ＪＲ北海道グループ
経営改善に関する取り組み

2024年度第４四半期　報告書
及び
2025年度ＫＰＩ設定

２０２５年6月１１日

北海道旅客鉄道株式会社

目次

本報告書は'18年７月及び'24年３月に国土交通大臣より受領した監督命令に基づき、四半期ごとにおける国土交通省との検証結果を報告するものです。

１．'24年度ＫＧＩの検証結果（総括）
主要施策のＫＰＩ達成状況等（１－３月）
＜収入関連項目＞
（１）開発・関連事業収入
（２）鉄道運輸収入（取扱収入）
＜費用関連項目＞
（３）コスト削減

＜その他項目＞
（４）人材
（５）事業ポートフォリオの変革
（６）オペレーションの変革～DXの推進～
（７）新幹線
（８）カーボンニュートラル

２．'25年度ＫＰＩ設定について
＜収入関連項目＞
（１）開発事業収入
（２）鉄道運輸収入（取扱収入）
＜費用関連項目＞
（３）コスト削減

目次（KPI詳細）・達成状況

■大項目のＫＧＩとして、収入関連項目では
（１）開発・関連事業収入、（２）鉄道運輸収入（取扱収入）
費用項目では（３）コスト削減を設定
■*記載の項目は四半期ごとに数値目標を設定し、進捗を管理するＫＰＩとして設定。
■「その他項目」は「ＪＲ北海道グループ中期経営計画2026」の進捗を管理する項目としてとして設定。

１．‘24年度ＫＧＩの検証結果（総括）
主要施策のＫＰＩ達成状況等（１－３月）
Ｉ ‘24年度第４四半期の検証結果

〈収入関連項目〉

（１）開発・関連事業収入［○］

<開発・関連事業収入目標達成に向けた項目>

- (1-1) ①不動産業セグメント売上［○］
  - 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）［○］

<鉄道運輸収入（取扱収入）目標達成に向けた項目>

- 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 札幌駅周辺再開発事業の推進［○］
- 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 ＩＣＴ人材の育成［○］
- ⑦ 電子マネーKitaca(交通系電子マネー)決済件数の拡大*［×］

（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CO_2排出量を毎年１％以上削減［×］
- ② CO_2排出量削減に向けた取り組み［○］

１．2024年度年間ＫＧＩの検証結果（総括）

○ 安全について

2024年度は、事業の根幹である安全を揺るがす事故・事象が発生しました。５月に感電死傷事故、11月に函館線森～石倉間の貨物列車脱線事故、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、更に砂川駅構内において不適切な保安体制のもとで待避誤りを発生させ、虚偽の報告を行うといった事象を発生させてしまいました。３月31日には北海道運輸局長より「改善指示」を受け、安全確保に係る管理体制の見直し、並びに、コンプライアンス及び安全意識の再徹底等について措置を速やかに講ずるよう指示を受けました。この事実を重く受け止め、再発防止対策の徹底に取り組みます。

○ 24年度ＫＧＩについて

・全体のＫＧＩ（大項目）として、収入関連項目である「開発・関連事業収入」、「鉄道運輸収入（取扱収入）」、費用関連項目である「コスト削減」について、ＫＧＩを達成することができました。
・「開発・関連事業収入」、「鉄道運輸収入（取扱収入）」の目標達成に向けて細分化した14項目のうち、13項目について、年間のＫＧＩを達成することができました。
・「ＪＲ北海道グループ中期経営計画２０２６」の進捗を管理する「その他項目」については、18項目のうち、15項目について計画通り進捗することができました。

○ 「開発・関連事業収入」について

・各業態で旺盛なインバウンド需要の取り込みを図ったこと、販促・集客企画の効果が好調だったこと等から、年間を通して全てのＫＧＩ・ＫＰＩを達成することができました。

○ 「鉄道運輸収入」について

・定期取扱収入が目標達成できませんでしたが、その他の項目については各種営業施策により旺盛なインバウンド・観光需要を取り込み、ＫＧＩ・ＫＰＩを達成することが出来ました。

○ 「コスト削減」について

・コスト削減については全ての四半期でＫＰＩを達成し、設定したＫＧＩを4.6億円上回る14.6億円を削減しました。

○ 「その他項目」について

・「オペレーションの変革」では話せる券売機設置拡大、電子マネーKitaca（交通系電子マネー）決済件数の拡大が未達成。また、「カーボンニュートラル」ではＪＲ北海道グループのCO_2排出量削減が未達成であり、その要因を分析し、2025年度以降の取り組みに反映させます。

○ 2025年度のＫＰＩ設定について

・安全については、2024年度に発生した事故・事象の再発防止に徹底して取り組むとともに、「改善指示」にある講ずべき措置の取り組みを進め、別途ご報告します。
・経営改善に関しての設定項目については、2024年度の内容を基本的に継続します。

１．　第４四半期ＫＰＩ達成状況等（１－３月）

Ⅰ　’24年度第４四半期の検証結果（総括）

○　四半期ごとに数値目標を設定し進捗を管理するKPI目標について

・全13項目中、「定期取扱収入」と「電子マネーKitaca（交通系電子マネー）決済件数」を除く11項目で達成することができました。

○　「開発・関連事業収入」について

・第１～３四半期に引き続き、各業態で旺盛なインバウンド需要の取り込みを図ったこと、販促・集客企画の効果が好調だったこと等から、全ての項目でKPI目標を達成することができました。

