

J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2023年度第3四半期 報告書】

2024年2月16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. 主要施策のK P I 達成状況等（10－12月）

I '23年度第3四半期の検証結果

II '23年度第3四半期における実績等

〈収入関連項目〉

（1）鉄道運輸収入

- ① 定期収入
- 定期外収入
 - ② 近距離取扱収入
 - ③ 中・長距離取扱収入
 - ④ インバウンド特企取扱収入
 - ⑤ 新幹線収入
 - ⑥ 新幹線乗車人員
 - ⑦ 顧客満足度

（2）開発関連事業の収入

- （2-1）不動産賃貸業セグメント売上
 - ① J Rタワーテナント売上
- （2-2）ホテル業セグメント売上
 - ① J Rタワーホテル日航札幌売上
- （2-3）小売業セグメント売上
 - ① 四季彩館売上

〈費用関連項目〉

（3）コスト削減

〈その他の項目〉

（4）鉄道オペレーションの変革

- ① Kitacaエリア拡大
- ② 話せる券売機設置拡大
- ③ 運転支援アプリ開発

（5）事業ポートフォリオの変革

- ① 札幌駅周辺再開発
- ② 旧さっぽろ弥生用地開発
- ③ 桑園社宅用地開発
- ④ 四季マルシェ2号店出店

2. 収支の状況（4－12月）

（1）'23年度 第3四半期 連結決算

（2）'23年度 第3四半期 単体決算

3. 通期業績予想

1. '23年度の主要施策KPI達成状況等（10-12月）

I '23年度第3四半期の検証結果（総括）

- 全19項目中18項目で設定したKPI目標を達成することができました。
- 「鉄道運輸収入」については、上半期から続く人流の回復、中でも観光需要が大きく回復する中、インバウンド需要の取り込みを含めた鉄道利用促進に取り組んだこと等からすべての項目でKPI目標を達成することができました。
- 「開発事業収入」についても、国内旅行客等の人流の回復やインバウンド需要の取り込みを図ったこと、季節商材・イベントによる売り上げが好調だったこと等から、すべての項目でKPI目標を達成することができました。
- 「コスト削減」、「鉄道オペレーションの変革」については、計画した取り組みを着実に進め、各KPI目標を達成しました。
- 「事業ポートフォリオの変革」については、一部の項目で工事費高騰の影響を受け、対応策の検討に時間を要していることからKPI目標を達成することができませんでした。
- 第4四半期は、今年度のKGI達成を目指し、高まる外出・観光需要に応えることで「収入」を確保し、次年度以降の成長にも繋げるべく「コスト削減」「鉄道オペレーションの変革」、「事業ポートフォリオの変革」にJR北海道グループ全体で取り組んでまいります。

2

I '23年度第3四半期の検証結果（総括表 1 / 5）

'23年度第3四半期KPI 全19項目中 ○：18項目、×：1項目

カテゴリー	2023年度KGI	2023年度KPI設定項目		実績	達成状況
(1) 鉄道運輸収入	運輸取扱収入 656億円	①定期取扱収入	1 Q 35億円	37億円	○
			2 Q 29億円	31億円	○
			3 Q 31億円	32億円	○
			4 Q 27億円		
		②近距離取扱収入	1 Q 47億円	54億円	○
			2 Q 55億円	63億円	○
			3 Q 48億円	56億円	○
			4 Q 51億円		
		③中長距離取扱収入	1 Q 73億円	74億円	○
			2 Q 85億円	89億円	○
			3 Q 83億円	86億円	○
			4 Q 89億円		
		④インバウンド 特企取扱収入	1 Q 3億円	5億円	○
			2 Q 3億円	6億円	○
			3 Q 4億円	8億円	○
			4 Q 6億円		

3

I '23年度第3四半期の検証結果（総括表2 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	2023年度KPI設定項目		実績	達成状況
(1) 鉄道運輸収入	運輸取扱収入 656億円	⑤新幹線収入	1 Q 19億円	22億円	○
			2 Q 24億円	25億円	○
			3 Q 14億円	17億円	○
			4 Q 11億円		
		⑥新幹線乗車 人員	1 Q 3,300人／日	4,500人／日	○
			2 Q 5,000人／日	5,400人／日	○
			3 Q 3,600人／日	4,100人／日	○
			4 Q 3,000人／日		
		⑦顧客満足度	サービス改善 アンケート スコア：3.70	サービス改善アンケート 「接客に関する設問」（駅員・車掌） 3.70 (改善アンケートは、秋に実施し、 結果の取りまとめは4Qとなる)	
			千歳線長都駅 ホーム拡幅	1 Q 工事費算定	○
				2 Q 予算確保、工事契約、着手	○
				3 Q 工事竣工、使用開始	○
				4 Q -	
			室蘭線登別駅 エレベーター新設 (R7年度完了 予定)	1 Q -	-
				2 Q 工事着手	○
				3 Q 工事用通路整備完了	○
				4 Q 電気設備支障移転工事完了	
			車両設備の改善	1 Q -	-
				2 Q -	-
				3 Q 789系1000代車内Wi-Fiの整備 (5両)	○
				4 Q 789系1000代車内Wi-Fiの整備 (5両)	

4

I '23年度第3四半期の検証結果（総括表3 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	2023年度KPI設定項目		実績	達成状況
(2) 開発事業収入	不動産賃貸業セグメント 売上 178億円	J Rタワーテナント 売上	1 Q 161億円	185億円	○
			2 Q 149億円	176億円	○
			3 Q 135億円	162億円	○
			4 Q 117億円		
	ホテル業セグメント売上 81億円	J Rタワーホテル 日航札幌売上	1 Q 8億円	9億円	○
			2 Q 12億円	13億円	○
			3 Q 11億円	12億円	○
			4 Q 10億円		
	小売業セグメント売上 221億円	四季彩館売上	1 Q 5億円	8億円	○
			2 Q 8億円	10億円	○
			3 Q 7億円	8億円	○
			4 Q 6億円		
(3) コスト削減	2023年度5億円の削減 (対中期計画前)		1 Q 1.25億円	1.44億円	○
			2 Q 1.25億円	1.57億円	○
			3 Q 1.25億円	1.71億円	○
			4 Q 1.25億円		

