

JR西日本グループ 統合レポート 2021

2021年10月発行

掲載情報は、特にお伝えしたい内容を抽出し掲載しているため、
取り組みの全体については当社ウェブサイト「サステナビリティ」内の
各ページをご覧ください。

<https://www.westjr.co.jp/company/action/>



西日本旅客鉄道株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒530-8341 大阪市北区芝田二丁目4番24号

<https://www.westjr.co.jp/>



JR West Integrated Report 2021

JR西日本グループ 統合レポート
～社会への提供価値報告書～



当社は以下のESGインデックスの構成銘柄に選定されています



2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF West Japan Railway Company IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF West Japan Railway Company BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



西日本旅客鉄道株式会社

目次、編集方針

目次	
会社概要	2
めざす姿	3
● 大切にしている価値観	
● JR西日本グループの価値創造に向けて	
トップメッセージ	7
● 社長メッセージ	
● 鼎談 イノベーションの創出	
● 「JR西日本技術ビジョン」が描く未来	
安全で安心、信頼していただける	
鉄道の構築	15
● 福知山線列車事故を原点とした安全性向上	
● 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行	
めざす未来に向けた価値創造の戦略	25
～「JR西日本グループ中期経営計画2022」～	
価値創造を支える基盤	35
● 地球環境	
● 人財・働きがい	
● 人権	
● コーポレート・ガバナンス	
財務データ	49

当社グループの事業



■ 運輸業 鉄道事業、バス事業、船舶事業
 ■ 流通業 物販・飲食業、百貨店業など
 ■ 不動産業 ショッピングセンター運営業、不動産賃貸・販売業
 ■ その他 ホテル業、旅行業、工事業など

編集方針

本レポートは、JR西日本グループにおけるさまざまな取り組みとそれがもたらす価値についてお伝えし、多様なステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図ることを目的として発行しています。なお、掲載情報は、特にお伝えしたい内容を抽出し掲載しているため、取り組みの全体については当社ウェブサイト内の各ページをご覧ください。

見通しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本の事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。これらの将来の展望に関する表明には、さまざまなリスクや不確かさがつきまっています。通常、このような将来への展望に関する表明には、「かもしれない」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、またはこれらに類似する、将来のことを表現する言葉が用いられています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、またはその他の将来の展望について述べています。既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄と大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはありません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともあります。実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスクおよび要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。

- ・ 財政若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
- ・ 経済の悪化、デフレおよび人口の減少
- ・ 日本の法律、規則および政府の方針の当社にとって不利益となる変更
- ・ 旅客鉄道会社および航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引き下げおよびその他の戦略
- ・ 感染症の発生・流行
- ・ 地震およびその他の自然災害のリスクおよび情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の障害

このレポートに掲載されたすべての将来の展望に関する表明は、JR西日本に利用可能な情報に基づいて2021年9月末現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

対象範囲

原則としてJR西日本グループ
(一部、単体での取り組みも含めています)

対象期間

原則として2020年4月～2021年3月

参考としたガイドライン

経済産業省発行の「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

会社概要

当社は世界有数の経済圏を誇る関西エリアをカバーし、瀬戸内エリアなど観光資源が豊富なエリアを有しています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、当社グループを取り巻く環境は大きく変化していますが、これを変革のチャンスととらえ、スピード感をもって、構造改革や豊富な資源を活用した需要創出に取り組み、グループ一体となって中長期的な企業価値向上に努めていきます。



会社概要 (2021年3月31日現在)

設立 1987年4月1日
 資本金 1,000億円※
 発行済株式数 191,334,500株※
 従業員数 単体 23,900人
 連結 47,984人

※2021年9月1日開催の当社取締役会において決議した新株式発行および当社株式の売出しによって、資本金と発行済株式数は9月30日時点での以下のとおりとなっています。
資本金:2,261億円 発行済株式総数:244,001,600株

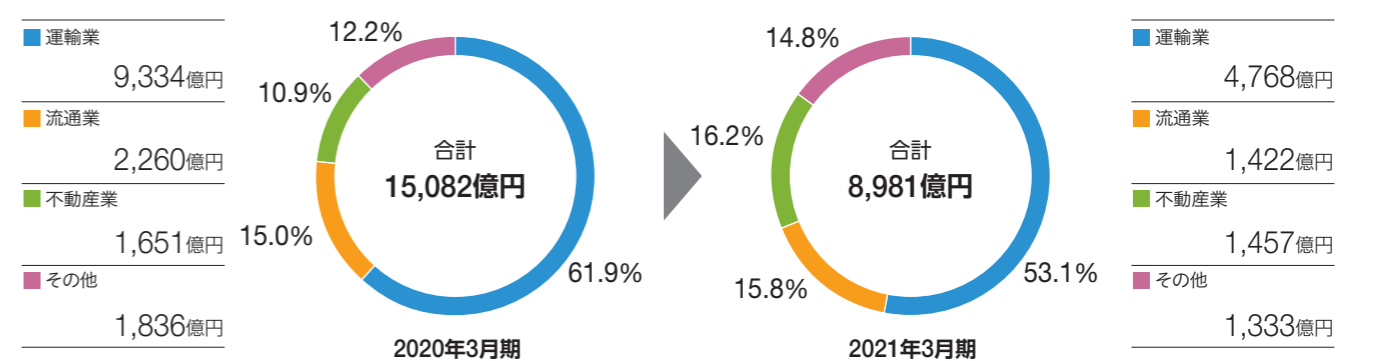
WEST EXPRESS 銀河

西日本エリアの魅力発信と地域の活性化を目的として運行を開始。旅をお楽しみいただけるよう、沿線の皆さまとともに、魅力ある特産品の販売や伝統芸能の披露など、車内外でのさまざまなおもてなしを実施しています。

西日本エリアの魅力的な地域を結び、これまでに、京阪神から山陰コース、山陽コースを運転してきました。2021年7月からは、食・文化・自然など多様な魅力にあふれた紀南コースの運行を開始しています。

紀勢本線湯川駅(表紙写真)では、この列車の運行をきっかけに、和歌山大学・那智勝浦町役場・土地所有者の皆さまと当社が協働で景観改善に取り組み、美しい湾を望むことができるようになりました。

連結営業収益(外部売上高)



めざす姿

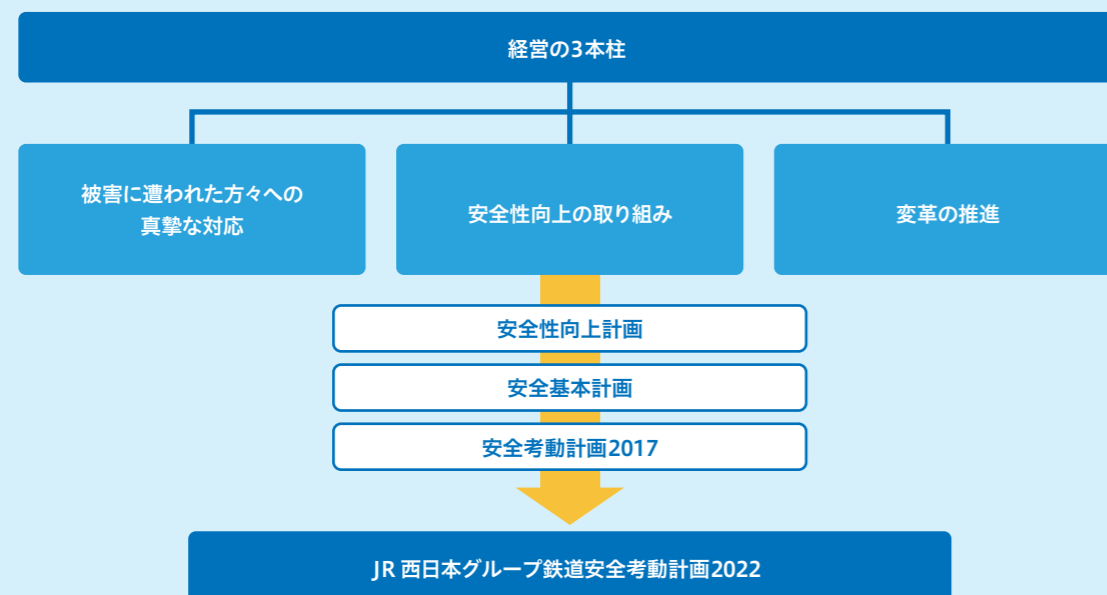
大切にしている価値観

私たちの変わらぬ決意

～福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない～

鉄道を基幹事業とする当社グループにとって、「安全」はあらゆるサービス、商品の根幹です。事故発生リスクを予見できず、2005年4月25日に福知山線列車事故という極めて重大な事故を惹き起こした責任の重さを、痛切に感じています。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」。これは、当社グループのすべての思考、行動の原点であり、変わらぬ決意です。事故の反省と教訓を重く受け止め、今後とも、経営の3本柱である「被害に遭われた方々への真摯な対応」「安全性向上の取り組み」「変革の推進」を最重要課題として取り組んでいきます。

「企業理念」「安全憲章」で
私たちが決意し、お誓いしたこと

「企業理念」は、福知山線列車事故を機に、安全を最優先する企業風土を構築するため、私たちの目指すべき方向性、大切にすべき価値観などについて全社員で議論を重ね、制定したものです。

併せてこの時、社員一人ひとりが、日常の場において安全を最優先するという価値観に基づく具体的な行動を自然に起こせるよう、安全に関する行動指針である「安全憲章」についても、見直しを行いました。

「企業理念」「安全憲章」は、「安全を最優先する企業となる」「重大な事故を二度と発生させない」という私たちの決意であるとともに、社会の皆様に対するお誓いでもあります。

JR西日本 企業理念

1. 私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。
2. 私たちは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしをサポートし、将来にわたり持続的な発展を図ることにより、お客様、株主、社員とその家族の期待に応えます。
3. 私たちは、お客様との出会いを大切に、お客様の視点で考え、お客様に満足いただける快適なサービスを提供します。
4. 私たちは、グループ会社とともに、日々の研鑽により技術・技能を高め、常に品質の向上を図ります。
5. 私たちは、相互に理解を深めるとともに、一人ひとりを尊重し、働きがいと誇りの持てる企業づくりを進めます。
6. 私たちは、法令の精神に則り、誠実かつ公正に行動するとともに、企業倫理の向上に努めることにより、地域、社会から信頼される企業となることを目指します。

安全憲章

私たちは、2005年4月25日に発生させた列車事故を決して忘れず、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全の確保こそ最大の使命であるとの決意のもと、安全憲章を定めます。

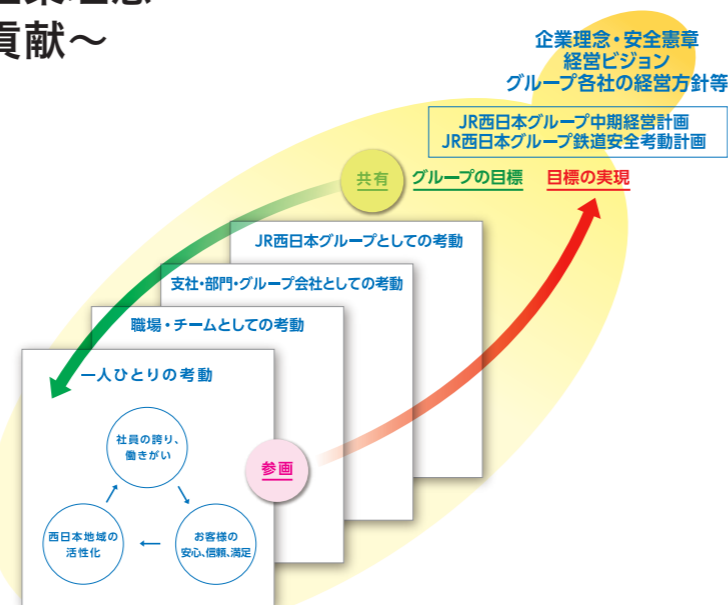
1. 安全の確保は、規程の理解と遵守、執務の厳正および技術・技能の向上にはじまり、不断の努力によって築きあげられる。
2. 安全の確保に最も大切な行動は、基本動作の実行、確認の励行および連絡の徹底である。
3. 安全の確保のためには、組織や職責をこえて一致協力しなければならない。
4. 判断に迷ったときは、最も安全と認められる行動をとらなければならない。
5. 事故が発生した場合には、併発事故の阻止とおお客様の救護がすべてに優先する。

一人ひとりの考動で実現していく企業理念
～サステナブルな社会づくりへの貢献～

「企業理念」は、福知山線列車事故を反省し、「当社の存在意義」「社会から求められているもの」「そのためにしなければならないこと」を議論し、作り上げたものです。その実現に向けて取り組むことは、社会の一員としての責任を果たすことにほかならず、サステナブルな社会づくりにも貢献するものです。

「企業理念」の実現に向けて、主役である社員一人ひとりが、自らの「仕事の意義（「何のために」「何を為すか）」を認識した上で、「考動（自ら考え、行動）」を積み重ね、ステークホルダーや社会の皆様へ提供する価値を高めていく。それはまた、社員一人ひとりの働きがいと誇りにつながっていく。

