

JRグループの歩みと経営課題について

(JR 連合結成30周年記念シンポジウム)



2022年10月6日
西日本旅客鉄道株式会社 倉坂 昇治

1. 1987年・国鉄改革 = 「鉄道の再生」

1

(1) 巨額の赤字 (△1.8兆円) と 長期債務 (18兆円) [1985年度]

※ 環境変化 に即応した 経営の变革 と 生産性向上 の立ち遅れ
↳ 特にモータリゼーションの進展等による輸送シェアの低下

(2) 破綻の原因 : 公社制度 と 全国一元組織 に内在する 構造的問題

- ・外部からの干渉
- ・経営の自主性の欠如
- ・不正常的な労使関係
- ・事業範囲の制約

- ・管理限界を超えた経営規模
- ・画一的な運営
- ・地域間での過度な依存関係
- ・競争意識の欠如

(3) 国鉄改革の基本フレーム

- ① 経営形態 分割・民営化 ※ 日本国有鉄道 → 鉄道の再生
- ② 長期債務 JR : 14.5兆円、清算事業団 : 22.7兆円
※ 3島会社には、経営安定基金 : 約1.3兆円
- ③ 雇用対策 JR : 20.1、希望退職 : 3.9、再就職等 : 3.6万人

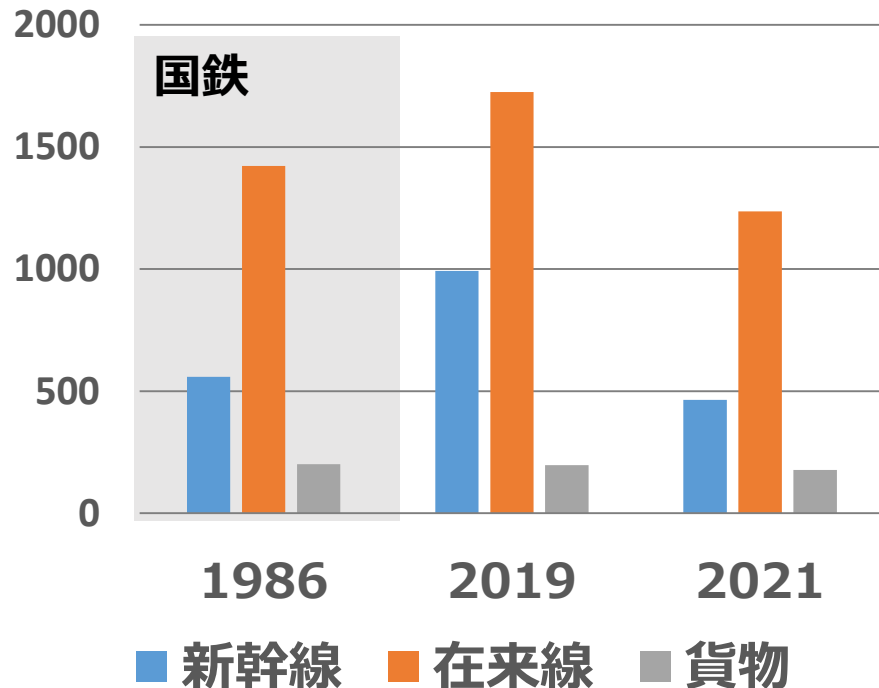
※ ローカル線 (輸送密度4000人未満) : 国鉄再建法に基づき、三セク化やバス転換

2. J Rグループの歩み (その1)

- 1987 国鉄改革により、**J R各社発足**
- 1991 東北・上越新幹線・東京～上野間開業
- 1991 新幹線保有機構から**新幹線施設の買取り**（東海道、山陽、東北・上越）
- 1993 J R東日本株式上場
- 1995 **〔阪神淡路大震災〕**
- 1996 J R西日本株式上場
- 1997 J R東海株式上場
- 1998 国鉄清算事業団の債務処理に関し、**J Rの追加負担決定**
- 2001 Suicaサービス開始（→2013 全国相互利用）
改正 J R会社法施行
- 2002 **J R東日本完全民営化**
- 2004 **J R西日本完全民営化**
九州新幹線・新八代～鹿児島中央間開業
- 2005 **福知山線列車事故**（106名のお客様と運転士死亡・563名負傷）
- 2006 **J R東海完全民営化**
- 2010 東北新幹線・八戸～新青森間開業
- 2011 **〔東日本大震災〕**
九州新幹線・博多～新八代間開業
- 2015 北陸新幹線・長野～金沢間開業
- 2016 北海道新幹線・新青森～新函館北斗間開業
J R九州完全民営化
- 2022 西九州新幹線・武雄温泉～長崎間開業

