

2024 年度第 2 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2025 年 3 月 21 日（金） 14 時 00 分～16 時 00 分

2 場 所 高松市内ホテル会議室

3 出席者

(1) 委 員 永野毅委員長、松本順委員、本郷譲委員、
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 軽部努鉄道局鉄道事業課長
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、長戸正二専務、平田成正常務、高畠雅彦常務、町田倫代常務

4 議事概要

社長の四之宮及び常務の高畠より、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

- ・生産性の定義として、付加価値生産性の改善の度合いを毎年の KPI として管理してはどうか。付加価値生産性を上げるためには、一つは営業活動や運賃改定などにより収入を増やしていくことが必要。一方のコスト側について人件費はシフトの組み方が重要である。どこまで効率的なものにできるか、デジタル化による効率化は考えているか。
- ・JR グループ同士の横のつながりについて、JR 北海道や JR 九州は多くのお金を掛けられるわけではないので、ここと一緒に知恵を出しながらやっていけばよいと思う。
- ・最近、鉄道各社では忘れ物の取扱いにおいてチャットボットの活用などに取り組んでいる。JR 四国でも検討してみてはどうか。
- ・ユニバーサルサービスとして、広くあまねく学生や観光客などに運行サービスを提供しても価格を上げていくことは難しい。海外富裕層やクオリティの高い観光路線にはしっかり単価を取っていくといった、メリハリをきかせた価格設定戦略はあるのか。
- ・単純な値上げという問題ではなく運賃設定にも柔軟性を持たせるべきである。価格の上昇は生産性向上の一要素でもあり、色々な制約要素があることは重々承知しているが、これは継続的な検討が必要。新中期経営計画の中でも、重要な要素として、言葉として打ち出していきたい。
- ・鉄道と非鉄道の売上が現状で半々程度であり、これから今後の JR 四国という会社のあり方を整理していかないといけないだろう。ひたすら資本効率を追い求めて成長を目指すのか、あるいは自然独占の認可企業として鉄道をどれくらい維持していくのか。新幹線や上下分離の話を避けて、次期中期経営計画がそうした議論の場になれば良いと思う。
- ・南海トラフ地震が発生した場合に備え、事前復旧や事前防災、事前修理などについては、どのような前提でどれくらい論議しているのか。ある程度の津波や揺れを想定して、この線区は復旧にどれくらいの期間がかかるか、あるいはどうやって復旧するか、どうやって事前に資材を確保するのか、そういった計画は考えているか。
- ・JR 四国のインフラとしての重要性を考えると、一定程度保険でカバーできるようにしたら良いのではないか。

○非鉄道事業の取組みについて

- ・非鉄道事業での稼ぎ頭は不動産とホテルだが、これからのコストアップをふまえると、次期中期経営計画でしっかり収益を上げるためにはどうすればよいか。
- ・JR 四国やホテルクレメントの強みはブランド力なのか、オペレーション力なのか。強みを分析できているか。オペレーションやブランド力、ホスピタリティも問題ないものをまず作り、しっかりとアピールをして「ホテルと言えばクレメントが候補になる」と世の中に思ってもらえるようにならなければいけない。
- ・不動産事業については、建設費の高騰が進む中で、マーケットの機微を感知できなければ難しい事業環境である。
- ・サーモンの陸上養殖や M&A などの取組みは経済的なインパクトが限定的だろうと思うが、投資もそこまで大きくない割には対外的な宣伝効果や社内向けにも色々と新しい取組みとしてアピールできる。ポジティブな印象を与えられるため、一定の範囲内で推進すべき。

