

## 第1回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2020年11月27日(金) 14時00分～16時00分

2 場 所 (一社)日本交通協会 特別会議室(東京都)

### 3 出席者

(1)委 員 山西健一郎委員長、松本順委員、本郷讓委員、  
大信田博之委員、清水博委員、林敦委員

(2)オブザーバー 国土交通省 寺田吉道鉄道局次長  
鉄道・運輸機構 嘉村徹也経営自立推進統括役

(3)J R 四 国 西牧世博社長、森下聖史専務、加藤隆司常務、  
長戸正二常務、四之宮和幸常務

### 4 議事概要

委員の互選により山西健一郎氏が委員長に選出された。

その後、議事開始の前に社長の西牧より「2020年3月31日に国土交通大臣より行政指導を受け、10年後(2031年度)の経営自立を目指し、経営改善に向けた取組みを着実に進めるようにと指導を受けている。経営環境は非常に厳しい状況だが、皆様の経験と知見を大いに活用させていただきながら、様々な施策を行っていきたいと思っている。課題が山積しており大変な状況ではあるが、忌憚のないご意見をいただきながらJR四国を変えていきたい。」と挨拶があった。

#### (1)これまでの経営の振り返り

経営自立計画(2011～2020年度)の概要及び総括について、常務取締役の四之宮より説明した。

#### (2)経営自立に向けた今後の取組み

長期経営ビジョン・中期経営計画の位置づけ及び最大限の経営努力に係る主要施策について、常務取締役の四之宮より説明した。

説明のあと、委員より以下のような意見が出された。

- 鉄道事業の赤字を抑え、非鉄道事業を拡大するという考え方は筋が通っているが、一方で地域の生活交通を守るという使命もある。生活交通は、運賃収入だけでは採算が合わなくても不思議でない。公助のあり方を議論せずして、将来像は描けない。
- 四国域内での事業展開を基本とすれば、短・中期的には交流人口の拡大、長期的には定住人口の拡大が必要であり、四国に人をひきつけることが重要。鉄道事業、非鉄道事業を問わず、これを単独で進めるのは困難であり四国域内・域外の企業との有機的連携や外部を含む多様な人材の視点を取り入れることが必要である。
- 鉄道事業のシステムチェンジについて、無人駅が多い中での販売体制の見直しやフィーダー交通との連携をどのように進めるのか。鉄道事業の根幹に関わるので十分な議論が必要だ。

- 非鉄道事業の中でも、部門別に区分しなければ改善に取り組めない。小さな事業でも事業別に売上と利益を区分しなければ担当者が担っている責任を説明できないので、区分経理をしっかりと行うべき。
- コンサルに依頼すべき点については、2つの切り口が重要。1つ目は、事業分野別の管理会計をベースとした中期的な事業計画策定を手伝ってもらうこと。2つ目は組織のあり方についてで、人事制度、各事業分野への人の配置、また、通常はコンサルに頼まないが幹部人事のあり方も含め、適正な人員が各事業に配置され、人件費総額は適切なのかチェックしてもらうべき。
- 不要な仕事を習慣的にやるのではなく、必要なことに必要なエネルギーを使う仕組みにすべき。お金をかけなくてもできるシステムチェンジはある。
- 従業員満足は非常に重要である。従業員が自分の仕事の意義を認識できるような、カルチャー、仕組み、経営陣からのメッセージが大切である。
- 長期ビジョンのような長いスパンの取組みは、どうしても網羅的になる。中期経営計画ではメリハリと時期ごとのウェイトを考えるべき。
- 収支計画を検討する際は、今後30年程度の厳しい定住人口見通しを踏まえざるを得ず、また、費用については、安全に直結する修繕や維持更新にかかるコストをしっかりと盛り込むべき。厳しい現実を見据えたシナリオをベースに置きつつ、そこに留まるのではなく経営改善のための戦略的なチャレンジ目標を設定することが必要である。
- 当委員会では、2030年度を見据えて2025年度の絵姿を議論すべき。今後取組む主要施策について、内容は良いが数値目標が必要である。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

- ◆ 不採算路線を廃止すると地域の足を奪うことになるので、懸念している。適切な交通モードについては、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を活用し議論していきたい。
- ◆ グループ会社の管理方法についてはコンサルに助言をいただいている。単体ではなく連結で、会社別ではなく事業別に数字を出していきたい。
- ◆ 鉄道事業は人員を絞っている一方、非鉄道事業はこれから拡大すべき分野だが人員が少ないと考えている。
- ◆ 本来であれば中期あるいは長期の収支見通し等定量的な情報もお示しすべきところだが、これについては現在とりまとめを進めているところであり、まとまり次第説明したい。

以上