

# J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2019年度第1四半期 報告書】

2019年9月4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、四半期毎に実施され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KPIの達成状況

(1) JR北海道グループ中期経営計画2023主要施策KPIについて

(2) 今期の検証結果

(3) '19年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

①北海道新幹線の取り組み

④ホテル事業の拡大

②インバウンドの収益拡大

⑤不動産事業、小売事業の拡大

③観光列車の取り組み

⑥資材調達コストの削減

### 2. 収支の状況

(1) '19年度 第1四半期 連結決算

(2) '19年度 第1四半期 単体決算

#### 【参考資料】

令和元年度第1四半期決算について

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (1) JR北海道グループ中期経営計画2023主要施策KPIについて

- JR北海道は2031年度の経営自立を目指すJR北海道グループ長期経営ビジョン未来2031（以下、「長期ビジョン」という。）を策定しました。
- あわせて、長期経営ビジョン実現のための第1ステップとしてJR北海道グループ中期経営計画2023（以下、「中期計画」という。）を策定しましたが、PDCAサイクルを回すため、中期計画における「経営基盤の強化」で計画した主要施策等について、KPIとKGIを設定しました。
- 特に重要な施策である6項目のKPIについて、今年度第1四半期の検証結果を報告します。

### ※KPI (Key Performance Indicator) について

KPIとは、最終的な目標（KGI:Key Goal Indicator）を達成するための過程を計測する中間指標です。

2

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (2) 今期の検証結果

- 北海道新幹線における3周年キャンペーンなどの展開、ホテル客室のイールドマネジメントやJRタワーでの各種イベントの実施などにより積極的な集客に努め、5月の大型連休を中心に施策の効果を最大限に取り込んだ結果、それぞれに設定したKPIを上回りました。
- 「北海道レールパス」の発売額は、設定したKPIを下回りましたが、海外でのキャンペーン効果もあり、新千歳空港駅を訪れるインバウンドのお客様は前年を上回っていることから、一般きっぷ等にシフトしたものと想定されます。今後は、海外旅行会社への販促強化やSNSによる情報発信などにより、「北海道レールパス」の発売額の挽回を図ります。
- コスト削減の取り組みは、予定どおりに着手をしておりますが、取り組み内容を精査した結果、年間目標額(KGI)に若干届かないことが判明しました。今後、新規施策の掘り起こしを行い、年間目標の達成をめざします。
- '19年度の計画を達成するためには、PDCAサイクルを回すことが重要と考えており、今後もKPIによる計画の進捗管理を確実に実施してまいります。

3

# 1. 主要施策 K P I の達成状況

## (3) '19年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / '19年度1QKPI	○1Q実績及び検証結果 / ●今後の対応方針等	'19年度KGI / '23年度KGI
①北海道新幹線の取り組み 北海道新幹線運輸収入 '19年度1QKPI 22.7億円 (ご利用人員5,100人/日)	<b>実績：23.7億円 (ご利用人員5,100人/日)</b> ○北海道新幹線3周年キャンペーンやJR東日本と共同で販売促進を実施したほか、北海道・東北新幹線「お先にトクだ値スペシャル」などの商品を設定し、増売に努めました。 ○札幌駅にて北海道新幹線、青函トンネル、東北地区のパネル展を開催したほか、北海道新幹線沿線地域限定企画を実施し、誘客を図りました。 ○GWが10連休だったことも追い風になり、1QのKPIを上回る結果となりました。 ●今後も積極的なキャンペーンの展開と商品設定等を行い、'19年度KGIを達成します。	'19年度KGI 82億円 (ご利用人員4,700人/日)  '23年度KGI 85億円 (ご利用人員4,900人/日)
②インバウンドの収益拡大 北海道レールパス発売額 '19年度1QKPI 3.6億円	<b>実績：3.3億円</b> ○海外現地旅行会社と連携して展開している増売キャンペーンなどの効果もあり、新千歳空港駅インフォメーションデスクの外国人来客数は前年を上回りましたが、北海道レールパスの発売額は1QのKPIを下回りました。 ○近年の傾向として、インバウンドのお客様の旅行行程と移動手段が多様化しており、周遊型のレールパスから一般きっぷ等にシフトしていると想定しております。 ○そのほかの要因として、4月以降のタイの航空会社の減便と、6月下旬以降の台湾の航空会社の乗員ストライキによる全便欠航の影響もあったと考えられます。 ●今後も引き続き、海外現地旅行会社との共同販促を強化するほか、SNSでの情報発信やセミナー実施、広告出稿などの一般消費者向けプロモーション展開によりレールパスの増売を図り、'19年度KGIの達成をめざします。	'19年度KGI 21.6億円  '23年度KGI 30億円

