# ＪＲ北海道グループ
# 経営改善に関する取り組み

## 【2025年度第１四半期　報告書】

2025年８月８日

北海道旅客鉄道株式会社

# 目次

本報告書は2018年７月及び2024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．収支の状況（４－６月）**
**‘25年度第１四半期の決算実績**

**２．‘25年度ＫＰＩの検証結果（４－６月）**

**＜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**

**＜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**




# １．収支の状況（４－６月）

**‘２５年度第１四半期決算（連結決算の概要・前年度比較）**

・連結営業収益は、運賃改定効果や千歳線でのご利用増加などによる鉄道運輸収入の増加、不動産業での分譲マンションの販売、ホテル業や物販・飲食業でのインバウンドを含めた観光需要の取り込みにより、前年度から27億円増加した378億円となりました。

・一方、人材確保のための待遇改善を進めたことや、物価高騰の影響などにより費用が増加し、連結営業利益は９億円改善した▲90億円となりました。

・最終利益は、10年国債金利上昇に伴う特別債券受取利息の減少（第１四半期では５億円）や燃料油補助金等の減少により、前年度並みとなる36億円にとどまりました。

・なお、今期はＪＲ北海道において、退職給付に係る会計処理による費用の減少（第１四半期では11億円）があり、この影響を除くと各利益とも実質的には減益となっています。

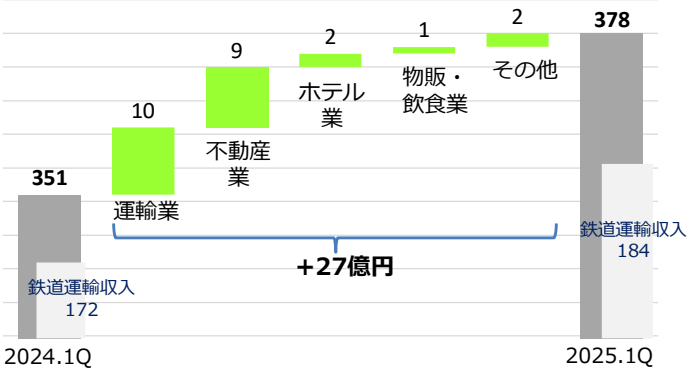
■ＪＲ北海道グループ（連結）

（単位：億円、億円未満切捨）

| 第１四半期 | '24年度 実績 | '25年度 実績 | 増減 | % |
|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 351 | 378 | 27 | 107.7 |
| 営業利益 | ▲ 99 | ▲ 90 | 9 | - |
| 経常利益 | 3 | 8 | 5 | 257.8 |
| 親会社株主純利益 | 35 | 36 | 0 | 100.8 |

■セグメント別営業収益の増減額

（単位：億円、億円未満切捨）



# １．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算（損益の状況・前年度比較）

■ ＪＲ北海道単体の営業収益は、運賃改定効果に加え、新千歳空港や北海道ボールパークのアクセス利用などによる千歳線のご利用の増加により鉄道運輸収入が増加しました。さらに、開発事業収入では北３西12地区分譲マンションの販売をしたことから、全体で20億円の増収となりました。

■ 営業費用は、人材確保のための待遇改善を進めたことや、物価高騰の影響などから増加しました。一方、退職給付に係る会計処理による費用の減少（第１四半期では11億円）があることから、全体では７億円の費用増加となりました。

■ これらの結果、営業利益は12億円改善しましたが、会計処理の影響を除いたベースでの実質的な営業利益は前年並みとなりました。経常利益や最終利益も増益となりましたが、同様の理由から実質的には減益となりました。

□ 連結決算については、全てのセグメントで営業収益が前年度を上回った一方で、人材確保のための待遇改善を進めたことや、物価高騰の影響などにより営業費用が増加したことから、営業利益は９億円の改善にとどまりました。

□ ＪＲ北海道における会計処理の影響を除くと、実質的な営業利益・経常利益・最終利益は減益となりました。

**■単体損益計算書**　(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '24年度実績 | '25年度実績 | 増減 | % | 主な増減事由 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 207 | 227 | 20 | 109.8 | |
| 鉄道運輸収入 | 172 | 184 | 11 | 106.9 | ・千歳線利用増、運賃改定 |
| 開発事業収入 | 13 | 22 | 9 | 168.6 | ・分譲マンション販売 |
| 営業費用 | 320 | 328 | 7 | 102.4 | |
| 人件費 | 105 | 98 | ▲ 7 | 92.7 | ・待遇改善、数理差異▲11※ |
| 修繕費 | 74 | 81 | 7 | 109.8 | ・材料費高騰等 |
| 業務費 | 78 | 87 | 9 | 111.8 | ・外注費の増等 |
| 営業利益 | ▲ 113 | ▲ 100 | 12 | - | |
| 営業外損益 | 124 | 121 | ▲ 3 | 97.6 | |
| 基金運用益 | 85 | 86 | 1 | 101.2 | |
| 特別債券利息 | 13 | 8 | ▲ 5 | 61.3 | |
| 経常利益 | 11 | 20 | 9 | 183.7 | |
| 特別利益 | 50 | 45 | ▲ 4 | 90.3 | ・国からの支援計上 |
| 特別損失 | 14 | 12 | ▲ 2 | 84.1 | |
| 四半期純利益 | 46 | 53 | 6 | 115.0 | |

**□連結損益計算書**　(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '24年度実績 | '25年度実績 | 増減 | % | 主な増減事由 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 351 | 378 | 27 | 107.7 | ・運輸＋10、不動産＋9、ホテル＋2、物販＋1 |
| 営業費用 | 451 | 469 | 18 | 104.0 | ・仕入原価増 |
| 営業利益 | ▲ 99 | ▲ 90 | 9 | - | |
| 営業外損益 | 102 | 98 | ▲ 3 | 96.2 | |
| 基金運用益 | 85 | 86 | 1 | 101.2 | |
| 特別債券利息 | 13 | 8 | ▲ 5 | 61.3 | |
| 経常利益 | 3 | 8 | 5 | 257.8 | |
| 特別利益 | 52 | 45 | ▲ 7 | 86.2 | ・国からの支援計上 |
| 特別損失 | 15 | 13 | ▲ 1 | 88.3 | |
| 四半期純利益 | 37 | 37 | 0 | 100.8 | |
| 親会社株主純利益 | 35 | 36 | 0 | 100.8 | |

※退職給付債務の計算における割引率などを変更したことにより生じる差異を「数理計算上の差異」という。当該数理差異は、市場金利の変動に起因する。当社では、数理差異が生じた場合、翌事業年度に営業損益で一括処理することとしている。



# １．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算（損益の状況・計画比較）

■ ＪＲ北海道の営業収益は、快速エアポートのご利用増加などにより鉄道運輸収入が増加しましたが、旧桑園社宅用地の売却が第２四半期にずれ込んだことなどから開発事業収入が減少し、 計画に対し３億円の増加となりました。

■ 営業費用は、退職給付に係る会計処理による費用の減少（第１四半期では対計画▲10億円）により計画に対し13億円減少しました。また、グループ会社からの受取配当金が増加したことなどにより、経常利益・四半期純利益では計画に対し26億円の増益となりましたが、会計処理の影響を除いたベースでは16億円の増益となりました。

□ グループ全体の営業収益は、旧桑園社宅用地の売却が第２四半期にずれ込んだことなどから不動産セグメントでは７億円減少しましたが、その他のセグメントは好調で、営業収益全体では計画に対し11億円上回りました。営業費用は、ＪＲの費用が減少したことなどにより計画に対し７億円減少し、営業利益は計画に対し19億円上回りました。
営業利益の改善に加え、営業外損益も改善したことから、経常利益・親会社株主純利益は計画に対し23億円の増益となりました。

**■単体損益計算書**　(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '25年度計画 | '25年度実績 | 増減 | % | 主な増減事由 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 224 | 227 | 3 | 101.5 | |
| 鉄道運輸収入 | 173 | 184 | 11 | 106.5 | ・エアポート利用増等 |
| 開発事業収入 | 30 | 22 | ▲ 7 | 74.1 | ・旧桑園社宅売却時期ｽﾞﾚ等 |
| 営業費用 | 342 | 328 | ▲ 13 | 95.9 | |
| 人件費 | 108 | 98 | ▲ 9 | 90.8 | ・退職給付一時差異 |
| 修繕費 | 82 | 81 | ▲ 0 | 99.6 | |
| 業務費 | 91 | 87 | ▲ 3 | 96.6 | ・用地売却原価等 |
| 営業利益 | ▲ 118 | ▲ 100 | 17 | - | |
| 営業外損益 | 112 | 121 | 9 | 108.6 | ・ｸﾞﾙｰﾌﾟ会社配当増等 |
| 基金運用益 | 84 | 86 | 2 | 103.1 | |
| 特別債券利息 | 10 | 8 | ▲ 1 | 83.9 | |
| 経常利益 | ▲ 6 | 20 | 26 | - | |
| 特別損益 | 33 | 32 | ▲ 0 | 99.9 | |
| 四半期純利益 | 27 | 53 | ※ 26 | 198.4 | |

