

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4四半期 報告書 及び 2026年度K P I 設定

2026年6月12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. '25年度K G Iの検証結果（総括）

<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

2. '26年度K P I 設定について

<収入項目>

- (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

1. '25年度K P I の検証結果（年間）

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 [○]
 - ②J Rタワーテナント売上 [○]
- （1-2）①ホテル業セグメント売上 [○]
 - ②J 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 [○]
 - ⑥I 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
 - ①J R北海道グループのCO₂排出量を毎年1%以上削減 [○]
 - ②CO₂排出量削減に向けた取り組み [○]

2

1. '25年度K G I の検証結果（総括）

○ '25年度K G I について

- ・全体のK G I（大項目）については、収入・費用の主要項目において目標を達成し、経営改善に向けた取り組みは着実に進展しました。
- ・一方で、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、経営成績としては依然として厳しい状況が続いています。
- ・こうした状況の中、細分化したK G Iの一部に未達の項目があり、分野によっては、実施した施策が十分な成果に結びつかなかったことから施策内容や進め方に課題が残りました。（14/17項目達成）
- ・また、中期経営計画の進捗を管理する「その他項目」については、概ね計画通りに進捗したものの、「自己都合退職者数の抑制」「採用者数の確保」「電気検測車の導入」が未達となり、引き続き重点的な対応が必要な課題として残っています。（15/18項目達成）

○ 「開発事業収入」について

- ・分譲マンション等の販売が好調だったこと、各業態で旺盛なインバウンド需要という追い風を捉えつつ、販促施策等が奏功したことで、年間を通じて安定的に収入を確保することができました。

○ 「鉄道事業収入（取扱収入）」について

- ・2025年4月に実施した運賃改定により収入基盤の安定化を図る中、快速エアポートのご利用増加などにより、近距離収入が好調で取扱収入は堅調に推移しました。
- ・一方、新幹線については、想定していた利用水準には至らず、K G I達成には至りませんでした。今後、開業10周年を契機にした需要喚起など利用促進策の実施を検討します。

○ 「コスト削減」について

- ・コスト削減については計画を上回る成果を上げることができました。
- ・営業費用は人材確保のための待遇改善や物価高騰の影響もあり、引き続き増加が想定されることから、今後も業務プロセス改革等による恒常的なコスト構造の改善が重要となります。

○ 「その他項目」について

- ・「自己都合退職者数の抑制」「採用者数の確保」では採用環境の厳しさや人材流動化の影響を受け、計画通りの人材確保には至りませんでした。人材の確保は中長期的に重要性が高く、引き続き目標を設定して取り組みを進めていきます。
- ・また、「電気検測車の導入」では、車両改造に向けた検討に時間を要し未達となりました。

○ '26年度のK P I 設定について

- ・経営改善に関する設定項目については、2025年度の検証結果を踏まえ、方向性としては継続しつつも、未達項目を中心に目標水準や評価指標の妥当性を再点検します。
- ・単年度の達成状況にとどまらず、中期経営計画の実現に資する指標となるよう、改善を図り、計画の実効性を高めていきます。

<収入関連項目>

(1) 開発事業収入

4

(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	107.7% ○	551.8	104.5% ○
	実績	137.2		153.6		147.2		138.9		576.9	
(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	105.2% ○	194.7	103.5% ○
	実績	49.9		51.6		51.8		48.2		201.5	
② J R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	98.7% ×	633.1	101.7% ○
	実績	141.8		153.3		180.5		168.5		644.2	
(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	109.6% ○	116.1	104.4% ○
	実績	26.1		35.6		29.8		29.7		121.2	
② J R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	100.8% ○	51.0	100.3% ○
	実績	10.9		14.5		13.1		12.6		51.2	
(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	108.0% ○	241.0	105.5% ○
	実績	61.2		66.4		65.6		61.0		254.2	
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	101.2% ○	10.1	106.6% ○	45.0	102.4% ○
	実績	10.4		13.3		11.6		10.7		46.0	

5

(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	576.9億円	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	153.6億円		147.2億円		138.9億円			
達成状況	96.3% ✕	108.1% ○	106.5% ○		107.7% ○				

