

2021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、安定的な利益の計上が可能となる「自立経営の確立」に向け、中期経営計画「Regeneration 2020 1st Stage」に続き、同「2nd Stage」の目標達成に取り組んできた。しかしながら、2020年度事業計画において、目標が未達となる見込みとなったことから、2020年3月に国土交通大臣から行政指導「JR四国の経営改善について」（以下「行政指導」という。）を受けた。当社はこれを重く受け止め、2031年度の経営自立に向け、持続可能な経営体質を構築する構造改革の取組みを着実に進め、2021年度を始期とする長期経営ビジョン2030及び中期経営計画2025の策定に至った。

一方、2020年度は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）により、移動の自粛が求められる大変厳しい経営環境にあったが、指定公共機関として、「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン（以下、「ガイドライン」という。）」に基づく感染症拡大防止対策に取り組み、列車の運行を継続した。また、感染症の状況に応じた観光列車の早期運行再開、当社独自の利用促進キャンペーンやGo Toトラベルキャンペーンを最大限活用した四国の観光需要創出の取組みに全力を注いだ。感染症の影響による利用者の大幅な減少に対しては、不急の施策の先送り、減車・運休、販売窓口の閉鎖に伴う一時帰休等によるコストの削減、また、経営安定基金については、計画を上回る評価益の実現化によって運用益をさらに上積みしたものの、営業収益の減少は甚大であり、2020年度の鉄道運輸収入、営業損益、経常損益は過去最低となる見込みである。

このようななか、経営自立に向けた取組みを進めるため、日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律（平成10年法律第136号）等の改正により、当社に対して必要な支援措置が継続・拡充されることとなった。

2021年度は、2031年度の経営自立に向け、持続可能な経営体質の構築を目指す長期経営ビジョン2030及び中期経営計画2025のスタートとなる重要な年である。新しい支援措置を活用し、安全・安心・信頼の確保を大前提として、都市圏の利便性向上等による「鉄道運輸収入の安定的な確保」、販売体制の見直し、自動化機械導入による多度津工場近代化等の「省力化・省人化による生産性向上」、四国を代表するホテルチェーン、賑わいあふれる駅ビル、マンションデベロッパーとしての地位確立等を目指した「非鉄道事業における最大限の収益拡大」を3つの柱として経営基盤を強化していくとともに、外部の様々な分野の有識者に専門的な観点から厳しい意見をいただき経営改善を進めつつ、当社単独では対処できない課題については、関係者のご理解・ご協力を得て解決していくこととする。また、事業運営にあたってはガイドライン等に基づく感染症拡大防止対策に引き続き取り組む。

具体的には、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、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」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、ダイヤ改正やWEB販売の強化により、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、感染症の影響下からの旅行需要回復に向けた「おでかけ。四国家2021」キャンペーンの展開、インバウンドの需要回復に向けた施策等を推進するほか、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み、交流人口拡大に努める。さらに、2021年10月から開催される四国グリーンネーションキャンペーン（以下、「四国DC」という。）を契機として、四国観光の再興に取り組む。このほか、運賃改定についても検討を進める。省力化・省人化による生産性向上については、「みどりの券売機プラス」の設置拡大に伴う販売体制の見直し、多度津工場の近代化等を推進する。また、地域との取組みについては、「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。）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、「5カ年推進計画2021～2025」を通じて、関係者と一体

になった利用促進等の取組みと適切な公共交通ネットワークのあり方に関する検討を進める。

その他事業（非鉄道事業）では、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、幅広い観点から既存事業の収益性向上と事業領域の拡大により外部収益の拡大を目指す。

宿泊事業では、「JRクレメントイン今治」の開業を目指すほか、四国内でのさらなる展開に向け候補地選定を行う。駅ビル・SC事業では、高松駅北側用地の開発に着手するとともに、松山駅周辺開発についても検討の深度化を図る。また、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取組みを進める。

上記の施策に取り組むものの、現時点では感染症の収束を見通すことができず、影響が避けられない情勢であるため、経常赤字を見込まざるを得ないが、経営安定基金の評価益実現化等により、経常損益の改善を図ることとする。