4

# 1. 主要施策 K P I の達成状況

## (3) '19年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / '19年度1QKPI	○1Q実績及び検証結果 / ●今後の対応方針等	'19年度KGI / '23年度KGI
③観光列車の取り組み 「風っこ そうや」の運行 '19年度1QKPI 営業運行に向け準備を進める	<b>実績：車両貸借、検修社員・乗務員の養成、地域の皆様との取組 (おもてなし) 等の準備を進めた</b> ○他社車両のため、JR東日本の協力のもと、短期間で自社養成資料を作成、車両到着後1-2日間で各種養成を実施しました。 ○営業運転に向け、現場社員の発案により、お客様に北海道の良さを知って頂くために創意工夫を凝らしました。 ○4/22以降、旅行商品の販売を開始しました(道内・仙台・首都圏・関西発)。 ●今後、7/27から9/8までの計15日間の営業運転において'19年度KGIを達成します。  【参考】7/28～8/12までの営業運転における乗車効率(速報値) → 約63% (※7/27は荒天のため運休)	'19年度KGI 1列車あたり乗車効率60%  '23年度KGI ('20年度以降運行計画未定)
④ホテル事業の拡大 ホテル事業の売上拡大 '19年度1QKPI セグメント売上 18億円	<b>実績：20億円</b> ○インバウンド宿泊客の増加に加え、客室販売のイールドマネジメントなどに努めた結果、1QのKPIを上回りました。 ○JRタワーホテル日航札幌において、全室禁煙化を実施し客室の稼働率を向上させたほか、ホテル日航ノースランド帯広において、インターネット販売の強化などに取り組みました。 ●今後は、JRタワーホテル日航札幌において、海外エージェントへの団体セールス、海外航空会社ダイナミックパッケージへの参画などにより、閑散期も含めインバウンド宿泊客の維持拡大に努めることで、'19年度KGIを達成します。	'19年度KGI セグメント売上 86億円  '23年度KGI セグメント売上 104億円

5

# 1. 主要施策 K P I の達成状況

## (3) '19年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / '19年度1QKPI	○1Q実績及び検証結果 / ●今後の対応方針等	'19年度KGI / '23年度KGI
⑤不動産事業、小売事業の拡大 不動産事業の売上拡大 '19年度1QKPI セグメント売上 61億円 (総合開発売上 230億円)	<b>実績：63億円(総合開発売上 232億円)</b> ○JRタワーにおいて、大型連休に施策の効果を最大限取り込んだことなどにより、1QのKPIを上回りました。 ○集客の一環として、各種イベントの開催、物販・飲食の販売促進、JRタワースクエアカードによる販売促進等を実施しました。 ○JRタワーの一部リニューアルを実施したほか、10店舗新店を開店しました。 ●今後は、JRタワーにおいて引き続き新規出店と既存店の積極的なリニューアルを実施し、JRタワー全体の活性化とファッショントレンドを維持することなどにより、テナント売上の向上を図り、'19年度KGIを達成します。	'19年度KGI セグメント売上 263億円 (総合開発売上 1,002億円)  '23年度KGI セグメント売上 265億円 (総合開発売上 1,020億円)
⑥資材調達コストの削減 Jコカ外会社からの提案を踏まえたコスト削減 '19年度1QKPI 提案を受けた取組に着手する	<b>実績：見積強化による競争創出、除草剤の品種統一、携帯電話キャリア競争、出張の見直し等に着手した</b> ○具体的には、見積もり競争によりマクラギ等の値下げを実施したほか、比較検討により業務用携帯電話を安価なキャリアへ切り替えました。また、出張の人数削減と安価な航空券利用などの取り組みを開始しました。 ○当社の資材調達業務を担う(株)北海道ジェイ・アール商事に、取締役(資材調達改革担当)を配置し、資材調達コストの削減に向けて体制を強化しました。 ○一方で、計画した今年度の取組内容を精査した結果、'19年度の節減見込額が1.8億円に留まることが判明しました。 ●今後、各施策の実績トレースと進捗状況、節減見込額を再検証し、取り組みを徹底するほか、他の施策での上積みや新規施策の掘り起こしを行うことで、'19年度KGIの達成をめざします。	'19年度KGI 2億円節減  '23年度KGI 5億円節減