この好循環の創出を目指し、取り組んでいます。



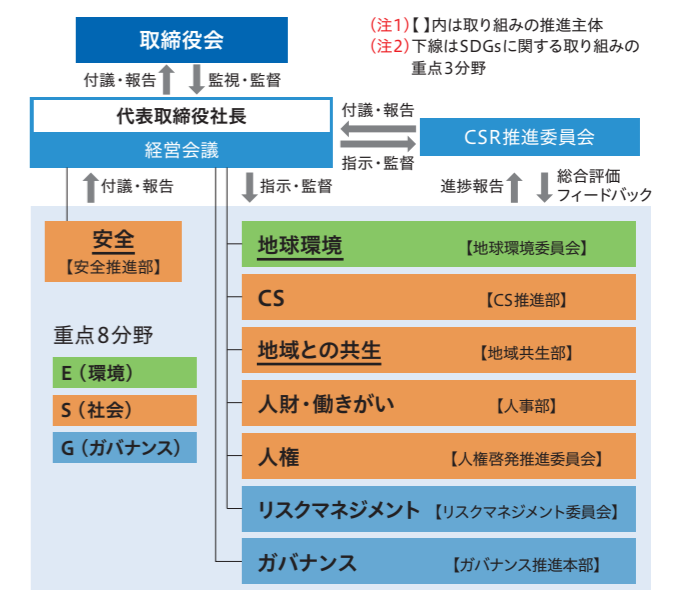
サステナビリティ推進体制

CSR推進委員会を開催し、関係役員間で進捗確認や課題に対する議論を行っています。

CSR推進委員会は、社外からの評価や社員からの声、目標（KPIなど）への到達度などの観点から俯瞰的に総合評価を行い、各分野委員会などへ必要なフィードバックを行っています。重点8分野は各主体部署においてPDCAを推進しています。

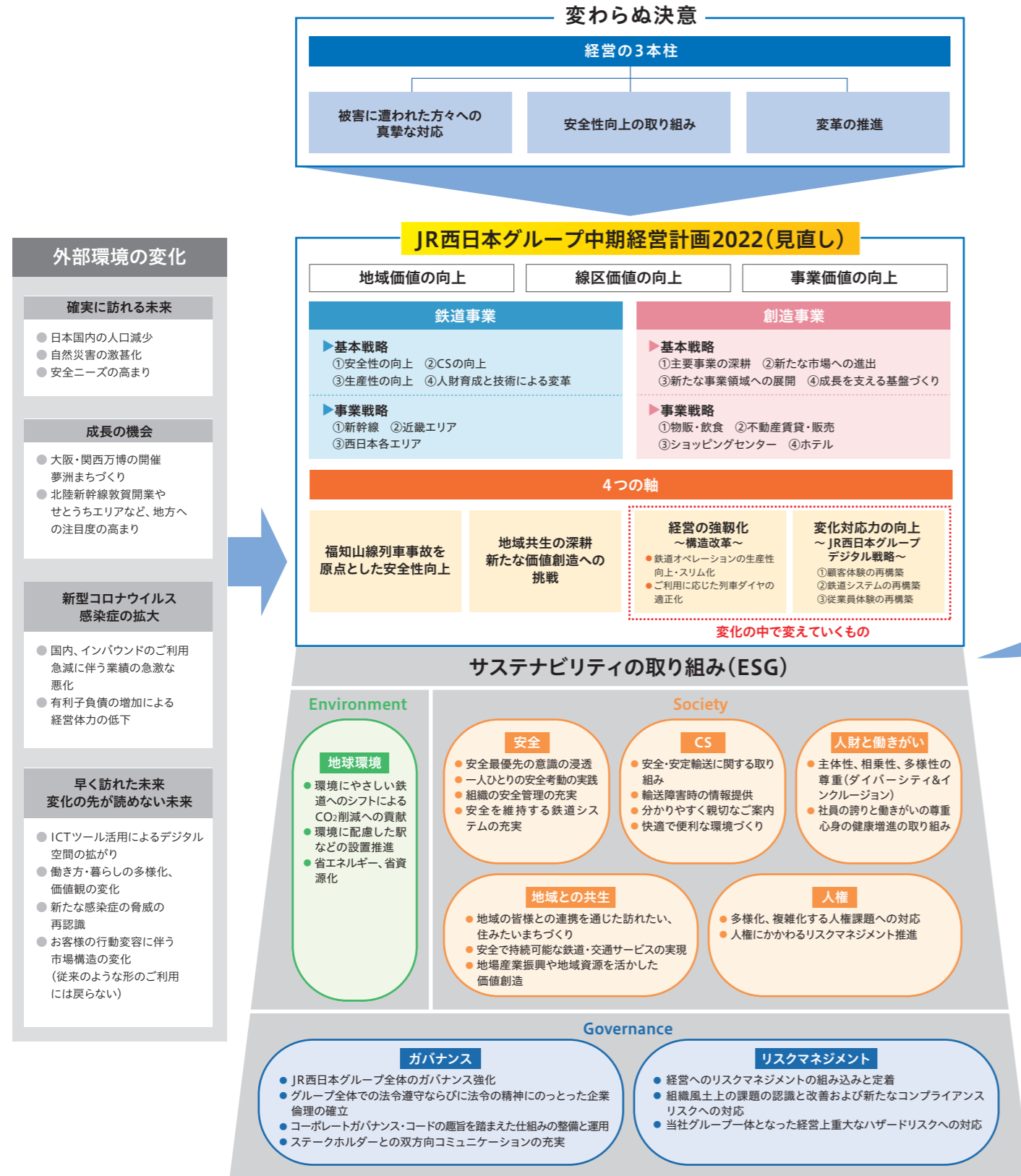
また、各分野の取り組み状況などについて、取締役会に付議・報告しています。

なお、安全は事業の根幹をなす最重要課題として、別格で位置づけています。



めざす姿

JR西日本グループの価値創造に向けて ～サステナビリティの取り組み～



サステナビリティに関する基本的な考え方

当社グループは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしを支え、地域の社会、経済の発展に貢献することを使命としています。鉄道の安全を基盤に、地球環境にやさしい鉄道の強みを活かしてカーボンニュートラルに貢献し、地域の豊かな自然や文化、そしてまちづくりを地域活性化につなげていくサイクルを通じて社会課題の解決に取り組むことで、私たちのめざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現していきます。こうしたことがサステナブルな社会づくりにつながるものと考えています。

将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現を通じて、SDGsの達成にも貢献していきます。



トップメッセージ

社長メッセージ



社会環境が変化中でも変わらぬ当社グループの使命

新型コロナウイルス感染症の拡大と影響の長期化により、鉄道事業をはじめとする当社グループの各事業は、かつてない厳しい経営環境に直面しています。

このような状況の中にあっても、社会インフラ企業グループとして、基幹事業である鉄道の安全を確保し、地域のお客様の便利で快適な暮らしと、社会、経済の発展を支え続けていくという、JR西日本グループが担う使命に変わりはありません。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という変わらぬ決意、その反省と教訓を原点に、鉄道の安全

の確保を最大の使命として追求し続け、何よりも優先することが、私たちの根幹であり、価値の源です。事故当時の状況を知る役員や社員が退職していく中、事故の重い反省と教訓を継承し、将来にわたり安全な鉄道を実現していかねばならないとの強い思いから、このたび、「安全の実現に欠かせない視点」を定義しました。この視点を安全な鉄道を実現していくための羅針盤として継承していくことで、企業理念に掲げた「お客様から安心・信頼していただける鉄道」を築き上げていきます。

変化に適応し、社会により大きな価値を提供していく「変革・復興」を実現する

新型コロナウイルス感染症の拡大は、本来今後10年単位で進んでいたであろう世の中の構造変化を一挙にもたらし、当社グループに対して、さまざまな課題を突き付けました。鉄道の保守作業に従事する働き手の確保に向け、本年3月に深夜帯ダイヤ見直しを実施したことも、そのような構造変化を見据えたものです。

難局の克服に向け、当社グループは、昨年10月に「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを行いました。鉄道の安全性の向上、地域共生の深耕と新たな価値創造、経営の強靱化、変化対応力を高める企業改革を主眼としています。その先に当社グループが目指すものは、従来の状態への「復旧」ではなく、災禍や社会行動変容を改革の契機として、変化に適応し、社会により大きな価値を提供していく「変革・復興」です。

従来の水準と比べ、恒常的にご利用が少ない状況においても、お客様から安心、信頼していただける安全を実現し、満足いただける価値を提供し続けられるよう、とりわけ鉄道のコスト構造を改革していきます。また、デジタル化による

業務変革などを通じて変化への対応力を高め、イノベーションにも挑戦しながら、事業運営やサービス提供のあり方を社会のニーズに適応させていくことで、価値を創出していきます。

コロナ禍の長期化により、足下の状況は不透明ではありませんが、当社がこれまで描いていた地域共生によるまちづくりや観光需要創出などの成長戦略を速やかに進めていくため、さらには、変化する経営環境への対応力を高めていくために財務体質の改善を図ることが必要と考え、本年9月、新株式発行による資本調達を行いました。今回の資本調達および「JR西日本グループ中期経営計画2022見直し」の取り組みにより、コロナ収束後の成長を通じた企業価値、株主価値向上の実現を目指していきます。



持続可能な社会に向けた当社グループの役割

私たちは、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを契機に、持続可能な社会を目指すSDGsの達成につながる、当社グループの役割を打ち出しました。

中でも、激甚化する自然災害の増加など、地球温暖化による気候変動への対応をはじめとする地球環境の保護は事業継続のための重要な経営課題であるとの認識に立ち、脱炭素社会の実現に向け、本年4月には、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン 2050」を策定しました。その中でJR



西日本グループとして2050年のCO₂排出量「実質ゼロ」を目指すとともに、その達成に向け、2030年度にCO₂排出量を2013年度比で46%削減する目標を掲げました。併せて、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、提言に基づく

開示を行っています。

これらの取り組みを通じ、鉄道の環境優位性にもさらに磨きをかけ、これまで以上にご利用いただける鉄道を築き上げていきます。

私たちは、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」に向けて使命を果たしながら、当社グループの持続的成長を目指すとともに、ステークホルダーの皆様との協創により、地域共生企業として持続可能な社会づくりに貢献していきます。

グループ一丸となって取り組んでいくために、私が先頭に立って力強く推進していきます。

代表取締役社長

長谷川 一明



西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長
長谷川 一明

特許庁長官
(2021年6月当時)
糟谷 敏秀様

一般社団法人Japan Innovation Network
代表理事
西口 尚宏様

すべての現場、すべての社員を起点としたイノベーションの創出を

企業におけるイノベーション創出のあり方や取り組むべき課題について、特許庁長官(2021年6月当時)の糟谷敏秀様、一般社団法人Japan Innovation Network代表理事の西口尚宏様と、当社代表取締役社長の長谷川一明が意見を交わしました。

洞察によって発明をイノベーションに変えていく

長谷川 当社がイノベーションに取り組む大きなきっかけとなったのが、2018年3月に発表した「JR西日本技術ビジョン」です。同年スタートしたJR西日本グループ中期経営計画の策定にあたり、社内でもいろいろ議論を進める中で、変化していく社会に対応していくには組織と技術の変革を実現し、提供する価値を変えていかなくてはならない、という話になりました。そこで、「20年後の自分たちの姿」のイメージを描いたのです。

その第一は、当然ですが鉄道事業における「さらなる安全と安定輸送の追求」。二つ目が「魅力的なエリアの創出の一翼を担う鉄道・交通サービスの提供」。顧客体験・顧客価値を上げていこうというアプローチです。そして三つ目が「持続可能な鉄道・交通システムの構築」。これはSDGs(持続可能な開発目標)にもつながるサステナブルな社会の実現に必要な交通システムのイメージですね。これらを実現するために、個々の要素技術だけではなく、その背景となる考え方や姿勢も含めて従来の当社のDNAにないものも取り入れながら、達成を目指しています。

糟谷 未来にめざす姿を「絵」に描くというのはまさにプロトタイプを作ることで、成長をめざす企業にとって非常

に重要だと思います。コロナ禍という現在の厳しい状況の中で、未来に向けたイノベーション投資を積極的に実行しているというのは日本企業としてとても頼もしいお話ですね。

長谷川 大きな変革をやっていこうとすれば「できる／できない」ではなく、あるべき姿を描いた上で、そこからのバックキャストで「今どうしていくべきか、明日どうしていくべきか」を明確にしないと本当のパワーにならない。まずは「この山に、いつまでに登ろう」と決めないと具体的な登山計画は立てられませんから。

西口 今どの産業も本業が大変な中で、イノベーションを起こすことが非常に重要になっています。世界で起こっているのは、本業の競争ではなくイノベーション競争なんですね。本業を守る最強の防御法は、イノベーションを起こし続けること、つまり新しい知恵を生み出し、それを事業に実装していくことです。未来を創っていききたいなら、自分たちで創る力を身につけるしかないということですね。

糟谷 なるほど。特許庁も3年前に「デザイン経営宣言」というものを出しました。デザイン経営というのは、顧客視点でニーズやウォンツをとらえ、細かなレベルで試行錯誤をしながら、どんどん作っていく「アジャイル型」の経営ですね。自分にはないものは自前で一から作るのではなく、オープンイノベーションで他の主体の協力を得ていく。そういうことが

糟谷 敏秀 様

1984年 通商産業省(現 経済産業省)入省。ハーバード大学経営大学院留学(MBA)を経て、通商政策、産業政策を担当。通商機構部長、電力・ガス事業部長、製造産業局長、経済産業政策局長、大臣官房長などを歴任し、2020年特許庁長官に就任。2021年7月退官。



企業には必要だと、我々は謳ってきたのですが、ただ謳うだけじゃなくて、自分たち自身もそれを実践してデザイン思考を身につけていこうと始めました。もともと特許庁は「権利を設定して保護する」がメインの役割なのですが、今後は権利になったものをうまく活用するシステムを作るところまでしていきたいと考えています。

