

JR四国グループ 中期経営計画2025の達成に向けた取組み

【2023年度第1四半期 報告書】

2023年8月25日

四国旅客鉄道株式会社

目次

本報告書は2020年3月に国土交通大臣より受領した指導文書に基づき、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. 収支の状況

- (1) 2023年度第1四半期 連結決算
- (2) 2023年度第1四半期 単体決算

2. 主要施策KPIの達成状況

- (1) 主要施策KPIについて
- (2) 検証項目一覧
- (3) 2023年度第1四半期の検証結果（総括）
- (4) 2023年度第1四半期の実績等

1. 収支の状況

(1) 2023年度第1四半期（4月～6月） 連結決算/前年度比較/グループ全体の状況

○連結損益計算書

第1四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
営業収益	89	114	25	128.1	94.3
営業費	135	141	6	104.4	98.4
営業利益	▲ 46	▲ 27	18	—	—
営業外損益	60	32	▲ 28	53.8	
経常利益	14	5	▲ 9	38.2	
特別損益	▲ 0	▲ 0	0	—	
四半期純利益	14	5	▲ 9	36.7	
親会社株主純利益	14	5	▲ 9	37.2	

(注) 2022年度の親会社の営業費は人件費、動力費の単価などを実績に置き換えております。

・営業収益は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の5類移行などから、運輸業、ホテル業などにおいて増加し25億円の増収となりました。感染症の影響前である2019年度比は9割程度となりました。

・営業費は、継続して経費削減に取り組みましたが、増収に伴う売上原価の増加などにより6億円増加しました。結果、営業利益は前年度より18億円改善し、27億円の赤字となりました。

・営業外損益は、国からの「経営安定基金の下支え」支援による鉄道・運輸機構からの受取利息が増加したものの有価証券売却益の減少により28億円の減少となりました。結果、経常利益は前年度より9億円悪化し、5億円の黒字となりました。

・法人税等を加味した親会社株主純利益は9億円悪化の5億円となりました。

1. 収支の状況

(1) 2023年度第1四半期（4月～6月） 連結決算/前年度比較/セグメント別の状況

○セグメント情報

第1四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
営業収益					
運輸	51	64	12	125.1	82.7
飲食・物販	11	13	2	123.8	90.8
建設	15	20	5	135.4	273.2
ホテル	13	19	5	139.1	110.0
駅ビル・不動産	8	9	1	112.5	90.6
ビジネスサービス	16	17	0	103.4	113.0
営業利益					
運輸	▲ 47	▲ 32	14	—	—
飲食・物販	▲ 0	0	0	—	50.2
建設	0	0	0	137.1	—
ホテル	▲ 0	3	3	—	130.1
駅ビル・不動産	0	0	▲ 0	5.5	1.8
ビジネスサービス	1	1	0	100.2	295.5

・運輸
鉄道及びバスの運輸収入が増加したため、増収増益となりました。しかし、営業収益は感染症による影響前である2019年度比で8割程度にとどまりました。

・飲食・物販
店舗販売収入が増加したため、増収増益となりました。営業収益は感染症による影響前である2019年度比で9割程度となりました。

・建設
高松駅ビルや多度津工場などの建築工事が増加したため、増収増益となりました。

・ホテル
感染症の5類移行やJRクレメントイン姫路の開業などにより宿泊収入が増加したため、増収増益となりました。

・駅ビル・不動産
マンションの販売収入やテナント賃料が増加した一方で、修繕費などが増加したため、増収減益となりました。

・ビジネスサービス
JRからのシステム関連の受注が増加したため、増収増益となりました。

(注1) 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。

(注2) 下記のとおりセグメントの名称を変更しております。
物品販売業→飲食・物販、不動産業→駅ビル・不動産、その他事業→ビジネスサービス

(注3) 一部の会社のセグメント区分を変更しております。

1. 収支の状況

(2) 2023年度第1四半期（4月～6月） 単体決算/前年度比較/当社全体の状況

○単体損益計算書

第1四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
営業収益	52	63	11	122.3	85.1
鉄道運輸収入	40	51	10	126.0	86.8
その他収入	11	12	1	109.3	78.5
営業費	97	96	▲ 0	99.0	98.2
人件費	35	34	▲ 0	98.8	90.6
動力費	7	6	▲ 0	92.6	140.6
業務費	19	21	2	112.6	96.2
修繕費	14	12	▲ 1	87.9	101.1
諸税	2	2	▲ 0	94.6	98.3
減価償却費	18	18	▲ 0	97.5	103.2
営業利益	▲ 45	▲ 32	12	—	—
営業外損益	62	38	▲ 23	61.9	
基金運用益	49	22	▲ 27	44.7	
(運用利回り%)	(9.62)	(4.31)	(▲ 5.31)	—	
特別債券利息	8	8	—	100.0	
経常利益	16	5	▲ 11	34.0	
特別損益	—	—	—	—	
税引前四半期純利益	16	5	▲ 11	34.0	
四半期純利益	16	5	▲ 11	33.6	

