車両については老朽化により2026年度を最終年度として運行するが、新たな観光列車である「赤い星」の2027年2月札幌～網走間運行開始、「青い星」の2027年6月運行開始に向けて乗務員・サービススタッフ等の訓練・養成、地域と連携した「おもてなし」の準備を進めるとともに効果的な情報発信に取り組む。加えて、航空会社やJR東日本びゅうツーリズム&セールスをはじめとする旅行会社と連携した商品造成等の取り組みの継続、車両基

地での撮影会等の集客力のあるイベントの企画・販売、アニメ等のコンテンツを活用した企画など、異業種との連携を強化する。さらに、国や北海道の支援を受けた「はまなす」編成や「ラベンダー」編成、「H100形（ラッピング車両）」を活用した企画等を展開する。

札幌圏・空港アクセス輸送については、快速エアポートにおいてロングシート車両を増備することに加え、今後の需要の拡大を見込んだ、さらなる列車増発等、千歳線輸送力の拡大に向けた様々な取り組みを検討する。あわせて、安定輸送対策として、千歳線において増加する野生動物の線路内侵入を防止するため、鹿止め柵の設置を拡大する。加えて、「北海道ポールパークFビレッジ」において、試合実施日の輸送力確保と試合展開に合わせた観客輸送を引き続き実施するとともに、同施設隣接地の千歳線において、2028年度の新駅開業に向けた工事を推進する。

都市間輸送については、すべて全車指定席となった特急列車において、イールドマネジメントシステムを活用した需要喚起と収入確保に向けた取り組みを進める。

イ 開発事業

札幌駅周辺の開発については、2030年度の5-2街区竣工に向け、都市計画・事業計画変更手続きと並行して、実施設計の着手を目指すとともに、旧エスタ建物の解体工事を進める。後発となる5-1街区については、新幹線札幌開業時期に関わらず、2034年度の竣工を目標に基本計画策定の着手を目指す。札幌駅エキナカ商業施設については、2027年度の開業に向けて工事に着手するとともに、札幌駅高架下商業施設（旧パセオ区画）については、2028年度の開業に向けて工事を推進する。あわせて、西5丁目高架下商業施設（旧サツエキBridge区画）についても2028年度の開業に向けて工事に着手する。

不動産事業については、札幌圏を中心に沿線価値の向上と収益拡大を目的として、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「ブランJR」、宅地開発、商業施設の開発を進める。桑園地区では分譲マンション・賃貸マンション・商業施設の建設工事を、野幌地区では駅前のサービス付き高齢者向け住宅及び高架下のメディカルモールの建設工事、鉄道林跡における宅地開発2期工事の造成工事を、それぞれ2026年度の竣工や開業に向けて着実に推進する。加えて、新札幌地区では駅高架下施設3号館（シンサツBLOCK）の2期竣工に向けて工事に着手する。そのほか、2026年度に推進または着手する建設工事として、帯広地区での分譲マンション、旭川地区での社宅跡地を活用した住宅・商業開発、新札幌地区での駅高架下商業施設1・2号館の新築工事を進める。

ホテル事業については、旺盛なインバウンド及び観光需要の取り込みを図るため、ホテル開発及びリニューアルを進める。既存ブランドホテルの多棟化として、道内主要都市や道外を含めた宿泊特化型ホテル「JRイン」の新規出店の検討を継続するとともに、無人型宿泊施設「JRモバイルイン」については、引き続き需要の高いエリアへ出店し多棟化を進める。あわせて、インバウンドを中心とする観光需要への対応として、JRタワーホテル日航札幌及びホテル日航ノースランド帯広の客室等リニューアルを行うほか、道内主要都市や観光地における新ブランドホテルの開発に向けた検討を進める。

物販・飲食事業については、札幌駅エキナカ商業施設の2027年度開業に向け、工事を着実に推進するとともに、駅改修工事進捗に伴う店舗閉店等の収益減を最小限に抑えるため、エキソトへの出店等を通じてマーケットの拡大に取り組む。総合土産店「北海道四季彩館」をエキソトに出店するとともに、道産食材にこだわったプライベートブランド「DO3TABLE」について、新商品の拡充を図り、さらに販路を拡大する。加えて、食品スーパー「ジェイ・アール生鮮市場」について、桑園地区での新店開業に向けた準備を行う。

