

J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2024年度第3四半期 報告書】

2025年2月7日

北海道旅客鉄道株式会社

目次

本報告書は'18年7月及び'24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. 主要施策のK P I 達成状況等（10－12月）

- I '24年度第3四半期の検証結果
- II '24年度第3四半期における実績等

2. 収支の状況（4－12月）

- (1) '24年度 第3四半期 連結決算
- (2) '24年度 第3四半期 単体決算

目次 (KPI詳細)

1. KPI達成状況等 (10-12月)

- I '24年度第3四半期の検証結果 (総括)
- II '24年度第3四半期における実績等

*記載の項目は四半期ごとに数値目標を設定し、進捗を管理するKPIとして設定。
その他の項目は進捗を管理し年間での成果を目指すKGIとして設定。

〈収入関連項目〉

(1) 開発・関連事業収入

- (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)

- └ 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*

〈その他項目〉

(4) 人材

- ①働き方改革の推進
- ②女性職域の拡大
- 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運転支援アプリの使用開始
- 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
- ⑥ICT人材の育成
- ⑦電子マネーKitaca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. KPI達成状況等 (10-12月)

I '24年度第3四半期の検証結果 (総括)

○ 四半期ごとに数値目標を設定し進捗を管理するKPI目標について

- ・全13項目中、「定期取扱収入」と「電子マネーKitaca決済件数」を除く11項目で達成することができました。

○ 進捗を管理し年間での成果をめざす各項目について

- ・CO₂排出量削減の項目については目標達成できませんでしたが、その他の項目については目標達成に向けて取り組みを進めています。

○ 「開発・関連事業収入」について

- ・第1・2四半期に引き続き、各業態で旺盛なインバウンド需要の取り込みを図ったこと、販促・集客企画の効果が好調だったこと等から、全ての項目で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

- ・定期取扱収入がわずかに目標達成できませんでしたが、定期外取扱収入は目標を大きく上回ることができました。
- ・近距離では新千歳空港や北海道ボールパークFビレッジ (プロ野球クライマックスシリーズ・Bリーグ初開催)、札幌でのライブイベント等への輸送需要を快速エアポート日中時間帯毎時6本化により取り込むことができました。
- ・中・長距離についても旺盛なインバウンド・観光需要がある中、更に需要を取り込むべく「えきねっと」による割引等の需要喚起・利用促進の取り組みを進めたことで、目標を大きく上回ることができました。

○ 「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

- ・外出・観光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KPI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。

3

1. I '24年度の検証結果（総括表 1 / 7）

'24年度第3四半期KPI（四半期ごとに数値目標を設定し、進捗を管理 全13項目中 ○* : 11項目、×* : 2項目）

2024年度KGI			2024年度KPI								
実績	達成状況	設定項目 (年間)	実績	達成状況	設定項目 (年間)	実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況
(1) 開発・関連事業セグメント売上 507億円	-	(1-1) ① 不動産業セグメント売上 172億円	-	-	② J Rタワーテナント売上 563億円	-	-	1 Q	132億円	132億円	○*
								2 Q	135億円	141億円	○*
								3 Q	155億円	177億円	○*
								4 Q	141億円	-	-
		(1-2) ① ホテル業セグメント売上 102億円			② J Rタワーホテル日航札幌売上 46億円			1 Q	10億円	10億円	○*
								2 Q	13億円	15億円	○*
								3 Q	12億円	13億円	○*
								4 Q	11億円	-	-
		(1-3) ① 物販・飲食業セグメント売上 233億円			② 四季彩館売上 40億円			1 Q	9億円	9億円	○*
								2 Q	12億円	13億円	○*
								3 Q	10億円	11億円	○*
								4 Q	9億円	-	-

4

1. I '24年度の検証結果（総括表 2 / 7）

2024年度KGI			2024年度KPI													
実績	達成状況	設定項目 (年間)	実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況				
(2) 鉄道運輸取扱収入 723億円	-	① 定期取扱収入 139億円	-	-	1 Q	36億円	36億円	○*	-	-	-	-				
					2 Q	31億円	32億円	○*	-	-	-	-				
					3 Q	32億円	31億円	×*	-	-	-	-				
					4 Q	40億円	-	-	-	-	-	-				
		② 定期外取扱収入 584億円			1 Q	131億円	136億円	○*	③近距離取扱収入	54億円	57億円	○*	⑤中・長距離取扱収入	76億円	78億円	○*
					2 Q	156億円	165億円	○*	③近距離取扱収入	64億円	66億円	○*	⑤中・長距離取扱収入	92億円	98億円	○*
									⑤中・長距離取扱収入	92億円	98億円	○*				
					3 Q	146億円	159億円	○*	③近距離取扱収入	56億円	63億円	○*	⑤中・長距離取扱収入	88億円	94億円	○*
									⑤中・長距離取扱収入	88億円	94億円	○*				
					4 Q	151億円	-	-	③近距離取扱収入	58億円	-	-	⑤中・長距離取扱収入	92億円	-	-
									⑤中・長距離取扱収入	92億円	-	-				

