

## 2022年度第1回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2022年9月12日(月) 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、本郷讓委員、  
大信田博之委員、高澤利康委員、林敦委員

(2) オブザーバー 国土交通省 石原大鉄道局審議官  
鉄道・運輸機構 伊地知英己経営自立推進統括役(※)  
(※)代理出席  
鉄道・運輸機構 軽部努経営自立推進・財務部長

(3) J R 四 国 西牧世博社長、四之宮和幸専務、長戸正二専務、  
加藤隆司常務、平田成正常務

### 4 議事概要

専務取締役の四之宮より、「四国の将来ビジョン」と当社の果たすべき役割及び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。

#### ○四国のあるべき将来像について

- ・四国の課題は市場規模が小さいことだが、一方でニッチな産業はあり、それらをどう伸ばしていくのが大切だろう。グローバルの動きとしては、消費地の近くで生産が行われるようになるため、製造業のあり方については、冷静に考える必要があると思う。
- ・観光については、今後も成長が期待できる。JR四国としての役割があり貢献できるのではないかな。
- ・物流の2024年問題もあり、JR四国は、物流の面で担うべき役割があるのではないかな。
- ・地方創生のテーマは、産業、観光、生活であり、JR四国がグループとしてかかわっている事業は、各テーマと密接に結びついている。それゆえに公的な支援を受けていくことは正当化される。
- ・一方で、JR四国は四国の観光誘客のリーダー的存在であるべきだと思うが、企業経営を考えた際に、四国の観光誘客のために何人も人的資源を投入しても、その結果は他社にフリーライドされることになるだろう。冷静に考えるべきだ。JR四国が公的な役割を担うのであれば、その分、公的な支援がなされてしかるべきだ。
- ・JR四国の経営が成り立っていなくても、元気のある四国をつくる役割が果たせていれば、ジャスティフィケーションされているということだ。逆に、JR四国の経営だけが成り立っていても意味がない。
- ・地元の外からアイデアを出す人、地元のリーダー、そして全体を束ねて推進するような強力なリーダーが必要と考えており、JR四国がリーダーを担うべきだと思う。JR四国の中に将来ビジョンを検討するチームを作り、四国の経済界に発信するべきだと思う。
- ・四国の産業、観光、生活のコンセプトを明確にし、共通ブランドを推進するための軸を定めるべきだと思うが、観光しかないと思う。加えて農林水産業と食文化、観光業の周辺の人材育成が必要と思う。

- ・鉄道、バス、その他の移動手段の役割について一体性のある四国の成長戦略が必要だ。その中でJR四国の事業戦略を作らなければ、JR四国だけが踏ん張っても、顧客ニーズにマッチしない。産業とJR四国の経営は切り離せない。
- ・四国の目指すべき将来像について、普段意識することなく目の前の経営に追われてきたのではないか。一步引いて高いところから俯瞰し、自分たちのあるべき姿を考える機会を意識的に設けていく必要がある。

#### ○将来のありたい姿の実現に向けて

- ・徳島バスとの共同経営についても、他のエリアで実施する形でリーダーシップを発揮できる。トップダウンでやるべき分野とボトムアップでやるべき分野がある。ボトムアップのリーダーシップの事例を積み上げ、JR四国に話が持ち込まれるようにしてほしい。
- ・経済団体間で互いに切磋琢磨しながら意見を出し合っている事例もある。これらの意見を知事に提言している事例もある。
- ・自前で取り組もうとする傾向があるので、外部の活用を考えていただきたい。
- ・四国はポテンシャルがあると思うので、四国の課題を逆手にとって成長戦略を描けば面白いと思うが、現状は皆、様子見なのでワンボイスに集約できていない。今後のJR四国の取組みに期待している。
- ・若年退職が増えているとのことだが、JR四国として従業員をどう引っ張っていくのか。パーパスや夢が大切だ。
- ・JR四国は「信用力」「資金力」「人材力」を持っているはずであり、小さな話にも主体的に率先して取り組み、経済団体等を引っ張っていくぐらいのエネルギーが求められている。
- ・鉄道業界をとりまく環境が厳しい状況に陥っているという危機感のなかで、将来のビジョンまたはオール四国でどのような方向性を目指すのかについて議論することは有益だと思った。
- ・数字だけではなく、ビジョンを発信し続けなければ、若い従業員のモチベーションは上がっていかない。経営のリーダーにしかできない仕事だ。
- ・やるべきことはやるが、それだけではなく、四国のあり方を変えるためにJR四国が存在するのだと、経営者が伝え続けなければいけない。従業員が動かなければ何も起こらない。従業員を動かすのは、経営者の役割だ。今日の学びを早めに整理し、次にやるべきことをまとめて共有していただき、次の会議につなげていただきたい。

