

# 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3四半期 報告書】

2022年2月18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3四半期 連結決算
- (2) 2021年度第3四半期 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3四半期の検証結果(総括)
- (4) 2021年度第3四半期の実績等

## (1) 2021年度 第3四半期 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

(単位：億円)

第3四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	前々期比(%)
営業収益	198	217	18	109.5	58.1
営業費	390	388	▲ 2	99.4	88.1
営業利益	▲ 192	▲ 171	21	—	—
営業外損益	106	150	44	141.5	
経常利益	▲ 86	▲ 20	65	—	
特別損益	9	7	▲ 1	80.3	
四半期純利益	▲ 76	▲ 13	62	—	
親会社株主純利益	▲ 76	▲ 13	62	—	

- ・営業収益は、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）の効果などから、運輸業、ホテル業、物品販売業などにおいて増加し18億円の増加となりました。しかし、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という）による厳しい状況は継続し、影響前である前々期比は6割程度にとどまりました。
- ・営業費は、継続して経費削減に取り組む中、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、減価償却費の減少などにより、全体で2億円減少しました。結果、営業利益は前年度より21億円改善し、171億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、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ため評価益の実現を実施したことにより、44億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、20億円の赤字となりました。
- ・特別損益は、災害の保険金などの受取の増加や、災害損失の減少があったものの、機構助成金の減少などにより全体では1億円の減少となり、親会社株主純利益は62億円改善の13億円の赤字となりました。

## (1) 2021年度 第3四半期 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

(単位：億円)

第3四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	前々期比(%)
<b>営業収益</b>					
運輸業	114	127	12	110.9	53.3
物品販売業	38	41	3	108.4	64.5
建設業	57	57	▲ 0	98.8	110.0
ホテル業	22	27	4	121.6	50.8
不動産業	13	13	▲ 0	99.9	90.8
その他事業	41	43	2	105.9	84.3
<b>営業利益</b>					
運輸業	▲ 177	▲ 162	14	—	—
物品販売業	▲ 5	▲ 2	2	—	—
建設業	2	3	1	149.2	—
ホテル業	▲ 13	▲ 9	4	—	—
不動産業	1	▲ 0	▲ 1	—	—
その他事業	0	0	▲ 0	57.9	1.3

(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**  
 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。しかし、感染症による厳しい状況は継続し影響前である前々期比は5割程度にとどまりました。
- 物品販売業**  
 店舗販売収入が増加したため増収増益となりました。しかし、感染症による厳しい状況は継続し影響前である前々期比は6割程度にとどまりました。
- 建設業**  
 JRの軌道強化工事などの受注が減少したものの、人件費の削減などにより減収増益となりました。
- ホテル業**  
 JRクレメントイン高知及び今治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。しかし、感染症による厳しい状況は継続し影響前である前々期比は5割程度にとどまりました。
- 不動産業**  
 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。

## (2) 2021年度 第3四半期 単体決算 (前年度比較) (当社全体の状況)

### ○単体損益計算書

(単位：億円)

第3四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	前々期比(%)
営業収益	121	133	12	110.1	59.7
鉄道運輸収入	89	99	10	111.3	55.1
その他収入	31	33	2	106.7	79.3
営業費	284	286	2	100.7	96.6
人件費	101	100	▲ 0	99.4	91.1
動力費	10	14	3	139.5	96.5
業務費	45	45	▲ 0	99.3	83.4
修繕費	55	53	▲ 1	96.9	99.8
諸税	9	11	1	117.3	113.9
減価償却費	62	61	▲ 1	98.4	115.0
営業利益	▲ 163	▲ 153	10	—	—
営業外損益	103	146	42	141.5	—
基金運用益	69	115	46	166.3	—
(運用利回り%)	(4.44)	(7.38)	(2.94)	—	—
特別債券利息	26	26	—	100.0	—
経常利益	▲ 59	▲ 6	53	—	—
特別損益	8	6	▲ 2	76.3	—
税引前四半期純利益	▲ 51	▲ 0	51	—	—
四半期純利益	▲ 50	▲ 0	50	—	—

