

## 2022年度第2回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2023年3月17日(金) 10時00分～12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、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  
国土交通省鉄道局 田口芳郎鉄道事業課長

(3) J R 四 国 半井真司会長、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

会長の半井より、「四国の将来ビジョン」と当社の果たすべき役割について説明を行った。  
社長の西牧より、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・オブザーバー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

- ・ 交流人口や関係人口の増加に主体的に取り組むことが自分たちのミッションであると考えるのであれば、交流人口の増加が J R 四国の企業収益の改善に直接影響していくような企業になるべきである。
- ・ 定住人口や関係人口を増やすことと J R 四国の経営をどう関係させていくかは難しい課題がある。J R 四国としてどこまでコミットし、資金を投入していくかについては、J R 四国の財政状況を見ると非常に厳しい制約がある。地域コングロマリットといった方向を指向し、J R 四国としてより少ない人材及び資金の投入で大きな効果を獲得すべく、レバレッジをかけて、まわりを巻き込んで動いていかなければならない。
- ・ 四国に特化したエリアの中で事業の密度を今より更に濃くしていく余地はあり、密度の経済による企業経営を構築していく方向性が考えられる。鉄道事業者は、労働集約型かつ設備型事業の経営に長けており、それを追求していけば結果的に関係人口の増加が連結ベースでの企業収益の改善に直接つながるような企業グループになっていく。
- ・ 地元の外からアイデアを出す人及び、地元を束ねて推進するリーダーがどうしても必要になる。J R 四国がそのコーディネーターになれるのではないかと。しかし、資金を投入して四国全体の成長に携わって欲しいとは考えていない。他地域での成功事例は全て人であり、ネットワーキングとテーマ設定である。人、アイデア、ネットワークで成功して欲しい。四国にそれが無いとは絶対思わない。四国の魅力をどのように設定するかが非常に大事だと考えており、四国遍路は強い柱である。
- ・ 四国はイメージが湧きにくい地域だと思うので「ひとことで言うと四国とはこのような地域だ」という部分を研ぎ澄ませていくことが大切だ。四国のイメージを体現する企業として、J R 四国があると思う。両者をどのようにシンクロさせていくかが、これからの事業展開上重要なキーになってくるだろう。外から見て四国の強み・弱みが何かを認識し、それをどういう言葉や

