

JR 四国グループ経営改善に関する取組み 2020 年度第 2 四半期報告書の開示について

2020 年 11 月 20 日

四国旅客鉄道株式会社

当社は、国土交通大臣から受領した行政指導（「JR 四国の経営改善について」令和 2 年 3 月 31 日国鉄事第 459 号）に基づき、「令和 2 年度事業計画に記載した取組の実施状況について、四半期ごとに鉄道局とともに検証を行い、情報を開示すること」が求められています。

同行政指導の趣旨に鑑み、経営改善に関する取組みの第 2 四半期報告書を取りまとめましたので、開示いたします。

JR四国グループ 経営改善に関する取組み

【2020年度第2四半期 報告書】

2020年11月20日
四国旅客鉄道株式会社

本報告書は2020年3月に国土交通大臣より受領した行政指導に基づき、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) 主要施策KPIについて
- (2) 今期の検証結果
- (3) 2020年度第2四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等
 - ①主要線区の実績
 - ②観光列車の実績
 - ③インバウンドの収益拡大
 - ④調達コストの見直し
 - ⑤不動産事業の実績
- (4) 第2四半期までの実績（累計）

2. 収支の状況

- (1) 2020年度 第2四半期 連結決算
- (2) 2020年度 第2四半期 単体決算

(1) 主要施策KPIについて

2020年度事業計画に記載の主要施策等について、KPIとKGIを設定しました。

※KPI（Key Performance Indicator）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) 今期の検証結果

- 主要線区の実績及び観光列車の取り組みについては、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という）の影響によりKPIを下回ったものの、観光列車の運転再開に合わせた広告宣伝やGo To トラベルキャンペーン（以下、「Go To トラベル」という）を活用した商品の設定・販売等によりご利用が増加しました。今後は、引き続き積極的な広告宣伝の展開及びGo To トラベルの活用等により挽回を目指します。
- インバウンドの収益拡大については、感染症の影響によりKPIを下回りました。今後は、感染症の動向を注視し、状況に応じた施策を実施して参ります。
- 調達コストの見直しについては、実行計画を着実に実行しました。
- 不動産事業については、マンションの設計の工程を変更することとなったため建築確認済証の取得を延期し、KPIを達成できませんでした。来年度以降の建設工事には影響しませんが、引き続き工程の管理に努めて参ります。
- 引き続き感染症の影響が想定されるものの、状況に応じた積極的な展開を行い、挽回を目指して参ります。

(3) 2020年度第2四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○2Q実績及び検証結果/ ●今後の対応方針等	2020年度KGI
①主要線区の実績 営業施策等展開による瀬戸大橋線ご利用人員上積み KPI：7.7万人 （累計：13.7万人）	実績：2.7万人（累計：3.0万人） ○観光列車の運行再開、「『おでかけ。四国家』キャンペーン」の展開、Go To トラベルの活用等により需要の創出・確保に努めました。 ○実績は、感染症の影響によりKPIを大幅に下回ったものの、1Qに比べ改善しました。 ●引き続き厳しい状況が続くことが想定されますが、観光列車やGo To トラベルを活用し、本州エリアでの告知宣伝や旅行会社へのセールスを展開し、四国への誘客に取り組みます。	24.4万人
②観光列車の実績 ものがたり列車乗車人員 KPI：12,900人 （累計：22,900人）	実績：11,000人（累計：11,000人） ○感染防止策を講じ、7月4日に、新しい列車（志国土佐 時代（トキ）の夜明けのものがたり）の運行を開始し、既存の列車（伊予灘ものがたり、四国まんなか千年ものがたり）の運行を再開しました。 ○Go To トラベルを活用した商品の造成、各種記念イベントの開催、旅行誌への掲載等に取り組み、乗車人員の確保に努めました。 ○感染症の影響や台風による運休等によりKPIを下回ったものの、鉄道のご利用が落ち込んでいる中、多くのご利用をいただきました。 ●引き続き感染防止策を徹底したうえ、テレビ情報番組等による宣伝告知、観光列車スタンプラリー等のイベント開催等により、1名でも多くのお客様にご利用いただけるよう取り組みます。	44,800人

