

# **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3四半期 報告書】**

---

**2026年2月13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（4－12月）

### ‘25年度第3四半期の決算実績

## 2. ‘25年度KPIの検証結果（10－12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 - 12月）

## '25年度第3四半期決算（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81億円増加した1,232億円となりました。
- ・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41億円改善した▲268億円となりました。
- ・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3四半期では23億円）しました。これらの結果、親会社株主純利益は前年度から34億円増加した111億円となりました。
- ・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3四半期では33億円）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。

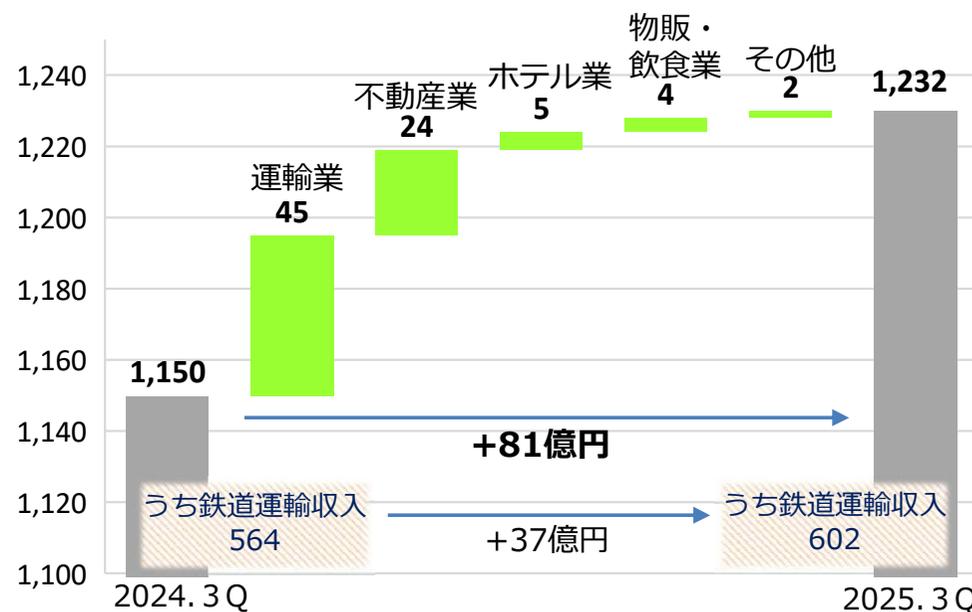
### ■ J R北海道グループ（連結）

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期末	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%
営業収益	1,150	1,232	81	107.1
うち鉄道運輸収入	564	602	37	106.7
営業利益	▲ 310	▲ 268	41	-
経常利益	▲ 26	25	52	-
親会社株主純利益	76	111	34	145.3

### ■ 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 - 12月）

## '25年度第3四半期決算（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へのアクセスなどによる千歳線のご利用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）の開発に伴う収益などもあり、全体で61億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3四半期では33億円）し、全体では26億円の増加となりました。
- ・これらの結果、営業利益は34億円改善しました。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四半期純利益は前年度を41億円上回る96億円となりました。なお、会計処理※の影響を除いた実質的な四半期純利益は9億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、81億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41億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）

第3四半期	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	670	731	61	109.1	
鉄道運輸収入	564	602	37	106.7	・千歳線利用増、運賃改定
開発事業収入	39	63	23	158.6	・分譲マンション販売
営業費用	1,039	1,065	26	102.6	
人件費	325	301	▲ 23	92.7	・待遇改善、数理差異▲33※
修繕費	278	306	27	110.0	・材料費高騰等
業務費	245	271	25	110.4	・外注費の増等
営業利益	▲ 368	▲ 334	34	-	
営業外損益	304	312	8	102.9	
基金運用益	232	264	32	113.8	
特別債券利息	41	17	▲ 23	43.4	
経常利益	▲ 64	▲ 21	43	-	
特別利益	139	144	5	104.1	・国からの支援計上
特別損失	19	26	7	137.6	
四半期純利益	54	96	41	176.6	

### □ J R北海道グループ

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期	'24年度 実績	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	1,150	1,232	81	107.1	・運輸+45、不動産+24、ホテル+5、物販+4、その他+2
営業費用	1,460	1,501	40	102.7	・仕入原価増
営業利益	▲ 310	▲ 268	41	-	
営業外損益	283	293	10	103.6	
基金運用益	232	264	32	113.8	
特別債券利息	41	17	▲ 23	43.4	
経常利益	▲ 26	25	52	-	
特別利益	142	145	3	102.4	・国からの支援計上
特別損失	22	30	7	134.4	
四半期純利益	81	117	35	143.4	
親会社株主純利益	76	111	34	145.3	

※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 - 12月）

## '25年度第3四半期決算（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30億円の増収となりました。営業費用は、退職給付会計に係る会計処理※により人件費が減少となり、営業利益では計画に対し59億円の改善となりました。
- ・これに、グループ会社からの受取配当金や、経営安定基金運用益の増加を加え、経常利益では計画に対し68億円の増益、四半期純利益は58億円の増益となりました。なお、会計処理※の影響を除いた実質的な四半期純利益は28億円増益となりました。

### □ 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59億円上回りました。営業費用はJ R北海道単体の費用が減少したことなどにより計画に対し17億円減少し、営業利益は計画を77億円上回りました。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82億円、親会社株主純利益は60億円の増益となりました。なお、J R北海道における会計処理※の影響を除いた親会社株主純利益は30億円増益となりました。

### ■ J R北海道

(単位：億円、億円未満切捨)

