

■ トップコミットメント

「次の一歩へ。地域と共に。」 JR西日本グループ中期経営計画2017の達成に向けて

(写真・左から)

代表取締役副社長兼執行役員

来島 達夫

代表取締役副社長兼執行役員

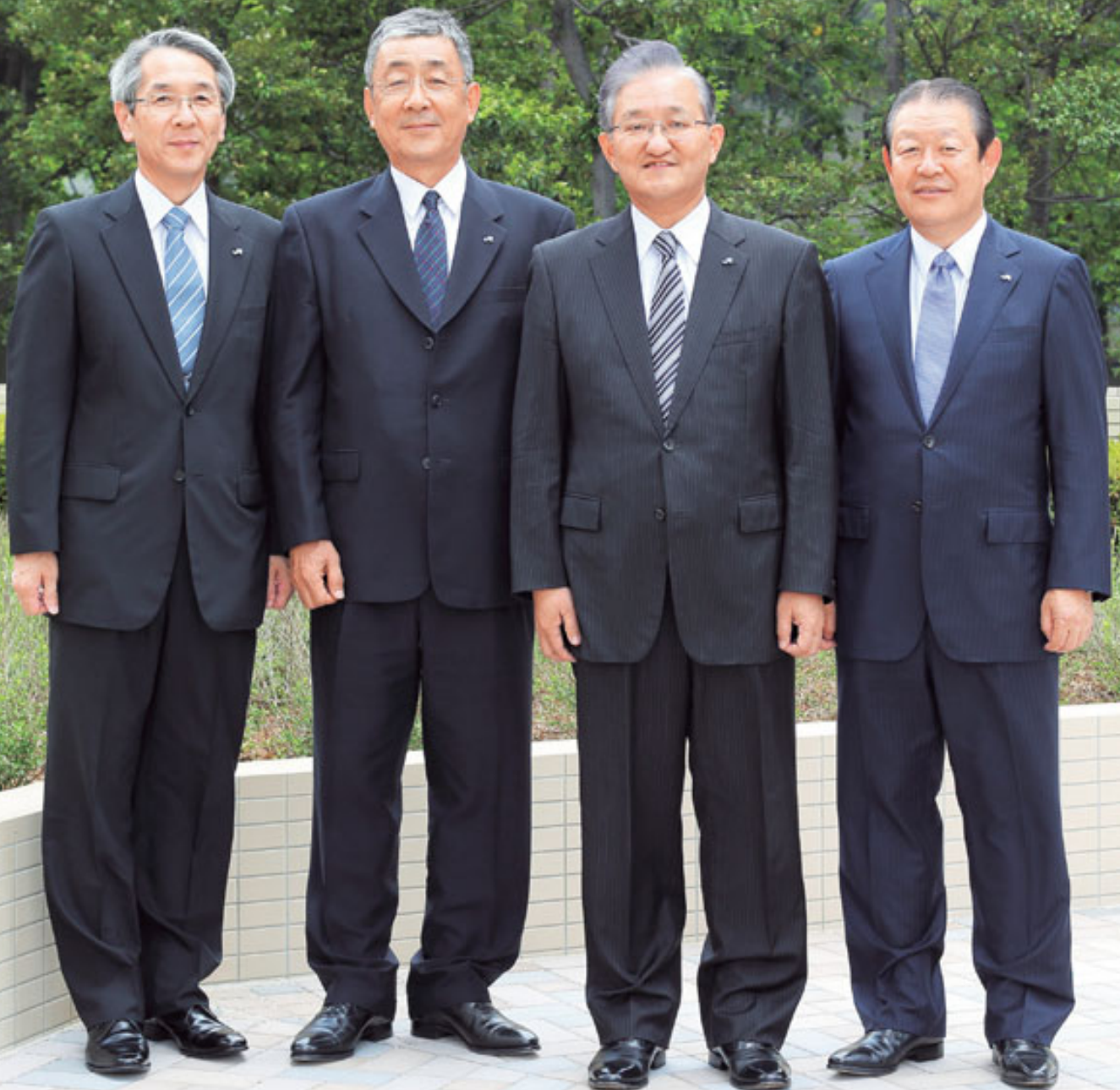
山本 章義

代表取締役社長兼執行役員

真鍋 精志

代表取締役副社長兼執行役員

矢吹 静



安全で豊かな社会づくりに貢献する 「地域共生企業」をめざします

代表取締役社長兼執行役員 真鍋 精志



はじめに

JR西日本グループは、2005年4月25日に福知山線列車事故を惹き起こした責任と重大性を重く受け止め、安全で安心・信頼していただける鉄道を築き上げることに、グループを挙げて役員・社員が一丸となって取り組んでいます。

