

# 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3四半期 報告書】

2024年2月16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3四半期 連結決算
- (2) 2023年度第3四半期 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3四半期の検証結果（総括）
- (4) 2023年度第3四半期の実績等

# 1. 収支の状況

## (1) 2023年度第3四半期（4月～12月） 連結決算/前年度比較/グループ全体の状況

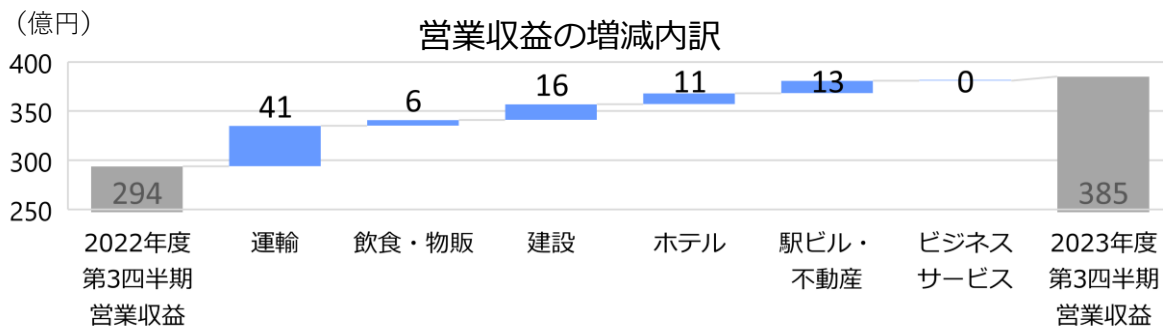
### ○決算の概況

新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の5類移行による移動需要の回復傾向が続くなか、各種増収施策を実施したことにより、鉄道及びバスの運輸収入が大幅に増加するとともに、建設、駅ビル・不動産、ホテル、飲食・物販セグメントを中心に全てのセグメントで営業収益が増加し、四半期純利益は連結・単体ともに4期ぶりの黒字となりました。

### ○連結損益計算書

第3四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
営業収益	294	385	90	130.7	103.2
営業費	421	456	35	108.4	103.7
営業利益	▲ 126	▲ 71	55	—	—
営業外損益	126	120	▲ 5	95.5	
経常利益	▲ 0	48	49	—	
特別損益	▲ 0	▲ 0	▲ 0	—	
四半期純利益	▲ 1	43	45	—	
親会社株主純利益	▲ 1	43	45	—	

(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、感染症の5類移行による移動需要の回復などから運輸、ホテル、飲食・物販セグメントで増加し、建設工事の増加による建設セグメント、分譲マンション販売の増加による駅ビル・不動産セグメントなど全てのセグメントで増加しました。結果、前年度から90億円増加し、感染症の影響前である2019年度並みとなりました。

・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35億円増加しました。結果、営業利益は前年度より55億円改善し、71億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・運輸機構への貸付が進捗したことにより受取利息が増加した一方で、有価証券売却益が減少し、5億円の減少となりました。結果、経常利益は前年より49億円改善し、48億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45億円改善の43億円の黒字となりました。

# 1. 収支の状況

## (1) 2023年度第3四半期（4月～12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3四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
<b>営業収益</b>					
運輸	170	211	41	124.3	88.8
飲食・物販	37	43	6	117.4	91.6
建設	61	78	17	127.8	150.6
ホテル	48	60	12	124.9	112.9
駅ビル・不動産	28	44	15	156.1	152.2
ビジネスサービス	49	59	9	119.1	115.2
<b>営業利益</b>					
運輸	▲ 134	▲ 88	45	—	—
飲食・物販	▲ 0	0	1	—	68.2
建設	4	4	▲ 0	97.4	—
ホテル	2	9	6	304.1	210.7
駅ビル・不動産	1	1	▲ 0	58.1	30.0
ビジネスサービス	1	4	2	279.8	118.0

・運輸  
鉄道及びバスの運輸収入が増加したため、感染症による影響前である2019年度比で9割近くまで回復し、増収増益となりました。

・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  
松山高架や高松駅ビル、多度津工場等の建設工事が増加した一方で、工事原価や人件費が増加したため、増収減益となりました。

・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  
分譲マンションの販売や不動産賃料収入が増加した一方で売上原価や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からの多度津工場の機械設備や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いるため、連結決算における営業収益の増減内訳とは一致しておりません。

