

J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2025年度第2四半期 報告書】



2025年11月14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（4－9月）

‘25年度第2四半期の決算実績

2. ‘25年度KPIの検証結果（7－9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（4－9月）

‘25年度第2四半期決算（概要・前年度比較）

- ・連結営業収益は、運賃改定効果や千歳線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52億円増加した808億円となりました。
- ・一方、人材確保のために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ました。連結営業利益は28億円改善した▲150億円となりました。
- ・経営安定基金運用益や国からの支援が前年度に比べ増加しましたが、10年国債金利上昇に伴い特別債券受取利息が減少（第2四半期では12億円）しました。これらの結果、親会社株主純利益は前年度から26億円増加した112億円となりました。
- ・なお、今期はJ R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2四半期では22億円）がありました。この影響を除くと、親会社株主純利益はほぼ前年度並みとなりました。

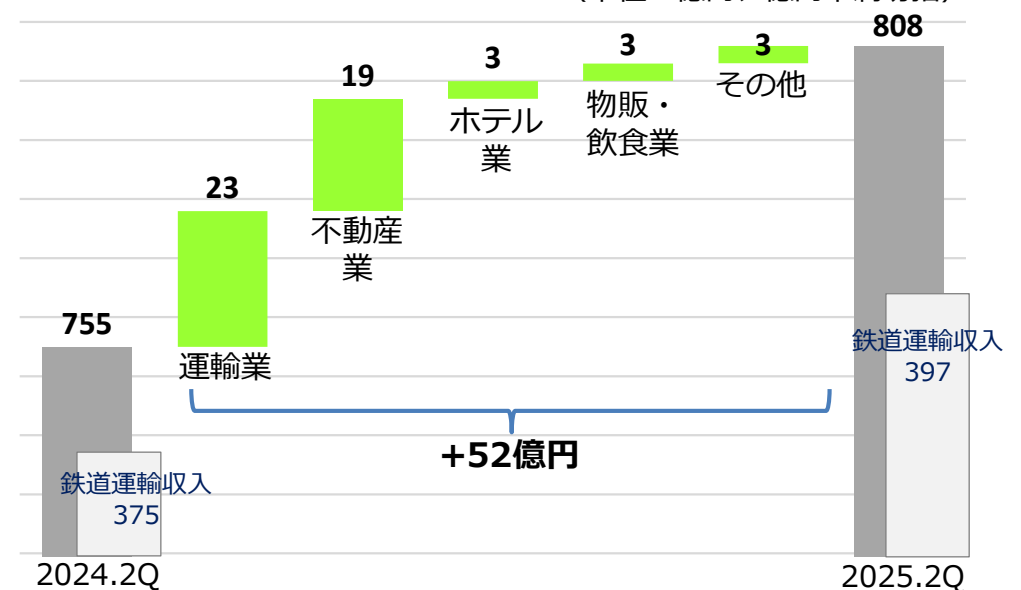
■ J R北海道グループ（連結）

（単位：億円、億円未満切捨）

中間期末	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%
営業収益	755	808	52	107.0
営業利益	▲ 178	▲ 150	28	-
経常利益	15	53	37	340.9
親会社株主純利益	85	112	26	130.5

■ 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（４－９月）

‘25年度第2四半期決算（損益の状況・前年度比較）

■ J R北海道

- ・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のほか、桑園社宅跡地（北11西18）の開発に伴う収益もあり、全体で39億円の増収となりました。
- ・営業費用は、人材確保のために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※により費用が減少（第2四半期では22億円）し、全体では10億円の増加となりました。
- ・これらの結果、営業利益は29億円改善しました。また、経営安定基金の運用益や国からの支援などを計上した中間純利益は前年度を36億円上回る115億円となりました。なお、会計処理※の影響を除いた実質的な中間純利益は14億円増益となりました。

□ J R北海道グループ

- ・営業収益は全てのセグメントで前年度を上回り、52億円の増収となりました。営業費用はJ R北海道単体と同様の理由で増加した結果、営業利益は28億円の改善となりました。
- ・J R北海道における会計処理※の影響を除くと親会社株主純利益はほぼ前年度並みとなりました。

■ J R北海道

（単位：億円、億円未満切捨）

中間期末	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	445	485	39	108.9	
鉄道運輸収入	375	397	22	105.9	・千歳線利用増、運賃改定
開発事業収入	26	44	18	168.2	・分譲マンション販売
営業費用	661	671	10	101.6	
人件費	211	194	▲ 17	91.9	・待遇改善、数理差異▲22※
修繕費	168	185	16	109.9	・材料費高騰等
業務費	155	169	13	108.5	・外注費の増等
営業利益	▲ 215	▲ 185	29	-	
営業外損益	216	225	8	104.1	
基金運用益	161	182	21	113.3	
特別債券利息	27	15	▲ 12	54.6	
経常利益	0	39	38	-	
特別利益	94	102	8	108.6	・国からの支援計上
特別損失	15	25	9	162.6	
中間純利益	78	115	36	146.3	

□ J R北海道グループ

（単位：億円、億円未満切捨）

中間期末	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	755	808	52	107.0	・運輸+23、不動産+19、ホテル+3、物販+3、その他+3
営業費用	934	958	23	102.6	・仕入原価増
営業利益	▲ 178	▲ 150	28	-	
営業外損益	194	203	8	104.6	
基金運用益	161	182	21	113.3	
特別債券利息	27	15	▲ 12	54.6	
経常利益	15	53	37	340.9	
特別利益	97	102	5	105.5	・国からの支援計上
特別損失	17	27	9	153.9	
中間純利益	88	115	26	130.3	
親会社株主純利益	85	112	26	130.5	

※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（4－9月）

‘25年度第2四半期決算（損益の状況・計画比較）

■ J R北海道

- ・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、計画に対し18億円の増収となりました。営業費用は、退職給付に係る会計処理による人件費の減少（第2四半期では20億円）や修繕費の計上時期ズレなどにより減少し、営業利益では計画に対し50億円の改善となりました。
- ・また、グループ会社からの受取配当金の増加や、経営安定基金の評価益実現化の前倒しなどにより、経常利益では計画に対し65億円の増益、中間純利益は51億円の増益となりました。（会計処理の影響を除くと31億円の増益）

□ J R北海道グループ

- ・営業収益は各セグメント好調で計画を33億円上回りました。営業費用は、J R北海道の費用が減少したことなどにより計画に対し23億円減少し、営業利益は計画を56億円上回りました。営業利益の改善に加え、営業外損益も改善したことから、経常利益では計画に対し66億円、親会社株主純利益は49億円の増益となりました。（会計処理の影響を除くと29億円の増益）

