

# **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4四半期 報告書】**

**2026年6月19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。

## 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4四半期の検証結果（総括）
- (4) 2025年度の検証結果（総括）
- (5) 2025年度第4四半期の実績等

# 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

## 主要施策KPIの達成状況

### (3) 2025年度第4四半期(1月～3月)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、あなぶきアリーナ香川でのイベント開催に伴う需要の取り込み、「スマえき平日1日パス」等の発売、ものがたり列車の特別運転、「高松オルネ」・「JR松山駅だんだん通り」でのキャンペーンやイベント実施などに取り組み、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。

## 主要施策KPIの達成状況

### (4) 2025年度の検証結果（総括）

- 検証項目11項目のうち、10項目でKGIを達成、1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イベント開催などにあわせた各種施策の展開、高德線うずしおアンパンマン列車の運行開始などにより需要の喚起・確保に努めたほか、「高松オルネ」や「JR松山駅だんだん通り」での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KGI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、KGIを達成しました。
- 2026年度は、中期経営計画2030の初年度として、これまでの歩みを継承しつつ更なる利便性の向上、生産性の向上に資する取組みを進めるとともに、収益拡大・利益率向上に向けた各種施策をグループ一体となって展開してまいります。

## 2025年度第4四半期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	62.9億円	104.4%	○
		3Q	61.2億円	64.1億円	104.7%	○
		4Q	<b>57.1億円</b>	<b>59.2億円</b>	<b>103.7%</b>	○
		KGI	<b>235.0億円</b>	<b>245.0億円</b>	<b>104.3%</b>	○
	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	12.3億円	100.0%	○
		3Q	12.3億円	12.2億円	99.2%	×
		4Q	<b>10.9億円</b>	<b>11.3億円</b>	<b>103.1%</b>	○
		KGI	<b>48.1億円</b>	<b>48.4億円</b>	<b>100.6%</b>	○
	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	50.6億円	105.6%	○
		3Q	48.9億円	51.8億円	106.1%	○
		4Q	<b>46.1億円</b>	<b>47.9億円</b>	<b>103.8%</b>	○
		KGI	<b>186.8億円</b>	<b>196.5億円</b>	<b>105.2%</b>	○
	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%	23.5%	▲1.5ポイント	×
		3Q	26.0%	24.5%	▲1.5ポイント	×
		4Q	<b>29.0%</b>	<b>26.6%</b>	<b>▲2.4ポイント</b>	×
		KGI	<b>26.0%</b>	<b>24.4%</b>	<b>▲1.6ポイント</b>	×

## 2025年度第4四半期KPI検証結果（総括表）

項目		KPI		実績	達成状況	
鉄道の 安定的な 収入の 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%	6.3%	+0.6ポイント ○	
		3Q	5.9%	7.0%	+1.1ポイント ○	
		4Q	<b>6.1%</b>	<b>7.5%</b>	<b>+1.4ポイント</b> ○	
		KGI	<b>5.8%</b>	<b>6.6%</b>	<b>+0.8ポイント</b> ○	
	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	13,985人	93.2%	×
		3Q	15,000人	15,546人	103.6%	○
		4Q	<b>9,000人</b>	<b>10,112人</b>	<b>112.4%</b>	○
		KGI	<b>53,500人</b>	<b>53,680人</b>	<b>100.3%</b>	○
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	278億円	103.1%	○
		3Q	409億円	426億円	104.2%	○
		4Q	<b>560億円</b>	<b>788億円</b>	<b>140.6%</b>	○
		KGI	<b>560億円</b>	<b>788億円</b>	<b>140.6%</b>	○
	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	22.5億円	108.4%	○
		3Q	21.9億円	25.8億円	117.4%	○
		4Q	<b>18.3億円</b>	<b>20.4億円</b>	<b>111.8%</b>	○
		KGI	<b>80.4億円</b>	<b>89.5億円</b>	<b>111.3%</b>	○

