

# 令和7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

令和6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2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」）の初年度として、コロナ禍からの人流が急速に回復する中、「安全の再生」「収入の挽回」「経営基盤の強化」「コスト削減」等、計画した各種施策に着実に取り組んだ。

鉄道事業においては、「安全計画2026」に基づき、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や重大労災、インシデントや危険事象等の再発防止対策を推進する等、「あくなき安全の追求」の取り組みを進めてきた。その中で、5月に感電死傷事故、11月に函館線森～石倉間にて貨物列車脱線事故を発生させ、更に脱線した貨物列車の隣接線を上り貨物列車が通過した事象や、函館線砂川駅構内での線路内作業時において不適切な保安体制のもとで待避不良を発生させ、虚偽の報告を行うという、安全の根幹に関わる事象も発生した。これらの事故・事象を受け、再発防止策について現在検討を進めているところである。また、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。札幌圏・新千歳空港アクセス輸送の取り組みとして、令和6年3月のダイヤ改正で実施した快速エアポート日中時間帯毎時6本化により、急速に回復するインバウンド・観光需要、また「北海道ボールパークFビレッジ」の輸送需要を取り込んだほか、北広島市において千歳線新駅設置工事に着手した。また、同じくダイヤ改正で都市間輸送における函館・帯広・釧路方面の特急列車の全車指定席化を実施し、収益の最大化に向けイールドマネジメントシステムを導入した。

開発事業においては、札幌駅周辺再開発を推進すべく工事費高騰を受けた計画の見直しを進めるとともに、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、商業施設の開発や野幌鉄道林跡地を活用した宅地開発を展開し、ホテル事業では富良野地区で無人型ホテル「JRモバイルイン」の令和7年度開業に向けた準備を進めた。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「DO3TABLE」の販路拡大に取り組んだ。また、事業ポートフォリオを変革すべく新たな事業領域への挑戦として、新規事業パイロット展開に着手したところである。

持続可能な交通体系の取り組みについては、8月に各線区における令和8年度までの具体的な取り組みや基本指標・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」を策定した。令和8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るべく、当社と地域の関係者が一体となり、各線区の特性を踏まえて徹底した利用促進・コスト削減等の取り組みを行っているところである。

北海道新幹線札幌延伸に向けては、5月に鉄道・運輸機構より令和12年度末完成・開業の目標達成は極めて困難であることが発表され、また令和7年3月には北海道新幹線の整備に関する有識者会議により、現時点では完成・開業は概ね令和20年度末頃となる見込みであること等が発表されたが、営業主として1日も早い開業に向け、建設主体である鉄道・運輸機構に対して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）に時間帯区分方式による青函トンネル内最高時速260km走行を実現した。

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度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・アドバイスを頂戴し、経営に反映する等着実に経営改善に繋げ

ている。

令和7年度は3カ年の「中期計画2026」の2年目であり、「安全計画2026」に基づく安全の取り組みを着実に実行するとともに、インバウンド観光客を徹底的に取り込むべく鉄道・開発事業双方における取り組みの強化、輸送力の適正化等によるコスト削減、開発事業への投資戦略の具体化・実施とそのために必要な体制・人材の強化、DXの推進による生産性の向上やカーボンニュートラルへの積極的な貢献等、各取り組みについて成果を出す上で重要な1年となる。

また、北海道新幹線札幌延伸開業の遅れや札幌駅周辺再開発事業における工事費・資材高騰といった課題がある中、旺盛なインバウンド・観光需要は収益を拡大する大きな機会である。長期ビジョンに掲げた経営自立に向けて、短・中・長期的な各種施策を推進し、収益拡大に向けた需要の取り込みに注力する。

安全については、経営の根幹であり、安全であり続けることがJR北海道グループへの評価、お客様の安心に繋がるとの認識のもと、「安全計画2026」に基づき、「あくなき安全の追求」を継続する。また、令和6年度に発生した感電死傷事故、貨物列車脱線事故及び脱線した貨物列車の隣接線を上り貨物列車が通過した事象や、不適切な保安体制のもとで待避不良を発生させ、虚偽の報告を行った事象を受け、再発防止対策の徹底に取り組む。

