

JR四国グループ 中期経営計画2025の達成に向けた取組み

【2021年度第2四半期 報告書】

2021年11月15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) 2021年度第2四半期 連結決算
- (2) 2021年度第2四半期 単体決算

2. 主要施策KPIの達成状況

- (1) 検証項目一覧
- (2) 主要施策KPIについて
- (3) 2021年度第2四半期の検証結果(総括)
- (4) 2021年度第2四半期の実績等

第2四半期決算の概況

- 2021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、極めて厳しい経営環境が継続するなか、2031年度の経営自立に向けた「長期経営ビジョン2030」及び「中期経営計画2025」をスタートさせ、安全・安心・信頼の確保を大前提に、感染症拡大防止対策を着実に実行しつつ、「おでかけ。四国国家2021」キャンペーンの展開など旅行需要回復に向けた取組みや地域社会と連携した観光素材の磨き上げ、宿泊特化型ホテルを開業するなど、収益拡大に全力を注ぎました。経費面では、厳しい収入環境に対応すべく、緊急的な措置として一部特急列車の運休や一時帰休等の実施、広告宣伝費等の削減、賞与の減額を行うとともに、引き続き、経費構造の改善によるコスト削減に取り組みました。しかしながら、特に運輸業、ホテル業、物品販売業において感染症による厳しい状況が継続し、公表開始以来、前年に次ぐ過去2番目に低い営業収益、営業損益となりました。

一方、営業外損益は、株式市場が好調に推移するなか、当年度に計画していた評価益の実現を上期に前倒しで実施したため、一時的な大幅増加となり、経常利益、四半期純利益を計上する結果となりました。

- 下期においても、JR四国グループ最大の危機的状況が継続していますが、四国デスティネーションキャンペーンを収入回復への契機とし、中期経営計画の数値目標達成に向けて、新たに講じられた支援措置を最大限活用し、省力化・省人化による生産性向上施策を進めるとともに、鉄道運輸収入の安定的な確保、非鉄道事業における最大限の収益拡大に向け、グループ一体とな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。

1. 収支の状況

(1) 2021年度 第2四半期 連結決算（前年度比較）（グループ全体の状況）

○連結損益計算書

第2四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	(単位：億円) 前々期比(%)
営業収益	115	130	14	112.6	51.4
営業費	255	253	▲2	99.0	86.9
営業利益	▲140	▲123	17	—	—
営業外損益	77	125	47	162.1	220.5
経常利益	▲63	1	65	—	10.3
特別損益	8	5	▲3	62.6	
税金等調整前四半期純利益	▲54	7	61	—	
法人税等	▲1	▲0	1	—	
四半期純利益	▲53	7	60	—	
非支配株主に帰属する四半期純利益	▲0	▲0	▲0	—	
親会社株主純利益	▲53	7	60	—	

・営業収益は、運輸業、ホテル業、物品販売業などにおいて増加したものの、感染症による厳しい状況が継続し14億円の増収にとどまりました。

・営業費は、増収に伴う売上原価の増加や単価上昇による動力費の増加があったものの、継続して経費削減に取り組むとともに、賞与の減額等を行ったことにより、全体で2億円減少しました。結果、営業利益は前年度より17億円改善し、123億円の赤字となりました。

・営業外損益は、株式市場が好調に推移するなか、当年度に計画していた評価益の実現を上期に前倒しで実施したことにより、47億円の大幅な増加となりました。結果、経常利益は前年度より65億円改善し、1億円の黒字となりました。

・特別損益は、平成30年7月豪雨の受取保険金等により5億円となり、法人税等を加味した親会社株主純利益は60億円改善の7億円となりました。

営業外損益の評価益の実現は、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴い、貸付資金を確保する過程で生じた、一過性の要因等によるもの。

※ 営業収益、営業利益は中間連結決算公表開始（2000年度）以来、前年に次ぐ過去2番目に低い結果となりました。

(1) 2021年度 第2四半期 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

	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	(単位: 億円)	
					前々期比(%)	
営業収益						
運輸業	68	75	6	109.7	47.4	
物品販売業	22	25	2	111.2	59.3	
建設業	28	33	4	114.5	95.0	
ホテル業	10	13	3	134.9	39.8	
不動産業	8	7	▲0	97.4	91.4	
その他事業	25	27	2	108.0	81.8	
営業利益						
運輸業	▲126	▲114	12	—	—	
物品販売業	▲4	▲2	2	—	—	
建設業	0	1	0	156.0	55.4	
ホテル業	▲11	▲8	2	—	—	
不動産業	1	0	▲0	41.8	26.0	
その他事業	▲0	▲0	▲0	—	—	

(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。

- ・運輸業
感染症の影響がわずかに減少し鉄道及びバスの運輸収入が増加したため増収増益となりました。
- ・物品販売業
感染症の影響がわずかに減少し店舗販売収入が増加したため増収増益となりました。
- ・建設業
松山高架関連工事などの受注が増加したため増収増益となりました。
- ・ホテル業
感染症の影響がわずかに減少したことやJRクレメントイン高知等の開業により宿泊収入が増加したため増収増益となりました。
- ・不動産業
感染症の影響がわずかに減少しテナント賃料は増加したものの、宅地の分譲販売が減少し、マンション販売本格化に伴い販売経費が増加したため減収減益となりました。
- ・その他事業
機械装置やJRのシステム関連の受注が増加したものの、経費が増加したため増収減益となりました。

1. 収支の状況

(2) 2021年度 第2四半期 単体決算 (前年度比較) (当社全体の状況)

○単体損益計算書

	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	(単位: 億円)	
					前々期比(%)	
第2四半期累計						
営業収益	74	80	6	108.9	54.4	
鉄道運輸収入	53	58	5	110.1	48.9	
その他収入	20	22	1	105.9	77.6	
営業費	190	187	▲3	98.4	96.7	
人件費	71	67	▲4	94.3	91.1	
動力費	6	8	1	126.0	86.5	
業務費	28	27	▲0	97.6	74.7	
修繕費	35	32	▲2	92.4	103.4	
諸税	7	9	1	124.2	117.5	
減価償却費	40	40	0	101.8	126.1	
営業利益	▲116	▲106	9	—	—	
営業外損益	73	116	42	157.1	202.4	
基金運用益	51	101	49	194.9	288.3	
(運用利回り%)	(4.97)	(9.68)	(4.71)	(—)	(—)	
特別債券利息	17	17	—	100.0	100.0	
経常利益	▲42	9	51	—	78.8	
特別損益	▲0	5	5	—	—	
税引前四半期純利益	▲43	14	57	—	—	
法人税等	▲5	1	7	—	—	
四半期純利益	▲37	12	50	—	—	

