

**JR四国グループ**  
**長期経営ビジョン2030**  
**中期経営計画2025**

**2021(令和3)年3月**  
**四国旅客鉄道株式会社**

## ◆ 経営自立計画（2011～2020）の振り返りと今後の経営課題

- 経営自立計画(2011～2020)
- 経営自立計画の振り返り
- 今後の経営課題

## ◆ 将来のありたい姿

- 将来のありたい姿とミッション
- 将来のありたい姿に向けた最大限の経営努力と関係者との連携・協力

## ◆ JR四国グループ長期経営ビジョン2030「Good Challenge」

- 目指すところ
- 「Good Challenge」に込めた想い
- 基本方針
  - I. 事業運営を支える土台づくり
  - II. 経営基盤強化
  - III. 地域等関係者との連携・協力

## ◆ JR四国グループ中期経営計画2025

- 計画の位置づけ・目標・収支計画・設備投資計画
- 主要施策
  - I. 事業運営を支える土台づくり
    1. 安全・安心・信頼の確保
    2. 生き生きと働ける職場づくり
    3. グループの企業価値向上
  - II. 経営基盤強化
    1. 鉄道運輸収入の安定的な確保
    2. 省力化・省人化による生産性向上
    3. 非鉄道事業における最大限の収益拡大
  - III. 地域等関係者との連携・協力
- 経営改善に向けた取組み
- グループ会社の取組み

# 経営自立計画（2011～2020）の振り返りと 今後の経営課題

# 経営自立計画(2011～2020)

## 策定の経緯

「日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律」等の改正による支援措置の実施を受け、経営努力の推進と支援措置の活用により、2020年度において経営自立を図る10年間の長期経営計画を策定。

## 計画の考え方

①低金利による経営安定基金運用益の減少、②高速道路の延伸による競争力低下や大幅割引施策による鉄道運輸収入の大幅減、さらには四国の状況として、③大都市圏や整備新幹線計画が無く、④全国に先駆けて少子高齢化や人口減少が進んでいることなど、極めて厳しい経営環境のもと、「安全の確保」を事業運営の根幹として、経営努力を推進

### 経営努力

- ◆収入確保  
→ダイヤ改正、四国内外の流動促進・誘客に向けた商品造成
- ◆経費削減  
→従業員数の抑制、支援措置を活用した修繕費の抑制等
- ◆経営安定基金運用益の確保  
→自主運用利回り2.5%を目指した取組み
- ◆設備投資  
→安全対策を柱とし、収支改善に資する投資の重点的な実施
- ◆キャッシュ・フロー  
→継続的な事業運営や無利子貸付返済等を可能とする資金確保
- ◆グループ経営  
→業種、事業内容の再検証による会社再編・財務体質の改善等

### 国による支援措置

＜経営安定化のための支援措置＞

- ◆経営安定基金積増し 1,400億(20年間)
- ◆設備投資への助成金・無利子貸付 400億

＜安全対策に対する追加的支援措置＞

- ◆安全投資・修繕への助成金・無利子貸付 200億

## 目標

- 「財務基盤の安定化」及び「収益基盤の強化」に向けた取組みの着実な実行により、
- ◆2020年度において目標利益(経常利益3億円)の必達を目指す
  - ◆以降の年度においても、安定的に利益の計上が可能となる自立経営を図る

# 経営自立計画の振り返り

支援措置を活用しつつ、経営努力を積み重ね、計画を上回る営業収益、経営安定基金運用益を確保しましたが、それを上回る営業費用の増加を補えず、経常損益が悪化したことから、計画の目標は未達となりました。

(単位：億円)		2019 実績	2020* 事業計画	2020 自立計画
鉄道事業	営業収益	260	270	248
	うち鉄道運輸収入	224	235	215
	営業費用	396	399	336
	うち人件費	143	145	135
	うち業務費	67	69	60
	うち修繕費	90	82	58
	うち減価償却費	66	73	65
	営業利益	▲136	▲129	▲88
非鉄道事業	営業収益	19	20	17
	営業費用	14	17	12
	営業利益	4	3	5
全事業営業利益		▲131	▲126	▲83
営業外利益		110	114	87
うち基金運用益		68	73	52
経常利益		▲20	▲12	3

## 鉄道事業（営業収益）

積極的な誘客と利便性・快適性の向上施策を展開した結果、計画を上回ったが、営業費用の増加を上回る収益増を果たせなかった。

【今後の課題】

- ・人口減少に伴う長期的な減収への対応
- ・災害の激甚化・頻発化による鉄道網寸断に起因した減収懸念

## 鉄道事業（営業費用）

安全の確保を大前提として、考え得る最大限の効率化・経費削減に取り組んだが、社会情勢の変化、本四備讃線設備の維持更新の本格化等により、計画を上回った。

【今後の課題】

- ・再雇用社員が減少し、社員が増加することによる人件費の上昇
- ・人手不足による労務単価等の上昇、老朽化に伴う修繕費増加
- ・巨大な社会インフラである本四架橋等の設備の維持更新

## 非鉄道事業

事業領域拡大に取り組んだ結果、営業収益は計画を上回ったが、ノウハウの欠如等により、拡大に向けた体制づくりや投資の実行が遅れた。加えて、外部資金を調達できず、事業拡大の機会を逸したことから、更なる営業収益の積み上げを果たせなかった。

【今後の課題】

- ・拡大に向けた成長投資の継続と資金確保

## 経営安定基金運用益

金利水準が低下し続ける厳しい運用環境のなかで、適切なポートフォリオ組成とリスク管理体制の強化に取り組み、計画を上回る運用益を確保したが、計画を上回る営業費用の増加に対して更に上積みできなかった。

【今後の課題】

- ・超低金利状況のもとでの、長期的な運用益の確保

# 今後の経営課題

当社を取り巻く経営環境は大きく変化しており、多くの経営課題を解決するため変革を加速する必要があると認識しています。

## 外部環境

### ◆ 人口動態の変化

- 人口減少に伴う鉄道事業の市場縮小
- 利用者減少/利便性低下の悪循環に伴う四国の活力低下の可能性
- 人手不足による労務単価等の上昇

### ◆ 災害の激甚化・頻発化

### ◆ ウィズコロナ・ポストコロナ

- 旅行・移動需要の減少
- 密を避ける志向の定着（公共交通離れ、利用分散化）
- デジタル化の加速
- ワークスタイルの変化（リモートワーク、ワーケーション等）

## 内部環境

### ◆ 人件費の上昇

- 再雇用社員が減少し、社員が増加することによる人件費の上昇

### ◆ 設備の老朽化

- 設備の増加、老朽化に伴う修繕費増加
- 本四備讃線設備の維持更新及び車両修繕工場、車両、橋りょう、トンネルなど大規模な設備の更新

### ◆ 経営管理体制

- グループ経営管理の重要性の高まり
- 非鉄道事業におけるナレッジや専門人材の不足

### ◆ 経営安定基金の機能維持

## 事業環境から導かれる経営課題

### 鉄道事業

- 利便性向上や需要創出による収入の維持
- インフラ強靱化・競争力強化
- 「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※」の「中間整理」を踏まえた地域の関係者と連携・協力した取組み・議論の推進 ※四国の四県知事や経済界、学識経験者等によって構成
- 省力化・省人化による生産性向上（列車運行・営業体制や車両・設備メンテナンスのシステムチェンジ）
- 経営努力とご利用のおお客様のご理解を前提にした運賃改定の実施、戦略的な価格設定

### 非鉄道事業

- 投資資金確保に向けた外部資金の調達
- 人材、ノウハウ獲得に向けた外部能力の活用
- さらなる成長を目指したM&A・資本提携等

### ウィズコロナ・ポストコロナ

- 安心してご利用いただける環境づくり
- ニーズの変化に対応した観光素材開発、受入環境整備、商品造成、情報発信
- ピークの変化に対応した輸送体系構築
- 社会変化に対応したDX推進、新規事業展開

グループを挙げた最大限の経営努力が必要

# 将来のありたい姿

# 将来のありたい姿とミッション

将来のありたい姿の実現に向け、持続可能な経営体質を構築する過程として、長期経営ビジョンと中期経営計画を位置づけ、ミッションに沿ってグループを挙げた最大限の経営努力を推し進めます。

## ＊ 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。



## ミッション : 将来のありたい姿の実現に向け 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

鉄道特性を徹底的に磨き上げるとともに省力化・省人化による生産性向上を推進し、鉄道事業の体質強化を目指します。また、当社グループと四国は運命共同体という認識のもと、地域の関係者と連携・協力し、モビリティ間の連携強化、駅を中心としたまちづくり、公共交通ネットワークのあり方に関する検討などに取り組むことで、四国に最適で持続可能な「公共交通ネットワークの四国モデル」を追求します。

