

# JR四国グループ 経営改善に関する取組み

【2020年度第4四半期 報告書】

2021年6月24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) 第4四半期の検証結果
- (3) 2020年度の検証結果
- (4) 2020年度第4四半期の実績及び検証結果・今後の取組み内容等
  - 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
- (5) 2020年度実績（累計）

## 2. 2021年度の主要施策KPI等

- (1) 2021年度の主要施策KPIの設定について
- (2) 2021年度のKPI・KGI

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (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) 第4四半期の検証結果

- 主要線区の取組み、観光列車の取組み及びインバウンドの収益拡大については、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。
- 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。
- 不動産事業の取組みについては、新聞折込や物件ホームページ等による広告を実施するとともに、既存建物解体工事を予定どおり完了し、KPIを達成しました。

## (3) 2020年度の検証結果

- KPI及びKGIには感染症を見込んでいなかったこともあり、主要線区・観光列車・インバウンドについては厳しい結果となりましたが、積極的な告知宣伝やGo To トラベルの活用等により、一定の成果をあげることができました。一方、調達コスト・不動産事業についてはKGIを達成しました。
- 2021年度は、2020年度の検証結果を踏まえて各種施策を展開してまいります。引き続き、主要な施策に対してKPI及びKGIを設定し、検証に取り組みます。

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (4) 2020年度第4四半期の実績及び検証結果・今後の取組み内容等

項目 / KPI・KGI	○実績及び検証結果/ ●今後の取組み予定
<p>①主要線区の実績</p> <p><b>営業施策等展開による瀬戸大橋線ご利用人員上積み</b></p> <p><b>4Q KPI : 5.1万人</b> <b>年度KGI : 24.4万人</b></p>	<p><b>実績 4Q : 3.2万人、年度累計 : 10.5万人</b></p> <p>○4Qは、Go To トラベルの全国一時停止、大都市圏を中心とした緊急事態宣言の発令等を受け、KPIを達成できませんでした。</p> <p>○2020年度は、年度を通して感染症の影響を受け、KGIを達成できませんでした。しかしながら、「おでかけ。四国家」キャンペーンの展開や、Go To トラベルの活用等により、鉄道のご利用全般が大きく落ち込む中であって、一定のご利用の上積みを実現しました。</p> <p>●2021年度も厳しい状況が続くことが想定されますが、「おでかけ四国家2021キャンペーン」や「四国デスティネーションキャンペーン」（以下、「四国DC」）※の展開等により、四国への誘客に取り組めます。</p> <p>※デスティネーションキャンペーンとは、JRグループ6社と地方自治体、観光関係団体等が協力して実施する国内最大級の観光キャンペーンです。2021年10月1日から12月31日に、「四国デスティネーションキャンペーン」を開催します。</p>

## 1. 主要施策KPIの達成状況

## (4) 2020年度第4四半期の実績及び検証結果・今後の取組み内容等

項目 / KPI・KGI	○実績及び検証結果/ ●今後の取組み予定
<p>②観光列車の取組み</p> <p><b>ものがたり列車 乗車人員</b></p> <p><b>4Q KPI : 9,000人 年度KGI : 44,800人</b></p>	<p><b>実績 4Q : 5,800人 年度累計 : 31,400人</b></p> <p>○4Qは、感染防止策を継続して実施したうえで、特別企画列車の運行や「おでかけ四国家。」ラリーの展開等によりご利用確保に努めましたが、感染症及びGo To トラベルの全国一時停止の影響によりKPIを達成できませんでした。</p> <p>○2020年度は、年度を通して感染症の影響を受け、特に1Qに全列車を運休したこと等により、2020年度KGIを達成できませんでした。しかしながら、新たな観光列車「志国土佐時代（トキ）の夜明けのものがたり」の運行開始や、Go To トラベルを活用した商品造成等の利用促進に取り組み、3QにはKPIを達成するなど、鉄道のご利用全般が大きく落ち込む中多くのご利用を頂くことができました。</p> <p>●2021年度も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、「伊予灘ものがたり」のラストランイヤーに関する企画や四国DCに合わせた施策を展開し、一人でも多くのお客様にご利用を頂けるよう努めます。</p>
<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>4Q KPI : 67百万円 年度KGI : 252百万円</b></p>	<p><b>実績 4Q : 0百万円 年度累計 : 0百万円</b></p> <p>○4Qは、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おり、KPIを達成することができませんでした。</p> <p>○2020年度を通じて、四国を発着する国際線が全て運休となるなど、インバウンド関連のご利用は非常に少ない状況が続きました。2020年度KGIは達成できなかったものの、インバウンド商談会への参加、SNSでの情報発信等、現時点で可能なプロモーションを実施しました。</p> <p>●2021年度は、四国ツーリズム創造機構と連携したプロモーション等を実施し、需要回復期に備えた準備を行います。</p>

