

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 4 四半期 報告書】

2 0 2 4 年 6 月 1 1 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KGI・KPI達成状況等（1－3月）

I '23年度の検証結果

II '23年度第4四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

1. '23年度の主要施策のKGI・KPI達成状況等（1-3月）

I '23年度の検証結果（総括）

- 鉄道運輸収入については、上半期から人流の回復が継続し国内外観光客が増加したことや、各種営業施策により鉄道利用促進に取り組んだこと、計画を着実に推進したことなどから、年間を通してすべてのKPIを達成し、KGIも達成することが出来ました。
- 開発事業収入については、各種イベントの開催や外出需要の活発化を背景に引き続き国内外観光客が多かったことや、販促・集客企画の効果などから、すべてのKGI・KPIを達成しました。
- コスト削減についてはすべての四半期でKPIを達成し、設定したKGIを1億円上回る6億円を削減しました。
- 鉄道オペレーションの変革についてはKitacaエリアの拡大、話せる券売機の設置拡大、運転支援アプリの開発について計画通りに取り組みを進め、70人規模の要員効果を達成することができました。
- 事業ポートフォリオの変革については、大幅な工事費高騰の影響により札幌駅周辺再開発事業の見直しを進めているため、KGIは未達成となりました。そのほかの項目では、四半期ごとに進捗の遅れはあったものの、年度末には計画通りの進捗状況となりました。
- 令和6年度以降は新たなKGI・KPIのもと、目標達成のため引き続き業績管理に取り組めます。

I '23年度の検証結果（総括表 1 / 5）

'23年度 KGI 全 7 項目中 ○：6 項目、×：1 項目
 '23年度第 4 四半期KPI 全21項目中 ○：20項目、×：1 項目

カテゴリー	2023年度KGI	達成状況	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	○ 710億円	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	29億円	○
			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	61億円	○
			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	94億円	○
			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	8億円	○

I '23年度の検証結果（総括表 2 / 5）

カテゴリー	2023年度 KGI	達成状況	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	○ 710億円	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		13億円	○	
			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		3,400 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4 Qとなる)		3.86	○
				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)			○

I '23年度の検証結果（総括表 3 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	実績	達成状況	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	192億円	○	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	151億円	○
	ホテル業 セグメント売上 81億円	100億円	○	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	11億円	○
	小売業 セグメント売上 221億円	238億円	○	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	8億円	○
(3) コスト削減	2023年度5億円の削減 (対中期計画前)	6億円	○		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	1.33億円	○

I '23年度の検証結果（総括表 4 / 5）

カテゴリー	2023年度 KGI	実績 達成状況	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	○

I '23年度の検証結果（総括表 5 / 5）

カテゴリー	2023年度KGI	実績 達成状況	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	○

Ⅱ'23年度第4四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

達成状況 : ○ 710億円

※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	○	29億円	○

<分析結果>

期間を通じて6ヵ月定期が平年実績を上回り好調であり、定期全体で対計画を大きく上回りました。
定期券のご購入は長い期間でのご利用にシフトしつつあると見えています。

（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	○	61億円	○

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
＜周遊企画の実施＞ 冬休み企画の実施	映画「ゴールデンカムイ」とタイアップし、道内9駅を対象とした周遊企画を12/15～3/15に実施。参加人数は3,814人。

（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	○	94億円	○

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
<SL冬の湿原号> 4 Q目標：400人／日	429人／日（指定席発売実績） 2022年度から客車全車両をリニューアルしました。 車内販売品の一部をリニューアルしました。

