

JR 四国グループ経営改善に関する取組み 2020 年度第 3 四半期報告書の開示について

2021 年 2 月 19 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 3 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3四半期 報告書】

2021年2月19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3四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3四半期までの実績（累計）

2. 収支の状況

- (1) 2020年度 第3四半期 連結の収支状況
- (2) 2020年度 第3四半期 単体の収支状況

(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インバウンドの収益拡大については、前期に引き続き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を下回りました。

○観光列車の実績については、感染症等の影響により旅客運輸収入が前期比6割程度となる厳しい状況でしたが、Go To トラベルキャンペーン（以下、「Go To トラベル」という）を活用した商品の販売、各種広告宣伝及び運転日の追加等に取り組み、KPIを上回る乗車人員を達成しました。

○調達コストの見直しについては、着実に実行しKPIを達成しました。

○不動産事業の実績については、年度内に建築確認済証を取得後、物件広告を開始できるよう準備を進めています。既存建物の解体については、順調に進捗しています。

○感染症やGo To トラベルの一時停止の影響により引き続き厳しい状況が想定されるものの、感染症対策を徹底した上で、状況に応じた広告宣伝等を通じ、挽回を目指して参ります。感染症等の影響が小さい項目については着実に実施して参ります。

(3) 2020年度第3四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○3Q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：5.6万人 （累計：19.3万人）	実績：4.3万人（累計：7.3万人） ○引き続き、「『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。 ○感染症による旅行控え等の影響を受けKPIを下回ったものの、Go To トラベルを活用した需要喚起等により、2Qを上回る実績となりました。 ●厳しい状況が続くことが想定されますが、本州エリアでの観光列車の広告宣伝や、旅行会社への鉄道利用商品造成の働きかけ等を継続し、四国への誘客に取り組んで参ります。	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：35,800人）	実績：14,600人（累計：25,600人） ○感染防止策を継続して実施しつつ、Go To トラベルを活用した商品の造成や広告宣伝、自治体の支援事業を活用した情報発信、運転日の追加等に取り組みました。 ○鉄道のご利用が大幅に落ち込む厳しい状況でしたが、上の取り組みにより挽回に努めた結果、KPIを上回るご利用をいただくことができました。 ●厳しい状況が続くことが想定されますが、引き続き感染防止策を徹底したうえで、四国内を中心としたテレビ番組等による宣伝や、トロッコ列車と合わせたスタンプラリー等のイベント展開により、多くのお客様にご利用いただけるよう取り組んで参ります。	44,800人

1. 主要施策のKPIの達成状況

(3) 2020年度第3四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○ 3 Q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 : 65百万円 (累計 : 185百万円)	実績 : 0百万円 (累計 : 0百万円) ○感染症の影響により、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。 ●厳しい状況が続くことが想定されますが、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 : 2百万円削減 (累計 : 55百万円)	実績 : 2百万円削減 (累計 : 55百万円) ○2Qから継続して、実施計画を着実に実行しました。 ●コスト削減に関する優良事例をJR四国グループ全体で水平展開し、さらなるコスト削減に努めて参ります。 <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。今後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3四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / KPI	○ 3 Q実績及び検証結果/ ● 今後の対応方針等	2020年度KGI
⑤不動産事業の取組み 高松市常磐町マンションの事業化 KPI : マンション物件広告を開始	実績 : 建築確認済証を取得次第、物件広告を開始する予定です。 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)。 ○設計の工程変更に伴い、物件広告に必要な建築確認済証の取得を延期したため、取得でき次第物件広告を開始するよう準備を進めています。 ○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後、物件広告を開始する予定です。既存建物解体工事についても、年度内に完了する予定です。	既存建物解体工事完了 建築確認済証取得

(4) 第3四半期までの実績（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	19.3万人	7.3万人
②ものがたり列車乗車人員	35,800人	25,600人
③ALL SHIKOKU Rail Passの販売額	185百万円	0百万円
④外部の視点を活用した調達コストの見直し	55百万円	55百万円
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。 ・物件広告を開始する。 	<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申請を延期した。 ・マンション建築確認済証を取得次第、物件広告を開始する。

2020年度第3四半期の収支状況について

- ①連結の収支状況
- ②単体の収支状況

2. 収支の状況

① 2020年度 第3四半期 連結の収支状況 (対前年度比) (グループ全体の状況)

