

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4四半期 報告書】

2022年6月3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. 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4四半期の検証結果(総括)
- (4) 2021年度の検証結果(総括)
- (5) 2021年度第4四半期の実績等

2. 2022年度の主要施策KPI等

- (1) 2022年度の主要施策KPIの設定について
- (2) 2022年度のKPI・KGI

(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4四半期 (1~3月) の検証結果(総括)

○検証項目13項目のうち、8項目でKPIを達成、5項目で不達成となりました。

○「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」については、感染症再拡大の影響により、収入面の項目ではKPIを達成できなかったものの、お客様の利便性向上や2022年度以降に導入する施策に対する準備・検討などの取組みについては計画通り進め、KPIを達成しました。また、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、KGIの達成に向けて計画的に取組み、全ての項目でKPIを達成しました。

(4) 2021年度の検証結果(総括)

○検証項目13項目のうち、8項目でKGIを達成、5項目で不達成となりました。

○収入に関する項目については、想定を上回る感染症の影響により、ほとんどの項目で不達成となったものの、感染症対策の徹底とともに収入確保に向けた各種施策を展開しました。また、3Qにおいては、感染症の落ち着きに伴う人流回復基調のなか、四国デスティネーションキャンペーン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、需要のさらなる取り込みにつなげ、ほとんどの項目で2Qを上回る達成率となるなど、一定の成果をあげることができました。

○それ以外の項目については、計画通り着実に実行し、全ての項目でKGIを達成することができました。

○2022年度においても、2021年度の結果を踏まえ、更なる利便性の向上、生産性の向上に資する取組みを進めるとともに、収益の拡大に向けた各種施策を展開していきます。

(5) 2021年度第4四半期の実績等

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		
4 QKPI	4 Q実績	達成率	4 QKPI	4 Q実績	達成率
10億円	8.9億円	89.5%	36億円	23.4億円	65.1%

◆ 検証結果

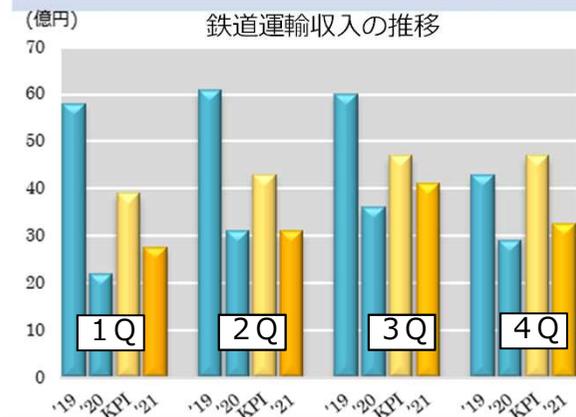
以下の取組みを実施しましたが、KPI達成には至りませんでした。

- 定期外収入については、年始にご予約が好調な特急「南風」の指定席拡大による増売や「しおかぜ」「南風」運行開始50周年記念キャンペーンを展開し、スイーツや桜にちなんだ観光列車の特別企画運行を実施しました。
- 定期収入については、指定席券売機やみどりの券売機プラスでの定期券購入キャンペーンを実施しました。

◆ 今後の取組み

- 2022年度も感染症の影響が想定される厳しい収入状況が続くものの、計画達成に向け、各種施策を実施し収入確保に努めます。

2021年度KGI	
鉄道運輸収入	179億円
※2022年度初にコロナ前に回復すると想定	(実績：132億円) 《不達成》



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		
4 QKPI	4 Q実績	達成状況	4 QKPI	4 Q実績	達成状況
5000系(「マリンライナー」1号車)6両施工	実施済み	○	N2000系1両施工	実施済み	○

◆ 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) ・計画していた3両全ての施工が完了しました。

◆ 今後の取組み

- 快適な車内空間の提供に向けて、洋式トイレの整備拡大等引き続き検討して参ります。

2021年度KGI	
無料Wi-Fi整備	トイレ洋式化
5000系6両施工 《達成》	N2000系3両施工 《達成》

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。

4QKPI	4Q実績	達成状況
ご利用状況等の検証	実施済み	○

2021年度KGI
「みどりの券売機プラス」の導入拡大
《達成》

◆ 検証結果

- ・ 4Q中に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した。今年度導入を予定していた16駅への設置が完了し、順調にご利用いただいています。
- ・ 「みどりの券売機プラス」の操作に不慣れなお客様への駅係員による操作フォローやQRコード読み込み機能によるトクトクきっぷ購入フロー簡素化の周知を行い、機器の利用促進を図りました。
- ・ 通学定期乗車券購入の波動を平準化することを目的として、定期券購入キャンペーンを実施しました。