当社を取り巻く環境は、さらなる少子高齢化や人口減少、労働環境の変化等に加え、収束の見えない感染症による移動需要の減少、感染症収束後の社会変化等、非常に厳しいものがある。このような経営環境においても中期経営計画の最終年度である2025年度の数値目標を達成するため、過去に例のない変革への道を、グループ一体となりスピード感を持って歩むという決意、その先にある明るい未来に向かうという希望を持って、各種課題の解決を図っていくこととする。

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) 事業運営を支える土台づくり

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、安全管理体制を有効に機能させ、「安全のABCの徹底」、「気づき力・リカバリー力・現場力の向上」、「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）を全従業員が理解・実践することを目指す。さらに「ヒューマンエラー事故」、「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、数値目標を設定し、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」、「教育の推進」、「安全推進運動の推進」、「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サイクルを実行していくことにより、安全文化を根付かせていく。

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、信号設備の改善等、設備面での継続した安全対策を押し進め、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従業員が持つ安全の知識・技能の継承等による業務遂行能力の向上、それらの知識・技能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、安全推進委員会で議論して意識付けを行い、設備確認も含めて事故対策のトレースを行う。また、「安全継承館」を活用し効果的な安全研修を実施するほか、「ヒヤリハット運動」の推進と「リスクアセス

メント」及び「KY（危険予知）」の定着及び深度化により、事故の芽を摘みながら安全文化を根付かせる取組みを推進する。

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。

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、従業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、適切なメンテナンスにより安全の確保を図る。また、落石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。さらに、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、踏切支障報知装置の整備、警報灯の視認性向上対策等を引き続き進め、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向上に向けて取り組む。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 お客様満足（CS）の向上

お客様に安心してご利用いただけるよう、感染症対策を徹底するとともに、「サービスアップ中期計画 2024」に基づき、「四国家の一員として、感動のおもてなしで、たくさんのありがとうをいただく」を到達目標とし、全社及び関係するグループ会社の従業員が一体となって、より一層のサービス向上に取り組む。

ア 新型コロナウイルス感染症対応

ガイドライン等を基に、感染症の拡大防止について関係箇所と協力し対策を徹底する。また、ホームページやポスター等により感染症対策の周知・情報発信に取り組み、安心感の醸成に努める。

イ お客様の多様なニーズへの対応

列車遅延時等の情報提供の充実、台風襲来による計画運休等を実施する際は可能性も含めて迅速な情報提供に努めるほか、列車を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。

また、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て、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、新たな「伊予灘ものがたり」の設計にあたり、今まで以上にお客様や地域に親しまれるよう取り組む。さらには、今後のインバウンド需要回復時に備え、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。

ウ 輸送品質（従業員、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、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とともに、サービス介助士の資格取得や普通救命講習の受講を

奨励する。

このほか、インターネット等を活用した情報提供の充実に努めるほか、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。

③ 信頼される企業グループを目指した取組み

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、今後の老朽更新においては省エネ車両の導入について検討を進める。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 コーポレート・ガバナンスの強化

コンプライアンスに対する従業員の意識醸成と高い企業倫理の構築に向け、従業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、各種研修等を通じて「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、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を適宜適切に開示するなど、より開かれた事業運営を目指す。

ウ 情報発信

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、適宜適切なコンテンツを発信出来るよう、アクセス解析により閲覧状況の詳細を把握するなど、お客様を第一に考えた情報提供を行う。また、広報活動を通じて、全てのステークホルダーにJR四国グループを理解していただけるよう努める。

④ 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、従業員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になった人材の育成と能力開発を推進する。集合研修においては、人的・時間的なコストの削減及び学習目的に応じた効率的な研修への転換を図るため、eラーニングの活用を推進する。

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、熟練した従業員の豊富な知識、経験、技術力を最大限活用しつつ、技術継承を図るため再雇用社員のさらなる定着化に向けた取組み、及び65歳以降の継続雇用についての検討を進めるとともに、若手従業員の定着化及び女性従業員の活躍推進を図る。加えて、従業員が入社から退職まで高いモチベーションを維持し、仕事に誇りを持てる企業とするため、現状抱える諸課題と今後の社会情勢を踏まえつつ、将来的に必要となる施策についての検討を始める。

さらに、「心と身体健康づくり推進計画」に基づき、従業員の心身両面における健康の保持増進及び回復支援を図るとともに、働き方改革への取組みや相談窓口を活用した仕事と生活の両立支援を行う等、従業員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。

