

# **J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み**

**【2022年度第3四半期 報告書】**

---

**2023年2月3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）

### (1) '22年度第3四半期の検証結果

### (2) '22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
- ② 観光流動の活性化
- ③ withコロナ・収入挽回
- ④ 開発・関連事業
- ⑤ 事業ポートフォリオの変革の  
着実な推進

#### 〈費用関連項目〉

- ⑥ コスト削減（資材調達等）
- ⑦ 鉄道オペレーションの変革

#### 〈その他項目〉

- ⑧ 鉄道輸送の品質向上
- ⑨ 資金の確保

## 2. 収支の状況（4－12月）

### (1) '22年度 第3四半期 連結決算

### (2) '22年度 第3四半期 単体決算

2

# 1. 主要施策のK P I 達成状況等（10－12月）

## (1) '22年度第3四半期の検証結果（総括）

- 「鉄道運輸収入」については、「HOKKAIDO LOVE！割」や海外からの個人観光客受入再開に対応した鉄道の利用促進に取り組んだことなどにより「北海道新幹線」はKPI目標を達成することができました。一方、「定期収入」「定期外収入」はコロナ第8波の影響などを受けKPI目標を下回りました。
- 「観光流動の活性化」は、地域と連携した取り組みなどを行ったものの、新型コロナの影響のためKPI目標を下回りました。
- 開発・関連事業については、観光・買い物需要の増加を踏まえた販売促進施策などに取り組みました。「不動産業」及び「ホテル業」はKPI目標を上回りましたが、「小売業」についてはKPI目標を下回りました。
- 費用関連項目、その他項目については、計画した施策を着実に実施し、全ての項目でKPI目標を達成しました。
- 新型コロナの影響が不透明な状況にありますが、全国旅行支援「HOKKAIDO LOVE！割」や、海外からのインバウンド旅客の増加を好機ととらえ、引き続き感染防止に努めながら、最大限収入につなげるようグループ一体となって取り組みを進めます。

3

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (1) '22年度第3四半期の検証結果（総括表1/4）

'22年度第3四半期KPI 全21項目中 ○：16項目、×：5項目

KGI・KPI設定項目	'22年度KGI		'22年度KPI				
			設定項目		実績及び検証結果		
① 鉄道運輸収入	鉄道運輸収入	589億円	定期収入	1 Q	30億円	×	29億円
				2 Q	29億円	×	28.9億円
				3 Q	29億円	×	28.8億円
				4 Q	28億円		
			定期外収入	1 Q	84億円	○	97億円
				2 Q	123億円	×	122億円
				3 Q	131億円	×	122億円
				4 Q	135億円		
	北海道新幹線 ご利用人員	3,300人/日	北海道新幹線 ご利用人員	1 Q	2,900人/日	×	2,500人/日
				2 Q	4,000人/日	×	3,600人/日
				3 Q	3,400人/日	○	3,500人/日
				4 Q	3,000人/日		
② 観光流動の活性化	沿線地域との連携 道内の観光活性化	観光列車の運行	1 Q	「花たび そらや」 ご利用人員70人/日 収益確保（宗谷線活性化）、沿線地域との連携	○	「花たび そらや」：利用人員 78人/日 沿線地域との連携を実施	
			2 Q	「富良野・美瑛ノロッコ号」 ご利用人員400人/日 収益確保、 地域連携（富良野・美瑛キャンペーン）	○	利用人員 425人/日 沿線地域と連携した取り組みを実施	
			3 Q	「THE ROYAL EXPRESS」 8回運行 地域連携	○	8回運行 沿線地域と連携した取り組みを実施	
			4 Q	「HOKKAIDO LOVE!ひとめぐり号」 ご利用人員180人/本 収益確保、地域連携	×	利用人員 172人/本 沿線地域と連携した取り組みを実施	
			4 Q	「S L冬の温泉号」 ご利用人員400人/日 収益確保、地域連携			

4

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (1) '22年度第3四半期の検証結果（総括表2/4）

KGI・KPI設定項目	'22年度KGI		'22年度KPI							
			設定項目		実績及び検証結果					
③ withコロナ・ 収入挽回	・withコロナの時代にあった 新しい鉄道利用スタイルの提案 ・国や道の支援を活用した 利用促進・収入挽回		1 Q	HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バスの販売	○	実施済み				
				樹モンベルとの連携企画の実施	○	実施済み				
				航空会社との連携企画の実施	○	実施済み				
				商品説明会の実施	○	実施済み				
			2 Q	HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バスの完売 （2Qまでに54,000枚程度）	○	完売（約56,000枚）				
				261系5000代の1号車フリースペースを 活用したテレワークに関する実証実験の実施	○	実施済み				
				教育旅行セミナーの実施	○	実施済み				
				「炭鉄港」（幌内鉄道全通140周年）と連携した取組み の実施	○	実施済み				
			4 Q	冬の富良野・美瑛キャンペーンによる 分散型旅行の促進						
			④ 開発・関連事業	小売業売上高	228億円	ジイ・アール 生鮮市場 売上	1 Q	44億円	×	41億円
							2 Q	43億円	×	42億円
							3 Q	49億円	×	46億円
4 Q	45億円									
不動産業売上高	197億円	JRタワー テナント売上		1 Q	166億円	○	183億円			
				2 Q	175億円	○	194億円			
				3 Q	175億円	○	210億円			
				4 Q	160億円					
ホテル業売上高	49億円	JRタワーホテル 日航札幌売上		1 Q	5億円	○	7.1億円			
				2 Q	7億円	○	9.3億円			
				3 Q	6億円	○	8.6億円			
				4 Q	5億円					

