

座談会



中央：嘉田 由紀子 様（滋賀県知事）

左：佐々木 隆之（西日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長）

右：二階堂 暢俊（西日本旅客鉄道株式会社 執行役員 近畿統括本部副本部長 京都支社長）

事業活動を通じた西日本地域の活性化を目指して

当社は、平成22年10月に策定した「JR西日本グループ中期経営計画2008-2012見直し」において、当社のミッション（=使命）を、鉄道を基軸としたグループの事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献することと決めました。

こうした考えのもと、地域と鉄道の持続的発展に向けた連携を進めるに当たり、滋賀県知事嘉田由紀子様をお迎えし、地域との共生において、地域とJR西日本が求められている役割、地域との連携のあり方について、ご提言をいただきました。

佐々木：大変お忙しいところありがとうございます。

昨年、私どもは「中期経営計画」を見直し、進むべき道を社内で共有し、社外の皆様にもお示しいたしました。

本日は、この「中期経営計画見直し」のなかで明らかにした私どもの経営ビジョン、ミッション、そして新たな戦略「地域との共生」をキーワードに、嘉田様に加わっていただき、地域と企業がともに目指す未来、両者の持続的発展について考えたいと思っています。

まず、弊社が惹き起こしました福知山線列車事故について、一言申し上げます。この事故により、多くの皆様大変ご心配をおかけしたことと存じますが、弊社は、この事故の反省に基づき、「被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組み」、「安全性向上に向けた取り組み」、「変革の推進」を経営の3本柱と定め、全力で取り組んでいるところです。

被害に遭われた方々に対しては、今後ともご意見・ご要望をお聞きしながら精一杯対応してまいります。また、この事故を決して忘れることなく、より高い安全の追求と実現に向けて、

強いこだわりを持って、お客様から安心・信頼していただける企業となることを目指し取り組んでいるところです。

嘉田様とは、事業活動を通じた地域の活性化についてお話をさせていただきたいと思います。どうぞよろしく願います。日頃から滋賀県知事のお立場で弊社の事業に大変ご協力いただいております。誠にありがとうございます。

嘉田：どうぞよろしくお願いいたします。私も、滋賀県の未来ビジョンについて、ご紹介したく思います。

「JR西日本グループ中期経営計画2008-2012見直し」

佐々木：今回の「中期経営計画見直し」では、私どもが会社としてどう生き残っていくのか、何を重要視するのかという基本を明確にしました。これが、これまでと違うところです。「見直し」ではありますが、ほとんど新規に作ったと言ってもよいと思っています。

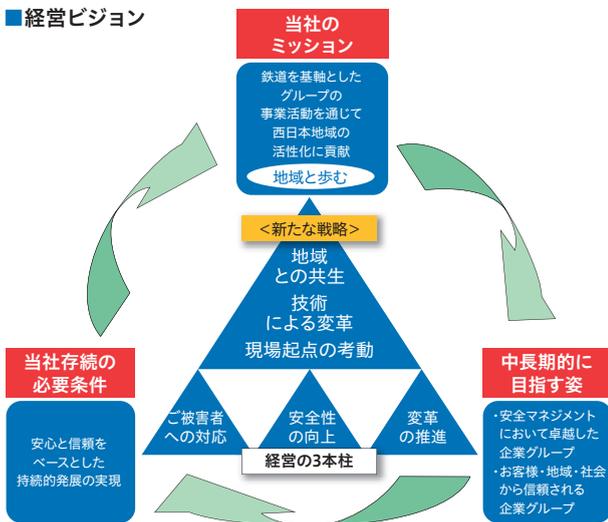
見直しの背景には、平成20年度秋以降の急激な景気悪化や、

私どものコンプライアンス上の重大な問題の判明により世の中からの信頼をさらに失墜させたことがあります。これらを踏まえ、より長期的な持続可能性に経営の力点を置きつつ、あらためて中長期的な経営の方向性の明確化と具体化を図ることとしました。

