

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1四半期 報告書】

2021年8月20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1四半期 連結決算
- (2) 2021年度第1四半期 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1四半期の検証結果(総括)
- (4) 2021年度第1四半期の実績等

(1) 2021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)

○連結損益計算書

| 第1四半期累計 | 2020年度 | 2021年度 | 増減 | 前期比(%) | (単位: 億円) | |
|----------|--------|--------|----|--------|----------|--|
| | | | | | 前々期比(%) | |
| 営業収益 | 43 | 58 | 15 | 134.9 | 48.0 | |
| 営業費 | 118 | 122 | 3 | 103.3 | 85.6 | |
| 営業利益 | ▲ 75 | ▲ 64 | 11 | — | — | |
| 営業外損益 | 31 | 97 | 66 | 312.5 | | |
| 経常利益 | ▲ 44 | 33 | 77 | — | | |
| 特別損益 | 0 | 0 | 0 | 220.8 | | |
| 四半期純利益 | ▲ 43 | 34 | 77 | — | | |
| 親会社株主純利益 | ▲ 43 | 34 | 77 | — | | |

- ・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15億円の増収にとどまりました。
- ・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などにより3億円増加しました。結果、営業利益は前年度より11億円改善し、64億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中、当年度に計画していた評価益の実現化を前倒しで実施したことにより、66億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77億円増加し、33億円の黒字となりました。
- ・特別損益に大きな増減はなく、親会社株主純利益は77億円増加の34億円となりました。

(1) 2021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

| 第1四半期累計 | 2020年度 | 2021年度 | 増減 | 前期比(%) | (単位: 億円) | |
|---------|--------|--------|-----|--------|----------|--|
| | | | | | 前々期比(%) | |
| 営業収益 | 43 | 58 | 15 | 134.9 | 48.0 | |
| 運輸業 | 27 | 35 | 7 | 126.0 | 44.8 | |
| 物品販売業 | 9 | 11 | 2 | 131.2 | 58.1 | |
| 建設業 | 5 | 7 | 2 | 139.6 | 96.9 | |
| ホテル業 | 2 | 6 | 3 | 240.6 | 36.3 | |
| 不動産業 | 3 | 3 | 0 | 109.4 | 71.4 | |
| その他事業 | 12 | 12 | 0 | 106.8 | 85.6 | |
| 営業利益 | ▲ 75 | ▲ 64 | 11 | — | — | |
| 運輸業 | ▲ 63 | ▲ 58 | 5 | — | — | |
| 物品販売業 | ▲ 2 | ▲ 1 | 1 | — | — | |
| 建設業 | ▲ 2 | ▲ 1 | 1 | — | — | |
| ホテル業 | ▲ 6 | ▲ 3 | 2 | — | — | |
| 不動産業 | 0 | ▲ 0 | ▲ 0 | — | — | |
| その他事業 | ▲ 0 | 0 | 0 | — | 36.2 | |

- ・運輸業
前年度感染症の影響の反動により鉄道及びバスの運輸収入が増加したため増収増益。
- ・物品販売業
前年度感染症の影響の反動により店舗販売収入が増加したため増収増益。
- ・建設業
JRからの修繕工事などの受注が増加したため増収増益。
- ・ホテル業
前年度感染症の影響の反動やJRクレメントイン高知の開業により宿泊収入が増加したため増収増益。
- ・不動産業
前年度感染症の影響の反動によりテナント賃料が増加したものの、マンション事業における販売の本格化に伴う広告宣伝費が増加したため増収減益。
- ・その他事業
JRからのシステム関連の受注が増加したため増収増益。

