

JR四国グループ 中期経営計画2030

つなぐ、創る、四国の未来

2026年3月31日

◆ JR四国グループ

長期経営ビジョン2030「Good Challenge」

◆ 中期経営計画2025の振り返りと今後の経営課題

- 振り返りと今後の経営課題
- 中期経営計画2025の主な取組み
- 今後の課題と対策の方向性
- 中期経営計画2030の考え方

◆ 中期経営計画2030

- 計画の位置づけ・目標設定の考え方
- 計画の目標・収支計画・設備投資計画
- 将来のありたい姿の実現に向けた今後の展望
- 事業展開による地域の課題解決への貢献
- 基本方針

■ 主要施策

I. 事業運営を支える土台づくり

1. 安全・安心・信頼の確保
2. 生き生きと働ける職場づくり
3. グループの企業価値向上

II. 経営基盤強化

1. 鉄道運輸収入の安定的な確保
2. 省力化・省人化による生産性向上
3. 非鉄道事業における収益拡大及び利益率向上

III. 地域等関係者との連携・協力

■ グループ会社の取組み



JR四国グループ長期経営ビジョン2030
「Good Challenge」

2021年度にスタートした長期経営ビジョン2030では、国から措置頂いた支援を活用し、**グループを挙げた最大限の経営努力を推進**するとともに、**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**することで、**持続可能な経営体質を構築し、2031年度の経営自立**を目指しています。

中期経営計画2030においても、長期経営ビジョンの方針のもと、経営環境の変化に対応しつつ、経営自立の達成に向けて取組みを進めます。

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

ミッション

- 1 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
- 2 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
- 3 新しい価値・サービスの創造にチャレンジする

当社グループの経営計画の体系 ▶



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
 - ▶ 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

※「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)

中期経営計画2025の振り返りと今後の経営課題

06 振り返りと今後の経営課題

2023年度初まではコロナ禍の影響に加え物価高騰もあり、厳しい状況が続いたものの、支援を活用しつつ、鉄道事業では各種営業施策、省力化・省人化、効率化によるコスト削減、非鉄道事業では、アフターコロナを見据えた成長戦略のもとで収益拡大に取り組んだ結果、数値目標を達成できる見込みです。

目 標

- 単体（売上高経常利益率1%=3億円）
- 連結（経常利益における連結貢献額※2 10億円）

	単体		連結	
	当初計画	2025事業計画	当初計画	2025事業計画
営業収益	※1 316億円	306億円	※1 555億円	560億円
（うち鉄道運輸収入）	※1 (236億円)	(230億円)	※1 (236億円)	(230億円)
営業費用	490億円	471億円	717億円	703億円
営業利益	▲173億円	▲165億円	▲163億円	▲143億円
経常利益	3億円	6億円	13億円	18億円
経常利益・連結貢献額※2	—	—	10億円	12億円

※1 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ったため、考慮していない。

※2 連結経常利益から単体の経常利益を差し引いたもの。

数値目標は達成の見込みとなり、また、計画で掲げた各種施策や投資について、主要なものは概ね実行または着手できました。長期経営ビジョン2030の達成に向けて、これまでの振り返りを踏まえ、経営課題を認識し、中期経営計画2030において課題解決に取り組めます。

鉄道運輸収入の安定的な確保

■ 利便性・快適性の向上

- ▶ 車両リニューアル
- ▶ パターンダイヤの拡大
- ▶ デジタルサイネージの整備拡大
- ▶ 「スマえき」の導入

■ 国内外からの誘客による需要創出

- ▶ 多様な観光列車を四国各地で運行
- ▶ 観光列車「伊予灘ものがたり」リニューアル
- ▶ 「ALL SHIKOKU Rail Pass」のデジタルパス化

■ 運賃・料金等の改定

- ▶ 運賃・料金改定
2023年5月に27年ぶりの改定を実施
- ▶ その他企画商品等の価格改定や割引を見直し

■ 地域と連携した取組み

- ▶ バス、タクシーとのモーダルミックス推進
- ▶ 駅及び駅周辺整備
駅舎リニューアル、公衆トイレ等の整備
- ▶ 観光需要創出、誘客促進
四国DC開催、海外プロモーション、「四国家のお宝」による地域資源の発掘・商品化

省力化・省人化による生産性向上

■ チケットレス・キャッシュレス化等推進

- ▶ 「スマえき」の導入
- ▶ みどりの券売機プラスの設置拡大
- ▶ QR対応自動改札機の導入
- ▶ 「ALL SHIKOKU Rail Pass」のデジタルパス化

■ 列車運行の効率化

- ▶ ワンマン運転の拡大
- ▶ 駅信号設備等の改良による入換作業の効率化
- ▶ 組織の統合

■ 多度津工場の近代化

- ▶ 車両の検査・修繕を行う多度津工場の近代化工事に着手・推進
- ▶ 点在していた事務所の集約
- ▶ 建物・機械設備のレイアウト変更
- ▶ 自動化・ロボット化

■ 検査・修繕の効率化

- ▶ 軌道強化の推進
- ▶ 設備検査用機械の導入
- ▶ 工事用機械の増強
- ▶ 車両部品の検査周期延伸

非鉄道事業における最大限の収益拡大

■ ホテルセグメント

- ▶ JRクレメントイン新規出店(今治、姫路)
- ▶ 新規出店候補地の選定
- ▶ 運営力向上に向けた組織体制整備
- ▶ 空き家等を活用した4S STAYの展開

■ 駅ビル・不動産セグメント

- ▶ 高松駅ビル、松山駅高架下商業施設の開発
- ▶ 高松市西宝町等の自社用地開発
- ▶ 市中の収益不動産取得
- ▶ 分譲マンション開発・販売(首都圏、四国)

■ 飲食・物販セグメント

- ▶ 駅ソトへの挑戦
- ▶ 新ブランド直営店やFC店の展開

■ 新しい領域への挑戦

- ▶ 新規事業アイデア募集
- ▶ サーモン陸上養殖事業参入
- ▶ M&A戦略の実行(4社グループイン)
- ▶ 四国・リレーションシップファンドの設立

中期経営計画2025の振り返りと今後の課題

鉄道運輸収入・鉄道輸送量の回復状況

- 運賃改定、料金や特企の見直し等を行い、鉄道運輸収入はコロナ禍前水準に近づいたが、**輸送量はコロナ禍前の9割程度(2024実績)**
- 四国内の人口減少により輸送需要は今後も減少傾向が続くほか、生活様式の変化で需要は**コロナ前まで戻らない**と想定

社会環境の変化による急激な人員不足

- 人材獲得競争激化による採用難、急速な離職増加により、想定を大幅に上回り**従業員数が減少**
- 全国的な人手不足から**今後も採用環境は厳しい**

物価高騰による営業費用増

- 原油高、電気料金高騰により、動力費はこれまでにない水準まで大幅に**増加・高止まり**
- 労務費、材料費高騰により、業務費、修繕費等経費も**増加傾向**が続く

コロナ禍の打撃、建設コスト・金利急騰による投資環境悪化

- コロナ禍で人流に依存するセグメントは大きな打撃を受けた。
- 建設コスト急騰により、投資採算性のハードルが上がり、特に地方では新築での開発機会が限定的(**投資環境悪化**)

災害の激甚化傾向、南海トラフ地震

- 現中計期間では当社管内で長期間運休となるような大規模災害は幸い無かったが、気候変動により災害は**激甚化**
- 2024年8月には南海トラフ地震臨時情報が発表された

公共交通ネットワークの四国モデルの追求

- MaaSの考え方のもと、移動手段をシームレスに繋ぎ統合された1つの移動サービスとして提供するべく、地域等と連携して、**交通結節点整備**や**モーダルミックス**など**一定の成果**を得た

対策の方向性(重点施策)

鉄道運輸収入の維持・確保、更なる非鉄道事業拡大

- 引き続き国内外からの需要(インバウンド含む四国への入込)の獲得、ターミナル駅周辺への**都市機能集積**により発生する需要獲得、利便性・快適性向上による**単価増**施策に取り組む。
- グループ会社を含めた、更なる非鉄道事業の**拡大**

