

企業名：西日本旅客鉄道株式会社（JR 西日本）

レポート名：JR 西日本グループ 統合レポート

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

結論としては理解できると感じた。私が理解した JR 西日本グループの将来の姿は「安全な鉄道と地域・社会・人々への価値提供」であると考えている。

まず目につくのは福知山線の事故についての強い決意である。発生から 20 年近く経つ現在においても安全を第一に考え、活動するという強い決意が感じられた。昨年度版(2022 年度版)も併せて拝見したが、昨年度引き続き安全性向上の取り組みに大きくページを割いているうえで、昨年度よりも今年度でさらに「どのようにして」安全な運行を実現するかという視点を明示していたのが差異として感じた。具体的な社員の安全に対する声・取り組みが載っていることも経営陣の口だけでないことが良く感じられた。憲章や社内規範の形骸化が問題視される現在において、社内での安全に対する視点に加え、風土・社会とのつながりという視点を特に序盤(6p)に用いているのが好印象であった。

次に、鉄道を軸とした変革・新しい価値提供が目に入る。改めてコロナ禍を総括し、その次の「ポストコロナ」でどのような価値提供を誰に、どのようにしていくかが示されている。ソニーG の平井様との対談も含め、地域と一体となった価値提供をしていくという意思が感じられる。昨年度は地域(おそらく 2024 年開業の開発不動産があったためか)・デジタルが特集されていたが、今年度はより包括的な、つながりを意識したものになっていると感じた。そのうえで後半ページにて不動産・DX について触れられ、そこから人と人をつなげる・広げる事業創出に力を入れることが理解できた。

また、コーポレートガバナンスのページにおいて各取締役役期待されることを列挙していることも印象的だった。いわゆる「お飾り取締役」が問題視される昨今において、それぞれの役割・強みを提示することは非常に好印象だった。

ほかに印象的だった面は、サステナビリティと D(E)&I への取り組み・情報セキュリティ・第三者保証書の提示である。サステナビリティと D(E)&I への取り組みは昨年度に引き続き、広い地域に関係性のある企業だからこそ地域環境への配慮が不可欠であり、多くの人と関わる企業だからこそ組織内では大前提として多様な人財を包括することを目指す強い思いを感じた。情報セキュリティについては他項目同様昨年度もあったものの、昨今の企業に対するサイバー攻撃事案を重く受け止めてか、より仔細に取り組んでいる様子が公開されていると感じた。最後に第三者保証書だが、その保証の効力がどうあれ「お墨付き」であり安心感を与えるものだった。

会社の目指す将来の姿だけでなく全体を概観したが、総じて会社の目指す姿と取り組みなどが仔細に表現されており、好印象だった。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

結論として、やや不足していると考える。しかし、メインが鉄道事業という業態のため不足もやむなしとも考える。競争優位性が大きく感じられたのは価値創造ストーリーと鉄道運輸事業、IT 圏である。価値創造ストーリーでは特徴・強みが質的に表現されている。北陸新幹線の延伸開業や万博、関西都市圏ネットワークなど地理的な要素は簡単には代替されないものである。また、IT 圏についても、WESTER を中心として交通系 IC・アプリ・関連サービスなど並大抵では代替しえない存在である。また、この IT 圏から得た情報を活かし、他事業にもマーケティング等で価値を与えていくことから相当に盤石な地位があるものと推察できる。一方で、競争がそもそも生じにくいことから一概には言えないとしても、他サービスに比べた優位性や不可欠性があまり伝わってこなかった。他企業との連携や新規開業によって競争優位性を示そうという姿勢は感じられた。鉄道事業の優位性などはなかなか出しがたいとしても、WESTER ポイントのユーザー数と利用状況、その立ち位置や、流通・ホテル業の地域や市場での立ち位置を示しても良いのではないかと感じた。昨年の日経統合報告書アワードでもグランプリの1社として東京応化工業が競争優位性の提示で賞を勝ち取ったことから、私個人ではなく投資家・ステークホルダーも関心度の高い事項であるから少しでも示していくことが重要であると考えられる。JR 西日本は地域に根差し・つながることを目指しているのであるから、例えば協力自治体数(これは JR 東にも記載あり)と相対的多さ・連携企業数・企業の地域に与える経済効果の定量的大きさなどが示されると鉄道会社らしい競争優位性の提示ができるのではないか。

## 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

持続性についていえば十分に感じる。統合レポート全体においてつながり・地域という側面から関係性を永く持っていくという意図が感じられる。

特に感じられたのは、①価値創造ストーリー②新たな事業の創出の面③不動産事業である。

まず①の価値創造ストーリー(19p など)では、現在の強みを言語化し、それをどのように発展させていくかを示している。質的に優位性がゆるぎないものだと感じる要素が多く見受けられた。