第3四半期	'25年度 計画	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	701	731	30	104.4	
鉄道運輸収入	575	602	27	104.8	・エアポート利用増等
開発事業収入	59	63	4	107.0	・分譲マンション販売増
営業費用	1,095	1,065	▲ 29	97.3	
人件費	327	301	▲ 25	92.1	・数理計算上の差異等
修繕費	312	306	▲ 5	98.3	・計上時期ズレ等
業務費	267	271	4	101.6	・計上時期ズレ等
営業利益	▲ 394	▲ 334	59		数理差異を除くと+29
営業外損益	304	312	8	102.9	・グループ会社配当増等
基金運用益	254	264	10	104.2	・実現化前倒し、市況改善増
特別債券利息	32	17	▲ 14	56.1	・金利上昇に伴う減
経常利益	▲ 90	▲ 21	68		数理差異を除くと+38
特別損益	128	118	▲ 9	92.7	
四半期純利益	38	※ 96	58	253.8	

※ 数理差異を除くと66（対計画+28）

### □ J R北海道グループ

(単位：億円、億円未満切捨)

第3四半期	'25年度 計画	'25年度 実績	増減	%	主な増減事由
営業収益	1,173	1,232	59	105.1	・運輸+32、不動産+5、
鉄道運輸収入	575	602	27	104.8	ホテル+6、物販+8、その他+6
営業費用	1,519	1,501	▲ 17	98.8	・JR費用減等
営業利益	▲ 346	▲ 268	77	-	
営業外損益	289	293	4	101.6	
基金運用益	254	264	10	104.2	・実現化前倒し、市況改善増
特別債券利息	32	17	▲ 14	56.1	・金利上昇に伴う減
経常利益	▲ 57	25	82	-	
特別損益	126	114	▲ 11	91.1	・JR特別損失増
四半期純利益	55	117	62	213.4	
親会社株主純利益	51	※ 111	60	218.8	

※ 数理差異を除くと81（対計画+30）

※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。なお、計画には当該数理差異を計上していないことから、計画差（30億円の人件費の減少）が生じた。

# 1. 収支の状況（4 - 12月）

## '25年度第3四半期決算（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45億円増加した一方で、待遇改善などによる費用の増加もあり、営業利益は26億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24億円増加し、営業利益は12億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5億円増加し、営業利益は微増となりました。
- ▶ 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4億円増加した一方で、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2億円増加し、営業利益は2億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3四半期	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	703	748	45	106.4	▲ 363	▲ 337	26	-	・鉄道、バス など
不動産業	128	153	24	119.3	28	40	12	142.3	・札幌ステラプレイス、アピア、シンサツBLOCK、分譲マンション販売 など
ホテル業	86	91	5	106.1	18	19	0	104.8	・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	189	193	4	102.2	7	5	▲ 1	80.9	・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	43	45	2	105.9	9	11	2	121.0	・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	1,150	1,232	81	107.1	▲ 310	▲ 268	41	-	

# 1. 収支の状況（4 - 12月）

## '25年度第3四半期決算（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 3Q期末	増減	%	主な増減事由
流動資産	1,620	1,571	▲ 49	97.0	・設備投資の支出などによる減少
固定資産	3,701	3,693	▲ 7	99.8	・減価償却進行などによる減少
経営安定基金資産	7,190	7,202	11	100.2	・評価益の増加
資産合計	14,712	14,667	▲ 45	99.7	
流動負債	824	649	▲ 175	78.7	・短期借入金の減少
固定負債	2,221	2,257	35	101.6	・長期借入金などの増加
負債合計	5,246	5,106	▲ 140	97.3	
純資産合計	9,466	9,561	94	101.0	
負債・純資産合計	14,712	14,667	▲ 45	99.7	

## '25年度第3四半期決算（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 3Q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	+ 268	・主たる営業活動によるCF▲132、経営安定基金運用収益+223 設備投資等助成金+171（貨物走行線区支援、青函トンネル支援、黄線区支援）、その他+6
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 224	・設備投資の支出▲230 設備投資等助成金+6（貨物走行線区支援の前受金）、その他▲0
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 200	・短期借入金▲210、長期借入金+11、その他▲1
現金および現金同等物の期末残高	829	・「省力化・省人化に資する支援」の未使用残高 255

★国からの支援 計177億円（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 - 12月）

## 【参考】国からの支援の決算への反映状況

	進捗状況（2025年12月31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111億円 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141億円 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96億円（累計活用実績528億円） 【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88百万円 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。

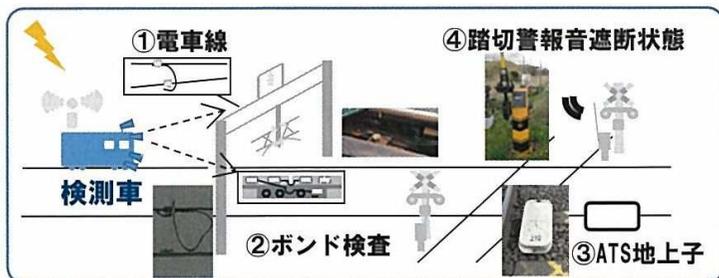
- ・'21年度 17億円(261系5000代多目的特急車両「ラベンダー」編成取得)
- ・'22年度～'23年度 22億円(H100形電気式気動車取得)

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3四半期では109百万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 - 12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%）
- ・運賃改定の効果については、おおよそ想定通り推移している。

### ○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、億円未満四捨五入）

	減 収	復旧費用等		概 要
		3Q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	1.7	1.7	・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	1.0	1.0	・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	▲ 1.2	1.8	2.0	・大雨により路盤・道床が流出し運休（10月5日運転再開）
12月14日 根室線 音別～白糠間 路盤・道床流出	▲ 0.7	0.2	0.9	・低気圧により路盤・道床が流出し運休（12月27日運転再開）
計	▲ 2.2	4.6	5.5	

