

# J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2020年度第2四半期 報告書】

2020年11月6日

北海道旅客鉄道株式会社

## 目 次

本報告書は'18年7月に国土交通大臣より受領した監督命令に基づき、四半期毎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）

- (1) '20年度 第2四半期連結決算
- (2) '20年度 第2四半期決算の補足

### 2. 主要施策のK P I 達成状況等（7 - 9月）

- (1) '20年度第2四半期の検証結果（総括）
- (2) '20年度第2四半期における実績等

<収入関連項目>

- ①北海道新幹線
- ②新千歳空港アクセス
- ③インバウンド
- ④都市間輸送
- ⑤観光列車
- ⑥開発・関連事業

<費用関連項目>

- ⑦コスト削減（JR北海道）
- ⑧コスト削減（JR北海道グループ）
- ⑨効率化・省力化

<その他項目>

- ⑩お客様満足度の向上

# 1. 収支の状況

## (1)'20年度第2四半期連結決算（対前年度比）（グループ全体の状況）

- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受け、全ての事業セグメントにおいて減収。連結営業収益は335億円もの大幅減収。
- ・大幅な減収に伴い、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益について、前年度比で大幅に悪化し、いずれも過去最大となる巨額の赤字。
- ・国からの支援を特別損益に計上したため、経常利益の赤字幅と比較して、親会社株主に帰属する四半期純利益の赤字幅を抑制。

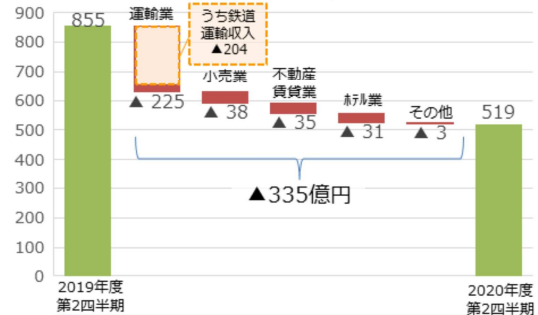
### ○連結損益計算書

(単位：億円、億円未満切捨)

第2四半期 累計	'19年度 実績	'20年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	855	519	▲ 335	60.8
鉄道運輸収入	371	166	▲ 204	44.9
(うち新幹線)	( 47)	( 11)	( ▲ 35)	( 24.7)
営業費用	1,005	905	▲ 99	90.1
営業利益	▲ 149	▲ 385	▲ 236	-
営業外損益	156	161	▲ 4	102.7
基金運用益	128	127	▲ 1	98.9
特別債券利息	27	27	-	100.0
経常利益	6	▲ 224	▲ 231	-
特別損益	0	74	74	-
法人税等	6	0	▲ 5	14.4
四半期純利益	0	▲ 151	▲ 152	-
親会社株主純利益	▲ 3	▲ 149	▲ 145	-

### ○連結営業収益の減収要因（事業セグメント別）

(単位：億円、億円未満切捨)



(参考 各事業セグメントの概要)

運輸業：鉄道、バス、レンタカーなど  
 小売業：コンビニエンスストアや土産店、スーパーマーケットなど  
 不動産賃貸業：JRタワーなど  
 ホテル業：JRタワーホテル日航札幌、JRインなど  
 その他：清掃整備業など

2020年度は、所要の法改正に繋げるため、目に見える成果を挙げるべく取り組みでまいりましたが、コロナ禍において、鉄道事業はもとより、これまでグループの経営成績に寄与してきた小売業、不動産賃貸業、ホテル業などすべての事業セグメントで減収となりました。

これに伴い、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益について、前年度より大幅に悪化し、いずれも過去最大となる巨額の赤字を計上しました。

特別損益に国からの支援を計上しましたが、親会社株主に帰属する四半期純利益は、前年度に対して145億円減少した▲149億円となりました。

大幅な赤字の要因である連結営業収益については、スライド右側のグラフをご覧ください。

冒頭でお伝えした通り、全ての事業セグメントにおいて減収となり、前年度より335億円悪化した519億円となりました。事業セグメント別の状況については、次スライド以降でご説明します。

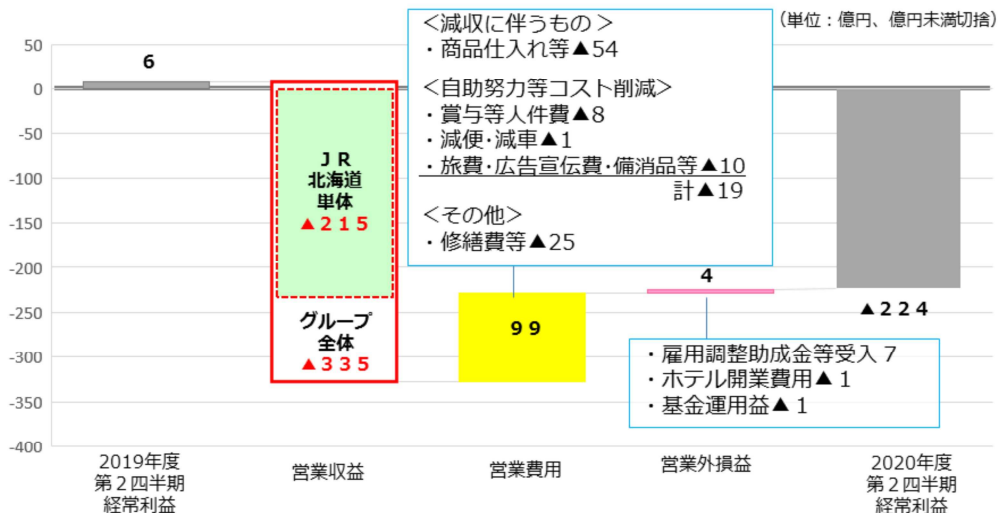
営業費用については、仕入れに伴う費用など、売り上げに連動した費用の減少や自助努力等のコスト削減により、前年度より99億円減少した905億円となりました。

この結果、連結経常利益については、前年度より231億円悪化した▲224億円となりました。

# 1. 収支の状況

## (1)'20年度第2四半期連結決算（対前年度比）（グループ全体の状況）

・2020年度第2四半期の連結経常利益は、前年度から231億円悪化した▲224億円となりました。新型コロナウイルス感染症等によりグループ全体で335億円の減収となりましたが、売上に運動した費用が減少したほかコスト削減などの自助努力を行いました。