○　「鉄道運輸収入（取扱収入）」について

・定期取扱収入では2025.4.1からの運賃改定による先買いを第４四半期に見込んでいましたが、先買いが想定より少なかったため、目標達成できませんでした。
・定期外取扱収入は旺盛なインバウンド需要、空港アクセス需要を取り込み、目標を大きく上回ることができました。
・近距離ではさっぽろ雪まつりや新千歳空港、北海道ボールパークＦビレッジ（プロ野球オープン戦）、札幌でのライブイベント等への輸送需要を快速エアポート日中時間帯毎時６本化により取り込むことができました。
・中・長距離についても旺盛なインバウンド・観光需要がある中、更に需要を取り込むべく「えきねっと」による割引等の需要喚起・利用促進の取り組みを進めたことで、目標を大きく上回ることができました。

○　「コスト削減」について

・グループ一丸となった取り組みにより目標を上回る実績となりました。

＜収入関連項目＞

（１）開発・関連事業収入

（１）開発・関連事業収入　総括表

2024年度ＫＧＩ		
（１）開発･関連事業セグメント売上（設定）	実績	達成状況
５０７億円	５３８億円	○

2024年度ＫＰＩ

設定項目（年間）	実績	達成状況	設定項目（年間）	実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
（１－１）① 不動産業 セグメント売上 172億円	173億円	○	② ＪＲタワー テナント売上 563億円	619億円	○	１Ｑ	132億円	132億円	○*
						２Ｑ	135億円	141億円	○*
						３Ｑ	155億円	177億円	○*
						４Ｑ	141億円	168億円	○*
（１－２）① ホテル業 セグメント売上 102億円	113億円	○	② ＪＲタワーホテル 日航札幌 売上 46億円	50億円	○	１Ｑ	10億円	10億円	○*
						２Ｑ	13億円	15億円	○*
						３Ｑ	12億円	13億円	○*
						４Ｑ	11億円	12億円	○*
（１－３）① 物販･飲食業 セグメント売上 233億円	250億円	○	② 四季彩館 売上 40億円	44億円	○	１Ｑ	9億円	9億円	○*
						２Ｑ	12億円	13億円	○*
						３Ｑ	10億円	11億円	○*
						４Ｑ	9億円	11億円	○*

（１）開発・関連事業収入　分析

2024 ＫＧＩ （１） 開発･関連事業セグメント売上　507億円

実績　538億円　（＋31億円）　達成状況　○

<分析結果>
2024年度は、全体として、エスタ閉館、札幌駅新幹線工事によるテナントの減少等による減収を見込んでいた中、旺盛なインバウンド需要・旅行需要をホテル業・物販・飲食業を中心に取り込んだ結果、開発事業全体の売上は計画の507億円を大きく上回る538億円の実績となりました。

<今後の取り組み>
将来の開発・関連事業の柱となる、札幌駅周辺再開発事業及び札幌駅周辺商業施設の開業・リニューアルに向けた準備を着実に推進します。
不動産事業では、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ます。
ホテル事業では、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し、無人型ホテル「ＪＲモバイルイン」を富良野エリアで開業する等、道内主要都市や観光地における多棟化を推進します。また、高付加価値を提供する新ブランドホテルの開発についても検討を進めます。
物販・飲食業では、札幌駅エキナカ商業施設の2027年度開業に向けた準備を進めるとともに、エキソトへの出店拡大とプライベートブランド「DO3TABLE」の商品拡充及び販路拡大を進めます。

（1-1）不動産セグメント売上　分析

（1-1）	①不動産業セグメント売上	2024ＫＰＩ	172億円	実績	173億円	達成状況	○

<年間検証結果>
新幹線札幌駅工事に伴う2022年9月のパセオ閉館、また札幌駅周辺再開発事業に伴う2023年8月のエスタ閉館により、2024年度はステラプレイス・アピアの２館体制となる中、旺盛なインバウンド需要を取り込み、ＪＲタワーテナントの売上は特に第３四半期以降に大きく計画を上回ることができました。
また、次年度以降の増収に向け、開発中の北３西12地区分譲マンションや野幌旧鉄道林における分譲宅地の販売を進めたほか、発寒地区の分譲マンション事業参入や北３西12地区の賃貸マンション(ジュノール)および商業施設の建設を推進しました。

<今後の取り組み>
2025年度は引き続き各不動産開発を進め、北３西12地区再開発事業を開業させるほか、桑園地区の新たな分譲マンション、賃貸マンション、商業施設等新築工事にも着手していきます。

【北3西12地区再開発事業】

【野幌鉄道林跡地宅地開発】

②ＪＲタワーテナント売上		1Ｑ		2Ｑ		3Ｑ		4Ｑ		2024年度	
	設定KPI	132億円		135億円		155億円		**141億円**		**565億円**	
	実績	132億円	○	141億円	○	177億円	○	**168億円**	○	**619億円**	○

＜４Q分析結果＞
2月に店舗改装の実施、2024年９月・10月に実施した店舗改装による新店効果の継続、好調な国内外旅行者の消費需要、「５倍ポイントキャンペーン」「スクエアカード利用促進企画」等の販促企画の実施により、第４四半期は、テナント売上が前年比+26.5億円(118.6%)と大きな伸びを記録し、ステラプレイス・アピアではすべての月で過去最高売上を記録しました。
特にインバウンド需要の取り込みについては、円安の影響による高い消費意欲、韓国・中国・香港等からの直行便の増加等もあり、2025年１～２月の２か月間合算で免税売上高15.3億円と前年と比べて232%と顕著な伸びとなりました。

