Shikoku Railway Company

JR四国グループ事業計画2025

2025.3.31

INDEX

- 将来のありたい姿
- MISSION
- BASIC POLICY 2025
- 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
- その他のセグメントの取組み
  - 建設セグメント
  - ビジネスサービスセグメント
- 収支計画（連結）
- 参考データ
  - 中期経営計画2025
  - 設備投資計画（単体・グループ会社）
  - JR四国グループ一覧

私たちが目指す

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。

将来のありたい姿、その実現に向けて

MISSION

「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」

BASIC POLICY 2025

グループ基本方針

2025年度は、中期経営計画2025の**集大成**であり、**更なる飛躍を目指す年度**である。

1. 収益拡大及び利益率の向上

各セグメントの業種・業態の動向を踏まえ収益拡大だけでなく、
利益率向上も意識して取り組みます。

2. 構造改革の加速

※ 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、2025年度に取り組むべき施策を推進します。

3. 人材の確保・育成・定着施策を強化

今後も人手不足が継続することを踏まえ、持続的な成長に向けて取組みを強化します。

4. 収益基盤の構築によるポートフォリオ強化

引き続き、既存事業の市況悪化・環境悪化に左右されない取組みを進めるとともに、
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ます。

5. サステナブルな企業活動を推進

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、取組みを推進します。

重点実施項目

3つの重点実施項目に基づき、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

お客様ニーズに沿ったサービス向上施策の推進、収入の維持拡大

- **新たな需要獲得**
  サンポート高松地区の香川県立アリーナ開業・大学開校等
- **イベント等にあわせた施策展開**
  「瀬戸内国際芸術祭2025」
  「大阪・関西万博」の開催等
  「アンパンマン列車運行開始25周年」
- **観光列車のブランド力向上**
- インバウンド需要をさらに取り込むため、**海外旅行会社へのセールス強化**
- 8000系特急電車等の**リニューアル工事**
- **さらなるサービス向上施策の推進**
  繁忙期の特急列車の指定席拡大、列車内でのバーコード決済導入等

構造改革の加速

生産性の向上、「公共交通ネットワークの四国モデル」追求

- 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**、徹底的な業務の見直し
- 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・検討を進めるとともに、「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
- **原価管理**の強化、**生産性向上**、**経営指標**の活用、**自動化**への挑戦、**生成AI**等活用の検討
- 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**

非鉄道事業における最大限の収益拡大

将来のグループ経営を支える事業の確立に向けてグループ一体となって取組み推進

- 高松オルネ・JR松山駅だんだん通りの**運営力向上**、旧研修センター跡地・高知外資系ホテルの**開発推進**
- **新規事業の推進**
  サーモン陸上養殖事業を愛媛県西条市で開始し、四国内での更なる展開
  瀬戸大橋経由のインフラシェアリング事業の開始及び営業活動の推進
- **体制強化**
  外部能力の活用・経験者採用の推進等
- 新ブランド直営店及びFC店の**着実な運営、持続的・安定的な成長**
- **M&A戦略等の実行**
  事業ポートフォリオ強化、連結収益を拡大

運輸セグメント ／ 重点セグメントの取組み

長期経営ビジョンの達成に向けて
更なる体質改善 を目指す

香川県立アリーナの開業や大学開校等の新たな需要を確実に取り込み運輸収入の確保に努めます。
また、省力化・省人化施策の着実な推進により生産性の向上を図り、構造改革を進めます。

1　鉄道事業について

2025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、**収入の維持拡大を図る**
- 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(2020~2025)」に基づく取組みの推進**
- **お客様満足（CS）の向上**
  ・デジタルサイネージ等を活用した適宜適切な情報提供
  ・環境整備による利便性向上や接客対応能力の向上　等
- **サステナブルな社会の実現を目指した取組みの推進**
  ・環境に配慮した事業活動の推進、2050年カーボンニュートラルに向けた施策の展開、ハイブリッド式ローカル車両の導入
  ・省エネ・省資源・廃棄物削減等環境保全活動の深度化　等
- **コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取組みの継続**
- **「JR四国グループ情報セキュリティ基本方針」**に基づき情報セキュリティの改善・向上