- ・営業収益は、四国DCの効果などから鉄道運輸収入は10億円、その他収入が2億円の増加となりました。しかし、感染症による厳しい状況は継続し影響前である前々期比は6割程度にとどまりました。
- ・営業費は、継続して経費削減に取り組みましたが、単価上昇による動力費の増加や設備投資に伴う諸税の増加などにより、2億円増加しました。結果、営業利益は前年度より10億円改善し、153億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、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ため評価益の実現を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53億円改善し、6億円の赤字となりました。
- ・特別損益は、災害の保険金などの受取の増加や、災害損失の減少があったものの、機構助成金の減少などにより全体では2億円の減少となり、四半期純利益は50億円改善の0.4億円の赤字となりました。

## (2) 2021年度 第3四半期 単体決算 (前年度比較) (事業別の状況)

### ○事業別

第3四半期累計	2020年度	2021年度	増減	前期比(%)	(単位：億円)	
					前々期比(%)	
<b>鉄道事業</b>						
営業収益	106	118	11	110.7	56.9	
営業利益	▲ 166	▲ 154	12	—	—	
<b>関連事業</b>						
営業収益	14	15	0	105.3	96.1	
営業利益	3	1	▲ 2	36.1	25.4	

#### ・鉄道事業

四国DCの効果などから営業収益は11億円の増加となりました。しかし、感染症による厳しい状況は継続し影響前である前々期比は6割程度にとどまりました。

営業費は、動力費などが増加したものの、新たな支援に伴う本四利用料の減少などにより0.8億円減少し、営業利益は12億円の改善となりました。

#### ・関連事業

JRクレメントイン高知及び今治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、マンション事業の広告宣伝費などの経費やホテル建物の減価償却費が増加し、営業利益は2億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3四半期 (10~12月) の検証結果(総括)

○検証項目13項目のうち、9項目でKPIを達成、3項目で不達成となりました。なお、1項目は工程見直しとなりました。

○「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、感染症の落ち着きに伴う人流回復基調のなかで、四国DCの開催による観光需要の創出や、これに合わせた商品・サービスを提供することで、需要の更なる取り込みにつなげました。これらの結果、鉄道運輸収入やホテルの売上高など、ほとんどの項目で2Qを上回る達成率となり、「ものがたり列車・藍よしのがわトロッコの乗車人員」及び「四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門売上高」は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」で世界的な半導体不足の影響を受け工程を延期したものの、それ以外の項目では、KPIを達成しました。

○4Qは、感染症再拡大の影響により引き続き厳しい状況が想定されるものの、2021年度最後の四半期として、KGIの達成に少しでも近づけられるよう、各種取組みに尽力し、挽回を目指していきます。

## 2. 主要施策KPIの達成状況

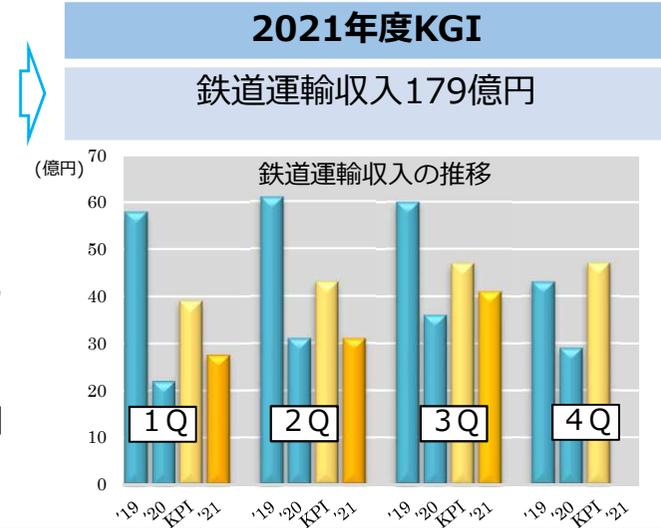
### (4) 2021年度第3四半期の実績等

#### 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		
3QKPI	3Q実績	達成率	3QKPI	3Q実績	達成率
10億円	9.9億円	91.1%	37億円	31.1億円	82.5%

- ◆ 検証結果
  - ・感染症が落ち着き、移動制限措置が解除されたこと、四国DCなど収入確保に繋がる取組みを実施したことから、収入は大きく回復したものの、KPI達成には至りませんでした。
- ◆ 今後の取組み
  - ・感染症の影響が懸念されますが、四国DCの効果を次年度に継続すべく、各関係機関と連携し、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上昇 – 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		
3QKPI	3Q実績	達成状況	3QKPI	3Q実績	達成状況
サービス開始時期の調整	実施済み	○	N2000系2両施工	実施済み	○