5

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (1) '22年度第3四半期の検証結果（総括表3/4）

KGI・KPI設定項目	'22年度KGI		'22年度KPI				
			設定項目		実績及び検証結果		
⑤事業ポートフォリオの変革の着実な推進	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		札幌駅周辺再開発 (北5西1・西2地区 市街地再開発事業) スケジュール	1Q	都市計画手続きの着手	○	実施済み
				2Q	資金調達スキームの確立	○	実施済み
				3Q	都市計画決定	○	実施済み
				4Q	再開発事業認可受理		
			ホテルさっぽろ弥生等 (北3・西12地区) 再開発スケジュール	1Q	開発案の絞り込み	○	実施済み
				2Q	事業実施協定締結	○	実施済み
				3Q	既存施設の撤去完了	×	撤去工事を継続
				4Q	実施設計着手		
			桑園社宅用地の 開発検討 スケジュール	1Q	社宅撤去工事着手	○	実施済み
				2Q	社宅撤去工事完了	○	実施済み
				3Q	実施設計完了	○	実施済み
				4Q	新築工事着手		
			賃貸マンション (極楽湯さっぽろ 手稲店跡地) 再開発スケジュール	1Q	賃貸マンション新築工事着手	○	実施済み
				2Q		-	
				3Q	賃貸マンション入居者募集開始	○	実施済み
				4Q	賃貸マンション入居開始		
オープンイノベーションの手法を活用した事業開発 スケジュール	1Q	募集内容の準備	○	実施済み			
	2Q	プラットフォーム事業者との整理	○	実施済み			
	3Q	協業事業者の募集開始	○	実施済み			
	4Q	事業内容の決定					
⑥コスト削減	JR北海道 コスト削減額 (対中期計画前)	17億円	コスト削減額 追加額 2億円	1Q	0.4億円	○	1.0億円
				2Q	0.6億円	○	0.8億円
				3Q	0.2億円	○	0.8億円
				4Q	0.8億円		
	JR北海道グループ コスト削減額 (対中期計画前)	6.1億円	コスト削減額 追加額0.4億円	1Q	0.1億円	○	0.1億円
				2Q	0.1億円	○	0.3億円
				3Q	0.1億円	○	0.1億円
				4Q	0.1億円		

6

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (1) '22年度第3四半期の検証結果（総括表4/4）

KGI・KPI設定項目	'22年度KGI		'22年度KPI				
			設定項目		実績及び検証結果		
⑦鉄道オペレーションの変革	要員効果160人規模			1Q	(設定なし)	-	
				2Q	H100形気動車の導入（8両） 新幹線交番検査周期の延伸	○	8両導入 実施済み
				3Q	H100形気動車の観光列車化改造（4両） 2両ワンマン電車の導入（4両） 2両ワンマン電車の導入（10両） 「話せる券売機」の導入（12台）	○	実施済み 実施済み 実施済み
				4Q	電気設備状態監視システムの導入拡大 2022年度の取り組みを踏まえた 組織、業務の見直しの実施（160名規模）		
⑧鉄道輸送の品質向上	鉄道輸送の品質向上 (今年度は雪害対策、快速エアポートの品質向上、異常時運行情報の品質向上を目標として取り組む)			1Q	雪害対策設備の設置・増強計画策定 自社内における除雪体制の検討 快速エアポートへの 「えきねっとチケットレス座席指定券」導入	○	実施済み 実施済み
				2Q	南小樽駅バリアフリー化完了 外部応援による除雪体制の検討	○	9/17供用開始 実施済み
				3Q	検討した対策の実施、設備の運用開始 (除雪体制構築、除雪機械・融雪設備増強等) 外国人旅客への異常時案内の充実のためのiPadの「多言語放送案内アプリ」リプレイスの実施 効果測定可能なお客様アンケートの実施	○	実施済み 実施済み
				4Q	HPリニューアル・試験運用開始 島松駅バリアフリー化完了 東室蘭駅・琴似駅旅客トイレ洋式化完了		
⑨資金の確保	新幹線高速化などの資金確保 期末残高100億円の確保		期末残高	(各期ごとのKPI設定なし)			
				1Q	100億円以上	○	282億円
				2Q	100億円以上	○	301億円
				3Q	100億円以上	○	304億円
4Q	100億円以上						

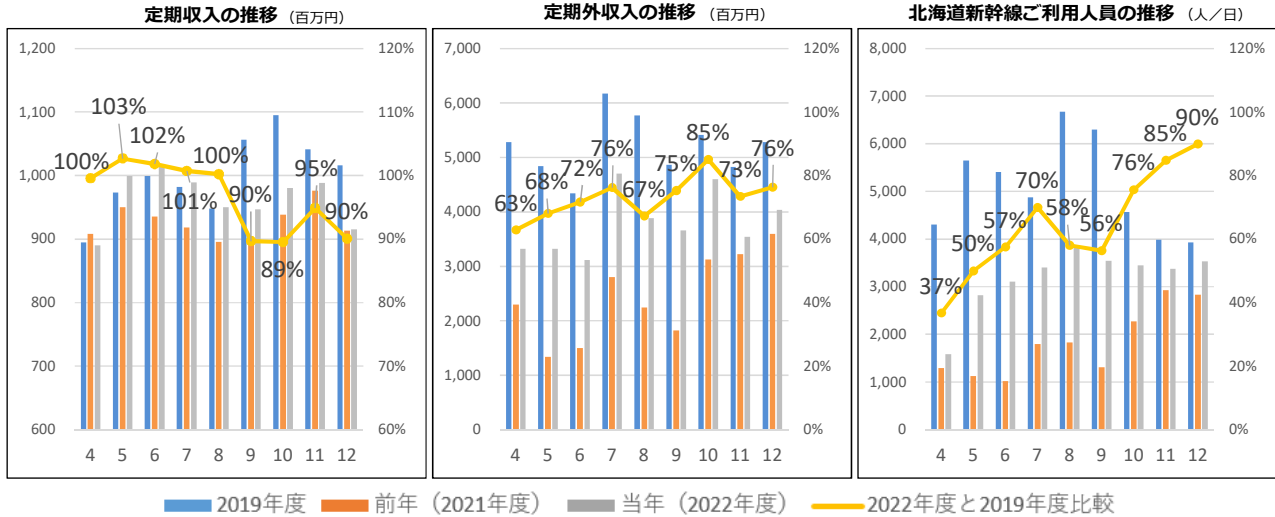
7

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ①鉄道運輸収入

設定項目	KGI (2022)	KPI (3Q)		
	設定項目	実績	達成状況	
鉄道運輸収入	589億円	定期収入 29億円	<b>28.8億円 (対KPI 100%)</b>	×
		定期外収入 131億円	<b>122億円 (対KPI 92%)</b>	×
北海道新幹線ご利用人員	3,300人/日		<b>3,400人/日 (対KPI 102%)</b>	○



