

平成26年3月13日

◎中内委員長 ただいまから産業振興土木委員会を開会いたします。（13時00分開会）

本日の委員会は、昨日に引き続いて「付託事件の審査等について」であります。

《土佐電鉄関係》

◎中内委員長 それでは、3月10日の委員会で決定いただきました土佐電気鉄道株式会社から、今後の経営の考え方について説明を受けることといたします。

なお、執行部には、土佐電鉄に関する平成26年度当初予算の関連もありますので、出席してもらっていますので、御了承願います。

それでは、土佐電気鉄道株式会社片岡社長、どうぞ。

◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長 1月24日から土佐電気鉄道株式会社の代表取締役に就任いたしました片岡でございます。どうぞよろしく願いいたします。

このたびは、私ども土電の新体制として、当委員会で御説明をさせていただきたいとお願いを申しましたところ、議会開催中の大変御多用の折にもかかわりませず、説明の機会をいただきましたこと、厚くお礼申し上げます。

また、弊社の昨年来の一連の問題で、県民の皆様はもとより、委員の皆様、また並びに県議会の皆様方には多大な御迷惑をおかけいたしましたことを深くおわび申し上げます。同時に、私ども新体制での取り組みに対しまして、補助金凍結解除の御決定をいただいたことは、弊社はもちろんのこと、弊社の職員、家族、また多くの取引会社の皆様などにも大変安堵をしていただきましたことを御報告し、改めて深く感謝を申し上げる次第でございます。あわせて、弊社といたしましても、二度とこのような御迷惑をおかけをすることのないよう、全社一丸となり取り組んでまいる所存でございます。

本日は、新しい体制ができて約1カ月半が経過いたしましたので、私をトップとする新体制としての今後の経営の考え方等について御報告や御説明を申し上げ、公金をいただいております公共交通に携わらせていただいているという事業者としての責任をしっかりと申し述べたいという思いからまかり越した次第でございますので、どうかよろしく願いを申し上げます。

なお、私の後ろに控えておりますのが、弊社のメインバンクでございます四国銀行から推薦を受け、新しく専務取締役に就任しております亀川でございます。

◎亀川土佐電気鉄道株式会社専務取締役 亀川でございます。どうかよろしく願い申し上げます。

◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長 ともどもにどうかよろしく願いを申し上げます。

それでは、資料に基づきまして御説明をさせていただきます。

お手元には報告書と別紙を添えてございます。また、この青い冊子も参考資料として添

えさせていただきます。おるところでございます。

まず、報告書でございます。全体の構成を申し上げます。

ローマ数字のⅠ、就任以降、実施してきたことと、2ページ、今後の経営の考え方等についてという2つの区分けをしてまとめ上げてまいりました。

まず、就任以降1カ月半で実施してきたことでございます。これは別紙として4ページ、5ページとつけております。これは1月27日に、現在私どもがメンバーで入っております中央地域公共交通再構築検討会に土佐電気鉄道としてお出しした公式文書でございます。

お聞きしましたところ、委員の皆様方には既にお目通しをいただいているというところではございましたが、この中でも私たちが一番やりたいこと、第3の所信という部分を改めて抜粋して、別紙としておつけをしております。

まず、この別紙の報告書、所信のどこ、これあくまでもやりたいということでございますから、これに基づいてどういうことをやったのか、この1カ月半のやったことを御報告し、後段、これから考えておるところを御報告するという順序で御説明を申し上げます。

その別紙のほうを簡単になぞりますので、4ページをごらんくださいませ。

まず、所信の1といたしまして、5行目のところでございますが、私片岡・亀川両名の責任と使命は極めて大きいものがあると認識をしておりますと書いております。当然昨年来の問題もございまして、今弊社は本当に信頼の回復、事業継続の実現を躍起になってやっております。

また一方で、中央地域の公共交通の再構築をどうするのかという、大変重要な問題も並行してございますので、この2つを思ったときに、私たち新体制の責任は大変重いという心構えを述べさせていただきます。

それと、2点目でございます。

24日に就任いたしましたので、就任直後で何をしようかという形で急遽まとめ上げたものでございますが、基本的な認識は公共交通を担っているという者としてのやはり自覚と認識、そしてコンプライアンス並びにコーポレートガバナンスの体制の確立、これを基本的な認識にして、まず当面取り組むことというのは、信頼関係を築き上げることでございました。信頼関係というのも、社内の信頼関係、それと2つ目が社外の信頼関係、こういった信頼関係を築き上げる、早くもとの形に戻すということが、全体としてこれから議論をされ、新たな方策が出てくるであろう中央地域の公共交通を担う事業所としてちゃんとした対応ができていくんだらうなど。そのためには、何と申しまして、まず社内と社外の信頼関係を築き上げたいということで書かさせていただいております。

それと、3点目、これも大変重要な事項として捉えております。弊社にとりましてはこ

の1年間、大変つらい状況もございましたんですが、これから立て直していくというのは、役員はもちろんでございますが、これまでの土佐電鉄の社風といいましょうか、歴史もあるとは思いますが、もっと現場の力を結集していくという視点が必要だという思いでございました。特に、後ほども申しますが、実際土電の中に入りまして、皆様方とお話すると、大変真面目で真摯な取り組みをしている方が多うございます。また、アイデアもお持ちです。こういうものを表に出して、そういう現場の力を合わせていくことによって、この難局を乗り切る。さらには、もっと強固なものにしていくという視点が大事だと思っておりますので、こういう部分に力を入れたいという思いで、3番目に項立てをさせていただきます。

それと、5ページ目でございますが、特に私、亀川が大事にしたいなというのは、私たち2人が先頭に立つということとスピード感を持ってやると。もう待ったなしの状態でございますので、スピード感を持ってやろうということを書かせていただいております。