西口 2004年に出された「パルミサーノ・レポート」というアメリカの有名な報告書の中で、イノベーションは「発明と洞察の掛け算で、新しい価値を生み出すこと」と定義されています。ポイントは「洞察」で、この点において単なる発明(インベンション)とイノベーションは異なります。

イノベーションは価値創造でなければならない。つまり「洞察」によって単なる発明をビジネスモデルを通して価値を創造するという事です。「発明」と「洞察」がうまく組み合わせられた時にイノベーションが起こる。これは「知財(知的財産)とは何か」にかかわる話でもあると思います。一般に知財というと「発明」が連想されますが、実は「洞察」にかかわる部分が非常に重要ではないかと思っています。例えばJR西日本だからこそ可能な気づきや理解、お客様や沿線地域の隠れたニーズ、未来への期待、不満に思われていること等々の中に、イノベーションの大きなヒントがあるのだと思います。

イノベーション推進組織のあるべき形とは

西口 各国のイノベーション推進のパターンには大きく2つあって、一つはスタートアップが頑張る。もう一つは既存の組織が頑張る。基本的にこの両方ができる国が強い国、強い産業になっています。スタートアップ方式は「シリコンバレー仕様」が全世界に広がったので、どの国でも大体同じで共通言語があります。

一方、既存企業の方はそういう共通言語が今までなかったのですが、2019年に「ISO56002」というイノベーション・マネジメントシステム(IMS)の国際規格が策定されて、既存企業でも共通言語がようやくできました。私は日本代表として

西口 尚宏 様

1986年(株)日本長期信用銀行入行。世界銀行グループ、マーサージャパンの勤務を経て、2009年(株)産業革新機構執行役員に就任。2013年一般社団法人Japan Innovation Network(JIN)を設立し、2019年代表理事に就任。上智大学特任教授。



この策定にずっとかかわってきたのですが、本当に世界各国とも真剣勝負で取り組んでいます。JR西日本の場合は、イノベーション推進をどのような組織体制で進めているのでしょうか。

長谷川 昨年からコロナ禍で鉄道事業をはじめ本業そのものが大打撃を受けたことから、デジタル技術を中心にしたイノベーションを本格的に追求し、ポストコロナ時代を見据えた価値創造をぜひともやっていかねばならないという危機感が高まりました。そこで、「オープンイノベーション室」や「データソリューショングループ」といった従来の組織に加え、昨年の11月に立ち上げたのが「デジタルソリューション本部」という新組織です。社内各部門の長から最適な人材を推薦してもらい、データアナリティクスのチームやビジネスデザイン部など全社に横串を通すような組織にしています。

糟谷 「デジタルソリューション本部」という大きな構えにすることで、グループ全体にイノベーションの必要性、重要性を知らしめるという狙いもあったのでしょうか。

長谷川 おっしゃるとおりです。この本部が横串機能を果たしていく場合には既存の事業部門との軋轢もあり得ると予想したので、現在は社長の私が本部長を兼務しています。2週間に1回程度の頻度で本部のリーダーたちと会合して業務の進捗状況や困っていることなどを聞いており、必要な場合は私がブルドーザーになって彼らの仕事を進めやすくしたいと思っています。

西口 社長自らがトップとして新組織を率いることによって全社に「本気度」を示したわけですね。最後におっしゃった「ブルドーザー」というのは壁を壊すという意味でしょうか。

長谷川 ええ。いろんな意味で部門間の「壁」があるんですね。例えば営業部門や各技術部門それぞれがシステムを構築してデータを保有しているのですが、全部スタンドアロンになっていたり。そういう時に社長である私が呼びかけて、抵抗を排除しながら進めています。そういう意味のブルドーザー役を今後もどんどんやっていくつもりです。

糟谷 やはりトップが動くことで、本気の姿勢を見せるといのが大事なのですね。

トップメッセージ | 鼎談 イノベーションの創出

すべての現場、すべての社員を起点とした イノベーションの創出を

社員一人ひとりが主役の意識を持って

長谷川 デジタルソリューション本部長として、私が積極的に発信してきたメッセージが「トライアンドエラー」です。本来、鉄道という事業は失敗なく、安全第一、着実が基本の仕事です。多種多様な職種の間がそれぞれに決められた役割を正確に遂行し、次に手渡すことによって最終的にダイヤどおりの安全な列車運行が実現します。ですから各社員にはそれぞれのパーツの業務を、決められたとおりに、きちんと実行することが基本的に求められます。

けれどもサービスのあり方、あるいは安全確保の考え方に関しても、時代によって社会の要請は変化してきますし、技術的な裏付けも変わってきます。とにかく決められたことを金科玉条の如く守り続けられればよいのか、すべてがそれでは時代の要請にもついていけません。特に、このイノベーションの仕事に関していえば、失敗は許容される、むしろ失敗は成功のための重要な経験であり、失敗が多いほど勲章なんだ、それが最後は成果に結びつくんだ、と各担当者を叱咤激励しています。

糟谷 よく分かります。私たち特許庁も日々コンスタントにやるべきことが決まっています。それを着実にこなしながら、かつ新しいことにもトライしていかないと、良い方向には進化していきません。守るべきことと、変えていくべきことをどう両立させるかというのは、本当に難しいところだと思いますね。

長谷川 私たちのデジタルソリューション本部は、殻に閉じこもって自分たちだけでやるのではなく、各部門と色々な話をしながら「一緒にやりましょう!」とリードしていく役だと思います。そのことが既存の事業部にもだんだんと伝わってきて、「これをやっていけば自分たちの部門の価値も上がる」あるいは「仕事が楽になってくる」とわかってくると、より積極的に関与してくれます。また、この本部は特に外部の事業者との接点が多くて、メンバーたちはそこにも大きな刺激を受けています。オープンイノベーションというのは、単に技術的

な成果だけでなく、そこにかかわる人材の進化という点でも組織能力を高める、ということを感じています。

西口 オープンイノベーションというと、技術情報の交換だと考えている方が多いのですが、実はそれぞれの会社が持っているマネジメントシステム同士が連結することで、本当に強いオープンイノベーションが実現するんですね。

長谷川 難しいのは、仕事がよく分かっている人ほど、分かり過ぎているゆえに変えることに保守的になりがちなことですね。そういう人たちから、変えていきたい、変えていかなきゃいけないという思いを引き出して、力を発揮させ、組織を引っ張っていかせることが、限られた時間の中で変革を進めようとする大事なことになると思います。

糟谷 我々の仕事も、ルールに基づいて決められたとおりにやらないといけなことが多く、そこは勝手に変えるわけにはいかない。ただ、よく考えると、もっと合理的なやり方があり得て、それはルールを変えれば可能なんです。そこをどうやって揺さぶって「今までのやり方を良くする」という気づきを生み出していかかですね。

長谷川 当社では「考動」という言葉を社内でもよく使います。「自ら考え、自ら動く」ということです。もちろんルールはしっかりと知る。その上で、なぜそういうルールが存在するのか? そのルールは現在の状況にも適応し得るのか? と自分の頭で考え、行動することを全社員に呼びかけています。

運転関係の法規であっても、全社的に変えた方がいいと現場が感じるものがあれば、その声が最終的に本社に吸い上がってくる仕組みも作っていき、近年はこれによって現場の意見を踏まえたいろいろな改定が毎年行われるようになってきました。

糟谷 そういう社員の方々の提案というのは、経営層や組織に対する信頼感がないと、なかなか出てこないですね。上に何かを言っても全然反応が返ってこなければ、誰も何も言わなくなる。提案が通らない場合でも、ちゃんと「なぜできないのか」を説明することがとても大事なところだと思います。

長谷川 まさにそのとおりで、私も重要なのは「フィードバック」だと考えています。改善提案に対して変えられるものは変えていくし、変えられない場合は、なぜ変えられないのかをきちんと返す仕組みを組織の中に作ることは絶対必要です。安全にしる、サービスにしる、原点は「現場」にあり、現場第一線で考動する人たちの気づき、問題意識をしっかり吸い上げて、フィードバックをきちんとしていくという部分には、近年相当に力を入れています。

未来の持続的な成長の実現に向けて

糟谷 十数年前のリーマンショックの後、世界の企業では研究開発費がガクンと落ちました。ただ欧米や中国は1~3年ぐらいで元の水準に回復したのですが、日本は戻するのに5年ぐらいかかりました。この間の落ち込み、つまり未来に向けた投資ができなかったことが、現在の日本のイノベーション力の低下につながっているのではないかと私は考えています。最初にも言いましたが、コロナ禍で経済的に厳しい時であっても、JR西日本のように未来を向いてやるべきことをやる、という経営判断がとても大事だと思います。

長谷川 鉄道業界は非常に苦しい状況にあります。未来の持続的な成長のため、必要なことは歯を食いしばってでもやっていかなければならないと思っています。

西口 持続可能性で言うと、今SDGsが基本的な世界の合意事項になっています。JR西日本が進めているイノベーションへの取り組みにおいて、SDGsはどのように関係してくるのでしょうか。

長谷川 SDGsにはいろいろな側面がありますが、当社グループの掲げるテーマで関連が大きいのは「地域との共生」です。地域の輸送を中心として、いろいろな生活サービスを提供していくことが、地域の持続的な発展につながっていきますし、私たちの事業の発展にもつながっていくと考えています。

もう一つは「環境」です。もともと鉄道はたくさんご利用いただく限りにおいてはCO₂排出量の少ない移動手段ですが、さらに最近では「2050年のゼロカーボン目標」も策定して取り組もうとしています。

西口 今後のイノベーションの取り組みとしてはいかがですか。

長谷川 イノベーションの考え方を私たちの中にしっかり取り込まなければならないと思っています。その先導役がデジタルソリューション本部ですが、最終的にはグループ全部門で取り組むテーマだと考えています。イノベーション・マネジメントシステム(IMS)の考え方もしっかりと取り入れていくつもりです。IMSに記されている指針をあらためて読み返してみると、明確なビジョンや組織トップとしてのコミットメント、イノベーション実現のプロセスなど、非常に重要なところが明確に示されていますね。

西口 59カ国が6年間をかけて作りませんでしたので、それなりなものになっているという自負はあります。IMSのポイントは既存事業部にもイノベーション関連にも適用できることです。ぜひご活用いただければと思います。



糟谷 今日の話であらためて確認できたのは、目的やゴールを共有することの大事さ。それによって組織内だけではなく他の組織とのつながりも広がっていきます。もう一つはトップマネジメントの役割。共有された目的を達成していくために、見直すべきものは見直す必要があるが、それをやるにはトップマネジメントの強力なサポートが重要だということがよく分かりました。

経済産業省全体で、これからの産業政策は社会経済課題の解決という「ミッション志向」で進めていこうという動きになっています。イノベーションを生み出すために、失敗を恐れずにスピーディーに挑戦をしていこうと。公的機関ではなかなか難しい面もあるのですが、経験を積む中で学んでいこうと思っています。

西口 「両利きの経営」という言葉が流行っていますが、その本当の意味は、イノベーション関連部だけではなく既存の事業部も「知の探索」と「知の進化」に取り組む、つまり新製品や新事業、新しい顧客体験の創造に全員で取り組むということなんですね。私たちJINではこれを「2階建てバス経営」と呼んでいます。1階は運転を担う社長や経営陣と、やるべきことが分かっている人々が乗り、2階には新しいことを探索する人々が乗って「探索をする経営」と「実行をする経営」を同時にやっていこうということです。

長谷川 私たちも社員の一人ひとりがイノベーション推進の主役であると考えています。お客様に笑顔で接する、ネジを一本ずつ締める、そうしたそれぞれの日常の仕事、リアルな「現場」の中にこそ変革の芽があります。一つひとつの現場で得られるデータはどれも新しい価値を生むイノベーションのための貴重な種です。特定の部門の者ではなく、現場第一線に立つ一人ひとりが「自分が主役なんだ!」と思える企業風土を作り、組織全体でイノベーションを起こし、「未来のありたい姿」を実現していきたいと思っています。

本日はありがとうございました。



トップメッセージ

「JR西日本技術ビジョン」が描く未来

特に関係するゴール

- 8.働きがいも経済成長も
9.産業と技術革新の基盤をつくろう
11.住み続けられるまちづくりを
17.パートナーシップで目標を達成しよう

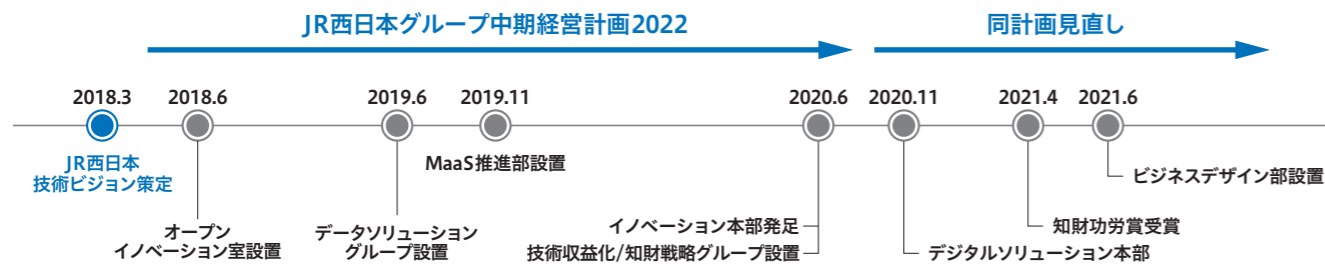


JR西日本技術ビジョン https://www.westjr.co.jp/company/action/technology/vision/

組織で取り組む「JR西日本技術ビジョン」

「JR西日本グループ中期経営計画2022」の策定時に、技術革新による提供価値の革新が議論され、そこから2018年に、おむね20年後のありたい姿を技術面から模索していく姿として「JR西日本技術ビジョン」を策定し、その実現に向けてイノベーションを推進してきました。