<年間検証結果>
2024年度は、２館体制という厳しい経営環境の中、区画再編による効果や、販促施策の取組み、国内外旅行客の増加等により、ショップ売上高については５月を除いて各月過去最高を更新し、好調な売上となりました。

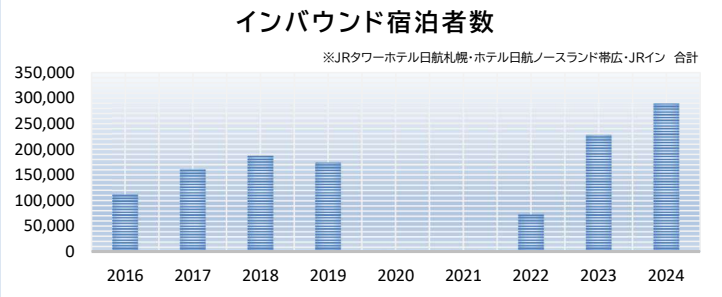
<今後の取り組み>
2025年度においても、引き続き好調なテナント売上を持続すべく、店舗改装等各種施策に取り組みます。

（1-2）ホテル業セグメント売上　分析

（1-2）	①ホテル業セグメント売上	2024ＫＰＩ	102億円	実績	113億円	達成状況	○

<年間検証結果>
旺盛なインバウンド需要を取り込み、年間の繁閑の需要を見極め効率よく販売、各種プロモーションを積極的に展開し、設定したKPIを大きく上回る実績となりました。

<今後の取り組み>
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し、無人型ホテル「ＪＲモバイルイン」を富良野エリアで開業する等、道内主要都市や観光地における多棟化を推進します。また、高付加価値を提供する新ブランドホテルの開発についても検討を進めます。



【新ブランドホテルイメージ】

②ＪＲタワーホテル日航札幌売上		1Ｑ		2Ｑ		3Ｑ		4Ｑ		2024年度	
	設定KPI	10億円		13億円		12億円		**11億円**		**46億円**	
	実績	10億円	○	15億円	○	13億円	○	**12億円**	○	**50億円**	○

＜４Q分析結果＞
年度初より実践しているマーケット状況に合わせた徹底的なイールドマネジメントを行い、年末年始、春節、雪まつり等の需要の高い時期を中心に売上を大きく伸ばしました。また、増加したインバウンド需要に対しては、現地ヒアリングや海外予約サイトを有効に活用し、宿泊収入を伸ばしました。その結果、ホテル全体で計画値を大きく上回る売上を確保しました。

<年間検証結果>
年間を通してマーケット状況に合わせたイールドマネジメントを徹底して行ったことにより売上を大きく伸ばしました。また宴会、レストランにおいても価格改定や各種プロモーションの実施、セールス活動を行うことにより売上を確保し、目標を上回りました。

<今後の取り組み>
2025年度においても、市場の状況を見極め適切な料金設定を行うことにより売上の最大化を目指します。

（1-3）	①物販･飲食業セグメント売上	2024ＫＰＩ	233億円	実績	250億円	達成状況	○

<年間検証結果>
四季彩館（土産品）とセブンイレブン（コンビニ）では、品揃えの充実や免税などのインバウンド対応を強化したことで旺盛な国内外の旅行需要を取り込み、計画を上回りました。また生鮮市場（スーパー）では、各種季節イベントや販促施策を積極的に展開し、目標を上回りました。併せて、北海道産の食材にこだわったプライベートブランド商品「DO3TABLE」の品揃え拡充と販路拡大に取り組みました。

<今後の取り組み>
札幌駅エキナカ商業施設の2027年度開業に向けた準備を着実に進めます。併せて、エキソトへの出店拡大とプライベートブランド 「DO3TABLE」の商品拡充及び販路拡大を進めます。

【北海道四季マルシェ　札幌ステラプレイス店】

【DO3TABLE】

【札幌駅エキナカ商業施設(東西通路内)イメージ】

②四季彩館売上		1Ｑ		2Ｑ		3Ｑ		**4Ｑ**		**2024年度**	
	設定KPI	9億円		12億円		10億円		**9億円**		**40億円**	
	実績	9億円	○	13億円	○	11億円	○	**11億円**	○	**44億円**	○

<４Ｑ分析結果>
免税取扱増加に対応するために免税レジの台数、免税対象商品を拡大し、また北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での１周年企画の実施、北海道四季マルシェ札幌ステラプレイス店イベントスペースでのフェアの実施等により、目標を上回りました。

<年間検証結果>
売上は、夏季･冬季繁忙期を中心に増加したお客様の需要に応えるべく定番商品の品揃えを強化し、またプライベートブランド商品（DO3TABLE）の新商品投入、免税対応の強化、北海道四季マルシェ 札幌ステラプレイス店でのフェアの実施、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での認知度向上施策等により、目標を上回りました。

<今後の取り組み>
今後は、北海道四季マルシェ 札幌ステラプレイス店では夏季キーテナントの変更、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店では引き続き認知度向上施策を行うとともに、DO3TABLEの新商品投入等も行い、売上拡大を図ってまいります。