4点目としては、もう本当にこれは全社一丸、不退転、月並みな言葉が並んでおりますが、やはりそういう姿勢を口で言うのではなくって、皆様方に見ていただくということが、まず信頼回復の第一歩であろうと、それと事業者としてやっていくための基本であろうということから書かせていただいております。

それと、5点目でございます。これはまた、後ほど後段で御説明をいたしますが、今中央地域全体をにらんだ公共交通機関としてあるべき組織、特に将来にわたって持続が可能な公共交通のスキームの構築、本当に緊急かつ重要な課題であると認識しております。私も2年前にはこういったことを思いながら県で仕事をさせていただいたこともございますので、本当に全体から見た視点でのこの問題の大きさというのは、自分は身をもってわかっておるつもりでございます。非常に難しい問題ではございますが、ここの部分にまずしっかり会社として意見も言い、やるべきことをやりたいという思いで書かせていただいております。

また、6番でございますけれども、これは基本中の基本、安心・安全・快適・便利なサービスの質の向上、この基本部分はまた後ほども申し上げますが、しっかりと確保していきたいというところでございます。

7点目といたしまして、県民の足を守る、従業員の雇用を守るということで、先ほどお礼も申しましたが、補助金につきましては本当に公金をいただいているという交通事業者としてのその部分を非常に大事にしていきたいというところでございます。補助金も解除していただきました。本当にありがとうございました。

また、8番目でございます。これまでのこと、私も外から見ておりまして、やはりいろんな方々の真摯な意見には謙虚に耳を傾けて、公共交通のあるべき姿を追い求めていく。そういう意味で、とにかく真面目に謙虚にまずやっ払いこうと。そういう中からいろ

んな意見、アイデアもいただけるだろうという思いから、この1月27日の報告書には、当面とるべき姿勢だとか考え方を述べさせていただいたところでございます。

さて、1枚目の本題に戻ります。

そういうような1月27日の私たちの思いをどう具体化していくのかというのが、これからの課題でございます。

そこでまず、取り組み姿勢といたしましては、先ほど申し上げましたこの所信の書いていることをできるものからスピード感を持って形にしていくということを考えて、この1カ月半、いろんなことをやってまいりました。

大きな柱の一つであります1のコンプライアンスとコーポレートガバナンス体制の構築でございます。これは本当に昨年来、弊社として一番力を入れてきたところでございます。

まず1つ、コンプライアンス室の活動の活性化。これは社内に独立した組織としてコンプライアンス室をつくっております。これは役員にも物言える独立した組織としておりますが、中身は企画だとか教育だとか、あるいは監査、調査、規程の整備、こういったこと全般をやる部署でございます。ここを非常に活発化させました。

2番目が、コンプライアンス諮問委員会及び経営改革委員会の開催となっております。コンプライアンス諮問委員会というのは、当委員会でもたびたび出てきたと思いますが、外部の委員、弁護士、会計士を入れていただいた、弊社の取り組みを客観的かつ専門的に見ていただいております。及び経営改革委員会、これは弊社の外部、いろんな部署から約20名程度選抜いたしまして、どうやったら改革につながるか、そういう活動をしている委員会でございますが、これも引き続いて開催をいたして、前に転がそうということをやっております。

3番目が、これはコンプライアンス室が中心となってやったことですが、関係諸規程の整備をいたしました。まず、基本10規程をつくり上げております。これはただつくり上げたということではなくて、内部で全部チェックしながら、PDCAを回しながら、よりいい規程にしていこう、あるいは関連する規程をさらにつくっていこうという活動しております。

それから、4番目、これがコンプライアンス室が一生懸命やってきたところでございますが、内部監査をやろうということで、2月以降ですが、14日18回実施しております。これは2月以降、きょうで終わりということではなくて、3月、4月、5月と、それぞれ土電グループも含めまして、それぞれの部署の内部監査をずっとやって回っております。だんだん監査の精度も上げていくことを目指しております。

それと、5番目に、コンプライアンスマニュアルの更新及び全職場での朝礼時の読み合わせということで、私、土電に参りまして、一番最初に目についたマニュアルでございま

して、これは本当に素晴らしいなと思って、きょう委員の皆様方にもお見せしたく、持ってまいりました。これは全員持っております。「はじめに」ということで、私の挨拶文を書かせていただきましたが、実はこの冊子は既製のものではございませんで、職員がみずからこつこつと、いろんな資料を持たしてでございますが、作り上げたものでございます。これはただつくっただけでは、いいものができたねで終わりますが、実は私が来た時点から、毎朝朝礼をやっておりますが、ここでこの項目を読み合わせております。これは全部の職場でやろうということで今一斉にやっておりますが、例えば1の行動基準、1は輸送の安全・安心確保、2が規則・ルールの遵守、3が誠実な職務の遂行、4が守秘義務、5が反社会的勢力の排除、6が風通しの良い職場づくり、ちなみに、きょうはこの項目は一緒に読み合わせをしてきたところでございます。7の人格・権利の尊重、8の自己規律の徹底、9公私のけじめ、10贈答・接待のルール、11仕事と生活の調和。特に、この中でも反社会的勢力とか風通しの良い職場づくりなど、非常に基本的な、大きな問題から小さな問題まで、そして最後に一人ひとりが自分を見つめ直すポイントということで、非常に易しく、法律に違反してないだろうか、家族に自信を持って話することができるか、子供にも同じ道を進ませることが出来ますかとか、新聞とかテレビに発表されても堂々としていられますか、誰かにつけ込まれる隙を与えることになりませんか。どれか一つでも思い当たったときには、この冊子に立ち戻ってくださいという、これは弊社のいろんな職員の思いから、本当の本音が出た形で出たものと思えました。こういうものをお聞きしますと、県内でもこういうことをやってるところは大変少ない、大きなところしかやっていないと聞いておりますし、コンプライアンス室の昨年来の取り組みを全部見ますと、恐らく県下でも、結果的にはでございますが、これらの一連の問題を受けてから、非常に重層的にコンプライアンスの関係の各種のことをやっておりまして、私は今の時点では、本当に恥ずかしくない、コンプライアンスについては本当によくなっている、ちょっとほかの企業とかにも見てもらいたいというぐらいよくなってきたと思います。