生き生きと働ける職場づくり

- **働きがいの創出**
  労働条件改善等エンゲージメント向上につながる施策の検討・推進等
- **働きやすい職場環境づくり**
  ・心理的安全性の高い職場環境づくりの推進
  ・本社オフィスの順次リニューアル・オフィス環境のリデザインによるエンゲージメント向上　等
- **人材の確保・定着・育成**
  ・年間を通した複数回の応募機会の継続
  ・外国人等の多様な人材の受け入れ
  ・即戦力となる経験者の積極的な採用
  ・障がい者雇用の管理体制の整備と業務の拡大
  ・エンゲージメントサーベイを活用し人材の定着につながる施策の実施
  ・JR四国グループ一体となった技術・ノウハウの継承
  ・公募型研修の充実、社内通信教育受講の促進　等

運輸セグメント ／ 重点セグメントの取組み

（２）経営基盤強化

鉄道運輸収入の安定的な確保

- **新たな需要獲得・イベントにあわせた施策展開**
  サンポート高松地区の香川県立アリーナ開業・大学開校等に伴う需要獲得、瀬戸芸や大阪・関西万博等の各種イベントにあわせた誘客促進・観光需要拡大、「アンパンマン列車運行開始25周年」を足がかりとした施策展開
- **パターンダイヤ導入区間・導入時間帯の拡大**
- **チケットアプリ等の利用拡大・定着**
  「JR四国スマート改革」キャンペーンの継続
- **繁忙期の「しおかぜ」「南風」の指定席拡大**
- サービスのブラッシュアップによる**観光列車のブランド力強化**
- **インバウンド需要の更なる獲得**
  セールス強化、ALL SHIKOKU Rail Pass等のデジタルパス化（二次元コードチケットサービス）
- **リニューアル工事推進**
  8000系特急電車、1200型ローカル気動車

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
- **ハイブリッド式ローカル車両**の導入
- **ワンマン運転**の拡大・定着
- **土木構造物検査システム**の導入、老朽設備取替にあわせた**設備のスリム化**
- **生成AI**等、先端情報の収集

（３）地域等関係者との連携・協力

「公共交通ネットワークの四国モデル」の追求

- **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**
  ・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
  ・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実現に向けて、調査・実証事業等も踏まえ、「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
- **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**
  ・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**
  ・パターンダイヤの更なる拡大・タクトダイヤの定着
  ・徳島バス㈱との共同経営をはじめとした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　等

地域社会との連携

- 駅周辺の活性化と交通結節機能強化に向け、**松山駅周辺のまちづくり検討・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・整備**
- 「四国家のお宝」で発掘した**観光素材や地域産品の消費拡大**
- 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、**更なる活性化に向けた広範な取組みを展開**

運輸セグメント ／ 重点セグメントの取組み

2　バス事業について

2025年度
基本方針

- 将来に亘り安定的に**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**
- **人材の確保、育成**や業務運営の効率化、**コストを意識した業務運営**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**
  乗務員特別研修、指導運転係研修、定年後再雇用乗務員研修、乗務員フォローアップ研修、部外研修の拡充等
- **各種訓練の実施**
  運転事故や車両火災などの異常時を想定した訓練の実施等
- 定期健康診断、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**
- 車両の適正修繕が実施できるよう**車両管理システムの導入**

収入の確保及び利便性の向上

- 「大阪・関西万博」等による**需要獲得に向けた施策の実施**
- **業務効率の向上、収入の確保**
  ・車内販売におけるキャッシュレス化
  ・車内発売券種の限定　等
- **インバウンドのお客様専用**の特別企画乗車券の販売
- 企画乗車券等の**WEB化の推進**
- **運賃改定及びダイヤ改正**を共同運行会社と検討・協議

人材の確保、育成及び業務運営の効率化

- 乗務員不足の解消に向けた新たな**採用促進施策の模索**及び**採用条件の見直し**の検討
- 間接部門の**デジタル化による効率化**及び運行・販売部門の**コストを意識した業務運営の推進**
- **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

JR四国グループ事業計画2025

ホテルセグメント ／ 重点セグメントの取組み

長期経営ビジョンの達成に向けて

各ホテルが地域ナンバーワンホテル※を目指し、全国でも選ばれるホテルグループへ成長する

※その地域内で、顧客満足度(CS)、従業員満足度(ES)が高いこと。

将来の東京等大都市圏への展開も見据え、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うとともに、ホテルグループとして必要となる運営基盤の構築を進めます。

2025年度 基本方針

- 安全・安心で上質な空間とサービスを提供し、ホテルの**ブランド力向上**
- 持続的な成長に向けたホテルグループとしての**運営基盤を構築**
- 競争力を強化できるホテル開発に取り組み、**四国内外への出店拡大**