⑤ 技術開発等の取組み

安全性向上や経費削減に向けて、(公財)鉄道総合技術研究所及び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。

⑥ 経営安定基金運用益等の確保

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。また、機構への貸付制度を活用した下支えにより、安定的な運用益を確保するとともに、特別債券利息収入とあわせて経営基盤の強化に取り組む。

⑦ グループの企業価値向上

前向きで挑戦的なマインドの醸成や、競争力があり収益性の高い企業集団を目指した組織再編に取り組むなど、グループ一体となった経営改革に着手する。

具体的には、グループ各社が設定したKGI、KPI等の数値目標を、当社と協働して進捗把握・改善策検討等のPDCAサイクルの実行により実現に導く過程を通じ、計画遂行意識及び計画遂行力の向上を図る。

また、グループ事業ポートフォリオ強化の検討を行う。

(2) 経営基盤強化

① 鉄道運輸収入の安定的な確保

ア 輸送需要の確保

2021年3月のダイヤ改正で実施した2700系特急気動車の土讃線への追加投入により快適性の向上に努めるとともに、土讃線高知駅～土佐山田駅間及び徳島線徳島駅～穴吹駅間でのパターンダイヤ導入等により利便性の向上と利用促進を図る。

このほか、モビリティ間の連携や交通結節機能の強化、バリアフリー設備などの駅環境整備等、鉄道の利便性向上策について地元自治体や交通事業者と検討を進める。

イ 感染症の影響下からの需要回復に向けた営業施策の強化・充実

四国DC等の各種イベントを契機とした交流人口の拡大に向け、効果的な宣伝活動を行うとともに、観光素材の整備等により四国への誘客促進につながる取組みを推進する。また、感染症の影響下からの旅行需要回復に向け「おでかけ。四国2021」キャンペーンを展開していくことで鉄道の利用促進を図るとともに、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、さらなる上積みにチャレンジする。

具体的には、四国DC等について、(一社)四国ツーリズム創造機構等と連携し新たな観光素材の開発やブラッシュアップを図りつつ、効果的な宣伝活動を通じた四国の認知度向上に取り組む。さらに、新たな特別企画乗車券等を設定し商品ラインナップを充実させることで、四国内の周遊及び交流人口の拡大を図る。2022年春には新たな「伊予灘ものがたり」の運行開始を予定しており、四国DC期間中に現行車両のラストランを行うことで、四国への誘客を促進するとともに、観光列車を通じて四国の魅力を幅広く情報発信することで、地域周遊をセットにした商品等のセールス活動につなげ、四国内の流動を拡大する。四国DC等開催後は、その成果を継続的なものとするべく、送客地域を絞った誘客に取り組む。

また、「おでかけ。四国2021」キャンペーンについては、スタンプラリー等のイベントを展開しつつ需要の喚起に努め、積極的な商品展開を行うとともに、Go Toトラベルキャンペーンや「えひめ南予きずな博」等を活用した商品設定等により旅行需要の拡大に努める。

訪日外国人のお客様の鉄道利用促進については、感染症収束後の需要回復を見据え関係各所と連携し、東アジア地域を中心に地域特性等に応じた宣伝活動を継続する。「ALL SHIKOKU Rail Pass」のWEB販売拡大に向けた環境整備と、SNS等を活用したプロモーションを強化することで利便性の向上と情報発信を推進する。

収益力の向上に向けては、インターネット予約サイトの「e5489」で販売するチケットレス特急券の利用促進策をJR西日本と連携して取り組むとともに、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に引き続き取り組む。さらには、デジタルマーケティング等、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「快て一き」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。

ウ 運賃・料金施策の見直し

地域における基礎的社会インフラとして鉄道の社会的使命を果たすためには、当社の経営努力のみでは鉄道ネットワークの維持が困難という構造的な課題に対して、地域やご利用の皆様のご理解をいただきながら、運賃改定の実施に向けた検討を進める。また、付加価値の高い座席の価格見直しや、弾力的な価格設定について検討を進めていく。

