

## 都市政策・地域経済ワークショップ2 第1回 議事録

【テーマ】 JR 西日本グループにおけるイノベーション

【講師】 奥野 誠 氏：西日本旅客鉄道株式会社(JR 西日本) 経営戦略本部 人財戦略部 担当部長  
担当教員：永田 潤子 教授

【日時】 2023 年 10 月 6 日（金） 18：30～20：20

【場所】 大阪公立大学大学院 都市経営研究科 梅田サテライト 101 教室

【参加者】 都市政策・地域経済コース M1 学生 他

### ■ 講義概要

鉄道事業を主とする JR 西日本。社会構造の変化がコロナ禍で加速するなか、鉄道だけではない事業の組み立てがより一層必要となっている。2016 年に設立された子会社・JR 西日本イノベーションズでは、ベンチャー企業に出資し連携しながら本体事業とのシナジー効果が期待される取り組みを行なっている。その具体的な内容と成果から、JR 西日本の今後目指す方向性も示唆される。

### ■ 講義内容

#### 1. 講師プロフィール

- ・ 1994 年に JR 西日本（以下、JRW）入社。現場勤務後、主に人事関係を担当。2005 年頃から、ワークライフバランスや男女雇用機会均等法に即した新しい人事制度への取り組みを担当。
- ・ 関西電力の特例子会社の見学を機に、重度障がい者多数雇用事業所（JR 西日本あいウィル）の企画、立ち上げ、運営に従事。社員は立ち上げ当初の 24 名から現在 280 名程の規模に。多種多様な事業展開により、さまざまな障がい者が働く環境をつくっている。障がいは“妨げ”ではなく“個性”。
- ・ その後、本社の総合企画本部に戻り M&A などに従事するなか、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)の動きなどが必要と考え、2016 年 JR 西日本イノベーションズ（以下、イノベーションズ）を設立し、取締役として着任。JRW 本体ではチャレンジしにくい新しい切り口で、外部の技術やノウハウを活用するイノベーションに取り組んできた。事業内容はベンチャー企業への投資、新規事業、外部事業者との合弁企業設立など。
- ・ 2023 年 6 月より現職。株式会社 TRAILBLAZER を設立し、取締役を兼務。この新会社は、これからの時代に欠かせないデジタルの高度技術を持つ人財バンク、ソリューション推進の会社。

#### 2. なぜイノベーションに取り組む会社を設立したのか

- ・ JRW は国鉄からの経緯もあり、閉鎖的、役所的、自前の状況。2016 年頃、世の中では技術革新や様々なコラボレーションが進むなかで、JRW でも外部との取り組みが必要との認識があった。JRW 本体がベンチャー企業と直接組むのは企業文化からも難しいと考え、CVC を立上げ出資機能を持ちながらオープンイノベーションを進めるイノベーションズを設立。
- ・ ベンチャー企業のアイデア、技術、スピード感を取り込みたいという思いと、ベンチャー企業側からも鉄道ネットワークやビジネスフィールドを活用したいという点を噛み合わせながら取り組んできた。現在 30 社ほど出資し、直営事業も行っている。
- ・ ミッションとして、鉄道事業と付随する生活創造事業を中心に展開してきた。コロナ以降、新

しい収益事業が必要と考え、ビジネスの種をまき、その中から成長しそうな新規事業開発にも挑戦している。JRWのアセットを活かして新しい市場に踏み込めないか、既存マーケットをもとに新規ビジネスを展開できないか、という視点で分析しながら進めている。

