

JR四国中期経営計画2030 および 今後の取り組みについて

2026年6月17日

四国旅客鉄道株式会社

1 中期経営計画2030

J R 四国グループ長期経営ビジョン2030「Good challenge」

▶ 期間 2021～2030年度

▶ 目指すところ

持続可能な経営体質※の構築による2031年度の経営自立

※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

▶ 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築
非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

構造改革の第一段階



中期経営計画2025

▶ 期間 2021～2025年度

▶ 位置づけ

長期経営ビジョン2030実現に向けた構造改革第一段階

▶ 数値目標 **目標を達成**

2025収支計画(連結)	目標	決算実績
経常利益(単体)	3	57
連結貢献額(連結経常利益-単体経常利益)	10	17

▶ 今後の主な課題

- ① 鉄道運輸収入の維持・確保（輸送量はコロナ前に戻らない）
- ② 人材不足の解消（処遇改善、生産性向上など）
- ③ 更なる非鉄道事業の拡大とポートフォリオ強化
- ④ 物価高騰対策
- ⑤ 公共交通ネットワークの四国モデルの追及

中期経営計画2030

NEW

▶ 期間 2026～2030年度

▶ 位置づけ

長期経営ビジョン2030実現に向けて
グループの稼ぐ力を強化する期間

▶ 数値目標

2030年度に**連結償却前経常利益90億円**の達成

- ・今後とも着実に設備投資を進めていくため、キャッシュを生み出す力を示す**連結償却前経常利益**を指標とする
- ・2030年度に鉄道事業設備投資を賄える水準である90億円を確保、その後、新たな支援がなくともグループで自走し、2030年代に全事業の設備投資を賄える**連結償却前経常利益**を確保する