(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。

(2) 2021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

| 第1四半期累計 | 2020年度 | 2021年度 | 増減 | 前期比(%) | 前々期比(%) |
|-----------|--------|---------|---------|--------|---------|
| 営業収益 | 31 | 37 | 6 | 121.0 | 50.7 |
| 鉄道運輸収入 | 22 | 27 | 5 | 125.4 | 46.9 |
| その他収入 | 9 | 10 | 0 | 110.5 | 64.8 |
| 営業費 | 89 | 92 | 2 | 103.3 | 94.1 |
| 人件費 | 33 | 34 | 0 | 100.9 | 89.8 |
| 動力費 | 2 | 3 | 1 | 147.5 | 79.7 |
| 業務費 | 17 | 16 | ▲1 | 93.6 | 75.6 |
| 修繕費 | 13 | 14 | 1 | 108.5 | 113.9 |
| 諸税 | 2 | 2 | 0 | 111.0 | 112.6 |
| 減価償却費 | 19 | 20 | 1 | 105.8 | 113.9 |
| 営業利益 | ▲58 | ▲54 | 3 | — | — |
| 営業外損益 | 32 | 97 | 65 | 305.2 | — |
| 基金運用益 | 19 | 86 | 66 | 437.0 | — |
| (運用利回り%) | (3.81) | (16.64) | (12.83) | — | — |
| 特別債券利息 | 8 | 8 | — | 100.0 | — |
| 経常利益 | ▲26 | 43 | 69 | — | — |
| 特別損益 | ▲0 | 0 | 0 | — | — |
| 税引前四半期純利益 | ▲26 | 43 | 69 | — | — |
| 四半期純利益 | ▲26 | 43 | 69 | — | — |

(単位：億円)

- ・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0.9億円の増加にとどまりました。
- ・営業費は、継続して経費削減に取り組みましたが、単価上昇などによる動力費の増加や前年投入した新型特急気動車による減価償却費の増加などにより2億円増加しました。結果、営業利益は前年度より3億円改善し、54億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中、当年度に計画していた評価益の実現化を前倒しで実施したことにより、65億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69億円増加し、43億円の黒字となりました。
- ・特別損益に大きな増減はなく、四半期純利益は69億円増加の43億円となりました。

(2) 2021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 | 2020年度 | 2021年度 | 増減 | 前期比(%) | 前々期比(%) |
|---------|--------|--------|----|--------|---------|
| 鉄道事業 | | | | | |
| 営業収益 | 26 | 32 | 6 | 124.1 | 47.9 |
| 営業利益 | ▲60 | ▲55 | 4 | — | — |
| 関連事業 | | | | | |
| 営業収益 | 4 | 4 | 0 | 103.7 | 82.3 |
| 営業利益 | 1 | 1 | ▲0 | 66.6 | 41.7 |

(単位：億円)

- ・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。営業費は動力費や減価償却費などにより2億円増加し、営業利益は4億円の改善となりました。
- ・関連事業
2020年11月開業のJRクレメントイン高知の賃料収入により、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広告宣伝費などの経費が増加し、営業利益は0.6億円の悪化となりました。

(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上昇 | 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新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という）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1四半期の検証結果(総括)

○「鉄道運輸収入の安定的な確保」については、想定を上回る感染症の影響により、収入面の項目ではKPIを下回ったものの、お客様の利便性向上や誘客を図る施策については着実に取り組み、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、想定を上回る感染症の影響により、収入面の項目ではKPIを下回ったものの、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。

○引き続き感染防止対策に努めるとともに、10月から始まる四国デスティネーションキャンペーン（以下、「四国DC」という）を見据えて、お客様のご利用を喚起する各種施策にグループ一体となって取り組みます。

2021年度第1四半期KPI 検証結果（総括表1/4）

検証項目13項目のうち、KPIを7項目で達成、6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。

| | | 2021年度KPI | | | | 実績 | |
|---------------|---|-----------|----|-------------|---|--------|--|
| 鉄道運輸収入の安定的な確保 | ①鉄道運輸収入の確保 KGI：鉄道運輸収入179億円の達成 | 定期収入 | 1Q | 11億円 | × | 9.9億円 | |
| | | | 2Q | 10億円 | | | |
| | | | 3Q | 10億円 | | | |
| | | | 4Q | 10億円 | | | |
| | | 定期外収入 | 1Q | 28億円 | × | 17.6億円 | |
| | | | 2Q | 33億円 | | | |
| | | | 3Q | 37億円 | | | |
| | | | 4Q | 36億円 | | | |
| | ②無料Wi-Fi整備、トイレ洋式化 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 | 無料Wi-Fi整備 | 1Q | 契約・発注 | × | 納期調整中 | |
| | | | 2Q | 設置位置調整 | | | |
| | | | 3Q | サービス開始時期の調整 | | | |
| | | | 4Q | 5000系6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 | | | |
| | | | 3Q | N2000系2両施工 | | | |
| | | | 4Q | N2000系1両施工 | | | |