**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) ・10月末までにサービスを開始しました。
  - (トイレ洋式化) ・2両の工事が完了し、3両目の材料発注をしました。
- ◆ 今後の取組み
  - (無料Wi-Fi) ・KGIを達成済みです。
  - (トイレ洋式化) ・4Q中に残る1両の工事が完了する予定です。

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。

3QKPI	3Q実績	達成状況	2021年度KGI
「みどりの券売機プラス」の利用開始	実施済み	○	「みどりの券売機プラス」の導入拡大

◆ 検証結果

- 管内16駅にみどりの券売機プラスを設置しました。
- 12駅においては、みどりの窓口での販売からみどりの券売機プラスでの販売方式に転換しました。

◆ 今後の取組み

- 4Q中に残る4駅において「みどりの券売機プラス」による販売方式に転換します。  
 <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1月以降「みどりの券売機プラス」への販売方式転換を予定している駅です。



### 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。

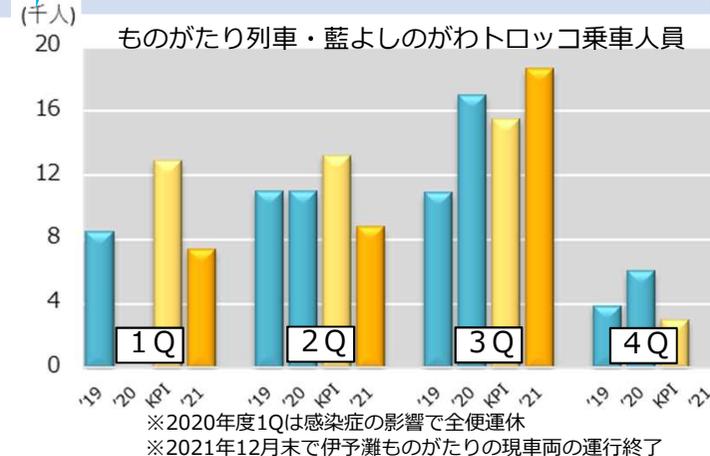
3QKPI	3Q実績	達成率	2021年度KGI
15,500人	18,631人	120.2%	44,600人

◆ 検証結果

- 四国DCにあわせて大幅に運転日を拡大しました。
- 積極的な宣伝展開（Web、新聞折り込み等）を行いました。
- 観光列車などが対象のモバイルスタンプラリーを展開し、利用促進を図りました。

◆ 今後の取組み

- 四国まんなか千年ものがたりのスイーツ紀行等、特別企画を幅広く周知します。
- 2022年度に新しくデビューする伊予灘ものがたり、運行開始5周年を迎える四国まんなか千年ものがたり等の情報発信、販売促進を行い、ご利用の上積みに努めます。



### 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。

3QKPI	3Q実績	達成状況	2021年度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	達成	○	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

- 四国の露出を高めるための宣伝広告を引き続き実施したほか、「予土線FunFun祭り」などのイベントを開催、観光列車や地元の観光素材を活用した旅行商品を着実に販売・実施するとともに、お越しになったお客様に、地元の皆様のご協力のもと、様々なおもてなしを展開しました。
- 3Qは感染症の影響が縮小した影響もあり、DCの効果だけを純粋に抜き出すことは困難ですが、以上の取組みの結果、本州方面を発地とする瀬戸大橋線のご利用者数はGo To トラベル事業が実施されていた前年度を上回りました。

#### ◆今後の取組み

- 四国アフターデスティネーションキャンペーンに向けた観光素材の集約を実施します。
- DC期間の盛り上がりが一過性のものに留まらないよう、旅行会社への継続的なセールスを実施します。



【四国DC観光列車出発式】

### 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。

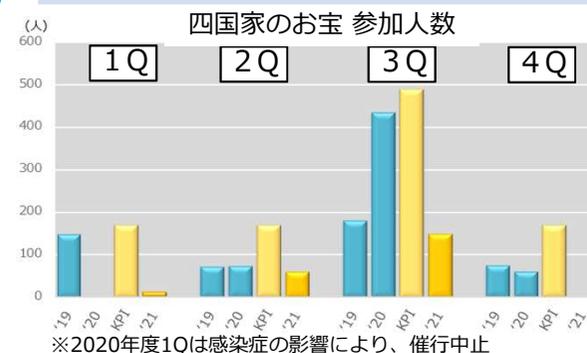
3QKPI	3Q実績	達成率	2021年度KGI
参加人数 490人 (13企画催行)	参加人数149人 (6企画催行)	30.4%	参加人数1,000人 (26企画催行)