<収入関連項目>

（２）鉄道運輸収入（取扱収入）

（２）鉄道運輸収入（取扱収入）総括表（１／２）

2024年度ＫＧＩ		
（２）鉄道運輸収入（設定）	実績	達成状況
７２３億円	７７４億円	○

2024年度ＫＰＩ

設定項目（年間）	実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
①定期取扱収入 139億円	138億円	×	１Ｑ	36億円	36億円	○*	－	－	－	－
			２Ｑ	31億円	32億円	○*	－	－	－	－
			３Ｑ	32億円	31億円	×*	－	－	－	－
			４Ｑ	40億円	39億円	×*	－	－	－	－
②定期外取扱収入 584億円	636億円	○	１Ｑ	131億円	136億円	○*	③近距離取扱収入	54億円	57億円	○*
							⑤中・長距離取扱収入	76億円	78億円	○*
			２Ｑ	156億円	165億円	○*	③近距離取扱収入	64億円	66億円	○*
							⑤中・長距離取扱収入	92億円	98億円	○*
			３Ｑ	146億円	159億円	○*	③近距離取扱収入	56億円	63億円	○*
							⑤中・長距離取扱収入	88億円	94億円	○*
			４Ｑ	151億円	177億円	○*	③近距離取扱収入	58億円	68億円	○*
							⑤中・長距離取扱収入	92億円	108億円	○*

（２）鉄道運輸収入（取扱収入）総括表（２／２）

2024年度ＫＰＩ

設定項目（年間）	実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
（２）③近距離取扱収入 232億円	254億円	○	１Ｑ	54億円	57億円	○	④エアポート輸送人員	53,900人/日	57,400人/日	○*
			２Ｑ	64億円	66億円	○		58,700人/日	62,300人/日	○*
			３Ｑ	56億円	63億円	○		52,800人/日	60,900人/日	○*
			４Ｑ	58億円	68億円	○		54,800人/日	63,800人/日	○*
（２）⑤中・長距離取扱収入 348億円	378億円	○	１Ｑ	76億円	78億円	○	⑥インバウンド取扱収入	6億円	6億円	○*
							⑦新幹線収入	22億円	24億円	○*
							⑧新幹線乗車人員	4,500人/日	4,700人/日	○*
			２Ｑ	92億円	98億円	○	⑥インバウンド取扱収入	7億円	7億円	○*
							⑦新幹線収入	25億円	30億円	○*
							⑧新幹線乗車人員	5,400人/日	5,900人/日	○*
			３Ｑ	88億円	94億円	○	⑥インバウンド取扱収入	10億円	10億円	○*
							⑦新幹線収入	17億円	20億円	○*
							⑧新幹線乗車人員	4,100人/日	4,500人/日	○*
			４Ｑ	92億円	108億円	○	⑥インバウンド取扱収入	11億円	15億円	○*
							⑦新幹線収入	13億円	14億円	○*
							⑧新幹線乗車人員	3,400人/日	3,800人/日	○*

（２）鉄道運輸収入（取扱収入）　分析

2024 ＫＧＩ （２） 鉄道運輸取扱収入　723億円

実績　774億円　（＋51億円）　達成状況　○

<分析結果>
快速エアポートの日中時間帯毎時６本化によりインバウンド・観光による新千歳空港利用者や「北海道ボールパークFビレッジ」への輸送需要の取り込みに成功しました。
また、2024年３月からの商品体系リニューアルや、JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン」、「劇場版 名探偵コナン」とのタイアップ企画の実施、閑散期を中心とした時期への「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定、「大人の休日倶楽部パス」の設定等により在来線・新幹線の利用促進を図りました。
加えて、冬期間の旺盛なインバウンド需要による鉄道利用の増加で、北海道レールパスを中心に収入が大幅に伸びました。
これらにより、鉄道運輸取扱収入は目標を51億円上回る774億円となり、ＫＧＩを達成しました。

<今後の取り組み>
アニメ「鬼滅の刃」とタイアップしたキャンペーンの実施
2026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
東北・北海道新幹線「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定
観光列車を北海道各地で運行
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、特急「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

快速エアポート

北海道新幹線はやぶさ

インバウンド観光客

（２）①定期取扱収入　②定期外取扱収入　分析

2024 ＫＧＩ （２） 鉄道運輸取扱収入　723億円

①　定期取扱収入　2024ＫＰＩ　139億円　実績　138億円　達成状況　×

		1Ｑ		2Ｑ		3Ｑ		**4Ｑ**	
定期取扱収入	設定KPI	36億円		31億円		32億円		**40億円**	
	実績	36億円	○	32億円	○	31億円	×	**39億円**	×

<４Ｑ分析結果>
第４四半期は、2025年４月からの運賃改定前の先買いが想定より少なかったため、計画に届きませんでした。

<年間検証結果>
第４四半期に想定していた先買いが少なかったため、年間では計画に届きませんでした。

②　定期外取扱収入　2024ＫＰＩ　584億円　実績　636億円　達成状況　○

		1Ｑ		2Ｑ		3Ｑ		**4Ｑ**	
定期外取扱収入	設定KPI	131億円		156億円		146億円		**151億円**	
	実績	136億円	○	165億円	○	159億円	○	**177億円**	○

<４Ｑ分析結果>
次ページ以降に記載のとおり、近距離収入、中長距離収入ともに計画を上回ったことにより、定期外収入は計画を上回る実績となりました。

<年間検証結果>
次ページ以降に記載のとおり、近距離収入、中長距離収入ともに計画を上回ったことにより、定期外収入は計画を上回る実績となりました。

（２）③近距離取扱収入　④エアポート輸送人員　分析

③ 近距離取扱収入	2024ＫＰＩ	232億円	実績	254億円	達成状況	○

近距離取扱収入		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		４Ｑ	
	設定KPI	54億円		64億円		56億円		**58億円**	
	実績	57億円	○	66億円	○	63億円	○	**68億円**	○

