

J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2020年度第4四半期 報告書】

2021年6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

(1) '20年度第4四半期及び'20年度KGIの検証結果（総括）

(2) 各項目の実績等

<収入関連項目>

- ①北海道新幹線
- ②新千歳空港アクセス
- ③インバウンド
- ④都市間輸送
- ⑤観光列車
- ⑥開発・関連事業

<費用関連項目>

- ⑦コスト削減（JR北海道）
- ⑧コスト削減（JR北海道グループ）
- ⑨効率化・省力化

<その他項目>

- ⑩お客様満足度の向上

2. '21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

(2) 各項目のK P I・K G I について

1. 主要施策のK P I 達成状況等

(1) '20年度第4四半期及び'20年度KGIの検証結果（総括）

<'20年度の検証結果>

- 収入関連項目においては、コロナ禍の影響で適切な目標設定が困難であったため、'20年度のKPI・KGI設定は見送りましたが、収入確保に向けて全力で取り組みました。また、費用関連及びその他項目については、全ての項目においてKGIを達成しました。

<'20年度第4四半期の検証結果>

<収入関連項目>

- ・北海道による集中対策期間（3/7終了）、2回目の緊急事態宣言（3/21解除）の期間と重なったことから、鉄道や関連事業（小売・不動産・ホテル）のご利用は、前年と比較し大幅に減少しました。
- ・新型コロナの感染防止対策に取り組みつつ、北海道新幹線が3月26日に迎えた5周年企画やS L冬の湿原号の運行など、ご利用回復に向け様々な取り組みを実施しました。

<費用関連項目>

- ・コスト削減については、グループを挙げて取り組んだ結果、'20年度KGIを第3四半期の時点で達成し、第4四半期もKPI目標を上回ることができました。また、Withコロナ・Afterコロナの行動変容を見据え、需要に応じた弾力的な列車運行と固定費削減を目的としたダイヤ改正を3月13日に実施しました。
- ・効率化・省力化については、旅行センター店舗の一部前倒し閉店の実施等により、'20年度KGIを達成しました。

<その他項目>

- ・お客様満足度向上の項目は、各四半期ともKPI目標を着実に達成し、'20年度KGIであるサービス改善、利便性向上、インバウンド向け案内の充実を図りました。

1. 主要施策のK P I 達成状況等

(1) '20年度第4四半期の検証結果（総括）

| 項目 | 2020年度K G I | 2020年度結果 | 第4四半期K P I | 第4四半期結果 |
|---------------------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| ①北海道新幹線 | 新型コロナウイルスの影響により 目標設定見送り | — 新幹線運輸収入 26.7億円 (対前年35%) ご利用人員 1,500人/日 (対前年35%) | 新型コロナウイルスの影響により 目標設定見送り | — 新幹線運輸収入 5.3億円 (対前年50%) ご利用人員 1,100人/日 (対前年42%) |
| ②新千歳空港アクセス | | — 新千歳空港駅乗降人員 対前年36% | | — 新千歳空港駅乗降人員 対前年43% |
| ③インバウンド | | — インバウンド特別企画乗車券 (4券種) 発売額 1.5百万円 (対前年0.05%) | | — インバウンド特別企画乗車券 (4券種) 発売額 0.2百万円 (対前年0.03%) |
| ④都市間輸送 <帯広・釧路方面の輸送量、 白老駅の乗降人員> | | — 特急列車釧路・帯広方面の輸送量 1,300人/日 (対前年43%) 白老駅乗降人員 1,200人/日 (対前年95%) | | — 特急列車釧路・帯広方面の輸送量 1,500人/日 (対前年56%) 白老駅乗降人員 1,000人/日 (対前年103%) |
| ⑤観光列車 | | — THE ROYAL EXPRESS 計3回運行 富良野・美瑛ノロッコ号 計150本 (対前年 41%) 363名/日 (対前年51%) 北海道鉄道140年記念列車の運行 計18本 SL冬の湿原号の運行 計40本 (対前年91%) 356名/日 (対前年83%) | | — SL冬の湿原号の運行 計40本 (対前年91%) 356名/日 (対前年83%) |
| ⑥開発・関連事業 <小売業・不動産賃貸業・ ホテル業の売上高> | | — <代表店舗売上> 小売業：対前年42%、 不動産賃貸業：テナント売上 対前年65%、 ホテル業：対前年38% | | — <代表店舗売上> 小売業：対前年50%、 不動産賃貸業：テナント売上 対前年85%、 ホテル業：対前年41% |
| ⑦コスト削減 (J R北海道) | コスト削減額2.3億円 | ○ コスト削減額 4.9億円 ※'19年度からの累計額 8.3億円 | コスト削減額0.5億円 | ○ コスト削減額 0.9億円 今年度累計額 4.9億円 |
| ⑧コスト削減 (J R北海道グループ) | コスト削減額2.0億円 | ○ コスト削減額 3.4億円 | コスト削減額0.5億円 | ○ コスト削減額 0.9億円 今年度累計額 3.4億円 |
| ⑨効率化・省力化 | 要員効果 60人規模 | ○ 要員効果 100人規模 | 旅行センター業務見直し 分岐器検査装置の導入(3台) | △ 旅行センター業務見直しは、実施済。 分岐器検査装置は、次年度以降に繰り延べ |
| ⑩お客様満足度の向上 | サービス改善、利便性向上、 インバウンド向け案内の充実 | ○ 各四半期のKPIを達成済 | 旅客トイレの洋式化 英語自動放送線区の拡大 札幌圏無人駅案内モニター設置 | ○ 各施策とも実施済 |

1. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、収入関連項目のKPI・KGIは設定を見送りました

(2) '20年度第4四半期における実績等 <収入関連項目>

① 北海道新幹線

4Q実績

新幹線運輸収入 5.3億円
(対前年50%、対前々年37%)
ご利用人員1,100人/日
(対前年42%、対前々年29%)

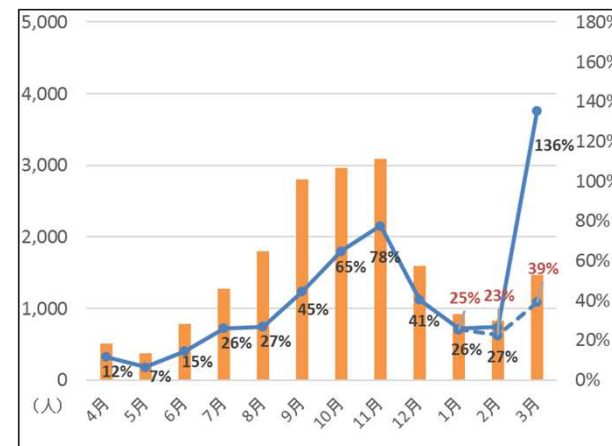
3月はご利用に回復傾向が見られたものの、4Q全体では収入・ご利用人員とも前年と比べ大幅に減少しました。

4Q取り組み

- えきねっと新幹線お先にトクだ値SP(50%引)設定の継続
- 大人の休日倶楽部パス(東日本・北海道)(1/14~26・3/4~16)設定期間中に会員特別企画の実施、三連休東日本・函館パス(1/9~11)の設定
- 3/26に北海道新幹線5周年を迎え、参加型CPによる記念動画を公開。Twitterに5周年公式アカウント開設
また、3/1より北海道新幹線大喜利も開催中(~8/31)
- JR東日本と連携し、新幹線eチケットの利用促進CPの実施

'20年度実績 新幹線運輸収入 26.7億円(対前年35%、対前々年34%)
ご利用人員 1,500人/日 (対前年35%、対前々年34%)

北海道新幹線ご利用状況の推移 (人/日)



※棒グラフ:ご利用者数(人)、折れ線グラフ(実線):対前年比(%)
折れ線グラフ(点線):対前々年比(%)

