

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第6回

JR西日本の「地域共生」戦略 移動する動機を自ら作り出す

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



コロナ禍によるテレワークや出張自粛に伴うデジタルテックの導入、GoToトラベルの一時停止措置の継続などにより鉄道利用が控えられ、鉄道各社の業績は悪化していった。顧客の行動変容によって市場構造が変化する中、アフターコロナに向けてどう戦略を構築しようとするのかをJR西日本の中期経営計画から考察する。

回復が難しいのは通勤定期と出張

JR西の営業収益（外部顧客に対する売上高）のうち、コロナ禍で最も影響を受けたのは運輸業で、2021年3月期の決算では前年の51%にとどまった。20年3月期の運輸業収益は9334億円で、うち主力の鉄道は約8500億円だったという。これを詳細に見ると、このうちコロナ前への回復が難しいのは、近畿圏での定期券利用客（1172億円）と新幹線の定期外（4298億円）の一定数を占めるビジネス出張ではないかと想定されている。20年8月17日厚生労働省検討会資料「テレワークを巡る現状について」によれば、19年にはテレワーク導入企業の割合が20.2%だったが、20年3月の段階で26%、緊急事態宣言後の20年6月には67.3%となった。しかし、テレワークでの生産性がオフィスの執務時に比べ低下したとの回答が40%に上るという調査（PR TIMES 20年7月16日「Withコロナ時代、在宅勤務の拡大にテクノロジーが貢献」）もあり、日本での雇用は職務記述書に書かれた内容で仕事をする「ジョブ型」ではないため、今後の動向の予測は難しい。

一方、出張においてはセグメントに分けて整理

する試みが出てきた。7月に発表された米国の大手コンサルティングファームであるマッキンゼーのレポート「The comeback of corporate travel」では、出張を4つのセグメントに分けて整理している。

- (1) 「決して離れない」セグメント：各地に工場を持っている製造業のマネージャーや現地指導をおこなう現場社員など、出張がビジネスの遂行に不可欠である人たちは、移動の緩和に伴い出張を再開している。19年の全企業出張支出の15%を占めているという。
 - (2) 「二度と戻らない」セグメント：デジタルテクノロジーの進歩によってオンラインで会議や作業を済ませればよく、高レベルの効果を維持できる人たちは出張をする必要はない。19年の出張支出の20%を占める。
 - (3) 「FOMO (Fear of Missing out取り残されることを恐れる)」セグメント：重要な顧客との関係性を維持し育むための出張は19年の出張支出の60%を占めている。企業担当者はライバル企業の出張再開で、相手方が有利な商談につなげることを危惧することは容易に想像できる。出張復活のリバウンド促進となるセグメントだと指摘する。
 - (4) 「様子見をする」セグメント：例えば学会などの専門家の会議では、リアルに代わってオンラインでセミナーや会議を開催しており、旅行の復活により慎重になる可能性があるという。19年の出張支出の5%を占めている。
- 上記の(1)と(3)が出張復活につながるとすれ

表 直近5年のJR西日本の営業利益

(単位：億円)

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
営業損益 (全体)	1,763	1,913	1,969	1,606	-2,455
1. 運輸業 (全体)	1,217	1,303	1,362	1,053	-2,521
2. 流通業 (全体)	52	72	61	38	-150
流通業：物販・飲食	51	60	49	34	-128
流通業：百貨店	-1	9	10	2	-21
3. 不動産業 (全体)	322	357	356	349	292
不動産業：SC	96	87	96	75	20
不動産業：賃貸・販売	116	173	182	198	189
4. その他 (全体)	204	199	212	197	-51
その他：ホテル	24	19	10	-12	-116
その他：旅行	6	2	2	10	-73

*セグメントの内訳は、主な子会社の営業利益の単純合算値で、内訳の合計値はセグメント計と一致しない。
出所：同社サイトの財務・業績情報

ば、19年の75%が戻ってくることになる。海外の想定が日本にそのまま当てはまることはないかも知れないが、JR西の想定はそれに近いものになっているという。

地域の価値を高め移動を促す

JR西はレジャー目的の顧客は戻す余地があるとしながらも、中期経営計画の見直しには「従来のような形の利用には戻らない」ことを前提とした戦略の方向性が示されている。従来のに戻らないとは、先述の定期券客や出張目的客の減少とそれに伴う関連事業の収益減少を指している。JR西の関連事業は創造事業と呼ばれており不動産、物販・飲食、ショッピングセンター (SC)、ホテル事業を指しているが、不動産業以外は人流の止まったコロナ禍においては営業赤字となっており、人の移動を生み出す運輸事業と業績が連動していることが分かる (表参照)。

行動変容、すなわち人の移動がなくなることによる減収の構造を、鉄道事業と4つの創造事業の知見を最大限活用し、地域と一体になって人が移動するモチベーションを創り出す取り組みが「地方共生の深耕」というコンセプトである。コンテンツを整備し地域の魅力を向上させ、プロモーションを展開して誘客へとつなげるのである。

旅行に出かけようとする心理的な力を「観光動機」と呼ぶ。観光動機にはプッシュモチベーションとプルモチベーションの2つがある。前者は

「心身のリフレッシュをしたい」とか「家族で共通の時間をもちたい」など日々の生活の中で旅行に行きたいと行動を起こさせる個人的要因である。一方後者は「瀬戸内が魅力的になったので」と旅行先を選択する時の動機となるものである。JR西の地方共生の深耕とは、自らが積極的に観光動機を創り上げる役割を果たそうとする取り組みなのである。

せとうちパレットプロジェクトでは、瀬戸内エリアで古民家再生やグランピングなどの滞在施設を整備すること、鉄道に船舶等も加えて多島美を誇る瀬戸内海の広域周遊を可能とすること、エビやカキの養殖事業を行い地域産品の開発を後押しすることなど、エリアの価値を高める取り組みを進めている。また、「住まいのサブスク」と称して、新たなビジネスモデルを構築しようとするベンチャー企業に、JR西日本イノベーションズから出資をするなど新型コロナウイルス感染拡大によって起こった新たな行動変容へのアプローチを進め、鉄道による移動促進のための特別企画乗車券の実証実験も行っている。

新たな鉄道会社像を提示

JR西は、コロナ禍によって社会構造が一気に動いたという認識を社内で共有しているという。移動を担う役割だけでなく、4つの創造事業と鉄道が一緒になって地域とともに魅力を創ることで、新たな収益を得ようと動き始めた。「現地に移動する動機」を創ることは、「地域での新しい時間の過ごし方」をデザインし顧客に提案していくことに他ならない。次世代交通サービスMaaS(マース)などデジタルテックの開発を通じて顧客体験の再構築にも取り組むという経営計画の見直しは、新たな鉄道会社像を提示するチャレンジである。G

なお、この原稿の執筆にあたっては、JR西日本営業本部の財 剛啓氏にお世話になりました。

