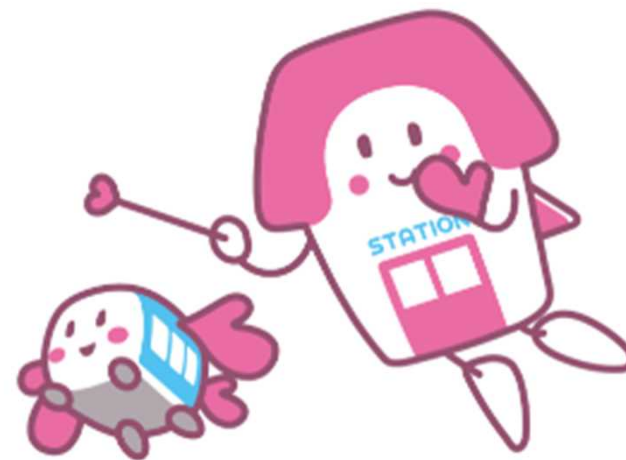


JR四国グループ事業計画2022

Good Challenge



四国旅客鉄道株式会社

将来のありたい姿の実現に向けて、持続可能な経営体質の構築による経営自立を目指す「長期経営ビジョン2030」及び「中期経営計画2025」の2年目を迎え、連結経営をより一層強化していく観点からJR四国単体の事業計画に加え、「**JR四国グループ事業計画2022**」を策定しました。

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

2030

長期経営ビジョン2030
「Good Challenge」

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年度の経営自立を目指す。
→連結売上高600億円の達成

2025

中期経営計画2025

- ・売上高経常利益率1%の達成（JR四国単体）
- ・経常利益において連結貢献額10億円の達成

JR四国グループ
事業計画2022

重点実施項目

- ① 収益のリカバリー
- ② 構造改革の継続
- ③ 非鉄道事業における最大限の収益拡大

グループ基本方針 / JR四国グループ事業計画2022

「長期経営ビジョン2030」及び「中期経営計画2025」は新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の影響を考慮しておらず、前提となる経営環境は大きく変化しています。しかしながら、この変化を克服し、計画の目標達成を図るべく、「JR四国グループ事業計画2022」に取り組み、経営改善を加速することとします。また、四国を代表する企業グループとしての力強い飛躍を期待されていることを踏まえ、現状に甘んじることなく、良質な緊張感をもって事業運営にあたります。

経営環境	構造的課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 四国地域の人口減少に伴う鉄道事業の市場縮小（外部環境） ■ 設備の老朽化に伴う更新・修繕費用の増加（内部環境）
	支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従前の支援措置に加え、経営自立に向けた取組みを進めるため、厳しい経営環境を踏まえつつ、2021年度以降において必要な支援措置を継続・拡充していただいた
	感染症の影響	<ul style="list-style-type: none"> ■ 感染症拡大に伴う移動需要・宿泊需要等の激減・消失（ウィズコロナ） ■ 生活様式の変更による需要の不可逆的な変化（アフターコロナ）

以上の経営環境を踏まえ、2022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>

- 感染症からの回復期として**収益のリカバリー**を図り、2022年度末において、コロナ禍以前の収益水準への回復を目指すとともに、激変する事業環境への対応（アフターコロナに向けた動き）を進める。
- 「長期経営ビジョン2030」及び「中期経営計画2025」の2年目として、中期経営計画の目標達成、長期経営ビジョンに掲げる連結売上高600億円達成を目指し、**構造改革**をより一層加速化させ継続することで、2022年度に取り組むべき施策を着実に実施する。
- 非鉄道事業における最大限の収益拡大**に取り組むとともに、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及び競争力の強化・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、サステナブルな社会を目指した取組みを進める。

2022年度を感染症の影響による低迷からの回復期と捉え、基本方針に基づく
①収益のリカバリー、②構造改革の継続、③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、各種施策にグループ体となって取り組むことで、
 中期経営計画の目標達成、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。

**① 収益の
リカバリー**

コロナ禍以前の収益水準への回復

- ✓ 新チケットシステム(チケットレス、キャッシュレス)の導入による利便性向上
- ✓ 大型イベント（四国アフターデスティネーションキャンペーン（アフターDC）、瀬戸内国際芸術祭等）と連携した収益の拡大
- ✓ 新たな収益源の確保（1円でも稼ぐ取組み）

② 構造改革の継続

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
- ✓ ワークスタイルの変革を推進
- ✓ 運賃改定の検討を深度化
- ✓ 地域の関係者と一体となったモビリティ間の連携や交通結節機能の強化
- ✓ 徹底的な業務の見直し、コスト削減の深度化・水平展開

**③ 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の推進

- ✓ 新規事業の創造（将来の成長の種蒔き）
→グループ全従業員を対象とした新規事業のアイデア募集、他企業との協業についての検討
- ✓ 一層の体制強化
→外部人材の受入や中途採用の推進、積極的に収益拡大を目指す意識醸成に資する研修の実施
- ✓ ホテル事業の四国外進出、高松駅ビル（仮称）の開発推進、マンション事業の展開、飲食及び物販店の駅ソト展開
- ✓ 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

基本方針

- 利便性向上、観光需要創出、
誘客促進等によるコロナ禍以前の収益水準への回復
- 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