## 2025年度第4四半期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	16.2億円	112.0% ○
		3Q	14.5億円	16.7億円	115.4% ○
		4Q	<b>13.8億円</b>	<b>15.7億円</b>	<b>113.7%</b> ○
		KGI	<b>57.6億円</b>	<b>64.0億円</b>	<b>111.2%</b> ○
	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	15.8億円	113.3% ○
		3Q	15.1億円	15.6億円	103.1% ○
		4Q	<b>14.8億円</b>	<b>14.4億円</b>	<b>97.4%</b> ×
		KGI	<b>56.3億円</b>	<b>59.6億円</b>	<b>105.9%</b> ○
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	▲83百万円 ▲19百万円	○
		3Q	JR四国▲60百万円 グループ会社▲5百万円	▲77百万円 ▲13百万円	○
		4Q	<b>JR四国▲59百万円</b> <b>グループ会社▲5百万円</b>	<b>▲83百万円</b> <b>▲14百万円</b>	○
		KGI	<b>JR四国▲219百万円</b> <b>グループ会社▲20百万円</b>	<b>▲307百万円</b> <b>▲64百万円</b>	○

## (5) 2025年度第4四半期の実績等

### 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＞

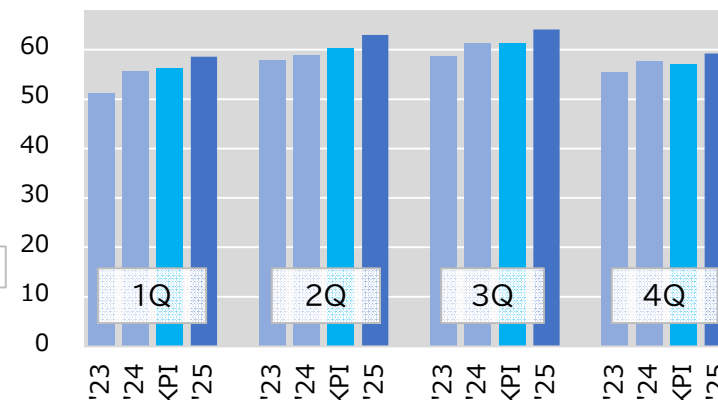
4Q KPI				2025年度 KGI			
		実績	達成状況			実績	達成状況
鉄道運輸収入	① 総額	57.1億円	59.2億円 103.7% ○	鉄道運輸収入	① 総額	235.0億円	245.0億円 104.3% ○
	② 定期収入	10.9億円	11.3億円 103.1% ○		② 定期収入	48.1億円	48.4億円 100.6% ○
	③ 定期外収入	46.1億円	47.9億円 103.8% ○		③ 定期外収入	186.8億円	196.5億円 105.2% ○

#### ◆検証結果

- あなづきアリーナ香川で開催されたライブやスポーツイベントに伴う需要を着実に取り込みました。
- 「スマえき」×「J-WESTカード」春のご利用キャンペーンの実施に加え、「スマえき平日1日パス」「スマえき若者限定四国フリーきっぷ」を発売し、鉄道利用の拡大に努めました。
- 春休みに向けては「こども四国フリーきっぷ」を発売し、家族層を中心とした需要喚起を図るとともに、「スマえき」定期券の更新促進および新入生向け一括発売を実施しました。
- これらの施策に加え、天候にも恵まれ、収入に大きな影響を及ぼす輸送障害が発生しなかったことから、KPI（①～③）を達成しました。

(億円)

鉄道運輸収入（総額）の推移



訪日外国人向けパス（ALL SHIKOKU Rail Pass）の販売枚数は、3,574枚（対前年78.3%）となりました。

#### ◆今後の取組み

- 2026年度は「四国をつなぐ“かぜ”キャンペーン」の展開等、関係各所との協力により各種営業施策を着実に積み重ね、収入の確保を図ってまいります。

### ④⑤ チケットアプリの定着・拡大

4Q 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	29.0%	26.6% ▲2.4% イト ×	発売枚数に占める	④ 定期	26.0%	24.4% ▲1.6% イト ×
スマえきの割合	⑤ 定期外	6.1%	7.5% +1.4% イト ○	スマえきの割合	⑤ 定期外	5.8%	6.6% +0.8% イト ○

#### ◆検証結果

- 定期券の更新時期である年度末にかけ、TVCMの放送、WEB出稿の強化、新入生向けのアプリ定期券一括発売等の施策を実施した結果、3月単月では31.1%という、これまでで最高の移行率となりました。
- 定期外については、閑散期の2月には、平日限定でご利用できる「スマえき平日1日パス」を、3月には「スマえき若者限定四国フリーきっぷ」といった、アプリ限定の特別企画券を発売し、利用促進を図りました。
- これらの結果、定期外は4QのKPI及び年間KGIを達成できた一方で、定期については、KPI及びKGIともに目標に届かず不達成となりました。
- アプリ会員数は、年間通じて積極的なPRを行った結果、3月末現在で約13万2千人(対前年比148.3%)と増加しております。