- ・営業収益は、感染症の影響による厳しい収入状況が継続し、鉄道運輸収入は5億円、その他収入が1億円の増加にとどまりました。
- ・営業費は、単価上昇による動力費の増加や設備投資に伴う諸税・減価償却費の増加があったものの、継続して経費削減に取り組むとともに、賞与の減額等を行ったことにより、全体で3億円減少しました。結果、営業利益は前年度より9億円改善し、106億円の赤字となりました。
- ・営業外損益は、株式市場が好調に推移するなか、当年度に計画していた評価益の実現を上期に前倒しで実施したことにより、42億円の大幅な増加となりました。結果、経常利益は前年度より51億円改善し、9億円の黒字となりました。
- ・特別損益は平成30年7月豪雨の受取保険金により増加し、法人税等を加味した四半期純利益は50億円改善の12億円となりました。

※ 営業収益、営業利益は中間決算公表開始(1997年度)以来、前年に次ぐ過去2番目に低い結果となりました。

営業外損益の評価益の実現は、国からの「経営安定基金の下支え」支援に伴い、貸付資金を確保する過程で生じた、一過性の要因等によるもの。

(2) 2021年度 第2四半期 単体決算 (前年度比較) (事業別の状況)

○事業別

第2四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	(単位:億円) 前々期比(%)
鉄道事業					
営業収益	64	70	6	109.8	51.1
営業利益	▲ 119	▲ 107	11	—	—
関連事業					
営業収益	9	10	0	103.0	101.0
営業利益	2	1	▲ 1	41.1	39.3

・鉄道事業

感染症の影響による厳しい状況が継続し、営業収益は6億円の増加にとどまりました。営業費は動力費、諸税、減価償却費が増加したものの、賞与の減額等を行い、人件費等を削減したことで4億円減少し、営業利益は11億円の改善となりました。

・関連事業

宅地の分譲販売が減少したものの、2020年11月開業のJRクレメントイン高知の賃料収入などにより、営業収益はわずかに増加しました。営業費はマンション事業における販売の本格化に伴う販売経費が増加し、営業利益は1億円の悪化となりました。

2. 主要施策KPIの達成状況

(1) 検証項目一覧

	KPI項目	
鉄道運輸収入の安定的な確保	鉄道運輸収入の確保	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
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	
省力化・省人化による生産性向上、その他	生産性向上	⑪多度津工場の近代化
	コスト削減の取組み	⑫コスト削減の取組み
	運転資金の確保	⑬運転資金の確保

2. 主要施策KPIの達成状況

(2) 主要施策KPIについて

中期経営計画2025の施策のうち、2021年度に取り組む主要なものについて、KPIとKGIを設定し、本検証の対象としました。収入やご利用者数等の項目については、業種・業態の特性に応じて感染症の影響を見込んだKPI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。

(3) 2021年度第2四半期 (7~9月) の検証結果(総括)

○「鉄道運輸収入の安定的な確保」については、全国的な感染症拡大の影響により、収入面の項目ではKPIを達成できなかったものの、KPIに対する達成率は全ての項目で1Qを上回りました。また、お客様の利便性向上や観光需要の創出・誘客を図る施策については積極的に取り組み、KPIを概ね達成しました。

○「非鉄道事業における最大限の収益拡大」については、全国的な感染症の影響により、収入面の項目ではKPIを達成できなかったものの、KPIに対する達成率は全ての項目で1Qを上回りました。開発案件やマンション事業推進の項目では計画通り着手・検討を進め、KPIを達成しました。

○「省力化・省人化による生産性向上、その他」については、多度津工場の近代化を計画通り進め、コスト削減及び運転資金の確保に努めた結果、すべての項目でKPIを達成しました。

○3Q以降も、四国DCを通じた観光需要の創出及び商品・サービスの提供に努め、その後のご利用促進及び収入回復につなげるべく、グループ一体となって各種取組みを進めます。

2. 主要施策KPIの達成状況

2021年度第2四半期KPI 検証結果 (総括表1/4)

検証項目13項目のうち、KPIを8項目で達成、5項目で不達成となりました。

※ 複数の目標があるKPI項目については、全ての目標を達成した場合を達成として計上しました。

	項目	内訳	KPI		実績	達成状況
			1Q	2Q		
鉄道運輸収入の安定的な確保	①鉄道運輸収入の確保	定期収入	1Q	11億円	9.9億円	89.7%
			2Q	10億円	9.9億円	90.6%
			3Q	10億円		
			4Q	10億円		
	KGI : 鉄道運輸収入179億円の達成	定期外収入	1Q	28億円	17.6億円	62.0%
			2Q	33億円	21.1億円	62.4%
			3Q	37億円		
			4Q	36億円		
	②無料Wi-Fi整備、トイレ洋式化	無料Wi-Fi整備	1Q	契約・発注	納期調整中	×
			2Q	設置位置調整	達成	○
			3Q	サービス開始時期の調整		
			4Q	5000系6両施工		
KGI : 無料Wi-Fi整備 5000系6両施工 トイレ洋式化 N2000系3両施工		トイレ洋式化	1Q	契約・発注	工程見直し	-
			2Q	メーカー調整	達成	○
			3Q	N2000系2両施工		
			4Q	N2000系1両施工		

