

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、生き生きと働く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。

将来のありたい姿



2030年度

600  
億円



2025年度

555  
億円  
(中計目標)



2024年度

532  
億円

連結売上高目標

## 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ヵ年推進計画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

長期経営ビジョンの達成に向けて

## 更なる体質改善

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

##### 生き生きと働く職場づくり

- ▶ **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**
  - ・年間を通じ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ビス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

セルス強化、ALL SHIKOKU Rail Pass等のデジタル化  
(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(株)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「四国家サポートーズクラブ」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



## 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



## 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**



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



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＆ビルト」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



## 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

- ▶ 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**

### グループ外収益の拡大

- ▶ 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・育成ほか

- ▶ 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**

### グループ外収益の拡大

- ▶ 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・育成ほか

- ▶ 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(株)の計画内容は反映していない。

## 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

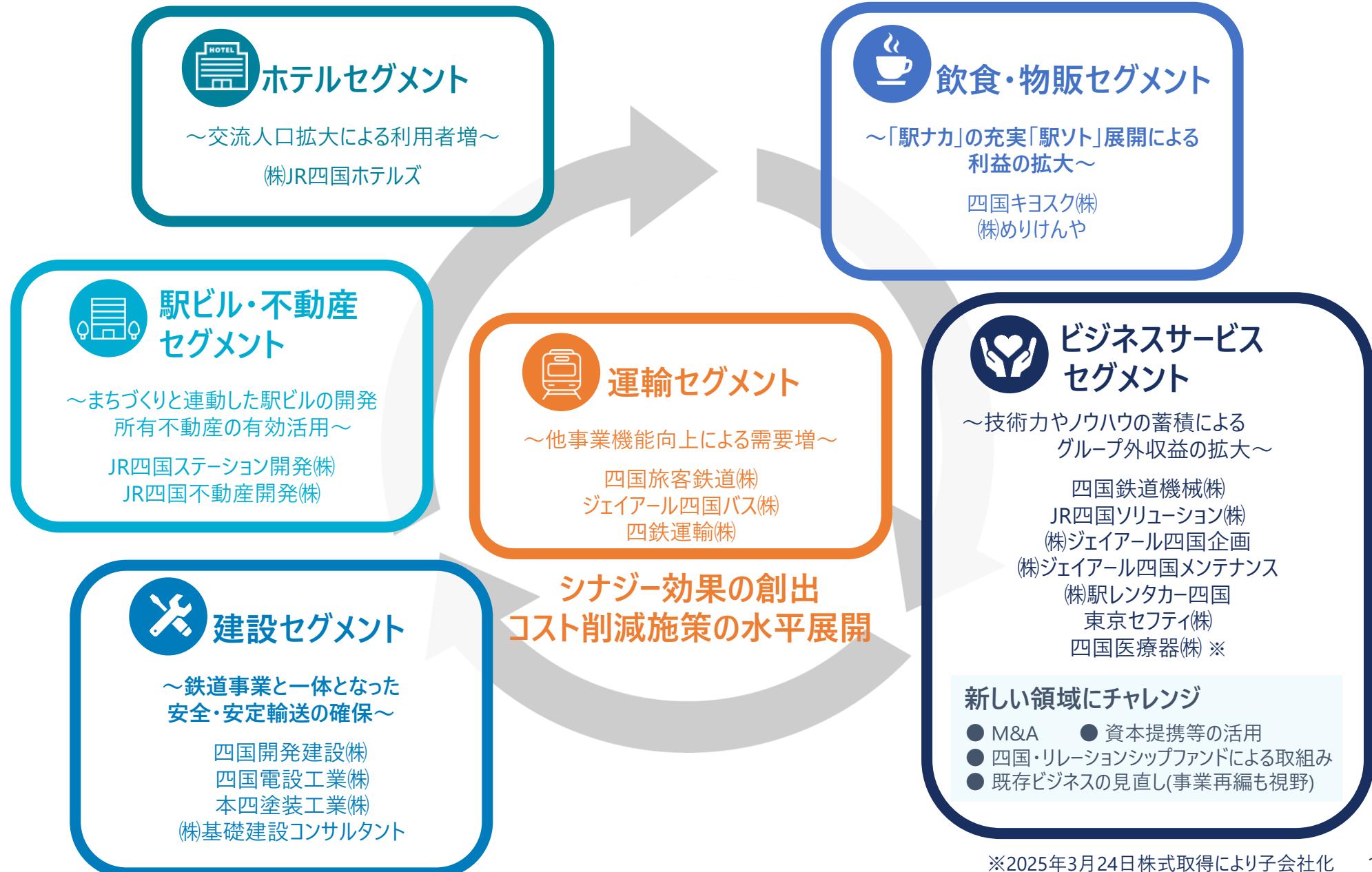
## 参考データ①／中期経営計画2025

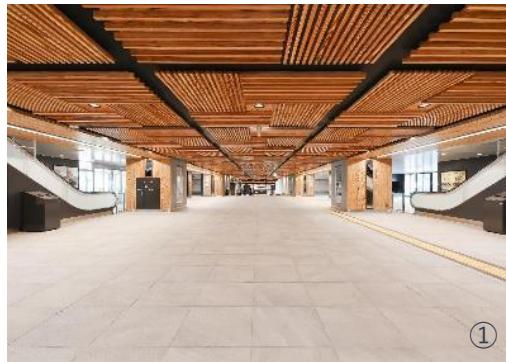
収支計画(連結)	2025
営業収益	555
(うち鉄道運輸収入)	(236)
営業費用	717
営業利益	▲163
経常利益 (a)	13
経常利益(単体)(b)	3
連結貢献額 (a - b)	10

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
	保安・防災対策	落石、土砂崩壊対策等の防災対策等
	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
	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
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)		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(株)の計画値は反映していない。13

## 参考データ③／JR四国グループ一覧





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(株)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)