▶ 主要施策（経営基盤強化）

鉄道事業：支援を活用した更なる体質改善
非鉄道事業：収益拡大・利益率向上、鉄道と並ぶ柱への成長

関係者との連携、ご理解・ご協力

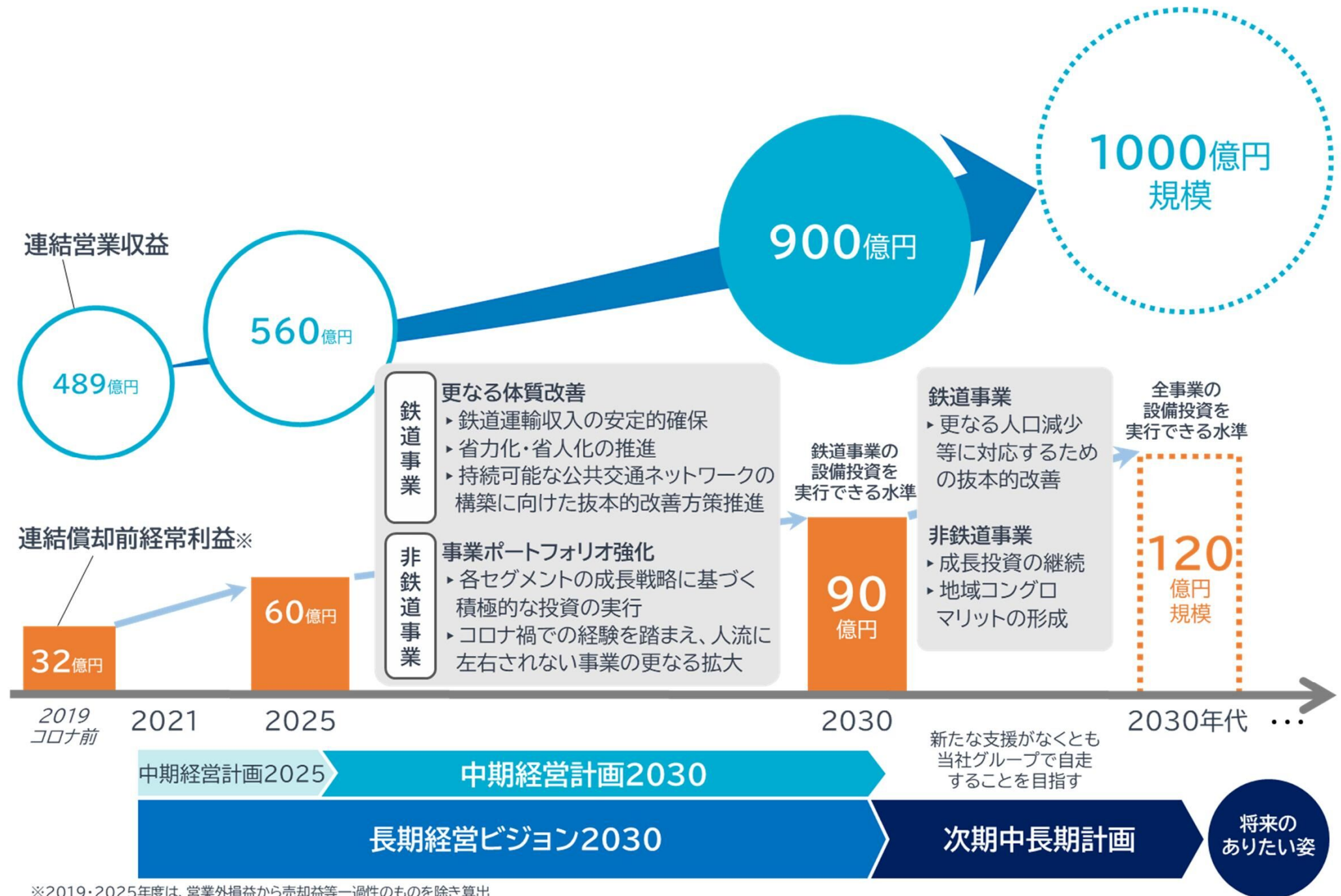
▶ 当社への支援措置

経営安定基金の下支え、本四連絡橋JR負担見直し
省力化・省人化に資する設備投資に必要な資金の出資
利子補給 等

▶ ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取組み

- ・利便性向上策・利用促進策の推進
- ・「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築」の実現に向けた取組みの推進

▶ 5カ年推進計画の「総括検証と事業の抜本的な改善方策の検討」を踏まえた取組みの推進



※2019・2025年度は、営業外損益から売却益等一過性のものを除き算出

鉄道運輸収入の安定的な確保

- 利便性・快適性の向上、利用しやすい環境づくり等
 - ・ハイブリッド車両増備、特急・ローカル車両のリニューアル推進
 - ・チケットレス・キャッシュレスサービス深度化



8000系電車リニューアル



しこくスマートえきちゃん

■ 需要確保・獲得

- ・観光列車、アンパンマン列車のリニューアル等
- ・ALL SHIKOKU Rail Passやデジタルパスを活用したインバウンド向け商品等の発売によるインバウンド収益拡大に向けた取り組み
- ・地域と連携した需要獲得