新たな事業領域への挑戦については、環境変化に強い事業ポートフォリオへの転換を図るため、M&Aを活用した事業拡大及びM&A後の管理体制を確立する。また、将来的な私募

リートの立ち上げに向け、私募不動産ファンドの組成・拡大及びアセットマネジメント会社の設立を検討するほか、新規事業のパイロット展開を継続して進める。

さらに、開発事業の一層の成長に向け、外部企業との人事交流や開発人材の採用をさらに推進する。

② オペレーションの変革による業務運営の効率化と経費の削減

まず、省力化・省人化を通じたオペレーションの変革に取り組む。駅においては、駅業務及び体制の見直しを進めるとともに、駅務機器の適正配置、台数見直しを進める。また、列車運行においては、「はこだてライナー」を対象に、ワンマン運転導入に向けた検討を進める。さらに、工務・電気においては、車上撮影画像データを活用した線路総合巡視の導入に向けた検討をすすめるほか、電気設備状態監視システムの導入拡大を図るとともに、2027年度末運用開始を予定する電気検測車の導入に向けた準備を着実に進める。

次に、デジタル技術の活用による業務運営全体の効率化を推進する。勤怠管理システムについては、計画部門より先行して導入を開始するとともに、ローコードツール及び生成AIの活用を拡大することにより、業務プロセスの効率化を図る。あわせて、2027年度に予定するモバイルSuicaによるJR北海道区間の定期券発売に向けた準備や、Kitacaエリア拡大に向けた検討を進め、業務運営の効率化を推進する。

加えて、官民協働により構築した「北海道Ma a S」の仕組みの活用を進める。デジタルプラットフォームへの参画を通じ、Ma a S推進に向けた電子チケット化を進めるとともに、全道の交通事業者による電子チケットを集約した販売サイトでの拡販に取り組むほか、国土交通省の補助事業を活用した実証事業を実施する。

このほか、事業基盤の強化に向けた取り組みとして、老朽化が進む苗穂工場について、作業環境の改善を図るべく、リニューアルに向けた検討を進める。

これらの取り組みを通じて、技術開発・技術革新による効率化を図るとともに、駅及び列車内における省力化・省人化、ご利用の少ない駅や踏切等設備のスリム化、資材調達や業務委託費の見直しなどに取り組む、コスト削減を図る。

③ 財務基盤の強化

こうした取り組みを着実に支えるため、2026年度も引き続き適切な資金調達により運転資金及び開発投資等に必要な資金を安定的に確保する。

また、経営安定基金については、特別債券利息の減少や金利上昇局面を踏まえ、自主運用部分における資産構成の見直しに向けた段階的な取り組みを進めるとともに、確実かつ有利な運用を図り、リスク管理を徹底することで、安定的な収益の確保に努める。

(4) 北海道新幹線の取り組み

札幌延伸開業時期の遅れへの対応については、2025年3月に取りまとめられた「北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の整備に関する報告書」において、現時点では完成・開業が概ね2038年度末頃となる見込みであることが公表されたことを踏まえ、開業遅れが当社事業に及ぼす影響の把握に努めるとともに、必要な対応を適切に講じていく。

札幌延伸に向けた取り組みとしては、札幌駅部において、新幹線駅舎工事、幹在乗換こ線橋工事、新幹線高架橋増設工事、耐震補強工事、在来駅リニューアル工事を着実に推進する。これらの大規模工事の推進にあたっては、工事費の高騰が大きなリスク要因であるとの認識

のもと、工程管理や材料調達等について適切なコントロールに努める。

高速化に向けた取り組みについては、特定時期（ゴールデンウィーク、お盆、年末年始）における青函共用走行区間時間帯区分方式による高速化実施区間の拡大に向け、関係者との協議及び検討を進める。また、新函館北斗～札幌間における最高時速320km化については、鉄道・運輸機構と連携し、必要な工事を着実に推進する。

安全・安定輸送の確保については、青函共用走行区間において、老朽化が進行する地上設備の更新に必要な作業時間が、日々の保守間合いの中では著しく不足している状況を踏まえ、JR貨物及びJR東日本をはじめとする関係機関と協議し、必要な保守間合いの確保に取り組む。加えて、冬期における除雪体制についても、引き続き検討を行う。