観光需要の
創出



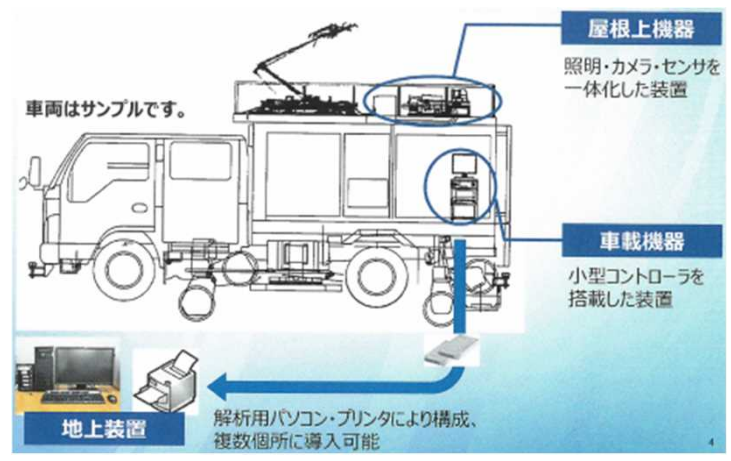
他モビリティとの連携による四国モデルの追求

利便性向上

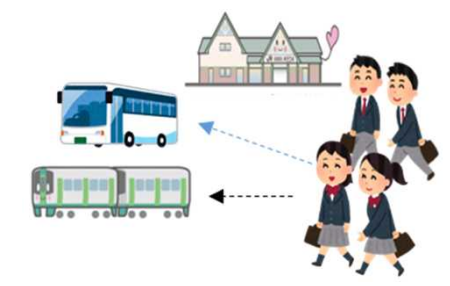
生産性向上



スマートフォンやQR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
(イメージ)



点検車両導入による検査業務効率化
軌陸車型架線検測装置
(イメージ)



JR乗車券類で牟岐線と並行運行する
高速バスの途中乗降ができる取組み
(イメージ)

主要施策及び取組み （1）事業運営を支える土台づくり

輸送の安全・ 信頼の確保

- ・中期安全推進計画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
- ・踏切支障報知装置の整備など設備面での継続した安全対策の推進



安全継承館における教育

お客様満足（CS） の向上

- ・感染症拡大防止対策の徹底
- ・デジタルサイネージ等を活用した列車遅延時の迅速な情報伝達や情報の充実化
- ・各種研修やOJTの実施による輸送品質及び業務能力の向上



デジタルサイネージの活用

生き生きと働ける 職場環境づくり

- ・現業機関等の業務見直しによる効率化、ワークスタイルの変革推進
- ・再雇用従業員のさらなる定着化、65歳以降の継続雇用の検討の継続
- ・挑戦意欲を持った従業員の成長をサポートするため、公募型研修の実施について検討

信頼される 企業グループを 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

主要施策及び取組み （2）経営基盤強化

鉄道運輸収入の 安定的な確保

- ・ 2022年3月ダイヤ改正で実施した高徳線徳島駅～板野駅間及び鳴門線でのパターンダイヤ等による利便性向上
- ・ 2022年4月に運行開始する新たな「伊予灘ものがたり」をはじめとした観光列車のさらなる展開による収入確保・拡大
- ・ 四国デスティネーションキャンペーンにおいて開発した観光コンテンツや観光素材をブラッシュアップした、アフターDCの開催による新たな魅力の創出、四国への誘客促進
- ・ 各種イベントと連動した魅力的な商品造成による観光需要の拡大
- ・ チケットレス・キャッシュレスサービス施策の拡大及び利便性の訴求
- ・ 運賃改定の実施に向けた検討の深度化と地域やご利用の皆様のご理解をいただける取組みの推進（徹底した収支改善、当社の厳しい経営状況や輸送状況の開示等）
- ・ 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

省力化・省人化 による生産性向上

- ・ ワンマン運転の拡大
- ・ 自動化機械導入による多度津工場近代化の推進
- ・ 徳島駅構内の施設更新及び集約化の推進
- ・ 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
- ・ デジタル化推進による業務プロセスの推進及び従業員の業務意識改革

主要施策及び取組み （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

- ・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、県別会議等を通じ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の推進
- ・感染症影響下の状況も踏まえた鉄道特性が発揮できる分野の明確化と輸送体系の抜本的な見直しに向けた検討
- ・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」の追求に向けて、地域の皆様と幅広く意見交換することについて検討を行うほか、議論や意見交換に資するよう当社の経営状況や輸送状況を適宜開示
- ・交流人口の拡大・四国経済の発展を目指し、関係者とともにより鉄道の抜本的な高速化の早期実現に向けた取組みの推進
- ・鉄道による抜本的な高速化の必要性について、より一層の理解を得るため、意義等について地域とともに広く周知を継続
- ・懇談会Ⅱの県別会議、及び「5カ年推進計画2021～2025」に基づきJR乗車券類で、牟岐線と並行運行する高速バスの途中乗降ができる取組みや予土線江川崎駅と地域拠点施設間を結ぶ自動運転モビリティ実証実験の実施、南予広域MaaSへの参画など、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の推進及び検証

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の推進
- ・駅前広場や駅舎等の駅周辺整備の検討推進
- ・潜在的な観光資源の発掘・商品化に取り組む「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結成した「四国家サポーターズクラブ」によるさらなる活性化に向けた広範な取組みの展開

