2023年度事業計画

四国旅客鉄道株式会社

１　事業運営の基本方針

2022 年度は、2031 年度の経営自立に向け、長期経営ビジョン 2030 及び中期経営計画 2025（以下、「長期経営ビジョン等」という。）の２年目として、持続可能な経営体質の構築を目指し「収益のリカバリー」「構造改革に向けた取組み」「非鉄道事業における最大限の収益拡大」を重点実施項目として経営基盤強化につながる施策を推進した。

具体的には、当社初となるグリーン個室を備えた観光列車の２代目「伊予灘ものがたり」の運行開始や「四国アフターデスティネーションキャンペーン」の展開、チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」の先行稼働、四国外初出店となる「ＪＲクレメントイン姫路」の運営開始など、収益拡大に傾注したほか、徳島県南部におけるバスとの連携など、「公共交通ネットワークの四国モデル」構築に向け取り組んだ。

新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）は収束せず厳しい状況が継続するなかではあったが、経営基盤の強化に向けた各種施策を着実に実行するとともに、アフターコロナに対応する「次の一手」を模索・実行した。

2023 年度は、経済活動の正常化の動きが継続する一方で、資源価格の高騰など、経営環境は不透明な状況が続くと想定される。このような中にあっても、中期経営計画 2025 の折り返しとして、コロナを克服し、2025 年度の目標達成に向けて反転攻勢を図る年度と位置づけ、以下を重点実施項目として、各種施策に取り組んでいくこととする。

① 鉄道事業における収益拡大施策の推進

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り、収入の底上げを図るとともに、チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」の本格稼働をはじめとした、さらなるサービス向上施策を着実に推進する。また、上記アプリを含むデジタル技術の活用により利便性の向上や効果的な広告・宣伝を行うとともに、四国内のイベントや周年行事と連携して観光需要の創出や誘客促進に努める。さらに、インバウンド市場の本格的な復活に対応するための取組みを進め、これらの施策により収益の最大化を図る。

② 構造改革の加速

持続可能な経営体質の構築に向け、多度津工場の近代化やワンマン運転のさらなる拡大に向けた検討等、支援措置を活用した設備投資による省力化・省人化施策を着実に進め、生産性の向上を図る。また、現業機関を中心とした業務の見直し・デジタル化による効率化やワークスタイルの変革を推進する。このほか、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、地域の関係者と一体で将来のあるべき交通体系の構築に向けた建設的な議論・検討を進める。また、MaaS の考え方のもと、鉄道やバス等の各モビリティが特性を発揮し有機的に連携した利便性の高いモビリティを提供できるよう、パターンダイヤのさらなる拡大や、地域の関係者と一体となったモビリティ間の連携、交通結節機能の強化等、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を進めることにより「公共交通ネットワークの四国モデル」を追求する。

③ 非鉄道事業における最大限の収益拡大

将来において鉄道事業と並ぶ柱となり、グループ経営を支える事業の確立を目指した取組みを進める。

高松駅ビル（仮称）の本年度下期開業に向けた準備など、これまで推進してきた大型プロジェクトの完遂を目指すとともに、感染症拡大前の収益水準への早期回復を目指す。また、アフターコロナを見据え、各セグメントにおいて見直した戦略や施策に基づき、中長期的な成長に向けた足固めを行う。

さらに、既存事業の市況悪化、環境悪化に左右されない新しい領域へのチャレンジとして、引

き続き M&A 戦略を実行するほか、新規事業については、社内外より広く募ったアイデアについて磨き上げを行い、事業化を目指す。

これらの投資施策の実施にあたっては、支援措置の利子補給制度を積極的に活用するほか、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等による人材・ノウハウの充実など一層の体制強化を図る。

2023 年度は、これまでの取組みや施策の成果を獲得するとともに、経営改善の取組みをより一層加速するほか、グループ一体となって成長の種をさらに増やし育てていく。また、運賃・料金改定によって、お客様に一定のご負担をお願いすることを踏まえ、今後とも四国における基幹的公共輸送機関としての使命を果たしていくため、これまで以上に経営努力を重ねていくとともに、より便利で快適な鉄道輸送サービスを提供できるよう不断の努力を続けていく。