### 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

国内外から何度でも訪れたい、ずっと暮らしたい地域として選ばれるよう、地域の皆様と連携し、観光振興や誘客促進、開発の推進・事業領域の拡大にチャレンジし、四国の活性化に寄与します。

### 新しい価値・サービスの創造にチャレンジする

世の中の価値観・行動の変化にしなやかに対応し、これまでの枠組みにとらわれず、新しい市場で新しい価値・サービスの創造にチャレンジします。



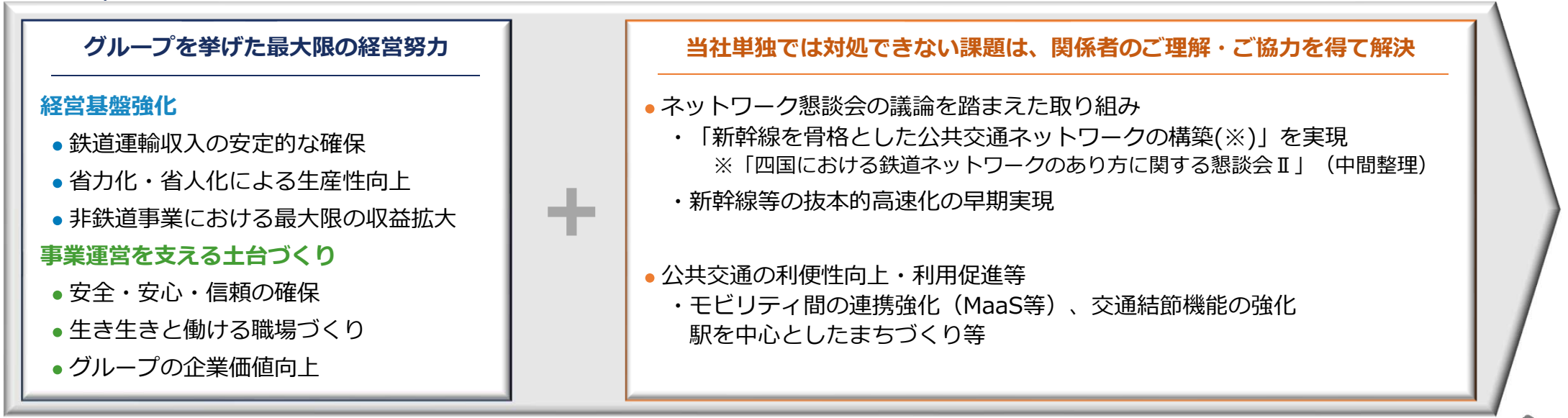
# 将来のありたい姿に向けた最大限の経営努力と関係者との連携・協力

将来のありたい姿の実現に向け、グループを挙げた最大限の経営努力を推し進めます。また、鉄道事業の体質強化を図るため、国、地域、ご利用の皆様等関係者のご理解・ご協力を得て、当社単独では対処できない課題を解決してまいります。



持続可能な経営体質を構築

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



## 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

2021

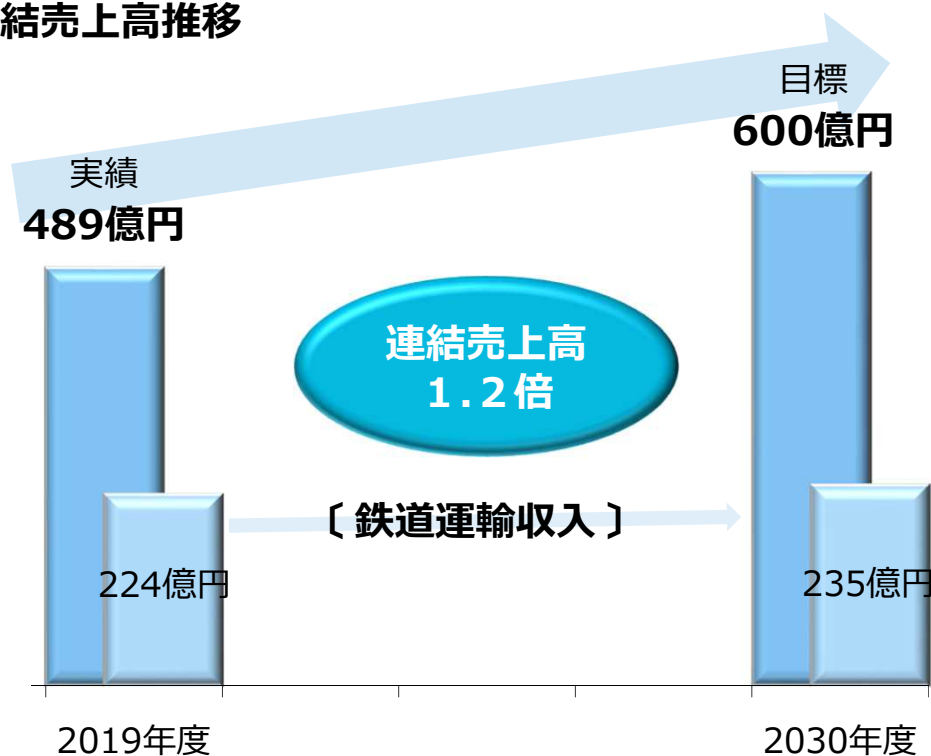
2025

2030

**JR四国グループ  
長期経営ビジョン2030  
「Good Challenge」**

グループを挙げた最大限の経営努力を推し進めるとともに、当社単独では対処できない課題について、関係者のご理解・ご協力を得て解決することで、**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（令和13）年度の経営自立を目指します。

## 連結売上高推移



### 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築

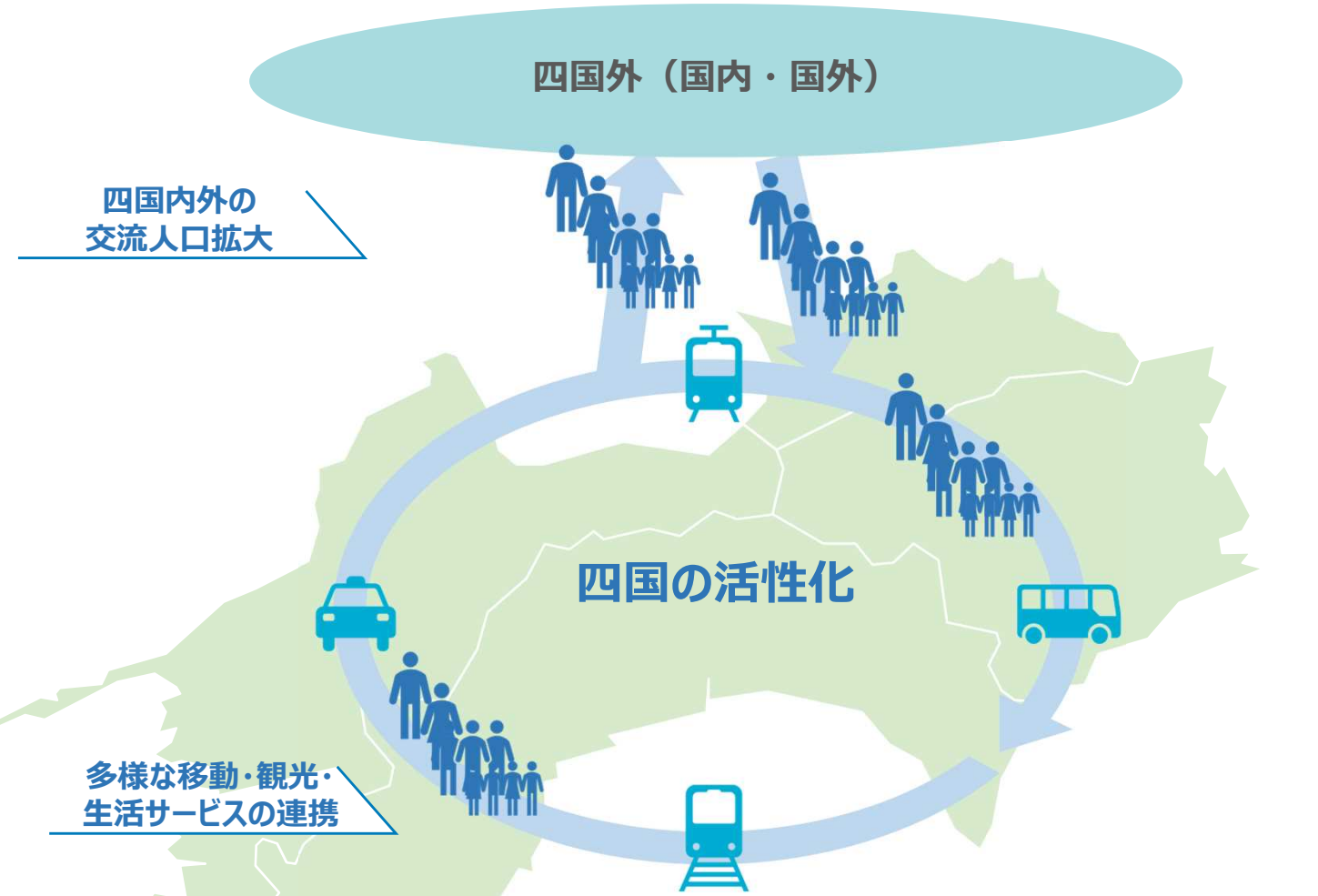
- 利便性向上と需要創出による収入の安定的な確保
- 省力化・省人化による生産性向上
- 公共交通ネットワークにおける鉄道の役割の明確化

