

J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2021年度第3四半期 報告書】

2022年2月2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) '21年度第3四半期の検証結果

(2) '21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観光列車
- ③開発・関連事業
- ④保有不動産の高度利用
- ⑤資金の確保（JR北海道）

<費用関連項目>

- ⑥コスト削減（JR北海道）
- ⑦コスト削減（JR北海道グループ）
- ⑧鉄道オペレーションの変革

<その他項目>

- ⑨お客様満足度の向上

2. 収支の状況（4－12月）

(1) '21年度第3四半期 連結決算

(2) '21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) '21年度第3四半期の検証結果（総括）

- 第3四半期は、新型コロナ感染の急速な減少やそれに伴う緊急事態措置の終了（9月末）などを受けた収入挽回策の実施により、鉄道のご利用は回復傾向となりました。その結果、「定期収入」及び「北海道新幹線」についてはKPI目標を上回りました。「定期外収入」については、KPI目標には届きませんでした。が、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」を活用した「HOKKAIDO LOVE！6日間周遊パス」の販売強化に努めるなど、鉄道のご利用回復に向けて全社を挙げて取り組みました。
- 開発・関連事業については、北海道の「新しい旅のスタイル」事業などの観光需要喚起策も活用しながらご利用の回復に努めた結果、「ホテル業」はKPI目標を上回りました。「小売業」「不動産業」についてはKPI目標に届きませんでした。
- 「コスト削減」については、汎用品の底値購買の更なる徹底などグループ一体となって取り組み、KPI目標を達成しました。
- 「お客様満足度の向上」については、SL客車2両のリニューアル工事を12月に完了させるなど、計画した施策を着実に実施し、KPI目標を達成しました。
- 今後は引き続き感染防止に努めながら、国・自治体の観光需要喚起策と連動して各種施策を展開し、グループ一体となりKGIの達成をめざします。

3

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

(1) '21年度第3四半期の検証結果（総括表1/4）

'21年度第3四半期KPI 全16項目中 ○：9項目、×：6項目、－：1項目

KGI・KPI設定項目	'21年度KGI	'21年度KPI		実績及び検証結果		
①鉄道運輸収入	鉄道運輸収入 489億円	定期収入	1 Q	29億円	×	28億円
			2 Q	27億円	○	27億円
			3 Q	26億円	○	28億円
			4 Q	26億円		
		定期外収入	1 Q	59億円	×	51億円
			2 Q	92億円	×	69億円
			3 Q	100億円	×	99億円
			4 Q	130億円		
	北海道新幹線ご利用人員 2,100人/日	1 Q	1,000人/日	○	1,100人/日	
		2 Q	3,000人/日	×	1,600人/日	
		3 Q	2,200人/日	○	2,700人/日	
		4 Q	2,200人/日			
②観光列車	沿線地域との連携 道内の観光活性化	1 Q	「花たび そらや」 （コロナ影響により運転見合わせ）	－		
		2 Q	「富良野・美瑛ノロッコ号」 運行本数342本、利用人員400人/日 「THE ROYAL EXPRESS」 7回運行	×	「富良野・美瑛ノロッコ号」 運行本数155本、利用人員337人/日 「THE ROYAL EXPRESS」 7回運行	
		3 Q	「道内周遊列車」 運行本数4本、利用人員180人/日	×	「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」 運行本数3本、利用人員97人/日	
		4 Q	「SL冬の湿原号」 運行本数66本、利用人員380人/日			

4

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

(1) '21年度第3四半期の検証結果（総括表2/4）

KGI・KPI設定項目	'21年度KGI	'21年度KPI		実績及び検証結果		
③開発・関連事業	小売業セグメント売上高 232億円	J'イ・アル生鮮市場 売上	1 Q	43億円	×	42億円
			2 Q	43億円	×	41億円
			3 Q	46億円	×	44億円
			4 Q	41億円		
	不動産業セグメント売上高 229億円	J Rタワーテナント 売上	1 Q	196億円	×	125億円
			2 Q	202億円	×	144億円
			3 Q	234億円	×	220億円
			4 Q	219億円		
	ホテル業セグメント売上高 54億円	J Rタワーホテル 日航札幌売上	1 Q	6億円	×	2.9億円
			2 Q	7億円	×	4.6億円
			3 Q	6億円	○	7.1億円
			4 Q	6億円		
④保有不動産の高度利用	札幌駅周辺再開発の 実施設計着手	1 Q	環境アセスメント方法書の提出	○	実施済み（4月）	
		2 Q		－	（設定なし）	
		3 Q	特定業務代行者の選定	○	実施済み	
		4 Q	環境アセスメント準備書の提出 実施設計着手			
	ホテルさっぽろ弥生等 再開発の意思決定	1 Q	開発内容及び共同事業者の選定・精査	×	社内検討を推進	
		2 Q	開発意思決定、既存施設クロージング	×	既存施設クロージングは実施済	
		3 Q	共同事業者との協定等締結	×	開発概要の公表	
		4 Q	既存施設の撤去工事着手			
	桑園社宅用地開発の検討	1 Q	開発と条件の整理	○	実施済み	
		2 Q	開発提案募集（～3 Q）	○	開発提案募集開始	
		3 Q	開発内容及び共同事業者の選定・精査 （～4 Q）	○	開発内容及び共同事業者の選定・精査開始	
		4 Q	開発意思決定（段階的開発）			