<年間検証結果>
 ・不動産セグメントでは、北3西12地区・発寒分譲マンションの販売収入および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>
 不動産については、発寒分譲マンションの販売および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、売上を確保します。
 ホテル業については、イールドマネジメント強化やインバウンド需要の獲得を通じて、売上の確保に努めます。
 物販・飲食業については、安全安心な商品・サービスを提供し、インバウンド旅客の取り込み強化を進めるとともに、商品ラインアップの充実や値ごろ感のある価格により魅力ある売場づくりを行い、売上拡大を図ります。

6

(1-1) 不動産セグメント売上 分析

(1-1) ①不動産セグメント売上		2025KGI		194.7億円		実績	201.5億円	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	51.6億円		51.8億円		48.2億円			
達成状況	87.0% ✕	120.8% ○	106.4% ○		105.2% ○				

<年間検証結果>
 北3西12地区・発寒分譲マンションの販売収入および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>
 発寒分譲マンションの販売および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、売上を確保します。

② JR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	153.3億円	180.5億円	168.5億円	644.2億円
	達成状況	103.6% ○	105.7% ○	100.0% ○	98.7% ✕	101.7% ○

<年間検証結果>
 物販・飲食テナントの入替や改装を実施したほか、販売促進の実施や5倍・2倍ポイントセール等のJRタワースクエアカード施策を実施し、地元客や国内外観光客の買い物需要を取り込みました。第4四半期は、大雪の影響による交通機関の運休や外出控えが影響し、販売機会の損失を招いたものの、アピア及びステラプレイスともに年間のテナント売上は過去最高となり、K P I 目標を達成しました。
 ・シネマフロンティアはヒット作品に恵まれ、テナント売上が21.3億円（前年比121.1%）と好調な実績となりました。
 ・インバウンドの免税売上は、50.0億円（前年比+117.1%）となり、売上増加に引き続き貢献しました。

<今後の取り組み>
 2026年度においても、好調を持続すべく施策に取り組み、テナント売上と利益の確保を目指します。

7

(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 121.2億円 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	29.8億円	29.7億円
達成状況	100.0% ○	101.4% ○	107.2% ○	109.6% ○

<年間検証結果>

年間を通し需要に合わせた価格設定を柔軟に行い高単価販売に努めた結果、全館において計画値を上回り、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

新年度においては先行きの見えない経済状況や外資を含む新規ホテルの開業等の外的要因にも注視し、売上の確保に努めます。

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	13.1億円	12.6億円	51.2億円
	達成状況	100.0% ○	100.7% ○	99.2% ×	100.8% ○	100.3% ○

<年間検証結果>

宿泊においては多くのお客様の利用が見込まれるイベントや周辺の状況に合わせた細やかな価格設定を行い、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ことで売上の最大化を図り、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

新年度においても需要の強弱に合わせた柔軟な価格設定と効果的なセールスプロモーションを行うことで、売上の確保に努めます。

8

(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 254.2億円 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	65.6億円	61.0億円
達成状況	104.6% ○	103.6% ○	105.8% ○	108.0% ○

<年間検証結果>

四季彩館、セブンイレブン、飲食、生鮮市場等の各事業において適切な事業運営と販売展開を行い、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

今後も安全安心な商品・サービスを提供し、インバウンド旅客の取り込み強化を進めるとともに、商品ラインアップの充実や値ごろ感のある価格により魅力ある売場づくりを行い、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	11.6億円	10.7億円	46.0億円
	達成状況	102.9% ○	100.0% ○	101.2% ○	106.6% ○	102.4% ○

<年間検証結果>

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 ススキノ店での販売施策等も功を奏し、K P I 目標を達成しました。

<今後の取り組み>

今後は、引き続き北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店の販売施策強化に努めるとともに、北海道四季彩館 三井アウトレットパーク札幌北広島店の開業記念企画及び認知度向上施策の実施等により、売上拡大を図ります。

9

<収入関連項目>

(2) 鉄道運輸収入 (取扱収入)

10

(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	100.0% ○	779.5	103.5% ○
	実績	179.8		209.6		203.1		213.6		806.7	
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	107.7% ○	131.4	109.7% ○
	実績	33.8		38.9		35.6		35.7		144.1	
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	98.6% ×	648.1	102.2% ○
	実績	145.9		170.7		167.5		177.8		662.6	
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	106.2% ○	263.1	105.8% ○
	実績	63.4		72.8		69.1		73.1		278.3	
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	103.4% ○	61,600	104.8% ○
	実績	61,200		66,500		64,100		66,600		64,600	
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	93.9% ×	380.3	100.2% ○
	実績	81.8		97.0		97.6		103.9		381.1	
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	84.3% ×	38.0	93.1% ×
	実績	6.0		7.3		9.3		12.8		35.4	