④ エアポート輸送人員	2024ＫＰＩ	55,050人/日	実績	61,100人/日	達成状況	○

エアポート輸送人員		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		４Ｑ	
	設定KPI	53,900人/日		58,700人/日		52,800人/日		**54,800人/日**	
	実績	57,400人/日	○	62,300人/日	○	60,900人/日	○	**63,800人/日**	○

＜４Ｑ分析結果＞
雪まつり期間中や札幌で開催されたライブイベントでのご利用を含めた新千歳空港利用者の増加や、北海道ボールパークＦビレッジへの輸送需要（プロ野球オープン戦）の取り込み等により堅調に推移した結果、第４四半期についても引き続き計画を上回る実績で推移しました。
【参考　エアポート輸送人員】１月：61,300人/日　２月：67,100人/日　３月：63,300人/日　　四半期計：63,800人/日

＜年間検証結果＞
快速エアポートの日中時間帯毎時６本化により、インバウンド・観光による新千歳空港利用者や「北海道ボールパークFビレッジ」への輸送需要の取り込みに成功し、年間を通じて計画を上回る実績となりました。

（２）⑤中・長距離取扱収入　分析

⑤ 中・長距離取扱収入	2024ＫＰＩ	348億円	実績	378億円	達成状況	○

中・長距離取扱収入		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		４Ｑ	
	設定KPI	76億円		92億円		88億円		**92億円**	
	実績	78億円	○	98億円	○	94億円	○	**108億円**	○

＜４Ｑ分析結果＞
旺盛なインバウンド・観光需要がある中、2024年３月ダイヤ改正からの商品体系リニューアルに加え、年末年始やさっぽろ雪まつり期間のご利用が堅調であったこと、さっぽろ雪まつりの最終日に雪の影響で航空機が多数欠航し列車利用へ転移したこと、大規模なライブイベントが開催されたこと等によって、引き続き計画を上回る実績となりました。
取り組みとして、JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン EPISODE.6-2025-」の実施（実施期間：2/1～4/25）、北海道新幹線「はやぶさ」「はやて」が50%割引となる「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定（利用期間：2/12～3/14）、大人気WEBマンガ「まめきちまめこ ニートの日常」とタイアップしたスタンプラリー（実施・応募期間：12/6～2/24）、特急「おおぞら」が50%割引となる「特急トクだ値14」の設定（利用期間：2/25～5/31※4/26-5/6除く）等による利用促進を図りました。

＜年間検証結果＞
観光需要が高まる中、2024年３月ダイヤ改正からの商品体系のリニューアルに加え、ＧＷ・お盆・年末年始・さっぽろ雪まつり期間等の繁忙期における輸送が堅調であったこと、航空機欠航による列車利用への転移、エスコンフィールドでクライマックスシリーズが初開催されたこと、大規模なライブイベントが開催されたこと、冬季を中心としたインバウンド需要の増加等によって、計画を上回る実績となりました。
取り組みとして、JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン」の実施、「劇場版 名探偵コナン」や「まめきちまめこ ニートの日常」とのタイアップ企画の実施のほか、閑散期を中心とした時期への「特急トクだ値スペシャル21」、「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定、「大人の休日倶楽部パス」の設定等による利用促進を図りました。

（参考）北海道新幹線乗車人員（前年比）　４～12月：107.8%　／　１月：109.2%　２月：110.7%　３月：108.4%
道内都市間３線区乗車人員（前年比）　４～12月：102.6%　／　１月：118.7%　２月：111.3%　３月：105.1%

（２）⑥インバウンド取扱収入　分析

⑥	インバウンド取扱収入	2024ＫＰＩ	34億円	実績	37億円	達成状況	○

インバウンド取扱収入		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		**４Ｑ**	
	設定KPI	6億円		7億円		10億円		**11億円**	
	実績	6億円	○	７億円	○	10億円	○	**15億円**	○

＜４Ｑ分析結果＞
インバウンドの傾向が日本全国広域周遊からよりリージョナルな旅にシフトしたことによるジャパンレールパスの売上減少がありましたが、12月に入り中国からの直行便が増加するにつれ、中国客の利用は平年並みに回復しました。道内完結のエリアパスについても、中国・韓国客の利用が好調なこともあり発売枚数が前年比158.0%に増えたことで、取扱収入は計画を上回る実績となりました。
【参考】※２社パスとＪＲパスは道内発売分
道内完結 78,494枚　（前年比171.4%）　・２社パス 3,060枚　（前年比115.0%）　・ＪＲパス 2,209枚　（前年比82.4%）

＜年間検証結果＞
今年度取り組んだプロモーションや円安の影響で、すべての四半期で目標を達成し、特に第４四半期は中国客の利用が平年並みに回復したこともあり、年度計としても目標を大きく上回りました。

（２）⑦新幹線収入　⑧新幹線乗車人員　分析

⑦	新幹線収入	2024ＫＰＩ	77億円	実績	87億円	達成状況	○

新幹線収入		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		**４Ｑ**	
	設定KPI	22億円		25億円		17億円		**13億円**	
	実績	24億円	○	30億円	○	20億円	○	**14億円**	○

⑧	新幹線乗車人員	2024ＫＰＩ	4,350人/日	実績	4,725人/日	達成状況	○

新幹線乗車人員		１Ｑ		２Ｑ		３Ｑ		**４Ｑ**	
	設定KPI	4,500人/日		5,400人/日		4,100人/日		**3,400人/日**	
	実績	4,700人/日	○	5,900人/日	○	4,500人/日	○	**3,800人/日**	○

