

# 2020 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

これまで当社は、経営安定化のための支援措置及び安全対策に対する追加的支援措置（以下、あわせて「支援措置」という。）を受け、財務基盤の安定化と収益基盤の強化を推進し、2020年度を目標年度として、安定的に利益を計上しうる「自立経営の確立」に向けて、中期経営計画「Regeneration 2020 1st Stage」に続き、現中期経営計画「Regeneration 2020 2nd Stage」（以下、「現中期経営計画」という。）の目標達成に取り組んできた。

具体的には、安全・安定輸送の確保に向けて、支援措置を活用した安全関連投資、修繕を着実に実施したほか、ソフト面では、中期安全推進計画のもと、安全管理体制の強化、安全文化の定着化を図った。

次に、収入拡大に向けては、鉄道事業では、観光列車の運行やインバウンド需要の取り込み等、積極的な施策展開により鉄道運輸収入の維持・拡大を図り、それまでの減少基調に歯止めをかけた。その他事業では、将来の収益拡大に繋がる事業に果敢に挑戦し、マンションや宿泊特化型ホテル等、今後の展開に道筋を付けた。さらには、支援措置を活用してICカードや新型特急車両の導入等、当社単独では実現できなかった経営基盤強化策を推進した。また、経営安定基金の運用において、厳しい運用環境のなか、金融市場の動きに適切に対応して運用収益を確保し、支援措置とあわせて、必要な設備投資や修繕の原資として、これらを先送りすることなく着実に実施した。経費面では、安全の確保を大前提として、駅の営業時間短縮やワンマン化の拡大、外部の目線の活用等、最大限の効率化や経費節減に取り組んだ。このほか、地方鉄道を取り巻く環境が厳しさを増してきたことを受け、「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。）を開催し、当社の厳しい状況について認識共有し、地域とともに利用促進等具体的行動に着手した。

これらの結果、経営基盤を着実に強化できたものの、労務単価や原材料費の高騰、安全に対する要求水準の高まり、鉄道の安全確保に必要な設備の老朽取替、本四備讃線設備の維持更新の本格化、激甚化する災害等により経費が拡大傾向にある。このため、経営努力による収支改善、経営安定基金の運用収益等では経費の増加分を補えない水準に達しており、現中期経営計画の目標達成及び経営自立の実現が厳しい状況にあることから、この結果を真摯に受け止め、改めて経営自立に向けた経営改善を図っていくこととする。

2020年度は、東京オリンピック・パラリンピックの開催や景気下支えのための経済対策により景気は堅調に推移すると見込まれるものの、消費税増税の影響や海外の政治・経済の不確実性、新型コロナウイルス感染症の流行懸念等、先行きは不透明であるが、社員一人ひとりが危機意識を持ち、各種施策に取り組むこととする。

鉄道事業では、「安全の確保」が事業運営の根幹であり、最重要課題であるとの認識のもと、具体的な基本方針として、「お客様に『安心して』『喜んで』『末永く』ご利用いただく」、「鉄道の活性化」を掲げ、各種施策を推進する。安全・安定輸送の確保に向けては、安全管理体制を有効に機能させ、輸送品質の向上を図る。鉄道運輸収入の確保に向けては、ダイヤ改正により利便性の向上を図るとともに、四国外からの誘客に繋がる魅力的な商品造成、観光列車による四国周遊促進、インバウンドにおける関係機関等と連携した効果的なプロモーションの展開と受入環境整備を進め、交流人口拡大に努める。このほか、非対面販売力の強化や地元等との協働による地域資源の磨き上げ等に継続して取り組む。さらに、2021年秋の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。）の開催に向けて、地域と一体となって、観光素材整備と最大限の四国の魅力発信等に取り組むこととする。

また、懇談会Ⅱについては、「中間整理」を踏まえ、県別（地域別）の会議を通じて、四国における公共交通ネットワークのあるべき姿や鉄道の活かし方について議論等を進めるとともに、関係者との連携・協働による鉄道を利用しやすい環境づくりや利用促進に取り組み、それらを踏まえ当社が担うべき役割と使命の明確化の検討を進める。