連結経常利益について説明いたします。

コロナ禍において、連結営業収益が前年度より335億円もの減収となったことが、連結経常利益が大幅に悪化した主たる要因です。

連結営業費用では、小売業やホテル業などの売り上げの減少に伴い、仕入れ等で54億円減少しました。

また、収益の大幅な悪化を受け、

- ・賞与の削減、役員報酬の自主返納など人件費で8億円
- ・ご利用減を受けて実施した列車の減便・減車で1億円
- ・出張旅費、広告宣伝費の縮減により10億円

トータルで19億円の自助努力によるコスト削減をグループを挙げて行い、連結営業費用は99億円減少しました。

営業外損益では、資金確保のため今年度も引き続き経営安定基金の評価益実現化を行った結果、ほぼ前年並みの運用収益を確保したほか、一時帰休の実施による雇用調整助成金などを営業外収益に計上しました。

こうした結果、連結経常利益は224億円の赤字となり、前年度から大幅に悪化しました。

# 1. 収支の状況

## (2) '20年度第2四半期決算の補足 (事業セグメント別の状況)

(単位：億円、億円未満切捨)

	'19年度第2四半期		'20年度第2四半期		増 減	
	外部売上	営業利益	外部売上	営業利益	外部売上	営業利益
① 運輸業	476	▲ 207	251	▲ 383	▲ 225	▲ 175
② 小売業	174	5	135	▲ 2	▲ 38	▲ 8
③ 不動産賃貸業	129	37	94	13	▲ 35	▲ 23
④ ホテル業	46	10	14	▲ 10	▲ 31	▲ 20
⑤ その他	27	4	23	3	▲ 3	▲ 1
合 計	855	▲ 149	519	▲ 385	▲ 335	▲ 236

- ① 運 輸 業：鉄道運輸収入の減少に加え、バスのご利用減少などの影響もあり減収減益
- ② 小 売 業：土産店・飲食店などにおいて新型コロナウイルス感染症の影響により売り上げが大幅に減少し、減収減益
- ③ 不動産賃貸業：JRタワーの全館休業および再開後のテナント売上低迷などにより減収減益
- ④ ホ テ ル 業：ホテル休業および再開後の需要減少により減収減益
- ⑤ そ の 他：ホテル清掃等の減少により減収減益

【参考】グループ会社からJR北海道への収益還元等

ア 地代、家賃等の受取	29億円	
イ 配当金の受取	36億円	計 77億円
ウ 連結納税制度	11億円	(2019年度比3億円の増)

4

グループ経営の取組みと事業の領域ごとの状況をご説明いたします。

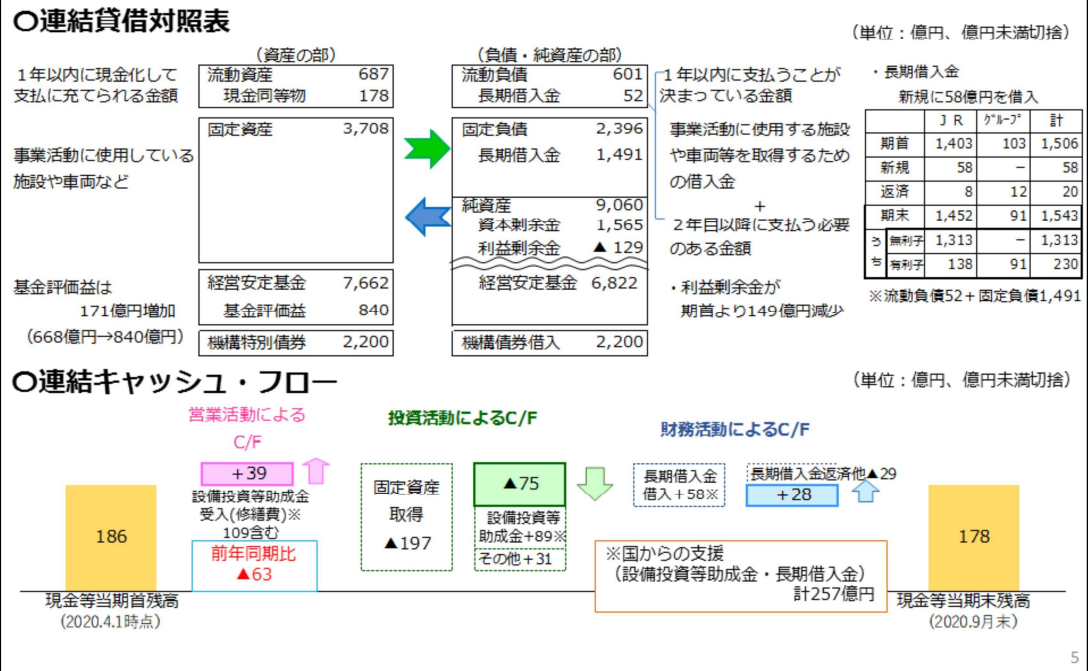
新型コロナウイルス感染症の影響もあり、全ての事業セグメントにおいて減収減益となりました。

- ① 運輸業は、鉄道運輸収入の減少に加え、バスのご利用減少などの影響もあり、減収減益となりました。
- ② 小売業は、お土産を販売している四季彩館や飲食店などで売上が減少したことにより、減収減益となりました。
- ③ 不動産賃貸業は、JRタワーが全館休業した影響や再開後もテナントの売上が低迷していることから家賃収入が減少し、減収減益となりました。
- ④ ホテル業ではJRタワーホテル日航札幌や、JRイン札幌と帯広の休業の影響が現れているほか、営業再開後の需要が減少している影響もあり、減収減益となりました。
- ⑤ その他については、清掃整備業においてホテルなどに対する売上高が減少した影響などにより、減収減益となりました。

連結決算では、グループ内の取引は計上されませんが、【参考】にありますように、グループ会社からJR北海道に対して、地代、家賃や配当が支払われているほか、連結納税制度による貢献もあり、合計77億円がJR北海道の収入や資金収支に還元されています。

# 1. 収支の状況

## (2) '20年度第2四半期決算の補足 [参考]連結貸借対照表、連結キャッシュ・フロー



続いて、連結貸借対照表と連結キャッシュ・フローについてポイントをご説明いたします。

上段はグループ全体の財産と、資金調達の状況を表す連結貸借対照表です。左半分、資産の部に経営安定基金を時価評価して7,662億円と表示しています。元本は6,822億円ですので、差額の840億円が評価益で、前年度末より171億円増加しております。

右端の小さな表にまとめておりますが、グループ全体の借入金は1,543億円で、このうち1,452億円がJR北海道の借入です。さらにそのうち、1,313億円が国からの支援による無利子借入です。

次に下段の連結キャッシュ・フローについてご説明します。

営業活動では、コロナ禍により大幅な減収となりましたが、経営安定基金の運用益や、修繕費等に対する国からの支援が加わったことなどによりカバーされて、39億円の現金が増加しました。