5

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

(1) '21年度第3四半期の検証結果（総括表3/4）

KGI・KPI設定項目	'21年度KGI	'21年度KPI				実績及び検証結果	
		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q		
⑤資金の確保（JR北海道）	現金及び現金同等物の 期末残高 100億円以上	1 Q	100億円以上		○	165億円	
		2 Q	100億円以上		○	469億円	
		3 Q	100億円以上		○	443億円	
		4 Q	100億円以上				
⑥コスト削減（JR北海道）	コスト削減額 13億円	1 Q	3億円		○	3.5億円	
		2 Q	3億円		○	3.6億円	
		3 Q	3億円		○	5.0億円	
		4 Q	4億円				
⑦コスト削減 （JR北海道グループ）	コスト削減額 5億円	1 Q	1.3億円		○	1.5億円	
		2 Q	1.1億円		○	1.2億円	
		3 Q	1.2億円		○	1.5億円	
		4 Q	1.4億円				
⑧鉄道オペレーションの変革	出資受入 システムチェンジの実施	1 Q	出資受入		○	実施済み（4月）	
		2 Q	H100形気動車の製作 12両		○	実施済み	
		3 Q	H100形気動車の製作 12両 話せる券売機の設置 4台		×	H100形気動車の製作：実施済み 話せる券売機の設置：4Qに繰り延べ	
		4 Q	H100形気動車の製作 6両 など				
	効率化・省力化	1 Q	組織の見直しの実施		○	実施済み	
		2 Q			-	（設定なし）	
		3 Q			-	（設定なし）	
		4 Q	業務の見直しの実施				

6

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

(1) '21年度第3四半期の検証結果（総括表4/4）

KGI・KPI設定項目	'21年度KGI	'21年度KPI				実績及び検証結果	
		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q		
⑨お客様満足度の向上	サービスの改善 利便性向上 インバウンド向け案内の充実	1 Q	Eチケット引換証と新エリアパスの 導入 など		○	各施策とも実施済み	
		2 Q	SL客車リニューアル工事着手 など		○	各施策とも実施済み	
		3 Q	SL客車リニューアル2両竣工 など		○	各施策とも実施済み	
		4 Q	札幌線ロイズタウン駅開業 など				

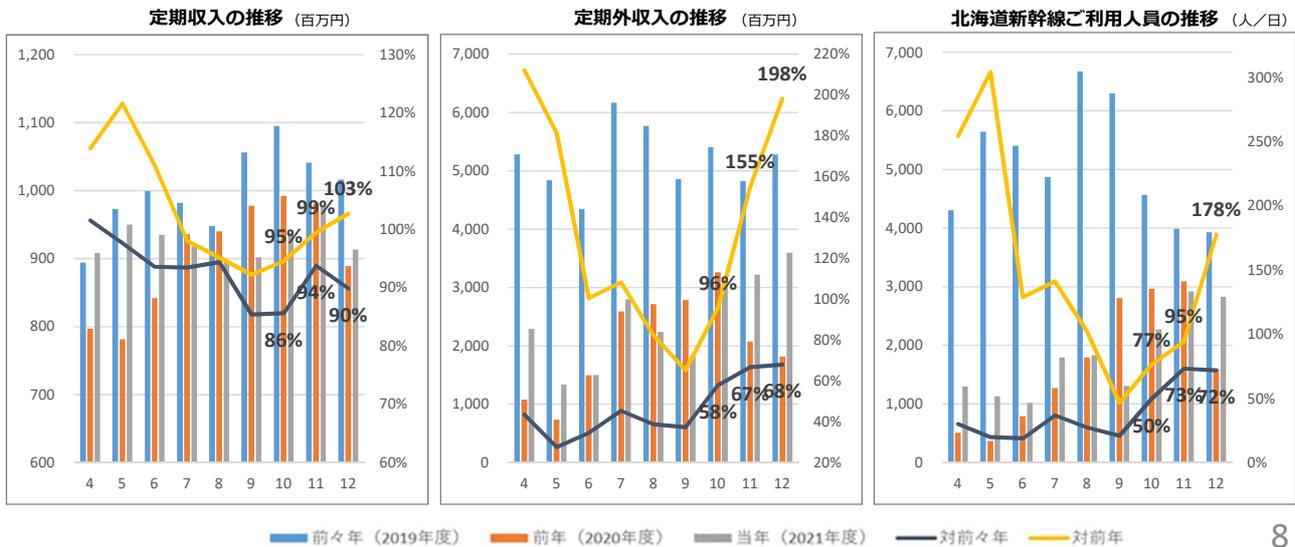
7

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

① 鉄道運輸収入

	KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況	
鉄道運輸収入	489億円	定期収入	26億円	28億円 (対KPI 108%)	○
		定期外収入	100億円	99億円 (対KPI 99%)	×
北海道新幹線ご利用人員	2,100人/日	2,200人/日	2,700人/日 (対KPI 123%)	○	



1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

（2）'21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、緊急事態措置の終了後に、一部の大学等がオンライン授業から対面授業へ切り替えたことなどもあり、KPI目標を上回りました。
- 「定期外収入」については、KPI目標には届きませんでした。緊急事態措置の終了を受けて収入挽回策に努め、11月・12月は平常時(前々年)と比較して7割程度まで回復しました。
- あわせて、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」を活用して、11/5から発売した「HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊パス」の販売強化に全社を挙げて取り組んだ結果、約3万枚(12月末時点)の発売となり、多くのお客様にご利用いただきました。
- 「北海道新幹線」については、「大人の休日倶楽部パス」の設定などにより需要の取り込みを図りました。その結果、年末年始の輸送実績は前々年と比較して7割を超えるなど回復傾向が見え、KPI目標を上回りました。