輸送量

(億人キロ・億トンキロ)

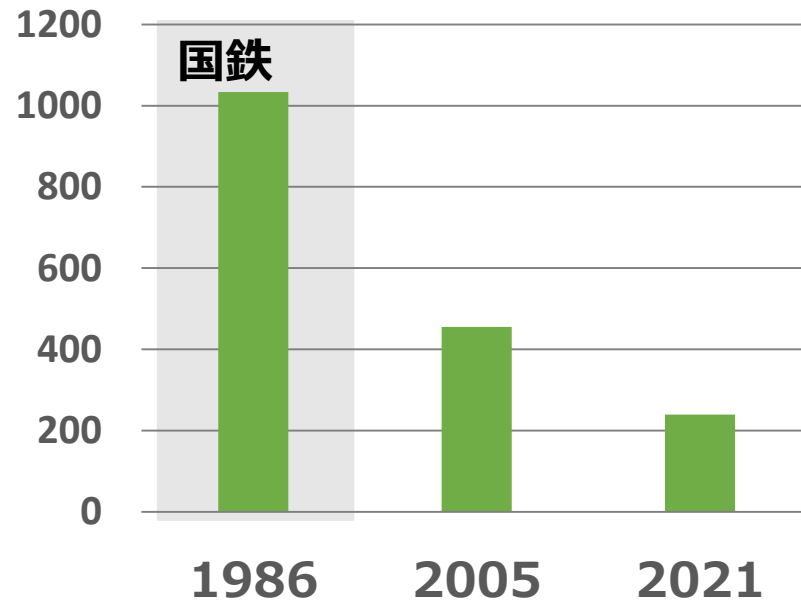


(国鉄・J R各社の決算・I R資料を基にJ R西日本作成)

- 旅客輸送の総量は、輸送サービス向上により堅調に増加。コロナ禍により急減
※コロナ前に戻ることは困難な状況
- 貨物はほぼ横ばい、コロナ禍で健闘

鉄道運転事故

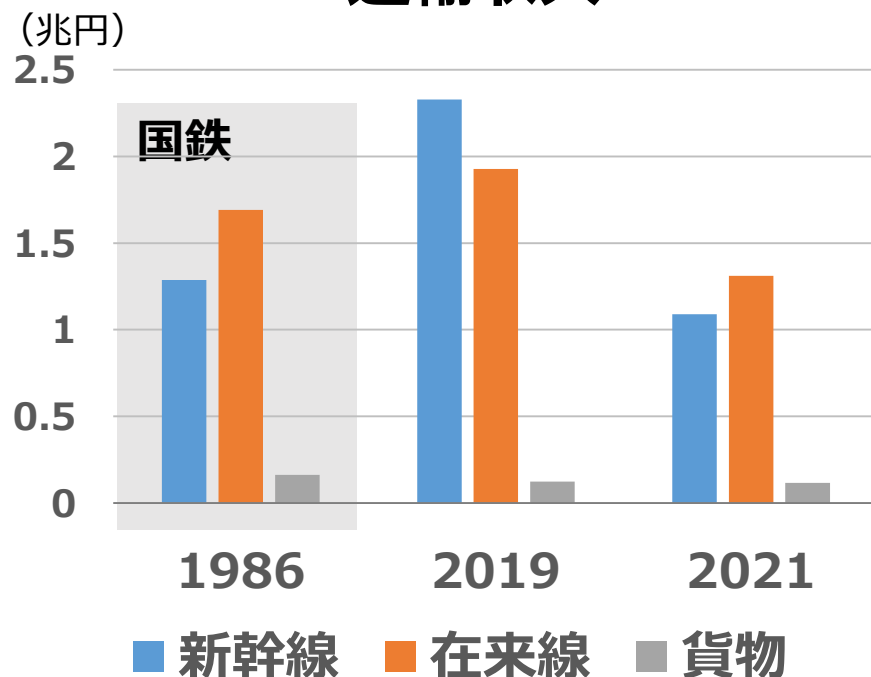
(件数)



