

# 2023年度 期末決算について

2024年5月8日  
四国旅客鉄道株式会社

## 2023年度期末決算の概況

- 2023年度は経済活動の正常化の動きが継続する一方で、資源価格の高騰など、経営環境は不透明な状況が続くなか、2025年度の目標達成に向けて反転攻勢を図るべく、「鉄道事業における収益拡大施策の推進」「構造改革の加速」「非鉄道事業における最大限の収益拡大」を重点実施項目として経営基盤強化につながる施策を推進しました。具体的には、チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」の本格稼働、瀬戸大橋開業35周年キャンペーンやアンパンマン列車ご乗車100万人達成イベント、四国内空港の国際便運航再開に合わせたインバウンド需要獲得の取組み、27年ぶりとなる運賃改定実施、分譲マンションの販売や新規賃貸物件の運営開始、高松駅ビル「TAKAMATSU ORNE」の開業など収益拡大に最大限努めました。また、2023年3月に株式を取得した東京セフティ株式会社を連結子会社化し、警備保障業務に参入しました。これらの取組みや新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の5類移行などにより全てのセグメントで営業収益が増加しました。経費面では、増収に伴う売上原価の増加などにより増加しましたが、営業利益は改善しました。  
営業外損益は、国からの「経営安定基金の下支え」支援による機構への貸付が進捗したことにより受取利息が増加した一方で、新規貸付額が減少したことにより資産現金化のための有価証券売却益が減少しましたが、営業利益の改善により当期純利益は4期ぶりの黒字となりました。
- 2024年度は、景気は回復基調となることが見込まれるものの、物価動向や海外情勢の影響による経済の不確実性など、経営環境は不透明な状況が続くと想定されます。このような中であっても、中期経営計画2025の4年目として目標達成に向けた正念場であり、次の飛躍につながる年度と位置づけ、「鉄道事業における収益拡大施策の推進」、「構造改革の加速」、「非鉄道事業における最大限の収益拡大」を重点実施項目として各種施策に取り組んでまいります。

**連結決算の概況** 3期連続の増収増益。4期ぶりの黒字決算。

- ・ **営業収益 533億円 (対前年度 97億円の増加)**  
運輸、ホテル、飲食・物販は感染症の5類移行など、駅ビル・不動産は分譲マンションの販売増など、建設は松山高架関係の建設工事の増など、ビジネスサービスでは2023年3月に株式を取得した東京セフティ(株)を連結子会社化したことなどから、全てのセグメントで営業収益が増加。
- ・ **営業利益 ▲116億円 (対前年度 54億円の改善)**  
営業費は、継続して経費節減に取り組んだものの、増収に伴う売上原価や人件費の増加などから、全体では42億円の増加。
- ・ **経常利益 41億円 (対前年度 40億円の増加)**  
営業外損益は、有価証券売却益の減少などによる基金運用益の減少や燃料油価格激変緩和補助金の減少などにより、14億円の減少。
- ・ **親会社株主に帰属する当期純利益 35億円 (対前年度 35億円の改善)**  
特別損益は、災害復旧補助金の減少や固定資産の減損などにより10億円の悪化。

**連結損益計算書**

	(単位：億円)				主な増減事由等	【参考】
	2022年度	2023年度	増減	前期比(%)		2019年度比(%)
						3期連続の増収
営業収益	435	533	97	122.3	運輸(50.8億)、ホテル(13.5億)、ビジネスサービス(11.0億)	108.9
営業費	606	649	42	107.0	売上原価(30.4億)、人件費(9.5億)、業務費(7.6億)	106.6
営業利益	▲171	▲116	54	—		3期連続の増益
営業外損益	171	157	▲14	91.8	経営安定基金運用益(▲5.5億)、燃料油補助金の減(▲1.8億)	
経常利益	0	41	40	—		2期連続の経常黒字/3期連続の増益
特別損益	2	▲8	▲10	—	災害復旧補助金の減(▲4.7億)、固定資産減損の増(▲2.6億)	
税金等調整前当期純利益	2	32	30	—		
法人税等	2	▲2	▲5	—		
当期純利益	▲0	35	35	—		
非支配株主に帰属する当期純利益	0	0	▲0	15.8		
親会社株主に帰属する当期純利益	▲0	35	35	—		4期ぶりの黒字決算/3期連続の増益

**セグメントの状況** 全てのセグメントで増収  
運輸、飲食・物販について感染症の影響が小さい2019年度比は9割超まで回復

	(単位：億円)				【参考】
	2022年度	2023年度	増減	前期比(%)	2019年度比(%)
営業収益					
運輸	232	283	51	122.0	95.1
飲食・物販	50	57	7	114.3	96.0
建設	115	139	24	120.9	113.8
ホテル	64	78	13	121.2	120.8
駅ビル・不動産	47	60	12	126.1	162.4
ビジネスサービス	82	96	13	116.2	125.4
営業利益					
運輸	▲188	▲138	50	—	—
飲食・物販	▲0	1	1	—	97.3
建設	11	11	▲0	99.2	84.8
ホテル	2	8	5	286.2	532.4
駅ビル・不動産	2	▲0	▲3	—	—
ビジネスサービス	5	6	1	119.3	194.1

(注1) 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いるため、連結決算における営業収益の増減内訳とは一致していません。

(注2) 下記のとおりセグメントの名称を変更しております。  
物品販売業→飲食・物販、不動産業→駅ビル・不動産、  
その他事業→ビジネスサービス

(注3) 一部の会社のセグメント区分を変更しております。

**・運輸**

鉄道及びバスの運輸収入が増加したため増収増益。  
感染症の影響が小さい2019年度比は9割超まで回復。

**・飲食・物販**

店舗販売収入が増加したため増収増益。  
感染症の影響が小さい2019年度比は9割超まで回復。

**・建設**

「TAKAMATSU ORNE」や多度津工場、松山駅付近高架化などの工事が増加したが、資材価格高騰などから売上原価が増加し増収減益。

**・ホテル**

感染症の5類移行や2022年11月に開業したJRクレメントイン姫路などにより宿泊収入が増加したため増収増益。

**・駅ビル・不動産**

分譲マンション販売収入が増加したが、「TAKAMATSU ORNE」の開業準備費用などが増加し増収減益。

**・ビジネスサービス**

2023年3月に株式を取得した東京セフティを連結子会社化したほか、多度津工場の機械設備の受注が増加し増収増益。

## 連結貸借対照表

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	主な増減事由等
流動資産	769	769	▲ 0	現預金(▲58.1億)、有価証券(29.9億)、未収金(16.8億)
固定資産	1,374	1,505	131	事業用固定資産(118.9億)、長期貸付金(10.0億)
経営安定基金資産	2,295	2,271	▲ 23	有価証券評価額(▲23.8億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,839	5,946	106	
流動負債	348	398	50	工事前受金(59.1億)、買掛金(▲3.7億)、未払金(▲3.3億)
固定負債	511	531	20	長期借入金(53.3億)、退職給付引当金(▲20.1億) 繰延税金負債(▲14.7億)
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	2,259	2,330	70	
純資産合計	3,579	3,615	36	当期純利益(35.9億)、基金評価差額(▲16.5億)、 退職給付に係る調整累計額(▲14.4億)
負債・純資産合計	5,839	5,946	106	

