

JR四国グループ
中期経営計画2025の達成に向けた取組み

【2025年度第1四半期 報告書】

2025年8月22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) 2025年度第1四半期 連結決算
- (2) 2025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) 2025年度第1四半期の検証結果（総括）
- (4) 2025年度第1四半期の実績等

1. 収支の状況

(1) 2025年度第1四半期 連結決算/前年度比較/グループ全体の状況

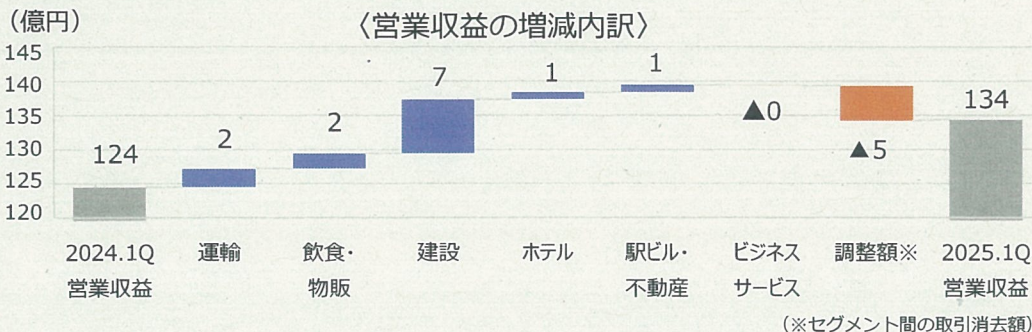
○決算の概況

瀬戸内国際芸術祭などの各種イベント開催による移動需要の増加や各種増収施策を実施したことにより、「運輸」「飲食・物販」「建設」「ホテル」「駅ビル・不動産」セグメントにて営業収益が増加し、四半期純利益は連結・単体ともに黒字となりました。

○連結損益計算書

	(単位：億円)			
第1四半期累計	2024年度	2025年度	増減	比率(%)
営業収益	124	134	9	107.9
営業費	147	156	9	106.2
営業利益	▲ 22	▲ 22	0	—
営業外損益	39	54	14	137.7
経常利益	16	32	15	194.5
特別損益	0	—	▲ 0	—
四半期純利益	16	19	3	121.2
親会社株主純利益	16	19	3	121.2

(注)2024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、各種イベント開催に伴う移動需要の増加を背景に「運輸」「飲食・物販」「ホテル」の各セグメントで増加しました。また、工事受注増加により「建設」セグメントも増加したほか、テナント賃料の増加により「駅ビル・不動産」セグメントも増加し、グループ全体では前年度から9億円の増収となりました。

●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や多度津工場など新規取得に係る減価償却費の増加などにより9億円増加となりました。

結果、営業利益は前年度より72百万円改善したものの、22億円の赤字となりました。

●営業外損益は、鉄道・運輸機構への貸付が進捗したことによる受取利息の増加に加え、外部委託運用益、有価証券売却益が増加したことなどから14億円の増加となりました。

結果、経常利益は前年度より15億円増加し、32億円となりました。

●以上より、法人税等を加味した親会社株主純利益は3億円増加し、19億円となりました。

(注) (株)基礎建設コンサルタント、四国医療器(株)、(株)津島工業の3社は2025年度期末決算から連結子会社化の予定のため、当第1四半期連結決算には含んでおりません。

1. 収支の状況

(1) 2025年度第1四半期 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

(単位：億円)

第1四半期累計	2024年度	2025年度	増減	比率(%)
営業収益				
運輸	70	73	2	103.9
飲食・物販	14	16	2	115.3
建設	21	29	7	136.6
ホテル	19	20	1	105.3
駅ビル・不動産	13	14	1	108.4
ビジネスサービス	20	19	▲ 0	99.5
営業利益				
運輸	▲ 28	▲ 29	▲ 1	—
飲食・物販	0	0	0	169.9
建設	1	3	1	176.3
ホテル	3	3	▲ 0	92.7
駅ビル・不動産	▲ 0	0	1	—
ビジネスサービス	0	0	▲ 0	72.7

