

## 第2回経営改善委員会 議事概要

1. 日 時 令和2年6月5日(金) 10時00分～11時50分
2. 場 所 WEB会議形式で開催  
(道内の委員はJR北海道本社会議室から参加)
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、宮越宏幸取締役

### 4. 議事概要

議事開始の前に社長の島田より「本日の主題は、昨年度1年間の経営改善の実施状況について検証と評価をしていただくことと、本年度、経営改善の目に見える成果を挙げるための具体的なKPIについてご意見を頂戴することと考えている。また、新型コロナの影響下における本年度の経営改善の実施策の妥当性・実現可能性についても合わせてご意見をいただきたい。」との挨拶があった。

#### (1) JR北海道グループ経営改善等に関する取り組みについて

2019年度のJR北海道グループ経営改善に関する取り組み及び2019年度決算のポイントを、常務の綿貫より説明した。

説明のあと、委員より以下のようなご意見が出された。

- 新型コロナの影響により年度目標は達成できなかったが、第3四半期まではJR北海道の努力によって、概ね目標を上回って推移していたと認識している。
- KPIの検証で最も重要なのは、未達の原因が何で、これからどうしていくかである。しっかり検証して次に展開してほしい。
- 新型コロナの影響により経営努力の成果が見えにくくなっているため、新型コロナの影響部分を明確にしてKPIを設定すべきだ。

- 要員削減を効率化・省力化として掲げているが、リーマンショックの際も、JR北海道は採用や設備投資を抑制したことが安全問題を引き起こした。この教訓を忘れずに対応してもらいたい。新型コロナに対して、会社としてどのようなスタンスで取り組むのか。
- インバウンドは中間決算の時点で既に目標値を下回っており、今後もその傾向が続くことを想定して次のKPIを設定すべきだ。

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。

- ◆ 新型コロナの影響により当社の取り組みの結果が見えにくくなっている部分があるので、着実に伸ばすことができた項目の検証を引き続き行い、今後につなげていきたい。
- ◆ 無理に修繕費・要員を削減してきたことが、一連の事象を発生させたと深く反省しており、安全の確保を大前提とした上で、効率化・省力化は安全以外の部分について、バランスを見ながら進めていく。
- ◆ インバウンドについては、輸送手段の多様化によりレールパスから一般券に移行していると認識している。今後どのような指標を作るべきか勉強していく。

## (2) 新型コロナの影響等を踏まえた事業継続のための対策について

新型コロナの影響等を踏まえた事業継続のための対策について、社長の島田より説明を行った。

説明のあと、委員より以下のようなご意見が出された。

- 長期借入は返済原資の確保を大前提として、資金調達の裏付けを早急に進めるべき。
- もっと厳しい状況もありうるということを前提に置く必要がある。
- 新型コロナの影響もあり、線区の議論については、集中改革期間にある程度持続的な枠組みをもって次に進めなければならない、早急に進める必要がある。
- コスト削減や自助努力に加えて支援のあり方も含めた総合的な資金計画をステークホルダーに提示し、相談してほしい。
- 新型コロナを契機として経営再建計画のスピードを上げるべき。

- ウィズコロナ、アフターコロナの変化を捉えてスピード感をもって収益拡大を図っていく必要がある。
- 収益を上げていかなくは会社としての士気は上がらないので、中長期的な対応を考えて前向きに動き出してほしい。不動産事業の収益の最大化が重要である。
- 会社に取り組む自助努力はしっかり示すことが重要である。まとまってから発表するのではなく、順次どんどん示していったらゆるステークホルダーの理解を得るべき。
- 社員のモラルダウンにつながる雇用不安や感染不安を払拭するためにも、社内への情報開示やメッセージの発信を行い、役員から社員まで危機感の共有を図るべき。

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。

- ◆ 返済原資を明確に示した上で借入のお願いをしていくべきと考えており、コスト削減だけではなく、どのように経営改善していくか、早期に方向付けしていかなければならないと考えている。
- ◆ ウィズコロナの増収については、現在行っている減便・減車を元に戻した後の鉄道利用の回復に向けた戦略を検討・準備している。アフターコロナについても、今後の回復過程におけるお客様の動向を見ながら検討していかなければならない。
- ◆ 自助努力については、数年前から役員報酬の削減に取り組んでいるが、今年4月より一時帰休を実施するにあたり、追加の報酬減額を実施している。更なるコスト削減についても、年度計画に関わらず前倒しをして、自助努力を順次示していきたいと考えている。

以 上