

2026 年度第 1 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2026 年 9 月 8 日（火） 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 安永竜夫委員長、松本順委員、本郷譲委員、
栗原隆委員、梶村毅委員、小川洋介委員

(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 春名史久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、
高須賀浩取締役、瀬井威公監査役

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。

○中期経営計画について

- ・人口減少により将来的に輸送密度の低下は避けられない以上、より長期の将来像を見据え、観光収入や非鉄道事業などをどう組み合わせるか、今から手を打つ必要がある。

○付加価値労働生産性について

- ・安全で秩序ある運行を世の中に届けることが使命であり事業の本質である。その事業の生産性をいかに高めていくのかが何よりも大切である。
- ・付加価値労働生産性は鉄道事業に限定せず、全社及び各事業分野でも把握すべきである。
- ・付加価値労働生産性は結果指標であり、実務では収入増、コスト削減に加えて、労働時間の削減が重要である。

○非鉄道事業の取組みについて

- ・不動産事業において、JR 四国のノウハウや強みが貸主・入居者にどのような価値を与えるかを整理し、管理コストを含めて手掛けるべき事業かを判断してほしい。
- ・不動産事業は鉄道収入以外を支える柱とすべきであり、四国内の県庁所在地やターミナル駅周辺の都市機能集約に、自治体やデベロッパーと連携して取り組むべきである。
- ・四国 4 県都の駅を中心としたまちづくりに焦点を当て、鉄道利用に限らず自動車利用者も呼び込める駐車場や商業機能を整え、郊外型商業施設に匹敵するにぎわいをつくるのが、若い社員にとっての夢にもなるのではないか。

○海外ファンドについて

- ・海外 M&A の成功には、十分に練られた戦略とパートナー選定が不可欠である。
- ・対象領域を定めず持ち込まれた案件を次々と実行すれば、管理コストとガバナンスリスクが増大する。グループにとって意味のある資産か、問題発生時に手を入れられるかを見極め、手掛ける範囲を絞るべきである。

- ・海外展開について、実際の投資の場面において最終的なグループインにどこまでこだわるのかを整理すべきである。グループインにこだわるか四国とのシナジーにこだわるかによって案件選定が異なる。
- ・東南アジアでは成長企業の経営権を他人に渡したくないという意識があり、経営権は持ったまま投資を求めるマイノリティ投資が多く、マジョリティ投資を前提とするなら、支配権取得後の経営を支える経験を持つパートナーが必要である。
- ・海外企業への投資で目指すべきは、海外からの旅行客の四国への誘客である。四国の玄関口となる空港等とも連携し、インバウンドを取り込む戦略を持った上で、マイノリティ出資を含めて検討することが必要ではないか。

○人材の確保・育成について

- ・外国人材活用について、経済団体等と連携し、積極的に進める余地があるのではないか。

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。

- ◆ 2031 年度以降、120 億円規模の償却前経常利益を達成するには鉄道事業の体質改善が必要であるため、今回の中期計画において、ローカル線では住民アンケート等を行い、データとエビデンスを積み上げ、独立採算の前提や利用実態への理解の促進を図り、この 5 年間で議論の土台を作る取組みを行う。
- ◆ 鉄道事業の体質改善では、デジタル・AI の活用が大きな手段になる。特に、列車本数に関わらず一定の業務量が必要なインフラ維持管理部門の生産性向上が重要である。鉄道総合技術研究所と共同研究を行い、現場で試行している。設備投資を通じた省力化・省人化を実現し、計画を上回るよう取り組む。
- ◆ 鉄道事業だけでなく非鉄道部門の取組みも適切に評価できるよう、指標の改善を検討する。
- ◆ 不動産事業では、案件ごとに審議を行い、PDCA を回している。JR の安心・安定のブランドを強みとして実績を積み上げたい。
- ◆ 県庁所在地でデベロッパーと連携した再開発の準備を進めており、四国内にはまだまだ取組みの余地がある。地方都市では自治体が土地を保有する場合が多く、自治体と住民の理解が重要であり、高松での投資が成果を生みつつあることを一つの事例として、他の県庁所在地でも駅を中心としたまちづくりを進めたい。
- ◆ 海外ファンドは、四国市場の成長制約を踏まえ、成長地域への投資を通じて 2031 年度以降の企業成長につなげることを目的としている。当社にとっては初めての取組みであり、経験や人材が十分ではないことから、現地の戦略パートナーと連携しながら取り組みたい。そのため、当初から M&A を実施するのではなく、まずはファンドを通じて対象企業を一定期間見極め、成長させた上で最終的にはグループインを目指す。単なる投機・投資を目的とするものではなく、四国と東南アジアの人・物の流れを創出し成長していくことが目的である。
- ◆ 何でも手を出すのではなく、グループの成長に直接つながるシナジーのある M&A に重点を置いている。リスクやガバナンスの重要性は十分認識しており、専門家やパートナーの知見も活用しながら慎重に進めていきたい。
- ◆ グループインを強く打ち出しているが、四国のためのシナジー獲得との両軸で考える必要がある。案件によってはグループイン以外の形態が適切な場合もあると考えており、出口についてもグループインに限定せず、四国内企業や第三者への売却を含めた最適な選択肢を検討する。また、投資形態についてもマジョリティ投資に限定せず、マイノリティ投資も選択肢に含める。
- ◆ 投資対象領域の考え方、現地パートナーに求める役割、シナジー創出のあり方、投資後の関与の方法等については、今後の検討を深める上で重要な示唆として受け止めており、今後の判断に活かしていきたい。

- ◆ 外国人材は労働力確保に必要であることから、多様な採用チャネルを活用し、積極的に受け入れを進める。

以上