

鉄道の安全を追求し続けるとともに、 未来への進化を見据えて、新たな 事業の創出に挑んでいきます。



代表取締役社長

長谷川 一明

事業環境を振り返って

**コロナ禍によってかつてない厳しい事業環境が続いています。
しかしだからこそ、未来を見据えることが大切だと考えています。**

長引くコロナ禍の影響によって、JR西日本グループの事業を取り巻く環境はたいへん厳しい状況が続いています。社会的あるいは心理的な抑制によって人々の移動が大幅に減少し、一方でリモートワークの広がりなど働き方も多様化しています。

この「移動」という行動ばかりでなく、社会の構造や人々の価値観は大きく変わりつつあります。私は、それは単なる変化ではなく、まさしく社会の進化であると感じています。この先、たとえコロナ禍が収まったとしても、社会は元の姿に立ち戻ることなく、未来へと進み続けていくはずで、もちろん、事業への善し悪しなど影響を考えることは経営者として重要ですが、それとは別のもっと大きな視点で社会の動きをとらえていくことも同様に大切です。その意味では、当社グループの未来を描くためのとても貴重な機会を得ていると考えています。

これから人々の移動のスタイルはさらに多様化していきます。家庭と会社や学校を往復するという基本的な行動は変わりませんが、リモートの仕組みによってその回数は減り、サテライトオフィスなど違う場所に通うことになるかもしれません。あるいは各地の中核都市から特急列車や新幹線を使って移動する人も増えてくるでしょう。その一方で、人とFace to Faceで会う、自然を体感するといったリアルな価値が改めて見直されてくると思います。

このように多様化するお客様のニーズに応えていくためには、鉄道をはじめとする事業をさらに磨きあげていかなければなりません。また同時に、「移動」に依存しない、新しい事業の芽を育てていくことも重要な経営課題となります。進化する社会とともに歩んでいくために、私たち自身もスピーディーに進化していかなければならないのです。

中期経営計画の進捗

**最重要課題である「安全」、
そして構造改革と財務基盤の立て直しに全力を注いでいます。**

このような厳しい事業環境を見据えて、当社グループでは2020年10月、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを行いました。

この計画においても第一に掲げているのは「福知山線列車事故を原点とした安全性向上」です。言うまでもなく、「安全」は当社グループにとって最重要の経営課題であり、それは今後もけっして変わることはありません。「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」のもと、組織としての管理体制、社員一

人ひとりによる実践の両面から取り組みを徹底しています。

構造改革と財務基盤の立て直しによる「経営の強靭化」も喫緊の経営課題です。緊急的なコスト削減に加えて、生産性の向上や列車ダイヤの適正化などさまざまな改革を推進しています。また、2021年9月、公募増資を実施し、財務基盤の強化を図りました。コロナ禍後の多様な事業展開に向けて、構造改革と財務基盤の立て直しにさらに力を注いでいきます。

運賃・料金制度とローカル線

コロナ禍によって鮮明になった2つの経営課題。 最善の解を見出すために、真っ正面から議論を進めていきます。

私は、運賃・料金制度とローカル線のあり方も、今こそ真っ正面から取り組むべき経営課題であると考えています。

当社では、これまで会社発足以来、国の認可を伴う抜本的な値上げを実施してきませんでした。しかし、鉄道を取り巻く事業環境はこれからも容易ではなく、また、多様化する利用者ニーズに応えていくためにも柔軟な運賃料金体系の実現が重要となります。運賃・料金制度は鉄道各社にとっても大きな課題であり、今後も引き続き議論を重ねていきます。

ローカル線も、コロナ禍によって鮮明になった社会課題の1つです。人口減少や社会構造の変化とともに、大量輸送という鉄道の特性を十分に発揮できていないローカル線も多く、民間企業としてこのまま当社単独で維持していくことは難しいという現状があります。今後は、国や自治体との議論を深め、地域特性に合わせた交通体系の構築を地域の人々と一緒になって検討していきたくと考えています。

次期中期経営計画に向けて

変革・復興のスピードを加速し、少しでも早く進化・成長のステージへ。

私は最近、コロナ禍後の社会の進化を踏まえると、変革・復興のスピードを加速し、少しでも早く進化・成長のステージへと突き進んでいくべきと考えています。

そのためにも、2023年度からスタートする次の中期経営計画期間は非常に重要です。事業ポートフォリオの再構築も含む大胆な改革を推進するとともに、鉄道のシナジー領域となる地域共生やまちづくりの事業においても積極的な展開を進めていきます。そして、私が次期中期経営計画において