投資活動では、固定資産取得のために197億円を支出しましたが、国からの支援による助成金89億円を受け取ったことなどから、75億円の現金を支出しました。

財務活動では国からの支援による長期借入金58億円を受け取った一方、長期借入金の返済で20億円を支出したなどを差し引いて、28億円の現金が増加しました。

これらの結果、トータルで257億円もの国からの支援をいただいたにもかかわらず、当期末の現金同等物残高は178億円となり、資金繰りは大変厳しい状況です。



# 1. 収支の状況

## (2) '20年度第2四半期決算の補足 (JR北海道単体の状況)

### ○単体損益計算書

(単位：億円、億円未満切捨)

第2四半期 累計	'19年度 実績	'20年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	455	239	▲ 215	52.6
鉄道運輸収入	371	166	▲ 204	44.9
(うち新幹線)	( 47)	( 11)	(▲ 35)	(24.7)
関連事業収入	33	28	▲ 4	85.6
その他の収入	50	44	▲ 6	87.5
営業費用	658	610	▲ 47	92.8
人件費	221	212	▲ 9	95.7
修繕費	169	151	▲ 18	89.4
減価償却費	105	105	▲ 0	99.7
その他の費用	161	141	▲ 19	87.7
営業利益	▲ 203	▲ 371	▲ 167	-
営業外損益	183	180	▲ 3	98.3
一般営業外損益	27	25	▲ 1	93.6
基金運用益	128	127	▲ 1	98.9
(運用利回り%)	( 3.75)	( 3.71)	(▲ 0.04)	-
特別債券利息	27	27	-	-
経常利益	▲ 19	▲ 190	▲ 170	-
特別損益	1	86	85	-
税引前四半期純利益	▲ 18	▲ 103	▲ 85	-
四半期純利益	▲ 19	▲ 104	▲ 85	-

#### 営業収益

- ・新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、鉄道運輸収入の減により、大幅減収

#### 営業費用

- ・減収を受け、自助努力等で費用減。  
<自助努力等による取り組み 約▲13億円>
- ・賞与削減・役員報酬の自主返納
- ・列車の減便・減車
- ・広告宣伝費の縮減

#### 四半期純利益

- ・特別損益に国からいただいた支援(73億円)に加え、グループ会社からの配当金(13億円)を計上しましたが、四半期純利益は過去最大の赤字

※営業収益、営業利益、経常利益、四半期純利益全てにおいて過去最低

JR北海道単体の決算をご説明いたします。

営業収益では、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、前年度に対して215億円減少した239億円となり過去最低となりました。

営業費用は、賞与の削減や役員報酬の自主返納、お客様のご利用減少に伴う列車の減便・減車などのコスト削減策を実施したほか、雪解けが早く、工事を前倒しで実施した前年度と比べ修繕費が減少したことなどにより、47億円減少した610億円となりました。

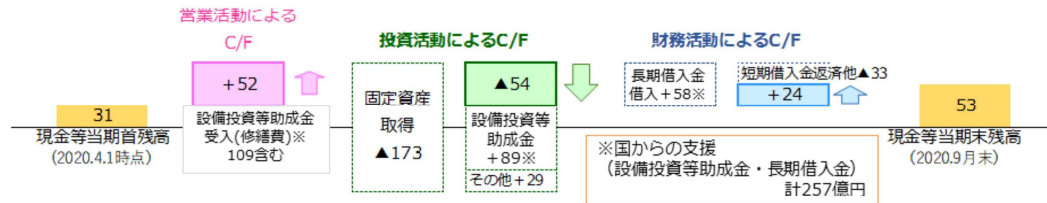
経常利益は、前年度より170億円悪化した190億円の赤字となりました。

特別損益に、国からの支援73億円を計上しましたが、四半期純利益は104億円の赤字となりました。これは過去最大の赤字であり、大変厳しい結果と受け止めております。

# 1. 収支の状況

(2) '20年度第2四半期決算の補足 [参考] J R北海道の資金繰りについて

## ○単体キャッシュ・フロー



▶今年度は大幅な減収が発生しておりますが、様々な取り組みにより手元資金の確保に努めております。

### ○国からの支援 前倒し入金を要請し実現

・国からの支援、5月と11月入金（年2回）→ 四半期ごとに入金

### ○取引銀行への当座貸越枠を増額要請し実現

・450億円 → 650億円（200億円の増額）

### ○その他

- ・固定資産税等税金・社会保険料等の納付猶予…約90億円
  - ・鉄道建設・運輸施設整備支援機構からの無利子借入の返済猶予…約30億円
  - ・設備投資実行時期見直し…約20億円
  - ・コスト削減・雇用調整助成金の受取等…約30億円
- 合計 約170億円

単体キャッシュ・フローについてご説明します。

営業活動では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け大幅な減収となりましたが、経営安定基金の運用益や、修繕費等に対する国からの支援が加わったことなどによりカバーされて、52億円の現金が増加しました。

投資活動では、固定資産取得のために173億円を支出しましたが、国からの支援による助成金89億円を受け取ったことなどから、54億円の現金を支出しました。

財務活動では国からの支援による長期借入金58億円を受け取った一方、短期借入金の返済で30億円を支出したことなどを差し引いて、24億円の現金が増加しました。

これらの結果、トータルで257億円もの国からの支援をいただいたにもかかわらず、当期末の現金同等物残高は53億円となり、資金繰りは大変厳しい状況です。

大幅な減収に伴い、厳しい資金繰りとなっておりますが、国からの支援の入金を5月と11月の年2回のところ、四半期ごとの支払いをお願いし、手元資金の確保に努めています。

また、取引銀行には、当座貸越枠の増額（450億円から650億円へ）を要請し、契約を締結しました。

それ以外の資金確保策として、第1四半期までに固定資産税等の税金や社会保険料等の納付猶予、設備投資の実行時期見直し、コスト削減や雇用調整助成金で100億円の資金に目途をつけました。

第2四半期において、機構からの無利子借入金の返済猶予実現やコスト削減の取り組みを強化し、さらに70億円上積みした結果、トータルで170億円規模の資金確保に目途をつけております。

引き続き、最終利益の悪化を最小限に抑えるべく、取り組みを行ってまいります。

## 2. 主要施策のK P I 達成状況等

### (1) '20年度第2四半期の検証結果（総括）

- 鉄道や開発・関連事業（小売・不動産・ホテル）のご利用は、第1四半期よりもご利用の回復が見られるものの、第2四半期も前年と比べ大きく減少しました。
- コロナ禍により減便した新幹線・在来線列車を7月1日から通常運行に戻し、お客様に安心してご利用いただくために感染防止策を講じるとともに、国のGo Toキャンペーンや北海道の「ぐるっと北海道・公共交通利用促進キャンペーン」等の観光需要喚起策と連動した利用促進施策を展開し、ご利用の回復に努めました。
- このような中、コスト削減、お客様の満足度向上の項目については、JR北海道グループをあげて取り組み、KPI目標を上回りました。
- 今後は、引き続き感染防止を図るとともに、ご利用の回復に努めてまいります。あわせて、固定費削減にも踏み込んだコスト構造の改革に着手するなど、事業継続のためのあらゆる方策に取り組んでまいります。