2. 主要施策KPIの達成状況

2021年度第2四半期KPI 検証結果（総括表2/4）

	項目	KPI		実績	達成状況	
		1Q	2Q			
鉄道運輸収入の 安定的な確保	③「みどりの券売機プラス」の導入拡大 KGI：「みどりの券売機プラス」の導入拡大	1Q	導入拡大に向けた現地調査の実施	達成	○	
		2Q	工事発注の実施	達成	○	
		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			
	④ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員 KGI：44,600人	1Q	12,900人	7,432人		57.6%
		2Q	13,200人	8,784人		66.5%
		3Q	15,500人			
		4Q	3,000人			
	⑤四国デスティネーションキャンペーンの取組み KGI：四国DCによる瀬戸大橋線ご利用者数の上積み+4.0万人	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）	達成	○	
		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	達成	○	
		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			
⑥「四国家（しこくけ）のお宝」連携による観光振興 KGI：「四国家のお宝」ツアー参加人数1,000人	1Q	170人	12人		7.1%	
	2Q	170人	60人		35.3%	
	3Q	490人				
	4Q	170人				

2. 主要施策KPIの達成状況

2021年度第2四半期KPI 検証結果（総括表3/4）

	項目	KPI		実績	達成状況	
		1Q	2Q			
非鉄道事業における最大の収益拡大	⑦(株)JR四国ホテルズの売上高 KGI：61.7億円	1Q	13.9億円	6.1億円		43.9%
		2Q	15.2億円	7.3億円		48.4%
		3Q	16.8億円			
		4Q	15.6億円			
	⑧高松駅ビル開発の推進 KGI：実施設計を完了し工事に着手	1Q	工事発注の入札準備	達成	○	
		2Q	工事発注、工事計画及び実施設計着手	達成	○	
		3Q	実施設計の完了			
		4Q	工事着手			
	⑨高松市常磐町マンションの事業推進 KGI：2023年度2Qの竣工・引渡しに向けた施工と販売活動	1Q	マンション新築工事着手及びモデルルーム竣工	達成	○	
		2Q	第一期販売開始	達成	○	
		3Q	第一期二次販売開始			
		4Q	マンション基礎工事完了			
⑩四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門売上高 KGI：33.9億円	1Q	7.9億円	6.4億円		81.8%	
	2Q	8.9億円	7.4億円		83.8%	
	3Q	8.6億円				
	4Q	8.5億円				

2021年度第2四半期KPI 検証結果（総括表4/4）

項目		KPI		実績	達成状況
省力化・省人化による生産性向上、その他	⑪多度津工場の近代化 KGI：検査修繕設備の一部設計、建物設計（翌年度工事部分）の完了年度内計画工事の完了	1Q	各種設計着手	達成	○
		2Q	検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事着手	達成	○
		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		
⑫コスト削減の取組み 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）	1Q	経費削減の優良事例の水平展開、更なるコスト削減の追求	達成	○	
	2Q	更なるコスト削減の追求	達成	○	
	3Q	経費削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			
⑬運転資金の確保 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	1Q	現金及び現金同等物（短期貸付金除く）の期末残高50億円以上を確保	達成	○	
	2Q	〃	達成	○	
	3Q	〃			
	4Q	〃			

2. 主要施策KPIの達成状況

(4) 2021年度第2四半期の実績等

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確保に取り組んでいます。

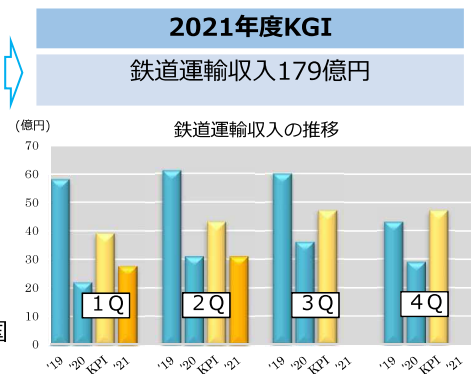
定期収入			定期外収入		
2QKPI	2Q実績	達成率	2QKPI	2Q実績	達成率
10億円	9.9億円	90.6%	33億円	21.1億円	62.4%

◆ 検証結果

- 「おでかけ。四国2021」キャンペーンを展開し、観光需要促進を図るとともに、予土線での新たなラッピング列車の運転開始、四国を舞台とした映画とのタイアップなど新たな施策を展開しました。
- 想定を上回る感染症の拡大によりKPIは達成できませんでした。

◆ 今後の取組み

- 四国DCの積極的な宣伝展開やものがたり列車の特別運行を実施するほか、各県の観光振興に関する補助事業等を活用することにより、四国への誘客や四国内流動の拡大に取り組めます。



② 利便性向上によるお客様満足の向上 - 無料Wi-Fi整備、トイレ洋式化

マリンライナー（グリーン席・指定席車両）への無料Wi-Fi整備や、特急列車のトイレ洋式化に取り組んでいます。

無料Wi-Fi整備			トイレ洋式化		
2QKPI	2Q実績	達成状況	2QKPI	2Q実績	達成状況
設置位置調整	実施済み	○	メーカー調整	実施済み	○

◆ 検証結果

- (無料Wi-Fi)
 - 設置位置の調整を完了しました。
 - 前倒しで10月中に全編成でサービスを開始することとし、その旨をプレスリリースによりお知らせしました。
- (トイレ洋式化)
 - 発注が完了し、1両の工事を開始しました。

◆ 今後の取組み

- (無料Wi-Fi)
 - 10月中に施工が完了し、無料Wi-Fiサービスの提供を開始しました。(KGI達成済)
- (トイレ洋式化)
 - 3Q中に2両、4Q中に1両の工事が完了する予定です。

2021年度KGI

無料Wi-Fi整備	トイレ洋式化
5000系6両施工	N2000系3両施工

快速マリンライナー



③ 利便性向上によるお客様満足の上昇 - 「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」の導入を拡大し、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るサービスアップに取り組んでいます。

2QKPI	2Q実績	達成状況	2021年度KGI
工事発注の実施	実施済み	○	「みどりの券売機プラス」の導入拡大

- ◆ 検証結果
- ・ 端末の購入ならびに設置工事発注を実施しました。
 - ・ オペレーター増員に向けたコールセンターとの契約打合せ・運用調整を実施しました。

- ◆ 今後の取組み
- ・ 3Q以降、16駅に「みどりの券売機プラス」を順次設置します。
- ＜参考＞今年度の「みどりの券売機プラス」設置駅 16駅
 香川県：栗林駅・志度駅・三本松駅・琴平駅・愛媛県：川之江駅・壬生川駅・伊予大洲駅・内子駅・宇和島駅・徳島県：鴨島駅・穴吹駅・阿波池田駅、高知県：土佐山田駅・後免駅・朝倉駅・須崎駅
 ※下線は11月現在設置済みの駅です。



