

# 経営自立計画に関する第三者委員会 議事要旨

四国旅客鉄道株式会社

## 【四国旅客鉄道株式会社 経営自立計画の主な内容】

### 1 基本的な考え方

当社は、低金利による経営安定基金運用益の減少に加え、高速道路の延伸による競争力低下や大幅割引施策により鉄道運輸収入が大きく減少している。さらには四国の特情として、大都市圏や整備新幹線計画が無く、全国に先駆けて少子高齢化や人口減少が進んでいることなど、脆弱な収益基盤によって極めて厳しい経営環境にある。

このような状況のもと、当社が地域に根ざした基幹的公共輸送機関としての役割を果たしていくために、「安全の確保」を事業運営の根幹として、収入の確保に向けた諸施策の展開や業務の効率化等による経費の節減など、可能な限りの経営努力を今後も継続的に推し進めていくとともに、経営安定化のための支援措置（以下、「支援措置」という。）により、さらなる収入の確保、経費の削減によって、「財務基盤の安定化」と「収益基盤の強化」に向けた取組みを着実に実行し、安定的に利益の計上が可能となる自立経営を図ることとする。

### 2 主な取組み

#### (1) 収入の確保

- ① 鉄道運輸収入は、景気低迷、高速道路の延伸や料金施策、人口減少等の影響を受け、今後も減少が想定されるが、輸送需要の喚起に向けたきめ細やかなダイヤ改正による利便性の向上や、四国内の流動促進及び四国外からの誘客のための商品造成など各種営業施策を展開する。
- ② 支援措置を活用した特急車両の新製、ICカードによる利便性の向上、サービスアップ等により、収入の確保に努める。
- ③ その他収入は、社有地等の有効活用及び売却等について収益性の向上を目指した多角的な取組みを行うとともに、用地貸付等による収入の確保に努める。

#### (2) 経費の削減

- ① 厳しい経営環境に対応するため、収支状況を見極めつつ、これまで実施してきた効率化施策の継続的な取組み、収支改善に向けた業務執行体制の見直し等に努め、経費削減を図る。
- ② 人件費は、可能な限り社員数を削減することで総額人件費の抑制を図る。
- ③ 輸送需要に応じた列車の短編成化や省エネ型ローカル車両への置換え等により動力費や修繕費の削減に努めるほか、業務執行体制の見直し等により業務費の削減を図る。
- ④ 支援措置による特急車両の新製、軌道強化などの設備投資により、保有車両数の減、マクラギ交換の減などを実現し、修繕費等の削減を図る。

#### (3) 経営安定基金運用益の確保等

- ① 厳しい運用状況に対し、経営安定基金運用益の計画額確保を目指した取組みを行う。
- ② 厳しい経営状況（営業赤字）や長引く低金利等による基金運用益の大幅な減少に対し、経営安定化特別債券の利息収入により、財務基盤の安定化を図る。

#### (4) 設備投資

- ① 鉄道輸送の根幹である「安全・安定輸送の確保」に必要な安全対策等の投資を柱として、収益強化、経費削減などの投資効果を発揮できる投資を重点的に実施する。

- ② 支援措置を活用した設備投資を実施し、さらなる収入の確保、経費削減を実現する。
- ③ 以下の設備投資について計画、具体的な検討を行う。
  - ・ 特急車両の新製
  - ・ PCマクラギ化、ロングレール化などの軌道強化
  - ・ 通信網の光ケーブル化
  - ・ ICカードの導入 など
- (5) キャッシュ・フロー  
中長期収支見通し、支援措置等によるキャッシュ・フローへの影響を勘案し、継続的な事業運営や無利子貸付返済等を可能とする資金確保に努める。
- (6) グループ経営
  - ① グループ経営基盤の強化に向けて、各社の経営状況を見極めつつ、業種、事業内容の再検証による会社再編や、財務体質の改善等に取り組む。
  - ② 収益確保に向けた新規事業への参入など事業領域の拡大を視野に入れた取組みを行う。

### 3 経営自立の目標年度

平成32年度において、経常利益3億円（売上高経常利益率1%）を達成し、経営の自立を図る。

#### 【経営自立計画に関する第三者委員会 議事要旨】

##### 平成23年度第1回委員会（平成23年9月9日（金）開催）

- 当社より、「四国旅客鉄道株式会社 経営自立計画」（以下、経営自立計画という。）について「経営自立計画に関する第三者委員会」（以下、委員会という。）に諮り、審議された。
- 経営自立計画については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成23年9月27日（火）に了承された。

