

JR西日本 「共創と挑戦」で、移動に頼らないビジネスを創出 総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」

西日本旅客鉄道(JR西日本)はコロナ禍を機に、「移動に頼らないビジネス」に向けた新事業創出の取組を強化し、着実に成果を上げつつある。同社の「共創と挑戦」のスローガンに基づいた新事業創出と、そのための人材育成の取組について聞いた。

非鉄道事業への挑戦は必須 コロナ禍を契機に新事業を模索

国鉄の分割・民営化に伴い1987年に発足したJR西日本。旧国鉄時代から鉄道事業に加え、百貨店業や駅構内における物販・飲食等の流通業、不動産販売・賃貸業、ショッピングセンター運営業、ホテル業等の様々な事業を手掛け、総合サービス企業を標榜してきた。近年は、デジタル&マーケティング分野でお客様に利便性を提供するWESTER事業にも着手し、現在グループ全体における鉄道事業と非鉄道事業の売上比率は6対4となっている。「首都圏を抱えるJR東日本、東海道新幹線を持つJR東海に比べ、確固たる収益基盤がないため、様々なことにチャレンジしていかなければいけないという風土がもともとありました」と、専務執行役員デジタルソリューション本部ビジネスデザイン部長の蔵原潮氏は語る。

そして、同社を新規事業へとさらに駆り立てることになったのがコロナ禍だ。「人の移動が止まり、鉄道事業だけでなく、ホテルや商業施設など移動に関連する事業の売上が軒並み激減しました。鉄道に関連するビジネスから、



総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」の概念図。社会インフラの最適化のために必要な機能をまとめた自治体向けのサービスだ

移動に頼らないビジネスへと発想を切り替え、新事業を模索していかなければならないと痛感しました」と振り返る。

そこで着目したのが、同社の創業以来の鉄道インフラで培ってきた超長期的視点のインフラマネジメント力。これを生かし、インフラ設備の老朽化や技術者確保等の自治体の抱える各種課題解決を図り、持続可能なまちづくりに貢献する総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」を2年前に開始した。

6社の共創事業「JCLaaS」 予防保全型のインフラ管理を実施

「最大の強みは予防保全型のマネジメントであること。安全が損なわれる前に早めにリスクを察知し手を打ってきたノウハウが生かされると考えています。1987年の国鉄分割民営化以来、

いかにして安全・品質を保ちながら効率的に事業を遂行するかを考えてきました。その経験をもとに、限られたリソースの中で最大の効果を出すインフラマネジメントを提案できると考えています」。

事業の推進に当たっては、NTTドコモビジネス、メガバンク（みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行）、日本政策投資銀行との6社による共創型事業とした。NTTドコモビジネスがデジタル化、DXの推進などを主導し、メガバンク・日本政策投資銀行は資金調達スキームの組成や資金提供等を主導する。

これまでに、京都府福知山市において、メタウォーター等の5社（当社含む）で共同出資し、設立した特別目的会社（SPC）で水道事業の包括的民間委託事業を受託しており、2026年



蔵原 潮 西日本旅客鉄道 専務執行役員 デジタルソリューション本部ビジネスデザイン部長

「ベルナル」は、スタートアップとJR西日本グループの事業共創プログラム。送迎付きアフタースクール事業のhabは2024年度のベルナル大賞を受賞した企業だ



4月からは京都府城陽市において、ヴェオリア・ジェネッツなどの5社（当社含む）と共同で上下水道事業の包括民間委託事業を受託している。また、主に車両の検査や修繕を担うグループ会社であるJR西日本後藤テックが、鳥取県米子市で、クボタ環境エンジニアリング、東芝インフラテクノサービスと3社で、下水処理施設包括的運転維持管理業務を担っている。また、国土交通省が実施した、地方公共団体が抱える課題解決に向けた令和6年度「民間提案型官民連携モデリング事業」において、橋梁の点検・設計・修繕事業について課題を抱える広島市とマッチング。橋梁維持管理業務の包括化や民間資金調達手法による予防保全など持続可能なインフラマネジメントのあり方について報告書をまとめた実績もある。

「まずは、JR西日本の営業エリア内で培った信用力、サプライチェーンを生かして実績を積み上げていったうえで全国にもエリアを広げ、提案を進めていきます。また、我々は単一の分野のマネジメントにとどまらず、道路・橋梁や公園、公共施設、河川など分野を横断し複合化させることで効率的なマネジメントを行うことができると考えています」。

国交省は、技術系職員不足やインフラ老朽化に対応するため、複数自治体

や複数分野の施設を群として集約・一体的に維持管理・更新する手法である『地域インフラ群再生戦略マネジメント（群マネ）』を打ち出した。JCLaaSはまさにその考え方に沿って複合化、広域化を進めていく。

社内外の共創で リスクを取れる人財を育成

JCLaaS以外の新規事業も推進しているところではあるが、蔵原氏は鉄道部門の思考特性として、「安全・安心」を最優先しているがゆえに、まずはリスクを想定し、それを抑制するという発想になってしまいがち。リスクありきの新規事業に取り組んでいくには発想の切り替えが必要だと感じています」と語る。その一方で、「若い世代を見ていると、切り替えが非常に上手で頼もしく感じています。その若い世代を後押しするために必要な知識、経験値をつけさせていくことがイノベーション人財を生み出すためには欠かせません」と話し、研修プログラムでサポートする重要性を説く。

2025年4月からは、新たな価値創出への一歩を踏み出すための研修プログラムを開設し、関心のある社員をグループから公募したところ、定員30名の倍の応募があったという。「主要事業の課題解決・新規事業開発に向けた各自のアイデアの磨き上げを目的

に実施していますが、副次的な効果としてメンバー間の交流が生まれ大いに刺激合っているようです。交流する中から、今所属している部署で新しいことにチャレンジしようという機運も生まれています」とその効果に期待を寄せている。

また、社会・地域の課題解決を志向するスタートアップ企業に対し、「沿線の未来づくり」「ヒトと技術の共創」「変化への対応」「リアルな価値の再定義」「海外へのお客さまへの価値提供」の5つのテーマで事業案を募り、グループ社員が伴走支援をしながら事業を共に創るプログラム「ベルナル」にも取り組んでいる。2026年1月には第1号案件として、habとの協業で子育て層の時間と移動に関する課題の解決に向けた「送迎拡張型アフタースクール」の開校が決定した。ほか、天気予報と組み合わせた広告配信事業についても事業化が決まっている。

「新規事業創出に取り組むたいと考えているグループ会社にとっても、スタートアップと連携することでチャレンジしやすくなったという声を聞いています。今後も、『共創と挑戦』を全社キーワードに、新規事業の創出と、既存の業務を変えていく変革人財を育成していく循環をさらに濃いものにした」と、変革に向けた取り組みの充実をさらに図っていく考えだ。 ■