エ チケットレス乗車券等の導入に向けた検討の深度化

チケットレスやキャッシュレス、WEB販売の強化などの社会的要請に応えること等を目的として、乗車券類の新たな発券・改札方法等の構築に向けた検討を深度化する。

② 省力化・省人化による生産性向上

持続可能な経営体質の構築に向け、省力化・省人化に資する設備投資を進め、生産性向上を図る。具体的には「みどりの券売機プラス」の設置拡大、ワンマン運転の拡大、自動化機械導入による多度津工場の近代化、設備検査用車両の導入、老朽取替にあわせた設備のスリム化等を行うほか、列車運行計画業務、設備管理業務等のデジタル化を推進し、従業員の業務意識改革及び業務プロセスの見直しを図る。また、チャットやビデオ会議等のデジタル基盤を活用し、ワークスタイルの変革を推進する。これらの生産性向上に関する取組みについては、経営会議メンバーで構成されるGood Challenge委員会においてPDCAサイクルの実行及び優良事例の水平展開を行う。

③ 非鉄道事業における最大限の収益拡大

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、幅広い観点から既存事業の収益性向上と事業領域の拡大により外部収益の拡大を目指す。その観点から、部外能力や業務提携等を活用した機動的な業務推進と、事業ノウハウの取得による人材育成等を含めた組織体制の整備に取り組むこととする。

ア 既存事業の収益性向上及び、新規開発事業等の推進

宿泊事業では、既存施設の着実な運営及び収益改善を進めつつ、「JRクレメントイン今治」の開業を目指すほか、四国内でのさらなる展開に向け候補地選定を行う。

駅ビル・SC事業では、直営店舗の経営安定化を図るとともに、リーシングを強化し集客力のあるテナント誘致に努める。また、高松駅北側用地の開発に着手するとともに、松山駅周辺開発についても検討の深度化を図る。

不動産事業では、高松・松山・岡山での分譲マンションの開発を進めるほか、建設用地の新規取得など継続的な取組みを進める。また、施設管理（PM・BM）事業への参入を目指した取組みを推進することで、新たな収益の確保に努める。

飲食・物販、その他事業については、QCD（品質・コスト・納期）意識の徹底を図り生産性向上に努めるとともに、新規顧客獲得に向けた営業活動を積極的に展開する。また、注力事業（伸ばす事業）の見極めを行うとともに、外部企業との提携等についても検討を進める。

イ M&A 等による拡大施策の検討

強みを活かし得る分野における市場機会を捉えたM&Aや資本提携等、これまでのやり方に囚われない非連続的な拡大施策の検討を行い、さらなる成長を目指す。

(3) 地域等関係者との連携・協力

① 懇談会Ⅱの「中間整理」を踏まえた取組み

当社単独では対処できない課題の解決に向け、地域の皆さまと協働して議論を進める。

ア 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

四国が目指すべき公共交通ネットワークの将来像については、「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、県別会議等を通じて、各交通モードの特性や地域の特性・実情を踏まえ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を進める。

また、輸送需要に応じた列車体系の更なる適正化を進めるとともに、感染症影響下の状況も踏まえつつ、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を進める。

イ 鉄道を利用しやすい環境づくりと利用促進への取組み

懇談会Ⅱの県別会議、及び「5カ年推進計画2021～2025」を踏まえ、関係者と一体になって、MaaSの考え方を念頭に置いたモビリティ間の連携や、交通結節機能の強化等、鉄道を利用しやすい環境づくりと利用促進に向けた具体的な取組みを進めるとともに、取組み内容の検証等を行う。

ウ 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

交流人口の拡大・四国経済の発展を目指し、鉄道の抜本的高速化について、関係者とともに早期実現に向けた取組みを進める。また、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、引き続き、その意義等について地域とともに広く周知を図る。

② 地域社会との連携

ア まちづくりとの連携

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について、愛媛県・松山市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、地元自治体と連携して、駅前広場や駅舎等の駅周辺整備について検討を進める。

イ 観光振興等に係る連携

四国に根ざした企業として、地域社会との連携、地元自治体や関係団体との協働に取組み、地域振興策及び、感染症収束後の需要回復を見据え、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。また、四国経済の発展に向けて、四国の地域振興・観光振興に志を持つ企業や団体等が集い、「四国家サポーターズクラブ」として協働し、更なる活性化に向け広範な取組みを展開する。