今後の取り組み

- 新型コロナウイルス感染症拡大の状況を十分に考慮したうえで、引き続き「HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊パス」の販売を強化するほか、「一日散歩きっぷ」や「ふらの・びえいフリーきっぷ」の冬期設定により、マイクロツーリズムや分散型旅行の促進に努めます。
- 1月から「ラベンダー」編成を石北線の特急列車に投入するとともに、既存車両にスポットを当てた「いまこそ輝け! 北のキハ183系」キャンペーンを実施します。
- 国や自治体・JR他社と連携した旅行需要の喚起施策など鉄道のご利用回復に向けて取り組みます。

② 観光列車

KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況
沿線地域との連携 道内の観光活性化	「道内周遊列車」 運行本数4本、利用人員180人/日	「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」 運行本数3本、利用人員97人/日	×

3Q検証結果

- 旅行商品専用列車として4本設定した道内周遊列車「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」については、緊急事態措置期間中の9/30東京発のツアー中止に伴い、1本の運転を取り止めました。また、出控えムードによりツアーの集客に苦慮し、利用人員についてもKPI目標を下回りました。
- 一方、計画通り運転した3本の列車には合計292名のお客様にご乗車いただき、車内での特産品販売など地域の皆さまと連携した取り組みを実施しました。ツアー参加者や地域の皆さまから次に期待する声をいただくなど、各方面から高く評価されました。

今後の取り組み

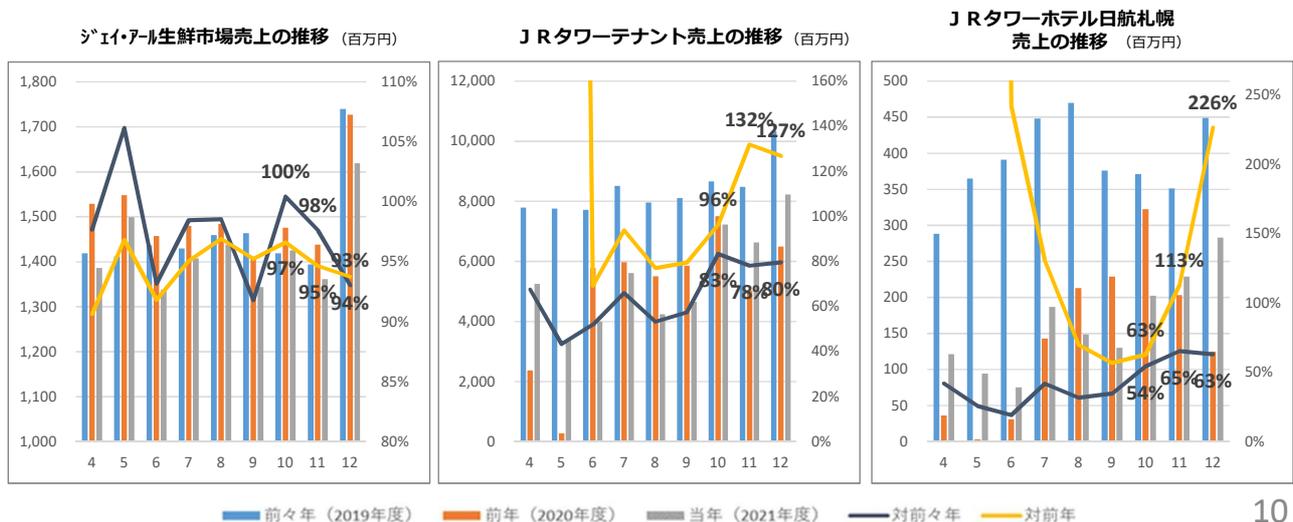
- 12月にリニューアル工事を完了した観光列車用の客車2両を1月から活用し、観光列車の魅力向上を図ります。

1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

③開発・関連事業

	KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況	
小売業	セグメント売上高 232億円	ジェイ・アール生鮮市場売上 (平常時に対し101%)	46億円	44億円 (対KPI 95%)	×
不動産業	セグメント売上高 229億円	JRタワーテナント売上 (平常時に対し8.5割程度)	234億円	220億円 (対KPI 94%)	×
ホテル業	セグメント売上高 54億円	JRタワーホテル日航札幌売上 (平常時に対し5割程度)	6億円	7.1億円 (対KPI 108%)	○



1. 主要施策のKPI達成状況等（10-12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

③開発・関連事業

3
Q
検
証
結
果

- 【ジェイ・アール生鮮市場】 12/2にハウス電子マネー(フレッシュカード)を全店に導入するなどお客様の利便性向上を図り、収益確保に努めました。各地域の競合環境により売上が伸びなかった店舗もあり、KPI目標には届きませんでした。
- 【JRタワー】 緊急事態措置解除後、段階的に通常営業へ移行し、10/15には1年8か月ぶりに全店通常営業体制に戻りました。クリスマスなど繁忙期の各種販促施策を実施しましたが、例年より規模を縮小したことなどにより、KPI目標を下回りました。
- 【JRタワーホテル日航札幌】 緊急事態措置解除後に再開した各自治体の観光誘客促進キャンペーンを活用し、観光客のご利用回復に努めました。また、レストラン営業においても、少人数のお客様の需要獲得を図り、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】 新規に導入したハウス電子マネーの利用拡大施策などを実施し、売上目標の達成に取り組みます。
- 【JRタワー】 引き続き感染防止対策を徹底しながら、冬のバーゲンなどお客様の需要を取り込むための各種販促施策を実施するとともに、新店・改装店のオープンにより魅力向上を図ります。
- 【JRタワーホテル日航札幌】 引き続き各自治体の観光誘客促進キャンペーンを活用し、宿泊やレストランをご利用するお客様の需要獲得に努めます。

