

## JR 四国グループ経営改善に関する取組み 四半期報告書の開示について

2020年9月4日

当社は、2011年度に10年間の経営自立計画を策定し、2020年度の経常利益3億円という目標の達成に向け、経営改善の取組みを進めてきました。しかしながら、経営自立計画の最終年度となる2020年度については、利益目標が未達となる事業計画を申請し、認可をいただきました。また、今後も、更なる地域の人口減少の進展等により、中長期的にも厳しい経営が続くことが想定されます。このような状況を踏まえ、国土交通大臣より、2031年度の経営自立を目指し経営改善を着実に進めるよう行政指導（「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）を受けました。

当社は、これまで経営安定化のための支援措置等を受け、財務基盤の安定化と収益基盤の強化を推進するとともに、鉄道運輸収入の維持拡大など着実に成果を出し、安全の確保を大前提に効率化や経費削減に取り組むなど、不断の努力を行ってきました。一方で、これらの努力では外部環境の変化を主因とした経費の増大などに対応できなかったことは事実であり、利益目標の達成が困難になったこと及び行政指導を受けたことを真摯に受け止め、改めて経営自立に向け、グループを挙げて経営改善に取り組んでいます。

同行政指導における指導項目は5項目あり、その1つとして「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。

については、同行政指導の趣旨に鑑み、経営改善に関する取組みの四半期報告書を開示いたします。

※収支の状況につきましては、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ことから、第1四半期及び第3四半期については、社内における業績管理を目的とした四半期の収支状況を作成し開示いたします。これらは、第2四半期及び第4四半期に開示する中間決算及び期末決算とは異なる参考値であり、中間決算及び期末決算との連続性はありません。

# JR四国グループ 経営改善に関する取組み

【2020年度第1四半期 報告書】

2020年9月4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1四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

## 2. 収支の状況

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

- 瀬戸大橋線のご利用人員の上積みについては、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を下回りました。今後は、引き続き車内換気や消毒等の感染防止対策に努めるとともに、Go To トラベルと連携した「『おでかけ。四国家』キャンペーン」の展開等を通じ利用促進を図ります。
- ALL SHIKOKU Rail Passの販売額については、感染症の影響により、KPIを下回りました。現時点では積極的なプロモーションは難しい状況ですが、今後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。
- 関連事業については、高松市常磐町マンションの事業化に着実に取組み、KPIを達成しました。
- 調達コストの見直しについては、外部の視点を活用し、削減可能な項目の洗い出し及び実行計画の策定を行い、可能なものから順次実行しました。
- 感染症の動向に大きく左右される項目については、状況に応じ適切な展開を行ってまいります。感染症の影響が小さい項目については、KGIの達成に向けて、引き続きPDCAを実施してまいります。

## (3) 2020年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / 1 Q KPI	○ 1 Q実績及び検証結果/ ●今後の対応方針等	2020年度KGI
<p>①主要線区の実績</p> <p>営業施策等展開による瀬戸大橋線ご利用人員上積み</p> <p>KPI : 6.0万人</p>	<p><b>実績 : 0.3万人</b></p> <p>○新型コロナウイルスの影響により、ご利用が大きく落ち込みました。</p> <p>○お客様に安心してご利用いただけるよう、車内換気や消毒等の感染防止対策に努めました。</p> <p>○移動自粛解除後に鉄道利用促進や観光需要を取り込むべく、関係機関と連携しキャンペーン展開に向けた取組みを進めました。</p> <p>●引き続き、感染防止対策に努めます。</p> <p>●Go To トラベルと連携した「『おでかけ。四国家』キャンペーン」の展開等を通じ、利用促進に取り組めます。</p>	<p><b>24.4万人</b></p>
<p>②観光列車の実績</p> <p>ものがたり列車乗車人員</p> <p>KPI : 10,000人</p>	<p><b>実績 : 0人</b></p> <p>○新型コロナウイルスの影響により、既存のものがたり列車（伊予灘ものがたり、四国まんなか千年ものがたり）は全て運休となりました。また、新しいものがたり列車（志国土佐 時代（トキ）の夜明けのものがたり）を4月18日に運行開始する予定でしたが、延期となりました。</p> <p>●お客様に安心してご利用いただけるよう、感染防止対策を実施したうえで、7月4日に運転開始及び運転再開をいたしました。</p> <p>●定期列車の運転日の追加、幅広い情報発信、旅行会社へのセールス等を通じ、1 Qの挽回に努めてまいります。</p>	<p><b>44,800人</b></p>

## (3) 2020年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / 1 Q KPI	○ 1 Q 実績及び検証結果 / ● 今後の対応方針等	2020年度KGI
<p>③インバウンドの収益拡大</p> <p><b>ALL SHIKOKU Rail Passの販売額</b></p> <p><b>KPI : 60百万円</b></p>	<p><b>実績 : 0百万円</b></p> <p>○新型コロナウイルスの影響により、販売額が大きく落ち込みました。</p> <p>●現時点では積極的なプロモーションは難しい状況ですが、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。</p>	<p><b>252百万円</b></p>
<p>④調達コストの見直し</p> <p><b>外部の視点を活用した調達コストの見直し</b></p> <p><b>KPI : 外部コンサルと協業し、実施計画を策定する</b></p>	<p><b>実績 : 2020年度の実施計画（削減効果累計57百万円）を策定し、1 Q期間で52百万円分※を実行しました。</b></p> <p>○外部コンサルを活用し、役務調達・資材調達の内容を総点検し、削減可能な項目の洗い出しを行い、実施計画を策定しました。</p> <p>○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、既に実施しています。</p> <p>●2 Q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組みます。</p> <p>●調達コストに限らず、コスト削減に関する優良事例の水平展開を継続して行い、コスト削減に努めます。</p> <p><small>※うち、社有車のリース化についてはキャッシュベースで削減効果を算出しています。また、リースバックに伴う売却収入を含みます。</small></p>	<p><b>削減効果 累計57百万円</b></p>

