

# 2020年度 期末決算について

2021年5月7日  
四国旅客鉄道株式会社

## 2020年度期末決算の概況

- 2020年度は、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、ご利用が大きく減少するなか、特措法の指定公共機関として、感染症拡大防止対策に取り組みつつ、列車の運行を継続し、当社独自の利用促進キャンペーンやGo To トラベルキャンペーンを最大限活用した観光需要創出の取組みや、宿泊特化型ホテルの開業をはじめ関連事業の収益拡大に全力を注ぎました。経費面では、緊急的な措置として減車・運休、不急の施策の先送り、販売窓口の閉鎖等に伴う一時帰休の実施及び賞与の減額等によるコストの削減に取り組みました。また、経営安定基金については、計画を上回る実現益により運用益の上積みを図りました。しかしながら、感染症の影響は甚大で、営業収益、営業損益、経常損益はいずれも会社発足以来、最低となりました。
- JR四国グループ全体においても、感染症拡大防止対策を推進しつつ、Go To キャンペーンを最大限活用するなど収入の確保に取り組むとともに、より一層の経費削減や一時帰休等によるコストの削減に努めました。しかしながら、感染症の影響により、特に運輸業、ホテル業、物品販売業において大幅な減収となり、営業収益、営業損益、経常損益は1999年度の連結決算公表開始以来、最低となりました。
- 2021年度は、2031年度の経営自立に向け、「長期経営ビジョン2030」及び「中期経営計画2025」のスタートとなる重要な年となります。当社を取り巻く環境は、さらなる少子高齢化や人口減少、労働環境の変化等に加え、収束の見えない感染症による移動需要の減少、感染症収束後の社会変化等、非常に厳しいものの、中期経営計画の最終年度である2025年度の数値目標を達成するため、過去に例のない変革への道を、グループ一体となりスピード感を持って歩むという決意、その先にある明るい未来に向かうという希望を持って、各種課題の解決を図ってまいります。

（注）資料中の「機構」とは独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構を指します。

（注）この決算発表時点において、会計監査人による監査は終了していません。

## 連結決算の概況 1999年度の連結決算公表開始以来最低の営業収益、営業利益、経常利益

- ・ **営業収益 277億円 (対前年度 211億円の減少)**  
感染症の影響により、特に運輸業、ホテル業、物品販売業において大幅に減少。
- ・ **営業利益 ▲259億円 (対前年度 139億円の悪化)**  
営業費は、売上原価、業務費、人件費等が減少したことなどにより71億円の減少。
- ・ **経常利益 ▲108億円 (対前年度 101億円の悪化)**  
営業外損益は経営安定基金運用収益の増加等により38億円増加。
- ・ **親会社株主に帰属する当期純利益 ▲80億円 (対前年度 92億円の悪化)**  
特別損益は固定資産の減損損失が増加するなど14億円減少し、法人税等を加味した当期純利益は80億円の赤字。

## 連結損益計算書

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)	主な増減事由等
					公表開始以来最低の営業収益
営業収益	489	277	▲ 211	56.8	運輸業(▲140.6億)、ホテル業(▲34.9億)、物品販売業(▲30.2億)
営業費	609	537	▲ 71	88.2	売上原価(▲26.2億)、業務費(▲23.0億)、人件費(▲21.7億)
営業利益	▲ 120	▲ 259	▲ 139	—	公表開始以来最大の営業損失
営業外損益	112	151	38	134.2	経営安定基金運用益(33.3億)
経常利益	▲ 7	▲ 108	▲ 101	—	公表開始以来最大の経常損失
特別損益	41	27	▲ 14	66.3	固定資産の減損(▲13.5億)
税金等調整前当期純利益	34	▲ 80	▲ 115	—	
法人税等	22	0	▲ 22	0.0	
当期純利益	12	▲ 80	▲ 92	—	
非支配株主に帰属する当期純利益	0	0	0	274.0	
親会社株主に帰属する当期純利益	12	▲ 80	▲ 92	—	公表開始以来2番目に大きな当期純損失