さらに、四国の鉄道の抜本的高速化については、地域社会からより一層の理解を得るため、引き続き、高速鉄道整備の必要性や意義等について広く周知を図る。

その他事業では、鉄道事業との相乗効果及びグループ一体となった事業の推進を基本とし、既存事業の収益性向上のほか、宿泊特化型ホテルや簡易宿所を開業するとともに、四国内でのさらなる

展開に向けて取り組む。これらに加え、マンション事業の継続的な事業化や人が集い賑わいあふれる拠点を狙った駅周辺開発など、当社の強みを活かした開発の推進により将来における安定的な収益を生み出す柱となる事業の確立に向け、幅広い観点から事業領域の拡大に取り組む。

上記の施策によって、目標達成に向けた経営努力を継続するものの、安全・安定輸送の確保に必要な修繕費に加え、収入確保や将来の事業展開に必要な経費を計上する必要があることから、経常赤字の計画とせざるを得ないが、経営安定基金の評価益実現化等により、経常損益の改善及び最終損益の黒字化を目指すこととする。

今後、さらなる少子高齢化や人口減少、労働環境の変化等、当社を取り巻く環境は非常に厳しいものがあるが、本年度は、将来に向けて持続可能な経営体質の構築を目指し、グループ一丸となって最大限の自助努力を行う決意を持って、経営自立に向けた経営改善に取り組んでいくこととする。

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) 経営基盤の確立

### 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。この最重要課題をより確かなものとするため、安全管理規程に定める安全管理体制を有効に機能させ、「現場力・リカバリー力・気づき力の向上、安全意識と安全対策の風化防止（リコール）」、「現場第一主義の徹底」、「グループ一体となった安全文化の確立」を重点項目とし、輸送品質の向上を図る。

中期安全推進計画（2020年度～2024年度）では、「お客様の死傷事故ゼロ」、「社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロ」を主目標とし、行動基準として安全文化6つの基本（①報告すること、②気づくこと、③自分の問題として捉えること、④議論すること、⑤柔軟に対応すること、⑥学習し続けること）を全社員が理解・実践することを目指す。さらに「ヒューマンエラー事故（社員等に起因して発生した運転事故）」、「ヒューマンエラー事故を除く車両・設備等による輸送障害」、「社員等（グループ会社含む）の労働災害」、「踏切における車両等と衝突した事故」について、数値目標を掲げ、計画に基づいた重点実施項目に取り組む。また安全文化定着化のために必要な「業務知識・技能の向上」、「安全文化定着に向けた教育の推進」、「安全推進運動の推進」、及び「安全マネジメントの推進」により常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サイクルを回していくことにより、安全文化を根付かせていく。

安全管理体制のチェック機能としての内部監査部門による安全マネジメント監査については、独立性・客観性を確保した上で、諸基準への適合性監査による牽制機能を維持しつつ、安全のPDCA自体が十分に機能するための有効性監査にも重点を置いて実施する。また、誤出発防止用ATSの設置拡大や落石防止対策・高架橋の高欄改良を行うなど、設備面での継続した安全対策を推し進め、安全を最優先する企業風土のさらなる醸成に努める。

#### ア 安全文化の定着化及び安全運行体制の強化

世代交代が進む中で熟練した社員等が持つ安全の技術・知識の継承等による業務遂行能力の向上、それらの技術・知識やノウハウをもれなく確実に伝える教育従事者のレベルアップ、及び「安全文化6つの基本」をベースとした教育により安全に対する意識の高揚を図るほか、事故種別毎に過去の事故を安全推進委員会で議論して意識付けを行い、多客繁忙期における総点検等の機会に、設備確認も含めて事故対策のトレースを行う。また、新設の「安全継承館」を活用した「過去に発生した事故の風化防止」「安全意識の醸成及び向上」を目指した安全研修を実施し、安全文化定着に向けた教育を推進する。また、「ヒヤリハット運動」の推進と「リスクアセスメント」、「KY（危険予知）」の定着及び深度化により、安全推進運動を高め、「安全を普段着の行動とする文化」を根付かせる。