### 非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

- 四国を代表するホテルチェーン
- 人が集い、にぎわいあふれる駅ビル等の実現
- マンションデベロッパーとしての地位確立
- グループ外収益の拡大による連結貢献

# JR四国グループが2030年度に目指すところ（イメージ）

JR四国グループは、ミッションに沿った各種施策の実行により、四国内外の交流人口を拡大し、四国の活性化に貢献します。これに伴い経営環境が改善され、経営自立の達成にも資すると考えます。



地域関係者との連携による観光誘客



にぎわいあふれる駅ビル等の実現

高松駅周辺再開発（イメージ）



四国を代表するホテルチェーン

JRクレメントイン今治（イメージ）



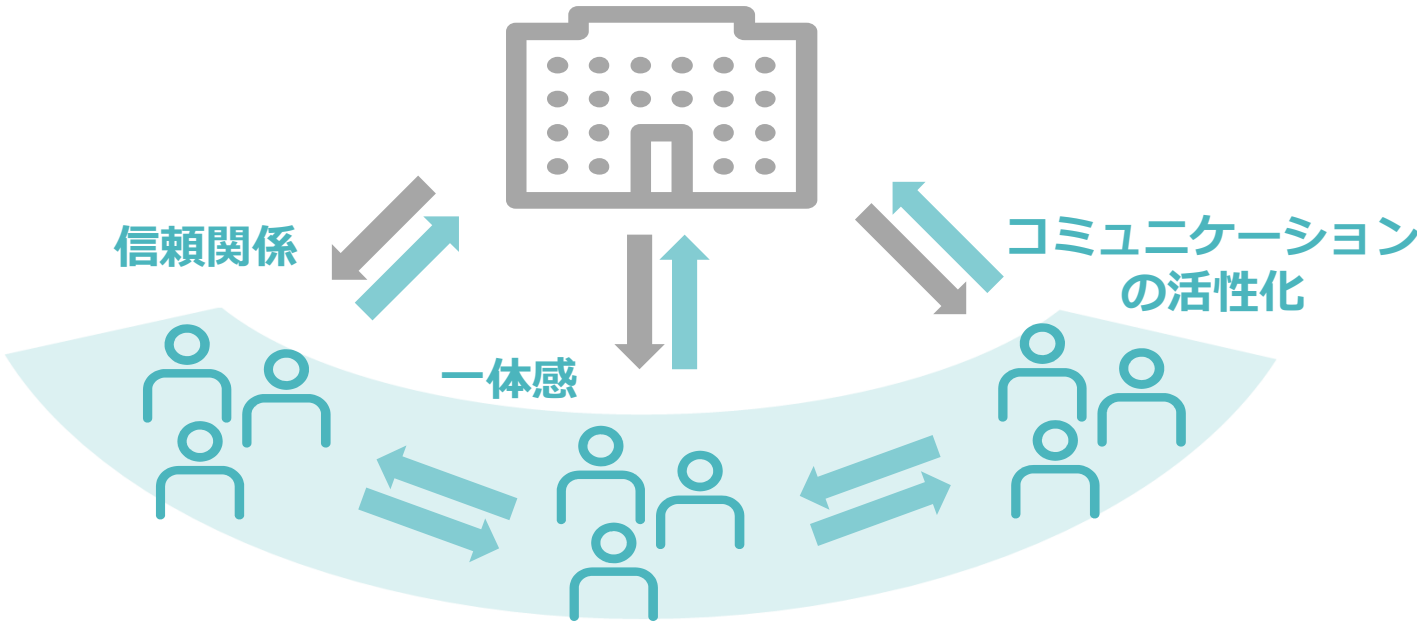
マンションデベロッパーとしての地位確立

松山市分譲マンション（イメージ）

**ミッション** 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

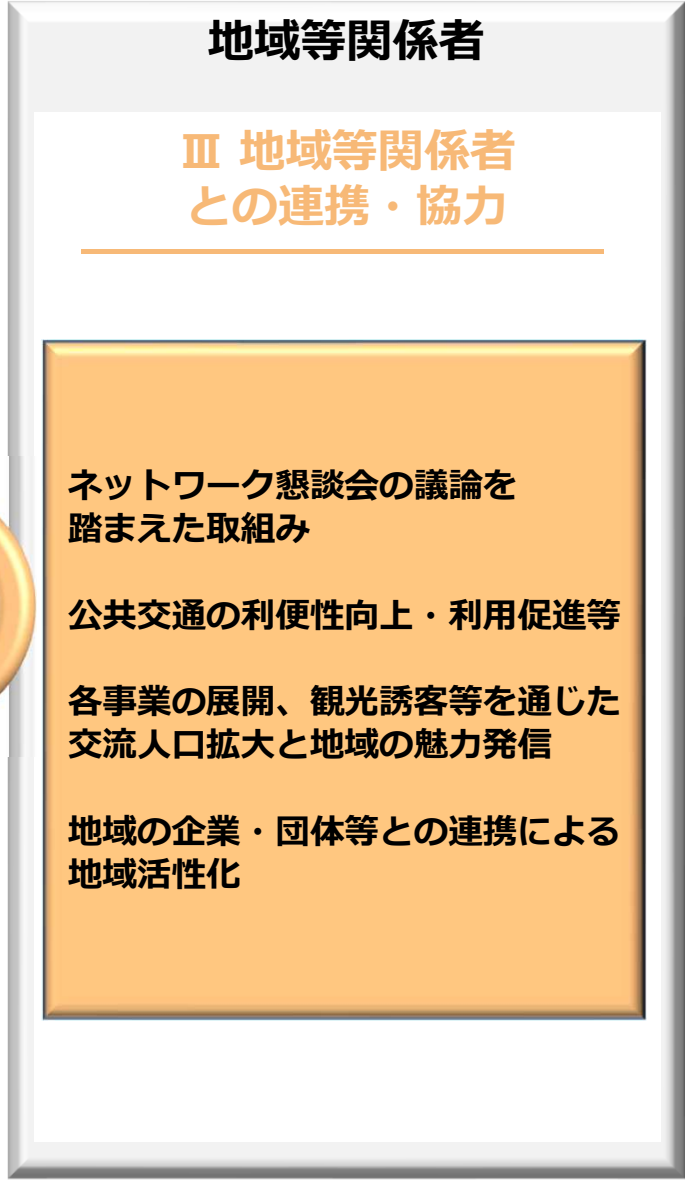
これまでの組織風土にとらわれず、「変えること」への前向きなチャレンジが評価される文化をつくり、会社・従業員相互の信頼関係を築くとともに、コミュニケーションを活性化させ、長期経営ビジョン2030の実現に向けて一体となり、変革を加速します。

▶ **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

目指すところ（持続可能な経営体質の構築）に向けた各種施策の方向性として、以下のとおり基本方針を定めます。



## I 事業運営を支える土台づくり

### 安全・安心・信頼の確保

- 事業運営の根幹である安全・安心・信頼の確保を今後とも積み重ね、お客様に「安心して」「喜んで」「未永く」ご利用いただける企業グループを目指します。
- 安全・安定輸送を追求するとともに、災害・感染症等に備えた危機管理体制やコーポレート・ガバナンスを強化します。また、お客様満足（CS）や環境保全等の取組みを通じて地域に愛され、必要とされる企業グループを目指します。

### 生き生きと働ける職場づくり

- 「変えること」への前向きなチャレンジが評価される文化をつくとともに、だれもが働きやすく、働きがいを持って、活躍できる職場づくりを目指して、ワークスタイルの変革やワークライフバランスの推進、多様な人材が活躍できる環境整備を行い、人材の確保に努めます。また、教育・研修の充実等により人材の育成にも努めます。

### グループの企業価値向上

- グループ全体を一体的に機能させ、変革に必要な意識・組織改革を怠らず、経営環境のダイナミックな変化にもしなやかに対応できる企業集団構築に努めます。
- 進化する技術を積極的に取り入れ、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進することで、新たな需要に迅速に対応できる持続可能な経営体質を構築します。