※退職給付差異を除外すると+16

**□連結損益計算書**　(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '25年度計画 | '25年度実績 | 増減 | % | 主な増減事由 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 367 | 378 | 11 | 103.2 | ・運輸＋12、不動産▲7、ホテル＋2、物販＋2、その他＋1 |
| 鉄道運輸収入 | 173 | 184 | 11 | 106.5 | |
| 営業費用 | 477 | 469 | ▲ 7 | 98.4 | ・JR費用減等 |
| 営業利益 | ▲ 110 | ▲ 90 | 19 | - | |
| 営業外損益 | 95 | 98 | 3 | 103.8 | |
| 基金運用益 | 84 | 86 | 2 | 103.1 | |
| 特別債券利息 | 10 | 8 | ▲ 1 | 83.9 | |
| 経常利益 | ▲ 15 | 8 | 23 | - | |
| 特別損益 | 31 | 31 | 0 | 102.4 | ・計画並み |
| 四半期純利益 | 14 | 37 | 23 | 268.9 | |
| 親会社株主純利益 | 13 | 36 | ※ 23 | 277.1 | |

※退職給付差異を除外すると+13

# １．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算（セグメント別の状況・前年度比較）

- 運輸業：鉄道運輸収入の増加などにより売上は10億円上回った一方で、待遇改善などによる費用の増加もあり、営業利益は７億円の増加となりました。
- 不動産業：北３西12地区の分譲マンションの販売収入や、ＪＲタワーの売り上げが堅調に推移し売上は９億円上回りましたが、分譲マンションの原価などを計上したことにより、営業利益は２億円の増加となりました。
- ホテル業：客室単価のコントロールが奏功し売上は２億円上回り、営業利益は１億円の増加となりました。
- 物販・飲食業：土産物店、コンビニ、スーパーマーケットが堅調に推移し、売上は１億円上回りましたが、仕入原価の高騰などで費用が増加したため、営業利益は微減となりました。
- その他：清掃などの受注が増加したことなどにより売上は２億円上回り、営業利益は１億円の増加となりました。

**○セグメント別実績**

(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | 外部売上 | | | | 営業利益 | | | | 主な事業展開 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | '24年度実績 | '25年度実績 | 増減 | % | '24年度実績 | '25年度実績 | 増減 | % | |
| 運輸業 | 215 | 225 | 10 | 104.7 | ▲ 114 | ▲ 106 | 7 | - | ・鉄道、バス など |
| 不動産業 | 40 | 49 | 9 | 124.6 | 9 | 11 | 2 | 123.5 | ・札幌ステラプレイス、アピア、シンサツBLOCK など |
| ホテル業 | 23 | 26 | 2 | 109.6 | 3 | 4 | 1 | 141.7 | ・JRタワーホテル日航札幌、JRイン、ホテル日航ノースランド帯広、JR Mobile Inn |
| 物販・飲食業 | 59 | 61 | 1 | 103.4 | 1 | 1 | ▲ 0 | 73.9 | ・四季マルシェ、キヨスク、セブンイレブン、ジェイ・アール生鮮市場 、函館みかど など |
| その他 | 13 | 15 | 2 | 121.0 | 2 | 3 | 1 | 139.1 | ・卸売、リース、清掃、警備、廃棄物処理、ソフトウエアの開発・保守 など |
| 合計 | 351 | 378 | 27 | 107.7 | ▲ 99 | ▲ 90 | 9 | - | |



# １．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算（連結の財政状況）

**○連結貸借対照表**

(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '24年度 4Q期末 | '25年度 1Q期末 | 増減 | % | 主な増減事由 |
|---|---|---|---|---|---|
| 流動資産 | 1,620 | 1,582 | ▲ 37 | 97.7 | ・設備投資の支出などによる減少 |
| 固定資産 | 3,701 | 3,670 | ▲ 31 | 99.1 | ・減価償却進行などによる減少 |
| 経営安定基金資産 | 7,190 | 7,169 | ▲ 21 | 99.7 | ・評価益の減少 |
| 資 産 合 計 | 14,712 | 14,622 | ▲ 90 | 99.4 | |
| 流動負債 | 824 | 716 | ▲ 107 | 86.9 | ・短期借入金の減少 |
| 固定負債 | 2,221 | 2,227 | 5 | 100.3 | ・長期借入金の増加 |
| 負 債 合 計 | 5,246 | 5,144 | ▲ 101 | 98.1 | |
| 純 資 産 合 計 | 9,466 | 9,477 | 11 | 100.1 | |
| 負債・純資産合計 | 14,712 | 14,622 | ▲ 90 | 99.4 | |

## ‘２５年度第１四半期決算（連結キャッシュ・フローの状況）

**○連結キャッシュ・フロー**

(単位：億円、億円未満切捨)

| 第１四半期 | '25年度 実績 | 主な内容 |
|---|---|---|
| 現金および現金同等物の期首残高 | 984 | ・**「省力化・省人化に資する支援」の未使用残高 352** |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ＋ 54 | ・主たる営業活動によるCF▲58、経営安定基金運用収益＋48<br>設備投資等助成金＋82（貨物走行線区支援、青函トンネル支援、黄線区支援）、その他▲18 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲ 103 | ・設備投資の支出▲91、<br>設備投資等助成金＋５（貨物走行線区支援の前受金）、その他▲17 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲ 63 | ・短期借入金▲75、長期借入金＋12、その他▲０ |
| 現金および現金同等物の期末残高 | 872 | ・**「省力化・省人化に資する支援」の未使用残高 298** |

★国からの支援 計88億円（投資や修繕等に活用した支援）

→上記支援の金額は入金額であり損益計算書の特別利益に計上した額とは一致しません。

# 1．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算（輸送人員や鉄道運輸収入の状況）

| | | '24年度<br>実績 | '25年度<br>実績 | 増減 | % | 備　　考 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 輸送人員<br>（千人） | 定　　期<br>（うち新幹線） | 17,989<br>(1) | 17,948<br>(1) | ▲ 41<br>(0) | 99.8<br>(100.0) | ・若干の減少がみられるが、ほぼ前年並み |
| | 定　期　外<br>（うち新幹線） | 13,078<br>(412) | 13,389<br>(398) | 311<br>(▲ 14) | 102.4<br>(96.6) | ・在来線のご利用が増加 |
| | 合　　計<br>（うち新幹線） | 31,067<br>(413) | 31,337<br>(399) | 270<br>(▲ 14) | 100.9<br>(96.6) | |
| 輸送人キロ<br>（百万人キロ） | 定　　期<br>（うち新幹線） | 341<br>(0) | 340<br>(0) | ▲ 1<br>(▲ 0) | 99.7<br>(48.1) | |
| | 定　期　外<br>（うち新幹線） | 570<br>(64) | 574<br>(61) | 4<br>(▲ 3) | 100.7<br>(95.7) | |
| | 合　　計<br>（うち新幹線） | 911<br>(64) | 914<br>(61) | 3<br>(▲ 3) | 100.3<br>(95.7) | |
| 鉄道運輸収入<br>（百万円） | 定　　期<br>（うち新幹線） | 3,003<br>(1) | 3,336<br>(0) | 333<br>(▲ 0) | 111.1<br>(48.2) | ・運賃改定による単価増 |
| | 定　期　外<br>（うち新幹線） | 14,222<br>(2,064) | 15,079<br>(2,114) | 857<br>(49) | 106.0<br>(102.4) | ・運賃改定、ご利用増 |
| | 合　　計<br>（うち新幹線） | 17,226<br>(2,066) | 18,417<br>(2,114) | 1,190<br>(48) | 106.9<br>(102.3) | |