ビジョン室をはじめ、本社内組織を見直すとともに企業風土の醸成に取り組んでいます。特にコロナ禍、また今後のポストコロナ時代における事業運営のあり方を見据えると、大きな改革、イノベーションが必要であり、2020年11月にデジタルソリューション本部を発足させるなど、イノベーションに向けた取り組みを強化しています。



3つのありたい姿とイノベーションの活用

安全・安定輸送の追求を基盤に、顧客体験や顧客価値の向上、サステナブルな社会や交通システムを作るための技術を創出します。さらに、オープンイノベーションという新たな仕組みを活用することで、さまざまなパートナーと協業し、

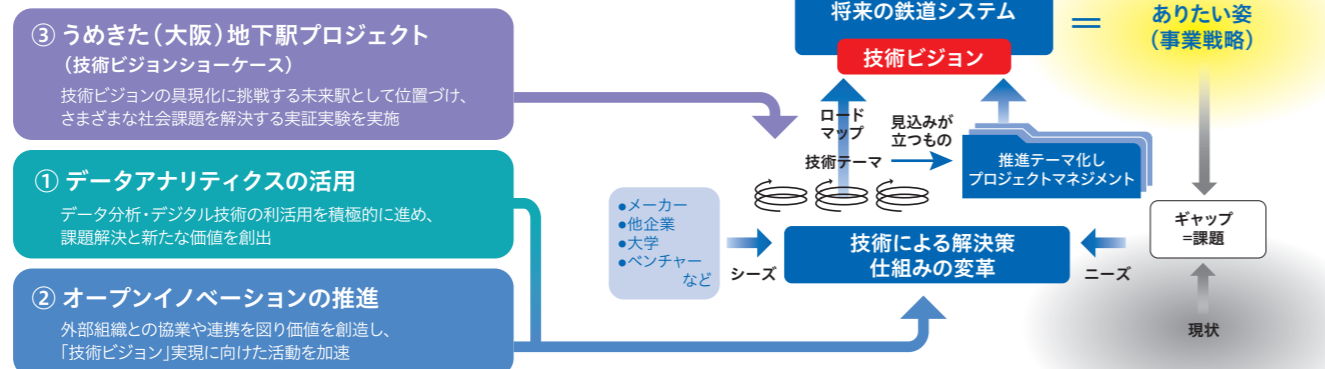
今までなかった要素技術をスピーディーに発展させていきます。2023年に開業するうめきた(大阪)地下駅を当社の描く未来を実現する場とする予定です。

「JR西日本技術ビジョン」がめざす3つのありたい姿

Three boxes detailing goals: 1. Safety and stable transport, 2. Attractive area creation, 3. Sustainable railway infrastructure.

※ ITS: Intelligent Transport Systems(高度道路交通システム)

イノベーションの取り組み事例



技術ビジョンの実現への取り組み

① データアナリティクスの活用

データ分析・デジタル技術の利活用を積極的に進めています。

CBM(状態基準保全)によるメンテナンスのシステムチェンジ
センサーなどで設備や沿線の状況を常時監視することで、作業員が直接現場に足を運ばずとも、遠隔で異常を把握することが可能に。

なります。例えば自動改札機では、稼働保守データとAIを組み合わせることでCBMを実現する社内ソリューションを創出しており、メンテナンスのシステムチェンジを牽引する役割が期待されています。



※CBM: Condition Based Maintenance
設備状態の常時監視による品質と効率性を両立させる予防保全

② オープンイノベーションの推進

社外の知を積極的に取り込み共創することでさまざまなパートナーと新たな価値創出に取り組んでいます。



開口を自在に変える世界初方式のフルスクリーンホームドア



シームレスな移動に向けたAI 駅案内ロボット



車両乗降時の段差解消に向けた車いす段差解消機構



視覚障害者向けナビゲーションシステム「shikAI」

③ うめきた(大阪)地下駅プロジェクト(技術ビジョンショーケース)

技術ビジョンの具現化に挑戦する未来駅として位置づけ、実証実験を進めています。

技術ビジョンの具現化に挑戦する未来駅およびショーケースと位置づけ、リアルとデジタルを融合させた「未来の駅」となるべく、変化する社会要請に対応した安全システムや新しい生活サービスなどを創出することで、新たな顧客価値・社会価値の発信地としての役割

も期待されています。オープンイノベーションの取り組みにより、スピーディーかつ柔軟にさまざまなパートナーの方々から技術を取り入れ、実際の駅において実証実験を重ねるなど、実現に向けた取り組みを進めていきます。

社外からの評価 知財功労賞 経済産業大臣表彰(オープンイノベーション推進企業)を受賞



●受賞のポイント

- 1. 目指すありたい姿として「JR西日本技術ビジョン」を掲げ、オープンイノベーションの方針を明確に宣言し取り組みを推進している。
2. 中小・ベンチャー企業との協業では、意思決定プロセスの違いなど多くの見えないギャップがあり、当初は多くの困難を経験した。
3. 「守り」として鉄道の安全・安定な持続的運営に貢献する技術(ホームドアなど)を、「攻め」として収益可能性が上がる技術(保守時期を見極める技術、自動運転など)を、意図して戦略的に知財を取得している。

知的財産権制度を積極的に活用した企業として、令和3年度「知財功労賞・経済産業大臣表彰(オープンイノベーション推進企業)」を受けました。特に「技術ビジョンに基づくイノベーション創出体制の強化」「オープンイノベーションの積極的な推進」「守り(=安全・安定に関する技術)と攻め(=収益可能性向上の技術)を意識した戦略的な知財の取得」が評価されたものです。

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

- ▶ 福知山線列車事故について <https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/>
 ▶ 「安全」の取り組みの詳細 <https://www.westjr.co.jp/safety/>
 ▶ 鉄道安全報告書 https://www.westjr.co.jp/safety/report_railroad/

福知山線列車事故について

2005年4月25日、弊社は、106名のお客様の尊いお命を奪い、500名を超える方々を負傷させるという、極めて重大な事故を惹き起こしました。あらためましてお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々とご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

併せて、事故に関して多大なるご心労、ご迷惑をおかけいたしましたお客様や地域の皆様方に、心からお詫び申し上げます。

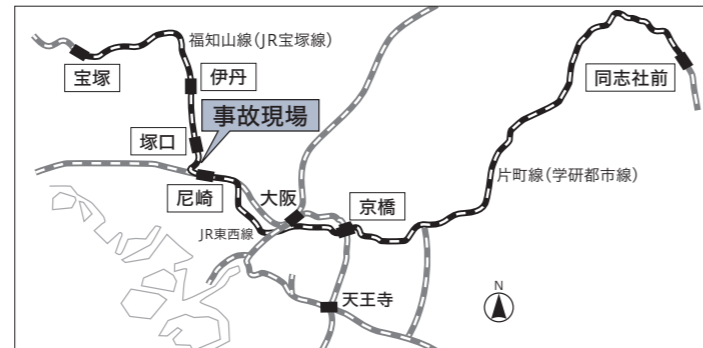
弊社としましては、被害に遭われた方々に真摯に対応させていただくとともに、さらなる安全対策の充実、企業風土の変革に引き続き取り組んでまいります。

概要

発生日時 2005(平成17)年4月25日(月) 9時18分頃
天候 晴

発生場所 福知山線 塚口駅～尼崎駅間
尼崎駅起点上り1k805m付近(兵庫県尼崎市)

関係列車 宝塚駅発 同志社前駅行き 上り快速
電第5418M列車(207系7両編成)



概況 電第5418M列車は、塚口駅～尼崎駅間において、半径304mの右曲線に制限速度70km/hを大幅に超える約116km/hで進入し、先頭車両から5両目車両までが脱線、先頭車両と2両目車両が進行方向左側のマンションに衝突しました。この事故により、106名のお客様がお亡くなりになり、運転士1名が死亡しました。さらに、562名のお客様と付近をご通行中の方1名にお怪我を負わせてしまいました。

事故原因 航空・鉄道事故調査委員会(現:運輸安全委員会)「鉄道事故調査報告書」より

本事故は、本件運転士のブレーキ使用が遅れたため、本件列車が半径304mの右曲線に制限速度70km/hを大幅に超える約116km/hで進入し、1両目が左へ転倒するように脱線し、続いて2両目から5両目が脱線したことによるものと推定される。

本件運転士のブレーキ使用が遅れたことについては、虚偽報告を求める車内電話を切られたと思い本件車掌と輸送指令員との交信に特段の注意を払っていたこと、日勤教育を受けさせられることを懸念するなどして言い訳等を考えていたこと等

から、注意が運転からそれたことによるものと考えられる。

本件運転士が虚偽報告を求める車内電話をかけたこと及び注意が運転からそれたことについては、インシデント等を発生させた運転士にペナルティであると受け取られることのある日勤教育又は懲戒処分等を行い、その報告を怠り又は虚偽報告を行った運転士にはより厳しい日勤教育又は懲戒処分等を行うという同社の運転士管理方法が関与した可能性が考えられる。

事故の反省と教訓を継承

事故からどれだけ時間が経過し、世代交代が進んでも、事故を惹き起こした当事者として、決してこの事故を風化させることなく、福知山線列車事故を安全の取り組みの原点としていかなければなりません。将来にわたってこの事故の重い反省と

教訓を継承していくために、当時の企業風土や安全マネジメントにおける問題点を再確認し、何を安全の羅針盤として引き継いでいくべきかをまとめた「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」を策定し、2021年3月に公表しました。

反省すべき点とその背景要因

事故当時、弊社においては、経営施策を計画・実施する際にリスクを抽出し対処する仕組みを整備しておらず、当該曲線部に対する速度照査付きのATSを整備できていませんでした。また、ヒューマンファクターの理解が不足しており、懲罰的と受け止められる再教育などを行っていました。さらに、技術力や安全感受度の停滞、行き過ぎた上意下達、成功体験に

よる過信などの問題が組織の中にありました。

このように、事故当時は安全マネジメント全体にさまざまな問題点があり、「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」が構築できておらず、「尊い人命をお預かりする企業としての責任を果たしていなかった」と深く反省しています。

福知山線列車事故の反省

「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」が構築できていなかったすなわち、「尊い人命をお預かりする企業としての責任を果たしていなかった」

反省の主な背景要因(組織の底流にあった問題点)

安全に対する向き合い方、組織的な安全確保のあり方

- 鉄道の運行は必然的にリスクを伴うものであり、法令などにかかわらず、重大な結果を招く事故を未然に抑え込むよう取り組まなければならないという考え方に立脚できていなかった
- 専門部門が個々に責任をもって取り組むべきとの認識が強かったため、安全を経営の最優先事項として経営層が一体となり、組織を挙げて取り組む態勢になっていなかった

安全の担い手である社員に対する向き合い方

- 「人は誰でもエラーする可能性がある」ことを前提としておらず、懲罰的と受け止められる精神論的な指導が広がる結果を招いた
- 現場第一線の社員に「決められたことを決められたとおりにする」ことを強く求め、「社員の意見に耳を傾け、社員一人ひとりの人格、自主性を尊重し、主体的な取り組みを結集することで安全やサービスの質を高めていく」組織運営には至っていなかった

鉄道事業運営への過信・慢心と社会に対する姿勢

- 事業運営に対する過信や慢心が芽生え、社外から謙虚に学ぶ姿勢に欠けていた

事故の教訓

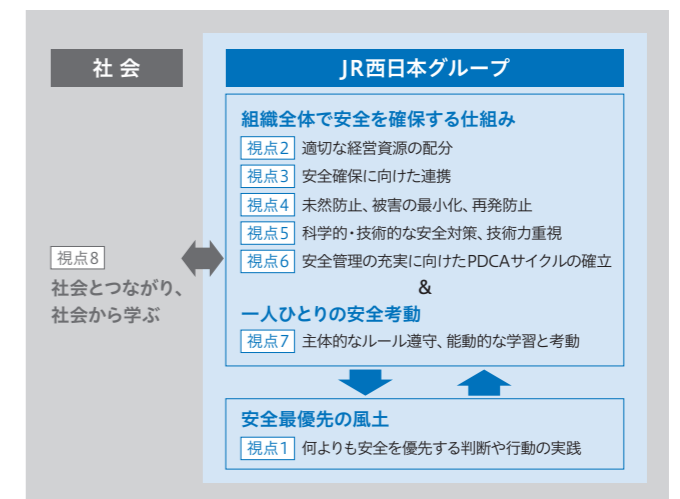
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。これらの営みを通じて「安全最優先の風土」が育まれ、さらなる「仕組み」の構築・改善や「一人ひとりの安全考動」につながっていき、このサイクルを回し続けることで、継続的な安全性の向上が実現できます。

さらには、弊社内で安全の取り組みを進めるだけでなく、お客様や社会の皆様のご理解とご協力をいただきながら「社会とつながり、社会から学ぶ」ことで、より一層、鉄道の安全を高めていきます。

今後に向けて

事故の教訓として定義した「安全の実現に欠かせない視点」に基づいて、安全の取り組みの方向性の確認や有効性の検証を定期的に行い、改善を図っていきます。また、この内容を

● 「安全の実現に欠かせない視点」



活用し、安全の取り組みの趣旨や背景を社員一人ひとりが理解し、自らの果たすべき役割を認識して実践していくことにつながっていきます。

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

▶ 祈りの杜 福知山線列車事故現場 <https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/inorinomori/>