## Ⅱ 経営基盤強化

### 1 鉄道運輸収入の安定的な確保

鉄道の持つ特性を最大限に発揮できるよう利便性向上により競争力を強化するとともに、地域の関係者をつなぐ企業グループとして観光需要を創出し、鉄道運輸収入の安定的な確保を目指します。

#### 都市圏の利便性向上

- ・鉄道の持つ特性を発揮しうる都市圏輸送の維持・充実に向けて、地域と連携しつつ、ハード（交通結節機能の強化等）、ソフト（お客様が利用しやすいダイヤ設定等）の両面において取り組みます。

#### チケットレス・キャッシュレスサービスの導入

- ・「いつでも・どこでもきっぷが買える」「キャッシュレスできっぷが買える」「チケットレスで乗車できる」サービスの提供を目指します。

#### 観光列車の維持・充実

- ・培ったノウハウとこだわりをもとに、鉄道や沿線地域の魅力を感じて頂ける車両やお食事等に磨きをかけ、地域と一体になった「おもてなし」に取り組みます。

#### インバウンド需要の獲得

- ・需要回復期に向け、これまで以上に四国を訪れていただけるよう、受入環境の整備や、観光素材・商品のブラッシュアップ、国内外でのプロモーション強化に取り組みます。

#### 地域と連携した観光需要創出・誘客促進

- ・大型イベントも契機とし、地域の関係者をつなぎ、一体となって観光素材開発や商品化、にぎわいづくり、情報発信に取り組みます。



## Ⅱ 経営基盤強化

### 2 省力化・省人化による生産性向上

時代とともに進化する技術を取り込み、省力化・省人化を推進することでオペレーションを変革し、生産性向上やサービス水準の維持・向上を目指します。

#### 駅の販売体制の見直し

- 人手不足などを踏まえ、機械化等による販売体制の見直しにより、省力化・省人化とサービス水準の維持・向上の両立を目指します。

#### 列車運行の効率化

- 輸送需要に応じて列車体系を最適化するとともに、安全の確保を前提に、人が担ってきた作業の自動化やシステム化を推進します。

#### 多度津工場の近代化

- 老朽化した建物や機械の更新にあわせ、自動化、ロボット化、レイアウトの変更を行うことで作業効率の大幅な改善を目指します。

#### 検査・修繕の効率化

- 検査用機械の導入や遠隔での状態監視、目視から機器によるモニタリングへの転換等を進めるとともに、検査周期延伸や設備のコンパクト化を図ります。

## II 経営基盤強化

### 3 非鉄道事業における最大限の収益拡大

将来のありたい姿の実現に向け、強みを発揮しうる四国内に重点を置き、鉄道事業を中心としてシナジーを追求するほか、M&Aや資本提携等も視野に入れ、最大限の収益拡大を目指します。

#### ホテルセグメント

- 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。また、四国内都市への出店拡大を図るとともに、四国外進出も見据えて運営力向上やホテルブランドの深化を図ります。

#### 駅ビル・不動産セグメント

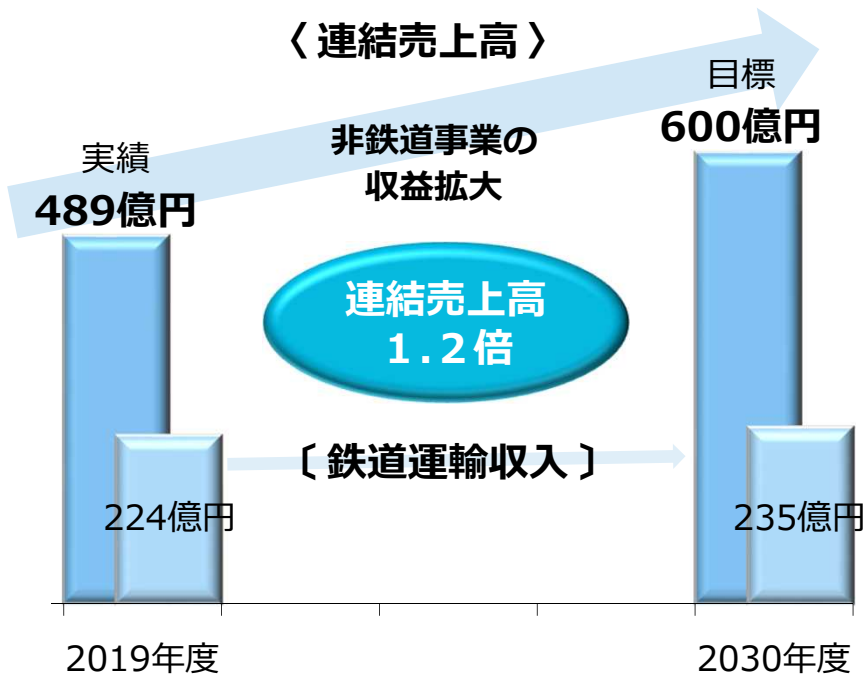
- ターミナル駅が持つポテンシャルを活かすべく、街の「顔」となり、人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指し、高松や松山等において開発を進めます。
- 分譲マンション事業は、提携等を通じてノウハウを蓄積し、デベロッパーとしての地位を確立するほか、所有不動産の有効活用と収益物件の取得拡大に取り組みます。

#### 飲食・物販セグメント

- 四国外での展開拡大も見据えつつ、業務運営体制を整備します。

#### その他セグメント

- 既存事業については収益性の向上を図るとともに、外部人材・M&A・資本提携等も活用し、新規領域にもチャレンジします。



## JR四国グループから生じるシナジー効果と新しい領域へのチャレンジ

JR四国グループにおいては、地域の交通ネットワークに貢献する運輸業の需要増が他事業の収益拡大へ貢献し、他事業の収益拡大が運輸業の需要増へ連動するようなシナジー効果の創出に加え、コスト削減施策の水平展開を図ります。また、新しい領域にもチャレンジしてまいります。


**ホテルセグメント**  
～交流人口拡大による利用者増～  
(株)JR四国ホテルズ



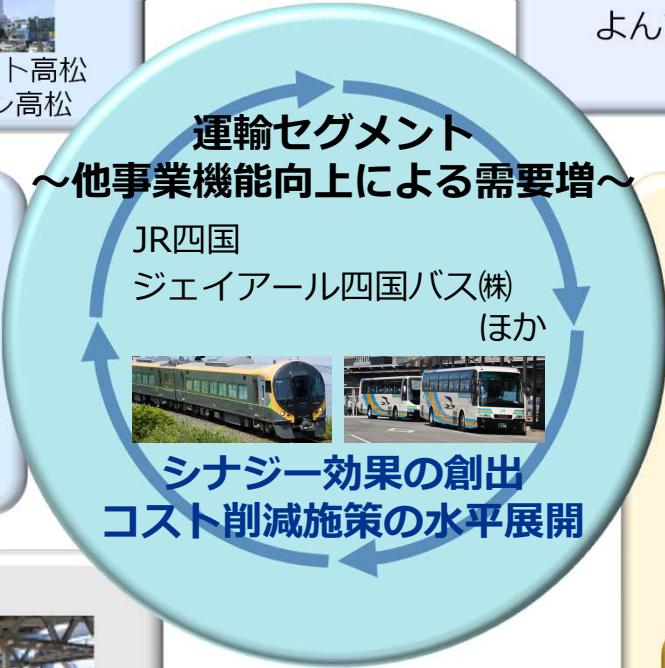
JRホテルクレメント高松  
JRクレメントイン高松

**駅ビル・不動産セグメント**  
～まちづくりと連動した駅ビルの開発  
所有不動産の有効活用～

JR徳島駅ビル開発(株)  
よんてつ不動産(株)



JR徳島駅ビル



**飲食・物販セグメント**  
～駅利用者、四国滞在者増  
に伴う利益の拡大～


四国キヨスク(株)  
(株)めりけんや  
(株)ステーションクリエイイト東四国 (ほか)



高知銘品館

**その他セグメント**  
～技術力やノウハウの蓄積による  
グループ外収益の拡大～

四国鉄道機械(株)  
(株)ジェイアール四国  
コミュニケーションウェア  
(ほか)



北陸新幹線白山基地  
洗浄装置

**建設セグメント**  
～鉄道事業と一体となった  
安全・安定輸送の確保～

四国開発建設(株)  
四国電設工業(株)  
本四塗装工業(株)



鉄道施設維持・管理

**新しい領域にチャレンジ**

- ・ M&A・資本提携等の活用
- ・ 既存ビジネスの見直し(事業再編も視野)

## 長期経営ビジョン達成に向けた取組み

中期経営計画2025 + (次期中期経営計画)