# 1．収支の状況（４－６月）

## ‘２５年度第１四半期決算【参考】国からの支援の決算への反映状況

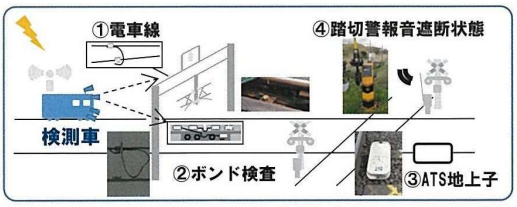
| 第１四半期 | 進捗状況（2025年６月30日現在） |
|---|---|
| ①経営安定基金の下支え<br>（運用収益の安定的な確保） | ○基金運用益に受取利息36億円 計上<br>・’21年７月から順次、鉄道・運輸機構へ2,970億円を利率５％で貸付 |
| ②助成金の交付（継続） | ○特別利益に44億円 計上<br>・貨物走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資等の支援<br>・青函トンネルに係る修繕等の支援<br>・黄線区に係る支援 |
| ③省力化・省人化に資する支援<br>（設備投資に必要な資金の出資） | ○鉄道・運輸機構からの出資金の活用実績53億円（累計活用実績485億円）<br>【出資時期及び金額】’21年４月：300億円、’23年１月：94億円、’24年６月：390億円 |
| ④借入金に係る利子補給 | ○連結営業外収益に26百万円 計上<br>【主な借入案件】「ジュノール手稲」の建設、「ブランJR帯広駅前」の改修工事（ホテルからの業態変更） |

※1　’21年度に、債務圧縮・資本増強を目的としてDES（Debt Equity Swap）230億円を実施しました。
※2　連結子会社の北海道高速鉄道開発㈱は国・北海道から以下の支援を受けております。
・’21年度　　17億円(261系5000代多目的特急車両「ラベンダー」編成取得)
・’22年度～’23年度　22億円(Ｈ100形電気式気動車取得)
これらの車両を自社で購入・所有した場合に比べ減価償却費が低減されており、’25年度第1四半期では36百万円の効果がありました（累計では４億円）。

### ○省力化・省人化に資する支援の活用事例

**電気検測車の製作**

○電気検測車は、自社特有の電気設備の検測を可能とし、徒歩等で実施している外観検査の一部をモニタリング装置による画像検査に置き換えることで機械化・省力化を図ります。




**ラッセル気動車の新製**

○ラッセル気動車（キヤ291形）を2026年度に３両導入し、除雪作業の効率化と燃料費及びメンテナンス費の削減を図ります。

**H100形電気式気動車**

**アシストマルスの配備拡大**

# 2．‘25年度ＫＰＩの検証結果（４－６月）

## 目次（ＫＰＩ詳細）

■大項目のＫＧＩとして、収入関連項目では
（１）開発事業収入、（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
■「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設定

### ＫＧＩ・ＫＰＩ設定（17項目）

〈収入関連項目〉

**（１）開発事業収入**

＜開発事業収入目標達成に向けた項目（６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（８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＞

**JR北海道グループ中期経営計画2026 進捗を管理する項目**

（４）人材
- ① 働き方改革の推進
- ② ダイバーシティの推進
- 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 電気検測車の導入
- 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 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



# 2．‘25年度ＫＰＩの検証結果（４－６月）

## 総括

### ○ 第１四半期のＫＰＩ目標について

・設定したＫＰＩ17項目のうち、13項目達成しました。
・未達成の４項目のうち、「開発事業収入」、「不動産セグメント売上」、「コスト削減」の３項目については、時期ずれにより今期の数値に反映させることができませんでしたが、取り組みは進んでいます。
・「新幹線収入」については、「新幹線ｅチケット」の売れ行きは好調でしたがＫＰＩ目標（25.1億円）にわずかに届かず（25.0億円）、未達成でした。
・「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（18項目）」については、計画通り取り組みを進めています。

### ○ 「開発事業収入」について

・ホテル業、物販・飲食業セグメント売上については、好調なインバウンド需要を取り込みＫＰＩを達成した一方で、不動産業セグメント売上については第１四半期に計画していた旧桑園社宅用地の売却が第２四半期にずれ込みました。

### ○ 「鉄道運輸収入（取扱収入）」について

・定期取扱収入、定期外取扱収入ともにＫＰＩを達成しました。
・定期外取扱収入について、近距離取扱収入では新千歳空港利用者や「北海道ボールパークFビレッジ」への輸送需要が堅調であり、快速エアポートを中心に利用を伸ばし、ＫＰＩを達成しました。
また、中・長距離取扱収入では、富良野エリアへのインバウンド・観光需要が堅調であり、「富良野・美瑛ノロッコ号」等観光列車により利用促進を図りました。また、「トクだ値」の設定等の各種営業施策や人気アニメ「鬼滅の刃」とのタイアップなど各種キャンペーンの実施に加え、旭川で開催された第28回全国菓子大博覧会への輸送需要等が後押しし、ＫＰＩを達成しました。

### ○ 「コスト削減」について

・動力費削減、業務費削減の更なる取り組みを進めました。要員の効率化については第２四半期以降へと実施時期がずれ込みましたが、取り組みは進んでいます。

### ○ 第２四半期以降の取り組みについて

・外出・観光需要の高まりを取りこぼすことなく「収入」に繋げるとともに、「コスト削減」等における各ＫＰＩ目標を達成すべく、グループ一体となって取り組みを進めていきます。

# ＜収入関連項目＞

# （１）開発事業収入



## （１）開発事業収入　総括表

（単位：億円）

| | | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 年間 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| （１）開発事業セグメント売上 | 前年 | 123 | 141 | 139 | 134 | 538.3 |
| | ＫＰＩ | 142.4 | 142.1 | 138.2 | 129.0 | 551.8 |
| | 実績 | 137.2 × | | | | |
| （1-1）①不動産業セグメント売上 | 前年 | 40 | 42 | 47 | 45 | 173.7 |
| | ＫＰＩ | 57.3 | 42.7 | 48.7 | 45.8 | 194.7 |
| | 実績 | 49.9 × | | | | |
| ②JRタワーテナント売上 | 前年 | 132 | 141 | 177 | 168 | 619.9 |
| | ＫＰＩ | 136.8 | 145.0 | 180.4 | 170.7 | 633.1 |
| | 実績 | 141.8 ○ | | | | |
| （1-2）①ホテル業セグメント売上 | 前年 | 24 | 34 | 28 | 28 | 113.8 |
| | ＫＰＩ | 26.1 | 35.1 | 27.8 | 27.1 | 116.1 |
| | 実績 | 26.1 ○ | | | | |
| ②JRタワーホテル日航札幌売上 | 前年 | 10 | 15 | 13 | 12 | 50.5 |
| | ＫＰＩ | 10.9 | 14.4 | 13.2 | 12.5 | 51.0 |
| | 実績 | 10.9 ○ | | | | |
| （1-3）①物販･飲食業セグメント売上 | 前年 | 59 | 65 | 65 | 62 | 250.9 |
| | ＫＰＩ | 58.5 | 63.9 | 62.0 | 56.5 | 241.0 |
| | 実績 | 61.2 ○ | | | | |
| ②四季彩館売上 | 前年 | 9 | 13 | 11 | 11 | 44.3 |
| | ＫＰＩ | 10.1 | 13.3 | 11.5 | 10.1 | 45.0 |
| | 実績 | 10.4 ○ | | | | |

# （１）開発事業収入　分析

## 2025 KGI （１） 開発事業セグメント売上　551.8億円

### （１）　開発事業セグメント売上　2025KGI　551.8億円　実績　億円　達成状況

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定KPI | **142.4億円** | | 142.1億円 | | 138.2億円 | | 129.0億円 | |
| 実績 | **137.2億円** | × | | | | | | |

＜１Q分析結果＞
ホテル業、物販・飲食業セグメント売上の目標は達成しました。しかし、不動産業セグメント売上については、第１四半期に計画していた旧桑園社宅用地の売却が第２四半期にずれ込んだことにより今期の数値には反映されませんでした。

＜今後の取り組み＞
不動産業については、各種販売促進企画により、JRタワーテナント売上を確保します。また、旧桑園社宅用地の第２四半期での売却や、６月末に竣工した分譲マンション「ｻﾞ・ﾗｲｵﾝｽﾞ札幌植物園 YAYOI GARDENS」の販売により、売上を確保します。
ホテル業について、宿泊において需要に応じたきめ細かい価格調整の継続を行い、グローバルセールスによるホテルズ全体の販売およびセールスを行います。
物販・飲食業については、生鮮市場でのセールイベントや外売りの実施、北海道四季マルシェ・北海道四季彩館での夏季重点商品の販売強化、セブンイレブンでの道内各地のイベント開催に合わせた販売強化等を行い、売上拡大を図ります。