◆ 今後の取組み

- ・ 引き続き、券売機の稼働状況やオペレーター発売状況を検証するとともに、操作性のさらなる向上を目指して検討を進めるなど、サービスアップに取り組めます。

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。

4QKPI	4Q実績	達成率
3,000人	2,959人	98.6%

2021年度KGI
44,600人(実績37,806人) **《不達成》**
※四国DC開催を考慮し、乗車率8割程度を想定

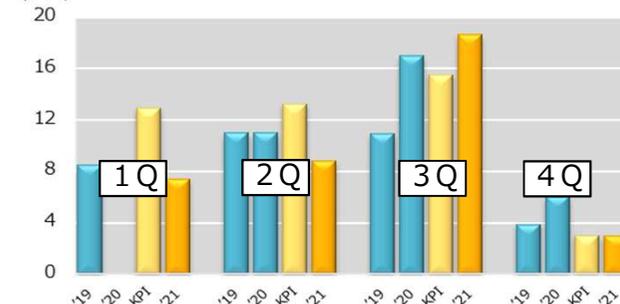
◆ 検証結果

- 以下の取組みを実施しましたが、KPI達成には至りませんでした。
- ・ 四国まんなか千年ものがたりの「スイーツ紀行」「さくら紀行」、志国土佐時代の夜明けのものがたりの「スイーツでおきゃく」、「さくらの抄」等の特別企画を実施しメディア等にも公開しました。藍よしのがわトロッコでは地元高校生とコラボし、新たな弁当を発売し、列車の魅力づけを行ったほか3月下旬に運転日2日を追加しました。

◆ 今後の取組み

- ・ 2代目伊予灘ものがたりデビューにあわせた情報発信及び販売促進、四国まんなか千年ものがたり運行開始5周年記念イベントの実施などにより、多くの方にご利用いただけるよう努めます。

(千人) ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員



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

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。

4QKPI
アフターDCに向けた観光素材の集約、旅行会社への継続的なセールスの実施

4Q実績	達成状況
達成	○

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》

◆検証結果

- ・四国アフターデスティネーションキャンペーン（2022年4～6月）に向けて、関係機関と連携しながら、誘客に繋がる観光素材のブラッシュアップ・集約を図りました。
- ・四国DC本期間だけの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した。
- ・アフターDCホームページの開設やSNSの活用、ガイドブックの作成・配布（3万部）等、四国の露出を高めるための宣伝告知を展開しました。
- ・様々な割引きっぷや旅行商品を造成しました。

◆今後の取組み

- ・アフターDCを着実に実施するとともに、地域との連携を強化していきます。



【四国アフターDCガイドブック】

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。

4QKPI
参加人数 170人（5企画催行）

4Q実績	達成率
参加人数 24人（2企画催行）	14.1%

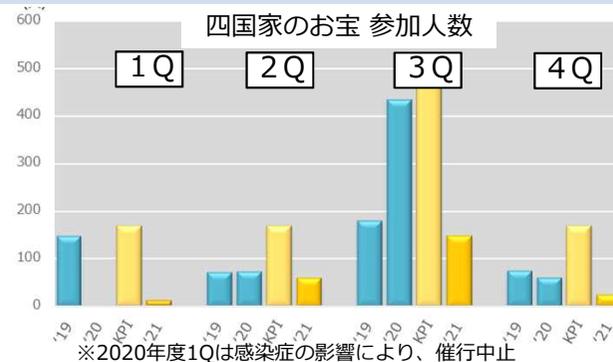
2021年度KGI
参加人数1,000人（26企画催行） ※2019年度と比較して、200%程度として設定（実績245人（11企画催行）） 《不達成》

◆検証結果

- ・5企画発売したものの、感染症拡大に伴う自治体からの要請や集客不足により、来年度への延期または催行中止となった結果、2企画の催行となりました。
- ・催行した2企画についても集客が厳しく、KPIは達成できませんでした。