さらに、安全マネジメント体制をより充実させるとともに、「人の命を守る」ため、決められたルールの遵守徹底、ヒューマンエラー事故等の防止及びインシデント撲滅の推進、労働災害

撲滅に向けた取組み強化、安全設備の整備推進等を着実に実施し、輸送の安全確保に万全を期すこととする。

地震・津波、台風等の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、さらに安全に係る行動規範である「安全綱領」が策定された経緯の理解及び取るべき行動の意識付けを図り、社員一人ひとりの安全に対する基本的事柄の確実な把握に基づく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。また、災害対策のさらなる強化や、防災訓練の充実を図る。

あわせて、各種の安全対策に関する訓練や会議及び安全衛生活動等を通じ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性の確保を図る。また、落石、土砂・岩盤崩壊対策等の防災工事は、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とともに本四備讃線の修繕工事を着実に実施する。さらに、誤出発防止用ATSの設置拡大や信号機の視認性向上など列車運行の安全性向上に向けた取組みを行う。

踏切事故防止に向けては、引き続き踏切支障報知装置の整備、警報灯の視認性向上対策等を進め、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確保に向けて取り組む。また、松山駅付近連続立体交差化工事について、鋭意推進する。

### ② 支援措置等の活用

経営安定化のための支援措置による特別債券利息収入、設備投資の着実な実施により、さらなる収入の確保、経費の削減及び安全性の向上に努め、経営基盤強化に取り組む。

#### ア 特別債券

特別債券の利息収入により、安定的な利益の計上を図り、「財務基盤の安定化」を目指す。

#### イ 助成金・無利子貸付による設備投資

PCマクラギ化等の軌道強化、通信網の光ケーブル化等の計画的実施により、修繕費等の削減及び業務の効率化を図る。

特急車両については、老朽化した2000系特急気動車の置き換えを行うため、2700系特急気動車を増備し、利便性・快適性の向上を図る。

また、8000系特急電車の重要部品取替による寿命延伸等、安全・安定輸送の基礎となる車両の老朽化対策を実施する。

### ③ 鉄道運輸収入の確保

#### ア 輸送需要の確保

2020年3月のダイヤ改正で実施した「四国水族館」オープンにあわせた全ての特急「南風」の宇多津駅停車、予讃線「南伊予駅」の開業等、利便性の向上と効率的な輸送体系の構築を図るとともに、引き続きパターンダイヤ導入などお客様に分かりやすいダイヤの検討を進める。さらに、2700系特急気動車の本格導入により快適性の向上に努めるとともに、土讃線高知駅～窪川駅間で新たに運行する観光列車「志国土佐 時代(トキ)の夜明けのものがたり」など、新規顧客の開拓に努め、輸送需要を確保する。

また、訪日外国人のお客様等に対して鉄道の利用促進と快適な移動空間の提供を図るため、引き続き無料Wi-Fiの提供や特急車両及び駅のトイレの洋式化等を行う。

このほか、駅の利便性向上、交通結節機能の強化及び駅のバリアフリー設備の整備等、鉄道の利用促進策について地元自治体と検討を進める。

#### イ 営業施策の展開

観光列車「志国土佐 時代（トキ）の夜明けのものがたり」デビューやアンパンマン列車のデビュー20周年、「四国水族館」オープンにあわせた商品設定等、四国内外からの誘客の取組みにより、さらなる鉄道利用促進を図る。また、対抗輸送機関対策の継続やターゲット別の利用拡大策の展開、観光列車等の営業ツールを磨き上げることで収入確保に努めるとともにさらなる上積みチャレンジする。

具体的には、観光列車「志国土佐 時代（トキ）の夜明けのものがたり」について、列車の魅力をメディア等を活用し幅広く情報発信するとともにセールス活動を行う。さらには、ものがたり列車と地域周遊をセットにした商品により、鉄道利用促進を図り島内流動を拡大する。また、アンパンマン列車がデビュー20周年を迎えることから、土讃線において新型アンパンマン列車をデビューさせるほか、記念スタンプラリーの開催など各種記念イベントを展開する。「四国水族館」については、鉄道利用商品の設定等、四国内外からの送客を図るとともに、最寄りの宇多津駅において関連した装飾を行い、賑わいづくりに寄与する。