伊予灘ものがたり



アンパンマン列車



香川県立アリーナ

■ 運賃・料金設定

- ・需要に応じた柔軟な価格設定の検討
- ・特急列車の指定席拡大
- ・商品の価格見直しや運賃・料金改定の検討

省力化・省人化による生産性向上

■ 非対面販売の強化

- ・みどりの券売機プラスの設置拡大
- ・Web販売の更なる拡大等に向けた検討



みどりの券売機プラス

■ 列車運行の効率化

- ・ハイブリッド車両増備、ローカル気動車リニューアル等による更なるワンマン化推進
- ・土讃線高知～窪川間のCTC化
- ・CTC化に合わせた駅運転業務効率化



ハイブリッド車両



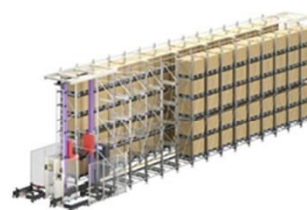
CTC化のイメージ

■ 多度津工場の近代化

- ・建物・機械設備のレイアウト変更
- ・自動化・ロボット化



塗装ロボット



自動立体倉庫

■ 検査・修繕の効率化、DX、デジタル化

- ・車両の部品共通化、車種削減による車両数の削減と車両運用効率化
- ・設備等の画像診断、デジタル技術・AI活用等

非鉄道事業における収益拡大及び利益率向上

■ ホテルセグメント

- ・出店手法の拡大や、新ブランド設定による競争力強化等により全国でも選ばれるホテルグループへ成長



新ブランドホテルの出店（岡山市）

■ 駅ビル・不動産セグメント

- ・総合不動産事業の確立を目指したアセット及び事業エリアの拡大等により持続的な発展を目指す



高松市賃貸マンション



高松市分譲マンション（イメージ）
2026年12月竣工予定

■ 飲食・物販セグメント

- ・駅ソトへの挑戦
- ・高付加価値の商品等の開発
- ・マネジメント強化・徹底



ハレノヒヤ（お土産店）

■ 建設セグメント・ビジネスサービスセグメント

- ・グループ外からの収益獲得強化

■ 新しい領域への挑戦

- ・M&A戦略の更なる推進、JR四国リレーションシップファンドを活用した出資戦略の推進
- ・従来の枠にとらわれない柔軟な考え方による新規事業の創造（インフラシェアリング事業、サーモン陸上養殖事業の展開等）



サーモン養殖

2 地域における四国の鉄道 ネットワークに関する議論

全国に先駆けて人口減少が進む四国では、鉄道事業者の経営努力のみでは、現在の鉄道ネットワークを維持することが将来的に困難になると想定されることから、**地方自治体（四国4県知事等）、学識経験者、経済界、労働界、国（運輸局・整備局）、事業者等の地域の関係者による鉄道ネットワークに関する議論が進められてきた。**

◆2010年4月～2011年7月「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」

<目 的>

車社会の進展や高速道路の整備・延伸等によって四国の鉄道が極めて厳しい状況に置かれる中、2010年4月、四国経済連合会の呼びかけにより設置。

<方向性>

「四国の鉄道ネットワークを維持する」と、**「鉄道の抜本的な高速化を進める」** ことが必要であるとする**「四国の鉄道活性化への提言」** がとりまとめられた。

四国の鉄道ネットワークを維持する

人口減少や車社会の進展に伴い、鉄道をはじめ地方の公共交通を取り巻く状況は一層厳しさを増している。
全国に先駆けて人口減少、少子化が進む四国においても、**近い将来、鉄道事業者の経営努力のみでは鉄道ネットワークを維持することが困難になることが想定される。**

鉄道の抜本的な高速化を進める

四国の新幹線実現を目指すため、2017年7月に**「四国新幹線整備促進期成会」** が設立されるなど、地域を挙げた取り組みが着実に進んでいる。

◆2017年8月～2019年10月「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」

<目 的>

前回の懇談会による提言後の取り組みや、鉄道特性、維持方策等について検証したうえで、四国における鉄道ネットワークのあり方について幅広く意見交換を行うため、2017年8月、JR四国の呼びかけにより設置。

<方向性>

「四国が目指すべき公共交通ネットワークの将来像」、「『四国の公共交通ネットワークのあり方』に関する地域との取り組み方針」 等、四国の活力の維持・向上を支える持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けた中間的な整理がなされた。

2016年10月 定例会見において議論の必要性に言及

- ・四国の公共交通ネットワークをどうするかの議論をする場が必要
- ・上下分離なども含めた議論、鉄道特性を発揮できない路線をどうするかを検討をしていく必要

2017年 8月 「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」設置
第1回懇談会

- 〔目的〕
- ① 四国の鉄道の維持が、将来的に困難になるという危機感の共有
 - ② 将来にわたって鉄道を含む公共交通を維持する方策の検討
 - ③ 自治体、住民、国、事業者の連携により、公共交通の再構築に取り組む

2018年 3月 第2回懇談会

〔第1回・第2回〕

- ・他地域における上下分離やモード転換事例
- ・鉄道、BRT、バスなど各輸送モードの特性
- ・鉄道施設の維持コスト
- ・路線グループ毎の収支状況 等を説明

