

JR四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／1）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

「事業計画等」経営協議会開催

- JR四国グループ長期経営ビジョン2030について
- JR四国グループ中期経営計画2025について
- 5カ年推進計画2021～2025について
- 2021年度事業計画について
- 2021年度営業施策等について
- 発第75号「営業施策に関する付議」について

JR四国労組は3月9日に開催された経営協議会において、上記の内容について会社から説明を受けるとともに、これらについて協議を行った。

【長期経営ビジョン2030、中期経営計画2025】

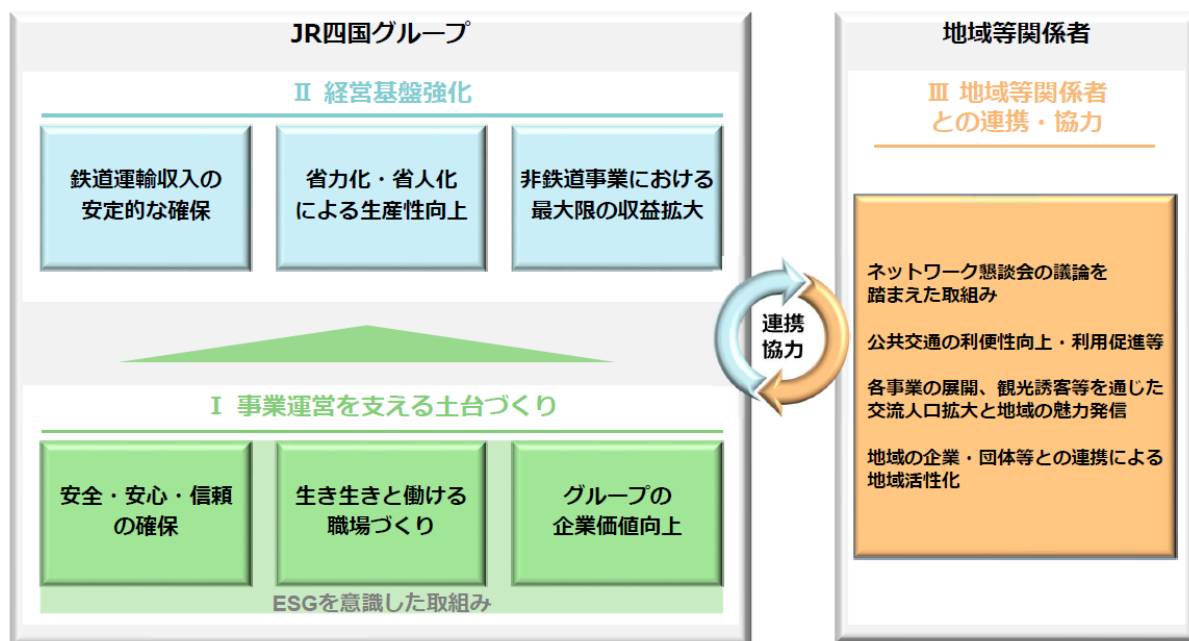
1 長期経営ビジョン2030

(1) 目指すところ

グループを挙げた最大限の経営努力を推し進めるとともに、当社単独では対処できない課題について、関係者の理解・協力を得て解決することで、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）を構築し、2031年度の経営自立を目指す。

(2) 基本方針

目指すところ（持続可能な経営体質の構築）に向けた各種施策の方向性として、以下のとおり基本方針を定める。



※E S Gとは、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の頭文字で、企業が持続的な成長を目指す上で重要な要素とされる。

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No18／2）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

2 中期経営計画 2025

(1) 計画の位置付け

長期経営ビジョン2030実現に向けた構造改革第一段階

(2) 目標

経営自立に向けた課程として、2025年度に会社発足時の収支見通し及び2011年度に策定した経営自立計画の目標である売上高経常利益率1%の達成（JR四国単体）を目指す。また、経常利益において連結貢献額10億円を目指す。