▶ JR西日本あんしん社会財団 <https://www.jrw-relief-f.or.jp/>

いのちの 祈りの杜 福知山線列車事故現場

事故現場は、ご被害者のご意向をお伺いしながら整備計画を進め、2018年9月に「祈りの杜 福知山線列車事故現場」として整備いたしました。

場内には、慰霊碑のほか、お亡くなりになられた方々へのお手紙や追悼のお気持ちを形にされたお品をお預かりし捧げていただく「追悼の空間」や、事故の内容などに関するパネルや事故に関する報道、出版物などを集めた「事故を伝える空間」を設けており、どなたでもご来場いただけます。

この「祈りの杜」は、お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂の場として、また、将来にわたり事故の痕跡を保存し、事故

を決して風化させることなく、いのちの大切さを社会や後世に伝え続けていく場であります。そして弊社が事故を反省し、安全を誓い続けていく場として、世代が変わろうとも、将来にわたり責任を持って大切にお守りし続けてまいります。



被害に遭われた方々への対応

現在、被害に遭われた方々に対しては、専任組織である「福知山線列車事故ご被害者対応本部」を中心に対応させていただいており、お一人おひとりのお気持ちやご意見などを丁寧にお伺いしながら、引き続き真摯に対応してまいります。

また、将来にわたってご被害者のさまざまなご相談に応じることができるよう、対応の窓口を堅持してまいります。

追悼慰霊式

2005年9月に「慰霊と安全のつどい」を開催し、その後、毎年4月25日には「追悼慰霊式」を開催しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ、2020・2021年は「祈りの杜 福知山線列車事故現場」において、弊社として「お詫びと追悼のことば」の奉呈や献花を行いました。

ご説明会

ご被害者への対応、安全性向上などの弊社の課題や取り組みについて、社長をはじめ関係役員が直接ご被害者にお伝えするとともに、さまざまなご意見をお伺いするため、ご説明会を毎年開催しています。



事故を心に刻み考動していく取り組み

福知山線列車事故のような重大な事故を二度と発生させないという強い決意のもと、事故を忘れず、この事故から学び反省したことを、日々の業務において実践できるよう、社員一人ひとりの安全意識を高める研修や取り組みを行っています。引き続き、弊社社員およびグループ会社社員が自主的に事故現場「祈りの杜」を訪問し、安全に対する誓いを新たにしています。

「変わらぬ決意」の実践

米子支社 浜田鉄道部

私たちは「福知山線列車事故を原点とした安全性の向上」を箇所方針の第一に掲げ取り組んでいます。しかしながら、ここ数年は新型コロナウイルスの影響が強く、「祈りの杜」への訪問も自粛せざるを得ない状況が続いています。コロナ禍であっても、福知山線列車事故に向き合う機会を減らさず、安全性向上の歩みを止めないため、毎月「祈りの杜」とリモートでつなぎ、「祈りの杜」に込められた大切な意義や事故の痕跡についてあらためて学び、事故の悲惨さや重大性を社員が心に刻み、日々の業務を見つめ直す機会を設けています。

駅・乗務員・車両・施設・電気・鉄道部スタッフなど、あらゆる系統の社員が事故に対する思いを共有することで、鉄道部全体の安全最優先の意識の浸透につながっています。また、受講した社員の受け止めを「変わらぬ決意」としてまとめ、支社内の各職場へ発信し、風化防止の一助となるよう努めています。



一人ひとりが企業風土を

近畿統括本部 吹田総合車両所 電車センター 佐々木 美幸

「祈りの杜 福知山線列車事故現場」で名碑に刻まれたお名前を拝見し、お亡くなりになられた方々の人生や、ご家族の方々の人生を思い、涙が出るのをこらえました。

事故の反省の中に「企業風土」という言葉があります。「企業風土を作っているのは私たち一人ひとりである」ということを常に意識し、安全最優先の風土を自分たちで作っていきたくと思います。

職場で行うリスクアセスメントの取り組みにおいても、安全を過信することなく、いったん踏みとどまり、さまざまな角度からリスクを想定して仲間とディスカッションすることで、取り組みを通して職場全体の安全意識が向上するよう実践していきます。



先輩に語り継ぐ

福知山支社 輸送課 金田 祐樹

「祈りの杜」での取り組みで、事故後に入社した社員に対し当時の状況や思いを伝えることを通じて、当時も「安全」を意識して取り組んでいたつもりだったが手段が目的となっていたのではないかなど、現在に至る安全の取り組みや社員の意識について、あらためて深く考えました。

本質的な「安全」について考えるようになった社員の意識の変化は、若手社員にとっては「変化」ではないため、事故の教訓を肌で知る者が、その重要性をきちんと伝えていかねばなりません。私自身、変化の中にいた身として、若手社員を指導する際は「昔はこうだった」と伝えるだけでなく、現在の安全対策がなぜ重要か、事故の教訓を体系的に伝えていきたいと思っています。



安全で安心できる社会づくりに向けた取り組み

お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている企業として、重大な事故を惹き起したことの反省の上に立ち、「安全で安心できる社会づくり」の一端を担いたいとの思いから、2009年4月に「JR西日本あんしん社会財団」を設立いたしました。

した。事故や災害などで被害に遭われた方々の心身のケアにかかわる事業や、地域社会の安全構築にかかわる事業など、設立の趣旨を踏まえた取り組みを行っています。

主催事業

多様な観点から「いのち」を取り上げ、自らを見つめる機会の提供を目的とした「いのちのセミナー」を、さまざまな分野で活躍する講師を招へいし、実施しています。また、設立10年を機に小・中学生を対象とした「『いのち』の作文コンクール」を毎年実施しており、作文を通じ、「いのち」の大切さを考えていただくとともに、優秀作品について世の中にお伝えしています。

助成事業

事故・自然災害や不測の事態に対する備え、その後のケアなど、「安全で安心できる社会づくり」に向け活動する団体や研究を対象に、公募助成を行っています。また、地域で行われている救命処置の普及活動を支援するため、AED訓練器を助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体にも助成を行っています。



オンラインによる「いのちのセミナー」



助成先におけるスタッフ研修



「『いのち』の作文コンクール」作品集

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行

特に関係するゴール

- 8. 働きがいも経済成長も
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10. 人や国の不平等をなくそう
- 11. 住み続けられるまちづくりを
- 13. 気候変動に具体的な対策を



▶「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」 <https://www.westjr.co.jp/safety/policy/>

▶「安全」の取り組みの詳細 <https://www.westjr.co.jp/safety>

▶鉄道安全報告書 https://www.westjr.co.jp/safety/report_railroad/

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行

2018年度からスタートした「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」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との決意のもと、原点に立ち返って安全を追求していくための計画として策定しました。

「安全最優先の意識の浸透」を土台とし、「組織の安全管理の充実」と「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、5年間で「安全を維持する鉄道システムの充実」を図り、「全員参加型の安全管理」を実現し、重大な事故・労働災害の未然防止を目指します。

●「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の目標と進捗

	到達目標	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
2022年度までの5年間を通じた目標	お客様が死傷する列車事故	ゼロ	0件	0件
	死亡に至る鉄道労災	ゼロ	0件	0件
2022年度の到達目標「安全考動計画2017」目標値から、さらに1割減※1	お客様が死傷する鉄道人身障害事故※2	さらに1割減	9件	11件
	踏切障害事故	さらに1割減	22件	24件
	部内原因による輸送障害	さらに1割減	126件	170件

※1「安全考動計画2017」の目標に到達した項目は、その数値からさらに1割減 ※2「安全考動計画2017」での「ホームにおける鉄道人身障害事故」から範囲拡大

JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022

全員参加型の安全管理

一人ひとりがリスクを具体的に考える

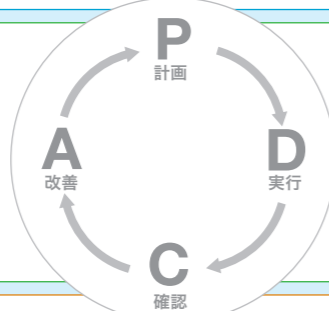
お客様や仲間の安全を確保するために、一人ひとりがいったん立ち止まって「リスクを具体的に考える」ことからスタートし、何よりも安全を優先する判断や行動につなげます。

安全を維持する鉄道システムの充実

- | | |
|---|--|
| <p>ハード</p> <ul style="list-style-type: none"> ■現在の設備の機能を維持・向上するためのメンテナンス投資 ■高い安全レベルを実現させるための投資や技術開発 ■機械化による作業の解消とシステムチェンジに向けた投資 | <p>ソフト</p> <ul style="list-style-type: none"> ■主体的なルール遵守と技術・技能の向上 ■効果的なヒューマンエラー低減策の実行 ■安全最優先の柔軟な対応力の向上 |
|---|--|

組織の安全管理の充実 (安全マネジメント)

- リスクアセスメントの質の向上
- 安全マネジメントシステムの充実
- 現実的なルールを策定・維持するための仕組みの構築



一人ひとりの安全考動の実践

- 報告しやすい環境作り
- 自己対策、自己管理の実践
- 仲間と実行できる対策の検討・実施

- 福知山線列車事故を心に刻み取り組みと安全にかかわる方針の理解と実践
- 安全に対する感度の向上と安全最優先の判断と行動

安全最優先の意識の浸透

安全最優先の意識の浸透

JR西日本グループの一人ひとりが福知山線列車事故を心に刻み、安全にかかわる方針を理解した上で、「リスクを具体的に考える」ことにより、安全に対する感度を高め、直面する状況において「危ないと感じた時」や「安全が確認できない時」

には「迷わず列車を止める」「迷わず作業を止める」といった具体的な考動を積み重ねることにより、安全最優先の風土を築きます。

取り組み事例 「におい」体感訓練の実施 (福知山支社 福知山電車区)

福知山電車区では、車両異常を早期に発見できる社員の育成を目的として、異常の初期段階から感知することができる「におい」に着目した体感訓練を実施しています。

具体的には歯車箱やコンプレッサーなど部品同士が接触する部分に用いられているオイル、グリスが熱を持った際に発生する「におい」を社員やグループ会社社員に体感させることで、異臭に遭遇した時に適切な判断や対応ができるようにしています。



異臭体感キット
はんだごて(乾電池式)や
瓶詰の油脂類



体感訓練を活かし適切な判断、対応に努めています

福知山支社 福知山電車区 車両管理係
今福 亮太

「におい」の体感訓練を受講し、「車両機器に使用している通常の状態の油脂のにおい」と「異常な熱を持った状態の油脂のにおい」を比較することで、違う「におい」になることを体感することができました。今回の体感訓練で得た知見をもとに、異臭に遭遇した際に適切な判断、対応が取れるように努めていきたいと思えます。



社員の経験値を高める取り組みとなるよう心掛けています

福知山支社 福知山電車区 車両管理係
(現 福知山支社輸送課) 本田 智也

教育を行うにあたり、社員が異常時に大丈夫だろうという思い込みで陥らないよう、事前に社員の経験値を高める取り組みとなるよう心掛けて訓練を実施しています。

訓練を受講する社員は、普段、オイルやグリス自体のにおいを嗅ぐことはあるものの、それを加熱した「におい」はほとんど嗅いだことがなく、興味を持って取り組むことができました。また、イメージしやすいように、機器の写真とそれに使用している油脂が分かるよう訓練用の資料を作成し、この「におい」が発生した場合はどこに異常があるかということを知りやすく整理しました。

この取り組みは、自箇所の社員にとどまらず、他の乗務員区所やグループ会社の構内運転士にも展開しました。その際、油脂類を個別に瓶詰めにしてすぐに熱することができる異臭体感キットを作製するなどの工夫も行いました。今後は、油脂の種類やゴムなど、種類を増やし継続して取り組みを進めていきたいと思えます。



体感訓練で不具合が発生した際の判断材料を得ることができました

JR西日本メンテック福知山支店 電車営業所 係長 足立 大輔

車両基地構内での列車の運転や運転前の車両点検を担当していることから、福知山電車区の「におい」の体感訓練を受講しました。普段の業務では、車両の「におい」を感じることはありませんが、熱せられた油脂の「におい」を嗅いだことで、車両に異常がある状態を体感できました。

車両の部位ごとに使われている油脂の種類も違うため、いろいろな種類の「熱せられた油脂のにおい」を体感することで、不具合が発生した際の判断材料を得ることができました。

足立係長(左から3人目)



安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行

組織の安全管理(安全マネジメント)の充実

「安全を維持する鉄道システム」の機能を向上させるため、安全マネジメントシステムやリスクアセスメント※1などの「経営層」「技術層」「実行層」の三層による組織全体で安全を確保する仕組みを構築するとともに、時間の経過による劣化を防ぎ、有効に機能させるための継続的な改善を図っています。

具体的には、重大事故・労働災害の未然防止に向けた手段であるリスクアセスメントの質の向上や安全マネジメントレビュー※2などの仕組みの構築などを行い、それらの仕組みに対してPDCAサイクルを回すことにより継続的な改善を図ります。

取り組み事例 ISSMデータを使った多客期の発生傾向周知の取り組み(岡山支社 岡山運転区)

岡山運転区では、多客輸送期間(ゴールデンウィーク、お盆期間、年末年始)を迎えるにあたり、ISSM※3のデータを活用し、ヒューマンエラーの防止やリスクを抑え込むために以下の取り組みを行っています。

- ① 過去の5年間の年末年始期間中に発生した事象をISSMより抽出し傾向を分析
- ② 箇所内で、係長をリーダーとしたチームごとに多客期間中に意識して実行する取り組みを設定
- ③ 全運転士にアンケートを行い、油断しがちな線区・列車・駅間・環境とそれに対する注意点を抽出
- ④ 各チームのリーダーで「マイスター会議」を開催し、①～③の内容を検証して、結果を掲示・タブレットにて箇所内に展開