5

1. I '24年度の検証結果（総括表 3 / 7）

2024年度KPI

設定項目 (年間)	実績	達成 状況	四半期設定			実績	達成 状況	四半期設定			実績	達成 状況		
			1 Q	2 Q	3 Q			4 Q	④エアポート輸送人員	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
(2) ③ 近距離 取扱収入 232億円	-	-	1 Q	54億円	57億円	○	④エアポート輸送人員	53,900人/日	57,400人/日	○*				
			2 Q	64億円	66億円	○		58,700人/日	62,300人/日	○*				
			3 Q	56億円	63億円	○		52,800人/日	60,900人/日	○*				
			4 Q	58億円	-	-		54,800人/日	-	-				
(2) ⑤ 中・長距離 取扱収入 348億円	-	-	1 Q	76億円	78億円	○	⑥インバウンド取扱収入	6億円	6億円	○*				
								⑦新幹線収入	22億円	24億円	○*			
									⑧新幹線乗車人員	4,500人/日	4,700人/日	○*		
			2 Q	92億円	98億円	○		⑥インバウンド取扱収入		7億円	7億円	○*		
									⑦新幹線収入	25億円	30億円	○*		
										⑧新幹線乗車人員	5,400人/日	5,900人/日	○*	
			3 Q	88億円	94億円	○			⑥インバウンド取扱収入		10億円	10億円	○*	
										⑦新幹線収入	17億円	20億円	○*	
											⑧新幹線乗車人員	4,100人/日	4,500人/日	○*
			4 Q	92億円	-	-				⑥インバウンド取扱収入		11億円	-	-
											⑦新幹線収入	13億円	-	-
												⑧新幹線乗車人員	3,400人/日	-

6

1. I '24年度の検証結果（総括表 4 / 7）

2024年度KPI

設定項目 (年間)	実績	達成 状況	四半期設定		実績	達成 状況
			1 Q	2 Q		
(3) コスト削減	10億円	-	1 Q	3億円	3.8億円	○*
			2 Q	2億円	2.8億円	○*
			3 Q	2億円	3.1億円	○*
			4 Q	3億円	-	-

設定項目 (年間)	進捗状況		達成 状況
	①働き方改革の推進	②女性職域の拡大	
(4) 人材	(i) 働きがいの向上		○
	①働き方改革の推進	リモートワーク・始業時刻選択の仕組み導入	
	②女性職域の拡大	女性社員在籍職場数拡大 (1 箇所以上) 採用者に占める女性社員の割合20%以上	
	③自己都合退職者数の抑制	2023年度実績以下の自己都合退職者 (236 名)	
(ii) 多様な採用活動		-	
④採用者数の確保	250名 (2024年10月入社社会人採用・ 2025年4月入社新卒・社会人採用) ※医療社員除く		
		【新卒】 採用活動の継続実施 内定式・内定者勉強会 (大卒等) の実施 (函館・東京・札幌で実施 函館新幹線総合車両所の視察、先輩社員との ディスカッション等) 【社会人】 自社説明会の実施、面談会の実施、転職者イベントへの参加 社会人1月入社採用の実施	7

1. I '24年度の検証結果（総括表5/7）

2024年度KPI

設定項目（年間）		進捗状況	達成状況
(5) 事業ポートフォリオの変革	①札幌駅周辺再開発事業の推進	・厳しい施工環境の中、年度内の事業計画見直し方針決定に向けて、複数案を比較検討のうえ関係者協議を進めた	-
	事業計画見直し方針の決定		
	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」）／第2期販売中 ・3棟目（「プランシエラ札幌発寒」）／建設工事中、広告開始（12月） ○賃貸MSジュノール： ・4棟目（北3西12・商業施設含む）／建設工事中 ○サ高住プランJR： ・7棟目（函館）／事業性検証中 ○宅地開発（野幌旧鉄道林）／第1期販売開始（10月）、造成工事着手（11月）	-
	・分譲MS：2棟目(北3西12)の販売、3棟目決定(市中参入) ・賃貸MSジュノール：4棟目(北3西12・商業施設含む)の建設 ・サ高住プランJR：7棟目(函館)の設計 ・宅地開発（野幌旧鉄道林）の着手		
③新たな事業領域への挑戦	今年度の実施の3件の進捗については以下の通り ○NFT（鉄道コンテンツのデジタルデータ） ・苗穂工場一般公開との連携NFT、公式Xとの連携NFTの販売（9月） ・私鉄と連携したNFTの販売（10月） ○北海道産ワイン事業 ・小樽駅におけるトライアルイベント「Wine Tasting Bar@Otaru」の開催準備（2月開催予定） ○Kitacaキャラクター「エゾモンガ」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（札幌駅キッズトイレ、スーパービジョン等への掲出）	-	
新規事業パイロット展開3件着手			
④開発事業体制の強化	・自社説明会での開発事業紹介や、転職サイトの活用等により、開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により次年度入社8名以上を採用 ・即戦力を期待し、採用時期を前倒し、本年度7月に2名、10月に5名が入社 ・第4四半期についても、引き続き採用活動を実施	-	
開発事業コース(新卒)、社会人採用の採用活動により次年度入社8名以上を採用			
			8

1. I '24年度の検証結果（総括表6/7）

2024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	R6年度: 6駅6台設置 (累計66駅75台設置)	・導入する新型機種種の納品時期ずれに伴い、計画変更および工事日程延期（調整中）	-
	②運転支援アプリの使用開始	使用開始	・5/17 アプリ納品 ・R6.8～ 関係現場周知・試用開始 ・R7.1.1使用開始に向けて、R6.12.23に關係現場周知	-
	③ラッセル気動車の導入（冬期対策）	契約締結	・4/22に契約を締結済 ・設計会議(全10回)終了（9/30終了） ・仕様変更の覚書を締結に向けて調整中	○
	④除雪操作支援機能を有した排雪モーターロータリー等の導入に向けた検討	札幌線一部区間で試験	・試験項目、仕様の決定（7月）完了 ・試験材料の手配（8月）完了 ・試験材料の納入（11～12月）完了 ・社員への取扱い説明・訓練（12月）完了	-
	⑤電気設備状態監視システムの導入	千歳線導入拡大 3駅・4駅間 3駅 (西の里、北広島、新千歳空港) 4駅間 (上野幌～西の里、西の里～北広島、千歳～南千歳、南千歳～新千歳空港)	・西の里、北広島、上野幌～西の里、西の里～北広島を施工中 ・新千歳空港、千歳～南千歳、南千歳～新千歳空港は11/5契約完了 ・いずれの工区も2月に設置完了予定 ・次年度分の工事設計についても2月に完了予定	-
(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)	・12月末まで勉強会(3時間程度)11回、外部講師による講演会3回開催	-	