主要施策及び取組み

上質な空間とサービスの提供によるブランド力向上

- 宿泊ニーズの変化やお客様評価に基づく、時代に対応した**上質な空間・サービスの提供**
- 品質管理システムの構築・運用による**食の安全・安心の確保**
- きめ細やかなレートコントロール、料飲営業・サービス方法、メニュー見直し等による**GOPの確保**

ホテルグループとしての運営基盤の構築

- **2本部体制（営業統括本部・管理統括本部）**への着実な移行
- **人事制度や福利厚生制度の見直し、専門人材の確保・育成**
- IT・DX化の推進等による**省力・省人化**
- 効率的な業務運営体制の構築による**利益率の向上**

競争力強化と四国内外への出店拡大

- 競合との差別化が図れる**新ブランドの構築**
- 新規出店候補地、リブランド案件の**情報収集強化**と多様な出店形態による**出店拡大**
- 新たなエリアでの空き家等再生事業「4S STAY」の展開による**地域活性化への貢献と収益拡大**

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。

2025年度
基本方針

- 駅周辺エリアの価値向上やまちづくりを通しての四国の活性化、お客様に喜んでいただける住環境の提供等による**地域社会の豊かな発展に取り組む**
- 駅ビル事業では、ターミナル駅の持つポテンシャルを最大限に引き出し、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**
- 不動産事業では、保有による賃貸型事業と、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による**収益拡大**

主要施策及び取組み

駅ビル

■ 高松や松山の魅力を最大限発揮しうる駅周辺開発等の推進

- 松山駅ビル開発計画の推進
- 高松オルネ、JR松山駅だんだん通りの運営力向上、販促による誘客、リーシングの継続

■ ターミナル駅としてのポテンシャルを発揮

- 駅立地の魅力を最大限に引き出す施設計画見直し、空き区画等へのテナント誘致、計画的な既存テナント入れ替え等による収益拡大
- 外部能力を活用した計画策定と推進、人材の確保と育成等による専門ノウハウの蓄積

不動産

■ 不動産収入の最大化を目指した開発の推進

- 分譲マンション「ル・サンクつくば並木」の建設・販売の推進及び販売中物件の早期完売
- 分譲マンション等の開発用地取得・事業参画機会獲得
- 開発売却型事業における新たな事業機会獲得
- 旧研修センター跡地及び高知外資系ホテル開発の確実な推進
- 四国内・首都圏等での賃貸オフィス・マンション等の収益物件取得

■ プロパティ・マネジメント事業の成長

- 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等部外の資産管理業務の受注拡大
- 賃貸マンション入居率向上等、収益不動産の利益最大化に向けたグループ一体となった取組み

JR四国グループ事業計画2025

飲食・物販セグメント ／ 重点セグメントの取組み

長期経営ビジョンの達成に向けて

幅広い業態展開により収益拡大 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、収益拡大及び利益率の向上を目指します。

2025年度 基本方針

- 安全・安心・品質を追求し、顧客満足度及び信頼の向上に努めるとともに、地域の特色やお客様のニーズを反映した商品企画・店づくりを行うことで収益拡大を目指す
- 適切な**目標管理によるマネジメントの強化・徹底**及び、「スクラップ＆ビルド」による選択と集中により**利益率の向上を図る**
- 「高松オルネ」、「JR松山駅だんだん通り」の開業を契機に開発した新ブランド直営店及びFC店について、**持続的・安定的な成長の実現**に向けて取り組む

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、ニーズにあったメニューの開発・提供
- 客数・客単価・FL率等のKPI達成などによるマネジメント強化
- 店舗オペレーション改善、不採算事業・店舗からの早期撤退と業態変更
- 既存店舗リニューアル等の推進

■ 店舗の拡大と多様な運営形態の検討

- 高松、松山での新ブランド直営店及びFC店の着実な運営

■ 「食の安全マネジメント」の強化・推進

- 新たな品質管理システムの運用徹底による衛生・品質水準維持・向上

物販

■ 地域と暮らしにこだわった豊富な品揃え

- お客様のニーズに柔軟に対応した商品の提供
- 地域の魅力ある商品の導入、オリジナル商品の開発及び販路拡大
- グッズや催事など多様な企画等による新たな需要の掘り起こし