※2019年4～9月の定期収入・定期外収入は、運賃改定前の数値です。

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ①鉄道運輸収入

**3Q検証結果**

- 「定期収入」についてはわずかにKPI目標を下回りました。
- 「定期外収入」について、「HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊パス」の10月下旬までの販売や11月下旬の販売再開、12月の「お先にトクだ値」の設定などを行いました。コロナ第8波の影響などがあり、KPI目標を下回りました。
- 「北海道新幹線」について、「大人の休日倶楽部パス」の設定による需要の取り込みや、JR東日本と共同で需要促進を図るプロモーション等を行ったことなどもありKPI目標を上回りました。

**今後の取り組み**

- インバウンド向けのWEBやSNSを活用したプロモーションに加え、リアルプロモーション(招請事業、海外現地旅行博出展)を再開し、需要の取り込みを図ります。
- 「北海道新幹線」について、「謎解き」企画の実施や「お先にトクだ値」設定席数拡大、「教育旅行セミナー」の開催などにより、引き続きご利用促進に取り組みます。

### ②観光流動の活性化

設定項目	KGI (2022)	KPI (3Q)		
	設定項目	実績	達成状況	
沿線地域との連携 道内の観光活性化		「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」： 利用人員 180人/本、収益確保、地域連携	<b>利用人員 172人/本 沿線地域と連携した取り組みを実施</b>	×

**3Q検証結果**

- 「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」について、募集時期がコロナ第7波の影響を受けたことや、お客様同士の間隔を確保する目的で旅行会社が募集人員を予定より少なく設定した影響もありKPI目標を下回りました。

**今後の取り組み**

- 1月から「SL冬の湿原号」を運行するとともに、車内で沿線地域の特産品販売を実施するなど、収益の確保、地域連携を図ります。

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ③withコロナ・収入挽回

KGI (2022)		KPI (3Q)		
設定項目		設定項目	実績	達成状況
・withコロナの時代にあった新しい鉄道利用スタイルの提案 ・国や道の支援を活用した利用促進・収入挽回		「炭鉄港」（幌内鉄道全通140周年）と連携した取り組みの実施	実施済み	○

**3Q検証結果**  
 ○幌内鉄道全通140年などを記念した「北の大地の入場券」を購入いただいたお客様への「時間表」プレゼント企画や、「ヘルシーウォーキング」と連携した企画を実施しました。

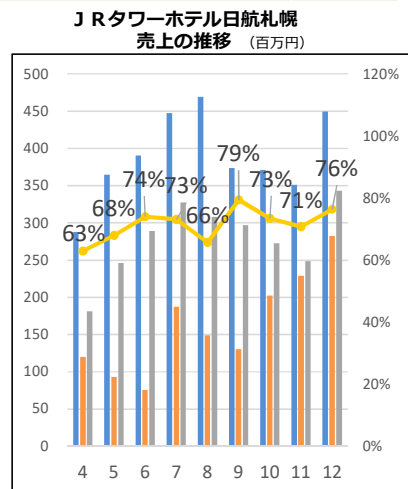
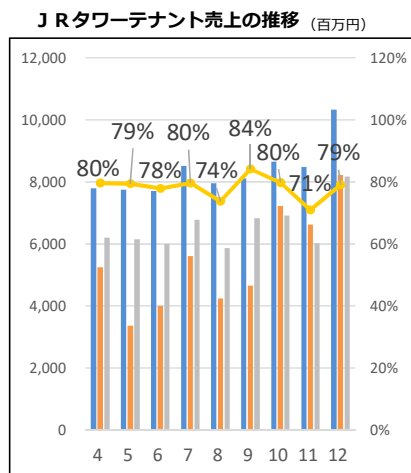
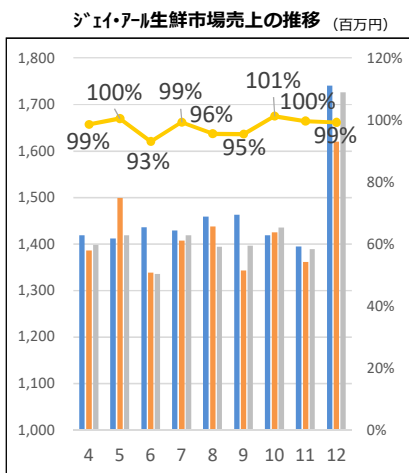
**今後の取り組み**  
 ○冬の富良野・美瑛キャンペーンにあわせた「ふらの・びえいフリーきっぷ」の発売や、富良野・美瑛エリアの情報発信強化を図り旅行需要の創出に取り組みます。

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第2四半期における実績等

### ④開発・関連事業

KGI (2022)		KPI (3Q)		
設定項目		設定項目	実績	達成状況
小売業	セグメント売上高 228億円	ジイ・アル生鮮市場売上	49億円 <b>46億円 (対KPI 94%)</b>	×
不動産業	セグメント売上高 197億円	JRタワーテナント売上	175億円 <b>210億円 (対KPI 120%)</b>	○
ホテル業	セグメント売上高 49億円	JRタワーホテル日航札幌売上	6億円 <b>9億円 (対KPI 150%)</b>	○



■ 2019年度 ■ 前年 (2021年度) ■ 当年 (2022年度) — 2022年度と2019年度比較

※JRタワーテナントの2022年度10月以降は、パセオ閉館後の数値です。

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ④ 開発・関連事業

3Q検証結果

- 【ジェイ・アール生鮮市場】 各店の周年祭やハウス電子マネーのキャンペーン、おせち等の年末商材の販売促進に取り組んだほか、宅配サービス導入店舗のさらなる拡大を行うなど、既存顧客・新規顧客双方に向けた各種施策を実施しました。また、食品価格の値上げに伴う客単価の上昇もあり、売上は前年を上回って推移しました。しかしながら、計画していた新規出店を中止したことなどもあり、対計画3.7億円の減収となりました。
- 【JRタワー】 第3四半期は、コロナ第8波により消費マインドの低下や客足の鈍化が懸念されましたが、HOKKAIDO LOVE!割(全国旅行支援)等による観光客の増加のほか、アビア・ステラプレイスの新店効果、5倍ポイントセールが好調だったことなどにより、KPI目標を上回りました。
- 【JRタワーホテル日航札幌】 旅行需要の回復や、「サッポロ割」、「どうみん割」及び「HOKKAIDO LOVE!割」への参画による集客などにより、宿泊・料飲・宴会のご利用が好調に推移したことから、KPI目標を上回りました。

