

## JR-WEST IR Day 主な Q&A

### 【第1部 デジタル戦略】

登壇者

・取締役兼常務執行役員 デジタルソリューション本部長 奥田 英雄

Q. 技術力の高い人財を育成するノウハウは何か。

A. (奥田) 社内コンペ等を活用したデジタル人財の社内発掘に加え、多くの知見を有する協力会社と連携した技術力向上に向けた教育体制の構築が当社の技術力の根底にある。加えて、(株)TRAILBLAZERを通じて外部人財の獲得も推進している。

Q. 当社が(株)TRAILBLAZERを通じてデジタル人財を確保できた要因は。

A. (奥田) 詳細な業務内容を伝達したうえで採用を実施している。また、完全フルリモート制度や毎月昇進のチャンスがあるリアルタイムプロモーション制度等、当社とは異なる制度も導入した。高度人財の採用においては、当社グループが目指す世界観や企業戦略に共感し、自身の貢献度を見える化することが特に重要と感じている。

Q. Wesmo!は全国展開を見込んでいるのか。

A. (奥田) まずは西日本エリアを起点にサービスを普及させたいという全国展開を狙っている。決済方法は、BLUE タグに加えて、ローンチ時点からコンビニ等の幅広い店舗でWesmo!が利用可能。

Q. Wesmo!の企業間送金機能、安価な決済手数料以外の魅力は何か。

A. (奥田) 企業間送金等の新たなサービスを浸透させる取り組みはチャレンジングではあるが、当社が思い描く WESTER ワールドの構築に向けて、実際にサービスをご利用される法人ユーザーと向き合い、課題を抽出しながら、事業を進める所存。

Q. WESTER の使用頻度を高めるための施策は何か。

A. (奥田) 使用頻度を増やすためには、リピート(一つの施設・サービスを複数回利用)とバラエティ(複数の当社グループの施設・サービスを利用)の双方を増やすことが肝要。例として、鉄道におけるチケットレスサービスは、ご利用に伴う WESTER ポイント付与・蓄積と相まってリピート・習慣化される。習慣化されれば、ポイントを活用してショッピングセンター等の当社グループ施設利用(バラエティ)が増える。最終的には、通勤等の日常生活で蓄積されたポイントを活用して休日のお出かけに行くような、目標とするポイント数を目指してポイント貯めていただく仕掛け作りを推進する。

Q. 利益目標を達成するために重要なリソースは何か。

A. (奥田) 人財が一番重要。デジタルに関連した各種人財は取り合いの様相だが、当社のデジタル戦略を推進すべく、データサイエンティストやアルゴリズム開発者等の多様な人財を確保したい。

Q. デジタル等の新たな取り組みではなく、当社の最大の強みである鉄道事業に注力すべきではないか。

A (奥田)人口の減少等により、鉄道事業を取り巻く環境は一層厳しくなるなかで、AI やデータを活用した鉄道の持続性確保、マーケティングを通じた収益性向上が肝要。コロナ禍を経て、鉄道・駅を中心としたまちづくりは引き続き当社の強みであり、シナジーを生む源泉であるとともに、これらを通じて培ったノウハウ・ソリューションは他業種を含む当社グループ外へも外販できると気付いた。鉄道で培った技術とデータを社外へ展開し、外部で洗練されたものを社内へ逆輸入するというサイクルを通じて、鉄道事業のコスト削減・人手不足解消に繋げることが、他社との差別化要素にもなる。

Q. 当社のデータ基盤(ハード・ソフト)は刷新されているか。古いシステムも残存しているのか。

A. (奥田)古いシステムも残存しているが、徐々に刷新している。デジタル戦略を推進するうえで、仕様変更等が難しい硬直的なシステムが課題になる。特に鉄道輸送に関連するシステムは、安全・安定輸送を確保しつつ刷新する必要があるため、時間がかかる見通し。ウォーターフォール開発とアジャイル開発の双方から刷新を進める。