(注) 2022年度の人件費、動力費は単価などを実績に置き換えております。

・営業収益は、感染症の5類移行や運賃改定の効果などから鉄道運輸収入は10億円、その他収入は1億円の増加となりました。しかし、鉄道運輸収入は感染症の影響前である2019年度比で8割程度にとどまりました。

・営業費は、チケットアプリの保守費用やマンションの売上原価により業務費が増加したものの、修繕費などの減少により0.9億円の減少となりました。結果、営業利益は前年度より12億円改善し、32億円の赤字となりました。

・営業外損益は、国からの「経営安定基金の下支え」支援による鉄道・運輸機構からの受取利息が増加したものの有価証券売却益の減少により23億円の減少となりました。結果、経常利益は前年より11億円悪化し、5億円の黒字となりました。

・法人税等を加味した四半期純利益は11億円悪化の5億円の黒字となりました。

1. 収支の状況

(2) 2023年度第1四半期（4月～6月） 単体決算/前年度比較/事業別の状況

○事業別

第1四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
鉄道事業					
営業収益	47	57	10	122.7	84.3
営業利益	▲ 46	▲ 33	12	—	—
関連事業					
営業収益	4	5	0	118.8	93.8
営業利益	0	0	▲ 0	98.8	24.6

・鉄道事業

感染症の5類移行や運賃改定の効果などから営業収益は10億円の増加となりました。しかし、感染症の影響前である2019年度比は8割程度にとどまりました。

営業費は、修繕費や減価償却費の減少などにより1億円減少しました。結果、営業利益は12億円の改善となりました。

・関連事業

マンションの販売収入により、営業収益は0.9億円の増加となりました。

営業費は、マンションの売上原価やコンサルティング費用の増加などにより0.9億円増加しました。結果、営業利益は1百万円の悪化となりました。

2. 主要施策KPIの達成状況

(1) 主要施策KPIについて

中期経営計画2025の施策のうち、2023年度に取り組む主要なものについて、KPIとKGIを設定し、本検証の対象としました。

※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) 検証項目一覧

	KPI項目
鉄道運輸収入の安定的な確保	① 鉄道運輸収入の確保 ② チケットアプリの定着・拡大 ③ ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員 ④ 利便性向上によるお客様満足の上昇 ⑤ 「四国のお宝」の更なる充実による観光振興
非鉄道事業における 最大限の収益拡大	⑥ 連結売上高の確保 ⑦ (株) JR四国ホテルズの売上高 ⑧ 四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門売上高
生産性向上・その他	⑨ コスト削減の取組み

2. 主要施策KPIの達成状況

(3) 2023年度第1四半期（4月～6月）の検証結果（総括）

○検証項目9項目のうち、8項目でKPIを達成、1項目で一部達成となりました。

○「鉄道運輸収入の安定的な確保」と「非鉄道事業における最大限の収益拡大」については、感染症が5類へ移行し、人流回復の動きが更に高まるなか、収入の確保・拡大に向け各種イベントの実施やキャンペーンの展開に取り組みました。これらの結果、収入関係の項目は「鉄道運輸収入の確保」の定期収入がわずかに目標を下回ったものの、その他の項目においてはKPIを達成しました。また、サービス面では車両リニューアルの準備を計画どおり進め、KPIを達成しました。