※上記のほか2026年度に2.2億円を見込む

### ○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17%	約40%

### ○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、第3四半期末では営業費用（人件費）に▲33億円を計上

### ○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ということで、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
- ・今年度下期分は10月～3月の国債金利の平均で算定されるが、第3四半期分は10月～12月の平均により算定し累計17億円を概算で計上

# 1. 収支の状況（4 - 12月）

## 【参考】'25年度第3四半期決算（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)	52,220 (4)	51,752 (2)	▲ 468 (▲ 2)	99.1 (50.0)	・ 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)	42,159 (1,290)	43,057 (1,198)	898 (▲ 92)	102.1 (92.9)	・ 在来線のご利用が増加
	合 計 (うち新幹線)	94,379 (1,294)	94,809 (1,200)	430 (▲ 94)	100.5 (92.7)	
輸送人キ口 (百万人キ口)	定 期 (うち新幹線)	978 (0)	971 (0)	▲ 7 (▲ 0)	99.3 (74.2)	
	定 期 外 (うち新幹線)	1,907 (198)	1,902 (184)	▲ 5 (▲ 14)	99.7 (92.9)	
	合 計 (うち新幹線)	2,885 (198)	2,873 (184)	▲ 12 (▲ 14)	99.6 (92.9)	
鉄道運輸収入 (百万円)	定 期 (うち新幹線)	8,956 (3)	10,144 (2)	1,188 (▲ 1)	113.3 (65.8)	・ 運賃改定による単価増
	定 期 外 (うち新幹線)	47,519 (7,073)	50,100 (7,103)	2,581 (30)	105.4 (100.4)	・ 運賃改定、ご利用増
	合 計 (うち新幹線)	56,476 (7,077)	60,246 (7,106)	3,769 (29)	106.7 (100.4)	

## 2. '25年度KPIの検証結果（10-12月）

### 目次（KPI詳細）

#### 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

- 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

#### 〈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
  - ⑥ICT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
  - ①JR北海道グループのCO<sub>2</sub>排出量を毎年1%以上削減
  - ②CO<sub>2</sub>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（10－12月）・総括

### ○ 第3四半期のK P I達成状況について

- ・設定した17項目のうち、14項目を達成しており、全体として計画に沿った進捗となりました。
- ・「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、交通系電子マネー決済件数の拡大が未達成でしたが、その他の項目は概ね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

- ・開発事業収入全体として、K P I目標を達成しました。
- ・目標達成に向けて設定した6項目のうち、未達成は「J Rタワーホテル日航札幌の売上」の1項目でした。これは、12月に発生した青森県東方沖地震に伴う北海道・三陸沖後発地震注意情報発表の影響や、札幌圏の大雪による飛行機の欠航等の影響により、需要が一部減少し、K P I目標にわずかに届きませんでした。
- ・一方、不動産業、物販・飲食業セグメントでは好調なインバウンド需要を確実に取り込み、すべての項目でK P I目標を達成しました。

### ○ 「鉄道運輸収入（取扱収入）」について

- ・鉄道運輸収入（取扱収入）についても、全体としてK P I目標を達成しました。
- ・目標達成に向けた8項目のうち、未達成となったのは「インバウンド取扱収入」および「新幹線乗車人員」の2項目でした。
- ・「インバウンド取扱収入」については、道内完結商品、本州方面商品とも全般的に低調に推移したこと、また、「新幹線乗車人員」については、11月の「大人の休日倶楽部パス」は好調でしたが、10月の「大人の休日パス」のご利用が低調だったこと、12月8日に発生した青森県東方沖地震に伴う北海道・三陸沖後発地震注意情報発表といった要因から、計画を下回りました。
- ・一方で、「近距離取扱収入」では新千歳空港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たこと、また、「中・長距離取扱収入」では、10月、12月に自然災害による運休があったものの、11月に札幌市内で開催されたコンサート等の需要を取り込んだ結果、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4四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	
	売上 K P I	142.4	96.3% ×	142.1	108.1% ○	138.2	106.5% ○	129.0		551.8	
	実績	137.2		153.6		147.2					
(1-1) ①不動産業セグメント	前年	40		42		47		45		173.7	
	売上 K P I	57.3	87.0% ×	42.7	120.8% ○	48.7	106.4% ○	45.8		194.7	
	実績	49.9		51.6		51.8					
②JRタワーテナント	前年	132		141		177		168		619.9	
	売上 K P I	136.8	103.6% ○	145.0	105.7% ○	180.4	100.0% ○	170.7		633.1	
	実績	141.8		153.3		180.5					
(1-2) ①ホテル業セグメント	前年	24		34		28		28		113.8	
	売上 K P I	26.1	100.0% ○	35.1	101.4% ○	27.8	107.2% ○	27.1		116.1	
	実績	26.1		35.6		29.8					
②JRタワーホテル日航札幌	前年	10		15		13		12		50.5	
	売上 K P I	10.9	100.0% ○	14.4	100.7% ○	13.2	99.2% ×	12.5		51.0	
	実績	10.9		14.5		13.1					
(1-3) ①物販・飲食業セグメント	前年	59		65		65		62		250.9	
	売上 K P I	58.5	104.6% ○	63.9	103.6% ○	62.0	105.8% ○	56.5		241.0	
	実績	61.2		66.4		65.6					
②四季彩館売上	前年	9		13		11		11		44.3	
	売上 K P I	10.1	102.9% ○	13.3	100.0% ○	11.5	101.2% ○	10.1		45.0	
	実績	10.4		13.3		11.6					

# (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		<b>138.2億円</b>		129.0億円		
実績	137.2億円		153.6億円		<b>147.2億円</b>		億円		
達成状況	96.3%	×	108.1%	○	<b>106.5%</b>	○			