## （1-1）不動産業セグメント売上　分析

### （1-1）　①不動産業セグメント売上　2025KGI　194.7億円　実績　億円　達成状況

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定KPI | **57.3億円** | | 42.7億円 | | 48.7億円 | | 45.8億円 | |
| 実績 | **49.9億円** | × | | | | | | |

＜１Q分析結果＞
JRタワーテナントの売上については各種販売促進により目標を達成しましたが、第１四半期に計画していた旧桑園社宅用地の売却が第２四半期にずれ込んだこと等により、セグメント売上の目標は達成となりませんでした。

＜今後の取り組み＞
引き続き、JRタワーテナント売上については販売促進企画により、テナント売上を確保します。また、旧桑園社宅用地の第２四半期での売却や、６月末に竣工した分譲マンション「ｻﾞ・ﾗｲｵﾝｽﾞ札幌植物園 YAYOI GARDENS」の販売により、売上を確保します。

| ②ＪＲタワーテナント売上 | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | | 2025年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 設定KPI | **136.8億円** | | 145.0億円 | | 180.4億円 | | 170.7億円 | | 633.1億円 | |
| | 実績 | **141.8億円** | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
・「ＪＲタワーのGW」「アピア初夏企画」等の販売促進により、第１四半期累計で、141.8億円と好調に推移しました。
（前年差＋５億円、103.6%）
・ シネマフロンティアは、ヒット作品に恵まれ、テナント売上高が4.8億円（前年比108.2%）と増加しました。
・ インバウンド需要は、海外便が前年より増便したこともあり、免税販売額は第１四半期累計で、7.2億円
（前年差＋2.1億円、前年比141.8%)となりました。

＜今後の取り組み＞
・「夏バーゲン」や他プロパー施策等の販売促進企画により、継続的にテナント売上の確保を目指します。

## （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　　2025KGI　116.1億円　実績　億円　達成状況

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定KPI | 26.1億円 | | 35.1億円 | | 27.8億円 | | 27.1億円 | |
| 実績 | 26.1億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
宿泊においては、需要に合わせたきめ細かい販売価格の設定により室料は高単価にて推移し、引き続き高稼働率を維持することにより、目標を上回りました。

＜今後の取り組み＞
宿泊において、需要に応じたきめ細かい価格調整を継続し、グローバルセールスによるホテルズ全体の販売およびセールスを行います。

| ②ＪＲタワーホテル日航札幌売上 | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | | 2025年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 設定KPI | 10.9億円 | | 14.4億円 | | 13.2億円 | | 12.5億円 | | 51.0億円 | |
| | 実績 | 10.9億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
宿泊においては状況に合わせたきめ細かい価格設定を行い客室売上について計画を上回りました。
宴会/レストランにおいては料金の改定や季節に応じたメニューの提供等を行い計画を上回りました。

＜今後の取り組み＞
宿泊においては需要に応じたきめ細かい価格調整の継続やセールスによる団体需要の取り込みを行います。
宴会/レストランにおいてはフェアを実施し季節ごとのプランやメニューの提供を自社HPや各種SNSよる告知を行い集客に努めます。



## （1-3）物販・飲食業セグメント売上　分析

### （1-3）　①物販･飲食業セグメント売上　　2025KGI　241.0億円　実績　億円　達成状況

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定KPI | 58.5億円 | | 63.9億円 | | 62.0億円 | | 56.5億円 | |
| 実績 | 61.2億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
第１四半期は、生鮮市場での米類の販売や惣菜の新商品導入に加えて、北海道四季マルシェ･北海道四季彩館でのインバウンド人気の高い商品の展開強化、セブンイレブンでの予約販売やフェア商品の販売強化等により、目標を上回りました。

＜今後の取り組み＞
今後は、生鮮市場でのセールイベントや外売りの実施、北海道四季マルシェ･北海道四季彩館での夏季重点商品の販売強化、セブンイレブンでの道内各地のイベント開催に合わせた販売強化等を行い、売上拡大を図ります。

| ②四季彩館売上 | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | | 2025年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 設定KPI | 10.1億円 | | 13.3億円 | | 11.5億円 | | 10.1億円 | | 45.0億円 | |
| | 実績 | 10.4億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
北海道四季マルシェ･北海道四季彩館でのインバウンド人気の高い商品の展開強化、北海道四季マルシェ 札幌ステラプレイス店の夏季テナント変更に伴うオープンセールの実施、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での北海道をモチーフとしたグッズの販売、北海道四季彩館でのＪＲ北海道ふるさと入場券スタートキットの販売好調等により、増収となりました。

＜今後の取り組み＞
今後は夏季繁忙期に向けて、各店で新規取扱商品を含む夏季重点商品の販売強化、北海道四季マルシェ 札幌ステラプレイス店での同店限定の新商品の発売、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での試食販売強化等により、売上拡大を図ります。

# ＜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）

| | | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 年間 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| （２）鉄道運輸取扱収入（億円） | 前年 | 172 | 197 | 189 | 215 | 774.7 |
| | ＫＰＩ | 168.7 | 201.9 | 195.2 | 213.6 | 779.5 |
| | 実績 | 179.8 ○ | | | | |
| ①定期取扱収入（億円） | 前年 | 36 | 32 | 31 | 39 | 138.2 |
| | ＫＰＩ | 30.0 | 35.4 | 32.8 | 33.2 | 131.4 |
| | 実績 | 33.8 ○ | | | | |
| ②定期外取扱収入（億円） | 前年 | 136 | 165 | 159 | 177 | 636.5 |
| | ＫＰＩ | 138.7 | 166.5 | 162.4 | 180.4 | 648.1 |
| | 実績 | 145.9 ○ | | | | |
| ③近距離取扱収入（億円） | 前年 | 57 | 66 | 63 | 68 | 254.4 |
| | ＫＰＩ | 60.2 | 68.9 | 65.3 | 68.8 | 263.1 |
| | 実績 | 63.4 ○ | | | | |
| ④エアポート輸送人員（人/日） | 前年 | 57,400 | 62,300 | 60,900 | 63,800 | 61,100 |
| | ＫＰＩ | 57,800 | 62,800 | 61,400 | 64,400 | 61,600 |
| | 実績 | 61,200 ○ | | | | |
| ⑤中･長距離取扱収入（億円） | 前年 | 78 | 98 | 94 | 108 | 378.6 |
| | ＫＰＩ | 77.1 | 96.4 | 96.0 | 110.7 | 380.3 |
| | 実績 | 81.8 ○ | | | | |
| ⑥インバウンド取扱収入（億円） | 前年 | 6 | 7 | 10 | 15 | 37.2 |
| | ＫＰＩ | 5.5 | 7.2 | 10.2 | 15.0 | 38.0 |
| | 実績 | 6.0 ○ | | | | |

## （２）鉄道運輸収入（取扱収入）　総括表（２/２）

| | | 1Q | | 2Q | 3Q | 4Q | 年間 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ⑦新幹線収入（億円） | 前年 | 24 | | 30 | 20 | 14 | 87.6 |
| | ＫＰＩ | 25.1 | | 30.0 | 20.1 | 14.5 | 89.7 |
| | 実績 | 25.0 | × | | | | |
| ⑧新幹線乗車人員（人/日） | 前年 | 4,700 | | 5,900 | 4,500 | 3,800 | 4,725 |
| | ＫＰＩ | 4,700 | | 5,700 | 4,600 | 3,850 | 4,750 |
| | 実績 | 4,700 | ○ | | | | |



## （２）鉄道運輸収入（取扱収入）　分析

**（２）　鉄道運輸取扱収入　2025KGI　779.5億円　実績　億円　達成状況**

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定KPI | 168.7億円 | | 201.9億円 | | 195.2億円 | | 213.6億円 | |
| 実績 | 179.8億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

<分析結果>
北海道外からの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」への輸送需要が堅調であったほか、北海道内でのイベント開催（札幌市内でのライブイベント、あさひかわ菓子博）による輸送需要を取り込み、計画を上回る実績となりました。

<今後の取り組み>
観光列車を北海道各地で運行
北海道内特急列車「夏トクだ値SALE」の開催（７月６日から７月25日まで）
北海道日本ハムファイターズと連携した「えきサイト！モバイルdeラリー2025」の実施（８月31日まで）
アニメ「鬼滅の刃」とタイアップしたキャンペーンの実施（10月13日まで）
2025ＪＲヘルシーウォーキングの開催（11月９日まで）
「青森県・函館観光キャンペーン」の開催（12月１日から2026年３月31日まで）
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
ＪＲ北海道　ふるさと入場券の発売（2028年３月31日までを予定）
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」を全車指定席化