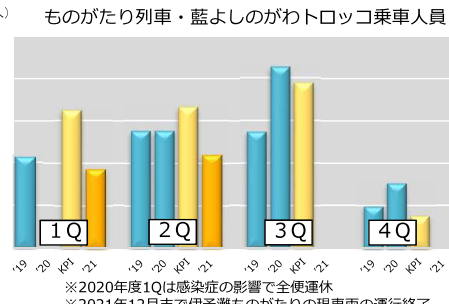
④ 観光列車の維持・充実 - ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

魅力的な観光列車やトロッコ列車の運行により、四国への誘客促進や鉄道のご利用促進に取り組んでいます。

2QKPI	2Q実績	達成率	2021年度KGI
13,200人	8,784人	66.5%	44,600人

- ◆ 検証結果
- ・ 藍よしのがわトロッコの運転日追加や、12月にラストランを迎える伊予灘ものがたりのプロモーションにより、ご利用の確保に努めました。
 - ・ 全国的な感染症拡大の影響によるご利用の低迷や、大雨等による運休のため、KPIを達成できませんでした。

- ◆ 今後の取組み
- ・ 四国DCにあわせた特別企画※等の実施や運転日の追加、伊予灘ものがたりのラストランに向けた特別ツアー※の発売などによりご利用の上積みを目指します。
- ※四国DC特別企画：くるりめぐろう四国旅モバイルスタンプラリー
 土佐くろしお鉄道「ごめん・なはり線」での運行
 ※伊予灘ものがたり特別ツアー：JR九州との「ラストランイヤー記念コラボレーションツアー」



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

JRグループと自治体、観光関係団体等で協力し、国内最大級の観光キャンペーンを3Qに四国にて開催します。

2QKPI	2Q実績	達成状況	2021年度KGI
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	実施済み	○	四国DCによる瀬戸大橋線ご利用者数の上積み+4.0万人

- ◆ 検証結果
- ・ 大阪・岡山・広島地区の旅行会社へのセールス活動を実施し、これまでの活動を通じて、四国外からDC観光素材等を組み込んだ多くの商品の造성이実現しました。
 - ・ 全国のJRの主要駅や列車内で、ガイドブックやポスターによる情報発信を展開したほか、関西私鉄でのPRやWeb・SNSを活用した宣伝告知を実施しました。

- ◆ 今後の取組み
- ・ 引き続き各種媒体により情報発信を行い、四国への誘客を図ります。
 - ・ 計画した旅行商品やイベント等を着実に実施するとともに、お越しになったお客様への各種おもてなしを実施し、満足度の向上に繋がります。



【四国DCパンフレット】

⑥ 地域と連携した観光需要創出・誘客促進 - 「四国家のお宝」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旅行商品として販売することで、観光による地域活性化に取り組んでいます。

2QKPI	2Q実績	達成率	2021年度KGI
参加人数 170人 (4企画催行)	参加人数 60人 (2企画催行)	35.3%	参加人数1,000人 (26企画催行)

- ◆ 検証結果
- ・ 四国家のお宝キッズの2企画について、四国家サポーターズクラブ※等との連携により、催行することができました。
 - ・ 設定した残り2企画については感染症拡大の影響により催行中止となったため、KPIを達成できませんでした。

- ◆ 今後の取組み
- ・ 引き続き関係機関と連携し、新規企画の開発など魅力的な商品の造りに努めます。
- ※当社と日本郵便四国支社及び四国電力の3社が、四国の地域経済の発展に貢献するために、2021年3月に設立、四国の地域振興に志を持つ企業や団体等が参加し、四国の地域経済の発展に向けた活動に取り組んでいます。



⑦ ホテルセグメント – (株)JR四国ホテルズの売上高

非鉄道事業で最も注力すべきセグメントと位置づけ、質・量ともに四国を代表するホテルチェーンを目指します。

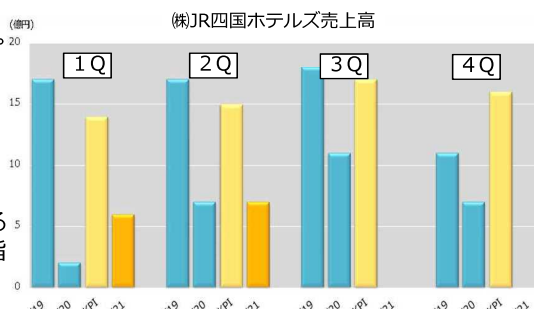
2QKPI	2Q実績	達成率	2021年度KGI
15.2億円	7.3億円	48.4%	61.7億円

◆ 検証結果

- ・ JRクレメントイン今治の開業準備を進め計画通り9/16に開業しました。
- ・ 宿泊部門は、国内のお客様に向けた販売促進策に努めました。
- ・ 宴会部門は、テイクアウト商品の造成・販売に努め、売上の確保を目指しました。
- ・ 想定を上回る感染症拡大の影響により、宿泊需要が低迷し、KPIを達成できませんでした。

◆ 今後の取組み

- ・ 国内のお客様を中心に需要に応じた各種プランの販売や、感染症による行動規制の緩和後を見据えた団体受注の強化により、売上の確保を目指します。



⑧ 駅ビル・不動産セグメント – 高松駅ビル開発の推進

街の「顔」となり、人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指し、2023年度の高松駅ビル開発に向け取り組んでいます。