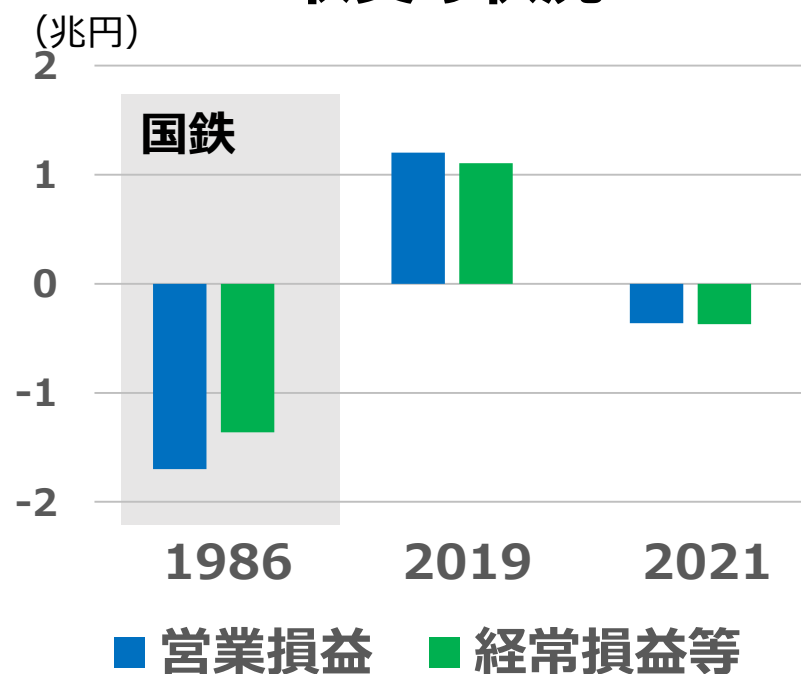
(国土交通省資料を基にJ R西日本作成)

- **安全対策の充実**により、大幅に減少
- **2005年 福知山線列車事故**
※取り返しのつかない事故を惹き起こし
鉄道は安全最優先と強く再認識
※鉄道事業法改正の契機ともなる
(安全管理体制の整備等)

運輸収入



収支の状況



(国鉄・J R 各社決算資料を基に J R 西日本作成)

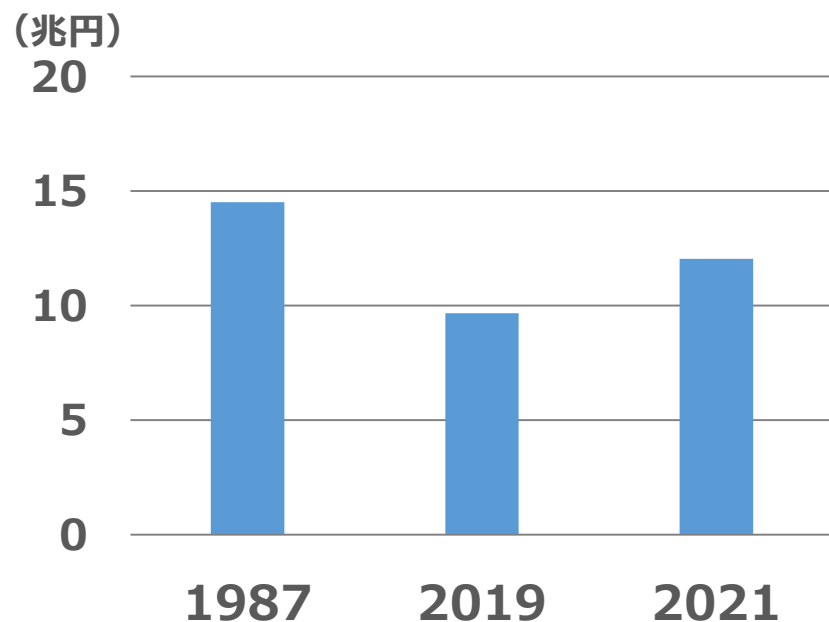
- 堅調に増加してきたが**コロナ禍で急減**
 ※特に、**新幹線**の影響が大きい
 ※本州 3 社は、35年間**運賃**を据置き