2021年度第1四半期KPI 検証結果（総括表2/4）

| | | 2021年度KPI | | | | 実績 | |
|---------------|--|-----------|--------------------------------------|---|--------|----|--|
| 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 | ○ | | | |
| | | 2Q | 工事発注の実施 | | | | |
| | | 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 | | |
| | | 2Q | 13,200人 | | | | |
| | | 3Q | 15,500人 | | | | |
| | | 4Q | 3,000人 | | | | |
| | ⑤四国 destinations キャンペーン 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） | ○ | | | |
| | | 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 | | | | |
| | | 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 | 参加人数 170人 | × | 12人 | | |
| | | 2Q | 170人 | | | | |
| | | 3Q | 490人 | | | | |
| | | 4Q | 170人 | | | | |

2021年度第1四半期KPI 検証結果（総括表3/4）

| | | 2021年度KPI | | 実績 | |
|---|---|-----------|---------------------------|----|-------|
| 非 鉄 道 事 業 に お け る 最 大 限 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 |
| | | 2Q | 15.2億円 | | |
| | | 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 | ○ | |
| | | 2Q | 工事発注、工事計画及び実施設計着手 | | |
| | | 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 | ○ | |
| | | 2Q | 第一期販売開始 | | |
| | | 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 |
| | | 2Q | 8.9億円 | | |
| | | 3Q | 8.6億円 | | |
| | | 4Q | 8.5億円 | | |

2021年度第1四半期KPI 検証結果（総括表4/4）

| | | 2021年度KPI | | 実績 | |
|---|--|-----------|---------------------------------------|----|--|
| 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 | ○ | |
| | | 2Q | 検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事着手 | | |
| | | 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 | ○ | |
| | | 2Q | 更なるコスト削減の追求 | | |
| | | 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（短期貸付金を除く）の期 末残高50億円以上を確保 | ○ | |
| | | 2Q | 〃 | | |
| | | 3Q | 〃 | | |
| | | 4Q | 〃 | | |

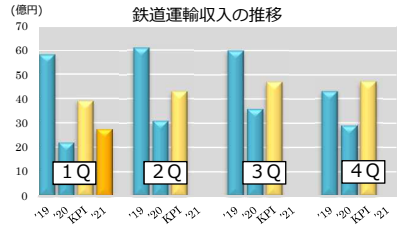
(4) 2021年度第1四半期の実績等

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 | | |
|--------|-------|------|--------|--------|------|
| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 |
| 11億円 | 9.9億円 | × | 28億円 | 17.6億円 | × |

| 2021年度KGI |
|-------------|
| 鉄道運輸収入179億円 |



- ◆ 検証結果
 - ・「おでかけ。四国家2021」キャンペーンを展開し、特別企画乗車券の発売やスタンプラリーの実施など鉄道需要の回復に努めました。
 - ・想定を上回る感染症の影響により、計画は達成できませんでした。
- ◆ 今後の取組み
 - ・四国デスティネーションキャンペーンに向けた展開やものがたり列車の特別運行、各県の観光振興に関する補助事業等を活用した商品造成などにより、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度の向上 - 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 | | |
|-----------|-------|------|--------|-------|------|
| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 |
| 契約・発注 | 納期調整中 | × | 契約・発注 | 工程見直し | — |

| 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 |

- ◆ 検証結果
 - (無料Wi-Fi) 感染症の影響により部品調達予定が確定しなかったことから、契約・発注に向けた調整が完了しませんでした。
 - (トイレ洋式化) 工程についてメーカーと打ち合わせた結果、発注時期を2Qに変更しました。
- ◆ 今後の取組み
 - (無料Wi-Fi) 部品調達予定を確定次第、契約・発注を実施し、年度内に施工完了する予定です。
 - (トイレ洋式化) 2Qに発注し、年度内に施工完了する予定です。