また、訪日外国人のお客様の鉄道利用促進を図るため、(一社)四国ツーリズム創造機構等と連携し、東アジア地域を中心に地域特性等に応じた効果的な宣伝活動を継続することで、「ALL SHIKOKU Rail Pass」及び「KAGAWA Mini Rail & Ferry Pass」の販売促進やインバウンド団体の積極的な獲得に努める。拡大傾向にある個人旅行のお客様に対しては、ターゲットおよびエリアへの「選択と集中」を行い、よりダイレクトに訴求できる情報発信を重点的に実施するとともに、「ALL SHIKOKU Rail Pass」及び「ジャパン・レール・パス」のWEB販売を開始し利便性向上に努める。加えて、国内各地からの誘客を図るべく、旅行中（旅ナカ）のお客様を対象に、四国外の空港等での情報発信を行う。

このほか、四国外からの誘客の取組みとして、地域との連携事業を引き続き推進するほか、関西私鉄等と連携した宣伝や京都鉄道博物館での列車展示等、関西圏からの流動拡大に努め、より一層の誘客拡大に向け、首都圏及び中京圏におけるセールスや情報発信に努める。

さらには、2021年秋に開催される四国DCに向けて、地元等と一体となって、四国の魅力を最大限に発信するとともに、観光素材整備等、四国への誘客促進につながる取組みを推進することとする。

収益力の向上に向けては、鉄道の強みを生かした競争力のある商品展開により対抗輸送機関対策を進めるとともに、引き続き、会員向け旅行商品のさらなる充実や利用層を限定した商品設定等、ターゲット別の利用拡大策に取り組むほか、WEB販売サイト「JR四国ツアー」等における商品ラインナップの充実、サイト告知による非対面販売力の強化に取り組む。さらには、デジタルマーケティング、SNSの活用等、時代に即応した宣伝展開に取り組むほか、定期利用については、買い替えや新規需要が見込まれる時期にあわせた宣伝展開により特急列車用定期券「快てーき」の利用拡大を図るとともに、付加価値を高める取組みを継続し、中長期的な維持・拡大を目指す。

ICカード乗車券「ICOCA」については、既存の13駅に加え導入拡大した7駅について利便性・快適性のPRによる利用促進を図るほか、JR西日本と協力し、岡山・香川間のさらなる旅客流動の喚起に努める。

#### ④ CS（お客様満足）の向上

「サービスアップ中期計画2024」では、「四国家の一員として、感動のおもてなしで、たくさんのお礼をいただく」を到達目標とし、全社及び関係するグループ会社社員が一丸となって、より一層のサービス向上に取り組む。

##### ア 多様化するお客様ニーズへの対応

訪日外国人のお客様が快適にご利用できるよう多言語案内表示、列車運行情報提供等の環境整備や接客対応能力の向上を目指した取組みを実施する。

また、列車遅延時等の情報提供の充実、台風襲来等により計画運休を実施する際の適切かつ迅速な情報提供に努めるほか、列車内で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。

さらには、地域に愛され必要とされる鉄道を目指し、企業イメージの向上とあわせた、四国

ならではのデザインを地域と連携して展開するとともに、広くデザインの監理などを行うことにより、ブランド品質の向上に努める。

#### イ 輸送品質（社員等、環境、商品）の向上及び業務能力（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、明確になった問題や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、サービス介助士の資格取得や普通救命講習の受講等を引き続き進めるとともに、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。このほか、引き続きインターネット等を活用した列車運行情報提供を行う。さらには、わざわざ四国へ来ていただき、「ものがたり列車」や「アンパンマン列車」等にご乗車されるお客様に対する接遇の向上を図る。

#### ⑤ 業務運営の効率化と経費の削減

持続可能な経営体質の構築に向け、ワークスタイル変革を目的としたデジタル化の推進や業務プロセスの見直し、調達マネジメントの改革を行い、社員の業務意識改革や満足度向上を図ることにより、より効率的な業務執行体制の確立による経費の削減を目指す。