（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	○	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セールス、招請事業、 OTA連携デジタルプロモ等）の 実施目標20回／年間＞ 4 Q目標: 5 回開催	年間 2 9 回実施 4 Q : 6 回実施 レールパスの認知度向上・販売促進に向けて、旅行博出展・海外の旅行会社との商談会、OTA（オンライン販売専用旅行会社）と連携した閑散期の販売促進プロモーションなどを着実に実行し、第4四半期のKPIを達成しました。
＜自社SNSフォロワー数34.1万人 （新規フォロワー5000人獲得）＞ 4 Q目標 : 1000人	新規フォロワー年間12,600人獲得 4 Q : 新規で2,600人獲得 フォロワーが第3四半期34.6万人→第4四半期34.9万人まで増加。鉄道旅の情報収集先として当社SNSサイトの情報をさまざまな場面、かたちで発信しています。第4四半期は、旅行博出展時に当社SNSのフォローキャンペーン（フォローした方に粗品プレゼント）を実施しました。また、特急列車の全車指定席化やIC利用エリア拡大の情報を自社SNSで積極的に発信、他投稿に比べてシェア（拡散）数が圧倒的に多く、フォロワー数増にも寄与しました。

（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	○	13億円	○

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	○	3,400人／日	○

目標達成のための主な取り組み	取り組み結果
<お先にトクだ値スペシャル設定> 4 Q目標：1回	第4四半期では、以下の設定をしました（乗車日基準）。 ・ 設定期間：2024/2/16～2/29 ・ 設定区間：新函館北斗⇔新青森・盛岡 ※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（普通車指定席、グリーン車指定席）

(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)							○ 3.86
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）	○

(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

達成状況
 不動産賃貸業セグメント売上 : 192億円
 ホテル業セグメント売上 : 100億円
 小売業セグメント売上 : 238億円

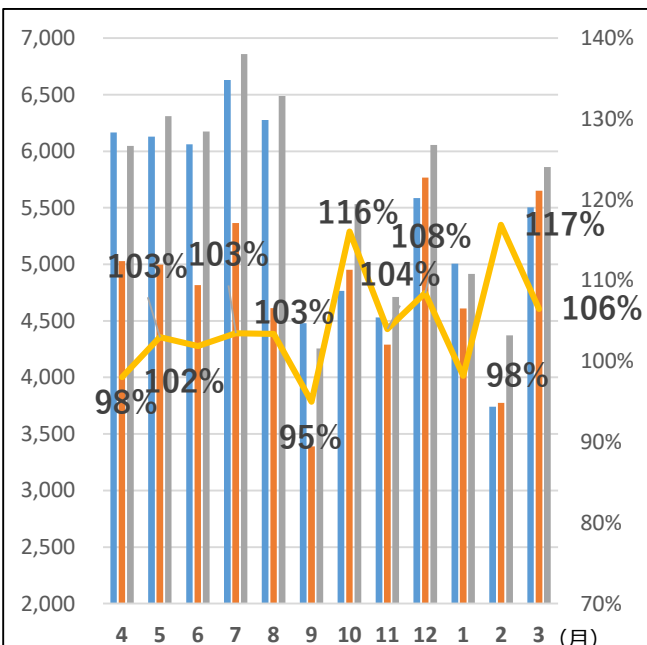
	1Q			2Q			3Q			4Q		
	設定 KPI	実績		設定 KPI	実績		設定 KPI	実績		設定 KPI	実績	
JRタワー テナント売上	161億円	185億円	○	149億円	176億円	○	135億円	162億円	○	117億円	151億円	○
JRタワー ホテル 日航札幌売上	8 億円	9 億円	○	12億円	13億円	○	11億円	12億円	○	10億円	11億円	○
四季彩館売上	5 億円	8億円	○	8億円	10億円	○	7億円	8 億円	○	6億円	8 億円	○

(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。

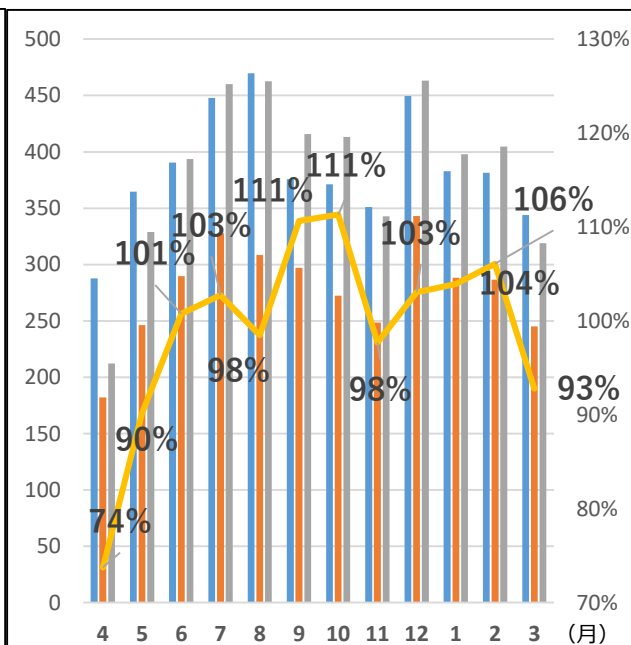
JRタワーテナント
売上の推移

(百万円)