2018年 9月 第3回懇談会：「中間とりまとめ案」を提示 →四国4県と合意に至らず

- ・自治体からは、国の積極的な関与を求める意見

2019年 3月 第4回懇談会：「線区別営業係数（収支）」を初めて公表

- ・全18線区のうち、本四備讃線を除く17路線が赤字

2019年 10月 第5回懇談会を経て「中間整理」合意

- ・目指すべき将来像として「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築」
- ・持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けて、以下を切り分け並行して考える

四国の公共交通ネットワークのあり方

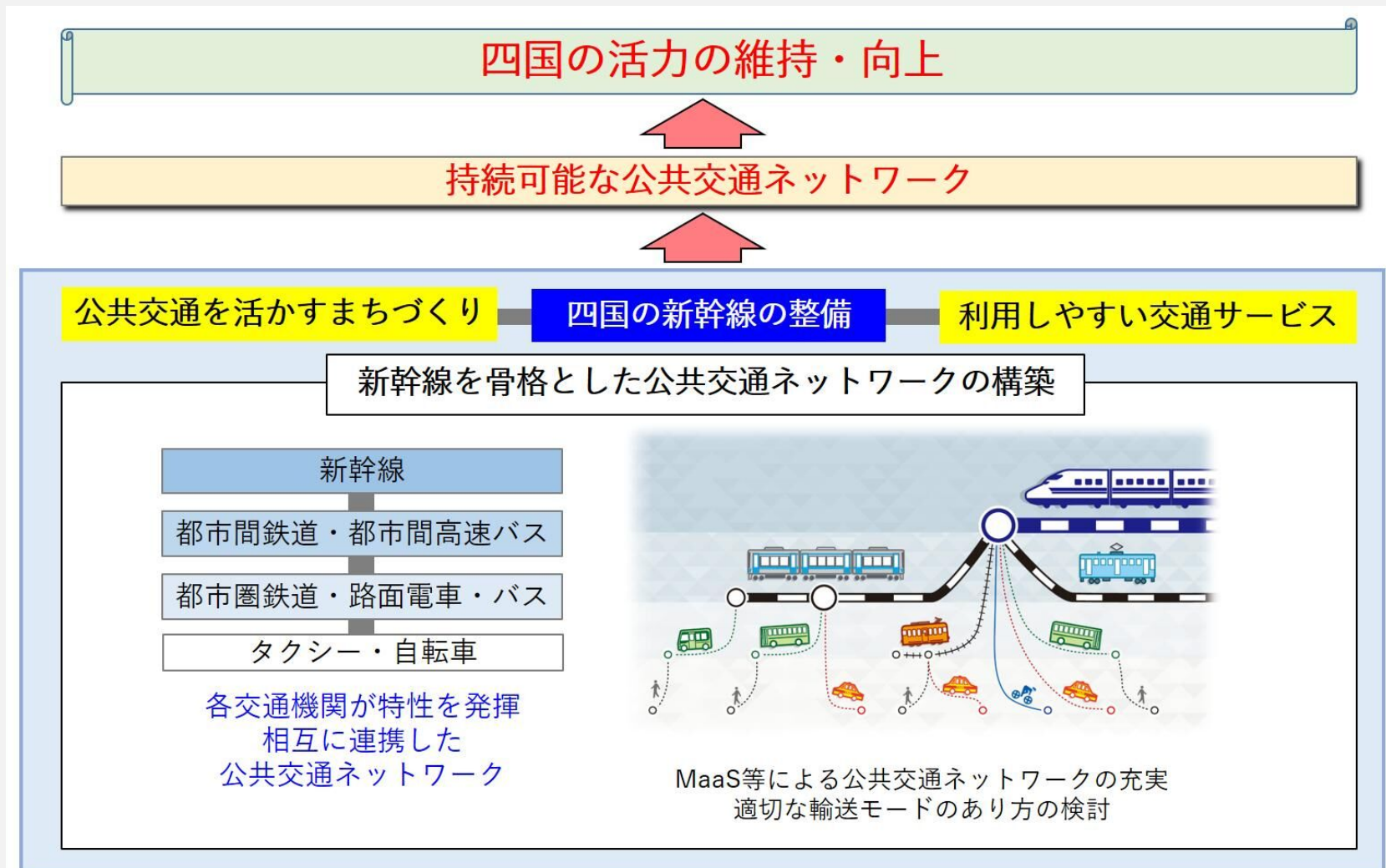
- 鉄道の利用促進に向けて、他交通モードとの連携強化（M a a S）、まちづくりの観点等からの検討
- 四国の活力の維持・向上の観点から、鉄道をはじめとする持続可能な公共交通ネットワークの形成に向けて
 - ・公共交通ネットワークを社会インフラとしてどのように考えるか
 - ・利用状況や将来見通しを踏まえ、各地域における適切な交通モードをどのように考えるか

