

## 2021 年度第 2 回経営改善委員会 議事概要

1 日 時 2022 年 2 月 22 日（火） 14 時 00 分～16 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、山西委員に代わり永野委員が就任した旨報告を行った。また、内規に基づき、委員の互選により永野委員を委員長に選定した。

#### (2) 議事

常務取締役の四之宮より、これまでの経営の振り返り及び経営自立に向けた今後の取組みについて、説明を行った。

社長の西牧より、非鉄道事業の成長に向けた今後の方向性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。

#### ○四国の交通インフラの持続可能性、地域との関係について

- ・四国の交通インフラをサステナブルにするという大きな命題について、十年から数十年単位という長い期間を見据えて、地域とランドデザインを描く必要があり、その一翼を担うのが J R 四国ではないか。公共交通全体でプラスサムにするような事業提携や戦略を、しっかりと地域と共に作ることに取り組んでいただきたい。
- ・例えば 20 年後、50 年後の地域の姿について、官民を挙げてオール四国で議論するようなプラットフォームを作してほしい。
- ・牟岐線と並行運行する高速バスの途中乗降ができる取組みは良い事例であり、今後も地元のバス事業者との連携を進めてほしい。
- ・他交通事業者との共同経営を進めるためには乗車券類の発券に工夫が必要だと思うが、他の事業者と共同で発券できる仕組みを検討することを提言したい。
- ・地域の課題の克服やお客様のニーズの変化に対応することが会社の目的であり、そのためになんとしても利益を上げていくことが求められている。

#### ○収益性の向上について

- ・非鉄道事業の収益性をいかに確保するかが大切であり、セグメントごとの収益性について、数字で示せるように管理をしっかり行ってほしい。
- ・中期経営計画は利益目標だが、長期経営ビジョンは売上目標となっているので、軸をしっかりと固めるべきだ。
- ・J R 四国単独では難しいかもしれないが、マーケティングの観点から、四国内の移動、宿泊、観光をつなげ、利用者にとってどれだけ便利に旅をアレンジできるかが非常に重要だ。
- ・観光列車に取り組み、移動そのものに価値を付ける取組みを行っているが、移動先に訪れた目的地があれば魅力が高まり、外部からの観光需要がさらに喚起されることを意識すべきである。

○バス事業について

- ・連結売上高で大きな割合を占めるバス事業については、鉄道からバスへの転換も含めて収支改善につながる施策を検討することが必要だ。冷静に議論を進め、答えを出し、J R 四国グループの経営に資する形にしていく必要がある。

○不動産事業について

- ・土地を取得して開発・分譲する分譲マンション事業は、最後まで自力で売り抜く組織力が求められる。また、収益の振れ幅も大きく、安定的な収益基盤にはなりにくいいため、経営戦略上重点を置いて取り組むべきではない。
- ・賃貸業が不動産業の中で一番安定して収益を得られるため、資産性のある商業ビルや賃貸マンション等の選択肢も視野に、安定的な収益基盤の構築に取り組むべきである。
- ・ターミナル駅に相応しい駅ビルを作り、マーケットの需要を吸収して賑わいを作ること、ソフト面のエリアマネジメントも行っていくことが使命ではないか。短期間でできるものではないと思うが、安直な開発はせず、後世に引き継げるような駅ビルづくりをお願いしたい。

○ホテル事業について

- ・コロナ禍で傷んでおり、現時点で中長期の戦略策定は難しいだろう。そのようななかでは、デジタル化によるオペレーションの高度化によって競争力を高めることが重要だ。
- ・中国・四国地方には、欧米からの旅行者向けのホテルが少なく、ラグジュアリーホテルが不足している。これからは、従来の国内ビジネスに係る需要を狙うだけでなく、そのようなインバウンド需要もあることを踏まえ、視野を広く持った方が良い。
- ・J R 四国グループは既にホテルを運営しており、運営に係る組織能力を保有しているため、運営の引受けや既存ホテルの取得によって成長を図ってほしい。
- ・今後、コロナ禍の影響を受け、経営が厳しくなったホテル等の集約化の動きが起こると想定されるが、そのなかでJ R 四国グループが運営を引受けていくことは、健全な形で四国の交流人口の拡大に貢献できると考えられ、組織能力に見合ったビジネスだと考える。