収益の拡大に向けては、JR東日本や沿線自治体と連携し、北海道新幹線開業10周年に合わせた「ツガルカイセン」等のプロモーションや観光開発に取り組む。また、JR東日本と連携した北海道新幹線のイールドマネジメントに取り組むとともに、北海道新幹線を利用した修学旅行の獲得を引き続き進める。さらに、北海道新幹線開業10周年を記念した新幹線関連施設の商品について、JREモールを活用した販売や旅行会社と連携したツアーの実施を行うほか、特急ニセコ号及び北斗号を活用し、道南・胆振・後志・札幌エリアにおける広域観光周遊ルートの検討を進め、新幹線の利用促進を図る。

このほか、新青森～新函館北斗間で実施している、新幹線の定時性及び速達性を活かした荷物輸送について、JR東日本グループと連携し、「はこビュン」の定期輸送量の拡大を図ることにより、新幹線荷物輸送の取り組みを推進する。

（５）お客様満足度の向上

インバウンドのお客様を含めた情報提供の充実について、お客様の行動選択に資する分かりやすい情報発信に取り組むとともに、異常時等における駅及び車内でのリアルタイムな放送案内の充実を図る。特に、2026年1月に発生した札幌圏における豪雪に伴う列車運休時の対応を踏まえ、異常時における情報提供のあり方に関する課題を整理し、改善策の実施に取り組む。

バリアフリー化の推進については、発寒中央駅において2027年度のエレベータ増設に向けた工事を着実に進める。あわせて、障がいのある方を講師に招いた講習会の実施などを通じ「心のバリアフリー」の一層の充実に取り組む。

安全・安心・快適な移動サービスの提供に向けては、車両窓の鱗状痕の除去や汚損防止対策を進め、視認性の向上と快適性の確保を図る。

（６）経営自立に向けた取り組み

当社が経営自立し、将来にわたり安定的かつ持続可能な事業運営を行っていくためには、経営努力のみならず、当社単独では解決が困難な構造的・制度的課題について、国、自治体、関係事業者をはじめとする関係者と連携しながら対応していくことが不可欠である。

こうした認識のもと、当社単独では解決が困難な課題について、関係者と問題意識を共有し、役割分担を踏まえつつ、解決に向けた取り組みを進める。

①「当社単独では維持困難な線区」について

「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」については、監督命令に基づき、関係者と一体となって具体的な取り組みを進めるとともに、維持する仕組みの

構築に向けて、関係者との議論を重ねたうえで、2026年度末までに事業の抜本的改善方を確実にとりまとめる。

また、維持する仕組みの構築に向けては、引き続き利用促進及びコスト削減の取り組みを進めるとともに、その取り組み結果や基本指標及び線区の特性に応じて設定した目標の達成状況を検証し、PDCAサイクルに基づく必要な見直しを行う。あわせて、持続的な鉄道網の確立に向け、データとファクトに基づき、地域の関係者とともに、二次交通を含めたあるべき交通体系について徹底した議論を行う。

具体的な取り組みとしては、地域の関係者と一体となり、フリーパスの発売や沿線住民を対象としたモニター調査等の実証事業を含む8線区の実行計画を推進する。さらに、当社独自の取り組みとして、利用促進の観点から、インバウンド需要の取り込みのほか、観光列車の運行や地域と連携したイベント・キャンペーン等による観光誘客を進める。また、コスト削減については、地域の皆様のご理解を得ながら、ご利用の少ない列車や駅の見直しを行うほか、運行体系や設備のスリム化に取り組む。

これらの取り組みを通じ、関係者との連携のもとで課題解決を図りつつ、持続可能な交通体系の構築を進め、経営の自立と北海道の鉄道ネットワークの維持を両立していく。

② 青函トンネルの維持管理について

国家的プロジェクトとして建設された青函トンネルの維持管理については、青函トンネル固有施設の改修事業及び維持管理に要する財源の確保をはじめ、その役割や責任の分担のあり方について、関係者との協議を継続していく。

③ 貨物列車との共用走行について

貨物列車との共用走行に関する課題の解決に向けては、青函共用走行区間における北海道新幹線の高速化について、引き続き、実施可能な方策を関係者と検討・協議していく。また、「線路使用料」については、旅客会社と貨物会社との間における鉄道線路の使用に関する協定の見直し時期を見据え、線路使用料算出方法のあり方について、関係者との協議を継続する。