1. 主要施策のKPI達成状況等（10－12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

④保有不動産の高度利用

	KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況
札幌駅周辺再開発	実施設計着手	特定業務代行者の選定	実施済み	○
ホテルさっぽろ弥生等 (北3西12地区) 再開発	開発の意思決定	共同事業者との協定等締結	開発概要の公表	×
桑園社宅用地の開発検討	開発の検討	開発内容及び共同事業者の選定・精査（～4Q）	開発内容及び共同事業者の選定・精査開始	○

3Q検証結果

【札幌駅周辺再開発】再開発準備組合として特定業務代行者を選定し、11月にプレス発表を行うなど、スケジュール通り進捗しました。

【ホテルさっぽろ弥生等再開発】開発概要（共同事業者・施設構成等）について12月にプレス発表を行いました。共同事業者と事業の詳細に関する協議を11月に開始しましたが、実施協定締結には至りませんでした。一方、4Qに予定していた既存施設の撤去工事については、10月に着工しました。

【桑園社宅用地開発】11月に開発提案を募集し、12月から開発内容及び共同事業者の選定・精査を開始するなど、スケジュール通り進捗しました。

今後の取り組み

○ホテルさっぽろ弥生等再開発については、2Qに締結した基本協定をもとに、年度内の実施協定締結に向けて取り組みます。

○札幌駅周辺再開発における実施設計着手など、KPIに設定している取り組みを着実に進め、保有不動産の開発を推進します。

⑤資金の確保（JR北海道）

KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況
現金及び現金同等物の期末残高100億円以上を確保	現金及び現金同等物の期末残高100億円以上を確保	3Q期末残高：443億円	○

3Q検証結果

- 昨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。
- 上期に行った経営安定基金の評価益の実現化により、資金残高が一時的に増加しています。

今後の取り組み

- 新型コロナウイルスの影響など厳しい状況が続くことが見込まれますが、引き続き収入確保・コスト削減に努めるとともに、当座貸越枠による短期借入金も活用して、運転資金を確保します。

12

1. 主要施策のKPI達成状況等（10－12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

⑥コスト削減（JR北海道）

KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況
13億円	3億円	5.0億円 (KPI +2.0億円)	○

左記以外のコスト削減（令和3年4月～12月）

- 人件費 16億円（賞与・超勤等の削減）
- 物件費 2億円（動力費・広宣費・出張旅費等の削減）

3Q検証結果

- 複数箇所で行っていた車両の外観確認業務を1箇所へ集約したほか、汎用品の底値購買や購入先統一の更なる徹底を図り、KPI目標を達成しました。
- 2Qに引き続き、時刻表部数や広告宣伝媒体の精査等によるコスト削減にも取り組みました。

今後の取り組み

- 引き続き、各種契約の見直しや相見積りによる競争創出、節電やペーパーレス化の徹底によるコスト削減に取り組んでいきます。

⑦コスト削減（JR北海道グループ）

KGI (2021)	KPI (3Q)	3Q実績	達成状況
5億円	1.2億円	1.5億円 (KPI +0.3億円)	○

左記以外のコスト削減（令和3年4月～12月）

- 人件費 3億円（賞与、超勤等）
- 物件費 6億円（工事計画・広告宣伝の見直し等）

3Q検証結果

- 今年度から新規に導入した電子契約サービスの活用により、契約締結コストを削減したほか、携帯電話の契約見直しなど当社施策の水平展開を継続し、KPI目標を上回るコスト削減を行いました。

今後の取り組み

- グループ各社との定期的な進捗確認や、各社独自の施策の水平展開などにより、更なるコスト削減の積み増しを目指します。

13

1. 主要施策のKPI達成状況等（10－12月）

（2）'21年度第3四半期における実績等

⑧鉄道オペレーションの変革

	KGI（2021）	KPI（3Q）	3Q実績	達成状況
システムチェンジ	出資受入、システムチェンジの実施	H100形気動車 12両完成 話せる券売機の設置 4台	実施済み 4Qに繰り延べ	×
効率化・省力化	要員効果70人規模に向け、 組織・業務の見直しを推進	（設定なし）		－

3Q検証結果

○H100形気動車については、3Qに計画通り12両新製しました。
○話せる券売機については、半導体需給の逼迫の影響を受け、3Qに予定していた4台の設置は4Qに繰り延べとなりました。

今後の取り組み

○話せる券売機については、3Qから4Qに繰り延べた4台も含めて年度内に14台設置できるよう、関係者との調整を進めます。
○効率化・省力化については、今年度末に向け「法人旅行札幌支店」閉店や「お客様コールセンター」外注化など、要員効果70人規模のKGI達成に向けた取り組みを進めます。

⑨お客様満足度の向上

KGI（2021）	KPI（3Q）	3Q実績	達成状況
サービスの改善 利便性向上 インバウンド向け案内の充実	Eチケット引換証と新エリアパスの情報提供拡充	実施済み	○
	261系車椅子スペース2両施工	実施済み	○
	SL客車リニューアル2両竣工	実施済み	○

3Q検証結果

○10/1より在留外国人のお客様にも新エリアパスを期間限定で発売し、在留外国人のお客様を通じた情報発信強化に取り組みました。
○SL客車のリニューアル工事については、予定通り12月に完了し、客車を活用した観光列車を1月から運転します。

今後の取り組み

○4QのKPIに設定した各種施策の実施に向けた準備を進め、サービスの改善や利便性の向上を図ります。

2. 収支の状況（4-12月）

(1) '21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）

- 2021年度第3四半期の連結営業収益は、緊急事態措置の終了（9月末）を受け収入挽回策を実施したことなどにより、3億円増収の830億円となりました。
- 実質的な増収額は、「収益認識に関する会計基準」等（※）適用前の前年度同基準で比較すると、76億円となりました。
- しかしながら、新型コロナの影響を受ける前の前々年度比（2019年度比）では、7割程度の営業収益に留まっており、厳しい状況が続いています。