イメージで体現化していくかという部分において、J R 四国が果たす役割は大きいと思う。

○ホテルセグメント、駅ビル・不動産セグメントの成長戦略について

- ・自分たちの運命をコントロールできない分野に資金を投じるべきではない。J R 四国のバランスシートのサイズや、本業に必要な資金を残すべきことを考えると、余裕資金をどの程度リスク投資に充てるかは考えどころである。開発計画の数字は感覚的には多すぎる。
- ・新しい建物をこれから建設するというのは、建築コストの高騰を鑑みると、どうなのかと思う。四国エリアで、経営不振に陥った旅館やホテルを譲り受け所有し運営するといった事業再生や事業承継があるのではないか。例えば古民家を買取り、改装して宿泊施設や貸別荘にするビジネスならば、大きな資本は不要だ。どうしても新しい建物を作らなければならない場合は、立派な鉄筋コンクリートの建物を作るのではなく、グランピングのようなものを作るといった資金の使い方であれば穏当である。
- ・「J R 四国の強みを確認したうえで、それが四国外で活用できるのか」という考え方がなく、「理念論として、四国の会社だから四国の外にでるのはまずいのか」という話になっているように感じる。J R 四国のブランドや力量は、四国外で勝てるのか。近場であれば大丈夫という考えはおかしい。マーケットの分析をしたうえで四国外に出るかどうか、自社の強みになるかどうかの判断ができていないと感じる。
- ・四国内のホテルやマンションのブランドが確立できてから四国外に進出するならわかるが、論理が逆だと感じる。まずは足元を固め、外部からマンションデベロッパーとしての信用を得たうえで、四国外に進出するのが筋ではないか。
- ・四国外への投資により収益が取れるのかという点については、ホテルはあり得ると思う。J R グループのホテルマーケティングとどこまで協業しどこから競合するのかをうまくバランスできれば、もう少し付加価値を高められる可能性がある。
- ・四国の他の事業者が、いろいろなホテルを作っていくことについては、フリーライドとみるのか、もしくは、流動が増えて鉄道の利用が増えると考えなのか。四国の中でも役割分担はあると思っており、プラスの話だと考えられる。
- ・中期経営計画等でコミットしている数字をどうやって達成するかではなく、成長の過程として目標があり、それに対してどういう手順を踏んでいくのか。これは従業員に対するメッセージでもある。
- ・不動産は市況によりぶれることがあるので、目標の数字にコミットするため「やらなければいけないからやる」となってしまうのは絶対に違う。
- ・不動産セグメントで PL を作っていくことは大切だが、四国外を含めたポートフォリオ構成が重要になってくるとらえている。不動産という大きな言葉でくくりすぎているのではないか。エリア、1 件当たりのボリューム、アセットの種類、賃貸なのか分譲なのか、新規開発なのか安定稼働物件なのか。これらについて、どれからスタートしていくのか、線表を作って取り組んでいく必要がある。
- ・マンション事業に本気で取り組むならば、失敗を恐れず、何人かの従業員に物件を取得させることも必要だ。他企業と提携し収益を折半する手法を続けていると、いつまで経っても専門的な人材が育たず、ノウハウを蓄積できない。
- ・鉄道の立地と周辺の不動産をうまく活かしながら取組みを進めることは、鉄道事業者だからこそできることで、他のデベロッパーにはできない。一方でこれまでは、駅の立地に安住し、収益性を厳しく詰めていなかったということがあるのではないか。
- ・支援措置を受けている会社なので、2025 年度及び 2030 年度の目標達成のためにバックキャスト的に考えるのもやむを得ないと思うが、企業として一歩ずつ成長していくためには、それ

とは別の戦略を持っておく必要があると思う。相当な規模の支援措置がなされていることもあり、説明責任を果たす意味でも、長期経営ビジョンの最終年度である2030年度までに仕上げるという目標は崩さないでほしい。非鉄道事業を含めた収益確保にどれくらい本気で取り組んでいるかについて、厳しい目が向けられている。

- 経営と事業の目的を考えた時に、JR四国としてどのようなテーマ設定ができるのか。その方針に基づいて課題を設定し、プロジェクトを現実的に積み上げた際にどのような数字になるのか。一方で、バックキャストで考えた際にはどのような選択肢が出てくるのか。本来ありたい姿として精一杯やったらここまで行き、さらに努力を重ねればここまで行くかもしれないという面と、バックキャストではこういう選択肢しかないんだという面と、二通りについてもう少し現実的に見せてほしい。本当にどこまでが実現可能なかを明らかにしてほしい。
- 大切なのはアジェンダ設定だ。本当に何をやりたいのか。やるとしたら成功するためにどうやるのか。アプローチが説得力を持って見えていないと感じる。本当にやりたいことと、やるべきことを示したうえで、これからについて議論をしたい。
- まちづくりや地域貢献という名目に逃げないでほしい。それらは逃げの言い訳だ。公共的な企業、公共的な使命、四国のために云々といっても、基本的には民間企業なので、収支を合わせなければならない。民間企業として黒字を出すために、自分の会社のことをまず第一に考える姿勢があって初めて、地元の一員として見てもらえる。民間企業としてきちんと取組みの結果を示す必要がある。

#### ○鉄道事業の体質強化について

- 「鉄道事業の体質強化」が一番大切だと思っている。地域公共交通ネットワークの再構築に取り組むという方向性のもと、経済合理性基準で自治体と粘り強く調整することは、経営改善のためにどうしても必要だ。資料に示された収支改善策は、JR四国の組織能力をフル活用すればできることだと思っており、これが本当の経営改善である。鉄道事業の増収は、非鉄道事業の増収に比べてインパクトが大きい。経営改善を真正面からとらえると、本質的な問題は鉄道事業の収支改善にあるということ、理解いただきたい。