今後の取り組み

- 【ジェイ・アール生鮮市場】 「良い品をより安く提供する」というコンセプトを更に徹底するとともに、集客イベントなど各種販促策を実施し、集客力の向上に一層注力します。あわせて、宅配サービスの拡充を図り新規顧客の獲得に努めます。
- 【JRタワー】 パセオ営業終了後のマイナス影響等を最小限に抑えつつ、初売りやJRタワー20周年イベントなどの販促施策により集客を図ります。また、インバウンドの増加に対応し増収を図ります。
- 【JRタワーホテル日航札幌】 開業20周年企画による集客などの各種プロモーションの展開、「HOKKAIDO LOVE!割」等への参画、インバウンド利用の取り込みなどにより、集客、増収を図ります。

12

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ⑤ 事業ポートフォリオの変革の着実な推進

KGI (2022)	KPI (3Q)			
設定項目	設定項目	実績	達成状況	
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	札幌駅周辺再開発 (北5西1・西2地区市街地再開発事業) スケジュール	都市計画決定	実施済み	○
	ホテルさっぽろ弥生等 (北3西12地区) 再開発スケジュール	既存施設の撤去完了	撤去工事を継続	×
	桑園社宅用地の開発検討スケジュール	実施設計完了	実施済み	○
	賃貸マンション (極楽湯さっぽろ手稲店跡地) 再開発スケジュール	賃貸マンション 入居者募集開始	実施済み	○
	オープンイノベーションの手法を 活用した事業開発スケジュール	協業事業者の募集開始	実施済み	○

3Q検証結果

- 【札幌駅周辺再開発】 7月、9月と2回の都市計画審議会を経て、10月3日に都市計画決定の告示がありました。
- 【ホテルさっぽろ弥生等再開発】 湧水のため、既存施設の撤去工事完了は次年度初となる見込みですが、工事全体スケジュールへの影響が及ばないように対応します。
- 【桑園社宅用地の開発検討】 実施設計を2Qに完了しており、スケジュールを前倒して進めています。
- 【賃貸マンション開発】 9月から入居者募集を開始するなどスケジュールを前倒して進めています。
- 【オープンイノベーション】 8/23~11/30にかけて「夕張支線・日高線の廃線跡地活用」をテーマにオープンイノベーションプログラムを開始し、34件の応募をいただきました。

今後の取り組み

- 「ホテルさっぽろ弥生等再開発」について、4Qでは予定通り実施設計に着手できる見込みです。
- その他の施策は、スケジュール通りか前倒して進捗しており、今後もKPIに設定している取り組みを着実に進め、事業ポートフォリオの変革を推進します。

13

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (2) '22年度第3四半期における実績等

### ⑥コスト削減（資材調達等）

	KGI（2022）		KPI（3Q）			
	設定項目		設定項目	実績	達成状況	
JR北海道	コスト削減額17億円 （対中期計画前）		コスト削減追加額	0.2億円	<b>0.8億円</b> （対KPI +0.6億円）	○
グループ会社	コスト削減額6.1億円 （対中期計画前）		コスト削減追加額	0.1億円	<b>0.1億円</b> （対KPI +0億円）	○

※コスト削減額のKGIの金額は、中期計画期間中の累計額

3Q検証結果

(JR北海道)  
○貯蔵品を有効活用することにより購入費用の抑制を図りました。また、これまでの取り組みを継続することなどによりKPI目標を達成しました。

(グループ会社)  
○グループ会社に水平展開して実施している備用品の節約等の取り組みを継続することによりKPI目標を達成しました。

今後の取り組み

(JR北海道)  
○引き続き汎用品の底値購入の徹底や各種契約の見直しに取り組むなど、全社を挙げてさらなるコスト削減に取り組めます。

(グループ会社)  
○引き続きグループ全体で水平展開施策の更なる深度化に取り組みコスト削減を進めます。

# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

## (2) '22年度第3四半期における実績等

### ⑦鉄道オペレーションの変革

KGI（2022）		KPI（3Q）		
設定項目		設定項目	実績	達成状況
要員効果160人規模		H100形気動車の導入 （4両観光列車化改造施工）	<b>車両導入・観光列車化改造</b>	○
		2両ワンマン電車の導入（4両）	<b>4両導入</b>	○

検証結果 3Q

○国・北海道の支援を受け導入したH100形気動車については、観光列車に使用できるように内装を変更するとともに、「釧網線」「花咲線」「石北線」「富良野線」のラッピングを行いました

○2両ワンマン電車(737系)について、目標通り4両を導入しました。

今後の取り組み

○KPIに設定した取り組みを着実に実行し、第4四半期に要員効果を実現します。

### ⑧鉄道輸送の品質向上

KGI（2022）		KPI（3Q）		
設定項目		設定項目	実績	達成状況
鉄道輸送の品質向上 （今年度は雪害対策、快速工アポートの品質向上、異常時運行情報の品質向上を目標として取り組む）		検討した対策の実施、設備の運用開始 （除雪体制構築、除雪機械・融雪設備増強等）	<b>実施済み</b>	○
		外国人旅客への異常時案内の充実のためのiPadの「多言語放送案内アプリ」リプレイスの実施	<b>実施済み</b>	○
		効果測定可能なお客様アンケートの実施	<b>実施済み</b>	○

3Q検証結果

○関係者の協力を得て「外部機関における除雪応援実施要領」を策定し、除雪体制を構築しました。また、降雪監視用カメラ及び自動式積雪深計を設置し使用開始したほか、レールヒーター等の融雪設備の増強も完了しました。

○「多言語放送案内アプリ」のリプレイスについては、計画通り作業を進め使用開始することができました。

○「鉄道輸送の品質満足度に関するアンケート」を実施しました。

今後の取り組み

○実施した対策の効果を検証し、今後の冬期輸送サービスの品質向上に取り組めます。

○島松駅のバリアフリー化など計画した各施策を完了し鉄道輸送の品質向上に努めます。

○お客様アンケートの集計・分析を進めます。



# 1. 主要施策のKPI達成状況等（10－12月）

## （2）'22年度第3四半期における実績等

### ⑨資金の確保

KGI（2022）		KPI（3Q）		
設定項目	設定項目	設定項目	実績	達成状況
新幹線高速化などの資金確保		（各期ごとのKPI設定なし）		-
期末残高100億円の確保		期末残高	100億円以上	304億円
				○