あわせて、グループ会社を含めた適正な要員規模や将来の輸送体系を見据え、アシストマルスを導入し、非対面販売力の強化によるサービス水準を維持・向上しつつ効率化を図るほか、保有設備の適正化についての検討を深度化する。

#### ⑥ 人材の確保・育成

効率的な事業運営を実現しつつ、技術・ノウハウの確実な継承を図るため、社員等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となった人材の育成と能力開発を推進するとともに、社員等の自己啓発、職場活性化を目的とした各種活動を積極的に支援する。

また、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。一方、熟練した社員等の豊富な知識、経験、技術力を最大限活用しつつ、技術継承を図るため、エキスパート社員のさらなる定着化に努めるとともに、若手社員の意識意欲の高揚につながる施策の実施や女性社員の職域拡大と就労環境の整備に努めることで社員の定着化及び活躍推進を図る。

さらに、「心と身体健康づくり推進計画」に基づき、社員等の心身両面における健康の保持増進を図るとともに、働き方改革への取組みや相談窓口を活用した仕事と家庭の両立支援を行う等、社員等がその持てる能力を最大限に発揮できる職場環境作りに努める。

#### ⑦ 技術開発等の取組み

安全性向上や経費削減に向けて、公益財団法人鉄道総合技術研究所及び各種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。

#### ⑧ 経営安定基金運用益の確保

低金利状況が継続しており、厳しい運用環境ではあるが、運用資産の分散を図り、必要に応じて適宜運用資産の入替や適切なリスク管理を行うことで運用収益を確保し、評価益の実現化により収益を上積みするとともに、リスク管理体制を有効に機能させていく。

#### ⑨ グループの企業価値向上

グループ会社は、「安全・安心と信頼の確保」が事業運営の根幹であり、それぞれのミッション（使命・役割）の確実な達成に向け、既存事業の収益性向上、事業領域の拡大等、「収入の確保・拡大」や「効率的な事業運営の追求」により経営基盤の強化を図り、自主自立経営の実現に取り組む。また、グループとして事業内容の見極めによる再編への取組みや中長期的な利益目標の管理等、グループ一体となった経営により、総合力の強化を図り、グループの企業価値向上を目指す。

## (2) 時代環境に即応した企業体質の構築

### ① 信頼される企業グループを目指した取組み

地球環境に配慮した企業活動やコンプライアンスの徹底、積極的な情報開示は社会的責務であるとともに、企業グループの健全な存続・発展に不可欠であることを深く認識し、地域社会からより一層の信頼が得られるよう取組みの充実化を図る。

#### ア 環境保全への取組み

他交通機関に比べて環境負荷が少ない鉄道の特性を発揮するため、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。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活動を深度化するとともに、省エネ車両の導入を進める。また、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 コンプライアンス等への取組み

コンプライアンスに対する社員等の意識醸成と高い企業倫理の構築に向け、社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、各種研修等を実施して「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、内部監査部門としては、「中期内部監査計画」に基づき、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について適宜適切な公開を行い、より開かれた事業運営を目指す。

### ② 地域社会との連携

#### ア 観光振興等に係る連携

地域連携室を四国連携部にする等組織体制を強化し、四国に根ざした会社として、地域社会との連携、自治体や関係団体との協働に取り組み、地域振興策及びインバウンドを含めた観光振興策を充実させることで、四国の発展に、より貢献できる企業を目指す。

#### イ 駅周辺のまちづくりに係る地方自治体との連携

地方自治体が主体である連続立体交差化事業については、松山駅付近連続立体交差化工事について、愛媛県等と共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、地方自治体と連携して、駅前広場や駅舎等の駅周辺整備について検討を進める。

#### ウ 情報発信

グループの総合力を生かし、地域社会や関係団体と連携した観光振興施策を含む多彩な情報をマスメディア、広報誌、ホームページ等を通じて迅速かつ積極的に発信することにより、四国の活性化に寄与し、より一層信頼され親しまれる企業グループを目指す。

