

## 2024 年度第 1 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2024 年 7 月 16 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 永野毅委員長、松本順委員、本郷讓委員、  
大信田博之委員、牧裕文委員、高田修委員

(2) オブザーバー 国土交通省 岡野まさ子鉄道局次長  
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、平田成正常務、高島雅彦常務、町田倫代常務

### 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。

#### ○鉄道事業の取組みについて

- ・2025 年度までの中期経営計画期間中に「5 ヵ年推進計画 2021～2025」の総括的な検証を行うことはできるのか。丁寧にやろうとすれば 2025 年度というゴールを切られると上手くいかない。2030 年度を見据えながら、できるだけ早いタイミングでやっていきたい、ということではないか。
- ・JR 四国の 2023 年度決算について、JR 他社と比較しても遜色ないと思っていたが、これは運賃改定の効果があると考えられる。許認可の枠組みの中ではあるが単価部分をもっと積極的に意識して経営できるようになってほしい。そういったことを総括的検証に入れても良いのではないか。
- ・27 年前の運賃改定当時、JR グループは値上げをせずに頑張る雰囲気だった。しかし、今はそのような事業環境ではない。国交省としても、マーケットと対話しながら進めてくださいと考えているのではないかと思う。
- ・通学定期については、鉄道の割引は確かに大きい。国交省のリ・デザイン会議においては、通学定期の割引部分は事業者側で負担すべきなのかという議論があった。もし公費を出すならば教育予算で見るべきではないのかとの内容である。認可制なのでなかなか自由度はないものの、やはりイールドコントロールは大切。
- ・鉄道収支について、オペレーションの改善を通じて生産性を向上させ、賃金をはじめとする労働条件の改善につなげることで採用の強化、離職防止を目指すような王道に取り組んでいくことが重要である。鉄道事業は、装置産業、労働集約型の産業が前提であり、償却前営業利益が投資額を上回るかどうか重要な指標。JR 四国は上場企業ではないから、利益よりもお金が回るかどうか重要。
- ・四国以外でも、かなりの鉄道が今後バスにならざるを得なくなるだろう。そのとき住民との対話で一番大切なのは、バスはそれほど不便では無いということだ。鉄道サイドは、バスに「なってしまう」という感覚で物事を語る。そうなるとう当然住民も自治体もついてこない。バスの魅力を高めることを合わせて考えることが重要だと思う

#### ○非鉄道事業の取組みについて

- ・JR 四国らしい取組みが多いと思う一方で、JR 四国らしくないと思うのは、東京都の賃貸マンションである。お金の余っている会社が資金運用的に取り組むのであれば分かる。また、サーモン陸上養殖については全国各地で行われており、わざわざ四国でやらなくてもよく、他にも良いアイデアがあったのではないかと感じた。
- ・四国活性化にとって不動産事業は重要な柱である。収益性と四国への貢献の両方を考慮しつつ、四国にとって必要な不動産とは何かと考えると、例えばヘルスケア施設やデータセンターなど、違うタイプのアセットを取得する手もあるかもしれない。ただ、このような違うタイプのアセットに挑戦する際に重要なことは、それを得意としているパートナーと一緒に組むことである。不動産を軸とした四国の開発は重要だと思っているので取組みを続けてほしい。

#### ○人材の確保・育成について

- ・人材不足は日本中で問題となっていることで、JR 四国に限ったことではないが、どうするかを考えると2つくらいしか方法が無い。1つは IT 化や DX 化を進めて合理化に取り組むことである。もう1つは、第三者にお願いするというものだ。人材不足をお金でカバーする必要があるかと思うが、どの程度見込んでいるのか。
- ・人材の問題については危機感を持っており、運行に支障をきたすところまで来ているのではないかと危惧している。先進企業は人材投資について、抑えるべき費用ではなく、増やすべき投資としていくものに考え方をシフトしている。経営のゴールの1つとして、どうやって人に使えるお金を増やしていくのかを考える必要がある。
- ・バスの車両整備分野については以前から、外国人の特定技能制度を使っている。運転職についても今般の改正で追加される予定。日本の賃金水準は海外と比較して競争力が低下してきており、外国人材の活用がサステナブルな事業環境の構築に繋がるかどうかかわからないが、活用は進めていく方が良いと思う。
- ・会社の将来に不安を感じている社員の離職を止めないと、外国人材の採用等に取り組んでいくとしても、構造的な問題は解決しない。どうやって社内の雰囲気を変えて前向きに変えるのか、主体的に自分の仕事に取り組むための仕組みが必要。一人一人の仕事と会社のゴールがつながっていくような意識を作るための仕組みはできているのか。社員の主体性を引き出すような仕掛けが重要であるが、できているのか。
- ・エンゲージメントサーベイについて、弱みの部分の課題についてはどの業種でも出てくる内容である。ただ、関心外と区分されている部分（会社の営んでいる事業に社会的影響力や将来性がある等）について、JR 四国の企業特性を考えると公共性が強い会社なので、社会的な影響やそこで成長するというのがコアの意識として本当は欲しいところ。

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。

- ◆ 「5 ヵ年推進計画 2021～2025」における総括的な検証について、現状は鉄道を利用していない人を含めた利用実態調査を進めようとしている。愛媛県が国の予算を活用しながら、予土線沿線を含む南予南部地域の公共交通に関する調査を行うことになったので、他の県に対しても同様の調査をするようお願いしている。利用者数の目標やコスト削減について等、様々な指標があるが、2025 年度に向けて、地域とともにできることはやっていきたい。
- ◆ 運賃改定については、世論のご理解もいただきながら取り組んでいく課題だと認識している。特急料金については、そもそも当社の特急列車の競争力が弱いことが課題であり、現状では高速バスと所要時間が変わらない。

- ◆ 今回の 2030 年度までの支援策はキャッシュフローを確保することが前提であり、2030 年度まではキャッシュフローが確保できる計画としている。しかし、2031 年度以降が課題であり、支援策の策定時における議論では、2031 年度までにキャッシュをある程度貯めておくことによって、以降の鉄道事業を成立させるストーリーとしていた。本当の経営自立に向けて、キャッシュフローが回るかどうかを注視しながら鉄道事業の体質強化に取り組んでいく必要があると認識している。
- ◆ 不動産投資については、安定的な賃貸収入とエリア分散を意識している。投資における入口・出口の投資判断基準を設け、社内委員会や経営会議に諮って決定している。サーモン陸上養殖について、四国という土地柄、一次産業はキーワードになると考えており、非鉄道事業の取組みの中で、四国の人流にとらわれない分野で新規事業にチャレンジしている。
- ◆ 人材不足をカバーするためのコストについて、IT 化や DX 化、あるいはアウトソーシング含めて、現時点では具体的に見込んでいない。一方で、業務効率化を進めるために必要なコンサルティング費用等は一定程度見込んでおり、業務の棚卸しをしながら、いかに少ない人員で業務を進めていくかを突き詰めていく。
- ◆ 人件費については、あまり金銭的な制約を設けず施策を実施し、経費から投資の考え方で継続的に進めていきたい。
- ◆ 労働条件は 2 年連続で改善し、労働条件以外についても、小さなことでも改善に取り組んでいる。第二の創業期として、何事にも挑戦していく風土にしていきたい。
- ◆ 当社の鉄道事業の評価を収支だけで見ると赤字で役立っていないと思われるが、世界的には公共交通が黒字で成り立つのは珍しい。四国の鉄道は日々 10 万人に利用してもらっており、従業員は頑張っているということを経営陣が発信していく必要がある。

以上