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (4) 2020年度第4四半期の実績及び検証結果・今後の取組み内容等

項目 / KPI・KGI	○実績及び検証結果/ ●今後の取組み予定
<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>4Q KPI : 2百万円</b> <b>年度KGI : 57百万円</b></p>	<p><b>実績 4Q : 2百万円 年度累計 : 57百万円</b></p> <p>○実施計画を着実に実行し、KPIを達成しました。 ○外部コンサルを活用し1Qに調達コスト見直しの実施計画を策定し、年度を通して着実に実行することで、年度KGIを達成しました。また、追加の施策の深度化を行い、コスト削減に関する優良事例のJR四国グループ全体に水平展開するなど、コスト削減に関する意識強化に努めました。 ●2021年度はJR四国グループ各社との連携したコスト削減を検討するなど、さらなるコスト削減に取り組んでまいります。 ※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。</p>
<p>⑤不動産事業の取組み</p> <p><b>高松市常磐町マンションの事業化</b></p> <p><b>4Q KPI :</b> <b>既存建物解体工事を完了</b></p> <p><b>年度KGI :</b> <b>既存建物解体工事を完了</b> <b>マンション建築確認済証を取得</b></p>	<p><b>年度実績 : 既存建物解体工事を完了し、マンション建築確認済証を取得しました</b></p> <p>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「ジオ高松常磐町 J.CRESTタワー」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>○4Qは、既存建物の撤去を予定通り完了しました。また、建築確認済証を取得のうえ、新聞折込や物件ホームページ等の広告を実施しています。 ○2020年度中に既存建物の解体工事及び建築確認済証の取得を完了し、年度KGIを達成しました。 ●2021年4月にマンション新築工事に着手し、2021年度2Qに第一期販売開始予定です。</p>

# 1. 主要施策KPIの達成状況

## (5) 2020年度実績 (累計)

項目	KPI達成状況				KGI	
	1Q	2Q	3Q	4Q	目標	実績及び達成状況 (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	×	×	×	×	24.4万人	10.5万人 <不達成> (達成率：43.0%)
② ものがたり列車乗車人員	×	×	○	×	44,800人	31,400人 <不達成> (達成率：70.0%)
③ ALL SHIKOKU Rail Passの販売額	×	×	×	×	252百万円	0百万円 <不達成> (達成率：0%)
④ 外部の視点を活用した調達コストの見直し	○	○	○	○	57百万円	57百万円 <達成> (達成率：100%)
⑤ 高松市常磐町マンションの事業化	○	×	×	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存建物解体工事を完了する。</li> <li>マンション建築確認済証を取得する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存建物解体工事を完了した。</li> <li>マンション建築確認済証を取得した。</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>&lt;達成&gt;</b></p>



## 2. 2021年度の主要施策KPI等

### (1) 2021年度の主要施策KPIの設定について

- 感染症の影響により引き続き厳しい状況が想定されますが、中期経営計画2025及び2021年度事業計画の達成に向け、2021年度も主要な施策に対するKPI及びKGIを設定します。
- 以下の13項目について、KPI及びKGIを設定し、取り組んでまいります。