② 新千歳空港アクセス

4Q実績

新千歳空港駅乗降人員
対前年43%、対前々年32%

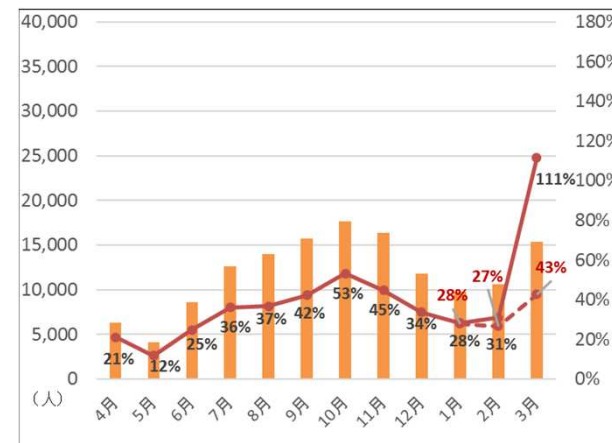
3月はご利用に回復傾向が見られたものの、4Q全体では収入・ご利用人員とも前年と比べ大幅に減少しました。

4Q取り組み

- 新型コロナの影響収束後にご利用いただけるよう情報発信を継続

'20年度実績 新千歳空港駅乗降人員11,940人/日 (対前年36%、対前々年36%)

新千歳空港駅乗降人員の推移 (人/日)



※棒グラフ:ご利用者数(人)、折れ線グラフ(実線):対前年比(%)
折れ線グラフ(点線):対前々年比(%)

1. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、収入関連項目のKPI・KGIは設定を見送りました

(2) '20年度第4四半期における実績等 <収入関連項目>

③インバウンド

4Q実績

**インバウンド特別企画乗車券(4券種)
発売額0.2百万円(対前年0.03%、
対前々年0.02%)**

引き続き、道内空港発着の国際航空便が
全便運休となった影響を受けました。

4Q取り組み

- インバウンド向けフリーパスの自動改札機対応や指定席予約サービス、「札幌-登別エリアパス」「札幌-富良野エリアパス」の新規設定、Eチケット引換証の取扱など、需要回復後に備え利便性を向上(いずれも4/1から開始・販売)
- 新型コロナの影響収束後に北海道を旅行先として選んでいただけるよう、情報発信を継続

**'20年度実績 インバウンド特別企画乗車券(4券種)発売額1.5百万円
(対前年0.05%、対前々年0.05%)**

④都市間輸送 <帯広・釧路方面の輸送量、白老駅の乗降人員>

4Q実績

**【特急列車釧路・帯広方面の輸送量】
(1,500人/日)(対前年56%、
対前々年38%)**

3月はご利用に回復傾向が見られたもの
の、4Q全体では収入・ご利用人員とも
前年と比べ大幅に減少しました。

**【白老駅の乗降人員】
(1,000人/日)(対前年103%、
対前々年87%)**

1月以降も前年並みに推移しました。

4Q取り組み

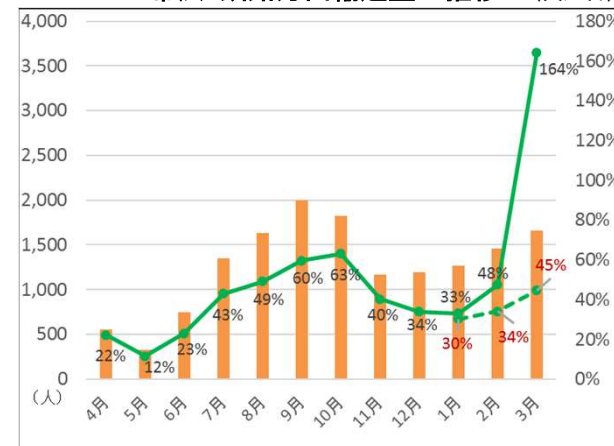
【特急列車釧路・帯広方面】

- AIRDO・Peach「ひがし北海道フリーパスSP」の設定
- 「とがち」「おおぞら」えきねっとお先にトクだ値継続設定
- 観光需要回復に向け、お先にトクだ値等の割引商品や特設HPで新型コロナ対策をまとめ安全な旅を訴求

【白老駅】

- 「すずらん」えきねっとトクだ値の設定継続
- 大人の休日倶楽部会員特典として、「白老駅北観光インフォメーションセンター」物販コーナーの割引サービスを提供

帯広・釧路方面輸送量の推移 (人/日)



※棒グラフ:ご利用者数(人)、折れ線グラフ(実線):対前年比(%)
折れ線グラフ(点線):対前々年比(%)