○人材の確保・育成について

- ・日本全国で激しい人手不足が進んでいる。他業態とも競争していかなければならないことは明らかであり、従業員の処遇・経済面、それ以外も含めて非常に重要。人件費が上がっていることを指摘されたことがあるようだが、今の時代に人件費を減らす企業は褒められることではない。人材投資は圧縮するものではなく、これだけ人件費を増やせましたと言えるくらいの気持ちを持っていただいて良いと思う。
- ・非鉄道事業のエンゲージメントは高くなってきているが、鉄道事業の今後のエンゲージメント向上施策についてどう考えるか。
- ・人材の合理化施策は当然重要であるが、一定数の頭数は必要なので合理化もどこかで限界が出てくる。外国人採用や自治体と協力した人材確保について、どのように進められているのか。自治体以外では大学や高校との連携も有効だと思う。授業として取り入れてもらい、単位も与えることで、その企業の仕事内容などを若いうちに学んでもらうことが出来る。
- ・公募型のジョブチャレンジについて、こういう制度は鉄道事業には向かないのか。職場を変えることによって新たな気づきが出てくることもあるし、モチベーション向上にも期待が出来る。
- ・四国の未来に貢献をしている、地域の活性化につながっているという気づきを感じられる場、モチベーションを高める場をどれだけ作り出していくことが出来るか、知恵の出どころだ。直属の上司にもそのような意識を持ってもらい、日ごろの業務の中での仕事のやりがいの共有・発信が大事だ。
- ・ミドル層に対してモチベーション向上施策で何か実施していることはあるか。ミドル層のモチベーションが低下すると、その下の層も低下していくのではないかと危惧している。
- ・社員が毎日見ているのは、日常のマネジメント。日常のマネジメントが会社の目標に繋がっていることをいかに感じさせられるコミュニケーションが取れるか、経営チームとしても取り組んでいただきたい。
- ・エンゲージメントサーベイの結果を見ると、弱みの中に「経営陣に対する信頼」があることなど、まだまだ質的にも改善できることがある。
- ・エンゲージメントスコアが上昇した組織と低下した組織の2極化が起きている。良いところと悪いところのエッセンスを抜き出すことが出来ると思う。良い箇所の取組みは横展開していき、悪い箇所については個別に対策を打っていくことが必要だ。
- ・従業員に対して、自分が答えた結果がどのように扱われて、どうなっているのかを見せないといけない。従業員にわかってもらえるようにアクションを取ってほしい。

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。

- ◆ 構造物の検査については画像データなどを用いることで AI も活用したいと考えており、鉄道総研と研究している。JR 各社でバラバラだったが部品の共通化の取組みも始まっている。ダイヤ作成についても AI の活用を検討したい。
- ◆ 基本的な考え方としては、機械でできることは機械で行うということである。スマホで切符を購入できるようにすることで駅の窓口の時間を短縮した。国鉄の細かなルールが残っており、何をやっても手間がかかる状態をシンプルにしようと取り組んでいる。
- ◆ 観光列車が特急料金の中で最も高い料金設定だが、他社と比較すると安価であるためもう少し勉強が必要である。
- ◆ 国の耐震基準に基づき、1 日 1 万人以上のご利用がある線区が対象となっている高架橋の耐震補強や落橋防止対策を行っている。ローカル線区についてはそれが無く、ランク付けを行って取り組んでいるが、我々の体力ではそこまでできていない実情もある。
- ◆ ホテルについて、建設費は売上で回収できるはずだったが、建設費の上昇が激しい。現在検討しているのは、オペレーターチェンジだ。これまで宿泊特化型ホテルとしてクレメントインを展開してきたが、建設まで行うとなった場合は、より高い単価が取れるような新しいブランドを考えていこうと、動き出したところだ。
- ◆ 開発売却型の不動産事業は、現状は分譲マンションだけだ。建設費高騰がある中、相応の金額で販売するには、四国内では限界がある。大手デベロッパーと組んだシェアイン方式でリスクを軽減させている。首都圏でも大手デベロッパーと組み、ノウハウを取得しつつ社内でしっかり議論しながら進めていく。賃貸レジデンスについては、学生寮やシニア施設、ホテルなど既に稼働しているものを取得できればと考えている。
- ◆ M&A については、人流に左右されない業種で、経営者にしっかり任せられる会社という我々の方針に合致するものを対象としている。これまでに安定した経営の会社を 2 件、M&A でグループに組み入れることができた。もちろん売上や利益の貢献もあるが、後継者不足という地域の課題に対する貢献にもなる。今後も続けていきたいと考えている。
- ◆ 長年できていなかったベアを数年前から実施するなど、人への投資の考え方の転換は出来てきている。離職者減少に至ったとはまだ言えないが、貢献できていることは見て取れるため今後も継続していく。現状は世の中の企業の動向を見ながら賃上げしているのだが、本来は合理的な数字のもとに、頑張ったら従業員に還元されるという流れを作っていかなければならない。
- ◆ 急激に従業員が減ってきている中で、一人当たりの業務負担が増えてきており適切な人材の配置が問題である。外国人材採用は JR 他社も頑張っているが我々も是非やっていきたいと考えている。また、各系統のインターンシップもやっている。その他に、大学との交流もやっている所以連携は引き続き取り組んでいく。
- ◆ これまでミドル層への研修など教育の機会がなかったため、課長職に対する研修を実施した。縦割りの中で普段関わりのない部門の人間とコミュニケーションが取れることはモチベーション向上に効果があり、会社として重点的に実施していきたいと考えている。
- ◆ 箇所の現場長に対して、その箇所のエンゲージメントスコア、強み、弱みをお知らせしている。会社から言っているのは、スコアが高い低いで一喜一憂してはいけないという事。スコアの中身を見て、課題出しをしてもらい目標を立ててもらおう。目標に対して適切に取組みが出来ている箇所はスコアが上がっているし、出来ていなかった箇所はスコアが下がっている。

以上