人員不足の解消

- 処遇改善等によりエンゲージメント向上を図り、人材確保・定着に繋げる
- 少ない従業員数で業務運営できるよう、更なる**DX**、**省力化**・**省人化**施策を推進し、**生産性を向上**させる

効率的な輸送体系の構築(列車運行、車両、建物、設備の最適化)

- 省エネルギーに資する**車両投入**、輸送動向を踏まえつつ、**効率的な輸送体系**を模索
- 建物・設備の**集約化**・**スリム化**、長寿命化、メンテナンスフリー化、検査周期延伸、**不要設備撤去**を推進

更なる非鉄道事業拡大とポートフォリオ強化

- 各セグメント**戦略の見直し**、更なる事業**ポートフォリオ強化**を推進
- 県庁所在地のターミナル駅周辺の都市機能集積や中心市街地再開発の動きがあり、**まちづくり**、**にぎわいづくり**に参画・協力し、収益拡大

インフラの強靱化、持続可能な社会に向けたGX推進

- 継続して耐震補強や老朽設備更新など**インフラの強靱化**を推進
- 気候変動に対応し、脱炭素社会の実現に向け長い目線で**GXを推進**

四国モデルの更なる追求

- 当社を含め公共交通を取り巻く環境は厳しさを増していることから、更なる四国モデルの追求(**抜本的改善方策の検討**)が必要

09 中期経営計画2030の考え方

中期経営計画2025の振り返り及び課題を踏まえ、中期経営計画2030の考え方は以下のとおりです。

外部環境

- 四国地域の定住人口の減少
 - 需要減少
 - 担い手の不足
- アフターコロナ
 - 生活様式の変化、インバウンド需要復活・増加
 - コロナ禍における人流激減の経験
- 物価高騰、金利上昇
- 災害激甚化・南海トラフ地震、脱炭素社会に向けた動き
- 地域における都市開発の動き
 - ターミナル駅周辺への都市機能集積
 - 県庁所在地中心部での再開発

内部環境

- 人件費の上昇
 - 従業員年齢構成変化(再雇用社員が減少し、社員が増加)
- 採用難・離職傾向の高止まり
- 設備の老朽化
 - 老朽化に伴う修繕費増加
 - 本四備讃線設備の維持更新及び車両修繕工場、車両、橋りょう、トンネルなど大規模な設備の更新
- 非鉄道事業拡大に必要な資金
 - 投資の進捗に伴い資金需要が増大

鉄道事業は更に体質改善を進めることとし、非鉄道事業を中心として成長し、2030年度の目標達成と企業グループとしての更なる飛躍を目指していく。

鉄道事業

更なる体質改善を推進する

- ▶ 少ない従業員での事業運営体制の構築に向けた更なるDX、省力化・省人化、設備の老朽更新、スリム化・集約化、長寿命化、メンテナンスフリー化
- ▶ 設備の維持更新費用の増大への対応の観点からも設備の老朽更新、スリム化等
- ▶ 災害の激甚化や南海トラフ地震発生確率の高まりを踏まえたインフラの強靱化・老朽更新
- ▶ 国内外からの需要獲得、単価向上による鉄道運輸収入の維持・確保
- ▶ 厳しさを増す社会経済情勢を踏まえた持続可能な公共交通ネットワーク構築に向けた更なる取組み

非鉄道事業

事業ポートフォリオ強化により持続的な成長を図る

- ▶ 物価高騰を踏まえて見直した各セグメントの成長戦略に基づく積極的な投資の実行
- ▶ 地域における都市開発への参画による収益拡大
- ▶ 既存のセグメントの成長に加え、コロナ禍での経験を踏まえ、人流に左右されない事業の更なる拡大

中期経営計画2030

-つなぐ、創る、四国の未来-

11 計画の位置づけ・目標設定の考え方

■ 計画の位置づけ

長期経営ビジョン2030の実現に向け、グループの稼ぐ力を強化します。

■ – つなぐ、創る、四国の未来 – に込めた思い

挑戦を続けながら (Good Challenge)
地域をつなぎ (交流人口の拡大)
地域とともに未来を創る (地域の発展に貢献)
という思いを込めています。

つなぐ、創る、



■ 目標設定の考え方

- ▶ 長期経営ビジョン2030の目指すところは、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)の構築です。
- ▶ 鉄道事業においては、措置いただく支援を活用しつつ、更なる体質改善に向けて設備投資を拡大し、非鉄道事業においては、各セグメントの成長戦略に基づき、積極的な投資を実行し、グループとして稼ぐ力を更に強化していく期間となります。
- ▶ 以上を踏まえ、2031年度以降を見据え、今後とも着実に設備投資を進めていくために **キャッシュを生み出す力の向上**が重要との認識から、**連結償却前経常利益**(経常利益+減価償却費-経営安定化特別債券利息)を定量目標として設定します。

■ 目標(2030年度)

補足資料1

連結償却前経常利益※90億円を目指します。

※ 経常利益+減価償却費-経営安定化特別債券利息

■ 中期収支計画(2030年度)

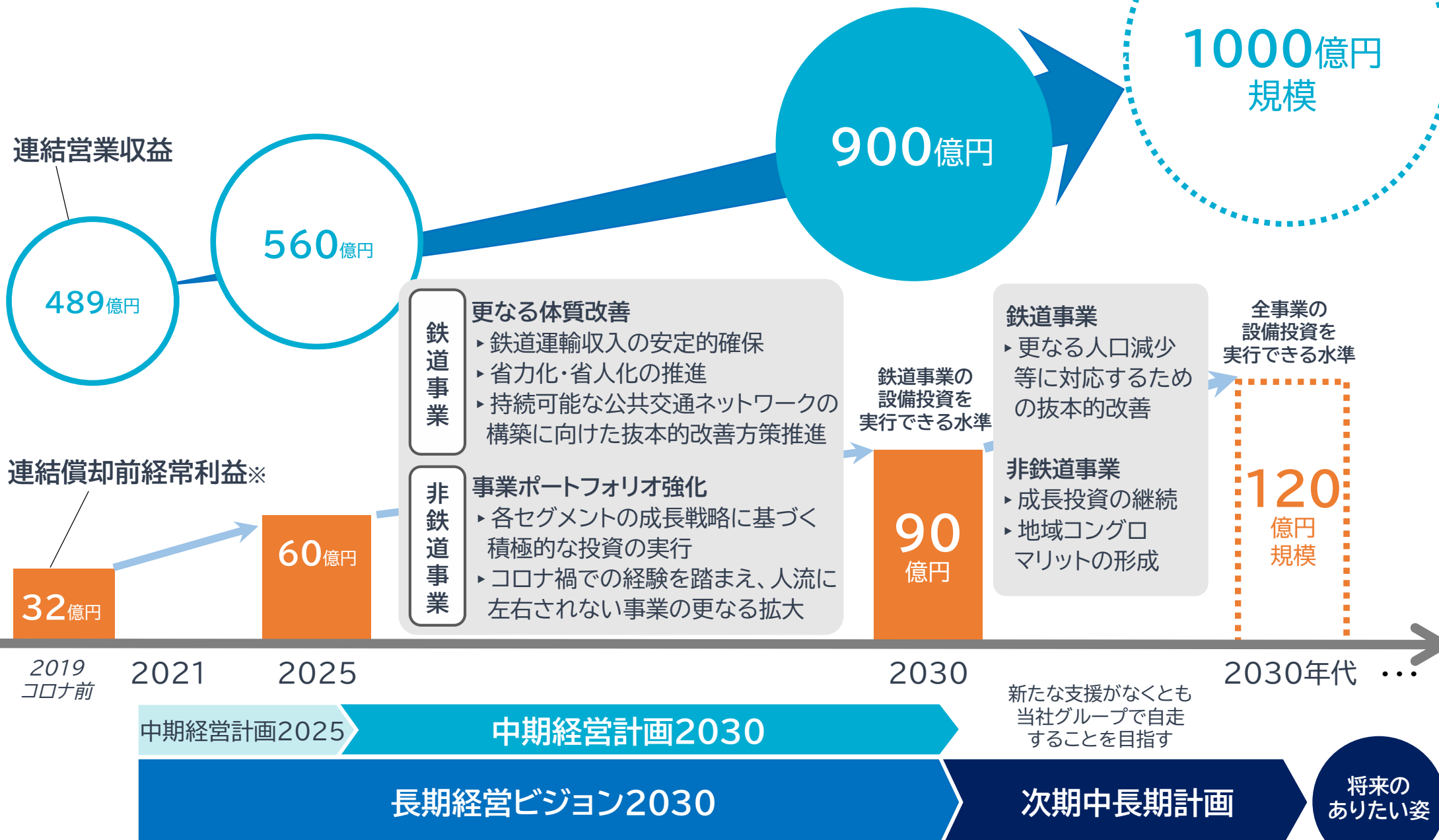
	連結	単体
営業収益	900億円	387億円
(うち鉄道運輸収入)	(245億円)	(245億円)
営業費用	1,103億円	622億円
(うち減価償却費)	(161億円)	(148億円)
営業利益	▲203億円	▲234億円
営業外損益	161億円	166億円
経常利益	▲42億円	▲68億円
償却前経常利益	90億円	52億円