＜４Ｑ分析結果＞
旺盛なインバウンド・観光需要がある中、年末年始やさっぽろ雪まつり期間のご利用が堅調であったこと、さっぽろ雪まつりの最終日に雪の影響で航空機が多数欠航し、列車利用へ転移したこと、前年と比べて、3/20（木）の春分の日から連休をとりやすい曜日配列だったこと等によって、引き続き計画を上回る実績となりました。
取り組みとして、大人の休日倶楽部パスの設定（設定期間：1/16～1/28）、JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン EPISODE.6-2025-」の実施（実施期間：2/1～4/25）、北海道新幹線「はやぶさ」「はやて」が50%割引となる「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定（利用期間：2/12～3/14）等による利用促進を図りました。
（参考）北海道新幹線乗車人員（前年比）　４～12月まで：107.8% ／ １月：109.2%　２月：110.7%　３月：108.4%

＜年間検証結果＞
観光需要が高まる中、ＧＷ・お盆・年末年始・さっぽろ雪まつり期間等の繁忙期における輸送が堅調であったこと、航空機欠航による列車への転移等によって、計画を上回る実績となりました。
取り組みとして、JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン」の実施、「劇場版 名探偵コナン」とのタイアップ企画の実施のほか、閑散期を中心とした時期への「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の設定、「大人の休日倶楽部パス」の設定等による利用促進を図りました。

※KPIにおける新幹線収入は売上に基づく金額であり、KPIの四半期ごとの合計額と決算で計上される金額とは異なります。

＜費用関連項目＞

（３）コスト削減

（３）コスト削減

2024年度ＫＧＩ							
設定項目（年間）		実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
（３）コスト削減	10億円	14.6億円	○	１Ｑ	3億円	3.8億円	○*
				２Ｑ	2億円	2.8億円	○*
				３Ｑ	2億円	3.1億円	○*
				４Ｑ	3億円	4.9億円	○*

＜４Ｑ分析結果＞
大雪快速化等のダイヤ改正に伴う業務体制の見直しや、グループ会社において手数料率見直しによるクレジット手数料等の削減や外注業務の範囲見直し等のコスト削減を実施したことにより、計画を上回る4.9億円の実績となりました。

＜年間検証結果＞
ダイヤ改正に伴う列車体系・業務委託駅営業時間の見直し、グループ会社のコスト削減の取り組み等により、単体12.9億円、グループ1.7億円の計14.6億円の実績となりました。

＜今後の取り組み＞
2025年度は引き続き社宅の廃止・集約を進めるほか、被服の仕様見直し等によりコスト削減を図ります。

＜その他項目＞

■「ＪＲ北海道グループ中期経営計画2026」の進捗を管理する項目として設定

（４）人材
（５）事業ポートフォリオの変革
（６）オペレーションの変革～DXの推進～
（７）新幹線
（８）カーボンニュートラル

（４）人材

2024年度ＫＰＩ			
	設定項目（年間）	進捗状況	達成状況
（４）人材	（ｉ）働きがいの向上		
	①働き方改革の推進 リモートワーク・始終業時刻選択の仕組み導入	・４月から、リモートワークの導入　※本社計画部門の一部から開始 ・４月から、育児・介護をする社員が始終業時刻を選択できる仕組みを導入 ・2025年度よりリモートワークの対象者拡大、始終業時刻選択の区分見直し実施済	○
	②女性職域の拡大 ・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	・５月に、新幹線運行管理センターに女性社員１名を新たに配属 ・2026年度から苗穂工場（検修職）への女性新規配属に向けて、2025年度中に設備改修を実施予定 ・そのほか、新規の職種への配属、配属箇所拡大を検討 ・採用者に占める女性社員の割合は24.1% ・2025年３月17日付で女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を受け、HP掲載等採用活動でアピールしていく	○
	③自己都合退職者数の抑制 2023年度実績以下の自己都合退職者（236名）	・第４四半期までの自己都合退職者は200名となり、　昨年度より36名減少した	○
	（ⅱ）多様な採用活動		
	④採用者数の確保 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	・採用者数は250名（社会人採用は10月の他、7月・１月採用も実施） 内訳　新卒採用　185名（2025年４月入社） 社会人採用　65名（2024年７月～2025年４月入社） ＜４Qの取り組み＞ 【新　卒】 ・新高卒向け入社前勉強会の実施（会社説明・各系統仕事紹介・先輩社員とのディスカッション・研修センター宿泊、ＪＲタワー見学等） 【社会人】 ・社会人・カムバック４月入社採用の実施	○