※「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。

16

2. 収支の状況（4-12月）

(1) '21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）

- 営業損益は、新型コロナの影響を受け、過去最大の赤字となった前年度に次ぐ2番目の赤字となり、依然として厳しい経営状況。
- 最終利益は、過去最大となる経営安定基金評価益の実現化により、一時的に黒字に転換。評価益の実現化による収益の大宗は、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴い、貸付資金を確保する過程で生じたものであり、一過性の要因によるもの。

○連結損益計算書 (単位：億円、億円未満切捨)

第3四半期 累計	'20年度 実績	'21年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	826	830	3	100.5
鉄道運輸収入	266	302	35	113.4
営業費用	1,406	1,337	▲68	95.1
営業利益	▲579	▲506	72	-
営業外損益	231	562	331	243.1
一般営業外損益	10	18	8	182.6
基金運用益	179	502	322	279.5
特別債券利息	41	41	-	100.0
経常利益	▲347	56	403	-
特別利益	115	110	▲4	96.3
特別損失	77	14	▲63	18.1
四半期純利益	▲312	145	457	-
親会社株主純利益	▲311	140	452	-

※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

- 営業費用は、収益認識基準適用の影響などにより68億円減少した1,337億円となりました。この結果、営業利益は72億円改善した506億円の赤字でした。

[参考]「収益認識に関する会計基準」等適用前(前年同基準)
 営業費用：1,410億円、対前年増減：4億円

- 経営安定基金運用益は、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴い、貸付資金（2,970億円）を確保するために評価益の実現化（335億円）を行ったこと（上期に実施済み）や、貸付に伴う受取利息を計上したこと（58億円）などにより、322億円増加しました。また、特別損益に国からの支援（98億円）などを計上したことにより、親会社株主に帰属する四半期純利益は452億円改善した140億円の黒字となりました。

<参考：'21年度 第3四半期 連結決算（'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	'21年度 実績	増減	比率
営業収益	1,292	830	▲462	64.3%
鉄道運輸収入	557	302	▲255	54.2%
営業費用	1,555	1,337	▲218	86.0%
営業利益	▲262	▲506	▲243	-

※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

17

2. 収支の状況（4-12月）

(1) '21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の新型コロナ影響から回復

（単位：億円、億円未満切捨）

第3四半期 累計	'21年度 実績		増減	
	外部売上	営業利益	外部売上	営業利益
① 運輸業	447 (447)	▲ 538	50 (50)	51
② 小売業	152 (209)	▲ 4	▲ 58 (▲ 1)	▲ 0
③ 不動産賃貸業	161 (175)	41	7 (21)	14
④ ホテル業	32 (32)	▲ 8	4 (4)	2
⑤ その他	36 (37)	6	0 (1)	▲ 0
合計	830 (903)	▲ 506	3 (76)	72

- ※（ ）は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載
- ① 運輸業：鉄道運輸収入の増加に加え、乗合バスのご利用もやや回復し、増収増益
 - ② 小売業：コンビニ・土産店・飲食店などにおいて売り上げが回復したものの、スーパーマーケットは他店との競合もあり売り上げが減少し、減収減益
 - ③ 不動産賃貸業：JRタワーでは、今年度も緊急事態宣言に伴う土日休業・時短営業を行ったものの、前年度に対し営業日数が増加し、増収増益
 - ④ ホテル業：稼働率は低迷が続いているものの、前年度と比較するとやや改善し、増収増益
[参考] 2020年度新規開業2館（JRイン函館・JRイン札幌北2条）
 - ⑤ その他：清掃整備業では市中ホテルの清掃受託が持ち直したことなどにより、ほぼ前年並み

[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 44億円
- ・配当金の受取 18億円 計 69億円（JR北海道の成績に寄与）
- ・連結納税制度 7億円（対2020年度▲23億円）

18

2. 収支の状況（4-12月）

(2) '21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	'20年度 実績	'21年度 実績	増減	比率 (%)
営業収益	376	414	38	110.1
鉄道運輸収入	266	302	35	113.4
（うち新幹線）	(21)	(25)	(3)	(116.8)
関連事業収入	42	47	5	111.8
その他の収入	67	64	▲ 2	96.0
営業費用	954	943	▲ 10	98.9
人件費	320	313	▲ 6	97.8
修繕費	251	243	▲ 7	96.8
減価償却費	160	151	▲ 9	94.3
その他の費用	221	234	13	106.2
営業利益	▲ 577	▲ 528	48	-
営業外損益	251	575	323	229.0
一般営業外損益	29	30	1	103.6
基金運用益	179	502	322	279.5
（運用利回り%）	(3.50)	(9.78)	(6.28)	
特別債券利息	41	41	-	100.0
経常利益	▲ 325	46	372	-
特別利益	126	109	▲ 16	86.6
特別損失	76	12	▲ 63	16.3
税引前四半期純利益	▲ 275	143	419	-
四半期純利益	▲ 276	143	419	-

・鉄道運輸収入は、北海道の需要喚起策に連動し各種施策を展開した結果、新型コロナの影響を大きく受けた前年度と比較して回復しました。関連事業収入は、苗穂分譲マンションの販売収入などにより増収となりました。

・しかしながら新型コロナの影響を受ける前の前々年度比で、鉄道運輸収入は5割程度に留まっており、厳しい状況が続いております。

・営業費用は、原油価格高騰の影響を受け一部費用が増加したものの、賞与支給額の減、車両修繕の減少などにより前年度に対して10億円減少した943億円となりました。

・経営安定基金運用益は、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴い、貸付資金（2,970億円）を確保するため、金融資産を売却し評価益の実現化（335億円）を行ったことにより、322億円増加しました。経常利益は、372億円増加した46億円の黒字となりました。