■ J R北海道

（単位：億円、億円未満切捨）

中間期末	'25年度 計画	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	467	485	18	104.0	
鉄道運輸収入	380	397	17	104.7	・エアポート利用増等
開発事業収入	43	44	1	103.3	
営業費用	703	671	▲ 31	95.5	
人件費	213	194	▲ 18	91.2	・退職給付一時差異等
修繕費	193	185	▲ 7	96.1	・計上時期ズレ等
業務費	173	169	▲ 3	97.8	・用地売却原価等
営業利益	▲ 236	▲ 185	50	-	
営業外損益	210	225	15	107.1	・グループ会社配当増等
基金運用益	171	182	11	106.7	・益出し前倒し等
特別債券利息	21	15	▲ 5	71.5	・金利上昇に伴う減
経常利益	▲ 26	39	65	-	
特別損益	90	77	▲ 12	85.6	
中間純利益	64	115	※ 51	180.6	

※退職給付差異を除外すると+31

□ J R北海道グループ

（単位：億円、億円未満切捨）

中間期末	'25年度 計画	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	775	808	33	104.3	・運輸+20、不動産+1、
鉄道運輸収入	380	397	17	104.7	ホテル+3、物販+5、その他+1
営業費用	982	958	▲ 23	97.6	・JR北海道の費用減等
営業利益	▲ 207	▲ 150	56	-	
営業外損益	194	203	9	105.0	
基金運用益	171	182	11	106.7	・益出し前倒し等
特別債券利息	21	15	▲ 5	71.5	・金利上昇に伴う減
経常利益	▲ 13	53	66	-	
特別損益	88	75	▲ 12	85.4	・JR特別損失増
中間純利益	65	115	50	177.9	
親会社株主純利益	63	112	※ 49	178.0	

※退職給付差異を除外すると+29

1. 収支の状況（４－９月）

‘25年度第2四半期決算（セグメント別の状況・前年度比較）

- 運輸業：鉄道運輸収入を中心に売上が23億円増加した一方で、待遇改善などによる費用の増加もあり、営業利益は16億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販売や桑園社宅跡地の開発に伴う収益のほか、JRタワーの売り上げが堅調に推移し、売上全体では19億円増加し、営業利益は11億円の増加となりました。
- ホテル業：客室単価のイールドマネジメントが奏功した結果、売上は3億円増加し、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が3億円増加した一方で、仕入原価の高騰などによる費用の増加もあり、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3億円増加し、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）

中間期末	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	464	487	23	105.0	▲ 214	▲ 198	16	-	・鉄道、バス など
不動産業	81	101	19	123.8	16	28	11	170.1	・札幌ステラプレイス、アピオ、シンサツBLOCK、分譲マンション販売 など
ホテル業	58	61	3	106.0	13	14	1	108.9	・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	123	127	3	102.9	4	3	▲ 0	81.8	・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	26	29	3	111.5	6	8	1	132.0	・卸売、リース、清掃、警備、廃棄物処理、ソフトウェアの開発・保守 など
合計	755	808	52	107.0	▲ 178	▲ 150	28	-	

1. 収支の状況（４－９月）

‘25年度第2四半期決算（連結の財政状況）

○連結貸借対照表

（単位：億円、億円未満切捨）

	'24年度 期末	'25年度 中間期末	増減	%	主な増減事由
流動資産	1,620	1,514	▲ 105	93.5	・設備投資の支出などによる減少
固定資産	3,701	3,677	▲ 24	99.3	・減価償却進行などによる減少
経営安定基金資産	7,190	7,188	▲ 2	100.0	・評価益の減少
資産合計	14,712	14,580	▲ 132	99.1	
流動負債	824	572	▲ 252	69.4	・短期借入金の減少
固定負債	2,221	2,247	25	101.2	・長期借入金などの増加
負債合計	5,246	5,019	▲ 226	95.7	
純資産合計	9,466	9,560	93	101.0	
負債・純資産合計	14,712	14,580	▲ 132	99.1	

‘25年度第2四半期決算（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）

	'25年度 中間期末	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	+ 230	・主たる営業活動によるCF▲82、経営安定基金運用収益+180 設備投資等助成金+116（貨物走行線区支援、青函トンネル支援、黄線区支援）、その他+16
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 148	・設備投資の支出▲151 設備投資等助成金+5（貨物走行線区支援の前受金）、その他▲2
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 238	・短期借入金▲250、長期借入金+29、その他▲18
現金および現金同等物の中間期末残高	828	・「省力化・省人化に資する支援」の未使用残高 268

★国からの支援 計121億円（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（４－９月）

【参考】国からの支援の決算への反映状況

	進捗状況（2025年9月30日現在）
①経営安定基金の下支え （運用収益の安定的な確保）	○基金運用益に受取利息74億円 計上 ・'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99億円 計上 ・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 ・青函トンネルに係る修繕等の支援 ・黄線区に係る支援
③省力化・省人化に資する支援 （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83億円（累計活用実績515億円） 【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56百万円 計上 【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(株)は国・北海道から以下の支援を受けております。

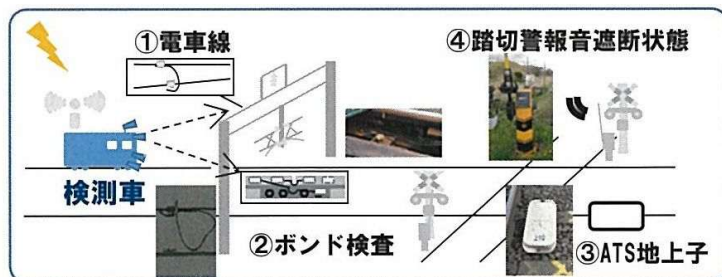
- ・'21年度 17億円(261系5000代多目的特急車両「ラベンダー」編成取得)
- ・'22年度～'23年度 22億円(H100形電気式気動車取得)

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2四半期では73百万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



アシストマルスの設備拡大

1. 収支の状況（４－９月）

【参考】本決算の補足事項

○運賃改定

- ・物価高騰への対応や人材の確保、輸送サービスの維持・競争力の確保を目的として、本年４月１日に運賃改定を実施
- ・改定率平均7.6%（普通6.6%、定期18.9%）
- ・現時点では一定の効果が出ているものと考えている。３月の定期券先買いの影響を考慮し、効果については下期も引き続き分析していく

○今期の災害等

- ・厳しい気象環境により、比較的規模の大きい災害が複数発生

（単位：億円、億円未満切捨）

	減 収	復旧費用等		概 要
		2Q決算	年間見込み	
４月８日 宗谷線 天塩中川～問寒別間 列車脱線	▲ 0.2	1.6	2.4	・路盤や道床が流出し列車が脱線・運休（４月26日運転再開）
８月17日 宗谷線 糠南～兜沼間 路盤・道床流出	▲ 0.2	0.2	1.1	・大雨により路盤・道床が流出し運休（９月９日運転再開）
９月20日 根室線 池田～釧路間 路盤・道床流出	▲ 0.8	0.1	3.6	・大雨により路盤・道床が流出し運休（10月５日運転再開）

