

## 2025年度第2回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2026年3月26日(木) 10時00分～12時00分

2 場 所 高松市内ホテル会議室

### 3 出席者

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

(2) オブザーバー 国土交通省鉄道局 高橋泰史鉄道事業課長  
国土交通省四国運輸局 田村顕洋局長  
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、高島雅彦常務、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島より、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

- ・今回、新たに策定された中期経営計画において、「経営自立」とは何を意味しているのか。また、支援について今後はどの部分が終了し、どの部分が継続していくのか。
- ・重要なKPIが償却前経常利益であるが、経常利益の中に経営安定基金運用益が入っており、本来の意味でのKPIにならない。基本的に責任を持つべきは営業キャッシュフローをどのように作り出していくかであり、JR四国のKPIは、本来は経営安定基金を含まない営業キャッシュフローであるべきではないか。
- ・連結経常利益が赤字になっていることがどう見えるか。事業特性上、この5年間は一旦Jカーブの途中で赤字になるが、この一時的な赤字を超えた先にはしっかり利益が出る状態を目指すことをどのように伝えるかは重要である。
- ・連結経常利益について、2030年代後半になっても赤字が拡大し閑散線区の抜本的見直しなどの話が出てくるとすれば、鉄道の将来性がないと思われてしまう可能性がある。
- ・沿線人口の2035年推計値を見ると大きく減少している。10年後、20年後のJR四国の鉄道事業の姿について、はっきりと「我々はどう生きる」というビジョンが必要ではないかを感じる。
- ・域外の成長から生まれる収益を四国内に還元し、基幹路線間で支えあいながら経営を成り立たせていくという構造に向かわざるを得ないのではないかと考えている。
- ・JR四国の果たすべき役割、将来ありたい姿として、沿線地域、ひいては四国全体の魅力向上につながる手段として鉄道が位置付けられている。社員一人一人が自分たちの仕事が四国の発展にどうつながっているのかを意識することが重要である。
- ・デジタル化やAIの活用を通じて、要員数をできるだけ下げていく取組みや、人材不足対策としてホワイトカラーから現場への人のシフトなどの取組みはどのように進めているか。このような取組みを導入する時には、トップダウンで進めないと実現が難しいものである。

#### ○非鉄道事業の取組みについて

- ・今後、M&A によって新たな会社をグループに迎えていく状況が進んでいくとすると、グループ全体のガバナンスをいかにコントロールしていくのが大きなテーマになってくる。
- ・自社のコアビジネス以外の分野で収益を拡大し、さらに利益率を向上させていくことは決して容易なことではなく、大きなリスクを伴う取組みである。域内におけるグループ会社の形成については、単なる拡散ではなく自社のビジネスとの関連性を強く意識した内容になっており、非常に評価できるものだと感じている。ただ、連結売上高 600 億円程度の企業グループとしては、グループ会社の数がやや多い印象を受ける。
- ・鉄道・非鉄道という区分けではなく、JR 四国として地域を総合的に発展させる取組みであり、それを分担しているというメッセージが伝わると良い。
- ・ケイパビリティが不足している分については、やはりアライアンスを活用して補っていくものと思う。
- ・色々な取組みがあるが、ピース一つ一つが全体として四国で作りたい魅力の増加に全部繋がっているのかどうか。
- ・海外で考えるべきは「地産外消」である。我々が持つコンテンツやプロダクトを海外に買ってもらうという方向性が一つ。もう一つは、海外の成長を四国に取り込むことであり、人を取り込むことにつながる。

#### ○人材の確保・育成・定着について

- ・若年層の離職が止まらないことについて、社長がビジョンを語ることはもちろん大事であるが、やはり日頃の上司との対話の中で、「この会社には未来がある」と思わせることが重要である。
- ・外国人材活用について、定着してもらうためには、特に日本語や文化の理解など受け入れ体制をしっかりと築いていくことが重要である。

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。

- ◆ 安定した収支構造を確立し、持続的な設備投資を可能とするため、まず 2030 年度において連結償却前経常利益 90 億円を安定的に創出し鉄道事業に必要な設備投資を賄える体質を構築する。それ以降も取組みを深化させ、連結売上高 1,000 億円規模、連結償却前経常利益 120 億円を生み出せる経営体制を目指す。これが当社の考える「経営自立」の姿である。
- ◆ 「新たな支援がなくとも」という表現については、出資金等の新規支援は今後想定しない一方で、既存の経営安定基金に基づく仕組み等については、2031 年度以降も一定程度残るという前提である。
- ◆ 2031 年度以降、新たな支援がなくとも自立を目指せる段階に至ったというのが今回の中期経営計画で最も伝えたいところである。また、多額の資金を支援いただき、その中からしっかり投資を行っていくので、損失は一時的に拡大するが、財務体質は健全性を保つことができると考える。
- ◆ 鍵となるのは鉄道路線をどうするかであり、今後は自治体と連携しながら取り組む必要があるということを確認して示していく。
- ◆ 減価償却費の増大だけではなく人口減少による輸送需要の減少や物価高騰に伴う経費の増加により鉄道事業の収支が悪化するが、そこまでの競争力がなく価格転嫁には限界があるため、悪化する収支のすべてを運賃改定で補填していきけるわけではない。鉄道事業の体質改善こそが大きな課題であり、公益的役割もある鉄道事業を収益事業としてどう位置付けていくのかは難しい問題である。
- ◆ 長期経営ビジョン 2030 において「将来のありたい姿」を示しており、そこでは「鉄道」に限定した考え方ではなく、「モビリティ」という形で表現している。鉄道事業、非鉄道事業のどちらかではなく両輪が大事だと従業員には伝えていきたい。

- ◆ 事業領域が拡大し、グループ全体が大きくなっていく過程において、ガバナンスの重要性が増してくるという課題意識を持っている。ある程度グループ会社の数を絞り込み、統合を進めていくことは、ガバナンスの強化につながる重要な取組みであり、今後しっかりと取り組んでいきたい。
- ◆ 構想段階だが、仮に製造業や物販事業の会社がいずれグループインすることがあれば、販路拡大として四国や国内だけではなく、海外に出ていくという選択肢もあるのではないかと考えている。
- ◆ 従前のように四国出身者だけで人材を確保することが難しくなっており、四国と縁の薄い社員が一定数を占めることが離職のしやすさに繋がっている側面がある。給与面や働き方の改善を進めており、エンゲージメントサーベイなども活用しながら、人材の確保・定着に努める。

以上