基本方針

- コロナ禍以前の収益水準への早期回復
- お客様に安全・安心にご利用いただけるサービスの提供
- その地域で最も泊まりたい宿泊施設という

ブランドイメージの醸成

主要施策及び取組み

収入の確保・拡大

- ・ レベニューマネジメント等による売上高の最大化
- ・ 瀬戸内国際芸術祭や各種イベント等を捉えた宿泊需要獲得
- ・ 行動様式の変容やお客様のニーズに合わせたサービスの提供による宴会需要等の確保
- ・ 簡易宿所の拡大

お客様に安全・安心にご利用いただけるサービスの提供

- ・ 感染症拡大防止対策の徹底
- ・ JR四国グループが展開するホテルブランドにふさわしい安全・安心で良質なサービスの提供
- ・ 設備等の計画的な更新

その地域で最も泊まりたい宿泊施設というブランドイメージの醸成

- ・ 将来にわたり地域に必要とされる宿泊事業者を目指した取組みの推進
- ・ ホテル事業の四国外を含む新規出店候補地及び既存物件取得の検討と、ハイエンドクラスへの進出についての可能性の検討
- ・ 効率的な業務運営体制の構築、人材の確保・育成



基本方針

- ターミナル駅の周辺開発推進・ポテンシャルの向上
- 不動産収入の最大化を目指した開発の推進
- これまで培ったノウハウ・技術を活かした施設管理（PM）事業としての成長

主要施策及び取組み

駅ビル

- ・高松駅ビル（仮称）の開発推進
- ・松山駅周辺開発の検討深度化
- ・徳島駅ビル等へのテナント誘致及び計画的な既存テナントの入れ替え等による収益の安定化
- ・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）イメージ

不動産

- ・初の自社単独開発物件である分譲マンション「J.CREST県庁前」の開発推進
- ・分譲マンション「ジオ高松常磐町J.CRESTタワー」の開発推進、「ブランシエラ道後樋又」「プレミスト岡山ザ・レジデンス」の竣工・引渡し
- ・賃貸マンション等の新設、取得
- ・所有不動産の最有効活用と新規物件の取得等による収入の最大化に向けた検討
- ・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部外の施設管理（PM）業務の受注を目指した取組みの推進



J.CREST 県庁前
（イメージ）

基本方針

- コロナ禍以前の売上高へ早期回復
- 「お客様第一」の視点で高品質なサービスの提供
→ お客様のニーズに合ったサービス・商品の提供
- マネジメント強化による収支改善

主要施策及び取組み

飲食

- ・ 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
- ・ 客数、客単価等のKPI達成（目標管理）等によるマネジメント強化
- ・ グループ外企業とのタイアップの検討及び実施
- ・ 「めりけんやReborn」プロジェクト(2030年度で総店舗数30店)の達成を目指し「駅ソト」への出店



「駅ソト」への出店 (めりけんや伏石店)

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
- ・ 将来を見据えた販売体制と新規出店の検討
- ・ 「駅ナカ」店舗の充実と「駅ソト」への出店検討
- ・ 人気商品のリバイバル販売
- ・ 土産品を中心に展開しているオンラインショッピングモールの深度化及び四国各地域における特産品の発掘、展開




四国特産品の「ゆず」等を使った「ドロップス」の開発・販売

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~



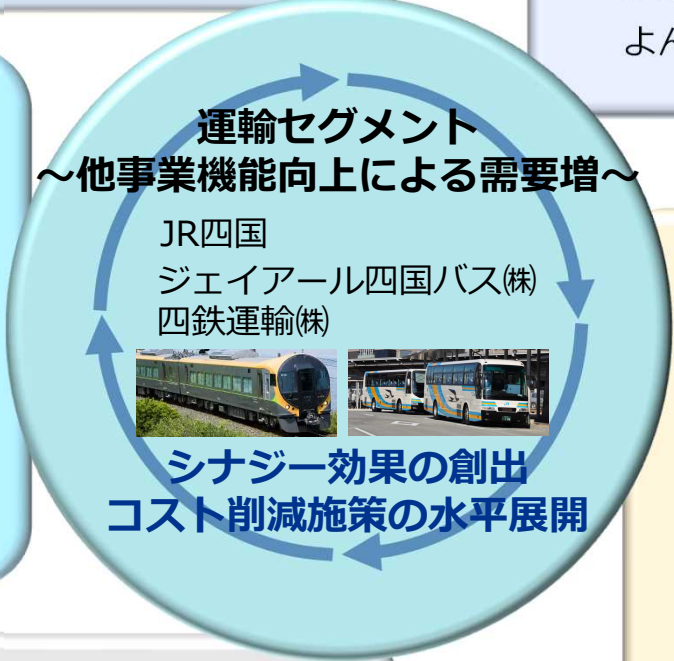
JR徳島駅ビル開発(株)
 よんてつ不動産(株)
 JR徳島駅ビル

飲食・物販セグメント
 ~「駅ナカ」の充実
 「駅ソト」展開による
 利益の拡大~




高知銘品館

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




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~



北陸新幹線白山基地
 洗浄装置

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
 (株)ジェイアール四国企画
 四鉄サービス(株)
 (株)ジェイアール四国メンテナンス
 JR四国情報システム(株)
 (株)駅レンタカー四国