◆今後の取組み

- ・感染症や旅行需要の動向及び各自治体の状況も踏まえながら、引き続き関係機関と連携し、企画の設定及び新規素材の開発に努めます。



⑦ ホテルセグメント – (株)JR四国ホテルズの売上高

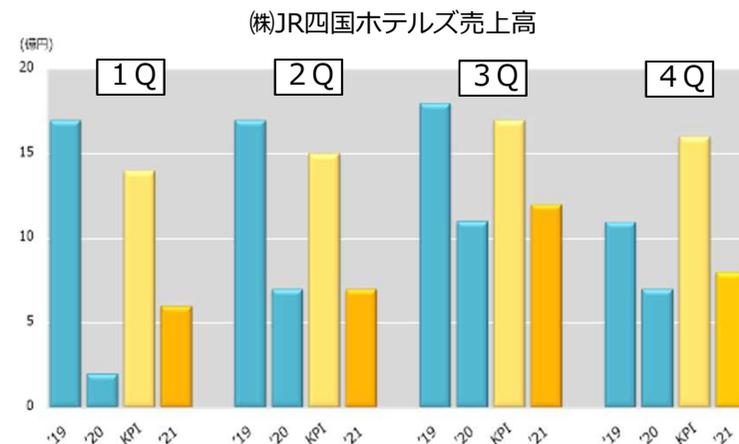
非鉄道事業で最も注力すべきセグメントと位置づけ、質・量ともに四国を代表するホテルチェーンを目指します。

4QKPI	4Q実績	達成率
15.6億円	8.7 億円	56.1%

2021年度KGI
61.7億円（実績35.2億円）《不達成》 ※コロナ前の水準と同程度まで回復すると想定

◆**検証結果** 感染症拡大による全国的なまん延防止等重点措置の発出により、1月から2月にかけては大きく影響を受けました。3月には措置が徐々に解除されたことに伴い、ビジネス利用や春休みの観光需要などの回復が見られたため、一部で稼働率が上昇したことにより、売上の改善が見られました。

◆**今後の取組み** 引き続き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に努めます。また、ホテル評価の改善策に積極的に取り組むことでリピート率向上を目指します。



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。

4QKPI	4Q実績	達成状況
工事着手	実施済み	○

2021年度KGI
実施設計を完了し工事に着手 《達成》

◆**検証結果** ・建設工事に着手しました。

◆**今後の取組み** ・建設工事を推進します。



【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。

4QKPI	4Q実績	達成状況	2021年度KGI
マンション基礎工事完了	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 《達成》

- ◆ 検証結果
 - ・計画通りマンション基礎工事を完了し、続いてマンション1階の躯体工事を開始しました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・2022年度は引き続き躯体工事を実施し、工程会議及び工事報告書等を通じて適切な品質管理に努めます。
 - ・契約数増加を目指し、積極的に広告宣伝及び販売活動を展開します。



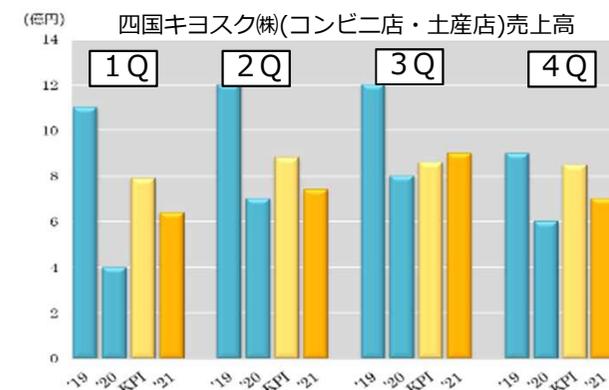
【外観イメージ】

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。

4QKPI	4Q実績	達成率	2021年度KGI
8.5億円	7.4億円	86.9%	33.9億円（実績30.5億円） 《不達成》 ※コロナ前の水準の7割程度に回復すると想定