6

## 2. 収支の状況

### (1) '19年度 第1四半期 連結決算(対前年度比) (グループ全体の状況)

○連結損益計算書		(単位：億円)		
第1四半期 累計	'18年度 実績	'19年度 実績	増減	
営業収益	402	403	1	・営業収益は、小売業で不採算店舗のスクラップアンドビルドを進めて減収となったものの、運輸業やホテル業が増収となったことから、前年度に対し1億円の増収となりました。
鉄道運輸収入	167	173	5	
(うち新幹線)	19	21	1	
営業費用	494	495	0	・営業費用は、運輸業で軌道関係工事などにより増加したものの、小売業、卸売業で売上の減少に伴い仕入経費が減少したため、前年度並みとなり、営業利益は、若干の増益となりました。
営業利益	▲92	▲91	0	
営業外損益	94	86	▲7	・営業外損益は、経営安定基金資産の評価益実現化を実施したものの、低金利環境の影響を受け運用益が減少したことにより、経常利益は前年度に対し7億円の減益となり、親会社株主に帰属する四半期純利益は、前年度に対し10億円の減益となりました。
基金運用益	80	71	▲8	
特別債券利息	13	13	-	
経常利益	1	▲5	▲7	
特別損益	3	▲0	▲3	
法人税等	3	2	▲0	
四半期純利益	1	▲8	▲10	
親会社株主純利益	▲0	▲10	▲10	

7

## 2. 収支の状況

### (1) '19年度 第1四半期 連結決算(対前年度比) (セグメント別の状況)

○セグメント情報	'18年度 実績		'19年度 実績		(単位：億円) 増 減	
	第1四半期 累計	外部売上 営業利益	外部売上 営業利益	外部売上 営業利益	外部売上	営業利益
運輸業	214	▲ 117	218	▲ 114	3	2
小売業	85	1	84	1	▲ 1	0
不動産賃貸業	62	17	63	19	1	1
ホテル業	18	2	20	3	1	1
その他	21	3	17	2	▲ 4	▲ 1

- ・運輸業：鉄道運輸収入が増加したことにより、増収増益となりました。
- ・小売業：スクラップアンドビルドの効果により減収となったものの、前年度並みの利益を確保しました。
- ・不動産賃貸業：主にJRタワーの大型連休などによる売上増に伴い、賃貸収入が増加し、増収増益となりました。
- ・ホテル業：前年度9月に開業したJRイン千歳の売上を含め、宿泊収入が好調であり、増収増益となりました。
- ・その他：卸売業の車両の取扱いが減ったことなどから、減収減益となりました。

8

## 2. 収支の状況

### (2) '19年度 第1四半期 単体決算(対前年度比) (当社全体の状況)

○単体損益計算書	(単位：億円)		増減	
	'18年度 実績	'19年度 実績		
第1四半期 累計				
営業収益	210	214	3	・営業収益は、鉄道運輸収入が大型連休などにより近距離収入や新幹線運輸収入が増加したことから、前年度に対し3億円の増益となりました。
鉄道運輸収入	167	173	5	
(うち新幹線)	19	21	1	
関連事業収入	16	16	▲ 0	・営業費用は、修繕費において、早期発注の増加などにより、前年度に対し3億円増加し、営業利益は、前年度並みとなりました。
営業費用	320	323	3	
人件費	113	113	0	
修繕費	71	74	3	・営業外損益は、経営安定基金運用益が前年度に対し8億円減少したものの、子会社受取配当金が前年度に対し12億円増加したことにより、経常利益は、前年度に対し3億円の増益となりました。
業務費	77	78	1	
営業利益	▲ 109	▲ 109	0	
営業外損益	109	112	3	
基金運用益	80	71	▲ 8	
(運用利回り%)	4.73	4.21	▲ 0.52	
経常利益	▲ 0	3	3	・特別損益も前年度並みとなり、第1四半期純利益は、前年度に対し1億円の増益となりました。
特別損益	2	▲ 0	▲ 2	
法人税等	0	0	-	
四半期純利益	2	3	1	