1. I '24年度の検証結果（総括表7/7）

2024年度KPI

設定項目（年間）		実績	達成状況	四半期設定		実績	達成状況	
変革 DXの推進 オペレーションの	(iii) キャッシュレス化		-	-	1Q	89千件/日（6月平均）	81千件/日	×*
	⑦電子マネーKitaca 決済件数の拡大	79千件/日 （3月平均）	-	-	2Q	99千件/日（9月平均）	88千件/日	×*
			-	-	3Q	81千件/日（12月平均）	78千件/日	×*
			-	-	4Q	79千件/日（3月平均）	-	-
設定項目（年間）				進捗状況		達成状況		
新幹線	(i) 札幌駅工事の推進		新幹線駅舎基礎工事の着手		新幹線駅舎基礎工事着手済み		○	
	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							
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		グループCO ₂ 排出量 38.2万t以下（2023実績）		2023年度実績 38.8万t なお、CO ₂ 排出量は列車本数に比例するため、対前年度増となったが、省エネ車両の導入等のCO ₂ 排出量削減の取り組みを進めたことにより、車両走行1キロあたりの排出量としては、年1%以上の削減は達成した		×	
	①JR北海道グループのCO ₂ 排出量を 毎年1%以上削減							
②CO ₂ 排出量削減に向けた取り組み		省エネ車両の導入 （733系24両）		令和4年7月に車両調達の契約締結済 令和6年11月までに733系24両導入済み 【今年度その他の取り組み】 ・本社計画部門の社用車にEV車等の試行導入 ・登別駅新駅舎への太陽光発電設置に向けた調整		○		

10

1. II '24年度第3四半期における実績等

2024 KGI (1) 開発・関連事業セグメント売上 507億円

(1-1)	①不動産業セグメント売上	2024KPI	172億円	実績	達成状況	
②JRタワー テナント売上		1Q	2Q	3Q	4Q	2024年度
	設定KPI	132億円	135億円	155億円	141億円	565億円
	実績	132億円 ○	141億円 ○	177億円 ○	億円	億円

<分析結果>

9月・10月に実施した店舗改装による新店効果、好調なインバウンド、「5倍ポイントキャンペーン」「アピア25周年キャンペーン」「スクエアカード利用促進企画」「クリスマス抽選会」等の販促企画の実施により、第3四半期は、テナント売上が前年比+13.9億円(108.5%)と大きな伸びを記録し、アピア・ステラプレイスすべての月で過去最高売上を記録しました。

特にインバウンド需要の取り込みについては円安の影響、韓国・中国からの直行便の増加等もあり、免税売上11.2億円（前年比+5億円、181%）と、売上増に大きく貢献しました。

今後については、1月に「JRタワーバーゲン」、2・3月に「春の店舗改装」、3月に「5倍ポイントキャンペーン」等の販促企画・店舗開発を通じて、継続的なテナント売上と利益の確保を目指します。

(1-2)	①ホテル業セグメント売上	2024KPI	102億円	実績	達成状況	
②JRタワーホテル 日航札幌 売上		1Q	2Q	3Q	4Q	2024年度
	設定KPI	10億円	13億円	12億円	11億円	46億円
	実績	10億円 ○	15億円 ○	13億円 ○	億円	億円

<分析結果>

宿泊においては、グローバルセールスによるインバウンドの販売強化および年度初より実践しているマーケット状況に合わせた徹底的な客室単価のイールドマネジメントを行い売上を大きく伸ばしました。

宴会においては、婚礼減少分をカバーすべく一般宴会向けにセールスを行った結果、ほぼ計画並みの売上となりました。

またレストランにおいても、個室需要の獲得や新プランの増設等による集客に努めた結果、計画を上回りました。

今後については、宴会・レストランにおいて宴会場でのイベント「北の美食夜会」開催やレストランミニサッポロでの「ミニフェア」等、各種イベント開催による集客、また宿泊においては1月末の春節～2月のさっぽろ雪まつり期間の繁忙期における更なる販売に注力し、売上の最大化を図ります。

1. II '24年度第3四半期における実績等

(1-3) ①物販・飲食業セグメント売上		2024KPI		233億円		実績		達成状況		
②四季彩館売上		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q		2024年度
	設定KPI	9億円		12億円		10億円		9億円		42億円
	実績	9億円	○	13億円	○	11億円	○	億円	億円	

<分析結果>
 PB商品（DO3TABLE）の新商品投入・販売強化、定番商品の品揃え強化、高単価商品の導入、免税取扱増、北海道四季マルシェ 札幌ステラプレイス店でのフェアの実施、北海道四季彩館旭川西店でのリニューアルの実施（道北の銘菓を揃える等商品ラインナップを充実）等により、目標を上回りました。
 今後は、冬季繁忙期の営業施策（重点販売商品の増売、季節に応じた店内装飾）を継続するとともに、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での雪まつり期間の1周年祭実施、北海道四季マルシェ札幌ステラプレイス店イベントスペースでのフェア実施等を行い、売上拡大を図ってまいります。

12

1. II '24年度第3四半期における実績等

2024 KGI（2） 鉄道運輸取扱収入 723億円

① 定期取扱収入		2024KPI		139億円		実績		達成状況	
定期取扱収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
	設定KPI	36億円		31億円		32億円		40億円	
	実績	36億円	○	32億円	○	31億円	×	億円	