(7) ESGの取り組み

① カーボンニュートラル

GXの推進に向けては、「JR北海道グループ カーボンニュートラル2050」に基づく取り組みを着実に推進し、CO₂排出量の削減に向けて、再生可能エネルギーの導入・拡大を進めるとともに、廃棄物の削減などの環境保全活動に継続して取り組む。

省エネのさらなる推進については、高効率な車両への更新を計画的に進める。また、再生可能エネルギーの積極的な活用として、オフサイトPPAにより一部駅におけるCO₂排出量実質ゼロを実現する。さらに、廃線跡地において、オープンイノベーション採択企業による太陽光発電の活用を引き続き検討するほか、新エネルギーの導入については、バイオディーゼルや水素エネルギーの活用に向けた検討を進める。

② 地域貢献・連携

地域貢献及び地域との連携については、JR札幌病院において、地域に根差した基幹的な総合病院として地域医療への貢献を果たす。また、北海道及び関係市町村への丁寧な情報提

供を行うとともに、「当社単独では維持することが困難な線区」に関する線区データの公表や地域と一体となった各種実証事業を推進する。あわせて、バスを含めた地域交通計画の策定への参画、観光列車を活用した地域の魅力づくり、地域と連携した駅及び駅周辺整備を進めるほか、雪害等の非常時における外部機関との連携強化等にも継続して取り組む。

③ コンプライアンス

コンプライアンスの徹底については、2024年度に発生した、不適切な保安体制の下で待避誤りを発生させ、それについて虚偽の報告が社内でされた事象を受け、改めて「ルールを守り、ありのまま報告する文化」の定着を目指し、「JR北海道社員としての自覚を持って行動します。社会のルールを守ります。会社のルールを守ります。」などからなる「私たちの誓い」を確実に実践するとともに、「ありのまま報告する文化」の定着に向けた教育・啓発を実施する。

また、コンプライアンスアンケートの結果を踏まえ、職場単位での集合研修や「膝詰め対話」を活用した社員との意見交換、会社幹部による情報発信等を実施する。あわせて、グループ会社を含めた不祥事防止及びハラスメント防止を目的とした教育・研修や、社内報等による啓発を行い、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成を進める。さらに、内部通報制度において重要な役割を担う「JR北海道グループコンプライアンス相談窓口」が効果的に機能するよう、引き続き周知に努める。

このほか、社外委員を含む「コンプライアンス委員会」を開催し、コンプライアンス違反事象の原因の究明や再発防止策、その進捗状況等について第三者の視点を取り入れて検証・議論するとともに、グループ全体のコンプライアンス意識醸成に向けた取り組みについても審議し、その結果を施策や対策に反映する。

④ コーポレートガバナンス

社会への情報発信については、経営改善の取り組み、線区別収支などの経営情報、安全及びコンプライアンスに関する取り組み状況等について、ホームページや各種報道媒体を通じて、積極的かつ分かりやすい情報公開に努める。

また、監督命令を踏まえ、引き続き第三者委員会である経営改善委員会において当社の経営改善に関する取り組みについて外部の視点から意見・助言を受け、経営に反映させる。

さらに、当社を取り巻く事業環境が大きく変化する中、持続的な成長及び企業価値の向上を図るため、「コーポレートガバナンス基本方針」の策定に向けた検討を進める。

2. 鉄道輸送に関する計画

(1) 基本的な方針

2026年3月のダイヤ改正で見直した輸送体系を基本とし、臨時列車の運転や増結により需要に応じた弾力的な列車運行を行う。また、札幌圏・新千歳空港アクセス輸送においてロングシートタイプの電車を増備する等、お客様の利便性を向上し、鉄道利用の拡大を図る。

(2) 2026年度の鉄道輸送量の見通し及びこれに対し設定する運行量

輸送量の見通し		列車の運行量	
輸送人員	輸送人キロ	列車キロ	車両キロ
125百万人	3,854百万人キロ	30百万キロ	128百万キロ

(注) 上記の数値は、経済情勢の動向等により変動する場合がある。

3. 鉄道施設の整備に関する計画

鉄道の安全確保を最優先に取り組み、鉄道施設等の安全性を向上させるため、軌道強化や高架橋の耐震補強、車両の新製等、安全基盤の強化に係る設備投資を着実に進めるほか、排雪モーターロータリーの強馬力化等により、冬期の安定輸送を確保する。