8

## 2. 主要施策のK P I 達成状況等

### (1) '20年度第2四半期の検証結果（総括）

項目	第2四半期K P I	第2四半期結果	(参考) 第1四半期結果
①北海道新幹線		— 新幹線運輸収入 8.9億円 (対前年34%) ご利用人員 1,900人/日 (対前年33%)	新幹線運輸収入 2.9億円 (対前年13%) ご利用人員 600人/日 (対前年11%)
②新千歳空港アクセス		— 新千歳空港駅乗降人員 対前年38%	新千歳空港駅乗降人員 対前年19%
③インバウンド		— インバウンド特別企画乗車券（4券種） 発売額 0.6百万円 (対前年0.08%)	インバウンド特別企画乗車券（4券種） 発売額 0.5百万円 (対前年0.09%)
④都市間輸送 <帯広・釧路方面の輸送量、 白老駅の乗降人員>	新型コロナウイルスの影響により、目標設定保留	— 特急列車釧路・帯広方面の輸送量 1,700人/日 (対前年51%) 白老駅の乗降人員 1,400人/日 (対前年97%)	特急列車釧路・帯広方面の輸送量 500人/日 (対前年19%)
⑤観光列車		— THE ROYAL EXPRESS 計3回運行 富良野・美瑛ノロッコ号 150本 (対前年41%) 363名/日(対前年51%)	全列車の運転取り止め
⑥開発・関連事業 <小売業・不動産賃貸業・ ホテル業の売上高>		— <代表店舗売上> 小売業: 対前年 42%、 不動産賃貸業: テナント売上 対前年 71%、 ホテル業: 対前年 45%	<代表店舗売上> 小売業: 対前年18%、 不動産賃貸業: テナント売上 対前年36%、 ホテル業: 対前年7%
⑦コスト削減（JR北海道）	コスト削減額0.6億円	○ コスト削減額 1.0億円 今年度累計額 2.1億円 ('19からの累計5.5億円)	コスト削減額1.0億円 '19からの累計額4.4億円
⑧コスト削減 （JR北海道グループ）	コスト削減額0.5億円	○ コスト削減額 0.7億円 今年度累計額 1.5億円	コスト削減累計額0.7億円
⑨効率化・省力化	— (2Qは設定なし)	— 要員効果の更なる上積みに向け、 施策の前倒し、追加を推進	K P I 施策実施済 (要員効果 40人規模)
⑩お客様満足度の向上	外国語サイトへの 「バリアフリーガイド」の開設	○ K P I 施策実施済	K P I 施策実施済 (新幹線車椅子対応座席の インターネット予約受付導入)

※収入関連項目においては、コロナ禍の影響を合理的に算定できないことから、2020年度のKPI・KGIの設定を保留していました。現時点においても適切な目標設定が困難であるため、KPI・KGI設定は引き続き保留するものの、収入回復に向けて全力で取り組んでまいります。

9



## 2. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、収入関連項目のKPI・KGIは設定を保留しています

### (2) '20年度第2四半期における実績等

#### ①北海道新幹線

##### 2Q実績

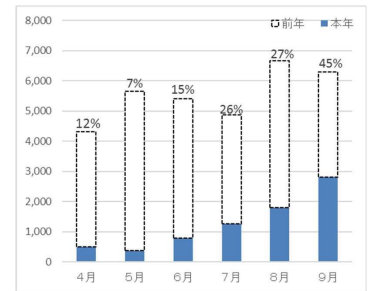
**新幹線運輸収入 8.9億円 (対前年34%)**  
**ご利用人員1,900人/日 (対前年33%)**

シルバーウィークには5千名を超えるお客様にご利用いただいた日もありましたが、収入・ご利用人員とも大幅に減少しました。

##### 2Q取り組み

- GoToキャンペーン等と連動した旅行商品の割引販売
- えきねっと新幹線お先にトクだ値SP(50%引)の設定及び北海道日本ハムファイターズ「北海道鉄道140年スペシャルゲーム」来場者へ当該商品のPR
- 大人の休日パス東日本・北海道SPの設定及び会員向けイベントの開催

北海道新幹線ご利用状況の推移 (人/日)



※数値(%)は対前年比

#### ②新千歳空港アクセス

##### 2Q実績

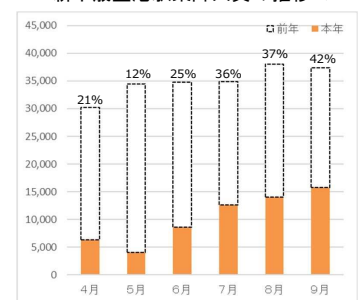
**新千歳空港駅乗降人員 対前年38%**

新千歳空港発着航空便の減便等により、空港アクセス需要は大幅に減少しました。

##### 2Q取り組み

- 観光需要が回復してきた際にご利用いただけるよう“毎時5本化により、便利になった快速エアポート”を関東圏、新千歳空港内の広告でPR
- 快速エアポートのすべての車両(22編成132両)への無料Wi-Fi整備を完了

新千歳空港駅乗降人員の推移 (人/日)



※数値(%)は対前年比

10

## 2. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、収入関連項目のKPI・KGIは設定を保留しています

### (2) '20年度第2四半期における実績等

#### ③インバウンド

##### 2Q実績

**インバウンド特別企画乗車券(4券種)発売額 0.6百万円 (対前年0.08%)**

道内空港発着の国際航空便が全便運休となった影響を受けました。

##### 2Q取り組み

- 新型コロナの影響収束後に、北海道を旅行先として選んでいただけるよう、SNS等での情報発信を継続
  - ・SNSフォロワー数:約32万人
  - ・JNTO(日本政府観光局)、JR東日本「JAPAN RAIL CAFÉ」(シンガポール)への情報提供

#### ④都市間輸送<帯広・釧路方面の輸送量、白老駅の乗降人員>

帯広・釧路方面輸送量の推移 (人/日)