## （２）①定期取扱収入　②定期外取扱収入　分析

### 2025 KGI （２） 鉄道運輸取扱収入　779.5億円

**①　定期取扱収入　2025KPI　131.4億円　実績　億円　達成状況**

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 定期取扱収入 | 設定KPI | 30.0億円 | | 35.4億円 | | 32.8億円 | | 33.2億円 | |
| | 実績 | 33.8億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
2025年４月からの運賃改定前の先買いが想定より少なく、運賃改定後の１箇月定期、３箇月定期の更新が堅調であったことから、計画を上回りました。

**②　定期外取扱収入　2025KPI　648.1億円　実績　億円　達成状況**

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 定期外取扱収入 | 設定KPI | 138.7億円 | | 166.5億円 | | 162.4億円 | | 180.4億円 | |
| | 実績 | 145.9億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q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。



## （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　2025KPI　263.1億円　実績　億円　達成状況**

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 近距離取扱収入 | 設定KPI | 60.2億円 | | 68.9億円 | | 65.3億円 | | 68.8億円 | |
| | 実績 | 63.4億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

**④　エアポート輸送人員　2025KPI　61,600人/日　実績　人/日　達成状況**

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| エアポート輸送人員 | 設定KPI | 57,800人/日 | | 62,800人/日 | | 61,400人/日 | | 61,600人/日 | |
| | 実績 | 61,200人/日 | ○ | 人/日 | | 人/日 | | 人/日 | |

＜１Q分析結果＞
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）を快速エアポートが取り込み、堅調に推移した結果、計画を上回る実績となりました。
【参考　エアポート輸送人員】４月：57,100人/日　５月：62,500人/日　６月：63,900人/日　　四半期計：61,200人/日

<今後の取り組み>
北海道日本ハムファイターズと連携した「えきサイト！モバイルdeラリー2025」の実施（８月31日まで）
アニメ「鬼滅の刃」とタイアップしたキャンペーンの実施（10月13日まで）
2025ＪＲヘルシーウォーキングの開催（11月９日まで）
ＪＲ北海道　ふるさと入場券の発売（2028年３月31日までを予定）

## （２）⑤中・長距離取扱収入　分析

| ⑤ 中･長距離取扱収入 | 2025KPI | 380.3億円 | 実績 | 億円 | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 中･長距離取扱収入 | 設定KPI | 77.1億円 | | 96.4億円 | | 96.0億円 | | 110.7億円 | |
| | 実績 | 81.8億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
札幌市で大規模なライブイベントが開催されたこと、また、旭川市で「あさひかわ菓子博2025」が開催されたことにより、計画を上回る実績となりました。道内各方面で運転している観光列車についても、「花たび　そうや」をはじめ前年並みのご利用をいただきました。

（参考）北海道新幹線乗車人員（前年比）　４～６月：　98.3%　／４月：100.5%　５月：101.3%　６月：93.9%
道内都市間３線区乗車人員（前年比）　４～６月：100.6%　／４月：100.1%　５月：103.3%　６月：98.6%

＜今後の取り組み＞
観光列車を北海道各地で運行
北海道内特急列車「夏トクだ値SALE」の開催（７月６日から７月25日まで）
アニメ「鬼滅の刃」とタイアップしたキャンペーンの実施（10月13日まで）
「青森県・函館観光キャンペーン」の開催（12月１日から2026年３月31日まで）
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
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」を全車指定席化



## （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 | 2025KPI | 38.0億円 | 実績 | 億円 | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| インバウンド取扱収入 | 設定KPI | 5.5億円 | | 7.2億円 | | 10.2億円 | | 15.0億円 | |
| | 実績 | 6.0億円 | ○ | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

＜１Q分析結果＞
第１四半期では、本州方面のご利用が前年並みでしたが、北海道レールパスが前年を上回るご利用がありました。
エリアパスでは札幌－富良野エリアパスのご利用が堅調でした。
【参考】※２社パスとJRパスは道内発売分
道内完結 23,051枚（前年比101.4%）　・2社パス 1,899枚　（前年比96.5%）　・JRP 1,532枚　（前年比97.2%）

⑦　新幹線収入　2025KPI　89.7億円　実績　億円　達成状況

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 新幹線収入 | 設定KPI | 25.1億円 | | 30.0億円 | | 20.1億円 | | 14.5億円 | |
| | 実績 | 25.0億円 | × | 億円 | | 億円 | | 億円 | |

⑧　新幹線乗車人員　2025KPI　4,750人/日　実績　人/日　達成状況

| | | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 新幹線乗車人員 | 設定KPI | 4,700人/日 | | 5,700人/日 | | 4,600人/日 | | 3,850人/日 | |
| | 実績 | 4,700人/日 | ○ | 人/日 | | 人/日 | | 人/日 | |

＜１Q分析結果＞
５月に設定した「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」の利用が好調であったものの、６月に「大人の休日倶楽部パス」設定期間のズレがあり、乗車人員は計画どおりの実績となりましたが、収入はわずかに下回りました。
（参考）北海道新幹線乗車人員（前年比）　４月：101%　5月：101%　６月：94%
大人の休日倶楽部パス　設定日　2024年度：6/20（木）-7/2（火）
2025年度：6/23（月）-7/5（土）

※KPIにおける新幹線収入は売り上げ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

| 2025年度ＫＧＩ | | | | 2025年度KPI | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定項目（年間） | | 実績 | 達成状況 | 四半期設定（前年度実績加算） | | 実績 | 達成状況 |
| （３）コスト削減<br>（2023年度比） | 2024-25<br>累計<br>19.6億円<br>※2025<br>＋5.0億円 | 億円 | | １Ｑ | 4.8億円（＋1.0億円） | 4.7億円 | × |
| | | | | ２Ｑ | 3.6億円（＋0.8億円） | 億円 | |
| | | | | ３Ｑ | 4.0億円（＋0.9億円） | 億円 | |
| | | | | ４Ｑ | 7.2億円（＋2.3億円） | 億円 | |

＜１Ｑ分析結果＞
駅の営業時間見直しなどの要員削減、ダイヤ改正による動力費削減、被服費の削減、社宅・寮の集約及び廃止等の業務費削減に取り組みましたが、一部の業務体制の見直し実施時期が第２四半期以降にずれ込み、今期の数値に反映されませんでした。

| 主な実施内容 | |
|---|---|
| 業務体制の見直しによる人件費削減効果 | 1.6億円 |
| ダイヤ改正による動力費削減効果(特急快速化等) | 0.4億円 |
| 被服費の削減 | 0.2億円 |
| 社宅・寮の集約及び廃止 | 0.1億円 |
| 委託駅営業時間の見直し | 0.1億円 |
| 駅の案内・駅舎の清掃委託見直し | 0.1億円 |
| JR病院での受付委託業務見直し・後発医薬品への見直し | 0.1億円 |
| グループ会社の経費見直し | 0.5億円 |

＜今後の取り組み＞
業務委託の見直し等により、継続的なコスト削減を実施していく計画です。

27

# ＜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

| 2025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<br>リモートワーク・始終業時刻選択の仕組みの拡充、育介法改正をふまえた育児・介護支援制度の拡充 | ・2025年４月より、リモートワークの実施対象箇所を鉄道事業本部、支社、附属機関に拡大した<br>・2025年４月より、これまで育児・介護従事者に限定していた５区分の始終業時刻選択が可能な対象者を、本社、支社、附属機関に所属する社員に拡大した（今後も、リモートワーク・始終業時刻選択について制度見直し・拡充を検討）<br>・育介法改正をふまえ、2025年10月施行の内容についても2025年４月に前倒しして制度改正（養育休暇の新設等）し、育児支援制度の拡充を実施した | ○ |
| | ②女性職域の拡大<br>・女性社員在籍職場数拡大<br>・採用者に占める女性社員の割合20%以上<br>・「女性採用倍率×0.8」を男性採用倍率以下<br>・女性管理職比率を産業別平均値6.0%以上<br>・女性の育児休職取得率90%以上、男性の育児休職（出生時育児　休暇含む）取得率40%以上 | ・新たに名寄駅に女性社員２名を配属<br>※女性社員の採用者割合、採用倍率、女性管理職比率、男女の育休取得率については、2025年度末の数値を算出するため、現時点では未算出 | |
| | ③自己都合退職者数の抑制<br>2024年度実績以下の自己都合退職者（200名） | ・第１四半期の自己都合退職者は54名となり、昨年度（４月～６月）より23名増加している | |
| | （ⅱ）多様な採用活動 | | |
| | ④採用者数の確保<br>250名<br>（2025年５月～2026年３月入社社会人採用・2026年４月入社新卒・社会人採用）<br>※医療社員除く | 【新　卒】<br>自社説明会（大卒向け）の実施、学生との個人面談、高校生向け採用イベントへの参加<br>【社会人】<br>自社説明会の実施、退職自衛官向けインターンの実施、面談会の実施、転職者イベントへの参加 | |