2QKPI	2Q実績	達成状況	2021年度KGI
工事発注、工事計画及び実施設計着手	契約、発注、工事計画及び実施設計に着手	○	実施設計を完了し工事に着手

◆ 検証結果

- ・ 工事契約を締結し、実施設計に着手しました。

◆ 今後の取組み

- ・ 実施設計を計画的に進め、工事着手に向けて施工計画の策定を行います。



【高松駅ビル開発（イメージ）】

2. 主要施策KPIの達成状況

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

高松市の中心市街地である常磐町において、同市が推進するコンパクト・エコシティの取組みに沿った、分譲マンション事業に取り組んでいます。

2QKPI	2Q実績	達成状況	2021年度KGI
第一期販売開始	実施済み	○	2023年度2Qの竣工・引渡しに向けた施工と販売活動

◆ 検証結果

- ・ 第一期販売を開始し、テレビCMや新聞紙面広告等による広告宣伝など、営業活動に取り組みました。

◆ 今後の取組み

- ・ 第一期販売住戸の契約数増加のため、引き続き広告宣伝を実施します。
- ・ 2023年度2Qの竣工に向けて、継続的に工事の進捗管理を行います。



【外観イメージ】

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

飲食・物販セグメントの中心事業である、コンビニ店・土産店の収入拡大を目指します。

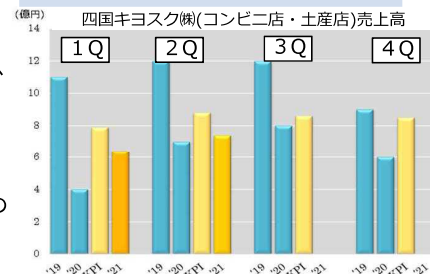
2QKPI	2Q実績	達成率	2021年度KGI
8.9億円	7.4億円	83.8%	33.9億円

◆ 検証結果

- ・ コンビニ店では、巣ごもり需要に合わせた商品の充実を図るとともに、土産店では、地元のお客様へ向けて全国の土産品を販売する催事を開催するなど、感染症拡大のなかでも、お客様のニーズを捉え、売上の確保に努めました。
- ・ 感染症拡大により、観光・帰省のお客様が大幅に減少し、KPIを達成できませんでした。

◆ 今後の取組み

- ・ 四国DCに合わせた商品開発や魅力ある店舗作り等により、売上の確保に努めます。
- ・ 国等の需要喚起策の再開の際は、積極的に参画し売上の確保を目指します。



2. 主要施策KPIの達成状況

⑪ 生産性向上 – 多度津工場の近代化

1889年に業務開始以降、増改築を繰り返しながら使用してきた多度津工場について、レイアウト変更、自動化・ロボット化によって省力化・省人化を進めることで生産性向上を目指します。

2 QKPI	2 Q実績	達成状況	2021年度KGI
検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事着手	実施済み	○	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 年度内計画工事の完了
◆ 検証結果	・計画通り、検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事に着手しました。		
◆ 今後の取組み	・引き続き計画通り近代化を進められるよう、進捗を管理します。		

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と見込まれることも踏まえ、グループを挙げたコスト削減に取り組んでいます。

2 QKPI	2 Q実績	達成状況	2021年度KGI
更なるコスト削減の追求	実施済み	○	優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）
◆ 検証結果	<ul style="list-style-type: none"> （当社）2021年度事業計画は平年に比べ約10億円/年の経費削減を織り込んでいますが、それに加え、安全に影響しない修繕費や通信費等の見直しにより、25.2百万円/2Q期間の経費を削減しました。 （グループ会社）各社において広告宣伝費等の見直しにより、約70百万円/2Q期間の経費を削減しました。 		
◆ 今後の取組み	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社に対して経費節減に係る取組事例を募集するとともに優事例については水平展開を行い、コスト削減意識の深度化を図ります。 引き続き削減額の上積みに向けた検討を行い、可能なものから実行します。 		

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しします。

2 QKPI	2 Q実績	達成状況	2021年度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	確保	○	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
◆ 今後の取組み	・引き続き、資金効率を意識しつつ必要な運転資金を確保します。		

【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、第2四半期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（9月30日現在）
1. 経営安定基金の下支え（運用益の安定的な確保）	9月29日に、鉄道・運輸機構に対し225億円を利率5%で貸付け、6百万円の利息を受け取りました。 ○第2四半期決算への影響 ・損益計算書 営業外損益の内数
2. 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、8月20日出資金560億円の入金を完了しました。 ○第2四半期決算への影響 ・貸借対照表 純資産（資本準備金）の増加（+560億円） ・キャッシュ・フロー計算書 財務活動によるキャッシュ・フロー（株式発行による増）（+560億円）
3. DES（債務を株式と交換）	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、9月10日にDESによる68.9億円の出資を受け入れました。 ○第2四半期決算への影響 ・貸借対照表 純資産（資本準備金）の増加（+68.9億円） 流動負債（短期借入金）の減少（▲8.1億円）、固定負債（長期借入金）の減少（▲60.7億円）

四国DCを通じた観光需要の創出、魅力的な観光列車による鉄道のご利用促進に努めるとともに、国等の需要喚起策の積極的な活用、お客様の利便性向上に向けた取組みを推進し、収入回復を目指します。

	取組み内容
四国DCを契機とした誘客促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四国DC限定旅行商品の販売 ・ 「四国DC満喫きっぷ」等、お得なきっぷの発売 ・ くるりめぐろう四国旅モバイルスタンプラリーの実施 ・ 観光列車の運転日拡大 ・ 観光列車「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」を土佐くろしお鉄道「ごめん・なはり線」で運行 ・ 四国DCのクライマックスを飾る列車として、JR西日本の「WEST EXPRESS 銀河」を四国初運行
観光列車による誘客促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伊予灘ものがたりラストランに向けた特別ツアーの発売 ・ 伊予灘ものがたりリニューアル(2022年春運行開始予定)
国や県の需要喚起策を活用した取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各県の地域観光事業支援(県民割)を活用した商品の販売 ・ Go Toトラベル事業への参画
非接触・非対面販売の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ みどりの券売機プラスの導入拡大 ・ チケットレス販売の拡大 (e5489チケットレスの拡充、デジタルチケットの販売)



(新たな伊予灘ものがたりラグジュアリールーム(個室)イメージ)

2021年度第2四半期連結貸借対照表等

○連結貸借対照表

(単位：億円)