2010年10月に公表した「中期経営計画2008-2012見直し」では、「事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献するために、安全マネジメントに卓越し、お客様、地域、社会から信頼される企業グループ」となることを経営ビジョンと定めました。そして、その実現をめざし、「安全基本計画」の推進に加え、「九州新幹線直通運転」「OSAKA STATION CITY」の2大プロジェクトなどにおいて、多くの成果を上げることができました。

一方、今後は人口減少や航空機などとの競争激化のなか、経営環境を見通すことが一段と困難な時代を迎えます。これまでの鉄道中心の事業モデルだけでは「企業としての持続的な成長」は厳しく、いま、当社グループの経営は大きな転換点にあると考えています。

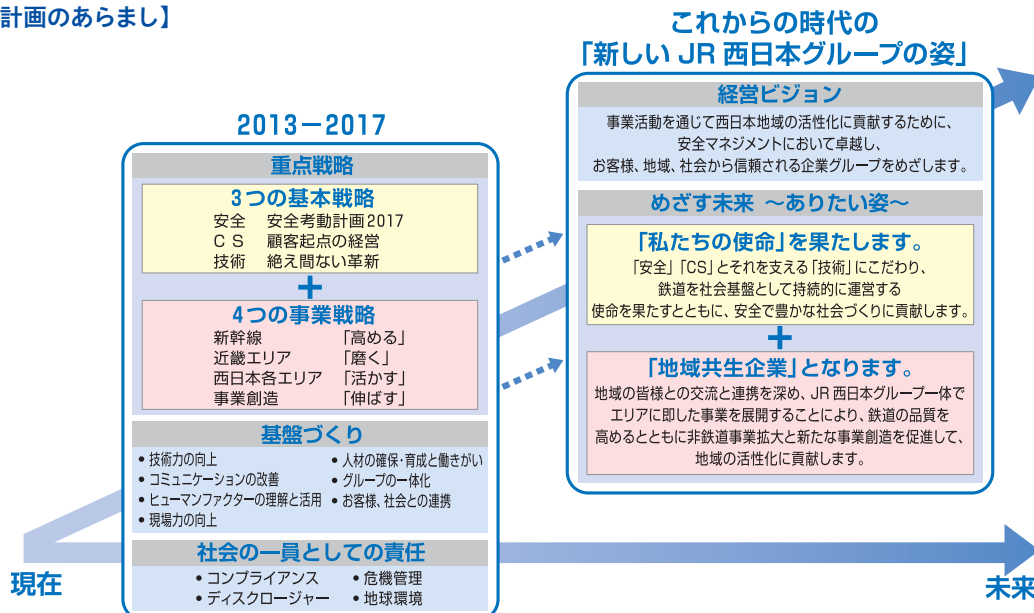
「中期経営計画2017」に込めた思い

このような認識のもと、2013年3月に策定した「中期経営計画2017」では、「経営の3本柱」である「被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組み」「安全性向上に向けた取り組み」「変革の推進」を、引き続き経営の最重要課題と位置づけました。そのうえで、経営ビジョンを具体化するための「めざす未来～ありたい姿～」として、鉄道を持続的に運営する「私たちの使命」を果たすことと、「地域共生企業」として地域の活性化に貢献することを新たに掲げました。

そして、その実現に向けた「これからの5年間の取り組み」として、「3つの基本戦略」と「4つの事業戦略」からなる重点戦略を実行するとともに、健全な企業運営のための「基盤づくり」を進め、「社会の一員としての責任」を果たしていくこととしています。

これからの時代の「新しいJR西日本グループ」を実現していくためには、新幹線、近畿エリア、西日本各エリアごとにグループ一体となって、鉄道以外の事業も合わせた、さまざまな施策を展開していくことが不可欠です。この5年間は、「ありたい姿」の実現に向けた土台づくり、ステップアップの期間として、さまざまな挑戦や種まきをしていきます。