11

(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		30		20		14		87.6	
	K P I	25.1	99.6% ×	30.0	93.6% ×	20.1	102.0% ○	14.5	107.2% ○	89.7	99.4% ×
	実績	25.0		28.1		20.5		15.5		89.1	
⑧新幹線乗車人員 (人/日)	前年	4,700		5,900		4,500		3,800		4,725	
	K P I	4,700	100.0% ○	5,700	94.7% ×	4,600	95.7% ×	3,850	96.1% ×	4,750	96.0% ×
	実績	4,700		5,400		4,400		3,700		4,560	

12

(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	806.7億円	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	209.6億円	203.1億円	213.6億円		
達成状況	106.6% ○	103.8% ○	104.1% ○	100.0% ○		

<年間検証結果>
 K P I に対し、定期取扱収入では+12.7億円、定期外取扱収入では+14.5億円上回ったことにより、鉄道運輸収入としては+27.2億円 K P I を上回りました。

<今後の取り組み>
 都市間輸送の収益拡大に向けたイールドマネジメントの強化
 「あるじゃん、特急。」をキャッチフレーズにした重点訴求列車の取り組み
 アニメ等のコンテンツを活用した企画など、異業種との連携を強化
 航空会社や旅行会社と連携した商品造成等の取り組みの継続
 J R 東日本や沿線自治体と連携し、北海道新幹線開業10周年に合わせた「ツガルカイセン」等のプロモーションや観光開発の実施
 北海道新幹線開業10周年を記念した新幹線関連施設の商品化（J R E モールを活用した販売や旅行会社と連携したツアーの実施）
 北海道新幹線を利用した修学旅行の獲得
 北海道各地の沿線地域と連携した観光開発の継続と観光列車の運行、「J R ヘルシーウォーキング」の開発
 特急ニセコ号及び北斗号を活用した、道南・胆振・後志・札幌エリアにおける広域観光周遊ルートの検討
 新たな観光列車「赤い星」の2027年2月の運行開始に向けた準備

13

(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	144.1億円	達成状況	○	
定期取扱収入		1Q		2Q		3Q	4Q	
	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	35.7億円	
	達成状況	112.7%	○	109.9%	○	108.7%	○	107.7%

<年間検証結果>
2025年4月からの運賃改定前の先買いが想定よりも少なく、運賃改定後の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	662.6億円	達成状況	○	
定期外取扱収入		1Q		2Q		3Q	4Q	
	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	177.8億円	
	達成状況	105.1%	○	102.5%	○	103.1%	○	98.6%

<年間検証結果>
第4Qは札幌圏での記録的な豪雪の影響を受けて計画を下回ったものの、年間では近距離収入、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りました。

14

(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	278.3億円	達成状況	○	
近距離取扱収入		1Q		2Q		3Q	4Q	
	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	73.1億円	
	達成状況	105.3%	○	105.7%	○	105.8%	○	106.2%

④ エアポート輸送人員		2025KPI	61,600人/日	実績	64,600人/日	達成状況	○	
エアポート輸送人員		1Q		2Q		3Q	4Q	
	設定KPI	57,800人/日		62,800人/日		61,400人/日	64,400人/日	
	実績	61,200人/日		66,500人/日		64,100人/日	66,600人/日	
	達成状況	105.8%	○	105.8%	○	104.3%	○	103.4%

<年間検証結果>
国内旅行者やインバウンドのお客様を含めた新千歳空港利用者の増加や「北海道ボールパークFビレッジ」への輸送需要が堅調に推移したことから、年間を通じて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】1月：62,700人/日 2月：69,700人/日 3月：67,700人/日 四半期計：66,600人/日

15

(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		381.1億円		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		103.9億円				
	達成状況	106.1%	○	100.6%	○	101.6%	○	93.9%	×			×

<年間検証結果>
 第4Qは札幌圏での記録的な豪雪の影響を受けたものの、年間実績においては「特急トクだ値」の設定や運賃改定、コンサート開催等に伴うご利用増が下支えとなり、計画を上回る実績となりました。

