JR四国グループ事業計画2023
Good Challenge

四国旅客鉄道株式会社

JR四国グループ事業計画2023

■ グループ基本方針

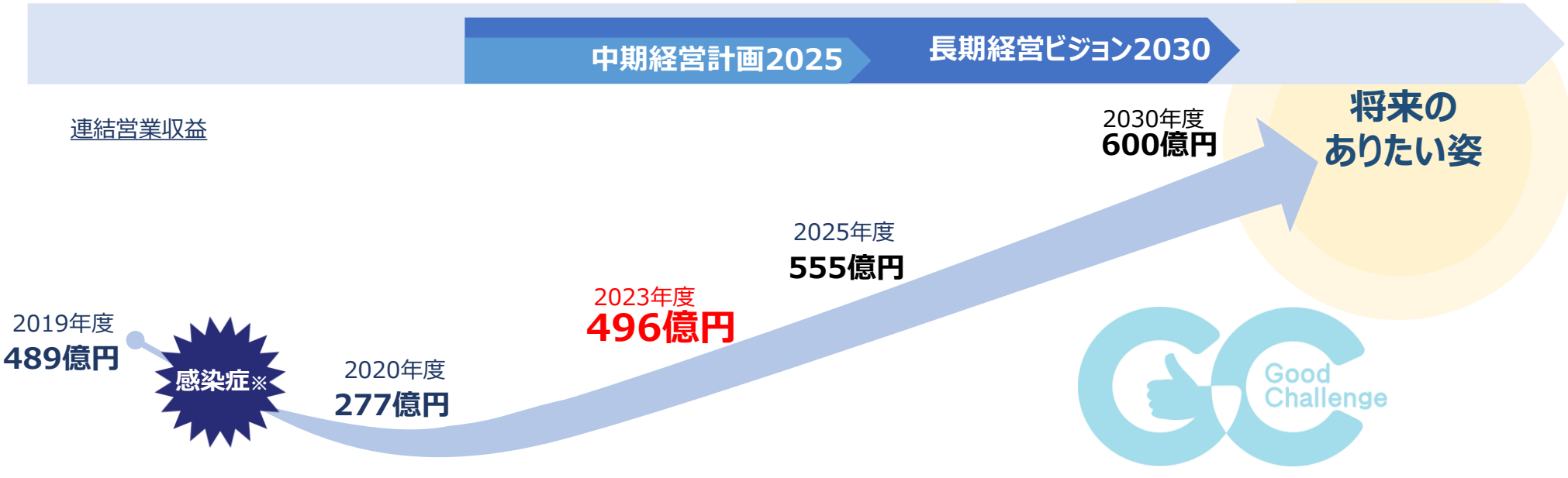
■ 重点実施項目

■ 重点セグメントの取組み
　　運輸セグメント（鉄道・バス）
　　ホテルセグメント
　　駅ビル・不動産セグメント
　　飲食・物販セグメント

■ 収支計画（連結）
　〈参考〉　収支計画・資金計画（単体）
　〈参考〉　設備投資計画（単体）

グループ基本方針

2023年度はコロナを克服し、中期経営計画2025の目標達成に向けて**反転攻勢を図る年度**と位置づけます。



※感染症：新型コロナウイルス感染症

2023年度におけるグループ全体に共通する各種施策の方向性として、
グループ基本方針を以下のとおりとします。

<グループ基本方針>

○ 2023年度はコロナを克服し、各セグメントの業種・業態の動向を踏まえた**収益水準の確保・拡大を目指す**。

○ 中期経営計画2025の目標（経常利益において連結貢献額※10億円）を着実に達成するために、2023年度に取り組むべき施策を推進するとともに、**構造改革を加速**させる。※ 連結経常利益から単体の経常利益を差し引いたもの。

○ 引き続き、既存事業の市況悪化・環境悪化に左右されない**収益基盤の構築によるポートフォリオ強化**を進めるとともに、競争力の強化及び管理コストの削減に向けたグループ再編を進める。