J R 四国の経営

- 経営はJ R 四国が主体的に考えるべきもの
- 国の役割・関与は重要であるとの認識の下、J R 四国から、支援が必要な経営課題について具体的に示していくことが必要

「中間整理」では、四国の活力の維持・向上を支える持続可能な公共交通ネットワークとして、**「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築」**が四国が目指すべき公共交通ネットワークの将来像として示された。

中間整理抜粋



中間整理抜粋

四国の活力の維持・向上を支える持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けて、課題を明確化するため、「四国の公共交通ネットワークのあり方」と「JR四国の経営」を切り分けたうえで並行して考える。

「四国の公共交通ネットワークのあり方」について

- 鉄道の利用促進に向けて、他交通モードとの連携強化(M a a S)、まちづくりの観点等からの検討
- 四国の活力の維持・向上の観点から、鉄道をはじめとする持続可能な公共交通ネットワークの形成に向けて
 - ・公共交通ネットワークを社会インフラとしてどのように考えるか
 - ・利用状況や将来見通しを踏まえ、各地域における適切な交通モードをどのように考えるかといった検討

「JR四国の経営」について

- < JR四国の経営努力 >
 - ・強化すべき経営基盤について検討が必要（競争力強化、利便性向上、非鉄道部門での収益確保）
 - ・徹底したコスト削減
- < 国の役割・関与 >
 - ・当初想定の基金運用益が確保できない状態
- 国による支援等について議論が必要

これらの項目について、既に各地域で進められている利便性向上・利用促進策等の検討は引き続き深度化しつつ、地域の関係者（地元自治体、事業者、地域住民）の連携・協力による議論を踏まえ、必要な取り組みを進めていく。

中間整理を受けて

現在、県別で地域の関係者による利便性向上・利用促進策の検討や取り組みが進んでいる。

< 県別の検討組織 > ◆徳島県生活交通協議会ワーキング部会 ◆香川県鉄道ネットワークあり方懇談会
◆愛媛県鉄道ネットワークあり方検討会 ◆高知県鉄道ネットワークあり方懇談会

3 経営自立に向けた取り組み

「JR四国の経営改善について」(令和2年3月31日発出)

【背景】

JR四国は、人口減少や他の交通手段の発達に伴い、厳しい経営環境

■平成23年度に経営自立計画を策定
経営改善の取組を進めたものの、

・令和元年度、2年度の
2年間連続で経常利益が経営自立計画を下回る
(R1計画▲4、決算見込み▲21)
(R2計画 3、事業計画案▲12)

・計画の最終目標が未達になる

■今後も中長期的に厳しい経営が続くことが想定される

↓

10年後(令和13年度)の
経営自立を目指し、
経営改善に向けた取組
を着実に進めることを求める。

なお、取組の実施状況を検証し、着実な進展が確認されることを前提として、令和3年度以降も経営自立に向けた国の支援を継続するため、所要の法律案を国会に提出することを検討する。

【経営改善に向けた主な取組】

1. 経営自立計画が未達となった原因の分析・報告
2. 令和2年度事業計画について、四半期ごとに鉄道局とともに検証し、
情報を開示
3. 令和13年度の経営自立を目指し、
10年間(令和3～12年度)の長期経営ビジョン及び
5年間(令和3～7年度)の中期経営計画を令和2年度中に策定
ビジョン・計画について、四半期ごとに鉄道局とともに検証し、情報を開示

(取組例)

- ・鉄道特性を有する路線や関連事業における収益最大化
- ・インバウンド観光客を取り込む施策の充実
- ・経営安定基金の運用益確保
- ・グループ全体のコスト削減・意識改革
- ・地域との連携による運輸収入・輸送密度の改善、業務運営の効率化



