

未来の世代に向けた確かな成長のステージへ――「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と「事業ポートフォリオの変革」を成し遂げ、未来社会を見据えた礎を築いていきます。

代表取締役社長
倉坂昇治

新中期経営計画の始動にあたって

「安全、安心」をすべての事業の基盤とし、「共創」と「挑戦」を通じ、次なる成長に向けた道筋を切り拓いていきます。

この4月に「JR西日本グループ中期経営計画2030」がスタートしました。このスタートにあたり、まず申し上げたいのは、鉄道を中心とする社会インフラを担う企業グループとして、これまでも、そしてこれからも、「安全、安心」がJR西日本グループのすべての事業の基盤であり続けるということです。経営環境や事業構造がどのように変わっても、「安全、安心を追求し、高め続けていく」ということは決して揺らぐことはありません。

代表取締役社長への就任以来、多くのステークホルダーの皆様からJR西日本グループに期待を寄せていただいていることを感じてきました。

人口減少の加速、ライフスタイルの多様化、生成AIをはじめとした技術の進展、物価や金利の上昇など、社会は大きく変化しています。

このような環境の中で、JR西日本グループのめざす姿は、「私たちの志」でお示ししているとおりです。人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。――10年後、20年後も、持続可能性を確保し、未来社会において一層役割を果たしていくことこそが、JR西日本グループの存在意義であると考えています。

一方、JR西日本グループの事業は大きな転換点を迎えています。これまで以上に変化する経営環境の下、グループ全体の成長を実現するため、基幹事業である鉄道の持続的な進化を追求するとともに、各種事業の成長を図っていくことが、未来に向けた本計画期間での大きな課題です。

決して容易ではありませんが、これまで培ってきたリアルとデジタルの両面でのさまざまなつながり、そして、技術やノウハウなどの特徴的な経営資本と組織能力を活用していくことが、その鍵となります。

そのためにも、人起点の発想に立ち、グループで働く仲間一人ひとりがその力を最大限に発揮し、パートナーの皆様との「共創」と「挑戦」を重ね、変革を起こし、次なる成長に向けた道筋を切り拓いていきたいと考えています。

私どもは、社会の変化を長期的に捉え、関係者の皆様のご尽力を得ながら、鉄道の新たな路線の開業やまちづくりに取り組んできました。長い年月を経て成果として結実したものが、現在の価値創出の源泉となっています。直面する課題に対処することはもちろん、未来社会を見据えた礎を築くという思いを胸に、計画の策定に臨んできました。顕在化してくる社会課題を見極め、その解決に向けた取り組みを着実に進めていくことが、未来型の社会づくりへの貢献とJR西日本グループの「次なる成長」につながると確信しています。その重要なステップが中期経営計画2030です。

この5年間の中期経営計画では、2つの変革を成し遂げていきます。それは、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」、「事業ポートフォリオの変革」です。これらの変革の実現を通じて、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えしてまいります。それが、今この時期に経営を託された私の最大の責務であると考えています。

中期経営計画2025の振り返り

リアルでの顧客接点とデジタルでのつながりの融合、鉄道で培った技術など、新たな価値の創出に向けた可能性を強く認識しました。一方で、最適な事業ポートフォリオ構築については、思い描く水準に向け、今後も取り組みを継続していきます。

2025年度までの前中期経営計画は、「ポストコロナへの挑戦」を掲げ、未来社会においても価値を創造し続ける企業グループをめざし、新たな一歩を踏み出した期間でした。コロナ禍では移動に大きく依存した事業構造が明らかになりました。グループの存立自体も危ぶまれる極めて厳しい状況でした。そこで、改めて未来社会におけるJR西日本グループの存在意義を見つめ直し、経営の羅針盤として「私たちの志」というパーパスを定めました。その上で、鉄

道の安全性向上を最優先に「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」と、移動に左右されにくい事業領域を拡大すべく「ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築」に挑戦してきました。

具体的には、関係者の皆様の多大なるご尽力を得ながら、北陸新幹線金沢・敦賀間の開業、大阪駅西部エリアの「イノゲート大阪」「THE OSAKA STATION HOTEL」「うめきたグリーンプレイス」や広島駅の新駅ビル「minamoa」のオープンといった大変大きな価値のあるプロジェクトを完遂することができました。あわせて、デジタル顧客基盤「WESTER」やコード決済サービス「Wesmo!」など、デジタルを活用した取り組みを拡充してきました。JR西日本グループのアセットが生み出すリアルでの豊富な顧客接点とデジタルでの新たなつながりが融合することで、グループ全体で新たな価値を創出することができるという可能性を強く認識しました。