5

I '23年度第3 四半期の検証結果（総括表 4 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	2023年度KPI設定項目		達成状況
(4) 鉄道オペレーションの変革	要員効果70人規模	①Kitaca エリア拡大	1 Q エリア拡大 各システム改修	○
			2 Q システム試験計画策・ 関係者との調整	○
			3 Q システム試験等の実施、 駅係員説明会の開催、 サービス開始日決定	○
			4 Q 駅務機器等の設置、 回線敷設、 Kitaca出改札 システムの切替サービス イン	
		②話せる券売機 設置拡大	1 Q 端末調達契約	○
			2 Q 現地調査完了 工事スケジュール決定	○
			3 Q —	—
			4 Q 設置工事完了稼働開始	
		③運転支援アプリ 開発	1 Q 機能設計完了	○
			2 Q 個別プログラム製造完了	○
			3 Q 単体試験完了	○
			4 Q 結合試験完了	

6

I '23年度第3 四半期の検証結果（総括表 5 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	2023年度KPI設定項目		達成状況
(5) 事業ポートフォリオの変革	事業ポートフォリオを 中期的に変革していく ための事業開発の推進	①札幌駅周辺 再開発進捗	1 Q 事業計画の精度向上	○
			2 Q エスタ閉店・バスターミナル閉鎖	○
			3 Q 権利変換手続きの着手	×
			4 Q 権利変換計画認可	
		②旧さっぽろ 弥生用地 開発進捗	1 Q 分譲棟実施設計着手	○
			2 Q 分譲棟工事着手	○
			3 Q 賃貸棟実施設計着手	○
			4 Q 賃貸棟実施設計完了	
		③桑園社宅用地 開発進捗	1 Q A／B街区 テナントリーシング の推進（B街区の商業施設） C街区 賃貸MS新築工事推進	○
			2 Q A／B街区 基本計画完了	×
			3 Q C街区 賃貸MS入居募集開始	○
			4 Q A／B街区 事業実施・協定締結 C街区 賃貸MS入居開始	
		④四季マルシェ 2号店出店進捗	1 Q 工事発注	×
			2 Q 運営計画検討・開業販促計画検討	○
			3 Q 工事着手	○
			4 Q 工事竣工	

7

Ⅱ'23年度第3四半期における実績等〈収入関連項目〉

(1) 鉄道運輸収入

事業計画の鉄道運輸収入648億円達成をめざし、「運輸取扱収入※656億円」を目標とします。

2023 KGI : 運輸取扱収入 656億円

※JR他社やその他鉄道会社等との間で清算を行う前の収入であり、消費税を含む。

① 定期取扱収入

	1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
設定KPI	35億円		29億円		31億円		27億円	
実績	37億円	○	31億円	○	32億円	○		

<分析結果>

各月ともに計画を上回り堅調に推移しました。単価の高い通勤6ヵ月定期の販売が平年を上回る傾向が上期から続いております。

8

(1) 鉄道運輸収入

② 近距離取扱収入

	1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
設定KPI	47億円		55億円		48億円		51億円	
実績	54億円	○	63億円	○	56億円	○		

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
<ヘルシーウォーキング> 3Q目標：2回	当初の計画通り、近距離区間にて 2回 実施しました。 (10/7北広島駅、11/12小樽駅)

9

(1) 鉄道運輸収入

③中長距離取扱収入

	1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
設定KPI	73億円		85億円		83億円		89億円	
実績	74億円	○	89億円	○	86億円	○		

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
＜HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号の運行＞ 3 Q目標：5本	10月末までに 5本 運行しました。 (JTB、JALパック、クラブツーリズム、阪急交通社、読売旅行の5社で設定。計678名集客)
＜えきねっと利用促進 キャンペーンの実施＞ 3 Q目標：新規会員募集企画	2023年9月以降「えきねっと」に新規入会した北海道在住の会員を対象に、期間中「えきねっと」で2,000円以上のきっぷをご利用いただいた方に、抽選でプレゼントが当たるキャンペーンを実施しました。 ○実施期間：2023年10月23日～11月26日

10

(1) 鉄道運輸収入

④インバウンド特企取扱収入

	1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
設定KPI	3億円		3億円		4億円		6億円	
実績	5億円	○	6億円	○	8億円	○		

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
＜各種プロモーション (旅行博出展、海外AGTセール、招請事業、 OTA連携デジタルプロモ等)の 実施目標20回/年間＞ 3 Q目標: 6回開催	8回実施 旅行博出展や招請事業、海外の旅行会社との商談会、旅行会社へのセールス等を着実に実行し、レールバスの認知度向上を図りました。10月からの各種レールバスの料金改定の対応も漏れなく実施しました。
＜自社SNSフォロワー数34.1万人 (新規フォロワー5000人獲得)＞ 3 Q目標：1500人	新規で 2,700人 獲得 フォロワーが第1四半期33.8万人→第2四半期34.3万人→第3四半期34.6万人まで増加しました。第3四半期は、旅行博出展の際に当社SNSのフォローキャンペーンを行う等、日々の情報発信の補完的な取り組みとして消費者への直接的な訴求にも力を入れました。

11

(1) 鉄道運輸収入

新幹線については、JR他社との清算額が大きいため、「新幹線収入」「新幹線乗車人員」をKPIとします。

⑤新幹線収入

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
設定KPI	19億円	24億円	14億円	11億円
実績	22億円 ○	25億円 ○	17億円 ○	

⑥新幹線乗車人員

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
設定KPI	3,300人/日	5,000人/日	3,600人/日	3,000人/日
実績	4,500人/日 ○	5,400人/日 ○	4,100/日 ○	

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
＜教育旅行セミナー（道内外で5回/年間）＞ 3 Q目標：4回	北海道観光振興機構と連携し、5回実施しました。 名古屋(12/4)・大阪(12/5)・横浜(12/6)・東京(12/7)・大宮(12/8)
＜JR東日本との連携キャンペーン 「ツガルカイセン」の実施＞ 3 Q目標：秋の陣	JR東日本と連携し、2023年9月～11月で秋の陣を実施しました。 実施に合わせて、JR東日本びゅうダイナミックレールバックで、青函エリアの一部宿泊施設にて「ツガルカイセン限定プラン」を設定した効果もあり、ご利用の増加につながりました。
＜お先にトクだ値スペシャル設定＞ 3 Q目標：1回	第3四半期では、以下の設定をしました（乗車日基準）。 ・設定期間：2023/12/13～12/25 ・設定区間：新函館北斗⇄新青森・盛岡・仙台・大宮・上野・東京 ※新函館北斗⇄新青森間は区間内相互発着含む ・設定割引率：50%OFF