## セグメントの状況 全ての事業で減収減益。特に運輸、ホテル、物品販売が大幅に減収

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
<b>営業収益</b>				
運輸業	297	156	▲ 141	52.5
物品販売業	80	50	▲ 30	62.4
建設業	122	98	▲ 24	80.3
ホテル業	64	29	▲ 34	46.1
不動産業	17	16	▲ 0	95.6
その他事業	76	58	▲ 18	76.4
<b>営業利益</b>				
運輸業	▲ 136	▲ 243	▲ 107	—
物品販売業	1	▲ 5	▲ 7	—
建設業	13	7	▲ 5	57.3
ホテル業	1	▲ 17	▲ 18	—
不動産業	2	1	▲ 0	70.5
その他事業	3	0	▲ 3	13.3

- ・ **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幅に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幅に減少したため減収減益
- ・ **建設業**  
JRからの松山車両基地や災害復旧等の受注が減少したため減収減益
- ・ **ホテル業**  
感染症の影響により宿泊収入等が大幅に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等が減少したため減収減益
- ・ **その他事業**  
JRからの機械装置やシステム開発等の受注が減少したため減収減益

(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。

## 連結貸借対照表

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	主な増減事由等
流動資産	309	328	18	現預金(55.6億)、未収金(▲29.9億)
固定資産	1,293	1,317	23	事業用固定資産(45.3億)、投資有価証券(▲20.3億)
経営安定基金資産	2,350	2,455	105	有価証券評価額(105.5億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,353	5,501	147	
流動負債	244	344	99	短期借入金(68.9億)、前受金(20.5億)、未払金(13.9億)
固定負債	650	699	48	長期借入金(39.3億)、繰延税金負債(33.0億) 退職給付引当金(▲20.9億)
機構特別債券の引受けのための借入金	1,400	1,400	—	
負債合計	2,295	2,443	148	
純資産合計	3,058	3,057	▲0	有価証券評価差額金(80.5億)、当期純利益(▲80.6億)
負債・純資産合計	5,353	5,501	147	

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	主な増減事由等
営業活動によるキャッシュ・フロー	12	▲14	▲26	感染症による業績悪化に伴う減
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲88	▲53	35	有価証券等の売買による増(48.2億)
[フリー・キャッシュ・フロー]	▲76	▲67	8	
財務活動によるキャッシュ・フロー	52	103	51	短期借入金の増(69.0億)、長期借入金の減(▲16.8億)
現金及び現金同等物の増減額	▲24	35	60	
現金及び現金同等物の期首残高	172	147	▲24	
現金及び現金同等物の期末残高	147	183	35	

## 2020年度単体決算について(1)

## 単体決算の概況 会社発足以来最低の営業収益、営業利益、経常利益

- ・営業収益 165億円(対前年度 114億円の減少) 感染症の影響により、大幅に減少。
- ・営業利益 ▲226億円(対前年度 95億円の悪化) 営業費は、人件費、業務費等が減少したことなどにより減少。
- ・経常利益 ▲83億円(対前年度 62億円の悪化) 営業外損益は経営安定基金運用収益の増加等により32億円増加。
- ・当期純利益 ▲65億円(対前年度 71億円の悪化) 特別損益は機構助成金12億円、災害損失4億円等で10億円となり、法人税等を加味した当期純損失65億円。

## 損益計算書

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)	主な増減事由等
営業収益	280	165	▲114	59.1	会社発足以来最低の営業収益
旅客運輸収入	224	118	▲105	53.0	定期外収入(▲99.0億)、定期収入(▲6.5億)
その他収入	55	46	▲8	84.1	乗車券販売手数料(▲5.2億)、旅行業収入(▲2.7億)
営業費	411	392	▲19	95.3	
人件費	146	135	▲11	92.4	賞与(▲8.0億)、給与(▲4.7億)
動力費	19	14	▲4	74.2	軽油・電力単価の減(▲4.2億)
業務費	70	59	▲11	83.9	乗車券販売手数料(▲2.7億)、旅行業団体経費(▲1.0億)
修繕費	91	85	▲5	93.6	新型特急気動車投入に伴う車両修繕の減(▲3.9億)
諸税	12	12	▲0	96.3	
減価償却費	71	85	14	120.1	新型特急気動車(14.5億)
営業利益	▲131	▲226	▲95	—	会社発足以来最大の営業損失
営業外損益	110	143	32	129.1	
基金運用益	68	101	33	149.1	有価証券売却益(27.7億)
(運用利回り%)	(3.25)	(4.86)	(1.61)	(—)	
特別債券利息	35	35	—	100.0	
経常利益	▲20	▲83	▲62	—	会社発足以来最大の経常損失
特別損益	40	10	▲30	26.1	機構助成金の減少等
税引前当期純利益	20	▲72	▲92	—	
法人税等	14	▲6	▲21	—	
当期純利益	5	▲65	▲71	—	会社発足以来3番目に大きな当期純損失