国内外から2,500万人を超える方が来場された「大阪・関西万博」では、さまざまな想像力と創造力を発揮し準備を整え、国家的イベントの成功に貢献することができました。まず、公共交通機関として、会場への安全輸送を担いました。また、社会に対する機運醸成、大阪ヘルスケアパビリオンへの出展参加、オフィシャルストアでの多彩なお土産の開発と販売、ファイナルイベントの主催などに取り組んできました。リアルで「移動する、体験する」ことの価値がより深まるとともに、それに向けたデジタルサービスの高度化を進め、多くの企業や自治体などパートナーの皆様と連携しながら、グループを挙げて未来社会に向けた価値創造に貢献する――そのようなかたちが見えてきたのではないかと考えています。

これらの取り組みの結果、「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」の面では、移動の復調やインバウンド需要を確実に取り込んだことなどにより、目標を達成することができました。一方、「ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築」の面では、各事業の成長や新たな領域に挑戦してきたものの、思い描いていた水準には達することができませんでした。これは中期経営計画2030においても大きな課題として形を変えて取り組んでいきます。

財務面では、連結営業利益や資本効率をはじめとして、目標を上回ることができました。一方、この間、ライフスタイルの変容や需要の質的変化を目の当たりにしてきました。不可逆的な社会の変化を見据えながら、お客様や社会とのつながりの進化や、培ってきた鉄道技術・デジタル技術の持つ可能性と広がりを活かして、中期経営計画2030につなぐことができたと考えています。

直面する経営環境変化と課題認識

切迫感を増す外部環境の変化とJR西日本グループ固有の課題。一つひとつ解きほぐしていくことで、リスクへ対処するとともに、新しい成長の可能性を見出していきます。

JR西日本グループが直面している経営環境の変化は、これまで以上に切迫しています。

外部環境の面では、生産年齢人口の減少が国の推計を上回る速さで進展しており、西日本エリアでも減少率の高い地域が多くなっています。また、社会全体の労働力不足が深刻化する中で、協力企業も含めたサプライチェーン全体で的確に人財を確保し育成していく人的資本への投資が重要な課題となっています。さらに、エネルギー、資材価格などの物価や金利の上昇により、構造的なコスト上昇圧力にもさらされています。

一方、お客様の価値観が多様化する中で新たなニーズが生まれ、また、インバウンドのお客様は今後も増加していくことが見込まれるなど、鉄道、不動産、物販・飲食、ホテル、ショッピングセンターをはじめとするJR西日本グループの事業領域に新たな機会を与えてくれます。AIを中心とした技術のめざましい進展は、仕事の進め方や働き方を大きく変え、これまで人に頼ってきた分野において、より創造的で生産性の高い仕事を可能にしていきます。

こうした外部環境の変化は、私どもが抱える固有の課題をさらに複雑なものにします。基幹事業である鉄道では、国鉄末期からJR初期に導入した多くの車両や設備などが更新期を迎えます。物価や金利が上昇する中、計画的に設備更新をしながら持続的に運営し、さらに進化させていくことが大きな課題です。鉄道の安全を前提に、運輸収入の確保と生産性の向上を両立することが求められています。

同時に、グループ全体の成長に向けて、鉄道以外の事業領域での成長が不可欠です。そのためには、変化し続けるお客様の嗜好を的確に捉え、サービスの領域を拡充するなど、そのつながりをより進化させていく必要があります。一方、日々変化する環境においては新たな市場が生まれてきます。JR西日本グループがこれまで培ったお客様との接点、技術などを活用し、JCLaaS事業など社会課題解決に貢献する新たな領域へ挑戦していくことも重要です。

こうした経営課題を乗り越えるためには、JR西日本グループの力だけではなく、さまざまなパートナーの皆様との共創を進め、変化する環境に、着実に、しなやかに対応してまいります。