※連結貢献額：連結経常利益から単体の経常利益を差し引いたもの。

(3) 中期収支計画（2025年度）

	単 体	連 結
営 業 収 益	316億円 ※	555億円 ※
（うち鉄道運輸収入）	（236億円）※	（236億円）※
営 業 費 用	490億円	717億円
営 業 利 益	▲173億円	▲163億円
経 常 利 益	3億円	13億円

※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るため考慮していない。

(4) 中期設備投資計画

5年間概算 640億円（うち安全関連投資 450億円）

【5カ年推進計画 2021～2025】

1 策定の経緯と目的

(1) 策定の経緯

- ・2020年3月、国土交通省は、JR四国に対して、経営改善に向けた取り組みを着実に進めるよう行政指導文書を発出し、その中で、地域の関係者と一体となって、利用促進やコスト削減等の取り組みを行うとともに、持続可能な鉄道網の確立に向け、徹底的な検討を行うため、5年間（2021～2025年度）の事業計画を策定することが示された。

(2) 策定の目的

- ・JR四国と地域の関係者は一体となって、推進計画に基づき、利便性向上や利用促進などに取り組むとともに、四国の活力の維持・向上を支える持続可能な鉄道網の確立に向け、2次交通も含めたあるべき交通体系について、徹底的な検討を行う。
- ・JR四国は、地域の関係者とともに、推進計画に基づく取り組み結果を毎年度検証し、推進計画の最終年度には総括的な検証も行う。その際、利用者等の目標に対する達成度合い等を踏まえ、事業の抜本的な改善方策についても検討を行う。

2 推進計画の基本的な方針

四国においては、地域の関係者と一体となった利便性向上・利用促進策等の取り組みや持続可能な鉄道網の確立に向けた、あるべき交通体系の検討等が既に進められていることから、県別（地域別）会議での検討や取り組みと連携し、5カ年推進

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／3）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

計画の策定及び検証等を行う。

(1) 会議体の設置

- ・ J R 四国を事務局とする会議体を設置する。

(2) 対象線区

- ・ J R 四国管内全線区を対象とする。

(3) 取り組み内容の取りまとめ

- ・ 4 県別に取りまとめるとともに、「利便性向上」「利用促進」「その他」の3項目に分類する。

(4) 基本指標の設定

- ・ さらなる人口減少の進展等により、今後も利用者の減少が進むことが想定されることから、減少傾向に歯止めをかけるべく、「平均通過人員」を基本指標とし、推進計画最終年度において、計画開始前の2019年度と同水準を目指す。
- ・ 乗務員需給の問題及び列車の適正化等による影響に鑑み、列車運行本数に左右されない「列車キロ平均輸送人員」を関連指標とし、基本指標と併せて関連指標の推移も確認する。

3 今後の進め方

- ・ 推進計画に基づき、J R 四国と地域の関係者が一体となって取り組みを進めていく。
- ・ 推進計画の最終年度には、総括的な検証を行うとともに、事業の抜本的な改善方策についても検討を行う。

【2021年度事業計画】

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

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／4）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

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デスティ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、地域との取り組みについては、「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り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り組みを進める。

これら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。

【事業計画の概要】

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

- ・ 中期安全推進計画に基づく取り組みの推進
- ・ 「安全継承館」を活用した安全研修の継続
- ・ 設備面での継続した安全対策の推進

(2) お客様満足（CS）の向上

- ・ サービスアップ中期計画2024に基づく取り組みの推進
- ・ 感染症対策の徹底と周知・情報発信による安心感の醸成
- ・ 今まで以上にお客様や地域に親しまれる新たな「伊予灘ものがたり」の設計・デザインの推進

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／5）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

- (3) 信頼される企業グループを目指した取り組み
 - ・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り組みの継続
 - ・全てのステークホルダーへの理解を目指した広報活動の推進
- (4) 人材の確保・育成
 - ・効率的な研修への転換に向けたeラーニングの活用推進
 - ・再雇用従業員のさらなる定着化、65歳以降の継続雇用の検討の推進
 - ・高いモチベーションの維持と仕事に誇りを持てる企業を目指し、必要となる施策の検討
- (5) 技術開発等の取り組み
 - ・（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の推進
- (6) 経営安定基金運用益等の確保
 - ・厳しい状況を踏まえた評価益の実現化による運用益の上積み
 - ・鉄道・運輸機構への貸付制度の活用による安定的な運用益確保
- (7) グループの企業価値向上
 - ・KGI、KPI等の数値目標について、当社と協働した進捗把握・改善策検討等のPDCAサイクルを通じ、計画遂行意識及び計画遂行力を向上
 - ・グループ事業ポートフォリオ強化の検討