②の新たな事業の創出(37p)では、得られた情報やデータソリューション力を活かし、次なるビジネスが生まれ続ける情報量と仕組みがあると感じた。

③不動産事業は新規開業の拠点駅開発が単純な賃料収入を目的としたものではなく、行政との連携による行政施設の誘致やコミュニティ形成など、長期間にわたって地理的利点を大きく活かした活動ができることがわかりやすく示されており、会社の強みを活かした

事業を実現できていると強く感じた。

#### 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

結論として、不足していると感じる。現在の統合レポートに記載の情報はもちろん会社全体の目標や指標、キャリア開発のための各種制度といったわかりやすく明快な表示をしていると感じる。これまではモビリティにかなり傾倒していたところ、より広く、新しいスキルを持つ人財の育成や多様な人々を内包することによる新たな価値創造を目指そうという意思が良く感じられた。特に人材戦略のページの三本の柱(人財育成・D&I・ワークエンゲージメント)は様々な側面を持つ人々が柔軟かついきいきと働く職場を目指していることがよくわかった。

しかしながら、不足している点として①人的資本の価値向上(特に学生視点の新卒入社からの価値向上)という点 ②現在の課題感についての言及という点 が挙げられる。

まず①について、もちろん統合レポートに記載すべきかどうかは議論があるところだが、この統合レポートを見て、入社しようという考えになりづらく感じる。もちろん目指す未来の言語化・指標化や求める人財像の明示はされているが、“新卒で入る自分がどのように、何を目指して成長するか”というのが捉え難いと感じた。新卒に向けるならば具体例はより多い方が良いだろう。考えられる掲載内容として、入社直後から初期段階の研修・育成内容やキャリアの複数例(掲載されている川内様だけでなくより多様な社員のもの、特にフローのような変遷を表したものがあるとなお良い)などが考えられる。

次に②について、目指すべき指標が多く設定されているのは素晴らしいものの、そもそも現状の認識をとらえきれなかった。現状の数字を高いと考えているのか、低いと考えているのか、目指すべき指標を設定するにあたってその背景にどのような課題意識があるのか、それらを示すことはもちろん弱みを見せることでありリスクを伴うが、より本質的な改善のため外からの意見を貰うためには指標の意図を示さねばならないと考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

上記記載以外の良かった点としては

① 社員の具体的な声が随所に掲載されている。

社員が顔出しでエピソードを発信していることで、より親密感を持ちながら、経営が経営陣の一方通行ではなく現場まで見ていることを示す一つの証左となっている。

② 全体として(昨年度よりも)図解・表・写真がわかりやすく伝わりやすいものになっている。

イメージ像、リアルの現場を使った画像、インタビュー形式の画像、他社などとの関係性を示した図表など、各部分で最適な画像が選択されていると感じた。

③ 安全性に対する徹底した意識を感じられる。

割いているページ数、および決意と具体化まで含め、かなり仔細に述べられているため想像しやすく、また二度と起こすまいという固い意志が感じられた。

④ 人財に関する非財務データを詳細かつ変遷まで掲載している

他社では不十分なところも多い中、各種男女比や離職率、平均賃金から高ストレス者率まで、かなり仔細に示しており、人財を大切にしようという意思が感じられた。

⑤ 座談会・インタビュー形式によって角ばりすぎている意思のあるメッセージ性を感じる。

昨年度は取締役の写真が証明写真のような形でしっかりした印象はありながらもどこか堅苦しいと感じたが、今年度はインタビュー・座談会の臨場感や社員インタビューの背景を自由にしたことでのラフさが演出できていると感じた。

改善点は

① 人財開発における育つフローの掲載

上述のとおり、どのような研修を経て、何をしていくのか、その先にどのようなキャリアプランがあるのか、一例があることで特に新卒入社の人にとってはわかりやすく感じる。

② 地域の人の声を第三者意見として掲載する事

地域とのつながりを重視していく以上、地域住民のステークホルダーとしての存在感は大きいものである。またその地域にいない投資家としても、結局のところ地域に愛される企業かどうかは地理的要素に大きく左右される鉄道会社だからこそ注目されるところである。であればこそ、定量的なアンケート・定性的な生の声などがあるとよりリアル感を持って地域とつながっていると見えるのではないだろうか。

③ 歴史の記載

JR 西日本は旧国鉄からの民営化以降、様々な歴史がある。歴史の上にこそ次世代の新たな価値提供があると私は考えるため、かつての事故への反省に限らず、これまでの沿革を示すこともひとつ適した手法なのではないかと考えた。

以上で私から見た統合レポートの所感を終えたいと思うが、総じて決意を感じる統合レポートであり、年々改善していこうという意思も感じるものであった。少なくとも私はこの統合レポートを通して JR 西日本への印象は向上したと感じるし、すでに完成度の高い統合レポートだと考える。