- ◆ 検証結果
 - ・1月中旬より感染拡大・まん延防止重点措置等により来店客数が伸びず、売上は計画値を下回りましたが、土佐の地酒販売や関西土産フェアを開催する等、営業努力により客単価は向上しました。
- ◆ 今後の取組み
 - ・感染症の先行き不透明ななか、通勤・通学及び店舗周辺にお住まいのお客様中心の店づくりや商品の品揃えの強化により、売上確保を目指します。
 - ・瀬戸内国際芸術祭2022や四国アフターDC、全国高校総体等の大型イベントの開催に合わせて、販売セールの実施やPB商品の開発等を行う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。

4QKPI	4Q実績	達成状況	2021年度KGI
検査修繕設備の一部設計完了、建物の一部設計完了	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 《達成》

- ◆**検証結果** ・計画通り、各種設計及び工事を完了しました。
- ◆**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。

4QKPI	4Q実績	達成状況	2021年度KGI
更なるコスト削減の追求、組織・業務の見直し	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） 《達成》

- ◆**検証結果** ・（当社）2021年度事業計画は平年度に比べ約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、312百万円/4Q期間の経費を削減しました。
- ・（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67百万円/4Q期間の経費を削減しました。
- ◆**今後の取組み** ・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。

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。

4QKPI	4Q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 《達成》

- ◆**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。

2021年度第4四半期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 KGI：鉄道運輸収入179億円の達成 実績：132億円 《不達成》	定期収入	1Q	11億円	9.9億円	89.7%
			2Q	10億円	9.9億円	90.6%
			3Q	10億円	9.9億円	91.1%
			4Q	10億円	8.9億円	89.5%
		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	31.1億円	82.5%
			4Q	36億円	23.4億円	65.1%
	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 実績：計画通り実行 《達成》	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	達成	○
			4Q	5000系6両施工	達成	○
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	達成	○	
		4Q	N2000系1両施工	達成	○	

2021年度第4四半期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 実績：計画通り実行 《達成》	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	達成	○	
		4Q	ご利用状況等の検証	達成	○	
	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 実績：37,806人 《不達成》	1Q	12,900人	7,432人		57.6%
		2Q	13,200人	8,784人		66.5%
		3Q	15,500人	18,631人		120.2%
		4Q	3,000人	2,959人		98.6%
	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 実績：前年度を上回るご利用者数 《達成》	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	達成	○	
		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	達成	○	
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 実績：参加人数245人 《不達成》	1Q	170人	12人		7.1%	
	2Q	170人	60人		35.3%	
	3Q	490人	149人		30.4%	
	4Q	170人	24人		14.1%	

2021年度第4四半期KPI 検証結果 (総括表3/4)

	項目	KPI		実績	達成状況	
		1Q	2Q		3Q	4Q
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 実績 : 35.2億円 《不達成》	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	12.9億円		76.7%
		4Q	15.6億円	8.7億円		56.1%
	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 実績 : 計画通り実行 《達成》	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		達成	○
		4Q	工事着手		達成	○
	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 実績 : 計画通り実行 《達成》	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		達成	○
		4Q	マンション基礎工事完了		達成	○
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 実績 : 30.5億円 《不達成》	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	9.1億円		106.4%	
	4Q	8.5億円	7.4億円		86.9%	

2021年度第4四半期KPI 検証結果 (総括表4/4)

項目		KPI		実績	達成状況
省力化	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 実績：計画通り実行 《達成》	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	工程見直し	—
		4Q	検査修繕設備の一部設計完了、建物の一部設計完了	達成	○
省人化による生産性向上、その他	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） 実績：計画通り実行 《達成》	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	達成	○
		4Q	更なるコスト削減の追求、組織・業務の見直し	達成	○
その他	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 実績：計画通り実行 《達成》	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	〃	達成	○
		4Q	〃	達成	○

(1) 2022年度の主要施策KPIの設定について

○中期経営計画2025及び2022年度事業計画の達成に向け、2022年度の主要な施策に対するKPI及びKGIを設定します。

○以下の13項目について、KPI及びKGIを設定し、取り組んでまいります。

I 鉄道運輸収入の安定的な確保

- ①鉄道運輸収入の確保
- ②利便性向上によるお客様満足の上昇
- ③新チケットシステム検討・システムリリース
- ④ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員
- ⑤イベントの実施及び地域イベントと連動した取り組み
- ⑥「四国家のお宝」の更なる充実による観光振興

