

# JR四国グループ事業計画2024

四国旅客鉄道株式会社



## ◆ JR四国グループ事業計画2024

- グループ基本方針
- 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] 収支計画・資金計画（単体）
- [参考] 設備投資計画（単体）
- [参考] JR四国グループ一覧

2024年度は、中期経営計画2025の目標達成に向けた**正念場**であり、**次の飛躍につなげる年度**とします。

中期経営計画2025 長期経営ビジョン2030

連結売上高

2030年度  
600億円

将来の  
ありたい姿

2025年度  
555億円

2024年度  
532億円

2023年度  
496億円

2020年度  
277億円

2019年度  
489億円

感染症※

2023年度以降の数値は計画値



※感染症：新型コロナウイルス感染症

2024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。

- 2024年度は、各セグメントの業種・業態の動向を踏まえより一層の**収益拡大を目指す**。
- 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、2024年度に取り組むべき施策を推進するとともに、**構造改革を加速**させる。※ 連結経常利益から単体の経常利益を差し引いたもの。
- 今後も人手不足の状況が継続することを踏まえ、**持続的な成長に向けた人材確保・育成を強化**する。
- 引き続き、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**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、**サステナブルな企業活動**を目指した取組みを進める。

基本方針に基づき、以下3つを重点実施項目とし、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

- ・ チケットアプリ「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
- ・ 特急列車の指定席拡大
- ・ 2024年3月に開業した「TAKAMATSU ORNE」や2024年秋の松山駅高架化開業に合わせた商品造成などによる鉄道の利用促進
- ・ 瀬戸大橋線ご利用3億人キャンペーン等、四国内のイベントや周年行事と連携した観光需要の創出や誘客促進
- ・ 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

## 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」の追求

- ・ 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の推進、徹底的な業務の見直し
- ・ 2025年度における「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見据え、地域公共交通活性化再生法等を踏まえ、調査・実証事業等を実施するとともに、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、沿線自治体関係者との議論・検討の推進
- ・ 原価管理の強化、コスト削減の深度化・水平展開、経営指標の活用、自動化への挑戦、生成AI等活用の検討

## 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た取組みを推進

- ・ ホテルセグメント及び駅ビル・不動産セグメントの成長戦略の推進 → 「TAKAMATSU ORNE」の集客に向けた取組み、松山駅高架下開発・松山駅周辺再開発の推進、分譲マンションの早期完売、開発用地の取得
- ・ 新規事業の推進 → 選考したアイデアの早期事業化
- ・ 体制強化 → 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による人材・ノウハウの充実
- ・ 飲食及び物販店の新業態の推進 → 新ブランドの開発やフランチャイズへの加盟等
- ・ 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戦略等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

# 運輸セグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

## 更なる体質改善 を目指す

チケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」のバージョンアップなど利便性・快適性向上施策を通じ、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。加えて、地域公共交通活性化再生法等を踏まえ、調査・実証事業等を実施するとともに、地域の関係者との議論・検討を進めます。

目標を達成するため、2024年度基本方針は以下のとおりとします。

## 1 鉄道事業について

2024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（2020～2024）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、設備面での継続した安全対策の推進
- ・お客様満足（CS）の向上  
→ デジタルサイネージ等を活用した輸送障害発生時等の適宜適切な情報提供  
インバウンド対応の環境整備や接客対応能力の向上、サービス改善を目的としたアンケートの活用
- ・サステナブルな社会の実現を目指した取組み  
→ 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  
ハイブリッド式ローカル車両の開発推進  
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



安全継承館における教育



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

- ・ 働きがいの創出  
→ 従業員が高いモチベーションを維持し、仕事に誇りを持てる企業づくりの推進、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。
- ・ 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の実施、ハラスメントのない職場環境づくりの推進、従業員の「健康経営推進計画(2023-2025)」に基づき心身両面における健康の保持増進及び回復支援、ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進、働き方改革の深度化、従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくり、設備面の職場環境改善の推進
- ・ 人材の確保・定着・育成  
→ 新規採用の強化、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、課題を可視化(エンゲージメントサーベイの活用)し人材の定着につながる施策の検討・実施、JR四国グループ一体となった技術・ノウハウの継承、意欲の高い従業員を積極的にサポートする公募型研修の充実、社内通信教育受講の奨励

## (2) 経営基盤強化

### 鉄道運輸収入の 安定的な確保

- ・ パターンダイヤや松山駅高架化開業に合わせた同駅への自動改札機導入等による利便性向上と利用促進
- ・ より便利で快適な鉄道輸送サービスの提供(チケットアプリ、デジタルサイネージの拡大、特急電車のリニューアル等)
- ・ チケットアプリ等の利用拡大・定着を目的とした「JR四国スマート改革」キャンペーンの実施
- ・ イベントや周年行事を契機とした各種施策の実施、四国への誘客促進や観光需要の拡大
- ・ 観光列車内サービスのブラッシュアップによる更なる魅力度向上
- ・ インバウンド需要の拡大を見込んだ、情報発信やセールスの強化
- ・ 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(荷物輸送サービス、サイクルトレイン)