人材の確保・育成については、厳しい採用環境の中、採用が困難な状況になるとともに若年退職が高止まりする状況が続いているが、人材は会社の貴重な資産であるとの認識のもと、労働条件の改善を含め、その確保に向けた取り組みを進める。またJR北海道グループで働く一人ひとりが充実感を持ち、働きがいが高まるよう各種施策に取り組む。

営業収益の拡大に向け、旺盛なインバウンド・観光需要、試作ラインが稼働するラピダス需要を取り込むべく、各種施策を推進する。鉄道事業については、令和7年4月に運賃改定を実施するほか、令和8年度から運行開始予定の新たな観光列車である「赤い星」「青い星」は「この列車でしか体験できないコトを創造」、「お客様に生涯心に残る鉄道の旅を提供」、「走らせることで関わる全ての方が元気になれる列車」をビジョンに掲げ、観光流動を創出すべく準備を進める。また、今後の需要の拡大を見込み733系電車の増備等による新千歳空港アクセスの更なる強化、都市間輸送の収益拡大に向けてイールドマネジメント強化等に取り組む。

開発事業については、工事費・資材高騰により計画の見直しを進めている札幌駅周辺再開発事業では、新幹線札幌開業時期に関わらず、できる限り早期に開業し、バスターミナルの整備及びビル事業による収益拡大を実現すべく取り組む。既存の不動産・ホテル・物販・飲食事業を更に成長させるほか、事業ポートフォリオを変革すべく、M&A、新規事業の開発を強力に推進する。また、開発人材の採用を進め、体制の強化に取り組む。

オペレーションの変革については、今後人口減少が進み労働力不足となることが見込まれる中、持続的に業務運営する上で、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進める。

コスト削減については、工事費・資材・燃料費高騰の中、徹底的なコスト削減が必要であり、前中期計画で進めたコスト削減の取り組みを継続しつつ、更なるコスト削減に取り組む。

北海道新幹線については、札幌延伸開業の遅れによる影響の把握に努め、適切に対処するとともに、営業主体として建設主体である鉄道・運輸機構に対して必要な協力を行い、1日も早い開業に向けて準備を行う。また、札幌駅部の工事、新函館北斗～札幌間の高速化工事に着実に取り組む。既開業区間においては、安全・安定輸送を確保し、収益拡大に向けて取り組むほか、新幹線効果を最大限発揮すべく、青函共用走行区間における高速化実施区間の

拡大の検討、新幹線荷物輸送についての取り組みを進める。

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や情報提供の一層の充実等に取り組む。

経営自立に向けた取り組みについては、当社単独では解決困難な課題の解決に向け「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、監督命令に基づき、令和8年度末までに事業の抜本的改善方策を確実に取りまとめるため、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て当社の考えを取りまとめ、関係者との議論を開始する。

「青函トンネルの維持管理」、「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・協議を行い、解決を目指す。

更に、ESGについて、環境の変化に対応し、コーポレートガバナンスを強化すべく、カーボンニュートラル、社会への情報発信、地域貢献や地域との連携、及びコンプライアンスの徹底について、継続して取り組んでいく。

以上の基本的な考え方にに基づき、令和7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」に基づき、「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、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、社員の安全意識の浸透を確認し、安全施策に反映する「安全に向けた企業風土アンケート」を実施する。また、石勝線列車脱線火災事故と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、「安全研修館」を活用した第3期の安全研修を継続し、あわせて第4期の研修内容を計画するとともに、事故当時の背景や企業風土、教訓・知見を語る「安全の語り部」による風化防止に取り組む。更に、石勝線列車脱線火災事故の現地教育を継続する。

「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み、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。重大事故、重大労災、死亡労災、危険事象の再発防止として、令和6年5月27日に発生した感電死傷事故の再発防止対策や運輸局通達に基づく鉄道車両の輪軸圧入作業の取り扱いを徹底する。また、令和6年11月16日に発生した貨物列車脱線事故については、運輸安全委員会の原因究明に引き続き協力するとともに（公財）鉄道総合技術研究所の指導を受けた設備管理手法等の改善、検査手法に関する教育体制の充実に取り組むほか、脱線した貨物列車の隣接線を上り貨物列車が通過した事象の再発防止に取り組む。更に、不適切な保安体制のもとで待避不良を発生させ、虚偽の報告を行った事象については、平成23年5月の石勝線列車脱線火災事故、平成25年9月の大沼駅構内貨物列車脱線事故以降、現在まで積み重ねてきた安全の取り組みが活かせなかった事象であり、発生原因及び「なぜ発生に至ったのか」といった背後要因について詳細に分析し、徹底的に再発防止に取り組む。