見直しに当たり、あらためて「JR西日本らしさ」「JR西日本の存在意義」から、社内で議論しました。私どもは鉄道会社ですから、地域との共生なくしては成り立ちません。そしてまた、鉄道会社の仕事の多くを担っている現場が、当然、取り組みの柱になります。こうした考えから、「事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献」することを私どものミッションとして決めました。

このミッションと中長期的に目指す姿を達成するために、従前掲げていた経営の3本柱を堅持しつつ、「地域との共生」「技術による変革」「現場起点の考動」という新たな戦略を明確にしました。その結果として、当社存続の必要条件「安心と信頼をベースとした持続的発展の実現」を達成してまいります。

■ 経営ビジョン

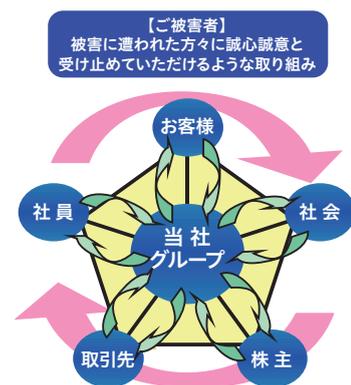


また今回、「お客様」「社会」「株主」「取引先」「社員」の皆様との関係も、整理しました。

図は、長期的視点から、様々なステークホルダーの皆様との調和を図り、全体としての価値拡大、すなわちプラスサムの価値の実現を目指すという思いを表したものです。まず社員が働きがいや誇りを感じ、モラルとモチベーションを持ってお客様に接する。それを通じて西日本地域の活性化に貢献し、収益を得て、事業の持続可能を担保する。

■ 当社とステークホルダーの皆様との関係

そうして、全体として向上した価値をステークホルダーの皆様と共有するという、価値の好循環を生み出していきたいと考えています。当社グループからステークホルダーの皆様へ価値を提供した、その結果として皆様の信頼を賜れればと考えています。



地域との共生

嘉田：滋賀県でも本年3月、「滋賀県基本構想～未来を拓く8つの扉～」を策定しました。ここで私たちは、「住み心地日本一の滋賀」を目指すことを宣言しています。

人口減少時代の到来や少子高齢化の進行、経済・社会のグローバル化、地球規模での資源の枯渇や環境の変化等、今、時代は大きな転換期にあります。また、社会の成熟化に伴って、人々の意識や価値観は、生活の質的な向上をより重視する方向へと変化しているのではないかと考えました。「滋賀県基本構想」は、こうしたなか、未来への変化を先読みし、滋賀県の特徴を活かしながら、従来の価値観や制度、成功モデルにとらわれない社会のあり方を見出すことが必要だと考え、作り上げたものです。

この構想の基本理念は、「未来を拓く共生社会へ」です。県民の皆さんや各種団体、企業、行政が共有する未来ビジョンとして、県民の皆さんからの意見・提案を反映しながら策定しました。これは、滋賀県にとってJR西日本も、未来ビジョンを共有し、まさにともに歩むパートナーという考えです。

滋賀県の特徴的な点として、駅圏人口、つまり鉄道の駅近くにお住まいの方が多いということがあります。そうしたなか、私は、鉄道会社は、まちとまちを結ぶ「線のサービス」の機能を持っていると考えています。これが滋賀県の進める「面のまちづくり」と一体となり、大きな力を発揮するのではないのでしょうか。

佐々木：私どもは文字通り地域に根ざして営業しているわけですから、地域を離れては存在し得ないと強く感じます。中期経営計画に示した「地域と歩む」は、私どものこの思いを言葉にしたものです。

様々な場面で自治体や他の交通事業者の皆様方等と連携を深め、トータルでWIN-WINの協力関係を構築していきたいと考えています。

嘉田：WIN-WINの協力関係ですね。具体的にはこういった状態を想定されているのですか？

佐々木：先ほど「線のサービス」「面のまちづくり」との言葉で、端的に示してくださったと思います。京阪神エリアについては、快適で利便性の高い「生活圏」の創造、より質の高い安全・安定輸送の提供ということを考えています。なかでも、地域の特徴にかなない、子育て世代にもご利用いただきやすい魅力ある線区