##### 2Q実績

**【特急列車釧路・帯広方面の輸送量】 (1,700人/日) (対前年51%)**

緩やかな回復傾向にあるものの、前年と比較して大幅に減少しました。

**【白老駅の乗降人員】 (1,400人/日) (対前年97%)**

7月12日に民族共生象徴空間ウポポイが開業し、「開業記念ウポポイきっぷ」等をご利用いただきました。

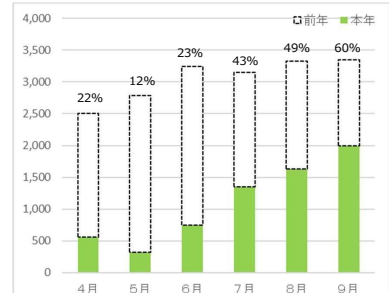
##### 2Q取り組み

**【特急列車釧路・帯広方面】**

- 「HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バス」の設定(9/29完売)
- 大人の休日パス東日本・北海道スペシャル設定(9/7~16)による道東方面への送客強化
- 「とかち」「おおぞら」にえきねっとお先にトクだ値の設定

**【白老駅】**

- 快速エアポート等にラッピング広告を実施するなどPRを強化
- 既存割引商品の販売強化、「開業記念ウポポイきっぷ」「開業記念ウポポイきっぷU15」の設定(7/23~8/30)



※数値(%)は対前年比

11

## 2. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、収入関連項目のKPI・KGIは設定を保留しています

### (2) '20年度第2四半期における実績等

#### ⑤観光列車

2Q実績

【THE ROYAL EXPRESSの運行】  
(8/28~31、9/4~7、9/15~18の計3回)  
当初計画(5回)を見直し運行しました。

【富良野・美瑛・ロッコ号の運行】  
150本(対前年41%)、363名/日(対前年51%)

1Qは運行なし。2Qから運転を再開し、7/18~9/22の土休日に150本運行しました。

2Q取り組み

【THE ROYAL EXPRESS】

○札幌駅出発セレモニー、沿線自治体の皆様とお出迎え・お見送り、特産品のPR等を実施し、地域の賑わいや観光需要を創出

【富良野・美瑛・ロッコ号】

○開業120周年を迎えた富良野線をPRするとともに、富良野・美瑛エリアの他交通事業者との連携を図り、WEBプロモーションを展開



「THE ROYAL EXPRESS」

#### ⑥開発・関連事業<小売業・不動産賃貸業・ホテル業の売上高>

2Q実績

代表店舗の売上

四季彩館主要3店舗(対前年42%)、  
※北海道キヨスク(株)会社計は対前年60%  
JRタワーテナント売上(対前年71%)  
JRタワーホテル日航札幌(対前年45%)  
前期と比べて回復しましたが、前年と比較して大幅に減少しました。

2Q取り組み

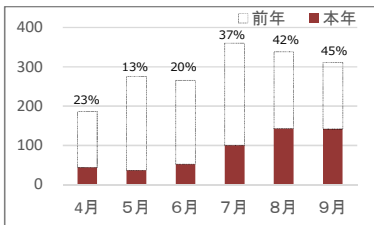
○「新北海道スタイル」安心宣言に則った感染防止対策を継続実施

【四季彩館主要3店舗】地元客・通勤客をターゲットとした商品構成への変更、札幌西店における「道外名産品フェア」の開催(「東京ひよ子」等)

【JRタワー】飲食企画を中心とした各種販促企画やJRタワースクエアカードの入会・利用促進キャンペーン、ショップ入替を実施(催事:16店、改装:2店、新店:9店)

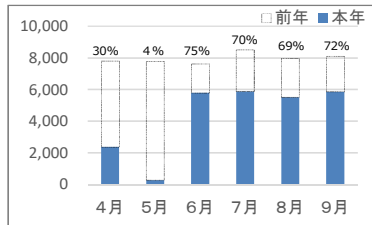
【JRタワーホテル日航札幌】さっぽろ夏割・GoToキャンペーンでお客様からニーズの高い高付加価値商品(2食付、スパ等館内利用券付)の商品造成に注力

四季彩館(主要3店舗)売上の推移 (単位:百万円)



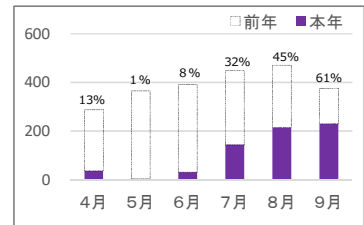
※JR函館店は4/25~5/31休業

JRタワーテナント売上の推移 (単位:百万円)



※4/18~5/31 4館臨時休業(一部ショップを除く)

ホテル日航札幌売上の推移 (単位:百万円)



※数値(%)は対前年比 ※4/25~6/24休業(一部レストラン営業)

12

## 2. 主要施策のKPI達成状況等

### (2) '20年度第2四半期における実績等

#### ⑦コスト削減 (JR北海道)

KGI (2020)

2.3億円('19年度からの累計額 5.7億円)

KPI (2020)  
2Q

0.6億円  
( '20年度累計 1.2億円) (P/Lベース)

2Q実績

1.0億円 ('20年度累計 2.1億円) (P/Lベース) →2QKPI達成(2QKPI +0.4億円、2Q累計 +0.9億円)

- 資材調達コスト(汎用品の底値購買の徹底、背もたれカバーの交換周期見直しなど業務委託の仕様見直し等)
- 鉄道事業運営コスト(電気料金低減に向けた契約見直し、分岐器ポイント部床板への給油作業等の周期見直し等)
- 事務管理コスト(社員研修センターにおける研修時の制服貸与見直し、図書及び新聞部数の削減等)

上記以外に実施したコスト削減

2Q実績 '20年度累計12.6億円

- 人件費 6億円程度 (賞与、役員報酬・管理職報酬、超勤減等)
- 業務費 5億円程度 (広告宣伝費、光熱費等)
- 動力費 2億円程度 (減便・減車等)

#### ⑧コスト削減 (JR北海道グループ)

KGI (2020)

コスト削減累計額 2.0億円

KPI (2020)  
2Q

0.5億円  
( '20年度累計 1.0億円) (P/Lベース)

2Q実績

0.7億円 ('20年度累計1.5億円) (P/Lベース) →2QKPI達成 (2QKPI +0.2億円、2Q累計+0.5億円)

- 印刷コストの削減や携帯電話の契約見直しなどの水平展開
- 【各社の独自施策】契約電子化による印紙税削減、貸与被服の更新頻度見直し、合併による事務所の賃料削減等

上記以外に実施したコスト削減

2Q実績 '20年度累計7.1億円

- 人件費 2億円程度 (賞与、超勤等)
- 物件費 5億円程度 (修繕工事の実施時期繰り延べ、広告宣伝費等)

13

## 2. 主要施策のKPI達成状況等

### (2) '20年度第2四半期における実績等

#### ⑨効率化・省力化

KGI (2020) 要員効果 60人規模	KPI (2020) 2Q 設定なし	2Q実績 要員効果の更なる上積みに向け、 施策の前倒し、追加を推進
--------------------------	--------------------------	---