「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、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、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、2年後のトレースを継続する。また、「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」ための設備投資・修繕を実施する。

車両については、733系電車の新製による老朽取替、車両故障対策として789系特急電車等の重要機器取替を推進する。

線路設備については、橋マクラギ・分岐マクラギの合成マクラギ化やロングレール化等の軌道強化を引き続き推進する。

電気設備については、函館線の運行管理システムの更新工事を推進するとともに、青函トンネルき電用特高ケーブルや函館線電車線支持物及び室蘭線変電所等の老朽更新のほか、令和3年度からの踏切設備整備5ヵ年計画に基づく踏切の保安度向上対策を推進する。

また、列車の運休により日中の作業時間を確保する「線路集中メンテナンス日」を設定し、集中的かつ効率的な修繕を実施し、設備の健全性の維持を図る。

## 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。

鉄道防災対策では、新札幌駅高架橋の耐震補強工事や、落石・土砂崩壊・洗掘対策を推進するほか、自治体が計画する津波避難経路計画に対して、引き続き協議を進めていく。

雪害対策・冬期安定輸送対策では、令和8年度に導入予定のラッセル気動車の製作、除雪機械等の設備強化、駅構内における予防的な除排雪の徹底、雪害時における外部機関との連携強化等に継続して取り組むほか、函館線小樽築港～朝里間の高波対策にも取り組む。

また、想定されている日本海溝・千島海溝沿い地震等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。

## （２）人材の確保と育成

採用においては、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、社会人採用の拡大に向け、広報の強化及び就職エージェントの積極的な活用に取り組む。また、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た即戦力となる人材の積極的な採用を行う。

若年退職対策として、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継続して取り組む。

ダイバーシティについては、育児・介護を支援するリモートワーク等の導入拡大や、女性が活躍できる雇用環境の整備を進め、新たな職種・職場への配属拡大の取り組みを推進するとともに、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に取り組む。

企業活力の向上のため、従業員エンゲージメントの向上に取り組む。働き方の多様化を推進するほか、老朽化した地方の社宅・寮の計画的な建て替え等を推進する。また、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進める。加えて、人間ドック受診に向けた取り組みや心の健康保持・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、令和4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開始する。また、集合研修等を活用し、現場の実務を支える主任職や管理者等、組織・事業運営をリードする人材の育成に取り組むほか、更なるデジタル化の推進に向け、ITパートナー企業の協力によるIC

Tの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

インバウンド施策として、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、インドネシア等）の開拓等を通じて、アドベンチャートラベル等サステナブル、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。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や海外メディア・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。また、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・キャンペーン」の取り組みによってレールパスの利用促進を図る。

観光需要の創出としては、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」、「くしろ湿原ノロッコ号」、「花たび そうや号」、「富良野・美瑛ノロッコ号」、「SL冬の湿原号」等のほか、東急グループと連携した「THE ROYAL EXPRESS」を運行する。また、新たに、全道周遊型を含めた観光列車である「赤い星」「青い星」を製作し、令和8年度運行開始に向けて車両改造、商品開発・販売等の準備を進める。また、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や、車両基地での撮影会等、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等、異業種との連携を強化する。更に、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）」を活用した周遊企画等を展開する。

札幌圏・新千歳空港アクセス輸送については、快速エアポートにおいて733系電車の増備等、今後の需要の拡大を見込んだ輸送力強化策を検討、推進するほか、安定輸送対策として、千歳線にて増加する野生動物の線路内侵入を防ぐべく、鹿止め柵の設置を拡大する。また、「北海道ボールパークFビレッジ」隣接地の千歳線における新駅設置に向けた工事を推進する。収益拡大に向けては、指定席uシートについて、えきねっとを利用したチケットレス座席指定券の販売を促進して購入の定着を図るほか、「北海道ボールパークFビレッジ」について、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。