## 事業別の概況

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	前期比(%)
鉄道事業収益	260	146	▲ 114	56.0
関連事業収益	19	19	0	100.0
合計	280	165	▲ 114	59.1
鉄道事業利益	▲ 136	▲ 230	▲ 94	—
関連事業利益	4	4	▲ 0	91.5
合計	▲ 131	▲ 226	▲ 95	—

## ・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幅に落ち込み、鉄道事業収益は114億円の減少となりました。営業費は新型特急気動車により減価償却費が増加したものの、人件費や業務費等が減少したことから、全体では19億円減少しましたが、営業損失は94億円の悪化となりました。

## ・関連事業

当期は駐車場収入等が減少したものの、クレメントイン高知開業による賃料収入の増加や社有地の宅地販売等により、関連事業収益はわずかに増加となりました。営業費は、クレメントイン高知開業に伴い減価償却費が増加し、営業損失は0.4億円の悪化となりました。

## 貸借対照表

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減	主な増減事由等
流動資産	287	300	12	現預金(52.9億)、有価証券(▲22.9億)、貸倒引当金(▲17.1億)
固定資産	1,264	1,291	27	事業用固定資産(66.9億)、投資有価証券(▲20.3億)、子会社株式(▲12.4億)、貸倒引当金(▲5.6億)
経営安定基金資産	2,350	2,455	105	有価証券評価額(105.5億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,302	5,447	145	
流動負債	353	441	88	短期借入金(66.0億)、前受金(19.4億)
固定負債	630	673	42	長期借入金(39.3億)
機構特別債券の引受けのための借入金	1,400	1,400	—	
負債合計	2,384	2,515	130	
純資産合計	2,917	2,932	14	有価証券評価差額金(80.5億)、当期純損失(▲65.8億)
負債・純資産合計	5,302	5,447	145	

## 2021年度の業績予想(事業計画)について

## 連結業績予想(JR四国グループ)

(単位：億円)

	2020年度 決算実績	2021年度 事業計画	増減	前期比(%)
営業収益	277	393	115	141.5
営業利益	▲ 259	▲ 184	75	—
営業外損益	151	126	▲ 25	83.1
経常利益	▲ 108	▲ 58	50	—
特別損益	27	2	▲ 25	7.2
法人税等	0	1	1	—
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 80	▲ 57	23	—

## 単体業績予想(JR四国)

(単位：億円)

	2020年度 決算実績	2021年度 事業計画	増減	前期比(%)
営業収益	165	230	64	138.7
営業利益	▲ 226	▲ 168	58	—
営業外損益	143	125	▲ 18	87.3
経常利益	▲ 83	▲ 44	39	—
特別損益	10	—	▲ 10	—
法人税等	▲ 6	0	6	—
当期純利益	▲ 65	▲ 44	21	—

将来のありたい姿とミッション

★ 将来のありたい姿

鉄道を中心としたモビリティの提供及びまちづくりを通じた様々な事業を展開し、交流人口の拡大と地域の発展に貢献するとともに、新しい価値・サービスの創造にチャレンジすることで、従業員が誇りを持ち、生き生きと働ける企業グループを目指します。



**↑ ミッション：** 将来のありたい姿の実現に向け果たすべき役割・使命

- ・地域とともに、「公共交通ネットワークの四国モデル」を追求する
- ・訪れたい・暮らしたいと感じる、にぎわいとおもてなしにあふれる四国をつくる
- ・新しい価値・サービスの創造にチャレンジする