○M&A について

- ・単にポートフォリオ分散のために人流に左右されない会社を買収するのではなく、四国や人や社会のためになり、四国の課題を解決し、四国が持続的に成長するなかで自分たちも持続的に成長するような形を考えるべきである。
- ・鉄道事業とのシナジーは求めないとしても、J R 四国が株主となることで信用力が向上する等の効果が得られるならば、別のシナジーということで非常に重要なことだと考える。
- ・過去の利益の安定性だけでなく、将来の成長性を要件として考えるべきである。どのようなカテゴリーで成長していきたいのか、原則を決めるべきだ。
- ・期限及び予算を決めて取り組むと、目標達成のために、買うべきでない会社を買ってしまい、必ず失敗するため、この点は特に留意してほしい。
- ・買収後にしっかりと管理することが重要だ。買収後の管理ができる人材を外部に求めるのではなく、J R 四国の内部に確保しておかなければ上手くいかない。

○鉄道利用等に係るデータの整備について

- ・動態分析も活用しMaaS やデマンドバス等、将来の動きも見据えて考えていく必要がある。

○人材育成について

- ・人材は、環境を与えなければ育たない。大きな気づきを与えれば、自ら悩み、事業の力で勝手に育っていく。多くの刺激や気づきの場を作り、社内に多様性を取り込み、交わらせ、様々な業務に取り組ませるしかない。
- ・苦しい時だと思うが、そういう時だからこそ人材を起点として、持続的な成長につなげていただきたい。

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。

- ◆ サステナブルな公共交通ネットワークを構築していくために、大量輸送といった鉄道特性を發揮できない線区については、路線存廃の議論を含め地域に合った適切な公共交通を検討していく必要があると考えている。また、引き続きそういったことを訴え続けていきたい
- ◆ 都市圏輸送と都市間輸送は当社の基礎的な役割である旨、4県知事及び経済団体も入ったネットワーク懇談会でも議論していただいている。長期経営ビジョンでは「『公共交通ネットワークの四国モデル』を追求する」としており、鉄道にこだわらず地域に合った適切な公共交通を追求していく姿勢である。
- ◆ 牟岐線と並行運行する高速バスの途中乗降ができる取組みは全国でも例がないものであり、MaaSの視点からも、このような連携を更に進めていきたい。
- ◆ まずは経営規模の拡大を図ることが重要と考えており、過去の実績も踏まえ、連結売上高600億円を目標として掲げているが、本来は利益が大切だと認識している。ご指摘を踏まえ、今後検討を深度化していきたい。
- ◆ 観光列車については、移動手段としてだけでなく宿泊も含めたトータルの旅行商品として、上質な旅を提供する試みに取り組んでいる。
- ◆ 不動産事業について、これまで賃貸マンションも手がけており、自社用地は、賃貸で進めたいと考えている。分譲マンションと比較して、収益性は下がるが安定性は増すと考えている。
- ◆ ホテル事業について、資産を持たず運営を引受けるビジネスモデルを狙っていきたい。その際には外部能力を活用しつつ、今のニーズに合った形の改良・改装を行い、収益を拡大していきたい。ターゲットとする層については、観光需要やインバウンド需要を狙うイメージを持っているが、ビジネスも一定の需要はあるため、立地特性も踏まえて検討したい。また、オペレーションのコストについては課題と考えている。
- ◆ M&Aについてはご指摘のとおりと感じている。頂いたご意見を踏まえ、引き続き検討していきたい。
- ◆ 新チケットシステムの検討を進めており、移動の情報だけではなく、ご利用者の属性、利用頻度も把握できるよう取り組んでいる。また、MaaSを念頭に置いて、プラットフォームや決済まで含めて他の事業者とどう組むかについて検討中である。積極的に取り組みたいと考えている。

以上