少々自画自賛かもしれませんが、そんな思いもありまして、きょうはいろんな取り組みの一つということで、このマニュアルをお持ちいたしました。特に、ここまで走ってきましたので、これはさらに磨きをかけて、本当にコンプライアンスのことやったら、土電に聞きに行くと、あそこには模範事例があるぞというぐらいまでにしたいと思っておりますし、また形に随分なってきたなということで、大変私自身もそういう意味では心強く思っております。

また、こういった体系立った各種のコンプライアンスの活動、取り組みをしておりますので、星印のどこにも書いておりますように、研さんを積んだ結果があらわれてきたなという思いも持っております。まず、これがコンプライアンスの部分でございます。

次に、社内の信頼関係の構築ということで、とにかく社内をどうしようかという思い

で、私、亀川、入ってまいりましたが、とにかく最初にやりましたことは、さきの別紙で所信でも申しました、新体制としての考え方を徹底的に職員の皆様に御説明をしてきました。24日にも少しお話をマスコミの方にはさしていただきましたが、私も県庁時代に外から見ていた感じと中へ入った感じは、同じような感じでした。一言で言いますと、どちらかというたら、役員、それも旧の会長を中心とした役員の一つのいろんな物の決め方が職員のところにどうもうまくおいていない。上の考え方が、下にどうも伝わっていないという思いがありましたが、やはり来て見ますと、そういうことを如実に感じました。したがって、まずは上が何を考えているのかというものを下に伝達したいという形で、会もかなりやりました。社内メール、社内広報、それから逆にマスコミの取材を受けたときには、こういう考え方でやっていますよということも、マスコミの皆様の取材も活用させていただいて、社内、家族への周知を図ったところでございます。

それと2点目が、現場の声の尊重ということでございます。やはり先ほど言いましたように、もう現場の力をかりたいという思いでございますので、とにかく顔を出しました。いろんなところに私、亀川、中心に顔を出して、その後もずっとこれは続けております。

それと、以前から部課長会というものが開催されておりましたが、これも来てからもう2回やりました。

それと、懇親会をやりました。役員と職員が若い者も一緒になって座敷で飲むということ、いろんな言われ方もありますが、一方でかなりメリットもあると思います。特に、土電の場合は上と下との余り日ごろの接触がなかったということで、非常に懇親会は有意義だったと思っております。聞いてみますと、こういう機会が余りありませんでしたという職員の声を聞きまして、一方でびっくりもしたわけですが、こういうところやると、本音が聞けますし、そのうち私の悪口なんか始まると思うんですが、そういう部分をちゃんと聞いてみたいと。そういう意味で、風通しのいいところを何とか醸成していきたいと思っております。

それと、3番目が、先ほども触れましたが、役職員間の情報の共有でございます。特に、何か動きがあったということになりますと、すぐに亀川専務を中心に社内メールだとか、会をやってすぐ伝達することを始めました。

4点目が、先ほども言いましたが、私たちが率先垂範、自分たちがとにかく引っ張るといっていかないといかんだろうと思っておりますし、現実にやってみますと、やっぱり打てば響くではないですが、職員の皆さん、ずっと反応してくれます。これは私どもも非常にうれしい限りでございますが、これはどんなことがあってもやっていきたいと思っております。特に、社内全体の風通しがよくなるまいけません。土電グループも一緒にしましたら700人の大世帯ですので、その横の風通しはもちろんです、今までの経験から申しまして、特に役員と職員との間の縦の風通し、ここを非常に大事にしていきたいと思

てます。特に、このスピード感というところにつきましては、亀川専務のスピード感が私より早いときがありまして、本当にすぐに動いてくれますので、よきパートナーをいただいたということで大変心強く思っているところでございます。

次に、3番目、今度は社外の信頼関係の構築でございます。

まず、新体制になりましたので、これまでのおわびと御挨拶のための直接訪問をいたしました。1カ月で五十数カ所を回りました。まだ全部回り切れておりません。株主、県等関係の自治体、国の機関、金融機関、特に取引先、マスコミの皆様、その他関係団体等でございます。県内外でございまして、東京、大阪、京都、岡山、広島、あるいは高松、松山、県内一円ということで、どんどん回りましたが、席に座ることがないぐらいに回りましたが、しかし大変有意義な御訪問であったと思っております。と申しますのは、一様に皆様方、歓迎をしてくださいましたが、それぞれ経営者の方とのお話でございますので、こんなところを気をつけてやったらいいよとか、新体制はこういうところを気をつけて頑張らなさいとか、随分日ごろ聞けないようなノウハウもお聞きしまして、大変忙しい1カ月ではございましたが、そういう一流の皆様方の経営の理念だとか、注意すべきポイントなどを教えていただいたというのは、私にとりましては大変宝になったというか、有意義な1カ月でございました。

2ページ目でございます。

お客様とか取引先等に対する礼儀の徹底。これは本当に私自身もいろんなことがありましたら、みずからお礼を言うようにしております。先ほども申しましたように、県外それぞれ一流の企業様を回らせていただきますと、本当にちゃんとした対応をしていただきます。弊社も、ちゃんとした対応はしていると思いますが、一流どころは全く違うと。そういうところをも見習いながら、しっかりとお礼を言うことから始めたいという思いでございます。