■ 中期設備投資計画(5年間概算)

鉄道事業 1,020億円規模(うち安全関連投資 840億円規模)

非鉄道事業 530億円規模(グループ会社含む)

13 将来のありたい姿の実現に向けた今後の展望



※2019・2025年度は、営業外損益から売却益等一過性のものを除き算出

14 目標指標及び目指すべき水準について

長期経営ビジョン2030の目指すところは「**持続可能な経営体質の構築**」であるため、以下の考え方に基づき、グループの目標指標及び目指すべき水準を設定します。

point1

キャッシュを生み出す力(稼ぐ力)の強化

- 持続可能な経営体質とは、**安定的な事業運営**と**継続的な維持更新投資(設備投資)**を可能とする**収支・キャッシュフローを実現すること**
- 上記の実現のためには収益力の向上により、**キャッシュを生み出す力(稼ぐ力)の強化**が必要



point2

集中的に投資を行う期間

- 鉄道事業・非鉄道事業ともに支援等を活用しながら**集中的に投資**を行い、**キャッシュを生み出す力を強化**
- ⇒ **減価償却費が一時的に増大**するため、利益を圧迫する。
- ⇒ その影響を受けない**目標指標**が望ましい。



JR四国グループの

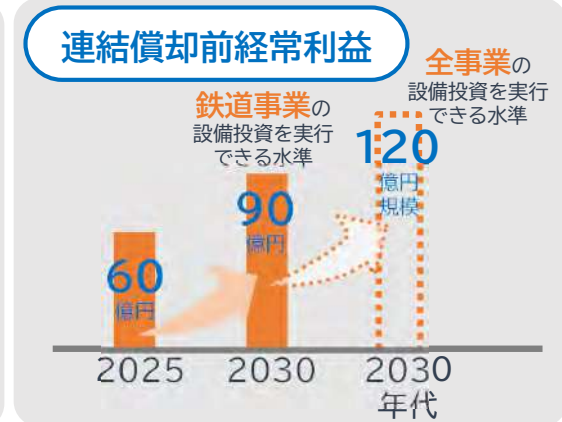
キャッシュを生み出す力 (連結償却前経常利益※)

を目標指標とします。

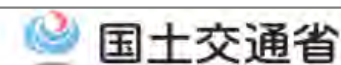
※経営安定基金で鉄道事業の営業損失を補填する収支構造であることを踏まえ、EBITDA(償却前営業利益)に相当する指標として設定。

- ▶ **将来の持続可能な経営体質を実現**するため、連結償却前経常利益を確保します。
- ▶ 鉄道事業、将来的には**全事業の設備投資**を実行できる水準を目指します。

目指すべき水準



JR四国に対する指導・支援等について



背景・経緯

- 前の経営自立計画の目標が未達となることを踏まえて、令和2年3月、国土交通省はJR四国に対し、経営改善の取組を求める指導文書を出出。
- JR四国は、令和13年度の経営自立を目指す**長期経営ビジョン**（令和3～12年度）及び**中期経営計画**（令和3～7年度）を策定、実行。
⇒令和7年度の経常損益は、**中期経営計画の目標数値を上回る見込み**。他方、地域の更なる人口減少や施設の老朽化により、**中長期的に厳しい経営環境の継続が想定される**。
- 地域と一体となって、利用促進やコスト削減等に取り組む。2次交通も含めたあるべき交通体系について議論・検討。
⇒令和8年3月、JR四国は、**輸送人員がコロナ前の水準に戻っていない中、鉄道特性の発揮がより困難になっている線区があること等**を内容とする**総括的検証報告書**をとりまとめ。

JR四国に対する指導の内容（令和8年3月24日）

<経営改善に向けた取組>

- JR四国は、**令和13年度以降は新たな支援がなくとも持続可能な経営を維持できるよう、令和13年度の経営自立を目指すこと**。このため、**中期経営計画（令和8～12年度）を策定し、経営改善の取組を着実に実行すること**。

<JR四国と地域の一体となった取組>

- 引き続き利用促進やコスト削減等に取り組む。**鉄道特性の発揮がより困難になっている線区**については、地域の関係者で構成する**線区別の会議体を設置し、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在り方について徹底的に議論・検討**を行う。
⇒**令和12年度に総括的な検証を行い、あるべき交通体系の方向性をとりまとめる**。

国鉄債務等処理法による支援

<支援内容>

- 省力化・省人化に資する設備投資への出資
- 利子補給
- 本四連絡橋（鉄道関連部分）の更新費用

<支援額>

- ・中期経営計画(令和3～7年度)： **932億円**
- ・**中期経営計画(令和8～12年度)：1,025億円**



ハイブリッド車両の増備



省人化・省力化による生産性向上



非鉄道事業の強化

16 事業展開による地域の課題解決への貢献

JR四国グループは、地域の基礎的社会インフラ、成長のための戦略的インフラである鉄道事業、バス事業を中心とした事業展開によって地域の課題解決に貢献します。

国内外からの誘客、観光振興

- ▶ 地域の大規模イベントとの連携
- ▶ インバウンド誘客
- ▶ 観光列車の維持・充実



ものがたり列車

©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV

アンパンマン列車

持続可能な公共交通ネットワークの構築

- ▶ 人材の確保・育成・定着
- ▶ 省力化・省人化による生産性向上
- ▶ モーダルミックス深度化等の推進



徳島バス(株)との共同経営

新規事業等の展開

- ▶ サーモン陸上養殖事業の展開



持続可能な地域資源の開発

- ▶ 「四国家のお宝」シリーズで発掘した観光素材や地域産品等の発信、消費拡大
- ▶ 空き家等を活用した4S STAYの展開

四国外(国内・国外)



地域の課題解決への貢献

宿泊を通じた交流人口拡大

- ▶ 中四国地域等へのホテル出店
- ▶ 4S STAYの出店拡大



Setolive by 4S STAY



岡山新ホテル(イメージ)

四国のまちづくりへの貢献

- ▶ 松山駅周辺開発の推進
- ▶ 市中での不動産開発への挑戦
- ▶ 駅周辺エリアの価値向上に向けた取組み



松山駅西口



コートヤード・バイ・マリオット高知開発予定地

M&A等による事業承継、成長支援

- ▶ M&A戦略の推進
- ▶ 四国・リレーションシップファンド
- ▶ 地域コングロマリットの形成

企業・団体等との連携

- ▶ 「四国家サポーターズクラブ」の取組み
- ▶ 四国の活性化を担う人材の育成
- ▶ 四国遍路活性化に向けた取組み

地域の基盤づくり

- ▶ 地域のインフラ整備・メンテナンス
- ▶ 円滑な業務運営のサポート

17 基本方針

長期経営ビジョン2030に掲げた、目指すところ(持続可能な経営体質の構築)に向けた基本方針を踏まえ、中期経営計画2030の基本方針を以下のとおり設定し、各種施策を推進します。

