

2023 年度第 1 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2023 年 12 月 11 日（月） 14 時 00 分～16 時 00 分

2 場 所 高松市内ホテル会議室（Web 会議形式を併用）

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、林敦委員
- (2) オブザーバー 国土交通省 岡野まさ子鉄道局審議官
鉄道・運輸機構 伊地知英己経営自立推進統括役
- (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

社長の西牧及び専務の四之宮より、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

- ・鉄道事業の営業赤字をできるだけ小さくすることに注力するべきだ。
- ・例えば、ご利用の少ない線区の実績改善を最大限実施した場合の収支は、どうなるのか。鉄道事業についての取り組み方について、もう少しオプションを示してもらえると議論しやすい。
- ・目的を「沿線都市の価値向上」とするならば、移動はその実現を支える重要な手段となる。何を目的として何を手段とするかが大事だ。コストカットや上下分離などやれることはどこまでなのか。そのうえで、非鉄道事業が加わることで持続性が増し、沿線都市の価値が向上する。まちの活性化に貢献するために、やめてはいけない鉄道があるはずで、数字だけをゴールにすると目的が見えなくなる。まちを活性化させるために鉄道と他の交通手段のベストミックスをどこに定めるかということだろう。
- ・コロナ禍は乗り越え、会社の業績はコロナ禍前に戻ったようだが、マイナスだったものがスタートラインに戻っただけだ。鉄道事業を「自立した経営」として将来的に考えていくのであれば、より抜本的に、上下分離や不採算路線の見直しはやらざるを得ない状況に必ず追い込まれるだろう。「機が熟するのを待つ」という雰囲気も感じるが、そんな余裕は無くなっていくだろう。より積極的に世論や行政に踏み込んでいってもらう必要があると感じている。
- ・エビデンスを確保するために利用実態調査を行うというのも分かるが、おそらくもう結果は分かっているのではないかと。準備段階の調整に時間をかけ過ぎず、せっかく路線見直しの枠組みもあるのだから積極的に活用し、推し進めた方が良いように感じている。
- ・利用実態調査を行ってデータとファクトをもとに自治体と議論することになると思うが、「利用実態」では欠けているところが二点ある。一点目は、実態というのは実績であるため、実績で議論してもあまり意味はないということだ。将来どうなるかの推計が重要だ。将来的に赤字がどの程度膨らむのかということ、将来推計人口などを用いて自治体に示していく必要がある。二点目は、需要動向よりも供給制約の方が重要となることだ。運転士がいらないため列車を運行できない、バスに転換したとしてもバスの運転士がいらないという「供給面での制約」もデータ化・数値化することが必要だと思う。

○非鉄道事業の取組みについて

- ・四国圏域や瀬戸内といった、四国と地理的もしくは産業的につながりの深い、人の行き来がある地域を超える場所（東京等）において、不動産の開発で投資することに関して「目利き」をする力はJR四国にはない。これはJR四国だからなのではなく、普通ないものだ。
- ・不動産事業は「経験」が必要であり、投資エリアを四国内に限定することはないという意見を、前回の委員会でも述べた。判断を行う際は、他の事業者との関係構築や経験を得る目的で採算性が悪い物件に手を出してしまうことがないように、投資効果をきちんと獲得できるように進めることが大切だ。また、最終的なゴールとして、その経験を四国の沿線価値向上のために活かしていくことが重要だ。
- ・不動産事業を伸ばしていくことについては合理的だと感じているが、不動産事業のリスクについては様々な意見があると思う。不動産事業は「ネットワーク」と「経験」が必要だが、四国内だけでは市場が限られている。首都圏や大阪に進出していく場合においては、リスクを抑えて取り組むことやパートナー企業と協業すること、投資決定においてはガイドラインを設け、慎重に1件審議していくということなので、取組み方としては良いのではないかと思う。
- ・不動産関連事業といっても千差万別であり、ホテル及び飲食事業は、鉄道事業との連携があるので、四国を中心に取り組むということもわからなくはないが、分譲マンションについては、人口が少ないところにいくら建築しても駄目だ。やはり東京や大阪のマーケットは別格なので、事業として手掛けていくのは必要かもしれないという気がする。
- ・分譲マンションを、どこまで事業として育てるのかについては、大きな柱にはならないかもしれないと思っている。やはり、ホテルや飲食事業のほうが鉄道事業者には向いている。しかし、不動産事業という大きなジャンルで分譲マンションを考えるならば、今の取組み方法は間違っていないような気はする。
- ・コロナ禍で債務が増加したホテルや旅館が、新たなスポンサーを求めてくる事例もあると思うので、開発ではなく運営の立場で、積極的なプレーヤーとして参画すれば本当の意味でのJR四国の役割を果たせるだけでなく、収益性の拡大にもつなげることができるのではないかと思う。
- ・M&Aの成功事例は、意外と少ないということが様々な調査で出ており、一説には3割程度しか成功事例がないと言われている。第1号案件（東京セフティ株式会社）が順調に進捗しているならば、成功事例として内外に向けてアピールすればよいと思う。明るい材料としてだけでなく、従業員にも刺激になるかもしれない。
- ・四国・リレーションシップファンドの仕組みについて、いろいろな議論があるとは思いますが、こういったことも試みていくのは賛成だ。手当たり次第に投資するのではなく、四国の経済に軸を置き、JR四国のグループ入りも視野にある投資先が見つければ、意義があると思う。