**'20年度実績 特急列車釧路・帯広方面の輸送量(1,300人/日)(対前年43%、対前々年39%)
白老駅の乗降人員(1,200人/日)(対前年95%、対前々年93%)**

1. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、
収入関連項目のKPI・KGIは設定を見送りました

(2) '20年度第4四半期における実績等 〈収入関連項目〉

⑤ 観光列車

4Q実績

【SL冬の湿原号の運行】

計40本(対前年91%、対前々年95%)
356人/日(対前年83%、対前々年81%)

- 1/23~2/28の土日を中心に20日間運行しました。
※低気圧の接近により1往復運休(2/19)

4Q取り組み

- コロナ対策として、全座席のテーブル上にクリアパーテーションを設置、車内販売カウンターに消毒液設置
- 釧路運輸車両所での検修作業の様子のテレビ放映、SL全般検査及び客車リニューアルのプレス発表(2/10)等、メディアへの露出による集客の強化



SL冬の湿原号

'20年度実績 THE ROYAL EXPRESSの運行 8/28~31、9/4~7、9/15~18の計3回(新規設定)
富良野・美瑛ノロッコ号の運行 150本(対前年41%)、363名/日(対前年51%)
北海道鉄道140年記念列車の運行 18本(新規設定)
SL冬の湿原号の運行 40本(対前年91%、対前々年95%)356人/日(対前年83%、対前々年81%)

1. 主要施策のKPI達成状況等

※新型コロナウイルス影響のため、
収入関連項目のKPI・KGIは設定を見送りました

(2) '20年度第4四半期における実績等 <収入関連項目>

⑥開発・関連事業<小売業・不動産賃貸業・ホテル業の売上高>

4Q実績

代表店舗の売上

**四季彩館主要3店舗(対前年50%、
対前々年37%)**

※北海道キヨスク(株)会社計は対前年71%

**JRタワーテナント売上(対前年85%、
対前々年66%)**

**JRタワーホテル日航札幌(対前年41%、
対前々年30%)**

JRタワーは前年度中止した5倍ポイントセールの実施で、減少幅を抑えることができましたが、その他は前年と比べ売上が大幅に減少しました。

4Q取り組み

○「新北海道スタイル」安心宣言に則った感染防止対策を継続実施

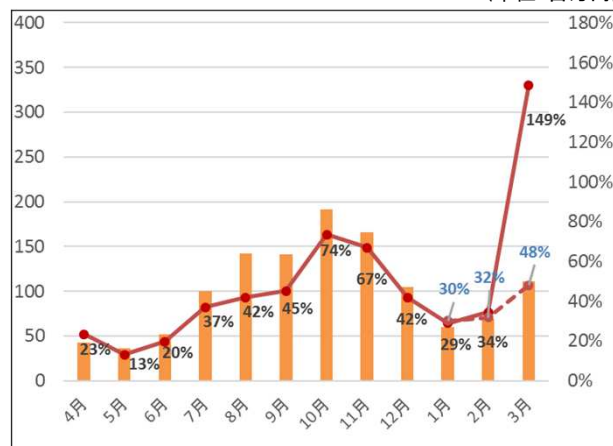
- 【四季彩館主要3店舗】・道内外土産フェアの継続、北海道新幹線5周年フェアの展開(札幌西店)
・道内販売の強化に向け、期間限定で道内発送料金の値下げ(札幌西、小樽店)
- 【JRタワー】・物販・飲食の販促企画(JRタワーバーゲン、JR TOWER 18th Anniversary等)
・ショップ入替等(2020年度累計 催事:58店、改装:22店、新店:25店)
- 【JRタワーホテル日航札幌】・GoToイートキャンペーンへの参加(1/1~3/31)
・需要回復に向けた各種早割プランなどの商品造成を推進

'20年度実績 四季彩館主要3店舗(対前年42%、対前々年43%)

JRタワーテナント売上(対前年65%、対前々年62%)