#### ○ホテルセグメントの取組みについて

- ・今後どのようなホテルを作るのか、方向感を持つべきだ。
- ・どこにラグジュアリーホテルが必要かは、まさにストーリーだと思う。ただ作れば良いわけではない。
- ・宿泊特化型ホテルに取り組むのは良いことだ。ラグジュアリーホテルはノウハウが無いと難しく、国内既存事業者でも海外事業者と提携するなどしており、単独で取り組むのは難しい。
- ・宿泊特化型ホテルはビジネスホテルのことだと思うが、現在のビジネスモデルとしては、土地を持っている人がホテルを建てて運営することで、利益が取れるというものだ。新たに土地を取得しても、利益が取れるわけではない。やるべきは、自社用地の活用もしくはオペレーターとして事業を拡大していくことだと思っている。

#### ○不動産セグメントの取組みについて

- ・不動産事業について、これまで分譲マンションや商業施設に取り組んできたが、手がかかるやり方だ。今後は、ノウハウ吸収も兼ねて、域外の物件も含め、投資家として携わる方法も検討すべきだ。
- ・不動産には海外からも投資家が相当入ってきており、入札案件の価格が高騰している。今は手を出すべきでない。個別に相対で持ち込まれた案件に限って取り組むのが良いと思う。

## ○運賃改定について

- 全国の交通事業者が運賃改定について検討しているが、定期の割引率が話題だ。全国のJRは、定期の割引率が非常に高い。もう少し下げなければ、生産性が高まらない。
- 今の世の中はICカードの時代が終わろうとしている。クレジットカードのタッチ決済など、シンククライアント型のモデルが主流になるだろう。そちらを活用すれば、昼間割引など柔軟な運賃設定が可能になる。また、販売に関する要員や場所も削減できる。
- バスに比べ鉄道の方が、運賃決済端末数は少なく済むはずだ。改札の数だけで済むはずだ。車両の数とはイコールではない。ダウンサイジングした際の要員削減との見合いだ。
- 運賃改定は一般企業でいうと価格改定で、もう少し柔軟かつ機動的に行えるようにすべきだ。現状は制度面の制約があってできないと思うが、経営のコアである単価を数十年に1回しか変更できないのは、経営改善の制約になる。機動的な価格設定について、今後も継続的に考えてほしいと考えており、世論や監督官庁の理解を得て変えていくイニシアチブを、継続的に発揮して頂きたい。
- 運賃改定は、値上げは仕方ないと世の中に受け入れてもらうことが必要だ。JR四国の経営努力や地域への貢献が伝わっている必要がある。継続的に検討してほしい。
- 手続きが大変なのは事実だが、やるやらないは会社の腹の決め方次第だ。今回JR四国が単独で実施することは高く評価する。

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。

- ◆ 四国の産業の現状等を踏まえ、新たな産業の創出あるいは今までの産業を伸ばして行くなど、物流や交通ネットワークの中で今後当社がどう役割を果たしていくか検討が必要である。人流が減る一方で交通インフラを支えていく責務があり、難しい舵取りだと感じている。
- ◆ 観光に注力するためにどうすればよいかという視点で当社の身の丈にあった取組みを行ってきた。当社の位置づけとして、四国の方々にはJR四国を必要としているのか、四国の方々にJR四国は評価されているのか、という2つの視点に基づき、様々な取組みに励んでいる。
- ◆ ホテルセグメントについては、四国外進出を見据えた更なる展開による、グループホテル事業の成長と拡大を検討している。8月下旬にプレスを行ったが、兵庫県姫路市において宿泊特化型ホテルの運営を行うこととなった。引き続き、非鉄道事業における最大限の収益拡大を目指していく。
- ◆ 不動産セグメントの取組みについては、東京や大阪といった都市圏に当社単独で投資することは難しいと考えている。四国内については色々なやり方でチャレンジしていきたい。
- ◆ 運賃改定に関して、様々なご意見があると承知しているが、引き続き、運賃改定についてご理解をいただけるよう、経営努力を重ねていくとともに、経営状況や輸送状況、今後の利便性向上施策、効率化施策等をお示ししつつ、丁寧に説明していきたいと考えている。  
乗車距離が長い通学については、現在でも自治体からの補助が行われている事例もある。今後は、こういった補助を拡大していただけるように自治体等と協議していければと思っている。
- ◆ 運賃改定について、値上げ後も引き続きご利用いただけるのかどうか非常に大切と考えている。とにかく安全・安定輸送及びサービスの維持に努めつつ、お客様にご利用いただけるように経営資源を注力する。しかし、人口減の影響もあるので、公共交通ネットワークの四国モ

デル実現を目指し、持続可能性の高い地域公共交通への再構築に向け、自治体及び地域住民と検討を行っていきたい。

- ◆ タッチ決済等については、お手持ちのスマートフォンからクレジットカード等をご利用いただくことできっぷが買えるチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」を、今秋、リリースするところであり、今後も検討の深度化を図っていく。
- ◆ 長期経営ビジョン及び中期経営計画を策定した際のことを振り返ると、経営改善を主としていたため、切羽詰まっている経営課題を重視しすぎてきたように感じた。また、数年後にはこういう会社にするという将来の方向づけはあるものの、具体性には欠けていると思う。ストーリーやリーダーといった観点での従業員や地域への打ち出しをやっていかなければいけないというところを感じている。

以上