II 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
- ⑨J.CREST県庁前（高松市天神前マンション）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

III 生産性向上・その他

- ⑪多度津工場の近代化
- ⑫コスト削減の取り組み
- ⑬運転資金の確保

(2) 2022年度のKPI・KGI

① 鉄道運輸収入の確保

- ・ 当社の最大の割合を占める鉄道事業の収益について、KPI・KGIを設定します。
- ・ 感染症の収束が見通せないものの、経済活動の正常化に向けた動きが進む1年になると想定され、以下のような各種施策に取り組み、事業計画で計画した鉄道運輸収入169億円(対前年度実績比127.7%、感染症及び大規模災害等の特殊要素がない2019年(暦年)比71.6%)の達成を目指します。

「四国アフターDCの実施、大型イベントとの連携」 「観光列車の更なる展開」 「特急列車利用の回復」

2021年度実績		
	定期収入	定期外収入
1Q	9.9億円	17.6億円
2Q	9.9億円	21.1億円
3Q	9.9億円	31.1億円
4Q	8.9億円	23.4億円
通年	鉄道運輸収入132億円	

2022年度KPI・KGI		
	定期収入	定期外収入
1Q	9.7億円	24.5億円
2Q	9.9億円	31.2億円
3Q	10.2億円	35.5億円
4Q	9.1億円	38.2億円
KGI	鉄道運輸収入169億円の達成	
	※2023年度初にコロナ前の水準の9割程度に回復すると想定	



鉄道運輸収入の推移



②利便性向上によるお客様満足の向上

・お客様満足の向上を目指し、各種サービス・設備の導入や多言語案内の充実等に取り組みます。

2021年度実績

無料Wi-Fi整備：マリンライナー
（グリーン席・指定席車両）でサービス開始
トイレ洋式化：N2000系特急車両3両で施工
みどりの券売機プラス：16駅に設置



2022年度KPI・KGI

1Q	多言語での列車運行情報の充実※1
2Q	待合室の拡大（阿波池田駅）
3Q	チケットレスアプリ先行稼働（割引きっぷ等の一部商品）、お客様アンケートの実施
4Q	デジタルサイネージの新設（56駅）※2、駅券売機の多言語対応の充実（徳島駅・高知駅）※3
KGI	各種サービス・設備の導入や多言語案内の充実



【デジタルサイネージの表示画面】

- ※1 新たなシステム導入により、駅員配置駅及びホームページでの多言語（日本語、英語、中国語（繁体・簡体）、韓国語）での運行情報提供の迅速化・充実を図ります。
- ※2 無人駅を中心に、運行情報を音声と映像（英語表記を含む）で伝えることができるデジタルサイネージを導入します。導入予定の駅は以下の通りです。
予讃線：讃岐府中～伊予中山・卯之町 50駅、土讃線：金蔵寺～讃岐財田 6駅
（坂出・宇多津・丸亀・多度津・観音寺・新居浜・伊予西条・壬生川・今治・松山・伊予市除く）
- ※3 2か国語対応から、多言語対応に更新します。

③新チケットシステム検討・システムリリース

- お客様の利便性向上や発券業務の省人化・省力化による生産性向上を目指して検討・準備を進めている、新チケットシステムの構築についてKPI・KGIを設定します。
- 2023年春に、スマートフォンによりJR四国エリア内のきっぷを販売し、チケットレスでご乗車できるチケットレスアプリの公開を目指します。

※先行稼働（2022年秋稼働）：割引きっぷ等の一部商品が対象

本稼働（2023年春稼働）：定期乗車券等を含むJR四国エリア内のほぼ全券種（指定席に関連する券種除く）が対象

2021年度実績

チケットレスアプリの開発計画策定を進めた。



2022年度KPI・KGI

1Q	2022年秋のチケットレスアプリ（先行稼働）公開に向けた開発を進める。
2Q	2022年秋のチケットレスアプリ（先行稼働）の公開準備完了
3Q	2023年春のチケットレスアプリ（本稼働）公開に向けた開発を進める。
4Q	2023年春のチケットレスアプリ（本稼働）の公開準備完了
KGI	2023年春のチケットレスアプリ（本稼働）の公開準備完了