2 経営基盤強化

- (1) 鉄道運輸収入の安定的な確保
 - ・2021.3ダイヤ改正による2700系特急気動車追加投入による快適性向上、土讃線、徳島線へのパターンダイヤ導入による利便性向上
 - ・四国DCを契機とした交流人口拡大に向けた各種施策の展開
 - ・2022年春の新たな「伊予灘ものがたり」の運行開始に向けた施策の展開
 - ・「おでかけ。四国家2021」キャンペーン、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る旅行需要の拡大
 - ・JR西日本と連携した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
 - ・運賃改定の実施に向けた検討の継続
 - ・チケットレス乗車券類等の導入に向けた検討の深度化
- (2) 省力化・省人化による生産性向上
 - ・「みどりの券売機プラス」の設置拡大
 - ・ワンマン運転の拡大
 - ・多度津工場近代化工事の推進
 - ・列車運行計画業務、設備管理業務等のデジタル化推進
 - ・チャット、ビデオ会議等のデジタル基盤の活用によるワークスタイル変革の推進
- (3) 非鉄道事業における最大限の収益拡大
 - ・「JRクレメントイン今治」の開業及び四国内でのさらなる展開に向けた候補地の選定
 - ・高松駅北側用地の開発着手
 - ・高松、松山、岡山での分譲マンションの開発推進

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／6）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

- ・施設管理事業への参入を目指した取り組みの推進
- ・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

3 地域等関係者との連携・協力

(1) 懇談会Ⅱの「中間整理」を踏まえた取り組み

- ・「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の推進
- ・感染症影響下の状況も踏まえた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
- ・懇談会Ⅱの県別会議、及び「5カ年推進計画2021～2025」を踏まえた鉄道を利用しやすい環境づくりと利用促進の取り組みの推進及び検証
- ・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高速化の早期実現に向けた取り組みの推進
- ・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、意義等について地域とともに広く周知を継続

(2) 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の推進
- ・駅前広場や駅舎等の駅周辺整備の検討推進
- ・四国の地域振興・観光振興に志を持つ企業や団体等で結成した「四国サポーターズクラブ」によるさらなる活性化に向けた広範な取り組みの展開

○収支計画

単位：億円

		2020年度 事業計画 (A)	2021年度 事業計画 (B)	対計画 増 減 (B) - (A)
営 業 損 益	営 業 収 益	290	230	▲60
	鉄 道 運 輸 収 入	235	179	▲56
	そ の 他 収 入	55	51	▲4
	営 業 費 用	416	399	▲17
	人 件 費	148	136	▲12
	物 件 費	178	167	▲11
	動 力 費	20	17	▲3
	業 務 費	75	73	▲2
	修 繕 費	83	78	▲5
	諸 税	13	13	0
	減 価 償 却 費	77	82	5
	営 業 損 益	▲126	▲168	▲42
営 業 外 損 益		114	125	11
(うち、基金運用益)		(73)	(86)	(13)
(うち、特別債権)		(35)	(35)	(-)
経 常 利 益		▲12	▲44	▲32

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／7）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

○設備投資計画

区 分		概 要	金 額
輸送設備の 維持更新	老朽設備取替	多度津工場の設備更新にあわせた近代化、 徳島駅の業務用施設集約化、 設備監視用機器・保守用機械・検査用機械の更新 等	35億円
	保安・防災対策	落石、土砂・岩盤崩壊対策等の防災対策、 高架橋の高欄改良・耐震化、 松山駅付近連続立体交差化工事 等	9億円
	安定輸送対策・その他	PC・合成マクラギ化等の軌道強化	3億円
経営の 体質改善	業務運営方式の改善	「みどりの券売機プラス」の設置拡大、 ワンマン運転拡大に必要な設備の整備 等	12億円
車 両		新たな「伊予灘ものがたり」の運行に向けた車両改造 等	9億円
総			2億円
鉄 道 事 業 計			69億円
（ 再 掲 ）		安全関連投資	48億円
維持更新		既存テナントの維持更新 等	2億円
成長投資		高松駅北側用地の開発、宿泊特化型ホテル開発 等	16億円
非 鉄 道 事 業 計			18億円
会 社 合 計			87億円