## （５）事業ポートフォリオの変革

| 2025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<br>旧エスタ建物の本格的解体着手・西１街区を含めた全体基本計画及び西２街区基本設計の推進 | 旧エスタ建物の本格的解体着手に向けてアスベスト除去や解体資材の搬出を進めるとともに、全体基本計画及び西２街区基本設計に着手した。 | |
| | ②不動産事業の拡大<br>（分譲・賃貸・サ高住・宅地開発・商業施設）<br>○分譲MS：<br>・２棟目の開業<br>・３棟目の販売開始<br>・４，５棟目(桑園Ａ街区)の建設着手<br>○賃貸MSジュノール：<br>・４棟目の開業<br>・５棟目（千歳）竣工<br>・６棟目(桑園Ｂ街区・商業施設含）の建設着手 | ○分譲MS：<br>・２棟目（北３西12「ザ・ライオンズ札幌植物園YAYOI GARDENS」）／入居開始（６月～）、第３期販売中<br>・３棟目（「ブランシエラ札幌発寒」）／建設工事中、現地販売センター開設（５月～）、販売開始に向け準備中<br>・４，５棟目(桑園Ａ街区:「アルビオ・ステーション札幌桑園（２棟）」）／着工（６月）<br>○賃貸MSジュノール：<br>・４棟目（「ジュノール札幌植物園」）／建設工事中<br>・５棟目（「(仮称)ジュノール千歳真々地」）／建設工事中<br>・６棟目（桑園Ｂ街区・商業施設含）／住宅棟：確認申請済、商業棟：設計中 | |
| | ③新たな事業領域への挑戦<br>○M&A<br>・事業展開（１件成約）<br>○新規事業パイロット展開<br>・事業規模検証も含めたパイロット展開継続（３件） | ○M&A<br>・昨年度の第１号（合同会社BASE　JAPAN）に続く、第２号案件を検討中<br>○新規事業パイロット展開<br>１）北海道産ワイン事業<br>・昨年度のパイロット展開の振り返りと課題の洗い出し<br>・アンケート結果を踏まえ、次回のパイロット展開について検討中<br>２）Kitacaキャラクター「エゾモモンガ」を活用した事業<br>・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<br>３）NFT（鉄道コンテンツのデジタルデータ）<br>・昨年度の販売実績を踏まえ、今年度の販売コンテンツを検討中 | |
| | ④開発事業体制の強化<br>開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により、2026年４月１日までに８名以上を新規採用 | 開発事業コース（新卒）は27名（書類選考後）と面接、社会人採用は３名（書類選考後）と面接を実施し、採用活動を行っている。 | |

## （６）オペレーションの変革　～ＤＸの推進～　１/２

| 2025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 | 累計66駅75台設置<br>（2024年度に延期となった４台設置） | ４台中２台について、7/31・8/28の設置工事に向けた最終調整中 | |
| | ②電気検測車の導入 | 地上設備の整備、車両改造着手 | ・地上設備は発注手続き中<br>・車両改造に向け設計中 | |
| | ③ラッセル気動車の導入<br>（冬期対策） | 車両製作開始 | ・2025年５月～車両製作開始 | ○ |
| | 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 | 札沼線全線で試験 | ・昨冬期の試験結果を踏まえた装置の制御に関する検討<br>・試験区間拡大（桑園～あいの里公園間）に伴うRFIDタグの増設に関する検討及び調整 | |
| | ⑤電気設備状態監視システムの導入 | 千歳線導入完了 | ・工事契約準備<br>千歳工区：恵庭～島松～（北広島）<br>札幌工区：上野幌～（新札幌） | |
| | （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<br>（2025年度も継続） | ６月末時点で勉強会（３時間程度）<br>６回実施 | |



## （６）オペレーションの変革　～ＤＸの推進～　２/２

| 2025年度KPI | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 設定項目（年間） | | | 実績 | 達成状況 | 前年実績 | 四半期設定 | | 実績 | 達成状況 | 前年実績 |
| （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交通系電子マネー決済件数の拡大 | 83千件/日<br>(年間平均) | | | 80千件/日 | １Ｑ | 79千件/日（１Ｑ平均） | 82千件/日 | ○ | 74千件/日 |
| | | | | | | ２Ｑ | 91千件/日（２Ｑ平均） | 千件/日 | | 88千件/日 |
| | | 年平均<br>対前年<br>105% | | | | ３Ｑ | 82千件/日（３Ｑ平均） | 千件/日 | | 79千件/日 |
| | | | | | | ４Ｑ | 81千件/日（４Ｑ平均） | 千件/日 | | 78千件/日 |

＜１Ｑ分析結果＞
決済件数はキャンペーンの実施等による利用促進や加盟店の拡大活動の結果、前年度比110%と概ね好調に推移しました。引き続き、キャンペーンによる利用促進、加盟店の拡大を図ります。

（参考）前年決済件数比　１Ｑ：110%

# （７）新幹線　（８）カーボンニュートラル

| 2025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 | 在来駅リニューアル工事の本格着手 | 在来駅リニューアル工事の工事契約に向け、準備中 | |
| （８）カーボンニュートラル | （ｉ）省エネの更なる推進<br>（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37.8万ｔ以下（2024実績） | 実績集約中<br>２Ｑで報告予定 | |
| | ②$CO_2$排出量削減に向けた取り組み | 省エネ車両の導入（733系18両）<br>登別駅舎使用電力のカーボンフリー化 | 省エネ車両は６月に６両導入済み<br>残り12両は７月及び９月に導入予定<br>登別駅舎の使用電力のカーボンフリー化は新駅舎供用開始の10月から実施予定 | |

参　考　資　料

# 2025年度第１四半期連結決算財務諸表等

２０２５　年　８　月　８　日
北海道旅客鉄道㈱

## １　連結損益計算書

（単位：億円）

| | ２０２４年度 | ２０２５年度 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | ３５１ | ３７８ | ２７ | １０７．７ |
| （うち鉄道運輸収入） | （１７２） | （１８４） | （１１） | （１０６．９） |
| （再掲 新幹線運輸収入） | （２０） | （２１） | （０） | （１０２．３） |
| 営業費用 | ４５１ | ４６９ | １８ | １０４．０ |
| 営業利益 | △９９ | △９０ | ９ | － |
| 営業外損益 | １０２ | ９８ | △３ | ９６．２ |
| (うち経営安定基金運用収益) | （８５） | （８６） | （１） | （１０１．２） |
| (うち特別債券受取利息収益) | （１３） | （８） | （△５） | （６１．３） |
| 経常利益 | ３ | ８ | ５ | ２５７．８ |
| 特別利益 | ５２ | ４５ | △７ | ８６．２ |
| 特別損失 | １５ | １３ | △１ | ８８．３ |
| 税金等調整前四半期純利益 | ４０ | ４０ | △０ | ９９．１ |
| 法人税等 | ３ | ２ | △０ | ７８．８ |
| 四半期純利益 | ３７ | ３７ | ０ | １００．８ |
| 非支配株主に帰属する四半期純利益 | １ | １ | ０ | １０２．０ |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | ３５ | ３６ | ０ | １００．８ |

(注) １.連結包括利益　2024年度20億円、2025年度11億円
２.2025年度は、国からの支援44億円を特別利益(設備投資等助成金)に計上しております。
３.金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

## ２　セグメント情報

（単位：億円）

| | | 運輸業 | 不動産業 | ホテル業 | 物販・飲食業 | その他 | 合　計 | 調整額 | 連結損益計算書計上額 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ２０２５年度 | 売上高 | | | | | | | | |
| | 外部顧客への売上高 | ２２５ | ４９ | ２６ | ６１ | １５ | ３７８ | － | ３７８ |
| | セグメント間の内部売上高又は振替高 | １０ | ２ | ０ | ０ | ２３ | ３６ | △３６ | － |
| | 計 | ２３６ | ５２ | ２６ | ６１ | ３９ | ４１５ | △３６ | ３７８ |
| | セグメント利益 | △１０６ | １１ | ４ | １ | ３ | △８５ | △４ | △９０ |
| 増減 | 売上高 | | | | | | | | |
| | 外部顧客への売上高 | １０ | ９ | ２ | １ | ２ | ２７ | － | ２７ |
| | セグメント間の内部売上高又は振替高 | ０ | ０ | ０ | △０ | １ | ２ | △２ | － |
| | 計 | １１ | １０ | ２ | １ | ４ | ３０ | △２ | ２７ |
| | セグメント利益 | ７ | ２ | １ | △０ | １ | １１ | △２ | ９ |