	2020年度 期末	2021年度 第2四半期末	増減	主な増減事由等
流動資産	328	856	528	現預金(579.4億)、未収金(▲43.6億)
固定資産	1,317	1,214	▲103	投資有価証券(▲85.2億)、事業用固定資産(▲18.2億)
経営安定基金資産	2,455	2,434	▲21	有価証券評価額の減少(▲21.1億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,501	5,905	403	
流動負債	344	200	▲144	短期借入金(▲78.1億)、未払金(▲70.0億)
固定負債	699	624	▲74	長期借入金(▲60.7億)、繰延税金負債(▲6.2億) 退職給付引当金(▲4.3億)
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	2,443	2,224	▲218	
純資産合計	3,057	3,680	622	資本準備金の増加(628.9億)、当期純利益(7.3億) 有価証券評価差額金(▲13.6億)
負債・純資産合計	5,501	5,905	403	

○連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2020年度	2021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	▲16	13	30	当期損益の増
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲7	76	84	有価証券等の売買による増(50.9億)
[フリー・キャッシュ・フロー]	▲24	90	115	
財務活動によるキャッシュ・フロー	48	489	440	株式発行による増(560.0億)、短期借入金の減(▲79.9億)
現金及び現金同等物の増減額	23	579	556	
現金及び現金同等物の期首残高	147	183	35	
現金及び現金同等物の期末残高	171	762	591	

○単体貸借対照表

(単位：億円)

	2020年度 期末	2021年度 第2四半期末	増減	主な増減事由等
流動資産	300	829	529	現預金(582.5億)、未収金(▲45.4億)
固定資産	1,291	1,188	▲103	投資有価証券(▲85.2億)、事業用固定資産(▲18.2億)
経営安定基金資産	2,455	2,434	▲21	有価証券評価額の減少(▲21.1億)
機構特別債券	1,400	1,400	—	
資産合計	5,447	5,852	405	
流動負債	441	293	▲148	未払金(▲96.8億)、短期借入金(▲53.0億)
固定負債	673	598	▲74	長期借入金(▲60.7億)、繰延税金負債(▲6.2億)
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	2,515	2,291	▲223	
純資産合計	2,932	3,560	628	資本準備金の増加(628.9億)
負債・純資産合計	5,447	5,852	405	

鉄道輸送量及び鉄道運輸収入の対前々年、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 上期 A	2020年度 上期 B	2021年度 上期 C	対前々年 C-A	前々年比 C/A	対前年 C-B	前年比 C/B	
鉄道輸送量	輸送人員	定期外	8,914	3,769	4,110	△ 4,803	46.1	341	109.1
		定期	15,494	13,593	13,263	△ 2,231	85.6	△ 329	97.6
		通勤	5,799	5,276	5,025	△ 773	86.7	△ 250	95.2
		通学	9,695	8,316	8,238	△ 1,457	85.0	△ 78	99.1
		(千人) 計	24,409	17,362	17,374	△ 7,034	71.2	12	100.1
	輸送人キロ	定期外	431	151	164	△ 266	38.1	12	108.4
		定期	321	278	274	△ 46	85.5	△ 3	98.6
		通勤	134	122	117	△ 17	87.3	△ 5	95.6
		通学	186	155	157	△ 29	84.1	1	101.0
		(百万人キロ) 計	752	430	439	△ 313	58.3	8	102.1
鉄道運輸収入	定期外	9,707	3,483	3,875	△ 5,832	39.9	392	111.3	
	定期	2,289	1,845	1,991	△ 298	87.0	145	107.9	
	通勤	1,279	1,090	1,143	△ 136	89.4	53	104.9	
	通学	1,010	755	847	△ 162	83.9	92	112.3	
	荷物	0	0	0	△ 0	32.7	△ 0	74.0	
	(百万円) 合 計	11,998	5,328	5,867	△ 6,131	48.9	538	110.1	

鉄道運輸収入(上期)の推移

(単位:百万円)

年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
鉄道運輸収入	18,066	17,434	16,463	15,547	15,227	14,613	13,979	13,440

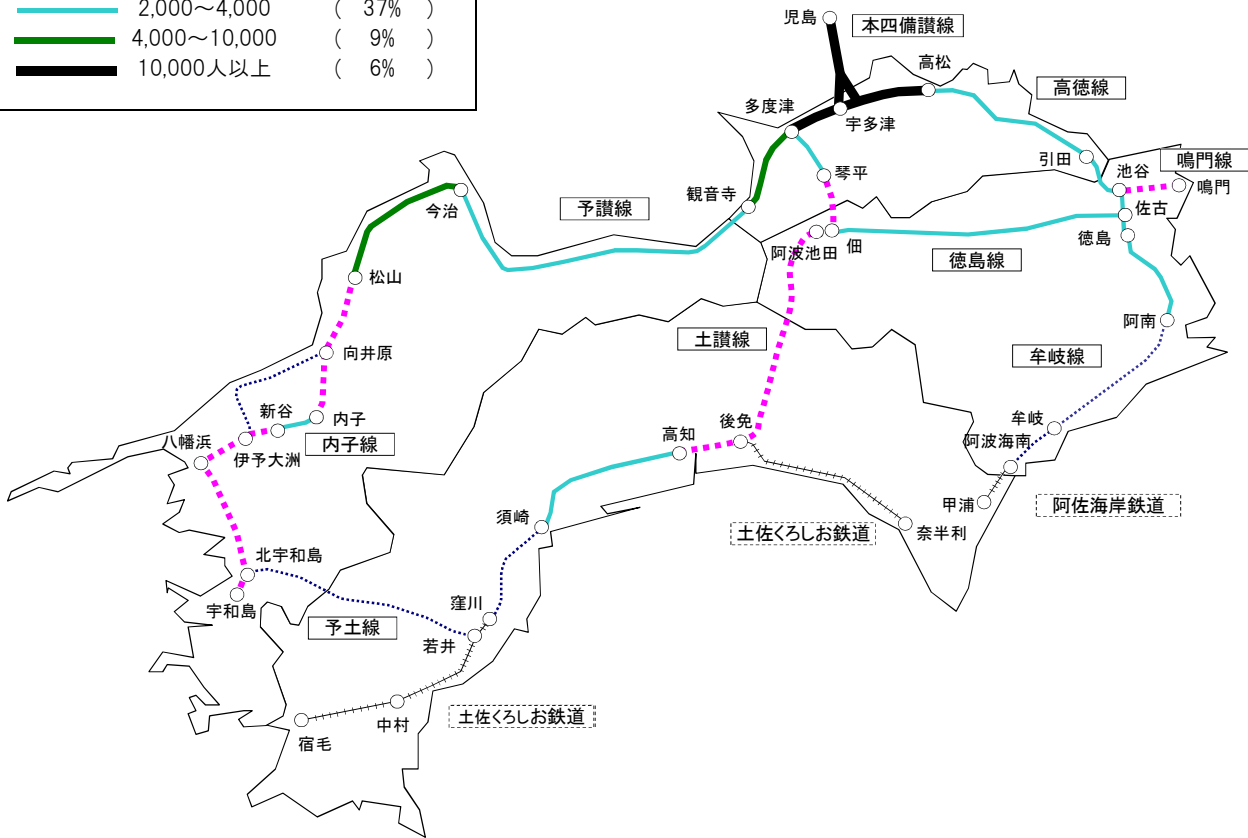
年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
鉄道運輸収入	13,220	13,145	13,169	13,076	11,756	11,639	11,379	11,560