力を注いでいきたいと考えているのが、「移動」に依存しない、次世代に向けた新しい事業の柱づくりです。当社グループがこれからの社会において持続的な成長を果たしていくためには、もう1つ事業の柱をつくり、バランスよく歩んでいくことが大切になります。10年後、20年後の当社グループのあるべき姿を思い描いたとき、今こそ新しいチャレンジに着手すべきだと思うのです。



JR西日本グループならではの強み

1日500万人という膨大な顧客接点と、長年培ってきた信頼。

次なる進化・成長に向けて、新たな事業を創出していくためには、当社グループならではの強みを再認識することも重要です。

私が考えるその強みとしては、まず1日500万人という顧客接点があげられます。これほど膨大な顧客接点を持つ企業はおそらくわが国でも稀なはずで、今後はデジタルシフトによってお客様一人ひとりとのつながりを密にし、その情報をグループ全体で共有してOne to Oneによるマーケティングを推進していきます。

もう1つの大きな強みは、当社グループならではの信頼でしょう。当社の鉄道ネットワークは2府16県に広がっており、これらの駅を拠点に、長年にわたって地域の人々と信頼関係をつくりあげてきました。たとえ将来、当社が世界で事業を展開することになったとしても、私たちは決して地域から離れることはありません。地域の発展に貢献していくことは当社発足以来の使命であり、その意志に支えられた信頼関係はこの先の事業においても大きな力になると私は考えています。

デジタル戦略の推進

データドリブンによるグループマーケティングから、 業務改革の推進まで、全社横断的な取り組みを推進しています。

これからの当社グループの事業展開において、鍵を握る戦略となるのがDXの推進です。

このデジタル戦略に全社をあげて取り組んでいくために、2020年11月には全社横断的な組織である「デジタルソリューション本部」を立ち上げ、当初は私自身が本部長を兼務し、先頭に立って組織の枠組みを超えた活動を推進してきました。最近、それらの取り組みが着実に成果に結びつきつつあると感じています。

このデジタル戦略の狙いとしては、まずデータドリブンに

よるグループマーケティングがあげられます。すでにMaaSアプリの「WESTER」や「tabiwa by WESTER」を提供しており、2023年春にはICOCAの機能がスマートフォンで利用できる「モバイルICOCA」(仮称)のリリースを予定しています。

また、デジタルシフトによる業務改革の推進も重要な取り組みです。たとえば、鉄道の現場で行われている検査業務なども、IoTやAIといった技術を駆使することで大幅に効率化できるはずで、今後は、社員一人ひとりのITリテラシーを高めていくための仕組みづくりにも力を入れていきます。

地域共生とまちづくり

まちづくりと鉄道ネットワークを一体化し、 当社グループならではの強みを生かした地域共生を目指しています。

全社横断的な連携が鍵を握るということでは、事業の展開においても同様です。2022年6月、「地域まちづくり本部」を新設しました。この新しい組織のミッションは、地域共生やまちづくりと鉄道ネットワークを一体化させ、当社グループならではの強みをフルに発揮させることにあります。

私は、これからのまちづくりにおいては、大都市圏ばかりでなく、各地の中核都市が重要になると考えています。これまで

の日本経済の発展を支えてきたのはまさに中間層の人々であり、これから経済を成長させていくためにも中間層の復活が欠かせないのではないのでしょうか。それは都市においても同様です。地域の皆様と一緒に中核都市をつくっていき、各地の中核都市を連携させることで、鉄道のご利用に結びついていくように当社グループの強みを生かしたまちづくりにチャレンジしていきたいと思っています。

リアルとバーチャル

リアルとバーチャルの融合に、当社グループの新たな可能性を感じています。

当社グループの事業は、これまでリアルな世界を舞台としてきました。一方、最近ではバーチャル空間でのビジネスが台頭しています。当社でも、2022年夏に新しい試みとしてメタバース上の駅として「バーチャル大阪駅」を構築し、世界最大のVRイベントである「バーチャルマーケット」に出展しました。

リアルとバーチャルという、対立した概念のように思われがちですが、決してそうではないはずです。リアルな世界での強みと、バーチャル空間の特性を融合させ、当社グループでしか実現できないような新たな価値を生み出せたら面白いのではないのでしょうか。リアルな世界でも大阪駅を保有している当社だからこそそのチャレンジだと考えています。