長期経営ビジョン2030

鉄道事業

### ◆事業運営を支える土台づくり

- 安全・安定輸送の追求
- 危機管理体制の強化
- お客様満足（CS）の向上
- 働きがいの創出
- 人材の確保・育成
- 安全を担保した上で効率的な事業運営

- ◆ 地域に愛され、必要とされる企業
- ◆ 従業員が誇りを持って生き生きと働ける職場
- ◆ グループが一体となって機能する企業構造

### ◆経営基盤強化

- 都市圏の利便性向上
- チケットレス・キャッシュレスサービスの導入
- 観光列車等の維持・充実
- 駅の販売体制見直し
- 列車運行の効率化
- 多度津工場の近代化

- ◆ 利便性向上と需要創出による収入確保
- ◆ 省力化・省人化による生産性向上、サービス水準の維持・向上
- ◆ 鉄道事業を中心としたシナジーの追求

非鉄道事業

### ◆ホテルセグメント

JRクレメントイン今治の開業、宿泊特化型ホテルの出店候補地の選定

### ◆駅ビル・不動産セグメント

高松駅・松山駅周辺再開発の推進

### ◆飲食・物販セグメント

業務運営体制の最適化及び新規展開に向けた体制の整備

### ◆その他セグメント

新しい領域への進出

- ◆ 質、量ともに四国を代表するホテルチェーン
- ◆ にぎわいあふれる駅ビル等の実現
- ◆ マンションデベロッパーとしての地位確立
- ◆ グループ外収益の拡大による連結貢献

## Ⅲ 地域等関係者との連携・協力

### ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取組み

- 「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」の「中間整理」で示された、四国が目指すべき公共交通ネットワークの将来像である、新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築の実現に向け、地域と連携して取り組みます。
- 県別会議において取りまとめられた利便性向上策・利用促進策を踏まえ、地域の関係者（地元自治体、事業者、地域住民）と連携・協力して、取組み・議論を推進します。
- 交流人口の拡大と四国経済の発展を目指し、地域とともに新幹線等による抜本的な高速化の早期実現に向けて取り組みます。

### 公共交通の利便性向上・利用促進等

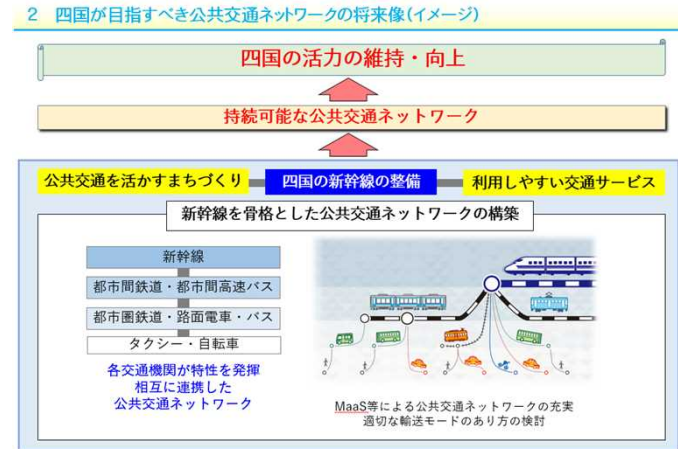
- 地域の関係者と連携・協力し、モビリティの特性や地域の特性・実情を踏まえた上で、モビリティ間の連携強化（MaaS等）、交通結節機能の強化、駅を中心としたまちづくり等、公共交通を利用しやすい環境づくりや公共交通の利用促進に取り組みます。

### 各事業の展開、観光誘客等を通じた交流人口拡大と地域の魅力発信

- 各事業の展開、観光誘客等を通じて、交流人口の拡大を図るとともに地域の魅力を発信し、地域の活性化に貢献します。

### 地域の企業・団体等との連携による地域活性化

- 地域の企業、大学等と連携し、経営資源の相互活用による観光産業の振興、インターンシップ等を通じた地域で求められる人材の育成により地方創生に取り組みます。



「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」の「中間整理」

# JR四国グループ 中期経営計画2025

## ■ 計画の位置づけ

### 長期経営ビジョン2030実現に向けた構造改革第一段階

## ■ 目標

経営自立に向けた過程として、2025（令和7）年度に会社発足時の収支見通し及び2011年度に策定した経営自立計画の目標である**売上高経常利益率1%の達成**（JR四国単体）を目指します。また、経常利益において連結貢献額10億円※を目指します。

※ 連結経常利益から単体の経常利益を差し引いたもの。

## ■ 中期収支計画（2025年度）

	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。

## ■ 中期設備投資計画

5年間概算 **640億円**（うち安全関連投資 **450億円**）

# I 事業運営を支える土台づくり

## 1 安全・安心・信頼の確保

- (1) 安全・安定輸送の追求
- (2) 危機管理体制の強化
- (3) お客様満足（CS）の向上
- (4) コーポレート・ガバナンスの強化
- (5) 環境保全への取組み
- (6) 地域に愛され、必要とされる企業ブランドの構築

## 2 生き生きと働ける職場づくり

- (1) 働きがいの創出
- (2) 働きやすい職場環境づくり
- (3) 人材の確保・育成

## 3 グループの企業価値向上

- (1) グループガバナンスの強化
- (2) 事業再編
- (3) セグメント管理への移行



# 1 安全・安心・信頼の確保

事業運営の根幹となる安全・安心・信頼の確保を今後とも積み重ね、お客様に「安心して」「喜んで」「末永く」ご利用いただける企業グループを目指します。

## (1) 安全・安定輸送の追求

- ◆ 中期安全推進計画の着実な推進
  - 安全文化の定着化
  - 安全設備の整備推進
  - 経験年数の浅い従業員への効果的な教育と設備の整備
  - コミュニケーションの活性化
  - 安全継承館を活用した安全意識の醸成及び向上
- ◆ 激甚化する自然災害対策
  - 高架橋耐震対策
  - 雨量計の増設及び降雨規制見直し
  - 橋りょうのモニタリングシステムの導入検討



安心してご乗車いただくために  
On board with confidence

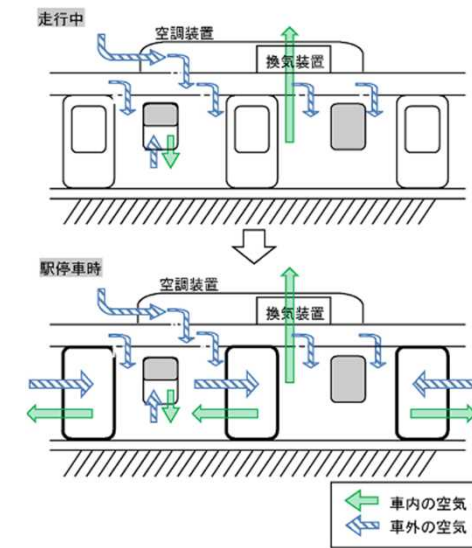
新型コロナウイルス感染拡大防止に向けて  
We have implemented measures to prevent the spread of a novel coronavirus (COVID-19) infection and have asked for your cooperation.

-  車内は空調装置、窓や停車中のドア開け等により換気しています  
Constantly ventilated
-  定期的に消毒をしています  
Regular disinfection
-  マスクの着用をお願いします  
Wearing masks
-  会話は控えめをお願いします  
Refraining from speaking

引き続き、時差出勤などの混雑緩和にご協力をお願いします。  
We ask for your continued cooperation in alleviating congestion such as staggered work.



新型コロナウイルス感染拡大防止啓発ポスター



列車内の換気（イメージ）

## (2) 危機管理体制の強化

- ◆ 災害・感染症等による異常事態発生に備えた体制整備・検証
- ◆ ウィズコロナに対応したガイドライン等に沿った感染症対策の徹底

# 1 安全・安心・信頼の確保

## (3) お客様満足 (CS) の向上

- ◆ サービスアップ中期計画の着実な推進
  - 感動していただける、おもてなしの心のこもったサービスの提供
  - 訪日外国人のお客様に対するサービス向上
  - 輸送障害発生時等のお客様への情報提供強化

## (4) コーポレート・ガバナンスの強化

- ◆ 「JR四国グループコンプライアンス指針」の周知・徹底
- ◆ 内部統制システム（業務を適正かつ効率的に行うための仕組み）の充実

## (5) 環境保全への取組み

- ◆ 省エネルギー・省資源への取組み
- ◆ 廃棄物削減等の環境保全活動の推進
- ◆ 環境負荷を低減できる設備の導入

## (6) 地域に愛され、必要とされる企業ブランドの構築

- ◆ JR四国オリジナルデザインの展開と国内外への発信



環境負荷を低減できる設備  
(導入事例：薬剤を使用しない部品洗浄装置)