#### I 鉄道運輸収入の安定的な確保

##### ①鉄道運輸収入の確保

##### ■利便性向上によるお客様満足の向上

##### ②無料Wi-Fi整備、トイレ洋式化

##### ③「みどりの券売機プラス」の導入拡大

##### ■観光列車の維持・充実

##### ④ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

##### ■地域と連携した観光需要創出・誘客促進

##### ⑤四国デスティネーションキャンペーンの取組み

##### ⑥「四国家（しこくけ）のお宝」連携による観光振興

#### II 非鉄道事業における最大限の収益拡大

##### ■ホテルセグメント

##### ⑦(株)JR四国ホテルズの売上高

##### ■駅ビル・不動産セグメント

##### ⑧高松駅ビル開発の推進

##### ⑨高松市常磐町マンションの事業推進

##### ■飲食・物販セグメント

##### ⑩四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門売上高

#### III 生産性向上・その他

##### ⑪多度津工場の近代化

##### ⑫コスト削減の取組み

##### ⑬運転資金の確保



## 2. 2021年度の主要施策KPI等

## (2) 2021年度のKPI・KGI

## 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について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 引き続き感染症の影響が想定され先行きが不透明な状況ですが、以下のような各種施策に取り組み、事業計画で計画した鉄道運輸収入179億円（対前年度比151%、感染症及び大規模災害等の特殊要素がない2016年度比75%）の達成を目指します。

「四国DCを活用した誘客促進及び交流人口の拡大」 「国等の需要喚起策との連携」 「魅力ある観光列車の運転」

## 2021年度KPI・KGI

	定期収入	定期外収入
1Q	11億円	28億円
2Q	10億円	33億円
3Q	10億円	37億円
4Q	10億円	36億円
<b>KGI</b>	<b>鉄道運輸収入179億円の達成</b>	



## 2016年度実績

	定期収入	定期外収入
1Q	11億円	46億円
2Q	11億円	50億円
3Q	11億円	50億円
4Q	10億円	44億円
<b>通年</b>	<b>鉄道運輸収入236億円</b>	

※感染症及び大規模災害等の影響がない2016年実績を掲載しています





## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ③ 利便性向上によるお客様満足の上

#### － 「みどりの券売機プラス」の導入拡大

- ・ オペレーターと話しながらきっぷを購入いただける「みどりの券売機プラス」の導入拡大について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 非対面販売による感染防止及びきっぷ販売時間の拡大により、サービスアップを目指します。

#### 2021年度KPI・KGI

1Q	導入拡大に向けた現地調査の実施
2Q	工事発注の実施
3Q	「みどりの券売機プラス」の利用開始
4Q	ご利用状況等の検証
KGI	「みどりの券売機プラス」の導入拡大

#### 2020年度実績

詫間駅、今治駅、善通寺駅、伊予北条駅、鳴門駅の合計5駅に導入済み



## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ④ 観光列車の維持・充実

#### －ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

- ・ 2020年度に引き続き、観光列車の乗車人員について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 主な施策として、以下に取り組みます。

「伊予灘ものがたり」ラストランイヤーに向けた施策の取り組み、旅行商品としての販売（観光列車を乗り継ぐツアーの販売・季節のスイーツ等通常運転とは違う演出による販売）による利用促進

#### 2021年度KPI・KGI

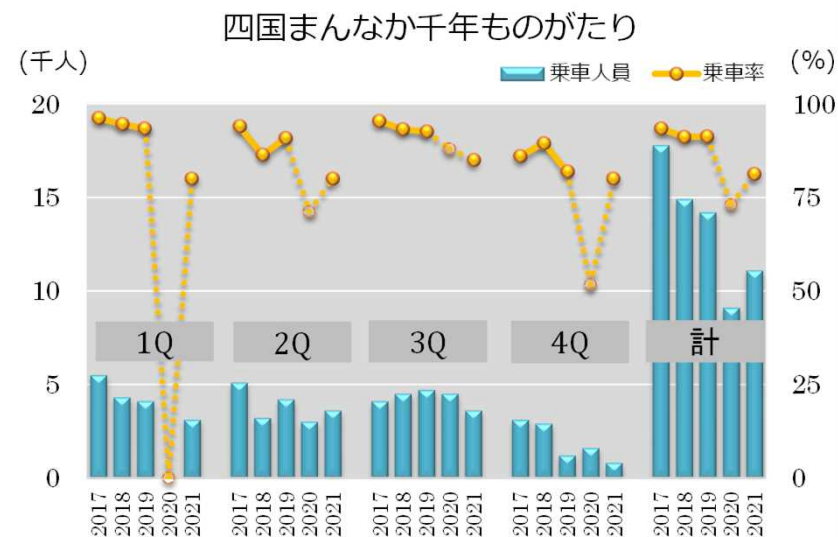
1Q	12,900人	(参考：ものがたり列車乗車率80%)
2Q	13,200人	(参考：ものがたり列車乗車率80%)
3Q	15,500人	(参考：ものがたり列車乗車率85%)
4Q	3,000人※	(参考：ものがたり列車乗車率80%)
<b>KGI</b>	<b>44,600人</b>	