9

## 2. 収支の状況

### (2) '19年度 第1四半期 単体決算(対前年度比) (事業別の状況)

○事業別 第1四半期 累計	'18年度 実績		'19年度 実績		(単位：億円) 増 減	
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益
鉄道事業	193	▲ 119	197	▲ 118	4	0
関連事業	16	9	16	9	▲ 0	0

- ・ 鉄道事業：鉄道運輸収入は大型連休などにより近距離収入や新幹線運輸収入が増加したものの、修繕費も増加したことから、営業利益は前年度並みの赤字となりました。
- ・ 関連事業：前年度にあった帯広市柏林台における宅地販売が本年度は無いことでわずかに減収しました。

令和元年度第1四半期決算について

令和元年9月4日  
北海道旅客鉄道(株)

1 第1四半期連結決算のポイント

- ・営業収益は、小売業で不採算店舗のスクラップアンドビルドを進めて減収となったものの、運輸業やホテル業が増収となったことから、前年度に対して1億円増加した403億円となりました。
- ・運輸業の営業収益の大半を占める鉄道運輸収入は、大型連休などにより近距離収入や新幹線運輸収入が増加したことから、前年度に対して5億円増加した173億円となりました。
- ・営業費用は、運輸業の修繕費が増加したものの、小売業、卸売業で売上の減少に伴う仕入経費が減少したため、ほぼ前年度並みの支出となり、営業利益は、前年度並みの91億円の赤字となりました。
- ・営業外損益において、経営安定基金運用は売却益を確保していますが、低金利環境の影響を受け運用収益が前年度より減少し、経常利益は、前年度の1億円の黒字から5億円の赤字となりました。
- ・特別利益の減少等により、親会社株主に帰属する四半期純利益は、10億円の赤字となりました。

[損益計算書]

(単位：億円)

	J R北海道グループ(連結)			J R北海道(単体)		通期業績予想	
	2018年度	2019年度	増 減	2019年度	増 減	連 結	単 体
営 業 収 益	402	403	1	214	3	1,727	919
[うち鉄道運輸収入]	[167]	[173]	[5]	[173]	[5]	[748]	[748]
[ " (在来線再掲)]	[147]	[151]	[3]	[151]	[3]	[667]	[667]
[ " (新幹線再掲)]	[19]	[21]	[1]	[21]	[1]	[81]	[81]
営 業 費 用	494	495	0	323	3	2,118	1,398
営 業 利 益	△ 92	△ 91	0	△ 109	0	△ 391	△ 479
営 業 外 損 益	94	86	△ 7	112	3	279	303
[うち基金運用収益]	[80]	[71]	[△ 8]	[71]	[△ 8]	[224]	[224]
[うち特別債券利息]	[13]	[13]	[ -]	[13]	[ -]	[55]	[55]
経 常 利 益	1	△ 5	△ 7	3	3	△ 112	△ 176
特 別 損 益	3	△ 0	△ 3	△ 0	△ 2	164	167
税金等調整前四半期純利益	5	△ 5	△ 10	3	1	52	△ 9
法 人 税 等	3	2	△ 0	0	-	25	△ 8
四 半 期 純 利 益	1	△ 8	△ 10	3	1	27	△ 1
非支配株主に帰属する四半期純利益	1	2	0	-	-	10	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 0	△ 10	△ 10	-	-	17	-