【2021年度営業施策について】別紙－1参照

当社は、新型コロナウイルス感染症の影響など、激変する厳しい経営環境にあるが、2021年度は新たな中期経営計画の初年度として営業部の総合力を発揮し、四国デスティネーションキャンペーン（以下、「四国DC」）等を契機とした誘客促進を図るとともに、新しい生活様式を踏まえた需要回復に「スピーディー」かつ「ダイナミック」に取り組み、鉄道運輸収入179億円と旅行業収益の確保、さらなる上積みを目指す。

さらには、将来を見据えた四国モデル構築に向け、運賃体系の適正化や支援策等を活用した生産性向上施策の検討・実施を深度化する。

2021年度営業施策の三本柱

- 〔1〕 四国DC等を契機とした誘客促進及び交流人口拡大
- 〔2〕 新しい生活様式を踏まえた需要回復への取り組み
- 〔3〕 将来を見据えた四国モデル構築への挑戦

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No18／8）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

【発第75号「営業施策に関する付議」について】

1 2020年度鉄道運輸収入の現状及び通期見通しについて明らかにされたい。

新型コロナウイルス感染症の影響により、普通収入については都道府県間の移動制限措置が実施されたことや新しい生活様式等の導入による出張等の出控え、定期収入については学校の休校や在宅勤務による通学・通勤需要の減があったことから前年を大幅に下回り推移し、会社発足以来、最大の危機的状況となっています。

鉄道運輸収入（1月累計）

対前年49.4%（△10,032百万円）、対計画49.5%（△10,012百万円）

なお、2月以降も不要不急の外出が自粛されたこと等により引き続き低調に推移しており、通期見通しについては会社発足以来、最低となる事業計画の50%程度の収入規模となると想定されます。

2 昨年、運行を開始した「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」を含めた観光列車及びイベント列車等の誘客効果を明らかにされたい。

今年度のものがたり列車等観光列車については、GoToトラベルキャンペーンの効果により7月の運転再開後は堅調に推移しました。特に、昨年デビューした「志国土佐時代の夜明けのものがたり」や「藍よしのがわトロッコ」については乗車率が約90%と好調で、多くのお客様にご利用いただきました。座席数を拡大した「土讃線アンパンマン列車（アンパンマンシート）」についても、11月に対前年280%となるなどお客様のニーズが感じられる結果となりました。

観光列車は潜在需要が高く、観光需要回復のキーコンテンツと考えており、次年度は「四国DC」の開催や「おでかけ、四国。2021」キャンペーンなどにあわせて、様々な施策を展開し、四国への誘客を進めてまいります。

3 鉄道運輸収入の安定的な確保に向けた、観光列車等の維持・充実による地域の魅力発信や「四国デスティネーションキャンペーン」等、地域と連携した観光需要創出と誘客促進施策の展開について明らかにされたい。

引き続き当社の主力商品である観光列車を通じて四国の魅力発信につとめ、「四国デスティネーションキャンペーン」を契機に鉄道運輸収入のさらなる拡大に努めます。

具体的には3つの施策を進めます。

1つ目の施策として、「伊予灘ものがたり」のリニューアルを本格的に進めます。当社初のものがたり列車で長年全国のお客様にご利用いただいた列車であり、ラストランから新たな「伊予灘ものがたり」のデビューまで継続したプロモーションを行います。

2つ目の施策として、四国DCにあわせ、「時代の夜明けのものがたり」のごめん・なはり線での初運行を検討しています。

3つ目の施策として、2年目を迎える「藍よしのがわトロッコ」については、車内販売や弁当、沿線一体となったおもてなしの充実を進めていきます。

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No18／9）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