■ 新ブランド直営店及びFC店の持続的・安定的な成長の実現

- 運営の安定化と収益拡大及び利益率の向上
- FC店の店舗拡大の検討

JR四国グループ事業計画2025

建設セグメント

安全を最優先とし、**より品質の高い施工**の実現に向けて取り組みを推進します。

主要施策及び取組み

グループへの貢献	グループ外収益の拡大	人材確保・育成ほか
▸ 工事の施工時期の平準化や効率的な施工による計画完工高達成、新工法等による**省力化検討** ▸ 業務のデジタル化検討の深度化及び段階的な導入による**生産性向上**	▸ **インフラシェアリング事業拡大**に向けた検討・交渉 ▸ **民間鉄道事業者への営業活動の継続**及び技術力を活かせる事業への応札 ▸ **官公庁民間工事の受注拡大を計画的に推進**	▸ 人材確保や技術継承に向けた**制度・教育体制等の拡充** ▸ 協力会社の作業員確保や工事管理者資格新規取得による**施工体制の強化**

ビジネスサービスセグメント※

各社のもつ**技術力やノウハウ**を活かし、様々な分野で事業を展開します。

主要施策及び取組み

グループへの貢献	グループ外収益の拡大	人材確保・育成ほか
▸ グループの**DX推進**、新規事業等を開発・展開 ▸ 人工や時間等の**原価管理**を厳密に行い、適正価格での事業請負い ▸ 業務の集約化・効率化による本社**管理費の削減**	▸ 経験者採用や従業員の意識改革等により**積極的な営業スタイルへ変革**し、**グループ外収益拡大に向けた施策の推進** ▸ **外部環境の動向を注視**した、タイムリーな提案・対応 ▸ 業務の**内製化による利益率の向上**	▸ 人材確保や技術継承に向けた**制度・教育体制等の拡充** ▸ 関連企業への人事交流等により**若手従業員の技術・技能の向上、業務の効率化**

※2025年3月24日に子会社化した四国医療器㈱の計画内容は反映していない。

JR四国グループ事業計画2025

収支計画（連結）

（単位：億円）

営業収益は560億円、経常利益は18億円となる計画。経常利益における**連結貢献額は12億円**となり、**中期経営計画2025目標(10億円)を達成する計画である。**

収支計画(連結)	事業計画	
	2024	2025 ※
営業収益	532	560
(うち鉄道運輸収入)	(226)	(230)
営業費用	690	703
営業利益	▲158	▲143
経常利益(a)	0	18
経常利益(単体)(b)	▲8	6
連結貢献額(a-b)	8	12

参考データ① ／ **中期経営計画2025**

収支計画(連結)	2025
営業収益	555
(うち鉄道運輸収入)	(236)
営業費用	717
営業利益	▲163
経常利益(a)	13
経常利益(単体)(b)	3
連結貢献額(a-b)	10

参考データ② ／ **設備投資計画（単体・グループ会社）**

単体		概要	金額
輸送設備の維持更新	老朽設備取替	松山駅周辺区画整理に伴う事務所等集約化 等	70
	保安・防災対策	落石、土砂崩壊対策等の防災対策 等	18
	安定輸送対策・その他	PC・合成マクラギ化・道床厚増化、レール張り出し対策等の軌道強化	7
	環境保全		0
経営の体質改善	業務運営方式の改善	・駅自動放送設備の整備 ・本社オフィスの順次リニューアル、オフィス環境のリデザイン 等	13
車両		・特急電車・ローカル気動車のリニューアル ・ハイブリッド式ローカル車両導入 等	30
総係費			2
鉄道事業計			141
（再掲）		安全関連投資	117
維持更新		徳島駅ビル消火設備取替 等	4
成長投資		自社用地開発 等	61
非鉄道事業計			65
合計			206
グループ会社 ※		新車購入(バス)、DX推進、店舗リニューアル等	19

※2025年3月24日に子会社化した四国医療器㈱の計画値は反映していない。

参考データ③ ／ 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

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

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四国ステーション開発㈱
JR四国不動産開発㈱

運輸セグメント

～他事業機能向上による需要増～

四国旅客鉄道㈱
ジェイアール四国バス㈱
四鉄運輸㈱

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㈱
JR四国ソリューション㈱
㈱ジェイアール四国企画
㈱ジェイアール四国メンテナンス
㈱駅レンタカー四国
東京セフティ㈱
四国医療器㈱ ※