○物価高騰等

- ・物価の上昇傾向が継続。修繕等に使用する資材価格は高止まり・或いは一層の上昇
- ・また、労務単価も上昇（道内最低賃金は6%上昇）

	車 輪	マクラギ	電力線
平均単価等の上昇率（前期比）	約 5 %	約 1 7 %	約 4 0 %

○会計処理（退職給付会計）

- ・退職給付債務の計算における割引率について、市場金利の上昇を受けて見直しを実施
- ・見直しの結果、数理計算上の差異が発生。当社ではこの差異を翌事業年度に営業損益で一括処理する会計方針
- ・これにより、中間期末では営業費用（人件費）に▲22億円を計上

○特別債券受取利息の減少

- ・2011年度より、鉄道・運輸機構が発行した債券（2,200億円）を保有しており、これまで年間55億円（2.5%）の利息収入を確保
- ・低金利下での経営安定基金運用益の減少を補完する措置であり、10年国債利回りの上昇に対応して債券利率がゼロに近づくという設計
- ・これまで概ね2.5%で推移してきた利率が、直近では1.36%に低下。これにより、中間期の利息収入は前年度に比べ12億円減少

1. 収支の状況（４－９月）

【参考】'25年度第2四半期決算（輸送人員や鉄道運輸収入の状況）

		'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%	備 考
輸送人員 (千人)	定 期 (うち新幹線)	35,341 (3)	34,982 (1)	▲ 359 (▲ 2)	99.0 (33.3)	・ 若干の減少がみられるが、 ほぼ前年並み
	定 期 外 (うち新幹線)	28,113 (927)	28,717 (862)	604 (▲ 65)	102.1 (93.0)	・ 在来線のご利用が増加
	合 計 (うち新幹線)	63,454 (930)	63,699 (863)	245 (▲ 67)	100.4 (92.8)	
輸送人キロ (百万人キロ)	定 期 (うち新幹線)	665 (0)	659 (0)	▲ 6 (▲ 0)	99.1 (53.4)	
	定 期 外 (うち新幹線)	1,264 (142)	1,263 (132)	▲ 1 (▲ 10)	99.9 (92.8)	
	合 計 (うち新幹線)	1,929 (142)	1,922 (132)	▲ 7 (▲ 10)	99.6 (92.7)	
鉄道運輸収入 (百万円)	定 期 (うち新幹線)	5,984 (2)	6,692 (1)	707 (▲ 1)	111.8 (47.8)	・ 運賃改定による単価増
	定 期 外 (うち新幹線)	31,584 (5,024)	33,087 (4,902)	1,503 (▲ 122)	104.8 (97.6)	・ 運賃改定、ご利用増
	合 計 (うち新幹線)	37,570 (5,027)	39,781 (4,903)	2,210 (▲ 123)	105.9 (97.5)	

2. '25年度K P Iの検証結果（7－9月）

目次（K P I 詳細）

K G I ・ K P I 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
 - ② J Rタワーテナント売上
- (1-2) ① ホテル業セグメント売上
 - ② J R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

- 大項目のK G I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「J R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

〈その他項目〉

J R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ーカー
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 I C T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 J R北海道グループのCO₂排出量を
毎年1%以上削減
- ② CO₂排出量削減に向けた取り組み

2. ‘25年度K P Iの検証結果（7－9月）・総括

○ 第2四半期のK P I目標について

- ・設定したK P I 17項目のうち、15項目達成しました。
- ・未達成の「新幹線収入」「新幹線乗車人員」については、9月にえきねっと限定で設定した「大人の休日パス」が周知期間が7月からと短く、昨年に比べご利用が減少した影響を受け、計画を下回りました。
- ・「J R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

- ・不動産業セグメントでは、第1四半期で計画していた旧桑園社宅用地の売却を第2四半期で実施したことに加え、北3西12地区分譲マンションの販売が順調に進んだことにより、第2四半期のK P I目標を達成、また第1・第2四半期合わせたK P I目標についても達成しました。
- ・ホテル業、物販・飲食業セグメントでは好調なインバウンド需要を取り込んだことで、すべての項目でK P I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、定期外取扱収入ともにK P I目標を達成しました。
- ・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、K P I目標を達成しました。また、中・長距離取扱収入では、7月の津波警報や、8月から9月にかけて自然災害による運休があったものの、7月に実施したえきねっと「特急トクだ値」のセール「夏トクだ値SALE」が下支えとなり、K P I目標を達成しました。

○ 「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K P I目標を上回る実績となりました。

○ 第3四半期以降の取り組みについて

- ・観光・インバウンド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K P I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	達成 状況	2Q	達成 状況	3Q	達成 状況	4Q	達成 状況	年間	達成 状況
(1) 開発事業セグメント	前年	123		141		139		134		538.3	
	K P I	142.4	96.3% ×	142.1	108.1% ○	138.2		129.0		551.8	
	実績	137.2		153.6							
(1-1) ①不動産業セグメント	前年	40		42		47		45		173.7	
	K P I	57.3	87.0% ×	42.7	120.8% ○	48.7		45.8		194.7	
	実績	49.9		51.6							
②JRタワーテナント	前年	132		141		177		168		619.9	
	K P I	136.8	103.6% ○	145.0	105.7% ○	180.4		170.7		633.1	
	実績	141.8		153.3							
(1-2) ①ホテル業セグメント	前年	24		34		28		28		113.8	
	K P I	26.1	100.0% ○	35.1	101.4% ○	27.8		27.1		116.1	
	実績	26.1		35.6							
②JRタワーホテル日航札幌	前年	10		15		13		12		50.5	
	K P I	10.9	100.0% ○	14.4	100.7% ○	13.2		12.5		51.0	
	実績	10.9		14.5							
(1-3) ①物販・飲食業セグメント	前年	59		65		65		62		250.9	
	K P I	58.5	104.6% ○	63.9	103.6% ○	62.0		56.5		241.0	
	実績	61.2		66.4							
②四季彩館売上	前年	9		13		11		11		44.3	
	K P I	10.1	102.9% ○	13.3	100.0% ○	11.5		10.1		45.0	
	実績	10.4		13.3							

(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

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
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	153.6億円	億円	億円
達成状況	96.3% ×	108.1% ○		

< 2 Q分析結果>

・不動産業セグメントでは、第1四半期で計画していた旧桑園社宅用地の売却を第2四半期で実施したことに加え、北3西12地区分譲マンションの販売が順調に進んだことにより、第2四半期のKPI目標を達成、また第1・第2四半期合わせたKPI目標についても達成しました。

・ホテル業、物販・飲食業セグメントでは好調なインバウンド需要を取り込んだことで、すべての項目でKPI目標を達成することができました。

< 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、野幌鉄道林跡の宅地販売収入等により、売上を確保します。