※4QのKPIは、車両のリニューアルや検査等を加味した目標としています。

#### 2020年度実績



2020年度  
乗車人員34,000人



## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ⑤ 地域と連携した観光需要創出・誘客促進 – 四国デスティネーションキャンペーンの取組み

- ・ 2021年10～12月に開催する四国DCについて、KPI・KGIを設定します。
- ・ JRグループと連携した駅ポスターや車内広告等での情報発信や四国DC専用の旅行商品や特別企画乗車券の販売を行い、観光素材集や商品説明会等により旅行会社の商品造成につなげます。

2021年度KPI・KGI	
1Q	大阪商品説明会の開催 →旅行会社に対する観光コンテンツの周知
2Q	旅行会社に対するセールス活動の展開、 JRグループと連携した宣伝告知の実施
3Q	四国DCによる瀬戸大橋線ご利用者数の上積み +4.0万人
4Q	アフターDCに向けた観光素材集の集約、 旅行会社への継続的なセールスの実施
KGI	<b>四国DCによる瀬戸大橋線ご利用者数の上積み +4.0万人</b>

2020年度実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「全国宣伝販売促進会議」の開催等による、旅行会社に対する商品造成や販売への働きかけ実施</li> <li>・ 高松・徳島・松山・高知の各駅にカウントダウンボード設置</li> <li>・ 観光素材の充実化、受入体制の整備等</li> </ul>





## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ⑥ 地域と連携した観光需要創出・誘客促進

#### － 「四国家（しこくけ）のお宝」 連携による観光振興

- ・ 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に磨き上げ、観光による地域活性化を目指す「四国家のお宝」の取組みについて、KPI・KGIを設定します。

#### 2021年度KPI・KGI

1Q	参加人数	170人	(参考：4企画催行)
2Q	参加人数	170人	(参考：4企画催行)
3Q	参加人数	490人	(参考：13企画催行)
4Q	参加人数	170人	(参考：5企画催行)
<b>KGI</b>	<b>参加人数</b>	<b>1,000人</b>	<b>(参考：26企画催行)</b>