(注) セグメント別の数値には外部顧客との取引のほか、他セグメント間の取引も

含んでいるため連結決算における増減内訳とは一致しておりません。

●運輸

瀬戸内国際芸術祭などのイベント開催により、鉄道の運輸収入が増加した一方で、修繕費や減価償却費などが増加したため、増収減益となりました。

●飲食・物販

瀬戸内国際芸術祭などのイベント開催により、店舗販売収入が増加したため、増収増益となりました。

●建設

多度津工場等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

インバウンドや瀬戸内国際芸術祭などのイベント開催により宿泊収入が増加した一方で、減価償却費などが増加したため、増収減益となりました。

●駅ビル・不動産

賃貸用不動産取得に伴う賃料収入に加え、「JR松山駅だんだん通り」開業に伴うテナント賃料収入が増加したため、増収増益となりました。

●ビジネスサービス

JRからの受託業務が減少したため、減収減益となりました。

1. 収支の状況

(2) 2025年度第1四半期 単体決算/前年度比較/当社全体の状況

○単体損益計算書

(単位：億円)

第1四半期累計	2024年度	2025年度	増減	比率(%)
営業収益	71	74	2	104.0
鉄道運輸収入	55	58	2	105.2
その他収入	16	16	▲ 0	99.7
営業費	101	104	3	103.2
人件費	34	35	0	102.9
動力費	6	5	▲ 0	88.0
業務費	23	23	▲ 0	97.3
修繕費	13	15	1	113.2
諸税	2	2	0	112.9
減価償却費	19	20	1	108.2
営業利益	▲ 29	▲ 29	▲ 0	—
営業外損益	46	62	16	136.4
基金運用益	27	43	15	157.3
(運用利回り %)	(5.34)	(8.40)	(3.06)	—
特別債券利息	8	6	▲ 1	78.3
経常利益	16	33	16	196.9
特別損益	—	—	—	—
税引前四半期純利益	16	33	16	196.9
四半期純利益	16	22	5	135.3

(注)2024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。

●営業収益について、瀬戸内国際芸術祭などのイベント開催により、鉄道運輸収入は2億円増加しました。また賃貸用不動産取得に伴う賃料収入が増加した一方で、分譲マンション販売や車両検修受託収入の減少などにより、その他収入は4百万円の減少となりました。

●営業費は、動力費や分譲マンションの売上原価の減少により業務費は減少した一方で、修繕費の増加や、多度津工場近代化に伴う建替等による資産取得によって減価償却費が増加したことなどから、3億円の増加となりました。結果、営業利益は前年度より37百万円悪化し、29億円の赤字となりました。

●営業外損益は、鉄道・運輸機構への貸付が進捗したことによる受取利息の増加に加え、外部委託運用益、有価証券売却益が増加したことなどにより16億円の増加となりました。結果、経常利益は前年度より16億円増加し、33億円となりました。

●以上より、法人税等を加味した四半期純利益は5億円増加の22億円の黒字となりました。

1. 収支の状況

(2) 2025年度第1四半期 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	(単位：億円)			
	2024年度	2025年度	増減	比率(%)
鉄道事業				
営業収益	63	66	2	103.7
営業利益	▲ 29	▲ 30	▲ 1	—
関連事業				
営業収益	8	8	0	106.2
営業利益	0	1	1	—

●鉄道事業

瀬戸内国際芸術祭などのイベント開催により鉄道運輸収入が増加し、営業収益は2億円の増加となりました。

営業費は、修繕費の増加に加え、多度津工場近代化に伴う建替等による資産取得によって減価償却費が増加したことなどから、3億円増加しました。結果、営業利益は1億円の悪化となりました。

●関連事業

賃貸用不動産取得に伴う賃料収入の増加などから、営業収益は51百万円の増加となりました。

営業費は減価償却費などが増加した一方で、分譲マンションの売上原価が減少したことなどにより55百万円の減少となりました。結果、営業利益は1億円の増加となりました。

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の最終年度として、今年度の主要施策に対するKPI及び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（総額）
	② 鉄道運輸収入の確保（定期）
	③ 鉄道運輸収入の確保（定期外）
	④ チケットアプリの定着・拡大（定期）
	⑤ チケットアプリの定着・拡大（定期外）
	⑥ 観光列車を活用した特別企画の実施、情報発信による流動拡大
非鉄道事業における 最大限の収益拡大	⑦ 連結売上高の確保
	⑧ （株）JR四国ホテルズの売上高
	⑨ 高松オルネのテナント売上高
	⑩ 四国キヨスク（株）の売上高
生産性向上・その他	⑪ コスト削減の取組み