ホテル業については、宿泊において需要に応じた価格調整の継続やグローバルセールスによるホテルズ全体の販売を行います。

物販・飲食業については、北海道四季マルシェ・北海道四季彩館で引き続きの販促企画実施、セブンイレブンでの年末5大予約販売の取り組み強化、生鮮市場でのセールイベントの継続実施等を行い、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
		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
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		51.6億円		億円		億円			
達成状況		87.0%	×	120.8%	○						

< 2 Q分析結果>

不動産業セグメントでは、第 1 四半期で計画していた旧桑園社宅用地の売却を第 2 四半期で実施したことに加え、北 3 西12地区分譲マンションの販売が順調に進んだことにより、第 2 四半期の K P I 目標を達成しました。また第 1・第 2 四半期合わせた K P I 目標についても達成しました。

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。

<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、野幌鉄道林跡の宅地販売収入等により、売上を確保します。

② J Rタワー テナント売上		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q		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		153.3億円		億円		億円		億円	
	達成状況	103.6%	○	105.7%	○						

< 2 Q分析結果>

・店舗改装、「夏バーゲン」、「秋の買い回り施策」、「コスメ企画」等の販売促進企画、館内FreeWi-Fi環境の向上やモバイルバッテリーレンタルサービス等のCS向上の取り組み等を進め、第 2 四半期で153億円と好調に推移しました。

・シネマフロンティアは、長編アニメ作品等のヒット作品に恵まれ、テナント売上高が6.8億円（前年比139.1%）と大幅に増加しました。

・インバウンドは、第 2 四半期で免税売上10.1億円（前年対比+2.9億円、140.9%）と好調に推移しました。

<今後の取り組み>

10月にスクエアカードの「 5 倍ポイントセール」の実施、11月下旬からは「クリスマス企画」等の販促企画を通じて、継続的な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

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
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	35.6億円	億円	億円
達成状況	100.0% ○	101.4% ○		

< 2 Q分析結果>

宿泊においては大阪・関西万博の影響で需要が減る懸念もありましたが需要に合わせた価格設定を柔軟に行い高稼働、高単価にて推移したため、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

宿泊においては需要に応じた価格調整の継続やグローバルセールスによるホテルズ全体の販売を行います。

② J Rタワーホテル 日航札幌 売上		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	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	14.5億円	億円	億円	億円
	達成状況	100.0% ○	100.7% ○			

< 2 Q分析結果>

宿泊においては状況に合わせたこまめな価格設定を行い、また宴会/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ったため、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

- ・宿泊においては需要に応じた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季節ごとのプランやメニューの提供を自社 H P や各種 S N S に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

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
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	66.4億円	億円	億円
達成状況	104.6% ○	103.6% ○		

< 2 Q分析結果>

第2四半期は、北海道四季マルシェ・北海道四季彩館各店でホームページ等のプロモーション強化、セブンイレブンでの道内各地の花火大会等のイベント開催に合わせた販売強化、生鮮市場での米の販売及び周年祭協賛セール・外売りテント販売の実施による集客促進等によりK P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

今後は、北海道四季マルシェ・北海道四季彩館で引き続きの販促企画実施、セブンイレブンでの年末5大予約販売の取り組み強化、生鮮市場でのセールイベントの継続実施等を行い、売上拡大を図ります。

②四季彩館売上		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	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	13.3億円	億円	億円	億円
	達成状況	102.9% ○	100.0% ○			

< 2 Q分析結果>

北海道四季マルシェ・北海道四季彩館各店でホームページ等のプロモーション強化を進めました。
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品「札幌バターサンド」の発売開始、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店でのすすきの祭りや9月の連休期間における販促企画や試食販売の毎週実施等により売上拡大に努め、K P I 目標を達成しました。

<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の期間限定フェアの実施、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での試食販売強化、DO3TABLEの新品・季節商品の導入及びオンラインショップの開設等により、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	達成 状況	2Q	達成 状況	3Q	達成 状況	4Q	達成 状況	年間	達成 状況
(2) 鉄道運輸取扱収入 (億円)	前年	172		197		189		215		774.7	
	K P I	168.7	106.6% ○	201.9	103.8% ○	195.2		213.6		779.5	
	実績	179.8		209.6							
① 定期取扱収入 (億円)	前年	36		32		31		39		138.2	
	K P I	30.0	112.7% ○	35.4	109.9% ○	32.8		33.2		131.4	
	実績	33.8		38.9							
② 定期外取扱収入 (億円)	前年	136		165		159		177		636.5	
	K P I	138.7	105.2% ○	166.5	102.5% ○	162.4		180.4		648.1	
	実績	145.9		170.7							
③ 近距離取扱収入 (億円)	前年	57		66		63		68		254.4	
	K P I	60.2	105.3% ○	68.9	105.7% ○	65.3		68.8		263.1	
	実績	63.4		72.8							
④ エアポート輸送人員 (人/日)	前年	57,400		62,300		60,900		63,800		61,100	
	K P I	57,800	105.8% ○	62,800	105.8% ○	61,400		64,400		61,600	
	実績	61,200		66,500							
⑤ 中・長距離取扱収入 (億円)	前年	78		98		94		108		378.6	
	K P I	77.1	106.1% ○	96.4	100.6% ○	96.0		110.7		380.3	
	実績	81.8		97.0							
⑥ インバウンド取扱収入 (億円)	前年	6		7		10		15		37.2	
	K P I	5.5	109.1% ○	7.2	101.4% ○	10.2		15.0		38.0	
	実績	6.0		7.3							

(2) 鉄道運輸収入（取扱収入） 総括表（2 / 2）

		1Q	達成 状況	2Q	達成 状況	3Q	達成 状況	4Q	達成 状況	年間	達成 状況
⑦新幹線収入 (億円)	前年	24	99.6% ×	30	93.6% ×	20		14		87.6	
	K P I	25.1		30.0		20.1		14.5		89.7	
	実績	25.0		28.1							
⑧新幹線乗車人員 (人/日)	前年	4,700	100.0% ○	5,900	94.7% ×	4,500		3,800		4,725	
	K P I	4,700		5,700		4,600		3,850		4,750	
	実績	4,700		5,400							

(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

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
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	209.6億円	億円	億円
達成状況	106.5% ○	103.8% ○		

<分析結果>

K P I 目標に対し、定期取扱収入では+3.5億円、定期外取扱収入では+4.2億円上回ったことにより、鉄道運輸取扱収入としては+7.7億円K P I 目標を上回りました。

<今後の取り組み>

観光列車を北海道各地で運行

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）

2025 J R ヘルシーウォーキングの開催（11月9日まで）

JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン クロニクル ～カイセンの記憶～」の実施（10月1日から2026年3月31日まで）

道北方面特急列車「いいツキがキタ！「えきねっと」道北ラッキーSALE」の開催（11月1日から12月21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