列車や駅間、環境のファクターを組み合わせたヒヤリハットとそれに対する対処のポイントについて議論



マイスター会議後、掲示・タブレットにて箇所内で展開

運転士を全力でサポートしていきます

岡山支社 岡山運転区 助役
小野 智

ISSMデータを活用して多客期に多く発生している事象を分析し、重点的に取り組む項目を抽出しました。また、運転士の声を聴き、油断しがちなところに対する注意点を整理することで、「見える化」を行い、運転士に「気づき」を与え、ヒューマンエラー防止やリスクの抑え込みを図っていただけるように工夫しています。

運転士が「自分ゴト化」できるように意識させることに重きを置いて、今後もヒューマンエラーなどを減らせるように運転士をサポートしていきます。



分かりやすい言葉で伝えることを意識しています

岡山支社 岡山運転区 係長
松井 勤武

多客輸送期間を迎える前に、乗務するエリアの行路別に、具体的なリスク・気がかり事象の洗い出しと対策の検討を「マイスター会議」で実施しています。

会議で議論した内容については、運転士により伝わるように、分かりやすく短い言葉で伝えることを意識して掲示しています。また、列車に添乗し、運転士とともに注意すべき点を再確認しています。多客期ごとに取り組みの良かったところ、改善すべきところをしっかりと振り返り、次の多客輸送期間のさらなる安全性向上につなげられるよう、取り組んでいきたいと思っています。



一人ひとりの安全考動の実践

一人ひとりが安全に関する情報を報告・共有し、組織的な安全対策に結びつけるとともに、それらの情報をもとに自己管理などを検討し、実践することに取り組んでいます。

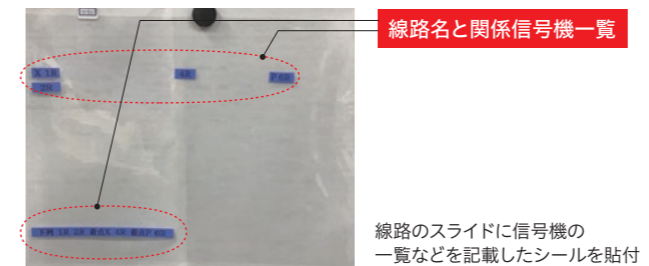
一人ひとりの安全性向上に向けた取り組みを積極的に

推奨・表彰するとともに、各現場などで実践している創意工夫が認められる事例について、業務発表会や社内誌などで水平展開し、安全対策へ積極的に採用しています。

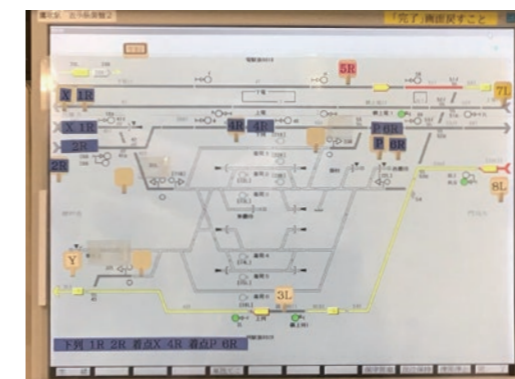
取り組み事例 解放工事の誤扱い防止処置(近畿統括本部 神戸支社 神戸駅管区 鷹取駅)

鷹取駅では駅構内の信号をモニター上で電子的に自動制御しており、工事の時に手動制御に切り替えた際、物理的に誤扱い防止処置ができず、工事区間に誤って列車を進入させてしまう可能性がありました。

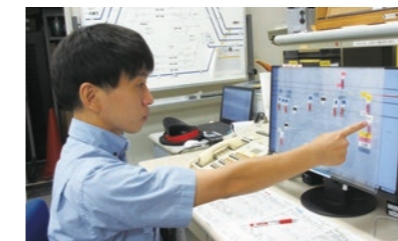
そこで、モニター上にクリア板を設置するとともに、鷹取駅の線路配置にあわせた4枚の線路別スライドを作成し、その線路にある信号機の一覧などを記載したシールを各スライドに貼りました。



線路のスライドに信号機の一覧などを記載したシールを貼付



PCモニターに設置したクリア板にスライドを重ねて使用



手動制御の場合でも安全に信号を制御

試行錯誤し安全意識を高めていきます

近畿統括本部 神戸支社 神戸駅
運輸管理係
水谷 真史

本取り組みを実施する前は画面上で信号が出ていないことをバックアップ者と相互確認した後に工事の着手をしていました。そのため、人間の注意力に頼る部分が多く、工事区間に誤って列車を進入させてしまうリスクが考えられました。その中で、他箇所で工事区間に車両が進入する事象が発生し、自箇所に置き換えた際、鷹取駅でも同種事象を発生させない対策を検討することにしました。

検討にあたっては、試作品を試行錯誤し、実際に運転業務に携わる若手社員の意見を集約し改良を重ね、より安全に取り扱いができる対策とすることができました。

今後、鷹取駅の信号制御装置を更新する際には、本取り組みも改良が必要となることから、再度、問題点を洗い出し、これに終わらずに取り組みを続け、少しでもリスク低減できるように進めていきたいと思っています。また、新任者や転任者に対しても対策の意味をしっかりと継承していきたいです。



※1 リスクアセスメント: リスクを見つけ、評価し、優先して対処すべきリスクに対して適切な対策を講じる一連の手順

※2 安全マネジメントレビュー: 経営層が安全管理体制の構築・改善の状況を振り返り、評価し、必要に応じて見直し・改善を行う仕組み

※3 ISSM(Integrated System for Safety Management) 安全マネジメント統合システム: 「安全に関する情報」および「リスクアセスメント情報」を検索可能なデータベース

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行

安全を維持する鉄道システムの充実

鉄道の安全な状態を維持するため、ハード対策を軸として、ソフト対策によりその効果の最大化を図る、もしくはハード対策で及ばない範囲を補完するなど、ハード・ソフトの組み合わせからなる「安全を維持する鉄道システム」の機能向上に

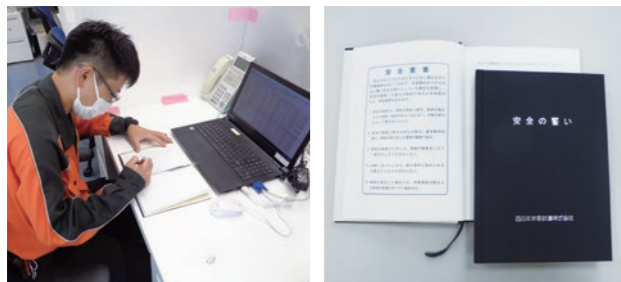
取り組んでいます。

ソフト対策についても、一人ひとりがルールの趣旨や根拠を理解し、主体的にルールを遵守することにより、重大事故・労働災害の未然防止が実施できるように、取り組んでいます。

取り組み事例 「安全の誓い」を活用した事故を学ぶ取り組み（岡山支社 岡山電気区）

岡山電気区では、毎月実施している安全会議などで、他箇所が発生した過去の事故を学習し、現在の取り扱いやルールの根拠などを学んでいます。

過去の事故を学んだ社員が「感じたこと、気づいたこと、疑問に思ったこと、さらに知りたいこと」などを研修ノート「安全の誓い」に記入し、任意で区長に提出しています。区長は社員が記入した内容に対して、自らコメントを記載し回答するとともに、対話を通じて気づきを提供することで、一人ひとりの疑問点を解消しています。



「安全の誓い」で具体的な考動の振り返りとサポートを行う川端区長(左)と込山社員(右)

振り返りを共有することで安全意識を高めています

岡山支社 岡山電気区 電気管理係
込山 直晃

毎月実施している安全会議において、自分が「思ったこと・感じたこと・気づいたこと」を「安全の誓い」に記載し、区長に提出することで、区長とコミュニケーションを取るきっかけになり、安全について話す機会も増えました。また、区長からのフィードバックが、モチベーションの向上につながり、継続して「安全の誓い」を提出するようになりました。

毎月、安全会議などで学んだ事象について、同種事象を防ぐための目標を立て、翌月には、目標に対して「もう少しこうしてみたら良かったのではないか」と感じたことを区長と振り返り、共有しています。この取り組みをしっかりと行い、安全意識のさらなる向上につなげていきたいと思っています。

対話を通じて気づきを得てもらえるよう働きかけています

岡山支社 岡山電気区 区長
川端 良昌

現在、岡山電気区では、安全会議などにおいて他箇所や他会社で発生した事象の振り返りを行っています。会議中に気づいたことや、疑問に思ったことなどを「安全の誓い」に書き留め、具体的な考動に落とし込むようになっています。

また、会議後、「安全の誓い」を私と共有する場を設け、書き留めた疑問を解消するだけでなく、上司・部下のコミュニケーションも図りながら、社員からの意見集約を行っています。

自らコメントを記載し回答するとともに、対話を通じて気づきの提供を行うことで、一人ひとりの疑問を解消し、具体的な考動につなげるきっかけの場としています。

新型コロナウイルス感染症への対応

▶ 新型コロナウイルス感染予防の取り組みに関する詳しい情報 https://www.westjr.co.jp/info/corona_taisaku.html

JR西日本グループでは、お客様の暮らしを支える社会インフラ企業として、お客様・社員の安全を守る、感染拡大を未然に防止する、事業を継続するなどの使命を果たすため、グループ

一丸となって、お客様に安全・安心をご提供することに取り組んでいます。

取り組み事例 お客様・社員の感染防止への取り組みと地域社会への貢献

お客様の感染防止への取り組み

お客様に安心してご利用いただけるよう、衛生面の整備や混雑・密回避などを行っています。

● 駅・車内の消毒・換気

- 車内や自動券売機などの機器、エレベータへの抗ウイルス・抗菌材の噴霧加工
- エスカレータの手すり、車内の手すりや吊り手などの丁寧な清掃・消毒
- 空調装置や窓の開放などによる待合室や車内の換気
- サンダーバード、はるかなど、特急車両約600両への空気清浄機※の搭載(2020年9月より順次整備中)

※光触媒と紫外線の組み合わせを用いています。また、脱臭、除菌、ウイルス抑制、VOC(揮発性有機化合物)除去に優れた効果が確認されています。



● 混雑状況などのご案内

- ホームページでの主要線区・区間における列車の時間帯別の混雑状況(前週実績)のご案内
- 公式MaaSアプリ「WESTER」での大阪環状線・JRゆめ咲線323系普通電車のリアルタイム混雑状況情報の提供。主要駅のご利用状況(前週実績)のご案内



社員の感染防止への取り組み

安定的な鉄道輸送サービスの提供とお客様の安心につなげるため、在宅勤務をはじめとするワークスタイルを整備したり、体調管理・感染症予防の徹底を呼びかけるなどの対応をしています。

● 職域接種の実施

● 休憩所などの共用スペースや職場の共用物の消毒

● 在宅勤務・分散執務などを通じた「出社率の削減」



地域社会への貢献

地域共生企業として、各自治体などが行う感染防止の取り組みにも協力し、沿線の皆さまに安心をお届けしています。

- 自治体を通じた医療機関などへの医療用防護マスク、防護服の提供
- 「WESTER」による大規模接種会場までの経路案内
- グループ各社による自治体大規模接種の支援

- ワクチン接種会場の運営
- ワクチン接種コールセンターでの予約・変更手続きのサポート
- ワクチン接種会場での誘導案内
- 大規模接種会場までの無料シャトルバスの運行



めざす未来に向けた価値創造の戦略～「JR西日本グループ中期経営計画2022」～

現状認識と進捗

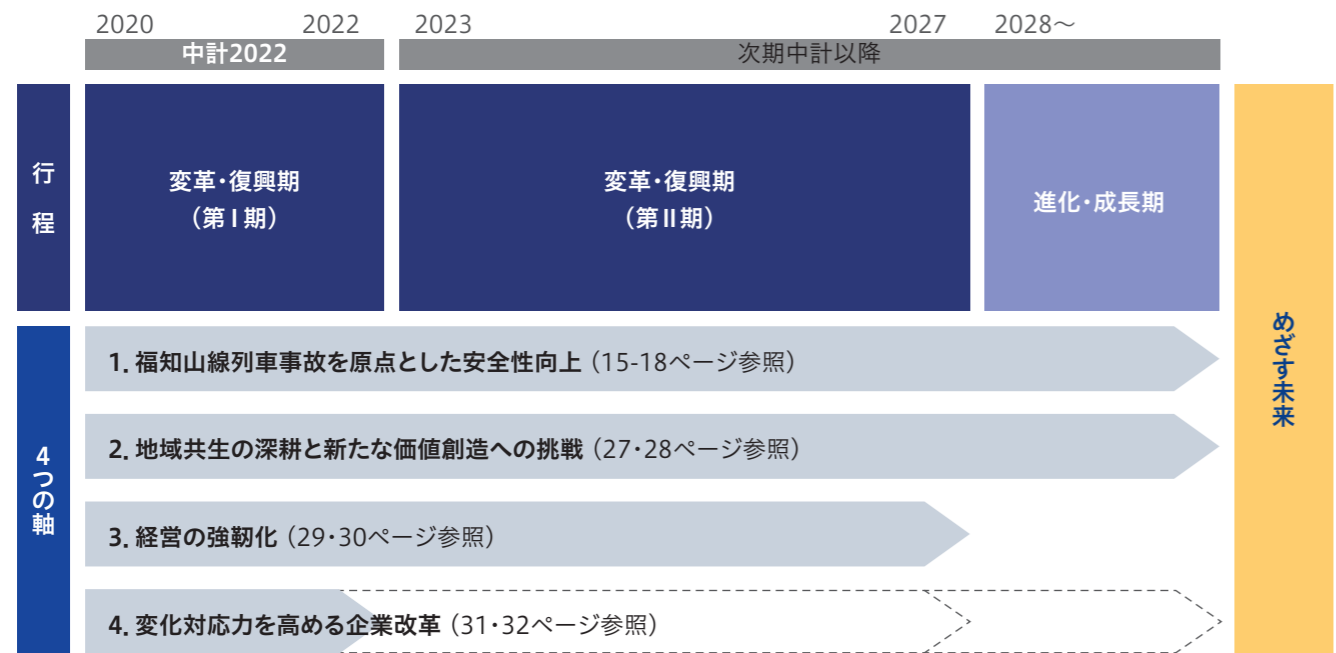
JR西日本グループ中期経営計画2022 <https://www.westjr.co.jp/company/info/plan/>