リニューアルした  
8000系特急電車



しこくスマートえきちゃん

### 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開発、ワンマン運転の拡大、駅設備改良
- ・ 電車線路設備更新工事用車両や各種システムの導入等、老朽設備更新にあわせた設備のスリム化
- ・ 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

### (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

- ・ 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  
→ 「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、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
- 2025年度における「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見据え、地域公共交通活性化再生法等を踏まえ、調査・実証事業等を実施するとともに、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・検討の推進
- ・ 都市間輸送の抜本的な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、関係者とともに鉄道の抜本的な高速化の早期実現に向けた取組みの推進、鉄道による抜本的な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  
→ パターンダイヤのさらなる拡大、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事業への参画のほか、モビリティ関連企業との協業等、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

#### 地域社会との 連携

- ・ 松山駅付近連続立体交差事業・松山駅周辺土地地区画整理事業・松山駅交通拠点機能強化の検討・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・推進
- ・ 「四国家のお宝」シリーズの連携箇所の拡大、四国固有の自然・文化・食などを活かしたコンテンツのさらなる充実化、お客様のニーズを汲み取りながら体感・共感型へのブラッシュアップ
- ・ 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、さらなる活性化に向けた広範な取組みの展開



松山駅高架化イメージ

## 2 バス事業について

2024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**
- **業務運営の効率化**や運行部門と販売部門の**コストを意識した適切な体制**の検討の推進

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、乗務員フォローアップ研修、運行管理者研修、整備管理者研修等に加え、定年後再雇用者の乗務員研修を実施
- ・ 各種訓練の実施  
→ 南海地震、バスジャック・車両火災等を想定した異常時対応訓練を実施
- ・ 定期健康診断に加え、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検討

### 収入の確保 及び 利便性の向上

- ・ 営業開始20周年を記念した周年イベント等による収入の確保
- ・ 車内販売におけるキャッシュレス化の拡大による利便性向上（多様な決済方に対応）
- ・ インバウンドのお客様向けのWebサイトの導入
- ・ 人材確保に向けた新たな採用促進施策の検討

### 省力化・省人化 による生産性向上

- ・ 間接部門の業務運営の効率化 及び 運行部門と販売部門のコストを意識した体制の検討
- ・ 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



ジェイアール四国バス

## ホテルセグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

### 全国で戦えるホテルグループへの成長を目指す

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、チェーン展開に必要な運営基盤の構築を進めます。

目標を達成するため、2024年度基本方針は以下のとおりとします。

2024年度  
基本方針

- 安全・安心で上質なサービスの提供と営業施策の展開による**収益の確保・拡大**
- 持続的な成長に向けたチェーン展開を支える**運営基盤の構築**
- 宿泊特化型ホテル「JRクレメントイン」**ブランドの浸透**と出店戦略に沿った**チェーン展開の推進**

### 主要施策及び取組み

安全、安心に  
ご利用いただける  
サービスの提供

- ・ 行動様式の変容やお客様ニーズに対応した上質なサービスの提供
- ・ 立地やブランドの持つ強みを活かした、インバウンドや国内レジャー需要の獲得に向けた営業施策の展開
- ・ 売上と利益の最大化を図るレベニューマネジメントの強化

チェーン展開を支える  
運営基盤の構築

- ・ 組織・運営・開発体制の整備及び専門人材の確保・育成
- ・ 人事制度や福利厚生制度の見直しによる人材の定着化
- ・ 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と収支改善

持続的な成長に向けた  
チェーン展開

- ・ 四国内及び四国周辺エリアでの「JRクレメントイン」新規出店物件の選定
- ・ 既存物件のオペレーターチェンジに関する情報収集強化と出店提案
- ・ 新たなエリアでの簡易宿所「4S STAY」の展開による地域活性化の貢献と収益拡大



JR SHIKOKU HOTELS



「JRクレメントイン姫路」  
(2022.11開業)

# 駅ビル・不動産セグメント／重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

## 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。

目標を達成するため、2024年度基本方針は以下のとおりとします。

2024年度  
基本方針

- 不動産収入の最大化を目指した**開発の推進**
- 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**
- **プロパティ・マネジメント事業の成長**

主要施策及び取組み

駅ビル

- ・ 「TAKAMATSU ORNE」への集客につながる仕掛けづくり
- ・ 松山駅高架下商業施設の2024年秋開業に向けた最終準備
- ・ 既存テナントのリーシング等の強化により、各施設の魅力度を高め、来館機会の創出
- ・ 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



高松駅ビル  
「TAKAMATSU ORNE」

不動産

- ・ 分譲マンションの早期完売、開発用地の取得及び首都圏等での事業参画に向けた取組みの推進
- ・ 四国内外及び首都圏等における、賃貸オフィス・マンションの収益物件取得
- ・ 旧研修センター跡地の事業実現に向けた推進及び高松市浜ノ町自社用地などの開発推進
- ・ 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外部のプロパティ・マネジメント事業の受注