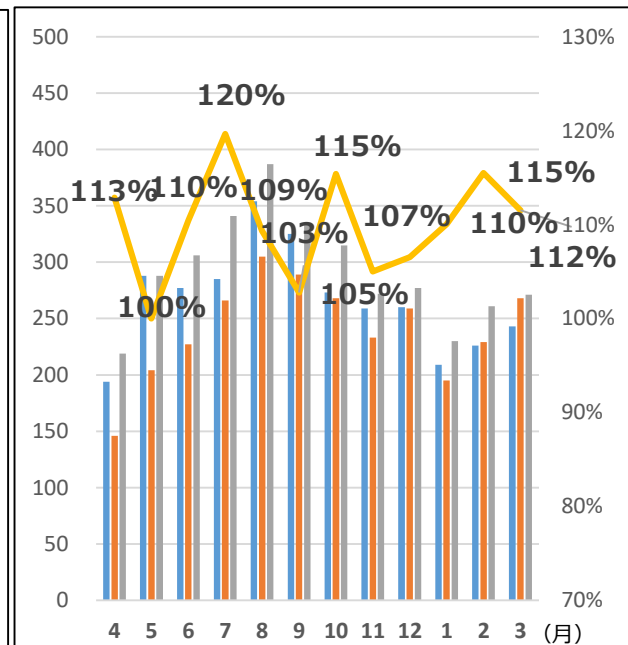
JRタワーホテル日航札幌
売上の推移

(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
9～3月はエスタ・パセオを除いた2館
での比較です。

- 2019年度 (1~3月は2019年)
- 2022年度
- 2023年度
- 対'19の'23比率

※既存の6店での比較です。

○第4四半期の取り組み

<JRタワーテナント>

【実施施策】

「JRタワーの初売り・バーゲン」「JRタワー冬グルメ企画」「CHOICE HOKKAIDO抽選会」
「5倍ポイントセール」他

【検証】

- ・さっぽろ雪まつり等の各種イベントの開催や外出需要の活発化により国内外観光客が増加し、中でもインバウンドにおいては、春節等の影響もあり来店が目立ち、売上増加に大きく貢献しました。
- ・2月以降は気温の上昇に伴い、衣料品を中心に春物が好調に推移しました。また観光客の安定した集客により土産物が高い売上を継続したことや、エスタ閉店による飲食需要が既存店で増加したことなどを背景に、各業種ともに好調な売上となりました。
- ・「JRタワーの初売り・バーゲン」や「5倍ポイントセール」等の各種販促企画のプラス効果もあり、アピア、ステラプレイスは2月、3月で過去最高売上を記録しました。コロナ影響のない2018年度第4四半期対比(エスタ、パセオを除く)で106.3%とコロナ前を超える水準となりました。

○第4四半期の取り組み

＜JRタワーホテル日航札幌＞

宿泊については年度初から実施している客室単価コントロールを継続するとともに、雪まつりや春節など高単価が見込めた2月において効果的な販売施策を実施しました。またウェルカムドリンクの提供などサービス面を充実し高いCS評価を得ました。

レストランにおいては通常営業時の集客増に加え、プライベートワインの販売、JAとのコラボメニューの提供やミクニフェアの開催、ラウンジにおけるスイーツコースの販売等、各種イベントの開催により集客し、レストラン4店舗合計で計画値を上回りました。

一般宴会においても過去実績のある企業を中心に継続的にセールスを行い、計画件数を上回る利用を獲得し計画値を上回りました。

＜四季彩館＞

各店において、国内外観光客の増加に対応するべく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などで集客を図り、対計画で増収となりました。

