# 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 2025

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

中期経営計画2025

- ・売上高経営利益率1%の達成(JR四国単体)
- ・経営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

- 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

■ 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

- 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。
- ○<u>非鉄道事業における最大限の収益拡大</u>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<u>重点実施項目</u>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。

# 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

## 非鉄道事業 ③ 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

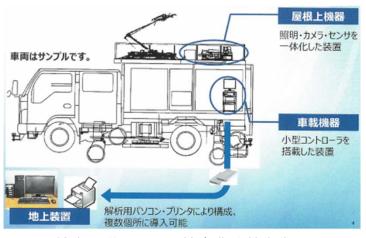


利便性向上



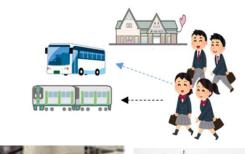
スマートフォンやQRコード等を活用した チケットレス・キャッシュレスによる 乗車券類の決済サービス (イメージ)

生産性向上



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)

他モビリティとの連携による四国モデルの追求







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
- ・省工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、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



「JRホテルクレメント高松」と 「JRクレメントイン高松」

#### 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

「JRホテルクレメント宇和島」

・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



「四万十の宿」



#### 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

## 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

高知銘品館



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㈱ よんてつ不動産㈱



JR徳島駅ビ川

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

㈱ステーションクリエイト東四国

㈱ステーションクリエイト愛媛

㈱ステーションクリエイト高知



JR四国

ジェイアール四国バス(株) 四鉄運輸(株)





シナジー効果の創出コスト削減施策の水平展開

その他セグメント 〜技術カ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)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



北陸新幹線白山基地 洗浄装置

四鉄サービス(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~

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



<u>連 結</u>		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	<sub>※</sub> 555億円	※600億円
(う	ち鉄道	運輸収	(入)	(179億円)	(169億円)	<sub>※</sub> (236億円)	<sub>※</sub> (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

(	単位:億円)	2021 事業計画	2022 事業計画
	営業収益	210	196
	うち運輸収入	179	169
鉄	営業費用	379	387
道	うち人件費	133	132
事業	うち業務費	65	70
未	うち修繕費	77	83
	うち減価償却費	76	71
	営業利益	▲169	▲191
非鉄	営業収益	21	38
道	営業費用	20	36
事業	営業利益	1	2
全事	<b>軍業営業利益</b>	▲168	▲190
営業	<b>学外利益</b>	125	162
うち	5経営安定基金運用益	86	121
経常	<b>村益</b>	▲44	▲28

## 資金計画

(	単位:億円)	2021 事業計画	2022 事業計画
	営業的収入	356	396
	うち営業収入	230	234
資	うち経営安定基金運用収益	86	121
金	資本的収入	109	164
収入	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
	営業的支出	331	363
	うち営業支出	330	362
資	資本的支出	88	164
金支	うち設備投資	87	133
出	その他	42	9
	翌年度への繰越金	154	223
	計	615	759

# 設備投資計画 (単体)



(単位:億円)	概要	金額
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
輸 送 設 備 の 維 持 更 新 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・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 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	・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	<sub>※</sub> 316億円	<sub>※</sub> 555億円
(う	ち鉄道	運輸収	入)	<sub>※</sub> (236億円)	<sub>※</sub> (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

#### 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

- ・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