JR四国グループ

II 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
収益拡大
及び利益率向上※

I 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

ESGを意識した取組み

地域等関係者

III 地域等関係者 との連携・協力

ネットワーク懇談会の議論等
を踏まえた取組み

持続可能な公共交通ネット
ワーク構築に向けた取組み

まちづくり・にぎわいづくり
との連携

持続可能な地域資源の開発

地域の企業・団体等との連携
による地域活性化

連携
協力

※ 収益拡大に加え、持続的な成長のため利益率向上を重視する方針へ進化

18 I. 事業運営を支える土台づくり

1. 安全・安心・信頼の確保

事業運営の根幹となる安全・安心・信頼の確保を今後とも積み重ね、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**を目指します。

(1)安全・安心・品質の追求

■ 輸送の安全性向上

- 中期安全推進計画2030の着実な推進
- 安全研修の推進
- 様々な場面、状況を想定した各種訓練の実施

■ 激甚化する自然災害対策

- 高架橋耐震対策の継続
- 防災工事(土砂災害、落石災害、橋脚洗掘)の継続



高架橋の耐震補強



橋りょうの洗掘対策

■ 食の安全・安心の確保

- 「食の安全マネジメント」の強化・推進

■ お客様満足(CS)の向上

- サービスアップ中期計画2030の着実な推進
- 設備の更新・リニューアルによる利便性・快適性の向上
- お客様評価、調査、アンケートの活用等によるサービス品質の向上

(2)危機管理体制の強化

■ 災害・感染症等による異常事態発生に備えた体制の検証・見直し

- 南海トラフ地震を念頭に置いたBCP(事業継続計画)の検討

■ 情報セキュリティ対策の強化



訓練の様子(鉄道)



訓練の様子(バス)

19 I. 事業運営を支える土台づくり

1. 安全・安心・信頼の確保

(3)コーポレート・ガバナンスの強化

- ガバナンスの実効性を更に高める取組みの検討・実施
 - グループ役員の変更資質向上に資する研修の実施
 - グループ全社に対するトップ研修の実施
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組みの継続とフォローアップ
 - 役員人事・報酬の客観性・透明性を高める取組みの継続
 - 社外役員からの評価・助言を踏まえた継続的な見直し
- コンプライアンス意識向上
 - グループ全従業員に対する「JR四国グループコンプライアンス指針」の認知度・理解度向上の取組み
 - グループ全社の担当者を対象としたコンプライアンス研修の開催
 - グループ全社の公益通報相談窓口の体制充実
 - 社長を委員長とするコンプライアンス委員会の開催
 - 従業員に対するコンプライアンスアンケートの結果を踏まえた研修内容のブラッシュアップ

(4)サステナブルな経済・社会の実現を目指した取組み

- カーボンニュートラル実現に向けた省エネルギー化・温室効果ガス排出削減の取組み
 - 新型ハイブリッド式ローカル車両の増備
 - 非化石エネルギー導入検討、再生可能エネルギー活用促進
 - 2030年度のCO2排出量30%削減※
(2013年度比) ※JR四国単体の鉄道事業における目標値
- SDGsとESGを意識した事業活動の推進



太陽光発電設備
(高松オルネ)



PRロゴマーク

(5)地域に愛され、必要とされる企業ブランドの構築

- JR四国オリジナルデザインの展開と国内外への発信

20 I. 事業運営を支える土台づくり

2. 生き生きと働ける職場づくり

グループの持続的な成長には、従業員が生き生きと働けることが重要との認識のもと、多様な人材が働きやすく、働きがいを持って、活躍できる職場づくりとエンゲージメントの向上を図ることで、人材の確保・育成・定着に努めます。

(1) 働きがいの創出

- 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の継続
 - 次世代の働き方の実現に向けた業務刷新とDX推進
- 労働条件を含めたエンゲージメント向上施策のタイムリーな実施
- 意欲、能力のある従業員の活躍推進に向けた取組み

(3) 人材の確保・育成・定着

- 多様な採用の継続とDE&Iの推進
 - エリア採用の実施、外国人採用の推進
 - 特例子会社と連携した障がい者の雇用促進・更なる活躍推進
- エンゲージメントサーベイを活用した課題可視化、課題解決方針の開示及びタイムリーな施策の実施
- 安全教育・事故防止教育の充実、意欲の高い従業員を積極的にサポートする研修制度の充実
- 事業ノウハウの取得及び核となる人材育成の継続

(2) 働きやすい職場環境づくり

- 働き方改革、ワークライフバランスの更なる推進
- オフィス環境のリ・デザイン
- 健康経営推進計画の継続的な取組み



オフィス環境のリ・デザインイメージ



安全継承館での安全研修

21 I. 事業運営を支える土台づくり

3. グループの企業価値向上

中期経営計画2025における変革を基盤とし、更なる成長に向けて、グループガバナンスの更なる強化、事業再編、ポートフォリオ強化を推進し、グループの企業価値向上を目指します。

(1) グループガバナンスの更なる強化

- 更なる成長に向けたグループ管理指標等の見直し
- M&Aでグループインした会社について、PMI実施による当社グループへの統合促進、幅広いシナジーの発揮

(2) 組織再編・事業再編

- 経営環境の変化に応じた組織改正の検討・実施
- 今後の事業規模拡大やグループ会社数の拡大を踏まえた事業再編の更なる検討・実施

(3) ポートフォリオ強化

- M&A戦略、資本提携等の実行
- 地域活性化ファンド「四国・リレーションシップファンド」活用による投資先企業の成長支援

【これまでのM&A実績】



東京セフティ(株)



(株)基礎建設コンサルタント



四国医療器(株)



(株)津島工業

22 II. 経営基盤強化

1. 鉄道運輸収入の安定的な確保

関係者と連携しつつ利便性・快適性の向上、利用しやすい環境づくりを推進するとともに、国内外からの誘客によって需要を獲得し、鉄道運輸収入を確保します。

(1) 利便性・快適性向上、利用しやすい環境づくり

- 車両の新製・リニューアル
 - 新製:3600系ハイブリッド式ローカル車両増備
 - リニューアル:8000系特急電車、1200・1500型気動車 等
- パターンダイヤ拡大
- 交通結節機能の強化
- モーダルミックス深度化
- 新たな遺失物管理システム導入等による駅業務のDX化



3600系
ハイブリッド式ローカル車両

(2) チケットレス・キャッシュレスサービスの深度化及び利用拡大

- 「スマえき」の利用促進
- QRコード乗車券、ICカード等のチケットレス・キャッシュレスサービスの深度化検討
- MaaSを見据えた他交通機関との連携



8000系特急電車リニューアル

(3) 観光列車の維持・充実

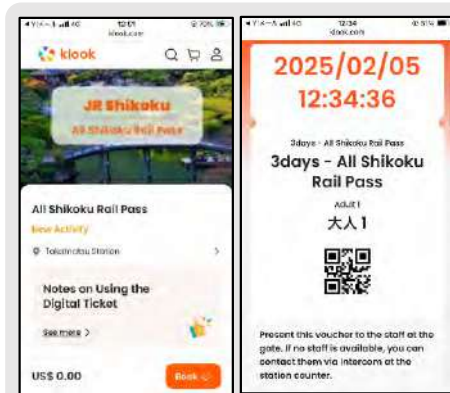
- 飲食メニューやグッズ、車内サービスのブラッシュアップ
- 特別企画や各種記念イベントの実施
- 観光列車、アンパンマン列車の車両・設備リニューアル

23 II. 経営基盤強化

1. 鉄道運輸収入の安定的な確保

(4) インバウンド収益の拡大

- 「ALL SHIKOKU Rail Pass」等インバウンド収益拡大に向けた取組みの推進
- デジタルパスを活用したインバウンド向け商品等の発売
- 海外旅行会社へのセールス強化や市場開拓等による販売拡大
- 他セグメントと連携した四国内周遊促進