○ 企業価値を持続的に向上させるという長期的視点のもと、**サステナブルな企業活動**を目指した取組みを進める。

重点実施項目

基本方針に基づき、以下3つを重点実施項目とし、各種施策にグループ一体となって取り組むことで、**中期経営計画に掲げる「経常利益において連結貢献額※10億円」の達成**、長期経営ビジョンに掲げる**「連結売上高600億円」の達成**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

鉄道事業における収益拡大施策の推進	**コロナを克服し、アフターコロナの取組みを推進** ・ 運賃・料金改定や特別企画乗車券等の価格改定の実施による、収入の底上げ ・ 新チケットシステムの本格稼働をはじめとするサービス向上施策の推進 ・ 地域等と連携した商品造成による、四国観光の需要創出や誘客促進 ・ インバウンド市場の本格的な復活を見込んだ取組みを推進
構造改革の加速	**生産性の向上、前向きなチャレンジが評価される文化の醸成** ・ 支援措置を活用した設備投資による省力化・省人化 ・ デジタル化による効率化やワークスタイルの変革の推進、徹底的な業務の見直し ・ 2025年度における「５カ年推進計画2021～2025」の総括検証、及び事業の抜本的な改善方策の検討も見据え、地域公共交通活性化再生法の改正等に基づき、利用者や地域戦略の視点に立った、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの再構築に向けて、沿線自治体等関係者との議論・検討の推進 ・ 原価管理の強化、コスト削減の深度化・水平展開、自動化への挑戦
非鉄道事業における最大限の収益拡大	**鉄道事業と並ぶ柱となり、将来のグループ経営を支える事業の確立に向けた取組みを推進** ・ ホテルセグメント及び駅ビル・不動産セグメントの成長戦略の推進 → 体制及び基盤強化、高松駅ビル(仮称)下期開業に向けた準備、分譲マンションの早期完売、開発用地の取得 ・ 新規事業の推進 → 社内外より募ったアイデアの事業化に向けた磨き上げ ・ 体制強化 → 外部能力や業務提携等の活用、外部人材の受入や中途採用の推進 研修等を通じた従業員の意識改革による人材・ノウハウの充実 ・ 飲食及び物販店の新業態開発 ・ セグメント管理の深度化、グループ再編による競争力強化と管理コスト削減 ・ M&A戦略の実行により事業ポートフォリオを強化し、連結収益を拡大

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

更なる体質改善 を目指す

運賃・料金改定による収入の底上げや各種の利便性・快適性向上施策を通じ、運輸収入の確保に努めます。また、省力化・省人化施策を追加・前倒し・深度化することで、構造改革を進めます。加えて、「鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会」に係る提言等を踏まえた法改正に基づき、地域の関係者との検討を進めます。

目標を達成するため、2023年度基本方針は以下のとおりとします。

1　鉄道事業について

2023年度 基本方針	■ 利便性向上、観光需要創出、誘客促進等を推進し、**コロナを克服** ■ 省力化・省人化による生産性向上、ワークスタイル変革等による**構造改革の加速** ■ 利用しやすい環境づくりや利用促進に向けた**他モビリティとの連携**

主要施策及び取組み

（1）事業運営を支える土台づくり

安全・安心・信頼の確保	・中期安全推進計画（2020～2024）に基づく取組みの推進 →「安全継承館」を活用した安全研修の継続等による安全文化の定着化、設備面での継続した安全対策の推進 ・お客様満足（CS）の向上 → デジタルサイネージ等を活用した輸送障害発生時等の適宜適切な情報提供 インバウンド対応の環境整備や接客対応能力の向上、サービス改善を目的としたアンケートの活用 ・サステナブルな社会の実現を目指した取組み → 環境に配慮した事業活動の推進及び2050年カーボンニュートラルに向けた施策の展開 省エネ車両導入率の向上に向けた検討の推進 省エネ、省資源、廃棄物削減等環境保全活動の深度化 ・コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取組みの継続