また、駅のバリアフリー化や、在来線札幌駅改修に伴い話せる券売機を増備するなど、旅客サービスの向上を図るほか、経営自立に向け業務システムの改修等、生産性の向上に資する設備の整備を進める。

なお、「省力化・省人化に資する支援」を有効活用し、経営基盤の強化に向けてシステムチェンジを積極的に進める。

区 分	施 設 の 整 備 の 概 要
(輸送設備の維持更新) 老 朽 設 備 取 替 保 安 ・ 防 災 対 策 安 定 輸 送 対 策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電気設備の取替 ・ 排雪モーターロータリーの強馬力化等 ・ 駅舎、旅客上家、運転所等の鉄道事業建物の改修 ・ 運行管理システム等の取替 ・ 土砂崩壊対策、波浪対策等の線路防災設備の整備 ・ 踏切保安設備等の整備・取替 ・ 高架橋の耐震補強 ・ 橋マクラギ・分岐マクラギの合成化、重軌条化、ロングレール化等の軌道強化の推進 ・ 配電線路の改修
(経営の体質改善) 業 務 運 営 方 式 の 改 善 技 術 開 発 ・ そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅のバリアフリー化 ・ 電気検測機能を備えた総合検測車の導入 ・ 話せる券売機 (AMX-V10) の増備 ・ 次世代運輸業務システムの構築
(輸送力整備)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 札幌駅南北乗換こ線橋の新設 ・ 新幹線札幌開業を見据えた札幌駅改修
(車 両)	<ul style="list-style-type: none"> ・ エアポート用電車の新製 ・ 気動車の観光列車化改造 ・ 電気式内燃機関車の製作 ・ 電車・気動車の重要機器の取替

(添付資料1)

2026年度資金計画書

(単位：億円)

区 分	金 額
I. 資 金 収 入	
1. 営 業 的 収 入	1,400
(1) 営 業 収 入	978
(2) 一 般 営 業 外 収 入	64
(3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入	358
(4) 鉄 道 建 設 ・ 運 輸 施 設 整 備 支 援 機 構 特 別 債 券 受 取 利 息	0
2. 資 本 的 収 入	292
(1) 借 入 金	88
(2) 社 債	—
(3) 助 成 金 (支 援)	204
(4) そ の 他 の 資 本 的 収 入	—
3. 前 年 度 よ り の 繰 越 金	460
計	2,152
II. 資 金 支 出	
1. 営 業 的 支 出	1,339
(1) 営 業 支 出	1,307
(2) 営 業 外 支 出	32
2. 資 本 的 支 出	525
(1) 設 備 投 資	396
(2) そ の 他 の 資 本 的 支 出	129
3. そ の 他	△ 11
4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金	299
計	2,152

(添付資料2)

2026年度収支予算書

(単位：億円)

区 分	金 額
経常損益の部	
(営業損益の部)	
I. 鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	913
(1) 運輸収入	825
(2) その他収入	88
2. 営業費	1,513
(1) 業務運営費	1,277
(2) 諸税	34
(3) 減価償却費	202
鉄道事業営業利益	△ 600
II. その他事業営業利益	
1. 営業収益	65
2. 営業費	44
(1) 業務運営費	26
(2) 諸税	8
(3) 減価償却費	10
その他事業営業利益	21
全事業営業損益	△ 579
(営業外損益の部)	
III. 営業外損益	29
IIIの2. 経営安定基金運用益	358
IIIの3. 鉄道建設・運輸施設整備支援機構特別債券受取利息	0
経常利益	△ 192
特別損益の部	
I. 特別損益	186
税引前当期純利益	△ 6
法人税等	△ 7
当期純利益	1

(参考資料)

2026年度設備投資計画

(単位：億円)

区 分	金 額
輸送設備の維持更新	141
老朽設備取替	93
保安・防災対策	39
安定輸送対策	8
環境保全	1
経営の体質改善	128
業務運営方式の改善	94
技術開発・その他	34
輸送力整備	30
大都市圏輸送	14
新幹線輸送	15
幹線輸送	1
車 両	91
総 係 費	6
合 計	396