ALL SHIKOKU Rail Pass
デジタルパス



インバウンド商談会の様子

(5) 地域と連携した需要獲得

- 臨時列車や増結など機動的な対応のほか、他セグメントとの連携強化
- 四国各県及び四国ツーリズム創造機構等と連携した観光需要創出・誘客促進



瀬戸内国際芸術祭
(高松港)



あなぶきアリーナ香川

(6) 運賃・料金設定による収入拡大

- 特急列車等の指定席拡大
- 需要に応じた柔軟な価格設定の検討
- 特別企画乗車券や付加価値が高い座席等の価格見直し
- 運賃・料金改定の検討



2027年3月に運行55周年を
迎える南風号



しおかぜ
南風 55周年

四国をつなぐ
しおかぜ、キャンペーン

24 II. 経営基盤強化

2. 省力化・省人化による生産性向上

喫緊の課題である人手不足への対応を進めるとともに、将来を見据え、少ない従業員数で業務運営できるよう更なる省力化・省人化、DX施策を推進し、生産性向上を図ります。

(1) 非対面販売の強化

- みどりの券売機プラスの設置拡大等によるサービス水準の維持・向上と更なる省力化・省人化
- Web販売の更なる拡大に向けた検討
- チケットレス・キャッシュレスサービスの深度化



みどりの券売機
プラス

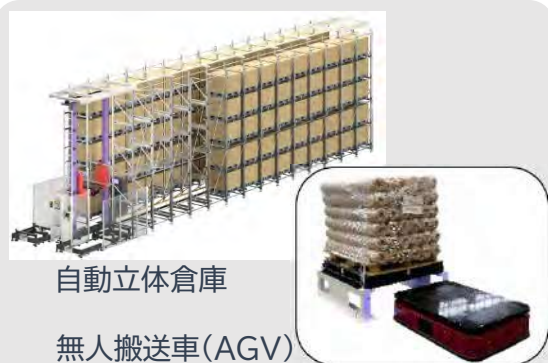
スマえき

(3) 多度津工場の近代化

- 近代化工事の着実な推進と省人化・省力化の実現



塗装ロボット



自動立体倉庫

無人搬送車(AGV)

(2) 列車運行の効率化

- 更なるワンマン化の推進
 - 新型ハイブリッド車両増備、ローカル気動車リニューアルにあわせた機器、設備の整備
- 土讃線高知～窪川間のCTC化
- 駅運転業務効率化
 - 自動進路制御装置導入による信号自動化
 - CTC化にあわせた信号設備改良
- 車両配置の最適化



ホーム確認車側カメラ

操作パネル

ホーム確認運転台モニター

ホームITV

ワンマン対応機器・設備事例

表示盤

CTCによる機器更新(イメージ)

25 II. 経営基盤強化

2. 省力化・省人化による生産性向上

(4) 検査・修繕の効率化

- 車両の部品共通化、車種削減による車両数の削減と車両運用効率化
- 車両、設備の検査周期延伸の取組み
- 軌道強化(PCマクラギ化、合成マクラギ化、道床厚増化、道床交換、レールの張出対策)
- 閉そく方式変更による設備数削減
- 不要設備の撤去、建物・設備の集約化・スリム化、長寿命化、メンテナンスフリー化

(5) DX、デジタル化

- 設備等の画像診断、デジタル技術活用
- 車両・設備のモニタリングシステム・状態監視装置の導入
- 現業機関における業務の刷新に向けたシステムの導入
- AIを活用したシフトの最適化、管理の効率化に向けた検討
- スマートなシステム連携を目指したオープンデータ環境の整備



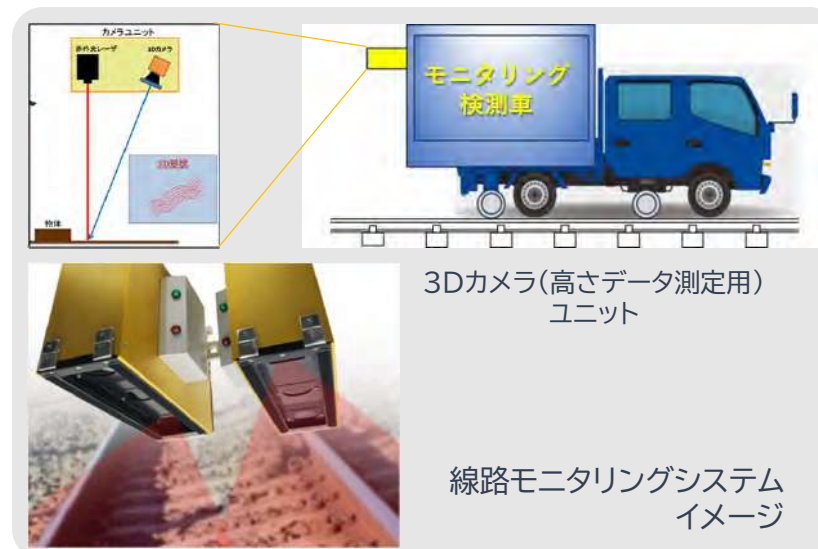
新製・リニューアルするローカル車両



PCマクラギ

(6) 将来に向けた技術革新・新技術活用

- データプラットフォームの実用化(鉄道総研との共同研究)
- 異業種や研究機関等と連携した技術開発の推進



3Dカメラ(高さデータ測定用)ユニット

線路モニタリングシステムイメージ

26 II. 経営基盤強化

3. 非鉄道事業における収益拡大及び利益率向上

各セグメント・各事業の成長戦略に基づき収益拡大及び利益率向上を図るとともに、事業ポートフォリオの強化を進め、鉄道事業と並ぶ柱への成長を目指します。

(1) 運輸セグメント(バス)

- 人材の確保・定着による新規路線開設・休止路線復活の推進
- 快適性の向上(車両の更新)
- 運賃改定の検討

ジェイアール四国バス



(3) 駅ビル・不動産セグメント 補足資料3

総合不動産事業の確立に向けた高い成長を目指す

- アセット及び事業エリアの拡大
- 松山駅周辺開発の推進
- コートヤード・バイ・マリオット高知開発の推進、市中での不動産開発への挑戦
- PM事業の取組み
 - 公共施設等の指定管理をはじめとするグループ外の資産管理業務の受注拡大

(2) ホテルセグメント 補足資料2

全国でも選ばれるホテルグループへの成長を掲げ、取組みを推進

- 所有直営に加え、賃借、取得など出店手法の拡大
- リミテッドサービスホテルの新ブランド設定による競争力強化
- ホテルグループとしての本部機能・運営力強化
- 4S STAYの更なる展開



松山駅



岡山新ホテル(イメージ)



J.CREST番町
ミッドハウス(イメージ)



コートヤード・バイ・マリオット
高知開発予定地

27 II. 経営基盤強化

3. 非鉄道事業における収益拡大及び利益率向上

(4) 飲食・物販セグメント

- 駅ソトへの挑戦による多店舗展開
- 四国物産の掘起こしや新市場参入、付加価値の高い商品・サービスの開発による市場規模縮小への対応
- 適切な目標管理によるマネジメントの強化・徹底及び、運営基盤安定化による利益率改善
- 業種業態の選択と集中及び、DX投資等の推進による効率化



お土産店「ハレノヒヤ」高松オルネ店

JR松山駅
飲食店「えひめしや」

(5) 建設セグメント、ビジネスサービスセグメント

- グループ外からの収益獲得強化
 - 民間、官公庁、他鉄道事業者からの各種工事受注拡大
- グループ各社との連携、提案の強化、効率化、内製化による利益のグループ外流出の防止



伊予鉄道花園線軌道移設工事



車両洗浄装置

(6) 新しい領域への挑戦

補足資料4

- M&A戦略の更なる推進、四国・リレーションシップファンドを活用した出資戦略の推進
- 従来の枠にとらわれない柔軟な考え方による新規事業の創造
 - サーモン陸上養殖事業の展開、インフラシェアリング事業の展開、その他(ファンド投資など)