(注) 1. 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

2. J R北海道(単体)における税金等調整前四半期純利益欄は、税引前四半期純利益の金額を表示しております。

3. 通期業績予想は、令和元年度の事業計画です。

## 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
2019 年度	売上高								
	外部顧客への売上高	218	84	63	20	17	403	—	403
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	14	0	2	0	66	84	△ 84	—
	計	232	84	66	20	83	487	△ 84	403
	セグメント利益	△ 114	1	19	3	2	△ 87	△ 4	△ 91
対前 年 増 減	売上高								
	外部顧客への売上高	3	△ 1	1	1	△ 4	1	—	1
	セグメント間の 内部売上高又は振替高	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 9	△ 9	9	—
	計	3	△ 1	0	1	△ 13	△ 8	9	1
	セグメント利益	2	0	1	1	△ 1	4	△ 3	0

- (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。

- ・運輸業は、鉄道運輸収入が増えたことにより、増収増益となりました。
- ・小売業は、スクラップアンドビルドの効果により減収となったものの、前年度並みのセグメント利益を確保しました。
- ・不動産賃貸業は、賃貸収入が増えたことにより、増収増益となりました。
- ・ホテル業は、前年度9月に開業したJRイン千歳の売上を含め、宿泊収入が好調であり、増収増益となりました。
- ・その他では、卸売業の取扱いが減ったことなどから、減収減益となりました。

[参考：グループ会社からの収益還元状況]

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	増減	
地代・家賃の受取	21	22	0	・1億円以上増加した会社 4社 軌道施設+390百万円、総合開発+200百万円、 キヨスク+112百万円、クリーンシステム+108百万円
配当金の受取	14	27	12	
連結納税制度に基づく還元	11	10	△ 0	
計	47	59	12	



### 3 貸借対照表

- ・経営安定基金資産の時価評価額は7,707億円となり、元本との差額である含み益は、前年度末に比べて22億円増加した885億円になっています。
- ・5月に機構からの借入を実行したことより、固定負債に計上された長期借入金残高は1,468億円になりました。

(単位：億円)

	連 結 決 算		単 体 決 算	
	第1四半期末	対2018年度末	第1四半期末	対2018年度末
[資産の部]				
流動資産	961	178	604	216
固定資産	3,590	△41	3,057	△38
(うち有形固定資産)	(3,431)	(△36)	(2,640)	(△41)
(うち無形固定資産)	(47)	(△6)	(37)	(△4)
経営安定基金資産	7,707	22	7,707	22
機構特別債券	2,200	—	2,200	—
資産合計	14,459	158	13,569	200
[負債の部]				
流動負債	619	34	481	52
(うち1年以内返済長期借入金)	(71)	(△0)	(47)	(—)
固定負債	2,428	120	2,153	128
(うち長期借入金)	(1,468)	(123)	(1,373)	(129)
機構特別債券引受借入金	2,200	—	2,200	—
負債合計	5,248	155	4,835	181
純資産合計	9,211	3	8,734	18
(うち利益剰余金)	(△10)	(△10)	(△326)	(3)
負債純資産合計	14,459	158	13,569	200