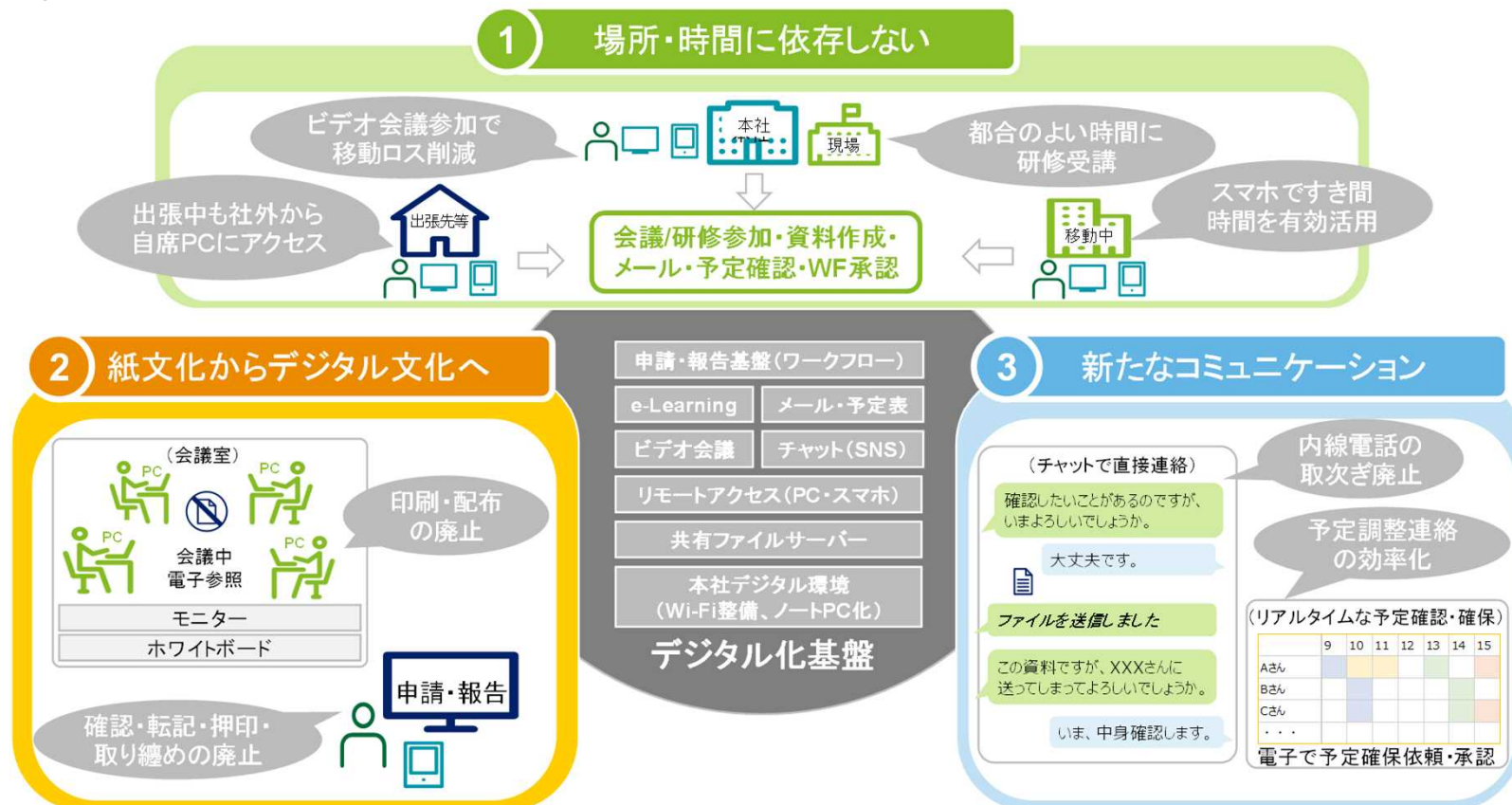
JR四国イメージキャラクター  
すまいるえきちゃん、れっちゃん

## 2 生き生きと働ける職場づくり

「変えること」への前向きなチャレンジが評価される文化をつくり、事業運営を支えるJR四国グループ従業員が誇りを持って生き生きと働けることが、経営において重要との認識のもと、働きやすく、働きがいを持って、活躍できる職場づくりと人材の確保・育成に努めます。

### (1) 働きがいの創出

- ◆ ワークスタイルの変革による仕事の高度化
  - デジタル化、業務の見直しによる生産性向上
- ◆ 非効率な業務や働きづらさの改善
- ◆ 若手や女性、ベテラン従業員の活躍推進に向けた取り組み
- ◆ 高齢者雇用の拡大に向けた検討



デジタル化によるワークスタイルの変革 (イメージ)

## 2 生き生きと働ける職場づくり

### (2) 働きやすい職場環境づくり

- ◆ 「働き方改革」の実現に向けた取組みの深度化
- ◆ 心と身体 の健康づくり推進計画の継続的な取組み
- ◆ ワークライフバランスの推進に向けた各種制度の見直しと利用しやすい環境づくり
- ◆ ライフスタイルにあわせた福利厚生の見直し

### (3) 人材の確保・育成

- ◆ 多様な採用の実施
- ◆ 安全意識高揚のための安全教育の継続
  - 安全継承館を活用した教育の実施
- ◆ 現場力・リカバリー力・気づき力の向上
  - 計画的な研修やグループ内人事交流による業務知識・業務遂行能力の向上と確実な技術の継承
- ◆ 事業ノウハウの取得及び核となる人材の育成
  - 部外能力や業務提携等の活用



安全継承館における教育

### 3 グループの企業価値向上

2030年度の目標である連結売上高600億円を目指し、この5年間は「JR四国グループの成長に向け変革する期間」と位置付け、収益を獲得するチャレンジングなマインドの醸成、グループが有機的に競争力を発揮できる事業再編を実施し、これら両輪の変革を通じてグループの企業価値向上を目指します。また、グループの連携を通じたコスト削減施策の深度化・水平展開を図ります。

#### グループ変革に向けた基本戦略

- (1) **グループガバナンスの強化**：グループ会社と協働して事業戦略を策定し、定期的な検証を実施
- (2) **事業再編**：事業の選択と集中を進め、競争力の強化及び管理コストの削減を図る
- (3) **セグメント管理への移行**：ミッションの明確化を図るとともに、事業ポートフォリオ戦略を策定

#### 運輸セグメント

- ・安全を担保した上での効率的な事業運営
- ・都市圏輸送の充実及びフィーダー交通との連携
- ・地域と連携した利用促進及び需要の創出

#### 建設セグメント

- ・鉄道を支える機能として施工体制を維持
- ・QCD（品質・コスト・納期）意識の徹底
- ・新規顧客獲得に向けた営業及び体制整備

#### 重点セグメント（収益モデルを確立）

#### ホテルセグメント

- ・四国内で実績を重ね収益モデルを確立
- ・新たな宿泊形態及び四国外進出を見据えた準備
- ・既存施設における不採算部門の収支改善

#### 飲食・物販セグメント

- ・注力する事業（伸ばす事業）の見極め
- ・グループ外企業とのタイアップ、買収等による新業態の開発・展開

#### 重点セグメント（保有資産の有効活用）

#### 駅ビル・不動産セグメント

- ・外部人材を活用したリーシング力の向上
- ・競争力強化（事業再編）、管理コストの削減
- ・施設管理（PM）事業への参入（M&A含む）

↑ 事業機会を創出

#### チャレンジするセグメント

#### その他セグメント

- ・新しい領域への進出（外部人材・資本提携・M&A等を活用）
- ・既存ビジネスの見直し（事業再編も視野）

## II 経営基盤強化

### 1 鉄道運輸収入の安定的な確保

- (1) 都市圏の利便性向上
- (2) チケットレス・キャッシュレスサービスの導入
- (3) 観光列車の維持・充実
- (4) インバウンド需要獲得
- (5) 地域と連携した観光需要創出・誘客促進
- (6) 運賃・料金設定による収入拡大

### 2 省力化・省人化による生産性向上

- (1) 乗車券類等販売体制の見直し
- (2) 列車運行の効率化
- (3) 多度津工場の近代化
- (4) 検査・修繕の効率化
- (5) 将来に向けた技術革新・新技術活用

### 3 非鉄道事業における最大限の収益拡大

- (1) ホテルセグメント
- (2) 駅ビル・不動産セグメント
- (3) 飲食・物販セグメント
- (4) その他セグメント

# 1 鉄道運輸収入の安定的な確保

利便性向上と需要創出を目指して、関係者と連携しつつ鉄道の持つ特性を最大限に発揮する施策を展開します。

## (1) 都市圏の利便性向上

- ◆ お客様が利用しやすいダイヤ設定（パターンダイヤの拡大等）
- ◆ 交通結節機能の強化に向けた地域との連携
- ◆ バス等フィーダー交通との連携による駅の拠点性強化
- ◆ バリアフリー化等利用しやすい環境づくり
- ◆ 行違設備整備等の輸送改善