委員・オブザーバー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。

- ◆ 四国の活性化無くして当社は成り立たないとの思いから、経済界の活動を通じて日頃から地域振興や観光振興に取り組んでいる。当社の経営理念には「四国に根ざした」という文言が入っており、四国をベースに四国の経済文化を発展させるとある。四国特有の状況を把握しながら取り組んでいくとともに、四国にあるリソースを活かし、他の地域と違う強みを出しながら、どうやって人を呼んでくるかといった切り口で取り組んでいる。
- ◆ 密度の経済による企業経営については、地域コングロマリットとしての発展を念頭に置いているがプラスアルファが必要だと考えており、それが四国外の都市圏への進出になる。ただ、それに向かって邁進していくのではなく、地域コングロマリットのコンセプトを重視したい。また、かねてよりJR四国が総合交通事業者になればよいとのご意見を頂いているが、人口動態を踏まえると、収益性を保ちながら地場の地域交通を発展させることについては課題が多く壁も厚い。
- ◆ 四国外への進出については、大義の整理は不十分だが、四国内での開発余地が限られている現実を踏まえると、四国の外に可能性を求めることには意味があると考えており、東京等大都市圏への将来的な進出を見据え、まずは中国四国地方を中心とするエリアへの進出について取

り組み始めている。外貨を稼ぐことによって会社が元気になり、その元気を将来のありたい姿の実現に活かすことができれば、大きな正のサイクルにもつながる。

- ◆ 大きなマーケットでプレーすることを通じて、まちを元気にする開発のノウハウを持った方達とのリレーションを構築し、協働によって四国に貢献することも可能である。こういった施策の果実を積み重ねることで、駅を中心としたまちづくりや交流・周遊の促進といった面でも四国に貢献したいと思う。
- ◆ 四国の地域振興・観光振興に取り組む企業や団体等による自発的な有志の集まりで、共同代表として当社が携わっている「四国サポーターズクラブ」では、高校生を対象に地域産業・地域資源・文化資源を紹介するプログラムを作成しており、今後、取組みを更に広げ、四国の魅力を若い世代に植え付けていきたいと考えている。
- ◆ 従業員に対するメッセージについては長期経営ビジョンで、将来のありたい姿として「従業員が誇りを持ち、生き生きと働ける企業グループ」を目指すことを掲げている。また、5年後と10年後の数値目標を設定し、達成に向けた取組みを重ねている。
- ◆ 大きな取組みが芽を出し成長していることを実感するまでには、長い時間が必要であり、その間は従業員に苦勞をかけることになるが、役員がチャレンジを率先し、前向き感を従業員と共有したいという思いを込めて取り組んでいる。四国の外への大きな投資を伴う施策は、これまでからは一歩踏み出す取組みであり、なんとしても実現したいというのが今の気持ちだ。
- ◆ 中期経営計画等の策定時に、「2025年度に単体の売上高経常利益率1%＝3億円」「2030年度に連結売上高600億円」という目標を設定したが、当時は、非鉄道事業に係る具体的な施策までは計画できていなかった。昨年からは外部のコンサルと協働し、四国の市場を分析しながら、連結売上高600億円等を達成するために、バックキャスト的にポートフォリオを策定した。
- ◆ 非鉄道事業については、非連続的な高い目標を掲げて取り組む必要があると考えている。ホテルセグメント及び駅ビル・不動産セグメントについては、当社の目指すべき方向性について外部コンサルとの協働を通じて施策・戦略をアップデートし、経営自立に向け目標を達成するべく取り組んでいる。
- ◆ 鉄道事業の体質強化に関しては、鉄道事業の将来がいつまでたっても見えない状況では従業員のモチベーションも上がらない。大きな目標を掲げ、それを実現することで売上げを伸ばせば、社内に活気が生まれ、ひいては処遇の改善、やる気、モチベーションにもつながると考えている。

以上