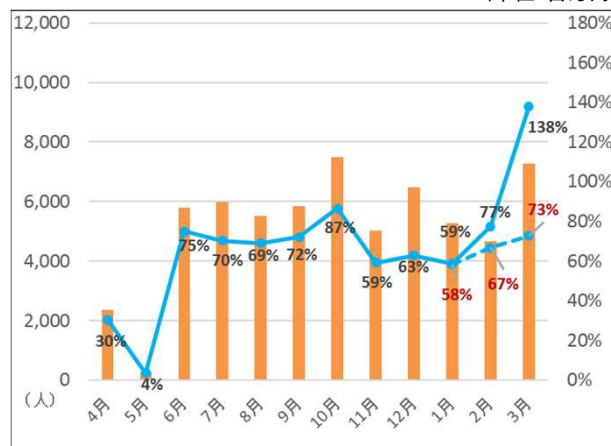
JRタワーホテル日航札幌(対前年38%、対前々年36%)

四季彩館(主要3店舗)売上の推移 (単位:百万円)



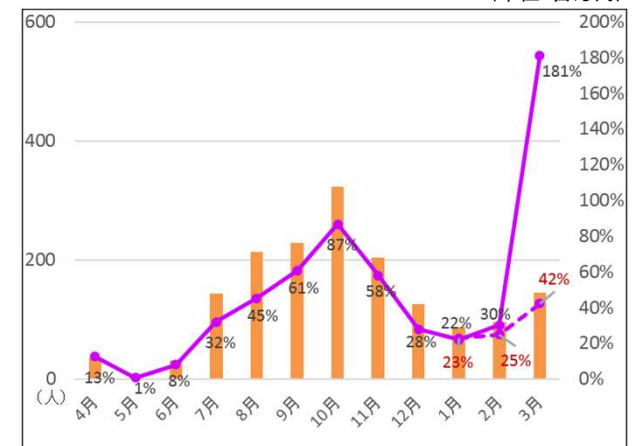
※JR函館店は4/25~5/31休業

JRタワーテナント売上の推移 (単位:百万円)



※4/18~5/31 4館臨時休業(一部ショップを除く)

ホテル日航札幌売上の推移 (単位:百万円)



※4/25~6/24休業(一部レストラン営業)

※棒グラフ:売上(百万円)、折れ線グラフ(実線):対前年比(%),折れ線グラフ(点線):対前々年比(%)

1. 主要施策のKPI達成状況等

(2) '20年度第4四半期における実績等 〈費用関連項目〉

⑦コスト削減 (JR北海道)

| KGI(2020) | 実績 |
|----------------------|-----------------------|
| 2.3億円 | 4.9億円 KGI達成 |
| ('19年度からの累計額 5.7億円) | 8.3億円 (+2.6億円) |

| KPI(2020)4Q | 実績 |
|---------------|------------------------------|
| 0.5億円(P/Lベース) | 0.9億円 4QKPI達成(+0.4億円) |

4Qの 主な取組

- 資材調達コスト(汎用品の底値購買の徹底、背もたれカバー交換周期の見直しなど業務委託の仕様見直し等)
- 鉄道事業運営コスト(車両部品修繕の一部自社施工による外注費抑制、分岐器ポイント部床板への注油周期の見直し等)
- 事務管理コスト(社外との契約の見直し等)

上記以外に実施したコスト削減

4Q実績 '20年度累計25億円

- 人件費 16億円程度 (賞与、役員報酬・管理職給与、超勤 等)
- 業務費 6億円程度 (広告宣伝費、旅費、光熱費、備用品費 等)
- 動力費 3億円程度 (減便・減車 等)

大幅減収を踏まえた、賞与等の人件費削減、列車の減便・減車等の動力費や業務費削減など、最大限の自助努力を行いました。

⑧コスト削減 (JR北海道グループ)

| KGI(2020) | 実績 |
|----------------|----------------------------|
| コスト削減累計額 2.0億円 | 3.4億円 KGI達成(+1.4億円) |

| KPI(2020)4Q | 実績 |
|---------------|------------------------------|
| 0.5億円(P/Lベース) | 0.9億円 4QKPI達成(+0.4億円) |

4Qの 主な取組

- 携帯電話の契約見直し、備用品の削減などの水平展開(継続)
- 【各社の独自施策】電子契約サービスによる契約締結コスト削減、貸与被服の更新頻度見直し、保険や営業用車両の見直し等