創造に、「琵琶湖線」「JR神戸線」をモデル線区として取り組みたいと考えています。

こうした取り組みの業績への影響は数字では測りきれません。取り組みを通じて、有形の利益だけでなく、地域からの信認を得るなど、私どもの事業活動に欠かすことのできない無形の利益を得られるのではないかと考えているところです。

嘉田：JR西日本が、鉄道の持つ特性や強みを最大限に活かし、線区の暮らしやまちづくりに目を向けられるのには、大きな期待を感じるところです。

滋賀県の特長や強みについては、私は「3つの力」というものを語っています。

滋賀は、全国的に人口減少社会が到来するなかにあっても、人口が増え続けている県です。15歳未満の若年人口割合は全国第2位、人口当たりの大学生の数も全国第3位です。同時に伝統的な地域コミュニティの結びつきが今も各地に根づいていて、「人の力」があります。また、大都市近郊にあつて琵琶湖を中心とした豊かな自然環境、美しい水田風景、多様な生態系といった「自然の力」があります。さらに、近畿、中部、北陸圏の結節点に位置するという地理的優位性に基づき、工業県として、リチウムイオン電池の工場等をはじめ、多くのエネルギー系の産業が集積していますし、多彩な学部を有する大学や民間研究所が立地し、知的資源が集積しています。国宝・重要文化財の数は全国第4位で、歴史資源、文化・芸術環境に恵まれ、「地と知の力」があります。県立芸術劇場びわ湖ホールも世界に認められ、演奏会やオペラ等が大変盛んです。

二階堂：ともにそうした強みを活かそうと、平成23年2月、滋賀県と私どもの包括的連携協定を締結させていただきました。互いに体制を構築し、連携して様々な取り組みを進めさせていただいています。

既に目に見える形で成果が現れたものとしては、琵琶湖線南草津駅への新快速停車がありました。このとき、あわせてトイレのリニューアルや自動改札機等の増設も実施しました。また、湖西線の防風柵についても、平成20年12月に完成した比良・近江舞子駅間に加え、近江舞子・北小松駅間への延伸を決定しました。安全のため、列車が運転休止となる風速は決まっていますが、防風柵設置で運転休止の回数が減って、お客様の



ご不便を少しでも解消できると思います。ほかにも、今年度は大河ドラマ「江～姫たちの戦国～」の放映があり、地元では浅井三姉妹にちなんだ博覧会が開催されました。ドラマを契機とした観光キャンペーンの成果等もあり、大変多くのお客様にお越しいただきました。

嘉田：包括的連携協定では、滋賀県内の地域と鉄道の持続的な発展に向けて、「駅を中心としたまちづくり」や「駅を中心としたアクセス改善」、「低炭素社会の実現と環境保全」等、7つの連携事項を定めています。今後、両者が緊密に連携・協力して、たくさんの成果を出していきたいと思います。

二階堂：はい、駅を中心としたまちづくり等によって住みやすいまちづくりを推進し、沿線人口を増やしていくこと、マイカー中心の交通体系から公共交通へのシフトを図るため、鉄道を含めた公共交通全体のネットワーク機能を強化すること、滋賀県にある魅力的な観光素材を発掘し、それを県外に情報発信することによって広域から観光客を誘致することの3つが、これから取り組んでいく大きなテーマになります。具体的には、新駅の設置や駅ナカ・駅周辺での保育所の整備等を連携して推進していきます。

佐々木：包括的連携協定の取り組みを通じ、今後ますます、滋賀県の「3つの力」と、私どもの持つ特性・強みが上手くかみ合っていくと思います。

なかでも、滋賀県の「人の力」は、非常に大きいと感じています。平成23年3月末時点の人口調査では、近畿二府四県の人口の減少傾向が鮮明になっていましたが、滋賀県は唯一、人口増となっていました。増加率は沖縄県、東京都に次ぐ全国第3位と、伸びが大きいのが特徴的です。今後も、こうした「強み」を活かそうと考えておられるわけですね。