##### 平成23年度第2回委員会（平成24年1月31日（火）開催）

- 当社より、経営自立計画の変更について委員会に諮り、審議された。
- 経営自立計画の主な変更内容
  - ・ 当社に対する無利子貸付及び特別債券の発行日が確定したことから、特別債券利息（営業外収入）を見直す。
  - ・ 自己資金による設備投資計画を再精査した結果、投資時期及び投資額の一部を見直す。
  - ・ 支援措置を活用した設備投資について導入スケジュールを検証した結果、特急車両の新製等について投資時期の一部を見直す。
  - ・ 支援措置による助成金等交付要綱に基づき、軌道強化の投資時期及び投資額の一部を見直す。
- 経営自立計画の変更については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成24年2月20日（月）に了承された。

##### 平成24年度第1回委員会（平成24年10月24日（火）開催）

- 当社より、経営自立計画の変更について委員会に諮り、審議された。
- 経営自立計画の主な変更内容
  - ・ 支援措置による設備投資について、実施状況等を踏まえ軌道強化の投資計画の一部を見直す。

- ・ 支援措置による設備投資の見直し等を踏まえ、減価償却費および特別損益の一部を見直す。
- ・ 平成24年度税制改正に基づき、法人税等を見直す。
- 経営自立計画の変更については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成24年11月1日（木）に了承された。

#### 平成24年度第2回委員会（平成25年2月7日（木）開催）

- 当社より、経営自立計画の変更について委員会に諮り、審議された。
- 経営自立計画の主な変更内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資について、実施状況等を踏まえ、投資時期及び投資額の一部を見直す。
  - ・ 支援措置による設備投資等を踏まえ、修繕費、減価償却費等の一部を見直す。
- 経営自立計画の変更については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成25年2月15日（金）に了承された。

#### 平成25年度第1回委員会（平成25年10月2日（水）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資の実施状況等について
  - ・ 中長期収支見通しについて
  - ・ 経営自立計画にかかる課題（本四高速料金制度等）について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成25年10月10日（木）に了承された。

#### 平成25年度第2回委員会（平成26年2月14日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
  - ・ 経営自立計画にかかる課題（グループ経営の健全化等）について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成26年2月28日（金）に了承された。

#### 平成26年度第1回委員会（平成26年11月5日（水）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
  - ・ 経営自立計画にかかる課題（グループ経営の健全化等）について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成26年11月14日（金）に了承された。

平成26年度第2回委員会（平成27年2月13日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
  - ・ 経営自立計画にかかる課題（経営安定基金の運用状況等）について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成27年2月24日（火）に了承された。

平成27年度第1回委員会（平成27年10月16日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資の実施状況について
  - ・ 「安全投資・修繕に関する5カ年計画」に基づく追加支援について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成27年10月27日（火）に了承された。

平成27年度第2回委員会（平成28年2月19日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成28年2月26日（金）に了承された。

平成28年度第1回委員会（平成28年10月24日（月）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成28年10月31日（月）に了承された。

平成28年度第2回委員会（平成29年2月20日（月）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 事業開発部門における収益拡大を目的とした今後の投資について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成29年2月28日（火）に了承された。

平成29年度第1回委員会（平成29年10月27日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成29年11月7日（火）に了承された。

平成29年度第2回委員会（平成30年2月19日（月）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成30年2月27日（火）に了承された。

平成30年度第1回委員会（平成30年10月26日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成30年11月7日（水）に了承された。

平成30年度第2回委員会（平成31年2月15日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、平成31年2月26日（火）に了承された。

2019年度第1回委員会（2019年10月4日（金）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、2019年10月16日（水）に了承された。

2019年度第2回委員会（2020年2月17日（月）開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、委員会での議論を踏まえ持ち帰り十分に検討することとし、検討の結果、2020年2月21日（金）に了承された。

2020年度第1回委員会（2020年7月13日（月）～7月17日（金）書面開催）

- 当社より、経営自立計画の実施状況等について委員会に諮り、審議された。
- 主な審議内容
  - ・ 自己資金および支援措置による設備投資等の実施状況について
  - ・ 中長期収支見通し等について
- 経営自立計画の実施状況等については、検討の結果、2020年7月17日（金）に了承された。