私は、これらの変化を直視して経営課題を一つひとつ解きほぐしていくことで、リスクへの対処とともに、新しい成長の可能性が見えてくると考えています。

中期経営計画2030 －次なる成長に向けた共創と挑戦－

戦略的に過去最大規模の投資を実施しながら、「2つの変革」を必ず成し遂げます。

そのための具体的な道筋が中期経営計画2030で掲げた「2つの変革」です。

1点目は、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。目まぐるしく変化する経営環境の下で、将来にわたり社会インフラ企業としての役割を果たし続けるべく、鉄道を持続可能なモビリティに進化させていくことをめざします。

2点目は、「事業ポートフォリオの変革」です。社会構造の変化とともにさまざまな事業機会が生まれる中、お客様との接点やデータ、技術など、グループの強みを最大限に活用し、鉄道中心の収益構造からの転換に挑戦していきます。

この2つの変革を成し遂げるため、前中期経営計画で得たつながりの進化や成長機会を踏まえ、人々の生活により深く寄り添う企業グループへと進化することをめざします。そして、重点的に取り組む分野を「モビリティ」「生活サービス」「インフラソリューション」の3分野に見直しました。

モビリティ分野については、まず、福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させないことは、JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。この決意のもと、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組み、安全に対する向き合い方を深めることで、「お客様から安心、信頼していただける鉄道」を築き上げていきます。

その上で、お客様の体験価値の磨き上げや創造に注力していきます。安全性・利便性に加え、快適性の向上のため新幹線グリーン車への個室導入、在来線車両の大規模な更新などに取り組むとともに、人ならではの接遇を磨き、ハード・ソフト両面から輸送サービスの品質を高めていきます。同時に、生産性向上の観点では、これまで蓄積してきた技術を深めるとともに、AIなどを含めた新しい技術を活用することで、「技術による革新」に挑戦していきます。これらを通じて安定的なキャッシュフローを創出し、更なる安全投資や成長投資につなげ、「サステナブルなモビリティ」に変革していきます。

なお、将来にわたり公共交通機関としての使命を持続的に果たしていくためには、コストの増加を運賃や料金へ適切かつタイムリーに転嫁できる仕組みが必要であると認識しています。現行制度での適切な時期での運賃改定を検討しつつ、引き続き国との間で規制緩和に向けた対話を重ねていきます。

生活サービス分野とインフラソリューション分野では、グループにおける営業利益の割合を6割程度に高めることをめざします。まず、不動産やホテル、流通など各事業の魅力を高めていきます。あわせて、WESTERなどのデジタルプラットフォームをベースに、グループ内の事業やサービスを一連の顧客体験と捉え、決済をはじめとしたサービスを拡充します。お客様とのつながりを深く、長いものに進化させ、顧客生涯価値を高めていきます。

人々の生活に深く寄り添う企業グループへと進化するため、りそなグループ様との資本業務提携を通じて、各種事業へのシナジー効果を高める金融事業にも取り組んでいきます。

さらに、鉄道をはじめ、グループのさまざまな事業を通じて蓄積してきた設備保全などの技術とノウハウを基に、さまざまなパートナーの皆様との共創により、鉄道他社、異業種企業や地域社会の課題解決への貢献を通じて、次なる成長の柱づくりに取り組んでいきます。

2030年以降には、統合型リゾート「大阪IR」やなにわ筋線の開業など、世界から人と資本を呼び込む大きな機会も控えています。この機会を確実に活かし、グループ全体での更なる飛躍につなげていくためにも、過去最大規模の投資を戦略的に実施し、「2つの変革」を必ず成し遂げてまいります。

変革の原動力となる「人財」

最大の原動力は「人財」。多様な社員が成長し、いきいきと働くことで、「私たちの志」や中期経営計画を実現していきます。

「2つの変革」を実行し、「私たちの志」や中期経営計画を実現していく最大の原動力は、「人財」です。したがって、中期経営計画の経営戦略と連動した人財戦略を進めていきます。

まず、多様な経験を持つ社員一人ひとりが自らの可能性を広げ、能力を発揮し、成長し続けられる環境、いきいきと働くことのできる環境を整えていきます。お客様に最高の価値をお届けするためには、社員が仕事に誇りと幸せを感じ、いきいきと働いていることが不可欠です。安全を守る誇り、新しい価値を創り出す楽しさ、仲間とともに成長する喜び――こうした感情が日々の仕事の中に自然と生まれるような職場にしていくことが大切であると考えています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの重要性を強く感じています。同じタイプの人ばかりで考えると同じような考え方やリスクにしか気づきません。JR西日本グループの未来について議論するには、さまざまな視点、経験や立場からの意見を基に、より多様な角度で考えていくことが重要です。多様な人財が互いを尊重し、それぞれの能力や経験を活かし、成長できる組織にしていきます。