<分析結果>
 第3四半期は単価の高い6カ月定期が前年を下回り、計画には届かなかったものの、年度累計では前年並の実績で推移しています（前年比99.4%）。
 （参考）上期：前年比101.1% / 第3四半期 10月：前年比94.3% 11月：前年比96.2% 12月：前年比99.4%

② 定期外取扱収入		2024KPI		584億円		実績		達成状況	
定期外取扱収入		1 Q		2 Q		3 Q		4 Q	
	設定KPI	131億円		156億円		146億円		151億円	
	実績	136億円	○	165億円	○	159億円	○	億円	

<分析結果>
 次ページ以降に記載のとおり、近距離取扱収入、中・長距離取扱収入ともに計画を上回ったことにより、定期外取扱収入も計画を上回る実績となりました。

13

1. II '24年度第3四半期における実績等

③ 近距離取扱収入		2024KPI	232億円		実績		達成状況	
近距離取扱収入		1Q	2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	54億円	64億円		56億円		58億円	
	実績	57億円 ○	66億円 ○	63億円 ○	億円			

④ エアポート輸送人員		2024KPI	55,050人/日		実績		達成状況	
エアポート輸送人員		1Q	2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	53,900人/日	58,700人/日		52,800人/日		54,800人/日	
	実績	57,400人/日 ○	62,300人/日 ○	60,900人/日 ○	人/日			

<分析結果>
 新千歳空港利用者が国際線便数増加で増えたことに加え、北海道ボールパークFビレッジへの輸送需要（プロ野球クライマックスシリーズ・Bリーグ初開催）や札幌でのライブイベントの利用者等を日中時間帯毎時6本化した快速エアポートが取り込み、堅調に推移した結果、第1・2四半期に引き続き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】10月：59,200人/日 11月：60,400人/日 12月：63,000人/日 四半期計：60,900人/日

1. II '24年度第3四半期における実績等

⑤ 中・長距離取扱収入		2024KPI	348億円		実績		達成状況	
中・長距離取扱収入		1Q	2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	76億円	92億円		88億円		92億円	
	実績	78億円 ○	98億円 ○	94億円 ○	億円			

<分析結果>
 旺盛なインバウンド・観光需要がある中、3月ダイヤ改正からの商品体系リニューアルに加え、10月の「大人の休日倶楽部パス」（9/26～10/8設定）の利用が堅調であったこと、10/12～14の三連休にエスコンフィールドでクライマックスシリーズが初開催されたこと、大規模なライブイベントが開催されたこと、年末年始のご利用が堅調であったこと等により、引き続き計画を上回る実績となりました。

取り組みとして、道内の特急列車が60%割引となる「特急トクダ値スベシャル21」を期間限定（利用期間：10/11～17、11/1～7）で設定し、需要喚起を図ったほか、12月6日からは、大人気WEBマンガ「まめきちまめこ ニートの日常」とタイアップしたスタンプラリーを実施し、利用促進を図っています。

（参考）北海道新幹線乗車人員（前年比） 上期：106.8% / 10月：116.2% 11月：109.4% 12月：103.9%
 道内都市間3線区乗車人員（前年比） 上期：100.9% / 10月：106.6% 11月：105.8% 12月：105.0%

⑥ インバウンド取扱収入		2024KPI	34億円		実績		達成状況	
インバウンド取扱収入		1Q	2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	6億円	7億円		10億円		11億円	
	実績	6億円 ○	7億円 ○	10億円 ○	億円			

<分析結果>
 インバウンドの傾向が日本全国広域周遊からよりリージョナルな旅にシフトしたことによるジャパンレールパスの売上減少に加え、中国客の本格的回復が遅れている影響を受けていましたが、中国客については12月に入り中国からの直行便が増加するにつれ、平年並みの回復がみられました。好調な韓国客の影響と合わせて、道内完結のエリアパスについては、発売枚数が前年比139.8%に増えたことで、計画通りの実績となりました。

【参考】※2社パスとJRパスは道内発売分
 道内完結 44,384枚（前年比139.8%） ・2社パス 2,953枚（前年比142.9%） ・JRP 2,409枚（前年比35.0%）

1. II '24年度第3四半期における実績等

⑦ 新幹線収入		2024KPI		77億円		実績		達成状況	
新幹線収入		1Q		2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	22億円		25億円		17億円		13億円	
	実績	24億円	○	30億円	○	20億円	○	億円	

⑧ 新幹線乗車人員		2024KPI		4,350人/日		実績		達成状況	
新幹線乗車人員		1Q		2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	4,500人/日		5,400人/日		4,100人/日		3,400人/日	
	実績	4,700人/日	○	5,900人/日	○	4,500人/日	○	人/日	

<分析結果>
 旺盛なインバウンド・観光需要がある中、年末年始のご利用が堅調であったこと等により、引き続き計画を上回る実績となりました（乗車人員：前年比110.0%）。また、大人の休日倶楽部パス（9/26～10/8設定）の設定期間中は特にご利用が堅調に推移しました（10月上旬：乗車人員 前年比114.4%）。
 取り組みとしては、「はこだてクリスマスファンタジー」等のクリスマスのイベントに合わせて、東北・北海道新幹線「はやて」「はやぶさ」が50%割引となる「新幹線eチケット（トクだ値スペシャル21）」を期間限定（利用期間：12/11～25）で設定し、需要喚起を図りました。
 （参考）北海道新幹線乗車人員（前年比） 上期：106.8% / 10月：116.2% 11月：109.4% 12月：103.9%

※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る場合があります。

1. II '24年度第3四半期における実績等

2024 KGI (3) コスト削減 10億円

コスト削減		2024KGI		10億円		実績		達成状況	
コスト削減		1Q		2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	3億円		2億円		2億円		3億円	
	実績	3.8億円	○	2.8億円	○	3.1億円	○	億円	