当社ブランド「サイモン」を使用した料理

28 ホテルセグメントの取組み

長期ビジョンの達成に向けて

- ▶ 四国を代表するホテルグループを目指し出店を進めてきましたが、今後は**全国でも選ばれるホテルグループへの成長**を目指します。
- ▶ 全国展開を見据え、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の本部機能・運営力を強化します。

STEP1(～2030年度)

当社が強みを発揮できるエリアで、リミテッドサービスホテルの開発・運営、収益力を高める

- 出店ブランド : JRクレメントイン or 新ブランドを基本
- 出店エリア : 四国、中国、一部関西
- 出店方式 : 所有直営、賃借、ホテル取得、FC等

STEP2(2031年度以降)

出店地域のマーケット特性に応じたホテルブランドの選択と提案を行う

- 出店ブランド : JRクレメントイン or 新ブランドを基本
- 出店エリア : 東京を含む全国政令指定都市等
- 出店方式 : 賃借、ホテル取得、FC等



29 ホテルセグメントの取組み

- リミテッドサービスホテルについては、出店戦略に基づき、**中国四国地方を中心とするエリアへの出店**を拡大します。
- これまで簡易宿所として展開してきた「4S STAY」については、**インバウンド等による宿泊ニーズの拡大**、また、人口減少・高齢化等による**空き家・空き店舗等の増加**を背景に、更なる事業拡大の余地があると認識しており、「空き家等再生事業」として、出店を推進していきます。



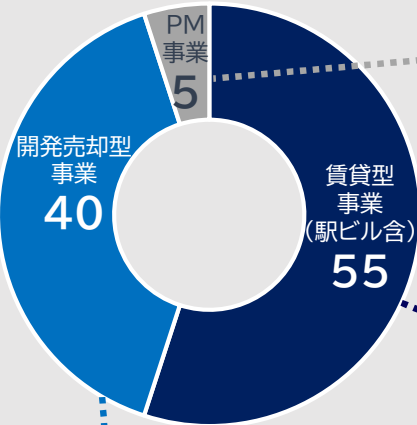
30 駅ビル・不動産セグメントの取組み

長期ビジョンの
達成に向けて

- ▶ 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。
- ▶ 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ます。

営業収益 賃貸型:開発売却型:PM=55:40:5

事業ポートフォリオ(2030年度)



▶ 公共施設等の指定管理をはじめとするグループ外の資産管理業務の受注拡大

四国内

- ▶ 松山駅周辺開発を推進
- ▶ 自社用地における賃貸建物の開発推進
- ▶ 市中のプロポーザル案件や地域の再開発計画への参画にもチャレンジ

四国外

- ▶ 首都圏、近畿圏等大都市をターゲット
- ▶ 市中好立地かつ安定収益の獲得が期待出来る完成物件の取得を推進

■ 分譲マンション事業

- ▶ 四国内と中国地方においては、自社開発を中心に推進
- ▶ 四国外の首都圏・近畿圏では、他社とのシェアイン事業を中心に推進

■ 収益不動産の開発売却に向けた取組み

- ▶ 首都圏を中心に、共同住宅、学生会館、シニア施設等の開発売却にもチャレンジ

■ 松山駅周辺開発の推進

- ▶ 松山駅高架化により生み出された周辺地の各種施設の早期整備に向け、松山市・愛媛県とともに検討・推進

■ 市中での不動産開発への挑戦

- ▶ コートヤード・バイ・マリオット高知開発の推進
- ▶ 四国の駅周辺の都市機能集積や中心市街地における再開発の動きへの参画・協力

■ 事業、アセットの幅の拡大

	これまで	今後の方針
(収益物件取得) 賃貸型事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ アセット 賃貸住宅中心 ■ エリア 四国内、首都圏で展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アセット 賃貸住宅に加え、学生会館、シニア施設、ホテル、商業施設、オフィス、物流施設 ■ エリア 四国内、首都圏に加え、近畿圏、中国地方大都市
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分譲マンション 四国内、首都圏に加え、近畿圏、中国地方でも展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分譲マンション 四国内、首都圏に加え、近畿圏、中国地方でも展開 ■ 収益不動産の開発売却 ▶ 共同住宅、学生会館、シニア施設等 ▶ 首都圏を中心に展開を目指す

31 新しい領域への挑戦(新規事業の創造)

長期ビジョンの 達成に向けて

- ▶ 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新規事業の創造に取り組みます。
- ▶ M&A戦略により、事業ポートフォリオの強化、JR四国グループの企業価値向上に取り組みます。

従来の枠にとらわれない柔軟な考え方による新規事業の創造

■ サーモン陸上養殖の展開

- ▶ サーモン陸上養殖の実績がある事業者からノウハウ習得に取り組みつつ、2024年8月から熊本県においてトライアル事業を開始。天然地下水で育成することから、赤潮などの自然現象の被害を受けないことに加え、未冷凍で生食が可能。
- ▶ 四国内では愛媛県西条市において事業を開始しており、今後四国内での更なる展開を図る。

■ インフラシェアリング

- ▶ 保有施設(鉄道事業用に保有をしている光ケーブル)の有効活用を目的に外部事業者へ貸付。既に四国管内の大部分に光ケーブルが敷設されており、これらを活用する。
- ▶ 第1号として2024年3月より高知～窪川間を、第2号として2025年10月より児島～高松間の光ケーブルを外部事業者へ貸付開始。今後更なる展開を図る。



サーモン陸上養殖システム



当社ブランド「サイモン」



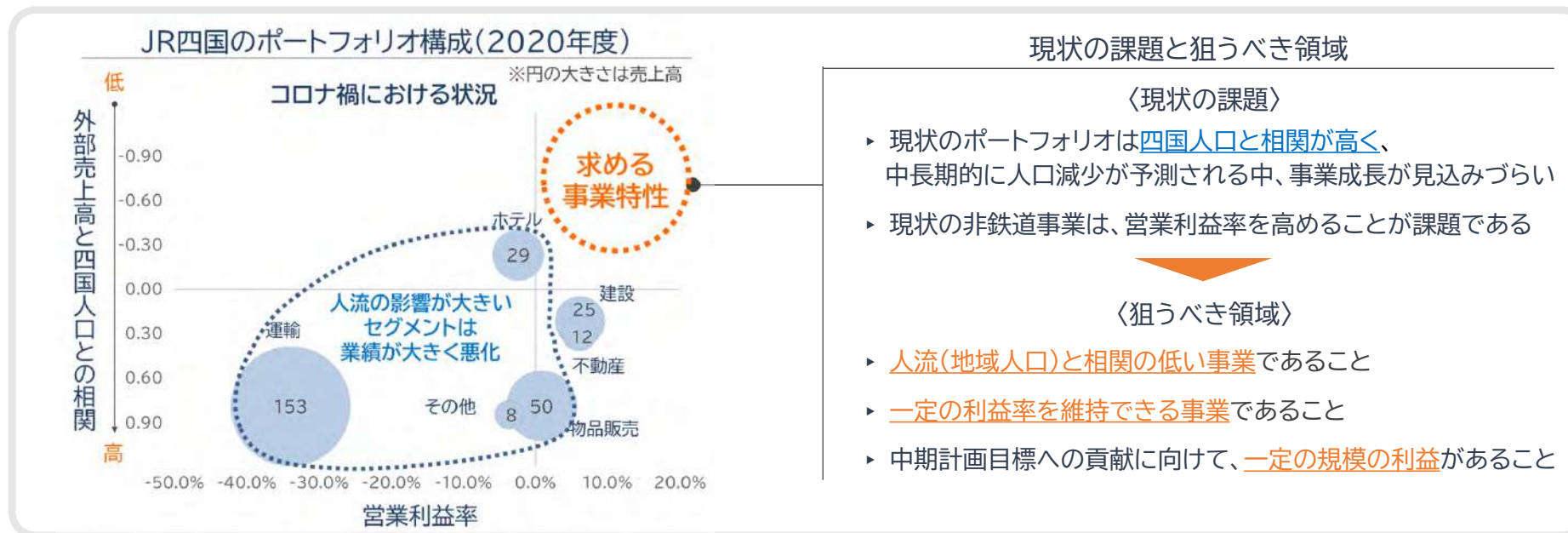
光ケーブルを活用した
インフラシェアリング事業イメージ

32 新しい領域への挑戦(M&A戦略等)