③ 利便性向上によるお客様満足度の向上 - 「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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 |
|-----------------|-------|------|
| 導入拡大に向けた現地調査の実施 | 実施済み | ○ |

| 2021年度KGI |
|-------------------|
| 「みどりの券売機プラス」の導入拡大 |

- ◆ 検証結果
 - ・現地調査を実施し、工事計画の深度化を進めました。
 <参考> 2021年10月以降に16駅※に導入することとし、稼働時間等を公表しました。(2021年7月26日発表)
- ◆ 今後の取組み
 - ・工事発注を実施する予定です。
 - ・駅係員への操作訓練等を計画し、順次実施していきます。
 - ・オペレーターの増員に向け、コールセンターとの契約や各種調整を実施します。



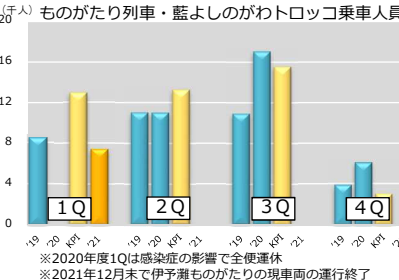
④ 観光列車の維持・充実 - ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 |
|---------|--------|------|
| 12,900人 | 7,432人 | × |

| 2021年度KGI |
|-----------|
| 44,600人 |

- ◆ 検証結果
 - ・感染症防止策を徹底し、安心して乗車していただける環境づくりに努めました。
 - ・ツアーの企画や伊予灘ものがたりラストランに向けた機運醸成を図りました。
 - ・想定を上回る感染症の影響によるご利用の低迷、ツアーの中止、「まん延防止等重点措置」を踏まえた一部列車の運転取り止め等により、KPIを達成できませんでした。
- ◆ 今後の取組み
 - ・運転日の追加や各県の観光振興に関する補助事業等も活用したツアーの造成及び特別企画※等の実施により、ご利用の上積みにも努めます。
 - ※企画するツアー：
 - ・プレミアムツアー「観光列車で巡る四福の物語」
 - ・特別企画 おきやく ～昼餐会・晩餐会～
 - ・土佐くろしお鉄道ごめん・なはり線へ乗り入れるツアー



※2020年度1Qは感染症の影響で全便運休
 ※2021年12月末で伊予灘ものがたりの現車両の運行終了

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。



| 1QKPI | 1Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|-----------------------------------|------|------|-----------------------------|
| 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 | 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

- 大阪商品説明会を開催するとともに、東京・名古屋地区でもセールスを実施し、旅行会社への商品造成の働きかけを行いました。
- プレデスティネーションキャンペーンを実施し、JR四国の駅でのガイドブックの配布等により、お客様への広告宣伝を実施しました。

◆今後の取組み

- JRグループの共同宣伝として、全国のJRの駅や車内にポスターやパンフレットを展開し、四国への誘客を促します。
- 引き続き旅行会社へのセールスを実施し、商品造成の拡大を図ります。

【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。

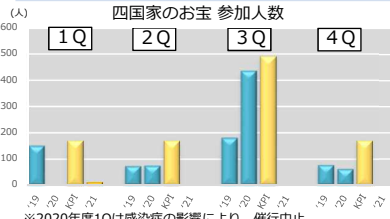
| 1QKPI | 1Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|-------------------|-----------------|------|---------------------|
| 参加人数 170人 (4企画催行) | 参加人数12人 (1企画催行) | × | 参加人数1,000人 (26企画催行) |