#### 2020年度実績

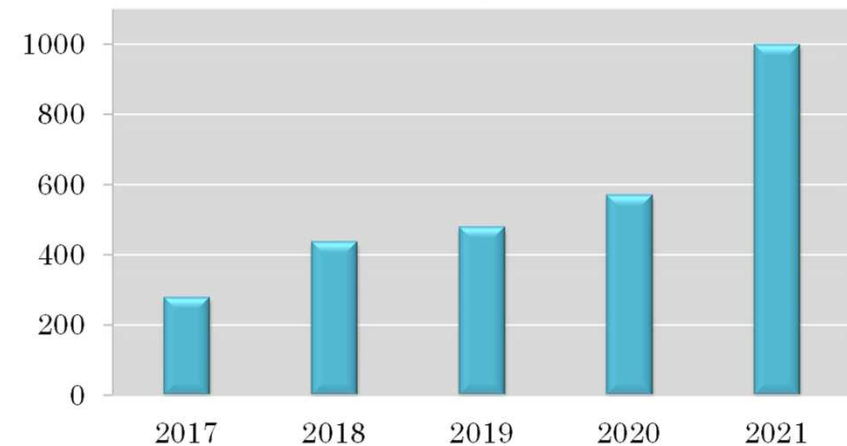


「四国家のお宝」ツアー実績  
・ 参加人数 572人

#### 【2020年度催行事例】



(人) 四国家のお宝参加人数



## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ⑦ ホテルセグメント

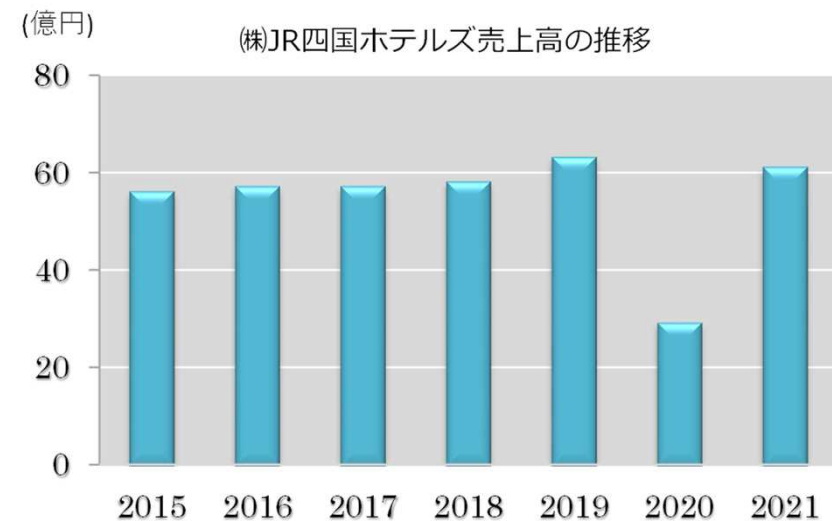
#### －(株)JR四国ホテルズの売上高

- ・(株)JR四国ホテルズの売上高に関し、KPI・KGIを設定します。
- ・JRクレメントイン今治の開業（2021年9月16日予定）、四国DCによる誘客拡大等により、売上高の拡大に取り組みます。

2021年度KPI・KGI	
1Q	13.9億円
2Q	15.2億円
3Q	16.8億円
4Q	15.6億円
<b>KGI</b>	<b>61.7億円</b>

**2020年度実績**

△ 下記グラフ（参照）



【JRホテルクレメント高松】



【JRクレメントイン今治】



## 2. 2021年度の主要施策KPI等

## (2) 2021年度のKPI・KGI

⑧ 駅ビル・不動産セグメント  
－高松駅ビル開発の推進

- ・ 2023年度の開業に向けて取り組んでいる高松駅ビル開発について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 年度末の着工を目指すほか、開業後の運営に向けた各種検証や計画策定に取り組みます。

## 2021年度KPI・KGI

1Q	工事発注の入札準備
2Q	工事発注、工事計画及び実施設計着手
3Q	実施設計の完了
4Q	工事着手
<b>KGI</b>	<b>実施設計を完了し工事に着手</b>

## 2020年度実績

- ・ 地質・測量等調査の実施
- ・ 建物基本設計の実施



【高松駅ビル開発（イメージ）】

## 2. 2021年度の主要施策KPI等

## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ⑨ 駅ビル・不動産セグメント －高松市常磐町マンションの事業推進

- ・ 2023年度マンション竣工・引渡しに向けた各種取組みについて、KPI・KGIを設定します。
- ・ 2021年度は1Qに新築工事に着手し、2Qに第一期販売を開始する予定です。

## 2021年度KPI・KGI

1Q	マンション新築工事着手及びモデルルーム竣工
2Q	第一期販売開始
3Q	第一期二次販売開始
4Q	マンション基礎工事完了
<b>KGI</b>	<b>2023年度2Qの竣工・引渡しに向けた施工と販売活動</b>