特に、星印をしておりますが、口先で幾ら変わったと言うても、誰も信用してくれないところでございますので、とにかく土電は変わったねえと、変わってきたねえということをお口ではなくって、態度や行動力で示せるように、私も含めてでございますが、一丸となってこういう部分に気をつけてやっていきたいと考えておるところでございます。

4点目として、この1カ月半の取り組みで感じたことを4点ほどまとめてみました。

1つ、公共交通、これは1カ月で五十数社を回りましたが、県におるときには見えない部分でございました。公共交通そのものが数社で何となくネットができているのかなと思っておりましたが、実はそうではなくって、本当に公共交通の事業者もバス、電車、鉄道、さまざまございまして、本当に多岐にわたる企業、それも県内だけでなく県外まで行きますし、陸、海、空となってきましたので、本当に大きなネットワークで動いているということが身にしみてわかりました。その中で、今回のように、弊社のような、何か一

つの問題だとかつまずきを起こすと、それぞれの会社の取引先等々の皆様、行政の皆様、そうなのですが、本当に大きな御迷惑をかけると、ネット全体を傷つけてしまうというのを身にしみて感じました。

その一方で、ネットのありがたさも感じまして、弊社の厳しいときにそっと手を差し伸べてもらったりとか、そういうことも初めてわかった部分もございましたし、またこういうネットをしっかりと意識して私どもも活動しなくてはならないと再認識をしたところでもございました。

それと、取引先の関係者、新体制につきましては、一様に好感を持って接していただいた、非常にありがたく感じたところでございました。

また、3番目、職員でございます。現場でも職員とも話をしましたが、やはり役員に起因したという思いもありまして、現場ではなかなか悔しい思いをしたと。例えば、県民の方々に怒られたとか、仕事をキャンセルされたとか、そういったこともありながら、黙々と日々の業務に懸命に取り組んできたということについては、大変ありがたい思いをいたしました。

それと、さきにも触れましたが、職員はこの1年大変な状況でございましたが、本当に真摯な態度で頑張ってくれたなということがよくわかりました。特に、公共交通が担っております安心・安全・サービス、特に安心・安全などという部分は、非常に心配をしておりましたが、例えば貸し切りバスは、四国で3社しかない2つ星を得たとか、本当に誇りを持ってやっておりますし、こういういいところはさらに伸ばしたいと思っておりますのでございます。

星印にも書いておりますが、旧経営陣から後を引き継いだ私たちでございまして、引き続きまして、この社内改革を軸とした信頼回復の取り組みを進めてまいりたいと思っております。まだどんどんやろうと思っております。

それと次に、領収書の発行問題、これは継続して調査をいたしますという形で前に報告をいたしております。

まず、株主優待の航空券でございます。これにつきましては、税法上どうなるかということが、たしか当委員会でも議論をされたところでございまして、私たちもこの株主優待券の税法上の取り扱いについては、高松国税局の調査、判断を待っているところでございます。既に昨年来2回調査に入っておりますし、私どもも必要な資料は全てお見せをしております。全面的に協力しておりますので、どういう結果になるか、最終の結論を待っているところでございますが、今の時点ではまだどういう見解か来ておりませんので、これのお話があり次第、その指導に沿って適切な対応をまいりたいと考えているところでございます。

2つ目の領収書の発行問題でございます。これは現在、前会長が県議員を辞職され、



一私人となっております現在、個人情報公開の限界から、前会長の同意が得られないことには調査が進まないという状況でございます、そういう状況の中で、私たち新体制として引き継いだわけでございますが、改めて調査を粘り強くやりたいという思いもございまして、前会長の秘書の方を通じてやりとりをしたり、最終的には私の名前で要請文書を前会長に御送付しました。これは2月の19日付で送付をしましたが、同2月19日の時点で、秘書を通じてですが、県外での検査、治療が続いており、連絡ができないという回答がっております。この点につきましては、弊社といたしましても、引き続いて前会長への連絡と要請を続けてまいりたいと考えておるところでございます。

以上、2点につきまして、今後新たな事実等が判明をいたしましたら、その時点で原則的には中央地域の公共交通再構築検討会を通じて御報告をさせていただきたいと思っております。

次に、今度はこれからのというところの2段目でございます。2ページのローマ数字のIIでございます。

改めての所信というところを述べさせていただきました。前段と重複するところがございますが、まず1としまして、職員、非常に安心・安全・サービスの向上へ向けて真摯な取り組み姿勢でございます。正直最初は心配もいたしましたんですが、非常に取り組み姿勢も高いですし、気概も感じておりますので、この点につきましては、これから一緒にやっていくという意味で、社長としての意を強くしておるところでございます。

また、2番目といたしまして、弊社を取り巻く環境というのは、業績の推移、財務面の厳しさ、あるいは今後の人口の動向を踏まえますと、非常に多くの課題が山積しております。新体制といたしましては、これら課題克服のために全力を尽くす所存でございますが、特に私につきましては、初心を忘れずにやらなくてはならないと思っております。県外の企業の経営者の皆様方から言われました社長の心構えだとか、そういう部分につきましては、所信としてしっかりと持って臨みたいと思っておりますし、また、私のほうがぶれてまいりますと、全体に及ぼす影響も非常に強うございまして、厳しい現状、あるいは公金をいただいて公共交通を担うという重大な使命があるということ、あるいは信頼回復をまだまだやっていかななくてはならないと、こういうところは私みずからしっかりと認識した上で、取り組んでいきたいと思っております。

