

# **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4四半期報告・2022年度目標設定】**

---

**2022年6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. '21年度KGIの検証結果（総括） 2. '21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
- 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

## 3. '22年度の主要施策KPI等 (1) KPI・KGI設定項目について (2) 各項目のKPI・KGIについて

2

## 1. '21年度KGIの検証結果（総括）

### <'21年度の検証結果>

- 収入関連項目のうち「鉄道運輸収入」「開発・関連事業」については、全社を挙げて収入挽回施策に取り組みましたが、新型コロナの感染再拡大、緊急事態措置・まん延防止等重点措置発令、冬期間の大雪の影響などを受け、KGI目標に達しませんでした。
- 「保有不動産の高度利用」「資金の確保」については、概ねKGI目標を達成しました。
- 費用関連・その他項目については、全ての項目でKGI目標を達成しました。

3

# 1. '21年度KGIの検証結果（総括）

## <総括表1/4>

'21年度KGI 全15項目中 ○：8項目、△：1項目、×：6項目  
 '21年度第4四半期KPI 全16項目中 ○：8項目、×：8項目

KGI・KPI 設定項目	'21年度KGI		'21年度KPI					
	設定項目	実績及び検証結果	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 489億円	×	403億円	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	×	25億円
				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	×	76億円
	北海道新幹線 ご利用人員 2,100人/日	×	1,700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	×	1,500人/日	

# 1. '21年度KGIの検証結果（総括）

## <総括表2/4>

KGI・KPI 設定項目	'21年度KGI		'21年度KPI					
	設定項目	実績及び検証結果	設定項目		実績及び検証結果			
②観光列車	沿線地域との連携 道内の観光活性化	△	数値目標は達成できなかったが、ひとめぐり号運転などに合わせ、各駅でのおもてなしを実施し、KGI記載の目的を達成することができた。	1 Q	「花たび そうや」 （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	「S L冬の湿原号」 運行本数66本、 利用人員380人/日	×	「S L冬の湿原号」 (DLにより運転) 運行本数60本、 利用人員213人/日	
③開発・ 関連事業	小売業 セグメント売上高 232億円	×	202億円	ジェイ・アール 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	×	37億円
	不動産業 セグメント売上高 229億円	×	215億円	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	×	171億円
	ホテル業 セグメント売上高 54億円	×	42億円	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	×	4.6億円

# 1. '21年度KGIの検証結果（総括）

## <総括表3/4>

KGI・KPI 設定項目	'21年度KGI		'21年度KPI			
	設定項目	実績及び検証結果	設定項目	実績及び検証結果		
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	○	実施済み	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	○ 実施済み	
	ホテルさっぽろ 弥生等再開発の 意思決定	×	年度内での 実施協定 締結に至らず	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	○	実施済み
	桑園社宅用地 開発の検討	○	実施済み	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）				○	実施済み	
⑤資金の確保 （JR北海道）	○	296億円	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	○	296億円	
⑥コスト削減 （JR北海道）	○	15.3億円	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	×	3.2億円	
⑦コスト削減 （JR北海道 グループ）	○	5.7億円	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	○	1.4億円	