2. 主要施策KPIの達成状況

(3) 2025年度第1四半期の検証結果（総括）

- 検証項目11項目のうち、9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、瀬戸内国際芸術祭2025や大阪・関西万博、NHK連続テレビ小説「あんぱん」放映、あなぶきアリーナ香川での大型イベント開催などにあわせ、各種施策を展開し、需要の確実な取り込みに努めたほか、「TAKAMATSU ORNE」や「JR松山駅だんだん通り」における継続的なイベント開催、シーズンプロモーションなどに取り組み、収益の確保・拡大に努めました。これらの結果、多くの項目で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。

2025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	① 鉄道運輸収入の確保（総額）	1Q	56.2億円	58.6億円	104.2%	○
		2Q	60.3億円			
		3Q	61.2億円			
		4Q	57.1億円			
		KGI	235.0億円			
	② 鉄道運輸収入の確保（定期）	1Q	12.4億円	12.5億円	100.7%	○
		2Q	12.3億円			
		3Q	12.3億円			
		4Q	10.9億円			
		KGI	48.1億円			
	③ 鉄道運輸収入の確保（定期外）	1Q	43.7億円	46.0億円	105.3%	○
		2Q	47.9億円			
		3Q	48.9億円			
		4Q	46.1億円			
		KGI	186.8億円			
	④ チケットアプリの定着・拡大（定期） ＜発売枚数の割合＞	1Q	24.0%	23.4%	▲0.6ポイント	×
		2Q	25.0%			
		3Q	26.0%			
		4Q	29.0%			
		KGI	26.0%			

2025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	⑤ チケットアプリの定着・拡大（定期外） ＜発売枚数の割合＞	1Q	5.5%	5.6%	+0.1ポイント ○
		2Q	5.7%		
		3Q	5.9%		
		4Q	6.1%		
		KGI	5.8%		
	⑥ 観光列車を活用した特別企画の実施、 情報発信による流動拡大 ＜観光列車乗車人員＞	1Q	14,500人	14,037人	96.8% ×
		2Q	15,000人		
		3Q	15,000人		
		4Q	9,000人		
		KGI	53,500人		
非鉄道事業における 最大の収益拡大	⑦ 連結売上高の確保 ＜累計＞	1Q	130億円	134億円	102.9% ○
		2Q	269億円		
		3Q	409億円		
		4Q	560億円		
		KGI	560億円		
	⑧ （株）JR四国ホテルズの売上高	1Q	19.2億円	20.6億円	107.1% ○
		2Q	20.8億円		
		3Q	21.9億円		
		4Q	18.3億円		
		KGI	80.4億円		

2025年度第1四半期KPI検証結果（総括表）

項目		KPI		実績	達成状況
非 鉄 道 事 業 に お け る 最 大 限 の 収 益 拡 大	⑨ 高松オルネのテナント売上高	1Q	14.8億円	15.3億円	103.6% ○
		2Q	14.4億円		
		3Q	14.5億円		
		4Q	13.8億円		
		KGI	57.6億円		
	⑩ 四国キヨスク（株）の売上高	1Q	12.2億円	13.6億円	111.2% ○
		2Q	14.0億円		
		3Q	15.1億円		
		4Q	14.8億円		
		KGI	56.3億円		
生 産 性 向 上 ・ そ の 他	⑪ コスト削減の取組み	1Q	JR四国▲47百万円 グループ会社▲5百万円	▲65百万円 ▲15百万円	○
		2Q	JR四国▲54百万円 グループ会社▲5百万円		
		3Q	JR四国▲60百万円 グループ会社▲5百万円		
		4Q	JR四国▲59百万円 グループ会社▲5百万円		
		KGI	JR四国▲219百万円 グループ会社▲20百万円		