各計画の位置づけ



**グループを挙げた最大限の経営努力 経営基盤強化**

- 鉄道運輸収入の安定的な確保
- 省力化・省人化による生産性向上
- 非鉄道事業における最大限の収益拡大

**事業運営を支える土台づくり**

- 安全・安心・信頼の確保
- 生き生きと働ける職場づくり
- グループの企業価値向上

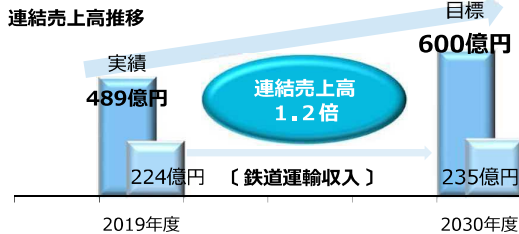
**当社単独では対処できない課題は、関係者のご理解・ご協力を得て解決**

- ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取り組み
- 「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築(※)」を実現
- ※「四国における鉄道ネットワークのあり方に関する懇談会Ⅱ」（中間整理）
- 新幹線等の抜本的高速化の早期実現
- 公共交通の利便性向上、利用促進等
- モビリティ間の連携強化（MaaS等）、交通結節機能の強化、駅を中心としたまちづくり等

長期経営ビジョン2030で目指すところ

**持続可能な経営体質**（安定的な事業運営と継続的な維持更新投資を可能とする収支・キャッシュフローの実現）を構築し、2031年度の経営自立を目指す。

- ◆ 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築
- ◆ 非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大



中期経営計画2025の目標

■ 目標（2025年度）

- ・売上高経常利益率1%の達成（JR四国単体）
- ・経常利益において連結貢献額10億円の達成

■ 中期収支計画（2025年度）

	単体	連結
営業収益	※316億円	※555億円
（うち鉄道運輸収入）	※(236億円)	※(236億円)
営業費用	490億円	717億円
営業利益	▲173億円	▲163億円
経常利益	3億円	13億円

※ 新型コロナウイルス感染症の影響は、収束時期が不透明であるため、考慮していない。

■ 中期設備投資計画  
5年間概算 640億円  
（うち安全関連投資 450億円）

事業運営を支える土台づくり	安全・安心・信頼の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期安全推進計画の着実な推進等による安全・安定輸送の追求</li> <li>・サービスアップ中期計画の着実な推進等によるお客様満足度の向上</li> <li>・コーポレートガバナンス強化</li> </ul>
	生き生きと働ける職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化によるワークスタイル変革等の働きがい創出</li> </ul>
	グループの企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループガバナンスの強化、事業再編の実施、セグメント管理への移行による変革の推進</li> </ul>
経営基盤強化	鉄道運輸収入の安定的な確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様が利用しやすいダイヤ設定等による都市圏の利便性向上</li> <li>・スマホアプリ・QRコード等を活用したチケットレス・キャッシュレス決済サービスの導入</li> <li>・新たな「伊予灘ものがたり」の運行等による観光列車の維持・充実</li> <li>・地域と連携した観光需要創出・誘客促進</li> <li>・運賃改定や商品の戦略的価格設定等による収入拡大</li> </ul>
	省力化・省人化による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「みどりの券売機プラス」の設置拡大、Web販売強化等による乗車券類等販売体制の見直し</li> <li>・ワンマン運転の拡大等による列車運行の効率化</li> <li>・自動化機械導入による多度津工場の近代化</li> <li>・設備検査用車両、車両・設備のモニタリングシステム導入等による検査・修繕の効率化</li> </ul>
	非鉄道事業における最大限の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JRクレメントイン今治の開業、宿泊特化型ホテルの出店候補地の選定</li> <li>・街の「顔」となり、人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指した高松駅北側「駅ビル」開発、松山駅高架下開発及び松山駅周辺再開発の推進</li> <li>・高松市、岡山市、松山市における分譲マンション開発の推進</li> <li>・強みを活かし得る分野や新しい領域における市場機会を捉えたM&amp;Aや資本提携等の検討</li> </ul>
地域等関係者との連携・協力	ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・懇談会Ⅱの中間整理、具別会議において取りまとめられた利便性向上策・利用促進策を踏まえた、地域の関係者と連携・協力した、取組み・議論の推進</li> <li>・地域とともに基礎調査の結果を踏まえた新幹線等による抜本的高速化の実現に向けた検討</li> <li>・新幹線等による抜本的高速化の必要性について、より一層の理解を得るための継続的取組み</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MaaSの考え方を踏まえたモビリティ間の利便性向上・連携強化</li> <li>・松山駅周辺整備等まちづくりとの連携</li> <li>・「四国家サポーターズクラブ」等地域の企業・団体等との連携による地域活性化</li> </ul>