引き続き取り組む課題は山積しているが、「安全の確保」を事業運営の根幹にすえ、「Good Challenge」を合言葉に従来のやり方、組織風土にとらわれない「変えること」への前向きなチャレンジを積み重ねていき、「将来のありたい姿」、その実現に向けて果たすべき役割・使命である「ミッション」を踏まえ、長期経営ビジョン等の実現に向けて変革を加速していく。

以上に基づき、事業運営の基本方針を次のとおりとする。

(1) 事業運営を支える土台づくり

① 安全・安心・信頼の確保

ア 輸送の安全・信頼の確保

「安全の確保」は、鉄道事業者が絶対に守るべき使命であるとともに事業運営の根幹であり、全てに優先する最重要課題であるとの認識のもと、「中期安全推進計画(2020 年度～2024 年度)」に基づき、取組みを進める。

具体的には、安全文化の定着化のために必要な「業務知識・技能の向上」、安全継承館等を活用した「教育の推進」、「安全推進運動の推進」、「安全マネジメントの推進」、「定められたルールの遵守」により日頃からリスクに対する対策を講じ、常に改善を加えていく PDCA サイクルを実行していくことで安全文化を根付かせていく。

また、激甚化する自然災害や重大事故、テロ行為等、想定される様々な異常事態に対応するため、行政機関等との連携による情報共有化や、訓練の実施等により危機管理体制の強化に努める。あわせて、グループ会社との連携強化を図り、グループ一体となって事故防止に取り組む。

安全・安定輸送の基礎となる車両、線路及び電気設備については、適切なメンテナンスにより安全の確保を図るとともに、防災工事についても緊急度の高い箇所から計画的に進め、安全レベルの向上を図る。さらに踏切事故防止に向けては、ハード・ソフト両面から継続して対策を進めるほか、さく場道など踏切以外の危険箇所についても安全性向上に向けて取り組む。

イ お客様満足（ＣＳ）の向上

「サービスアップ中期計画 2024」に基づき、基本方針である「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」を目指して全従業員一丸となって取り組む。

具体的には、ウェブサイトやデジタルサイネージ等を活用し、輸送障害発生時等の適宜適切な情報提供に努めるほか、鉄道をより安心・快適にご利用いただくため、引き続き移動上の制約を受けるお客様等、全てのお客様にやさしいサービスやマナーアップへの取組みを強化する。また、インバウンド需要の回復が見込まれることから、環境整備や接客対応能力の向上に取り組む。

この他、接客水準の到達レベル確認のため実施している社内及び外部機関によるサービス調査や、サービス改善を目的としたアンケートを活用し、各種研修や OJT の実施、改善を行い、より一層のサービス向上につなげるとともに、サービス介助士の資格取得や普通救命講習の受

講等を継続して進める。さらに、四国ならではのおもてなしを地域と連携して展開し、わざわざ四国へ来られ、ご乗車されるお客様に対する接遇の向上を図る。

ウ　信頼される企業グループを目指した取組み

（ア）サステナブルな社会の実現を目指した取組み

持続可能な社会の実現を目指すことが当社の社会的責任であるとの認識のもと、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を中心に、サステナブルな経済・社会の実現に向けた取組みを進める。具体的には、カーボンニュートラル行動計画目標の達成に向け、省エネ車両導入率の向上に向けた検討を進めるとともに、企業活動に伴う環境負荷の低減に向け、省エネや省資源、廃棄物削減等の環境保全を深度化する。さらに、グループの環境保全に対する取組みや情報を積極的に開示し、鉄道の環境優位性や地域に根差した企業活動の理解促進に努める。

（イ）コーポレート・ガバナンスの強化

コンプライアンスに対する従業員のさらなる意識醸成と高い企業倫理の構築に向け、従業員一人ひとりが業務遂行上必要な法令・規程等を遵守し、社会的良識をもって行動できるよう、各種研修等の継続的な実施により「ＪＲ四国グループコンプライアンス指針」の周知・徹底に取り組む。

また、内部監査部門においては、リスク及びそのコントロール方法を意識しつつ、体系的な枠組みの構築と時代に即した効果的な監査手法の導入等により、実効性の高い監査を目指す。