12

(1) 鉄道運輸収入

⑦顧客満足度

	1 Q	実績	2 Q	実績	3 Q	実績	4 Q	実績
サービス改善アンケート スコア：3.70	サービス改善アンケート 「接客に関する設問」（駅員・車掌） 3.70 (改善アンケートは、秋に実施し、結果の取りまとめは4 Qとなる)							
駅設備の改善	千歳線長都駅 ホーム拡幅	工事費算定 ○	予算確保 工事契約 工事着手	○	工事竣工 使用開始	○	—	
	室蘭線登別駅 エレベーター 新設 (R7年度完了 予定)	—	工事着手	○	工事用通路 整備完了	○	電気設備 支障 移転工事 完了	
車両設備の改善	—	—	—	—	789系 1000代 車内Wi-Fiの 整備（5両）	○	789系 1000代 車内Wi-Fiの 整備（5両）	

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
＜CSに関する オーダーメイド講習会＞ 5回実施	現業機関からの要望が増えたため、計画を上回る12回実施しました。 (室蘭地区駅、旭川駅、網走駅、北見駅、名寄駅、釧路駅各1回、 小樽駅2回、本社管内共通講習会4回)

13

(2) 開発事業収入

開発事業については、「(2-1) 不動産賃貸業セグメント売上178億円」

「(2-2) ホテル業セグメント売上81億円」「(2-3) 小売業セグメント売上221億円」を目標とします。

2023 KGI：不動産賃貸業セグメント売上 178億円
KGI：ホテル業セグメント売上 81億円
KGI：小売業セグメント売上 221億円

	1Q			2Q			3Q			4Q		
	設定 KPI	実績		設定 KPI	実績		設定 KPI	実績		設定 KPI	実績	
JRタワー テナント売上	161億円	185億円	○	149億円	176億円	○	135億円	162億円	○	117億円		
JRタワー ホテル 日航札幌売上	8億円	9億円	○	12億円	13億円	○	11億円	12億円	○	10億円		
四季彩館売上	5億円	8億円	○	8億円	10億円	○	7億円	8億円	○	6億円		

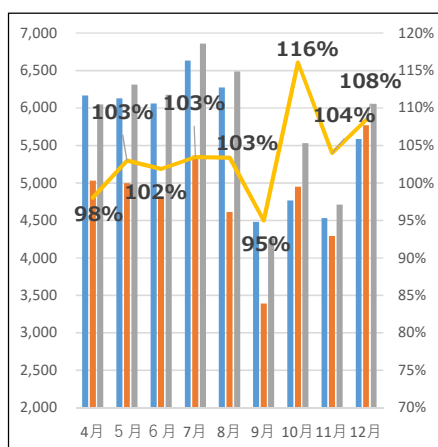
14

(2) 開発事業収入

開発事業については、「(2-1) 不動産賃貸業セグメント売上178億円」「(2-2) ホテル業セグメント売上81億円」「(2-3) 小売業セグメント売上221億円」を目標とします。

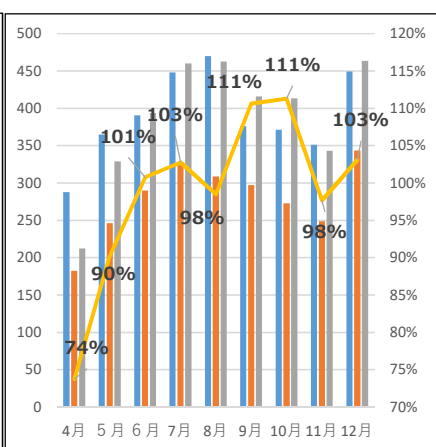
JRタワーテナント
売上の推移

(百万円)



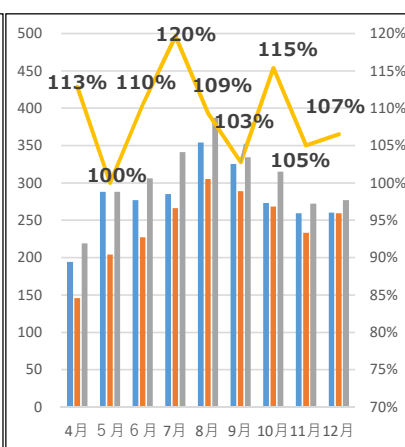
JRタワーホテル日航札幌
売上の推移

(百万円)



四季彩館
売上の推移

(百万円)



※ 4～8月はパセオを除いた3館での比較
9～12月はエスタ・パセオを除いた2館
での比較です。

■ 2019年度
■ 2022年度
■ 2023年度
— 対'19の'23比率

※既存の6店での比較です。

15

○第3四半期の取り組み

＜JRタワーテナント＞

国内外観光客の増加により土産品の販売が好調であったこと、さらにエスタ閉店に伴う飲食需要を既存店に取り込むことで、各業種とも売上が好調に推移しました。

「5倍ポイントセール」や「JRタワーのXmas」等の各種販促企画のプラス効果もあり、エスタ閉店により9月から2館体制となった中、アピア・ステラプレイスともに各月で過去最高売上を記録しました。今後は主に1月の「初売り・バーゲン企画」、3月の「5倍ポイントセール」等の販促企画により、継続的なテナント売上・利益の確保を目指してまいります。

＜JRタワーホテル日航札幌＞

閑散期へ差し掛かる第3四半期において、宿泊については徹底的な客室単価コントロールを継続した結果、計画値を上回ることとなりました。

レストランにおいてはクリスマス、年末年始等に合わせてケーキやおせちの事前予約販売することで、売上を確保しました。一般宴会においてもセールスを強化し、計画件数を上回るご利用をいただきました。

第4四半期においても需要に応じ、客室単価コントロールを引き続き行い、収入増に繋げてまいります。

＜四季彩館＞

各店において、売れ筋商品の発注強化、新規商材の導入による店舗の鮮度感向上、季節感を演出する店内装飾、北海道四季マルシェ「札幌ステラプレイス店」のイベントスペースにおける催事実施等で集客を図り、対計画で増収となりました。