上記以外に実施したコスト削減

4Q実績 '20年度累計15億円

- 人件費 3億円程度(賞与、超勤等)
- 物件費 12億円程度(修繕工事の実施時期繰り延べ、広告宣伝費削減等)

1. 主要施策のKPI達成状況等

(2) '20年度第4四半期における実績等 〈費用関連項目、その他項目〉

⑨効率化・省力化

| KGI(2020) | 実績 |
|------------|---------------------|
| 要員効果 60人規模 | 100人規模 KGI達成 |

| KPI(2020)4Q | 実績 |
|----------------|----------|
| 旅行センター業務見直し | 実施済 |
| 分岐器検査装置の導入(3台) | 導入時期繰り延べ |

◆4QKPI検証結果

- 「旅行センター業務見直し」は、当初計画していた5店舗に加え、2022年に予定していた1店舗の閉店を前倒し、対面型店舗全店を2021年2月末に閉店しました。また、KPIを設定した施策以外に、音別駅無人化を3月に実施しました。
- 分岐器検査装置(3台)は、新型コロナの影響や導入機器の仕様変更を行ったため、導入時期を繰り延べました。
- 上記に加えて、再雇用者の契約内容を見直し、30人規模の要員効果を実現しました。

◆'20年度KGI検証結果

- 第1四半期には札幌線(北海道医療大学-新十津川間)を2020年5月7日に廃止、支社体制など計画部門見直しを2020年6月に実施しました。第4四半期には旅行センター業務の見直し、2021年3月ダイヤ改正、日高線(鷗川-様似間)を2021年4月1日に廃止し、2020年度KGIである60人規模を上回る100人規模の要員効果を実現しました。

⑩お客様満足度の向上

| KGI(2020) | 実績 |
|----------------------------|--------------------------|
| サービス改善、利便性向上、インバウンド向け案内の充実 | 各四半期のKPIを達成 KGI達成 |

| KPI(2020)4Q | 実績 |
|--|--------------------|
| 旅客トイレの洋式化 英語自動放送線区の拡大 札幌圏無人駅案内モニター設置 | 実施済 4QKPI達成 |

◆4QKPI検証

- 旅客トイレの洋式化は網走駅(1月)、新川駅(2月)、苫小牧駅・発寒駅(3月)に計画どおり実施しました。
- 英語自動放送線区は、2021年3月ダイヤ改正に合わせて、室蘭線(長万部-苫小牧間、室蘭~東室蘭間)、宗谷線(旭川-名寄間)、石北線(新旭川-上川間)に拡大しました。
- 札幌圏無人駅案内モニターの設置については、太平駅、百合が原駅で実施しました。
- KPIを設定した施策以外に、無人駅のトマム駅で発行する「QRコード乗車駅証明書」により札幌駅、新千歳空港駅、南千歳駅にて精算を行うサービスを1月21日より開始しました。

◆'20年度KGI検証結果

- お客様満足度の向上に資する施策を進め、各四半期ともKPIを達成し、'20年度KGIであるサービス改善、利便性向上、インバウンド向け案内の充実を図ることができました。 ※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



札幌圏無人駅案内モニター

2. '21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

- '21年度は、新型コロナの影響が残るものの、最大限の自助努力を前提に、本年度からの支援措置を有効活用し、財務基盤の安定化と収益基盤の強化を図り、中期計画の目標達成に全力で取り組みます。
- 本年度計画達成に向けて、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 観光列車
- ③ 開発・関連事業（小売業・不動産業・ホテル業）
- ④ 保有不動産の高度利用
- ⑤ 資金の確保（J R北海道）