#### ◆今後の取組み

- TVCM、WEB出稿等や各種キャンペーンやイベントへの積極的な参加、また、駅や車内での広告・宣伝活動を強化したことでアプリの認知度や会員数は増加している一方で、「知ってはいるが、利用したことがなく従来通りの磁気券を利用している」お客さまも一定数いらっしゃるため、引き続き、アプリへの移行に魅力度の高い商品の造成や利便性をPRするため、積極的な広告・宣伝活動を引き続き行ってまいります。



## (5) 2025年度第4四半期の実績等

### 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

4Q KPI	実績	達成状況
観光列車乗車人員	9,000人	10,112人 112.4% ○

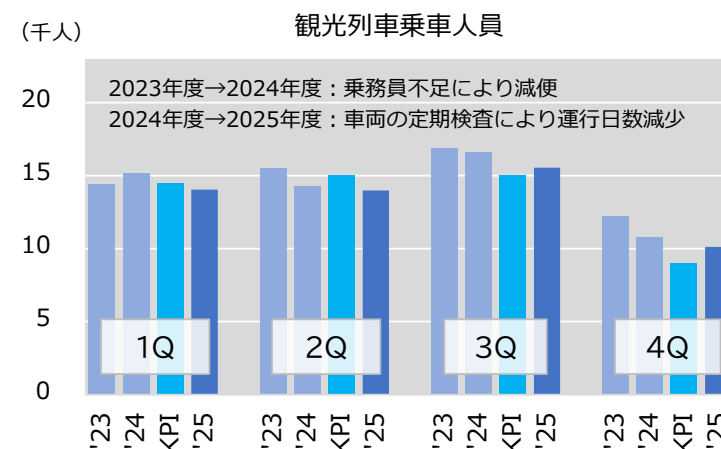
#### ◆検証結果

- 全ての列車が好調に推移しました。「伊予灘ものがたり」「夜明けのものがたり」については、車両の定期検査の影響で運行日が限られたものの、その分運行日にお客様が集中し、結果的に目標を上回る多くのご利用がありました。また、定期外運行でも計画を上回る申し込みがあり、KPIを達成することができました。
- ものがたり列車では、特別運行や季節のイベントの実施や、「夜明けのものがたり」におけるe5489との連携による予約利便性の向上、トロッコ列車については、弁当内容の見直しやSNS広告を行ったことが乗車率向上に繋がったと考えています。
- 「千年ものがたり」「夜明けのものがたり」で実施したアテンド企画の特別運行も高い乗車率を維持し、運行することができました。

#### ◆今後の取組み

- 動画の活用や雑誌の掲載、SNS広告などの広告宣伝を実施し引き続き集客に努めます。
- 季節に合ったイベントや周年イベント等を計画し、乗車率の維持に努めます。
- 利便性の向上を目的とした販売方法の検討を行います。

2025年度 KGI	実績	達成状況
観光列車乗車人員	53,500人	53,680人 100.3% ○



### ⑦ 連結売上高の確保

4Q KPI	実績	達成状況
連結売上高 (累計)	560億円	788億円 140.6% ○

#### ◆検証結果

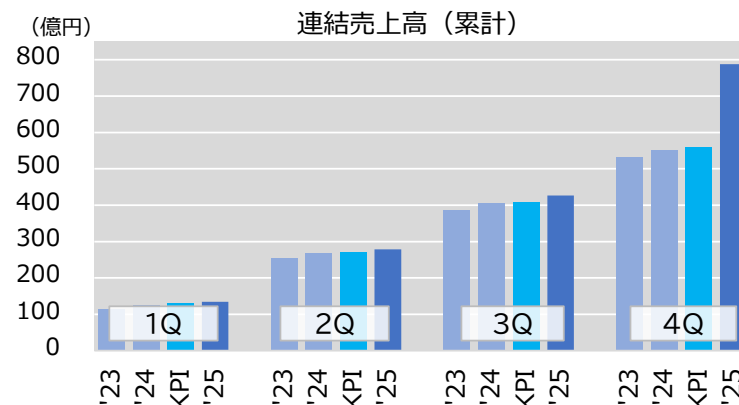
- 4Qは、あなぶきアリーナ香川でのイベント開催にあわせた各種施策の展開、「スマえき平日1日パス」等の発売、ものがたり列車の特別運転、「高松オルネ」・「JR松山駅だんだん通り」でのキャンペーンやイベント実施等に取り組み、収益の確保・拡大に努めました。
- 1年間を通じグループ一体となって収益拡大に取り組んだ結果、計画を達成することができました。