※1Qに要員効果40人規模を実施済（札幌線北海道医療大学-新十津川間廃止、支社体制など計画部門の見直し）

#### ◆3Q以降の取り組み

- 3QのKPIとして設定した「話せる券売機の増備」について、導入予定駅で現地調査を行う等着実に準備を進めています。
- 4QのKPIとして設定した「旅行センター業務の見直し」は、計画済の旅行センター5店舗（札幌南口・帯広・釧路・旭川・函館）の閉店に加え、2022年2月末に予定していた1店舗（札幌）の閉店とツインクルデスク電話申込対応の終了を1年前倒して実行します。
- 加えて、ご利用状況にあわせた減便・減車や定期列車の臨時列車化など、2021年春に向けてダイヤの見直しを検討しております。

#### ⑩お客様満足度の向上

KGI (2020) サービス改善、利便性向上、 インバウンド向け案内の充実	KPI (2020) 2Q 当社ホームページの外国語サイト へのバリアフリーガイドの開設	2Q実績 9月に当社ホームページの 外国語サイトにバリアフリーガイドを 開設済 →2QKPI達成
--	---	--

#### ◆KPI検証

- 車いすを使用するお客様へのご案内や車両のドア幅・通路幅・段差など、列車利用に際し参考となる情報を当社ホームページの外国語サイトに英語で掲載し、お身体の不自由なインバウンドのお客様に安心してご旅行を楽しんでいただけるようにしました。

#### ◆3Q以降の取り組み

- 3QのKPIとして設定した「261系5000代多目的車両（はまなす編成）への全席コンセントの設置」については、全席コンセントの設置工事を終え、10月より営業運転を開始しました。
- 4QのKPIとして設定した「旅客トイレの洋式化」「英語自動放送線区の拡大」「札幌圏無人駅案内モニター設置」等については、着実に準備を進めています。



外国語サイトに開設した  
バリアフリーガイドのバナー

2020年度第2四半期連結決算財務諸表等

2020年11月6日  
北海道旅客鉄道(株)

1 連結損益計算書

(単位:億円)

	2019年度	2020年度	増 減	比率(%)
営業収益	855	519	△ 335	60.8
(うち鉄道運輸収入)	( 371 )	( 166 )	( △ 204 )	( 44.9 )
(再掲 新幹線運輸収入)	( 47 )	( 11 )	( △ 35 )	( 24.7 )
営業費用	1,005	905	△ 99	90.1
[運輸業等営業費及び売上原価]	[ 865 ]	[ 786 ]	[ △ 79 ]	[ 90.8 ]
[販売費及び一般管理費]	[ 139 ]	[ 119 ]	[ △ 20 ]	[ 85.6 ]
営業利益	△ 149	△ 385	△ 236	—
営業外損益	156	161	4	102.7
(うち経営安定基金運用収益)	( 128 )	( 127 )	( △ 1 )	( 98.9 )
(うち特別債券受取利息収益)	( 27 )	( 27 )	( — )	( 100.0 )
経常利益	6	△ 224	△ 231	—
特別損益	0	74	74	—
税金等調整前四半期純利益	7	△ 150	△ 157	—
法人税等	6	0	△ 5	14.4
四半期純利益	0	△ 151	△ 152	—
非支配株主に帰属する四半期純利益	4	△ 2	△ 6	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 3	△ 149	△ 145	—

- (注) 1. 連結包括利益 2019年度 89億円、2020年度 △26億円  
2. 2020年度は、国からの支援73億円を特別利益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	小売業	不動産 賃貸業	ホテル業	その他	合計	調整額	連結損益 計算書計上額
2020年度	売上高								
	外部顧客への売上高	251	135	94	14	23	519	—	519
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	29	0	4	0	147	181	△181	—
	計	280	135	99	14	171	701	△181	519
	セグメント利益	△383	△ 2	13	△ 10	3	△379	△ 6	△ 385
増減	売上高								
	外部顧客への売上高	△225	△ 38	△ 35	△ 31	△ 3	△335	—	△ 335
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△ 2	△ 0	△ 0	△ 0	7	4	△ 4	—
	計	△228	△ 38	△ 36	△ 31	4	△330	△ 4	△ 335
	セグメント利益	△175	△ 8	△ 23	△ 20	△ 1	△229	△ 6	△ 236

- (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. 連結子会社同士の合併に伴い、セグメント情報を見直しております。(別紙「連結決算対象会社の概要」を参照)  
前年度との増減は、新しいセグメント情報に基づき表示しております。

### 3 連結貸借対照表

経営安定基金資産は、評価額が171億円増加し、7,662億円となりました。なお元本6,822億円との差額である含み益は840億円です。

(単位：億円)

	2019年度 期 末	2020年度 第2四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流 動 資 産	716	687	△ 28	96.0
固 定 資 産	3,722	3,708	△ 13	99.6
経 営 安 定 基 金 資 産	7,490	7,662	171	102.3
機 構 特 別 債 券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	14,128	14,258	129	100.9
[負債の部]				
流 動 負 債	532	601	68	112.9
(うち1年以内返済長期借入金)	( 69 )	( 52 )	( △ 16 )	( 75.8 )
固 定 負 債	2,302	2,396	93	104.1
(うち長期借入金)	( 1,437 )	( 1,491 )	( 53 )	( 103.8 )
機 構 特 別 債 券 引 受 借 入 金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	5,035	5,197	162	103.2
純 資 産 合 計	9,093	9,060	△ 33	99.6
(うち利益剰余金)	( 19 )	( △ 129 )	( △ 149 )	( — )
負 債 純 資 産 合 計	14,128	14,258	129	100.9

(注) 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。

※機構支援助成金 2016年度措置支援 41億円 2019年度措置支援 157億円 計 199億円  
借入金 2016年度措置支援 41億円 2019年度措置支援 16億円 計 58億円

(単位：億円)

	2019年度	2020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)	103 ( — )	39 ( 109 )	△ 63 ( 109 )	38.4 ( — )
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)	△ 53 ( △ 137 ) ( 60 )	△ 75 ( △ 197 ) ( 89 )	△ 22 ( △ 59 ) ( 29 )	141.3 ( 143.3 ) ( 147.7 )
フリー・キャッシュ・フロー(I)+(II)	49	△ 36	△ 85	—
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) (非支配株主への配当金の支払額)	85 ( 129 ) ( △ 35 ) ( △ 4 )	28 ( 58 ) ( △ 20 ) ( △ 6 )	△ 57 ( △ 71 ) ( 15 ) ( △ 1 )	33.3 ( 44.7 ) ( 58.1 ) ( 131.0 )
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III) (4月1日から9月30日までの増減額)	135	△ 7	△ 143	—
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	360	186	△ 174	51.6
現金及び現金同等物の期末残高 (9月30日残高)	496	178	△ 317	36.0