- 4 鉄道事業収益の維持・拡大に向けては運賃改定の実施が必須との考え方が明らかになったが、その後の進捗等を明らかにされたい。

現時点では、検討段階に入ったばかりです。今後、国土交通省鉄道局の意見を聞きながら、改定シミュレーションを行っていきます。

- 5 この間のアシストマルス導入効果と今後の展開についての考え方、さらに今ダイヤ改正より一部列車で実施するチケットレスサービスの拡大など、利便性向上や利用拡大に向けた今後の施策について明らかにされたい。

アシストマルスについては、2020年8月に詫間駅、善通寺駅、今治駅の3駅に導入したほか、2021年3月には伊予北条駅、鳴門駅に導入を予定しています。

アシストマルスを導入することで、省人化だけでなく、営業時間の拡大によりお客様の利便性が向上するとともに、対面販売減少による新型コロナウイルス感染防止にも効果を発揮しています。

チケットレスサービスについては、今回のダイヤ改正より四国内の特急列車指定席にサービス拡大を行います。利用の前提となる「J-WESTネット」会員の新規登録やe5489利用拡大を目的として、通常よりもさらに割引を行ったお試し商品を「J-WESTネット」会員限定で発売します。

また本サービスは、通勤や通学の定期利用との親和性が高いと考え、特急利用の通勤・通学の手段の一つとして積極的に宣伝展開を進めていきます。

- 6 お客様のご利用状況やニーズが変化する中、営業時間も含めた今後の駅・ワープ業務運営体制のあり方と、旅行業事業の展望について明らかにされたい。

大量退職時代を迎え今後会社全体の社員数が減ることが見込まれる中、要員需給を勘案しながら、業務の見直し及び適正な社員配置と業務の継承に努め、円滑な業務運営体制の構築を図ります。

駅業務体制については、今後のアシストマルスの導入拡大について、要員削減効果や営業時間の短縮など効果を見極めつつ、状況を見ながら慎重に検討してまいります。また穴吹駅の運転設備改良や多度津駅PRC化、電気・温水式融雪器等の導入に向けた検討を進めます。駅管理業務においても、無人駅の券売機撤去などにより作業を軽減させるなどの効率化を図ります。

旅行業事業部門については、鉄道利用促進及びこんぴら歌舞伎に代表される各市町村の施策の受け皿として今後も必要であると考えています。一方で旅行業事業としての収支均衡は非常に難しい状況でもあり、そのため、当社の強みである観光列車等を組み込んだ商品のweb販売や他旅行会社へのユニット販売を強化しつつ、一部店舗において既に進めている店舗の廃止・効率化について、今後の状況を見極めながらさらなる効率化を検討するなど、将来に向けた旅行業の体制について継続的に検討を進めています。

J R 四国労組ニュース

令和3年3月31日（No.18／10終） 発行責任者／大谷 清 編集責任者／武智 義治

7 駅周辺開発やホテル事業・マンション事業など、今後の非鉄道事業における収益拡大に向けた施策の展開についての考え方と計画を明らかにされたい。

宿泊事業については、既存施設の着実な運営を進めつつ、宿泊特化型ホテル「JRクレメントイン今治」（2021年秋開業予定）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います。

マンション事業では、高松・松山・岡山での開発を進めるほか、引き続き建設用地の新規取得など継続的に取り組む考えです。

駅ビル・SC事業では、高松駅北側用地の開発のほか、松山駅周辺開発についても検討の深度化を図ります。

これら将来において収益の柱となる事業の確立に加え、既存事業の生産性・収益性の向上にも取り組むなど、非鉄道分野の成長が将来のカギを握るとの認識のもと、引き続きグループ一体となって取り組んでまいりたいと考えています。

8 この間、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策として実施してきた「お客様と社員間」及び「社員間」の感染防止策と、今後の取り組みについて明らかにされたい。