領域1) 既存事業の効率化\_\_メンテナンスやマーケティングでのデータ活用 他

領域2) 既存顧客へのクロスセル\_\_鉄道に関わるサブスクの実証、舟での観光需要創出 他

領域3) 既存アセットを活用したビジネス\_\_鉄道版 instagram のようなファンづくり 他

領域4) 未来への布石・チャレンジ\_\_陸上養殖、エアモビリティ、メタバース 他

### 3. JR 西日本が考えるイノベーションとは（鉄道事業の考え方、捉え方）

- ・ 人口減少による利用者減は想定していたが、鉄道に誰も乗らない状況は想定外であった（コロナ禍では運輸収入は半減するほど落ち込み）。コロナ禍で変化を突きつけられたなか、企業としてどのように生き残るか危機感を感じ、さまざまなチャレンジに取り組んできた。
- ・ 交通サービス事業者としての使命は「お客様をお運びする」こと。従前は安全・安心な輸送を提供すれば、お客様は乗ってくれるというマスの発想。コロナ禍で移動が“蒸発”し、「なぜ移動するのか」「誰がお金を払っているか」など、客一人ひとりと向き合い、提供する価値を再構築する「個の発想」が必要と見直した。
- ・ 総人口が減少する傾向での交通事業者の役割、社会構造の変容による移動形態や意識への変化、雇用の不安定化や所得格差の拡大による価値観の変化、世代ごとの消費志向の変容の要素などを踏まえながら、価値創造モデルに落とし込み取り組んでいる。
- ・ 価値創造モデルは、JRW とのアセットを活かし従来のビジネスフィールドで新しい事業を創出し、社会的・経済的価値の両方を提供すること。この動きを循環させ持続性を確保すること。キーワード「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」

### 4. イノベーションズの具体的取り組み、成果、課題

- ・ イノベーションズでは、外部のベンチャー企業と連携し、①JRW が持つ鉄道ネットワークと会員組織を活かし、新しい移動とワークライフスタイルを生み出すこと、②JRW グループの他のリソースを投入しながら、新しい価値を提供することに挑戦している。

(JRW 本体を中心に進めている取り組み)

- ・ コロナ禍以降のライフスタイルの変容で、通勤や出張、賃貸オフィスのあり方に変化。企業は出張費などが浮く状況で、コストを生産性の向上や社員のロイヤリティ向上に振り分けると想定した新たなビジネスフィールドへの戦略づくり。
- ・ 個人の消費行動の多様化に対しては、デジタル化の推進を一気に進めている。

(イノベーションズでの取り組み)

- ・ 課題は多いがローカル線を中心とした地方交通の確保、駅からの移動手段「ラストワンマイル」の提供、エアモビリティの検討などを、ベンチャー企業と協働で進めている。鉄道だけではなく移動手段としてエアモビリティを捉えており、ヘリコプターでの実証実験を予定している。
- ・ ワークेशनやリアルな場・出会いの提供など、移動目的の多様化に応えた実証実験を実施。例えばワークेशनでは、滞在と移動を組み合わせたサービスを実施したり、自治体や地域と関係人口を増やす連携を行なっている。
- ・ 地球環境や持続性、地域への貢献の視点での新たな取り組みが「陸上養殖」。社員の新規事業提

案で実現し、地域との連携という点ではグループ全体で結びついてきている。環境や食料不足問題が懸念されるなか、安全・安心・安定的な食品提供と、地域との連携による新しい産業の創出を目指している事業。

## 5. 地域での連携を進める上でのポイント（連携の課題など）

- ・ 色々な取り組みを進めてきたが、考え方のベースは「三方よし」。JRW だけでなく、地域の皆さまが喜び価値を感じることに、パートナー企業と winwin のビジネスになること。実際に形づくろうとすると、誰が投資をするのか、誰が責任を負うのかなどの点で難しい。課題を上手くすり合わせて実現するなかで、イノベーションが生まれ出せるとの想いで取り組んでいる。

## 6. 現在のイノベーション人材の育成

- ・ JRW グループでイノベーション創出プログラムを行なっている。中身は事業アイデア制度の延長線上ではあるが、ビジネスにするための事前教育をした上で、それぞれが発想し、価値があるものは事業化を目指す流れをつくっている。イノベーションズは事務局として関わり、経験と見識から、企業価値の見方や事業化へのアドバイスをを行っている。
- ・ 鉄道事業者としてはチャレンジではあるが、サブキャリア（副業）制度を設けている。勤務形態などに一定のルールを設けた上で、皆が新しいチャレンジができる文化を広めている。