嘉田：その通りです。「基本構想」では冒頭に「子育て・育ち」を掲げています。「子育て環境日本一」を目指し、人のつながりや地域のつながりの強化等により、子どもを安心して生み、育てられるようにしようと考えています。また、子どもの「育ち」を支え、未来を担う次の世代の生きる力を育もうとしています。駅ナカ・駅周辺保育所には大きな魅力があります。

また一方で、高齢化社会の進展、例えば自動車の運転免許自主返納等のお話を聞くと、公共交通の重要性を、私自身も強く感じます。



ところで、低炭素社会の実現と環境保全の一環としてびわ湖一斉清掃を行っているのですが、JR西日本の社員の方々も、地域の方々と一緒に参加してくださっているそうですね。

取り組みを支える社員

二階堂：一斉清掃のほか、ヨシ刈りや外来魚駆除釣り大会等にも琵琶湖周辺の職場が連携して参加しています。規模の大きな形での参加はまだ3年目ですが、社員は地域の方々と一緒に活動できるのが嬉しいと、自ら積極的に手を挙げてくれています。この「自ら積極的に」、それから「他職場との連携」が、非常に大事なことだと考えています。

「地域との共生」は事業活動そのものであり、イコールボランティア活動ではありませんが、根底には、社会の一員として地域に貢献したいという「心」の部分が欠かせません。

佐々木：私どもでは、自ら考え行動することを「考動」と呼び、その重要性を繰り返し語ると同時に、中期経営計画でも、新たな戦略のなかに「現場起点の考動」を掲げています。

今回私どもは、「安全を担保する」「お客様と接する」「技術を活用する」「地域社会に存在する」という、安全やサービス等の価値が提供されていく場を「現場」だと考えました。この「現場」にこそ、コスト削減や技術開発の糸口が存在しています。これらを再確認し、「すべての起点は現場から」を行動原則に掲げ、「現場」の課題を経営課題として、今まで以上に正面から取り組むこととしています。そしてそこで社員が自ら「考動」し、能力を最大限に発揮することが、安全やお客様満足を向上させる原動力



となると確信しています。

二階堂：「現場起点の考動」は現場の社員一人ひとりの頑張りに加え、現場だけでは解決できない課題を支社等が共有し一体となって解決しようという考え方もあります。

湖西線の近江高島駅では、お客様の安全に目を注ぐ現場の社員がホームの隙間対策を提案し、予算処理や施工の段取りを支社が行って、無事対策を実施できたという事例があります。現場の気づき、そして組織のサポートが、より高い安全性の追求、よい仕事の実現に直結すると思いますね。

嘉田：一人ひとりの「人」の姿にしっかりと目を向けること、そしてそれを仕組みとしてもしっかり支えることが、企業活動においても、未来の社会を描くにも、大切なことではないでしょうか。

今回の「基本構想」で滋賀県の将来の姿を描くに当たっても、私たちは県民の皆さんの日々の暮らしの様々な生活活動に着目し、個人の「暮らし」の観点から、県の将来像をまとめました。「人」本位にこだわることで、地域社会の方々やお客様、あるいは社員の方々に優しく寄り添うことができ、未来に向かって、力強く進むこともできるのだと思います。

地域と共に、持続可能な社会を目指して

佐々木：本日は、県の構想についても詳しく教えていただきありがとうございます。ご紹介しました中期経営計画の実現に向け、有言実行してまいります。また、本日この機会を頂戴し、直接お会いして意見を交わすことの大切さをあらためて実感しました。

嘉田：今後のJR西日本にますます期待しています。

いま、東日本大震災等を契機に、暮らしの安心の確保やエネルギーの安定確保をはじめ、社会のあり様、人々の価値観等に大きな変化が起きています。これからの進むべき方向を、あらためてしっかり見据えることが求められています。そういったなか、私どもは、県民の皆さんとの対話を重ねて将来を描き、県民の皆さんに希望と安心をもたらす最善の取り組みを進めていかねばと決意しています。

そのためにも、より強固な連携をお願いいたします。

佐々木：ともに未来を目指すパートナーに足る、信頼できる企業と言っていただけるよう、しっかりと考動していきます。

佐々木、二階堂：本日はありがとうございました。