(参考) 北海道新幹線乗車人員(前年比) 1~3月:99.3% / 1月:87.3% 2月:93.6% 3月:117.0% 年間:96.4%
 道内都市間3線区乗車人員(前年比) 1~3月:89.5% / 1月:84.3% 2月:90.3% 3月:95.6% 年間:95.8%

<今後の取り組み>
 都市間輸送の収益拡大に向けたイールドマネジメントの強化
 「あるじゃん、特急。」をキャッチフレーズにした重点訴求列車の取り組み
 航空会社や旅行会社と連携した商品造成等の取り組みの継続
 J R東日本や沿線自治体と連携し、北海道新幹線開業10周年に合わせた「ツガルカイセン」等のプロモーションや観光開発の実施
 北海道新幹線を利用した修学旅行の獲得
 北海道各地の沿線地域と連携した観光開発の継続と観光列車の運行、「J Rヘルシーウォーキング」の開催
 特急ニセコ号及び北斗号を活用した、道南・胆振・後志・札幌エリアにおける広域観光周遊ルートの検討
 新たな観光列車「赤い星」の2027年2月の運行開始に向けた準備

16

(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		35.4億円		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		12.8億円				
	達成状況	109.0%	○	101.4%	○	91.5%	×	84.3%	×			×

<年間検証結果>
 第4Qは、中国における渡航自粛勧告の影響に加え、レールバス利用からI C利用や普通券購入への転移など、利用動向の変化が生じたと考えられる。その結果、一部のインバウンドパスを除き全般的に低調に推移し、実績は計画を大きく下回った。
 年間実績においては、上期は香港を中心とした風評被害が見られたものの、中国の好調にけん引され、計画を上回る実績で推移した。一方、下期に入ると、札幌・富良野エリアパスを除き、全体的に計画を下回る状況となった。訪日旅客の動きとしては、1月以降、比較的滞在日数の短い韓国からの訪日旅客が好調に推移したが、中国の渡航自粛勧告の影響でレールバスのご利用が減少している。また、インバウンドパスからI C利用や普通券購入にシフトしたことが影響したことが、計画未達の要因になったと想定される。

【参考】※2社パスとJRPは道内発売分
 第4Q 道内完結 58,280枚(前年比74.2%)・2社パス 2,694枚(前年比88.0%)・JRP 2,468枚(前年比111.7%)
 年度計 道内完結151,130枚(前年比85.7%)・2社パス 9,379枚(前年比95.9%)・JRP 7,591枚(前年比99.0%)

【参考】普通券購入の実績
 第1Q 5.8億円(前年比139.9%) 第2Q 8.1億円(前年比131.9%) 第3Q 11.9億円(前年比128.9%) 第4Q 17.1億円(前年比111.8%) 年度計 42.9億円(前年比123.2%)

17

⑦ 新幹線収入		2025KPI		89.7億円		実績		89.1億円		達成状況		×	
新幹線収入		1Q		2Q		3Q		4Q					
	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		15.5億円					
	達成状況	99.6%	×	93.6%	×	102.0%	○	107.2%	○				
⑧ 新幹線乗車人員		2025KPI		4,750人/日		実績		4,560人/日		達成状況		×	
新幹線乗車人員		1Q		2Q		3Q		4Q					
	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		3,700人/日					
	達成状況	100.0%	○	94.7%	×	95.7%	×	96.1%	×				
<p><年間検証結果> 上期の「大人の休日倶楽部パス」のご利用減や、12月に発生した青森県東方沖地震に伴う注意情報の影響を受けたほか、インバウンドのご利用減もあり、K P Iを下回りました。</p> <p>(参考) 北海道新幹線乗車人員 (前年比) 1月 : 87.3% 2月 : 93.6% 3月 : 117.0% 年間 : 96.4%</p> <p>2025年度第3回大人の休日倶楽部パス 設定日 : 1/19 (月) - 1/31 (火) 2024年度第3回大人の休日倶楽部パス 設定日 : 1/16 (木) - 1/28 (火)</p>													
												※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	21.4 億円 ※2025 +6.8億円	109.2% ○	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)	4.5億円	112.5%	○
				4 Q	7.2億円 (+2.3億円)	7.7億円	106.9%	○