#### ◆検証結果

- 3Q分の商品を造成した時期の感染症の状況等を踏まえ、感染状況が落ち着くと想定された4Q以降に一部企画を延期し、10月2企画、11月4企画の計6企画を設定しました。
- 設定した全6企画を催行し、一部企画は定員近くまで集客できましたが、集客状況が厳しい企画もあり、KPIは達成できませんでした。

#### ◆今後の取組み

- 今後は、感染症や旅行需要の動向等も踏まえながら、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成に努めます。



## 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。

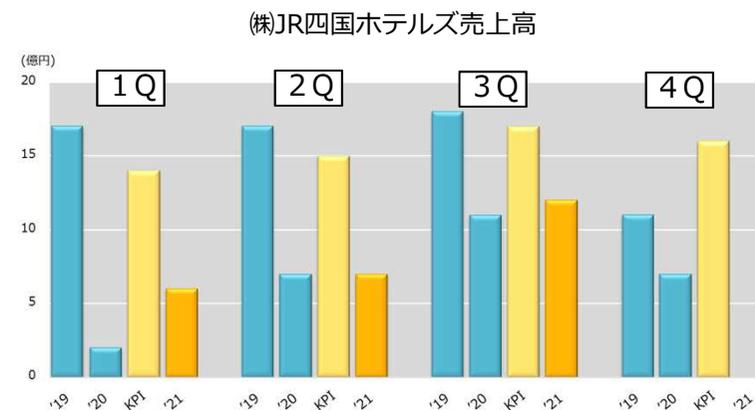
3QKPI	3Q実績	達成率	2021年度KGI
16.8億円	12.9億円	76.7%	61.7億円

◆**検証結果**

- ・感染状況が落ち着きをみせる中、各種宿泊プランの販売等に取り組んだ結果、KPIは達成できなかったものの、2Qまでと比べ達成率を向上させることができました。

◆**今後の取組み**

- ・新たな変異株の急拡大により先行きが不透明な状況ですが、国内の個人のお客様を主なターゲットとし、ネット予約を中心にご予約の獲得を目指します。



## 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業に向け取り組んでいます。

3QKPI	3Q実績	達成状況	2021年度KGI
実施設計の完了	実施済み	○	実施設計を完了し工事に着手

◆**検証結果**

- ・実施設計に着手し、完了しました。

◆**今後の取組み**

- ・実施設計の完了を受け、計画どおり工事に着手します。



【完成予想図】

### 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。

3QKPI	3Q実績	達成状況	2021年度KGI
第一期二次販売開始	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

- ・3Qに第一期二次販売を実施し、その後もお客様の需要に応じた住戸の追加販売を行いました。
- ・計画通りマンションの基礎工事を実施しました。

#### ◆ 今後の取組み

- ・2022年1月より第二期販売を開始し、契約数増加のため積極的に広告宣伝を実施します。
- ・工程会議及び現場巡回を通じて、品質及びスケジュールの適切な管理に努めます。



【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。

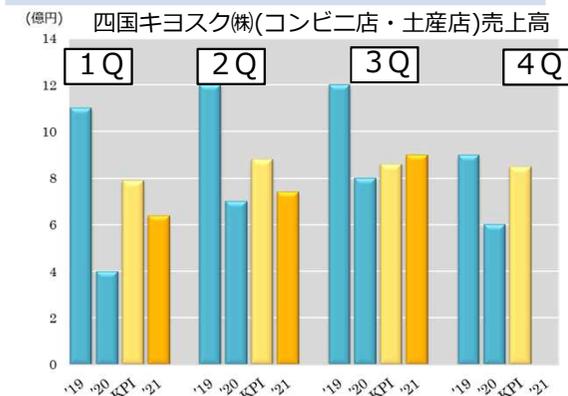
3QKPI	3Q実績	達成率	2021年度KGI
8.6億円	9.1億円	106.4%	33.9億円

#### ◆ 検証結果

- ・感染症の沈静化及び四国DCにより観光客等のお客様が徐々に回復したため来店客数が増加し、声掛けやオススメ売り等による客単価の向上により、KPIを上回る実績を上げることができました。

#### ◆ 今後の取組み

- ・感染症再拡大の影響により、観光・ビジネスのお客様は減少傾向になると思われるため、通勤・通学及び店舗周辺にお住まいのお客様への訴求を強化します。
- ・「PayPayモール」への出店により、「駅ソト商店」として四国の魅力ある特産品を発掘し、全国に拡販することにより売上確保に努めます。