◆検証結果

- 自治体と協働し、4企画を準備しました。
- 感染症の拡大により、1企画のみの催行となったためKPIを達成できませんでした。

◆今後の取組み

- 1Qで催行できなかった企画は、年度内に改めて実施できるよう自治体と調整を進めます。
- JRフリーきっぷをセットした宿泊型の商品造成に取り組むなど、多くのお客様にご参加いただける魅力的な商品造成を目指します。



※2020年度1Qは感染症の影響により、催行中止

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。

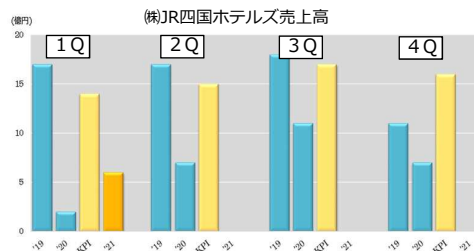
| 1QKPI | 1Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|--------|-------|------|-----------|
| 13.9億円 | 6.1億円 | × | 61.7億円 |

◆検証結果

- 宿泊部門では国内のお客様に向けた販売促進策に努めました。
- レストラン部門では各種フェアを実施し、お客様のご利用確保に取り組みました。
- 想定を上回る感染症の影響により、需要が大きく低迷し、KPIを達成できませんでした。

◆今後の取組み

- インバウンドの回復は見込めないことから、国内のお客様を中心としたプランの販売等により、売上の確保をめざします。



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業に向け取り組んでいます。


| 1QKPI | 1Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|-----------|------|------|---------------|
| 工事発注の入札準備 | 実施済み | ○ | 実施設計を完了し工事に着手 |

◆検証結果

- 入札準備を進めたほか、工事契約手続きを開始しました。

◆今後の取組み

- 工事契約後、具体的な実施計画の策定に着手します。



【高松駅ビル開発 (イメージ)】

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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|------------------------|-------|------|----------------------------|
| マンション新築工事で着手及びモデルルーム竣工 | 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**
 - ・計画通りマンション基礎工事に着手しました。
 - ・モデルルームの建設工事が完了し、広告宣伝を実施しながら、モデルルームへの集客活動を開始しました。
- ◆**今後の取組み**
 - ・販売開始に向けて、引き続き広告宣伝を実施し、モデルルームへの集客を図ります。
 - ・2023年度2Qの竣工に向けて、工事の進捗管理を確実にいきます。



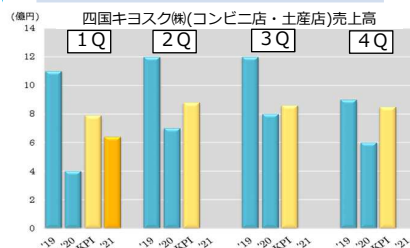
【外観イメージ】

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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|--------|-------|------|-----------|
| 7.9億円 | 6.4億円 | × | 33.9億円 |

- ◆**検証結果**
 - ・コンビニ店では、積極的な声掛けやPOPにより、販売促進を図りました。
 - ・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し売上確保を図りました。
 - ・想定を上回る感染症の影響により、観光・ビジネス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**
 - ・移動の制約が継続することを想定し、地元のお客様に向けた全国の有名土産品の企画販売により、駅の賑わい創出と売上の確保に努めます。
 - ・各種キャンペーンや販売促進策により、売上確保をめざします。



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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|--------|-------|------|------------------------------|
| 各種設計着手 | 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 |

- ◆**検証結果**
 - ・計画通り、各種設計に着手しました。
- ◆**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。

| 1 QKPI | 1 Q実績 | 達成状況 | 2021年度KGI |
|----------------------------|-------|------|---|
| 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 | 実施済み | ○ | 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） |

- ◆**検証結果**
 - ・当社及びグループ会社における経費削減事例を募り、優秀な事例について表彰し、水平展開を行いました。
 - ・(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、3.5百万円/1Q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、68百万円/1Qの経費を削減しました。
- ◆**今後の取組み**
 - ・経費削減意識の更なる向上を目指し、グループ会社の優秀な経費削減事例の表彰及び水平展開の実施を、年1回から年2回に増やします。
 - ・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。

| 1 QKPI | 1 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。