<年間検証結果(2025年度の取り組み)>

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ダイヤ改正に伴う業務体制見直しによる人件費削減、特急快速化や列車本数の見直しによる動力費削減、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
業務体制の見直しによる人件費削減効果	2.0億円
社宅・寮の集約及び廃止	1.0億円
ダイヤ改正による動力費削減効果(特急の快速化等)	0.6億円
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
駅の営業時間や駅舎委託清掃等の見直し	0.2億円
グループ会社の経費見直し	1.9億円

<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。

20

<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

21

(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"> ・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 ・育児法改正をふまえて、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 	○
<ul style="list-style-type: none"> ・リモートワーク・始終業時刻選択の仕組みの拡充、育児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"> ・名寄駅に女性社員2名を配属（2025年4月1名・5月1名） ・女性用設備（休養室等）の新設工事の実施※ ※苗穂工場、函館設備所、札幌車掌所乗務員宿泊施設（帯広） ・札幌車掌所女性車掌乗務行路の拡大（2026年3月から帯広地区宿泊） ・採用者に占める女性社員の割合 24.7% ・女性採用倍率×0.8=2.5倍 ≤ 男性採用倍率6.2倍 ・女性管理職比率 6.1%（2026/4/1時点） ・女性の育児休職取得率 100%、男性の育児休職（出生時育児休暇含む）取得率 67.5% 	○
<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 		
③自己都合退職者数の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ・第4四半期までの自己都合退職者は221名となり、昨年度より21名増加 	×
<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・採用者数は245名 内訳 新卒採用 176名（2026年4月入社） 社会人・カムバック採用 69名（2025年7月～2026年4月入社） <4Qの取り組み> 【新卒】・新卒向け入社前勉強会の実施（会社説明・各系統仕事紹介・先輩社員とのディスカッション・研修センター宿泊等） 【社会人】・自社面接会の実施、転職者イベントへの参加 ・社会人及びカムバック4月入社採用の実施 	×
<ul style="list-style-type: none"> ・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 		

22

(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	<ul style="list-style-type: none"> 旧エスタ建物の解体について3月に外壁アスベストの除去を完了するとともに、全体基本計画及び西2街区基本設計を3月に取り纏めました。 	○
<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ○分譲MS： <ul style="list-style-type: none"> ・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(「フランチエラ札幌発寒」) / 建設工事中、販売中(8月～)、入居開始(3/27～) ・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月～) ・6棟目(「ミッドレジデンス帯広駅前」) / 建設工事中(10月～)、販売開始(1/10～) ○賃貸MSジャンル： <ul style="list-style-type: none"> ・4棟目(「ジュニール札幌植物園」) / 竣工済、入居開始(2/1～) ・5棟目(「ジュニール千歳真々地」) / 竣工済(3月) ・6棟目(桑園B街区・商業施設含) / 住宅棟：建設工事中(8月～)、商業棟：設計中 	○
<ul style="list-style-type: none"> ○分譲MS： <ul style="list-style-type: none"> ・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ジャンル： <ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ○M&A <ul style="list-style-type: none"> ・第1号案件の合同会社BASE JAPANについて、取得後の経営統合作業として、10月1日付で北海道ジェイ・アール都市開発(株)による吸収合併を実施。当社グループにおけるシナジー効果が期待できる第2号案件候補についても引き続き検討中。 ○新規事業パイロット展開 <ol style="list-style-type: none"> 1) 北海道産酒類事業 <ul style="list-style-type: none"> ・昨年度のパイロット展開の改善点を踏まえた旭川駅(1/17-2/15)及び函館駅(3/1-31)におけるトライアルの実施 2) Kitacaキャラクター「エゾモモンガ」を活用した事業 <ul style="list-style-type: none"> ・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(1/10-12イオン札幌桑園ショッピングセンターにおけるイベント開催) 3) NFT(鉄道コンテンツのデジタルデータ) <ul style="list-style-type: none"> ・北海道新幹線開業10周年NFTの販売に向けた準備(函館新幹線総合車両所一日所長体験3/30リリース) 	○
<ul style="list-style-type: none"> ○M&A <ul style="list-style-type: none"> ・事業展開(1件成約) ○新規事業パイロット展開 <ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> 開発事業コース(新卒)は、2026年4月に4名入社した。また、社会人採用は、2025年10月に1名、2026年1月に1名、2026年4月に2名入社し、2026年4月1日までに計8名の新規採用をした。 	○