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~



鉄道施設維持・管理

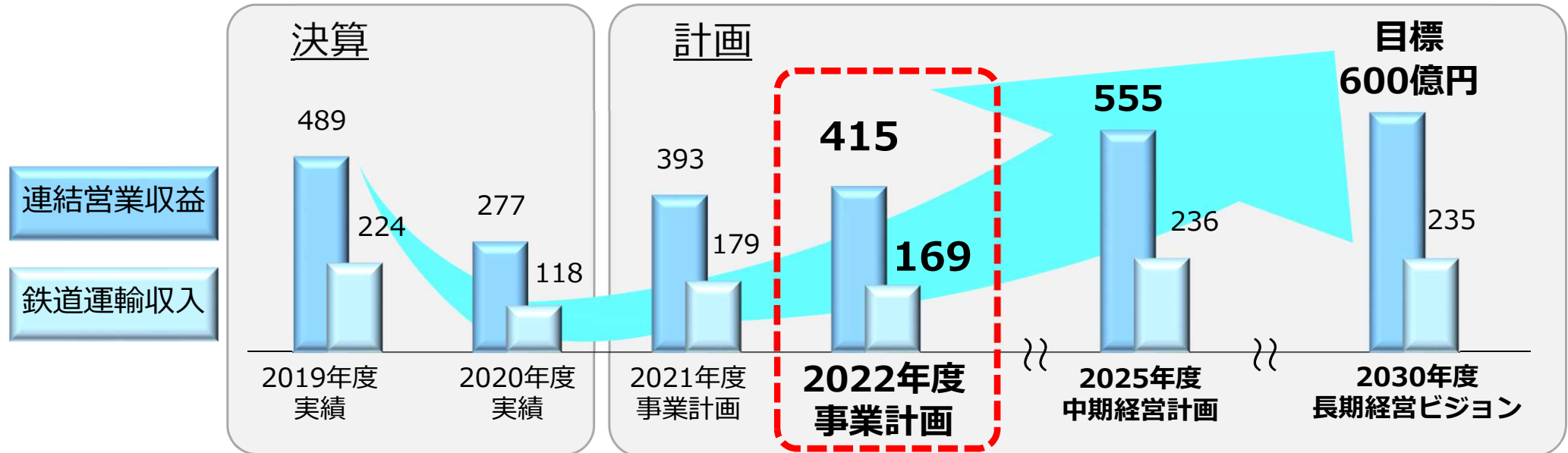
四国開発建設(株)
 四国電設工業(株)
 本四塗装工業(株)

収支計画（連結）

連結	2021 事業計画	2022 事業計画	2025 中期経営計画	2030 長期経営ビジョン
営業収益	393億円	415億円	※555億円	※600億円
（うち鉄道運輸収入）	（179億円）	（169億円）	※（236億円）	※（235億円）
営業費用	577億円	595億円	717億円	
営業利益	▲184億円	▲180億円	▲163億円	
経常利益	▲58億円	▲18億円	13億円	

※ 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。

<連結営業収益及び鉄道運輸収入の推移（億円）>



収支計画

資金計画

(単位：億円)		2021 事業計画	2022 事業計画
鉄道事業	営業収益	210	196
	うち運輸収入	179	169
	営業費用	379	387
	うち人件費	133	132
	うち業務費	65	70
	うち修繕費	77	83
	うち減価償却費	76	71
	営業利益	▲169	▲191
非鉄道事業	営業収益	21	38
	営業費用	20	36
	営業利益	1	2
全事業営業利益		▲168	▲190
営業外利益		125	162
うち経営安定基金運用益		86	121
経常利益		▲44	▲28

(単位：億円)		2021 事業計画	2022 事業計画
資金収入	営業的収入	356	396
	うち営業収入	230	234
	うち経営安定基金運用収益	86	121
	資本的収入	109	164
	うち借入金	40	56
	うち出資金	69	108
	前年度よりの繰越金	150	199
	計	615	759
資金支出	営業的支出	331	363
	うち営業支出	330	362
	資本的支出	88	164
	うち設備投資	87	133
	その他	42	9
	翌年度への繰越金	154	223
計	615	759	

(単位：億円)		概 要	金 額
輸 送 設 備 の 維 持 更 新	老朽設備取替	<ul style="list-style-type: none"> ◆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、徳島駅の業務用施設集約化 ・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 	62
	保安・防災対策	<ul style="list-style-type: none"> ◆自然災害対策、安全設備の整備推進 ・落石、土砂・岩盤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 等 	11
	安定輸送対策・その他	PC・合成マクラギ化等の軌道強化	5
経 営 改 善 体 質 改 善	業務運営方式の改善	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 ・チケットレスアプリの開発 ・バリアフリー施設の整備 ・運輸系システム導入等、業務基盤のデジタル化 等 	17
車 両		<ul style="list-style-type: none"> ・特急電車のリニューアル ・ワンマン運転拡大のための車両改造 等 	9
総 係 費			2
鉄道事業計			106
(再 掲)		安全関連投資	76
維 持 更 新		徳島駅ビル電源設備取替 等	4
成 長 投 資		高松駅ビル（仮称）の開発 等	22
非鉄道事業計			26
会 社 合 計			133

中期経営計画2025

■ 位置づけ

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

■ 目標

- ・ 売上高経常利益率1%の達成 (JR四国単体)
- ・ 経常利益において連結貢献額10億円の達成

2025	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。

長期経営ビジョン2030

■ 目指すところ

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年度の経営自立を目指す。

- ◆ 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築
- ◆ 非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

	2019(参考)	2030
連結売上高	489億円	600億円
(鉄道運輸収入)	(224億円)	(235億円)

＊ 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。

Good Challenge

▶ **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

ありたい姿・ミッションを共有

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
- ・ 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

