

## 2025 年度第 1 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2025 年 11 月 13 日（木） 10 時 00 分～12 時 00 分

2 場 所 東京都内ホテル会議室

### 3 出席者

(1) 委 員 永野毅委員長、松本順委員、本郷譲委員、  
栗原隆委員、梶村毅委員、高田修委員

(2) オブザーバー 国土交通省 田島聖一鉄道局審議官  
鉄道・運輸機構 齊藤敬一郎経営自立推進統括役

(3) J R 四 国 四之宮和幸社長、長戸正二専務、平田成正常務、高畠雅彦常務、瀬井威公常務  
高須賀浩取締役

### 4 議事概要

社長の四之宮及び常務の高畠より、当社の経営改善に向けた取組みについて、説明を行った。

委員からは以下のご意見があった。

#### ○新中期経営計画について

- ・新中期経営計画を具体化していく中で、付加価値労働生産性の向上をどれだけ計画の中に盛り込めるかが大切。付加価値労働生産性を向上させるには、売上を伸ばすか省力化を進めるかの 2 つの方法があり、省力化とはほぼデジタル化である。
- ・新中期経営計画の施策はどのようなアプローチで策定されるのか。
- ・これまでの 5 年間（現中期経営計画）しっかり取り組んできたことに一定の成果が出ている。
- ・ビジョンや数字がどういう意味を持つのかを従業員にどう伝えていくか。数字を達成することは大事だが、前提として経営自立を達成するための数字であり、そのために皆で頑張るということを繰り返し伝えていただきたい。部門目標を達成したら全社の目標達成につながり、従業員たちが貢献していることが見えるような伝え方を意識してほしい。
- ・経営指標の数字を各部署に配分するだけでは上手くいかない。目的を明確にしてセクターとして課題をどう実現するか、課題をベースに行動計画を立てるか、それが積み重なれば結果である数字に結び付く。
- ・非上場の売上高 500 億円～1000 億円規模の企業をアッパーミドルと位置付けて日本の最後の成長分野と見ている。そのカテゴリーの企業の中期計画を見るに、JR 四国のようにミッションやビジョンから落としてきて KPI まで深く広範に計画を策定している企業はあまり見かけない。
- ・今後、生成 AI などの技術が進展することで、5 年後、10 年後にはホワイトカラーの従業員数が大きく減少すると予測されている。
- ・JR 四国単独で対処できない事柄、特に公共交通のネットワークについては新中期経営計画でどのように打ち出すのか。
- ・JR 四国は経営環境が厳しい中でも安全は徹底されていると思う。新中期経営計画の中では、安全意識を維持するためにどのようなメッセージを出すのか。
- ・鉄道事業について近視眼的な戦略にならないようにしなければならない。単に守りではなくどうやって需要を作っていくか。長期的な視点を忘れないように考えてほしい。

#### ○非鉄道事業の取組みについて

- ・非鉄道事業領域で JR 四国のパーパスやアイデンティティを見失わないでいただきたい。
- ・鉄道会社は事業の入れ替えを頻繁に行っている。鉄道事業の伸びは期待しにくいいため、足りない部分は M&A で補うといった話が多い。四国の人口減少が進む中、他の地域の企業を買い取ってくるのも一つだと思う。
- ・M&A にあたり、JR 四国の強みはネームバリュー、人材力、信用力だと思う。信用力とはキャッシュのことであり、キャッシュの面でネックになることはあるか。
- ・M&A についてはパーパスに立ち戻って考えるべきである。M&A の計画を立てると実行することが大事になりパーパスから逸脱するケースがある。また、連結子会社化するということは JR 四国が経営するということだ。人材の能力が及ぶ範囲で考えていかないと M&A は上手くいかない。