安全継承館における教育

デジタルサイネージの活用

運輸セグメント／重点セグメントの取組み

生き生きと働ける職場環境づくり	・働きがいの創出 → 従業員が高いモチベーションを維持し、仕事に誇りを持てる企業づくりの推進、現業機関を中心とした業務見直しによる効率化、ワークスタイルの変革に向けた取組みを行い、働きがいの創出を目指す。 ・働きやすい職場環境づくり → 職場のコミュニケーションと信頼関係の構築に向けた教育の実施、ハラスメントのない職場環境づくりの推進、従業員の心身両面における健康の保持増進及び回復支援、ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進、働き方改革の実現に向けた取組みの深度化、従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくり、設備面の職場環境改善の推進 ・人材の確保・定着・育成 → 新規採用の強化、即戦力となる経験者の積極的な採用(特に工務・事業開発部門)、障がい者雇用のさらなる推進、社会情勢や従業員の意見を踏まえた勤労意欲向上のための施策実施を目指した取組み、JR四国グループ一体となった教育の継続、意欲の高い従業員を積極的にサポートする公募型研修の拡大、社内通信教育の見直し

(2) 経営基盤強化

鉄道運輸収入の安定的な確保	・当社の最大限の経営努力を前提に、2023年5月に運賃・料金改定を実施 ・より便利で快適な鉄道輸送サービスの提供(チケットアプリ、デジタルサイネージの拡大、特急電車のリニューアル等) ・ものがたり列車やALL SHIKOKU Rail Pass等のイールドマネジメントの強化による収益の底上げ ・チケットアプリ定着等を目的とした「JR四国スマート改革」キャンペーンの実施 ・イベントや周年行事を契機とした各種施策の実施、四国への誘客促進や観光需要の拡大 ・インバウンド需要の回復を見込んだ、情報発信やセールスの強化 ・鉄道の輸送力を活用した新たなサービスによる収益源の多様化や利用促進（荷物輸送サービス、サイクルトレイン）
省力化・省人化による生産性向上	・自動化機械導入による多度津工場近代化の推進、ワンマン運転のさらなる拡大に向けた検討 ・全乗務員にスマートフォンを貸与し、サービス向上及び業務の生産性向上 ・設備更新にあわせた設備のスリム化及び設備検査用車両の導入による検査の効率化等の推進 ・業務プロセスの見直しやデジタル化推進による業務効率化

特急電車リニューアル

「しこくスマートえきちゃん」
スマートフォンや二次元バーコード等を活用した
チケットレス・キャッシュレスによる
乗車券類の決済サービス

（３）地域等関係者との連携・協力

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（懇談会Ⅱ）の「中間整理」を踏まえた取組み	・適切な公共交通ネットワークのあり方や鉄道の活かし方の検討 →「懇談会Ⅱ」の「中間整理」において「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築」と示されていることを踏まえ、適切な公共交通ネットワークのあり方、鉄道の活かし方等の検討の推進 → 2025年度における「5カ年推進計画2021～2025」の総括検証、及び事業の抜本的な改善方策の検討も見据え、地域公共交通活性化再生法の改正等に基づき、利用者や地域戦略の視点に立った、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの再構築に向けて、沿線自治体等関係者との議論・検討の推進 ・都市間輸送の抜本的高速化に向けた地域と連携した取組み → 交流人口の拡大・四国経済の発展を目指し、関係者とともに鉄道の抜本的高速化の早期実現に向けた取組みの推進、鉄道による抜本的高速化の必要性について、広く周知を継続 ・鉄道を利用しやすい環境づくりと利用促進への取組み → パターンダイヤのさらなる拡大や徳島バスとの共同経営計画のブラッシュアップ、鉄道と他モビリティとの連携、地域によるMaaS事業への参画のほか、モビリティ関連企業との協業等、地域の関係者と一体となって鉄道を利用しやすい環境づくりや利用促進に向けた具体的取組みの推進
地域社会との連携	・松山駅付近連続立体交差事業・松山駅周辺土地区画整理事業・松山駅交通拠点機能強化の検討・推進 ・自治体と連携した、駅前広場や駅舎等の駅周辺整備の検討・推進 ・「四国家のお宝」シリーズの連携箇所の拡大、コンテンツの充実化によるブラッシュアップ ・四国の地域振興・観光振興に志を持つ企業や団体等で構成する「四国家サポーターズクラブ」のネットワークを活用し、さらなる活性化に向けた広範な取組みの展開