#### ◆今後の取組み

- 引き続き、グループ一体で収益拡大及び利益率向上に向けた各種施策に取り組み、中期経営計画2030の目標である連結償却前経常利益90億円を確保できる経営体質の実現を目指します。

2025年度 KGI	実績	達成状況
連結売上高※	560億円	788億円 140.6% ○

※JR四国グループ事業計画2025に基づきます。



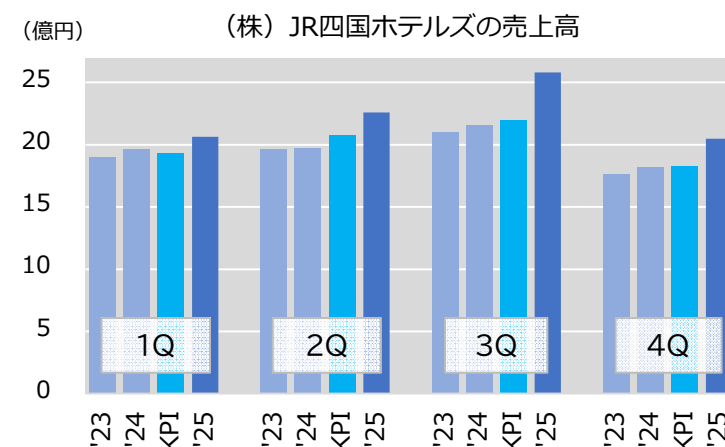
## (5) 2025年度第4四半期の実績等

### ⑧ (株) JR四国ホテルズの売上高

4Q KPI	実績	達成状況
売上高	18.3億円	20.4億円 111.8% ○

2025年度 KGI	実績	達成状況
売上高	80.4億円	89.5億円 111.3% ○

- ◆**検証結果**
  - 中国からの訪日外国人客は減少しましたが、台湾・韓国からは引き続き好調に推移したことに加え、あなぶきアリーナ香川でのイベントに伴う需要もあり、計画を達成することができました。
  - ビジネスや受験生などの国内需要も、安定的に獲得することができました。
- ◆**今後の取組み**
  - 宿泊部門は、引き続き好調な台湾・韓国からの訪日外国人客の積極的な獲得と、現地セールスにも積極的に参画します。また、レベニューマネジメントセンターにおいて予約管理と需要予測に基づく価格設定を行い、売上最大化と収益確保に取り組みます。
  - 料飲部門は、グループガイドラインに基づく品質管理システムの構築・運用を図り食の安全・安心を確保します。