## 7. 地域、企業などへのリクエストや提案など、最後に

- ・ JRW はまだまだ保守的ではあるが、外部パートナーとの連携により、新しいアイデアを得ること、やれることはたくさんある。イノベーションズを立ち上げる前は、新しいチャレンジに否定的な意見もあったが、最近では実証実験ならば踏み出せる雰囲気となってきた。本日参加している皆さまからもビジネスアイデアがあれば、お声がけいただきたい。
- ・ ロゴマーク「WEST」は「ミライ」とも読み、未来へ動き出すことを示している。

## 8. 質疑応答

Q) イノベーションにおける人材基盤について。建設と運輸業は顧客の半分が女性であるのに対して、女性の社員比率や経営陣の割合が少ない現状である。イノベーションではどのように多様性を担保していくのか。

A) イノベーションズでは公募により、アイデアとやる気がある人材を集めてきた。JRW 全体では意識して育てないとマインドは上がっていかないので、計画的に人材を育てることに取り組んでいる。元々女性が少ない業種であり、具体的な数値目標はあるが、現状は数値どおりにはならない。むしろ外部から経験者に入ってもらい一緒に会社をつくっていく、そのなかで女性の活躍も目指すという姿勢で人材確保に取り組んでいる。

A) 事業領域の拡大では、人の多様性が大切。人事育成、多様性、ワークイメージの3本柱で進めているが、泊まり勤務がある背景からも管理職の女性比率は3.8%。数値目標だけでなく、活躍できる領域を広げていきたい。（中山氏 ダイバーシティ推進室長）

→イノベーションは事業創出のみならず、人材育成の役割を担う側面もある。（永田先生）

Q) JRW とイノベーションズとの関係性について。イノベーションズが50億円以内であれば投資へ

の権限を委託されているのか。投資に関する自由度や本体へのリターンの数値、投資先の NG の有無についてお聞きしたい。(本体との収支構造はどうなっているのか)

A) 設立の際、様々にヒアリングした結果、親会社からの縛りが少ないよう組織設計は行った。権限の点では、一定の枠はあるがイノベーションズの取締役会で意思決定ができるので、思い切ったこともできた。会社設立の際、目指すのはファイナンシャルリターンか、ストラジテックリターンかという議論があった。後者を目指しており、投資先と両社でシナジーがあり、winwin 関係を築き、新しい価値を生み出せるかとの視点で行っている。うまくいかなかったこともあるが、失敗を学びに繋げてきた。NG は JRW グループとして抵抗感がある業種、例えばゲーム会社には出資してはいない。

収支構造は、資本金 50 億円の枠内で運営費を支出すると、コスト削減圧力がかかったり、出資に対し抑制的になったりするので、先端技術などのリサーチを業務委託で JRW から受け、売上ができる仕組みをつくっている。ほとんどの出資先会社が 2 年経ったら減損。JRW の連結ベースではいろいろな除却があるので、この程度の減損は問題とならない。

Q) 民間電鉄会社と比べ広域で鉄道事業をしている特性を、新規事業として活かしている点はあるのか。あるいはデメリットとなる点はあるか。

A) 営業エリアが広いという点では、ローカル路線の課題をどう解決するのか、という点が大きい。鉄道を残したい思いはあるが、限界の場合維持する方策や交通網の転換を考えている。無人運転にすぐに切り替えることは難しいが、メンテナンスを減らす方法や地域の関係人口を増やす取り組みを行ってきた。

Q) インバウンドに対し、新規事業で展開していることはあるか。

A) マーケットとしては魅力的。海外からのお客様が安心して滞在し送客との連携サービスや、デジタルチケットの販売などを展開している。また在住外国人をサポートしている会社と連携し、労働力不足問題に取り組んでいる。