- コロナ禍により、業績は急激に悪化
 ※**持続可能性**という観点で**大きな岐路**
- **鉄道をはじめ各事業の再構築必要**

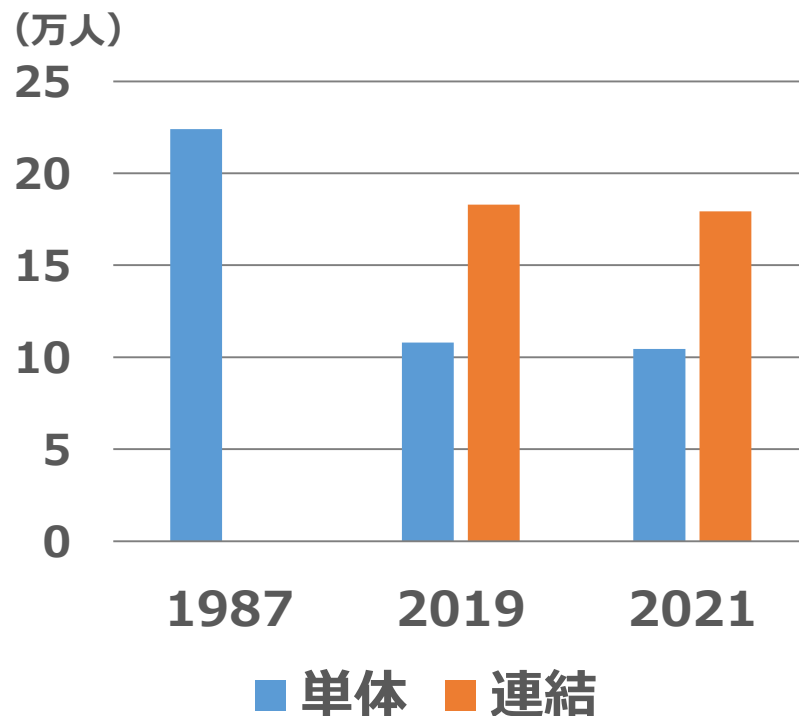
一般論としては、

売上は価値を認められているかの指標 → 利益は事業活動の結果としての恵み

長期債務残高



従業員数



- 承継した債務を**着実に返済**してきたが、**コロナ禍により増大**

※ 3島・貨物会社には**政府が追加支援**

- ・経営安定基金の運用益の下支え
- ・設備投資や修繕に対する支援

- 労使協議を重ね、生産性を向上
- コロナ禍では一時帰休、外部出向も

※ **多様性を確保し、安全と成長を支える一人ひとりが活躍できる経営が重要**

確実に訪れる未来

- ・国内の人口減少
- ・災害の激甚化
- ・安全ニーズの高まり

コロナ禍等による影響

- ・業績の急激な悪化
- ・行動変容による市場の変化
- ・国際情勢、物価動向

早く訪れた未来

- ・デジタル空間の広がり
- ・働き方、暮らし方の多様化
- ・鉄道利用急減（回復困難）

成長の機会

- ・イノベーションの進化
- ・地方分散型社会
- ・SDG s、特に脱炭素社会



変わらぬ価値観・存在意義

人々が出会い、笑顔が生まれる
安全で豊かな社会の実現に貢献



- 安全性の向上
- 地域共生、新たな価値の創造

変えていくもの

- 経営の強靱化
（収益・コストの構造改革）
- 変化対応力の向上
（企業風土＝両利きの経営、
人財、組織、デジタル化）

3. JR西日本の取り組み（安全）

7

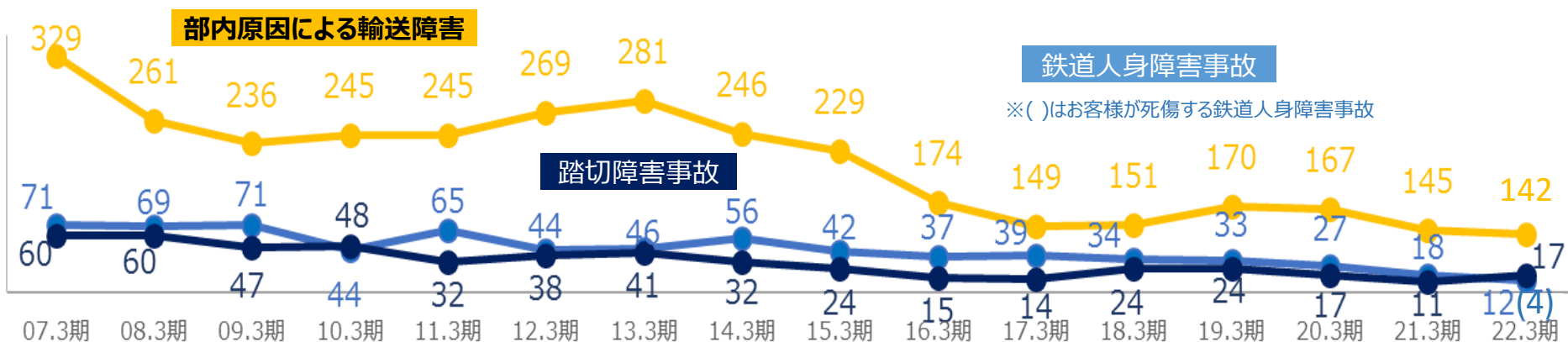
■ 安全は最重要戦略であり、経営の根幹

■ 新技術も活用し、さらなる安全性向上や労災対策に取り組む

〔5か年計画の進捗状況〕

	22.3期実績	23.3期目標		22.3期実績	23.3期目標