※新型コロナウイルスの影響を見込んだ事業計画の達成に向け、鉄道運輸収入と観光列車、開発・関連事業と保有不動産の高度利用、資金の確保にKPI・KGIを設定します。

〈費用関連項目〉

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

※コスト削減の追加・前倒しや鉄道オペレーションの変革にKPI・KGIを設定します。

〈その他項目〉

- ⑨ お客様満足度の向上

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈収入関連項目〉

① 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

(1) 新型コロナウイルスの影響により、先行きが不透明であるものの、事業計画の鉄道運輸収入489億円をめざします。

2021 KGI: 鉄道運輸収入 489億円

| KPI | 定期収入 | 定期外収入 | 主な取り組み |
|-----|------------|-------------|---|
| 1Q | 29億円 (97%) | 59億円 (42%) | (都市間輸送) 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、航空会社との連携 (新千歳空港アクセス) 快速エアポート毎時5本化などの利便性PRの継続 |
| 2Q | 27億円 (95%) | 92億円 (60%) | |
| 3Q | 26億円 (91%) | 100億円 (68%) | |
| 4Q | 26億円 (96%) | 130億円 (82%) | |

(2) 3/26に開業5周年を迎えた北海道新幹線の取り組み

2021 KGI: 北海道新幹線ご利用人員 2,100人/日

| KPI | 北海道新幹線ご利用人員 | 主な取り組み |
|-----|----------------|---|
| 1Q | 1,000人/日 (21%) | 北海道新幹線5周年キャンペーンの展開、東北DCを活用した取組推進 |
| 2Q | 3,000人/日 (53%) | 北海道新幹線5周年キャンペーンの展開、東北DCを活用した取組推進 えきねっとリニューアル(6/27)に伴う新幹線eチケットサービスの拡充 |
| 3Q | 2,200人/日 (54%) | SNSを活用したプロモーション継続、利用促進キャンペーンの企画実施 |
| 4Q | 2,200人/日 (60%) | 大人の休日倶楽部パス設定(1月、3月)にあわせた取組強化 |

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈収入関連項目〉

② 観光列車

2021 KGI: 沿線地域との連携、道内の観光活性化

| KPI | 観光列車の運行 |
|-----|--|
| 1Q | 「花たび そうや」等への設定を予定していましたが、「緊急事態宣言」の発出を受け、運転を見合わせます。 |
| 2Q | 「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 |
| 3Q | 「道内周遊列車」運行本数4本、利用人員180人/日 |
| 4Q | 「SL冬の湿原号」運行本数66本、利用人員380人/日 |

③ 開発・関連事業（小売業・不動産業・ホテル業）

2021 KGI: 小売業の売上高232億円、不動産業の売上高229億円、ホテル業の売上高54億円

| KPI | ジェイ・アール生鮮市場売上 (平常時に対し101%) | JRタワーテナント売上 (平常時に対し8.5割程度) | JRタワーホテル日航札幌売上 (平常時に対し5割程度) |
|-----|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 1Q | 43億円 (101%) | 196億円 (87%) | 6億円 (59%) |
| 2Q | 43億円 (100%) | 202億円 (89%) | 7億円 (62%) |
| 3Q | 46億円 (103%) | 234億円 (83%) | 6億円 (57%) |
| 4Q | 41億円 (103%) | 219億円 (85%) | 6億円 (56%) |

○主な取り組み

- ・(小売業) 代表店舗ジェイ・アール生鮮市場(全9店舗)：5月dポイント取扱開始、10月ハウス電子マネー導入、10月北海道キヨスク(株)と合併
- ・(不動産業) 代表施設JRタワー：飲食ショップの売上回復に向けた支援策の実施、札幌駅新幹線工事への対応、クレジットカード発行15周年に合わせた利用促進
- ・(ホテル業) 代表施設JRタワーホテル日航札幌：GoToキャンペーン、どうみん割など国や地域の需要喚起策の活用、キャンペーン商品の見直し

※()内はコロナ影響のない2018年度実績に対する比率

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈収入関連項目〉

④ 保有不動産の高度利用

2021 KGI: 札幌駅周辺再開発(北5西1・西2地区市街地再開発事業)の実施設計着手
ホテルさっぽろ弥生等(北3西12地区)再開発の意思決定、桑園社宅用地開発の検討

| 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 |
|-----|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1Q | 環境アセスメント 方法書の提出 | 開発内容および共同事業者の選定・精査 | 開発与条件の整理 |
| 2Q | | 開発意思決定、既存施設クロージング | 開発提案募集(～3Q) |
| 3Q | 特定業務代行者の選定 | 共同事業者との協定等締結 | 開発内容および共同事業者の選定・精査(～4Q) |
| 4Q | 環境アセスメント 準備書の提出 実施設計着手 | 既存施設の撤去工事着手 | 開発意思決定(段階的開発) |

