

企業名： 西日本旅客鉄道株式会社

レポート名： 統合レポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

私は JR 西日本の統合レポートを読み、会社の目指す姿の内実として以下の 4 点にまとめられると感じられた。

まず 1 点目は鉄道輸送事業の安全性の向上である。その原点としてこのレポートで挙げられていたのが 2005 年に発生した福知山線脱線事故だ。この事故は 106 名の死者と 500 名超の負傷者を出した、日本の鉄道史に残る、極めて重大な事故である。この統合レポート上では、会社の概要説明の次のページにこの事故を教訓とする経営の 3 本柱が記されており、またさらにその後のページにおいても事故の概要や事故原因、事故から得られた教訓とその後の取り組みについて詳細に述べられているなど、JR 西日本のこの事故に対する反省と改善の意思が感じられる。また同社が打ち立てる「JR 西日本グループ安全考動計画 2022」についても述べられており、そこでは組織の安全管理の充実というハード面と従業員一人ひとりの安全に対する能動的な行動(考動)の実践というソフト面からのアプローチによって重大事故・労働災害の件数の減少と未然防止に取り組むという旨の概要と取り組みについても述べられている。このことから、JR 西日本の安全性に対する強いこだわりが感じられる。

2 点目は地域への貢献と新たな価値の創造である。レポート内では瀬戸内エリアの地域への観光事業や大規模なターミナル駅を基点とした街づくりといった地域共生への取り組みや、次世代モビリティサービスの開発や「MaaS」と呼ばれるデジタルサービスへの地方への普及、そして新型コロナウイルス感染症による社会変容に対応した各種新サービスなどについて述べられていた。このことから、JR 西日本が少子高齢化やそれに伴う地方衰退、そして ICT ツールやデジタルサービスの広がりやアフターコロナの社会といった将来の変化を見通した経営を行うという方針が見て取れる。

3 点目は経営体質の強靱化である。新型コロナウイルス感染症の広がりには JR 西日本の鉄道事業に大きな影響を与え、収益の悪化をもたらした。このことを受け、鉄道事業の生産性向上やスリム化、また非鉄道事業の見直しを掲げている。このことによって、テレワークの普及や行動変容等に伴い鉄道利用客数が減少するといった外部環境の変化への対応を目指すものであると考えられる。

4 点目は変化に対応できる経営である。このレポート内では、このことを実現するためにこれまで蓄積してきた多彩なデータをデジタル技術によって活用していくことが述べられており、そしてそのために、JR 西日本の提供する ICOCA のデジタル化を通じた移動・生活サービスの提供などを通じた「JR 西日本デジタル戦略」が掲げられている。そしてこれ

らの取り組みを通して、JR 西日本グループに留まらず、社会やステークホルダーがつながり、地域や事業の垣根を超えたサービス等の新しい価値を生み出すことが目指されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

私はこの統合レポートを読み、JR 西日本の競争優位性について、3点あると考えた。

まず1点目は鉄道輸送事業である。言うまでもなく、JR 西日本は大阪を中心に中国・近畿・中部地方の一部に至るまでの広大な路線網を有する鉄道会社であり、日々の通勤や通学、また日本各地への物流に欠かせないことは想像に難くない。このことはJR 西日本の有する揺るぎない競争優位性に寄与していることは間違いない。

2点目はIT サービスである。JR 西日本が提供する交通系ICカードのサービスであるICOCAは、西日本を中心に交通・決済のインフラとして多くの人に利用されており、そこから得られるデータは膨大なものであることが考えられる。これらのビッグデータを活用し、より顧客のニーズに合わせたマーケティングやサービス提供ができることは大きな競争優位性であることは間違いない。実際にレポート内でも、新たなデジタル技術と既存のICOCA 関連サービスのネットワークを活用した新しいサービスと価値の提供が謳われており、JR 西日本がよりこの分野に傾注していることが窺わせられる。

3点目は生活サービスである。JR 西日本では駅を中心とした複合型施設の運営や駅周辺不動産経営や開発といった事業も行っていることがレポートから分かる。また私たちの生活に駅周辺の商業施設は深く関わっており、また地域とも密接に関係していることからこの点もJR 西日本の持つ競争優位性であることが考えられる。レポートにおいても地域共生が会社の目指すべき姿として述べられており、このことについても重要であることが窺わされる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

先に挙げた3点の競争優位性の持続性について、JR 西日本は人々の生活に欠かせない公共のインフラの一端を担う会社であり、極論を言えば何もしなくてもある程度の競争優位性の持続性はあると思われる。しかしそれをさらに強化しているのが、JR 西日本が掲げる地域との共生やデジタル技術の積極的な導入、そして「2050年のゼロカーボン目標」であると考えられる。

まず地域共生について、駅の複合施設や不動産、さらには次世代モビリティや「MaaS」といったサービスを中心として、既存の鉄道のネットワークと地域に根差した生活サービスが融合し新たな価値が提供されることによって、沿線住民のロイヤリティを高められると考える。またデジタル技術の積極的な導入や「2050年のゼロカーボン目標」についても、技術の導入に伴い運行管理や列車ダイヤ、さらには業務・人事管理が効率化されることによって経営が健全化されるだけでなく、二酸化炭素の排出量削減の目標が打ち立てられることによって、世界のトレンドであるSDGsや脱炭素社会の実現に貢献し、ひいては競争力

の持続性につながると考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

このレポートでは、社員の心構えとして度々「考動」という言葉が使われている。その意味とは、ルールをしっかりと知った上で、なぜそのようなルールが存在するのか、またそのルールは現在の状況に適応し得るものかと自分の頭で考え行動することである、と説明されている。またこのことを社員全体に浸透させることによって、既存の枠に縛られることなく、イノベーションが起こり、時代の要請にも応えることができるとも同時に述べられている。

しかしこのことを実現するためには、例え平社員の声であっても経営層や上司に伝わるような職場環境でなければ意味がないと考える。しかし同レポートに掲載されている 2020 年度の社員意識アンケートでは、現場情報の施策への反映という項目において 10 点中、平均 4.84 点であるという結果が示されている。他のどの項目も 5 点後半~7 点であるのに対してこの項目のみ低い結果となっているのだ。このことから、不都合な結果であっても載せるという意味では評価できるが、自身の人的資本の価値向上を達成できるかと問われたら、疑問を持たざるを得ない。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

安全性の項目において、福知山線脱線事故を教訓とした様々な施策については理解することができたのだが、近年頻発している豪雨といった異常気象、また 30 年以内に 70% の確立で起こると言われている東海・東南海・南海トラフ地震に向けた取り組みについて一切触れられていなかった。確かに JR 西日本の管轄地域を見る限り、津波などで直接被害を受ける地域は少ない。しかしそれでも地震発生時の緊急停止システムや非常時の輸送システムなど施すべき対策は多くあると考えられるので、その部分について少しは述べた方が良いのではないのだろうか。