#### ○人材の確保・育成について

- ・直属の上司が、自分の部下の仕事と会社のパーパスのつながりを意識して日ごろのマネジメントを行うことが大切である。パーパスに基づいた経営をどれだけ現場まで浸透されるかが大きい。
- ・エンゲージメントサーベイのスコアは高ければ高いほど良いというものではない。従業員満足のために経営しているわけではなく組織の目標達成が前提であり、目標実現のために適切な従業員のエンゲージメント管理を行うということである。
- ・ある鉄道会社の方は社員のやりがい、生きがい、働きがいを「心の生産性」と呼んでおり、これが結果として本当の生産性に繋がっている。これを起点として持続的なサイクルを回すことが大事であり、そのためには従業員の仕事が最終的に会社のパーパスにいかに関わるかを上司が自分の言葉で伝える必要がある。
- ・「地方財閥」と言われる地元で信頼感があり親が就職に反対しない企業がある。JR 四国は四国の中でそういった存在になり得ると考えており、そこが人材を確保する肝になる。
- ・外国人採用は、他で構築されたプラットフォームの中で特定技能人材の受入れに取り組むとのことだが、あとはどれだけ多様なルートを作れるかだと思うので、ぜひ進めてほしい。

委員からのご意見に対して、会社から次のような考え方を説明した。

- ◆ 駅、乗務員、保線区の勤務シフトを AI 化できないか検討を始めている。毎年実施しているダイヤ改正は地元のご理解をいただきながら省力化を図りたい。パターンダイヤを始めており、まだ全線区ではないが 30 分ヘッド、1 時間ヘッドというダイヤを各線区で導入している。
- ◆ 新中期経営計画の施策については、現場を所管している本社の部署が課題を見ながら検討している。
- ◆ 会社全体の売上と日々の仕事は必ずしも結び付くものではないので、ブレイクダウンして身近なところの目標を作っていきたい。
- ◆ 公共交通ネットワークについては行政指導に基づく 5 カ年推進計画を策定しており、総括検証と事業の抜本的改善方策の検討をこれから取りまとめることになる。
- ◆ 従前より安全の確保が事業運営の最優先課題と位置付けており、新中期経営計画でも変わらず維持する。
- ◆ 鉄道沿線の価値向上に資する事業に取り組みたいと考えている。一方で、まだ非鉄道事業のノウハウの蓄積が必要であり、シェアインなどの形でパートナーと連携して事業に参画している。
- ◆ 現中期経営計画においては M&A は四国内を対象としていたが、対象会社が枯渇しつつある。対象を広げるとなれば、内部での議論が必要である。
- ◆ これまでの M&A 案件では、JR 四国は四国の企業であり安心・信頼があるということで事業承継になることが多かった。キャッシュ面がネックになるようなことはなかった。
- ◆ M&A で取得した会社については、親会社として決算や事業計画は当然見ていく。我々の知らない業界で事業を行っている会社もあるが、決して任せきりにするのではなく当社も経営に関わっていく。

- ◆ M&A は事業拡大を目指していく中では必要な取組みであり重要な手段であるものの、M&A の数値目標を立てるのは危険だと以前からご指摘を受けており、慎重に1件1件判断する。そして、しっかり経営出来ている会社をグループインさせる方針で進めている。当社グループはもとと人流に関わるセグメントが多かったため、コロナ禍で大打撃を受けた。そのため、人流に関わらない分野に取り組むということで、四国の企業であればシナジーが生まれると考えた。
- ◆ エンゲージメントサーベイはこれまで3回実施し、従業員の待遇改善や働き方の改善などの結果がスコアに出てきていると考えている。エンゲージメントサーベイを継続し人材の定着・育成に向けてどのような打ち手があるか検討していきたい。
- ◆ エンゲージメントサーベイについては、スコアを上げることが目的ではなく、部下社員の離職防止やモチベーションが上がる働きがいにつなげるよう、現場管理者に説明している。
- ◆ エンゲージメントサーベイに取り組み始めた当初は、どこに課題があるのかも分からない状態であった。本質的には生産性の向上があり、「心の生産性」を高めてもらえるよう今後も続けていきたい。
- ◆ 外国人採用については、台湾とも色々な形で協力しており、インターンシップも受け入れている。そのうち何人かはそのまま当社で働いてもらっており、そういった方々も大事にしていきたい。

以上