都市間輸送については、令和7年3月のダイヤ改正より帯広・釧路及び函館方面特急列車「おおぞら」「北斗」の停車駅見直し等による速達化の実施及び北見・網走方面特急列車「大雪」の快速列車化の実施により利便性を向上させることで利用の拡大に繋げる。また、収益拡大に向けては、令和7年度内に需要変動に合わせ価格設定を行う在来線イールドマネジメントシステム効果を最大化させるべく、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する。

また、徹底した経費の削減等、当社の最大限の経営努力を前提として、物価高騰への対応、人材の確保、輸送サービスの維持・競争力の確保のため、令和7年4月に運賃改定を実施する。

##### イ 開発事業

札幌駅周辺再開発事業については、工事費高騰に対応するため、労務平準化を目的として

街区ごとに段階的に整備する方針とし、具体的には旧エスタと同規模の５－２街区を先行整備し、バスターミナルの整備及びビル事業による収益拡大の実現ができるよう取り組みを進め、令和１２年度の竣工を目指す。令和７年度については、旧エスタ解体工事を本格的に進めるとともに、５－２街区の基本設計に着手する。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できる限り早期の開業に向けて検討を進める。

不動産事業については、沿線価値の向上と収益の拡大に向け、札幌圏を中心に分譲マンション、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。令和７年度は前年までに着工した事業の一部を完成・開業させるとともに引き続き建設工事等を推進する。分譲マンションでは旧ホテルさっぽろ弥生用地（北３西１２地区）、発寒中央地区での建設工事を推進し、賃貸マンションでは北３西１２地区の完成及びラピダス需要を取り込むべく千歳社宅跡地における建設工事を推進する。宅地開発では野幌鉄道林跡におけるⅠ期工事を完成させ、商業施設では新札幌駅の耐震工事に伴う高架下商業施設のリニューアルを推進し一部開業させる。また、令和７年度に着手する建設工事等については、分譲マンション及び賃貸マンションでは桑園地区、サービス付き高齢者向け住宅では野幌駅前及び社宅跡地を活用した旭川地区、函館地区にて開発を推進する。更に、宅地開発では野幌鉄道林跡におけるⅡ期工事を進めるほか、商業施設では桑園地区、旭川地区、函館地区での開発を推進する。

ホテル事業については、旺盛なインバウンド・観光需要を取り込むべく、ホテル開発・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、北見地区にて宿泊特化型ホテル「ＪＲイン」の新規出店計画を推進する。また、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の客室リニューアルの検討を進めるほか、無人型ホテル「ＪＲモバイルイン」については富良野における開業に加え、他の道内主要都市や観光地における多棟化を推進する。更に、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検討を進める。

物販・飲食事業については、新幹線関連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、閉店する既存店舗のエキソトへの移転や、自販機等の設置による札幌駅構内の効果的なスペース活用を検討するとともに、将来の札幌駅周辺商業施設の着実な準備やマーケットの拡大に向けて、実施設計、店舗の開発、テナントリーシングを推進する。また、「北海道四季マルシェ」等のエキソトへの出店に向けた検討を進めるとともに、道産の食材にこだわったプライベートブランド「ＤＯ３ＴＡＢＬＥ」では、道内各地域と連携しながら新たな商品の拡充を行い、更に販路拡大を進める。

新たな事業領域への挑戦については、環境の変化に強い事業ポートフォリオに変革すべく、Ｍ＆Ａや新規事業開発に取り組む。将来的な私募リートの組成を目標とした私募不動産ファンドの立ち上げと体制の強化を進めるほか、Ｍ＆Ａを活用しグループの事業拡大に繋げる。また、札幌駅でのインフラシェアリングの事業化、新規事業のパイロット展開を継続して進める。

更に、開発事業の更なる成長のため、外部企業との人事交流や開発人材の採用を強化する。

## 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

省力化・省人化に向けて、駅においては、駅業務・体制の見直しの検討を進めるほか、オペレーターが遠隔でサポートを行う「話せる券売機」の設置を拡大する。また、スマホ定期券のエリア拡大及びスマホ乗車券の試行導入の検討を進める。列車運行においては、ワンマン運転拡大に向けた検討を進める。工務・電気においては、車上撮影画像データを用いた線路総合巡視の導入を検討するほか、電気設備状態監視システムの導入を拡大する。