2　バス事業について

2023年度
基本方針

- 感染症の影響により継続している赤字からの脱却及び、**営業損益で安定的に黒字計上が可能な経営体質への転換**
- 安全輸送の確保を根幹に、お客様に安心してご乗車いただける**体制の強化**
- **業務運営の効率化**や運行部門と販売部門の**コストを意識した適切な体制**の検討の推進

主要施策及び取組み

安全・安心・信頼の確保	・安全研修の継続的な実施 → 乗務員フォローアップ研修、運行管理者研修、整備管理者研修等に加え、定年後再雇用者の乗務員研修を実施 ・各種訓練の実施 → 南海地震、バスジャック・車両火災等を想定した異常時対応訓練を実施 ・定期健康診断に加え、脳検診・睡眠時無呼吸症候群検査結果を基に、健康管理面談を実施
収入の確保 及び 利便性の向上	・一部路線における運賃改定 及び ダイヤ改正による輸送改善を実施 ・周年記念乗車券等の企画乗車券発売による収入の確保 ・モバイル型次世代決済端末導入による利便性の向上（多様な決済方に対応）
省力化・省人化による生産性向上	・間接部門の業務運営の効率化 及び 運行部門と販売部門のコストを意識した体制の検討 ・デジタル化による業務量の軽減・集約化を図るため、IT 点呼システムの導入を検討

ジェイアール四国バス

ホテルセグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

全国で戦えるホテルグループへの成長 を目指す

四国を代表するホテルグループを目指し出店を進めてきましたが、今後は全国で戦えるホテルグループへの成長を目指します。東京等大都市圏への展開を見据え、まずは中国四国地方を中心とするエリアに集中的に新規出店を行い、チェーン展開に必要となる運営基盤の構築を進めます。

目標を達成するため、2023年度基本方針は以下のとおりとします。

2023年度 基本方針

- 全国で戦えるホテルグループへの**成長実現に向けた取組みの推進**
- 安全・安心で上質なサービスの提供と、強みをいかした営業展開等による**収益の確保・拡大**
- 宿泊特化型ホテル**「JRクレメントイン」ブランドの浸透と出店戦略に沿った計画の推進**

主要施策及び取組み

安全、安心にご利用いただけるサービスの提供	・立地やJRブランドの強みを生かしながら、行動様式の変容やお客様ニーズに対応した上質なサービスの提供 ・インバウンドや国内レジャー需要の獲得に向けた営業施策の展開 ・レベニューマネジメント強化による収入の拡大
事業基盤の整備	・組織・運営・開発体制の整備と専門人材の確保 ・省力化・省人化にむけたデジタル化の検討
持続的な成長を目指した店舗拡大	・「JRクレメントイン」新規出店候補地の選定

JR SHIKOKU HOTELS

「JRクレメントイン姫路」（2022.11開業）

駅ビル・不動産セグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

総合不動産事業の確立に向けた高い成長 を目指す

駅ビルをはじめとする賃貸型事業と、分譲マンションをはじめとする開発売却型事業の２本柱にプロパティ・マネジメント（施設管理）事業を加えた事業ポートフォリオを目指し、地域社会の豊かな発展とお客様の生活満足度向上のために様々な事業を多岐にわたって行う総合不動産事業者を目指します。