J R北海道 ふるさと入場券の発売（2028年3月31日までを予定）

航空会社とタイアップしたキャンペーン（ANA:道央スペシャルフリーパス、JAL:ひがし&きた北海道キャンペーン）

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

定期取扱収入		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
	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	38.9億円	億円	億円
	達成状況	112.6% ○	109.9% ○		

< 2 Q分析結果>

運賃改定後の定期券（1 箇月、3 箇月、6 箇月）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

定期外取扱収入		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
	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	170.7億円	億円	億円
	達成状況	105.1% ○	102.5% ○		

< 2 Q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	
近距離取扱収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		72.8億円		億円		億円			
	達成状況	105.3%	○	105.7%	○						
④ エアポート輸送人員		2025KPI		61,600人/日		実績		人/日		達成状況	
エアポート輸送人員		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		66,500人/日		人/日		人/日			
	達成状況	105.8%	○	105.8%	○						
<p>< 2 Q分析結果> 新千歳空港や「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、K P I 目標を達成しました。 【参考 エアポート輸送人員】7月：65,700人/日 8月：67,900人/日 9月：66,000人/日 四半期計：66,500人/日</p> <p><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（10月13日まで） 2025 J Rヘルシーウォーキングの開催（11月9日まで） J R北海道 ふるさと入場券の発売（2028年3月31日までを予定）</p>											

(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	
中・長距離取扱収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		97.0億円		億円		億円			
	達成状況	106.0%	○	100.6%	○						

< 2 Q分析結果>

7月の津波警報や、8月から9月にかけて自然災害による運休があったものの、7月に実施したえきねっと「特急トクだ値」のセール「夏トクだ値 SALE」が下支えとなり、K P I 目標を達成しました。

(参考) 北海道新幹線乗車人員 (前年比) 7～9月：92.8% / 7月：100.1% 8月：86.7% 9月：95.2%
 道内都市間3線区乗車人員 (前年比) 7～9月：98.0% / 7月：100.6% 8月：98.5% 9月：94.7%

<今後の取り組み>

観光列車を北海道各地で運行

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)

2025 J Rヘルシーウォーキングの開催 (11月9日まで)

JR東日本との共同プロモーション「ツガルカイセン クロニクル ～カイセンの記憶～」の実施 (10月1日から2026年3月31日まで)

道北方面特急列車「いいツキがキタ! 「えきねっと」道北ラッキーSALE」の開催 (11月1日から12月21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

航空会社とタイアップしたキャンペーン (ANA:道央スペシャルフリーパス、JAL:ひがし&きた北海道キャンペーン)

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	
インバウンド 取扱収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		7.3億円		億円		億円			
	達成状況	109.0%	○	101.4%	○						

< 2 Q分析結果>
 道内完結商品、本州方面商品ともに好調に推移しました。道内完結商品では北海道レールパスと札幌-富良野エリアパスが前年実績を上回りました。また、本州方面商品では、全商品が前年を上回る実績となりましたが、特にTohoku-South Hokkaido Passのご利用が好調に推移しました。

【参考】※ 2 社パスとJRパスは道内発売分
 道内完結 31,289枚（前年比 101.6%）・2社パス 2,014枚（前年比 112.2%）・JRP 1,504枚（前年比 101.8%）

(2) ⑦新幹線収入 ⑧新幹線乗車人員 分析

⑦ 新幹線収入		2025KPI		89.7億円		実績		億円		達成状況	
新幹線収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		28.1億円		億円		億円			
	達成状況	99.6%	×	93.6%	×						

⑧ 新幹線乗車人員		2025KPI		4,750人/日		実績		人/日		達成状況	
新幹線乗車人員		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q			
	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		5,400人/日		人/日		人/日			
	達成状況	100.0%	○	94.7%	×						

< 2Q分析結果>

9月にえきねっと限定で設定した「大人の休日パス」が周知期間が7月からと短く、昨年と比べご利用が減少した影響を受け、計画を下回りました。

(参考) 北海道新幹線乗車人員 (前年比) 7月: 100% 8月: 87% 9月: 95%

第１回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）

2025年度大人の休日パス 北海道スペシャル 設定日：9/25（木）-10/4（土）

2024年度第2回大人の休日倶楽部パス 設定日：9/26（木）-10/8（火）

※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 K G I				2025年度 K P I				
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 (2023年度比)	2024-25 累計 19.6億円 ※2025 + 5.0億円	億円	%	1 Q	4.8億円（+ 1.0億円）	4.7億円	97.9%	×
				2 Q	3.6億円（+ 0.8億円）	4.5億円	125.0%	○
				3 Q	4.0億円（+ 0.9億円）	億円		
				4 Q	7.2億円（+ 2.3億円）	億円		

< 2 Q分析結果>

駅の営業時間見直しや計画部門体制の見直し等の要員削減、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んだことにより、計画に対し更なるコスト削減となりました。

主な実施内容	金額
被服費の削減	0.6億円
社宅・寮の集約及び廃止	0.4億円
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
委託駅営業時間の見直し	0.1億円
業務体制の見直しによる人件費削減効果	0.1億円
グループ会社の経費見直し	1.0億円

<今後の取り組み>

業務の見直しや効率化により、継続的にコスト削減を実施していく計画です。

＜その他項目＞

- 「J R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～D X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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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（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） ・育児法改正をふまえ、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 	○
	②女性職域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員在籍職場数拡大 ・採用者に占める女性社員の割合20%以上 ・「女性採用倍率×0.8」を男性採用倍率以下 ・女性管理職比率を産業別平均値6.0%以上 ・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 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・新たに名寄駅に女性社員2名を配属 <div>※女性社員の採用者割合、採用倍率、女性管理職比率、男女の育児取得率については、2025年度末の数値を算出するため、現時点では未算出</div>	
	③自己都合退職者数の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ・第2四半期までの自己都合退職者は95名となり、昨年度（4月～9月）より6名増加しています。 	
	2024年度実績以下の自己都合退職者（200名）		
	(ii) 多様な採用活動		
	④採用者数の確保	<p>【新卒】 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、大学生向け5日間インターンシップの拡充（運輸、工務系統の実施）</p> <p>【社会人】 自社説明会の実施、面談会の実施、転職者イベントへの参加、社会人・カムバック採用7月入社の新設</p>	
	250名 （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） ※医療社員除く		