さらに、グループに対する理解の浸透を図るため、経営情報や鉄道の安全・安定輸送を支える取組みを当社ホームページや各種媒体を通じて積極的に開示する。

② 生き生きと働ける職場環境づくり

ア　働きがいの創出

多様な背景を持つ従業員が入社から退職まで高いモチベーションを維持し、仕事に誇りを持てる企業を目指すため、現状抱える諸課題と今後の社会情勢を踏まえつつ、将来的に必要となる施策の実現に向けた検討を推進する。また、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。

イ　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を実施し、ハラスメントのない職場環境づくりを推進する。

従業員の健康増進においては、2023 年度からスタートする新たな「心と身体の健康づくり推進計画」に基づき、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を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスをさらに推進するため、働き方改革の実現に向けた取組みの深度化を進め、従業員がその持てる能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに努める。

さらに、宿泊所やオフィス等の業務用施設の更新・改良を計画的に進め、設備面からも職場環境の改善を進める。

ウ　人材の確保・定着・育成

新規採用については、労働人口の減少や他企業との競争激化等により採用環境が厳しさを増しているが、情報発信や学校訪問の強化により採用数の確保を図る。特に工務・事業開発部門における即戦力の人材確保に向け、経験者を積極的に採用する。また、具体的な業務の洗い出しを進め、障がい者雇用のさらなる推進に取り組む。

人材の定着化については、近年、将来の事業運営を支える若年従業員の離職が増加傾向にあ

ることや、経験豊富な従業員も一定数の離職が見られるなど、人材のさらなる定着化に向けた取組みが不可欠となっている。社会情勢や従業員の意見を踏まえつつ、勤労意欲向上のための施策を検討し、実施を目指す。

人材の育成については、ＪＲ四国グループ一体となった教育を継続し、鉄道部門の技術・ノウハウの継承を図るとともに、事業開発部門の「稼ぐ力」の向上に資する取組みを強化する。また、意欲の高い従業員を積極的にサポートするため、キャリアスクエア研修（総合職転換制度）やマイカレッジ＋研修（科目等履修生制度）を継続するとともに、さらなる公募型研修の拡大、社内通信教育の見直しに取り組む。

③　グループの企業価値向上

グループ各社と連携し、セグメント責任者を中心に各社が設定したKGI・KPI等の数値目標に関する進捗管理・改善策検討等のPDCAサイクルを実行することで計画遂行意識及び計画遂行力の向上を図る。また、長期経営ビジョン等の実現に向け、収益拡大施策の前倒し及び実現に向けた動きを確実に進めるとともに、競争力の強化及び管理コストの削減を目的としたグループ再編に継続的に取り組む。さらに、事業領域の拡大及び収益の拡大に向け、外部企業とタイアップを図るとともに、M&A戦略を実行し、連結収益の拡大並びに事業ポートフォリオ強化を図る。

④　経営安定基金運用益等の確保

厳しい運用環境が継続しているが、(独）鉄道建設・運輸施設整備支援機構への貸付制度を活用するための資産の現金化を確実に行い、評価益の実現化により収益の確保に努める。また、自主運用についても運用資産の分散を図りつつ適切なリスク管理を行うことで運用収益の確保に努め、特別債券利息収入とあわせて経営基盤の強化に取り組む。

⑵　経営基盤強化

①　鉄道運輸収入の安定的な確保

ア　運賃・料金改定等による収入の底上げ

今後の厳しい経営環境を踏まえ、四国における基幹的公共輸送機関としての使命を果たしていくためには、現行の運賃・料金水準では中長期的な事業継続が困難であると考えられるため、当社の最大限の経営努力を前提に、お客様にもご負担をお願いし、５月に運賃・料金改定を実施する。特別企画乗車券等についても固有の事情を勘案しつつ価格改定を行う。また、より便利で快適な鉄道輸送サービスの提供に向け、チケットアプリやデジタルサイネージの拡大、8000系特急電車のリニューアル等を着実に進める。

これに加え、特急列車については指定席の利用促進を図るとともに、ものがたり列車やALL SHIKOKU Rail Pass等についてはイールドマネジメントの強化により収益の底上げを図る。