## 連結キャッシュ・フロー計算書

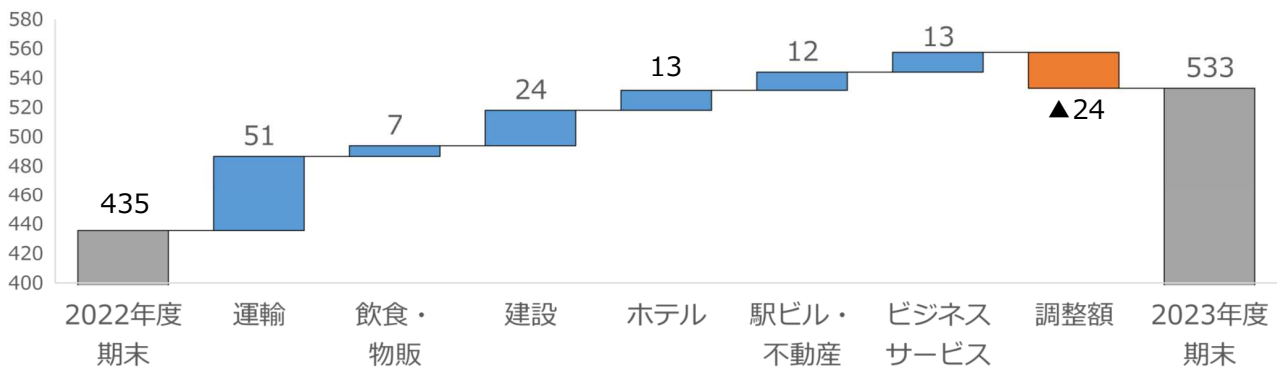
(単位：億円)

	2022年度	2023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	79	138	59	当期損益の改善に伴う増(30.3億)、前受金の増(28.8億)
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 105	▲ 216	▲ 111	固定資産の取得による支出の増(▲99.8億)
[フリー・キャッシュ・フロー]	▲ 26	▲ 77	▲ 51	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 106	46	153	前期に短期借入金返済(121.4億)、長期借入金の増(44.3億)
現金及び現金同等物の増減額	▲ 132	▲ 30	101	
現金及び現金同等物の期首残高	736	604	▲ 132	
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	2	2	東京セティ(2.7億)
現金及び現金同等物の期末残高	604	576	▲ 28	

## 2023年度連結決算について(4)

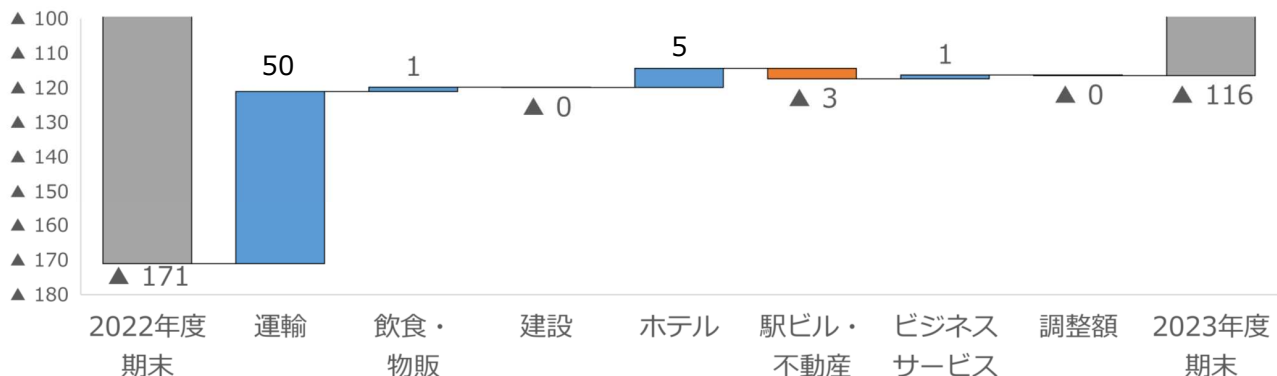
## 営業収益の増減内訳

(億円)



## 営業利益の増減内訳

(億円)



## 単体決算の概況 鉄道運輸収入が大幅に回復 4期ぶりの黒字決算

### ・営業収益 292億円 (対前年度 52億円の増加)

感染症の5類移行、運賃改定、分譲マンションの販売増などから増加。

### ・経常利益 36億円 (対前年度 52億円の改善)

基金運用益は資産現金化のための有価証券売却益の減少などから5億円減少したが、子会社関係引当金戻入の増加などにより、その他営業外損益が改善し、営業外損益全体は8億円増加。