【チケットレス・キャッシュレスサービス導入イメージ】

④ものがたり列車・藍よしのがわトロッコ乗車人員

- ・2021年度に引き続き、観光列車乗車人員について、KPI・KGIを設定します。
- ・主な施策として、以下に取り組みます。
「2代目伊予灘ものがたり」の情報発信やグリーン個室「フィオーレスイート」の販売促進、特別イベントの実施や車内サービスのブラッシュアップなど魅力ある列車づくりによる利用促進

2021年度実績

乗車人員 37,806 人



2022年度KPI・KGI

1Q	14,000人+フィオーレ500人
2Q	13,300人+フィオーレ550人
3Q	11,800人+フィオーレ440人
4Q	5,900人+フィオーレ300人
KGI	45,000人+フィオーレ1,790人 ※直近の状況を鑑みて、乗車率75%を設定



※2020年度1Qは感染症の影響で全便運休

⑤ イベントの実施及び地域イベントと連動した取組み

- 第2回予土線FunFun祭りや特急列車運行開始50周年記念キャンペーンを開催します。イベントの来場者数や臨時列車の乗車人員、関連商品の造成についてKPI・KGIを設定します。
- 瀬戸内国際芸術祭2022*1、えひめ南予きずな博*2と連携した商品造成・販売についてKPI・KGIを設定します。

*1 春会期 4月14日～5月18日 夏会期 8月5日～9月4日 秋会期 9月29日～11月6日 *2 4月下旬～12月開催

2021年度実績	2022年度KPI・KGI
第1回Fun Fun祭り 来場者数約2,000人	1Q ◆第2回予土線FunFun祭り 来場者数：2,000人 臨時列車乗車人員：500人 ◆瀬戸内国際芸術祭・えひめ南予きずな博・しおかぜ・南風リバイバル運転 旅行商品・特企商品：販売額 11.5百万円（14企画 1,090人）
	2Q ◆瀬戸内国際芸術祭・えひめ南予きずな博・しおかぜ・南風リバイバル運転 旅行商品・特企商品：販売額 19.3百万円（17企画 1,740人）
	3Q ◆瀬戸内国際芸術祭・えひめ南予きずな博・しおかぜ・南風リバイバル運転 旅行商品・特企商品：販売額 19.3百万円（16企画 1,600人）
	4Q -
	KGI ◆第2回予土線FunFun祭り 来場者数：2,000人 臨時列車乗車人員：500人 ※第1回予土線FunFun祭りの実績と同程度として設定 ◆瀬戸内国際芸術祭・えひめ南予きずな博・しおかぜ・南風リバイバル運転 旅行商品・特企商品：販売額 50.1百万円（47企画 4,430人） ※過去に地域イベントが開催された際に造成した商品の実績を参考に設定

⑥ 「四国家のお宝」の更なる充実による観光振興

- ・ 四国の地域資源・文化資産を掘り起こし、地域と協業して観光素材に磨き上げ、観光による地域活性化を目指す「四国家のお宝」の取り組みについて、KPI・KGIを設定します。
- ・ 自治体や関係企業・団体との連携による新規企画の開発など、魅力的な素材開発に取り組みます。