3番目でございます。具体的にどういうことをというのは、これからでございますが、少なくとも、この3つは一番基本のところになってくると思っております。

1つは、①のコンプライアンス体制の構築でございます。2つ目が、安心・安全の徹底、これは公共交通事業者として当然のことでございます。そして3番目が、サービスをしっかりとやるという、この3本柱、これをしっかりと磨き上げていけば、今後いろんな事態があると思います。10年、20年、30年、いろんな形で環境は変わるかもしれませんが

が、公共交通を担っている会社としての、これさえしっかりしておれば揺れることはないと思いますし、むしろ逆に、この3つにつきましても、しっかりと磨き上げたい。例えば、先ほどのコンプライアンスにつきましても、コンプライアンスのことやったら、土電を勉強してこいやと、あるいは安心・安全もそう、サービスにつきましても、あそこのサービスが一番だと、県外のええところへ行くまでない、土電で学んできいやというぐらいにやっていきたいというのが私の思いでもございますし、これはそろそろ職員の皆さんにも話していきたいと思っております。しかし、これを実現するためには不断の努力も必要ですし、やはり透明性のある経営の確立に努めなくてはなりませんので、こういう理念でもってしっかりとやっていきたいと考えております。

4点目でございます。何度も触れますが、私、専務以下の役員、本当に率先垂範でやらないと、この現状はなかなか打破できない。ここに現場の職員のアイデア、活力を取り入れて、こう大きなうねりのような形でやっていきたい。なおかつ、やはりPDCAです。ここの部分をしっかりと導入して、経営体質の向上といった点でもサービス等の品質の向上を図っていく。そして、県民に愛され、喜んでいただける土電として、しっかりとやってまいりたいと思っております。

3ページ目でございます。これからの経営の方向でございます。

まず、1つが人口減、利用者減を背景に、全国的な問題として、特に地方の公共事業者、以前のビジネスモデルが成り立たなくなっている状況でございます。私も理事時代に、ここの部分は本当に悩んだところでもございますし、何とか新しいビジネスモデルができないかなというところをいろんなところと研究とか思いもございましたが、なかなか非常に難しゅうございました。特に、この人口といいますのは、たしか2010年の国調で県が76万4,000人、2035年の推計では、ついに60万人を割って59万6,000人、というような大変厳しい数値、予測もされていまして、そういう意味で、私どもを取り囲んでおる背景は非常に厳しい。3行目以下でございますが、全国の地方の公共交通事業者と同じように、大変厳しい。むしろそれよりも厳しいと思っております。これは業績の推移とか、財務面の厳しさをおのおの考えますと、本当に課題は山積でございまして、待ったなしと言われて久しいんですが、本当にもう待ったなしの瀬戸際に近い状況ではないかなと強く思っております。

とりわけ、何度も申し上げますように、高知県の中央地域全体をにらんだ公共交通機関としてどうあるべきなのか、組織として。そして、この状況を将来にわたって本当に持続可能な公共交通スキームの構築が描けるのか、これは緊急かつ最重要課題となっておると思っておりますし、また昨年秋ですか、公共交通の基本法が出ておりますし、そういった中でもこういったことには触れられておると思っておりますし、今後非常に国にも期待をすることでございますが、法ができて、これからさらに施策がというにはまだまだ時間がかか

ると思っておりますし、ここらあたりをどうしようかなとも私も思っております。したがって、このためということで、中央地域の公共交通の再構築検討会において、私どもの社内改革を一つのミッション、もう一つを将来にわたって持続可能な公共交通スキームに向けた検討、あるいは子育て世代や高齢者、観光客にも利用しやすい適正かつ利便性の高い公共交通のネットワークとサービスのあり方を検討するという、ひいては望ましいまちづくりの実現に資するという、今、県、高知市、南国市、いの町、四銀、私ども、あるいは県交通、あるいは県の公共交通維持活性化の委員会の会長も一緒になって検討しておるところでございます。今月末に一定の方針が公表されるのではないかなと思っておりますが、私どもといたしましては、この3月末に出されるであろう検討会のまず方針に基づきまして、順次具体の対策を立てて応じることになると考えておるところでございます。

今後とも、県民の足を守るという公共交通を担う事業者としての使命と責任を本当に強く認識しておりますし、役職員一同、懸命に取り組んでまいる所存でございます。関係各位の御理解、また委員の皆様方、議会の皆様方の御理解、御協力、さらには一層の御指導、御鞭撻を賜りますように切にお願いをしておる次第でございます。どうかよろしくお願いを申し上げます。

◎中内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいま説明のありましたことに関して質問がありましたら、どなたか。

◎武石委員 どうもきょうはお運びいただきましてありがとうございます。

今、我々も初めて片岡新体制の御所見をお聞きしたところでありますが、片岡社長の経営に向けての理念、今重く受けとめて、一方では大きな期待もしておりますので、これからもしっかりと頑張っていたきたいと思っております。

一方で、県議会でも御案内のように、公共交通特別委員会を組織して検討した経緯もあります。全国の先進事例を勉強させていただいて、いろんな選択肢もあるんじゃないかと思っておるところであります。

その中で、我々の立場としては、県民、市民のサービス、これを提供していただく会社として、これからも安定経営を続けていただかなくてはならないし、公共交通については、今御説明あったように、今月末、一定の方針が示されるということも理解しております。

一方で、一義的には、経営の責任者たる片岡社長の経営改善に向けての御所見ですね、私たちが特別委員会で土電の財務体質については承知しておりますが、一義的に経営を担われるお立場として、財務体質の健全化に向けてどのようなお考えなのか、もう少し具体的に御説明をいただけたらと思っておりますが。

◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長 実は大変難しい御質問だと思っております

す。

1つには、この3月に出される一つの検討会の方針というのは、これは経営と直結しているものでございますので、まず例えば、選択肢も非常にドラスチックなもんから、すぐにでも取り組めるものまで選択肢はたくさんあると思います。その選択肢が出てきたときに、その選択肢に対して、つまり経営上どうなのか、どれだけペイできるのかできないのか、そういう部分からの考慮が要るであろうと思いをしております。したがって、本当にこれから弊社がどこへ行くのか、どうするのかいうときに、外部の委員会の皆様方の意見もいただき、自分たち土電がやれることも考えの中で、その選択肢が県民の皆様の足を守ることに、なおかつ自分たちの企業が存続をしていくこと、その中でそういう両方の部分から一番いい、ベストな案を探し出していき。そのときに当然そこに経営、もうけるのか、赤字なのかという部分をしっかりとしていきたいと思っております。回答にはなっていないかもしれませんが、現実にはやはりどの策をとるのかというものが出たときに、ただじゃあこれでいこうじゃなくって、それに対して経営が成り立つかということの一つづつ下げて考えなくてはならないと思っております。

それと、経営の中身見ますと、もう本当に削れるところはもう削って削っての状態でございますので、しかしそうはいつでも、まだ何か削減するものがないのか、あるいはもっと合理化がどっかできないのか、あるいはもう少しもうけになるような部分がないのか。特に、もうけになる部分というのは、ちょっと社内を見ても、もう少し英知を結集してやっていったら、何かすき間があるのではないかなという思いがあります。

例えば、今後私たちがもうけていくところというのは、やはり観光でございますので、観光の部分を非常に大事にしてタイアップしていきたい。それと、接遇を非常に大事にしていきたいと思っております。自分が10年間近くバスに乗りました。自分のところへバスが回ってくるという系統路線があるということも大事でございますが、一番うれしいのは、バスに乗っておられるときのやはり運転手の対応、ちょっとした細かな対応、そういうものが何かほっとして、救われる思いが何度もございました。そういうものが公共交通を伸ばしていくという、根本といいますか、原動力みたいなものではないかなと思っております。特にこれから高齢化社会になります。自分も、大分そういう年になってきましたが、やはり車の運転ができなかったら、公共交通に頼るしかない。そのときに、例えば、ああ、このバスは自分も年がいたけど、乗ってみたら、ここへ確実に連れていてもらえるとか、路線がわかりやすいこと、そのバスが古いバスであっても、おじいさん、気をつけて乗りよと。それから、乗ったら倒れんようにゆっくり丁寧な運転をしてもらえる。次はどこどこでとまりますと。例えば、耳、目の不自由な方もおる。そういうお客様の状況がよくわかって、事細かくサービスといいましようか、目が行き届く、つまり地域の交通としてちゃんと接遇ができる、そういう体制をしっかりとれば、これは人口が減るといっても、まだまだお客

様に乘ってもらえると思います。そこの部分はまだまだ突きつめていってみたい。それさえあれば、観光客の方にも喜んでもらえるはずですし、おらが町の土電ということでの利用も進むと思います。そういうような細々なことまで含めまして、大きな問題から小さな問題、全て経営、もうけるのかという部分に注視をしてやっていきたいと思っておるところでございます。

◎武石委員 きょうは時間も限られておりますので、余り細かいところまでは触れることはできませんが、先ほど申し上げたように、我々も公共交通特別委員会で審議する中で、土電という企業に対するイメージは、非常にこう企業体質がわかりづらい。といいますのが、バスがあり、電車があり、観光面もあります。空港の機体支援業務、それから旅行代理店、いろいろあるんで、非常にこう見えづらい、わかりづらい会社だなあっていう思いがありまして、だからバスに対する補助を出しても、それがどういうふうに機能しているのかっていうのがつかみづらい。補助を出す県から見ても、非常に幅広い業務されておるんで、わかりづらい面がありました。片岡社長も県の理事として、そういったことは我々同様、我々以上にお感じになっておられたと思うんですが、社長になられたお立場で、私が今申し上げたような企業体質、これをどういうふうにガラス張りにしていくのか、説明責任を果たされるのか、その御所見をお聞きしたいと思います。

◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長 委員と同じ印象を持っておりました。中に入って、多岐にわたっているということもありますが、そこをレクチャーするのが下手な社風ですね。例えば、きょうお持ちしたこれなんかにしても、それからコンプライアンスの取り組みなんかも、本当に中へ入って見ていってたらすごいことしてます。ところが、それを何か外にうまいことアピールできていない、そういうのがどうも私どもの会社の一つの体質かなと思っておりますんで、まずしっかりと情報発信をしていきたいと思っております。そういう意味で、まずちっちゃなことでもいいですから、部署部署の情報発信をしっかりとやっていきたいと思っております。そういうときには、マスコミの皆様方にも本当に御協力をいただきたいとの思いもあります。

それと、土電がわかりにくかったということの一つには、やはり会社としての大きな方針、そういうものが余り明確に出ていなかったのではないかとの思いがございますので、3月に方針もいただけるとは思いますが、大きな一つ方針を出して、その方針に向かって一体何をするのかしっかりとまず外に、かつ内に見せして、その目標に向かっていくという形をしっかりとりたいと思っております。今考えておりますのは、上からしっかりと方針を出すということと、こつこつとやってることをしっかりとアピールしていくというのが今思いついておる2つでございます。

◎中根委員 本当に大変な中で新たな出発をしようとしている土電の姿を見せていただいていると思っております。ただ、私たち日本共産党は、最後までこういう御意見を聞かない