お客様が死傷する列車事故	※1 0(0)件	5年間 0件	お客様の鉄道人身障害事故	4件	9件
死亡に至る鉄道労災	※1 0(1)件	5年間 0件	踏切障害事故	17件	22件
			部内原因による輸送障害	142件	126件

※1 () 内は19.3期からの累計値



組織全体で安全を確保する仕組み・安全最優先の風土

福知山線列車事故の反省と教訓（8つの視点）の浸透

自然災害対策

新幹線の耐震対策・逸脱防止ガードの整備

新型コロナウイルス感染防止

駅や車内での抗ウイルス加工、特急に空気清浄機搭載
リアルタイム混雑情報サービスの拡充

ホームの安全対策

利用者負担制度を活用した整備の促進

車内の安全対策

在来線車両への防犯カメラの整備

鉄道労災対策

「人型重機ロボット」、「多機能鉄道重機」を開発
※作業を機械化し、安全性・生産性を向上

- 「**鉄道ネットワーク**」と「**まちづくり**」により、**新たな需要**を創出
- **都市計画と一体**となって、**鉄道会社ならではのまちづくり**を担う

鉄道ネットワーク

新幹線

- 山陽新幹線N700S増備
- EXサービス機能拡充
 - ・九州新幹線サービス開始（22.6）
 - ・EX-MaaS・EXダイナミックパッケージ
- 北陸新幹線金沢～敦賀開業（24春）

関西都市圏

- うめきた（大阪）地下駅（23春）
- 奈良線複線化（23春）
- なにわ筋線（31春）

マーケティング強化等

- 個客へのマーケティング強化、商品開発
- インバウンド事業の再構築
- 運賃料金のあり方の検討

最適な地域交通体系の模索・実現

拠点・沿線まちづくり

大規模まちづくりプロジェクト

- 大阪駅周辺開発
 - ・大阪駅西地区開発（24.3）
 - ・新駅ビル開発（24秋）
 - ・高架下開発（24秋～）
 - ・うめきた地上駅ビル（25春）
- 広島・新駅ビル（25春）
- 三ノ宮・新駅ビル（29年度）
- 京都駅北西地区（29年度）
- 富山駅西地区再開発（22.3）
- 岡山駅前再開発（26年度～）