3Q検証結果

○2020年度に増額した当座貸越枠の活用などにより資金を確保しました。

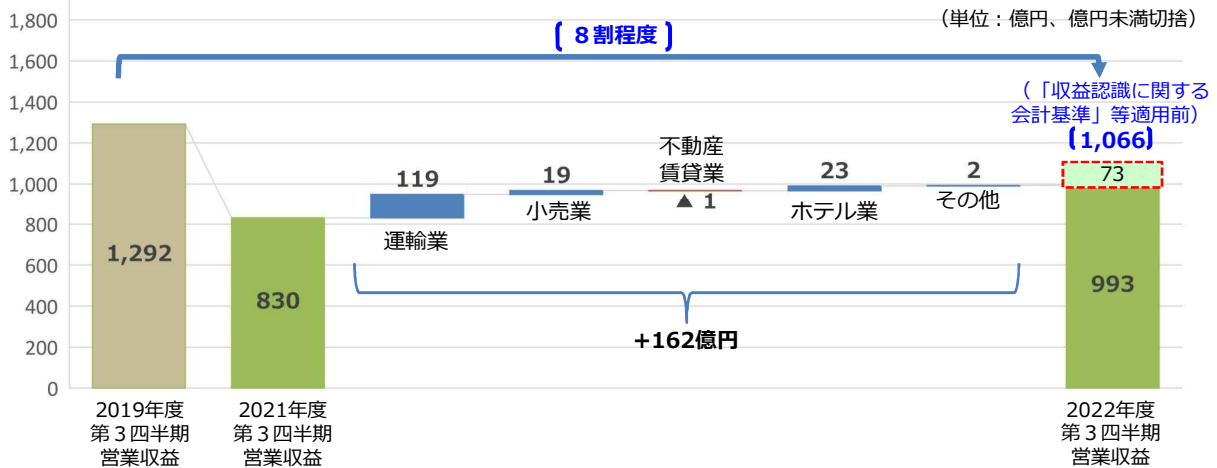
今後の取り組み

○4Q以降も収入の確保・コスト削減に努めるとともに、当座貸越枠の活用や金融機関との協議などにより、事業運営に必要な資金を確保します。

## 2. 収支の状況（4－12月）

### (1) '22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）

- ・2022年度第3四半期の連結営業収益は、162億円増加した993億円となりました。緊急事態措置やまん延防止等重点措置が適用されていた2021年度第3四半期と比較すると、改善しました。
- ・新型コロナ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、8割程度の水準になっています。  
※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。  
(2022年度第3四半期営業収益「収益認識基準」等適用前 1,066億円との比較)



「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、2021年度より当会計基準を適用しており、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。

18

## 2. 収支の状況（4－12月）

### (1) '22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）

- ・国や北海道の需要喚起策などを最大限活用し収益の確保に努めた結果、営業利益を改善させることができました。
- ・前年度は、国による「経営安定基金の下支え」支援を受けるため、貸付資金を確保する過程で巨額の経営安定基金運用益を計上しましたが、今年度はこのような一過性の要因がないことから、経常利益は前年度に対して悪化し、赤字になりました。
- ・国からの支援を特別利益に計上した一方、留萌線の廃線に係る基本的な合意に伴う諸費用を特別損失に計上したことなどにより、親会社株主に帰属する四半期純利益は53億円の赤字になりました。

#### ○連結損益計算書 (単位：億円、億円未満切捨)

第3四半期 累計	'21年度 実績	'22年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	830	993	162	119.6
鉄道運輸収入	302	428	125	141.5
営業費用	1,337	1,382	44	103.4
営業利益	▲506	▲388	117	-
営業外損益	562	286	▲276	50.9
一般営業外損益	18	21	2	112.6
基金運用益	502	223	▲278	44.5
特別債券利息	41	41	-	100.0
経常利益	56	▲102	▲158	-
特別利益	135	149	14	110.8
特別損失	38	87	49	227.8
四半期純利益	145	▲49	▲195	-
親会社株主純利益	140	▲53	▲194	-

・営業収益は、ぐるっと北海道・公共交通利用促進補助事業を活用した「HOKKAIDO LOVE!6日間周遊バス」の販売が好調だったことに加え、小売・ホテルなどでも増収となり、162億円の増収となりました。

・営業費用は、原油価格高騰の影響を大きく受けたことや、収入に連動した仕入れコストの増加などにより44億円増加した1,382億円となりました。この結果、営業利益は388億円の赤字ですが、前年度と比べ117億円改善しました。

・経営安定基金運用益には、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴う、受取利息を計上しました（111億円）。また、特別利益に国からの支援（124億円）などを計上した一方、特別損失に留萌線の廃線に係る基本的な合意に伴う諸費用を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する四半期純利益は194億円悪化した、53億円の赤字になりました。

#### <参考：'22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	'22年度 実績	増減	比率
営業収益	1,292	993 (1,066)	▲299 (▲225)	76.8% (82.5%)
鉄道運輸収入	557	428	▲129	76.8%
営業費用	1,555	1,382	▲173	88.9%
営業利益	▲262	▲388	▲125	-

※下段（ ）は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

19

## 2. 収支の状況（4－12月）

### (1) '22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	'21年度第3四半期		'22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	447	▲ 538	566	▲ 437	119	100
② 小売業	152	▲ 4	172	3	19	7
③ 不動産賃貸業	161	41	159	40	▲ 1	▲ 1
④ ホテル業	32	▲ 8	56	5	23	14
⑤ その他	36	6	38	7	2	1
合 計	830	▲ 506	993	▲ 388	162	117

- 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、コンビニも売り上げが増加し、増収増益  
 ③ 不動産賃貸業：J Rタワー既存3施設（アピア・エスタ・ステラブレイス）は好調も、北海道新幹線札幌駅工事で9月末にパセオが閉店した影響などにより、減収減益  
 ④ ホ テ ル 業：「どうみん割」等の観光誘客促進事業への参画による集客を行ったことなどから、増収増益  
 ⑤ そ の 他：清掃業でホテルの稼働率上昇に伴い、売り上げが持ち直したことなどから、増収増益

【参考】グループ会社からJ R北海道への収益還元等

・地代、家賃等の受取	4 1 億円		
・配当金の受取	1 5 億円	計	5 8 億円（J R北海道の成績に寄与）
・グループ通算制度	2 億円		（対2021年度▲ 1 1 億円）