イ　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

前年に先行稼働したチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」については、本年春に特別企画乗車券に加え購入できる券種を拡大するとともに、「e5489」等とあわせ、定着と利用拡大に取り組む。WEBを活用した非対面販売や「みどりの券売機プラス」も含め、これらを一体的にＰＲする「ＪＲ四国スマート改革」キャンペーンを継続して実施する。

チケットアプリについては、将来的なMaaS構想も念頭に、他の交通事業者との連携を見据えた改良を検討するとともに、新たな改札システムの構築に向けた検討を深度化する。また、「みどりの券売機プラス」については導入拡大に向けた検討を行う。

ウ　観光需要拡大に向けた営業施策の強化・充実

「瀬戸大橋線開業35周年」、「アンパンマン列車100万人達成」、「NHK連続テレビ小説『らんまん』放映」や「弘法大師空海御誕生1250年祭」といった社内外の行事・イベントを契機とし

た各種施策を実施し、四国への誘客促進や観光需要の拡大を図る。また、観光列車を活用した特別企画の実施や、列車と着地素材、宿泊等をセットにしたユニット商品の旅行会社への提案の強化、並びに観光列車を通じた四国の魅力の幅広い情報発信により流動を拡大する。

訪日外国人観光客に向けては、本格的な市場の復活が見込まれることから、海外旅行会社へのセールスやSNSによる情報発信の強化に取り組む。

エ　鉄道の輸送力の効果的な活用

鉄道の速達性や定時性を活かした新たな荷物輸送サービスの実施に向けた検討を深度化するとともに、自転車をそのまま車内に持ち込めるサイクルトレインの混乗試験を引き続き実施するなど、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を図る。

② 省力化・省人化による生産性向上

持続可能な経営体質の構築に向け、省力化・省人化に資する設備投資を進め、生産性向上を図る。具体的には、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、設備検査用車両、各種システムの導入、老朽設備取替にあわせた設備のスリム化等を行う。また、全乗務員に業務用携帯電話に代えてスマートフォンを貸与し、お客様へのサービス向上及び業務の生産性向上を図る。さらに、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、組織のスリム化により、適切なリソースの配分に繋げる。

将来に向けた技術革新・新技術の活用については、(公財) 鉄道総合技術研究所及びメーカー等と連携した技術開発を推進するとともに、技術交流会等の開催により、技術レベルの向上を図る。

③　非鉄道事業における最大限の収益拡大

ア ホテルセグメント

全国で戦えるホテルグループへの成長に向けた取組みを推進する。具体的には、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を提供するとともに、立地やブランドの持つ強みを活かし、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等により収入拡大を図る。また、組織・運営・開発体制の整備と専門人材の確保を推進するとともに、省力化・省人化に向けたデジタル化を検討するなど、持続的な成長に向けた体制・事業基盤を構築する。

さらには、出店拡大に向け「ＪＲクレメントイン」ブランドの浸透と出店戦略に沿った四国内及び四国周辺地域における新規出店候補地の選定を進める。

イ　駅ビル・不動産セグメント

総合不動産事業の確立に向け、高い成長を目指した取組みを推進する。具体的には、分譲マンション「ブランシエラ道後樋又」「プレミスト岡山ザ・レジデンス」「ジオ高松常盤町J.CRESTタワー」「J.CREST県庁前」の早期完売を目指すほか、不動産デベロッパーとして開発用地の取得を目指す。また、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、高松駅ビル（仮称）の下期開業に向けた準備や、松山駅高架下開発を着実に進める。既存の駅ビル等については、引き続きリーシングの強化により施設の魅力を高め、収益拡大に取り組む。さらに、四国内外において賃貸オフィス・マンション等の収益物件取得を目指すほか、グループ保有不動産の有効活用に向けた開発に取り組む。プロパティ・マネジメント（施設管理）事業については、グループ保有資産の効率的な維持管理体制の構築を図るほか、公共施設等の指定管理をはじめ外部からの受注など事業拡大を目指す。

ウ　飲食・物販セグメント

飲食事業においては、「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、地域の特色やお客様のニーズを反映した商品企画に取り組むとともに、適切な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りさらなる収支改善を目指す。また、