⑤ 資金の確保 (JR北海道)

新型コロナウイルスの影響下においても、事業継続を確実なものとするための運転資金を100億円確保します。

2021 KGI: 現金及び現金同等物の期末残高100億円以上を確保
KPI: 同上(各四半期末)

(参考) 令和2年度末の現金及び現金同等物の期末残高 150億円

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈費用関連項目〉

⑥ コスト削減（JR北海道）

2021 KGI:コスト削減額 13億円

| KPI | コスト削減額 |
|-----|--------|
| 1Q | 3億円 |
| 2Q | 3億円 |
| 3Q | 3億円 |
| 4Q | 4億円 |

○主な取り組み

- ・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）
- ・契約内容の見直し（リース契約の見直しなど）
- ・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）
- ・業務委託費の削減（清掃頻度の見直しなど） など

⑦ コスト削減（JR北海道グループ）

2021 KGI:コスト削減額 5億円

| KPI | コスト削減額 |
|-----|--------|
| 1Q | 1.3億円 |
| 2Q | 1.1億円 |
| 3Q | 1.2億円 |
| 4Q | 1.4億円 |

○主な取り組み（グループ会社）

- ・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）
- ・グループ会社再編を通じた諸経費の削減
- ・グループ各社における独自の取り組み

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈費用関連項目〉

⑧ 鉄道オペレーションの変革

システムチェンジ－国からの支援を活用し取り組みます。

2021 KGI: 出資受入、システムチェンジの実施

①H100形気動車の製作 30両 ②話せる券売機の設置拡大 14台程度 ③電気設備の状態監視システム導入 1箇所

| KPI | 出資受入 | ①H100形気動車の製作 | ②話せる券売機の設置拡大 | ③電気設備の状態監視システム導入 |
|-----|-----------|--------------|--------------|------------------|
| 1Q | 受入済(4/30) | | | |
| 2Q | | 12両完成 | | |
| 3Q | | 12両完成 | 4台程度設置 | |
| 4Q | | 6両完成 | 10台程度設置 | 1箇所導入(千歳地区) |

効率化・省力化－'20年度に引き続き取り組みます。

2021 KGI: 要員効果70人規模に向け、
組織・業務の見直しを推進

| KPI | |
|-----|-----------|
| 1Q | 組織の見直しの実施 |
| 2Q | |
| 3Q | |
| 4Q | 業務の見直しの実施 |

システムチェンジの例



キハ40形気動車



H100形電気式気動車

2. '21年度の主要施策KPI等

(2) 各項目のKPI・KGIについて 〈その他項目〉

⑨ お客様満足度の向上

2021 KGI: 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北海道レールパスのEチケット引換証と新エリアパス導入、②新「えきねっと」導入、③261系特急車両への車椅子スペース増設、④SL客車のリニューアル、⑤駅バリアフリー化の推進、⑥札幌線ロイズタウン駅開業、⑦多言語車内放送アプリの内容充実、⑧旅客トイレの洋式化、⑨札幌圏無人駅案内モニターの設置、⑩遅延証明書のHP掲載の試行導入

| KPI | |
|-----|--|
| 1Q | ①Eチケット引換証と新エリアパスの導入(4/1)及び情報発信、②「えきねっと」リニューアルサービス提供(6/27)、③261系車椅子スペース1両施工、⑦多言語車内放送アプリの内容充実 |
| 2Q | ②「チケットレス特急券」認知度向上に向けたPR等の実施、③1両施工、④SL客車リニューアル工事着手、⑤洞爺駅EV供用開始 |
| 3Q | ①Eチケット引換証と新エリアパスの情報提供拡充、③2両施工、④竣工(2両) |
| 4Q | ③3両施工、④「SL冬の湿原号」運行、⑥札幌線ロイズタウン駅開業、⑧桑園・島松駅旅客トイレの洋式化完了、⑨札幌圏無人駅案内モニター供用開始(あいの里公園、石狩太美、北海道医療大学)、⑩遅延証明書のHP掲載試行導入 |