目標を達成するため、2023年度基本方針は以下のとおりとします。

2023年度 基本方針

- 不動産デベロッパーとして**開発用地の取得**
- まちの「顔」として人が集い、**にぎわいあふれる拠点を目指した取組みの推進**
- これまでで培った技術を活かし、外部からの施設管理業務受注による、**プロパティ・マネジメント事業の成長**

主要施策及び取組み

駅ビル

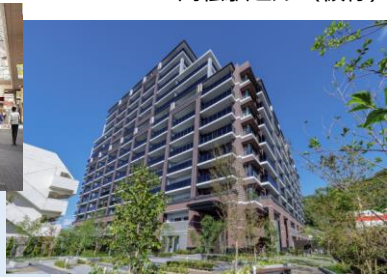
- 高松駅ビル（仮称）の下期開業に向けた最終準備
- 松山駅高架下開発の着実な推進
- テナントリーシング等の強化により、各施設の魅力度を高め、来館機会の創出
- 外部能力を活用した、人材育成等による競争力のある運営体制の構築

高松駅ビル（仮称）

不動産

- 分譲マンションの早期完売
- 分譲マンションの開発用地の取得に向けた取組み推進
- 四国内外における、賃貸オフィス・マンションの収益物件取得
- グループ保有不動産の有効活用に向けた開発
- グループ保有資産の効率的な維持管理体制の構築、公共施設等の指定管理をはじめとする外部のプロパティ・マネジメント事業の受注

ジオ高松常磐町
J.CRESTタワー(高松市)



ブランシェラ道後樋又
(松山市)

飲食・物販セグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

幅広い業態展開により更なる収益拡大 を目指す

「お客様第一」の視点で安全・高品質なサービスの提供、各種営業施策や販売促進に取り組みます。地域の特色、お客様のニーズの反映及び外部の知見を活用した商品企画・店舗づくり、適切な目標管理によるマネジメント強化を推進するとともに、新業態の開発・業態の転換等多様な営業展開により、収益拡大を目指します。

目標を達成するため、2023年度基本方針は以下のとおりとします。

2023年度基本方針

- **目標管理によるマネジメントの徹底**、最適な運営形態の構築等による収支改善
- 高松駅ビル（仮称）および松山駅高架下開業に合わせた**新業態の開発**

主要施策及び取組み

飲食

- 店舗運営の見直しによる黒字体質への転換
  → ターゲットの明確化とニーズに合ったメニューの開発及び提供店舗オペレーションの改善、顧客数・顧客単価・ＦＬ率等のＫＰＩ達成（目標管理）等によるマネジメントの徹底、既存店舗リニューアルの検討
- 店舗の拡大と運営形態の検討
- グループ外企業とのタイアップ等多様な営業展開の検討

香川県産の「オリーブ地鶏ウィンナー」「さぬきのめざめ(アスパラ)」を使った新メニューの開発・販売(東京・大阪地区期間限定発売)

香川うどん名店ランキング２年連続第４位に選出(めりけんや 高松駅前店)

物販

- 地域と暮らしにこだわった豊富な品揃えとお客様のニーズに柔軟に対応した商品の提供
- 既存店舗の運営力向上・リニューアルによる売上拡大及び新業態における市中展開の検討
- グッズや催事等、多様な企画による新たな需要の開発
- 通信販売事業は、外部企業との協業による事業展開の検討

愛媛県産の「ひめのつき」果汁を使った「ドロップス」の開発・販売

増床リニューアル(セブン-イレブンKiosk 今治駅店)

収支計画（連結）〈参考〉収支計画・資金計画（単体）

収支計画(連結)	事業計画	
	2022	2023
営　業　収　益	**415億円**	**496億円**
（うち鉄道運輸収入）	(169億円)	(212億円)
営　業　費　用	**595億円**	**654億円**
営　業　利　益	**▲180億円**	**▲158億円**
経　常　利　益	**▲18億円**	**▲15億円**