今後は各店において冬季繁忙期営業施策を継続するとともに、1/31開業の北海道四季マルシェ「ココノ スキノ店」の開業キャンペーンの実施により、売上拡大を図ります。

16

Ⅱ'23年度第3四半期における実績等〈費用関連項目〉

（3）コスト削減

中期計画前と比較し令和4年度までに50億円実施しました。令和5年度はさらに5億円の追加を目標とします。

2023 KGI : 2023年度5億円の削減（対中期計画前）

	1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
設定KPI	1.25億円		1.25億円		1.25億円		1.25億円	
実績	1.44億円	○	1.57億円	○	1.71億円	○		

＜分析結果＞

新幹線車両洗浄の運用見直し、委託駅の窓口営業時間の見直し等を実施したことにより、KPI目標を0.46億円上回りました。

- ・新幹線車両洗浄見直し 2.5百万円
- ・委託駅の窓口営業時間見直し 13.8百万円 他

17

Ⅱ'23年度第3四半期における実績等〈その他の項目〉

(4) 鉄道オペレーションの変革

①Kitacaエリア拡大、②話せる券売機設置拡大、③運転支援アプリ開発

2023 KGI : 要員効果70人規模

	1 Q	実績	2 Q	実績	3 Q	実績	4 Q	実績
①Kitacaエリア拡大	エリア拡大各システム改修	○	システム試験計画策定・関係者との調整	○	システム試験等の実施 駅係員説明会の開催 サービス開始日決定	○	駅務機器等の設置・回線敷設 Kitaca出改札システムの切替 サービスイン	
②話せる券売機設置拡大(12台導入)	端末調達契約	○	現地調査完了 工事スケジュール決定	○	—		設置工事完了 稼働開始	
③運転支援アプリ開発	機能設計完了	○	個別プログラム製造完了	○	単体試験完了	○	結合試験完了	

○目標達成のための主な取り組み

<①Kitacaエリア拡大>

試験環境にて、機器を使ったシステム試験等を実施しました。

拡大エリアの駅係員を対象にサービス概要や機器等の説明会を開催しました。

12/15のプレスリリースで、3/16のダイヤ改正日に函館、旭川各エリアでサービス開始となることを発表しました。

<③運転支援アプリ開発>

運転支援アプリ開発は、計画どおり順調に進んでいます。

今後も、業務ワーキング等で課題解決を行い、工程会議で進捗を確認しながら開発を進めてまいります。

18

(5) 事業ポートフォリオの変革

2023 KGI : 事業ポートフォリオを中期的に変革していくための事業開発の推進

①札幌駅周辺再開発、②旧さっぽろ弥生用地開発、③桑園社宅用地開発、④四季マルシェ2号店出店

	1 Q	実績	2 Q	実績	3 Q	実績	4 Q	実績
①札幌駅周辺再開発進捗	事業計画の精度向上	○	エスタ閉店・バスターミナル閉鎖	○	権利変換手続きの着手	×	権利変換計画認可	
②旧さっぽろ弥生用地開発進捗	分譲棟実施設計着手	○	分譲棟工事着手		賃貸棟実施設計着手	○	賃貸棟実施設計完了	
③桑園社宅用地開発進捗	A/B街区(※1)	○	基本計画完了	×	—		事業実施・協定締結	
	C街区(※2)	○	—		賃貸MS入居募集開始	○	賃貸MS入居開始	
④四季マルシェ2号店出店進捗	工事発注	○	運営計画検討・開業販促計画検討		工事着手	○	工事竣工	