# 1. '21年度KGIの検証結果（総括）

## <総括表4/4>

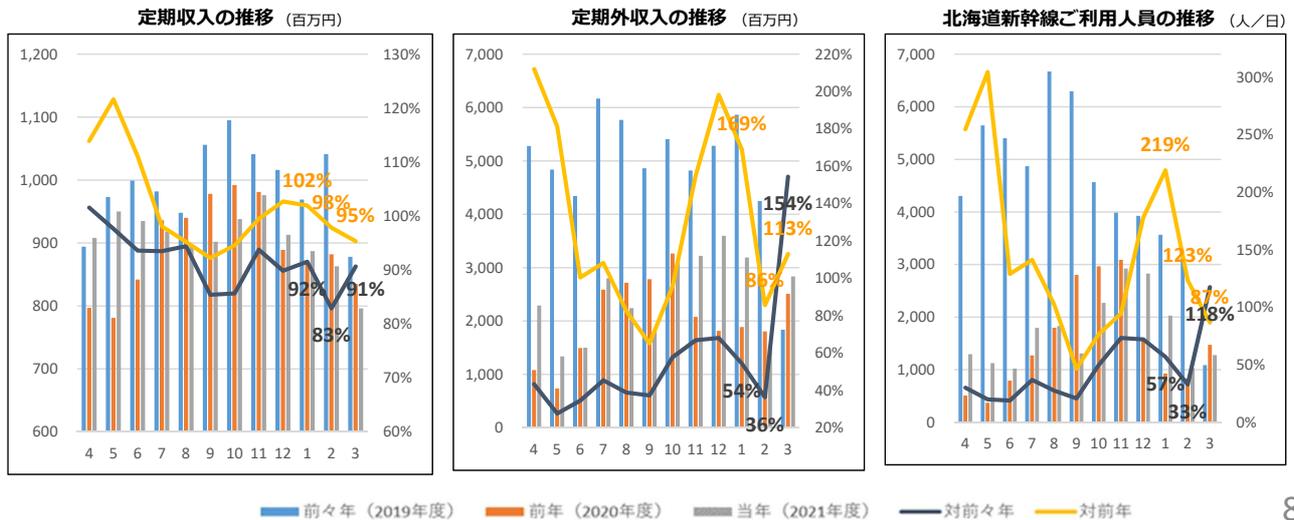
KGI・KPI 設定項目	'21年度KGI		'21年度KPI			
	設定項目	実績及び検証結果	設定項目	実績及び検証結果		
⑧鉄道オペレー ションの変革	出資受入 システムチェンジ の実施	○	実施済み	1 Q 出資受入	○ 実施済み（4月）	
				2 Q H100形気動車の製作 12両	○ 実施済み	
				3 Q H100形気動車の製作 12両 話せる券売機の設置 4台	×	H100形気動車の製作：実施済み 話せる券売機の設置： 4 Qに繰り延べ
				4 Q H100形気動車の製作 6両 など	○	各施策とも実施済み
	要員効果70人規 模に向け、組織・ 業務の見直しを推 進	○	70人規模の 要員効果を 実現	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	○ 実施済み	
⑨お客様満足度の 向上	○		1 Q Eチケット引換証と新工リアパス 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 札幌線口イスタウン駅開業 など	○ 各施策とも実施済み		

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ① 鉄道運輸収入

	KGI (2021)			KPI (4Q)			
	設定項目	実績	達成状況	設定項目	実績	達成状況	
鉄道運輸収入	489億円	<b>403億円</b>	×	定期収入	26億円	<b>25億円 (対KPI 98%)</b>	×
北海道新幹線ご利用人員	2,100人/日	<b>1,700人/日</b>	×	定期外収入	130億円	<b>76億円 (対KPI 58%)</b>	×
					2,200人/日	<b>1,500人/日 (対KPI 66%)</b>	×

(鉄道運輸収入の目標) 上期：平常時に対し5割程度、下期：徐々に回復し年度末に平常時に対し8割程度



8

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ① 鉄道運輸収入

4Q検証結果

- 「定期収入」については、札幌圏を中心とした雪害の影響による買い控え、テレワークや大学のリモート授業の影響があったことなどから、コロナ前(H30年度)の95%となり、KPI目標に達しませんでした。
- 「定期外収入」については、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日間周遊バス」や、「一日散歩きっぷ」等の販売促進に取り組みましたが、オミクロン株拡大(第6波)、雪害による大規模輸送障害の影響等もあり、KPI目標に達しませんでした。
- 「北海道新幹線」については、「大人の休日倶楽部パス」の設定(2回)やWEBを活用したPRなどにより需要の取り込みを図りましたが、まん延防止等重点措置による出控えの影響等もあり、KPI目標に達しませんでした。