M&A戦略の更なる推進等

■ M&Aを活用した新しい領域への挑戦

コロナ禍の経験を踏まえ、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向け、引き続きM&Aを推進し、事業ポートフォリオ強化を図ります。



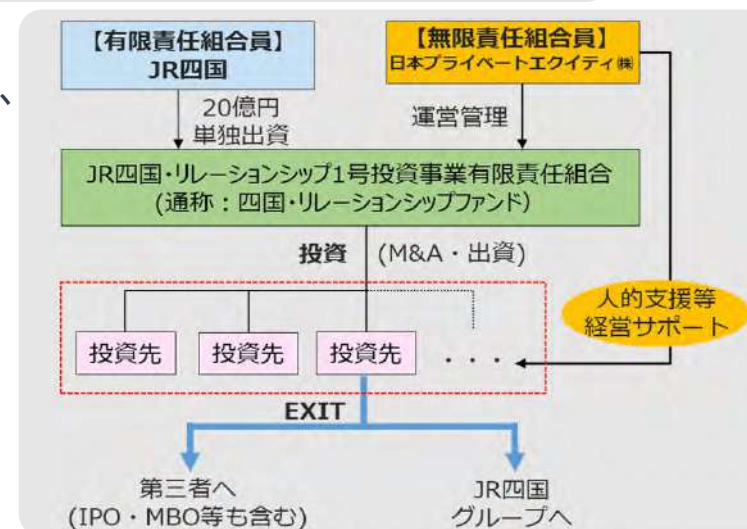
■ M&Aを活用した既存事業の成長加速

既存事業やグループ会社と相乗効果が見込まれるM&Aについて検討を行い、より一層の成長を目指します。

また、中長期的な発展を見据え海外でのM&A・出資戦略を検討します。

■ ファンドを活用した出資戦略の推進

- ▶ M&A戦略を推進していくための手法として、四国地域の活性化に資する中堅・中小企業を主たる投資対象としたファンド(四国・リレーションシップファンド)を設立。
- ▶ 投資先に対する運営・人的支援機能を有するファンドを活用した取組み。



(1) ネットワーク懇談会の議論等を踏まえた取組み

- ▶ 「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」の「中間整理」や地域交通法等を踏まえ、地域の関係者（地元自治体、事業者、地域住民）と連携・協力した利便性向上策・利用促進策の推進、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た議論・検討
- ▶ 新幹線等による抜本的な高速化について、地域とともに、その必要性に一層の理解を得るための取組みと実現に向けた検討

(2) 持続可能な公共交通ネットワーク構築に向けた取組み

- ▶ 「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踏まえた取組み
- ▶ 他交通機関とのモーダルミックス施策の拡大等、「公共交通ネットワークの四国モデル」の更なる追求

参考資料2

(3) まちづくり・にぎわいづくりとの連携

- ▶ 松山駅周辺整備の推進・徳島駅周辺整備（高架事業等）の検討
- ▶ 地元自治体と連携した駅舎や駅前広場等の整備・活用
- ▶ 駅周辺エリア全体の価値向上を目指した取組み



(4) 持続可能な地域資源の開発

- ▶ 「四国家のお宝」シリーズで発掘した観光素材や地域産品等の発信、消費拡大
- ▶ 空き家等を活用した4S STAYの展開

(5) 地域の企業・団体等との連携による地域活性化

- ▶ 「四国家サポーターズクラブ」による地域振興・観光振興の推進
- ▶ インターンシップ等を通じた四国の活性化を担う人材の育成
- ▶ 四国遍路活性化に向けた取組み



34 Ⅲ. 地域等関係者との連携・協力

5カ年推進計画の総括検証を踏まえた事業の抜本的改善方策として、**全線区対象の取組み(その1)、特にご利用が少ない線区対象の取組み(その2)**を進めます。

その1

鉄道の利便性向上や利用促進施策、2次交通も含めた公共交通利用に対する機運醸成の取組みは、持続的な鉄道網の確立に向け必要不可欠であることから、**引き続き地域の関係者と一体となって取り組むとともに、PDCAサイクルを確実に回すことで取組み内容の改善・深度化を進めていきます。**

<改善・深度化を進める内容>

- ▶「公共交通ネットワークの四国モデル」のさらなる追求
(ご利用者の視点に立った移動サービスの向上・強化)
- ▶脱炭素社会も見据えた公共交通へのモーダルシフトの加速化
- ▶新たな移動需要の創出及び拡大に向けたエリアの魅力度向上
- ▶継続的なモニタリング調査等による各種施策のブラッシュアップ
(利用実態に応じた効果的な施策の検討・分析)
- ▶人材の確保・育成・定着に向けた自治体等との連携強化



その2

四国全域で加速化する人口減少を見据えると、ご利用が減少し大量輸送機関としての鉄道特性の発揮がより困難になっている線区(特に平均通過人員が1,000人/日未満)については、**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、沿線自治体等関係者との議論・検討を進めていく必要があります。**議論・検討に当たっては、データとファクトに基づき、沿線地域のまちづくりを含めたJR路線が果たす役割や地域にもたらす価値等を丁寧に検証するとともに、**地域の関係者と連携・協働して、事業性向上に資する取組みや施策についても検討していく必要があります。**

なお、沿線自治体等関係者との議論・検討や地域と一体となって取り組む**抜本的改善方策の具現化に向けては、既存の協議会等の活用もしくは線区別に新たな会議体を設置することで、円滑・確実な推進を図っていきます。**

<検討する取組み・施策>

- ▶利用実態に合った効率的な運行体系の構築
- ▶特性に合わせた鉄道とバス・デマンド交通の運行
(公共交通の役割分担と連携)
- ▶自治体等による駅舎を含めた鉄道施設の維持管理
(シンボリック価値を活かした沿線地域の活性化)
- ▶自治体等との共創による一部の定期列車や企画列車の運行
(ニーズに応じたコミュニティレイン・スクールレインの運行)



土讃線日下駅

シンボリック価値を活かした
沿線地域の活性化

		中期の取組み	将来のビジョン
運輸	ジェイアール四国バス(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・関西方面向け高速バス路線の運行再開 ・関東・東海地区向け高速バス路線の新規運行 ・運賃改定の検討 	最大の使命である安全・安心運行を将来にわたり実現するとともに、公共交通を担う当社の事業を通じて、全従業員が安心して未永く働くことができ、社会から信頼され続ける会社を目指します。
	四鉄運輸(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・他事業者との協働により調達価格上昇抑制 ・グループ資材調達・運送の受注による効率化 ・災害物流専門家に向けた知識の向上 	私たちはJR四国の安全安定輸送を守ります。鉄道資材を調達し確実に届けることによりJR四国を支えます。
ホテル	(株)JR四国ホテルズ	<ul style="list-style-type: none"> ・JR四国と協働によるホテルの新規出店 ・品質管理システムによる食の安全・安心の確保 ・IT・DX化の推進等による省力・省人化、事務の簡素化 	地域ナンバーワンホテルを目指すとともに、新規ホテルの開業で全国で戦えるホテルグループへ成長するため、運営基盤の構築を進めます。
駅ビル ・ 不動産	JR四国不動産開発(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・分譲マンション管理業務等の拡大 ・施設の管理運営業務受託の拡大 	お客様の「安全・安心・快適な暮らし」に貢献できる企業を目指します。公共・民間施設の施設管理を通して総合不動産事業グループの一翼を担います。
	JR四国ステーション開発(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・JR四国と協働による松山駅周辺開発の推進 ・駅ビル等へのテナント誘致、入替 ・新規直営飲食店舗の出店 	駅のポテンシャルを最大化するとともに、地域の皆様の心豊かなライフスタイルを創造し、魅力的な街づくりに貢献します。