### ・営業利益 ▲140億円 (対前年度 43億円の改善)

営業費は、分譲マンション販売原価やチケットアプリ保守費用などから、全体で8億円増加。

### ・当期純利益 38億円 (対前年度 44億円の改善)

特別損益は、災害復旧補助金の減少や固定資産減損などにより7億円減少。

## 損益計算書

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	前期比(%)	主な増減事由等	【参考】 2019年度比(%)
営業収益	240	292	52	121.9		104.3
鉄道運輸収入	177	223	45	125.8	定期外収入(39.1億)、定期収入(6.5億)	99.4
その他収入	62	69	6	110.8	マンション販売収入(6.8億)、家賃収入(1.6億)、カログ販売(▲1.2億)	124.2
営業費	424	432	8	102.0		105.1
人件費	136	140	4	103.3	賞与(4.8億)、給与(▲1.3億)	96.0
動力費	29	27	▲2	91.5	軽油・電力単価の減(▲2.1億)	141.5
業務費	79	90	10	113.1	マンション販売原価(6.1億)、業務委託(4.3億)	127.2
修繕費	87	83	▲3	95.5	車両修繕(▲1.3億)、線路修繕(▲1.0億)、建物修繕(▲0.6億)	92.2
諸税	13	13	0	100.2	事業税(0.4億)	110.2
減価償却費	76	76	0	100.1	ソフトウェア等(2.7億)、建物(0.7億) 車両(▲4.5億)	107.7
営業利益	▲184	▲140	43	—	3期連続の増益	—
営業外損益	168	176	8	105.1		
基金運用益	121	116	▲5	95.5	有価証券売却益(▲32.3億)、機構貸付利息(23.7億)	
(運用利回り%)	(5.84)	(5.58)	(▲0.26)	(—)		
特別債券利息	35	35	—	100.0		
その他営業外損益	11	25	14	219.5	子会社関係引当金戻入(14.4億)、燃料油激変緩和補助(▲1.5億)	
経常利益	▲15	36	52	—	8期ぶりの経常黒字 / 3期連続の増益	
特別損益	5	▲2	▲7	—	災害復旧補助金の減(▲4.7億)、固定資産減損(▲2.3億)	
税引前当期純利益	▲10	34	45	—		
法人税等	▲4	▲4	0	—		
当期純利益	▲6	38	44	—	4期ぶりの黒字決算 / 3期連続の増益	

## 2023年度単体決算について(2)

## 事業別の概況

(単位：億円)

【参考】

	2022年度	2023年度	増減	前期比(%)	2019年度比(%)
鉄道事業					
営業収益	209	254	44	121.4	97.5
営業利益	▲185	▲139	45	—	—
関連事業					
営業収益	30	38	7	125.0	194.7
営業利益	0	▲0	▲1	—	—

### ・鉄道事業

感染症の5類移行や運賃改定などから営業収益は44億円増加しました。営業費はチケットアプリの保守費用などが増加しましたが、動力費の単価が前年度より下がったことや修繕費が減少したことなどから、全体では0.4億円の減少となりました。結果、営業損失は45億円の改善となりました。

### ・関連事業

高松の分譲マンションが完成したことや賃貸物件の取得などにより営業収益は7億円の増加となりました。営業費は、「TAKAMATSU ORNE」の開業準備費用やコンサルティング費用などが増加し、営業利益は0.5億円の赤字となりました。

## 貸借対照表

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	主な増減事由等
流動資産	735	726	▲8	現預金(▲61.0億)、有価証券(29.9億)、未収金(19.9億)
固定資産	1,357	1,493	136	建設仮勘定(51.3億)、関連事業固定資産(51.3億)、鉄道事業固定資産(7.9億)
経営安定基金資産	2,295	2,271	▲23	有価証券評価額(▲23.8億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,788	5,891	103	
流動負債	450	490	40	工事前受金(59.1億)、未払金(▲20.6億)
固定負債	484	523	38	長期借入金(53.3億)、繰延税金負債(▲8.1億) 退職給付引当金(▲6.3億)
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	2,335	2,414	78	
純資産合計	3,453	3,477	24	当期純利益(38.2億)、有価証券評価差額(2.9億) 基金評価差額(▲16.5億)
負債・純資産合計	5,788	5,891	103	



## 2023年度計画の達成状況

連結・単体ともに計画を上回る営業収益となり、利益面も全ての項目で計画を達成  
 連結(JR四国グループ) 単体(JR四国)

	(単位：億円)			
	2023年度 事業計画	2023年度 決算実績	増減	計画比(%)
営業収益	496	533	37	107.5
営業利益	▲158	▲116	41	—
営業外損益	143	157	14	110.1
経常利益	▲15	41	56	—
特別損益	0	▲8	▲8	—
法人税等	0	▲2	▲2	—
親会社株主当期純利益	▲15	35	50	—

	(単位：億円)			
	2023年度 事業計画	2023年度 決算実績	増減	計画比(%)
営業収益	291	292	1	100.5
営業利益	▲167	▲140	26	—
営業外損益	144	176	32	122.9
経常利益	▲23	36	59	—
特別損益	—	▲2	▲2	—
法人税等	0	▲4	▲4	—
当期純利益	▲23	38	61	—

## 2024年度業績予想(事業計画)

	(単位：億円)			
	2023年度 決算実績	2024年度 事業計画	増減	前期比(%)
営業収益	533	532	▲1	99.8
営業利益	▲116	▲158	▲41	—
営業外損益	157	158	0	100.4
経常利益	41	0	▲41	0
特別損益	▲8	0	8	—
法人税等	▲2	0	2	—
親会社株主当期純利益	35	0	▲35	0

	(単位：億円)			
	2023年度 決算実績	2024年度 事業計画	増減	前期比(%)
営業収益	292	294	1	100.5
営業利益	▲140	▲170	▲29	—
営業外損益	176	162	▲14	91.6
経常利益	36	▲8	▲44	—
特別損益	▲2	—	2	—
法人税等	▲4	0	4	—
当期純利益	38	▲8	▲46	—

## 【参考】国からの支援の決算への反映状況

2020年12月に国から発表された当社に対する支援は、2023年度期末決算に以下の通り反映されています。今後も支援措置を有効に活用し、最大限の経営努力を積み重ねていくことで、財務基盤の安定化と収益基盤の強化を図ってまいります。

	進捗状況(2024年3月31日現在)
1. 経営安定基金の下支え (運用益の安定的な確保)	2023年度は、機構に対し400億円(利率5%)を貸付け、貸付総額は1,400億円となりました。当期は5,519百万円の利息を受け取りました。 ○2023年度期末決算への影響 ・損益計算書(営業外損益・基金運用益の内数)
2. 省力化・省人化に 資する支援	2021年度に機構から受け入れた出資金(560億円)を活用し、2023年度は92億円の省力化・省人化に資する施設等の整備を進めました。 これまでに活用した実績は、累計で171億円となりました。
3. 利子補給	市中の金融機関から行う資金調達(高松駅ビル建設等に要する資金)に係る利子補給60百万円を受け取りました。 ○2023年度期末決算への影響 ・損益計算書(営業外損益の内数)
4. 本四連絡橋負担の軽減	当社が支出していた更新費用の負担見直し(2021年度)により、本四利用料及び鉄道施設(鉄道単独部及び共用部鉄道専用施設)に係る更新工事費が軽減されています。