▲観光列車(伊予灘ものがたり)

4. 外部の意見・アドバイスを経営に反映させる仕組みの構築
5. 5年間(令和3～7年度)の事業計画を令和2年度中に策定し、
地域の関係者と一体で利用促進やコスト削減などの取組を行い、持続的な鉄
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に検討
地域の関係者とともに取組の結果を毎年度検証。最終年度(令和7年度)に
総括的な検証を実施。その際、利用者数等の目標の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

<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組を行うとともに、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。

<策定の目的>

- ・ＪＲ四国と地域の関係者は一体となって、この事業計画（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（2025年度）には総括的な検証も行う。その際、利用者数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。

○ 推進計画の基本的な方針

四国地域では、「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」での議論や同懇談会の「中間整理」に基づく県別（地域別）会議等、地域の関係者と一体となった利便性向上・利用促進策への取り組み、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カ年推進計画の策定及び検証等を行う。

◆対象線区

ＪＲ四国管内全線区

◆取り組み内容等

- ・4県別に各種施策を取りまとめ
- ・「利便性向上」「利用促進」「その他」の3項目に分類

◆設定する指標

- ・基本指標「平均通過人員」
最終年度（2025年度）、計画開始前の2019年度と同水準を目指す。
- ・関連指標「列車キロ平均輸送人員」
列車運行本数に左右されない1列車あたりの利用人数。

◆進め方

- ・ＪＲ四国と地域の関係者が一体となって取り組みを推進。
- ・取り組み結果を毎年度検証。
- ・最終年度（2025年度）には、総括的な検証。
- ・検証結果を踏まえた、事業の抜本的な改善方策に関する検討。

○ 5カ年推進計画における具体的取り組み（骨子）

利便性向上

○駅を中心としたまちづくり	
○交通モード間の利便性向上・連携強化、交通結節機能の強化	・運行体系、ダイヤ面での連携 ・営業面での連携 ・ハード整備 ・その他
○駅や路線の活性化、利用環境の充実	・駅環境整備 ・車両環境整備

利用促進

○観光振興への取り組み	・観光列車等による観光振興 ・イベント開催時の連携 ・その他
○その他利用促進への取り組み	・利用啓発イベントの開催等 ・補助制度の活用 ・公共交通の周知 ・美化活動

その他

○中長期的な公共交通ネットワークのあり方の検討
○自治体による計画の策定及び推進
○安全性向上への協力
○新型コロナウイルスへの対応

総括検証における課題解決の方向性を踏まえた事業の抜本的改善方策の検討として、**全線区対象の取組（その1）、特にご利用が少ない線区対象の取組（その2）**を示す。

その1

これまで進めてきた鉄道の利便性向上や利用促進施策、2次交通も含めた公共交通利用に対する機運醸成の取組は、持続的な鉄道網の確立に向け、必要不可欠であることから、**引き続き地域の関係者と一体となって取り組むとともに、PDCAサイクルを確実に回すことで、取組内容の改善・深度化を進めていく。**

＜改善・深度化を進める内容＞

- 「公共交通ネットワークの四国モデル」のさらなる追求（ご利用者の視点に立った移動サービスの向上・強化）
- 脱炭素社会も見据えた公共交通へのモーダルシフトの加速化
- 新たな移動需要の創出及び拡大に向けたエリアの魅力度向上
- 継続的なモニタリング調査等による各種施策のブラッシュアップ（利用実態に応じた効果的な施策の検討・分析）
- 人材の確保・育成・定着に向けた自治体等との連携強化



四国モデル追求（モーダルミックス）



モーダルシフトの加速化（利用促進CP）



エリアの魅力度向上
（駅周辺の目的地整備）



継続調査によるモニタリング



人材確保の取組
（自治体と連携した学生向け職場見学会）

その2

四国全域で加速化する人口減少を見据えると、ご利用が減少し大量輸送機関としての鉄道特性の発揮がより困難になっている線区（特に平均通過人員が1,000人/日未満）については、**利用者や地域戦略の視点に立った、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの実現に向け、沿線自治体等関係者との議論・検討を進めていく必要がある。**議論・検討に当たっては、データとファクトに基づき、沿線地域のまちづくりを含めたJR路線が果たす役割や地域にもたらす価値等を丁寧に検証するとともに、**地域の関係者と連携・協働して、事業性向上に資する取組や施策についても検討していく必要がある。**