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)
- 新幹線等の抜本的な高速化の早期実現
- 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



2022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

2021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。）の初年度として、日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律（平成10年法律第136号）等の改正により講じられた支援措置を活用し、「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」を3つの柱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、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。）の着実な実行や、「みどりの券売機プラス」の設置拡大、自動化機械導入による多度津工場の近代化、宿泊特化型ホテル「JRクレメントイン今治」の開業、高松駅ビル（仮称）の開発等に取り組んだ。

さらに、「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。）等、これまでの四国地域での取組みと連携のうえ、5カ年推進計画に基づき、地域と一体となって持続可能な鉄道網の確立に向けた取組みをスタートした。

しかしながら、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、年度初の想定より厳しい状況が継続するなか、感染症拡大防止対策を徹底のうえ、列車の運行を継続した。営業費用については、厳しい状況を踏まえ、事業計画策定段階から賞与の減額、不急の施策の先送り等を織り込むとともに、さらなる削減施策に取り組んだ。加えて、感染症の影響によるご利用者の減少に対しては、減車・運休によるコスト削減を図った。また、経営安定基金については、計画を上回る評価益の実現化によって運用益をさらに上積みしたものの、営業収益の減少は年度初の想定を大きく上回り、2021年度の鉄道運輸収入、営業損益、経常損益は、2020年度に次ぐ過去2番目に低い結果となる見込みである。

2022年度は、感染症の収束が見通せないものの、ワクチン接種や経口薬が普及し、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る。このようななか、当社は将来のありたい姿の実現に向け、2031年度の経営自立を目指す長期経営ビジョン等を着実に進めるため、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 収益のリカバリー

引き続き感染症対策を徹底するとともに、当社初となるグリーン個室を備えた新たな観光列車「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（以下、「アフターDC」という。）の開催、各種のイベントと連携した魅力的な商品造成により、四国観光の需要創出や誘客促進を図るとともに、特急列車の利便性や快適性を訴求する宣伝展開により、感染症の影響を受け落ち込んだ収益の回復に全力を挙げて取り組む。

また、「みどりの券売機プラス」など利便性を高めた新しいきっぷのお買い求め方法の周知を図るとともに、チケットレスやキャッシュレスで利用可能な新チケットシステムの導入に向けた検討など、お客様の社会的ニーズや激変する事業環境への対応に取り組む。

② 構造改革に向けた取組み

持続可能な経営体質の構築に向け、ワンマン運転の拡大や、多度津工場の近代化工事の推進等、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、これまでのやり方に捉われない「変えること」への前向きなチャレンジが評価される文化の醸成をはかり、現業機関を中心とした業務の見直しによる効率化、ワークスタイルの変革を推進する。運賃改定については、地域やご利用の皆様のご理解を得られるよう、経営努力を尽くしつつ実施に向けた検討の深度化を図る。このほか、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發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、地域の関係者と一体となって、モビリティ間の連携や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

コロナ禍を克服し、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、各セグメントの方針に基づき感染症拡大前の収益水準への早期回復を図るとともに、アフターコロナを踏まえた成長戦略への見直しを進めるほか、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」にチャレンジし、事業ポートフォリオ強化に取り組む。また、将来の成長の種蒔きとして、広くグループ全従業員にアイデアを求めるとともに外部の知見やノウハウも活用しつつ新規事業の創造を図る。これらの投資等にあたっては、支援措置の利子補給制度を積極的に活用していく。

さらには、外部能力や業務提携等の活用によるノウハウ取得、外部人材の受入や中途採用の推進、積極的に収益拡大を目指す意識等の醸成に資する研修の検討、実施により、必要なノウハウを持った人材を質・量ともに確保し、一層の体制強化を図る。

当社は、長期経営ビジョン2030として「Good Challenge」を掲げ、「変えること」への前向きなチャレンジが評価される文化の醸成を目指している。引き続き取り組む課題は山積しているが、支援措置を最大限活用し、従来のやり方、組織風土に捉われない、様々な「Good Challenge」を積み重ねていくことで、市場に受け入れられるサービスを創造し、それによって一人でも多くのお客様にご利用して頂くこと、また、引き続きコスト削減に努めるとともに、業務を徹底的に見直して生産性を高めていくことで経営基盤の確立を目指す。

2022年度は、感染症の影響により依然として厳しい経営環境が続いていること、また、地域をはじめとした皆様から四国を代表する企業グループとしての力強い飛躍を期待されていることを踏まえ、現状に甘んじることなく良質な緊張感をもって事業運営にあたっていく。これまでと同様に「安全の確保」を事業運営の根幹にすえ、経営自立に向けて最大限の「収支の改善」と「収益の拡大」を図るなど、経営改善の取組みをより一層加速化させるとともに、コロナ禍を奇貨として、新しく創っていく、大胆に変えていく、「第二の創業期」と捉え、各種施策にグループ一体となって取り組むこととする。加えて、全てのステークホルダーに当社グループを理解していただけるよう経営情報や観光施策等の多彩な情報を迅速に発信するとともに、長期的な企業価値向上に向け、ESGへの取組みを積極的に推進することで、「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」を目指していく。

以上にに基づき、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 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、以下の取組みを進める。

ア 安全文化の定着化及び安全運行体制の強化

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」、「定められた規則の遵守」により日頃から対策を講じ、その対策の風化を防止し常に改善を加えていくPDCAサイクルを実行していく。また、「KY（危険予知）」及び「ヒヤリハット運動」の推進と「リスクアセスメント」の定着及び深度化により、事故の芽を摘みながら安全文化を根付かせていく。