(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3四半期（4月～12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3四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率(%)
営業収益	170	220	50	129.4	98.7
鉄道運輸収入	131	167	36	127.7	92.7
その他収入	39	53	13	135.0	123.7
営業費	302	309	7	102.3	104.1
人件費	102	102	▲ 0	99.4	92.2
動力費	23	21	▲ 2	90.0	144.3
業務費	55	68	13	124.1	126.4
修繕費	53	50	▲ 2	94.8	94.4
諸税	10	10	▲ 0	99.3	100.6
減価償却費	57	56	▲ 0	99.1	105.7
営業利益	▲ 131	▲ 88	43	—	—
営業外損益	125	125	0	100.4	—
基金運用益	88	89	0	100.8	—
(運用利回り%)	(5.67)	(5.73)	(0.06)	—	—
特別債券利息	26	26	—	100.0	—
経常利益	▲ 6	37	43	—	—
特別損益	▲ 0	▲ 0	▲ 0	—	—
税引前四半期純利益	▲ 6	37	43	—	—
四半期純利益	▲ 6	36	42	—	—

(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により鉄道運輸収入が36億円増加し、感染症の影響前である2019年度比で9割程度となりました。また、分譲マンションの販売などによりその他収入は13億円の増加となりました。

・営業費は、継続して経費削減に取り組み修繕費や動力費が減少した一方で、分譲マンションの売上原価やチケットアプリの保守費用などにより業務費が増加し、7億円の増加となりました。結果、営業利益は前年度より43億円改善し、88億円の赤字となりました。

・営業外損益は、有価証券売却益が減少した一方で、国からの「経営安定基金の下支え」支援による鉄道・運輸機構への貸付が進捗したことによる受取利息や子会社からの受取配当金が増加し、52百万円の増加となりました。結果、経常利益は前年より43億円改善し、37億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42億円改善の36億円の黒字となりました。

# 1. 収支の状況

## (2) 2023年度第3四半期（4月～12月） 単体決算/前年度比較/事業別の状況

○事業別

第3四半期累計	2022年度	2023年度	増減	比率(%)	(単位：億円) 対2019年度 比率 (%)
<b>鉄道事業</b>					
営業収益	153	189	36	123.7	91.3
営業利益	▲ 131	▲ 89	41	—	—
<b>関連事業</b>					
営業収益	17	31	13	178.6	194.6
営業利益	▲ 0	1	1	—	25.2

・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36億円の増加となり、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、チケットアプリ保守費用などの営業費が増加した一方で、修繕費や動力費などが減少し、5億円の減少となりました。結果、営業利益は41億円の改善となりました。

・関連事業

分譲マンションの販売や賃貸物件の増加などにより、営業収益は13億円の増加となりました。

営業費は、分譲マンションの売上原価や修繕費の増加などにより12億円の増加となりました。結果、営業利益は1億円の改善となりました。

## 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 コスト削減の取り組み

## 2. 主要施策KPIの達成状況

### (3) 2023年度第3四半期（10月～12月）の検証結果（総括）

○検証項目9項目のうち、7項目でKPIを達成、2項目で不達成となりました。

○「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、秋の行楽シーズンを中心とする観光需要や年末の外出需要の高まり、回復の続くインバウンド需要に対し、各種メディアを活用したコマーシャル展開やイベント・キャンペーンの実施、価格設定の見直しなどに取り組み、収益の確保・拡大に努めました。これらの結果、「チケットアプリの定着・拡大」と「『四国家のお宝』の更なる充実による観光振興」についてはKPIを達成できなかったものの、その他の項目においては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3四半期の実績等

### 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。

3Q KPI		3Q 実績		達成率	
鉄道運輸収入	定期	11.5億円	定期	12.3億円	107.3%
	定期外	43.7億円	定期外	46.4億円	106.1%