## < 3Q分析結果 >

- ・不動産業セグメントでは、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加え野幌鉄道林跡の宅地販売収入等が計上されたこと、またJRタワーや駅周辺・高架下等の貸付による賃料収入が堅調に推移したことからK P I 目標を達成しました。
- ・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、K P I 目標を達成しました。

## < 今後の取り組み >

不動産業については、野幌鉄道林跡の宅地販売を進めるとともに、JRタワーテナントの賃料収入を確保する取り組みとして販売促進企画等を実施し、K P I 目標達成を目指します。

宿泊については、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。

物販・飲食業については、雪まつり・春節期間の増売施策実施、北海道新幹線開業10周年に合わせた施策実施、季節イベント関連商品の販売強化等を行い、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

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
設定KPI	57.3億円	42.7億円	<b>48.7億円</b>	45.8億円
実績	49.9億円	51.6億円	<b>51.8億円</b>	億円
達成状況	87.0% ×	120.8% ○	<b>106.4%</b> ○	

### < 3 Q分析結果 >

不動産業セグメントでは、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加え野幌鉄道林跡の宅地販売収入等が計上されたこと、またJRタワーや駅周辺・高架下等の貸付による賃料収入が堅調に推移したことからK P I 目標を達成しました。

### < 今後の取り組み >

野幌鉄道林跡の宅地販売を進めるとともに、JRタワーテナントの賃料収入を確保する取り組みとして販売促進企画等を実施し、K P I 目標達成を目指します。

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	2025年度	
② JRタワー テナント売上	設定KPI	136.8億円	145.0億円	<b>180.4億円</b>	170.7億円	633.1億円
	実績	141.8億円	153.3億円	<b>180.5億円</b>	億円	億円
	達成状況	103.6% ○	105.7% ○	<b>100.0%</b> ○		

### < 3 Q分析結果 >

- ・12月31日を初めて休業日としたことによる減少はあったものの、店舗改装による新店効果、10月に実施したスクエアカードの「5倍ポイントキャンペーン」、11月、12月に実施した「クリスマス企画」等の販売促進企画等の取組みを進め、第3四半期で、テナント売上180.5億円（対前102.0%）と目標を達成しました。
- ・シネマフロンティアは、邦画実写作品等のヒット作品に恵まれ、テナント売上が5.2億円（前年比149.3%）と好調に推移しました。
- ・インバウンドは、第3四半期（10月～12月）で免税売上13.9億円（前年対比+2.6億円、123.5%）と好調を継続し、売上増加に貢献しました。

### < 今後の取り組み >

- ・1月のJRタワーバーゲン、春の区画改装、3月のスクエアカードの「5倍ポイントセール」の実施等の販促企画を通じて、継続的なテナント売上と利益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	<b>27.8億円</b>	27.1億円
実績	26.1億円	35.6億円	<b>29.8億円</b>	億円
達成状況	100.0% ○	101.4% ○	<b>107.2%</b> ○	

### < 3 Q分析結果>

宿泊においては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	<b>13.2億円</b>	12.5億円	51.0億円
	実績	10.9億円	14.5億円	<b>13.1億円</b>	億円	億円
	達成状況	100.0% ○	100.7% ○	<b>99.2%</b> ×		

### < 3 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いました。12月に発生した青森県東方沖地震に伴う北海道・三陸沖後発地震注意情報発表の影響や、札幌圏の大雪による飛行機の欠航等の影響によりキャンセルになった分を直近のキャンペーン展開等で販売し稼働を確保しましたが単価において想定を若干下回ったため、前年同期比の実績では上回ったものの、K P I 目標についてはわずかに下回りました。

(累計での目標値は達成)

### <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		<b>62.0億円</b>		56.5億円	
実績	61.2億円		66.4億円		<b>65.6億円</b>		億円	
達成状況	104.6%	○	103.6%	○	<b>105.8%</b>	○		

#### < 3 Q分析結果 >

第3四半期は、生鮮市場で年末のお客様を取り込み、目標売上を達成したことに加え、セブンイレブン、北海道四季マルシェ・北海道四季彩館でも販売を伸ばしてK P I 目標を達成しました。

#### < 今後の取り組み >

今後は、雪まつり・春節期間の増売施策実施、北海道新幹線開業10周年に合わせた施策実施、季節イベント関連商品の販売強化等を行い、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		<b>11.5億円</b>		10.1億円		45.0億円	
	実績	10.4億円		13.3億円		<b>11.6億円</b>		億円		億円	
	達成状況	102.9%	○	100.0%	○	<b>101.2%</b>	○				

#### < 3 Q分析結果 >

北海道四季マルシェ・北海道四季彩館各店でのインバウンド・国内旅客の取り込みにより販売を伸ばし、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での試食販売の毎週実施等も功を奏し、K P I 目標を達成しました。

#### < 今後の取り組み >

今後は、雪まつり・春節期間の増売施策実施、北海道新幹線開業10周年に合わせた施策実施、上川大雪酒造との連携協定商品販売等により、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	104.1% ○	213.6		779.5	
	実績	179.8		209.6		203.1					
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	108.7% ○	33.2		131.4	
	実績	33.8		38.9		35.6					
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	103.1% ○	180.4		648.1	
	実績	145.9		170.7		167.5					
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	105.8% ○	68.8		263.1	
	実績	63.4		72.8		69.1					
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	104.3% ○	64,400		61,600	
	実績	61,200		66,500		64,100					
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	101.6% ○	110.7		380.3	
	実績	81.8		97.0		97.6					
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	91.5% ×	15.0		38.0	
	実績	6.0		7.3		9.3					

## (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	102.0% ○	14		87.6	
	K P I	25.1		30.0		20.1		14.5		89.7	
	実績	25.0		28.1		20.5					
⑧新幹線乗車人員 (人/日)	前年	4,700	100.0% ○	5,900	94.7% ×	4,500	95.7% ×	3,800		4,725	
	K P I	4,700		5,700		4,600		3,850		4,750	
	実績	4,700		5,400		4,400					