ままに予算凍結するのを反対してたんです。このようなお話を伺いながら、予算凍結後も、随分と県民の皆さんから甘いんじゃないかという御意見をいただいたんです。来年度予算も、20を余る分野で、公共交通を含めて支える予算が18億7,000万円くらい組まれてるんですよ。そういった意味では、なくてはならない企業で県民も期待をしている。けれども、ガバナンス、コンプライアンスの問題で、その期待を裏切られたという、怒りのようなものは根強いということを私たちは痛感しています。ですから、社長初め今経営陣の皆さんが、大変社員の皆さんと御一緒に苦勞されているということはわかりますけれども、過ちを繰り返さない、そうした努力をつくり上げていただきたいと思えますし、そうした意味では、今の体制の方たちだけの問題ではないけれども、土電という会社の社風そのものを過ちのあったところからきちんと正していく。先ほどお話がありました、不問に付すのではなくて、優待航空券の問題や、それから優待券、領収書、それから反社会勢力とか、一体どういうものなのかと。こういった点でもしっかりと、手放すのではなくて、不問に付さないでやっていきますとお話がありましたから、今回こういうことが起こった一番のネックのところをぜひこれからも頑張ってやっていただきたいと思うんですが、御決意をもう一度お願いします。

**◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長** おっしゃるとおりでございまして、これだけの大きな企業で、なおかつ県民の足を守るという非常に公共性の強い会社でございまして、本当に役職員一同、今回のことは肝に銘じてやっておるところでございまして、皆様方の御期待に沿うように、二度とこういう轍は踏まないという強い思いで、私、先頭に立ってやりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

**◎中根委員** 努力をされているのはよくわかりましたけれども、その新しい体制の中に、以前も監査された方などそのままいらっしゃいます。これから新たな船出をする、そして反省すべきところは反省する、土電にとって役員体制一新って言いますが、社長や専務はかわられたけれども、監査役の方の役割はとても重要だと思うんです。今一新をしたと言えるのか。県民は余り一新って見てないんですよ。そのあたりを今後ですけれども、ぜひ考えて、本当の意味での新たな役員体制をつくっていくべきではないかと思うんですが、そうした点はいかがお考えでしょうか。

**◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長** 今の体制につきましては、前体制がこういう形をとるということで、臨時の株主総会で株主の皆様方にも認められ、こういう体制になっておりますけれども、その説明を受けておるのはやはり事業の継続性というところから、こういう形で1月の24日の臨時株主総会でそれぞれ決まったということでございます。ただ、新体制の中で事業の引き継ぎはそろそろ終わりにかかっておりますし、役員体制のことでございますので、これは土電内部、あるいは株主の話もあるわけでございますが、形が整ってまいりましたので、その整っていく中で、また内部ではしっかりと考えて

いきたい問題だと認識をしております。

◎樋口委員 とにかく県民の足を守るという立場から、いわゆる凍結解除推進派だったと思うわけですね、私は皆様から見たら。どうしてそのような考え持ったかといいますと、今このような大問題起きた中で、決して土電は安定した経営じゃなかったわけです。それにドシンと台風が来たみたいない感じだから、何とかここで妥協点を見つけてでも県民の足を守って、高知の伝統的な100年企業、県内で100年企業といったら、多分土電と高知新聞社とあと数社しかないと思うんですが、全国にも誇れるようなもともと企業ですから、何とか守ってもらいたいと思っていました。それで、きょう、社長の説明を受けまして、本当にやる気になってるなという気持ちになりましたから、胸をなでおろしたということが1つ。

ただ心配するのは、コンプライアンスとか安心・安全の徹底とか、そのようなことも非常に大事なんですが、実は民間企業だから、特に公共企業だから、経営の安定というのは絶対必要なんですね。ですから、今後とも、きょう説明されたことも非常に大事なんですが、経営ということも、2本柱で頑張ってもらいたい。そのためには専務さんも来られたんですが、メインバンクのほうも一生懸命支援していただきたいと思ってます。専務、私のこの考え方はどうなんでしょうかね。

◎亀川土佐電気鉄道株式会社専務取締役 おっしゃるとおりだと思ってます。私も銀行から来た立場なんですけれども、1月24日からはもう土電の社員としてやっていますので、銀行は四銀だけではございませんので、金融機関にきちっと言うべきことは言うて、その中ででき上がってくるものがあると思ってますんで、樋口委員の言われたところの経営の安定、そこは十分考えながら、金融機関と話していきたいと思ってます。

◎池脇委員 土電にとりましては、大変大きな転機であろうと思います。こうした伝統ある企業が県民にとっても、また会社にとっても大変不名誉な状況の中、これから再生をしようということですが、きょう社長のお話を伺いまして、その心の思いはよく理解することができました。ただ、御説明の中に余り出てこなかったのが、実は土電、こうした危機を乗り切っていくときには、原点に返れということが鉄則ではないかと。もともとのこの土電の先達の人たちの精神は何であったのか。まさに、高知県を発展させていこう、この公共交通を軸に高知という県を発展させていこうという強い先取の思いがあったと思います。それがいつの間にか失われてきてたのではないかと。もしそれが残っておれば、多分従業員の皆様は電車、バスを愛し、愛するからこそ一両一両を大切にされていく。経営陣の人がそういう心を持っておったのか。車両、乗り物を愛する、そういう思いが本当にあったのか。薄らいできておったのではないかと感じます。財務体制が大変厳しい状況でありますけれども、そうした原点に立ち戻って、再び高知県を元気にしていただけるような、そういう企業に戻っていただければありがたいかなと。社長の御

決意にもその思いを感じることができましたので、来年度はまた県からのこうした補助もつくわけでありますから、今までと違った思いで、行政からの支援を受けとめていただきたい、大切にしていだきたい。これは県民の血税がそちらに還元されていくわけでありますから、県民の皆さんも長いことこの土電、電車を愛し、バスを愛してきた、そういう思いがあるわけですから、そういう思いでもう一度誇りに思えるような高知県の公共機関としてよみがえっていただきたいという思いも込められているということもぜひ受けとめていただいて、しっかり経営を立ち上げていただきたいと思います。お願い申し上げます。