安全運行体制の強化については、激甚化する自然災害や重大事故、あるいはテロ行為等、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非常招集等実践に即した訓練の実施、さらに従業員一人ひとりのプロフェッショナル意識の高揚と異常時における対応能力の向上により、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。

イ 輸送施設の安全性等の確保

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、全般的な健全度及び信頼度の把握に努め、適切なメンテナンスにより安全の確保を図る。また、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。

踏切事故防止に向けては、踏切支障報知装置の整備、警報灯の視認性向上対策等を引き続き進め、ソフト面でも部外関係者との連携を図り、安全通行PR活動を積極的に展開する。さらに、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。

② お客様満足（CS）の向上

ア 新型コロナウイルス感染症対応

お客様に安心してご利用いただけるよう、ガイドライン等を基に、感染症の拡大防止について関係箇所と協力し対策を徹底する。

イ お客様の多様なニーズへの対応

デジタルサイネージ等を活用した列車遅延時等の迅速な情報伝達、情報の充実に努めるほか、列車をより快適にご利用いただくため、これまで以上にマナーアップへの取組みを強化する。

また、地域に愛され必要とされる鉄道を目指し、四国ならではのデザインを地域と連携して展開するなど、今まで以上にお客様や地域に親しまれるよう取り組むとともに、インバウンド需要の回復に備え、環境整備や接客対応能力の向上に取り組む。

ウ 輸送品質（従業員、環境、商品）及び業務能力（知識）の向上

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を活用し、明確になった課題を克服するため、知識や技術の習得に向けた各種研修や、サービスマイスター、サービス認定リーダーを活用したOJTを実施し、より一層のレベルアップにつなげる。

また、全てのお客様に安心・快適にご利用いただくため、移動上の制約を受けるお客様にやさしいサービスの提供に努めるとともに、サービス介助士の資格取得や普通救命講習の受講を奨励する。

このほか、インターネット等を活用した情報提供の充実に努めるほか、観光列車等へのご乗車をはじめとした、わざわざ四国へきていただいたお客様に対する接遇の向上を図る。

③ 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、仕事に誇りを持つ企業を目指す。これに向けて、現状抱える諸課題と今後の社会情勢を踏まえつつ、将来的に必要な施策についての検討を推進する。また、現業機関を中心とした従業員が認識している課題の抽出、分析を行い、現業機関等の業務見直しによる効率化、ワークスタイルの変革を推進し、働きがいの創出を目指す。

イ 働きやすい職場環境づくり

「心と身体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、働き方改革の実現に向けた取組みや相談窓口を活用した仕事と生活の両立支援を行う等、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。

また、宿泊所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・育成

将来にわたって、人材を安定的に確保するため、採用環境の変化に柔軟に対応した新規採用を行っていくほか、即戦力の人材確保に向けた中途採用を拡大していく。また、熟練した従業員の豊富な知識、経験、技術力を最大限活用しつつ、技術継承を図るため再雇用社員のさらなる定着化に向けた取組み、及び65歳以降の継続雇用についての検討を継続するとともに、若手

従業員の定着化及び女性従業員の活躍促進を図る。

さらに、技術・ノウハウの確実な継承を図るため、従業員の業務遂行能力の向上と継続的な意識・意欲の高揚に重点を置き、各種研修を計画的に実施し、グループ会社と一体になった人材の育成と能力開発を推進する。人的・時間的なコストの削減及び学習目的に応じた効率的な研修とするため、e-Learning を活用した研修を推進するほか、挑戦意欲を持った従業員の成長をサポートするため、公募型研修の実施について検討する。

④ 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・社会の実現を目指した取組みを進める。具体的には、他交通機関に比べて環境負荷が少ない鉄道の特性を發揮するため、引き続き利便性や快適性の向上により魅力度を高め利用促進に努める。また、カーボンニュートラル行動計画目標を「2030年度鉄道事業におけるCO2排出量を2013年度比30%削減」と定め、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ざ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、各種研修等を通じて「JR四国グループコンプライアンス指針」の周知・徹底に引き続き取り組む。

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適宜適切に開示するなど、より開かれた事業運営を目指す。

⑤ 経営安定基金運用益等の確保

(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を行い、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。

⑥ グループの企業価値向上

グループ各社と連携し、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に努めるとともに、セグメント責任者を中心としたマネジメントを浸透させるなど、2021年度より実施しているセグメント管理の深度化を図る。また、中期経営計画2025の実現に向け、失敗を恐れないチャレンジングな意識の醸成に努めるとともに、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着手する。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。

(2) 経営基盤強化

① 鉄道運輸収入の安定的な確保

ア 輸送需要の確保

2022年3月のダイヤ改正で実施した高徳線徳島駅～板野駅間及び鳴門線でのパターンダイヤ等により利便性の向上と利用促進を図る。また、モビリティ間の連携や交通結節機能の強化、バリアフリー設備などの駅環境整備等、鉄道の利便性向上策について自治体や交通事業者と検