業務運営の効率化に向けては、電子決裁システムの機能拡充及び対象箇所を拡大するほか、

デジタルツールの活用等によりDXを推進する。

また、老朽化が進む苗穂工場について、作業環境を一新すべく、リニューアルの検討を進める。

更に、「北海道Maas」について、グランドデザイン案の実装に向けた具体的検討を行うほか、2次交通事業者と連携した電子チケットの拡大、国土交通省の補助事業を活用した実証事業に取り組む。

コスト削減については、技術開発・技術革新によるコスト削減、駅・列車内における省力化・省人化、資材調達コストの削減について継続して取り組むとともに、ご利用の少ない駅の見直し等の設備のスリム化に取り組むほか、業務委託費等の削減を進める。

### ③ 財務基盤の強化

令和7年度も引き続き適切な資金調達により運転資金等を確保する。

経営安定基金については、下支え策である鉄道・運輸機構貸付のほか、自主運用においては分散投資を行い確実かつ有利な運用を図り収益を確保するとともに、リスク管理を徹底する。

### （４）北海道新幹線の取り組み

札幌延伸開業時期について、3月に北海道新幹線の整備に関する有識者会議により、現時点では完成・開業は概ね令和20年度末頃となる見込みであること等が発表されたことを受け、開業遅れによる影響の把握に努め、適切に対処する。営業主体として建設主体である鉄道・運輸機構に対して必要な協力を行い、1日も早い開業に向けて準備を行う。

札幌延伸に向けた取り組みについて、札幌駅部の工事としては、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、耐震補強工事を推進するほか、在来駅リニューアル工事に本格着手する。これらの大規模工事の推進においては、工事費高騰が大きなリスク要因であるとの認識のもと、工程や材料調達等の適切なコントロールに努める。札幌開業時の在来線の輸送体系や業務運営体制等の検討や社員の教育・養成を進めるほか、北海道等関係者が進める「北海道新幹線札幌延伸に伴う鉄道物流のあり方に関する有識者検討会議」への参画を引き続き行う等、並行在来線のあり方に関する検討に協力する。

高速化に向けた取り組みについて、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た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化の工事を鉄道・運輸機構と連携して推進する。

安全・安定輸送の確保について、青函共用走行区間において、日々の保守間合いでは老朽化が進行する地上設備の更新に必要な作業時間が著しく不足することから、JR貨物を始めとした関係機関と協議し、必要な保守間合いを確保する。

収益の拡大に向けて、令和8年3月の北海道新幹線開業10周年に合わせたプロモーションや観光開発に取り組む。JR東日本と実施している函館・青森のプロモーション「ツガルカイセン」を展開するほか、同社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。引き続き、北海道新幹線を利用した修学旅行の獲得に取り組むとともに、旅行会社と連携した函館新幹線車両基地見学を組み込んだツアーの実施や、新幹線利用促進に向け道南、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行う。

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や速達性を活かした新幹線荷物輸送の拡大に向けて、令和7年3月のダイヤ改正より対象列車の拡大と受付即日輸送といった新サービスを導入する。



## （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わかりやすい情報発信、異常時等における駅や車内でのリアルタイムな放送案内に取り組む。

バリアフリー化の推進については、令和７年秋の完成に向けて登別駅においてエレベータ新設工事等を進めるほか、発寒中央駅においてエレベータ増設に向けた工事に着手する。また、障がい者を講師に招いた講習会の実施等「心のバリアフリー」の充実に繋がる取り組みを推進する。

安全・安心・快適な移動サービスの提供について、車両窓の鱗状痕除去と汚損防止による透明度回復に向けた取り組みを推進する。また、７８９系特急車両へのパソコン・スマホ充電設備の設置を推進する。

## （６）経営自立に向けた取り組み

経営自立に向け、当社単独では解決困難な課題に関係者とともに取り組む。

「当社単独では維持することが困難な線区」については、「鉄道よりも他の交通手段が適しており、利便性・効率性の向上も期待できる線区」である留萌線（深川～石狩沼田間）では、令和８年４月の鉄道事業廃止に伴う新たな交通体系の検討・準備を進める。