中計見直しの背景と方向性

新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループは、鉄道・創造事業とも大きな影響を受けています。激変する外部環境の中でも、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、中長期的な財務基盤の回復、社会変化をとらえた変革、安全と成長への道筋を示すべく、2020年10月に「JR西日本グループ中期経営計画(以下、中計)2022」の見直しを行いました。

●環境変化と戦略の方向性

環境変化と前提	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染拡大により、外部環境が激変(テレワーク・Web会議などの行動変容、価値観多様化) ●未来が早く到来、変化の先が読めない未来へ ●基幹である運輸収入はコロナ前のおおむね9割程度までしか戻らないという前提を置く ●コロナ収束状況を注視。機動的に修正を加える中計
見直しの方向性	<ul style="list-style-type: none"> ●アフターコロナの社会行動変容が見通せない中で、現時点の認識を踏まえた当面の方向性を示す(次期中計期間(2028.3期)までを変革・復興期と位置づけ) ●変化の中でも「変わらぬ価値観」「JR西日本グループの存在意義」を再確認 ●その上で、財務基盤が悪化し、従来のような形のご利用には戻らない前提において「変えていくもの」を認識



●経営指標

経営指標	2017年度実績	2022年度目標 (2018年4月公表時)	2022年度目標 (2020年10月見直し)	2020年度実績
連結営業収益※	1兆5,004億円	1兆6,300億円	1兆4,500億円	8,981億円
連結EBITDA	3,561億円	4,000億円	3,300億円	▲708億円
連結ROA	6.3%	6%台半ば	4%程度	—
[参考]連結ROE	11.3%	10%程度	9%程度	—
運輸収入※	8,678億円	8,900億円	7,750億円	4,194億円

※「収益認識に関する会計基準等」の適用による影響は加味していません

事業別進捗

2020年度は年間を通じてご利用回復は見通せない状況で推移しました。2021年度についても、第1四半期実績の反映に加え、コロナ影響の長期化を踏まえ、基幹である運輸収入の回復局面の時期を見直すなどした結果、通期計画を期首想定から下方修正しました。ワクチン接種とその後の行動制限解除の見直しはまだ不透明であるため、幅を持たせた想定としています。当初想定していた回復の時期こそ遅れるものの、中計見直しで掲げた構造改革をはじめとした取り組みを着実に進めるとともに、今後の成長機会を逸することなく、歩みを進めます。

鉄道事業

最重要課題である鉄道の安全については、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を着実に推進しています。また、新型コロナウイルス感染症の対応として、より安心してご利用いただけるよう、「リアルタイム混雑状況提供サービス」を大阪環状線などで2021年6月から新たに開始しています。安全・安心に十分留意しつつ、需要回復に向け、新幹線では輸送サービスのさらなるブラッシュアップとして、N700Sの導入やEXサービスの機能拡充を進めています。また、来るべき需要回復に備え、合同会社ユー・エス・ジェイ(USJ)や日本航空株式会社、株式会社星野リゾートなど他社との連携も強化しています。



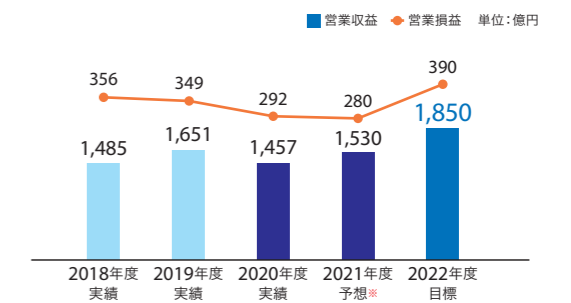
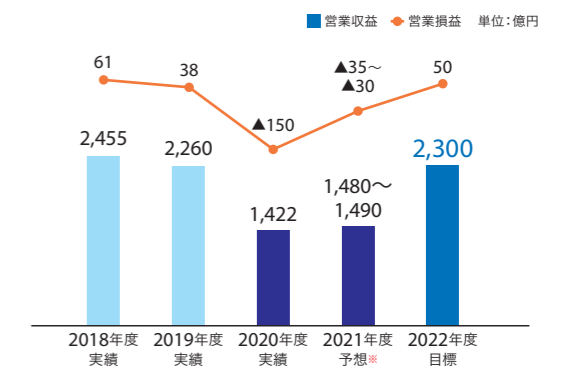
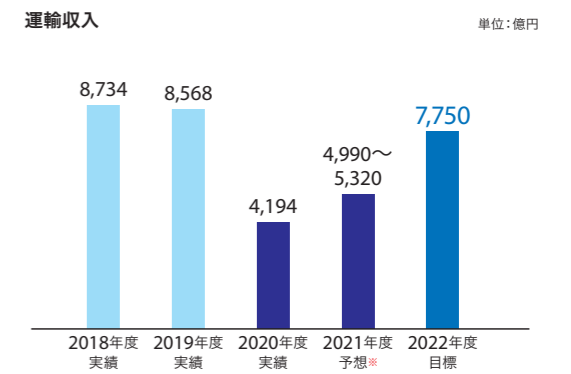
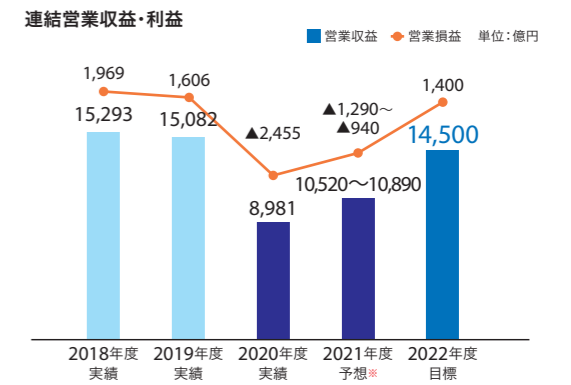
流通業

2021年3月に、新大阪駅改札外にテイクアウトやフードコートを中心とした「エキマルシェ新大阪 Sotoe」を開業しました。新大阪駅を日常的に利用される通勤・通学のお客様が利用しやすい施設を目指しています。また、「エキマルシェ大阪」においても、開業以来初の大規模リニューアルを行い、第1期が10月に開業します。新しい生活様式を意識した「食品」のバリエーション強化、館内動線や店舗配置の改善を行い、日々のご利用に便利な施設としていきます。



不動産業

不動産賃貸・販売業では、2021年3月に私募ファンド1号を設立しました。将来的な私募REIT組成を視野に、段階的に資産規模を拡大させていきます。また、ショッピングセンター運営業では、市中展開のショッピングセンターとして3店舗目となる「夙川グリーンプレイス」を9月に開業しました。引き続き、事業スキームの多様化を図りながらまちづくりの機会を獲得し、グループ全体の収益拡大と資産効率向上を図っていきます。



※2021年度予想は「収益認識に関する会計基準等」を適用しています。

めざす未来に向けた価値創造の戦略～「JR西日本グループ中期経営計画2022」～ 地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦

JR西日本グループがこれまで築いてきた、新幹線を基軸とした各エリアの鉄道ネットワークの充実と地域に根差した生活サービスとの融合により、持続可能な社会の実現につながるSDGsの達成にも貢献しつつ、既存資産の活用や社会変化に対応した多様な暮らし方や働き方の提案につながる新たな価値を提供し、地域の皆様と連携しながら「訪れたい、住みたいまちづくり」にさらに磨きをかけていきます。



地域共生の深耕

せとうちパレットプロジェクト

瀬戸内エリアを国内外から多くのお客様が繰り返し訪れる一大周遊エリアとすることを目指す「せとうちパレットプロジェクト」。鉄道事業と創造事業、そして地域が一体となり、広域周遊ルートの構成と地域の自然、産業や文化を活かしたコンテンツ整備を進めてきました。

● 鉄道と船を組み合わせた魅力的な観光周遊ルートの構築

瀬戸内海汽船グループおよび国土交通省中国運輸局と連携協定を締結しています。瀬戸内海汽船グループとの共同事業として、2020年9月に観光型高速クルーザー「SEA SPICA(シースピカ)」を導入しました。観光列車「etSETOra(エトセトラ)」「La Malle de Bois(ラ・マルド・ボア)」と観光クルーザーを乗り継ぎ、瀬戸内海を陸と海から堪能できる観光ルートを新たに開発し、車内や船内、立寄観光地では、地域ならではの製品を提供・販売しています。



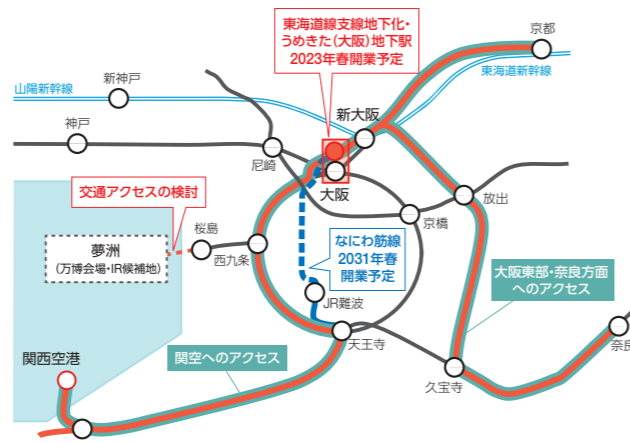
● 地域の魅力を活かした新たなコンテンツ整備

株式会社下電ホテルとの共同事業として、お客様に安全・安心にお楽しみいただける「SETOUCHI GLAMPING(せとうちグランピング)」を2021年8月グランドオープンしました。施設のインテリアや提供する食事、地域の企業と協力して開発しています。



関西都市圏ブランドの確立

当社最大のターミナル大阪駅を起点とした「駅からはじまるまちづくり」を環境変化に対応しながら推進するとともに、大阪・関西万博を契機に、関西都市圏の鉄道ネットワークの利便性を向上し、関西エリアの発展に貢献します。



● 大阪駅周辺の開発予定



うめきた(大阪)地下駅 2023年

新駅ビル開発 2024年 高架下開発 2027年

西地区開発 2024年

特に関係するゴール

- 8. 働きがいも経済成長も
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10. 人や国の不平等をなくそう
- 11. 住み続けられるまちづくりを
- 17. パートナーシップで目標を達成しよう



最適な地域交通体系の模索・実現

次世代モビリティサービスの開発推進

魅力的なエリア創出の一翼を担う次世代モビリティサービスの実現を目指して、自動運転と隊列走行技術を用いたBRT(Bus Rapid Transit:「バス高速輸送システム」)の開発プロジェクトをソフトバンク株式会社と共同で開始しています。2021年10月からは、当社車両基地内(野洲市)に設置した専用テストコースにおいて、3種類の自動運転車両を用いた実証実験を行い、2023年の技術確立を目指して開発を推進していきます。



「地方版MaaS」の構築

家から目的地までのストレスフリーな移動、病院・スーパーなどの生活関連サービスとの連携、地方と都市エリアとのつながりの実現など、地方版MaaSの構築に向けて取り組んでいます。

2020年度から、島根県邑南町と中山間地域における持続可能な公共交通の実現のため、デマンド交通※の実証実験を開始しました。Web予約の検証やキャッシュレス化の検討、さらには移動データの活用や、「見守り」などの生活サービスとの連携を含めた実験を行っています。

※ デマンド交通:
バスや電車などのようにあらかじめ決まった時間帯に決まった停留所を回るのではなく、予約を入れて指定された時間に指定された場所へ送迎する交通サービス



社会変容に対応した「鉄道のある暮らし」の提案

新型コロナウイルス感染症による社会変容に対応した新しいライフスタイルとして、鉄道と各種サービスを組み合わせた「鉄道のある暮らし」を提案し、「ワークプレイスネットワーク」「都市圏居住×地方連携」「ワーケーション」などの取り組みを展開しています。「ワークプレイスネットワーク」では、西日本エリアにとどまらず、お客様の動線上にさまざまなワークプレイスの利用環境を整備することで、鉄道サービスと組み合わせた「時間と場所にとらわれない働き方」を提案します。

また、「都市圏居住×地方連携」の取り組みとして、2022年春にまちびらきを予定している「Suita サスティナブル・スマートタウン」の居住者を対象に、新潟県妙高市、福井県若狭町、滋賀県高島市、ならびにSuitaサスティナブル・スマートタウン協議会(代表幹事:パナソニック株式会社)とともに、まちびらき初期の交流を促進するための第二のふるさと(ふるさと地域交流)を提案します。同タウンの目指す「多世代居住・健康・地域共生」のまちづくりに寄与するとともに、「鉄道のある暮らし」の一環として、西日本全体の活性化を図ります。