(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	9月に旧エスタ建物の本格的解体に着手し、外部足場の設置を進めるとともに、全体基本計画及び西2街区基本設計について関係者協議と並行して設計の深度化を図りました。	
	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		
	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「ザ・ライオンズ札幌植物園YAYOI GARDENS」） ／入居開始（6月～）、83/83戸成約済（10/12現在） ・3棟目（「ブランシエラ札幌発寒」） ／建設工事中、販売中（8月～） ・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）」） ／建設工事中（6月～着工） ○賃貸MSジュノール： ・4棟目（「ジュノール札幌植物園」）／建設工事中、入居募集準備（秋頃） ・5棟目（「ジュノール千歳真々地」）／建設工事中、入居募集準備（秋頃） ・6棟目（桑園B街区・商業施設含）／住宅棟：8月～着工、商業棟：設計中	
	③新たな事業領域への挑戦	○M&A ・昨年度の第1号（合同会社BASE JAPAN）に続く、第2号、第3号案件候補を検討中 ○新規事業パイロット展開 1) 北海道産酒類事業 ・昨年度のパイロット展開の改善点を踏まえたトライアルの実施（9/13-10/12） ・他エリアでのパイロット展開について検討中 2) 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 3) NFT（鉄道コンテンツのデジタルデータ） ・苗穂工場一般公開（9/6）と連携したNFT（参加証明書、一日工場長）の販売	
	④開発事業体制の強化	開発事業コース（新卒）は34名（書類選考後）と面接、社会人採用は13名と面接調整中（一部実施済）であり、内定者へのフォローも行いながら、採用活動を行っています。なお、社会人採用にて10月1日に1名入社しました。	
	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		

(6) オペレーションの変革 ～D X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 D X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 (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予定どおり設置済 残る2台については、設置工事に向け調整中	
	②電気検測車の導入	地上設備の整備、車両改造着手	主な地上設備は順次発注を行っている(表示用端末は次年度)。 マヤ35形改造工事は年度内の改造に向けて契約準備中、キハ150形についても改造に向け作業中だが、設計ボリュームの増大により工程に影響する見込み	
	③ラッセル気動車の導入 (冬期対策)	車両製作開始	2025年5月～ 車両製作開始済み	○
	④除雪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	札沼線全線で試験	<ul style="list-style-type: none"> ・昨冬期の試験結果を踏まえた装置の制御に関する検討(4月～6月) ・試験区間拡大に伴うRFIDタグの増設に関する検討及び調整(4月～6月) ・今冬期の試験へ向けた装置の改修を契約し、メーカーにて作業を実施(9月～1月) ・今冬期の札沼線 桑園～あいの里公園間での試験実施に向けた準備を推進(RFIDタグ増設)(9月～12月) 	
	⑤電気設備状態監視システムの導入	千歳線導入完了	札幌工区3:上野幌～(新札幌) 千歳工区4:島松～(北広島) 2件契約済 残りについても契約準備中	
	(ii) 業務のデジタル化・人材育成			
	⑥ I C T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)	<ul style="list-style-type: none"> ・9月末時点で勉強会(3時間程度)を11回実施 ・経営層向け講演会を7/2に実施 	

(6) オペレーションの変革 ～D X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 (年間平均)			80千件/日	1 Q	79千件/日（1 Q平均）	82千件/日	103.7% ○	74千件/日
			2 Q	91千件/日（2 Q平均）		94千件/日	102.8% ○	88千件/日		
		年平均 対前年 105%				3 Q	82千件/日（3 Q平均）	千件/日		79千件/日
						4 Q	81千件/日（4 Q平均）	千件/日		78千件/日

< 2 Q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107%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 1 Q : 110%、2 Q : 107%

(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本格着手済	○
(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			
	① J R 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）	グループCO ₂ 排出量 37.0万t（2024実績）	○
	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） 登別駅舎使用電力のカーボンフリー化	・省エネ車両は、9月末で18両導入完了 ・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月中から実施予定	

2025 年度第 2 四半期（中間期）連結決算財務諸表等

2025 年 11 月 14 日

北海道旅客鉄道(株)

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	755	808	52	107.0
（うち鉄道運輸収入）	(375)	(397)	(22)	(105.9)
（再掲 新幹線運輸収入）	(50)	(49)	(△ 1)	(97.5)
営 業 費 用	934	958	23	102.6
営 業 利 益	△ 178	△ 150	28	—
営 業 外 損 益	194	203	8	104.6
（うち経営安定基金運用収益）	(161)	(182)	(21)	(113.3)
（うち特別債券受取利息収益）	(27)	(15)	(△ 12)	(54.6)
経 常 利 益	15	53	37	340.9
特 別 利 益	97	102	5	105.5
特 別 損 失	17	27	9	153.9
税金等調整前中間純利益	95	128	33	135.3
法 人 税 等	6	12	6	205.9
中 間 純 利 益	88	115	26	130.3
非支配株主に帰属する中間純利益	2	3	0	122.1
親会社株主に帰属する中間純利益	85	112	26	130.5

(注) 1. 連結包括利益 2024 年度 40 億円、2025 年度 94 億円

2. 2025 年度は、国からの支援 99 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	487	101	61	127	29	808	—	808
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	20	4	0	0	47	73	△ 73	—
	計	508	106	61	127	77	882	△ 73	808
	セグメント利益	△ 198	28	14	3	8	△ 142	△ 7	△ 150
増減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	23	19	3	3	3	52	—	52
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	1	0	0	△ 0	5	7	△ 7	—
	計	24	20	3	3	8	59	△ 7	52
	セグメント利益	16	11	1	△ 0	1	30	△ 1	28

(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 期 末	2025年度 中 間 期 末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流 動 資 産	1,620	1,514	△ 105	93.5
固 定 資 産	3,701	3,677	△ 24	99.3
経 営 安 定 基 金 資 産	7,190	7,188	△ 2	100.0
機 構 特 別 債 券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	14,712	14,580	△ 132	99.1
[負債の部]				
流 動 負 債	824	572	△ 252	69.4
(うち1年内返済長期借入金)	(33)	(36)	(3)	(109.0)
固 定 負 債	2,221	2,247	25	101.2
(うち長期借入金)	(1,312)	(1,322)	(9)	(100.7)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	5,246	5,019	△ 226	95.7
純 資 産 合 計	9,466	9,560	93	101.0
(うち資本剰余金)	(2,579)	(2,579)	(—)	(100.0)
(うち利益剰余金)	(△ 479)	(△ 367)	(112)	(—)
負 債 純 資 産 合 計	14,712	14,580	△ 132	99.1

(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J R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 74億円(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 121億円(営業活動フロー 116億円、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)	159	230	71	144.6
(設備投資等助成金の受取額)	(81)	(116)	(35)	(143.4)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 158	△ 148	10	93.2
(固定資産取得による支出)	(△ 108)	(△ 151)	(△ 43)	(140.1)
(設備投資等助成金の受取額)	(5)	(5)	(△ 0)	(94.2)
フリー・キャッシュ・フロー	0	82	81	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	259	△ 238	△ 497	—
(長期借入金の借入による収入)	(17)	(29)	(12)	(175.3)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 15)	(△ 17)	(△ 2)	(113.2)
(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)	259	△ 156	△ 415	—
現金及び現金同等物の期首残高	639	984	345	154.1
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の	898	828	△ 70	92.2
中間期末残高(9月30日残高)				