高松駅ビル（仮称）・松山駅高架下開発に合わせて新業態を開発する。
物販事業においては、お客様のニーズへの柔軟な対応、グッズや催事など多様な企画等による新たな需要の開発に努めるほか、既存店舗のリニューアルや市中展開を検討する。また、通販事業については、外部企業との協業による事業展開を検討する。

エ　M&A 戦略による事業ポートフォリオ強化

収益の多角化及びリスク分散の観点から、事業ポートフォリオ戦略の見直しを図る。具体的には将来の成長性を勘案し幅広い視点から M&A 戦略を進め、既存事業の市況悪化、環境悪化に左右されない新しい領域にもチャレンジし、安定的な財務基盤の構築及び収益の拡大を図る。将来的には、グループに組み入れた企業に対するＪＲブランドの力を活かした信用力の向上やグループ各社の持つ経営シーズの提供、これまでに培ったネットワークを通じたビジネスチャンスの提供など幅広くシナジーを発揮することで、共に四国の経済・文化の発展に寄与する地域コングロマリットの形成を目指す。

オ　成長を支える基盤の構築

グループ内外から公募した新規事業のアイデアについては、必要に応じて外部能力を活用しつつ磨き上げを行い、事業化を目指す。これに加え、他企業との協業についても検討を進め、従来の枠にとらわれない柔軟な考え方により、新規事業の創造を目指す。
また、外部からの人材受入や中途採用、業務提携に加え、ビジネスチャンスを適切に捉えて積極的に収益拡大を目指す意識の醸成等を通じ、ノウハウの内部への蓄積を図るとともに、非鉄道事業のプロフェッショナルを目指す新規採用を継続し、将来の中核人材として育成していく。
これらにより、将来の成長の種蒔きを行うとともに、事業の成長に必要な人材を質・量ともに確保することで、非鉄道事業の成長を支える基盤を構築することとする。

(3) 地域等関係者との連携・協力

①　「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」（以下、「懇談会Ⅱ」という）の中間整理を踏まえた取組み

当社単独では対処できない課題の解決に向け、当社の経営状況や輸送状況を適宜開示し、地域の皆さまと幅広く議論することにより、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」を追求していく。

ア　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

四国が目指すべき公共交通ネットワークの将来像については、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、各モビリティの特性や地域の特性・実情を踏まえた適切な公共交通ネットワークのあり方、その中での鉄道の活かし方等に関する検討を進める。
また、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・検討を進める。

イ　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、鉄道の抜本的高速化について、関係者とともに早期実現に向けた取組みを進める。また、鉄道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、引き続きその意義等について地域とともに広く周知を図る。

ウ　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など、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を進める。

② 地域社会との連携

ア まちづくりとの連携

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について、愛媛県・松山市と共に検討・推進するとともに、徳島駅付近連続立体交差化計画についても徳島県等との協議を継続する。
また、自治体と連携して、駅前広場や駅舎等の駅周辺整備について検討・整備を進める。

イ 観光振興等に係る連携

四国に根ざした企業として、地域社会との連携、自治体や関係団体と協働して、地域振興・観光振興に取り組む。「四国家のお宝」シリーズについては、連携箇所の拡大、コンテンツの充実化を図り、お客様のニーズを汲み取りながらブラッシュアップを進め、新規顧客の獲得、高付加価値化を目指す。また、四国経済の発展に向けて、四国の地域振興・観光振興に志をも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広範な取組みを展開する。

２　鉄道輸送に関する計画

⑴ 基本的な方針

2023 年 3 月に実施した一部ダイヤ改正における列車設定を基本としつつ、輸送需要に応じた列車キロ・車両キロの適正化を行うため、外部環境の変化や輸送需要の精緻な検証分析を行うとともに、柔軟な列車設定によりお客様の視点に立った輸送サービスの提供に努め、鉄道利用の拡大を目指す。