新しい領域にチャレンジ

- M&A
- 資本提携等の活用
- 四国・リレーションシップファンドによる取組み
- 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㈱
㈱基礎建設コンサルタント

シナジー効果の創出
コスト削減施策の水平展開

※2025年3月24日株式取得により子会社化

①

②

③

④

⑤

⑥

JR四国単体事業計画等は
こちらの二次元バーコードを
お読み取りください。

⑦

⑧

⑨

⑩

©やなせたかし／フレーベル館・ＴＭＳ・ＮＴＶ

①松山新駅舎(2024年9月開業) ②運行開始10周年を迎えた観光列車「伊予灘ものがたり」 ③shikoku meguru(高松オルネ1階) ④㈱基礎建設コンサルタントが行う海上ボーリング ⑤陸上養殖サーモン「ミルクサーモン」を使用した料理 ⑥Setolive by 4S STAY(香川県高松市) ⑦土讃線あかいアンパンマン列車 ⑧J.リヴェール高松駅西 ⑨TSUTAYA BOOKSTORE SHARE LOUNGE ⑩鉄道事業用光ケーブルを活用したインフラシェアリング事業（イメージ）

JR四国グループ

2025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

2024 年度は、中期経営計画 2025 の 4 年目として目標達成に向けた正念場の年度であり、次の飛躍につなげるべく、「鉄道事業における収益拡大施策の推進」「構造改革の加速」「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向けた施策を推進した。

具体的には、松山駅高架化開業、「しこくスマートえきちゃん」のバージョンアップ、8000 系特急電車のリニューアル編成増備などによる利便性向上施策のほか、瀬戸大橋線ご利用 3 億人キャンペーン、ものがたり列車運行開始 10 周年などの各種営業施策、新規開業した「高松オルネ」、「ＪＲ松山駅だんだん通り」での誘客・販促施策、収益不動産の取得、分譲マンションの販売促進等に取り組み、収益拡大に最大限努めた。さらに、M&A の実行、サーモン陸上養殖事業への参入など、将来の収益源確保に向けた取組みを着実に推進した。そのほか、当社の通学定期券で沿線の路線バスが利用できるモーダルミックス推進事業を実施するなど、「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。

2025 年度は、景気はゆるやかな回復基調で推移すると見込まれるものの、物価動向や海外情勢の影響による経済の不確実性など、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 の集大成であり、更なる飛躍を目指す年度と位置づけ、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

サンポート高松地区において、新たに開業した香川県立アリーナで開催されるイベントや大学開校による需要を確実に取り込む。また、「瀬戸内国際芸術祭 2025」、「大阪・関西万博」等の各種イベントにあわせた施策展開、観光列車のブランド力向上のほか、海外旅行会社へのセールス等を引き続き強化し、観光需要創出と誘客促進、インバウンド需要の更なる獲得に取り組む。さらに、8000 系特急電車等のリニューアル工事や繁忙期における特急列車の指定席拡大、列車内でのバーコード決済導入など、更なるサービス向上施策を着実に推進し、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ハイブリッド式ローカル車両の導入、ワンマン運転の拡大・定着、土木構造物検査システムの導入等、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、生産性向上を図る。また、引き続き業務の見直し・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、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・検討を進めるとともに、「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を行う。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、パターンダイヤの更なる拡大や、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について、グループ一体となって進める。

「高松オルネ」、「ＪＲ松山駅だんだん通り」の運営力向上、販促による誘客及び継続的なリーシングに取り組むほか、旧研修センター跡地及び高知外資系ホテルの開発を確実に推進するなど、各セグメントにおける戦略や施策に基づき、中長期的な成長に向けて更なる足場固めを行う。また、新規事業として、サーモン陸上養殖事業の四国内での展開を図る。

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推進している M&A 戦略等については、引き続き新規案件の情報収集等に取り組むとともに、グループ

に組み入れた企業については継続的なフォローを行い、統合による効果が最大化されるよう PMI（経営・業務・意識の統合施策）を着実に進め、安定的な財務基盤の構築及び収益の拡大を図る。

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、外部人材の受入や経験者採用の推進、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。

2025 年度は、これまでの取組みや施策の成果を獲得し中期経営計画 2025 の目標を確実に達成するとともに、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、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。

本年度も引き続き「安全の確保」を事業運営の根幹に据え、「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くとともに、「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次期中期経営計画の策定に取り組む。