A/B街区(※1) : A街区は分譲マンション・B街区は賃貸マンション及び商業施設
C街区(※2) : 賃貸マンション

19

Ⅱ ‘23年度第2四半期における実績等 〈その他の項目〉

（５）事業ポートフォリオの変革

- ①札幌駅周辺再開発、②旧さっぽろ弥生用地開発、③桑園社宅用地開発、
④四季マルシェ2号店出店

○目標達成のための主な取り組み

<①札幌駅周辺再開発>

工事費高騰への対応策の検討に時間を要しているため、権利変換手続きの着手に至りませんでした。

<②旧さっぽろ弥生用地開発>

11月より賃貸棟の実施設計に着手しており、第4四半期に建築確認申請手続きを行う予定です。

<③桑園社宅用地開発>

C街区では賃貸MS（2棟）の入居者募集を11月より開始しました。入居開始は3月1日を予定しております。

A／B街区について引き続き第4四半期の実施協定締結に向けて準備を進めます。

<④四季マルシェ2号店出店>

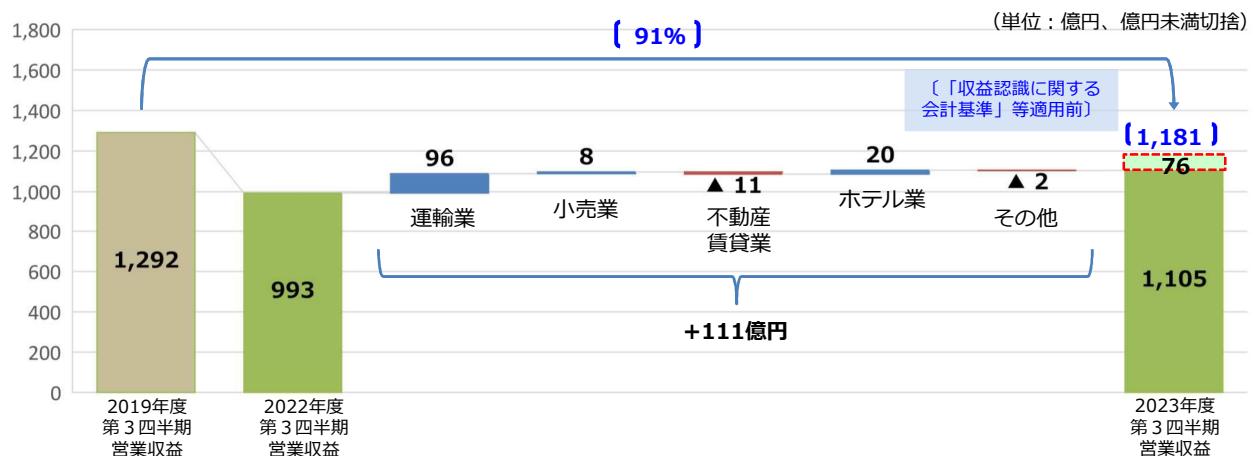
予定どおり工事に着手し、1/31開業に向けて順調に進捗しております。

20

2. 収支の状況（4－12月）

（1）‘23年度 第3四半期 連結決算（前年度比較）（営業収益の増減要因）

- ・2023年度第3四半期の連結営業収益は、前年度と比較して111億円増加した1,105億円となりました。
- ・新型コロナウイルスの影響を受ける前の2019年度第3四半期と同基準（※）で比較すると、91%となりました。
※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用し、収益の計上方法が変更されたため、2019年度当時の基準に合わせて比較。
（2023年度第3四半期営業収益 「収益認識基準」等適用前1,181億円との比較）



※「収益認識に関する会計基準」等について
企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」。
当社グループでは、特に小売業の一部取引で当会計基準の影響を受けています。
事業者がお客様に商品を販売した際に、売り上げを計上すると同時に仕入れを計上していた取引は、仕入れた商品の在庫を抱えるリスクを負っていないと判断され、売り上げと仕入れの差額を営業収益（売り上げ）に計上することとなりました。
このように、一定の基準に該当する取引については、売り上げと仕入れの差額を計上することに変更され、営業収益と営業費用の両方が減少することとなりました。

21

2. 収支の状況（４－１２月）

(1) '23年度 第3四半期 連結決算（前年度比較）（グループ全体の状況）

- ・新型コロナウイルスが５類へ移行し、お客様の消費意欲が改善基調となる中で、各種プロモーションを実施したことなどにより、鉄道運輸収入をはじめ、小売業やホテル業でも収益が増加し、営業利益が改善しました。
- ・経営安定基金運用益の増加も寄与し、親会社株主に帰属する四半期純利益は100億円の黒字となりました。

○連結損益計算書（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'22年度 実績	'23年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	993	1,105	111	111.2
鉄道運輸収入	428	521	93	121.8
営業費用	1,382	1,423	41	103.0
営業利益	▲ 388	▲ 318	70	—
営業外損益	286	319	32	111.5
一般営業外損益	21	13	▲ 7	64.6
基金運用益	223	264	40	118.1
特別債券利息	41	41	▲ 0	99.8
経常利益	▲ 102	1	103	—
特別利益	149	131	▲ 18	87.4
特別損失	87	14	▲ 73	16.5
四半期純利益	▲ 49	105	155	—
親会社株主純利益	▲ 53	100	154	—

・営業収益は、鉄道運輸収入の増加に加え、北海道四季マルシェで催事を実施したことや、ホテルの客室稼働率が改善したことなどにより、小売業、ホテル業でも増加しました。

・営業費用は、グループを挙げてコスト削減を行ったものの、電気料金高騰の影響を受けたことや、安全の確保に必要な修繕費の増加、収入に連動した仕入れコストの増加などにより、41億円増加した1,423億円となりました。

・営業利益は318億円の赤字ですが、70億円改善しました。

・経営安定基金運用益は、円安株高などにより40億円増加しました。この結果、経常利益は、103億円改善した1億円の黒字となりました。

・特別利益に、国からの支援（112億円）などを計上した結果、親会社株主に帰属する四半期純利益は154億円改善した100億円の黒字となりました。
※前年度の特別損失において、鉄道事業廃止の合意に至った留萌線に係る諸費用（29億円）を計上。

<参考> '23年度 第3四半期 連結決算（'19年度比較）

第3四半期 累計	'19年度 実績	'23年度 実績	増減	比率
営業収益	1,292	1,105 (1,181)	▲187 (▲111)	85.5% (91.4%)
鉄道運輸収入	557	521	▲36	93.5%
営業費用	1,555	1,423	▲132	91.5%
営業利益	▲262	▲318	▲55	—

※下段（ ）は「収益認識基準に関する会計基準」等適用前の数値を記載

22

2. 収支の状況（４－１２月）

(1) '23年度 第3四半期 連結決算（前年度比較）（事業セグメント別の状況）

多くのセグメントで前年度より改善

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'22年度第3四半期		'23年度第3四半期		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	566	▲ 437	662	▲ 372	96	65
② 小売業	172	3	180	7	8	4
③ 不動産賃貸業	159	40	148	36	▲ 11	▲ 3
④ ホテル業	56	5	77	15	20	9
⑤ その他	38	7	35	8	▲ 2	0
合 計	993	▲ 388	1,105	▲ 318	111	70

① 運 輸 業：鉄道運輸収入の増加に加え、乗合バス、レンタカーの売り上げも増加し、増収増益

② 小 売 業：土産店、コンビニ、スーパーマーケットで売り上げが増加し、増収増益

③ 不動産賃貸業：ＪＲタワー既存２館(ステラプレイス、アピオ)の売り上げが過去最高となったほか、極楽湯さっぽろ弥生跡地の再開発に伴う土地の売却収益を計上したものの、パセオとエスタ閉店の影響を受け、減収減益

④ ホ テ ル 業：インバウンドを含む観光需要が戻り、客室稼働率が改善し、増収増益

⑤ そ の 他：セグメント全体では前年度並み

【参考】グループ会社からＪＲ北海道への収益還元等

・地代、家賃等の受取	41億円	
・配当金の受取	29億円	計 80億円（ＪＲ北海道の成績に寄与）
・グループ通算制度	9億円	（対2022年度 + 22億円）

23

2. 収支の状況（4－12月）

(2) '23年度 第3四半期 単体決算（前年度比較）（単体決算の状況）

○単体損益計算書

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'22年度 実績	'23年度 実績	増 減	比率 (%)
営業収益	534	636	102	119.2
鉄道運輸収入	428	521	93	121.8
（うち新幹線）	(43)	(61)	(18)	(143.2)
関連事業収入	41	49	8	120.0
その他の収入	64	65	0	101.2
営業費用	973	1,012	38	104.0
人件費	315	319	3	101.3
動力費	58	59	1	102.2
修繕費	248	264	15	106.4
その他の費用	350	368	17	105.0
営業利益	▲ 439	▲ 375	63	—
営業外損益	299	344	45	115.1
一般営業外損益	34	38	4	114.0
基金運用益	223	264	40	118.1
（運用利回り%）	(4.36)	(5.16)	(0.80)	—
特別債券利息	41	41	▲ 0	99.8
経常利益	▲ 139	▲ 30	108	—
特別利益	131	123	▲ 8	93.7
特別損失	63	3	▲ 60	4.8
税引前四半期純利益	▲ 70	89	160	—
四半期純利益	▲ 71	89	161	—

