第１回経営改善委員会　議事概要

１．日　時　　令和元年 11 月 26 日（火）　10 時 05 分～12 時 00 分

２．場　所　　ＪＲ北海道　社員研修センター　会議室

３．出席者

（１）委　　　員　　片野坂真哉委員長、知野雅彦委員、瀬川隆盛委員、
石井吉春委員、檜森聖一委員、上浦正樹委員

（２）オブザーバー　　国土交通省　寺田吉道鉄道局次長
鉄道・運輸機構　嘉村徹也経営自立推進統括役

（３）ＪＲ北海道　　白川保友会長、島田修社長、小山俊幸副社長、山口力常務、
田畑正信常務、綿貫泰之常務、渡利千春取締役

４．議事概要

議事開始の前に社長の島田より「昨年国土交通大臣より受領した監督命令に基づいて設置させていただいた当委員会の使命は、ＪＲ北海道の経営改善を図ることであり、役割はＪＲ北海道の経営改善に向けた取組を監視、検証し、必要に応じて追加施策等の提案を行うことと、ＪＲ北海道の経営全般について忌憚のない意見・アドバイスを述べることである。皆様の知見に基づき幅広く意見をいただきたいが、まず今回は、経営改善計画の妥当性・実現可能性と上半期の実施状況の検証・評価の２点についてご意見をいただきたい。」との挨拶があった。

その後、委員の互選により片野坂真哉氏が委員長に選出された。

（１）経営改善委員会運営規則の制定について

経営改善委員会運営規則の案について、案のとおり規則を制定した。

（２）長期経営ビジョン・中期経営計画について

現在の経営構造と長期経営ビジョン・中期経営計画を策定した経緯及びその概要について、社長の島田より説明した。

説明のあと、委員より以下のような意見が出された。

○　これからの 10 年間の赤字を少しでも減らしていかなければならない。収入面では開発・関連事業を徹底的に行い、コスト面では現在ＫＰＩを設定し努力しているが、今一度検討する必要がある。一方で、安全が損なわれると企業価値が下がるので、十分な安全投資は必要である。

○　企業再生は時間をかけずに行うことが重要。社員に達成感を感じてもらいながら再生を進めるには、３年間で一つの目途をつける必要がある。自助努力については前倒しできるものをやるべきだ。

○　新幹線の高速化が実現するのは札幌延伸時だとしても、社員に前向きな方向性を持たせるためには実現の目処をつけるプロセスを早急に構築しなければならない。

○　輸送密度200人以上2,000人未満の線区（黄線区）を残すためには持続的に維持できる仕組みがなければならない。地元が行っているのは利用促進のための取組みのみで、維持するための資金面の負担の議論は進んでいない。来年度までに結論を出さなければ、再来年度以降の国の支援を受けられる見通しが立たない。

○　維持困難線区について、地元との協議を丁寧にするのはいいが、期限を設けるべき。

○　今の赤字は経営安定基金の利回りが低くなっているのが大きな要因である。安易に人件費をカットすることでコストの削減をすると社員の士気の低下につながり、結果として収支改善にはつながらない。

○　地域がＪＲ北海道の取組みをどう見ているかが重要である。経営改善に不退転の決意で取り組んでいることを地域に理解してもらう必要がある。

○　ＪＲ北海道が行う経営努力のうち意識改革が重要である。見えにくい部分だが外に見せていかなければならない。

○　ＪＲ北海道の責任がある一方で、利用する地元側にも頑張りが期待されることを意識してもらう必要がある。一例として航空業界では、空港の利用率の目標値を地元と協議して設定し、下回った場合は地元が補填し、上回った場合はその分を地元に支払うという取組みを行っている空港がある。

○　長期ビジョンの柱の１番目が関連事業になっているが、やはり鉄道が一番重要だという姿勢を見せていく必要がある。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

◆　経営改善に向けての大きな柱は３つある。一つ目は、札幌駅の周辺開発を含めた事業の多角化による収入の拡大、二つ目は、鉄道事業に関して空港アクセス輸送等伸びしろがある部分の競争力を高めること、三つめは、維持困難線区問題を含めた赤字事業の見直し。

◆　維持困難線区の話し合いの期限について、監督命令では輸送密度200人未満の線区（赤茶線区）はバス転換の方向性を決める、黄線区は５年間で一定の結論を出すと明記されている。

◆　当社が経営改善に向けて取り組む姿勢について、地元の皆様から理解を得た上で合意形成を目指すというのが当社の基本的な考え方。

（３）令和元年度上期の取組とその結果について

「ＪＲ北海道グループ経営改善に関する取り組み」として今年度上期の取組とその結果について、副社長の小山より説明した。

説明のあと、委員より以下のような意見が出された。

○　ＪＲ他社と比べてＪＲ北海道は営業収益に対する人件費率、修繕費率が高い。また、収入面でも他社と比べて不動産事業の収益率が低い。単独で取り組むには限界があるので、他社と提携して収益性を高めていく必要がある。

○　安全確保が最優先なのは当然であるが、その中でも本当に必要な安全対策は何かというのを見極めて、過剰な設備投資をしないようにするべき。

○　ＫＰＩは精緻になればなるほど現場は疲弊するので、マネジメント層が現場に対し丁寧な説明をすることが重要である。

○　決算やＫＰＩのプレスは地元の皆様や社員も見ているので、ＪＲ北海道が苦しい路線を抱えながらも努力していることが伝わるように工夫して見せることが重要。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

◆　人件費や修繕費について、ＩｏＴの導入等の取組により改善する必要がある。仕組みを変えずに収支改善のために要員の削減に取り組んだ結果、安全に関わる問題を起こしてしまった過去の反省から、まず仕組みの改善をしなければならないと考えている。

◆　ＪＲ他社との数値の比較の指摘については真摯に受け止め、５年間でさらなるコスト削減に向けた取り組みを進めていく。

◆　鉄道事業は固定費を支出しないと安全を確保できないと考えている。広く浅く投資や修繕を行うのではなく、やるべきものとできないものを分けて考えていく必要がある。

以　上