(注) １.セグメント利益は、営業利益を表示しております。
２.金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

## ３　連結貸借対照表

（単位：億円）

| | ２０２４年度<br>期　　末 | ２０２５年度<br>第１四半期末 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| ［資産の部］ | | | | |
| 流動資産 | １，６２０ | １，５８２ | △　３７ | ９７．７ |
| 固定資産 | ３，７０１ | ３，６７０ | △　３１ | ９９．１ |
| 経営安定基金資産 | ７，１９０ | ７，１６９ | △　２１ | ９９．７ |
| 機構特別債券 | ２，２００ | ２，２００ | － | １００．０ |
| 資産合計 | １４，７１２ | １４，６２２ | △　９０ | ９９．４ |
| ［負債の部］ | | | | |
| 流動負債 | ８２４ | ７１６ | △　１０７ | ８６．９ |
| (うち１年内返済長期借入金) | (　３３　) | (　３４　) | (　１　) | (１０４．８　) |
| 固定負債 | ２，２２１ | ２，２２７ | ５ | １００．３ |
| (うち長期借入金) | (１，３１２　) | (１，３２３　) | (　１０　) | (１００．８　) |
| 機構特別債券引受借入金 | ２，２００ | ２，２００ | － | １００．０ |
| 負債合計 | ５，２４６ | ５，１４４ | △　１０１ | ９８．１ |
| 純資産合計 | ９，４６６ | ９，４７７ | １１ | １００．１ |
| (うち資本剰余金) | (２，５７９　) | (２，５７９　) | (　－　) | (１００．０　) |
| (うち利益剰余金) | (△　４７９　) | (△　４４３　) | (　３６　) | (　－　) |
| 負債純資産合計 | １４，７１２ | １４，６２２ | △　９０ | ９９．４ |

（注）１．過年度のグループ会社再編に伴う会計処理により、連結貸借対照表における資本剰余金の額はＪＲ北海道単体の貸借対照表と異なっております。
２．金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

## ４　連結キャッシュ･フロー計算書

国からの支援を以下のとおり計上しております。
経営安定基金下支え　　－億円（営業活動フロー[入金は９月末と３月末のみ]）
助成金の交付　　８８億円（営業活動フロー　８２億円、投資活動フロー　５億円）

（単位：億円）

| | ２０２４年度 | ２０２５年度 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ･フロー(Ⅰ) | △　５ | ５４ | ５９ | － |
| (設備投資等助成金の受取額) | (　４６　) | (　８２　) | (　３６　) | (１７７．９　) |
| 投資活動によるキャッシュ･フロー(Ⅱ) | △　１７５ | △　１０３ | ７２ | ５８．８ |
| (固定資産取得による支出) | (△　６６　) | (△　９１　) | (△　２５　) | (１３７．８　) |
| (設備投資等助成金の受取額) | (　５　) | (　５　) | (△　０　) | (　９３．５　) |
| フリー・キャッシュ・フロー | △　１８０ | △　４８ | １３２ | ２６．８ |
| 財務活動によるキャッシュ･フロー(Ⅲ) | ４００ | △　６３ | △　４６４ | － |
| (長期借入金の借入による収入) | (　５　) | (　１６　) | (　１１　) | (３３７．２　) |
| (長期借入金の返済による支出) | (△　３　) | (△　４　) | (△　１　) | (１３０．５　) |
| (株式の発行による収入) | (　３９０　) | (　－　) | (△　３９０　) | (　－　) |
| 現金及び現金同等物の増減額(Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)<br>(4月1日から6月30日までの増減額) | ２１９ | △　１１１ | △　３３１ | － |
| 現金及び現金同等物の期首残高<br>(4月1日残高) | ６３９ | ９８４ | ３４５ | １５４．１ |
| 現金及び現金同等物の期末残高<br>(6月30日残高) | ８５９ | ８７２ | １３ | １０１．６ |

（注）１．国からの支援のうち、営業活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、修繕費や業務費に係る助成金を計上しております。投資活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、固定資産への設備投資に係る助成金を計上しております。
２．現金及び現金同等物の2025年度期末残高には、国からの支援に基づく増資により得た現金の未使用額(298億円)を含んでおります。
３．金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

【参考：ＪＲ北海道単体決算】

## １　単体損益計算書

（単位：億円）

| | ２０２４年度 | ２０２５年度 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | ２０７ | ２２７ | ２０ | １０９．８ |
| 鉄道運輸収入 | １７２ | １８４ | １１ | １０６．９ |
| （うち新幹線運輸収入） | （２０） | （２１） | （０） | （１０２．３） |
| 関発事業収入 | １３ | ２２ | ９ | １６８．６ |
| その他収入 | ２１ | ２０ | △０ | ９６．９ |
| 営業費用 | ３２０ | ３２８ | ７ | １０２．４ |
| 人件費 | １０５ | ９８ | △７ | ９２．７ |
| 動力費 | １８ | １７ | △１ | ９３．３ |
| 修繕費 | ７４ | ８１ | ７ | １０９．８ |
| 諸税 | ９ | １０ | ０ | １０２．２ |
| 減価償却費 | ４７ | ４８ | ０ | １０２．０ |
| その他費用 | ６４ | ７２ | ８ | １１２．８ |
| 営業利益 | △１１３ | △１００ | １２ | － |
| 営業外損益 | １２４ | １２１ | △３ | ９７．６ |
| （うち経営安定基金運用収益） | （８５） | （８６） | （１） | （１０１．２） |
| （うち機構特別債券受取利息収益） | （１３） | （８） | （△５） | （６１．３） |
| 経常利益 | １１ | ２０ | ９ | １８３．７ |
| 特別利益 | ５０ | ４５ | △４ | ９０．３ |
| 特別損失 | １４ | １２ | △２ | ８４．１ |
| 税引前四半期純利益 | ４６ | ５３ | ６ | １１４．９ |
| 法人税、住民税及び事業税 | ０ | ０ | △０ | ９６．６ |
| 四半期純利益 | ４６ | ５３ | ６ | １１５．０ |

（注）１．2025 年度は、国からの支援 44 億円を特別利益（設備投資等助成金）に計上しております。
　　２．金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

## ２　単体貸借対照表

（単位：億円）

| | ２０２４年度<br>期末 | ２０２５年度<br>第１四半期末 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| ［資産の部］ | | | | |
| 流動資産 | １，０２１ | １，００７ | △１４ | ９８．６ |
| 固定資産 | ３，３５８ | ３，３２５ | △３３ | ９９．０ |
| 経営安定基金資産 | ７，１９０ | ７，１６９ | △２１ | ９９．７ |
| 機構特別債券 | ２，２００ | ２，２００ | － | １００．０ |
| 資産合計 | １３，７７０ | １３，７０１ | △６９ | ９９．５ |
| ［負債の部］ | | | | |
| 流動負債 | ７９６ | ６９９ | △９７ | ８７．８ |
| （うち１年内返済長期借入金） | （１５） | （１５） | （－） | （１００．０） |
| 固定負債 | １，９１８ | １，９０７ | △１１ | ９９．４ |
| （うち長期借入金） | （１，２３３） | （１，２４０） | （６） | （１００．６） |
| 機構特別債券引受借入金 | ２，２００ | ２，２００ | － | １００．０ |
| 負債合計 | ４，９１５ | ４，８０６ | △１０８ | ９７．８ |
| 純資産合計 | ８，８５５ | ８，８９５ | ３９ | １００．４ |
| （うち資本剰余金） | （２，５４８） | （２，５４８） | （－） | （１００．０） |
| （うち利益剰余金） | （△８６３） | （△８１０） | （５３） | （－） |
| 負債純資産合計 | １３，７７０ | １３，７０１ | △６９ | ９９．５ |