## 【第2部 サステナビリティ】

登壇者

- ・社外取締役 野崎 治子
- ・取締役兼専務執行役員 経営戦略本部長 坪根 英慈

Q. 社外取締役としての提言によって当社に変化をもたらした事例は何か。

A. (野崎)外国人採用について、今後の活躍ビジョンを示すことの重要性やコンプライアンス上のリスクマネジメントについて課題提起した。また、コロナ禍の振り返りに関する取締役会では、「10年後の未来が前倒しで到来した」という議論に対し、「なぜもう少し早く対処できなかったのか」という視点で意見を述べた。

(坪根)野崎取締役からは、当社が施策を推進する際の「ヒトをエンパワーする仕掛け・仕組みの重要性」について様々な場面でご指摘いただくとともに、「株主はどう思うか」という株主視点でのご意見を頂戴する機会が多い。

Q. 当社がコロナ禍で実施した賞与抑制等の人件費削減をどのように捉えているか。

A. (野崎)当社社員は鉄道インフラを担う使命感が高く、コロナ終息後を見据えて「いまは我慢の時期だ」という社内共通理解があったように思われる。経営陣も他社では見られないレベルで報酬カットを実施していた。コロナ禍を経て一人当たりの業務量が増えてきている課題はあるが、坪根本部長からの「自由な発想・挑戦を後押しする意味でも余力を大切にしよう」というメッセージとともに課題に対処する姿勢を強く感じている。

Q. 当社の採用競争力はどうか。

A. (野崎)当社に限らず、全ての業界において採用競争力は落ちている。当社は他業界と比較して離職率は低いが、将来的な人材確保に向けては、給料水準や硬直的な人事制度等は改善の余地がある。また、金銭的報酬に加えて、働きがい等の非金銭的報酬を創出していくことも肝要。

Q. 大企業では安定志向の人財が多く、新たなチャレンジを推進する際に、むしろ生産性が下がるケースもあると聞くが、当社はどうか。

A. (野崎)当社は社内公募制度や社員が業務提案・改善を提案できる機会が設けられており、社員がチャレンジできる環境は整備されている。保守的な人財は、「守るべきルールを理解できている」長所を持ち合わせており、過剰に保守的にならないよう働きかけることが、経営層・管理職の仕事である。

Q. 当社の人財戦略の進捗が企業価値向上に繋がるという因果関係をクリアに説明できるか。

A. (坪根)人財戦略と経営戦略の連関性や因果関係を定量的に示すことは難しいが、これらを示す必要性は認識している。例えば、ポートフォリオ経営においては、事業運営経験等を通じて複数のバックグラウンドを持った人財を育成・蓄積することが肝要だが、これらを定量的に示す難しさを感じている。

Q. 人財に関する各種 KPI を設定しているが、他社と似たような指標が多く、当社らしさを感じない。他にも重視すべき数値・指標があるのでは。

A. (坪根) 社内的には多種多様なデータを持ち合わせており、社内マネジメントに活かしているが、当社らしい KPI は検討中。KPI は、各種指標がアウトプット・アウトカムにどのように繋がっているのかを示す観点で改善していきたい。

(野崎) 株主・社員に対して当社が前進していることを示す KPI 設定は肝要。人財投資の最終的な効果は業績・企業価値向上に繋がること。途中経過を示す KPI の具体例としては、一人ひとりの専門性レベル向上等が挙げられるが、対外的には女性採用比率・女性管理職比率等の開示を求められる実情もある。

Q. 女性管理職比率が低い要因は。解決に向けた具体的な取り組みは。

A. (坪根) 鉄道業界は、力作業・夜間就業を背景に女性の採用数自体が少なかったが、女性採用数は徐々に増加傾向。女性管理職・リーダー比率向上に向け、女性特有のライフイベントに対するサポート充実等の人事制度を構築していく所存。

(野崎) ライフイベントを契機に退職した社員に対するカムバック採用等の制度は整備されつつある。女性に限らず、社員が自身のキャリアを自身で考え、選択できる人事的な仕組みが当社に根付くことを期待している。

以上