<分析結果>
 業務委託駅営業時間の見直し等の計画していたコスト削減策を進めたことに加え、グループ会社において手数料率見直しによるクレジット手数料等の削減や外注業務の範囲見直し等のコスト削減を実施したことにより、計画を大きく上回る3.1億円の実績となりました。
 ・グループ会社経費削減 50百万円 ・業務委託駅営業時間見直し 11百万円 他

2024 KGI (6) オペレーションの変革～DXの推進～

(iii) キャッシュレス化		2024		79,000件/日		実績		達成状況	
⑦ 電子マネーKitaca決済件数の拡大		KGI		(3月平均)					
電子マネーKitaca 決済件数の拡大		1Q		2Q		3Q		4Q	
	設定KPI	89,000件/日 (6月平均)		99,000件/日 (9月平均)		81,000件/日 (12月平均)		79,000件/日 (3月平均)	
	実績	81,500件/日	×	88,330件/日	×	77,600件/日	×	件/日	

<分析結果>
 決済件数の拡大に向けて、グループ会社との協働による函館駅構内店舗でのスタンプラリーイベントの開催等の取り組みを進めました。競合する決済手段の増加による厳しい環境の中、前年比115%の件数を記録しましたが、設定KPIに対しては未達となりました。引き続き、加盟店での訴求強化や各種キャンペーン等の利用促進を図り、目標達成に向け取り組んでいきます。
 （参考）前年決済件数比 1Q：110% 2Q：107% 3Q：115%

2. 収支の状況（4－12月）

概要

- ・2024年度第3四半期の連結営業収益は、インバウンド需要の好調が続く中、快速工アポートの輸送力増強や各種プロモーションの効果により千歳線や新幹線を中心に鉄道運輸収入が増加したこと、また、ホテル業なども好調に推移したことから、前年度を上回る1,150億円となりました。
- ・引き続きグループを挙げてコスト削減に取り組んでおりますが、物価高の影響による費用増加や収入に連動した仕入原価の増加もあり、連結営業利益はほぼ前年度並みの310億円の赤字となりました。
- ・経営安定基金運用益や国からの支援等を加えた最終利益は76億円となり、第2四半期に引き続き黒字を確保しました。
- ・単体決算についても営業収益は前年度を上回り、最終利益は54億円の黒字を確保しました。

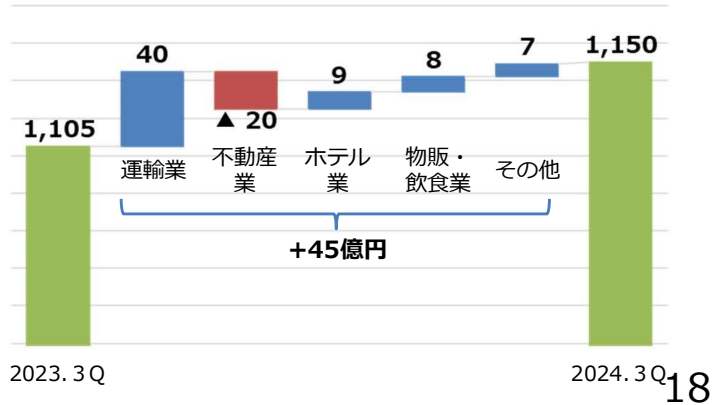
■ J R北海道グループ（連結）

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期累計	'23年度 実績	'24年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	1,105	1,150	45	104.1
営業利益	▲ 318	▲ 310	8	-
経常利益	1	▲ 26	▲ 27	-
親会社株主純利益	100	76	▲ 23	76.4

■ セグメント別営業収益の増減額

（単位：億円、億円未満切捨）



2. 収支の状況（4－12月）

(1) '24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）

○ 連結損益計算書（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'23年度 実績	'24年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	1,105	1,150	45	104.1
鉄道運輸収入	521	564	43	108.3
営業費用	1,423	1,460	37	102.6
営業利益	▲ 318	▲ 310	8	-
営業外損益	319	283	▲ 35	88.7
一般営業外損益	13	9	▲ 4	69.9
基金運用益	264	232	▲ 31	87.9
特別債券利息	41	41	0	100.2
経常利益	1	▲ 26	▲ 27	-
特別利益	131	142	10	108.3
特別損失	14	22	8	157.4
四半期純利益	105	81	▲ 23	77.6
親会社株主純利益	100	76	▲ 23	76.4

- ・営業収益は、鉄道運輸収入の増加に加えホテル業なども好調に推移したことから、前年度に比べ45億円増加した1,150億円となりました。
- ・営業費用は、物価高による影響や収入に連動した仕入原価の増加もあり、37億円増加した1,460億円となりました。この結果、営業利益は8億円改善した310億円の赤字となりました。
- ・経営安定基金運用益が有価証券売却益の減少により31億円減少したことなどから、経常利益は27億円減少した26億円の赤字となりました。
- ・特別利益に国からの支援（134億円）などを計上し、親会社株主に帰属する四半期純利益は、23億円減少した76億円となりました。

2. 収支の状況（4－12月）

(1) '24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）

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'23年度第3四半期		'24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	662	▲ 372	703	▲ 363	40	8
② 不動産業	148	36	128	28	▲ 20	▲ 7
③ ホテル業	77	15	86	18	9	3
④ 物販・飲食業	180	7	189	7	8	▲ 0
⑤ その他	35	8	43	9	7	0
合 計	1,105	▲ 318	1,150	▲ 310	45	8