## (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

	1Q	2Q	3Q	4Q
設定KPI	168.7億円	201.9億円	<b>195.2億円</b>	213.6億円
実績	179.8億円	209.6億円	<b>203.1億円</b>	億円
達成状況	106.5% ○	103.8% ○	<b>104.1%</b> ○	

### <分析結果>

K P I 目標に対し、定期取扱収入では+2.8億円、定期外取扱収入では+5.1億円上回ったことにより、鉄道運輸取扱収入としては+7.9億円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

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（2026年3月31日まで）

きかんしゃトーマス×JR北海道タイアップ「トーマスとゆきのくに」おでかけキャンペーンの実施（2026年3月31日まで）

「青森県・函館観光キャンペーン」の開催（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

北海道新幹線開業10周年企画「新幹線eチケット(トクだ値入°シャル21)」の設定(2026年2月12日～3月12日、3月19日～4月19日)

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）

航空会社とタイアップしたキャンペーン（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

「おトくなきっぷ」のリニューアル、サブスク特急券「特急e-Pass」の設定、普通・快速列車の座席指定料金の改定

(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		35.6億円		億円			
	達成状況	112.6%	○	109.9%	○	108.7%	○				
<p>&lt; 3 Q分析結果 &gt;                      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。</p>											

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		167.5億円		億円			
	達成状況	105.1%	○	102.5%	○	103.1%	○				
<p>&lt; 3 Q分析結果 &gt;                      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。</p>											

## (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		69.1億円		億円			
	達成状況	105.3%	○	105.7%	○	105.8%	○				
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		64,100人/日		人/日			
	達成状況	105.8%	○	105.8%	○	104.3%	○				
<p>&lt; 3 Q分析結果 &gt;            新千歳空港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】10月：62,300人/日 11月：64,000人/日 12月：65,900人/日 四半期計：64,100人/日</p> <p>&lt;今後の取り組み&gt;            きかんしゃトーマス×JR北海道タイアップ「トーマスとゆきのくに」おでかけキャンペーンの実施（2026年3月31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）            普通・快速列車の座席指定料金の改定</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		97.6億円		億円			
	達成状況	106.0%	○	100.6%	○	101.6%	○				

### < 3 Q分析結果 >

10月の線状降水帯や12月の低気圧による根室線の路盤流出等、自然災害による運休があったものの、11月に札幌市内で開催されたコンサートによるご利用等を取り込み、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)      10～12月 : 96.9% / 10月 : 94.8% 11月 : 102.9% 12月 : 93.7%  
 道内都市間 3 線区乗車人員 (前年比)    10～12月 : 96.8% / 10月 : 95.1% 11月 : 100.0% 12月 : 95.6%

### < 今後の取り組み >

観光列車を北海道各地で運行

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 (2026年 3月31日まで)

きかんしゃトーマス×JR北海道タイアップ「トーマスとゆきのくに」おでかけキャンペーンの実施 (2026年 3月31日まで)

「青森県・函館観光キャンペーン」の開催 (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

北海道新幹線開業10周年企画「新幹線eチケット(トクだ値<sup>※</sup> シャル21)」の設定(2026年 2月12日～ 3月12日、3月19日～ 4月19日)

航空会社とタイアップしたキャンペーン (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

「おトクなきっぷ」のリニューアル、サブスク特急券「特急e-Pass」の設定

## (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		9.3億円		億円			
	達成状況	109.0%	○	101.4%	○	91.5%	×				

< 3 Q分析結果 >  
 10月以降、札幌－富良野パスを除く道内完結商品および本州方面商品は、計画を下回る水準で推移した。来道するインバウンド客数自体は増加傾向にあるものの、移動手段がレールパス利用から普通券購入へと変化する動きもみられるなど、利用動向の変化が影響している可能性がある。その結果、計画していたKPIを下回る結果となった。

【参考】※ 2社パスとJRPは道内発売分  
 道内完結 38,510枚（前年比 86.8%）・2社パス 2,772枚（前年比 90.8%）・JRP 2,095枚（前年比 87.0%）

(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		20.5億円		億円			
	達成状況	99.6%	×	93.6%	×	102.0%	○				
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		4,400人/日		人/日			
	達成状況	100.0%	○	94.7%	×	95.7%	×				

< 3Q分析結果 >

11月後半の「勤労感謝の日」の三連休のほか、第2回「大人の休日倶楽部パス」のご利用が堅調でしたが、12月8日に発生した青森県東方沖地震に伴う北海道・三陸沖後発地震注意情報発表の影響を受け、計画を下回りました。

(参考) 北海道新幹線乗車人員 (前年比) 10月: 94.8% 11月: 102.9% 12月: 93.7%

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)

2025年度第2回大人の休日倶楽部パス 設定日: 11/27 (木) -12/9 (火)

2024年度大人の休日パス 北海道スペシャル 設定日: 11/11 (月) -12/10 (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)	<b>4.5億円</b>	<b>112.5%</b>	○
				4 Q	7.2億円 (+2.3億円)	億円		

#### < 3Q分析結果 >

主に業務費において更なるコスト削減策の実施により、計画を上回る結果となりました。

駅の営業時間見直しや計画部門体制の見直しによる人件費削減や、ダイヤ改正や減車手配による動力費削減、被服費の削減、社宅・寮の集約及び廃止や委託業務の見直し等の業務費削減を実施しました。

主な実施内容	金額
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(特急の快速化等)	0.4億円
駅の営業時間や駅舎委託清掃等の見直し	0.2億円
業務体制の見直しによる人件費削減効果	0.4億円
病院での業務費等節減 (保険料見直し、医薬品切替等)	0.3億円
グループ会社の経費見直し	0.1億円