・鉄道運輸収入は、札幌圏において、上期に北海道ボールパークFビレッジの開業効果を受けたことに加え、新型コロナウイルスの5類移行後にインバウンド需要の回復が継続したことなどにより、空港アクセス輸送が好調に推移したほか、新幹線のご利用状況の改善などにより、93億円増加しました。
新型コロナウイルスの影響を受ける前の2019年度と比較すると、93%となりました。

・関連事業収入は、パセオとエスタの営業終了により減少したものの、極楽湯さっぽろ弥生跡地の再開発に伴う土地の売却収益を計上したことなどにより、8億円増加しました。

・営業費用は、電気料金高騰の影響を受けたほか、安全の確保に必要な修繕費が増加したことなどにより、38億円増加した1,012億円となりました。

・経営安定基金運用益は、円安株高などにより40億円増加しました。この結果、経常利益は、108億円改善した30億円の赤字となりました。

・特別利益に、国からの支援（112億円）などを計上した結果、四半期純利益は161億円改善した89億円の黒字となりました。

※前年度の特別損失において、鉄道事業廃止の合意に至った留萌線に係る諸費用（29億円）を計上。

<参考：'23年度 第3四半期 単体決算（'19年度比較）>

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'19年度 実績	'23年度 実績	増減	比率
営業収益	684	636	▲ 47	93.0%
鉄道運輸収入	557	521	▲ 36	93.5%
営業費用	1,026	1,012	▲ 14	98.6%
営業利益	▲ 341	▲ 375	▲ 33	—

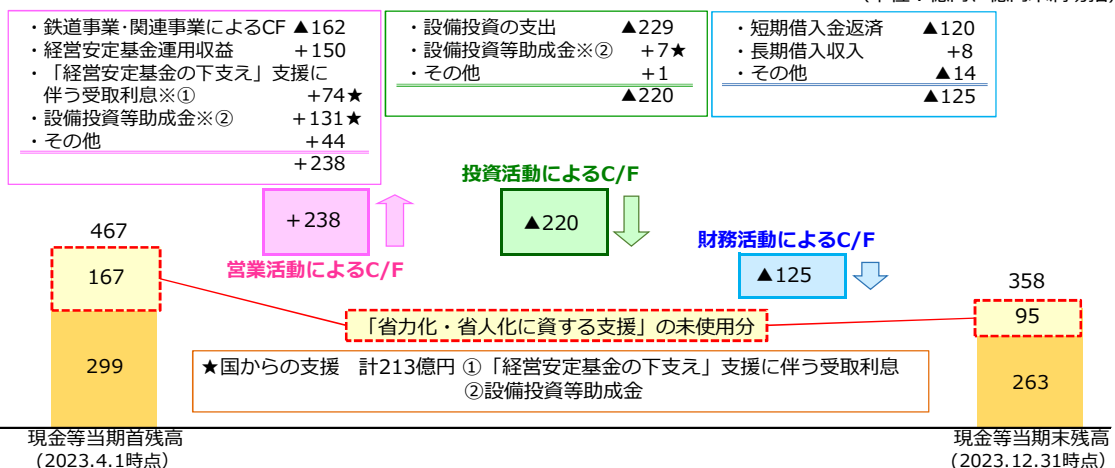
24

2. 収支の状況（4－12月）

(2) '23年度 第3四半期 単体決算

○単体キャッシュ・フロー

（単位：億円、億円未満切捨）



営業活動によるC/F 収入環境が改善したことに加え、経営安定基金の運用収入や修繕に対する設備投資等助成金などにより、238億円の現金収入となりました。

投資活動によるC/F 国からの省力化・省人化に資する支援などを活用した設備投資を行い、220億円の現金支出となりました。

財務活動によるC/F 短期借入金を返済したことなどにより、125億円の現金支出となりました。

この結果、現金等当期末残高は358億円となりました。なお、この残高には、「省力化・省人化に資する支援」の未使用分95億円が含まれており、実質的な現金等当期末残高は263億円となります。

※設備投資等助成金については「損益計算書」と「キャッシュ・フロー」で金額が一致しません（「キャッシュ・フロー」は決算期中の入出金実績に基づき記載しております）。

25

【参考】国からの支援の決算への反映状況

‘20年度に国から発表された当社に対する支援は、‘23年度第3四半期決算に以下のとおり反映されています。

	進捗状況（2023年12月31日時点）
①経営安定基金の下支え (運用益の安定的な確保)	‘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 →この貸付に伴い、基金運用益に受取利息を 111億円 計上
②助成金の交付（継続）	特別損益に 112億円 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	‘21年4月：鉄道・運輸機構から出資 300億円 を受入れ ‘23年1月：鉄道・運輸機構から出資 94億円 を受入れ (設備投資に必要な資金の出資) →このうち‘23年度の活用実績 71億円 (累計活用実績 298億円)
④借入金に係る利子補給	連結営業外収益に 31百万円 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）

※‘21年9月10日に、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた債務圧縮・資本増強としてDES（Debt Equity Swap）230億円を実施しました。

※また、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 261系5000代多目的特急車両「ラベンダー」編成取得のための支援 17億円
- ・‘22年度 H100形電気式気動車取得のための支援 11億円

26

3. 通期業績予想

令和5年度の通期業績予想につきましては、4月28日発表内容（事業計画数値）から変更しません。

[J R 北海道グループ（連結）]

(単位：億円)

	2023年度 年初予想	2023年度 今回予想	増 減
営業収益	1, 3 6 5	1, 3 6 5	0
営業利益	▲ 6 1 1	▲ 6 1 1	0
経常利益	▲ 2 1 7	▲ 2 1 7	0
親会社株主 当期純利益	▲ 8 4	▲ 8 4	0