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～2025 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、常に改善を加える PDCA サイクルを実行することで安全文化を根付かせていく。あわせて、2 巡目が開始となる安全継承館での全従業員を対象とした安全研修では「気づき、考え、行動する」を新たなテーマとして設定し、「過去に発生した事故の風化防止」と「安全意識の醸成および向上」を図る。

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」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」を念頭に、ワンステップ進んだサービスレベルとなることを目指し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、輸送障害発生時等は迅速かつ臨機応変な情報提供に努める。また、鉄道をより安心・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への合理的配慮、インバウンドのお客様対応、マナーアップ等、全てのお客様が安心・快適にご利用いただけるよう、世の中の環境変化・ニーズにあわせ柔軟に取り組む。

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、ご利用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、ハイブリッド式ローカル車両を導入するとともに、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

ＪＲ四国グループの全従業員のコンプライアンスに対する意識の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、各種研修を実施する。また、コーポレート・ガバナンスについては、実効性を高める取組みを検討し、順次実施していくことで更なる強化を図る。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。

また、重要インフラサービスの安全かつ持続的な提供を実現するため、2024年度に制定した「ＪＲ四国グループ 情報セキュリティ基本方針」に基づき、日々進化するサイバー攻撃に備え組織的かつ継続的に情報セキュリティの改善・向上に努める。さらに、ＪＲ四国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について、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、労働条件をはじめとしたエンゲージメントの向上につながる施策の検討を推進し、タイムリーに実施する。また、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継続して行い、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心理的安全性の高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、「健康経営推進計画(2023-2025)」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、新しい勤怠管理システムの導入や育児・介護との両立など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ほか、より快適な業務環境の実現に向けた本社オフィスの順次リニューアル、オフィス環境のリデザインを推進し、エンゲージメント向上を図っていく。

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加え年間を通した複数回の応募機会の継続や、外国人等の多様な人材の受け入れにより採用数の確保を図る。経験者採用については、公募型採用や人材紹介型採用、カムバック採用を積極的に活用し、即戦力の人材を確保する。また、障がい者雇用については、雇用の定着化と更なる推進を図るため、管理体制の整備と業務の拡大に取り組む。

人材の定着については、近年、将来の事業運営を支える若年従業員のほか、経験豊富な従業員も一定数の離職が見られるなど、人材の定着に向けた取組みが不可欠となっている。エンゲージメントサーベイを活用し、課題を可視化するとともに、課題解決に向けた方針を従業員に開示し、タイムリーに施策を実施することでエンゲージメントを高め、人材の定着につなげる。

人材の育成については、グループ一体となって鉄道部門の技術・ノウハウの継承を図るとともに、管理者に対して視座の向上等職場マネジメント力の向上に資する教育を実施し、エンゲージメントの向上を図る。また、階層別研修の見直しや意欲の高い従業員を積極的にサポートするため、拡充した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、公募型研修の充実や無償化した社内通信教育の受講促進に取り組む。

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戦略等を実行し、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

(独) 鉄道建設・運輸施設整備支援機構への貸付の最終年度として、適切なリスク管理を行いつつ保有資産の現金化を確実に進め、追加貸付を着実に完了させる。あわせて評価益の実現化により、目標収益の確保に努める。

⑵　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

サンポート高松地区においては、2025年2月に開業した香川県立アリーナでの各種イベント開催、4月の大学開校により人流の増加が見込まれることから、適宜臨時列車の設定や車両の増結を行うなど、非鉄道事業とあわせ需要を確実に取り込む。また、2025年3月のダイヤ改正で実施したパターンダイヤ導入区間・導入時間帯の拡大、伊予大洲駅・八幡浜駅構内設備改良、繁忙期における特急「しおかぜ」・「南風」の指定席拡大、列車内での乗車券類購入へのバーコード決済導入などにより、利便性の向上と利用促進を図る。さらに、より便利で快適な鉄道輸送サービスの提供に向け、8000系特急電車、1200型ローカル気動車のリニューアル工事等を着実に進める。

イ　「ＪＲ四国スマート改革」キャンペーンの実施

チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」については、ブランディング・プロモーションを一新するとともに価格や利便性の側面からの訴求を強化し、定期券更新時期における集中的な告知展開等とあわせ、定着と利用拡大を推進する。「e5489」を中心とした非対面販売や「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。また、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推進する。