・特別損益に、国からの支援（98億円）などを計上したことにより、四半期純利益は419億円改善した、143億円の黒字となりました。

<参考：経営安定基金 評価益実現化について>

株高など相場水準が良好に推移し計画を上回りました。
（単位：億円）

資産区分	'21年度 事業計画	'21年度 第3四半期実績	増減
外貨建債券	95	150	55
不動産証券	70	130	60
その他(外貨建株式など)	35	55	20
合計	200	335	135

19

2. 収支の状況（4-12月）

(2) '21年度 第3四半期 単体決算

(単位：億円、億円未満切捨)

○単体貸借対照表

＜省力化・省人化に資する支援＞…③
'21～'23年度までの3年間で「生産性の向上に資する施設等の整備及び管理に必要な資金」として鉄道・運輸機構から出資を受けたもの。

基金評価益は279億円減少
(988億円→709億円)

(資産の部)	
流動資産	1,019
現金及び現金同等物	661
(うち支援未使用分残高)	217
固定資産	3,179
(うち支援投資済み)	82
経営安定基金	7,531
基金評価益	709
機構特別債券	2,200

(負債・純資産の部)	
流動負債	812
短期借入金	350
1年内返済長期借入金	※ 17
固定負債	2,010
長期借入金	※ 1,261
純資産	8,906
資本剰余金	2,064
(うちDES)	+230
(うち省力化・省人化支援)	+300
経営安定基金	6,822
機構債券借入	2,200

＜当社に対する支援 DES＞…④
鉄道・運輸機構からの借入金
(債務：Debt)を株式 (Equity)と
交換 (Swap) (9/10実施)

▲230

※230億円減額後の金額で表示

○単体キャッシュ・フロー

(単位：億円、億円未満切捨)

・経営安定基金評価益の実現化	+335
・経営安定基金の下支え(受取利息)…①※+20★	+20
・設備投資等助成金…②※	+106
・前年度の猶予税金等支払	▲65
・その他	▲133
	+263

営業活動によるC/F

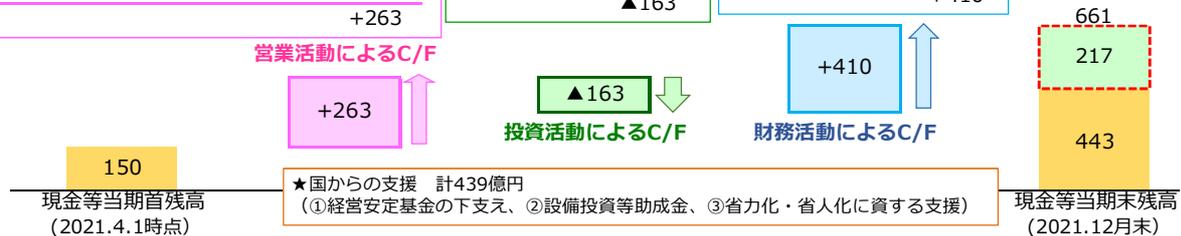
・固定資産取得	▲224
・設備投資等助成金…②※	+12
・その他	+49
	▲163

投資活動によるC/F

・省力化・省人化に資する支援…③	+300
・短期借入金増加額	+120
・その他	▲10
	+410

財務活動によるC/F

・省力化・省人化に資する支援の未使用分	217
---------------------	-----



※①経営安定基金下支え(受取利息)、②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)。

20

【参考】国からの支援の決算への反映状況

昨年度に国から発表された当社に対する支援は、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 (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)	鉄道・運輸機構へ2,970億円を利率5%で貸付 7月1日：1,600億円、9月29日：1,370億円 (10年据置後5年均等償還) →この貸付に伴い、基金運用益に受取利息58億円計上
②助成金の交付 (継続)	特別損益に98億円計上 (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	4月30日：鉄道・運輸機構から出資300億円 (設備投資に必要な資金の出資)
④DES (Debt Equity Swap)	9月10日：DES230億円を実施 (新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた債務圧縮・資本増強)

※上記以外に、連結子会社の北海道高速鉄道開発(株)が261系5000代多目的特急車両「ラベンダー」編成取得のため、国・北海道から支援17億円を受け、特別利益に計上しております。
なお、特別利益に計上した支援額から、支援と同額の固定資産圧縮損を減額する会計処理を行っているため、連結損益計算書においてプラスマイナス・ゼロとなっております。

21

2021 年度第 3 四半期連結決算財務諸表等

2022 年 2 月 2 日
北海道旅客鉄道(株)

1 連結損益計算書

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	826	830	3	100.5
(うち鉄道運輸収入)	(266)	(302)	(35)	(113.4)
(再掲 新幹線運輸収入)	(21)	(25)	(3)	(116.8)
営 業 費 用	1,406	1,337	△ 68	95.1
[運輸業等営業費及び売上原価]	[1,223]	[1,154]	[△ 69]	[94.3]
[販売費及び一般管理費]	[182]	[182]	[0]	[100.3]
営 業 利 益	△ 579	△ 506	72	—
営 業 外 損 益	231	562	331	243.1
(うち経営安定基金運用収益)	(179)	(502)	(322)	(279.5)
(うち特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(—)	(100.0)
経 常 利 益	△ 347	56	403	—
特 別 損 益	37	96	59	260.1
税金等調整前四半期純利益	△ 310	152	463	—
法 人 税 等	1	7	5	452.6
四 半 期 純 利 益	△ 312	145	457	—
非支配株主に帰属する四半期純利益	△ 0	4	4	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 311	140	452	—