2021年度実績

「四国家のお宝」ツアー実績

・ 参加人数 245人

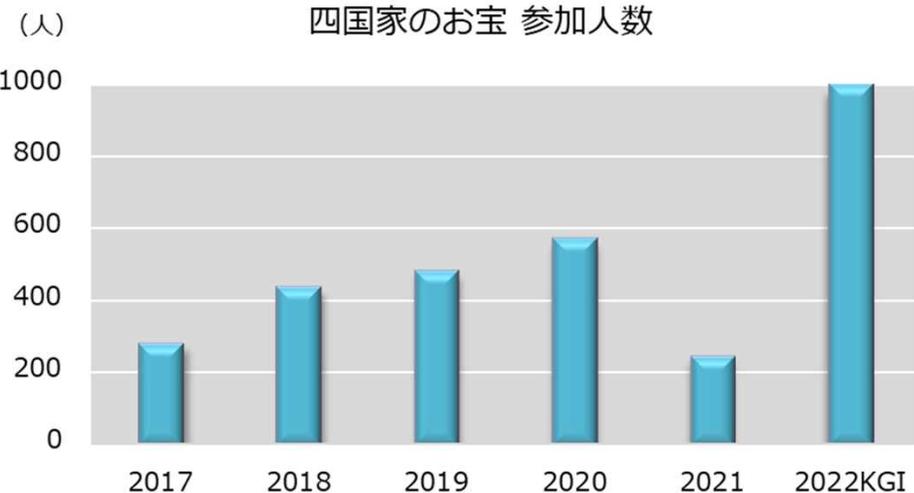


2022年度KPI・KGI

1Q	参加人数 190人	(参考：6企画催行)
2Q	参加人数 200人	(参考：5企画催行)
3Q	参加人数 390人	(参考：13企画催行)
4Q	参加人数 220人	(参考：8企画催行)
KGI	参加人数 1,000人	(参考：32企画)

※2019年度と比較して、200%程度として設定

四国家のお宝 参加人数



【2021年度催行事例】



ホテルセグメント

⑦(株)JR四国ホテルズの売上高

- ・(株)JR四国ホテルズの売上高について、KPI・KGIを設定します。
- ・マーケット動向等を注視しつつ、幅広いお客様にご利用いただける取組みやサービスレベルの向上に努めます。

2021年度実績

2021年度売上高
35.2億円



2022年度KPI・KGI

1Q 14.8億円

2Q 16.3億円

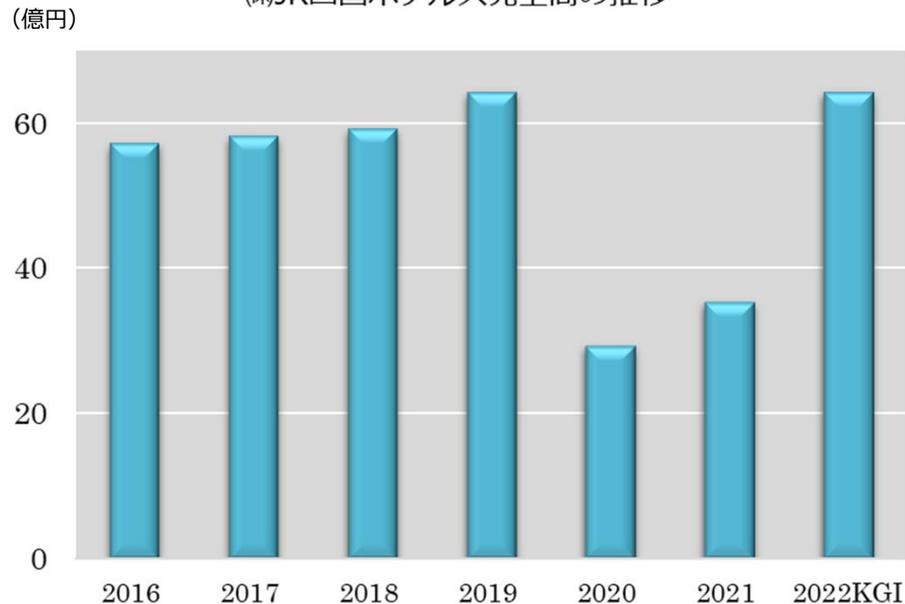
3Q 17.9億円

4Q 15.1億円

KGI 64.2億円

※コロナ前の水準と同程度まで回復すると想定

(株)JR四国ホテルズ売上高の推移



駅ビル・不動産セグメント

⑧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年度の開業に向け取り組みます。

2021年度実績

契約（発注）・実施設計を経て
工事着手



2022年度KPI・KGI

1Q	建設工事（進捗率5%）
2Q	〃（進捗率15%）
3Q	〃（進捗率30%）
4Q	〃（進捗率50%）
KGI	建設工事（進捗率50%）

⑨J.CREST県庁前（高松市天神前マンション）の事業推進

- ・JR四国ブランドの分譲マンション「J.CREST県庁前」の2023年度分譲完了に向け、建設・販売を推進します。

2021年度実績

- ・実施設計、仕様検討
- ・モデルルーム建設
- ・マンション建設工事着手



2022年度KPI・KGI

1Q	第一期販売開始
2Q	建築工事の推進
3Q	第二期販売開始
4Q	建築工事の推進
KGI	2023年度2Qの竣工・引渡しに向けた施工と販売活動

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

- ・飲食・物販セグメントの中心事業である、四国キヨスク(株)のコンビニ店・土産店部門の売上高について、KPI・KGIを設定します。
- ・地元のお客様に向けた商品の品揃えを強化するとともに、大型イベントの開催に合わせた取組みにより売上高の確保を図ります。