「JR北海道グループ中期経営計画2026」のスタートに合わせ、当年度からセグメントの名称を変更しております。

（②不動産賃貸業→不動産業、④小売業→物販・飲食業に変更）

- ① 運 輸 業：千歳線や新幹線を中心に、鉄道運輸収入が増加したことにより増収増益
- ② 不 動 産 業：既存施設は堅調も、エスタの営業終了（'23年8月末）や、前年度に土地売却益（極楽湯さっぽろ弥生跡地）の計上があったことなどにより減収減益
- ③ ホ テ ル 業：運営するホテル全館で前年度を上回る売り上げを確保し増収増益
- ④ 物販・飲食業：土産物店でインバウンドを中心とする観光客の需要を取り込んだことに加え、スーパーマーケットが堅調に推移し増収
- ⑤ そ の 他：清掃などの受注が増加し、全体として増収

20

2. 収支の状況（4－12月）

(2) '24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	'23年度 実績	'24年度 実績	増 減	比率 (%)		
営業収益	636	670	33	105.3	・鉄道運輸収入は、千歳線(快速エアポート)のご利用が好調に推移したことや、新幹線のご利用も伸びたことから、43億円増加した564億円となりました。	
鉄道運輸収入	521	564	43	108.3		
(うち新幹線)	(61)	(70)	(8)	(114.5)		
開発事業収入	49	39	▲ 9	80.2		・開発事業収入は、エスタの営業終了('23年8月末)による賃料収入の減少や、前年度に土地売却益の計上があったことから、9億円減少した39億円となりました。
その他の収入	65	65	0	100.9		
営業費用	1,012	1,039	27	102.7	・営業費用は、人件費・修繕費が増加したことなどから、27億円増加した1,039億円となりました。 この結果、営業利益は6億円改善した368億円の赤字となりました。	
人件費	319	325	5	101.8		
動力費	59	58	▲ 0	98.4		
修繕費	264	278	14	105.6		
その他の費用	368	376	7	102.1		
営業利益	▲ 375	▲ 368	6	-	・経営安定基金運用益が有価証券売却益の減少により31億円減少したことなどから、経常利益は33億円減少した64億円の赤字となりました。	
営業外損益	344	304	▲ 40	88.2		
一般営業外損益	38	30	▲ 8	77.7		
基金運用益	264	232	▲ 31	87.9		
(運用利回り%)	(5.16)	(4.52)	(▲0.64)			
特別債券利息	41	41	0	100.2	・特別利益に国からの支援(134億円)などを計上し、四半期純利益は34億円減少した54億円となりました。	
経常利益	▲ 30	▲ 64	▲ 33	-		
特別利益	123	139	15	112.6		
特別損失	3	19	16	629.2		
税引前四半期純利益	89	55	▲ 34	61.8		
四半期純利益	89	54	▲ 34	61.2		

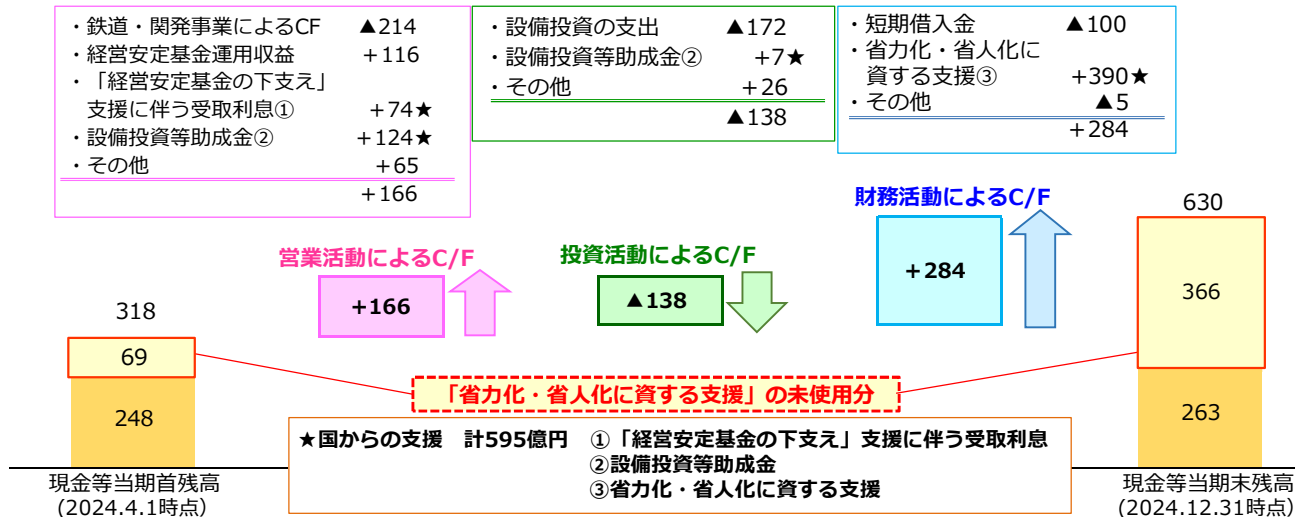
21

2. 収支の状況（4 - 12月）

(2) '24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 営業赤字に伴い資金が減少する一方、国からの支援や経営安定基金の運用収益により、合計で166億円の現金収入となりました。

投資活動によるC/F 「省力化・省人化に資する支援」を活用した設備投資を行ったことなどから、138億円の現金支出となりました。

財務活動によるC/F 「省力化・省人化に資する支援」の追加出資390億円を受け入れた一方、短期借入金を返済したことから、合計で284億円の現金収入となりました。

この結果、現金等当期末残高は、期首から311億円増加した630億円となりました。「省力化・省人化に資する支援」の未使用分366億円を差し引いた実質的な現金等当期末残高は263億円となっており、期首並みの資金残高を維持しております。

※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。)

22

【参考】国からの支援の決算への反映状況

国から発表された当社に対する支援は、'24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 (2024年12月31日現在)
①経営安定基金の下支え (運用益の安定的な確保)	○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134億円 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	○出資金の活用実績93億円 (累計活用実績417億円) 【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 ※いずれも鉄道・運輸機構からの出資
④借入金に係る利子補給	○連結営業外収益に68百万円 計上 【主な借入案件】 ・「ジュノール手稲」の建設 ・「プラン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、'24年度第3四半期では1億円の効果がありました (累計では3億円)。