討を進める。

イ 感染症の影響下からの需要回復に向けた営業施策の強化・充実

コロナ禍以前の需要回復に向けて、各種イベントを契機とした四国への誘客促進や、2022年4月に運行開始する新たな「伊予灘ものがたり」をはじめとした観光列車のさらなる展開により収入確保・拡大に努めるとともに、特急列車の利便性向上の訴求、ピークに合わせた指定席の増席、旅行会社施策の深度化を図るなど、指定席利用拡大に向けた各種施策を展開する。具体的には、四国DCの各種取組みを継続的なものとするために、地域と連携してアフターDCを開催することにより、四国DCにおいて開発した観光コンテンツや観光素材をブラッシュアップし、新たな魅力の創出、四国への誘客を図る。また、国や自治体等の観光支援事業を活用した商品設定や、「瀬戸内国際芸術祭」、「えひめ南予きずな博」等の大型イベントと連動した取組みにより、観光需要の拡大を目指す。また、新たな「伊予灘ものがたり」については、「レトロモダンな車内で大切な人と過ごす、上質な非日常空間」の列車コンセプトに基づきグリーン個室を新設することにより、さらなる魅力の向上、収入の拡大につなげるとともに、SNS等を活用した積極的な情報発信により四国への誘客を促進する。また、観光列車を組み込んだ旅行商品の造成・販売、及び観光列車を通じた四国の魅力の幅広い情報発信により四国内の流動を拡大する。

訪日外国人のお客様の鉄道利用促進については、感染症収束後の需要回復を見据え関係各所と連携し、既存市場である東アジア地域を中心に、SNS等を活用したプロモーションを強化する。

ウ チケットレス・キャッシュレスサービス施策の拡大及び利便性の訴求

スマートフォンやQR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の構築を進めつつ、特別企画乗車券の発売等に関する一部機能の先行稼働を目指す。また、新たな改札システムの構築に向けた検討を深度化する。さらに、当社が運営する旅行商品等のWEB販売サイトである「JR四国ツアー」での商品充実や限定商品の拡大等、WEBを活用した非対面販売のさらなる推進や「みどりの券売機プラス」の利用促進・定着化を図る。これら利便性向上の取組みを効果的にお客様にPRし、需要回復に取り組む。

エ 運賃・料金設定の見直し等による収益拡大

地域における基礎的社会インフラとして鉄道の社会的使命を果たすためには、当社の経営努力のみでは鉄道ネットワークの維持が困難という構造的な課題に対して、運賃改定の実施に向けた検討等、関係機関との調整を進めるほか、地域やご利用の皆様のご理解をいただけるよう徹底した収支改善を図るとともに、当社の厳しい経営状況や輸送状況の開示等の取組みを進める。また、特別企画乗車券の価格を見直すとともに、弾力的な価格設定について検討を進めていく。

オ 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、自転車をも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予土線に加え予讃線でも実施するなど、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、ワンマン運転の拡大、自動化機械導入による多度津工場近代化の推進、徳島駅構内の施設更新及び集約化、設備検査用車両の導入、老朽設備取替にあわせた設備のスリム化等を行うほか、列車運行計画業務、設備管理業務等のデジタル化推進による業務プロセスの見直しと合わせて、駅等販売体制の検討を進め、従業員の業務意識改革を図る。

また、将来に向け、(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

JR四国グループが展開するホテルブランドにふさわしい安全・安心で良質なサービスの提供に努める。また、感染症からの回復期として、イベントや各種需要喚起策を捉えた宿泊需要の獲得や、行動様式の変容やお客様のニーズに対応した宿泊・宴会等のサービスの提供によりリカバリーを図るとともに、既存ホテルのブラッシュアップと効率的な業務運営体制の構築を図る。

さらに、四国外を含む新規出店候補地及び既存物件取得の検討を進めるほか、インバウンド需要の回復を見据え、ハイエンドクラスへの進出について、立地特性を踏まえつつ可能性を探る。これらの取組みにより、その地域で最も泊まりたい宿泊施設というブランドイメージを醸成することで、将来にわたり地域に必要とされる宿泊事業者を目指す。

イ 駅ビル・不動産セグメント

駅ビル事業では、街の「顔」として人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指し、既存の駅ビル等については、新規テナントの誘致及び既存テナントの入替、催事による新規出店の促進などリーシングの強化に努める。また、高松駅ビル（仮称）の開発を推進するとともに、松山駅周辺開発については外部との連携も含め、検討の深度化を図る。

不動産事業では、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」の竣工・引渡しを行うほか、「ジオ高松常磐町 J.CREST タワー」、初の自社単独開発物件である「J.CREST 県庁前」を推進するほか、賃貸マンション等の新設や取得に取り組み、物件の取得・保有・活用・評価サイクルを確立させ、不動産収入の拡大を目指す。また、グループ保有資産の維持管理やマンション管理で培った技術を活かし、施設管理（PM）事業への参入を目指した取組みを推進することで、新たな収益の確保に努める。さらに将来の事業展開を見据えた用地取得に取り組みほか、社有地については一部公募も含め、より収益性を高める方策を検討する。

ウ 飲食・物販セグメント

飲食事業においては、「お客様第一」の視点で安全で高品質なサービスを提供するとともに、イベント等を契機とした販売促進に取り組み、感染症前の売上水準への早期回復を目指す。また、地域の特色やお客様のニーズを反映した商品づくり・店づくりに取り組みとともに、適切な目標管理によるマネジメント強化等を図り、収支改善に努める。

物販事業においては、お客様のニーズに柔軟に対応した商品の提供や催事等による新規顧客獲得に努めるほか、通販サイトの充実強化など将来を見据えた販売体制の検討を行う。また、市中展開など、あらゆる事業の可能性を見据え果敢にチャレンジする。