〈参考／単体〉

（単位：億円）

収支計画		事業計画	
		2022	2023
鉄道事業	**営業収益**	**196**	**239**
	うち運輸収入	169	212
	営業費用	**387**	**405**
	うち人件費	132	131
	うち業務費	70	78
	うち修繕費	83	81
	うち減価償却費	71	74
	営業利益	**▲191**	**▲166**
非鉄道事業	**営業収益**	**38**	**52**
	営業費用	**36**	**54**
	営業利益	**2**	**▲2**
全事業営業利益		**▲190**	**▲167**
営業外利益		**162**	**144**
うち経営安定基金運用益		121	101
経常利益		**▲28**	**▲23**

資金計画		事業計画	
		2022	2023
資金収入	**営業的収入**	**396**	**436**
	うち営業収入	234	291
	うち経営安定基金運用収益	121	101
	資本的収入	**164**	**251**
	うち借入金	56	120
	うち出資金	108	131
	前年度よりの繰越金	**199**	**178**
	計	**759**	**865**
資金支出	**営業的支出**	**363**	**358**
	うち営業支出	362	357
	資本的支出	**164**	**277**
	うち設備投資	133	192
	その他	**9**	**3**
	翌年度への繰越金	**223**	**228**
	計	**759**	**865**

〈参考〉設備投資計画（単体）

（単位：億円）		概　要	金　額
輸送設備の維持更新	老朽設備取替	◆老朽度及び耐用年数等を考慮した更新、設備のスリム化及び検査の効率化等 ・多度津工場近代化、徳島駅構内業務用施設集約化 ・財務システム等の業務用基盤システム更新 ・電気設備等の地上設備・保守用機械・検査用機器の更新　等	81
	保安・防災対策	◆自然災害対策、安全設備の整備推進 ・落石、土砂崩壊対策等の防災対策 ・松山駅付近連続立体交差化工事 ・高架橋の高欄改良・耐震化 ・トンネル・橋りょう補強等の機能保全　等	15
	安定輸送対策・その他	PC・合成マクラギ化・道床厚増化等の軌道強化	5
	環境保全		0
経営の体質改善	業務運営方式の改善	◆各種システム・検査用機器等の導入、各種設備等の改良等の推進 ・チケットアプリの開発 ・運輸系システム導入等、業務基盤のデジタル化 ・電車線路設備検査用車両等、検査用機器の導入 ・バリアフリー施設の整備　等	15
車　両		・特急電車・ローカル気動車のリニューアル ・ワンマン運転拡大のための車両改造　等	10
総係費			2
鉄道事業計			128
（再　掲）		安全関連投資	101
維持更新		徳島駅ビル電源設備取替　等	7
成長投資		高松駅ビル（仮称）の開発　等	57
非鉄道事業計			64
会社合計			192

【参考】JR四国グループ一覧

ホテルセグメント
～交流人口拡大による利用者増～

㈱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㈱

JR四国不動産開発㈱

JR徳島駅ビル

飲食・物販セグメント
～「駅ナカ」の充実 「駅ソト」展開による利益の拡大～

四国キヨスク㈱

㈱めりけんや

JR四国ステーション開発㈱

高知銘品館

運輸セグメント
～他事業機能向上による需要増～

JR四国

ジェイアール四国バス㈱

四鉄運輸㈱

シナジー効果の創出
コスト削減施策の水平展開

ビジネスサービスセグメント※
～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㈱

㈱ジェイアール四国 コミュニケーションウェア

㈱ジェイアール四国企画

四鉄サービス㈱

㈱ジェイアール四国メンテナンス

JR四国情報システム㈱

㈱駅レンタカー四国

北陸新幹線白山基地
洗浄装置

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）

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㈱

四国電設工業㈱

本四塗装工業㈱

鉄道施設維持・管理

※「その他セグメント」を「ビジネスサービスセグメント」に名称変更します。

JR四国