## 2020年度実績

- ・ 既存建物解体工事の完了
- ・ 建築確認済証の取得
- ・ 新聞折込、ホームページ等  
物件広告の開始



【外観イメージ】

## (2) 2021年度のKPI・KGI

### ⑩ 飲食・物販セグメント

#### － 四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門売上高

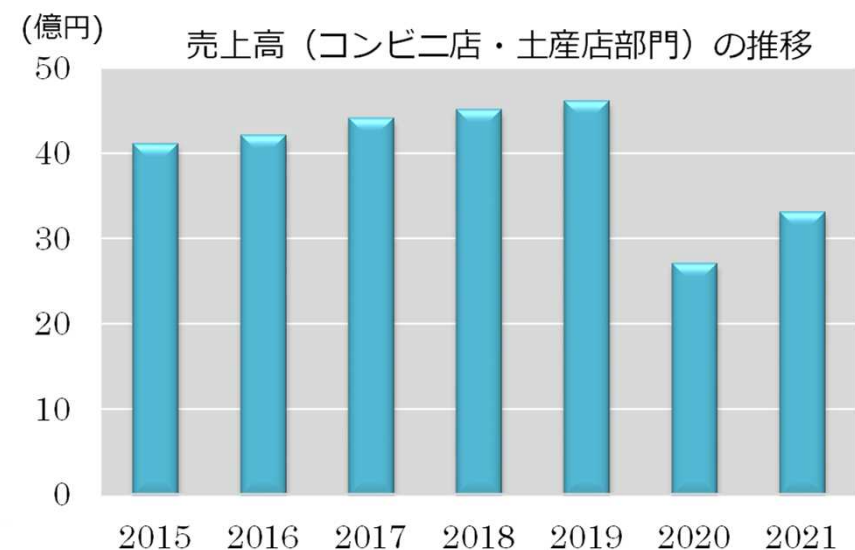
- ・ 四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門の売上高について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 催事の積極的な開催等の販売促進により、強みである土産品の販売強化を軸に、売上高の確保を図ります。

#### 2021年度KPI・KGI

1Q	7.9億円
2Q	8.9億円
3Q	8.6億円
4Q	8.5億円
<b>KGI</b>	<b>33.9億円</b>

#### 2020年度実績

下記グラフ（参照）



【「全国有名おみやげ→四国出張」フェア】

【高松銘品館】

## 2. 2021年度の主要施策KPI等

## (2) 2021年度のKPI・KGI

## ⑪ 生産性向上

## － 多度津工場の近代化

- ・省力化・省人化による生産性向上を目的に取り組んでいる多度津工場の近代化について、KPI・KGIを設定します。
- ・建物や検査修繕設備の更新にあわせ、自動化やレイアウト変更を行うことで作業効率の大幅な改善に取り組めます。

## 2021年度KPI・KGI

1Q	各種設計着手
2Q	検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事着手
3Q	検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事完了
4Q	検査修繕設備の一部設計完了、建物の一部設計完了
KGI	検査修繕設備の一部設計、建物設計（翌年度工事部分）の完了 年度工事の完了

## 2020年度実績

- ・近代化全体計画策定
- ・検査修繕設備概略設計実施



【工場の塗装ロボット（イメージ）】

## 2. 2021年度の主要施策KPI等

## (2) 2021年度のKPI・KGI

## ⑫ コスト削減の取組み

- ・感染症の影響により厳しい状況が続くことを踏まえ、コスト削減、不急の施策の先送り等を事業計画に盛り込み、取り組んでいるところですが、中期経営計画達成に向けて、更にコスト削減を図るべく、省力化・省人化や効率化の取組みによる人件費削減及びJR四国グループで連携した取組みについて、KPI・KGIを設定します。

## 2021年度KPI・KGI

1Q	経費節減の優良事例の水平展開、更なるコスト削減の追求
2Q	更なるコスト削減の追求
3Q	経費節減の優良事例の水平展開、更なるコスト削減の追求
4Q	更なるコスト削減の追求、組織・業務の見直し
KGI	優良事例の水平展開等を通じたコスト削減の追求 要員削減に向けた取組みの推進（△30名規模）

## 2020年度実績

外部コンサルを活用し、グループ各社に共通する経費削減案を検討、準備ができたものから実行した

## ⑬ 運転資金の確保

- ・感染症の影響が見込まれる中、事業継続を確実なものとするため、運転資金の確保に関するKPI・KGIを設定します。

## 2021年度KPI・KGI

KPI	現金及び現金同等物（短期貸付金を除く）の 期末残高50億円以上を確保（各四半期末）
KGI	現金及び現金同等物（短期貸付金を除く）の 期末残高50億円以上を確保

## 2020年度実績

2020年度末の現金及び現金同等物の  
期末残高 169億円