#### < 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>

- 「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
(i) 働きがいの向上			
①働き方改革の推進		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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）</li> <li>・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</li> </ul>	○
	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		
②女性職域の拡大		<ul style="list-style-type: none"> <li>・名寄駅に女性社員2名を配属（2025年4月1名・5月1名）</li> <li>・女性用設備（休養室等）の新設工事の実施※</li> <li>※苗穂工場、函館設備所、札幌車掌所乗務員宿泊施設（帯広）</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     ※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                 </div>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性社員在籍職場数拡大</li> <li>・採用者に占める女性社員の割合20%以上</li> <li>・「女性採用倍率×0.8」を男性採用倍率以下</li> <li>・女性管理職比率を産業別平均値6.0%以上</li> <li>・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</li> </ul>		
③自己都合退職者数の抑制		<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3四半期までの自己都合退職者は134名となり、昨年度（4月～12月）より10名増加</li> </ul>	
	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		<b>【新卒】</b> 採用活動の継続実施、内定式・内定者勉強会の実施 （函館・東京・札幌で実施 函館新幹線総合車両所の見学、先輩社員とのディスカッション等） <b>【社会人】</b> 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1月入社採用の実施	
	250名 （2025年5月～2026年3月入社会人採用・2026年4月入社新卒・社会人採用） ※医療社員除く		

(4) 人材

# (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
①札幌駅周辺再開発事業の推進	旧エスタ建物の解体については、外部足場及び仮囲い設置を12月に完了し、外壁アスベストの除去を開始しました。全体基本計画及び西2街区基本設計については、年度末の完成に向けて着実に推進しました。	
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～）、全戸成約済 ・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～） モデルルーム公開（10月～）、販売中（11/29～） ・6棟目（「ミッドレジデンス帯広駅前」）／建設工事着手（10月～）	○
○分譲MS： ・2棟目の開業 ・3棟目の販売開始 ・4, 5棟目（桑園A街区）の建設着手	○賃貸MSジュノール： ・4棟目の開業 ・5棟目（千歳）竣工 ・6棟目（桑園B街区・商業施設含）の建設着手	
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小樽駅におけるトライアルの実施（9/13-10/12） ・旭川駅（1/17-2/15）、函館駅（3/1-3/31）におけるパイロット展開に向けた準備 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） ・北海道新幹線開業10周年NFTの販売に向けた準備	○
○M&A ・事業展開（1件成約）		
○新規事業パイロット展開 ・事業規模検証も含めたパイロット展開継続（3件）		
④開発事業体制の強化	開発事業コース（新卒）は40名（1次面接）と面接、社会人採用は16名と面接（1次面接）し、内定者へのフォローや学生向けのワークショップなども含め、採用活動を行った。なお、社会人採用は、2025年10月1日の1名入社に加え、2026年1月1日にさらに1名入社した。	
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		

(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～ 1/2

## 2025年度KPI

設定項目（年間）		進捗状況	達成状況	
(6) 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 (2024年度に延期となった4台設置)	未設置2台(2駅)の設置工事は恵み野駅2/9、稲積公園駅2/26にて設置工事予定	
	②電気検測車の導入	地上設備の整備、車両改造着手	今年度分の地上設備の発注は完了し、次年度納品物の発注に向けて準備中。 マヤ35形改造工事は契約完了。キハ150形の改造については引き続き詳細を検討中であり、工程を1年延期する。	
	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除雪装置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"> <li>・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地上設備に対する準備作業完了(11月末まで)</li> <li>・今冬期の試験へ向けた装置の改修を契約し、メーカーにてモーターの改修作業を実施(9月～1月)</li> <li>・本線試験は、2～3月を予定</li> </ul>	
	⑤電気設備状態監視システムの導入	千歳線導入完了	千歳工区5:恵庭～(島松)が契約となり、今年度予定工事は契約完了し、施工中。	
(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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・12月末時点で勉強会(3時間程度)を16回実施</li> <li>・経営層向け講演会を7/2及び11/13に実施</li> </ul>		

## (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) 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)	<b>82千件/日</b>	<b>98.9%</b> ×	79千件/日
					4 Q	81千件/日 (4 Q平均)	千件/日		78千件/日

#### < 3 Q分析結果 >

新たにキャラクターの着ぐるみを活用したPR等に取り組みましたが、昨年実施したKitacaエリア拡大の連動キャンペーンの反動減や、他のキャッシュレス決済との競争激化により、決済件数は前年度比104%と着実に増加しているものの、目標値にはわずかに及びませんでした。

しかし、年間累計の決済件数では前年度比107%と、目標以上で推移しているため、4Qに計画しているキャンペーンによる利用促進やさらなる加盟店の拡大を図り、年間での目標達成を目指します。

(参考) 前年決済件数比 1 Q : 110%、2 Q : 107%、3 Q : 104%

# (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 <sub>2</sub> 排出量を毎年1%以上削減	グループCO <sub>2</sub> 排出量 37.8万t以下（2024実績）	グループCO <sub>2</sub> 排出量 37.0万t（2024実績）	○
	② CO <sub>2</sub> 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 ・登別駅舎は10月11日に供用開始。 太陽光発電とフリー電気の購入を組み合わせ、 カーボンフリー化を実施	○