その他プロジェクト

- 吹田サステナブルスマートタウン
- 須磨海浜水族園等再整備事業
- ※ 行政や企業と連携、ブランド向上

3. JR西日本の取り組み（地域共生の深耕②）

9

うめきた(大阪)地下駅（2023年春開業予定）



富山駅周辺開発（2022年3月開業）



広島新駅ビル（2025年春開業予定）



三ノ宮新駅ビル（2029年度開業予定）

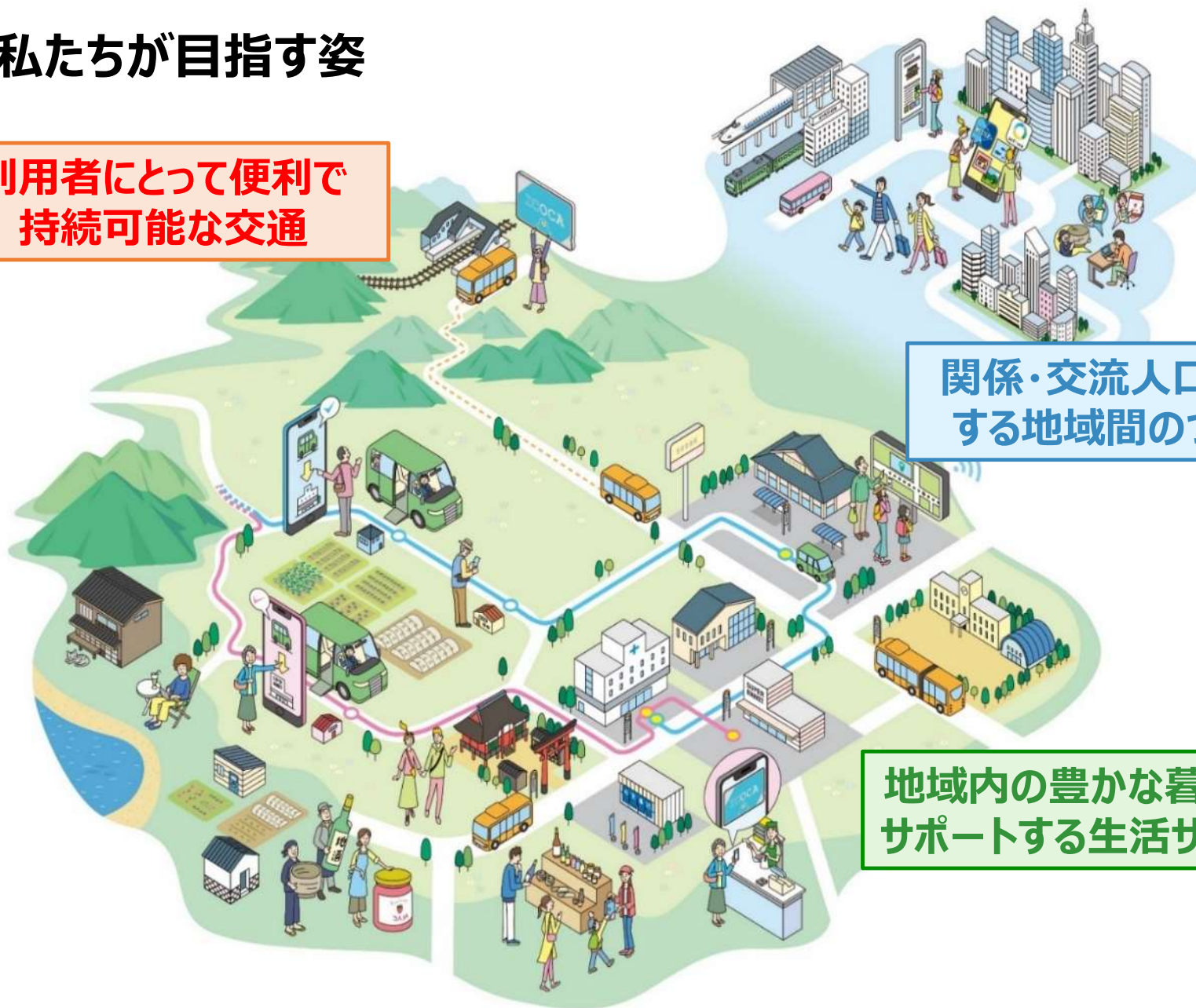


■ 私たちが目指す姿

利用者にとって便利で
持続可能な交通

関係・交流人口が拡大
する地域間のつながり

地域内の豊かな暮らしを
サポートする生活サービス



- 線区の実態や課題を沿線地域と共有（経営情報の開示充実）
- ご利用しやすい最適な地域交通体系を地域と共に模索・実現

2019年度輸送密度（1日）

- 8,000人以上
- 4,000人以上～8,000人未満
- 2,000人以上～4,000人未満
- 2,000人未満 → **開示対象**



- **既存資産**を活かし、**外部パートナー**とともに**価値創造**に挑戦
- グループ内で培った**ソリューション**の他企業への**展開を模索**

他企業と連携し、A I 技術等を活用した安全・安心な社会づくりへの貢献

- ・**鉄道事業者や様々な企業との連携**を通じて、オペレーションやメンテナンス上の**共通課題や社会課題の解決**を図る

（例） A I によるカメラ映像解析・検知、機械故障予測、検品作業の自動化、
スマートフォンによる列車動揺判定システム、GIS・デジタルレールデジタルマップ
移動・購買データ分析、地域ポイント付与型ICOCAシステム