Q) イノベーション人材の育成で、地方での関係ビジネスの場合、地域におけるキーマンが大切と考えるが、地域人材の育成での取り組みは。

A) JRW 本体に地域共生部があり、各支社で地域の課題へ取り組んでいる。地域の活性化がすぐに利益につながらず、ボランティアだけでは難しい点はあるが、新しい関係性をつくり町おこしなどに携わっている。イノベーションズでは、都市部からの移住サポートや宿泊サブスクリプションなどを展開する企業と提携し、鉄道と絡めたサービスの提供を行なっている。

Q) イノベーションズから JRW 本体に対して、新たな提案をすることはあるのか。例えば、物流問題に対し、貨物の運搬を担うなど。

A) 新しい技術やビジネスを本体に提案することは、色々やってきた。最初の頃は本体に提案すると否定的な意見が多かったので、困っていることをヒアリングし解決のアイデアを出すことで進めていった経緯がある。コロナ禍で問題意識が高くなり、少しずつ動くようになってきた。例えば、海外人材をグループ内に取り入れることなどを計画している。

Q) 物流問題に対し、新幹線を含む鉄道網で物を運ぶという議論はあるのか。(永田先生)

A) 鉄道全体までの議論には至っていないが、JRW で採れたての海産物などを都市部へ運び、高く買ってもらえるなどの客貨混載の実験は行なった。一方、鉄道での貨物輸送は、車両の積載荷重や線路保守、夜間輸送が難しいなど、ビジネスとして成立させるには課題が多い。

Q) 出資するベンチャー企業をどのように見つけるのか。候補先から最終出資に至るのは、どのくらいの割合か。

A) 企業リサーチの方法は色々であり、インターネットでの検索、スタートアップイベントでの出会いなど。続けていると VC や金融機関からの紹介もあり、打率は高くなる。最初は何十社と話をし、絞り込みの上、課題を抱えている部署と対話をするステップ。出資まで進むのはかなり数が絞られた上で、出資が成功するかは数十分の 1 にも充たない確率。

Q) 投資の判断基準について。

A) 投資基準は、JRW とシナジー効果が望めるか、である。一緒に地域課題などに取り組み、価値を生み出せるかどうかを実証実験などですり合わせる。その上で最終の意思決定のポイントは、信頼できる経営者かどうか見極め投資を行う。インパクト投資などへの関心はあるが、事業の先が見えない内容では踏み切れない。

Q) ファイナンシャルリターンを期待しないならば、コンサルティングで収益を得るビジネスモデルと考えるが、クライアントは JRW 以外にもいるのか。

a) クライアントは大方 JRW 関係であり、外部はほとんどない。グループ会社の M&A をサポートしてフィーをもらうことはある。また出資先に取締役を派遣することがあり、若干の経営指導料をもらうことがあるが、メインの収益は本体からである。

Q) JRW のイノベーションへの取り組みを長期的視点で捉えると、今までの鉄道事業の一本柱から次の柱をたてることで、鉄道事業者としての責務や、企業としての社会性と経済性を図ることだと考える。ベンチャー等への投資は、未来を見据えた次の柱だての実験なのだろう。

イノベーションズの社長をしてきたなかで、次の柱立てとして見えてきたものはあるか。

A) 個人的な想いとしては、陸上養殖のようにもう一歩先の未来を考えたときに、絶対に必要になる技術であるが個々の地域事業者では展開しにくいものを、大手企業と組むことで実現することに可能性を感じている。ただ JRW がそこまで踏み込めるかという点では、文化的背景からも難しい部分もある。

もう一つの可能性は、鉄道だけでない橋梁やトンネルなどのインフラの保守管理をロボットやドローンによる新しい技術を用いながら、複数の自治体を跨いで行うこと。

このように見えている範囲だけでなく、その先へのチャレンジがイノベーションズに求められる役割だと認識している。

→ 「柱」のたて方として、事業内容で分類するのではなく、消費行動「学・遊・動・交」のような人間の欲求に対しビジネスを組み立ててみる。視点の切り替えで、JRW のアセットとリソースをどの分野に使っていくことでイノベーションが生まれるのかについて見えてくるのではないか。

(永田先生)

以上

(議事録作成：都市政策・地域経済コース 修士課程 2 年 榊原節子)