1. 主要施策のKPIの達成状況

(3) 2020年度第2四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○2Q実績及び検証結果/ ●今後の対応方針等	2020年度KGI
③インバウンドの収益拡大 ALL SHIKOKU Rail Passの販売額 KPI：60百万円 (累計：120百万円)	実績：0百万円 (累計：0百万円) ○新型コロナウイルスの影響により、インバウンド関連のご利用が非常に少ない状況が続いています。 ●積極的なプロモーションは難しい状況が続いていますが、状況が変化した際には迅速に対応できるよう、準備を行います。	252百万円
④調達コストの見直し 外部の視点を活用した調達コストの見直し KPI：1百万円削減 (累計：54百万円)	実績：1百万円削減 (累計：54百万円) ○1Qに策定した実施計画を着実に実行しました。具体的には、社有車のリース化、社員寮の清掃頻度の見直し、社員の個人立替経費の精算頻度見直し等を、1Qから継続して実施しています。 ●3Q以降開始する予定の項目について、着実に準備を進め、可能であれば前倒しで取り組みます。 <small>※外部の視点を活用した調達コストの見直しによる削減額は上記の通りですが、非常に厳しい経営状況にあることから、調達コストに限らず各種のコスト削減に取り組んでいます。3Q以降も継続して徹底的なコスト削減に取り組んで参ります。</small>	削減効果 累計57百万円

1. 主要施策のKPIの達成状況

(3) 2020年度第2四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○2Q実績及び検証結果/ ●今後の対応方針等	2020年度KGI
⑤不動産事業の取り組み 高松市常磐町マンションの事業化 KPI：建築確認済証を取得	実績：設計の工程変更のため、建築確認済証の取得を延期しました。 高松市の中心市街地である常磐町にて、高松市が推進するコンパクト・エコシティの取組みに沿った分譲マンション及び医療施設等の整備を、阪急阪神不動産株式会社と共同で行っています（2023年度完成予定）。 ○ターゲット層に合わせた設備仕様とするため、設計の工程を変更することとなり、建築確認申請を延期することとしました。 ○既存建物の撤去については、予定通り実施しています。 ●年度内に建築確認済証を取得予定のため来年度以降の建設工事には影響しませんが、引き続き工程管理に取り組んで参ります。	既存建物解体工事完了 建築確認済証取得

(4) 第2四半期までの実績（累計）

項目	KPI（累計）	実績（累計）
①営業施策等展開による瀬戸大橋線ご利用人員上積み	13.7万人	3.0万人
②ものがたり列車乗車人員	22,900人	11,000人
③ALL SHIKOKU Rail Passの販売額	120百万円	0百万円
④外部の視点を活用した調達コストの見直し	54百万円	54百万円
⑤高松市常磐町マンションの事業化	<ul style="list-style-type: none"> ・既存建物解体工事を開始する。 ・マンション建築確認済証を取得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存建物解体工事を開始した。 ・マンション建築確認済証を延期した。

2020年度第2四半期決算

① 2020年度 第2四半期決算（連結）（対前年度比）（グループ全体の状況）

○比較連結損益計算書

第2四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	253	115	▲ 137	45.6
営業費	291	255	▲ 35	87.8
営業利益	▲ 38	▲ 140	▲ 102	—
営業外損益	56	77	20	136.0
経常利益	18	▲ 63	▲ 81	—
特別損益	▲ 0	8	9	—
税金等調整前中間純利益	18	▲ 54	▲ 72	—
法人税等	5	▲ 1	▲ 6	—
中間純利益	12	▲ 53	▲ 65	—
非支配株主に帰属する中間純利益	▲ 0	▲ 0	0	—
親会社株主に帰属する中間純利益	12	▲ 53	▲ 65	—

- ・営業収益は、感染症の影響により、特に運輸業、ホテル業、物品販売業において大幅に減少し、137億円減収の115億円となりました。
- ・営業費は、売上原価、業務費、人件費等が減少したことなどにより35億円の減少となりましたが、営業利益は前年度より102億円悪化し、140億円の営業損失となりました。
- ・営業外損益は、経営安定基金運用収益の増加等により20億円増加しましたが、経常利益は前年度より81億円悪化し、63億円の経常損失となりました。
- ・特別損益は機構助成金12億円、災害損失4億円等により8億円となり、法人税等を加味した中間純利益は65億円悪化し、53億円の中間純損失となりました。