(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

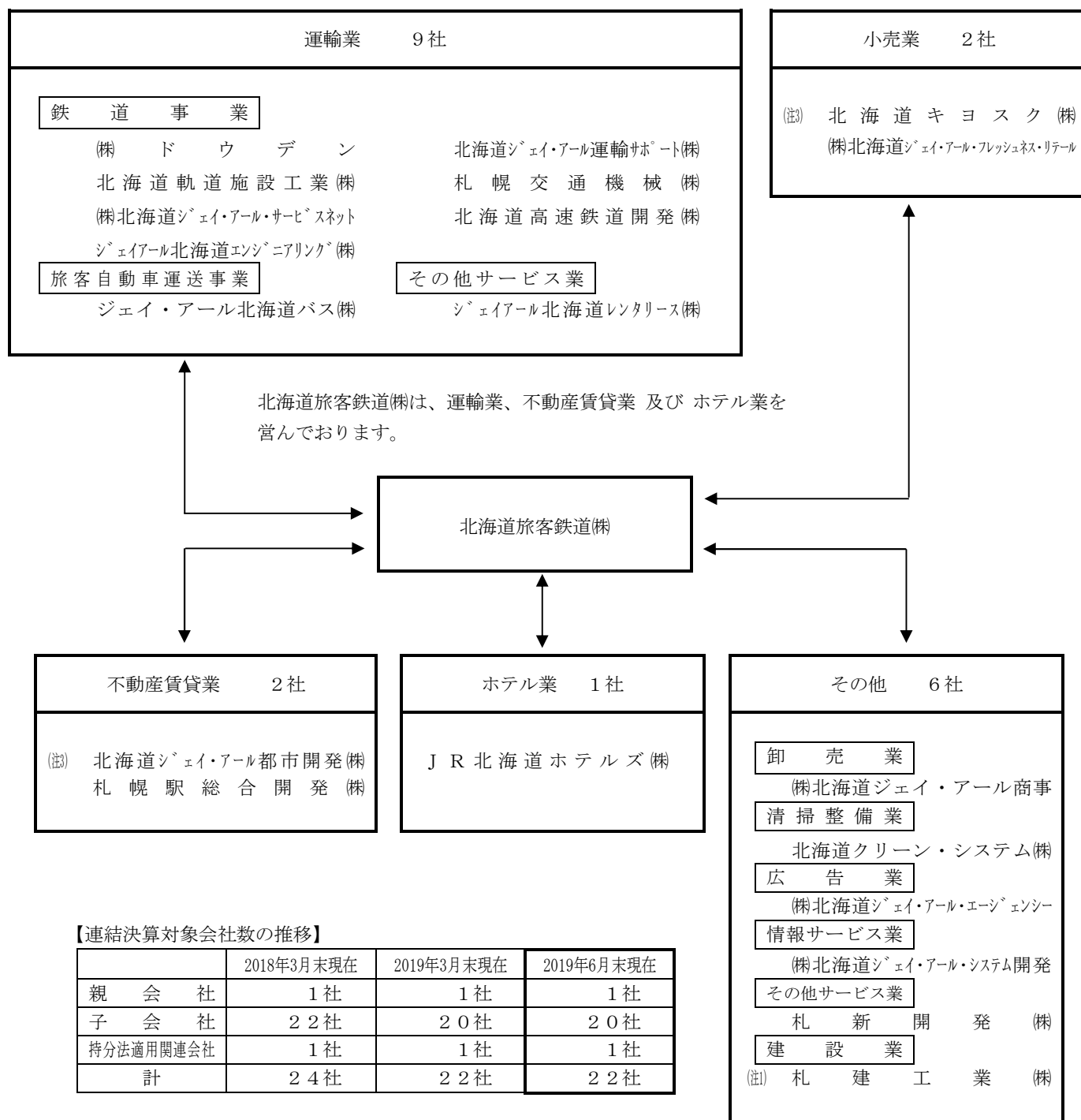
### 4 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	連 結 決 算			単 体 決 算	
	2018年度	2019年度	対前年増減	2019年度	対前年増減
営業活動によるキャッシュ・フロー(I)	△7	42	49	37	77
投資活動によるキャッシュ・フロー(II)	△7	△1	6	29	21
(固定資産取得による支出)	(△94)	(△78)	(16)	(△46)	(31)
(設備投資助成金による収入)	(71)	(60)	(△11)	(60)	(△11)
フリー・キャッシュ・フロー(I)+(II)	△15	41	56	67	98
財務活動によるキャッシュ・フロー(III)	188	117	△70	128	△69
(長期借入金の借入による収入)	(199)	(129)	(△69)	(129)	(△69)
(長期借入金の返済による支出)	(△6)	(△6)	(0)	(—)	(0)
(非支配株主への配当金の支払額)	(△3)	(△4)	(△1)	(—)	(—)
現金及び現金同等物の増減額(I)+(II)+(III)	173	159	△14	195	29
現金及び現金同等物の四半期末残高	423	519	96	324	89

(注) 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】

	2018年3月末現在	2019年3月末現在	2019年6月末現在
親会社	1社	1社	1社
子会社	22社	20社	20社
持分法適用関連会社	1社	1社	1社
計	24社	22社	22社

- (注) 1. 札幌建工業(株)は、持分法適用関連会社です。  
 2. 子会社数20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. 北海道キヨスク(株)及び北海道ジェイ・アール都市開発(株)は、損益の一部をホテル業に区分しております。