KGI検証結果

- 「定期収入」については、年間を通してテレワークや大学のリモート授業の影響などがあり、KGI目標に達しませんでした。
- 「定期外収入」「北海道新幹線」については、緊急事態措置やまん延防止等重点措置の適用、雪害による大規模輸送障害の影響等を受け、KGI目標を下回りました。「HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バス」や「大人の休日倶楽部パス」を活用した収入挽回策に取り組みました。

### ② 観光列車

KGI (2021)			KPI (4Q)		
設定項目	実績	達成状況	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		△	「SL冬の湿原号」 運行本数 66本、利用人員 380人/日	「SL冬の湿原号」 運行本数 60本、利用人員 213人/日	×

4Q検証結果

- 「SL冬の湿原号」客車2両のリニューアルを行いました。
- 試運転時に発生したSL車両部品の破損により全日程がディーゼル機関車での運転となりました。また雪害のため、6本が運休となりました。
- まん延防止等重点措置によるお客様の出控えのため、利用人員はKPI目標を下回りました。

KGI検証結果

- コロナ拡大の影響などを受け、目標とした運行本数や利用人員に達しませんでした。KGIに掲げた「沿線地域との連携」「道内の観光活性化」について、各地域の皆様のご協力を得て、観光列車の運行に合わせた各駅でのおもてなし等の連携を通じ進めることができました。皆様のご協力に感謝します。

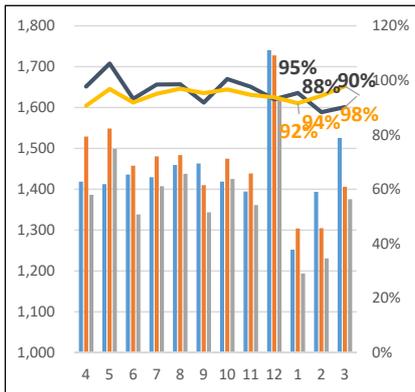
9

## 2. '21年度第4四半期における実績等

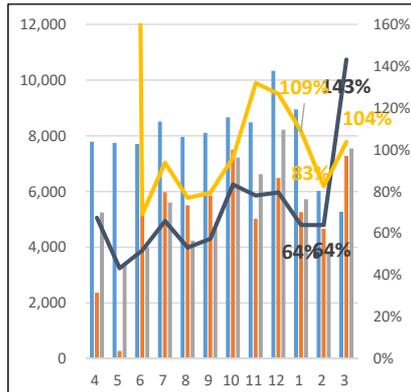
### ③開発・関連事業

	KGI (2021)			KPI (4Q)		
	設定項目	実績	達成状況	設定項目	実績	達成状況
小売業	セグメント売上高 232億円 (目標：平常時に対し8割程度)	202億円	×	ジェイ・アール生鮮市場売上 (平常時に対し101%)	41億円 37億円 (対KPI 92%)	×
不動産業	セグメント売上高 229億円 (目標：平常時に対し8割程度)	215億円	×	J Rタワーテナント売上 (平常時に対し8.5割程度)	219億円 171億円 (対KPI 78%)	×
ホテル業	セグメント売上高 54億円 (目標：平常時に対し5割程度)	42億円	×	J R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 4.6億円 (対KPI 74%)	×

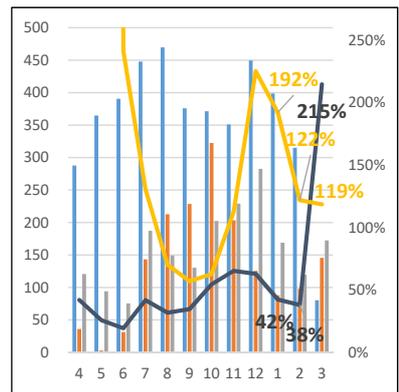
ジェイ・アール生鮮市場売上の推移 (百万円)