なお、沿線自治体等関係者との議論・検討や地域と一体となって取り組む**抜本的改善方策の具現化に向けては、既存の協議会等の活用もしくは線区別に新たな会議体を設置することで、円滑・確実な推進**を図っていく。

＜検討する取組・施策＞

- 利用実態に合った効率的な運行体系の構築
- 特性に合わせた鉄道とバス・デマンド交通の運行（公共交通の役割分担と連携）
- 自治体等による駅舎を含めた鉄道施設の維持管理（シンボリック価値を活かした沿線地域の活性化）
- 自治体等との共創による一部の定期列車や企画列車の運行（ニーズに応じたコミュニティレイン・スクールレインの運行）

JR		バス	
5	10	24	
6	10	24 D	
7	10	24 D	
8	10	24 D	
9	10	24 D	
10	10	24 D	
11	10	24 D	
12	10	24 D	
13	10	24 D	
14	10	24 D	
15	10	24 D	
16	10	24 D	
17	10	24 D	
18	10	24 D	
19	10	24 D	
20	10	24 D	
21	10	24 D	
22	10	24 D	

公共交通の役割分担（駅の発車時刻表）



土讃線日下駅

シンボリック価値を活かした沿線地域の活性化

JR四国に対する指導・支援等について

背景・経緯

- 前の経営自立計画の目標が未達となることを踏まえて、令和2年3月、国土交通省はJR四国に対し、経営改善の取組を求める指導文書を発出。
- JR四国は、令和13年度の経営自立を目指す長期経営ビジョン（令和3～12年度）及び中期経営計画（令和3～7年度）を策定、実行。
⇒令和7年度の経常損益は、中期経営計画の目標数値を上回る見込み。他方、地域の更なる人口減少や施設の老朽化により、中長期的に厳しい経営環境の継続が想定される。
- 地域と一体となって、利用促進やコスト削減等に取り組む、2次交通も含めたあるべき交通体系について議論・検討。
⇒令和8年3月、JR四国は、輸送人員がコロナ前の水準に戻っていない中、鉄道特性の発揮がより困難になっている線区があること等を内容とする総括的検証報告書をとりまとめ。

JR四国に対する指導の内容（令和8年3月24日）

<経営改善に向けた取組>

- JR四国は、令和13年度以降は新たな支援がなくとも持続可能な経営を維持できるよう、令和13年度の経営自立を目指すこと。このため、中期経営計画（令和8～12年度）を策定し、経営改善の取組を着実に実行すること。

<JR四国と地域の一体となった取組>

- 引き続き利用促進やコスト削減等に取り組む。鉄道特性の発揮がより困難になっている線区については、地域の関係者で構成する線区別の会議体を設置し、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの在り方について徹底的に議論・検討を行う。
⇒令和12年度に総括的な検証を行い、あるべき交通体系の方向性をとりまとめる。

国鉄債務等処理法による支援

<支援内容>

- 省力化・省人化に資する設備投資への出資
- 利子補給
- 本四連絡橋（鉄道関連部分）の更新費用

<支援額>

- ・中期経営計画(令和3～7年度)： **932億円**
- ・中期経営計画(令和8～12年度)：1,025億円



ハイブリッド車両の増備



省人化・省力化による生産性向上



非鉄道事業の強化

経営改善に関する国土交通省からの新たな行政指導文書

国鉄事第670号
令和8年3月24日

四国旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 四之宮 和幸 殿

国土交通大臣
金子 恭之

四国旅客鉄道株式会社の経営改善について

記

四国旅客鉄道株式会社（以下、「JR四国」という。）は、地域の人口減少や他の交通手段の発達に伴い、厳しい経営環境に置かれているが、こうした経営環境下にあっても、国鉄改革の趣旨に則り、徹底した経営努力によって収支を改善し、経営自立を図る必要がある。