○「生産性向上・その他」については、グループ一体でコスト削減に取り組み、KPIを達成しました。

○引き続き、各種施策の取組みを積極的に行い、KGI達成を目指します。

2. (4) 2023年度第1四半期の実績等

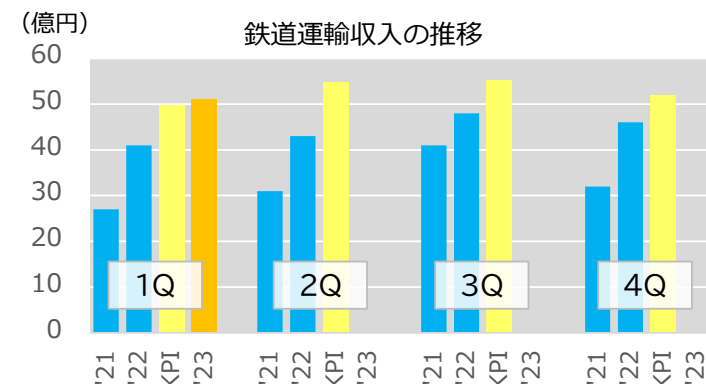
① 鉄道運輸収入の確保

当社の収益において最大の割合を占める鉄道事業の収益確保に取り組みます。

1Q KPI		1Q 実績		達成率	
鉄道運輸収入	定期	10.6億円	定期	10.5億円	99.2%
	定期外	39.0億円	定期外	40.5億円	103.8%

- ◆ 検証結果
 - ・感染症が5類に移行し、人流回復の動きが高まるなか、各種営業施策に取り組んだ結果、KPIをほぼ達成しました。
 - ・瀬戸大橋線開業35周年、アンパンマン列車100万人達成イベントを実施したほか、NHK連続テレビ小説「らんまん」放映、弘法大師御誕生1250年を契機とした関係各所との協力によるキャンペーン展開により、四国外からの誘客や四国内流動の拡大に努めました。
 - ・運賃改定を5月20日に実施しました。
- ◆ 今後の取り組み
 - ・各種営業施策を着実に実施するとともに、運賃改定実施による収入底上げを図ることでKGI達成を目指します。

2023年度KGI	
鉄道運輸収入	212億円



② チケットアプリの定着・拡大

2023年度から本格稼働したチケットアプリのご利用の定着・拡大に取り組みます。

1Q KPI		1Q 実績		達成率	
取扱収入	定期	17百万円	定期	22百万円	132.6%
	定期外	46百万円	定期外	56百万円	123.2%

- ◆ 検証結果
 - ・定期、定期外ともにKPIを上回りました。
 - ・特に「帰ってきた四国満喫きっぷ」のデジタルチケットの発売が好調でした。
- ◆ 今後の取り組み
 - ・積極的な情報発信を行い、チケットアプリのご利用者拡大を図ります。また特に、定期券ご利用者へチケットアプリ利用の働きかけを行います。
 - ・チケットアプリの機能拡大により、利便性の向上を図ります。

2023年度KGI	
取扱収入	463百万円
定期	299百万円
定期外	164百万円



2. (4) 2023年度第1四半期の実績等

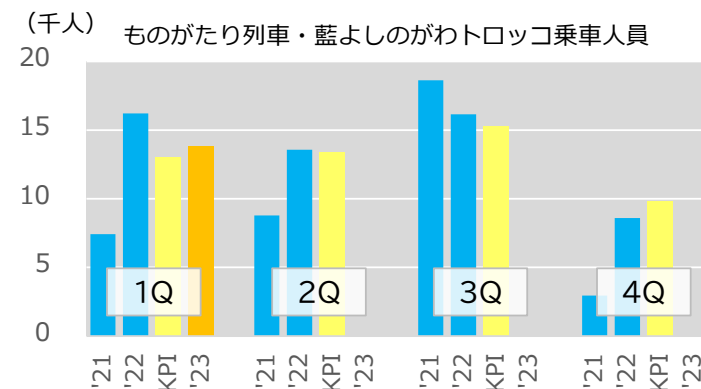
③ ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

魅力的な観光列車やトロッコ列車の運行により、四国への誘客促進や鉄道のご利用促進に取り組みます。

1Q KPI	1Q 実績	達成率
13,500人	14,445人	107.0%

- ◆ 検証結果
 - ・感染症が5類に移行し、消費者の旅行マインドが高まりつつあるなか、列車の魅力づくりや利用促進に取り組んだ結果、KPIを達成しました。
 - ・全国メディアからの取材依頼が続き、効果的な訴求ができました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・2Qも引き続き列車の魅力づくりや利用促進のため、様々なイベント及び特別運転の企画を行うほか、車内のアラカルトメニューやお土産等のブラッシュアップを図るとともに、積極的な情報発信及び広告宣伝を展開し話題を提供していきます。
 - ・「藍よしのがわトロッコ」については、8月の大歩危エリアへの特別運転、10月の3周年に向けた施策の検討など、ご利用拡大に取り組みます。