1/31に開業した北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店で開業販促を実施し、また開業後の店舗認知度を向上させるために広告宣伝を多数実施しました。

今後は各店における春季営業施策の実施、DO3TABLEの商品追加による販売強化、北海道四季マルシェ ココノ ススキノ店での認知度向上策及び商品施策の継続実施により、売上拡大を図ります。

Ⅱ'23年度第4四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5億円の削減を目標としていたところ、更に1億円を追加し6億円を削減しました。

2023 KGI : 2023年度5億円の削減（対中期計画前）

達成状況：○
2023年度6億円の削減

	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	○	1.33億円	○

<分析結果>

委託駅の窓口営業時間の見直し(対象駅追加)、旭川駅車両ドア融雪の見直しなどを実施したことにより、KPI目標を0.08億円上回り1.33億円の削減を実施しました。

- ・委託駅の窓口営業時間見直し 13.8百万円
- ・旭川駅車両ドア融雪の見直し 2.7百万円 他

(3) コスト削減

参考 経費節減の取り組みと節減額

(単位：億円)

	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績
節減額	5	14	41	50	56
(中期計画値)	(3)	(9)	(20)	(29)	(39)
取組内容	○電気契約の見直し ○資材調達方式見直し ○工事契約の一括発注方式導入 ○出張旅費の削減 ○石勝線（新夕張～夕張間）鉄道営業廃止・バス転換 等	令和元年度の取り組みに加え、 ○印刷費の削減 ○底値購買・購入先統一の取り組み ○車両・駅ビル等清掃契約の見直し ○H100形電気式気動車導入効果 ○札幌線（北海道医療大学～新十津川間）鉄道営業廃止・バス転換 等	令和2年度までの取り組みに加え、 ○ダイヤ改正による動力費削減 ○見積強化による修繕費削減 ○車両部品の直轄施工 ○光熱費の削減 ○日高線（鷗川～様似間）鉄道営業廃止・バス転換 ○電気転てつ器等の定常監視装置の導入 等	令和3年度までの取り組みに加え、 ○ダイヤ改正による動力費削減 ○車両・駅ビル清掃契約見直し拡大 ○社宅集約による修繕費削減 ○底値購買・購入先統一のさらなる深度化 ○車両部品の直轄施工 ○次期財務システムの構築 等	令和4年度までの取り組みに加え、 ○ダイヤ改正による動力費削減 ○2両ワンマン電車の新製 ○委託駅の窓口営業時間見直し ○留萌線（石狩沼田～留萌間）鉄道営業廃止・バス転換 等

(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

達成状況：○

	1Q	実績	2Q	実績	3Q	実績	4Q	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>

- ・駅務機器等の設置を3/2に完了しました。
- ・回線敷設を1月末に完了しました。
- ・Kitaca出改札システムの切替を1/25に行いました。
- ・3/16にサービスインを行いました。

<②話せる券売機設置拡大>

計画的に現地調査、関係箇所と調整を図り、スケジュールどおり設置工事が完了し稼働しています。

<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いきます。

(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

達成状況：×

- 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

	1Q	実績	2Q	実績	3Q	実績	4Q	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

(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>

工事費高騰により権利変換計画認可を令和6年度に繰り延べ、早急に工事着手すべく計画見直し方針の検討、関係者との協議、エスタの解体準備工事を進めました。

<②旧さっぽろ弥生用地開発>

予定通り賃貸棟の実設計が完了し、建築確認申請手続きを行いました。
4月より建設工事に着手します。

<③桑園社宅用地開発>

C街区については、賃貸マンション「ジュノール桑園EAST・WEST」（全76戸）が3月1日より入居開始となりました。（全室申込済で順次入居中）

A／B街区については、2Qの完了予定から遅れていた基本計画が完了しました。ミサワホーム北海道様と事業協定を締結し、今後は設計業務を進めます。なお、4月からは既存社宅の解体工事に着手する予定です。

<④四季マルシェ2号店出店>

予定通り工事は竣工し、1/31に開業しました。