駅・ワープ・ものがたり列車では、「お客様と社員間」及び「社員間」の感染防止策として、主に以下の取り組みを行っています。

- ・社員等への業務中のマスク着用の徹底
- ・社員等への携帯用アルコールスプレーを配布
- ・駅・ワープの窓口に、ビニールカーテン等を設置
- ・信号所等に、アクリル板やビニールカーテンを設置
- ・休養室での使い捨て枕カバーの使用促進及び消毒スプレーの設置
- ・ものがたり列車における乗車前のお客様への検温及び食事提供時のゴム手袋の着用

9 2021年度の増収施策について明らかにされたい。あわせて、アフターコロナを見据え、社員のさらなる増収活動への参画意識の高揚や、増収活動を通じた職場内コミュニケーション活性化に向けた取り組み等について会社の考え方を明らかにされたい。

今後の感染状況を踏まえつつ、感染症影響下での需要回復に向けた取り組みとして、10月～12月開催の四国DCを契機とした誘客促進を図ってまいります。現在は、地域と連携した観光素材のブラッシュアップ、観光列車を含めた鉄道及び旅行商品の企画造成、現業機関・グループ会社におけるおもてなし体制の確立に取り組んでおり、多くのお客様に四国に足を運んでいただけるよう努めてまいります。

また、春からは「おでかけ。四国2021」キャンペーンを展開し、GoToトラベルキャンペーンや自治体の補助等の動向も踏まえ、四国内流動促進を図るとともに四国島外（全国）へ段階的に展開していきたいと考えています。

2021年度の「四国再発見増収キャンペーン」については、厳しい経営環境のなか、目標の廃止や販売奨励金の効果的な支給により、社員の増収意識の高揚、キャンペーンの実効性を高めるとともに、ワークフロー導入による事務作業の効率化を進める予定です。

2021 年度 営業施策について

2021年 3月
J R 四 国

当社は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の影響など、激変する厳しい経営環境にあるが、2021年度は新たな中期経営計画の初年度として営業部の総合力を発揮し、四国デスティネーションキャンペーン（以下、「四国DC」）等を契機とした誘客促進を図るとともに、新しい生活様式を踏まえた需要回復に「スピーディー」かつ「ダイナミック」に取り組み、鉄道運輸収入179億円と旅行業収益の確保、さらなる上積みを目指す。

さらには、将来を見据えた四国モデル構築に向け、運賃体系の適正化や支援策等を活用した生産性向上施策の検討・実施を深度化する。

2021 年度営業施策の三本柱

- 〔1〕 四国DC等を契機とした誘客促進及び交流人口拡大**
- 〔2〕 新しい生活様式を踏まえた需要回復への取り組み**
- 〔3〕 将来を見据えた四国モデル構築への挑戦**

I 2021 年度 営業施策の重点項目

- 1 四国DC（10～12月）及び四国プレDC（4～6月）等を契機とした誘客促進及び交流人口拡大
- 2 感染症の影響下からの需要回復に向けて
- 3 魅力ある観光列車の推進
- 4 運賃改定実施に向けた骨子の策定等
- 5 WEB等を活用した無店舗販売の推進
- 6 インバウンド復活に向けた取り組み
- 7 旅行業収益の確保
- 8 将来を見据えた業務執行体制の構築

II 具体的な取り組み**1 四国DC及び四国プレDC等を契機とした誘客促進及び交流人口拡大****(1) 観光素材の充実**

- ・ プレ期間から地元の観光素材を活用したDC向け特別企画を展開し、本期間に向けた継続した誘客に努めるとともにおもてなしや受入環境整備を進め、地元の機運醸成を図る。
- ・ （一社）四国ツーリズム創造機構や四国四県と連携し、引き続き本期間に向けた新たな観光素材の開発やブラッシュアップを図る。
- ・ 各県のイベントとのタイアップや、鉄道の日等の相乗効果を狙った取り組みを行う。

(2) 商品展開

- ・ プレ期間、本期間にあわせ新たな特別企画乗車券を設定し、四国内の周遊を図る。
- ・ 5月の大阪商品説明会については重要な情報発信の場となるので、リモートも含め実施できるよう検討を行う。
- ・ JRグループや旅行会社との連携により、四国への旅行商品造成・販売の働きかけを行う。
- ・ 本期間の開幕にあわせ、団体臨時列車を活用したツアーや出発式を実施し、魅力創出につなげる。