## (3) 2020年度第1四半期の実績及び検証結果・今後の対応方針等

項目 / 1 Q KPI	○ 1 Q実績及び検証結果/ ●今後の対応方針等	2020年度KGI
<p>⑤不動産事業の取組み</p> <p>高松市常磐町マンションの事業化</p> <p>KPI：既存建物の解体工事を実施</p>	<p><b>実績：既存建物の解体工事を実施し、内装解体が完了しました。</b> 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）。</p> <p>○解体工事は2020年3月～2021年1月を予定しています。 ○2020年6月までに内装の解体作業を完了し、現在は外壁及び躯体を解体しています。 ●引き続き、工事の進捗を着実に管理してまいります。</p>	<p>既存建物解体工事完了 建築確認済証取得</p>

# 2020年度第1四半期 収支の状況



## ① 2020年度 第1四半期 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1四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	120	44	▲ 76	36.6
営業費	143	121	▲ 22	84.5
営業利益	▲ 22	▲ 76	▲ 54	—
営業外損益	26	28	1	105.7
経常利益	4	▲ 48	▲ 52	—
特別損益	▲ 0	0	0	—
税金等調整前四半期純利益	4	▲ 48	▲ 52	—

- ・ 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。）の影響により、運輸業、ホテル業、物品販売業において大きく減少し、76億円の減収となりました。
- ・ 営業費用は、感染症の影響により収入が減少したことに伴い、売上原価、人件費、動力費等が減少したことなどにより22億円の減少となりました。結果、営業利益は前年度より54億円悪化し、76億円の赤字となりました。
- ・ 営業外損益は、経営安定基金運用収益の増加により1億円増加しました。これらの結果、経常利益は48億円の赤字となりました。
- ・ 特別損益は前年度並みとなり、税金等調整前四半期純利益は48億円の赤字となりました。

## ① 2020年度 第1四半期 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

(単位：億円)

第1四半期累計	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
<b>営業収益</b>	120	44	▲ 76	36.6
運輸業	78	28	▲ 49	36.6
物品販売業	20	9	▲ 11	44.3
建設業	7	5	▲ 2	69.4
ホテル業	17	2	▲ 14	15.1
不動産業	5	4	▲ 0	87.1
その他事業	15	12	▲ 3	80.1
<b>営業利益</b>	▲ 22	▲ 76	▲ 54	—
運輸業	▲ 25	▲ 65	▲ 40	—
物品販売業	0	▲ 3	▲ 3	—
建設業	▲ 2	▲ 2	0	—
ホテル業	2	▲ 6	▲ 8	—
不動産業	1	1	▲ 0	69.5
その他事業	0	▲ 0	▲ 0	—

(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。

- ・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きく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きく減少したため減収減益
- ・建設業  
松山車両基地、高松運転所関係のセグメント間売上が減少したものの収支改善
- ・ホテル業  
感染症の影響によりホテル宿泊収入等が大きく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  
車両修繕に係るセグメント間売上が減少したため減収減益

## 2020年度 第1四半期 単体の収支状況 (対前年度比) (当社全体の状況)

### ○単体収支の状況

第1四半期累計	(単位：億円)			
	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
営業収益	74	33	▲ 41	44.6
旅客運輸収入	58	22	▲ 36	37.4
その他収入	15	11	▲ 4	71.4
営業費	98	91	▲ 6	93.6
人件費	38	35	▲ 2	94.0
動力費	4	3	▲ 1	77.7
業務費	22	17	▲ 5	77.5
修繕費	12	13	0	104.9
諸税	2	2	0	101.5
減価償却費	17	19	1	107.9
営業利益	▲ 23	▲ 58	▲ 35	—
営業外損益	28	30	1	103.8
基金運用益	17	18	1	107.0
(運用利回り%)	3.25	3.49	0.24	—
経常利益	5	▲ 28	▲ 34	—
特別損益	0	▲ 0	▲ 0	—
税引前四半期純利益	5	▲ 28	▲ 34	—

・営業収益は、感染症の影響により大きく落ち込み、旅客運輸収入が36億円、その他収入が4億円の減少となりました。

・営業費用は、社員数の減少に伴う人件費の減少や、感染症の影響で収入が減少したことに伴い、旅行業等に係る業務費が減少したことなどにより6億円の減少となりました。結果、営業利益は前年度より35億円悪化し、58億円の赤字となりました。

・営業外損益は、経営安定基金運用収益の増加により1億円増加しました。これらの結果、経常利益は28億円の赤字となりました。

・特別損益は前年度並みとなり、税引前四半期純利益は28億円の赤字となりました。

## 2020年度 第1四半期 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1四半期累計	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
鉄道事業収益	68	27	▲ 41	39.8
関連事業収益	6	6	▲ 0	99.5
合計	74	33	▲ 41	44.6
鉄道事業利益	▲ 26	▲ 61	▲ 35	—
関連事業利益	3	3	▲ 0	98.0
合計	▲ 23	▲ 58	▲ 35	—

#### ・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きく落ち込み、鉄道事業収益は41億円の減少となりました。

営業費は業務費や人件費等が6億円減少しました。結果、営業利益は35億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。