【中期経営計画のあらまし】



「安全」「CS」「技術」へのこだわり

社会が成熟していくなか、「安全」「CS」とそれを支える「技術」にこだわり、鉄道を社会基盤として持続的に運営していくことが自らの「使命」と捉えて、将来にわたって安全で豊かな社会づくりに貢献していきたいと考えています。

「安全」については、鉄道事業の根幹であるとの認識のもと、中期経営計画の中核をなす「安全考動計画2017」を策定し、福知山線列車事故の反省と事故後の取り組みの振り返りなどを踏まえ、今後5年間の目標と具体的な取り組みを定めました。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは、当社グループの責務であり、変わらぬ決意です。

お客様を安全に目的地までご案内するとともに、業務に携わる誰もが「大怪我や死亡に至ることがないよう」、「なぜ重大な事故が発生する可能性に気づかなかったのか」「二度と重大な事故を起こさない体制になっているのか」を常に自問しながら、私自身が先頭に立って安全性の向上に取り組めます。

「CS」については、お客様に「JR西日本ファン」になっていただくことを到達目標としたうえで、常にお客様を意識した事業活動が企業文化として定着した状態をめざします。

そのためには、「すべての仕事の先にお客様がいらっしゃることを常に意識しながら、お客様のニーズや期待にお応えすることを通じて、一人ひとりが仕事の質を高めていく必要があります。例えば、輸送障害が発生した場合の影響の最小化や、お客様視点でのご案内の充実や改善を図るなど、「お客様を起点とした事業運営」を継続して行い、輸送品質の高い鉄道をつくっていきます。

「技術」に関しては、将来にわたり鉄道の安全を維持・向上させ、効率的な運営を行っていくため、車上主体列車制御システム(無線式)^{*1}による輸送システムの変革など、鉄道オペレーションのシステムチェンジを検討・推進し、絶え間ない革新をめざします。また、そのためには、鉄道技術の各分野に精通した技術者を着実に育成する必要があります。

こうしたことを通じ、技術を用いて経営課題の解決を図る「技術による変革」をめざします。



嵯峨野線で行われた車上主体列車制御システムの走行試験

「地域共生企業」をめざして

鉄道事業を核とする当社グループにおいては、地域から離れた事業運営はあり得ません。めざす姿は、地域に腰を据えた「地域共生企業」です。地域の皆様との交流と連携を深め、グループ一体でエリアに即した事業を展開することによって、西日本地域の活性化に貢献していきます。

新幹線においては、地域間の交流をより一層促進するため、世界に誇る技術などそのポテンシャルを高めます。山陽新幹線の安全性・快適性をさらに向上させるとともに、北陸新幹線を開業し、新幹線ネットワークを広げていきます。また、海外からのお客様向けに無料公衆無線LANサービスを導入したほか、シニア世代向けに会員組織の取り組みを強化するなど、新たな需要の創造に向けたサービスの拡充も図ります。

近畿エリアでは、グランフロント大阪やあべのハルカスといった大型開発もあって、都市の活性化の動きが出ています。そこで、都市型観光に力を入れていくとともに、鉄道を中心とした住みたくなる沿線を、線区ごと、エリアごとに特色を作って整備していこうと考えています。

とりわけ、将来有望なエリアである大阪環状線は、車両の新製や駅・高架下の開発で魅力向上を図ることにより、都市型観光の中核として、「行ってみたい」「乗ってみたい」線区に変えていきます。

近畿以外の西日本各エリアでも、地域が抱える課題の解決に向けて、自治体や地元企業と連携して取り組むことにより、地域の活性化に貢献していきたいと考えています。

例えば、山陰エリアでは、観光振興や地域交通の活性化に向け、地域が抱える課題の解決に協働で取り組むことを目的として、5月には鳥取県、7月には島根県と連携協定を締結しました。また、クルーズ型の寝台列車なども活用した新しい旅の創出のほか、地元企業などと連携して、その街・地域にしっかりと腰を据えたビジネスも手がけていきます。



鳥取県との調印式



島根県との調印式

用語解説 ●*1 車上主体列車制御システム(無線式)：列車が自らの走行位置を検知し、無線を使って車上と地上設備間で連続的に双方向の通信を行うことにより列車制御する新しいシステム

また、各現場区所などで地域の皆様との交流を深め、一緒にイベントを開くというようなことにも力を入れていきます。

さらに、将来を見据え、生活関連サービス事業の拡大と、新たな事業分野の開拓・育成に積極的にチャレンジし、事業創造の芽を伸ばしていきます。そのため、流通業や不動産業の一層の成長を図るとともに、リハビリデイサービスやカーシェアリングなどの新規分野にも取り組み、地域の皆様の快適な暮らしの実現をサポートしていきます。