2. (4) 2025年度第1四半期の実績等

①②③ 鉄道運輸収入の確保

＜事業計画（230億円）を上回るチャレンジ目標を設定＞

1Q KPI				2025年度 KGI			
		実績	達成状況			実績	達成状況
鉄道運輸収入	① 総額	56.2億円	58.6億円 104.2% ○	鉄道運輸収入	① 総額	235.0億円	
	② 定期収入	12.4億円	12.5億円 100.7% ○		② 定期収入	48.1億円	
	③ 定期外収入	43.7億円	46.0億円 105.3% ○		③ 定期外収入	186.8億円	

◆検証結果

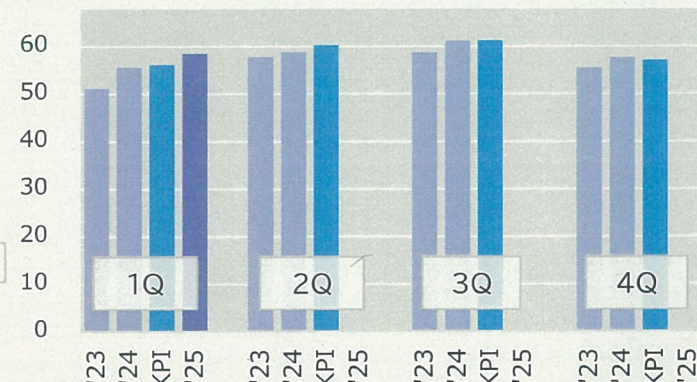
- ・ 瀬戸内国際芸術祭2025や大阪・関西万博、NHK連続テレビ小説「あんぱん」放映など、各種イベントを契機に旅行需要拡大を図るべく、地元行政等と連携し、駅頭や列車内でのポスターやパンフレット掲出を行うとともに、関連商品の発売に努めました。
- ・ アンパンマン列車25周年を記念した事業を展開し、「復刻！初代アンパンマン列車」を運行するなど鉄道利用促進を図りました。
- ・ あなづきアリーナ香川でのイベント開催時、四国内外から多くのお客様に鉄道をご利用いただきました。
- ・ インバウンドやものがたり列車のご利用拡大など各種施策に取り組みました。
- ・ 上記の取組みにより、第1四半期のKPIを達成しました。

訪日外国人向けパス（ALL SHIKOKU Rail Pass）の販売枚数は、4,048枚（対前年98.5%）となりました。

◆今後の取組み

- ・ 関係各所との協力により各種営業施策を講じ、着実に収入確保を図るとともに更なる上積みを目指します。

（億円） 鉄道運輸収入（総額）の推移



④⑤ チケットアプリの定着・拡大

1Q KPI				2025年度 KGI			
		実績	達成状況			実績	達成状況
発売枚数に占める	④ 定期	24.0%	23.4% ▲0.6ポイント ×	発売枚数に占める	④ 定期	26.0%	
スマえきの割合	⑤ 定期外	5.5%	5.6% +0.1ポイント ○	スマえきの割合	⑤ 定期外	5.8%	

◆検証結果

- ・ 2025年3月から4月にかけて、新入生向けにアプリ通学定期券の一括発売を実施するなど移行促進施策を実施し、特に通学定期券の発売枚数が増加しましたが、1Qとしては、目標24.0%に対し23.4%となり、KPIにはわずかに届きませんでした。月毎の実績を見ると、4月：24.0%、5月：21.2%、6月：24.3%と推移しており、特に5月期の移行率が想定を下回った事が四半期全体の実績を押し下げる要因となりました。
- ・ 定期外においては、2024年度4Qよりビジネス層を意識した告知物デザインへと変更し、チラシ・ポスターとともにWebやTVCM、各種イベントでの認知拡大や利便性アピールに取り組むなどした結果、KPIを達成しました。

◆今後の取組み

- ・ 2025年7月9日に会員数が10万人を達成したことを記念して、新たな利用促進キャンペーン（右チラシ参照）を実施しております。このキャンペーンでは、アプリ限定の記念商品の発売、同商品のプレゼントの他、J R 四国 S C アプリとのコラボによる新規会員入会イベントの開催等により、新規会員の獲得・移行促進を目指します。