### 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。

3QKPI	3Q実績	達成状況	2021年度KGI
検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事完了	半導体不足による部品の納期遅れによる工期の延期（2022年度2Q完了予定）	—	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
<p>◆<b>検証結果</b> ・半導体不足による部品の納期遅れにより工期を延伸しました。</p> <p>◆<b>今後の取組み</b> ・工期延伸により全体工事に影響が出ないよう工程管理を行います。</p>			

### 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。

3QKPI	3Q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）
<p>◆<b>検証結果</b> ・当社及びグループ会社における上期に実施した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。</p> <p>・（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、16百万円/3Q期間の経費を削減しました。</p> <p>・（グループ会社）各社において水道光熱通信費の見直し等により、約35百万円/3Q期間の経費を削減しました。</p> <p>◆<b>今後の取組み</b> ・引き続き、コスト削減額の上積みに向けた各種取組みを実施します。</p>			

### 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。

3QKPI	3Q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
<p>◆<b>今後の取組み</b> ・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。</p>			

## 2021年度第3四半期KPI 検証結果（総括表1/4）

検証項目13項目のうち、KPIを9項目で達成、3項目で不達成となりました。なお、1項目は工程見直しとなりました。 ※ 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
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	89.7%
			2Q	10億円	9.9億円	90.6%
			<b>3Q</b>	<b>10億円</b>	<b>9.9億円</b>	<b>91.1%</b>
			4Q	10億円		
		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%
			<b>3Q</b>	<b>37億円</b>	<b>31.1億円</b>	<b>82.5%</b>
			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	達成	○
			<b>3Q</b>	<b>サービス開始時期の調整</b>	<b>達成</b>	<b>○</b>
			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	達成	○	
		<b>3Q</b>	<b>N2000系2両施工</b>	<b>達成</b>	<b>○</b>	
		4Q	N2000系1両施工			

## 2021年度第3四半期KPI 検証結果（総括表2/4）

	項目	KPI		実績	達成状況
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	<b>「みどりの券売機プラス」の利用開始</b>	<b>達成</b>	<b>○</b>
		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	<b>15,500人</b>	<b>18,631人</b>	 <b>120.2%</b>
		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	<b>四国DCによる瀬戸大橋線ご利用者数の上積み +4.0万人</b>	<b>達成</b>	<b>○</b>
		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	<b>490人</b>	<b>149人</b>	 <b>30.4%</b>
		4Q	170人		

## 2021年度第3四半期KPI 検証結果 (総括表3/4)

	項目	KPI		実績	達成状況		
		1Q	2Q		3Q	4Q	達成率
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		43.9%	
		2Q	15.2億円	7.3億円		48.4%	
		3Q	<b>16.8億円</b>	<b>12.9億円</b>		<b>76.7%</b>	
		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	<b>実施設計の完了</b>		<b>達成</b>	<b>○</b>	
		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	<b>第一期二次販売開始</b>		<b>達成</b>	<b>○</b>	
		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	<b>8.6億円</b>	<b>9.1億円</b>		<b>106.4%</b>	
		4Q	8.5億円				

## 2021年度第3四半期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	<b>検査修繕設備（既設設備改良部分）の工事完了</b>	<b>工程見直し</b>	<b>—</b>
		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	<b>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</b>	<b>達成</b>	<b>○</b>
		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	〃	<b>達成</b>	<b>○</b>
		4Q	〃		

2020年12月に国から発表された当社に対する支援は、損益計算書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。

## 損益計算書への影響（3Q累計）

経営安定基金の下支え  
（運用益の安定的な確保）

3Qまでに、鉄道・運輸機構に対し225億円を利率5%で貸付け、2.8億円の受取利息を計上しました。  
○第3四半期損益計算書への影響  
営業外損益の内数

そのほか、以下の通り進捗しています。（第3四半期損益計算書への直接的な影響額計上はありません）

○本四連絡橋のJR負担見直し

- ・当社が負担する本四利用料の軽減
- ・鉄道施設（鉄道単独部及び共用部鉄道専用施設）に係る更新工事の当社からの切り離し

○省力化・省人化に資する支援

- ・必要な資金として、出資金560億円を受入れ済み

○DES（債務を株式と交換）

- ・債務の圧縮・資本増強として、DESによる出資68.9億円を受け入れ済み