ウ　観光需要拡大に向けた営業施策の強化・充実

「瀬戸内国際芸術祭2025」、「大阪・関西万博」、「NHK連続テレビ小説『あんぱん』放映」、「アンパンマン列車運行開始25周年」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、観光列車については、飲食メニューやグッズ、車内サービスのブラッシュアップを推進するほか、特別企画や各種記念イベントを実施し、ものがたり列車の高付加価値化によるブランド力を強化することでお客様満足（ＣＳ）の向上と利用促進を図る。「藍よしのがわトロッコ」においても、貸切及び特別運転の拡充により更なる魅力度向上に取り組む。加えて、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販売強化、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。

インバウンドのお客様に向けては、需要をさらに取り込むため、最大市場である東アジア地区への販売強化と新規市場開拓に向けた関係各所との連携強化に引き続き取り組むとともに、現地商談会や旅行博への参画、観光列車を組み込んだ団体商品の販売強化などにより海外旅行会社へのセールスをさらに強化する。また、OTA、WEB及びSNSを活用したプロモーションによる情報発信の強化に引き続き取り組むほか、「ALL SHIKOKU Rail Pass」において二次元コードを活用した直接乗車サービスを開始し、利便性向上と利用促進を図る。

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行うとともに、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、ハイブリッド式ローカル車両の導入、ワンマン運転の拡大・定着、土木構造物検査システムの導入、老朽設備取替にあわせた設備のスリム化等を行う。また、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を継続し、適切な要員配置につなげる。

将来に向けた技術革新・新技術の活用については、デジタル技術を用いた設備等のメンテナンスに関する(公財)鉄道総合技術研究所との共同研究における課題の抽出や検証を行うほか、同研究所や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。また、生成AIなどの先端情報を収集し、活用を検討する。

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

各ホテルが地域ナンバーワンホテルを目指し、全国でも選ばれ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、安全・安心かつ宿泊ニーズの変化やお客様評価に基づく、時代に対応した上質な空間とサービスを提供し、ホテルのブランド力向上を図る。また、（株）ＪＲ四国ホテルズと一体となり、組織・運営・開発体制の整備を推進し、持続的に成長するホテルグループに向けた運営基盤を構築する。あわせて競合との差別化が図れる新ブランドを構築するとともに、新規出店候補地及びリブランド案件の情報収集を強化し、多様な出店形態による四国内外への出店拡大を進める。

空き家等再生事業では、インバウンド需要の更なる取り込みを図るとともに、新たなエリアでの展開を目指す。

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、駅ビル事業では、ターミナル駅の持つポテンシャルを発揮すべく、既存テナントの入れ替え等を計画的に実施し、駅立地の魅力を最大限に引き出すことで収益拡大を図るとともに、まちの「顔」として人が集い、にぎわいあふれる拠点として、エリア全体の価値向上を目指す。「高松オルネ」、「ＪＲ松山駅だんだん通り」の運営力向上、販促による誘客及び継続的なリーシングに取り組むほか、マーケティングに基づく全体計画構築など松山駅ビル開発計画を推進する。不動産事業では、分譲マンション「ル・サンクつくば並木」の建設・販売を推進するとともに、販売中物件の早期完売に取り組むほか、引き続き開発用地の取得及び首都圏等での事業参画を目指す。また、旧研修センター跡地及び高知外資系ホテルの開発を確実に推進するとともに、四国内及び首都圏等での賃貸オフィス・マンション等の収益物件の取得を推進する。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による事業拡大を目指すとともに、賃貸マンション入居率向上等、収益不動産の利益最大化に向けた取組みを推進する。

ウ　飲食・物販セグメント

安全・安心・品質を追求し、お客様満足（ＣＳ）及び信頼の向上に努めるとともに、地域の特色やお客様のニーズを反映した商品企画・店づくりを行うことで収益拡大を目指す。特に「食の安全・安心」については、新たに構築した品質管理システムの運用を徹底し、衛生・品質水準の維持・向上を図る。加えて、適切な目標管理によるマネジメントの強化・徹底及び「スクラップ＆ビルド」による選択と集中により収支改善を進める。「高松オルネ」、「ＪＲ松山駅だんだん通り」の開業を契機に開発した新ブランド直営店及びFC店については、着実な運営を行うとともに、店舗拡大を検討し持続的・安定的な成長を目指す。

エ　M&A戦略等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、安定的な財務基盤の構築及び収益の拡大を図る。また、地域活性化ファンド「四国・リレーションシップファンド」により、四国地域の活性化に資する企業への投資を行うなど投資先企業の成長を支援する。これらの取組みを進め、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