2. (4) 2025年度第1四半期の実績等

⑥ 観光列車を活用した特別企画の実施、情報発信による流動拡大

1Q KPI	実績	達成状況
観光列車乗車人員 14,500人	14,037人	96.8% ×

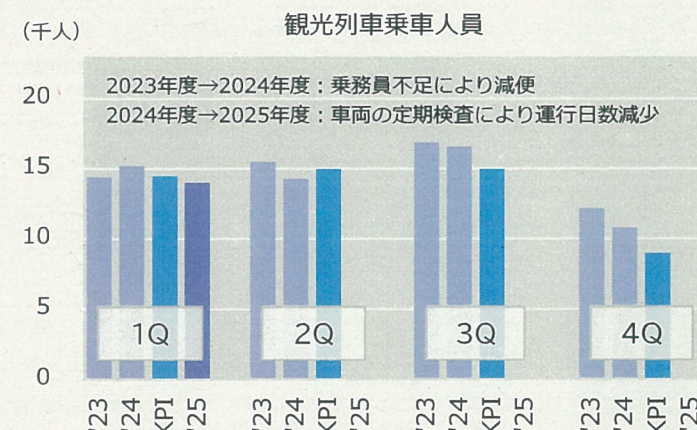
◆検証結果

- ・「2代目」伊予灘3周年記念や、桜の特別運転など季節にあったイベントを実施することで多くのお客様にご乗車いただきました。
- ・台湾・国内の旅行会社による多くの貸切運転を実施できた一方、定期運転でのご利用が昨年より減少したため目標には届きませんでした。
- ・藍よしのがわトロッコではご利用が減少する梅雨時期の対策として、雨予報の日限定で徳島駅クレメントプラザお買い物券をプレゼントする「あめあめふれふれキャンペーン」を実施しました。目標の乗車率は達成できなかったものの、前年の同時期と比較して9ポイントの増加が見られ、一定の効果が確認できました。

◆今後の取組み

- ・現在需要が見られるインバウンドに向けた販売の拡大を行っていくほか、販路の拡大に向けたネットでのチケット販売を検討します。
- ・藍よしのがわトロッコでは、湊谷美を存分に楽しめる「藍よしのがわ大歩危トロッコ」の運転日の拡大や、こどもフリーきっぷの利用による新規顧客の拡大に努めます。

2025年度 KGI	実績	達成状況
観光列車乗車人員 53,500人		



⑦ 連結売上高の確保

1Q KPI	実績	達成状況
連結売上高（累計） 130億円	134億円	102.9% ○

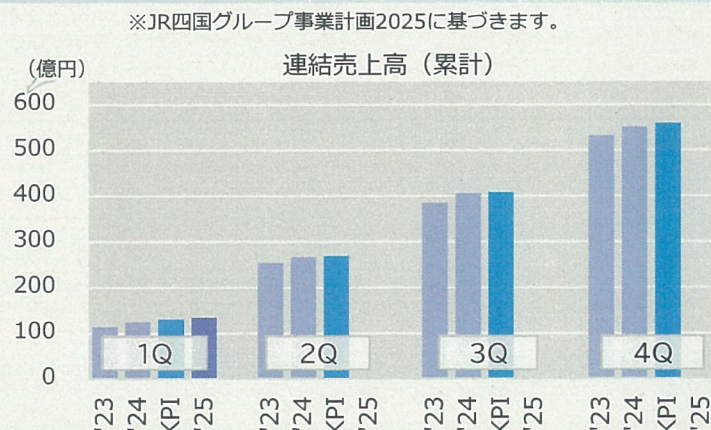
◆検証結果

- ・瀬戸内国際芸術祭2025や大阪・関西万博、NHK連続テレビ小説「あんぱん」放映、あなぶきアリーナ香川での大型イベント開催などにあわせた各種施策を展開し、鉄道やホテル、飲食・物販などにおける需要の確実な取り込みに努めました。
- ・「TAKAMATSU ORNE」や「JR松山駅だんだん通り」における継続的なイベント開催、シーズンプロモーションなどに取り組み、収益の確保・拡大に努めました。
- ・これらの取組みにより、連結売上高は計画額を上回りKPIを達成しました。