(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年度中間期末残高には、国からの支援に基づく増資により得た現金の未使用額(268億円)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	445	485	39	108.9
鉄 道 運 輸 収 入	375	397	22	105.9
(うち新幹線運輸収入)	(50)	(49)	(△ 1)	(97.5)
関 発 事 業 収 入	26	44	18	168.2
そ の 他 収 入	43	43	△ 0	99.1
営 業 費 用	661	671	10	101.6
人 件 費	211	194	△ 17	91.9
動 力 費	38	35	△ 3	91.5
修 繕 費	168	185	16	109.9
諸 税	20	20	0	102.5
減 価 償 却 費	95	98	2	102.4
そ の 他 費 用	126	137	11	108.8
営 業 利 益	△ 215	△ 185	29	—
営 業 外 損 益	216	225	8	104.1
(うち経営安定基金運用収益)	(161)	(182)	(21)	(113.3)
(うち機構特別債券受取利息収益)	(27)	(15)	(△ 12)	(54.6)
経 常 利 益	0	39	38	—
特 別 利 益	94	102	8	108.6
特 別 損 失	15	25	9	162.6
税 引 前 中 間 純 利 益	79	116	36	146.1
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	109.5
中 間 純 利 益	78	115	36	146.3

(注) 1. 2025年度は、国からの支援99億円を特別利益(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 期 末	2025年度 中 間 期 末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流 動 資 産	1,021	901	△ 120	88.2
固 定 資 産	3,358	3,335	△ 23	99.3
経 営 安 定 基 金 資 産	7,190	7,188	△ 2	100.0
機 構 特 別 債 券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	13,770	13,624	△ 146	98.9
[負債の部]				
流 動 負 債	796	544	△ 252	68.3
(うち1年内返済長期借入金)	(15)	(15)	(—)	(100.0)
固 定 負 債	1,918	1,909	△ 9	99.5
(うち長期借入金)	(1,233)	(1,232)	(△ 1)	(99.9)
機 構 特 別 債 券 引 受 借 入 金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	4,915	4,653	△ 261	94.7
純 資 産 合 計	8,855	8,971	115	101.3
(うち資本剰余金)	(2,548)	(2,548)	(—)	(100.0)
(うち利益剰余金)	(△ 863)	(△ 748)	(115)	(—)
負 債 純 資 産 合 計	13,770	13,624	△ 146	98.9

(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

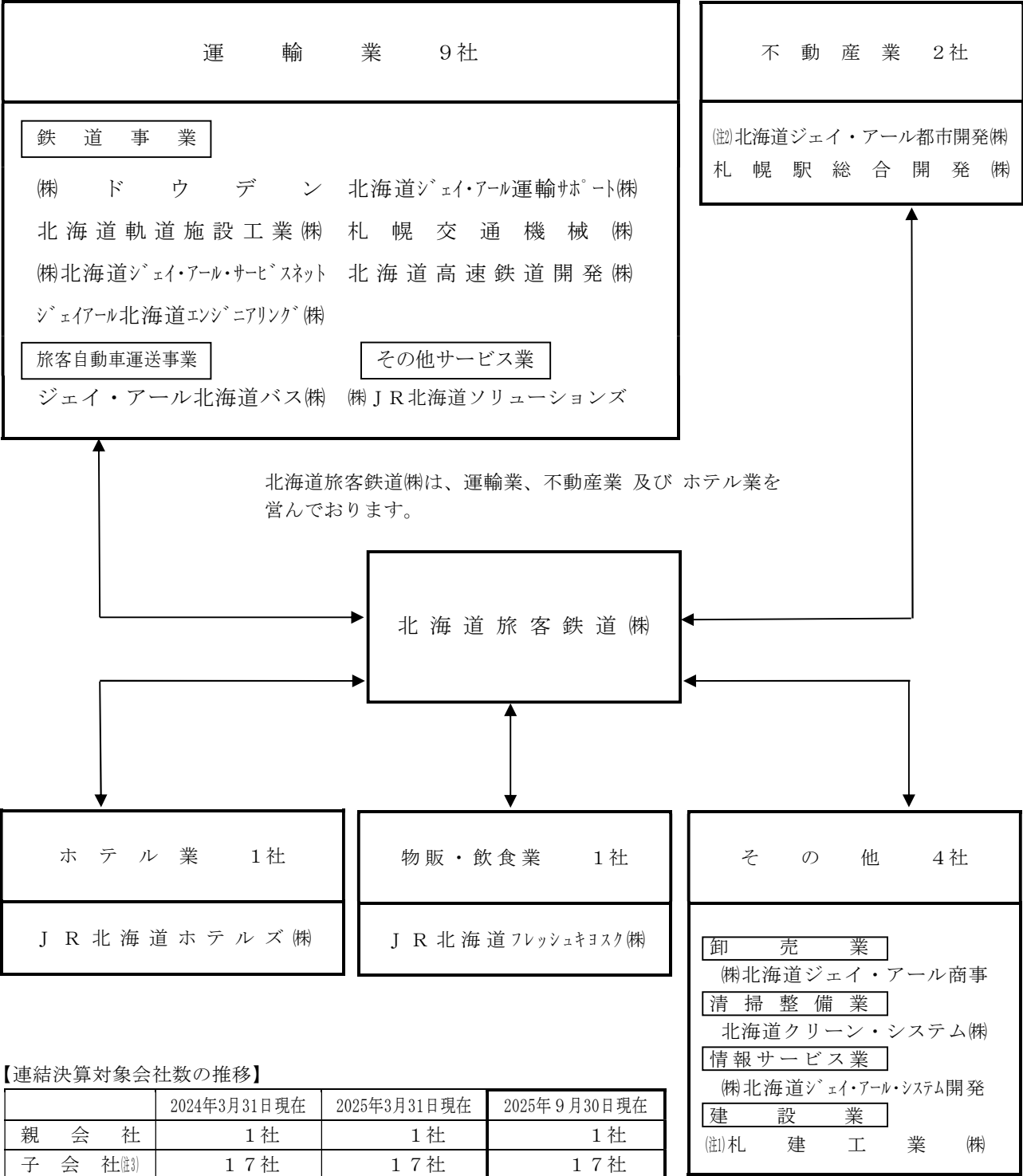
3 単体キャッシュ・フロー計算書

(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)	154	253	99	164.2
(設備投資等助成金の受取額)	(81)	(116)	(35)	(143.4)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 59	△ 116	△ 56	195.9
(固定資産取得による支出)	(△ 81)	(△ 118)	(△ 37)	(146.6)
(設備投資等助成金の受取額)	(5)	(5)	(△ 0)	(94.2)
フリー・キャッシュ・フロー	94	137	42	144.4
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	256	△ 254	△ 510	—
(長期借入金の借入による収入)	(9)	(6)	(△ 2)	(76.0)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 8)	(△ 7)	(0)	(93.9)
(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)	351	△ 116	△ 468	—
(4月1日から9月30日までの増減額)				
現金及び現金同等物の期首残高	318	595	276	186.9
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の	669	478	△ 191	71.4
中間期末残高(9月30日残高)				