		中期の取組み	将来のビジョン
飲食 ・ 物販	四国キヨスク(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ店の新規出店 ・松山駅周辺開発にあわせたお土産店の新規出店 	「四国に幸せを 生活に彩りを」をモットーに、常に新たな商品やサービスを提供し、地域とともに発展・進化し「楽しい」「嬉しい」を提供する企業を目指します。
	(株)めりけんや	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏を中心とした県外への新規出店 ・瀬戸内・四国・香川の食材をテーマにした商品開発 	積極的な店舗拡大を図り、安定して利益を生み出す企業を目指すことで、食文化を通じて訪れたいと感じる四国づくりの一翼を担い、JR四国グループ内での飲食部門を牽引する企業としての地位を確立します。
建設	四国開発建設(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・官公庁工事の受注等によるグループ外収益の拡大 ・積極的な採用活動、教育体制の充実・技術力向上 ・各種システムの改修・導入による生産性の向上 	総合建設会社として、安全の確保を最重要課題として取り組みます。JR四国グループ以外からの受注拡大にも努め、収益拡大を目指します。
	(株)津島工業 ※四国開発建設(株)の子会社	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的な人材配置、継続した情報収集等による官公庁からの安定的な工事の受注 ・ICT技術の活用等による施工品質や生産性の向上 	上下水道工事等に加え、種々の機械据付・点検・整備工事への展開に積極的に取り組み、お客様の信頼と期待に応える会社として発展します。
	四国電設工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・官公庁・民間工事の受注拡大 ・M&A及び新規事業への進出による事業拡大 ・工事の作業効率化、技術継承及び技術力向上 	安全第一な鉄道電気工事に取り組むとともに、持続可能で効率的な業務運営体制を構築します。建築電気設備工事、情報通信設備工事の受注増を図ります。
	本四塗装工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・瀬戸大橋関連工事の無事故完遂 ・公共工事・民間塗装等の受注拡大 	社会インフラの塗装や修繕等の維持管理を通して、四国地域の人々の交流や物流の活性化と発展に貢献できる企業を目指します。
	(株)基礎建設コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ・主要分野の受注確保と新規分野の受注拡大 ・人材確保と職場環境の充実 ・ICT/DXの活用促進とBIM/CIM取組みの強化 ・連携によるグループ全体の価値と技術力向上 	多様な分野における計画、調査、設計、維持管理に至るまで、あらゆるニーズに対応可能な総合建設コンサルタントとして、着実に進化を遂げます。

	中期の取組み	将来のビジョン
(株)ジェイアール四国企画	<ul style="list-style-type: none"> ・交通広告の代理店営業の強化及び直販の販売強化 ・グループ外収益の拡大に向けた専門人材確保 ・生成AI導入による業務の効率化・標準化 	お客様の利益を最大化するため、すべての広告メディアにおいて企画から広告制作まで総合的にプランニングする代理店としての地位を確立します。
JR四国ソリューション(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル庁「教育DXサービスマップ」による直販 ・外販事業および人材派遣・コンサル提案等の事業拡大 	ICTで、教員の負担軽減や生徒が大きな学びを得られる商品開発に取り組みます。ITソリューションで四国の企業に安心・安全・便利を届けます。
四国鉄道機械(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道車両改造工事等の内製化拡大 ・大型洗浄装置等の受注拡大 ・若手社員への教育や新技術開発の推進 	より多くの鉄道事業者から「頼りにされる技術者集団」を目指すため、新しい仕事や技術開発に挑戦していく職場環境をつくり、技術力を高めることで収益の拡大を図ります。
(株)ジェイアール四国メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・各種清掃業務の拡大 ・清掃ロボット等の導入による生産性の向上 	快適な空間を創造し、お客様に感動を届けることで、やりがいと喜びを感じ、従業員と家族の幸福に繋げるとともに、地域社会に信頼され、四国の発展に貢献する企業を目指します。
(株)駅レンタカー四国	<ul style="list-style-type: none"> ・将来に向けたモビリティサービスの提供力強化に向けた業務体制の最適化 	駅を基点としたモビリティの提供を通じてお客様の移動のストレスフリー化を進め、鉄道を中心とした移動の利便性向上に寄与します。
東京セフティ(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・警備料金の改定交渉、警備員の増員による売上増 ・列車見張員養成等による売上確保 	JR四国グループの利益の最大化に貢献できる会社になります。大手を除き香川県下では、売上高、警備員数においてNo.1の警備会社を目指します。
四国医療器(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・新規取扱メーカーを増やすための積極的な情報収集及び初期的営業の仕組み作り ・在庫ロス低減のための委託品管理システムの導入 	医療機器・理化学機器の専門商社として新規取扱メーカーを増やし四国エリアの売上拡大を目指します。
JR四国パステルクローバー(株) ※2026年4月の設立を予定	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者が活躍できる職場づくりによる人材の定着 ・受託業務拡大による新たな雇用枠の創出 	法定雇用率達成により社会的責任を果たすことを第一義に、グループの生産性改善に貢献するとともに収益の確保を図ります。障がいのある社員が個性・能力を発揮し、誇りを持って活躍できる企業を目指します。

38 セグメント別収支等

2025事業計画	営業収益	営業利益	償却前経常利益
運輸	288億円	▲157億円	30億円
(うち鉄道事業(単体))	(258億円)	(▲160億円)	(25億円)
飲食・物販	68億円	1億円	2億円
建設	143億円	11億円	12億円
ホテル	79億円	8億円	14億円
駅ビル・不動産	76億円	▲4億円	3億円
ビジネスサービス	102億円	3億円	5億円
連結調整	(▲200億円)	(▲4億円)	(▲8億円)
連結	560億円	▲143億円	60億円

2030	営業収益	営業利益	償却前経常利益
運輸	307億円	▲239億円	23億円
(うち鉄道事業(単体))	(273億円)	(▲240億円)	(17億円)
飲食・物販	87億円	2億円	3億円
建設	143億円	8億円	11億円
ホテル	116億円	7億円	20億円
駅ビル・不動産	139億円	7億円	27億円
ビジネスサービス	305億円	14億円	16億円
連結調整	(▲200億円)	(▲6億円)	(▲10億円)
連結	900億円	▲203億円	90億円

※ 営業外損益は全て運輸セグメントに含んでいる。

※ 2025年度の償却前経常利益は営業外損益から売却益等一過性のものを除いている。

39 非財務KPI

JR四国グループは、持続可能な地域社会の実現に貢献する企業として、財務面の成果だけでなく、環境・社会・人材・ガバナンス等の非財務領域で創出する価値を、これまで以上に重視していきます。

基本方針	主な戦略・取組み	主なKPI	
		指標	目標(2030)
安全・安心・信頼の確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全・安心・品質の追求 - 中期安全推進計画2030 - サービスアップ中期計画2030 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 死傷事故 ▶ 死亡事故(※1) ▶ サービスアップ調査 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客様の死傷事故ゼロ ▶ 従業員(グループ会社含む)の死亡事故ゼロ ▶ 目標点達成箇所80%以上
	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナブルな経済・社会の実現を目指した取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO2排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30%削減(2013年度比)
生き生きと働ける職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働きがいの創出 ■ 人材の確保・育成・定着 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 男性従業員の育児休職、配偶者産後休暇及び育児理由の保存休暇 ▶ 女性従業員の育児休職取得 ▶ 女性社員数 ▶ エンゲージメントスコア 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 合計取得率85%(※2) ▶ 取得率95% ▶ 2026年度比20%増加 ▶ 60.0スコア
コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の更なる実効性向上に向けた取組み ■ グループ全従業員のコンプライアンス意識の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ アンケート調査の実施及び改善項目の実施 ▶ 研修素材の共有によるグループ各社での研修開催(※1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 年1回 ▶ 年1回

(※1)JR四国グループとしての指標 (※2)「こども未来戦略(2023年12月22日閣議決定)」における男性の育児休業取得率目標(2030年85%)をふまえ設定



本計画に記載された将来見通しや目標は、現時点で入手可能な情報や仮定に基づくものであり、経済情勢や法令改正、プロジェクト進捗などの要因により、実際の結果は記載内容と異なる可能性があります。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。