[J R 北海道（単体）]

(単位：億円)

	2023年度 事業計画	2023年度 今回予想	増 減
営業収益	7 9 4	7 9 4	0
営業利益	▲ 6 4 6	▲ 6 4 6	0
経常利益	▲ 2 3 9	▲ 2 3 9	0
当期純利益	▲ 8 2	▲ 8 2	0

27

2023 年度第 3 四半期連結決算財務諸表等

2024 年 2 月 16 日
北海道旅客鉄道(株)

1 連結損益計算書

(単位: 億円)

	2022年度	2023年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	993	1,105	111	111.2
(うち鉄道運輸収入)	(428)	(521)	(93)	(121.8)
(再掲 新幹線運輸収入)	(43)	(61)	(18)	(143.2)
営 業 費 用	1,382	1,423	41	103.0
営 業 利 益	△ 388	△ 318	70	—
営 業 外 損 益	286	319	32	111.5
(うち経営安定基金運用収益)	(223)	(264)	(40)	(118.1)
(うち機構特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(△ 0)	(99.8)
経 常 利 益	△ 102	1	103	—
特 別 利 益	149	131	△ 18	87.4
特 別 損 失	87	14	△ 73	16.5
税金等調整前四半期純利益	△ 40	117	158	—
法 人 税 等	9	12	2	131.5
四 半 期 純 利 益	△ 49	105	155	—
非支配株主に帰属する四半期純利益	4	4	0	123.9
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 53	100	154	—

(注) 1. 連結包括利益 2022年度 △239 億円、2023年度 124 億円
2. 2023年度は、国からの支援112億円を特別利益(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	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
2023 年度	売 上 高								
	外部顧客への売上高	662	180	148	77	35	1,105	—	1,105
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	33	0	7	0	56	97	△ 97	—
	計	696	180	156	77	92	1,203	△ 97	1,105
	セグメント利益	△ 372	7	36	15	8	△ 304	△ 13	△ 318
増 減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	96	8	△ 11	20	△ 2	111	—	111
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△ 0	0	0	△ 0	△ 0	△ 0	0	—
	計	95	8	△ 10	20	△ 2	111	0	111
	セグメント利益	65	4	△ 3	9	0	76	△ 6	70

(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)

	2022年度 期 末	2023年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流 動 資 産	1,418	1,226	△ 192	86.5
固 定 資 産	3,628	3,677	49	101.4
経 営 安 定 基 金 資 産	7,218	7,248	29	100.4
機 構 特 別 債 券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	14,465	14,352	△ 113	99.2
[負債の部]				
流 動 負 債	994	745	△ 249	74.9
(うち1年内返済長期借入金)	(24)	(29)	(4)	(118.3)
固 定 負 債	2,304	2,319	15	100.7
(うち長期借入金)	(1,302)	(1,319)	(17)	(101.3)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	5,498	5,264	△ 233	95.7
純 資 産 合 計	8,967	9,087	120	101.3
(うち資本剰余金)	(2,189)	(2,189)	(—)	(100.0)
(うち利益剰余金)	(△ 560)	(△ 460)	(100)	(—)
負 債 純 資 産 合 計	14,465	14,352	△ 113	99.2

(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 (入金は、9月末と3月末)
 助成金の交付 138億円 (営業活動フロー 131億円、投資活動フロー 7億円)
 借入金に係る利子補給 31百万円

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増 減	比率(%)
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	166	220	53	132.2
(設備投資等助成金の受取額)	(117)	(131)	(14)	(112.0)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	38	△ 257	△ 295	—
(固定資産取得による支出)	(△ 177)	(△ 188)	(△ 10)	(106.0)
(設備投資等助成金の受取額)	(8)	(7)	(△ 1)	(84.9)
フリー・キャッシュ・フロー	204	△ 37	△ 242	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	△ 88	△ 204	△ 115	229.5
(長期借入金の借入による収入)	(12)	(50)	(38)	(415.4)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 15)	(△ 28)	(△ 12)	(181.8)
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III)	115	△ 241	△ 357	—
現金及び現金同等物の期首残高	673	828	155	123.1
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の期末残高	788	587	△ 201	74.4
(12月31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2023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(95億円)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)

	2022年度	2023年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	534	636	102	119.2
鉄 道 運 輸 収 入	428	521	93	121.8
(うち新幹線運輸収入)	(43)	(61)	(18)	(143.2)
関 連 事 業 収 入	41	49	8	120.0
そ の 他 収 入	64	65	0	101.2
営 業 費 用	973	1,012	38	104.0
人 件 費	315	319	3	101.3
動 力 費	58	59	1	102.2
修 繕 費	248	264	15	106.4
諸 税	28	30	2	107.2
減 価 償 却 費	142	141	△ 1	99.3
そ の 他 費 用	180	197	16	109.3
営 業 利 益	△ 439	△ 375	63	—
営 業 外 損 益	299	344	45	115.1
(うち経営安定基金運用収益)	(223)	(264)	(40)	(118.1)
(うち機構特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(△ 0)	(99.8)
経 常 利 益	△ 139	△ 30	108	—
特 別 利 益	131	123	△ 8	93.7
特 別 損 失	63	3	△ 60	4.8
税 引 前 四 半 期 純 利 益	△ 70	89	160	—
法人税、住民税及び事業税	0	0	△ 0	67.0
四 半 期 純 利 益	△ 71	89	161	—

(注) 1. 2023年度は、国からの支援112億円を特別利益(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)

	2022年度 期 末	2023年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流 動 資 産	791	692	△ 98	87.5
固 定 資 産	3,307	3,340	32	101.0
経 営 安 定 基 金 資 産	7,218	7,248	29	100.4
機 構 特 別 債 券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	13,518	13,481	△ 36	99.7
[負債の部]				
流 動 負 債	876	746	△ 129	85.2
(うち1年内返済長期借入金)	(16)	(16)	(△ 0)	(98.7)
固 定 負 債	1,991	1,974	△ 17	99.1
(うち長期借入金)	(1,248)	(1,248)	(0)	(100.0)
機 構 特 別 債 券 引 受 借 入 金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	5,068	4,921	△ 147	97.1
純 資 産 合 計	8,450	8,560	110	101.3
(うち資本剰余金)	(2,158)	(2,158)	(—)	(100.0)
(うち利益剰余金)	(△ 900)	(△ 810)	(89)	(—)
負 債 純 資 産 合 計	13,518	13,481	△ 36	99.7