2023年度KGI
54,000人



④ 利便性向上によるお客様満足の上

お客様満足の向上を目指し、車両リニューアルのほか、各種サービス・設備の導入拡大に取り組みます。

1Q KPI	1Q 実績	達成状況
8000系(特急電車)リニューアル材料発注 1200型(ローカル気動車)リニューアル工事設計、材料発注	計画どおり実施済み	○

- ◆ 検証結果
 - ・計画どおりリニューアル材料の発注や工事設計を実施しました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・今年度は、8000系(特急電車)3両1編成、1200型(ローカル気動車)1両のリニューアル工事を計画しています。
 - ・快適にご利用いただけるよう、順次リニューアル工事を進めていきます。

2023年度KGI
車両リニューアル工事の完了、 各種サービス・設備の導入拡大



8000系(特急電車)リニューアル イメージ

2. (4) 2023年度第1四半期の実績等

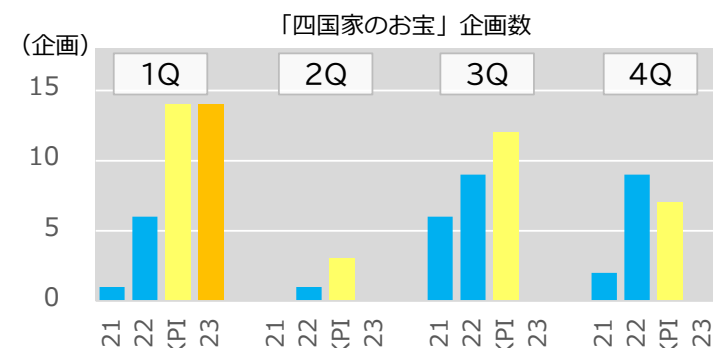
⑤ 「四国家のお宝」の更なる充実による観光振興

四国の地域資源・文化資源を掘り起こし、地域と協働して観光素材へ磨き上げ旅行商品として販売することで、観光による地域活性化に取り組みます。

1Q KPI	1Q 実績	達成状況
14企画 (参加人数 200人)	14企画 (参加人数221人)	○

- ◆ 検証結果
 - ・計画していた14コースを企画することができました。
 - ・14企画のうち、「四国家のお宝」キッズ版1企画のみ、集客不足により催行中止となりました。キッズ版は、今後の実施・集客方法について検討します。
 - ・企画に関係する信用金庫等の協力を得て集客に努めた結果、計画を上回る参加人数となりました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・年間計画の企画を進めていくことにより、自治体や関係団体との連携を深度化していきます。
 - ・関係団体のネットワークを活かすことにより、各企画の集客を確実にし、地域ビジネスになり得る観光コンテンツの開発につなげていきます。

2023年度KGI
36企画 (参加人数700人)



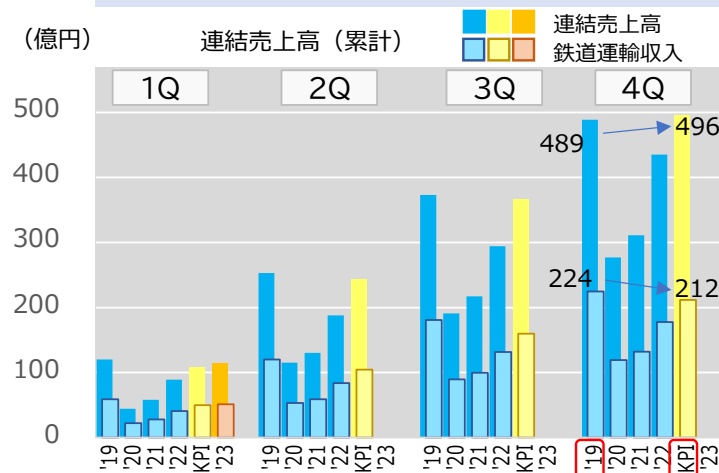
⑥ 連結売上高の確保

非鉄道事業のさらなる収益拡大に向け、グループ一体となった取組みにより、コロナ禍前の2019年度を上回る連結売上高を目指します。

1Q KPI	1Q 実績	達成状況
108億円 (鉄道運輸収入50億円)	114億円 (鉄道運輸収入51億円)	○

- ◆ 検証結果
 - ・グループ一体で各種イベントやキャンペーン展開に取り組み、利用促進に努めた結果、KPIを達成しました。
 - ・感染症の5類への移行にともなう人流回復の更なる動きや、回復傾向の続くインバウンド需要に対し、商品造成・販売、各種施策に取り組み、ホテル業や運輸業を中心に売上の底上げができました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・引き続き、収益拡大に向けた各種施策をグループ一体で取り組み、KGI達成を目指します。