2 鉄道輸送に関する計画

(1) 基本的な方針

2021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) 2021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
43百万人	1,202百万人 [※]	19百万 [※]	55百万 [※]

(注) 数値は、経済情勢等により変動する可能性がある。

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、支援措置を活用し、省力化・省人化に資する投資を進めていく。

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"> ◆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た更新を行う。 ◆多度津工場の設備更新にあわせた近代化を行う。 ◆徳島駅の業務用施設集約化を行う。 ◆川之江駅等の継電連動装置を更新する。 ◆伊予桜井変電所等の変電機器を更新する。 ◆設備監視用機器（テレメータ）を更新する。 ◆保守用機械、検査用機器を更新する。
保安・防災対策	<ul style="list-style-type: none"> ◆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。 ◆高架橋の高欄改良、耐震化を進める。 ◆誤出発防止用ATSの設置を進める。 ◆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。 ◆松山駅付近連続立体交差化工事を推進する。
安定輸送対策	<ul style="list-style-type: none"> ◆PC・合成マクラギ化等の軌道強化を行う。
経営の体質改善 業務運営方式の改善	<ul style="list-style-type: none"> ◆運輸系システムの構築等、デジタル化を進める。 ◆「みどりの券売機プラス」の設置を拡大する。 ◆ワンマン運転拡大に必要な設備の整備を行う。
車両	<ul style="list-style-type: none"> ◆新たな「伊予灘ものがたり」の運行に向けた車両改造を行う。 ◆車両の経年部品等について、その老朽度及び耐用年数等を考慮した更新を行う。

2021年度事業計画

(参 考 資 料)

(添付資料 1)

2021年度 資金計画書

(単位：億円)

項 目	金 額
I. 資 金 収 入	
1. 営 業 的 収 入	3 5 6
(1) 営 業 収 入	2 3 0
(2) 営 業 外 収 入	5
(3) 経 営 安 定 基 金 運 用 収 入	8 6
(4) 経 営 安 定 化 特 別 債 券 利 息	3 5
2. 資 本 的 収 入	1 0 9
(1) 借 入 金	4 0
(2) 社 債	—
(3) そ の 他	0
(4) 出 資 金	6 9
3. 前 年 度 よ り の 繰 越 金	1 5 0
計	6 1 5
II. 資 金 支 出	
1. 営 業 的 支 出	3 3 1
(1) 営 業 支 出	3 3 0
(2) 営 業 外 支 出	1
2. 資 本 的 支 出	8 8
(1) 設 備 投 資	8 7
(2) そ の 他	1
3. そ の 他	4 2
4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金	1 5 4
計	6 1 5

(添付資料 2)

2021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	210
(1) 運 輸 収 入	179
(2) そ の 他 収 入	31
2. 営 業 費	379
(1) 業 務 運 営 費	293
(2) 諸 税	10
(3) 減 価 償 却 費	76
鉄道事業営業利益	△ 169
II. そ の 他 事 業 営 業 利 益	
1. 営 業 収 益	21
2. 営 業 費	20
(1) 業 務 運 営 費	11
(2) 諸 税	3
(3) 減 価 償 却 費	6
その他事業営業利益	1
全事業営業利益	△ 168
(営業外損益の部)	
III. 一 般 営 業 外 損 益	4
III-2 経 営 安 定 基 金 運 用 収 益	86
III-3 経 営 安 定 化 特 別 債 券 利 息	35
経 常 利 益	△ 44
特 別 損 益 の 部	
I. 特 別 損 益	—
税 引 前 当 期 純 利 益	△ 44
法 人 税 等	0
当 期 純 利 益	△ 44

(参 考)

2021年度 設備投資計画

(単位：億円)

区 別	金 額
(鉄道事業部門)	
輸 送 設 備 の 維 持 更 新	
老 朽 設 備 取 替	3 5
保 安 ・ 防 災 対 策	9
安 定 輸 送 対 策	3
環 境 保 全	0
経 営 の 体 質 改 善	
業 務 運 営 方 式 の 改 善	1 2
輸 送 力 整 備	
幹 線 輸 送	—
車 両	9
総 係 費	2
(その他事業 (非鉄道事業) 部門)	
設 備 の 維 持 更 新	2
新 規 開 発 ・ 改 修	1 6
計	8 7