新たに参入したサーモン陸上養殖事業について、愛媛県西条市においても事業を開始するとともに、四国内での更なる展開を図る。また、鉄道事業用光ケーブルを活用したインフラシェアリング事業については、瀬戸大橋経由の本四間ネットワーク提供を開始するとともに、引き続き積極的な営業活動に取り組む。あわせて、グループ内外から公募した新規事業のアイデアの早期事業化及び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経験者採用、業務提携、出向などの人事交流に加え、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強化し、将来の中核人材として育成していく。さらには、従業員のモチベーションの維持・向上と能力の発揮を目的に、宅地建物取引士やSC経営士等の公的資格取得者の拡大を推進するとともに、非鉄道事業部門においてキャリアアップが図れる仕組みを導入する。

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。

⑶ 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、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実現に向けて、沿線自治体等関係者との議論・検討を進めるとともに、調査・実証事業等も踏まえ、「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を行う。

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

パターンダイヤの更なる拡大やタクトダイヤの定着、徳島バス（株）との共同経営計画をはじめとした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

駅周辺の活性化と交通結節機能強化に向け、松山駅周辺のまちづくりについて愛媛県・松山市と共に検討・推進するとともに、徳島駅周辺の高架化・まちづくりについても徳島県等との協議・検討を継続する。

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。具体的には、これまで「四国家のお宝」シリーズで発掘した観光素材や地域産品などの地域ブランドをＪＲ四国グループのネットワークを活用して発信し、地域産品の消費拡大を図ることでグループへのマネタイズにつなげることを目指す。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、更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

2025 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) 2025 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
40 百万人	1,232 百万人キロ	18 百万キロ	52 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 ◆松山駅周辺区画整理に伴う事務所等集約化 ◆電気設備等の地上設備、保守用機械更新
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 ◆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 ◆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 ◆獣害対策フェンスの設置
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、レール張り出し対策等
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。 ◆駅自動放送設備の整備 ◆ICT を活用した土木構造物検査システムの導入 ◆従業員用施設整備等、働きやすい職場環境の整備 ◆本社オフィスの順次リニューアル、オフィス環境のリデザイン ◆バリアフリー施設の整備 ◆車両洗浄装置の改良 ◆沿線除草対策
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・主要機器の更新 ◆ワンマン運転拡大のための車両改造 ◆ハイブリッド式ローカル車両の導入

2025年度事業計画

（ 参 考 資 料 ）

（添付資料 1）

2025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	４７８
（1）営　　業　　収　　入	３０６
（2）営　業　外　収　入	２０
（3）経営安定基金運用収入	１２４
（4）経営安定化特別債券利息	２７
2.資　本　的　収　入	２２０
（1）借　　入　　金	７６
（2）社　　債	－
（3）そ　　の　　他	０
（4）出　　資　　金	１４４
3.前年度よりの繰越金	２３８
計	９３５
Ⅱ.資　金　支　出	
1.営　業　的　支　出	３６８
（1）営　　業　　支　　出	３６７
（2）営　業　外　支　出	１
2.資　本　的　支　出	３３４
（1）設　　備　　投　　資	２０６
（2）そ　　の　　他	１２８
3.そ　　の　　他	１
4.翌年度への繰越金	２３２
計	９３５

（添付資料 2）

2025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	２５８
（１）運輸収入	２３０
（２）その他収入	２８
２．営業費	４１９
（１）業務運営費	３３２
（２）諸税	１１
（３）減価償却費	７６
鉄道事業営業利益	△ １６１
Ⅱ．その他事業営業利益	
１．営業収益	４８
２．営業費	５２
（１）業務運営費	３３
（２）諸税	９
（３）減価償却費	１０
その他事業営業利益	△ ４
全事業営業利益	△ １６５
（営業外損益の部）	
Ⅲ．一般営業外損益	１９
Ⅲ-2 経営安定基金運用収益	１２４
Ⅲ-3 経営安定化特別債券利息	２７
経常利益	６
特別損益の部	
Ⅰ．特別損益	－
税引前当期純利益	６
法人税等	１
当期純利益	５

（ 参 考 ）

2025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	７０
保安・防災対策	１８
安定輸送対策	7
環境保全	0
経営の体質改善	
業務運営方式の改善	１３
輸送力整備	
幹線輸送	－
車両	３０
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	６１
計	２０６