※ 営業収益、営業利益、経常利益、中間純利益のいずれも中間連結決算公表開始（2000年度）以来最低となりました。

① 2020年度 第2四半期決算（連結）（対前年度比）（セグメント別の状況）

○セグメント情報

第2四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益				
運輸業	158	68	▲ 90	43.2
物品販売業	42	22	▲ 19	53.3
建設業	34	28	▲ 5	83.0
ホテル業	34	10	▲ 24	29.5
不動産業	8	8	▲ 0	93.9
その他事業	33	25	▲ 8	75.7
営業利益				
運輸業	▲ 46	▲ 126	▲ 79	—
物品販売業	1	▲ 4	▲ 5	—
建設業	2	0	▲ 1	35.5
ホテル業	2	▲ 11	▲ 14	—
不動産業	2	1	▲ 0	62.2
その他事業	0	▲ 0	▲ 1	—

- ・運輸業
感染症の影響により鉄道及びバスの旅客運輸収入が大幅に減少したため減収減益
- ・物品販売業
感染症の影響により店舗販売収入が大幅に減少したため減収減益
- ・建設業
JRからの松山車両基地や災害復旧等の受注が減少したため減収減益
- ・ホテル業
感染症の影響により宿泊収入等が大幅に減少したため減収減益
- ・不動産業
感染症の影響によりテナント賃料が減少したため減収減益
- ・その他事業
JRからの機械装置やシステム開発等の受注が減少したため減収減益

(注) セグメント別の営業収益は、外部顧客への営業収益のほか、他セグメントへの営業収益を含んでおります。

② 2020年度 第2四半期決算（単体）（対前年度比）（当社全体の状況）

○比較損益計算書

第2四半期累計	2019年度		2020年度		増減	前期比(%)
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度		
営業収益	148	74	▲ 74	49.9		
旅客運輸収入	119	53	▲ 66	44.4		
その他収入	28	20	▲ 7	73.3		
営業費	194	190	▲ 3	98.2		
人件費	74	71	▲ 2	96.6		
動力費	10	6	▲ 3	68.6		
業務費	37	28	▲ 8	76.5		
修繕費	31	35	▲ 3	112.0		
諸税	8	7	▲ 0	94.6		
減価償却費	32	40	▲ 7	123.9		
営業利益	▲ 45	▲ 116	▲ 70	—		
営業外損益	57	73	▲ 16	128.9		
基金運用益	35	51	▲ 16	147.9		
(運用利回り%)	3.37	4.97	▲ 1.60	—		
特別債券利息	17	17	—	100.0		
経常利益	11	▲ 42	▲ 54	—		
特別損益	▲ 0	▲ 0	▲ 0	—		
税引前中間純利益	11	▲ 43	▲ 54	—		
法人税等	2	▲ 5	▲ 7	—		
中間純利益	9	▲ 37	▲ 46	—		

- ・営業収益は、感染症の影響により大幅に減少し、旅客運輸収入が66億円減収、その他収入が7億円減収の74億円となりました。
 - ・営業費は、減価償却費や修繕費は増加しましたが、業務費や動力費、人件費が減少したことにより3億円減少し、営業利益は70億円悪化の116億円の営業損失となりました。
 - ・営業外損益は、経営安定基金運用収益の増加により16億円増加しましたが、経常利益は54億円悪化し、42億円の経常損失となりました。
 - ・特別損益は前年度並みとなり、法人税等を加味した中間純利益は46億円悪化し、37億円の中間純損失となりました。
- ※ 営業収益、営業利益、経常利益、中間純利益のいずれも中間決算公表開始（1997年度）以来最低となりました。

② 2020年度 第2四半期決算（単体）（対前年度比）（事業別の状況）

○事業別

第2四半期累計	2019年度		2020年度		増減	前期比(%)
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度		
鉄道事業収益	138	64	▲ 74	46.5		
関連事業収益	9	9	▲ 0	98.1		
合計	148	74	▲ 74	49.9		
鉄道事業利益	▲ 48	▲ 119	▲ 70	—		
関連事業利益	2	2	▲ 0	95.5		
合計	▲ 45	▲ 116	▲ 70	—		

- ・鉄道事業
感染症の影響により旅客運輸収入や旅行業収入が大幅に落ち込み、鉄道事業収益は74億円の減少となりました。
営業費は新型特急気動車により減価償却費が増加したものの、業務費や人件費等が減少したことから、全体では3億円減少しましたが、営業利益は70億円の悪化となりました。
- ・関連事業
当期は社有地を宅地化し分譲販売した収入があったものの、駐車場収入が減少したこと等により関連事業収益はわずかに減少となりました。