一人ひとりの考動で実現していく 中期経営計画

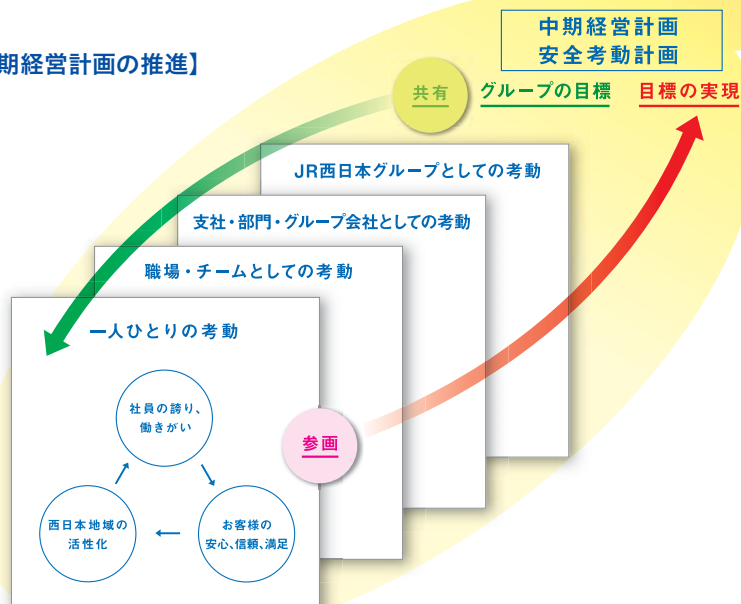
中期経営計画は、企業グループ全体の中期的な方向性を示したものであり、そのままでは具体的な行動の目標にはなりません。計画の推進にあたっては、部門や職場の長が自箇所の役割に照らして内容の充実と課題の重点化を行い、各社員の役割を具体化することを通じて、一人ひとりの目標を明確化し具体的な「考動」につなげていく必要があります。

そして、あらゆる職場の社員がお客様を常に意識し、現場で起こっているさまざまな課題を共有したうえで、自発的にかつ連携して解決に取り組んでいきます。こうしてグループの全員が共通の目標の実現に向けた取り組みに参画し、達成していくなかで、「社員の誇り、働きがい」につながる好循環を生み出していきたいと考えています。

私たちの経営の原点は、第一線の一つひとつの仕事にあります。グループの4万5千人を超える役員・社員が一体となってそのレベルアップに取り組み、日々の業務を通じた「気づき」や「課題」に対する一人ひとりの考動を「チーム」として結集していきます。

中期経営計画の実現に向け、「一人の百歩」ではなく、「百人の一步」の精神とともに歩む、そういう企業グループでありたいと考えています。

【中期経営計画の推進】



新大阪駅での線路切換工事にて

「信頼回復」に向けた決意

当社グループの事業は、お客様、社会、株主、取引先の皆様、そして社員といった多くのステークホルダーに求められる価値を提供・共有することで成り立っています。したがって、事業を持続的に発展させていくためには、将来にわたり、ステークホルダーの皆様へ提供する価値を高めていく必要があります。

そのためには、昨年のCSRレポート2012の第三者意見でご指摘いただいたように、お客様一人ひとりの生活へ想いを馳せる、豊かな想像力と学習が必要だと考えています。

想像力を持って、お客様や地域社会の期待の大きさとそれにどう応えるかを考え、自らの役割を理解したうえで仲間と連携し、手応えを感じながら課題を解決していくことが次への挑戦の原動力となります。

ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、こうしたプロセスを繰り返していくことが、中期経営計画で掲げた目標の達成、ひいては企業理念の実現につながり、この一連の流れこそが当社グループのCSRの実践に他ならないと考えています。

「次の一歩へ。地域と共に。」

この言葉に、JR西日本グループが共有する目標への決意を込めました。グループ一体で計画を実行し、地域の皆様とともに歩むことで、真に信頼される企業グループになりたいと思います。