- (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年度中間期末残高には、国からの支援に基づく増資により得た現金の未使用額(268億円)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



第 2 四 半 期 （ 累 計 ） 経 営 成 績 の 推 移

1 連結経営成績

	1997年度 中 間	1998年度 中 間	1999年度 中 間	2000年度 中 間	2001年度 中 間	2002年度 中 間	2003年度 中 間	2004年度 中 間	2005年度 中 間	2006年度 中 間
売 上 高	—	—	—	69,439	71,624	71,218	77,955	78,764	80,026	81,933
営 業 利 益	—	—	—	△ 13,486	△ 11,953	△ 11,944	△ 8,570	△ 8,367	△ 9,596	△ 9,616
経 常 利 益	—	—	—	1,565	3,572	3,623	6,340	6,911	5,700	9,143
親会社株主に帰属 する四半期純利益	—	—	—	498	563	1,315	3,211	2,941	△ 2,370	5,697

	2007年度 中 間	2008年度 第2四半期	2009年度 第2四半期	2010年度 第2四半期	2011年度 第2四半期	2012年度 第2四半期	2013年度 第2四半期	2014年度 第2四半期	2015年度 第2四半期	2016年度 第2四半期
売 上 高	81,518	81,939	81,292	79,524	79,019	85,083	88,257	85,721	85,082	85,721
営 業 利 益	△ 7,295	△ 8,360	△ 6,702	△ 6,505	△ 8,327	△ 7,321	△ 7,330	△ 9,962	△ 10,595	△ 12,647
経 常 利 益	7,652	4,602	6,725	6,464	4,280	7,496	13,883	14,729	15,121	2,096
親会社株主に帰属 する四半期純利益	6,907	3,862	5,575	4,594	2,641	5,960	10,599	13,477	13,672	288

	2017年度 第2四半期	2018年度 第2四半期	2019年度 第2四半期	2020年度 第2四半期	2021年度 第2四半期	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	2024年度 第2四半期	2025年度 第2四半期	
売 上 高	86,303	82,848	85,526	51,999	50,604	64,865	73,896	75,557	80,835	
営 業 利 益	△ 14,622	△ 17,007	△ 14,980	△ 38,581	△ 33,891	△ 23,082	△ 17,498	△ 17,897	△ 15,017	
経 常 利 益	1,450	△ 176	691	△ 22,481	13,802	△ 3,255	5,499	1,567	5,343	
親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,011	△ 1,191	△ 388	△ 14,928	18,311	△ 817	11,754	8,592	11,214	

2 個別経営成績

	1997年度 中 間	1998年度 中 間	1999年度 中 間	2000年度 中 間	2001年度 中 間	2002年度 中 間	2003年度 中 間	2004年度 中 間	2005年度 中 間	2006年度 中 間
売 上 高 (うち鉄道運輸収入)	51,059 (39,273)	48,626 (37,372)	47,419 (36,721)	43,154 (34,956)	44,684 (36,672)	44,067 (36,023)	44,097 (36,045)	43,727 (35,719)	43,831 (36,050)	44,166 (36,376)
営 業 利 益	△ 19,431	△ 20,150	△ 14,199	△ 14,468	△ 12,633	△ 12,540	△ 11,565	△ 11,113	△ 12,525	△ 12,782
経 常 利 益	△ 1,988	△ 372	1,199	470	2,785	2,872	3,458	4,217	3,133	6,368
四半期純利益	△ 2,949	△ 1,802	1,145	297	183	1,256	1,490	1,471	△ 3,290	4,158

(利回り%) 基金運用収益	(4.92%) 16,819	(5.61%) 19,197	(4.45%) 15,174	(4.28%) 14,628	(4.41%) 15,070	(4.43%) 15,167	(4.32%) 14,766	(4.35%) 14,872	(4.29%) 14,674	(5.17%) 17,701
------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

	2007年度 中 間	2008年度 第2四半期	2009年度 第2四半期	2010年度 第2四半期	2011年度 第2四半期	2012年度 第2四半期	2013年度 第2四半期	2014年度 第2四半期	2015年度 第2四半期	2016年度 第2四半期
売 上 高 (うち鉄道運輸収入)	44,370 (36,616)	43,935 (36,186)	42,494 (34,790)	41,445 (34,111)	40,084 (32,996)	41,931 (34,309)	41,820 (34,067)	40,898 (33,107)	41,585 (33,714)	45,503 (37,278)
営 業 利 益	△ 10,055	△ 10,753	△ 9,844	△ 9,273	△ 11,227	△ 11,164	△ 11,613	△ 14,214	△ 15,096	△ 17,268
経 常 利 益	5,386	3,079	4,277	4,528	2,138	4,456	10,484	11,660	12,537	△ 1,026
四半期純利益	5,612	3,139	4,244	3,665	1,363	4,096	8,526	11,566	12,507	4,419

(利回り%) 基金運用収益	(4.26%) 14,579	(3.76%) 12,848	(3.88%) 13,280	(3.75%) 12,820	(3.65%) 12,481	(3.51%) 12,007	(5.32%) 18,215	(6.41%) 21,907	(6.74%) 23,045	(3.44%) 11,765
------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

	2017年度 第2四半期	2018年度 第2四半期	2019年度 第2四半期	2020年度 第2四半期	2021年度 第2四半期	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	2024年度 第2四半期	2025年度 第2四半期	
売 上 高 (うち鉄道運輸収入)	45,014 (36,636)	43,587 (35,033)	45,502 (37,106)	23,951 (16,669)	25,060 (17,486)	35,033 (27,773)	42,949 (35,038)	44,580 (37,570)	48,552 (39,781)	
営 業 利 益	△ 19,721	△ 21,203	△ 20,345	△ 37,129	△ 34,481	△ 26,124	△ 21,339	△ 21,533	△ 18,597	
経 常 利 益	△ 2,186	△ 2,684	△ 1,990	△ 19,087	14,553	△ 4,922	4,306	73	3,903	
四半期純利益	751	△ 2,379	△ 1,917	△ 10,467	19,628	△ 1,184	11,710	7,897	11,555	

(利回り%) 基金運用収益	(3.90%) 13,342	(4.15%) 14,208	(3.75%) 12,837	(3.71%) 12,701	(12.77%) 43,662	(4.59%) 15,713	(5.72%) 19,522	(4.71%) 16,106	(5.33%) 18,242	
------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--

- (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. 第2四半期「連結」決算は2000年度から公表しております。
3. 第2四半期「単体」決算は1997年度から公表しております。
4. 網掛けは、過去最低を示しております。
5. 「収益認識に関する会計基準」等を2021年度の期首から適用しております。同基準に定める経過措置に従い、遡及修正していません。