2023年度KGI
496億円



2. (4) 2023年度第1四半期の実績等

⑦ (株) JR四国ホテルズの売上高

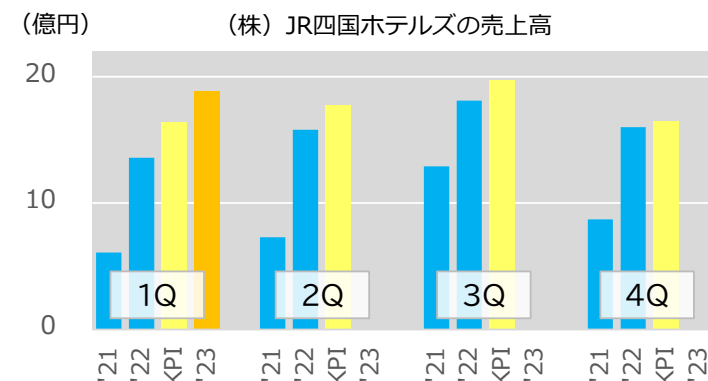
行動様式の変容やお客様のニーズに対応し、幅広いお客様にご利用いただける取組みやサービスレベル向上に努めます。

1Q KPI	1Q 実績	達成率
16.4億円	18.9億円	115.7%

- ◆検証結果
- ・全国旅行支援や訪日外国人客の増加により、宿泊部門を中心に売上確保に努めた結果、計画を達成しました。

- ◆今後の取組み
- ・安全・安心で上質なサービスの提供を基本とし、行動様式の変容やお客様ニーズに対応しながら、需要回復が見込まれるインバウンド需要の獲得等に取り組むことにより、宿泊部門を中心にコロナ禍前までの収益水準の回復に努めます。

2023年度KGI
70.4億円



⑧ 四国キヨスク (株) のコンビニ店・土産店部門売上高

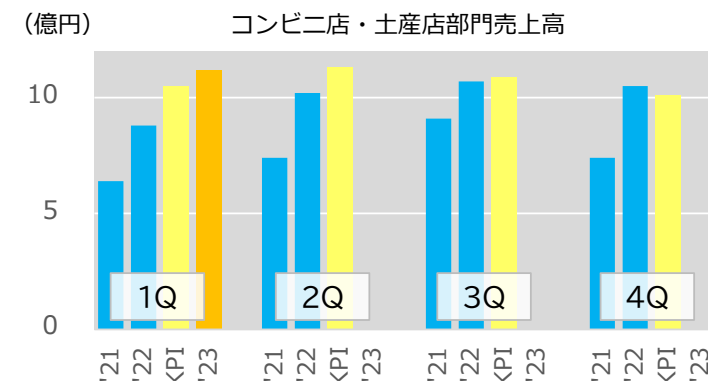
生活スタイルの変化等に対応するとともに、地元のお客様に向けた商品の品揃えを強化します。

1Q KPI	1Q 実績	達成率
10.6億円	11.2億円	105.6%

- ◆検証結果
- ・コンビニ店舗は計画比103%で、店内イベントの実施などに取り組み、計画を達成しました。また、店舗リニューアルや営業時間延長によるお客様の利便性向上の効果が大きくありました。
 - ・土産店舗は計画比118%で、新規商品導入による単価UPの取組みや、お客様の増加により計画達成となりました。

- ◆今後の取組み
- ・「プライチ」の販促に努めます。
 - ・店舗リニューアル工事を計画しています。
 - ・土産商品において、新規商品の導入に努めます。

2023年度KGI
43.0億円



2. (4) 2023年度第1四半期の実績等

⑨ コスト削減の取組み

業務のデジタル化や安全に影響しない修繕費等の見直しにより、グループを挙げてコスト削減に取り組みます。

省力化・省人化による生産性の向上を図り、鉄道事業を中心に要員削減を進め、成長分野へのシフトを図ります。

1Q KPI	1Q 実績	達成状況	2023年度KGI
JR四国▲0.4億円、 グループ会社▲0.1億円	JR四国▲0.7億円、 グループ会社▲0.1億円	○	JR四国▲1.8億円、グループ会社▲0.4億円 要員削減に向けた取組みの推進