年度	2013年度	2014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	11,545	11,350	11,845	11,971	12,140	11,009	11,998	5,328

年度	2021年度
鉄道運輸収入	5,867

お客様のご利用状況 (2021年度上期)

対前年(2020年度上期)比較



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	11,065	1,459	115.2
予讃線	高松 ~ 多度津	32.7	15,775	333	102.2
	多度津 ~ 観音寺	23.8	5,277	△ 17	99.7
	観音寺 ~ 今治	88.4	3,033	154	105.3
	今治 ~ 松山	49.5	4,463	141	103.3
	松山 ~ 宇和島	91.6	1,827	△ 34	98.2
(海線)	向井原 ~ 伊予大洲	41.0	275	△ 15	94.8
内子線	内子 ~ 新谷	5.3	2,155	△ 19	99.1
高德線	高松 ~ 引田	45.1	3,503	△ 143	96.1
	引田 ~ 徳島	29.4	2,562	91	103.7

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 (%)
土讃線	多度津 ~ 琴平	11.3	3,520	△ 80	97.8
	琴平 ~ 高知	115.3	1,505	73	105.1
	高知 ~ 須崎	42.1	2,909	△ 118	96.1
	須崎 ~ 窪川	30.0	744	△ 8	99.0
徳島線	佐古 ~ 佃	67.5	2,217	△ 32	98.6
鳴門線	池谷 ~ 鳴門	8.5	1,635	57	103.6
牟岐線	徳島 ~ 阿南	24.5	3,645	30	100.8
	阿南 ~ 牟岐	43.2	422	△ 5	98.9
※	牟岐 ~ 阿波海南	10.1	146	7	104.7
予土線	北宇和島 ~ 若井	76.3	189	△ 30	86.2

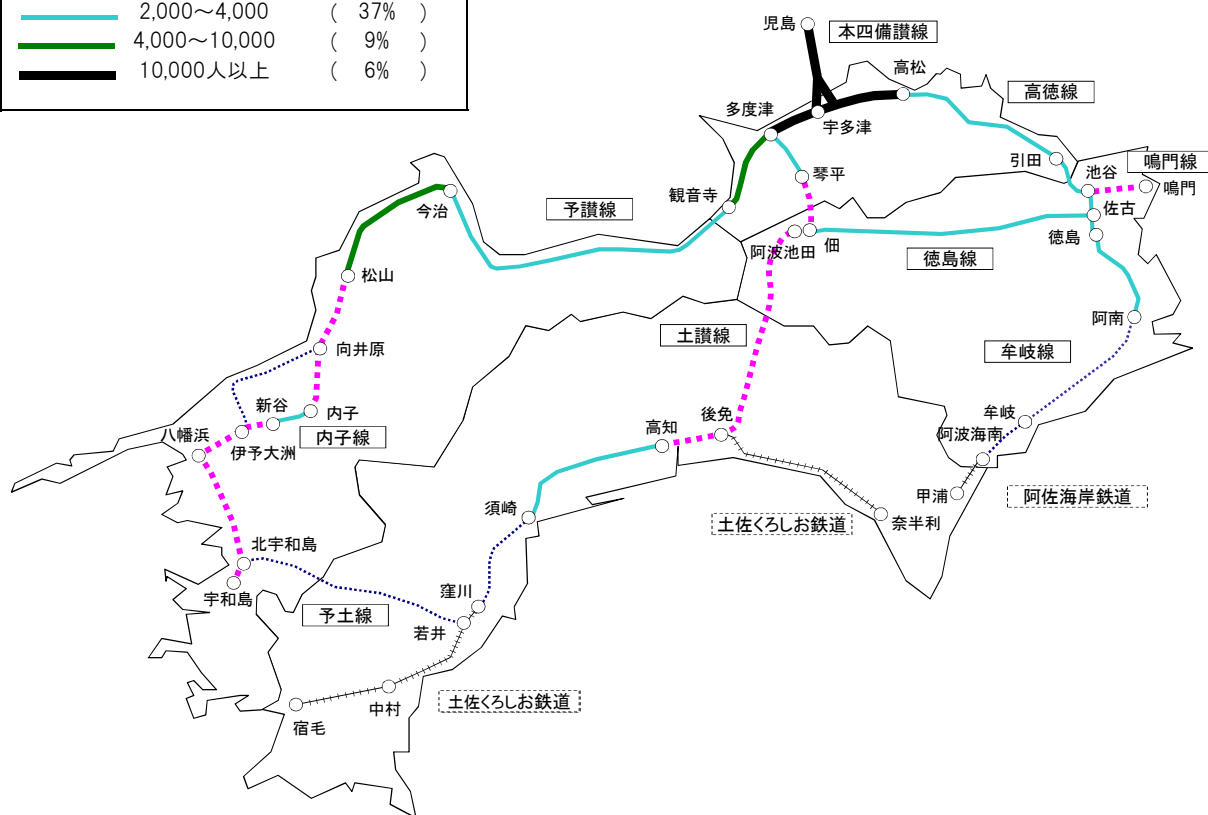
JR 四 国 全 線	853.7	2,810	62	102.2
------------	-------	-------	----	-------

(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(2021年度上期)は、138人(対前年比率95.2%)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。

お客様のご利用状況 (2021年度上期)