※2021年9月、2023年1月に感染症拡大の影響を踏まえた債務の圧縮・資本増強として、累計128億円のDES(債務を株式と交換)を実施しました。

(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。

## ■省力化・省人化に資する支援

生産性の向上に資する施設等の整備及び管理に必要な資金として受け入れた出資金を活用し省力化・省人化に資する施設等の整備を進めました。

### 「みどりの券売機プラス」の拡大

利便性を向上しつつ、省力化・省人化を進めるため、テレビ電話を介してオペレーターと対話ができる「みどりの券売機プラス」の導入を進めています。2023年度は3駅（高松駅、徳島駅、高知駅）に導入しました。



### デジタルサイネージの導入拡大

列車の運行情報をお知らせする遠隔一斉放送装置の更新にあわせ、音声に加え映像でも情報を提供できるデジタルサイネージへの置き換えを進めており、2023年度は46駅に導入しました。



デジタルサイネージ

### 多度津工場近代化

多度津工場は鉄道車両の検査修繕を行う当社唯一の工場で、老朽化が著しく進んでいることから、2021年度より近代化工事に着手しています。建物や機械設備のレイアウト見直しと、自動搬送装置や車体塗装ロボットの導入などにより生産性の向上と省力化・省人化を図ります。

2030年度の工事完了を予定しており、2023年度は統合事務所の新築工事やボイラー室の新設工事を進めました。



新築した統合事務所  
(多度津工場)

### チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」バージョンアップ

利便性の向上と省力化・省人化を図るためのスマートフォンのチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」について、2023年度は決済手段にPayPayを追加し、クレジットカードをお持ちでない方もアプリをご利用しやすくなりました。また、おトクなきっぷの検索機能拡充や定期券の自動表示機能追加などを行い、より便利にご利用いただけるようになりました。



### ■利子補給

金融機関から資金調達を行った際にかかる利子について利子補給を受け入れました。

#### TAKAMATSU ORNE（高松駅ビル）

2024年3月22日に開業した「TAKAMATSU ORNE」の建設資金の一部について、市中の金融機関から行った資金調達に関して利子補給を活用しました。



## 【参考】経営改善に向けた2023年度の取組実績

### 鉄道運輸収入の安定的な確保

#### チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」バージョンアップ

- 2023年4月、各種トクトクきっぷに加え、普通乗車券や自由席特急券、定期券もご利用いただけるようになりました。合わせて、専用改札機を高松駅と高知駅に設置しました。
- 2024年3月、決済手段にPayPayを追加するなどのバージョンアップを行い、より便利にご利用いただけるようになりました。



#### 運賃改定実施

- 2023年5月20日、27年ぶり※1の運賃改定を実施しました。
- 今後とも、より便利で快適な鉄道輸送サービスを提供できるよう経営努力を積み重ねていきます。

※1 消費税率引き上げに伴うものを除く

#### 8000系特急電車リニューアル

- 2023年12月、リニューアル工事を進めていた8000系特急電車の最初の編成の工事が完了し、営業運転を開始しました。
- より快適にご利用いただけるよう、引き続きリニューアル編成を増やしていきます。

### 非鉄道事業における最大限の収益拡大

#### 「TAKAMATSU ORNE」開業！

- 2024年3月22日、「TAKAMATSU ORNE（タカマツ オルネ）」を開業しました。
- 開業に合わせ、同施設内の直営店舗で販売するオリジナル商品約40種類※2をJR四国グループで開発しました。
- ※2 米菓や豆菓子、珍味、クラフトビールなど



#### 四国・リレーションシップファンド設立

- 2023年10月、「四国を『共創』するという想いの下、業界や業態、地域を超えて四国の『内』と『外』を『Relation(連携)』の輪で囲み、循環を促すことで四国を元気にすること」をコンセプトとした地域活性化ファンドを設立しました。
- 2024年3月、本ファンドにおける1件目の出資を行いました。
- 投資先企業の成長を支援し、共に四国の経済・文化の発展に寄与することを目指します。

### 地域と連携した取組み

#### 徳島県南部におけるバスとの連携

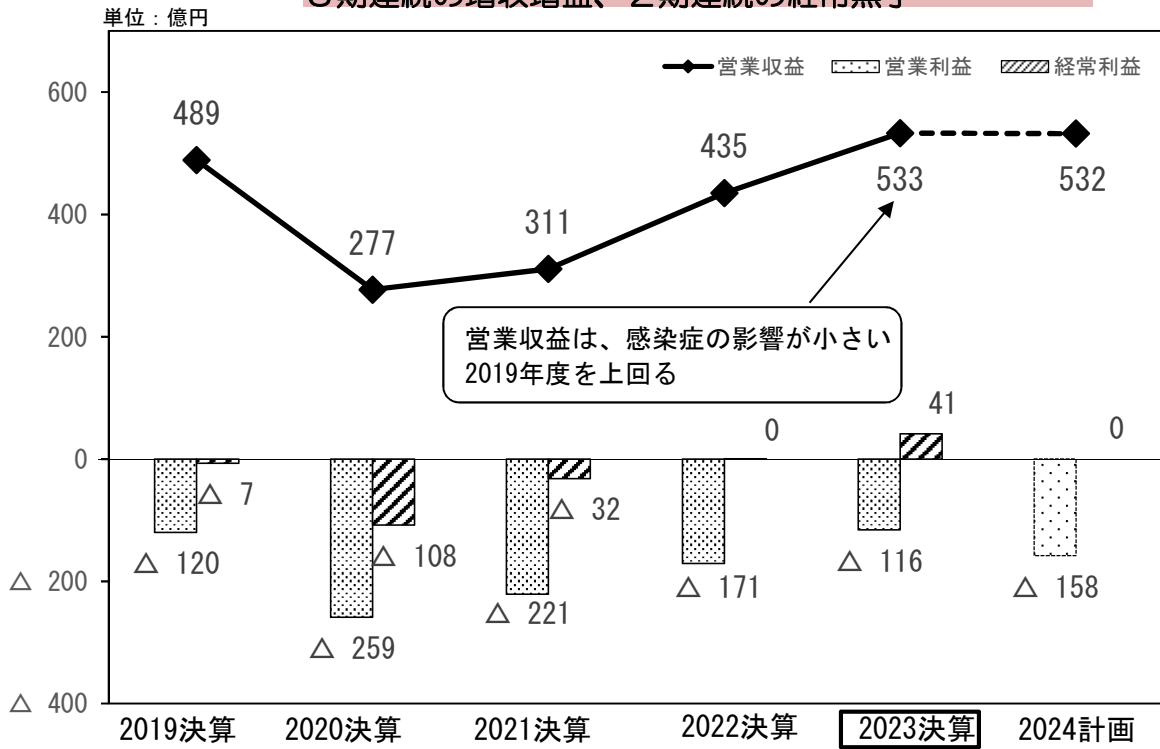
- 2022年度から実施している徳島バスとの共同経営について、利便性向上のため、2023年5月から対象区間を拡大しました。
- 海部高校前バス停への新規停車により、阿南駅～阿波海南駅間が対象区間となりました。
- JR乗車券類でバス利用が可能となるほか、通し運賃適用により鉄道とバスの双方を同じ地域旅客輸送サービスとして、より便利にご利用いただけます。