## 鉄道輸送量及び鉄道運輸収入の対前年比較

(単位:千人、百万人キロ、百万円、単位未満切捨)

		2019年度 期 末 A	2020年度 期 末 B	増 減 額 B-A	前 期 比 B/A	
鉄道輸送量	輸送人員	定 期 外	16,550	8,541	△ 8,008	51.6
		定 期	28,320	25,321	△ 2,999	89.4
		通 勤	11,246	10,194	△ 1,051	90.6
		通 学	17,074	15,126	△ 1,947	88.6
		(千人) 計	44,871	33,863	△ 11,008	75.5
	輸送人キロ	定 期 外	791	352	△ 439	44.6
		定 期	590	523	△ 67	88.6
		通 勤	261	238	△ 23	91.1
		通 学	328	284	△ 43	86.7
		(百万人キロ) 計	1,382	875	△ 506	63.4
鉄道運輸収入	定 期 外	18,074	8,166	△ 9,907	45.2	
	定 期	4,388	3,730	△ 658	85.0	
	通 勤	2,504	2,208	△ 295	88.2	
	通 学	1,884	1,522	△ 362	80.8	
	荷 物	1	0	△ 0	46.2	
	(百万円) 合 計	22,464	11,897	△ 10,566	53.0	

## 鉄道運輸収入の推移

(単位:百万円)

年度	1987年度	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度
鉄道運輸収入	26,481	34,948	34,442	35,988	37,065	35,570	35,974

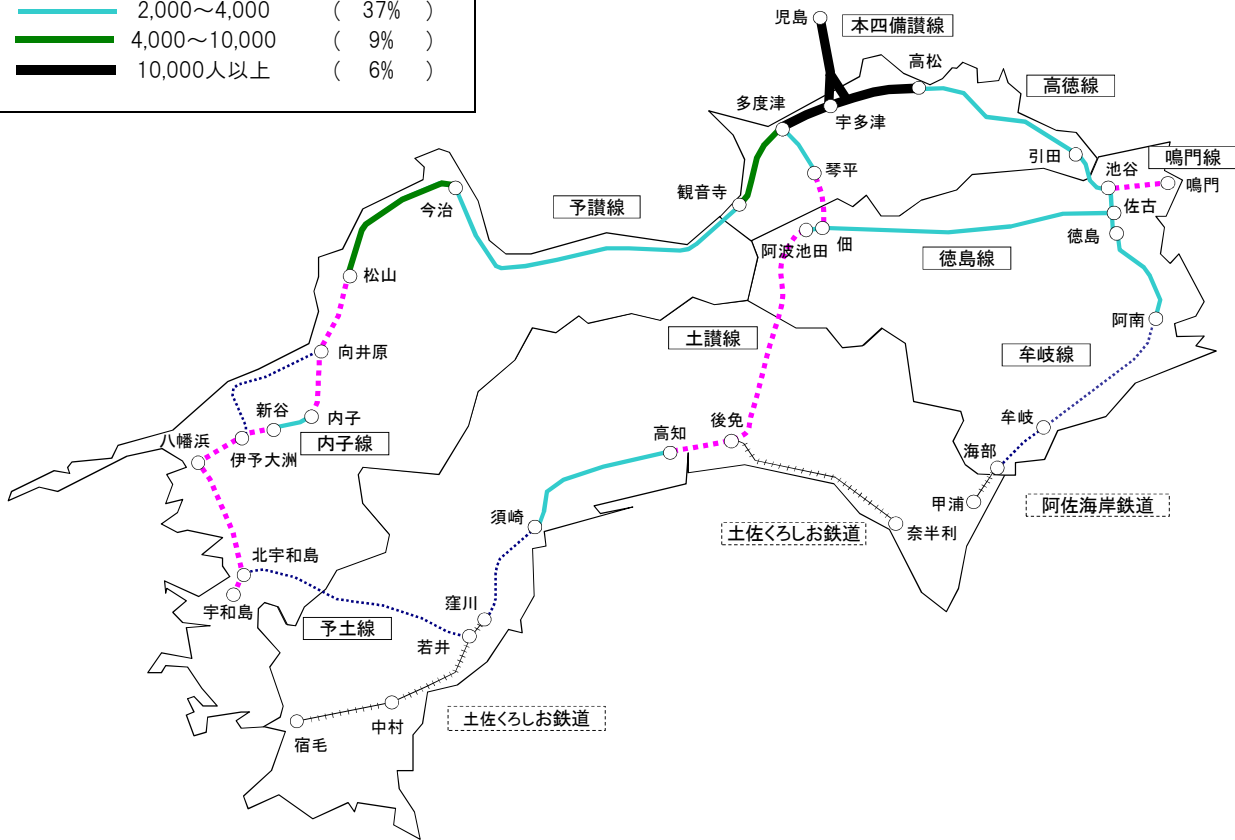
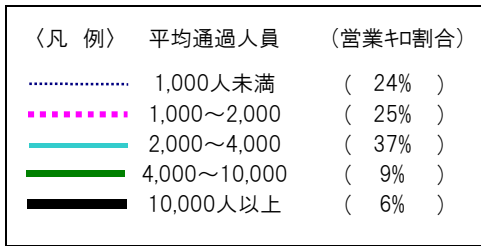
年度	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
鉄道運輸収入	33,593	34,485	37,007	35,752	33,102	32,310	30,601