特に、情報発信のツールとしての重要度が高いホームページについては、適宜・適切な情報開示に努める等、お客様や地域からのご要望に迅速に対応する、より開かれた事業運営を目指す。WEBコンテンツはアクセス状況を勘案する等、お客様の求めている良質な情報を提供し、満足度の向上とともに鉄道及び関連商品の利用促進を図る。また、従来からの外国語表記のホームページの他、近年増加傾向にある海外のお客様に分かりやすい情報を発信することで、よりJR四国グループに対する理解が深まるよう広報活動を展開する。

### (3) 懇談会Ⅱの「中間整理」を踏まえた検討と取組み

#### ① 四国における公共交通ネットワークのあるべき姿や鉄道の活かし方の検討

懇談会Ⅱにおける議論を通じて、当社の状況について地域等に対して認識共有を図るとともに、持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けて、四国における公共交通のあるべき姿やその維持方策、その中での鉄道の活かし方等に関する検討を進める。

#### ② 鉄道特性の磨き上げと利用しやすい環境づくり及び利用促進

輸送需要に応じた列車体系の適正化を進めるとともに、今後も鉄道利用の減少が想定されるなかで、懇談会Ⅱの「中間整理」も踏まえつつ、鉄道特性を發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。また、懇談会Ⅱの県別（地域別）の会議を通じた関係者との連携・協働によって、駅を中心としたまちづくりや、交通モード間の連携強化、交通結節機能の強化をはじめとする鉄道を利用しやすい環境づくり、鉄道の利用促進に向けた具体的な取組みとさらなる検討を進める。

### (4) 都市間輸送の抜本的高速化

交流人口の拡大・四国経済の発展を目指し、地域とともに、基礎調査の結果を踏まえた鉄道の抜本的高速化の実現に向けた検討を継続する。

また、高速鉄道の必要性について、引き続き、地域社会からより一層の理解を得るため、その意義等について広く周知を図る。

## 2 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

2020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) 2020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
460万人	1,457百万人 <sup>キロ</sup>	20百万 <sup>キロ</sup>	56百万 <sup>キロ</sup>

(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、支援措置等を活用し、老朽化した電気設備の取替、PCマクラギ化等の軌道強化、2700系特急気動車の増備及び老朽車両の寿命延伸等を実施する。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆各種機械及び設備等について、その老朽度及び耐用年数等を考慮し取り替える。</li> <li>◆本四備讃線・予讃線の変電所機器を取り替える。</li> <li>◆予讃線・徳島線の継電連動装置を取り替える。</li> <li>◆宇和島駅の乗務員宿泊所等を建て替える。</li> <li>◆高松運転所構内の建物集約を行う。</li> <li>◆通信網の光ケーブル化を行う。</li> <li>◆車両検査用機械を取り替える。</li> </ul>
保安・防災対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆落石、土砂・岩盤崩壊対策等の防災対策については、緊急度の高い箇所から実施する。</li> <li>◆誤出発防止用ATSの設置を進める。</li> <li>◆踏切支障報知装置の整備、警報灯の視認性向上対策、さく場道対策等を進める。</li> <li>◆松山駅付近連続立体交差化工事を推進する。</li> <li>◆落橋防止等の耐震補強工事を推進する。</li> </ul>
安定輸送対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆PCマクラギ化等の軌道強化を行う。</li> </ul>
経営の体質改善 業務運営方式の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆各種業務のシステム改修等を行う。</li> <li>◆研修センターの実習設備を新設する。</li> </ul>
車両	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2700系特急気動車23両を増備する。</li> <li>◆老朽車両の寿命延伸等を行う。</li> <li>◆車両の経年部品、エンジン等について、その老朽度及び耐用年数等を考慮し取り替える。</li> </ul>

### 4 その他事業の運営に関する計画

#### (1) 事業開発部門

将来における安定的な収益を生み出す柱となる事業の確立に向け、グループ一体となり、幅広い観点から事業領域の拡大と既存事業のブラッシュアップに取り組む。その観点から、部外能力等の活用や業務提携等を活用した機能的な業務推進と、事業ノウハウの取得による人材の育成等を含めた組織体制の整備に取り組むこととする。