◆今後の取組み

- ・グループ一体で収益拡大に向けた取組みを継続し、連結売上高を確保します。

2025年度 KGI	実績	達成状況
連結売上高※ 560億円		



2. (4) 2025年度第1四半期の実績等

⑧ (株) JR四国ホテルズの売上高

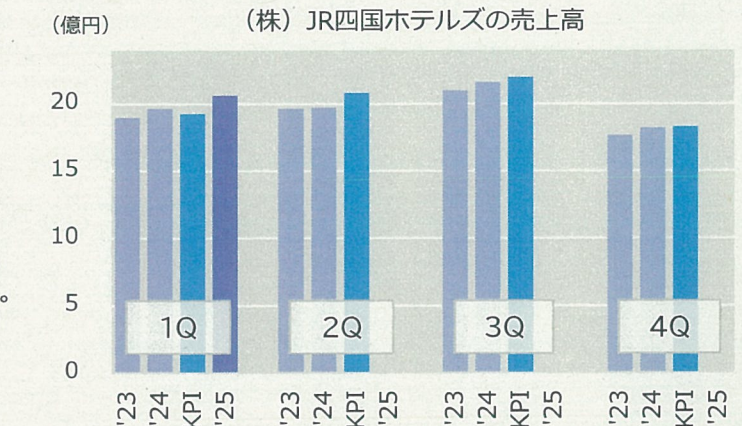
1Q KPI	実績	達成状況
売上高	19.2億円	20.6億円 107.1% ○

◆検証結果

- 引き続き、好調な訪日外国人客を確実に取り込むとともに、あなぶきアリーナ香川のオープンなど、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、宿泊部門を中心に売上の確保と拡大に取り組んだ結果、計画を上回ることができました。

◆今後の取組み

- 宿泊部門は、引き続き好調な訪日外国人客の積極的な獲得と、レベニューマネジメントシステム等を活用しながら、売上の最大化と収益拡大に取り組めます。
- レストラン部門は、安全・安心を第一に、ホテルクオリティでの料理・サービスの提供に磨きをかけ、他店との差別化、魅力度の向上により売上拡大に取り組めます。
- 宴会部門は、安定的な収益確保を目指し、新規顧客への営業強化と恒例宴席の早期受注、受注進捗管理による会場稼働率向上に努めます。



⑨ 高松オルネのテナント売上高

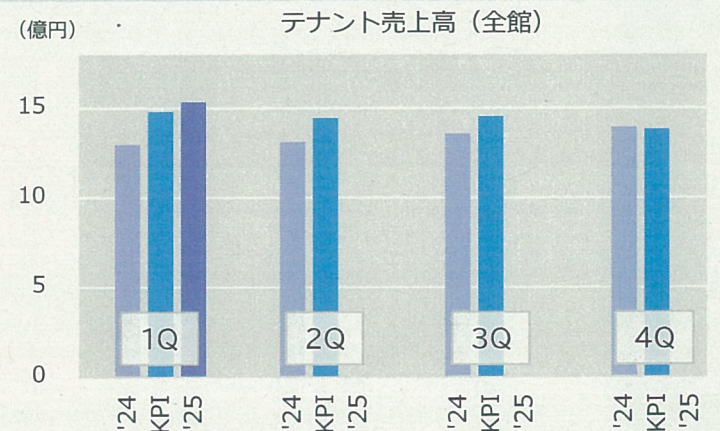
1Q KPI	実績	達成状況
テナント売上高 (全館)	14.8億円	15.3億円 103.6% ○

◆検証結果

- あなぶきアリーナ香川 (2/24開館) でのイベント開催、瀬戸内国際芸術祭2025春会期 (4/18~5/25) の開催、徳島文理大学高松駅キャンパス (4/2入学式) の開校により、入館者数が増加し、期間を通して、来街者や学生との親和性の高い業種 (土産、生活文化雑貨、スーパー、飲食店) が好調に推移し、計画を上回る結果となりました。
- 1Qの入館者数は、上記の外部環境の変化及び定期的に実施した各種イベント等の結果 2,412千人であり、計画比101.9%となりました。1日平均26,505人となっており、昨年度の平均値23,361人を3,144人上回り、好調に推移しました。