- (注) 1. 連結包括利益 2020年度 △137億円、2021年度 △46億円
 2. 2021年度は、国からの支援98億円を特別利益(設備投資等助成金)に計上しております。
 3. 「収益認識に関する会計基準」(以下「収益認識会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用しております。収益認識会計基準に定める経過措置に従い、前連結会計年度については遡及修正しておりません。なお、収益認識会計基準等の適用に伴い、当連結会計年度の連結営業収益及び連結営業費用は各々73億円減少しております。
 4. 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
2 0 2 1 年 度	売 上 高								
	外部顧客への売上高	447	152	161	32	36	830	—	830
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	35	0	6	0	61	103	△103	—
	計	482	153	167	32	98	934	△103	830
	セグメント利益	△538	△ 4	41	△ 8	6	△503	△ 3	△ 506
増 減	売 上 高								
	外部顧客への売上高	50	△ 58	7	4	0	3	—	3
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△ 8	△ 0	△ 1	0	△149	△158	158	—
	計	42	△ 58	6	4	△149	△154	158	3
	セグメント利益	51	△ 0	14	2	△ 0	67	5	72

- (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)

	2020年度 期 末	2021年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	825	1,384	559	167.7
固定資産	3,647	3,649	1	100.0
経営安定基金資産	7,810	7,531	△279	96.4
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資産合計	14,483	14,765	281	101.9
[負債の部]				
流動負債	828	935	106	112.9
(うち1年内返済長期借入金)	(64)	(28)	(△ 36)	(43.8)
固定負債	2,544	2,236	△308	87.9
(うち長期借入金)	(1,524)	(1,315)	(△ 209)	(86.3)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負債合計	5,573	5,371	△201	96.4
純資産合計	8,910	9,393	482	105.4
(うち資本剰余金)	(1,565)	(2,095)	(530)	(133.9)
(うち利益剰余金)	(△ 390)	(△ 249)	(141)	(—)
負債純資産合計	14,483	14,765	281	101.9

- (注) 1. 国からの支援に基づき、2021年4月30日に300億円の現金出資を受けたほか、2021年9月10日に230億円のDES(デット・エクイティ・スワップ)を実施したことに伴い、資本剰余金が増加しております。改正「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」に基づき、全額を資本剰余金に計上しております。なお、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。

経営安定基金の下支え	20億円(営業活動フロー[入金は半期ごと])
助成金の交付	119億円(営業活動フロー106億円、投資活動フロー12億円)
省力化・省人化支援に資する支援	300億円(財務活動フロー)

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	増 減	比率(%)
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	27	295	268	—
(設備投資等助成金の受取額)	(140)	(106)	(△ 33)	(76.4)
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△136	△175	△38	128.2
(固定資産取得による支出)	(△ 281)	(△ 238)	(42)	(85.0)
(設備投資等助成金の受取額)	(105)	(12)	(△ 92)	(11.9)
フリーキャッシュ・フロー	△108	120	229	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	73	400	326	543.1
(長期借入金の借入による収入)	(99)	(16)	(△ 83)	(16.3)
(長期借入金の返済による支出)	(△ 27)	(△ 31)	(△ 4)	(117.6)
(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)	△35	520	556	—
(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	186	291	105	156.5
(4月1日残高)				
現金及び現金同等物の期末残高	150	812	661	538.0
(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(217億円)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)

	2020年度	2021年度	増 減	比率(%)
営 業 収 益	376	414	38	110.1
鉄道運輸収入 (うち新幹線運輸収入)	266 (21)	302 (25)	35 (3)	113.4 (116.8)
関連事業収入	42	47	5	111.8
その他収入	67	64	△ 2	96.0
営 業 費 用	954	943	△ 10	98.9
人件費	320	313	△ 6	97.8
動力費	31	38	6	121.7
修繕費	251	243	△ 7	96.8
諸税	27	28	0	102.9
減価償却費用	160	151	△ 9	94.3
その他費用	161	167	5	103.7
営 業 利 益	△ 577	△ 528	48	—
営 業 外 損 益	251	575	323	229.0
(うち経営安定基金運用収益)	(179)	(502)	(322)	(279.5)
(うち機構特別債券受取利息収益)	(41)	(41)	(—)	(100.0)
経 常 利 益	△ 325	46	372	—
特 別 損 益	50	97	46	192.5
税引前四半期純利益	△ 275	143	419	—
法人税、住民税及び事業税	0	0	△ 0	54.8
四 半 期 純 利 益	△ 276	143	419	—

- (注) 1. 2021年度は、国からの支援98億円を特別利益(設備投資等助成金)に計上しております。
 2. 「収益認識に関する会計基準」(以下「収益認識会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。収益認識会計基準に定める経過措置に従い、前事業年度については遡及修正しておりません。なお、収益認識会計基準等の適用に伴う当事業年度の損益に与える影響はありません。
 3. 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)

	2020年度 期 末	2021年度 第3四半期末	増 減	比率(%)
[資産の部]				
流動資産	502	1,019	516	202.8
固定資産	3,147	3,179	32	101.0
経営安定基金資産	7,810	7,531	△ 279	96.4
機構特別債券	2,200	2,200	—	100.0
資 産 合 計	13,660	13,929	269	102.0
[負債の部]				
流動負債	720	812	91	112.8
(うち1年内返済長期借入金)	(46)	(17)	(△ 29)	(37.2)
固定負債	2,313	2,010	△ 303	86.9
(うち長期借入金)	(1,464)	(1,261)	(△ 202)	(86.2)
機構特別債券引受借入金	2,200	2,200	—	100.0
負 債 合 計	5,234	5,022	△ 211	96.0
純 資 産 合 計	8,425	8,906	481	105.7
(うち資本剰余金)	(1,534)	(2,064)	(530)	(134.5)
(うち利益剰余金)	(△ 709)	(△ 566)	(143)	(—)
負 債 純 資 産 合 計	13,660	13,929	269	102.0