A駅 方面		B駅 方面	
4		4	
5		5	59
6	11 45	6	31
7	06 31	7	05 18 45 52
8	10 54	8	08 23 40
9	13 21	9	21 30 48
10	20	10	20 58
11	25	11	48
12	29	12	20 42
13	55	13	12 54
14	28	14	27 49
15	15 22	15	47
16	02 27	16	14 51
17	04 36	17	30 36
18	06 20 33	18	20
19	23 36	19	23 46
20	00 29 37	20	14 46
21	09 38	21	26
22	15	22	01
23	07	23	07
0	07	0	0

パターンダイヤ（イメージ）

## (2) チケットレス・キャッシュレスサービスの導入

- ◆ スマホアプリ・QRコード等を活用したチケットレス・キャッシュレス決済サービスの導入
- ◆ 乗車券類等のWEB販売強化



トクトクきっぷ・旅行商品の総合情報サイト「JR四国ツアー」



スマホアプリ、QRコードを使ったチケットレスサービス（イメージ）

# 1 鉄道運輸収入の安定的な確保

## (3) 観光列車の維持・充実

- ◆ 観光列車・アンパンマン列車の充実による誘客促進、鉄道や地域の魅力発信
- ◆ 新たな「伊予灘ものがたり」の運行（2022年春運行開始予定）
- ◆ 観光列車等を活用した広域観光周遊ルート形成、商品化

### ものがたり列車



### その他の観光列車



海洋堂ホビートレイン



鉄道ホビートレイン



しまんとロッコ



藍よしのがわロッコ

### アンパンマン列車



ゆうゆうアンパンマンカー



土讃線アンパンマン列車



瀬戸大橋アンパンマンロッコ



予讃線宇和海アンパンマン列車



予讃線8000系アンパンマン列車



# 1 鉄道運輸収入の安定的な確保

## (4) インバウンド需要獲得

- ◆ 需要回復に向けた観光素材・受入環境・商品の磨き上げ
- ◆ 「ALL SHIKOKU Rail Pass」のブラッシュアップ
- ◆ 状況に応じたプロモーションの実施・拡大

(海外新規市場へのセールス、デジタルメディアによる情報発信、四国外周辺空港からの誘客促進等)



駅、列車への無料Wi-Fi整備



訪日外国人向けパス

## (5) 地域と連携した観光需要創出・誘客促進

- ◆ 2021年秋の四国デスティネーションキャンペーン（四国DC）開催を契機とした持続的な誘客促進
- ◆ 大阪・関西万博（2025年）を契機とした四国への誘客促進策の展開
- ◆ 観光素材の発掘・磨き上げ、商品化、プロモーション
- ◆ 観光型MaaS導入推進
- ◆ 地域と連携したにぎわいづくり



JRグループ「四国DC」

## (6) 運賃・料金設定による収入拡大

- ◆ 運賃改定の実施  
(ご利用実態及び他交通機関の運賃水準も考慮した上で実施)
- ◆ 特別企画乗車券や定期券、付加価値の高い座席の戦略的な価格設定
- ◆ 他交通機関等との連携



他交通機関等との連携施策  
(徳島おでかけきっぷ)



観光型MaaSイメージ  
(南予観光型MaaS実証実験)

## 2 省力化・省人化による生産性向上

時代とともに進化する技術を取り入れ、省力化・省人化を推進することでオペレーションを変革し、生産性向上を図ります。

### (1) 乗車券類等販売体制の見直し

- ◆ 「みどりの券売機プラス」(オペレーター対応型券売機)の設置拡大
- ◆ チケットレスサービス導入・WEB販売強化等によるサービス水準の維持・向上



「みどりの券売機プラス」

### (2) 列車運行の効率化

- ◆ ワンマン運転の拡大
- ◆ 輸送体系の最適化
- ◆ 信号自動化による駅運転業務効率化
- ◆ 列車運行計画業務のさらなるシステム化

### (3) 多度津工場の近代化

- ◆ 自動化機械導入による近代化



工場の塗装ロボット (イメージ)

### (4) 検査・修繕の効率化

- ◆ 設備検査用車両、車両・設備のモニタリングシステム等の導入
- ◆ 新型ローカル気動車導入による検査内容の削減、電車との部品の共通化
- ◆ 時間基準保全 (TBM) から状態基準保全 (CBM) への転換
- ◆ 不要設備の撤去、建物・設備の集約化・スリム化



点検車両導入による検査業務効率化  
軌陸車型架線モニタリングシステム (イメージ)

### (5) 将来に向けた技術革新・新技術活用

- ◆ 企業や研究機関と連携した技術開発の推進

### 3 非鉄道事業における最大限の収益拡大

#### (1) ホテルセグメント

質、量ともに四国を代表するホテルチェーンを目指し、出店を拡大します。

- ◆ JRクレメントイン今治の開業、宿泊特化型ホテルの出店候補地の選定
- ◆ 四国外進出を見据えた運営力向上、ホテルブランドの深化
- ◆ 簡易宿所4S STAYの展開拡大
- ◆ 既存ホテルの収益性向上



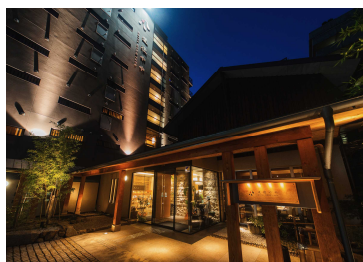
「JRクレメントイン今治」(イメージ)  
2021年秋開業予定



簡易宿所  
「4S STAY 阿波池田本町通り」



「JRホテルクレメント高松」と  
「JRクレメントイン高松」



「道後やや」



「四万十の宿」



「JRクレメントイン高知」

# 3 非鉄道事業における最大限の収益拡大

## (2) 駅ビル・不動産セグメント

### 〈駅ビル〉

街の「顔」となり、人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指したまちづくりを行います。

- ◆ 高松駅北側「駅ビル」開発の推進
- ◆ 松山駅高架下開発及び松山駅周辺再開発の推進



高松駅北側「駅ビル」開発（イメージ）

新香川県立体育館(2024年度開設(予定))  
※最大収容人数は中四国最大級の約1万人

高松駅ビル開発地区



徳島文理大学 高松駅キャンパス  
(2025年4月開校予定)

※出典 国土地理院地図Vectorより作成

### 充実した交通結節機能

- ◆ **JR高松駅**：新幹線岡山駅まで快速列車が概ね毎時2本、最速52分でつなぐ※、四国内主要都市へ直行列車運転  
※2021.3.13現在
- ◆ **ことでん高松築港駅**：高松都市圏内主要交通機関
- ◆ **バス**：市内バス他、京阪神等への高速バスが多数発着
- ◆ **高松港**：アートで世界的に注目される直島・小豆島へ

### JR四国のまちづくり

- ◆ **高松駅北側「駅ビル」**開発の推進
- ◆ 観光・ビジネスの拠点である **JRホテルクレメント高松、JRクレメントイン高松**の運営
- ◆ 駅周辺施設との連携を強化

**サンポートエリアの活性化や魅力向上に貢献**



サンポートエリア内の主な施設

## 3 非鉄道事業における最大限の収益拡大

### (2) 駅ビル・不動産セグメント

#### 〈不動産〉

マンションデベロッパーとしての地位確立を目指し販売を拡大します。

- ◆ 高松市（常磐町・天神前）、岡山市、松山市における分譲マンション開発の推進
- ◆ 新規用地取得及びノウハウの蓄積

所有不動産の有効活用と収益物件の取得拡大を図ります。

PM事業では、グループ内施設の維持管理業務を行うとともに、公共施設等の指定管理業務受託を目指します。

### (3) 飲食・物販セグメント

時代環境を踏まえた事業展開とグループ運営体制の最適化を図ります。

- ◆ 業務運営体制の最適化及び新規展開に向けた体制の整備
- ◆ 四国外進出を見据えた市中展開及び新業態の開発・展開

### (4) その他セグメント

強みを活かし得る分野や新しい領域における市場機会を捉えたM&Aや資本提携等を行います。



松山市分譲マンション（イメージ）  
2022年10月竣工予定

## Ⅲ 地域等関係者との連携・協力

### (1) ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取組み

- ◆ 「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」の「中間整理」、県別会議において取りまとめられた利便性向上策・利用促進策を踏まえた、地域の関係者（地元自治体、事業者、地域住民）と連携・協力した、取組み・議論の推進
- ◆ 地域とともに基礎調査の結果を踏まえた新幹線等による抜本的高速化の実現に向けた検討
- ◆ 新幹線等による抜本的高速化の必要性について、より一層の理解を得るための継続的取組み

### (2) モビリティ間の利便性向上・連携強化

- ◆ シームレスな移動を実現するため、ダイヤ連携、共通時刻表、共通運賃化等、MaaSの考え方を踏まえたモビリティ間での連携した取組み

### (3) まちづくりとの連携

- ◆ 松山駅周辺整備（連続立体交差事業、土地区画整理事業）
- ◆ 地元自治体と連携した駅舎の活用や整備

### (4) 四国への誘客拡大を目指した地域資源の観光素材化・商品化

- ◆ 地域と協働で潜在的な観光資源を発掘・商品化する「四国家(しこくけ)のお宝」シリーズの展開
- ◆ 四国DCを契機とした地元自治体や観光関係者、旅行会社、交通機関等と連携した商品造成、宣伝