#### 予土線におけるモーダルミックス

- 2023年7月から11月にかけて、モーダルミックスによる利便性向上施策（実証実験）を実施しました。
- 窪川駅～十川駅間において、並行運行する四万十交通の路線バスにJR乗車券類でご乗車いただけるものです。

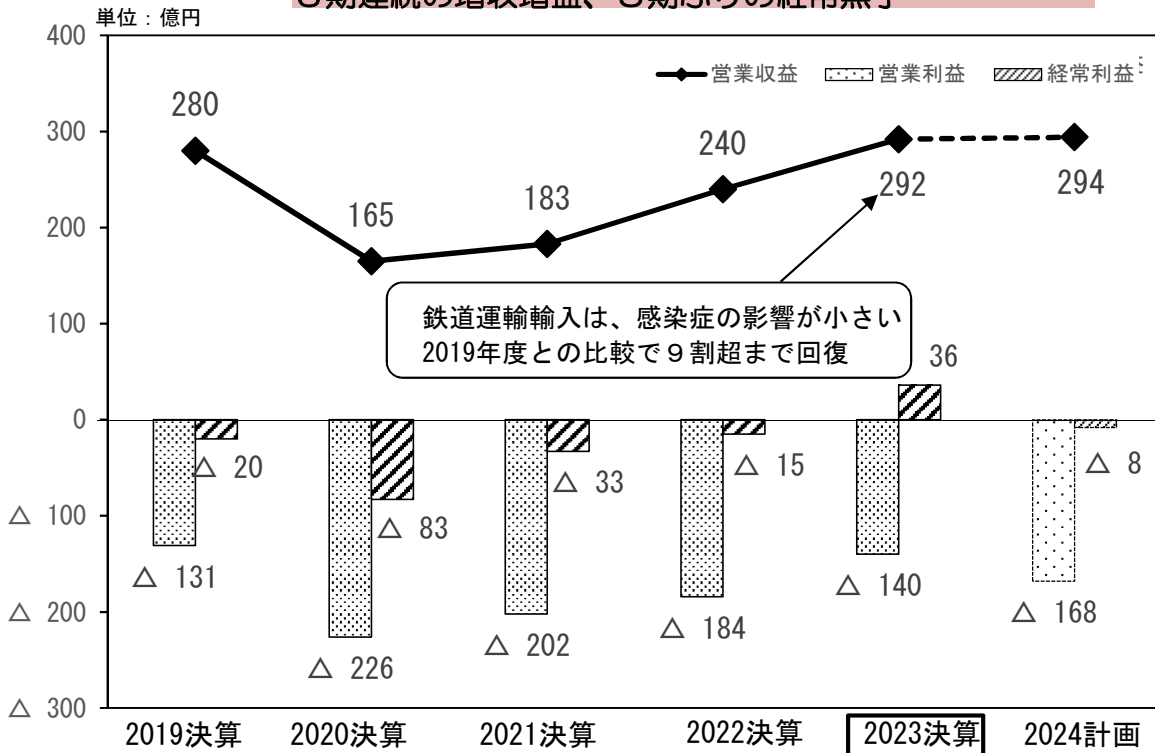
### 連結決算の推移

感染症の影響が小さい2019年度を超える営業収益  
3期連続の増収増益、2期連続の経常黒字



### 単体決算の推移

感染症の影響が小さい2019年度を超える営業収益  
3期連続の増収増益、8期ぶりの経常黒字





長期経営ビジョン2030・中期経営計画2025の概要

### 中期経営計画2025

**■ 位置づけ**  
長期経営ビジョン実現に向けて  
変革を加速する構造改革の第一段階

**■ 目標**

- 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

	2025	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。

### 長期経営ビジョン2030

**■ 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

	2019(参考)	2030
連結売上高	489億円	600億円
(鉄道運輸収入)	(224億円)	(235億円)

### \* 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。

## Good Challenge

**▶ 会社**  
「変えること」への前向きなチャレンジを受け入れ、評価する

**▶ 従業員**  
「変えること」への前向きなチャレンジを行う

ありたい姿・ミッションを共有

### ミッション

将来のありたい姿の実現に向けた  
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

#### 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)
- 新幹線等の抜本的な高速化の早期実現
- 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

+

## JR四国グループ事業計画2024／重点実施項目

2024年度は中期経営計画2025の目標達成に向けた正念場であり、次の飛躍につなげる年度と位置づけ、以下の3つを重点実施項目とし、各種施策にグループ一体となって取り組むことで、中期経営計画の目標達成、長期経営ビジョンに掲げる連結売上高600億円の達成を目指します。

### ① 鉄道事業における収益拡大施策の推進

#### お客様ニーズに沿ったサービス向上施策の推進・収入の維持拡大

- ・ チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」のバージョンアップ
- ・ 8000系特急電車のリニューアル編成増備
- ・ 特急列車の指定席拡大
- ・ 2024年3月に開業した「TAKAMATSU ORNE」や2024年秋の松山駅高架化開業に合わせた商品造成などによる鉄道の利用促進
- ・ 瀬戸大橋線ご利用3億人キャンペーン等、四国内のイベントや周年行事と連携した観光需要の創出や誘客促進
- ・ インバウンド需要をさらに取り込むため、海外旅行会社へのセールス強化



### ② 構造改革の加速

#### 生産性の向上、「公共交通ネットワークの四国モデル」の追求

- ・ 支援措置を活用した設備投資による省力化・省人化
- ・ デジタル化による効率化やワークスタイルの変革の推進、徹底的な業務の見直し
- ・ 2025年度における「5カ年推進計画2021～2025」の総括検証、及び事業の抜本的な改善方策の検討を見据え、地域公共交通活性化再生法等を踏まえ、調査・実証事業等を実施するとともに、利用者や地域戦略の視点に立った、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの実現に向けて、沿線自治体関係者との議論・検討の推進
- ・ 原価管理の強化、コスト削減の深度化・水平展開、経営指標の活用、自動化への挑戦、生成AI等活用の検討