(3) 宣伝展開

- ・ JRグループとの連携により、DCガイドブック、テレビCM、鉄道媒体を活用した宣伝を行い、全国的な周知を図る。
- ・ 私鉄との相互宣伝を活用し、関西地区での告知を行う。
- ・ 地元自治体や観光施設での宣伝により、地元の機運醸成やおもてなし体制の充実を図る。
- ・ 岡山プレDC、せとうち広島アフターDCとの連携により、エリアへの継続的な誘客を図る。

2 感染症の影響下からの需要回復に向けて

- (1) 「おでかけ。四国家 2021」キャンペーンの展開
 - ・「おでかけ。四国家ラリー」を深度化したスタンプラリー等イベントを展開する。
 - ・キャンペーン期間中の特別レートを設定する。
 - ・LPの作成等WEBを中心とした効果的な宣伝展開を行う。
- (2) 旅行会社向け施策の深度化
 - ・四国内旅行会社向け説明会を継続実施、四国DC等にあわせしおかぜ、南風等を利用した商品造成を促進する。
 - ・岡山プレDC（7～9月）素材を活用した、商品造成を促進する。
 - ・東海、西日本、九州エリアとのキャンペーン相互特別レートを設定し、商品造成を促進する。
- (3) 宣伝展開
 - ・WEB広告を効果的に活用し四国島外発地での宣伝展開を行う。

3 魅力ある観光列車の推進

- (1) 収益の拡大施策
 - ・四国プレDC、四国DCが開催され需要が見込めることから、可能な限り運転日を設定することで収益の確保に努める。
 - ・旅行会社からの要望が強い3列車乗り継ぎに「しおかぜ」「南風」もセットにして座席を提供することで収益の拡大に努める。
- (2) 「伊予灘ものがたり」のラストラン及びリニューアル
 - ・2022年春のデビューに向け、料金設定やサービス等を確立するとともに、ラストランから新伊予灘ものがたりへの継続したプロモーションを行う。
 - ・現行車両の活用方法について検討を進める。
- (3) アンパンマン列車
 - ・2019年にリニューアルしたアンパンマン列車の旅行会社向け企画枠を設定し組み込み型商品の造成に努める。
 - ・四国DCにあわせ旅行商品を造成するほか、ゆうゆうアンパンマンカーの運転日を拡大する。
 - ・DC期間の11月にアンパンマンミュージカルを2日間4公演開催し、列車利用による集客を図る。なお、初めての試みとして旅行会社に無料鑑賞券を提供し、列車利用の旅行商品造成を依頼する。
 - ・アンパンマン列車スタンプラリーをDC期間の12月まで延長開催するとともに、四国DC賞を新設する。
 - ・繁忙期の土休日の前日に土讃線アンパンマン列車を1両増結し、親子限定のファミリー車両として販売する。
- (4) 「時代の夜明けのものがたり」のごめん・なはり線での運行
 - ・DC期間にあわせて運転を行い高知県東部地域への誘客を図る。
 - ・高知県等と協力し、DC期間終了後も運行が行えるよう車内や沿線地域一体となったおもてなしの充実を図る。
- (5) 「藍よしのがわトロッコ」のブラッシュアップ
 - ・四国DCにおける徳島県の観光素材の中心として、車内販売や弁当メニューの改良、おもてなしの充実を図る。
 - ・四国DC後の運行について検討を進める。
- (6) その他
 - ・定着化した「四国まんなか千年ものがたり」の「スイーツ紀行」等、各列車において付加価値をつけた列車を運行し収益確保に努める。
 - ・「四福の物語」の深度化を図るとともに魅力ある素材とセットにしたユニット商品を造成し旅行会社向け販売促進を図る。

4 運賃改定実施に向けた骨子の策定等

- ・実施に向けた骨子の策定・関係機関との調整を行う。
- ・企画乗車券の改廃等の検討の深度化を行う。

5 WEB等を活用した無店舗販売の推進

駅の要員需給のさらなる逼迫が予想される中、乗車券類の発券体制を現在の水準に維持すること及びチケットレスやキャッシュレス、無店舗販売手段の充実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・改札方法等を構築するために、以下に掲げる施策に取り組むこととする。