20

## 2. 収支の状況（4－12月）

### (2) '22年度 第3四半期 単体決算（前年度比較）（単体決算の概況）

○単体損益計算書（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'21年度 実績	'22年度 実績	増 減	比率 (%)
営業収益	414	534	119	128.7
鉄道運輸収入	302	428	125	141.5
（うち新幹線）	( 25)	( 43)	( 18)	(172.2)
関連事業収入	47	41	▲ 6	86.5
その他の収入	64	64	▲ 0	99.9
営業費用	943	973	29	103.1
人件費	313	315	1	100.5
動力費	38	58	19	150.5
修繕費	243	248	4	102.0
その他の費用	347	350	3	101.0
営業利益	▲ 528	▲ 439	89	-
営業外損益	575	299	▲ 275	52.1
一般営業外損益	30	34	3	110.4
基金運用益	502	223	▲ 278	44.5
（運用利回り%）	( 9.78)	( 4.36)	(▲ 5.42)	
特別債券利息	41	41	-	100.0
経常利益	46	▲ 139	▲ 186	-
特別利益	116	131	15	113.5
特別損失	18	63	44	335.0
税引前四半期純利益	143	▲ 70	▲ 214	-
四半期純利益	143	▲ 71	▲ 215	-

・鉄道運輸収入は、ぐるっと北海道・公共交通利用促進補助事業を活用した「HOKKAIDO LOVE！6日間周遊バス」の販売が好調に推移したほか、観光列車の運転も行ったことなどから、増収になりました。

・新型コロナウイルスの影響を受ける前の2019年度と比較すると、8割弱となっています。

・関連事業収入は、苗穂分譲マンションの完売（2021年度内に全戸完売）などにより、販売収入が減少しました。

・営業費用は、原油価格高騰の影響を大きく受け動力費が増加し、前年度に対して29億円増加した973億円となりました。

・経営安定基金運用益は、「経営安定基金の下支え」支援に伴う受取利息（111億円）を計上したものの、今年度は評価益の実現化を行っていないため（前年度は335億円の評価益を実現化）、278億円減少しました。この結果、経常利益は、186億円減少した139億円の赤字となりました。

・特別利益に、国からの支援（124億円）などを計上した一方、特別損失に留萌線の廃線に係る基本的な合意に伴う諸費用を計上したことなどから、四半期純利益は215億円悪化した、71億円の赤字となりました。

<参考：'22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	'22年度 実績	増減	比率
営業収益	684	534	▲ 150	78.0%
鉄道運輸収入	557	428	▲ 129	76.8%
営業費用	1,026	973	▲ 53	94.8%
営業利益	▲ 341	▲ 439	▲ 97	-

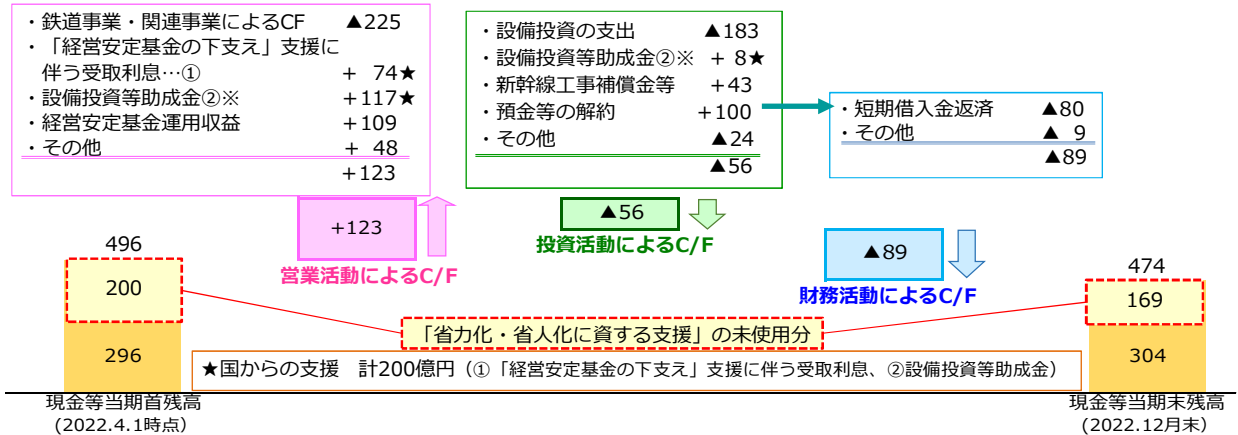
21

## 2. 収支の状況（4-12月）

### (2) '22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** 営業赤字に伴う資金の減少を、「経営安定基金の下支え」支援に伴う受取利息や修繕に対する設備投資等助成金、経営安定基金運用収益などによりカバーし、123億円の現金収入となりました。

**投資活動によるC/F** 設備投資等助成金などの資金を活用し設備投資を行った一方、満期到来に伴う預金等の解約もあり、56億円の現金支出に留まりました。

**財務活動によるC/F** 短期借入金の返済などにより、89億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、期首から22億円減少した474億円となりました。この残高には、「省力化・省人化に資する支援」の未使用分169億円が含まれているため、実質的な現金等当期末残高は304億円となり、期首並みの資金を確保しました。

※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

'20年度に国から発表された支援は、'22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 (2022年12月31日現在)
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 <b>111億円</b> 計上
助成金の交付 (継続)	特別利益に <b>105億円</b> 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) ※ 上記の他、'19年度に措置された支援を特別利益に18億円計上
省力化・省人化に資する支援	'21年4月30日：鉄道・運輸機構から出資300億円を受入れ (設備投資に必要な資金の出資) →このうち'22年度第3四半期の活用実績 <b>30億円</b> (累計活用実績 130億円)
借入金に係る利子補給	【連結子会社 北海道ジェイ・アール都市開発(株)】 '22年7月 賃貸マンション (1棟) 購入のための借入金に対して利子補給を受入れ →連結営業外収益に <b>3百万円</b> 計上

※'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

23

## 2022 年度第 3 四半期連結決算財務諸表等

2023 年 2 月 3 日  
北海道旅客鉄道(株)

### 1 連結損益計算書

(単位：億円)