◆検証結果

- ・ (JR四国)
業務のデジタル化、安全に影響しない修繕費の見直し、ダイヤ改正による動力費削減等の更なるコスト削減に取り組みました。
- ・ (グループ会社)
各社において、要員の見直しや広告宣伝費の削減等に取り組みました。

◆今後の取組み

- ・ これまでの施策を継続するとともに、新たな施策も検討し、引き続きコスト削減に努めます。

2023年度第1四半期KPI検証結果（総括表）

項目			KPI		実績	達成状況	
鉄道運輸収入の安定な確保	① 鉄道運輸収入の確保 KGI:鉄道運輸収入212億円	運輸収入 (定期)	1Q	10.6億円	10.5億円	99.2%	
			2Q	10.8億円			
			3Q	11.5億円			
			4Q	10.6億円			
		運輸収入 (定期外)	1Q	39.0億円		40.5億円	103.8%
			2Q	43.8億円			
			3Q	43.7億円			
			4Q	41.2億円			
	② チケットアプリの定着・拡大 KGI:取扱収入 定期 463百万円 定期外299百万円	取扱収入 (定期)	1Q	17百万円	22百万円	132.6%	
			2Q	55百万円			
			3Q	111百万円			
			4Q	280百万円			
		取扱収入 (定期外)	1Q	46百万円		56百万円	123.2%
			2Q	70百万円			
			3Q	87百万円			
			4Q	96百万円			
③ ものがたり列車 ・ 藍よしのがわトロッコ乗車人員 KGI:54,000人		1Q	13,500人	14,445人	107.0%		
		2Q	13,900人				
		3Q	15,800人				
		4Q	10,800人				

2023年度第1四半期KPI検証結果（総括表）

項目		KPI		実績	達成状況
鉄道運輸収入の安定的な確保	④ 利便性向上によるお客様満足の向上 KGI:車両リニューアル工事の完了、 各種サービス・設備の導入拡大	1Q	8000系（特急電車）リニューアル材料発注 1200型(ローカル気動車)リニューアル工事設計、材料発注	計画どおり実施済み	○
		2Q	8000系車両リニューアル工事開始		
		3Q	サービス改善アンケートの実施 8000系車両リニューアル工事完了 1200型車両リニューアル工事開始		
		4Q	デジタルサイネージ導入拡大（46駅） 駅トイレの洋式化（坂出駅、丸亀駅、徳島駅、高知駅） みどりの券売機プラスの導入拡大（高松駅、徳島駅、高知駅） 1200型車両リニューアル工事完了		
	⑤ 「四国家のお宝」の更なる充実による 観光振興 KGI:36企画（参加人数700人）	1Q	14企画（参加人数200人）	14企画（221人）	○
		2Q	3企画（参加人数 30人）		
		3Q	12企画（参加人数320人）		
		4Q	7企画（参加人数150人）		

2023年度第1四半期KPI検証結果（総括表）

項目		KPI		実績	達成状況
最大限の収益拡大 非鉄道の事業における	⑥ 連結売上高の確保 KGI:496億円	1Q	108億円（鉄道運輸収入 50億円）	114億円（51億円）	○
		2Q	累計 244億円（鉄道運輸収入104億円）		
		3Q	累計 367億円（鉄道運輸収入160億円）		
		4Q	累計 496億円（鉄道運輸収入212億円）		
	⑦（株）JR四国ホテルズの売上高 KGI:70.4億円	1Q	16.4億円	18.9億円	115.7%
		2Q	17.8億円		
		3Q	19.7億円		
		4Q	16.5億円		
	⑧ 四国キヨスク（株）の コンビニ店・土産店部門売上高 KGI:43.0億円	1Q	10.6億円	11.2億円	105.6%
		2Q	11.9億円		
		3Q	11.5億円		
		4Q	8.8億円		
生産性向上 その他	⑨ コスト削減の取組み KGI:JR四国▲1.8億円、グループ会社▲0.4億円 要員削減に向けた取組みの推進	1Q	JR四国▲0.4億円 グループ会社▲0.1億円	JR四国▲0.7億円 グループ会社▲0.1億円	○
		2Q	JR四国▲0.4億円 グループ会社▲0.1億円		
		3Q	JR四国▲0.4億円 グループ会社▲0.1億円		
		4Q	JR四国▲0.4億円 グループ会社▲0.1億円		