◆今後の取組み

- イベント開催、シーズンプロモーション等の展開により、周辺居住者、就業者、駅利用客等に対して来館の動機付けを行い、入館者数と売上の増加に努めます。具体策として、ライフスタイルを意識した館内装飾やSNSを活用したプロモーション、店舗の旬な商品・お得な情報のSNS発信を行います。また、周辺施設での大型イベント時の歓迎ムード演出をテナントに促し、おもてなしの雰囲気活性化させ、お客様の購買意欲の高揚に繋げます。
- 実績を踏まえ、契約満了等に伴いMD計画を再検討し、テナント誘致活動を継続します。



2. (4) 2025年度第1四半期の実績等

⑩ 四国キヨスク（株）の売上高

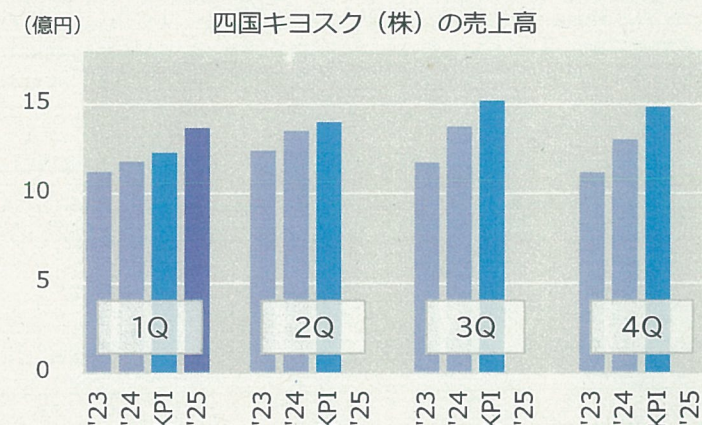
1Q KPI		実績	達成状況	2025年度 KGI		実績	達成状況
売上高	12.2億円	13.6億円	111.2% ○	売上高	56.3億円		

◆検証結果

- コンビニ店舗については、あなぶきアリーナ香川での有名アーティストのコンサート、瀬戸内国際芸術祭(春会期)の開催、インバウンド効果などの外的要因およびセブン-イレブンの「プライチ※」、「おにぎりスーパーセール」などのキャンペーンに全店を挙げて取り組んだ結果、計画を上回ることができました。(計画比 111.1%) ※一品購入するともう一品無料となるサービス
- 土産店舗についても同様に、外的要因および土産店舗新ブランドの「ハレノヒヤ」「Graceful Gift Shop」で話題商品、新規商品の積極的展開などに取り組んだ結果、計画を上回ることができました。(計画比 114.7%)
- TSUTAYA BOOKSTOREについては、文具・雑貨コーナーにおいて瀬戸芸関連や母の日・父の日ギフトを充実させたほか、シェアラウンジにおいて各プランの割引実施等による販売促進に取り組みしました。
- これらの取り組みにより、第1四半期のKPIを達成しました。

◆今後の取り組み

- SNSの活用によりコンビニ、土産店舗の新商品、話題商品の情報発信に取り組みます。
- オリジナル（PB商品を含む）商品の開発に努めます。
- コンビニ店舗においては、引続き「プライチ」キャンペーン等の販売促進に全店で積極的に取り組めます。
- 土産店舗においては、引続き話題商品、新規商品の積極的展開などを推進します。
- TSUTAYA SHARE LOUNGEにおいては、好調な学生をターゲットにした割引を引続き実施します。
- TSUTAYA物販ではPOPUP企画実施に向けた取り組みを進めます。



⑪ コスト削減の取り組み

1Q KPI		実績	達成状況	2025年度 KGI		実績	達成状況
コスト削減	JR四国	▲47百万円	○	コスト削減	JR四国	▲219百万円	
	グループ会社	▲5百万円			グループ会社	▲20百万円	

◆検証結果

(JR四国)

- 業務のデジタル化による旅費・会議費・印刷コスト等の削減や、安全に影響しない修繕費の見直し等の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。

◆今後の取り組み

- これまでの施策を継続するとともに、車両部品の検査周期延伸の更なる拡大など新たな施策も検討し、引き続きコスト削減に努めます。