- ・スマートフォン等を活用した乗車券類の決済・受取サービス及びチケットレス改札システム等の開発に関する体制強化及び当該システムの要件定義を推進する。
- ・インターネット予約サイト「e5489」に関して、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、指定席を利用した特企商品の取扱拡大を協議する。
- ・チケットレスの利用促進を目的とした当該サイトへの誘導策及び企画乗車券の在り方に関する検討の深度化を図る。

6 インバウンド復活に向けた取組み

感染症の収束見通しが立たない状況であるが、渡航制限解除後の需要回復に向け、四国ツーリズム創造機構や四国各県と連携し各種取組みを継続する。

(1) 海外旅行会社向け施策「B to B」

- ・東アジア地域を中心に情報発信を強化する。
- ・新規市場（東南アジア、米、豪）拡大に向けたセールスの実施
- ・現地旅行博や商談会へ参加する。
- ・インセンティブツアー（報奨旅行）等による観光列車の団体利用拡大（台湾等）を図る。

(2) 一般旅行者向け施策「B to C」

- ・「ALL SHIKOKU Rail Pass」「JAPAN RAIL PASS」のWEB販売拡大に向け、HP環境を整備する。
- ・WEBやSNSを活用したプロモーションを強化する。
- ・デジタルメディアを活用した情報発信の準備を行う。
- ・四国外周辺空港からの誘客促進に向けた準備を行う。

(3) 受入環境整備

- ・多言語表記に対応した駅案内サインの取替を行う。

7 旅行業収益の確保

(1) 各種キャンペーンと連携した関連商品の増売

「おでかけ。四国2021」キャンペーン、Go To トラベルキャンペーン、四国DC等の各種キャンペーンにあわせた魅力的な商品の造成及び積極的な発売により、収益拡大を図る。

(2) 高収益商品発売

感染状況を見極めつつ「にっぽん丸チャータークルーズ」の実施を検討する。

(3) 本社主催商品の造成強化

- ・集中送客により販売原価の低廉化を図るとともに、計画的・効果的な商品宣伝を展開する。
- ・観光列車を中心とした旅行商品を他旅行会社にユニット販売（JRと宿泊等をセットにして旅行会社へ卸す）、販売チャネル及び収益の拡大を図る。
- ・現場主催商品の本社一元化を進めるとともに、WEB販売商品のラインナップを増強する。

8 将来を見据えた業務執行体制の構築

(1) 駅・ワープ要員の確保、見直し

- ・アシストマルスの導入拡大によるサービス水準を維持した出札要員効率化を進める。
- ・駅販売体制の長期ビジョンに基づく出札社員の効率化、日勤化や契約社員駅の曜日休日化、営業時間短縮、無人化等によるさらなる要員削減の検討を進める。
- ・無人駅トイレ封鎖や草刈り業務の外注化検討等、駅管理業務の省力化を進める。
- ・JR四国ツアー等WEBによる旅行販売のさらなる拡大を図りつつ、ワープカウンターやセールス部門の縮小・集約化を検討する。
- ・遅延情報表示システム（HP用）を導入し列車遅延の検索や遅延証明書発行業務の簡素化を図る。

(2) 次世代を担う人材の育成

- ・安全の確保・事故防止に向けた訓練等を実施し、「気づき力」「リカバリー力」「現場力」を養う。
- ・駅務サポートマネージャー制度や各種研修等のブラッシュアップを行い、駅業務遂行の能力向上を図るほか、eラーニングを活用したデジタル化を推進する。

(3) 設備投資

- ・支援策等を活用し、省人化・省力化に繋がる運転設備改良の実施・検討を進める。
- ・デジタルサイネージの設置を拡大し、異常時におけるお客様への情報伝達の迅速化に繋げる。
- ・女性社員のさらなる職域拡大に向けて、駅の女性休憩室や休養室の整備を進める。