対前々年(2019年度上期)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	(25%)
.....	2,000~4,000	(37%)
.....	4,000~10,000	(9%)
.....	10,000人以上	(6%)



区間別平均通過人員(輸送密度)

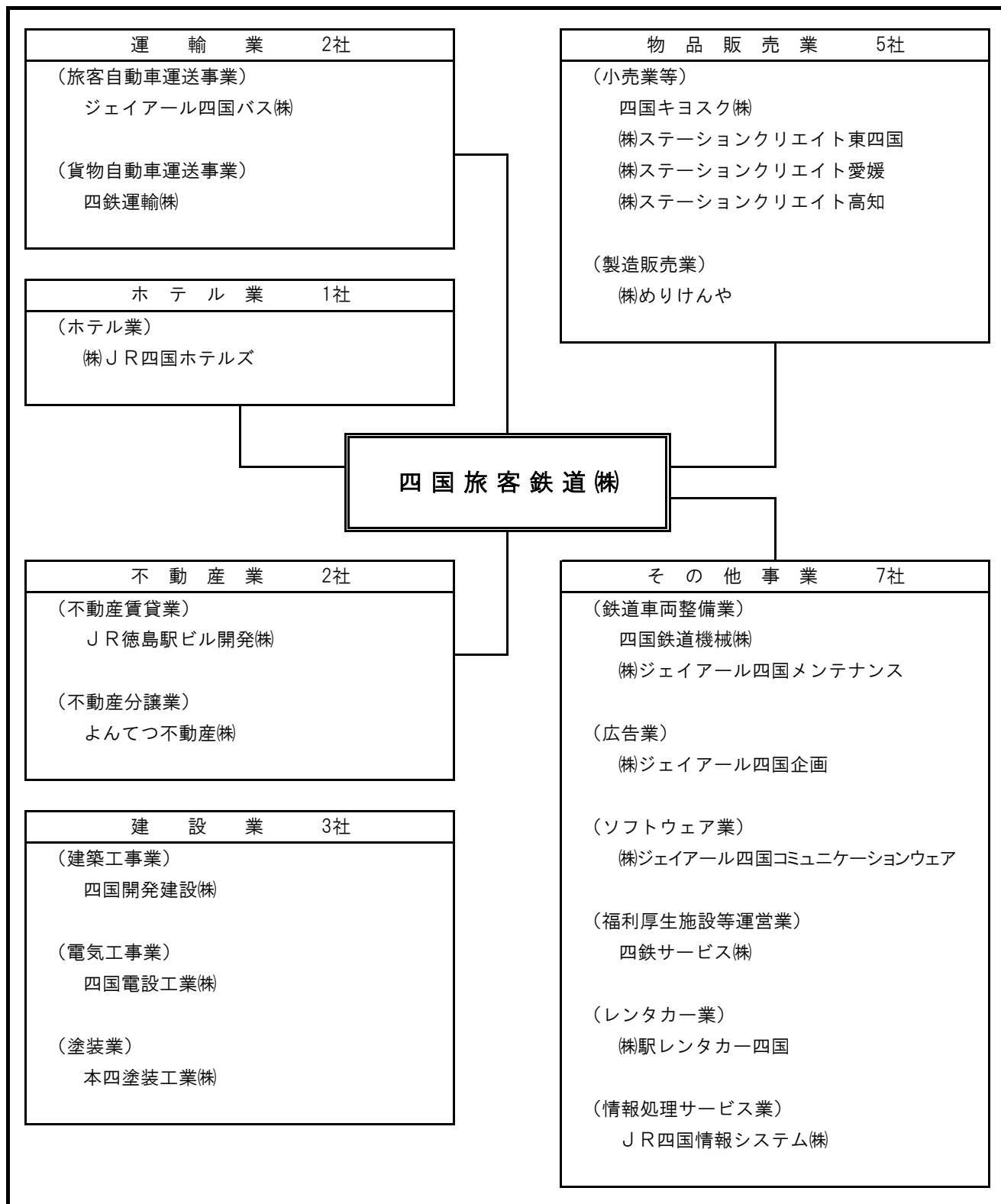
線名	区間	営業キロ(km)	平均通過人員		
			(人/日)	対前々年 増減	前々年比 (%)
本四備讃線	宇多津 ~ 児島	18.1	11,065	△ 13,933	44.3
予讃線	高松 ~ 多度津	32.7	15,775	△ 10,140	60.9
	多度津 ~ 観音寺	23.8	5,277	△ 4,475	54.1
	観音寺 ~ 今治	88.4	3,033	△ 2,975	50.5
	今治 ~ 松山	49.5	4,463	△ 2,958	60.1
	松山 ~ 宇和島	91.6	1,827	△ 1,159	61.2
(海線)	向井原 ~ 伊予大洲	41.0	275	△ 148	65.1
内子線	内子 ~ 新谷	5.3	2,155	△ 1,406	60.5
高德線	高松 ~ 引田	45.1	3,503	△ 1,612	68.5
	引田 ~ 徳島	29.4	2,562	△ 1,415	64.4

線名	区間	営業キロ(km)	平均通過人員		
			(人/日)	対前々年 増減	前々年比 (%)
土讃線	多度津 ~ 琴平	11.3	3,520	△ 2,309	60.4
	琴平 ~ 高知	115.3	1,505	△ 1,419	51.5
	高知 ~ 須崎	42.1	2,909	△ 1,213	70.6
	須崎 ~ 窪川	30.0	744	△ 484	60.6
徳島線	佐古 ~ 佃	67.5	2,217	△ 892	71.3
鳴門線	池谷 ~ 鳴門	8.5	1,635	△ 543	75.1
	徳島 ~ 阿南	24.5	3,645	△ 1,498	70.9
牟岐線	阿南 ~ 牟岐	43.2	422	△ 236	64.2
	※ 牟岐 ~ 阿波海南	10.1	146	△ 60	71.0
予土線	北宇和島 ~ 若井	76.3	189	△ 150	55.7

JR 四 国 全 線	853.7	2,810	△ 1,998	58.4
------------	-------	-------	---------	------

(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(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(2021年度上期)は、138人(対前々年比率 66.4%)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	20社
計	21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。