年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
鉄道運輸収入	30,007	28,518	27,522	26,391	26,134	25,935	26,005

年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
鉄道運輸収入	25,262	22,903	22,792	22,620	22,802	22,991	22,504

年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
鉄道運輸収入	23,370	23,640	23,987	22,550	22,464	11,897

お客様のご利用状況（2020年度）

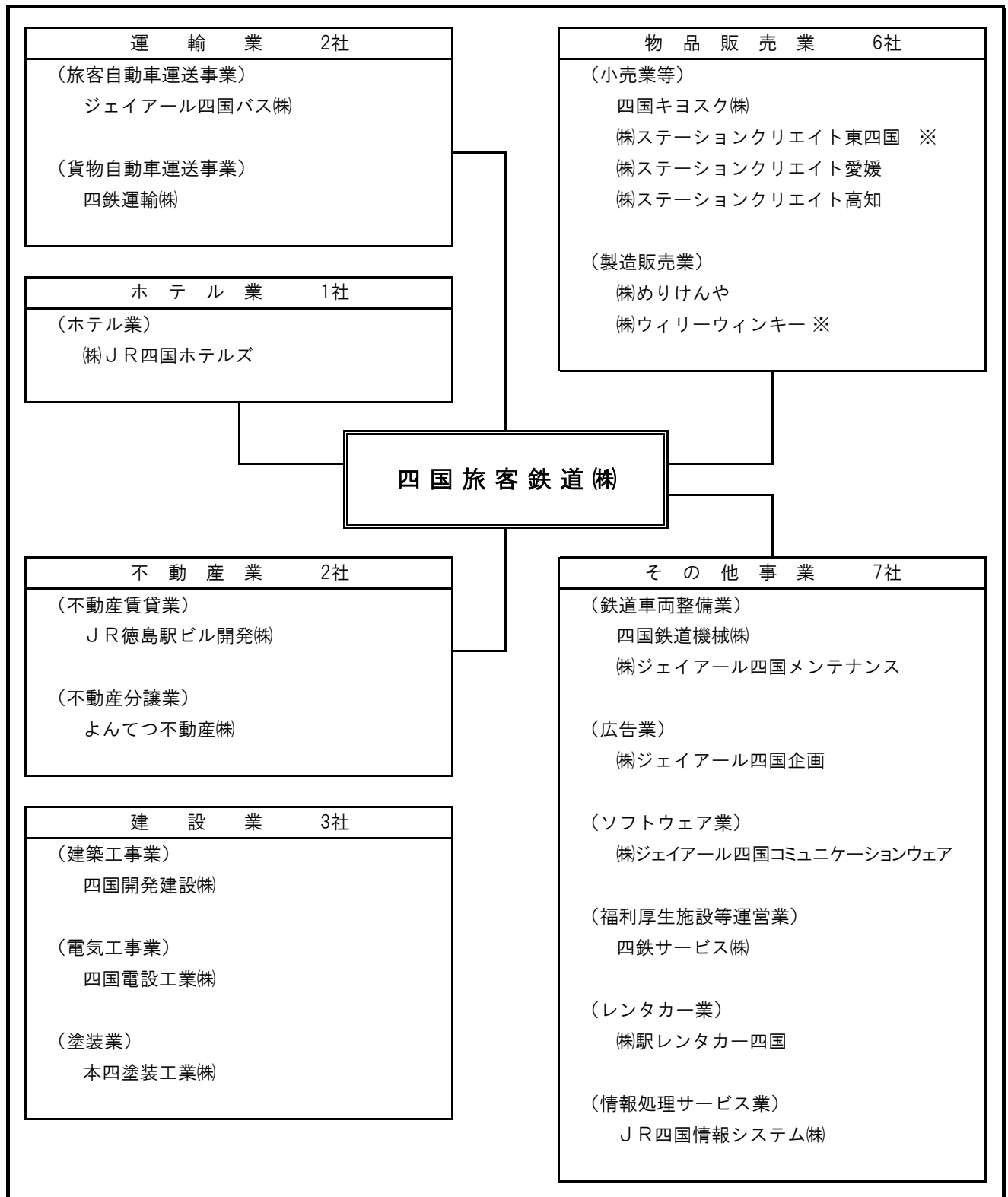


区間別平均通過人員(輸送密度)

線名	区間	営業キロ (km)	平均通過人員		
			(人/日)	対前年 増減	前年比 (%)
本四備讃線	宇多津 ~ 児島	18.1	10,642	△ 12,374	46.2
予讃線	高松 ~ 多度津	32.7	15,654	△ 8,360	65.2
	多度津 ~ 観音寺	23.8	5,355	△ 3,595	59.8
	観音寺 ~ 今治	88.4	3,059	△ 2,455	55.5
	今治 ~ 松山	49.5	4,422	△ 2,386	65.0
	松山 ~ 宇和島	91.6	1,876	△ 893	67.8
(海線)	向井原 ~ 伊予大洲	41.0	280	△ 84	76.9
内子線	内子 ~ 新谷	5.3	2,200	△ 1,098	66.7
高德線	高松 ~ 引田	45.1	3,552	△ 1,164	75.3
	引田 ~ 徳島	29.4	2,481	△ 1,152	68.3
土讃線	多度津 ~ 琴平	11.3	3,657	△ 1,664	68.7