一人ひとりが夢を描きながら、日々考え、動くことのできる企業グループになれるよう、次の一歩を力強く踏み出します。

福知山線列車事故のような事故を二度と発生させないという決意のもと、安全考動計画を着実に実行していきます



代表取締役副社長兼
執行役員
鉄道本部長
山本 章義

鉄道では、列車が動き出すことによってさまざまなリスクが発生しますが、車両、線路、信号など列車運行に必要な技術の進歩、過去の鉄道事故の重い教訓から構築された仕組みとそれらを支える「人」によってリスクが抑え込まれ、その安全が実現されています。そして、その安全は、同じことの繰り返しで実現している静的なものではなく、常に変化に対応しているからこそ実現できる動的な状態です。鉄道の安全はリスクがないから実現されているわけではなく、日々の業務を通じて設備を維持し運用している「人」の弛まぬ努力によって、リスクを抑え込み続けることで実現されています。

「安全考動計画2017」は、こうした認識のもと、安全基本計画の振り返りをはじめ、福知山線列車事故後に実施してきたさまざまな振り返りと反省、社内外の新たな知見や経験などを踏まえ、中期経営計画の基本戦略「安全」に関する具体的計画として策定しました。

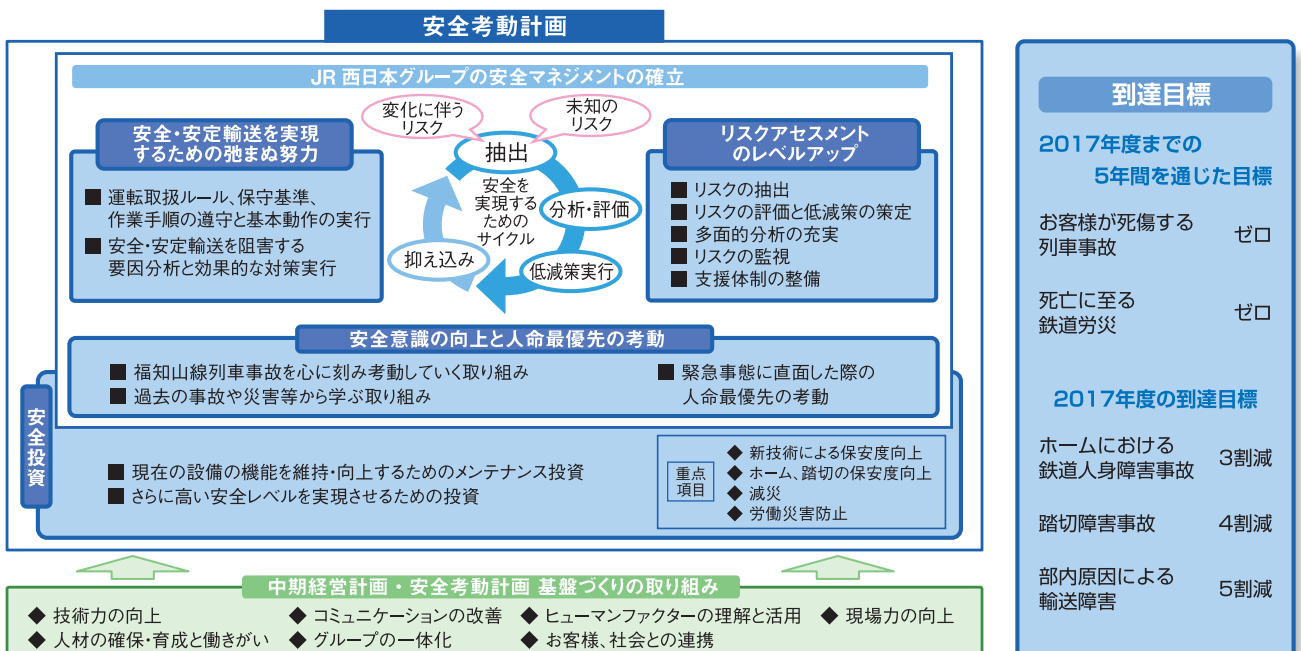
安全考動計画では、「安全・安定輸送を実現するための弛まぬ努力」「リスクアセスメントのレベルアップ」「安全意識の向上と人命最優先の考動」「安全投資」を計画の柱とし、これらの実践を通じて到達をめざすレベルを5つの具体的な数値で表現しました。具体的には、2017年度までの5年間を通じて「お客様が死傷する列車事故」「死亡に至る鉄道労災」をゼロとすること、また、計画の最終年度である2017年度に「ホームにおける鉄道人身障害事故3割減」「踏切障害事故4割減」「当社に起因する輸送障害5割減」をめざすというものです。