環境課題への取り組み

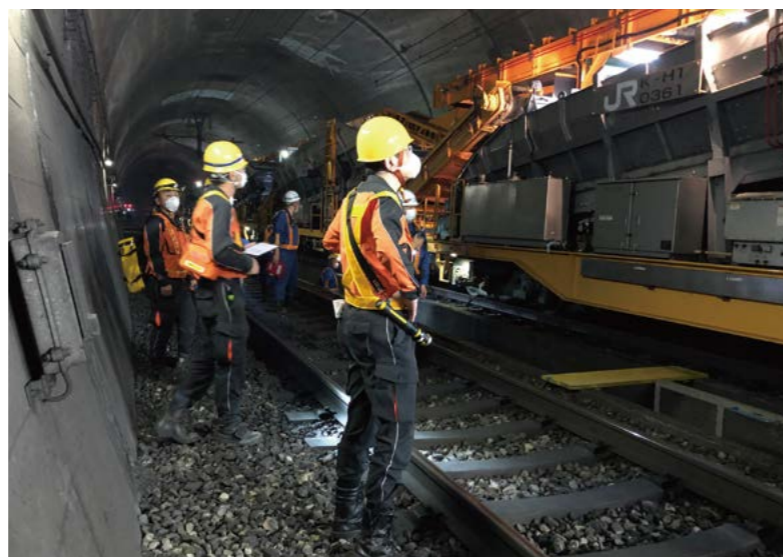
カーボンニュートラルをはじめ環境課題への取り組み。
それはまた、ビジネスチャンスにもなり得ると考えています。

気候変動をはじめとする環境課題への取り組みが、当社グループにとってきわめて重要な経営課題であることはいうまでもありません。そのための長期目標として、2021年4月、「JR西日本グループゼロカーボン 2050」を策定しました。2050年にCO₂排出量「実質ゼロ」を目指し、KPIを設けるなど徹底した取り組みを推進しています。

このようなSDGsをはじめとする環境への関心の高まりは、当社グループにとって需要拡大につながるビジネスチャンスでもあると私は考えています。鉄道は、自家用乗用車や

航空などと比較してCO₂排出量が圧倒的に少ないという特性を持っています。実際、EUでは持続可能な交通手段として鉄道の利用を促進する政策を打ち出しています。

また、カーボンニュートラルの取り組みでは、自社ばかりでなく、事業活動に関連する他社からのCO₂排出量までも管理する動きが世界的に強まっています。そこには社員が通勤や出張で利用する交通機関も含まれます。このような動きが日本でも広まれば、鉄道に対する認識が改めて変わってくるかもしれません。



人財の育成

当社グループが新たな進化へと踏み出していくためには、
尖った個性や奔放な発想も大切だと思っています。

当社の事業では「安全」がなによりも前提であり、そのため、これまでの人財育成では、管理や調整といった、いわゆる「守り」の部分に重点を置いてきた傾向があったかもしれませんが、今後、当社グループが新事業を創出し、新たな進化を遂げていくためには、想像力や企画力といった「攻め」の姿勢も重要です。

このような社員一人ひとりが持つ能力を最大限に引き出すための組織や制度づくりに力を入れています。2022年9月には、他の企業で就労できる「サブキャリア制度」、修学や資格取得に取り組める「キャリア開発休職制度」を導入しまし

た。外部からヘッドハンティングされるような、当社グループばかりでなく広い世界で通用する人財を育成していきたいと考えています。

あまりに破天荒では困りますが、少々尖った個性や奔放な発想もこれからの当社グループには必要であると感じています。

社員一人ひとりの持てる力を引き出すための環境づくりも欠かせません。性差や国籍、年代などに多様な人財が多様な働き方ができる仕組みづくりを進めています。多様な人財が存分に力を発揮できる環境を実現してこそ、当社グループの未来があると思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

変革・復興から立ち上がり、前へと歩いていく姿をお見せすることが
現在の私に課せられたなによりもの使命だと考えています。

冒頭にもお伝えしたとおり、当社グループを取り巻く事業環境はかつてないほど厳しい状況が続いており、この局面を打破するために、全グループをあげてあらゆる施策を打ち出しています。しかし、現状としては、お客様、株主の皆様、社員までさまざまなステークホルダーに大きな負担をおかけしており、大変心苦しく思っています。

経営環境の劇的な変化にスピーディーに対応するため、本年6月、当社は監査等委員会設置会社に移りました。ステークホルダーの期待にお応えしていくために、これからも全力を尽くして構造改革と財務基盤の立て直しに取り組んで

いきます。そして1日でも早く変革・復興を遂げ、「よくぞ立ち上がったな」という姿を皆様にお見せすることが、現在の私に課せられたなによりもの使命であると考えています。

もちろん、私たちは立ち上がるばかりでなく、そこから確かな足取りで前へと進んでいかなければなりません。その10年先、20年先を見据えた新しい事業の柱づくりにも挑んでいます。JR西日本グループの社員の力を結集し、社会とともに歩み、そしてともに進化していく企業グループを目指していきます。