(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)

	2022年度	2023年度	増 減	比率(%)
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	123	238	114	192.8
(設備投資等助成金の受取額)	(117)	(131)	(14)	(112.0)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 56	△ 220	△ 164	388.2
(固定資産取得による支出)	(△ 183)	(△ 147)	(35)	(80.5)
(設備投資等助成金の受取額)	(8)	(7)	(△ 1)	(84.9)
フリー・キャッシュ・フロー	66	17	△ 49	26.2
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	△ 89	△ 125	△ 36	141.2
(長期借入金の借入による収入)	(5)	(8)	(3)	(159.5)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 8)	(△ 8)	(0)	(99.5)
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III)	△ 22	△ 108	△ 85	485.0
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	496	467	△ 29	94.0
現金及び現金同等物の期末残高 (12月31日残高)	474	358	△ 115	75.6

- (注) 1. 国からの支援のうち、営業活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、修繕費や業務費に係る助成金を計上しております。投資活動によるキャッシュ・フローの「設備投資等助成金の受取額」には、固定資産への設備投資に係る助成金を計上しております。
2. 現金及び現金同等物の2023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(95億円)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。

4 2023年度連結及び単体業績予想

2023年度の連結及び単体通期業績予想につきましては、4月28日発表内容（事業計画数値）から変更しません。

経 営 成 績 の 推 移 (第 3 四 半 期)

2024 年 2 月 16 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
売 上 高	129,291	82,692	83,074	99,355	110,529
営 業 利 益	△ 26,293	△ 57,943	△ 50,684	△ 38,886	△ 31,816
経 常 利 益	△ 3,857	△ 34,783	5,614	△ 10,240	127
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

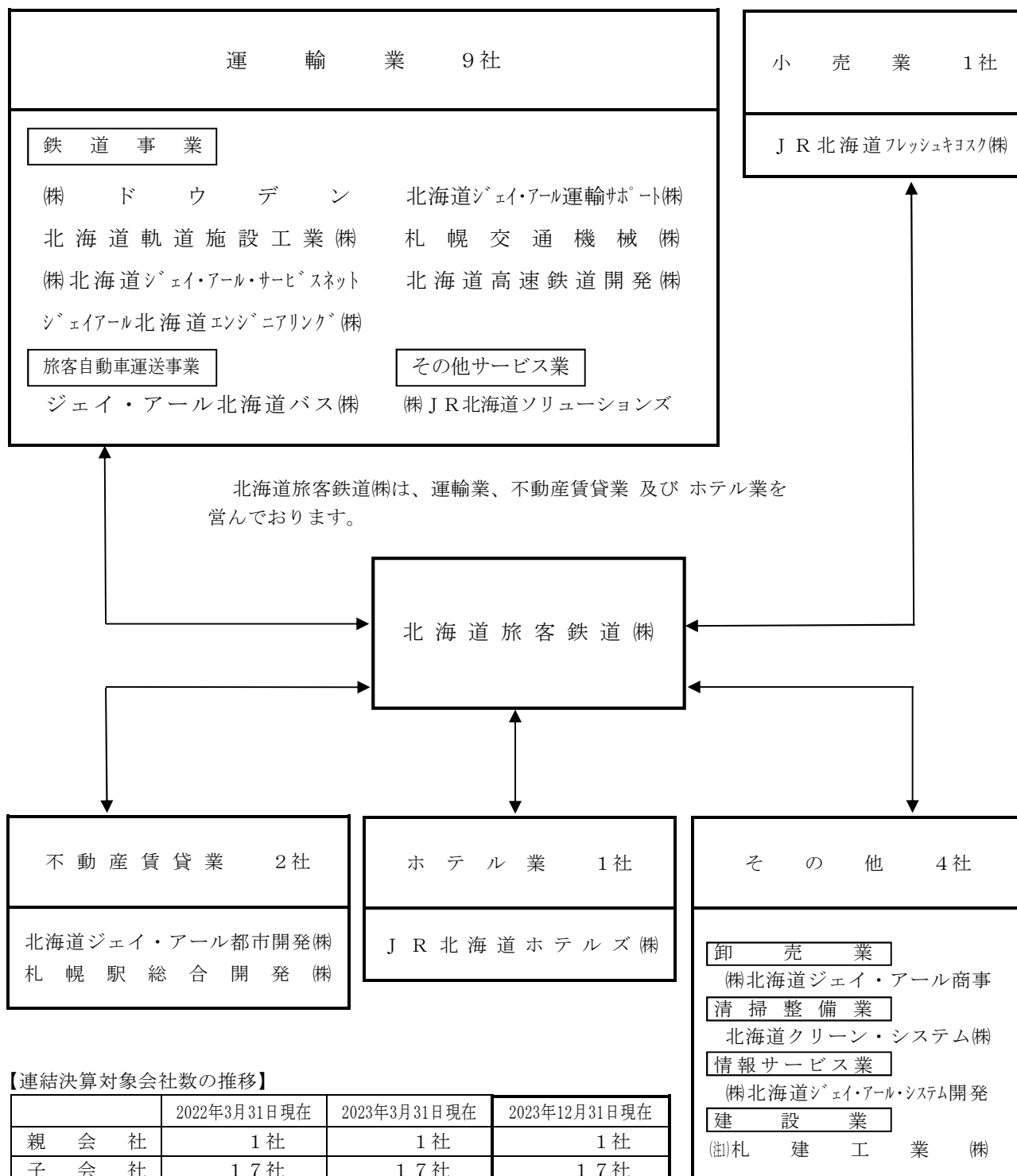
2 個別経営成績

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
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)
営 業 利 益	△ 34,197	△ 57,717	△ 52,866	△ 43,916	△ 37,544
経 常 利 益	△ 9,067	△ 32,593	4,655	△ 13,961	△ 3,065
四半期純利益	△ 8,868	△ 27,626	14,340	△ 7,176	8,931
(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

- (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。

連結決算対象会社の概要



(注) 1. 札幌建工業(株)は、持分法適用関連会社です。

2. 子会社17社には、上記概要図に記載していない、J R 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。