- (注) 1. 国からの支援に基づき、2021年4月30日に300億円の現金出資を受けたほか、2021年9月10日に230億円のDES(デット・エクイティ・スワップ)を実施したことに伴い、資本剰余金が増加しております。改正「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」に基づき、全額を資本剰余金(資本準備金)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。

3 単体キャッシュ・フロー計算書

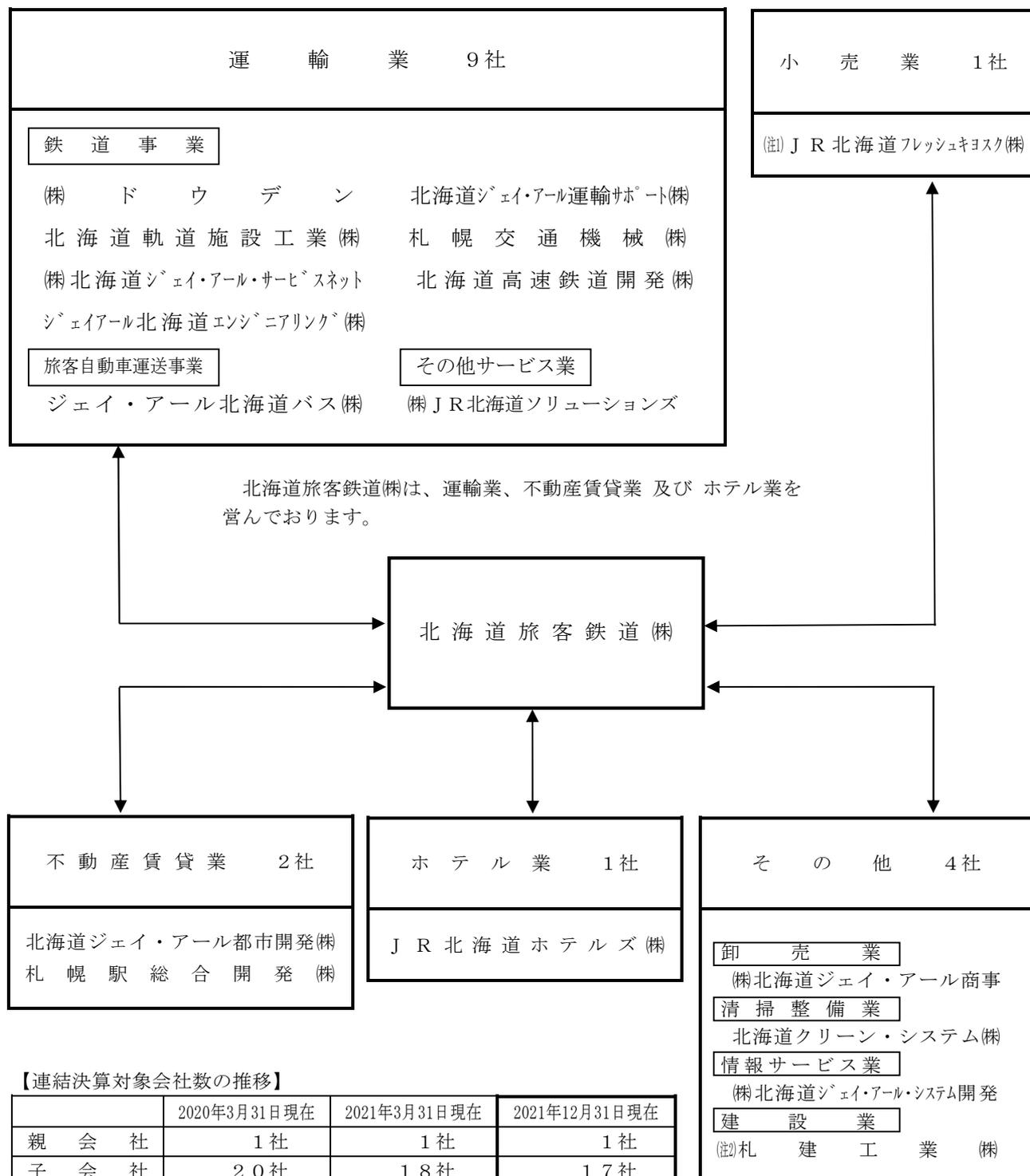
(単位：億円)

	2020年度	2021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)	26 (140)	263 (106)	237 (△ 33)	991.6 (76.4)
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)	△ 98 (△ 241) (105)	△ 163 (△ 224) (12)	△ 64 (16) (△ 92)	165.0 (93.2) (11.9)
フリーキャッシュフロー	△ 72	100	172	—
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)	74 (99) (—)	410 (16) (300)	336 (△ 83) (300)	554.7 (16.3) (—)
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)	1	511	509	—
現金及び現金同等物の期首残高 (4月1日残高)	31	150	118	471.0
現金及び現金同等物の期末残高 (12月31日残高)	33	661	628	—

(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(217億円)を含んでおります。

連結決算対象会社の概要



【連結決算対象会社数の推移】

	2020年3月31日現在	2021年3月31日現在	2021年12月31日現在
親会社	1社	1社	1社
子会社	20社	18社	17社
持分法適用関連会社	1社	1社	1社
計	22社	20社	19社

- (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日に北海道キオスク(株)と合併し、消滅しております。また、存続会社の名称をJR北海道フレッシュキオスク(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、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。