しかし、残念ながら、2013年9月に作業中の協力会社の社員が亡くなる労働災害*が発生し、改めて「死亡に至る鉄道労災ゼロ」という課題の重さを認識することとなりました。当社としては、今回の事故に至った原因をしっかりと分析し、必要な対策を講じることで、同種事故を二度と発生させないよう取り組んでまいります。また、本社・支社・現場区所はもとよりグループ会社や協力会社が一体となり、知恵と必要な資源を投入し、これからの4年半の具体的なアクションやプロセスを充実させることで、残る期間中における「死亡に至る鉄道労災ゼロ」を含めたこれらの高い目標の実現に向けて、あらゆる努力を結集して取り組んでまいります。

JR西日本グループで働くもの全員の決意は、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させないこと」です。一人ひとりがこの決意を胸に、お客様から「本当に安全で安心できるようになった」と実感していただけるよう、具体的な考動を積み重ねていきます。

*2013年9月30日(月)0時45分頃、東海道線支線(北方貨物線)吹田貨物ターミナル・宮原操車場間において、橋梁の橋まくらぎ交換に伴う落下防止ネットの仮設作業に従事していた協力会社作業員1名が約4.8メートル下の川に墜落し、お亡くなりになりました。

【安全考動計画の概要】



生活関連サービス事業の拡大と 新たな事業分野の開拓に、 積極的にチャレンジします



今後の人口減少の進行などにより、将来の鉄道分野の収益拡大が望めないなか、事業創造の芽を伸ばすことがこれまで以上に重要になってきていることは言うまでもありません。

中期経営計画においては、4つの事業戦略の柱の1つに事業創造を掲げ、生活関連サービス事業の拡大と新たな事業分野の開拓に積極的にチャレンジすることで、長期持続的な成長をめざしていくことを宣言しました。具体的には、以下の3つの方向で進めていくことを考えています。

第一に、これまでノウハウを培ってきた流通、不動産、ホテルなどの既存基幹事業にさらに磨きをかけ、沿線のみならずエリアを広げてさらに拡大を図ります。

第二に、貴重なグループ資産である駅構内および駅周辺の事業の場を部分最適の集合体ではなく、ゼロベースで見直すことも含め、最大限の活用を図ります。大阪環状線改造プロジェクトは、そうした取り組みのモデルケースにしたいと思えます。

そして第三に、新たな事業分野へのチャレンジです。グループ内外のノウハウや技術の有効活用により新たな事業の種を発掘し、それを事業化へと結びつける取り組みを強化しようと、2013年6月より、本社内の窓口を一元化し、ビジネスプロデュース機能を担う専任組織を発足させました。

この3つの方向性をグループ各社と共有し、中期経営計画の達成に向けて、全力を挙げて取り組んでいく所存です。



ご被害者の皆様に誠心誠意と受け止めて いただけるよう精一杯対応するとともに、 一人ひとりが「現場起点の考動」を重ねます



ご被害者の皆様に真摯に向き合い、精一杯の対応に努めていくという当社の姿勢は今後も変わることはありません。今後ともご被害者の皆様のお気持ちやご意見をお伺いしながら、誠心誠意と受け止めていただけるような取り組みを行ってまいります。

福知山線列車事故から8年が経過し、事故後入社の社員がJR西日本単体の約3割、9,000人近くになりました。だからこそ、このような事故を二度と発生させないため、事故を決して忘れず、この事故から学び、心に刻んだことを、一人ひとりが日々の業務の中で実行していくことが極めて重要です。

そして、会社としての目標や課題を「自分のこと」と捉え、自らの役割として何ができるか考え、行動することが中期経営計画を達成するうえでも、不可欠だと考えています。あらゆる職場の社員がこのような考え方に立って、中期経営計画とのつながりを感じながら、それぞれの目標の実現に向け、お客様起点、現場起点で取り組んでいます。

こうした「現場起点の考動」を重ねながら、コミュニケーションの改善や人材育成、働きがいの向上など、企業として健全に運営するための基盤づくりを進め、中期経営計画の推進力を高めていきます。今後とも取り組みを粘り強く続け、自らの仕事が安全性向上や信頼回復につながっていることを実感しながら、誇りを持って働ける風土を醸成していきます。