### ③ 非鉄道事業における最大限の収益拡大

#### 将来のグループ経営を支える事業の確立に向けてグループ一体となった取組みを推進

- ・ ホテルセグメント及び駅ビル・不動産セグメントの成長戦略の推進 → 「TAKAMATSU ORNE」の集客に向けた取組み、松山駅高架下開発・松山駅周辺再開発の推進、分譲マンションの早期売却、開発用地の取得
- ・ 新規事業の推進 → 選考したアイデアの早期事業化
- ・ 体制強化 → 外部能力や業務提携等の活用、外部人材の受入や経験者採用の推進、研修等を通じた従業員の意識改革による人材・ノウハウの充実
- ・ 飲食及び物販店の新業態の推進 → 新ブランドの開発やフランチャイズへの加盟等
- ・ セグメント管理の深度化、グループ再編による競争力強化と管理コスト削減
- ・ M&A戦略等の実行により事業ポートフォリオを強化し、連結収益を拡大





## 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)

			2022年度 期 末 A	2023年度 期 末 B	増減額 B-A	前年比 B/A	2019年度 期 末 C	2019年度比 B/C
鉄道輸送量	輸送人員	定 期 外	12,541	14,070	1,529	112.2	16,550	85.0
		定 期	25,249	25,836	586	102.3	28,320	91.2
		通 勤	9,994	10,383	389	103.9	11,246	92.3
		通 学	15,255	15,452	197	101.3	17,074	90.5
		(千人) 計	37,790	39,907	2,116	105.6	44,871	88.9
	輸送人キロ	定 期 外	590	697	107	118.2	791	88.1
		定 期	528	539	11	102.2	590	91.5
		通 勤	234	242	7	103.4	261	92.7
		通 学	293	297	3	101.3	328	90.4
		(百万人キロ) 計	1,118	1,237	119	110.7	1,382	89.5
鉄道運輸収入	定 期 外	13,831	17,747	3,915	128.3	18,074	98.2	
	定 期	3,928	4,586	658	116.7	4,388	104.5	
	通 勤	2,255	2,697	441	119.6	2,504	107.7	
	通 学	1,673	1,889	216	112.9	1,884	100.3	
	(百万円) 合 計	17,760	22,334	4,573	125.8	22,464	99.4	

## 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	1994年度
鉄道運輸収入	26,481	34,948	34,442	35,988	37,065	35,570	35,974	33,593

年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
鉄道運輸収入	34,485	37,007	35,752	33,102	32,310	30,601	30,007	28,518

年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
鉄道運輸収入	27,522	26,391	26,134	25,935	26,005	25,262	22,903	22,792

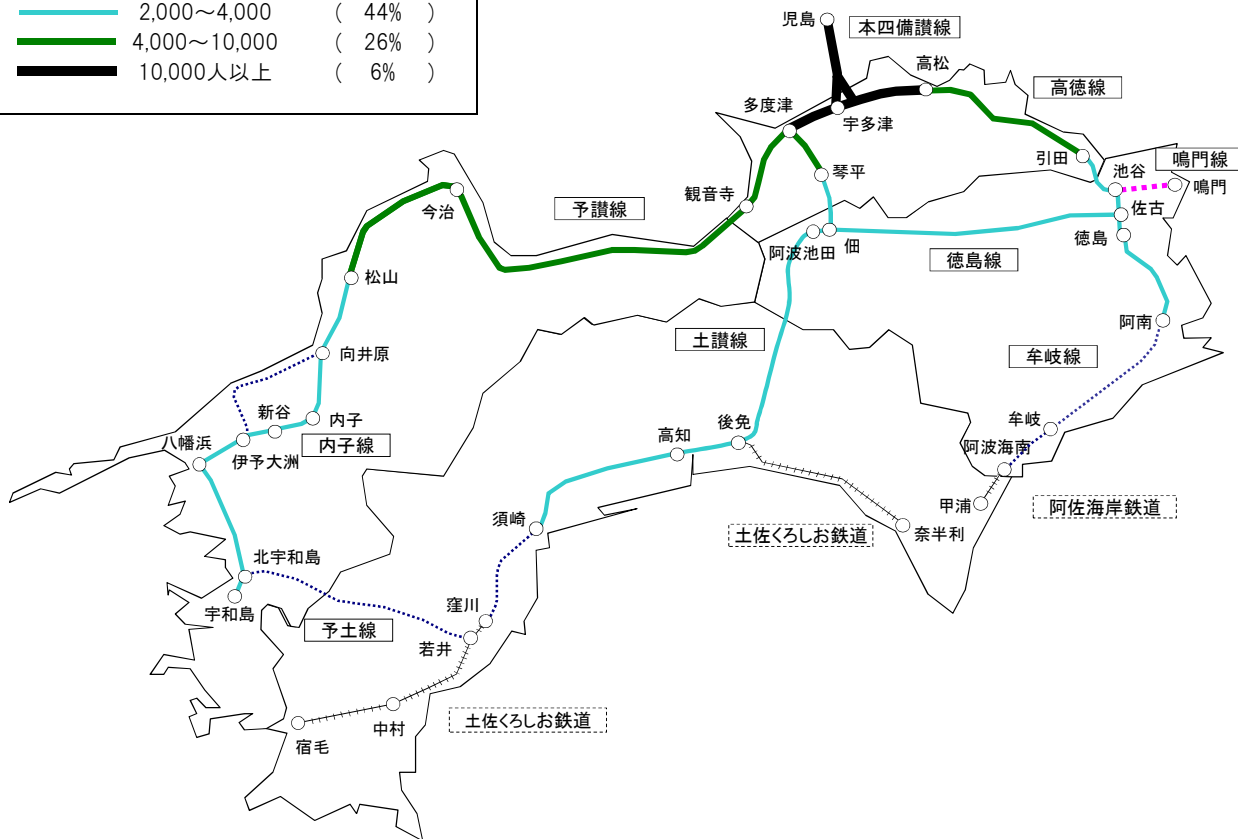
年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
鉄道運輸収入	22,620	22,802	22,991	22,504	23,370	23,640	23,987	22,550

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
鉄道運輸収入	22,464	11,897	13,214	17,760	22,334

# お客様のご利用状況（2023年度）

## 対前年(2022年度)比較

〈凡 例〉	平均通過人員	(営業キロ割合)
.....	1,000人未満	( 23% )
.....	1,000~2,000	( 1% )
.....	2,000~4,000	( 44% )
.....	4,000~10,000	( 26% )
.....	10,000人以上	( 6% )