「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」については、監督命令に基づき、令和８年度末までに事業の抜本的改善方策を確実に取りまとめるべく、フリーパスの発売や沿線住民へのモニター調査等の実証事業を含む８線区の実行計画の取り組みを地域の関係者と一体となって進めるとともに、当社独自の取り組みとして、北海道レールパス及び札幌～富良野エリアパスによるインバウンド需要の取り込みや観光列車の運行等による観光誘客に取り組む。また、コスト削減の取り組みとして、地域の皆様のご理解のもと、令和７年３月のダイヤ改正において旭川～網走間の特急列車「大雪」を快速化しワンマン列車とすることで省力化を図るほか、ご利用の少ない駅の見直し等、設備のスリム化に取り組む。更に、取り組み結果や基本指標及び線区の特性に応じた目標の達成度合い等を検証し、ＰＤＣＡサイクルによる必要な見直しを実施する。

また、持続的な鉄道網の確立に向け、データとファクトに基づく地域の関係者との二次交通も含めたあるべき交通体系に関する徹底的な議論を実施するとともに、維持する仕組みの構築に向け当社の考えを取りまとめ、関係者との議論を開始する。

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係る財源確保と役割・責任分担について関係者との協議を継続する。

「貨物列車との共用走行」問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、実施可能な方策について関係者と検討・協議を進めるほか、「線路使用料」について、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に向けた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推進にむけ、「JR北海道グループ カーボンニュートラル2050」の取り組みを推進し、CO<sub>2</sub>排出量縮減に向けて再生可能エネルギーの導入・拡大を進めるほか、廃棄物の削減等、環境保全活動に継続して取り組む。

省エネの更なる推進については、高効率な車両への更新を進める。再生可能エネルギーの積極的活用については、登別駅舎屋上への太陽光発電設備を導入するほか、オフサイトPPAにより一部駅におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現する。更に、廃線跡地における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検討する。また、新エネルギーの導入については、バイオディーゼル、水素エネルギーの活用に向けた検討を行う。

### ② 地域貢献・連携

地域貢献・連携について、JR札幌病院においては、地域に根差す基幹的な総合病院として地域医療に貢献する。また、北海道や関係市町村への丁寧な情報提供、「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様々な実証事業の推進、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、地域と連携した駅及び駅周辺整備、雪害等における外部機関との連携強化等に継続して取り組む。

### ③ コンプライアンス

「ルールを守り、ありのまま報告する文化」を定着させる取り組みとして、「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。」等の「私たちの誓い」を守ること及び「ありのまま報告する文化」を定着させるための教育・啓発を実施する。

グループ全社員を対象としたコンプライアンスアンケートの結果を踏まえた教育や研修を実施することにより、グループ全体の意識改革を進める等、不祥事対策やハラスメント防止に取り組むとともに、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。

重大なコンプライアンス違反事象については、社外委員をメンバーに含む「コンプライアンス委員会」を開催し、原因の究明、再発防止策及びその進捗状況等について、第三者の視点を取り入れ検証を行い、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、経営改善の取り組み、線区別収支等の経営情報や安全・コンプライアンスの取り組みに関する情報等について、ホームページや各種報道媒体等を通じて積極的に公開・発信する。

また、監督命令を受け、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の意見・アドバイスを受け、経営に反映させる。

当社を取りまく環境が様々に変化していく中、持続的な成長及び企業価値を向上させるべく「コーポレートガバナンス基本方針」策定について検討を進める。

## 2. 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

令和7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733系電車を増備する等、お客様の利便性を向上し、鉄道利用の拡大を図る。

### (2) 令和7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    |
| 1 2 1 百万人     | 3, 7 2 3 百万人キロ | 3 0 百万キロ    | 1 2 9 百万キロ |

### 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スマホ定期券のエリア拡大とスマホ乗車券の導入等、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)<br>老 朽 設 備 取 替<br><br>保 安 ・ 防 災 対 策<br><br>安 定 輸 送 対 策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電気設備の取替</li> <li>・ 排雪モーターロータリーの強馬力化等</li> <li>・ 駅舎、旅客上家、運転所等の鉄道事業建物の改修</li> <li>・ 運行管理システム等の取替</li> <li>・ 土砂崩壊対策、波浪対策等の線路防災設備の整備</li> <li>・ 踏切保安設備等の整備・取替</li> <li>・ 高架橋の耐震補強</li> <li>・ 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</li> <li>・ 配電線路の改修</li> </ul> |
| (経営の体質改善)<br>業務運営方式の改善<br>技術開発・その他                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駅のバリアフリー化</li> <li>・ 電気検測機能を備えた総合検測車の導入</li> <li>・ スマホ定期券のエリア拡大とスマホ乗車券の導入</li> <li>・ 次世代運輸業務システムの構築</li> </ul>                                                                                                                                                |
| (輸送力整備)                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 札幌駅南北乗換こ線橋の新設</li> <li>・ 新幹線札幌開業を見据えた札幌駅改修</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| (車 両)                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ エアポート用電車の新製</li> <li>・ 気動車の観光列車化改造</li> <li>・ 電気式内燃機関車の製作</li> <li>・ 電車・気動車の重要機器の取替</li> </ul>                                                                                                                                                                |