23

(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 (2024年度に延期となった4台設置)	4駅4台の設置完了 (累計66駅75台設置)	○
	②電気検測車の導入	地上設備の整備、車両改造着手	今年度発注した製品の納品は全て完了。 マヤ35形改造工事を実施し、電気検測用装置の設置を完了した。キハ150改造工事は工程を1年繰り延べたため、2026年度に施工予定。	×
	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	・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) ・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) ・札沼線全線で試験を実施 (2月～3月) し、除雪装置 (ラッセル翼の開閉、フランジャーの上げ下げ) について自動化できることを確認した	○
	⑤電気設備状態監視システムの導入	千歳線導入完了	今年度計画していた3駅・3駅間の導入工事を終え、2021年度からの千歳線(白石(除く)～新千歳空港)導入を完了した。	○
(ii) 業務のデジタル化・人材育成				
⑥ICT人材の育成	デジタル推進リーダー30人程度育成 (2025年度も継続)	・勉強会 (3時間程度) を20回実施 ・成果報告会を2/16に実施 ・経営層向け講演会を7/2及び11/13に実施	○	

24

(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	
				1Q	2Q	3Q				
(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)	85千件/日	102.9% ○	80千件/日	1Q	79千件/日 (1Q平均)	82千件/日	103.7% ○	74千件/日
						2Q	91千件/日 (2Q平均)	94千件/日	102.8% ○	88千件/日
						3Q	82千件/日 (3Q平均)	82千件/日	98.9% ×	79千件/日
						4Q	81千件/日 (4Q平均)	82千件/日	100.6% ○	78千件/日
	年平均対前年	106.0%	100.9% ○	114.0%						

<年間検証結果>

上期(1Q・2Q)は、キャンペーンの実施等による利用促進、加盟店拡大の活動に加え、特に新千歳空港・千歳線のご利用が好調であった影響を受け、交通系電子マネーのご利用も好調に推移し、目標を達成することができました。

下期(3Q・4Q)は、3Qでは上期から引き続き他企業とのキャンペーンを実施するなど利用促進に取り組みましたが、10月、11月は、記録的大雨による列車の運休が相次ぎ目標値に及びませんでした。4Qは1月・2月において、札幌市で1月の観測史上最大の大雪などもあり、目標の決済件数を下回りましたが、3月は道内で大型コンサートが開催され、前年度同月比106%という決済件数を記録し、4Qの平均値では、目標を達成することができました。

以上の結果により、下期は前年度比103.9%と増加率が鈍化したものの、上期は、108.1%と目標値を大きく上回ったことを受け、年間では106.0%となり、目標値を達成することができました。

(参考) 前年決済件数比 1Q:110%、2Q:107%、3Q:104%、4Q:104%

25

(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	○

26

2. 2026年度KPI設定について

27

(1) 開発事業収入

KGI/KPI (2026)					2025年度実績								
					1Q	2Q	3Q	4Q					
(1) 開発事業セグメント 売上 576.9億円 対前年 100.0%					130.9 億円	148.6 億円	149.4 億円	148.0 億円	576.9億円				1Q : 137.2億円 2Q : 153.6億円 3Q : 147.2億円 4Q : 138.9億円
(1-1) ①不動産業 売上 197.6億円 対前年 98.1%					42.4 億円	45.5 億円	53.1 億円	56.6 億円	201.5億円				1Q : 49.9億円 2Q : 51.6億円 3Q : 51.8億円 4Q : 48.2億円
② JRタワーテナント 売上 661.1億円 対前年 102.6%					144.4 億円	155.1 億円	184.0 億円	177.4 億円	644.2億円				1Q : 141.8億円 2Q : 153.3億円 3Q : 180.5億円 4Q : 168.5億円
(1-2) ①ホテル業 売上 121.2億円 対前年 100.0%					27.0 億円	36.1 億円	29.7 億円	28.4 億円	121.2億円				1Q : 26.1億円 2Q : 35.6億円 3Q : 29.8億円 4Q : 29.7億円
② JRタワーホテル日航札幌 売上 52.1億円 対前年 101.8%					11.3 億円	14.7 億円	13.2 億円	12.9 億円	51.2億円				1Q : 10.9億円 2Q : 14.5億円 3Q : 13.1億円 4Q : 12.6億円
(1-3) ①物販・飲食業 売上 258.1億円 対前年 101.5%					61.5 億円	67.0 億円	66.6 億円	63.0 億円	254.2億円				1Q : 61.2億円 2Q : 66.4億円 3Q : 65.6億円 4Q : 61.0億円
② 四季彩館 売上 50.0億円 対前年 108.7%					11.7 億円	14.6 億円	12.3 億円	11.2 億円	46.0億円				1Q : 10.4億円 2Q : 13.3億円 3Q : 11.6億円 4Q : 10.7億円