23

2024 年度第 3 四半期連結決算財務諸表等

2025 年 2 月 7 日
北海道旅客鉄道(株)

1 連結損益計算書

(単位：億円)

	2023年度	2024年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	1, 105	1, 150	45	104.1
(うち鉄道運輸収入)	(521)	(564)	(43)	(108.3)
(再掲 新幹線運輸収入)	(61)	(70)	(8)	(114.5)
営 業 費 用	1, 423	1, 460	37	102.6
営 業 利 益	△ 318	△ 310	8	—
営 業 外 損 益	319	283	△ 35	88.7
(うち経営安定基金運用収益)	(264)	(232)	(△ 31)	(87.9)
(うち特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(0)	(100.2)
経 常 利 益	1	△ 26	△ 27	—
特 別 利 益	131	142	10	108.3
特 別 損 失	14	22	8	157.4
税金等調整前四半期純利益	117	92	△ 25	78.5
法 人 税 等	12	10	△ 1	86.4
四 半 期 純 利 益	105	81	△ 23	77.6
非支配株主に帰属する四半期純利益	4	5	0	102.2
親会社株主に帰属する四半期純利益	100	76	△ 23	76.4

- (注) 1. 連結包括利益 2023年度124億円、2024年度34億円
2. 2024年度は、国からの支援134億円を特別利益(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
2024 年 度	売 上 高								
	外部顧客への売上高	703	128	86	189	43	1,150	—	1,150
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	30	6	0	0	63	100	△100	—
	計	733	135	86	189	106	1,251	△100	1,150
	セグメント利益	△363	28	18	7	9	△299	△10	△310
増 減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	40	△20	9	8	7	45	—	45
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△3	△0	△0	△0	6	2	△2	—
	計	37	△20	9	8	13	47	△2	45
	セグメント利益	8	△7	3	△0	0	4	3	8

- (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. 「JR北海道グループ中期経営計画 2026」のスタートに合わせ、当年度から、セグメントの名称を変更しております。(不動産賃貸業→不動産業、小売業→物販・飲食業)

3 連結貸借対照表

(単位：億円)

	2023年度 期 末	2024年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	1,228	1,668	439	135.8
固定資産	3,671	3,608	△ 63	98.3
経営安定基金資産	7,348	7,284	△ 64	99.1
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	14,448	14,761	312	102.2
[負債の部]				
流動負債	838	746	△ 91	89.0
(うち1年内返済長期借入金)	(29)	(33)	(3)	(113.0)
固定負債	2,315	2,295	△ 19	99.2
(うち長期借入金)	(1,314)	(1,321)	(7)	(100.5)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負債合計	5,353	5,242	△ 111	97.9
純資産合計	9,095	9,518	423	104.7
(うち資本剰余金)	(2,189)	(2,579)	(390)	(117.8)
(うち利益剰余金)	(△ 527)	(△ 450)	(76)	(—)
負債純資産合計	14,448	14,761	312	102.2

(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	131億円(営業活動フロー 124億円、投資活動フロー 7億円)
省力化・省人化に資する支援	390億円(財務活動フロー)

(単位：億円)

	2023年度	2024年度	増 減	比率(%)
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	220	192	△ 27	87.5
(設備投資等助成金の受取額)	(131)	(124)	(△ 7)	(94.3)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 257	△ 210	47	81.7
(固定資産取得による支出)	(△ 188)	(△ 198)	(△ 10)	(105.4)
(設備投資等助成金の受取額)	(7)	(7)	(0)	(101.1)
フリー・キャッシュ・フロー	△ 37	△ 17	19	47.6
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	△ 204	297	501	—
(長期借入金の借入による収入)	(50)	(30)	(△ 20)	(59.7)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 28)	(△ 19)	(9)	(67.6)
(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)	△ 241	280	521	—
(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	828	639	△ 189	77.2
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の期末残高	587	919	332	156.6
(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2024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(366億円)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)

	2023年度	2024年度	増減	比率(%)
営業収益	636	670	33	105.3
鉄道運輸収入 (うち新幹線運輸収入)	521 (61)	564 (70)	43 (8)	108.3 (114.5)
開発事業収入	49	39	△ 9	80.2
その他収入	65	65	0	100.9
営業費用	1,012	1,039	27	102.7
人件費	319	325	5	101.8
動力費	59	58	△ 0	98.4
修繕費	264	278	14	105.6
諸税	30	29	△ 0	98.7
減価償却費用	141	145	4	103.1
その他費用	197	200	3	101.9
営業利益	△ 375	△ 368	6	—
営業外損益	344	304	△ 40	88.2
(うち経営安定基金運用収益)	(264)	(232)	(△ 31)	(87.9)
(うち機構特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(0)	(100.2)
経常利益	△ 30	△ 64	△ 33	—
特別利益	123	139	15	112.6
特別損失	3	19	16	629.2
税引前四半期純利益	89	55	△ 34	61.8
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	147.8
四半期純利益	89	54	△ 34	61.2

(注) 1. 2024年度は、国からの支援134億円を特別利益(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)

	2023年度 期末	2024年度 第3四半期末	増減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	671	1,060	389	157.9
固定資産	3,325	3,277	△ 47	98.6
経営安定基金資産	7,348	7,284	△ 64	99.1
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	13,546	13,823	277	102.0
[負債の部]				
流動負債	805	712	△ 93	88.4
(うち1年内返済長期借入金)	(16)	(16)	(△ 0)	(98.2)
固定負債	1,978	1,949	△ 28	98.5
(うち長期借入金)	(1,240)	(1,241)	(0)	(100.1)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負債合計	4,984	4,861	△ 122	97.5
純資産合計	8,561	8,961	399	104.7
(うち資本剰余金)	(2,158)	(2,548)	(390)	(118.1)
(うち利益剰余金)	(△ 881)	(△ 826)	(54)	(—)
負債純資産合計	13,546	13,823	277	102.0