(注) 1. 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。  
2. 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。



【参考：JR北海道単体決算】

1 単体損益計算書

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	455	239	△ 215	52.6
鉄道運輸収入 (うち新幹線運輸収入)	371 ( 47 )	166 ( 11 )	△ 204 ( △ 35 )	44.9 ( 24.7 )
関連事業収入	33	28	△ 4	85.6
その他収入	50	44	△ 6	87.5
営 業 費 用	658	610	△ 47	92.8
人件費用	221	212	△ 9	95.7
動力費用	25	19	△ 6	75.6
修繕費	169	151	△ 18	89.4
諸税	18	17	△ 1	91.9
減価償却費用	105	105	△ 0	99.7
その他費用	116	104	△ 11	89.7
営 業 利 益	△ 203	△ 371	△ 167	—
営 業 外 損 益	183	180	△ 3	98.3
(うち経営安定基金運用収益)	( 128 )	( 127 )	( △ 1 )	( 98.9 )
(うち機構特別債券受取利息収益)	( 27 )	( 27 )	( — )	( 100.0 )
経 常 利 益	△ 19	△ 190	△ 170	—
特 別 損 益	1	86	85	—
税引前四半期純利益	△ 18	△ 103	△ 85	—
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	143.1
四 半 期 純 利 益	△ 19	△ 104	△ 85	—

(注) 1. 2020年度は、国からの支援73億円を特別利益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)

	2019年度 期 末	2020年度 第2四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	384	357	△ 26	93.1
固定資産	3,193	3,199	5	100.2
経営安定基金資産	7,490	7,662	171	102.3
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	13,268	13,419	150	101.1
[負債の部]				
流動負債	457	489	31	106.8
(うち1年以内返済長期借入金)	( 45 )	( 31 )	( △ 14 )	( 67.8 )
固定負債	2,043	2,144	101	105.0
(うち長期借入金)	( 1,358 )	( 1,422 )	( 63 )	( 104.7 )
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	4,700	4,833	132	102.8
純 資 産 合 計	8,567	8,585	18	100.2
(うち利益剰余金)	( △ 337 )	( △ 442 )	( △ 104 )	( — )
負 債 純 資 産 合 計	13,268	13,419	150	101.1

(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

### 3 個別キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2019年度	2020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)	77 ( - )	52 ( 109 )	△ 24 ( 109 )	67.9 ( - )
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)	△ 14 ( △ 97 ) ( 60 )	△ 54 ( △ 173 ) ( 89 )	△ 40 ( △ 76 ) ( 29 )	374.7 ( 178.5 ) ( 147.7 )
フリー・キャッシュ・フロー(I)+(II)	63	△ 2	△ 65	-
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)	101 ( 129 ) ( △ 23 )	24 ( 58 ) ( △ 9 )	△ 76 ( △ 71 ) ( 14 )	23.9 ( 44.7 ) ( 38.3 )
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III) (4月1日から9月30日までの増減額)	164	22	△ 142	13.5
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	129	31	△ 97	24.7
現金及び現金同等物の期末残高 (9月30日残高)	293	53	△ 239	18.4

- (注) 1. 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 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。

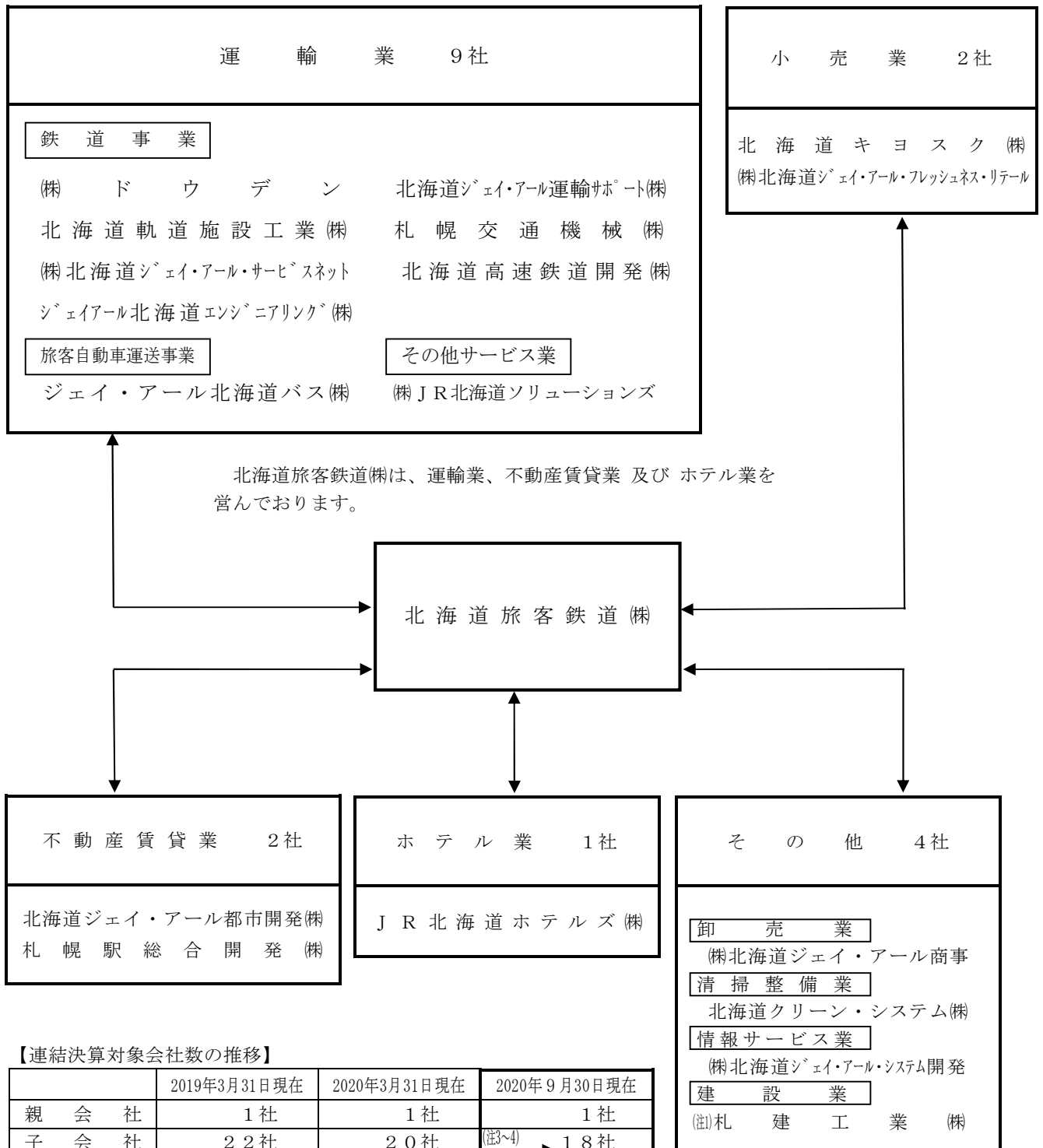
2020年度第2四半期 連結決算対象会社の経営成績

(単位：百万円、単位未満切捨)