その上で、関係者による相互の連携及び協力の下で、将来にわたって持続可能な交通体系を構築するとともに、他の輸送機関とも適切に役割を分担して、必要な輸送力の確保に努め、地域において求められる輸送サービスの提供を的確に行っていく必要がある。

このため、国土交通省においては、令和2年3月に、JR四国に対して行政指導文書を発出し、経営改善に向けた取組を着実に進めることを求めるとともに、令和3年3月に改正された日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律（平成10年法律第136号）に基づき、同社の経営自立に向けた支援を行っているところである。

これらを踏まえJR四国は、令和2年度に10年間（令和3年度～令和12年度）の長期経営ビジョン及び5年間（令和3年度～令和7年度）の中期経営計画を策定し、令和13年度の経営自立を目指し、経営改善の取組を進めてきた。

今般、令和7年度の経常損益（単体・連結）は、中期経営計画で設定した目標数値を上回る見込みとなったが、今後については、地域の更なる人口減少等により、鉄道事業の構造的な減益傾向に大幅な改善は見込みにくいことに加えて、瀬戸大橋の維持更新の本格化や、老朽施設の更新等が予定されている状況にも鑑みれば、中長期的に厳しい経営環境が継続するものと想定されるところである。

また、JR四国は、令和3年度より5年間の事業計画を策定し、地域の関係者と一体となって、利用促進やコスト削減、実証実験などの取組を行い、持続的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議論・検討を行ってきた。

令和8年3月、同取組に関する総括的な検証結果及び事業の抜本的な改善方策の検討状況が公表されたところであるが、将来にわたって持続可能な交通体系の構築に向けては、引き続き地域の関係者と一体となって、検討の深度化と取組の着実な実施が必要である。

これらを踏まえ、JR四国に対しては、引き続き令和13年度の経営自立を目指し、下記のとおり経営改善に向けた取組を着実に進めることを求めるものである。

1. 5年間（令和8年度～令和12年度）の中期経営計画を令和7年度中に策定し、同計画に基づいて経営改善の取組を着実に実行し、令和13年度以降は、経営自立に向けた新たな支援がなくとも持続可能な経営を維持できるよう、令和13年度の経営自立を目指すこと。

そのため、

- ・ 引き続き安全運行の確保を最優先とした上で、インバウンド需要の取り込み等による鉄道運輸収入の安定的な確保
 - ・ 人手不足の状況も踏まえた、省力化・省人化による生産性向上
 - ・ 非鉄道事業の収益拡大・利益率向上
- 等に徹底的に取り組むこと。

また、経営改善を着実に進めるため、長期経営ビジョンや中期経営計画に盛り込んだ取組について、引き続き、四半期ごとに鉄道局とともに検証を行い、情報を開示すること。あわせて、数値目標の達成状況を可能な限り迅速に検証し、速やかに改善方策を講じるため、部門別・線区別の収支管理・目標設定等の精緻化・高度化を進めること。

2. 外部の厳しい意見・アドバイスを経営に反映させる仕組みを引き続き活用し、重要な経営指標にも留意しながら経営改善に取り組むこと。

3. 令和8年度から5年間の事業計画を策定し、地域の関係者と一体となって、利用促進やコスト削減、実証実験などの取組を一層深度化するとともに、2次交通も含めたあるべき交通体系について、徹底的に議論・検討を行うこと。その際、国は交通体系のあり方の検討を行う地域の関係者に対して、必要な支援を行う。

特に、平均通過人員が1,000人/日を下回り、大量輸送機関としての鉄道特性の発揮がより困難になっている線区については、利便性と持続可能性の高い地域公共交通ネットワークの実現に向けて、事業性向上に資する取組や施策についても徹底的に議論・検討を行うこと。これに際して、既存の協議会等を活用するか、令和8年度中に線区別の新たな会議体を設置すること。

地域の関係者ととも、取組結果を毎年度検証すること。事業計画の最終年度（令和12年度）には、総括的な検証を行い、検証結果も踏まえて、2次交通も含めたあるべき交通体系の方向性をとりまとめること。