◎中面委員 この青い冊子を見て、反社会的勢力の排除という強い決意をいただきました。この問題がユーチューブに流れて、土電内部で外部調査委員会つくって、報告書読んだときに、高知県の企業ってまだこんなことやってるのかと。三十数年前ですよ、商法が改正されて、特定の株主を排除するということを決めて、今会社法120条になってますけど、それで警察本部の組織犯罪対策の担当官にもいろいろ聞きました、高知県内の企業の状況。まあ多分土電がちょっと特異な体質をいまだに引きずるとという話も聞かされました。トップが変わらなければ、絶対この体質は変わらないという思いで発言をさせていただきました。今、片岡社長の決意を聞いて、一人だけじゃ絶対につけ込まれますから、取締役一丸となって、きっちりとしたコンプライアンスの確立に努めていただきたいと思っています。

◎土居委員 社長のお話を聞いて、すごい気のついたことであるがやけど、公共交通に乗るときに私ら乗り手の立場は、バスに乗せてもらいゆうと、運んでもらいゆうという思いがどっかにあったがですわ。おりるときのスイッチを押して、バスがとまったらもうスムーズにおりれるようにという、乗客はそんな思いを持ちよった。ほんで、お客様の立場になってやっていくということ、それは本当うれしかったことですし、その気持ちをずっともう末端の社員まで持ってもらいたいというのがあります。今でも時間帯によっては、土電の電車が満員のときもあるがよ。ほしたら、なかなか前へ、おり口まで進めん状態はありますので、上司と乗務員の方とのパイプというか接点もこれから持つということやき、そういう情報交換の場をうんと持ってもらいたい。

それから、今後のことの中に、子育て世代や高齢者、厳しい状況になっていくという中で、観光客にも利用しやすい利便性というところで、高知県の観光面の可能性をうとうちゅうようにお見受けしましたので、ぜひともまた関係機関、ネットワークとか、それから行政とそこ知恵を出し合うてください。

◎中内委員長 それでは、時間が来ましたので、この辺でおきたいと思います。

◎片岡土佐電気鉄道株式会社代表取締役社長 一言御挨拶。お忙しいときにお時間いただきましてありがとうございます。また、各委員の皆様方、貴重な御意見いただきまし



て、職員にまた帰ってすぐ報告し、知恵を出せという形をとらせてもらいます。とにかく懸命にやります。どうかよろしくお願い申し上げます。

◎中内委員長 はい、どうもありがとうございました。

ただいま土佐電気鉄道株式会社からお話を聞きまして、私たちもある程度は納得されたものと思っておるところでございます。今後、土佐電気鉄道株式会社のさらなる飛躍を皆さん方とともに祈りいたしまして、これで終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

ここで10分ぐらい休憩をしたいと思います。再開は午後2時15分。

(休憩 14時5分～14時12分)

◎中内委員長 休憩前に引き続き委員会を再開いたします。

これより採決を行います。今回は議案数18件で、予算議案8件、条例その他の議案が10件であります。

なお、中澤産業振興推進部長は本日海外出張のため、採決には門田副部長が代理で出席しております。

それでは、採決をお願いいたします。

議案第1号平成26年度高知県一般会計予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

次に、第8号平成26年度高知県土地取得事業特別会計予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第11号平成26年度高知県中小企業近代化資金助成事業特別会計予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第17号平成26年度高知県流域下水道事業特別会計予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第18号平成26年度高知県港湾整備事業特別会計予算を原案どおり可決することに賛成の

委員の挙手をお願いします。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第23号平成25年度高知県一般会計補正予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

次に、第33号平成25年度高知県流域下水道事業特別会計補正予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

次に、第34号議案平成25年度高知県港湾整備事業特別会計補正予算を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第43号高知県の事務処理の特例に関する条例及び高知県立自然公園条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第45号高知県手数料徴収条例等の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第67号高知県立足摺海洋館の設置及び管理に関する条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第77号高知県河川流水占用料等徴収条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第78号高知県立室戸体育館の設置及び管理に関する条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第79号高知県立池公園の設置及び管理に関する条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第80号高知県立海岸緑地公園の設置及び管理に関する条例の一部を改正する条例議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第91号権利の放棄に関する議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第92号権利の放棄に関する議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

第95号県が行う土木その他の建設事業に対する市町村の負担の一部変更に関する議案を原案どおり可決することに賛成の委員の挙手を求めます。

(賛成委員挙手)

◎中内委員長 全会一致をもって原案どおり可決することに決しました。

執行部は退席願います。どうもありがとうございました。

(執行部退席)

#### 《意見書》

◎中内委員長 次に、「意見書」を議題といたします。

意見書案1件が提出されております。

単独処理浄化槽から合併処理浄化槽への転換促進に対する国の財政支援を求める意見書(案)が、自由民主党、日本共産党、県政会、公明党、県民クラブ、南風(みなみかぜ)、みどりの会から提出されておりますので、お手元に配付してあります。

意見書の朗読は省略でええろう。

御意見をどうぞ。小休にします。

(小休)

◎ 問題ない。

◎中内委員長 それでは、正場に復します。この意見書は当委員会の委員全員をもって提

出することとし、細部の文案の調整は正副委員長に一任ということにしてよろしいでしょうか。

(異議なし)

◎中内委員長 はい、それでは御異議なしと認めて、よってさよう決定いたしました。

以上で本日の日程は全て終了いたしました。

それでは、17日月曜日の午前10時から委員長報告の取りまとめ等を行いますので、よろしく願いいたします。これで本日の委員会を閉会いたします。どうもありがとうございました。  
(14時18分閉会)