2021年度実績

2021年度売上高
30.5億円



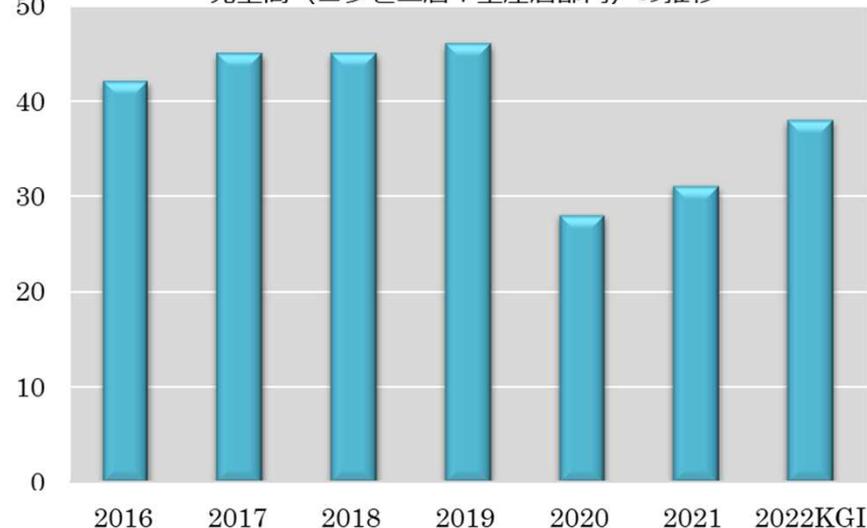
2022年度KPI・KGI

1Q	9.0億円
2Q	10.3億円
3Q	9.6億円
4Q	9.3億円
KGI	38.4億円

※コロナ前の水準の8割程度に回復すると想定

(億円)

売上高（コンビニ店+土産店部門）の推移



⑪ 多度津工場の近代化

- ・「省力化・省人化による生産性の向上」を目的に推進している多度津工場の近代化について、KPI・KGIを設定します。
- ・建物や機械設備の更新にあわせ、自動化やレイアウト変更を行うことで作業効率の大幅な改善に取り組みます。

2021年度実績

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
2021年度工事の完了



2022年度KPI・KGI

1Q	設計の着手：各種設計 工事の完了：座席清掃装置設置
2Q	設計の完了：入場前処理場、エンジン検修設備、 各種試験機等
3Q	工事の完了：車両ゲート等設置、エンジン塗装設備設置
4Q	設計の完了：立体倉庫設備等 工事の完了：ボイラ室等新築 ボイラ設備設置、各種試験機等取替
KGI	各種設計の完了、年度工事の完了

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ことを踏まえ、業務のデジタル化や安全に影響しない修繕費の見直し等により、グループを挙げてコスト削減に取り組みます。
- ・省力化・省人化による生産性の向上により、鉄道事業を中心に要員削減を進め、成長分野へのシフトを目指します。

2021年度実績

JR四国及びグループ会社を対象に経費削減事例を募集し、優良事例について水平展開を実施し、コスト削減を追求した。

要員削減に向けた取組みを推進した。



2022年度KPI・KGI

1Q	コスト削減 (JR四国 0.5億円、グループ会社 0.1億円)
2Q	コスト削減 (JR四国 0.3億円、グループ会社 0.1億円)
3Q	コスト削減 (JR四国 0.3億円、グループ会社 0.1億円)
4Q	コスト削減 (JR四国 0.3億円、グループ会社 0.1億円)
KGI	コスト削減 (JR四国 1.6億円、グループ会社 0.4億円) 要員削減に向けた取組みの推進 (数値は今後精査)

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するため、運転資金の確保に関するKPI・KGIを設定します。

2021年度実績

2021年度期末の現金及び現金同等物の期末残高 182億円



2022年度KPI・KGI

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
KPI	同上 (各四半期末)