	琴平 ~ 高知	115.3	1,563	△ 1,094	58.8
	高知 ~ 須崎	42.1	2,934	△ 800	78.6
	須崎 ~ 窪川	30.0	783	△ 325	70.6
徳島線	佐古 ~ 佃	67.5	2,167	△ 656	76.8
鳴門線	池谷 ~ 鳴門	8.5	1,508	△ 418	78.3
牟岐線	徳島 ~ 阿南	24.5	3,563	△ 1,186	75.0
	阿南 ~ 牟岐	43.2	425	△ 180	70.2
※	牟岐 ~ 海部	11.6	134	△ 52	71.8
予土線	北宇和島 ~ 若井	76.3	205	△ 96	68.0
JR 四 国 全 線		855.2	2,808	△ 1,608	63.6

(注) 1 平均通過人員(輸送密度)とは、営業キロ1km当たりの1日平均旅客輸送人員をいいます。  
 平均通過人員 = 旅客輸送人キロ ÷ 営業キロ ÷ 営業日数  
 2 JR四国全線が利用できるフリータイプのきっぷについては、利用実態にかかわらず、発売実績に応じて全線(一部の線区を除く)で輸送人員及び輸送人キロを計上しております。  
 なお、予土線(北宇和島~若井)は、四国内のフリータイプのきっぷによる輸送人員(輸送人キロ)の影響を除いた場合、平均通過人員(2020年度)は、138人(対前年比率77.3%)となります。  
 ※ 牟岐線・阿波海南~海部間は、2020年10月31日で廃止となり、廃止後の営業キロは牟岐~阿波海南間で10.1kmとなります。

## 連結対象会社一覧表



### 連結決算対象会社数

親会社	1社
子会社	21社
計	22社

(注) 四国旅客鉄道(株)は、運輸業、物品販売業、ホテル業、不動産業、その他事業を営んでおります。

※ (株)ステーションクリエイト東四国は、2020年10月1日付で(株)ウィリーウィンキーを吸収合併しております。