⑵ 2023 年度の輸送量の見通し及び列車の運行計画

輸送量の見通し		列車の運行計画	
輸送人員	輸送人キロ	列車キロ	車両キロ
39 百万人	1,183 百万人㌔	19 百万㌔	53 百万㌔

（注）上記の数値は、経済情勢の動向等により変動する場合がある。

３　鉄道施設の整備に関する計画

鉄道施設の整備については、鉄道輸送の根幹である「安全・安定輸送の確保」に必要な安全対策や運転保安に直結する設備の老朽取替等の安全関連投資に重点を置いて進めるほか、収益強化、経費削減及び業務の効率化に必要な投資を実施する。また、支援措置を活用し、省力化・省人化に資する投資を進めていく。

区　　分	施　設　の　整　備　の　概　要
輸送設備の維持更新 老朽設備取替	各種機械及び設備等について、老朽度及び耐用年数等を考慮した更新を行うとともに、設備のスリム化及び検査の効率化等を図る。 ◆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、検査用機器更新 ◆列車運行情報案内設備のデジタルサイネージ化
保安・防災対策	激甚化する自然災害対策、安全設備の整備を推進し、インフラの強靭化、及び事故防止による安全・安定輸送の確保を図る。 ◆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 ◆高架橋の高欄改良、耐震化 ◆誤出発防止用 ATS、踏切支障報知装置等の整備 ◆さく場道対策等 ◆トンネル・橋りょう補強等の機能保全
安定輸送対策	軌道強化を進め、安全・安定輸送の確保を図る。 ◆PC・合成マクラギ化・道床厚増化等
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、各種設備の改良等を推進し、サービスの向上及び生産性向上を図る。 ◆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 ◆乗務員宿泊所整備等、働きやすい職場環境の整備 ◆バリアフリー施設の整備
車両	車両の経年部品等について、老朽度及び耐用年数等を考慮した更新を行い検査の効率化を図る。また生産性向上のための車両改造、環境性能の高い車両の導入に向けた検討を進める。 ◆特急電車・ローカル気動車のリニューアル ◆各種電子機器の更新 ◆ワンマン運転拡大のための車両改造 ◆新型ローカル気動車の国際調達準備

2023年度事業計画

（ 参 考 資 料 ）

（添付資料 1）

2023年度 資金計画書

（単位：億円）

項目	金額
Ⅰ．資金収入	
1．営業的収入	４３６
（1）営業収入	２９１
（2）営業外収入	９
（3）経営安定基金運用収入	１０１
（4）経営安定化特別債券利息	３５
2．資本的収入	２５１
（1）借入金	１２０
（2）社債	－
（3）その他	０
（4）出資金	１３１
3．前年度よりの繰越金	１７８
計	８６５
Ⅱ．資金支出	
1．営業的支出	３５８
（1）営業支出	３５７
（2）営業外支出	０
2．資本的支出	２７７
（1）設備投資	１９２
（2）その他	８５
3．その他	３
4．翌年度への繰越金	２２８
計	８６５

（添付資料 2）

2023年度 収支予算書

（単位：億円）

項目	金額
経常損益の部	
（営業損益の部）	
Ⅰ．鉄道事業営業利益	
1．営業収益	２３９
（1）運輸収入	２１２
（2）その他収入	２８
2．営業費	４０５
（1）業務運営費	３２１
（2）諸税	１０
（3）減価償却費	７４
鉄道事業営業利益	△ １６６
Ⅱ．その他事業営業利益	
1．営業収益	５２
2．営業費	５４
（1）業務運営費	４４
（2）諸税	３
（3）減価償却費	７
その他事業営業利益	△ ２
全事業営業利益	△ １６７
（営業外損益の部）	
Ⅲ．一般営業外損益	９
Ⅲ-2 経営安定基金運用収益	１０１
Ⅲ-3 経営安定化特別債券利息	３５
経常利益	△ ２３
特別損益の部	
Ⅰ．特別損益	－
税引前当期純利益	△ ２３
法人税等	０
当期純利益	△ ２３

（　参　考　）

2023年度 設備投資計画

（単位：億円）

区　　別	金　　額
（鉄道事業部門）	
輸送設備の維持更新	
老朽設備取替	８１
保安・防災対策	１５
安定輸送対策	５
環境保全	０
経営の体質改善	
業務運営方式の改善	１５
輸送力整備	
幹線輸送	－
車両	１０
総係費	２
（その他事業（非鉄道事業）部門）	
設備の維持更新	７
新規開発・改修	５７
計	１９２