J Rタワーテナント売上の推移 (百万円)



J Rタワーホテル日航札幌売上の推移 (百万円)



■ 前々年 (2019年度) ■ 前年 (2020年度) ■ 当年 (2021年度) — 対前々年 — 対前年

10

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ③開発・関連事業

4Q  
検証結果

- 【ジェイ・アール生鮮市場】今年度に導入したハウス電子マネー(12月導入完了)等の利用率の拡大や新規商品の販売など、お客様の利便性向上・新規顧客獲得・既存顧客囲い込みの取組みを行いました。記録的な大雪の影響や各地域の競合環境の影響等もあり、KPI目標を下回りました。
- 【J R タワー】1月の月初はバーゲン、アニメ映画のヒット等があったほか、感染防止対策を徹底しながら各種販促施策を実施したものの、1月中旬以降のオミクロン株拡大(第6波)、まん延防止等重点措置の適用、時短営業、記録的な大雪の影響により入館客数が減少し、売上高はKPI目標を下回りました。
- 【JRタワーホテル日航札幌】宿泊については「どうみん割」や「サッポロ冬割」の販売強化、レストランではテイクアウト商品等の販売に取り組みましたが、1月中旬以降からオミクロン株拡大(第6波)の影響を受けて低稼働となったほか、まん延防止等重点措置に伴うレストランの時短営業、宴会のキャンセルが相次いだことにより、KPI目標を下回りました。

KGI  
検証結果

- 【小 売 業】コンビニ・土産店・飲食店などにおいて売上げが回復した一方、スーパーマーケットではハウス電子マネーの導入や新規商品発売などの顧客獲得施策に取り組んだものの、他店との競合等により売上げが減少した結果、KGI目標に達しませんでした。
- 【不 動 産 業】感染防止対策を徹底しながら、フードデリバリーサービスなどの新たなサービスの導入、新店・改装店のオープン、バーゲンの実施等、お客様の需要を取り込むための各種販促施策を実施しましたが、緊急事態措置・まん延防止等重点措置の適用による土日休業・時短営業・酒類提供の制限等の影響(365日のうち225日に影響※)を受け、KGI目標に達しませんでした。  
※ 緊急事態措置等により、営業時間短縮や酒類提供自粛が要請された日数
- 【ホ テ ル 業】各自治体の観光誘客促進キャンペーンを活用した販売強化や、レストランにおけるテイクアウト商品の販売等に取り組みましたが、新型コロナウイルスの拡大により、観光繁忙期における国内旅行者の利用が低調だったこと等の影響により、KGI目標に達しませんでした。

11

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ④保有不動産の高度利用

	KGI (2021)		KPI (4Q)		
	設定項目	達成状況	設定項目	実績	達成状況
札幌駅周辺再開発	実施設計着手	○	環境アセスメント準備書の提出 実施設計着手	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 (北3西12地区) 再開発	開発の 意思決定	×	既存施設の撤去工事着手	既存施設の撤去工事着手	○
桑園社宅用地の開発検討	開発の検討	○	開発意思決定 (段階的開発)	事業スキーム、 共同事業者の選定を意思決定	○

4Q  
検証結果

【札幌駅周辺再開発】1月に実施設計に着手、環境アセスメント準備書を提出するなど、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】3Qに引き続き既存施設の撤去工事を行ったほか、共同事業者との実施協定締結に向けたテナントリーシング等を進めましたが、コロナ拡大の影響により事業の詳細が定まらず、協定締結に至りませんでした。

【桑園社宅用地開発】3Qに引き続き開発内容及び共同事業者の選定・精査を実施し、提案の採択及び共同事業者の選定に至るなど、スケジュール通り進捗しました。

KGI  
検証結果

○札幌駅周辺再開発、桑園社宅用地開発については、年間を通じてスケジュール通りに進捗し、KGI目標を達成しました。

○ホテルさっぽろ弥生等の再開発については、共同事業者の決定及び既存施設の撤去工事を進めたものの、コロナ拡大の影響により、年度内での開発意思決定及び実施協定締結に至りませんでした。