## 2025 年度第 3 四半期連結決算財務諸表等

2026 年 2 月 13 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	1,150	1,232	81	107.1
(うち鉄道運輸収入)	(564)	(602)	(37)	(106.7)
(再掲 新幹線運輸収入)	(70)	(71)	(0)	(100.4)
営 業 費 用	1,460	1,501	40	102.7
営 業 利 益	△310	△268	41	—
営 業 外 損 益	283	293	10	103.6
(うち経営安定基金運用収益)	(232)	(264)	(32)	(113.8)
(うち特別債券受取利息収益)	(41)	(17)	(△)23	(43.4)
経 常 利 益	△26	25	52	—
特 別 利 益	142	145	3	102.4
特 別 損 失	22	30	7	134.4
税金等調整前四半期純利益	92	140	47	151.5
法 人 税 等	10	22	12	213.3
四 半 期 純 利 益	81	117	35	143.4
非支配株主に帰属する四半期純利益	5	5	0	114.6
親会社株主に帰属する四半期純利益	76	111	34	145.3

- (注) 1. 連結包括利益 2024年度 34億円、2025年度 95億円  
 2. 2025年度は、国からの支援 141億円を特別利益(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	748	153	91	193	45	1,232	—	1,232
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	31	7	0	0	73	113	△113	—
	計	780	160	91	193	119	1,346	△113	1,232
	セグメント利益	△337	40	19	5	11	△259	△8	△268
増 減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	45	24	5	4	2	81	—	81
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	1	0	0	△0	10	13	△13	—
	計	47	25	5	4	13	94	△13	81
	セグメント利益	26	12	0	△1	2	39	1	41

- (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 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	1,620	1,571	△ 49	97.0
固定資産	3,701	3,693	△ 7	99.8
経営安定基金資産	7,190	7,202	11	100.2
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	14,712	14,667	△ 45	99.7
[負債の部]				
流動負債	824	649	△ 175	78.7
(うち1年内返済長期借入金)	( 33 )	( 36 )	( 3 )	( 110.1 )
固定負債	2,221	2,257	35	101.6
(うち長期借入金)	( 1,312 )	( 1,322 )	( 9 )	( 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	5,106	△ 140	97.3
純資産合計	9,466	9,561	94	101.0
(うち資本剰余金)	( 2,579 )	( 2,579 )	( — )	( 100.0 )
(うち利益剰余金)	( △ 479 )	( △ 367 )	( 111 )	( — )
負債純資産合計	14,712	14,667	△ 45	99.7

(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 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 177億円(営業活動フロー 171億円、投資活動フロー 6億円)

(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)	192	268	76	139.7
(設備投資等助成金の受取額)	( 124 )	( 171 )	( 47 )	( 138.0 )
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 210	△ 224	△ 13	106.6
(固定資産取得による支出)	( △ 198 )	( △ 230 )	( △ 31 )	( 115.9 )
(設備投資等助成金の受取額)	( 7 )	( 6 )	( △ 0 )	( 91.9 )
フリー・キャッシュ・フロー	△ 17	44	62	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	297	△ 200	△ 498	—
(長期借入金の借入による収入)	( 30 )	( 34 )	( 4 )	( 113.6 )
(長期借入金の返済による支出)	( △ 19 )	( △ 22 )	( △ 3 )	( 119.4 )
(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)	280	△ 155	△ 435	—
(4月1日から12月31日までの増減額)				
現金及び現金同等物の期首残高 (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(12月31日残高)	919	829	△ 90	90.2

(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(255億円)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	670	731	61	109.1
鉄道運輸収入 (うち新幹線運輸収入)	564 ( 70 )	602 ( 71 )	37 ( 0 )	106.7 ( 100.4 )
開発事業収入	39	63	23	158.6
その他収入	65	66	0	100.3
営業費用	1,039	1,065	26	102.6
人件費	325	301	△ 23	92.7
動力費	58	53	△ 5	91.5
修繕費	278	306	27	110.0
諸税	29	31	1	105.3
減価償却費用	145	149	3	102.4
その他費用	200	223	22	111.4
営業利益	△ 368	△ 334	34	—
営業外損益	304	312	8	102.9
(うち経営安定基金運用収益)	( 232 )	( 264 )	( 32 )	( 113.8 )
(うち機構特別債券受取利息収益)	( 41 )	( 17 )	(△ 23 )	( 43.4 )
経常利益	△ 64	△ 21	43	—
特別利益	139	144	5	104.1
特別損失	19	26	7	137.6
税引前四半期純利益	55	97	41	174.9
法人税、住民税及び事業税	0	0	△ 0	77.1
四半期純利益	54	96	41	176.6

(注) 1. 2025年度は、国からの支援141億円を特別利益(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 第3四半期	増減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	1,021	934	△ 87	91.4
固定資産	3,358	3,345	△ 12	99.6
経営安定基金資産	7,190	7,202	11	100.2
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	13,770	13,682	△ 88	99.4
[負債の部]				
流動負債	796	616	△ 180	77.4
(うち1年内返済長期借入金)	( 15 )	( 15 )	( — )	( 100.0 )
固定負債	1,918	1,903	△ 15	99.2
(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	4,719	△ 195	96.0
純資産合計	8,855	8,962	106	101.2
(うち資本剰余金)	( 2,548 )	( 2,548 )	( — )	( 100.0 )
(うち利益剰余金)	( △ 863 )	( △ 767 )	( 96 )	( — )
負債純資産合計	13,770	13,682	△ 88	99.4