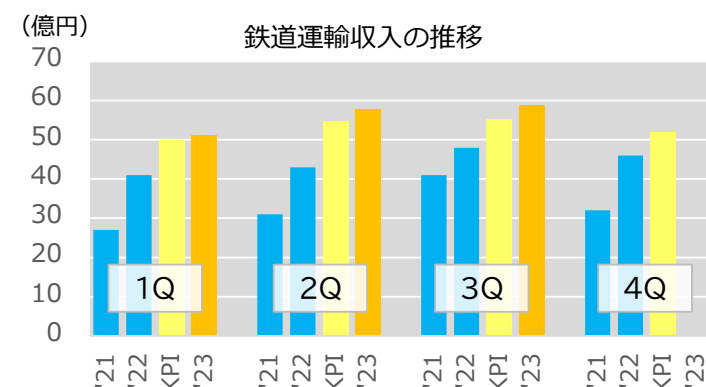
#### ◆検証結果

- ・秋の行楽シーズンにおいて、本州方面を中心にご利用が回復しました。
- ・「e5489」での購入による利便性やお値打ち感を訴求するTVCMやWeb広告などを展開し、需要喚起に努めることでKPIを達成しました。
- ・インバウンドについては、四国内空港への国際線の運航再開・新規就航や海外AGT向けのタイアップキャンペーンによる効果で、訪日外国人向け鉄道パス（ALL SHIKOKU Rail Pass）の発売額は平年の8割程度まで回復しました。
- ・5月20日に実施した運賃・料金改定をはじめとする運賃・料金施策や割引の見直しを行い、収益の確保につなげています。

#### ◆今後の取り組み

- ・年度末に向け、各種営業施策を確実に遂行することで、収入確保を図るとともに、さらなる上積みを図ります。

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。

3Q KPI		3Q 実績		達成率	
取扱収入	定期	111百万円	定期	49百万円	44.4%
	定期外	87百万円	定期外	63百万円	73.0%

#### ◆検証結果

- ・クレジットカード会社とタイアップしたキャンペーンの実施・新規動画のJR四国公式YouTubeチャンネルでの配信・新規商品のデジタルチケット設定等により、ご利用の定着・拡大に取り組みました。
- ・取扱収入（発売額）は定期・定期外ともKPIを下回りましたが、着実に増加しており、2Q実績を上回りました。
- ・アプリ会員数も増加を続けており、多くのお客様にご利用いただいています。

#### ◆今後の取り組み

- ・引き続き、定期券の買替え時期に合わせたPRなど、積極的な情報発信やキャンペーンの実施を行い、チケットアプリのご利用者拡大を図ります。

2023年度KGI	
取扱収入	463百万円
定期外	299百万円



## 2. (4) 2023年度第3四半期の実績等

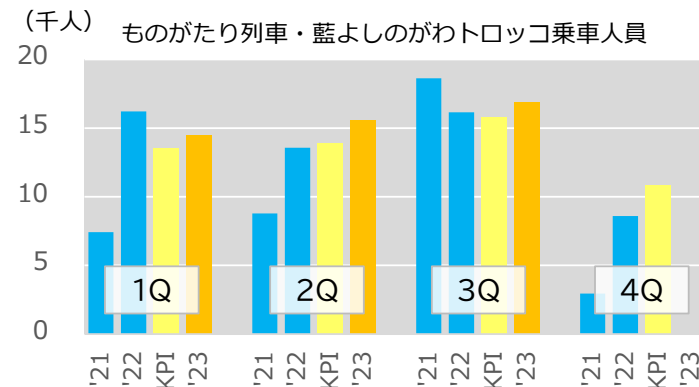
### ③ ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

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。

3Q KPI	3Q 実績	達成率
15,800人	16,865人	106.7%

- ◆ 検証結果
  - ・10月1日に価格の見直しを実施しましたが、引き続き多くのお客様にご利用いただきました。
  - ・「藍よしのがわトロッコ」では、2年ぶりに12月の運転日を設定しました。
  - ・定期運転日以外にも、地元企業や海外AGT等からの申し込みにより、多くの貸切運転がありました。また、初のタイAGTによる貸切運転が3回ありました。
- ◆ 今後の取組み
  - ・4Qにおいて、各ものがたり列車で特別ツアーが催行されるため、メディア等を活用し最大限の集客に努めます。
  - ・引き続き、可能な限り運転日を設定し、さらなるご利用拡大に努めます。

2023年度KGI
<b>54,000人</b>



### 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。

3Q KPI	3Q 実績	達成状況
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	計画どおり実施済み	○

- ◆ 検証結果
  - ・サービス改善アンケートは、2023年12月11日～2024年1月12日で実施しました。
  - ・8000系（特急電車）はリニューアル工事を完了し、12月23日から営業運転を開始しました。1200型（ローカル気動車）も工事に着手し、計画どおり順調に進捗しています。
- ◆ 今後の取組み
  - ・お客様満足の向上を目指し、アンケートは内容を変えつつ、毎年度1回実施予定です。
  - ・1200型（ローカル気動車）1両のリニューアル工事を進めます。
  - ・快適にご利用いただけるよう、車両のリニューアル工事を進めていきます。