### (5) 地域の企業・団体等との連携による地域活性化

- ◆ 企業間連携により設置した「四国家サポーターズクラブ」による地域振興・観光振興の推進
- ◆ インターンシップ等を通じた四国の活性化を担う人材の育成



四国家のお宝ツアー



四国家サポーターズクラブ  
(企業間連携による地域振興・観光振興サポート)

## 経営改善に向けた取組み

PDCAサイクルを実行し経営管理を行うとともに、外部有識者の専門的知見等も活用し、経営改善を図ります。

### (1) 部門別収支管理の深度化、取組みの四半期検証、情報の開示

- ◆ 四半期の取組みと収支の検証
- ◆ 四半期での決算・線区別収支算出に向けた体制の整備

### (2) 持続的な鉄道網の確立に向け、地域と一体になって策定した利用促進等に関する5カ年推進計画の実施、検証

- ◆ 県別会議との連携による取組み結果の確認や基本指標・関連指標による検証
- ◆ 最終年度の総括的な検証

### (3) 経営改善委員からの意見・アドバイスを経営に反映

- ◆ 委員の専門的知見をもとにした経営改善（年2回の定例委員会や個別の対話）

### (4) 外部能力の活用

- ◆ 人事交流や外部コンサルティング等による人材育成や事業ノウハウの取得・蓄積

## グループ会社の取組み

長期経営ビジョンの実現に向けて、JR四国グループを挙げた最大限の経営努力を行います。

### 中期(2025年度)の取組み

### 長期(2030年度)で目指すところ

#### 運輸

ジェイアール四国  
バス(株)

安全・安心輸送を基軸に、お客様のご利用状況や  
収支を見極め、業務運営の効率化を進めます。

四国の公共輸送機関の一員として高品質な接客  
サービスを提供し、お客様から選択される交通機  
関を目指します。

四鉄運輸(株)

JR四国と連携しグループの資材調達価格の低減に  
取組み、グループのコスト削減を目指します。

グループ内資材調達の窓口を担うとともに、他社  
との連携も視野に貨物自動車運送の見直しを図  
り、収益拡大を目指します。

四国開発建設(株)

受注拡大に向け営業体制を強化し、接続軌道修繕  
等の受注及び他の鉄道会社からの受注拡大を図り  
ます。

営業体制強化及びM&Aの活用により、総合建設会  
社として収益拡大を目指します。

#### 建設

四国電設工業(株)

鉄道で培った技術力を活かして官公庁・民間等か  
らの受注を拡大するなど、建築電気工事及び情報  
通信工事を鉄道電気工事と並ぶ事業として成長さ  
せます。

建築電気工事及び情報通信工事の割合を電気工事  
全体の3割以上に拡大します。

消防設備業や管工事等の新分野への事業展開を進  
めるとともに、他企業への出資等についても検討  
し実施します。

本四塗装工業(株)

瀬戸大橋関連工事の増加が見込まれるため、新規  
協力会社の開拓に努めるなど、安定的に受注でき  
る体制を整えます。

瀬戸大橋関連工事を中心に部外工事の受注を拡大  
し、完成工事高の倍増を目指すことで、収益拡大  
を図ります。



## グループ会社の取組み

### 中期(2025年度)の取組み

### 長期(2030年度)で目指すところ

#### ホテル

(株)JR四国ホテルズ

サービスレベルの向上やホテル間の効率的な連携に努め、各ホテルが地域ナンバーワンホテルを目指します。  
宿泊特化型ホテルの新規開業により、さらなる収益力強化を図ります。

グループにおける非鉄道事業の中心セグメントとして、インブランド展開を主軸に成長・拡大し、企業価値を高めるとともに、鉄道事業とのシナジーにより、連結経営に貢献できる事業展開を目指します。

#### 駅ビル ・ 不動産

JR徳島駅ビル開発(株)

空き区画解消やテナント賃料の適正化により、収益力の向上を図ります。

魅力あふれる商業空間を形成し、テナントとともに安定した運営を目指すとともに、駅を中心としたにぎわい創出に貢献します。

よんてつ不動産(株)

新たな収益物件の取得による既存事業の拡大、及び分譲マンション事業への参画により収益拡大を図ります。

分譲マンション事業や土地の再開発に積極的に関わり、デベロッパーとしての地位を確立するとともに、安定的な収益を見込めるPM業者としても足場を固めます。

施設の維持管理業務（PM事業）を手がけ、公共施設等の指定管理業務受託を目指します。

#### 飲食 ・ 物販

四国キヨスク(株)

新高松駅ビル及び松山駅高架下開発に伴う店舗リニューアル等により収益性の向上を図ります。  
「ニューノーマル」に対応したセミセルフレジ導入（土産専門店のキャッシュレス化）を進め、お客様の安心と店舗運営効率化を図ります。

グループが保有する土地・建物等の有効活用し、新規出店等により売上拡大を図るなど、駅ソト店舗の収益拡大を図ります。

(株)めりけんや

オペレーション改善、店舗リニューアル、贈答販売の見直し等により収支改善を図ります。

首都圏を中心に店舗展開を進め、グループの収益拡大に貢献します。

## グループ会社の取組み

	中期(2025年度)の取組み	長期(2030年度)で目指すところ	
飲食 ・ 物販	(株)ステーションクリエイト東四国	高松駅ビル運営会社として、高松駅・サンポート地区の活性化、にぎわいづくりに寄与し、収益拡大を図ります。	土地・空テナント物件の取得や建貸し事業など市中へ展開し、事業領域の拡大を目指します。
	(株)ステーションクリエイト愛媛	松山駅高架下開発をはじめ、JR四国と連携し松山駅周辺開発を推進します。	松山駅周辺施設の運営により、駅周辺のにぎわいづくりとあわせ、売上規模の拡大を図ります。
	(株)ステーションクリエイト高知	店舗の収支改善や駐車場の稼働率向上など、収支改善を図ります。	グループが保有する土地・建物等を有効活用し、駅や沿線の活性化に寄与します。
その他	四国鉄道機械(株)	製造ライン拡張等により洗浄装置等の増産体制づくりを進め、民需関係の収益拡大を目指します。 車両改造・特修工事の積極的受注による収益確保や、車両部品製造の内製化に向けた体制づくりを進めます。	車両改造・特修工事の直営化を進め、車両部品等の設計から製作までが可能な体制を整え、利益率の向上を図ります。
	(株)ジェイアール四国コミュニケーションウェア	ホームページ作成ソフトと教育用ソフトのセット販売等、継続的な収入につながる商品設定を行い、収益の安定化を図ります。	市場動向に即した商品開発、販売戦略等、外部環境の変化に柔軟に対応し、グループ外からの収益拡大に貢献します。
		GIGAスクール構想に対応した教育ソフト開発や他社との協業等による販路拡大に努めます。	

## グループ会社の取組み

その他

	中期(2025年度)の取組み	長期(2030年度)で目指すところ
(株)ジェイアール四国 企画	車体ラッピング広告及び車内デジタルサイネージの取扱増により収益拡大を図ります。 高松駅ビルや新松山駅において広告媒体の増設により更なる販売に努めます。	WEB関連会社と資本提携等を行い、その相乗効果により、新規顧客の獲得・新規事業への進出を実現し事業領域の拡大を目指します。
四鉄サービス(株)	清掃受託業務に必要な要員を確保し、安定的に受託できる体制を整えるとともに、コスト削減に努め、収益率の向上を図ります。	事業運営を通じて得た清掃業務のノウハウを活かし、事業領域の拡大を目指します。
(株)ジェイアール四国 メンテナンス	高松駅ビル商業施設、松山駅高架下開発等への清掃業務による参入を目指します。 既存事業の省力化を進め生産性向上を図ります。	清掃部門のノウハウを活かし、公共施設等の部外へ積極的に参入するなど、事業領域の拡大を目指します。
JR四国情報システム (株)	システム開発能力に長けた人材を質・量ともに高め、グループ外からの収入拡大を図ります。	四国内IT企業への出資等を実施し、グループ外からの収益拡大を目指すとともに、直轄施工比率を拡大し収益率の向上を図ります。
(株)駅レンタカー四国	レンタカー事業は、提携会社と連携して営業所の委託化を進めるなど、効率的な運営に努めます。 カーリース事業は、グループ各社に拡大するなど、グループとしてのコスト削減に寄与します。	レンタカー事業は、オリジナル商品のWEB販売や他社販売システムとの連携を進め、収益拡大を図ります。

