

2021 年度第 1 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2021 年 7 月 16 日（金） 13 時 00 分～15 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 山西健一郎委員長、松本順委員、本郷譲委員、
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 英浩道経営自立推進統括役

(3) J R 四 国 西牧世博社長、森下聖史専務、加藤隆司常務、
長戸正二常務、四之宮和幸常務

4 議事概要

(1) 委員の交代

常務取締役の四之宮より、清水委員に代わり高澤委員が就任した旨報告を行った。

(2) 議事

常務取締役の四之宮より、長期経営ビジョン 2030 Good Challenge 及び中期経営計画 2025 の達成に向けた取組み状況について、説明を行った。

委員からは以下のご意見があった。

○生産性向上について

- ・効率化も大切だが、付加価値の向上も大切である。
- ・効率化により働き方改革につなげるという、従業員へのポジティブなメッセージが必要だ。
- ・オペレーションの見直しなどにより、設備投資を行わなくてもできる効率化に取り組むべきだ。

○従業員のモチベーション向上について

- ・上下で意思疎通を行えるようにし、風通しを良くすることが必要だ。

○連結経営について

- ・鉄道事業の赤字が続くと見込まれるので、連結経営で内部補助構造を強化することが重要だ。
- ・事業別にきめ細かく収益性を向上させるような、連結経営の視点が足りない。

○KPI 管理について

- ・KPI 相互の関係を整理して運用すべきだ。
- ・売上高だけでなく、利益率に関する KPI を設定し、同業他社をベンチマークとしてモニタリングをすべきだ。
- ・収益性だけでなく、公共交通を担う企業として、地域への貢献を意識できる KPI とすべきだ。

○M&A について

- ・買収後の統合のことを考えて進めるべきだ。
- ・具体的なアクションプラン、計数管理等について、あらかじめ検討すべきだ。
- ・買収先の選定にあたっては、伸びしろをいかに見極めるかが大切だ。

○モード転換について

- ・中長距離の輸送に鉄道事業で取り組みにくいのであれば、バス事業に切り替えて収益を確保することもありうるのではないか。
- ・モード転換は、関係者との議論に着手しなければ始まらない。
- ・鉄道事業の設備投資は、現在の輸送体系を前提としてよいのか、検討が必要だ。

○運賃改定、他の交通機関との連携について

- ・一度運賃改定を行うと次の実施はしばらく先になる。改定率や手法について、十分な検討が必要だ。
- ・運賃改定による地域への影響について、よく検討すべきだ。
- ・運賃設定やきっぷの販売で、他の鉄道事業者とバス事業者との連携が必要だ。

○インバウンド需要の取り込みについて

- ・大阪万博などのイベントスケジュールや、関空から瀬戸内に向かう訪日外国人の国籍は、関空全体に比べ欧米豪州の比率が高いという顧客属性を踏まえ、取り組みを検討すべきだ。

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。

- ◆ 連結経営については、取り組み内容は2030年度の連結売上高目標からのバックキャストで検討していくこととなるが、現時点でお示しできる計画は次の機会にご説明したい。
- ◆ KPI管理については、取組みを開始したところであるが、ご指摘を踏まえ深度化していきたい。
- ◆ M&Aについては、委員や専門家の助言を頂きながら検討を進めたい。
- ◆ モード転換については、路線の存廃に関する議論を開始したいという投げかけを2年前から行っているところであり、地域との意思疎通をしっかりと行っていきたい。
- ◆ ほかの交通機関と連携したサブスクリプションにも挑戦したい。

以上