（注）金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

## ３　単体キャッシュ･フロー計算書

（単位：億円）

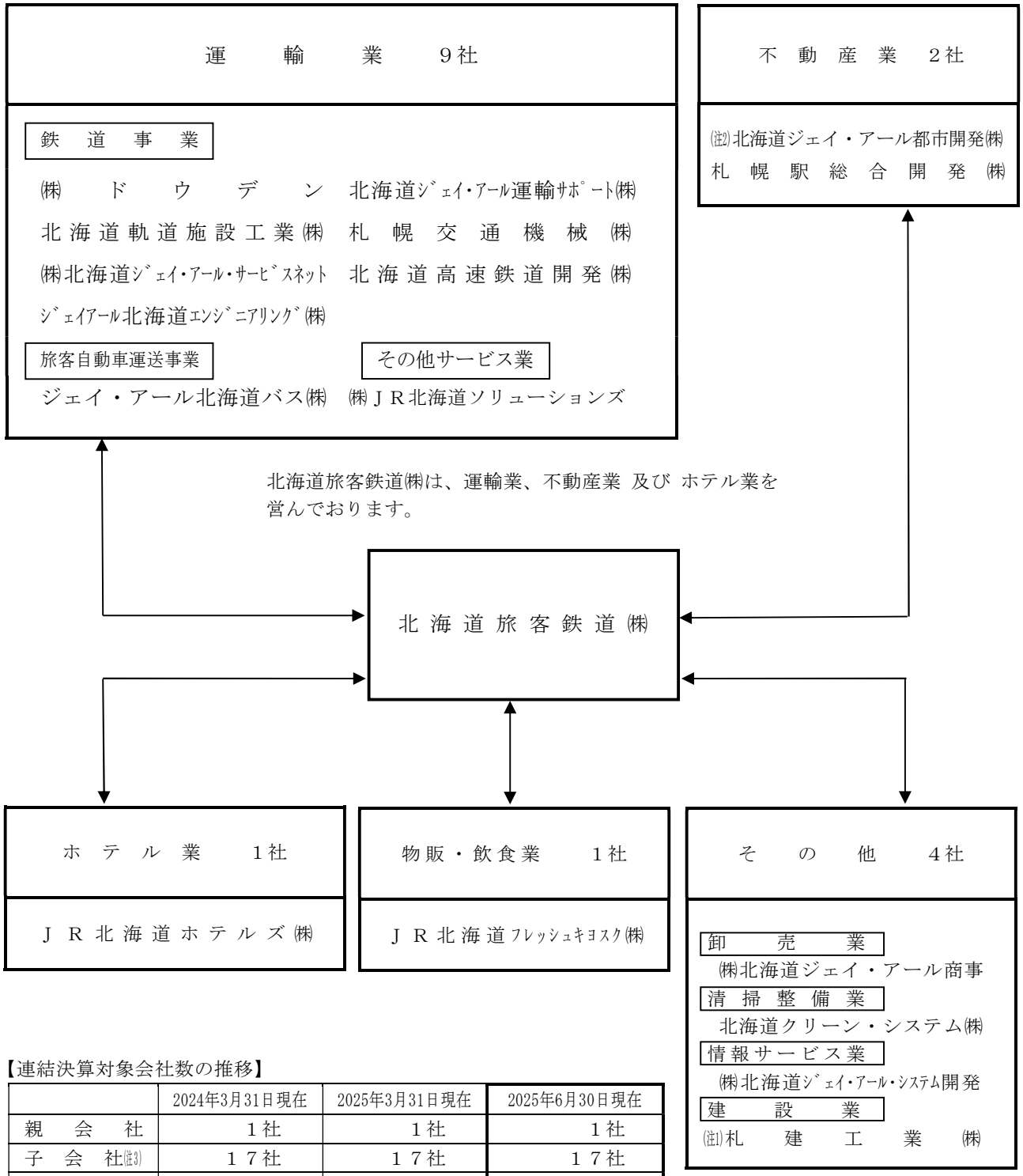
| | ２０２４年度 | ２０２５年度 | 増　減 | 比率(%) |
|---|---|---|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ･フロー(Ⅰ) | △　１ | ７４ | ７５ | － |
| (設備投資等助成金の受取額) | (　４６　) | (　８２　) | (　３６　) | (　１７７．９　) |
| 投資活動によるキャッシュ･フロー(Ⅱ) | △　３１ | △　４９ | △　１７ | １５５．２ |
| (固定資産取得による支出) | (△　４７　) | (△　６７　) | (△　１９　) | (　１４１．２　) |
| (設備投資等助成金の受取額) | (　５　) | (　５　) | (△　０　) | (　９３．５　) |
| フリー・キャッシュ・フロー | △　３３ | ２４ | ５８ | － |
| 財務活動によるキャッシュ･フロー(Ⅲ) | ３９８ | △　６９ | △　４６８ | － |
| (長期借入金の借入による収入) | (　－　) | (　６　) | (　６　) | (　－　) |
| (長期借入金の返済による支出) | (△　０　) | (　－　) | (　０　) | (　－　) |
| (株式の発行による収入) | (　３９０　) | (　－　) | (△　３９０　) | (　－　) |
| 現金及び現金同等物の増減額(Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)<br>(4月1日から6月30日までの増減額) | ３６４ | △　４５ | △　４０９ | － |
| 現金及び現金同等物の期首残高<br>(4月1日残高) | ３１８ | ５９５ | ２７６ | １８６．９ |
| 現金及び現金同等物の期末残高<br>(6月30日残高) | ６８３ | ５４９ | △　１３３ | ８０．５ |

(注) 1．国からの支援のうち、営業活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、修繕費や業務費に係る助成金を計上しております。投資活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、固定資産への設備投資に係る助成金を計上しております。

2．現金及び現金同等物の2025年度期末残高には、国からの支援に基づく増資により得た現金の未使用額(298億円)を含んでおります。

3．金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結決算対象会社の概要




【連結決算対象会社数の推移】

| | 2024年3月31日現在 | 2025年3月31日現在 | 2025年6月30日現在 |
|---|---|---|---|
| 親会社 | 1社 | 1社 | 1社 |
| 子会社(注3) | 17社 | 17社 | 17社 |
| 持分法適用関連会社 | 1社 | 1社 | 1社 |
| 計 | 19社 | 19社 | 19社 |

(注) 1. 札建工業㈱は、持分法適用関連会社です。
2. 北海道ジェイ・アール都市開発㈱は、2025年3月31日に、合同会社BASE JAPANの全出資持分を取得し、子会社化しました。同社は小規模であり、総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除いております。
3. 子会社17社には、上記概要図に記載していない、ＪＲ札幌病院に関する「匿名組合ジェイエイチホスピタルアセットホールディングズ」を含めております。

# 経 営 成 績 の 推 移（ 第 1 四 半 期 ）

2025 年 8 月 8 日
北海道旅客鉄道(株)

## 1　連結経営成績

（単位：百万円）

| | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売　上　高 | 40,315 | 20,734 | 24,021 | 30,271 | 34,793 | 35,184 | 37,890 |
| 営 業 利 益 | △ 9,190 | △ 23,955 | △ 18,115 | △ 12,792 | △ 9,806 | △ 9,930 | △ 9,028 |
| 経 常 利 益 | △ 541 | △ 16,771 | 3,409 | △ 2,771 | 3,005 | 322 | 832 |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △ 1,093 | △ 12,699 | 6,281 | 4 | 5,894 | 3,574 | 3,602 |

## 2　個別経営成績

（単位：百万円）

| | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売　上　高<br>(うち鉄道運輸収入) | 21,443<br>(17,323) | 9,225<br>(5,729) | 11,795<br>(7,917) | 16,195<br>(12,651) | 20,233<br>(16,063) | 20,706<br>(17,226) | 22,734<br>(18,417) |
| 営 業 利 益 | △ 10,902 | △ 21,378 | △ 17,946 | △ 13,802 | △ 11,506 | △ 11,329 | △ 10,075 |
| 経 常 利 益 | 370 | △ 11,835 | 5,216 | △ 2,379 | 4,105 | 1,134 | 2,083 |
| 四半期純利益 | 331 | △ 7,145 | 8,326 | 752 | 7,531 | 4,657 | 5,357 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (利回り%)<br>基金運用益 | (4.21%)<br>7,174 | (3.43%)<br>5,854 | (11.54%)<br>19,691 | (4.69%)<br>7,984 | (6.58%)<br>11,169 | (5.03%)<br>8,559 | (5.09%)<br>8,664 |

(注) 1. 金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。
2. 四半期決算は2019年度から公表しております。
3. 2021年度に「収益認識に関する会計基準」等を適用したため、売上高は、2020年度以前とは連続性はありません。
4. 網掛けは、過去最低の数値を示しております。