エ M&A 戦略による事業ポートフォリオ強化

コロナ禍の経験を踏まえ、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

グループ全従業員を対象とした新規事業のアイデア募集を行い、有望な案件については、必要に応じて外部能力を活用し、事業化に向けた磨き上げを行う。これに加え、他企業との協業についても検討を進め、従来の枠に捉われない柔軟な考え方を取り込みつつ、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のほか、業務提携等により、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。

さらには、上記の新規事業創出の過程を通じて従業員のモチベーションアップを図るほか、非鉄道事業における人材の質をさらに高めるため、課題解決に向け最善の選択肢を追求する姿勢や、ビジネスチャンス適切に捉え、より積極的に収益拡大を目指す意識の醸成に資する研修プログラムを検討、実施する。

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 懇談会Ⅱ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、地域の皆さまと協働して議論を進める。

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、県別会議等を通じて、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、輸送需要に応じた列車体系のさらなる適正化を進めるとともに、感染症影響下の状況も踏まえつつ、鉄道特性が発揮できる分野の明確化と輸送体系の抜本的な見直しに向けた検討を進める。

加えて、人口減少や少子高齢化、アフターコロナ等を見据え、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」の追求に向けて、地域の皆様と幅広く意見交換することについて検討を行うほか、議論や意見交換に資するよう当社の経営状況や輸送状況を適宜開示していく。

イ 都市間輸送の抜本的な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、鉄道の抜本的な高速化について、関係者とともに早期実現に向けた取組みを進める。また、鉄道による抜本的な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

懇談会Ⅱの県別会議、及び「5カ年推進計画 2021～2025」に基づき JR 乗車券類で、牟岐線と並行運行する高速バスの途中乗降ができる取組みや予土線江川崎駅と地域拠点施設間を結ぶ自動運転モビリティ実証実験の実施、南予広域 MaaS への参画など、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とともに、取組み内容の検証等を行う。

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について、愛媛県・松山市とともに推進するとともに、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、将来的な四国観光の個人旅行需要の獲得、高付加価値化を目指し、地域社会との連携、自治体や関係団体と協働して、潜在的な観光資源の発掘・商品化に取り組む。「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る。また、四国経済の発展に向けて、

四国の地域振興・観光振興に志を持つ企業や団体等が集い、「四国家サポーターズクラブ」として協働し、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

(1) 基本的な方針

2022年3月に実施した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。

(2) 2022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	1,087 百万人 ^{キロ}	18 百万 ^{キロ}	54 百万 ^{キロ}

(注) 上記の数値は、経済情勢の動向等により変動する可能性がある。

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	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆多度津工場近代化 ◆徳島駅業務用施設集約化 ◆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 ◆トンネル、橋りょうの機能保全 ◆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	<p>激甚化する自然災害対策、安全設備の整備を推進し、インフラの強靱化、及び事故防止による安全・安定輸送の確保を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆落石、土砂・岩盤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
安定輸送対策	<p>軌道強化を進め、安全・安定輸送の確保を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆PC・合成マクラギ化等
経営の体質改善 業務運営方式の改善	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆チケットレスアプリの開発 ◆バリアフリー施設の整備 ◆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 ◆ワンマン運転拡大のための設備改良 ◆乗務員宿泊所整備等、働きやすい職場環境の整備
車両	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆特急電車のリニューアル ◆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仕様書作成

2022年度事業計画

(参 考 資 料)

(添付資料 1)

2022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	3 9 6
(1) 営 業 収 入	2 3 4
(2) 営 業 外 収 入	6
(3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入	1 2 1
(4) 経 営 安 定 化 特 別 債 券 利 息	3 5
2. 資 本 的 収 入	1 6 4
(1) 借 入 金	5 6
(2) 社 債	—
(3) そ の 他	0
(4) 出 資 金	1 0 8
3. 前 年 度 よ り の 繰 越 金	1 9 9
計	7 5 9
II. 資 金 支 出	
1. 営 業 的 支 出	3 6 3
(1) 営 業 支 出	3 6 2
(2) 営 業 外 支 出	1
2. 資 本 的 支 出	1 6 4
(1) 設 備 投 資	1 3 3
(2) そ の 他	3 2
3. そ の 他	9
4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金	2 2 3
計	7 5 9

(添付資料 2)

2022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	196
(1) 運輸収入	169
(2) その他収入	27
2. 営業費	387
(1) 業務運営費	306
(2) 諸 税	10
(3) 減価償却費	71
鉄道事業営業利益	△ 191
II. その他事業営業利益	
1. 営業収益	38
2. 営業費	36
(1) 業務運営費	27
(2) 諸 税	3
(3) 減価償却費	6
その他事業営業利益	2
全事業営業利益	△ 190
(営業外損益の部)	
III. 一般営業外損益	6
III-2 経営安定基金運用収益	121
III-3 経営安定化特別債券利息	35
経常利益	△ 28
特別損益の部	
I. 特別損益	—
税引前当期純利益	△ 28
法人税等	0
当期純利益	△ 28

(参 考)

2022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	6 2
保 安 ・ 防 災 対 策	1 1
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	1 7
輸 送 力 整 備	
幹 線 輸 送	—
車 両	9
総 係 費	2
(その他事業（非鉄道事業）部門)	
設 備 の 維 持 更 新	4
新 規 開 発 ・ 改 修	2 2
計	1 3 3