

企業名： 西日本旅客鉄道株式会社

レポート名： JR 西日本グループ 統合レポート 2025 ―価値創造報告書―

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

会社の目指す姿をパーパスという言い方ではなく、「私たちの志」としており、社員一人一人が意識すべきものであることを強調できていると感じた。「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。」という「私たちの志」から鉄道関連事業を通して社会的価値を創造していくという思いが伝わってきた。また、それを実現するために価値創造モデルを開示しており、目指す姿に向けて社会的価値と経済的価値の2軸でアウトカムを記載している。この2軸を創出していくための財務・非財務目標やマテリアリティ、価値創出の現在地点である既存資本にまでブレイクダウンされているため、目指す姿に向けて実際に何を行っていくのかも流れで理解できる。総じて「私たちの志」を実現するストーリーが明確になっており、実現可能性も具体的であるため目指す姿がよく理解できた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

初めに当社が競合しうる事業領域を考える。まず、事業収益の6割を占める鉄道事業は新規参入が起こらない。競合が発生しうるのはそれ以外のまちづくり事業であると考えた。したがってデベロッパーを競合他社と位置付けると、インフラを基盤とした価値創出能力が競争優位性であると理解した。マテリアリティの一つとして「人々が行きかう、いきいきとしたまち」を掲げており、統合報告書では大阪・関西万博を例として駅周辺のまちづくりについて紹介されている。当社は鉄道や橋などのインフラ維持のスキルとノウハウを利用し、不動産事業や街づくり事業を行っている。街の基盤となる交通に事業の根幹があることで、駅に連動した街づくりが容易である。また、鉄道利用者の膨大なデータの蓄積があることも大きな強みである。したがって利用者の駅の利用状況や駅ナカ施設の購買状況を踏まえた施設の建設計画を作ることができる。このようにインフラ事業を活かした街づくりは他デベロッパーには真似できない優位性であると理解できた。

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（変化）

第一に競争優位性の源泉であるインフラ機能、第二にインフラを活かした街づくり機能を論点として考える。まず、インフラ機能の持続性については十分な説明がなされている。当社は過去の重大事故の反省を踏まえ、安全を何よりも優先する姿勢を貫いている。実際に統合報告書では安全性の維持、向上に向けた取り組み事例や安全性指標の達成率が詳細に開示されている。また、社内アンケートや第三者評価も行っており、新たなリスクへの対策も積極的に行うような体制が整っている。このことからインフラである鉄道事業については安全性を持続できると判断した。次にこのインフラを活かした街づくり機能を考える。これは地域とのつながりという点で持続性がある。当社は地域社会への貢献の一環として Japan Community Life as a Service (JCLaas) の考え方を持っている。これは社会インフラを物理的に残しつつ、サービスを提供し続けるという考え方である例として鉄道だけではなく自動運転バスの実証実験も進めている。これはバスドライバーの不足に対応できるという点で持続可能性が高い。また、地域ビジネスの創出にも力を入れており、取り組み事例として岡山県の自然とアートを融合した森の芸術祭が紹介されている。このイベントにおいて当社は観光列車の増便や二次アクセスの整備などを通して誘客促進を行っている。地域社会を盛り上げ、観光客を増やすことができれば基幹事業である鉄道の利用者数も増加する。すなわち交通を通じた地域の支援によって相互補完的に交通事業の持続性を高めることができるのである。以上の 2 つの論点から、当社の競争優位性は高い安全性に基づいた交通インフラと、地域社会の発展が交通インフラ事業の業績に還元されるという意味で高い持続性があると判断した。

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

精神的・物理的に健全な状態を維持しながら人的資本を向上させられると感じた。当社のワークエンゲージメントでは人材を心を持つ資本と定義し、「やりがい」、「誇り」、「志」を KPI に設定している。社員アンケートに基づいたこれらの指数は年々上昇傾向であり、ひとりひとりが高いモチベーションを持って仕事に取り組むことができているのだと分かる。また、管理職を対象としたマネジメントワークショップなど、同僚との良好な関係性を維持するための取り組みもなされている。また、統合報告書とは別に社員向けの健康経営白書を発行しており、社員が生き生きと働ける職場を目指して、具体的な取り組み事例や目標達成率を開示している。例えば人間ドック受診率を 70% 以上という目標で設定しており、目標設定の背景や社員向けの補助制度を紹介している。このように健康経営に対する方針や実際の取り組み事例を社員が見える形にすることで社員が安心して働けるのだと思った。

スキル面では階層ごとに必要な能力を示した実務能力標準を設けることで能力を見える化する仕組みが設けられている。また、人材育成プログラムも充実しており、公募型研修、海

外インターンなど、志望者向けのキャリアアッププログラムが設定されている。特に、生成 A I 人材育成研修、資格取得支援など A I 人材の育成に重きを置いており、ライフデザイン分野において A I を用いて新たな価値創造を提供できる人材を育成している。

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

まず、良かった点は二つある。一つ目は過去に起こした重大事故を正面から受け止め、原因や対策、意識改革について綿密に記載していた点である。当社は 2005 年に発生した福知山線列車事故のような重大事故を決して発生させないという強い決意を示しており、それを企業理念の第一項に反映させている。事件を引用することで企業理念の発着点が具体的にイメージでき、それを強く守るという意味がよく伝わった。

二つ目は価値創造モデルを記載し、目指す姿に向けて価値創造をするストーリーを明確にしている点である。「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。」という「私たちの志」を軸として社会的価値・経済的価値を創出する過程が資本のインプットからアウトプット、アウトカムまで言語化されている。さらに各マテリアリティごとのページではそれぞれにリスクと機会、それに対する取り組み、最終的にどのような社会的価値・経済的価値につながっているのかが可視化されており、モデルのページでは記載しきれなかった詳細なストーリーを理解することができた。

改善余地としては二つある。一つ目の改善余地はセグメントごとの事業内容を統合報告書ならではの視点で記載できると感じた。本統合報告書では時折、鉄道事業、不動産事業などのフレーズが出てくるが、実際にどのような事業内容でそれらがどのように関連しているのかが読み取れなかった。特にデジタル分野の新事業では取り組み事態は紹介されていたものの、企業の目指す姿との関連が理解できなかった。事業内容と企業価値のつながりを写真や図と共にイメージできるページがあるとより閲覧者にとって伝わりやすくなると思った。

二つ目の改善余地としてマテリアリティのひとつである「人々が行きかう、生き生きとしたまち」のページではこの内容に沿うような活気のある写真をつけるべきだと考えた。当該ページでは紙幅の関係上なのか文字中心となっており、写真がとても小さくなっている。さらに、使用されている写真も人が後ろ向きになっているものが多く、顔が見えない。正直に言うならばこれらの写真から「いきいき」とした様子は伝わってこない。「人々が行きかう、生き生きとしたまち」を実現するための取り組みを紹介するのであればもっと人々の生き生きとした顔が見える写真を使い、大きく映し出した方がよいと感じた。