(添付資料 1)

## 令和 7 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, 4 0 8 |
| (1) 営 業 収 入                 | 9 4 7    |
| (2) 一 般 営 業 外 収 入           | 8 0      |
| (3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入     | 3 3 8    |
| (4) 鉄道建設・運輸施設整備支援機構特別債券受取利息 | 4 3      |
| 2. 資 本 的 収 入                | 2 5 5    |
| (1) 借 入 金 債                 | 4 7      |
| (2) 社 債                     | —        |
| (3) 助 成 金 ( 支 援 )           | 2 0 8    |
| (4) そ の 他 の 資 本 的 収 入       | —        |
| 3. 前 年 度 よ り の 繰 越 金        | 5 8 6    |
| 計                           | 2, 2 4 9 |
| II. 資 金 支 出                 |          |
| 1. 営 業 的 支 出                | 1, 3 6 2 |
| (1) 営 業 支 出                 | 1, 2 8 5 |
| (2) 営 業 外 支 出               | 7 7      |
| 2. 資 本 的 支 出                | 4 4 3    |
| (1) 設 備 投 資                 | 3 3 1    |
| (2) そ の 他 の 資 本 的 支 出       | 1 1 2    |
| 3. そ の 他                    | △ 1 2    |
| 4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金          | 4 5 6    |
| 計                           | 2, 2 4 9 |

(添付資料2)

## 令和7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                                           | 874   |
| (1) 運 輸 収 入                                          | 785   |
| (2) そ の 他 収 入                                        | 89    |
| 2. 営 業 費                                             | 1,471 |
| (1) 業 務 運 営 費                                        | 1,245 |
| (2) 諸 税                                              | 33    |
| (3) 減 価 償 却 費                                        | 193   |
| 鉄 道 事 業 営 業 利 益                                      | △ 597 |
| II. そ の 他 事 業 営 業 利 益                                |       |
| 1. 営 業 収 益                                           | 73    |
| 2. 営 業 費                                             | 55    |
| (1) 業 務 運 営 費                                        | 38    |
| (2) 諸 税                                              | 8     |
| (3) 減 価 償 却 費                                        | 9     |
| そ の 他 事 業 営 業 利 益                                    | 18    |
| 全 事 業 営 業 損 益                                        | △ 579 |
| (営 業 外 損 益 の 部)                                      |       |
| III. 営 業 外 損 益                                       | 16    |
| IIIの2. 経 営 安 定 基 金 運 用 益                             | 338   |
| 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 | 43    |
| 経 常 利 益                                              | △ 182 |
| 特 別 損 益 の 部                                          |       |
| I. 特 別 損 益                                           | 185   |
| 税 引 前 当 期 純 利 益                                      | 3     |
| 法 人 税 等                                              | △ 6   |
| 当 期 純 利 益                                            | 9     |

(参考資料)

## 令和 7 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 | 1 3 2 |
| 老 朽 設 備 取 替       | 8 3   |
| 保 安 ・ 防 災 対 策     | 3 7   |
| 安 定 輸 送 対 策       | 1 1   |
| 環 境 保 全           | 1     |
| 経 営 の 体 質 改 善     | 1 1 7 |
| 業 務 運 営 方 式 の 改 善 | 9 4   |
| 技 術 開 発 ・ そ の 他   | 2 3   |
| 輸 送 力 整 備         | 3 2   |
| 大 都 市 圏 輸 送       | 9     |
| 新 幹 線 輸 送         | 2 2   |
| 幹 線 輸 送           | 1     |
| 車 両               | 4 4   |
| 総 係 費             | 6     |
| 合 計               | 3 3 1 |