（５）事業ポートフォリオの変革

2024年度ＫＰＩ			
	設定項目（年間）	進捗状況	達成状況
（５）事業ポートフォリオの変革	①札幌駅周辺再開発事業の推進 事業計画見直し方針の決定	事業計画見直し方針として、「５－２街区先行の段階整備」「竣工時期は５－２街区2030年度末、５－１街区2034年度末を目指す」を決定し、３月の定例会見において公表した。	○
	②不動産事業の拡大（分譲・賃貸・サ高住・宅地開発・商業施設） ・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	○分譲MS： ・２棟目（北３西12「ザ・ライオンズ札幌植物園YAYOI GARDENS」）／第３期販売中 ・３棟目（「ブランシエラ札幌発寒」）／建設工事中、広告・資料請求受付開始（12月）、棟内ﾓﾃﾞﾙﾙｰﾑ竣工（３月） ○賃貸MSジュノール： ・４棟目（北３西12・商業施設含む）／建設工事中 ・５棟目（千歳真々地）／着工（３月） ○サ高住ブランJR： ・７棟目（函館）／概略設計により工事見積を協議中 ○宅地開発（野幌旧鉄道林）／第１期販売開始（10月）、造成工事着手（11月）	○
	③新たな事業領域への挑戦 新規事業パイロット展開３件着手	今年度実施の３件の進捗については以下の通り ○NFT（鉄道コンテンツのデジタルデータ） ・苗穂工場一般公開との連携NFT、公式Xとの連携NFTの販売（９月） ・私鉄と連携したNFTの販売（10月） ○北海道産ワイン事業 ・小樽駅におけるトライアルイベント「Wine Tasting Bar@Otaru」の開催（２月） ○Kitacaキャラクター「エゾモモンガ」を活用した事業 ・グッズ販売拡大に向けたキャラクターの認知度向上のための露出強化（札幌駅キッズトイレ・仮壁、スーパービジョン、宣伝物等への掲出）	○
	④開発事業体制の強化 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年度入社として、開発事業コース（新卒）4名、社会人採用１名を採用した。また採用時期を前倒しし、2024年７月に２名、10月に５名を採用したことにより、計12名が入社した。	○

（６）オペレーションの変革　～ＤＸの推進～　1/2

2024年度ＫＰＩ				
	設定項目（年間）		進捗状況	達成状況
（６）オペレーションの変革　～ＤＸの推進～	（ｉ）安全性向上・自動化・省力化			
	①話せる券売機設置拡大	2024年度：６駅６台設置 （累計66駅75台設置）	・２駅２台設置完了 導入予定機種の納品時期ずれに伴う計画変更のため ・残る４駅４台は2025年度設置予定	×
	②運転支援アプリの使用開始	使用開始	・5/17　アプリ納品 ・2024.8～　関係現場周知・試用開始 ・2025.1.1使用開始に向けて、2024.12.23に関係現場周知 ・１月１日に本運用を開始した	○
	③ラッセル気動車の導入 （冬期対策）	契約締結	・4/22に契約を締結済 ・設計会議(全10回)終了（9/30終了） ・仕様変更の覚書を次年度締結予定 ・2026年度に３両導入予定	○
	④除雪操作支援機能を有した排雪モータカーロータリー等の導入に向けた検討	札沼線一部区間で試験	・試験項目、仕様の決定（７月）完了 ・試験材料の手配（８月）完了 ・試験材料の納入（11～12月）完了 ・社員への取扱い説明・訓練（12月）完了 ・試験材料現地設置（12月～１月）完了 ・札沼線（あ里公園－医療大間）冬期動作試験（１～３月）完了 ・2025年度は札沼線全線（桑園～医療大間）で試験予定	○
	⑤電気設備状態監視システムの導入	千歳線導入拡大　３駅・４駅間 ３駅 （西の里、北広島、新千歳空港） ４駅間 （上野幌～西の里、西の里～北広島、千歳～南千歳、南千歳～新千歳空港）	今年度予定していた３駅４駅間の導入を完了した。 次年度工事の設計も終えている。 2025年度千歳線導入完了予定	○
	（ⅱ）業務のデジタル化・人材育成			
	⑥ＩＣＴ人材の育成	デジタル推進リーダー30人程度育成 （2025年度も継続）	勉強会(３時間程度)17回実施、 外部講師による講演会３回開催	－

（６）オペレーションの変革　～ＤＸの推進～　2/2

2024年度ＫＰＩ								
設定項目（年間）			実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
（６）オペレーションの変革～ＤＸの推進～	（ⅲ）キャッシュレス化							
	⑦電子マネーKitaca（交通系電子マネー）決済件数の拡大	79千件/日（3月平均）	77千件/日	×	１Ｑ	89千件/日（6月平均）	81千件/日	×*
					２Ｑ	99千件/日（9月平均）	88千件/日	×*
					３Ｑ	81千件/日（12月平均）	78千件/日	×*
					４Ｑ	79千件/日（3月平均）	77千件/日	×*

＜４Ｑ分析結果＞
決済件数の拡大に向けて、グループ会社におけるキャンペーンのほか、グループ外の会社が実施する施策への宣伝協力等の取り組みを進めました。設定ＫＰＩが決済件数の対前年比117%相当に対し、件数は前年比114%となり、設定ＫＰＩに対しては未達となりました。

＜年間検証結果＞
今年度初めて数値目標を設定し取り組みましたが、上期は設定ＫＰＩ比約90%となっていました。下期は、キャンペーンをはじめとしたグループ内外の会社との連携強化や、アクワイアラを通じた加盟店への訴求活動等、様々な対策を講じたことにより、設定ＫＰＩ比97.5%まで挽回しましたが、及びませんでした。様々な決済手段が台頭し厳しい環境となっていますが、引き続き決済件数拡大に向けて取り組みを続けていきます。
（参考）前年決済件数比　１Ｑ：110%　２Ｑ：107%　３Ｑ：115%　４Ｑ：114%

（７）新幹線　（８）カーボンニュートラル

2024年度ＫＰＩ				
設定項目（年間）			進捗状況	達成状況
（７）新幹線	（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	新幹線駅舎基礎工事の着手	新幹線駅舎基礎工事に着手(11月)	○
（８）カーボンニュートラル	（ⅰ）省エネの更なる推進 （ⅱ）再エネ等の積極的活用			
	①ＪＲ北海道グループのCO_2排出量を毎年１%以上削減	グループCO_2排出量38.2万ｔ以下（2023実績）	2023年度実績　38.8万ｔ なお、CO_2排出量は列車本数に比例するため、対前年度増となったが、省エネ車両の導入等のCO_2排出量削減の取り組みを進めたことにより、車両走行１キロあたりの排出量としては、年１%以上の削減は達成した	×
	②CO_2排出量削減に向けた取り組み	省エネ車両の導入（733系24両）	2024年11月までに733系24両導入済み 【今年度その他の取り組み】 ・本社計画部門の社用車にEV車等の試行導入（8月） ・太陽光発電によるオフサイトPPAの契約締結（12月） ・登別駅新駅舎への太陽光発電設置に向けた調整	○