### ⑤資金の確保 (JR北海道)

KGI (2021)			KPI (4Q)		
設定項目	実績	達成状況	設定項目	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	期末残高 296億円	○	現金及び現金同等物の 期末残高100億円以上を確保	4Q期末残高 296億円	○

4Q  
検証結果

○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ました。

KGI  
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、KGI目標を達成しました。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ました。

12

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ⑥コスト削減 (JR北海道)

KGI (2021)			KPI (4Q)			左記以外のコスト削減 (令和3年4月~令和4年3月)
設定項目	実績	達成状況	設定項目	実績	達成状況	
13億円	15.3億円	○	4億円	3.2億円 (対KPI ▲0.8億円)	×	○人件費 20億円 (賞与・超勤等の削減) ○物件費 5億円 (動力費・広宣費・出張旅費等の削減)

4Q  
検証結果

○第3Qまでに前倒しでコスト削減を進めた結果、第4QとしてはKPI目標には届かなかったものの、汎用品の底値購買、購入先統一の更なる徹底、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取り組みました。

KGI  
検証結果

○社宅集約による修繕費削減等の新たな項目や、ダイヤの見直しによるご利用の実態に合わせた減便・減車など、全社を挙げて経費削減に取り組んだことにより、KGI目標を上回るコスト削減を達成しました。

### ⑦コスト削減 (JR北海道グループ)

KGI (2021)			KPI (4Q)			左記以外のコスト削減 (令和3年4月~令和4年3月)
設定項目	実績	達成状況	設定項目	実績	達成状況	
5億円	5.7億円	○	1.4億円	1.4億円 (対KPI +0億円)	○	○人件費 5億円程度 (賞与・超勤等) ○物件費 10億円程度 (工事計画・広告宣伝の見直し等)

4Q  
検証結果

○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。

KGI  
検証結果

○グループ各社において積極的にコスト削減に取り組み、KGI目標を上回るコスト削減を達成しました。

13

## 2. '21年度第4四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 (4Q)		
	設定項目	実績	達成状況	設定項目	実績	達成状況
出資受入	出資受入	出資受入	○	-	-	-
H100形気動車の製作	30両	30両	○	6両	6両	○
話せる券売機の設置拡大	14台程度	14台	○	10台	14台	○
電気設備の状態監視システム導入	1箇所	1箇所	○	1箇所導入(千歳地区)	1箇所導入(千歳地区)	○
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	70人規模の要員効果を実現	○	業務の見直しの実施	実施済み	○

4Q検証結果

- H100形気動車については、4Qに計画通り6両新製しました。
- 話せる券売機については、3Qから繰り延べになった4台と、当初予定の10台をあわせ14台を設置しました。
- 電気設備の状態監視システムについては、計画通り千歳地区に導入しました。
- 組織・業務の見直しについては、お客様コールセンターの業務委託化、旅行センター廃止、駅業務執行体制見直し等を実施しました。

KGI検証結果

- 「話せる券売機」について、半導体不足により納入に遅れが生じたものの、通年では計画通りに進捗し、全ての項目において、KGI目標を達成しました。

14

## 2. '21年度第4四半期における実績等

### ⑨ お客様満足度の向上

KGI (2021)		KPI (4Q)		
設定項目	達成状況	設定項目	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	○	261系車椅子スペース3両施工	3両施工	○
		「SL冬の湿原号」運行	実施済み	○
		札幌線ロイズタウン駅開業	3/12供用開始	○
		桑園・島松駅旅客トイレの洋式化完了	桑園駅12/10供用開始 島松駅12/24供用開始	○
		札幌圏無人駅案内モニター供用開始(あいの里公園、太美、北海道医療大学)	3/1供用開始	○
		遅延証明書のHP掲載試行導入	実施済み	○