	2021年度	2022年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	830	993	162	119.6
(うち鉄道運輸収入)	( 302 )	( 428 )	( 125 )	( 141.5 )
(再掲 新幹線運輸収入)	( 25 )	( 43 )	( 18 )	( 172.2 )
営 業 費 用	1,337	1,382	44	103.4
[運輸業等営業費及び売上原価]	[ 1,154 ]	[ 1,187 ]	[ 32 ]	[ 102.8 ]
[販売費及び一般管理費]	[ 182 ]	[ 195 ]	[ 12 ]	[ 106.8 ]
営 業 利 益	△ 506	△ 388	117	—
営 業 外 損 益	562	286	△ 276	50.9
(うち経営安定基金運用収益)	( 502 )	( 223 )	( △ 278 )	( 44.5 )
(うち特別債券受取利息収益)	( 41 )	( 41 )	( — )	( 100.0 )
経 常 利 益	56	△ 102	△ 158	—
特 別 利 益	135	149	14	110.8
特 別 損 失	38	87	49	227.8
税金等調整前四半期純利益	152	△ 40	△ 193	—
法 人 税 等	7	9	1	124.1
四 半 期 純 利 益	145	△ 49	△ 195	—
非支配株主に帰属する四半期純利益	4	4	△ 0	89.5
親会社株主に帰属する四半期純利益	140	△ 53	△ 194	—

- (注) 1. 連結包括利益 2021年度 △46億円、2022年度△239億円  
2. 2022年度は、国からの支援124億円を特別利益(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
2022 年度	売 上 高								
	外部顧客への売上高	566	172	159	56	38	993	—	993
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	33	0	7	0	56	98	△ 98	—
	計	600	172	166	56	95	1,091	△ 98	993
	セグメント利益	△437	3	40	5	7	△381	△ 7	△ 388
増 減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	119	19	△ 1	23	2	162	—	162
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△ 1	△ 0	0	0	△ 4	△ 5	5	—
	計	117	19	△ 1	23	△ 2	157	5	162
	セグメント利益	100	7	△ 1	14	1	121	△ 4	117

- (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)

	2021年度 期 末	2022年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	1,278	1,447	169	113.3
固定資産	3,604	3,625	21	100.6
経営安定基金資産	7,432	7,156	△ 276	96.3
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	14,515	14,429	△ 85	99.4
[負債の部]				
流動負債	963	1,166	202	121.1
(うち1年内返済長期借入金)	( 24 )	( 24 )	( △ 0 )	( 98.3 )
固定負債	2,178	2,132	△ 45	97.9
(うち長期借入金)	( 1,305 )	( 1,302 )	( △ 3 )	( 99.8 )
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負債合計	5,342	5,499	157	102.9
純資産合計	9,173	8,930	△ 242	97.4
(うち資本剰余金)	( 2,095 )	( 2,095 )	( — )	( 100.0 )
(うち利益剰余金)	( △ 401 )	( △ 454 )	( △ 53 )	( — )
負債純資産合計	14,515	14,429	△ 85	99.4

(注) 1. 過年度のグループ会社再編に伴い、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。

経営安定基金の下支え	74億円(入金は、9月末と3月末)
助成金の交付	125億円(営業活動フロー 117億円、投資活動フロー 8億円)
借入金に係る利子補給	3百万円

(単位：億円)

	2021年度	2022年度	増 減	比率(%)
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	295	166	△ 129	56.3
(設備投資等助成金の受取額)	( 106 )	( 117 )	( 10 )	( 110.0 )
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△ 175	38	213	—
(固定資産取得による支出)	( △ 238 )	( △ 177 )	( 61 )	( 74.3 )
(設備投資等助成金の受取額)	( 12 )	( 8 )	( △ 4 )	( 66.6 )
フリー・キャッシュ・フロー	120	204	83	169.2
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	400	△ 88	△ 488	—
(長期借入金の借入による収入)	( 16 )	( 12 )	( △ 4 )	( 74.2 )
(長期借入金の返済による支出)	( △ 31 )	( △ 15 )	( 16 )	( 48.9 )
(株式の発行による収入)	( 300 )	( — )	( △ 300 )	( — )
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III)	520	115	△ 405	22.2
(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	291	673	381	231.0
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の期末残高	812	788	△ 23	97.1
(12月31日残高)				

(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。

3. 現金及び現金同等物の2022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(169億円)を含んでおります。

【参考：JR北海道単体決算】

1 単体損益計算書

(単位：億円)

	2021年度	2022年度	増減	比率(%)
営業収益	414	534	119	128.7
鉄道運輸収入 (うち新幹線運輸収入)	302 ( 25 )	428 ( 43 )	125 ( 18 )	141.5 ( 172.2 )
関連事業収入	47	41	△ 6	86.5
その他収入	64	64	△ 0	99.9
営業費用	943	973	29	103.1
人件費	313	315	1	100.5
動力費	38	58	19	150.5
修繕費	243	248	4	102.0
諸税	28	28	△ 0	99.9
減価償却費用	151	142	△ 9	93.8
その他費用	167	180	12	107.6
営業利益	△ 528	△ 439	89	—
営業外損益	575	299	△ 275	52.1
(うち経営安定基金運用収益)	( 502 )	( 223 )	( △ 278 )	( 44.5 )
(うち機構特別債券受取利息収益)	( 41 )	( 41 )	( — )	( 100.0 )
経常利益	46	△ 139	△ 186	—
特別利益	116	131	15	113.5
特別損失	18	63	44	335.0
税引前四半期純利益	143	△ 70	△ 214	—
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	191.8
四半期純利益	143	△ 71	△ 215	—

(注) 1. 2022年度は、国からの支援124億円を特別利益(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)

	2021年度 期末	2022年度 第3四半期末	増減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	911	821	△ 89	90.2
固定資産	3,147	3,292	144	104.6
経営安定基金資産	7,432	7,156	△ 276	96.3
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	13,690	13,470	△ 220	98.4
[負債の部]				
流動負債	835	920	85	110.2
(うち1年内返済長期借入金)	( 16 )	( 16 )	( 0 )	( 101.4 )
固定負債	1,970	1,928	△ 41	97.9
(うち長期借入金)	( 1,253 )	( 1,250 )	( △ 3 )	( 99.7 )
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負債合計	5,005	5,049	43	100.9
純資産合計	8,685	8,421	△ 263	97.0
(うち資本剰余金)	( 2,064 )	( 2,064 )	( — )	( 100.0 )
(うち利益剰余金)	( △ 719 )	( △ 791 )	( △ 71 )	( — )
負債純資産合計	13,690	13,470	△ 220	98.4