#### ① 事業領域の拡大

宿泊事業では、既存施設の着実な運営を進めつつ、「JRクレメントイン高知」および「4S S TAY 阿波池田 本町通り」の開業を目指すほか、宿泊特化型ホテル「JRクレメントイン今治」に続き、四国内でのさらなる展開に向け候補地選定を行う。また、マンション事業では、高松市常磐町における分譲マンション等の開発を進めるほか、建設用地の新規取得など継続的な事業化に向けた検討を引き続き実施する。

さらには、地域の拠点として人が集う駅周辺開発を目指し、高松・松山をはじめ四国における駅ビル・商業施設等のあり方について検討を深度化するほか、グループ内で保有する経験や能力を活用した施設管理運営事業等、鉄道事業との相乗効果や将来の事業展開が見込める分野において、事業領域拡大に取り組む。

## ② 既存事業のブラッシュアップ

低効率または遊休資産等のさらなる有効活用策について、社宅のリノベーションによる賃貸事業、社宅跡地の宅地分譲等、より収益性を高める取組みを多角的に検討するほか、飲食・物販系など幅広い業種において、グループ全体での収益最大化を目指す。

駐車場事業では、タイムリーな増収施策に取り組むとともに、最適な運営を可能とする事業スキームの構築を検討する。

通信販売事業については、観光列車とのタイアップなどJR四国ブランドを最大限活用するとともに、地元四国の良質な商材を取りまとめ、販売チャネルの拡大を図ることにより、安定的な黒字確保とマーケット拡大を視野に競争力のある事業を目指す。

## (2) グループ会社

安全・安心な商品やサービスの提供を基本としつつ、時代環境に即応した迅速かつ柔軟な営業展開を行い、既存事業の収益性向上及び新規事業への進出等による事業領域の拡大を図る。



# 2020 年 度 事 業 計 画

( 参 考 资 料 )

(添付資料 1)

## 2020年度 資金計画書

(単位：億円)

項 目	金 額
<b>I. 資 金 収 入</b>	
1. 営 業 的 収 入	404
(1) 営 業 収 入	290
(2) 営 業 外 収 入	6
(3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入	73
(4) 経 営 安 定 化 特 別 債 券 利 息	35
2. 資 本 的 収 入	99
(1) 借 入 金	21
(2) 無 利 子 借 入	39
(3) 社 債	—
(4) そ の 他	—
(5) 設 備 投 資 助 成 金	39
3. 前年度よりの繰越金	209
計	712
<b>II. 資 金 支 出</b>	
1. 営 業 的 支 出	361
(1) 営 業 支 出	361
(2) 営 業 外 支 出	0
2. 資 本 的 支 出	161
(1) 設 備 投 資	152
(2) そ の 他	9
3. そ の 他	6
4. 翌年度への繰越金	184
計	712

(添付資料 2)

## 2020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	270
(1) 運 輸 収 入	235
(2) そ の 他 収 入	35
2. 営 業 費	399
(1) 業 務 運 営 費	316
(2) 諸 税	10
(3) 減 価 償 却 費	73
鉄 道 事 業 営 業 利 益	△ 129
II. そ の 他 事 業 営 業 利 益	
1. 営 業 収 益	20
2. 営 業 費	17
(1) 業 務 運 営 費	10
(2) 諸 税	3
(3) 減 価 償 却 費	4
そ の 他 事 業 営 業 利 益	3
全 事 業 営 業 利 益	△ 126
(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	73
III-3 経 営 安 定 化 特 別 債 券 利 息	35
経 常 利 益	△ 12
特 別 損 益 の 部	
I. 特 別 損 益	12
税 引 前 当 期 純 利 益	0
法 人 税 等	0
当 期 純 利 益	0

( 参 考 )

## 2020年度 設備投資計画

(単位：億円)

区 別	金 額
(鉄道事業)	
輸 送 設 備 の 維 持 更 新	
老 朽 設 備 取 替	3 1
保 安 ・ 防 災 対 策	6
安 定 輸 送 対 策	8
環 境 保 全	0
経 営 の 体 質 改 善	
業 務 運 営 方 式 の 改 善	6
輸 送 力 整 備	
幹 線 輸 送	—
車 両	7 7
総 係 費	2
(その他事業)	
設 備 の 維 持 更 新	1
成 長 投 資	2 1
計	1 5 2