※本資料に記載されているKPIは事業計画上の数値を元に、2025年度の実績を踏まえ設定をしています。

28

(2) 鉄道運輸収入

KGI/KPI (2026)					2025年度実績								
					1Q	2Q	3Q	4Q					
(2) 鉄道運輸収入 (取扱収入) 826.0億円 対前年 102.4%					192.0 億円	211.7 億円	204.2 億円	218.1 億円	806.7億円				1Q : 179.8億円 2Q : 209.6億円 3Q : 203.1億円 4Q : 213.6億円
① 定期取扱収入 150.0億円 対前年 104.1%					44.2 億円	38.4 億円	34.7 億円	32.7 億円	144.1億円				1Q : 33.8億円 2Q : 38.9億円 3Q : 35.6億円 4Q : 35.7億円
② 定期外取扱収入 676.0億円 対前年 102.0%					147.9 億円	173.3 億円	169.4 億円	185.4 億円	662.6億円				1Q : 145.9億円 2Q : 170.7億円 3Q : 167.5億円 4Q : 177.8億円
③ 近距離取扱収入 279.3億円 対前年 100.4%					64.1 億円	74.2 億円	69.0 億円	72.0 億円	278.3億円				1Q : 63.4億円 2Q : 72.8億円 3Q : 69.1億円 4Q : 73.1億円
④ エアポート輸送人員 65,375人/日 対前年 101.2%					61,900 人/日	67,300 人/日	64,900 人/日	67,400 人/日	64,600人/日				1Q : 61,200人/日 2Q : 66,500人/日 3Q : 64,100人/日 4Q : 66,600人/日
⑤ 中・長距離取扱収入 393.3億円 対前年 103.2%					82.9 億円	98.3 億円	99.7 億円	112.4 億円	381.1億円				1Q : 81.8億円 2Q : 97.0億円 3Q : 97.6億円 4Q : 103.9億円
⑥ インバウンド取扱収入 82.2億円 対前年 105.0%					11.9 億円	15.9 億円	22.6 億円	31.8 億円	35.4億円 (78.3億円)				1Q : 6.0億円 (11.8億円) 2Q : 7.3億円 (15.4億円) 3Q : 9.3億円 (21.2億円) 4Q : 12.8億円 (29.9億円)
⑦ 新幹線収入 89.6億円 対前年 100.6%					25.1 億円	28.3 億円	20.6 億円	15.6 億円	89.1億円				1Q : 25.0億円 2Q : 28.1億円 3Q : 20.5億円 4Q : 15.5億円
⑧ 新幹線乗車人員 4,590人/日 対前年 100.7%					4,720 人/日	5,440 人/日	4,420 人/日	3,720 人/日	4,560人/日				1Q : 4,700人/日 2Q : 5,400人/日 3Q : 4,400人/日 4Q : 3,700人/日

※本資料に記載されているKPIは事業計画上の数値を元に、2025年度の実績を踏まえ設定をしています。

29

(3) コスト削減

KGI/KPI (2026)

1Q	2Q	3Q	4Q
----	----	----	----

2025年度実績

(3) コスト削減 (2023年度比)

27.4億円 対前年 +6億円

(2024・2025・2026累計)

+1.0 億円	+0.9 億円	+0.7 億円	+3.4 億円
------------	------------	------------	------------

21.4億円	1Q: 4.7億円
J R: 17.8億円	2Q: 4.5億円
グループ: 3.6億円	3Q: 4.5億円
	4Q: 7.7億円

※本資料に記載されているKPIは事業計画上の数値を元に、2025年度の実績を踏まえ設定をしています。