○連結収支の状況

第3四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	373	191	▲ 181	51.4
営業費	440	389	▲ 50	88.5
営業利益	▲ 67	▲ 197	▲ 130	—
営業外損益	81	108	26	132.8
経常利益	14	▲ 89	▲ 104	—
特別損益	19	9	▲ 10	47.1
税金等調整前四半期純利益	34	▲ 80	▲ 114	—

- ・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、181億円減収の191億円となりました。
- ・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50億円の減少となりましたが、営業利益は130億円悪化し、197億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26億円増加しましたが、経常利益は104億円悪化し、89億円の経常損失となりました。
- ・特別損益は豪雨災害の損失計上や機構助成金の減少により10億円減少し、税金等調整前四半期純利益は80億円の赤字となりました。

※当社は上場企業ではなく、四半期決算を義務付けられていないため、社内における業績管理を目的とした月次決算を基礎に四半期の収支状況を作成、報告しております。

2. 収支の状況

① 2020年度 第3四半期 連結の収支状況 (対前年度比) (セグメント別の状況)

○セグメント情報

第3四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	373	191	▲ 181	51.4
運輸業	238	115	▲ 123	48.3
物品販売業	64	38	▲ 25	59.5
建設業	52	34	▲ 17	67.1
ホテル業	53	22	▲ 31	41.8
不動産業	14	14	▲ 0	95.2
その他事業	51	41	▲ 10	80.3
営業利益	▲ 67	▲ 197	▲ 130	—
運輸業	▲ 75	▲ 180	▲ 104	—
物品販売業	1	▲ 5	▲ 6	—
建設業	▲ 2	▲ 2	▲ 0	—
ホテル業	4	▲ 13	▲ 17	—
不動産業	3	2	▲ 0	68.4
その他事業	3	0	▲ 2	21.0

- ・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からの車両基地や災害復旧工事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駐車場収入や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。

※当社は上場企業ではなく、四半期決算を義務付けられていないため、社内における業績管理を目的とした月次決算を基礎に四半期の収支状況を作成、報告しております。

② 2020年度 第3四半期 単体の収支状況（対前年度比）（当社全体の状況）

○比較損益計算書

（単位：億円）

第3四半期累計	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	223	123	▲ 100	55.1
旅客運輸収入	180	89	▲ 91	49.5
その他収入	42	33	▲ 9	78.5
営業費	296	288	▲ 8	97.1
人件費	110	104	▲ 6	94.0
動力費	14	10	▲ 4	71.5
業務費	54	44	▲ 9	82.6
修繕費	53	55	▲ 1	102.9
諸税	9	9	▲ 0	97.1
減価償却費	53	63	▲ 10	119.0
営業利益	▲ 73	▲ 164	▲ 91	—
営業外損益	83	106	▲ 22	127.4
基金運用益	51	72	▲ 21	142.4
(運用利回り%)	3.25	4.65	▲ 1.40	—
特別債券利息	26	26	—	100.0
経常利益	10	▲ 58	▲ 68	—
特別損益	19	8	▲ 10	44.2
税引前四半期純利益	29	▲ 50	▲ 79	—

- ・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91億円減収、その他収入が9億円減収の123億円となりました。
- ・営業費は、減価償却費や修繕費は増加しましたが、業務費や人件費、動力費が減少したことにより8億円減少し、営業利益は91億円悪化の164億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22億円増加しましたが、経常利益は68億円悪化し、58億円の経常損失となりました。
- ・特別損益は、豪雨災害の損失計上や機構助成金の減少により10億円減少し、税引前四半期純利益は50億円の赤字となりました。

※当社は上場企業ではなく、四半期決算を義務付けられていないため、社内における業績管理を目的とした月次決算を基礎に四半期の収支状況を作成、報告しております。

2. 収支の状況

② 2020年度 第3四半期 単体の収支状況（対前年度比）（事業別の状況）

○事業別

（単位：億円）

第3四半期累計	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
鉄道事業収益	207	107	▲ 100	51.7
関連事業収益	16	15	▲ 0	98.9
合計	223	123	▲ 100	55.1
鉄道事業利益	▲ 77	▲ 169	▲ 91	—
関連事業利益	4	4	▲ 0	96.2
合計	▲ 73	▲ 164	▲ 91	—

- ・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100億円の減少となりました。
営業費は新型特急気動車導入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8億円減少しましたが、営業利益は91億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。

※当社は上場企業ではなく、四半期決算を義務付けられていないため、社内における業績管理を目的とした月次決算を基礎に四半期の収支状況を作成、報告しております。