2023年度KGI
<b>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</b>



8000系（特急電車）リニューアル車両

## 2. (4) 2023年度第3四半期の実績等

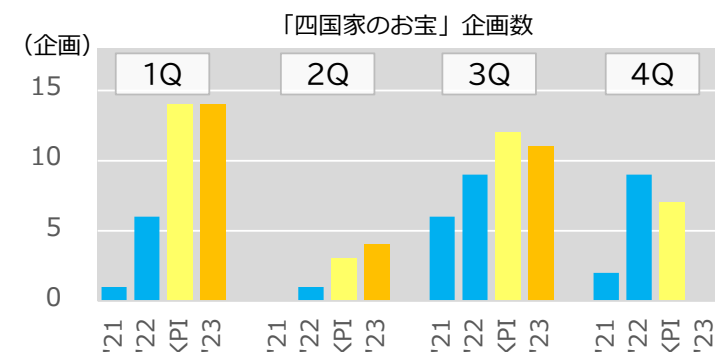
### ⑤ 「四国家のお宝」の更なる充実による観光振興

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。

3Q KPI	3Q 実績	達成状況
12企画 (参加人数320人)	11企画 (参加人数 223人)	×

- ◆ 検証結果
  - ・ 予定していた企画のうち、1企画を4Qへ設定変更しました。
  - ・ 関係団体のネットワークを活かし集客に努めた結果、企業からの受注型企画旅行としてのご利用がありました。
  - ・ 設定した企画のうち、3企画が集客不足により中止になりました。  
(3Qは11企画を設定、8企画を実施、参加人数223人)
- ◆ 今後の取組み
  - ・ 引き続き、自治体や関係団体との連携を深度化し、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。
  - ・ 持続可能な観光ビジネスモデルの構築を目指して、各コンテンツの高付加価値化（少人数・高単価化）に取り組みます。

2023年度KGI
<b>36企画 (参加人数700人)</b>



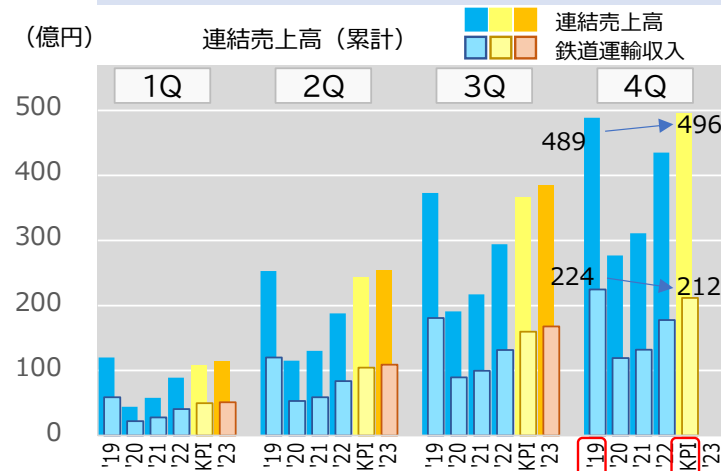
### ⑥ 連結売上高の確保

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。

3Q KPI 累計	3Q 実績 累計	達成状況
367億円 (鉄道運輸収入160億円)	385億円 (鉄道運輸収入167億円)	○

- ◆ 検証結果
  - ・ 秋の行楽シーズンを中心とした観光需要や年末の外出需要の高まり、回復の続くインバウンド需要を収益の確保・拡大に繋げ、KPIを達成しました。
  - ・ サービスや利便性の向上施策を推進するとともに、イベントやキャンペーンをはじめ各種営業施策を展開し、ご利用促進に努めました。
- ◆ 今後の取組み
  - ・ グループ一体で収益拡大に向けた各種施策への取組みを継続し、KGI達成を目指します。