(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)

	2021年度	2022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)	263 ( 106 )	123 ( 117 )	△ 140 ( 10 )	46.9 ( 110.0 )
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)	△ 163 ( △ 224 ) ( 12 )	△ 56 ( △ 183 ) ( 8 )	106 ( 40 ) ( △ 4 )	34.9 ( 81.8 ) ( 66.6 )
フリー・キャッシュ・フロー	100	66	△ 33	66.4
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) (株式の発行による収入)	410 ( 16 ) ( 300 )	△ 89 ( 5 ) ( - )	△ 500 ( △ 10 ) ( △ 300 )	- ( 33.7 ) ( - )
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)	511	△ 22	△ 533	-
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	150	496	346	330.7
現金及び現金同等物の期末残高 (12月31日残高)	661	474	△ 187	71.7

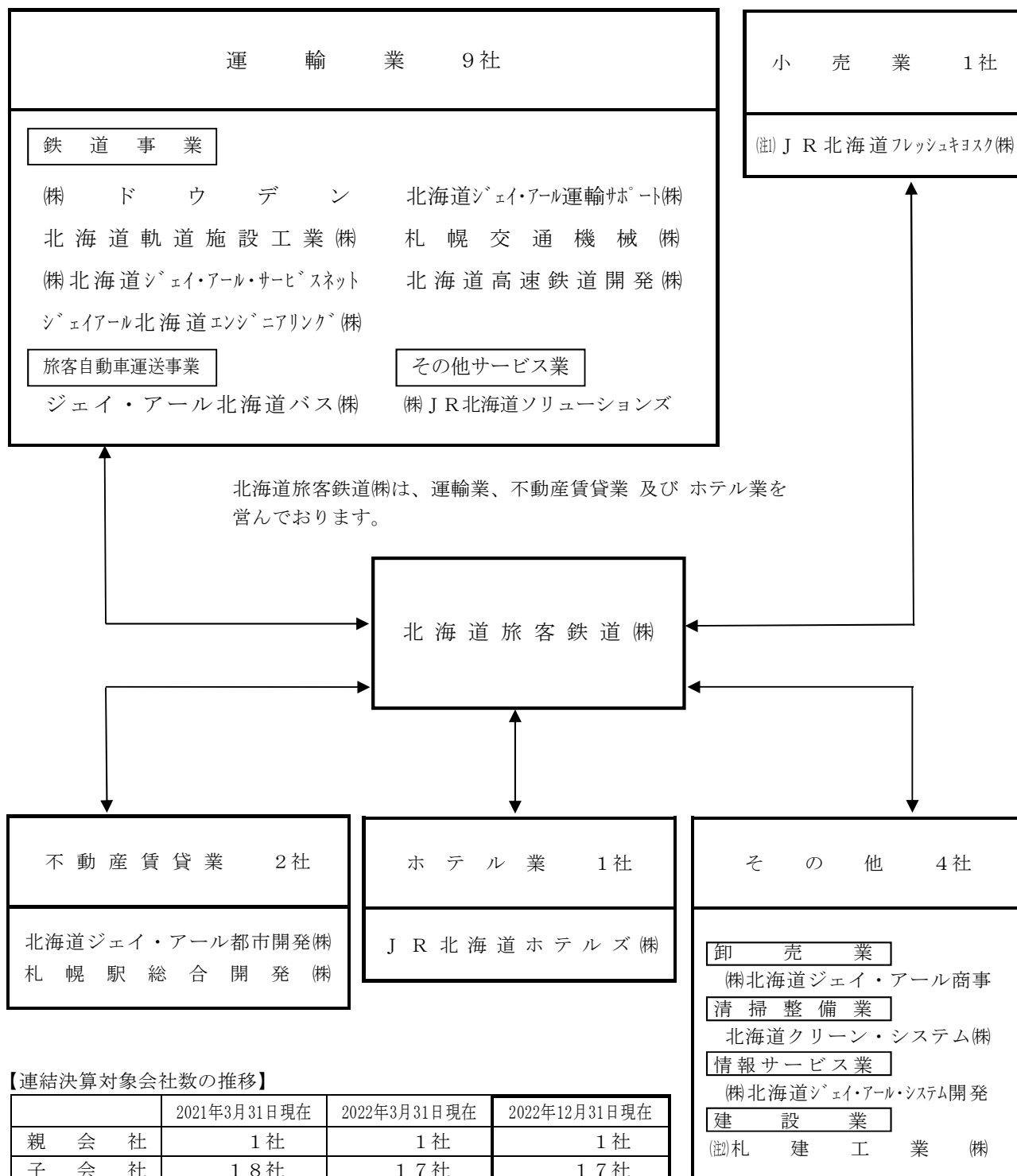
(注) 1. 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

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。

3. 現金及び現金同等物の2022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(169億円)を含んでおります。



## 連結決算対象会社の概要



- (注) 1. (株)北海道ジェイ・アール・フレッシュネス・リテールは、2021年10月1日に北海道キヨスク(株)と合併し、消滅しております。また、存続会社の名称を J R 北海道フレッシュキヨスク(株)に変更しております。
2. 札幌建工業(株)は、持分法適用関連会社です。
3. 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。

## 経営成績の推移（第3四半期）

2023年2月3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
売上高	129,291	82,692	83,074	99,355
営業利益	△ 26,293	△ 57,943	△ 50,684	△ 38,886
経常利益	△ 3,857	△ 34,783	5,614	△ 10,240
親会社株主に 帰属する四半期純利益	△ 5,558	△ 31,195	14,090	△ 5,378

### 2 個別経営成績

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	68,442	37,685	41,491	53,410
(うち鉄道運輸収入)	(55,772)	(26,686)	(30,254)	(42,825)
営業利益	△ 34,197	△ 57,717	△ 52,866	△ 43,916
経常利益	△ 9,067	△ 32,593	4,655	△ 13,961
四半期純利益	△ 8,868	△ 27,626	14,340	△ 7,176
(利回り%)	(3.54%)	(3.50%)	(9.78%)	(4.36%)
基金運用収益	18,198	17,993	50,285	22,397

- (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」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。