(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

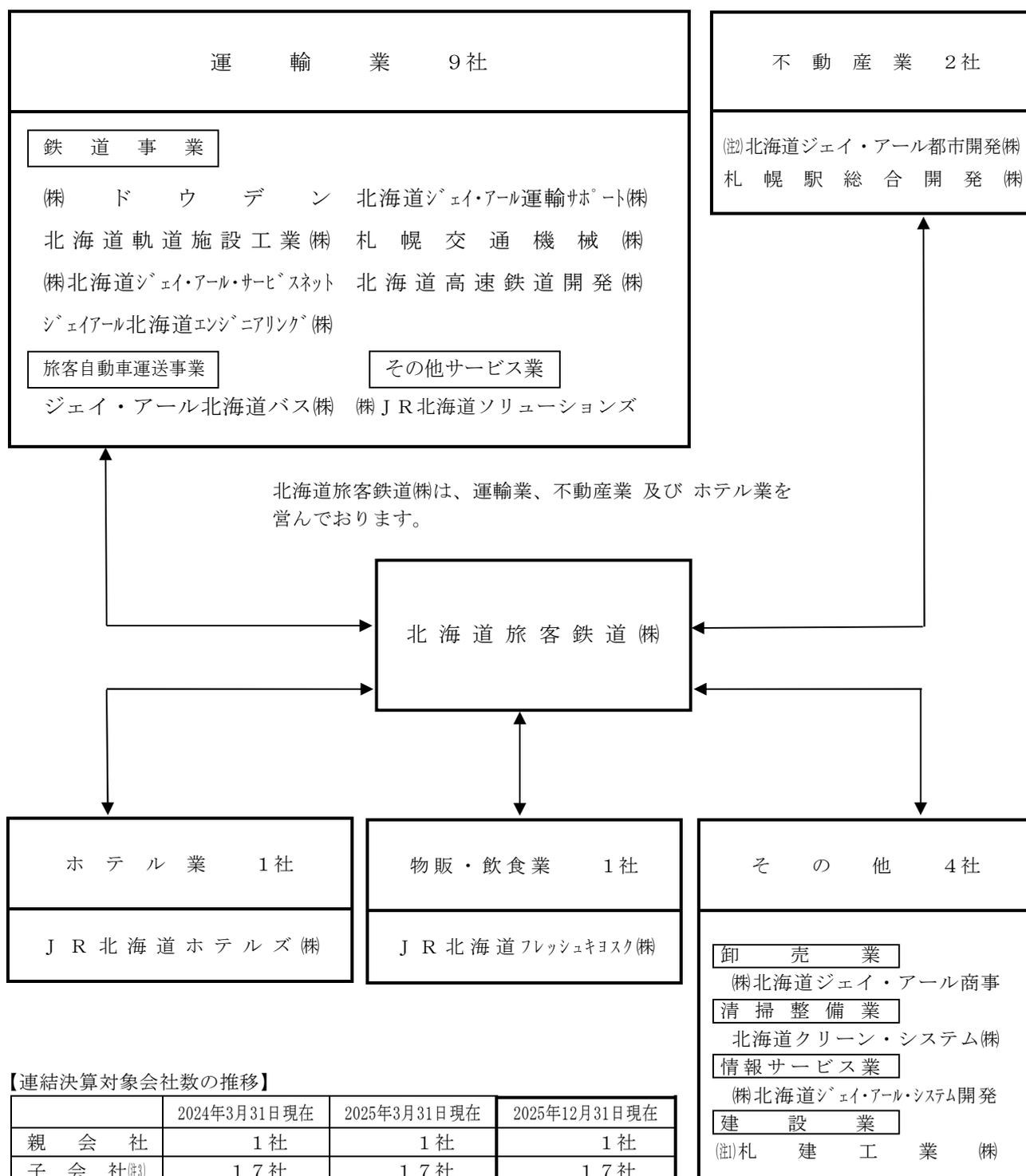
### 3 単体キャッシュ・フロー計算書

(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) (設備投資等助成金の受取額)	166 ( 124 )	275 ( 171 )	109 ( 47 )	166.0 ( 138.0 )
投資活動によるキャッシュ・フロー(II) (固定資産取得による支出) (設備投資等助成金の受取額)	△ 138 ( △ 148 ) ( 7 )	△ 176 ( △ 172 ) ( 6 )	△ 37 ( △ 23 ) ( △ 0 )	127.2 ( 115.5 ) ( 91.9 )
フリー・キャッシュ・フロー	27	98	71	364.8
財務活動によるキャッシュ・フロー(III) (長期借入金の借入による収入) (長期借入金の返済による支出) (株式の発行による収入)	284 ( 9 ) ( △ 8 ) ( 390 )	△ 215 ( 6 ) ( △ 7 ) ( - )	△ 500 ( △ 2 ) ( 0 ) ( △ 390 )	- ( 76.0 ) ( 93.9 ) ( - )
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III) (4月1日から12月31日までの増減額)	311	△ 116	△ 428	-
現金及び現金同等物の期首残高 (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(12月31日残高)	630	478	△ 151	75.9

- (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(255億円)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12月31日現在
親会社	1社	1社	1社
子会社(注1)	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(株)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(株)は、2025年10月1日に子会社である合同会社BASE JAPANを吸収合併しております。

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3四半期）

2026年2月13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	129,291	82,692	83,074	99,355	110,529	115,083	123,270
営業利益	△ 26,293	△ 57,943	△ 50,684	△ 38,886	△ 31,816	△ 31,011	△ 26,831
経常利益	△ 3,857	△ 34,783	5,614	△ 10,240	127	△ 2,662	2,545
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 5,558	△ 31,195	14,090	△ 5,378	10,054	7,677	11,156

### 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 (うち鉄道運輸収入)	68,442 (55,772)	37,685 (26,686)	41,491 (30,254)	53,410 (42,825)	63,661 (52,170)	67,040 (56,476)	73,159 (60,246)
営業利益	△ 34,197	△ 57,717	△ 52,866	△ 43,916	△ 37,544	△ 36,878	△ 33,437
経常利益	△ 9,067	△ 32,593	4,655	△ 13,961	△ 3,065	△ 6,451	△ 2,141
四半期純利益	△ 8,868	△ 27,626	14,340	△ 7,176	8,931	5,462	9,645
(利回り%) 基金運用収益	(3.54%) 18,198	(3.50%) 17,993	(9.78%) 50,285	(4.36%) 22,397	(5.16%) 26,450	(4.52%) 23,257	(5.15%) 26,465

(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。