会社名	実質持分比率 (%)	経営成績 (2020年4月1日から2020年9月30日まで)								
		営業収益		営業利益		経常利益		四半期純利益		
			対前年増減		対前年増減		対前年増減		対前年増減	
運輸	ジェイ・アール北海道バス(株) 合算	-	3,371	▲1,379	▲629	▲1,114	▲516	▲1,024	▲530	▲890
	ジェイ・アール北海道バス(株)	100	3,371	▲647	▲629	▲965	▲516	▲844	▲530	▲773
	[消滅]札新開発(株)	-	-	▲732	-	▲148	-	▲179	-	▲116
	(株)JR北海道ソリューションズ 合算	-	1,283	▲709	▲39	▲147	▲18	▲126	▲19	▲83
	(株)JR北海道ソリューションズ	100	1,283	476	▲39	▲72	▲18	▲51	▲19	▲36
	[消滅](株)北海道ジェイ・アール・エージェンシー	-	-	▲1,185	-	▲75	-	▲75	-	▲47
	(株)ドウデン	100	2,635	46	36	20	43	21	27	11
	北海道軌道施設工業(株)	100	4,745	▲160	63	▲509	55	▲603	60	▲374
	(株)北海道ジェイ・アール・サービスネット	100	672	▲89	44	▲39	56	▲28	30	▲21
	ジェイ・アール北海道エンジニアリング(株)	100	1,060	▲305	▲22	▲64	▲19	▲64	▲14	▲42
	北海道ジェイ・アール運輸サポート(株)	84	2,463	▲3	28	▲15	48	▲10	32	▲2
	札幌交通機械(株)	73	3,020	35	67	93	169	117	96	76
北海道高速鉄道開発(株)	50	349	-	143	31	145	31	100	22	
小売	北海道キヨスク(株)	100	4,495	▲4,215	▲509	▲938	▲433	▲864	▲313	▲600
	(株)北海道ジェイ・アール・フレッシュネス・リテール	100	9,109	291	214	86	215	87	139	54
不動産	北海道ジェイ・アール都市開発(株)	100	2,635	▲56	327	76	323	83	208	56
	札幌駅総合開発(株)	63	6,888	▲3,557	▲793	▲2,512	▲789	▲2,508	▲782	▲1,922
ホテル	JR北海道ホテルズ(株)	100	1,476	▲3,144	▲769	▲1,607	▲624	▲1,461	▲625	▲1,195
その他	(株)北海道ジェイ・アール商事	100	13,028	745	240	35	249	35	173	24
	北海道クリーン・システム(株)	100	2,842	▲182	217	▲48	273	▲5	174	▲2
	(株)北海道ジェイ・アール・システム開発	90	2,343	100	0	▲15	2	▲23	2	▲14
子会社合計		-	62,649	▲12,585	▲1,348	▲6,671	▲789	▲6,344	▲1,239	▲4,905
札幌工業(株) (持分法適用関連会社)		29	1,515	▲929	▲4	▲28	70	▲9	44	▲13
JR北海道		-	23,951	▲21,550	▲37,129	▲16,783	▲19,087	▲17,097	▲10,467	▲8,550
連結決算額		-	51,999	▲33,527	▲38,581	▲23,600	▲22,481	▲23,172	▲14,928	▲14,540

- (注) 1. 実質持分比率 (小数点以下切り捨て)、資本金の順位で記載しております。  
 2. 連結決算額における四半期純利益は、「親会社株主に帰属する四半期純利益」を表しております。  
 3. 実質持分比率は、2020年9月30日現在です。  
 4. 子会社合計の金額には、上表に記載のない匿名組合「ジェイ・アール・ホテルズ・インクス」を含めております。  
 5. 札新開発(株)は、2020年4月1日にジェイ・アール北海道バス(株)と合併し、消滅しております。  
 6. (株)北海道ジェイ・アール・エージェンシーは、2020年4月1日にジェイ・アール北海道レンタリース(株)と合併し、消滅しております。  
 また、存続会社の名称を(株)JR北海道ソリューションズに変更しております。

## 連結決算対象会社の概要



【連結決算対象会社数の推移】

	2019年3月31日現在	2020年3月31日現在	2020年9月30日現在
親会社	1社	1社	1社
子会社	22社	20社	18社
持分法適用関連会社	1社	1社	1社
計	24社	22社	20社

(注)1. 札建工業(株)は、持分法適用関連会社です。

2. 子会社18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。

3. 札新開発(株)は、2020年4月1日にジェイ・アール北海道バス(株)と合併し、消滅しております。

4. (株)北海道ジェイ・アール・エージェンシーは、2020年4月1日にジェイアール北海道レンタリース(株)と合併し消滅しております。

また、存続会社の名称を(株)JR北海道ソリューションズに変更しております。

## 第 2 四 半 期 ( 累 計 ) 経 営 成 績 の 推 移

2020 年 11 月 6 日  
北海道旅客鉄道(株)  
(単位：百万円)

### 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
売上高	86,303	82,848	85,526	51,999
営業利益	△ 14,622	△ 17,007	△ 14,980	△ 38,581
経常利益	1,450	△ 176	691	△ 22,481
親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,011	△ 1,191	△ 388	△ 14,928

### 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	51,059	48,626	47,419	43,154	44,684	44,067	44,097	43,727	43,831	44,166
(うち鉄道運輸収入)	(39,273)	(37,372)	(36,721)	(34,956)	(36,672)	(36,023)	(36,045)	(35,719)	(36,050)	(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	44,370	43,935	42,494	41,445	40,084	41,931	41,820	40,898	41,585	45,503
(うち鉄道運輸収入)	(36,616)	(36,186)	(34,790)	(34,111)	(32,996)	(34,309)	(34,067)	(33,107)	(33,714)	(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
売上高	45,014	43,587	45,502	23,951
(うち鉄道運輸収入)	(36,636)	(35,033)	(37,106)	(16,669)
営業利益	△ 19,721	△ 21,203	△ 20,345	△ 37,129
経常利益	△ 2,186	△ 2,684	△ 1,990	△ 19,087
四半期純利益	751	△ 2,379	△ 1,917	△ 10,467
(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

- (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、過去最低の数値を示しております。