2．2025年度ＫＰＩ設定について

（１）開発事業収入

ＫＧＩ／ＫＰＩ（2025）	１Ｑ	２Ｑ	３Ｑ	４Ｑ	2024年度実績	
（１）開発事業セグメント　売上 551.8億円	142.4億円	142.1億円	138.2億円	129.0億円	538.3億円	１Ｑ：123億円 ２Ｑ：141億円 ３Ｑ：139億円 ４Ｑ：134億円
（1-1）①不動産業 売上　194.7億円	57.3億円	42.7億円	48.7億円	45.8億円	173.7億円	１Ｑ：40億円 ２Ｑ：42億円 ３Ｑ：47億円 ４Ｑ：45億円
②ＪＲタワーテナント 売上　633.1億円	136.8億円	145.0億円	180.4億円	170.7億円	619.9億円	１Ｑ：132億円 ２Ｑ：141億円 ３Ｑ：177億円 ４Ｑ：168億円
（1-2）①ホテル業 売上　116.1億円	26.1億円	35.1億円	27.8億円	27.1億円	113.8億円	１Ｑ：24億円 ２Ｑ：34億円 ３Ｑ：28億円 ４Ｑ：28億円
②ＪＲタワーホテル日航札幌 売上　51.0億円	10.9億円	14.4億円	13.2億円	12.5億円	50.5億円	１Ｑ：10億円 ２Ｑ：15億円 ３Ｑ：13億円 ４Ｑ：12億円
（1-3）①物販･飲食業 売上　241.0億円	58.5億円	63.9億円	62.0億円	56.5億円	250.9億円	１Ｑ：59億円 ２Ｑ：65億円 ３Ｑ：65億円 ４Ｑ：62億円
②四季彩館 売上　45.0億円	10.1億円	13.3億円	11.5億円	10.1億円	44.3億円	１Ｑ：　9億円 ２Ｑ：13億円 ３Ｑ：11億円 ４Ｑ：11億円

※本資料に記載されているＫＰＩは事業計画上の数値を元に、2024年度の実績を踏まえ設定をしています。

（２）鉄道運輸収入

ＫＧＩ／ＫＰＩ（2025）	1Q	2Q	3Q	4Q	2024年度実績	
（２）鉄道運輸収入（取扱収入）779.5億円	168.7億円	201.9億円	195.2億円	213.6億円	774.7億円	1Q：172億円 2Q：197億円 3Q：189億円 4Q：215億円
①定期取扱収入 131.4億円	30.0億円	35.4億円	32.8億円	33.2億円	138.2億円	1Q：36億円 2Q：32億円 3Q：31億円 4Q：39億円
②定期外取扱収入 648.1億円	138.7億円	166.5億円	162.4億円	180.4億円	636.5億円	1Q：136億円 2Q：165億円 3Q：159億円 4Q：177億円
③近距離取扱収入 263.1億円	60.2億円	68.9億円	65.3億円	68.8億円	254.4億円	1Q：57億円 2Q：66億円 3Q：63億円 4Q：68億円
④エアポート輸送人員 61,600人/日	57,800人/日	62,800人/日	61,400人/日	64,400人/日	61,100人/日	1Q：57,400人/日 2Q：62,300人/日 3Q：60,900人/日 4Q：63,800人/日
⑤中・長距離取扱収入 380.3億円	77.1億円	96.4億円	96.0億円	110.7億円	378.6億円	1Q： 78億円 2Q： 98億円 3Q： 94億円 4Q：108億円
⑥インバウンド取扱収入 38.0億円	5.5億円	7.2億円	10.2億円	15.0億円	37.2億円	1Q： 6億円 2Q： 7億円 3Q：10億円 4Q：15億円
⑦新幹線収入 89.7億円	25.1億円	30.0億円	20.1億円	14.5億円	87.6億円	1Q：24億円 2Q：30億円 3Q：20億円 4Q：14億円
⑧新幹線乗車人員 4,750人/日	4,700人/日	5,700人/日	4,600人/日	3,850人/日	4,725人/日	1Q：4,700人/日 2Q：5,900人/日 3Q：4,500人/日 4Q：3,800人/日

※本資料に記載されているＫＰＩは事業計画上の数値（鉄道運輸収入（取扱収入774.0億円））を元に、2024年度の実績を踏まえ設定をしています。

（３）コスト削減

ＫＧＩ／ＫＰＩ（2025）	1Q	2Q	3Q	4Q	2024年度実績	
（３）コスト削減（2023年度比）19.6億円（2024･2025累計）	+1.0億円	+0.8億円	+0.9億円	+2.3億円	14.6億円 Ｊ Ｒ：12.9億円 ｸﾞﾙｰﾌﾟ： 1.7億円	1Q：3.8億円 2Q：2.8億円 3Q：3.1億円 4Q：4.9億円

（2024実績14.6億円に加えて5.0億円の削減を計画）

※本資料に記載されているＫＰＩは事業計画上の数値を元に、2024年度の実績を踏まえ設定をしています。