分譲マンション「ル・サンクつくば並木」

# 飲食・物販セグメント / 重点セグメントの取組み

長期経営ビジョン及び中期経営計画の達成に向けて

## 幅広い業態展開により更なる収益拡大を目指す

「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、収益拡大を目指します。

目標を達成するため、2024年度基本方針は以下のとおりとします。

### 2024年度 基本方針

- 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
- 「TAKAMATSU ORNE」および松山駅高架下開業に合わせた  
**新ブランドの開発やフランチャイズへの加盟等による新業態の開発を推進**

### 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とニーズに合ったメニューの開発及び提供、顧客数・顧客単価・F L 率等のK P I 達成(目標管理)等によるマネジメント強化、店舗オペレーションの改善、早期の不採算事業・店舗からの撤退と業態変更、既存店舗リニューアルの検討
- ・ 店舗の拡大と運営形態の検討
- ・ 「食の安全マネジメント」の強化



shikoku meguru kitchen&marche  
(フードコート・食品のセレクトショップ)

#### 物販

- ・ 地域と暮らしにこだわった豊富な品揃え
- ・ 既存店舗のリニューアルによる売上拡大及び新ブランドやフランチャイズ加盟による新規出店



TSUTAYA BOOKSTORE / SHARE LOUNGE

## 建設セグメント / ビジネスサービスセグメント

## 建設セグメント

## 主要施策及び取組み

グループへの  
貢献

- ・ **松山高架切替工事の工期内かつ無事故での完遂**
- ・ 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

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**



松山高架工事の様子

## ビジネスサービスセグメント

## 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

- ・ **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**  
(自治体等プロポーザル案件、「貴社の想いを…まるごと駅広告」等)
- ・ **外部環境の動向を注視**した、タイムリーな提案・対応

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



車両洗浄装置



警備業

# 収支計画（連結） [参考] 収支計画・資金計画（単体）

収支計画(連結)	事業計画	
	2023	2024
営業収益	496億円	532億円
（うち鉄道運輸収入）	（212億円）	（226億円）
営業費用	654億円	690億円
営業利益	▲158億円	▲158億円
経常利益	▲15億円	0億円

## [参考] 収支計画・資金計画（単体）

（単位：億円）

収支計画		事業計画	
		2023	2024
鉄道事業	営業収益	239	255
	うち運輸収入	212	226
	営業費用	405	422
	うち人件費	131	134
	うち業務費	78	83
	うち修繕費	81	91
	うち減価償却費	74	74
	営業利益	▲166	▲168
非鉄道事業	営業収益	52	39
	営業費用	54	42
	営業利益	▲2	▲3
全事業営業利益		▲167	▲170
営業外利益		144	162
うち経営安定基金運用益		101	115
経常利益		▲23	▲8

資金計画		事業計画	
		2023	2024
資金収入	営業的収入	436	456
	うち営業収入	291	294
	うち経営安定基金運用収益	101	115
	資本的収入	251	217
	うち借入金	120	82
	うち出資金	131	135
	前年度よりの繰越金	178	293
	計	865	966
資金支出	営業的支出	358	370
	うち営業支出	357	369
	資本的支出	277	332
	うち設備投資	192	185
	その他	3	5
	翌年度への繰越金	228	259
計	865	966	

(単位：億円)		概 要	金 額
輸 送 設 備 の 維 持 更 新	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、徳島駅構内業務用施設集約化 ・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	68
	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 ・トンネル・橋りょう補強等の機能保全 等	19
	安定輸送対策・その他	PC・合成マクラギ化・道床厚増化等の軌道強化	7
	環境保全		0
経 営 改 善 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 ・チケットアプリの機能向上 ・電車線路設備更新用車両の導入 ・駅構内設備の改良 ・バリアフリー施設の整備 等 ・ICTを活用した土木構造検査システムの構築	15
車 両		・特急電車・ローカル気動車のリニューアル ・レール運搬車の新製 ・ハイブリッド式ローカル車両の開発 等	20
総 係 費			2
鉄道事業計			131
(再掲) 安全関連投資			100
維 持 更 新		徳島駅ビル電源設備取替 等	2
成 長 投 資		COM高松のリニューアル、松山駅高架下商業施設の開発、自社用地開発 等	52
非鉄道事業計			53
会 社 合 計			185

## ホテルセグメント

～交流人口拡大による利用者増～

(株)JR四国ホテルズ



JRホテルクレメント高松  
JRクレメントイン高松



JRクレメントイン高知

## 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(株)  
JR四国不動産開発(株)



TAKAMATSU  
ORNE

## 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(株)  
四国電設工業(株)  
本四塗装工業(株)



鉄道施設維持・管理

## 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(株)  
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

## 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(株)  
(株)めりけんや



ハレノヒヤ

## 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(株)  
(株)ジェイアール四国  
コミュニケーションウェア  
(株)ジェイアール四国企画  
(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  
東京セフティ(株)

## 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)