(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

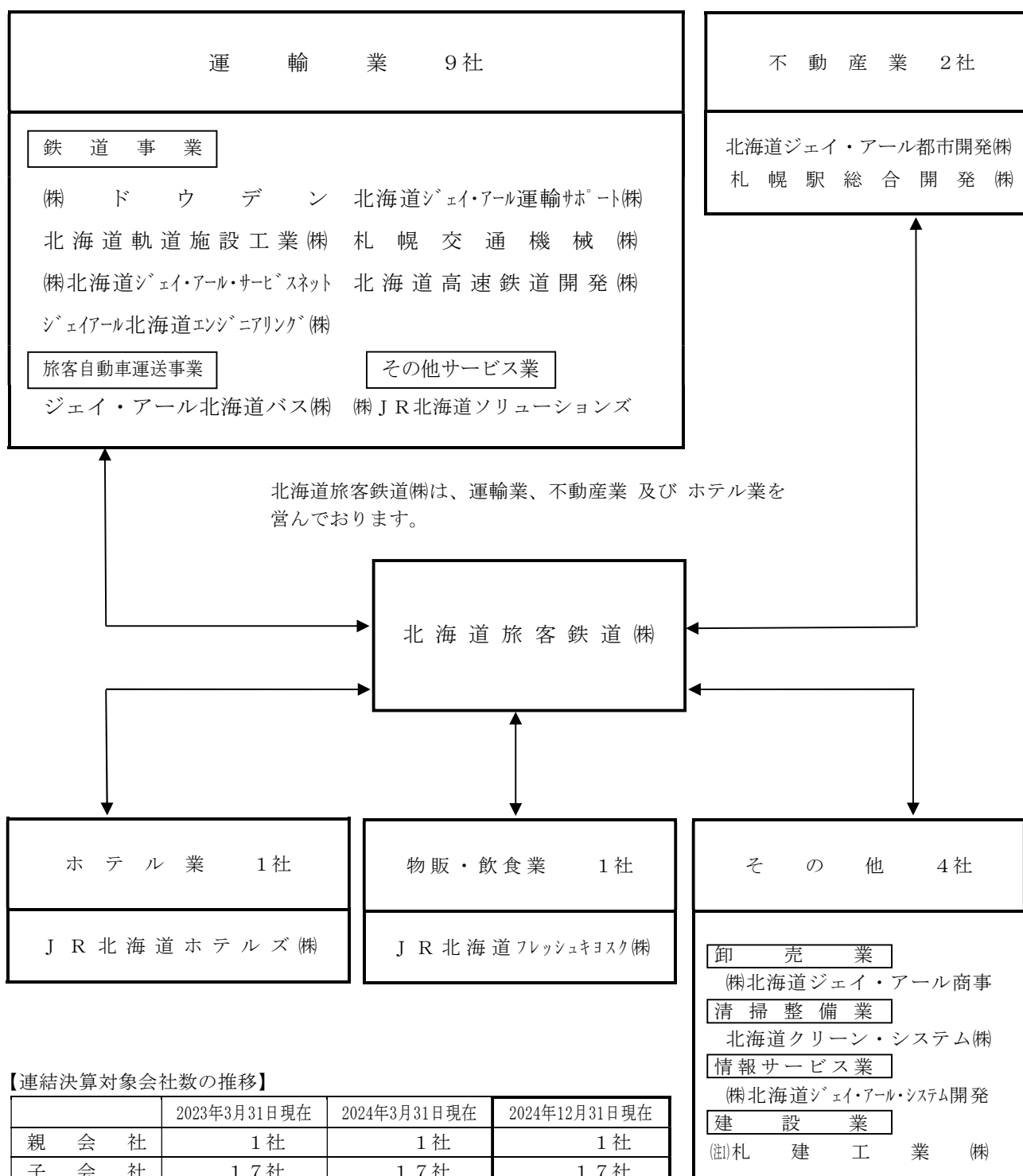
3 単体キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2023年度	2024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)	238 (131)	166 (124)	△ 72 (△ 7)	69.6 (94.3)
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)	△ 220 (△ 147) (7)	△ 138 (△ 148) (7)	82 (△ 0) (0)	62.9 (100.7) (101.1)
フリー・キャッシュ・フロー	17	27	9	154.9
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)	△ 125 (8) (△ 8) (-)	284 (9) (△ 8) (390)	410 (0) (△ 0) (390)	- (103.0) (100.5) (-)
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)	△ 108	311	420	-
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	467	318	△ 148	68.2
現金及び現金同等物の期末残高 (12月31日残高)	358	630	271	175.6

- (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2024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(366億円)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】

	2023年3月31日現在	2024年3月31日現在	2024年12月31日現在
親会社	1社	1社	1社
子会社	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. 札幌建工業(株)は、持分法適用関連会社です。

- 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。
- 「J R北海道グループ中期経営計画2026」のスタートに合わせ、当年度から、セグメントの名称を変更しております。(不動産賃貸業→不動産業、小売業→物販・飲食業)

経営成績の推移（第3四半期）

2025年2月7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
売上高	129,291	82,692	83,074	99,355	110,529	115,083
営業利益	△ 26,293	△ 57,943	△ 50,684	△ 38,886	△ 31,816	△ 31,011
経常利益	△ 3,857	△ 34,783	5,614	△ 10,240	127	△ 2,662
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

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

- （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。