4Q検証結果

- SL冬の湿原号について、リニューアルした客車を使用し、30日・60本を運行しました。
- 駅旅客トイレの洋式化について、4Qの供用開始予定を前倒しし、桑園駅は12/10から、島松駅は12/24から、それぞれ供用を開始しています。
- 遅延証明書のHP掲載について、2021年度内に準備を完了し、2022年4月1日から開始しました。
- その他の施策についても、計画通り実施し、KPI目標を達成することができました。

KGI検証結果

- お客様満足度向上に向け各施策を計画通り実施しました。

15

### 3. '22年度の主要施策K P I 等

#### (1) K P I・K G I 設定項目について

- '22年度は、新型コロナの影響による売り上げの下振れなど、中期経営計画・長期経営ビジョンにおいて想定していなかった事象があるものの、当初計画との乖離を把握し施策をローリングしながら、目標達成に全力で取り組みます。
- 目標達成のため、K P I・K G I を以下のとおり設定します。

##### 〈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

16

### 3. '22年度の主要施策K P I 等

#### (2) 各項目のK P I・K G I について 〈収入関連項目〉

##### ① 鉄道運輸収入

##### (a) 鉄道運輸収入

※()内はコロナ影響のない2018年度実績に対する比率

新型コロナウイルスの先行きが不透明であるものの、コロナ禍でも実施可能な施策を順次推進するとともに収入挽回に取り組み、事業計画の鉄道運輸収入589億円を達成します。

2022 KGI: 鉄道運輸収入 589億円

KPI	定期収入	定期外収入	主な取り組み
1Q	30億円 (102%)	84億円 (61%)	(目標) 定期収入：コロナ前の90%、定期外収入：コロナ前の80%（4月70%→3月90%）、インバウンド：回復せず（0%） ・国や北海道の需要喚起策に合わせた営業施策の検討・展開 ・「お先にトクだ値」設定、WEB広告の活用によるターゲットに応じた広告配信 ・JR6社共同プロモーション「鉄道開業150年キャンペーン」の実施 ・希少性の高い車両を活用した企画の実施
2Q	29億円 (101%)	123億円 (80%)	
3Q	29億円 (101%)	131億円 (89%)	
4Q	28億円 (104%)	135億円 (85%)	

##### (b) 北海道新幹線の取り組み

新型コロナウイルスの影響により引き続き厳しい状況にありますが、利用促進により収入挽回に最大限努めます。

2022 KGI: 北海道新幹線ご利用人員 3,300人/日

KPI	北海道新幹線ご利用人員	主な取り組み
1Q	2,900人/日 (59%)	・北東北と道内の相互送客キャンペーンの実施 ・体験型イベント「謎解き」企画 ・Twitterの北海道新幹線公式アカウントを活用した宣伝展開 ・「えきねっと」や「大人の休日倶楽部」を活用した利用促進 ・修学旅行のお客様獲得による北海道と東北・関東間の相互送客の促進
2Q	4,000人/日 (70%)	
3Q	3,400人/日 (84%)	
4Q	3,000人/日 (80%)	

17

### 3. '22年度の主要施策K P I 等

#### 〈収入関連項目〉

#### ② 観光流動の活性化

地域の皆様と連携し、道内の観光流動活性化を進めます。

2022 KGI: 沿線地域との連携、道内の観光活性化

KPI	
1Q	「花たび そうや」: 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
2Q	「富良野・美瑛ノロッコ号」: 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) 「THE ROYAL EXPRESS」: 8回運行、地域連携
3Q	「HOKKAIDO LOVE! ひとめぐり号」: 利用人員 180人/本、収益確保、地域連携
4Q	「SL冬の湿原号」利用人員: 400人/日、収益確保、地域連携