2023年度KGI
<b>496億円</b>



## 2. (4) 2023年度第3四半期の実績等

### 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。

3Q KPI	3Q 実績	達成率
19.7億円	20.9億円	106.3%

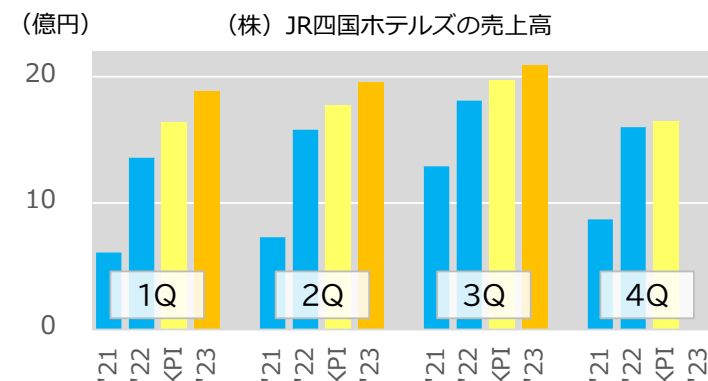
#### ◆検証結果

- 国内の個人・団体に加え、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るとともに、宿泊客のレストラン利用や、忘年会等の宴席需要も回復傾向となった結果、KPI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、回復傾向が顕著な訪日外国人客を確実に取り込み、引き続き宿泊部門を中心に売上確保に努めます。

2023年度KGI
<b>70.4億円</b>



### 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。

3Q KPI	3Q 実績	達成率
11.5億円	11.7億円	101.4%

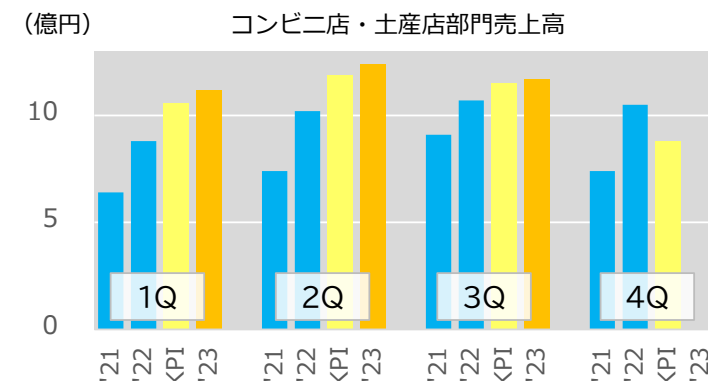
#### ◆検証結果

- 販促キャンペーンのPRや、「地域・期間」限定コーナーの設置に取り組み、KPIを達成しました。

#### ◆今後の取組み

- お客様の利用増のため、接客の「基本4原則」(品揃え、鮮度管理、クリンリネス、フレンドリーサービス)を徹底し、引き続き「プライチ」の販促に努めます。

2023年度KGI
<b>43.0億円</b>



## 2. (4) 2023年度第3四半期の実績等

### 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。

3Q KPI	3Q 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（▲35名程度）

#### ◆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。
- ・駅の無人化やダイヤ改正などによる要員削減について、検討・調整を進めました。

(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3四半期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	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	11.3億円	104.8%
			3Q	<b>11.5億円</b>	<b>12.3億円</b>	<b>107.3%</b>
			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	46.5億円	106.0%
			3Q	<b>43.7億円</b>	<b>46.4億円</b>	<b>106.1%</b>
			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	39百万円	71.1%
			3Q	<b>111百万円</b>	<b>49百万円</b>	<b>44.4%</b>
			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	52百万円	75.4%
			3Q	<b>87百万円</b>	<b>63百万円</b>	<b>73.0%</b>
			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	15,535人	111.8%	
		3Q	<b>15,800人</b>	<b>16,865人</b>	<b>106.7%</b>	
		4Q	10,800人			

# 2023年度第3四半期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	計画どおり実施済み	○
		3Q	<b>サービス改善アンケートの実施</b> <b>8000系車両リニューアル工事完了</b> <b>1200型車両リニューアル工事開始</b>	<b>計画どおり実施済み</b>	<b>○</b>
		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		
保	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）	4企画（38人）	○
		3Q	<b>12企画（参加人数320人）</b>	<b>11企画（223人）</b>	×
		4Q	7企画（参加人数150人）		



## 2023年度第3四半期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）	254億円（108億円）	○
		3Q	累計 <b>367億円（鉄道運輸収入160億円）</b>	<b>385億円（167億円）</b>	○
		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	19.6億円	110.3%
		3Q	<b>19.7億円</b>	<b>20.9億円</b>	<b>106.3%</b>
		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	12.4億円	104.2%
		3Q	<b>11.5億円</b>	<b>11.7億円</b>	<b>101.4%</b>
		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（▲35名程度）	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	JR四国▲0.7億円 グループ会社▲0.1億円	○
		3Q	<b>JR四国▲0.4億円</b> <b>グループ会社▲0.1億円</b>	<b>JR四国▲0.7億円</b> <b>グループ会社▲0.1億円</b>	○
		4Q	JR四国▲0.4億円 グループ会社▲0.1億円		