そのため、ポスト公募や資格取得支援制度の活用、複数の組織経験や専門性獲得などにより、視野とスキルの幅を広げ、自律性と主体性を重視したキャリア形成や成長を支援するとともに、変革をリードできる人財を育てていきます。あわせて、新たな領域で共創し挑戦する人財を後押しする教育の充実などを通じて、その風土の構築を進めます。AIの進展に対応し、価値を創出する人財の育成にも一層取り組んでまいります。

また、新卒一括採用に加え、多様な専門性や価値観を持った人財の採用と活躍も促進していきます。社会人をはじめとした通年採用やリテンション強化などにより、仲間を迎え入れ、長く活躍できる素地を創っていきます。

そのような中で、次の世代のリーダーが育ち、バトンがつながっていくような会社にしたいと考えています。



社員とのタウンホールミーティング

サステナビリティ経営

中期経営計画2030の策定に際し、マテリアリティを再整理。社会の持続可能な発展に寄与しながら長期的な企業価値向上の実現を図るサステナビリティ経営をグループ一体で推進していきます。

基幹事業である鉄道を中心に、地域の人々の暮らしと産業を支える社会インフラを担うJR西日本グループは、社会と密接なつながりを有しています。だからこそ、事業活動そのものを通じて社会的価値と経済的価値を高い次元で融合させることが必要です。社会の持続可能な発展に寄与しながら長期的な企業価値向上につなげていくサステナビリティ経営は、JR西日本グループにとって極めて重要であると考えています。

中期経営計画2030の策定に併せ、JR西日本グループはマテリアリティ（経営の重要課題）を再整理しました。価値を創出するマテリアリティとして「鉄道の安全」「社会インフラの変革」「心動く顧客体験」「まち・地域の魅力向上」の4つを、成長の基盤となるマテリアリティとして「人づくり」「地球環境への貢献」「ガバナンスの充実」の3つを設定しています。

価値を創出するマテリアリティに対しては「2つの変革」により取り組んでいきます。

成長の基盤となるマテリアリティとしては、先ほどお話しした人財戦略のほか、地球環境に関して、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、「環境にやさしい鉄道」を軸に、新たな環境目標を設定しました。従来進めてきた省エネ車両の導入や再生可能エネルギーの活用に加え、鉄道の環境優位性を活かし、新たな事業機会の創出やモーダルシフトの推進を通じてお客様や社会の行動変容にも働きかけていきます。また、これらの取り組みを着実に推進するため、サステナブルファイナンスなども活用し、激甚化する自然災害への対処をはじめとした環境投資を計画的かつ継続的に実行していきます。

ガバナンスについては、長期的な企業価値の最大化を図ることを基本に据え、資本コストを意識した経営、社外取締役による監督機能の強化、リスクと機会を踏まえた経営判断の質の向上、透明性の高い情報開示やステークホルダーの皆様との対話の充実などを通じて、サステナビリティ経営を強化していきます。

社会とJR西日本グループの持続可能性にかかわるリスクと機会を幅広く捉え、その影響の大きさなものに関して適切に判断するとともに、的確に対処していくことで、持続的な企業価値向上を図っていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

徹底した人起点の発想に立ち、人々の生活により深く寄り添う企業グループへ進化することで、心を動かし、未来を動かしていきます。

中期経営計画2030で掲げる「2つの変革」は、「私たちの志」を実現していくために、JR西日本グループが果たしていく約束です。この変革をやり遂げることが、お客様、地域と社会、株主の皆様を笑顔にすることにつながると信じています。

企業を取り巻く経営環境の変化は激しさを増しています。そうした中で、これまで培ってきたノウハウや技術、お客様や社会とのつながりを活かし、人々の生活により深く寄り添う企業グループへ進化していきたいと考えています。

徹底した人起点の発想に立ち、お客様や社会のお役に立つサービスや事業領域に注力することが、社会的価値と経済的価値の向上に寄与することにつながります。

JR西日本グループは、中期経営計画2030を通じて、未来の世代に向けた確かな成長のステージへ、一歩一歩着実に、しなやかに歩みを進めます。そして、人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かし、未来を動かすという「私たちの志」を実現してまいります。