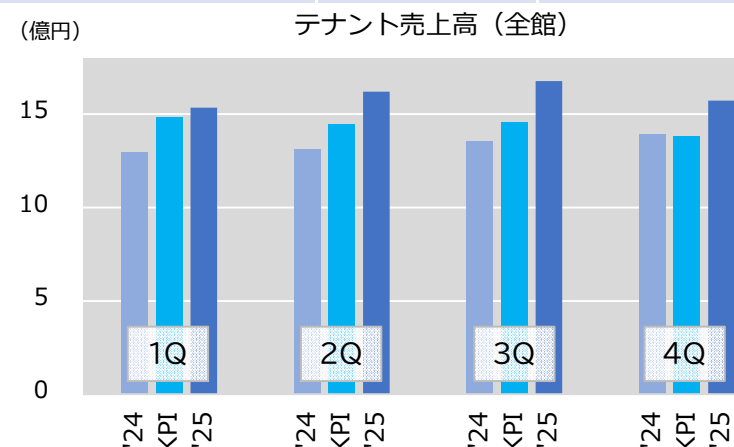


### ⑨ 高松オルネのテナント売上高

4Q KPI	実績	達成状況
テナント売上高 (全館)	13.8億円	15.7億円 113.7% ○

2025年度 KGI	実績	達成状況
テナント売上高 (全館)	57.6億円	64.0億円 111.2% ○

- ◆**検証結果**
  - あなぶきアリーナ香川イベント、瀬戸内国際芸術祭2025 (春夏秋107日間)、徳島文理大学高松駅キャンパスの開校、隣接地で初開催されたクリスマスマーケット (12/12~25)、かがわマラソン (3/15) 等の影響や年間を通じて開催した館内イベント等の効果により、通年において入館者数の増加傾向が継続。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) が好調に推移しました。当期のテナント売上高は、6,406百万円 (北館4,704百万円、南館1,702百万円) であり、前年比119.6% (北館119.1%、南館120.9%)、計画比111.2% (北館111.7%、南館109.8%) と好調に推移しました。また、入館者数は、9,970千人となり、計画比108.4% (北館106.7%、南館115.1%) でした。1日平均では、27,315名であり、昨年度の平均値23,361名を3,954名上回り、常に多くのお客様で賑わう状況となりました。
- ◆**今後の取組み**
  - 周辺イベントとの連携維持・強化、館内イベント開催、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、駅利用者等に対して来館・購買の動機付けを行い、入館者数と売上の維持・増加に努めます。具体策として、効果の高かった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発信を積極的に行います。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とともに実施し、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がります。また、施設の魅力向上のために、南館2階の既存テナントの入替を計画・実施いたします。



## (5) 2025年度第4四半期の実績等

### ⑩ 四国キヨスク（株）の売上高

4Q KPI		実績	達成状況	2025年度 KGI		実績	達成状況
売上高	14.8億円	14.4億円	97.4% ×	売上高	56.3億円	59.6億円	105.9% ○

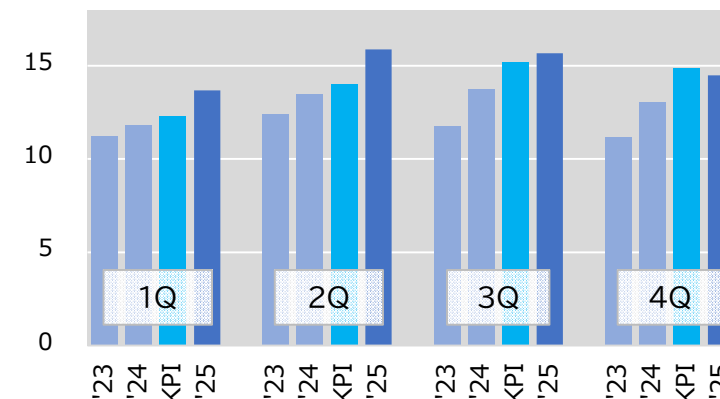
#### ◆検証結果

- コンビニ店舗は、あなぶきアリーナ香川でのイベントなどの外的要因及びセブン-イレブンの販売促進策「プライチ」、「揚げ物セール」などに積極的に取り組んだ結果、客単価増となったものの、客数が計画に届かなかったため、計画を下回りました。（計画比 95%）
- 土産店舗は、コンビニ店舗同様に外的要因並びにPB商品（アンパンマン列車Tシャツ）の開発、地元大学と地元菓子メーカーとの共同開発及びJR四国オリジナルブランド「O'SHIKOKU」の商品開発に努めるとともに、魅力ある売場づくりに取り組んだ結果、計画を上回ることができました。（計画比 103%）
- TSUTAYA BOOKSTOREは、文具・雑貨コーナーにおいてCX社及び自社のPOPUP企画商品の販売に努めました。シェアラウンジにおいては、ソフトドリンクプラン及び学生プランご利用のお客様が多くを占めることから、一層の利用促進を図るため割引回数券の販売に注力するとともに、アルコールプランでクラフトビールの提供を実施しました。これらの取組みの結果、計画を上回ることができました。（計画比 100%）

#### ◆今後の取組み

- コンビニ店舗では、セブン-イレブンのTVCMと連動したキャンペーンを活用し、売上の拡大を図るとともに、サービスのレベルアップなど店舗運営能力の向上に努めます。
- 土産店舗では、PB商品及びメーカーと地元素材を活かした限定商品の開発に努めます。
- TSUTAYA BOOKSTOREでは、雑貨商品の新規導入・入替を行います。シェアラウンジでは、JR四国グループのホテルと連携したキャンペーンを実施します。

(億円) 四国キヨスク（株）の売上高



### ⑪ コスト削減の取組み

4Q 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	▲59百万円	○	JR四国	▲219百万円	▲307百万円	○
	グループ会社	▲5百万円		▲14百万円	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。