区間別平均通過人員(輸送密度)

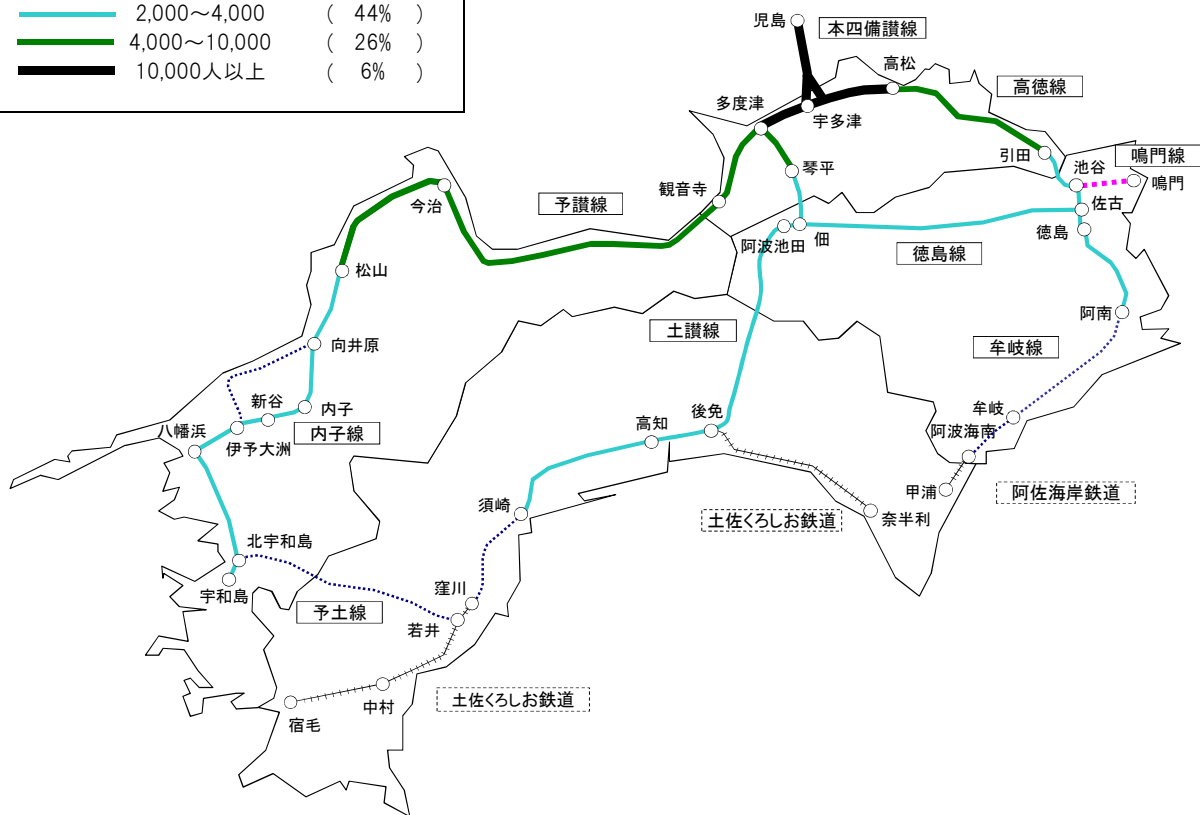
線名	区間	営業キロ (km)	平均通過人員		
			(人/日)	(参考) 対前年 増減	(参考) 前年比 (%)
本四備讃線	宇多津 ~ 児島	18.1	22,270	(4,291)	(123.9)
予讃線	高松 ~ 多度津	32.7	22,302	(2,697)	(113.8)
	多度津 ~ 観音寺	23.8	8,086	(878)	(112.2)
	観音寺 ~ 今治	88.4	4,994	(583)	(113.2)
	今治 ~ 松山	49.5	6,092	(543)	(109.8)
	松山 ~ 宇和島	91.6	2,353	(157)	(107.2)
(海線)	向井原 ~ 伊予大洲	41.0	321	(15)	(104.8)
内子線	内子 ~ 新谷	5.3	2,793	(213)	(108.3)
高德線	高松 ~ 引田	45.1	4,109	(229)	(105.9)
	引田 ~ 徳島	29.4	3,173	(170)	(105.6)
土讃線	多度津 ~ 琴平	11.3	4,919	(363)	(108.0)
	琴平 ~ 高知	115.3	2,441	(183)	(108.1)
	高知 ~ 須崎	42.1	3,149	(△ 39)	(98.8)
	須崎 ~ 窪川	30.0	797	(△ 102)	(88.7)
徳島線	佐古 ~ 佃	67.5	2,284	(14)	(100.6)
鳴門線	池谷 ~ 鳴門	8.5	1,818	(117)	(106.9)
牟岐線	徳島 ~ 阿南	24.5	3,964	(171)	(104.5)
	阿南 ~ 牟岐	43.2	427	(△ 10)	(97.7)
	牟岐 ~ 阿波海南	10.1	153	(△ 15)	(90.9)
予土線	北宇和島 ~ 若井	76.3	150	(△ 70)	(68.3)
JR 四 国 全 線		853.7	3,961	(372)	(110.4)

(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で輸送人員及び輸送人キロを計上しておりますが、2023年度からより実態に近い形で各線区へ配分できるよう配分方法を変更したため、2022年度以前の数値とは連続しておらず、対前年増減、及び前年比は参考値としております。  
 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(2023年度)は、130人(対前年比率94.9%)となります。

# お客様のご利用状況（2023年度）

## 対2019年度比較

〈凡例〉	平均通過人員	(営業キロ割合)
.....	1,000未満	( 23% )
.....	1,000~2,000	( 1% )
.....	2,000~4,000	( 44% )
.....	4,000~10,000	( 26% )
.....	10,000人以上	( 6% )



