

2023年3月スモールミーティングにおける主なQ&A

1. 実施概要

- (1) 日時 2023年3月17日(金)
- (2) 出席者 取締役兼執行役員デジタルソリューション本部長 奥田 英雄  
経営戦略本部経営戦略部部長 深野 剛志
- (3) 内容 JR西日本グループデジタル戦略に関する概要説明、質疑応答

2. 主な質疑応答(要旨)

- Q 既存施策の積上げがメインのように見受けられるが、顧客視点での取組みが不足しているのではないかと。駅ビルの飲食店に長打の列ができていたが、これほどアプリやスマホが普及しているにもかかわらず、予約サービスが普及しないのはなぜか。待ち時間のストレスや機会ロスの解消に向けて、何がハードルになっているのか。
- A 個々のお客様が求めるサービスと、当社が提供しているサービスが異なっているのが現状である。JR西日本グループデジタル戦略における「顧客体験の再構築」の「顧客」とは「個客」であり、まさに一人ひとりに合ったサービスをご提案できる会社が変わろうとしている。これまでは、例えばSCの会員、ホテルの会員、鉄道の会員といったようにセグメント単位での発想であり、実は同じお客様であってもグループとして把握できない状態であった。今後は、グループでポイントプログラムを統合するだけにとどまらず、共通会員化することにより、お客様がどこで、どんなお買い物をされ、どのように鉄道をご利用になるのか、といった連続した動きがわかるようになる。それを踏まえ、グループを挙げてより精度の高いレコメンドを行い、次のご利用につなげていくことができる。顧客視点にこだわる必要があるというご指摘については、まったく同感であり、グループの総力を挙げて、個にこだわったサービスをご提供していきたい。是非今後にご期待いただきたい。
- Q アジア航測など、その道に長けた会社がすでにグループ内にあるのではないと思うが、グループ内に存在するデジタル技術のさらなる活用に向けた方策は。また、グループ内に限らず、外部との連携といった拡張性は持っているのか。
- A ご指摘のアジア航測様については、非常に高い技術力をお持ちであり、これまでの実績から自治体とのつながりも強く、当社が今後取り組む「移動に連動しない事業の柱づくり」においても、重要なパートナーとの認識である。別の例では、JR西日本テクシアというグループ会社が、バス事業者向けに簡易型IC処理端末を開発、販売するなどしている。グループ内連携という観点では日本旅行の存在も不可欠である。ご案内のとおり、同社はソリューション事業への転換を図っており、自治体のお困りごとに対して、社内外からソリューションをご提案している。今後も、JR西日本グループとして、グループ内にあるケイパビリティを最大限活用し、さらには外部とのアライアンスなど可能性を探っていきたい。

- Q データアナリティクスのチームも強化されてきたようだが、可視化されたデータからビジネスを作る部隊は整っているのか。また、隠れた才能を持つ社員を発掘する仕組みの構築も必要ではないか。
- A 例えば、社内用に開発したAIモデルを同業他社に販売するといったビジネスモデルは、一石二鳥ではあるものの、プレーヤーも限られ、成長性にも限度がある。デジタルソリューション本部傘下にビジネスデザイン部を設置しているが、商社に出向経験がある者、あるいは海外でビジネス経験を積んだ者などで構成されており、移動に連動しない事業の柱の構築に向けて先導してくれている。社員運用という観点でも、副業制度を昨年導入したほか、ポスト公募制度も通年で実施するよう充実させている。イノベーションプログラムを新たに4月から導入し、考え方やスキルを習得する仕組みを整えている。

- Q デジタル戦略の投資規模や費用の見通し、収益化のスケジュール感は。早期の収益化に向けて他社との連携も視野にあるのか。

- A 今中計期間では200億円の設備投資を行っている。すでに、ビッグデータの解析等を通じたコスト削減や、約80回のデジタル・スタンプラリーを通じた50万人の移動需要創出といった実績も出ている。次期中計においても、DXはシナジー創出に重要なものとの認識しているが、一つの取組みに対して一つの成果が挙がることも限らず、計量の仕方も整理しながら業績への貢献がどれくらいか示していきたい。事業は小さく生んで大きく育つわけがないとよく言われるように、100億円規模、1,000億円規模で思考している。これまでも様々なビジネス創出に取り組んできたが、今までの新規事業とは違う、と認めていただけるようにしたい。例えば、月々のご利用単価を300円増やすことができれば、年間では4,000円程度の増となる。WESTER会員は2027年度に1,000万人水準を目指しているが、仮に、そのうちの半分でも月300円の単価増ができれば、年間200億円の増収になるといった発想だ。

また、他社との連携という観点では、共通会員化やポイントの外販をゼロから取り組むことは難しいが、幸い当社グループには既存の会員組織があるほか、既存のプレーヤーが持っていない魅力あるアセットもあるので挑戦していきたい。

以上