○人材の確保・育成について

- ・人材面の問題はJR四国だけの問題ではなく、運輸業では顕在化しており、危機感を持っている。会社の将来の絵を描いて見せることが重要だ。収益を上げるための人件費という考えから脱却しなければならない。事業維持のための人材投資であり、安全投資と同じレベルに引き上げて考えなければならない。
- ・会社の大義だけでは、個々人の将来性等はなかなか見えないだろう。「こういった姿を会社として目指しており、この事業はJR四国の中核になる事業だ」ということをうまく打ち出していかなければ、せっかく育てた人材が流出してしまうのではないか。
- ・重要なことは、地域活性化や沿線価値を高めるというビジョンが本当に従業員に浸透しているのかどうかだ。経営陣及び管理職がビジョンをかみ砕いて従業員に伝えることは、従業員のやる気を引き出すためには非常に大切だと思っている。JR四国が光り輝く会社になることは夢でもなんでもなく、従業員をその気にさせることが重要であり、そのための工夫を行ってほし

い。従業員1人1人が「本当にいい会社だ」と思えるように、いい会社を作るために自分に何ができるかということについて、自分のゴールがきちんと見えるようなところまで、ビジョンを腹落ちさせることがとても大事だと思う。数字にロマンを感じる人はいない。「社会をよくしたい」「事業を通じて四国をよくしていきたい」ということを思っ取り組んだ結果が、数字に繋がるようにし、かつ、社会をよくしているという正しい回転を作っていくことが大事だ。

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。

- ◆ 「コストカットや上下分離などやれることはどこまでなのか」という議論は非常に難しい。線区別収支における黒字線区は本四備讃線のみである。元々、赤字体質で生まれた会社ということもあり、一つのベンチマークとしては「経営安定基金の運用益で営業赤字を補填し、鉄道事業経常損益で黒字を目指す」というのが最大限できる範囲だと考える。
- ◆ バス転換に向いている路線と、まちづくりを考えたときに鉄道の方が良い路線があり、社会便益で「鉄道が良い」ということであれば、便益を受益する方々に上下分離や公設民営のような形で費用負担をお願いする議論が、政策議論として進んでいくべきと考えている。公共交通がその地域にとってどのような役割を果たすかという議論が大事だと考えており、まずはその議論に耐えられるように利用実態調査を進める。
- ◆ 議論の場として3つの局面があり、一つ目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の中間整理に基づく県別会議、二つ目は行政指導文書に基づき策定した「5カ年推進計画」に関する会議、三つ目は地域交通法改正に基づく協議会であり、今後、どういった形で何を議論するのかについて検討を進めているところだ。今後、社内での検討とあわせて、関係自治体へ相談するなど丁寧に進めていきたいと考えている。
- ◆ 本業である鉄道事業の体質改善が最重要だが、一方で、非鉄道事業も含めて企業グループとして成長し、経営自立を果たしていきたいというのが当初からの考えだ。グループにおける鉄道事業以外の主要なセグメントは、現在は「ホテル」及び「駅ビル・不動産」で、まずはこの2つを伸ばしていくことが重要だと考えている。
- ◆ 不動産事業の展開は、自社用地やその周辺の土地から開発していくことが肝要ということで取り組んできた。しかし、目標達成のためには、自社用地の開発だけでは不十分だと考えている。分譲マンション事業は他社とのシェアインや自社単独開発の案件を四国外でも展開し、賃貸型事業については首都圏の既存物件を取得することも、収益拡大のためには不可欠だと判断している。バックキャストの手法で高い目標を掲げてはいるが、闇雲に進んでいる訳ではない。
- ◆ これまでM&Aに取り組むなかにおいて「JR四国グループとのシナジーはないが困っている」という内容の案件もあった。四国・リレーションシップファンドでは、そのような案件も投資対象となるので、今までよりも幅が広がる。結果的には、地域の事業再生に貢献できるということで、間接的な効果も期待できる。
- ◆ 人材の確保については、これまでは踏みとどまれていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、将来の鉄道業界に対する逆風が吹いている状況だ。特に当社は「厳しい経営状況のJR四国」と報道されることが多いので、採用活動にマイナスの影響が出ている。少しでも当社に対して良いイメージを持ってもらえるように努力していく。

以上