#### ③ withコロナ・収入挽回

withコロナの時代にあわせた新しい旅の提案を進めます。コロナ禍でも実施可能な施策を順次展開し、収入挽回に最大限取り組みます。

2022 KGI: ・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

KPI	
1Q	HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バスの販売 株モンベルとの連携企画の実施 航空会社との連携企画の実施 商品説明会の開催
2Q	HOKKAIDO LOVE! 6日間周遊バスの完売(2Qまでに54,000枚程度) 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 教育旅行セミナーの開催
3Q	「炭鉄港」(幌内鉄道全通140周年)と連携した取り組みの実施
4Q	冬の富良野・美瑛キャンペーンによる分散型旅行の促進

18

### 3. '22年度の主要施策K P I 等

#### 〈収入関連項目〉

#### ④ 開発・関連事業

※()内はコロナ影響のない2018年度実績に対する比率

今年度計画の目標を達成するため、以下の取り組みを進めます。

2022 KGI: 小売業の売上高228億円、不動産業の売上高197億円、ホテル業の売上高49億円

KPI	ジェイ・アール生鮮市場売上	JRタワーテナント売上	JRタワーホテル日航札幌売上
1Q	44億円 (102%)	166億円 (73%)	5億円 (49%)
2Q	43億円 (99%)	175億円 (77%)	7億円 (58%)
3Q	49億円 (108%)	175億円 (62%)	6億円 (52%)
4Q	45億円 (112%)	160億円 (62%)	5億円 (45%)

※3Q・4Qにはバセオ閉館(9月末)の影響を見込む ※インバウンドの多い下期に大きな影響を受ける

##### ○主な取り組み

(小売業) 目標: コロナ前の8割程度

- ・旧旅行センター札幌南口支店跡への新業態店舗出店、ネットコンビニや宅配など新しいサービスの導入
- ・生鮮市場の新規出店検討

(不動産業) 目標: コロナ前の7割程度

- ・JRタワー及び札幌ステラプレイス開業20周年やバセオ営業終了に向けた感謝企画等の販売促進施策の実施
- ・JRタワースクエアプレミアムカード新規発行による優良会員の醸成と囲い込みの強化
- ・「プランJ R帯広駅前」開業

(ホテル業) 目標: コロナ前の5割程度

- ・どうみん割・サッポロ割の販売強化、GoToトラベル再開に向けた販売準備等
- ・ノースランド帯広の開業25周年企画の実施、JRタワーホテル日航札幌の開業ブレ20周年企画の実施
- ・JRインでの販路拡大による客室稼働率の向上

19

### 3. '22年度の主要施策KPI等

#### 〈収入関連項目〉

#### ⑤ 事業ポートフォリオの変革の着実な推進

新型コロナウイルス感染拡大といった外的要因にも強い事業ポートフォリオを確立するため、非鉄道事業の開発を進めます。

2022 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

KPI	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	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	桑園社宅用地の 開発検討スケジュール	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	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	都市計画手続きの 着手	開発案の絞り込み	社宅撤去工事着手	賃貸MS新築工事着手	募集内容の準備
2Q	資金調達スキームの 確立	事業実施協定締結	社宅撤去工事完了		プラットフォーム事業者 との整理
3Q	都市計画決定	既存施設の撤去完了	実施設計完了	賃貸MS入居者 募集開始	協業事業者の募集開始
4Q	再開発事業認可 受理	実施設計着手	新築工事着手	賃貸MS入居開始	事業内容の決定

20

### 3. '22年度の主要施策KPI等

#### 〈費用関連項目〉

#### ⑥ コスト削減(資材調達等)

経営自立の前提である最大限の自助努力を進めます。

##### (a)JR北海道

資材調達の見直しについて、中期計画前と比較し令和3年度までに15億円実施しました。令和4年度はさらに2億円の追加を目標とします。

2022 KGI: コスト削減額 17億円(対中期計画前)

KPI	コスト削減追加額:2億円
1Q	0.4億円
2Q	0.6億円
3Q	0.2億円
4Q	0.8億円

- 資材調達の取り組み
  - ・契約内容の見直し(リース契約、清掃契約など)
  - ・競争創出等による仕入価格の低減(鉄道用品の調達コスト削減、汎用品の底値購買の徹底など)
  - ・仕入先の統一化による購入価格の低減(鉄道用品の統一化、備用品のWEB購入の深度化など)
- その他の取り組み
  - ・ダイヤ改正による動力費削減
  - ・印刷コストの削減(業務用印刷物の削減、商品企画書のWEB化など)