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			線名	区間	営業キロ (km)	平均通過人員		
			(人/日)	(参考) 対2019 増減	(参考) 2019比 (%)				(人/日)	(参考) 対2019 増減	(参考) 2019比 (%)
本四備讃線	宇多津 ~ 児島	18.1	22,270	(△ 746)	(96.8)	土讃線	多度津 ~ 琴平	11.3	4,919	(△ 402)	(92.4)
予讃線	高松 ~ 多度津	32.7	22,302	(△ 1,712)	(92.9)	琴平 ~ 高知	115.3	2,441	(△ 216)	(91.9)	
	多度津 ~ 観音寺	23.8	8,086	(△ 863)	(90.4)	高知 ~ 須崎	42.1	3,149	(△ 585)	(84.3)	
	観音寺 ~ 今治	88.4	4,994	(△ 520)	(90.6)	須崎 ~ 窪川	30.0	797	(△ 311)	(71.9)	
	今治 ~ 松山	49.5	6,092	(△ 715)	(89.5)	徳島線	佐古 ~ 佃	67.5	2,284	(△ 540)	(80.9)
	松山 ~ 宇和島	91.6	2,353	(△ 416)	(85.0)	鳴門線	池谷 ~ 鳴門	8.5	1,818	(△ 108)	(94.4)
(海線)	向井原 ~ 伊予大洲	41.0	321	(△ 43)	(88.2)	牟岐線	徳島 ~ 阿南	24.5	3,964	(△ 786)	(83.5)
内子線	内子 ~ 新谷	5.3	2,793	(△ 505)	(84.7)	阿南 ~ 牟岐	43.2	427	(△ 178)	(70.6)	
高德線	高松 ~ 引田	45.1	4,109	(△ 607)	(87.1)	※	牟岐 ~ 阿波海南	10.1	153	(△ 34)	(81.9)
	引田 ~ 徳島	29.4	3,173	(△ 461)	(87.3)	予土線	北宇和島 ~ 若井	76.3	150	(△ 151)	(49.8)
						JR 四 国 全 線	853.7	3,961	(△ 455)	(89.7)	

(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。

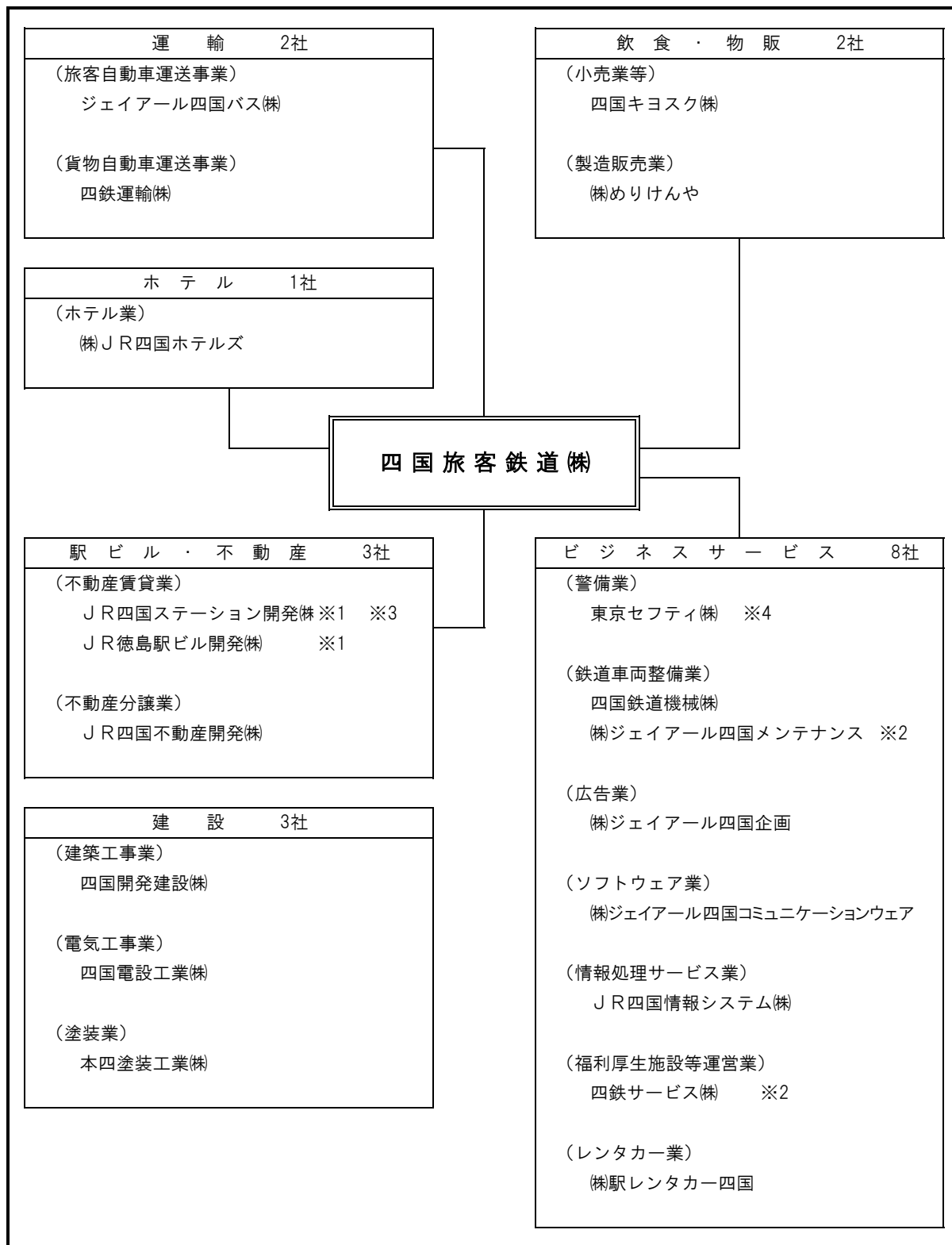
平均通過人員 = 旅客輸送人キロ ÷ 営業キロ ÷ 営業日数

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で輸送人員及び輸送人キロを計上しておりますが、2023年度からより実態に近い形で各線区へ配分できるよう配分方法を変更したため、2022年度以前の数値とは連続しておらず、対前年増減、及び前年比は参考値としております。

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(2023年度)は、130人(対2019年度比率73.0%)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、廃止前の営業キロは牟岐~海部間で11.6km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	19社
計	20社

(注) 四国旅客鉄道(株)は、運輸、飲食・物販、ホテル、駅ビル・不動産、ビジネスサービスを営んでおります。

※1 JR四国ステーション開発(株)は、2023年10月1日にJR徳島駅ビル開発(株)を吸収合併しました。

※2 (株)ジェイアール四国メンテナンスは、2023年10月1日に四鉄サービス(株)を吸収合併しました。

※3 JR四国ステーション開発(株)のセグメントを飲食・物販から駅ビル・不動産に変更しております。

※4 2023年3月29日に株式を取得した東京セフティ(株)を連結子会社化しました。