⇒鉄道事業者として**初のCEATEC出展**（国内外の最先端技術が集結）

※10/18～21幕張メッセ、10/1～10/30オンライン開催

鉄道事業用光ファイバネットワークを活用した情報通信事業

- ・高い「**品質**」・「**安定性**」・「**信頼性**」を誇る鉄道の光ファイバネットワークを開放

荷物輸送

- ・山陽新幹線、北陸新幹線及び伯備線で**地域産品**を輸送。販路拡大に貢献

「おためし暮らし」プロジェクト

- ・兵庫県・京都府・滋賀県の3市と連携し、**魅力的なおためし暮らし環境**をご提供

- 多彩なデータの利活用を進め、駅や店舗、地域のリアルな体験へとつなげることで新しい価値を生み、地域の活性化に貢献
- さらにそのプロセスを通じた業務変革を推進

デジタル戦略の軸～3つの再構築

①顧客体験の再構築

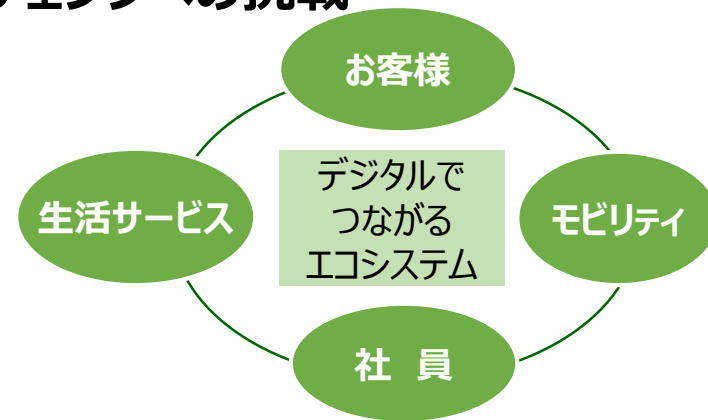
- ・グループ内の全てのサービスを一体化、外部パートナーとの連携
⇒ 一人ひとりのお客様のニーズに合わせた新しい価値の提供
（MaaS、モバイルICOCA、予約サービス、地域ポイント、メタバースなど）

②鉄道システムの再構築

- ・持続可能な鉄道システム構築、さらなる安全性向上・安定輸送の追求
⇒オペレーションの変革やメンテナンスのシステムチェンジへの挑戦

③従業員体験の再構築

- ・働く環境のデジタル化・ICT活用を促進
⇒社員の働き方改革
成果を効率的・高頻度に生み出す仕組みに



- 国鉄改革以降、鉄道の再生に向けて、幾多の困難に直面しつつ、多くの皆様のご支援を得ながら、民間企業として、労使で努力を重ねてきた。
- コロナ禍により急激な業績の悪化とともに、かねてより懸念されていた課題が顕在化し、私どもは大きな岐路に立っている。
- こうした中で、これまで以上に環境変化に対応し、収益・コスト両面から構造改革を推進し、お客様、株主、地域社会、取引先、社員などのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく必要がある。
- 一方、政府には国家的見地からの総合的な政策の実現を、また、地域の皆様には未来に向けて持続可能なまちづくりの実現に向けたご尽力をお願いしたい。
私どもはそうした政策との整合を図りながら、民間企業として主体的に役割を果たしてまいります。
- J Rグループは重要なインフラを担う企業グループとして、安全・安心な社会の実現に貢献するとともに、脱炭素社会の実現をはじめとする様々な社会的課題の解決に対しても、連携を深めていきたい。
- 企業活動の基盤となるのは人財であり、多様な人財一人ひとりが活躍できる環境を整える責務を労使双方で担い、進化を続けていきたい。

【参考】労働協約第1条（目的） この協約は、会社・組合双方が信義誠実の原則にしたがい健全な労使関係を確立し、基幹事業である鉄道の安全を基盤として企業の健全な発展と社会的使命の達成をはかるとともに、社員たる組合員とその家族の幸福を実現することを目的とする。