##### (b)グループ会社

資材調達の見直しについて、中期計画前と比較し令和3年度までに5.7億円実施しました。令和4年度はさらに0.4億円の追加を目標とします。

2022 KGI: コスト削減額 6.1億円(対中期計画前)

KPI	コスト削減追加額:0.4億円
1Q	0.1億円
2Q	0.1億円
3Q	0.1億円
4Q	0.1億円

- 主な取り組み
  - ・JR北海道で実施したコスト削減策の水平展開(備用品WEB購入システムの活用、印刷コストの削減、グループ間取引における電子契約導入など)
  - ・グループ他社で実施したコスト削減策の水平展開(貸与被服の更新頻度見直し、注文請書電子化による契約コスト削減など)
  - ・グループ各社における独自の取り組み

21

### 3. '22年度の主要施策KPI等

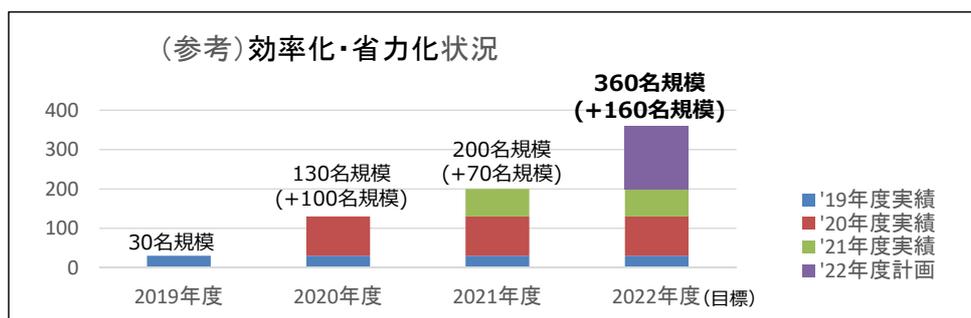
#### 〈費用関連項目〉

#### ⑦ 鉄道オペレーションの変革

従来の手法で行ってきた業務について、時代にあわせ省力化・省人化を進め、鉄道オペレーションの変革を進めます。

2022 KGI: 要員効果160人規模

KPI	
1Q	
2Q	H100形気動車の導入(8両)、新幹線交番検査周期の延伸
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)
4Q	2両ワンマン電車の導入(10両)、話せる券売機の設置拡大(12台)、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)



22

### 3. '22年度の主要施策KPI等

#### 〈その他項目〉

#### ⑧ 鉄道輸送の品質向上

お客様に選択していただける鉄道を目指して、鉄道輸送の品質向上に取り組みます。

2022 KGI: 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)

KPI	
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」の導入
2Q	外部応援による除雪体制の検討 南小樽駅バリアフリー化完了
3Q	雪害対策として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
4Q	異常時運行情報の品質向上のための、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、琴似駅・東室蘭駅トイレ洋式化完了

23

### 3. '22年度の主要施策K P I等

#### 〈その他項目〉

#### ⑨ 資金の確保

引き続き資金需要に応じた適切な資金調達を実施することにより、事業運営に必要な資金を確保します。

2022 KGI: 新幹線高速化などの資金確保  
期末残高100億円の確保

資金確保の考え方	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 期末残高100億円の確保</li><li>・ 新幹線高速化、新幹線札幌駅工事、開発事業案件など、自己資金の活用、金融機関との円滑な協議などによる資金確保</li></ul>
----------	--