① ワークプレイスネットワーク

鉄道サービスと組み合わせた「時間と場所にとらわれない働き方」を提案
・センターオフィス ・シェア型、ブース型 ・新幹線車内

② 都市圏居住×地方連携

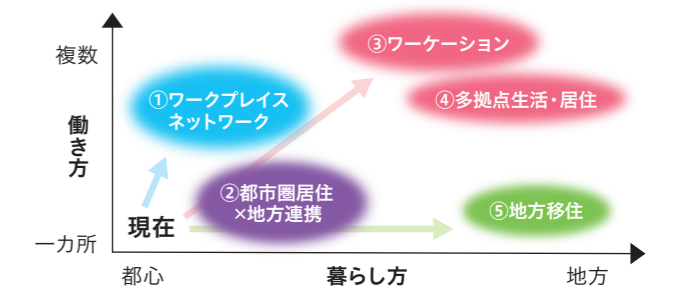
地方の良さを享受できる、第二のふるさとを提案

③ ワーケーション ④ 多拠点生活・居住

「旅も仕事もお気に入りの場所で」複数の拠点をもち暮らしを提案
・住まいサブスク ・ワーケーションサブスク

⑤ 地方移住

都市圏の仕事を持ちながらの地方暮らしを提案
・おためし地方暮らし



めざす未来に向けた価値創造の戦略～「J」R西日本グループ中期経営計画2022～

経営の強靱化

特に関係するゴール

- 8. 働きがいも経済成長も
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11. 住み続けられるまちづくりを



地域共生の深耕・磨き上げ、新たな価値創造により収入確保に努めるとともに、「経営の強靱化」として、コスト構造改革を進めています。

とりわけ鉄道事業における固定費の低減については、中計見直しにおける重要なポイントとして掲げており、大きく3つの取り組みを進めています。

	鉄道事業	非鉄道事業
コスト構造改革 (固定費低減)	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化 (CBM(32ページ参照)確立を軸とするメンテナンスのシステムチェンジ、駅での販売のあり方見直しなど) ● ご利用に応じた列車ダイヤ適正化 ● 組織構造改革・働き方改革による 効率的な運営 	<ul style="list-style-type: none"> ● スピーディーな事業ポートフォリオ見直し (不採算店舗の撤退、入替、縮小、資産組み換えなど) ● 業務プロセス見直しによる高効率化 (運営体制・コストの根本の見直しなど)

鉄道事業

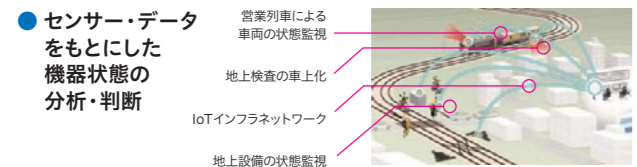
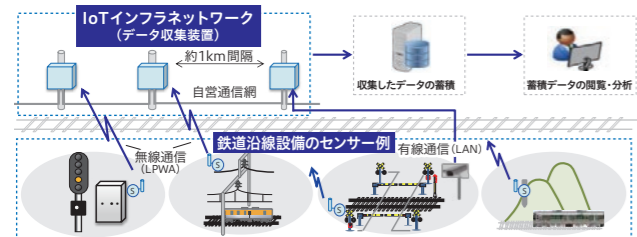
鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化

地上設備の状態監視に向けたIoT化推進

一定期間ごとに人が行っていた検査・修繕をCBMの導入によってセンサーによる監視に置き換え、設備が古くなる度合いに従って、必要に応じた修繕を必要なタイミングで実施する方法に切り替えていきます。

検査の車上化などとあわせ、2030年頃に鉄道設備の検査業務約1割削減を目指します (近畿エリアの電気関係では約4割削減)

鉄道沿線設備の各種情報を収集・蓄積・分析するシステムを日本信号株式会社と共同開発(このようなシステムを大規模に導入するのは日本初)



自動改札機のCBMソリューション

データとAIを活用した故障予測プログラムを開発し、点検頻度の最適化に取り組みます。

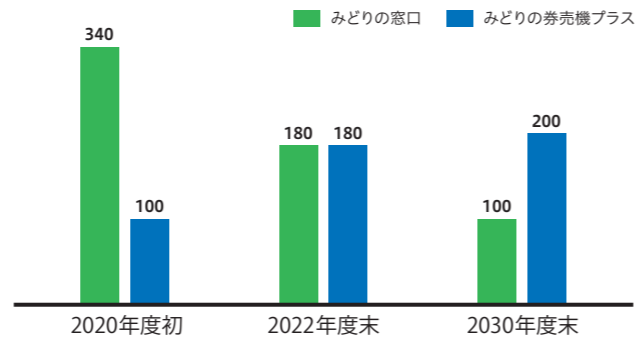
試行で保守コスト約3割減を達成しており、他の鉄道会社への展開も検討しています

さらなる環境変化を踏まえたセルフ化促進と今後の駅の販売体制(非接触利用の推進など)

スタッフの配置が必要となる「みどりの窓口」を減らす一方で、高機能・高性能な販売機器へ置き換えるとともに、ネット予約サービスを拡充することで、少人数でもより高い安全・CSを持続的に提供できる体制を構築していきます。

お客様へのサービスレベルを維持しながら 2022年度末時点で約15億円/年の人件費削減を目指します

● みどりの窓口・みどりの券売機プラス設置駅数見直し



● みどりの券売機プラスの操作画面拡大



ご利用に応じた列車ダイヤの適正化

2021年春ダイヤ改正(2021年3月)

コロナ禍で一時的に縮小した需要に対応すべく、特急列車を中心にダイヤの適正化を行い、供給の調整、固定費の変動化に努めています。

また、コロナ禍以前より深夜帯のご利用が減少傾向にあった中、保守作業従事者の働き方改善も目的に、近畿エリアにおいて最終列車の時刻を繰り上げるダイヤ見直しを実施しました。

2021年秋ダイヤ改正(2021年10月)

2022年春ダイヤ改正の一部を前倒しし、昼間時間帯を中心に一部線区でダイヤを見直しました。

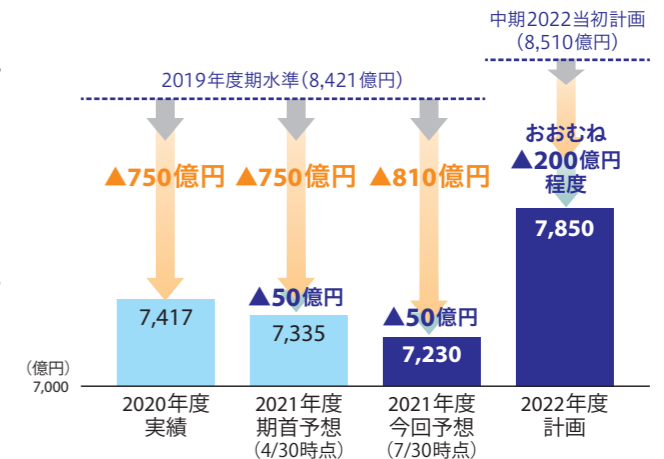
組織構造改革・働き方改革による効率的な運営

2022年度の採用数を前年度から約550名減の約200名で計画しています。また、本社部門の要員をスリム化する一方で、今後の成長を担う地域共生部やビジネスデザイン部を設置しています(2021年6月)。

今中計最終年度の2022年度において、単体営業費用をコスト構造改革によっておおむね200億円程度削減することを目指しています。

2021年度の単体営業費用においても、構造改革による削減50億円を含む860億円のコスト削減を計画しています。

構造的なコスト削減の取り組みの本格的な効果の発現は次期中計期間になる見込みですが、着実に進捗させています。



非鉄道事業

不動産業

アセットの組み換えと多様化

資産売却や私募ファンド設立により、ポートフォリオを多様化しながら資産効率を向上し、新たなまちづくりの機会を獲得していきます。また、大阪、広島など、まちづくりに資する大規模プロジェクトも着実に進捗させています。



ホテル業

需要回復に向けた中核プロジェクト推進とブランド再構築

非宿泊部門の一部縮小・撤退により採算性を向上していきます。また、需要回復期に向け中核プロジェクトへ経営資源を重点配分し、顧客満足度向上を目指します。

旅行業

ビジネスモデルの抜本的な見直し

店舗数を縮小する一方で、Web販売比率を高めていきます。(2021年6月末時点94店舗、2020年12月末時点から100店舗減)

異業種とのアライアンスによる事業領域の拡大や、公務需要や地方創生事業、DX(MaaSなど)事業も強化し、これまでのBtoCからBtoBへの事業モデルの転換を図っていきます。

めざす未来に向けた価値創造の戦略～「JR西日本グループ中期経営計画2022」～

変化対応力を高める企業改革

特に関係するゴール

- 8. 働きがいも経済成長も
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 17. パートナースHIPで目標を達成しよう



企業風土改革、人財、組織

変化の予測が難しい社会において成長し続けるためには、既存事業のオペレーション改善や強みの深掘りといった既存分野と、環境変化に対応した新たな機会獲得や事業領域の開拓といった新規分野の両面において、果敢に挑戦し、さまざまな人やパートナーと出会い、試行錯誤を積み重ね、イノベーションを起こすことが重要です。それを実現していくのは人財であり、人の生き生きとした力を引き出し、成長できる場づくりを重視して、組織と人財がともに変化に対応し成長していくための基盤づくりに取り組んでいきます。

- 不確かなものへの挑戦を促す企業風土への改革
- グループ経営強化を実現する実行力と変化対応力を兼ね備えた組織と仕組みの構築
- 多様な人財が活躍し、それぞれが認め合い、能力を高め合う組織風土構築とさらなる成長支援

「JR西日本グループデジタル戦略」の推進

当社グループが今後も地域共生企業としての役割や使命を果たし続けていくためには、これまで蓄積してきた豊富で多彩

なおお客様および事業運営に関するデータの利活用をデジタル技術により進め、多様化するニーズに応じたサービス提供による需要創出、生産性向上などの新しい価値を生み出す必要があります。さらにそのプロセスを通じて、当社グループの業務変革も進めていく必要があります。そこで、2020年10月に「JR西日本グループデジタル戦略」を策定し、以下の「3つの再構築」の実現にグループ横断的かつスピーディーに取り組んでいます。

- 1 顧客体験の再構築
(お客様ニーズに応じたサービスのあり方の追求)
- 2 鉄道システムの再構築(技術ビジョンの実現)
- 3 従業員体験の再構築(働き方改革)

「JR西日本グループデジタル戦略」のめざす未来

本戦略の柱である「3つの再構築」の実現を通じて、当社グループと社会、ステークホルダーがデジタル技術でつながり、地域や事業の垣根を越えたサービスなど新しい価値を生み出すことで、人々がつながり、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会の実現を目指していきます。

顧客体験の再構築

ICOCA・WESTERを基軸とした便利でお得で楽しい移動・生活サービスの実現

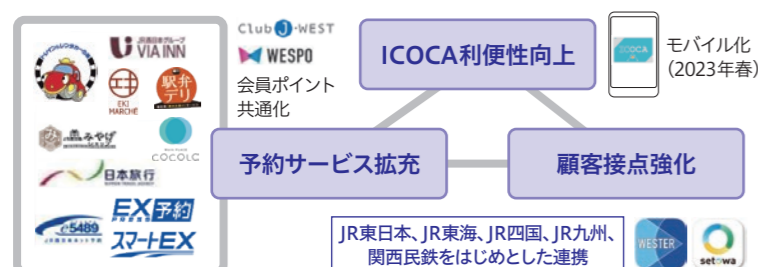
嗜好の多様化や個人のスマートフォンでの情報収集が急速に進んでおり、お客様個々のニーズに照準を合わせたアプローチが求められています。JR各社をはじめさまざまなパートナーとの連携を深め、MaaSアプリ「WESTER」や「setowa」を通じて、おでかけスポット情報、クーポンや便利な予約サービスの提供、AIを活用した個客選択型スタンプラリーを通じたデータ利活用による

個客分析の実施などにより、お客様個々の移動やサービスのご利用をスムーズに、魅力あるものにする取り組みを進めています。

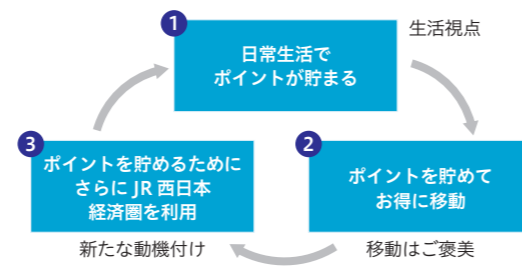
将来的には、予約サービスやお客様との接点となるMaaSアプリと2023年春サービス開始予定のモバイルICOCA(仮称)を連携させるとともに、会員・ポイントの共通化も行い、日常生活でポイントがお得に貯まり魅力あるサービスを利用できる、循環型で連続的なサービスの実現を通じて、西日本エリアのさらなる活性化に貢献していきます。

モバイルICOCA(仮称)やMaaSを活用した循環型で連続的なサービス(イメージ)

ICOCA/WESTERの機能向上・連携強化



お客様視点でのサービスの変革



さまざまなデータの活用、パートナーとの連携で提供する価値を高めていきます

デジタルソリューション本部 隅倉 麻子

コロナ禍による社会の変化の中で、お客様の行動もより一層多様化が進んでいます。この多様化するお客様のニーズへお応えし、寄り添ったサービスを提供するため、私はデータサイエンティストとして、さまざまなデータから現状を把握し、可視化・考察を通じて、各部門の課題解決に向けた施策に関する仮説構築を行っています。AI個客選択型スタンプラリーについても、私自身も出向でお世話になった株式会社ギックス様にご支援をいただき、お客様の現状の移動導線の傾向の把握に最適な分析手法の開発を行いながら、

その手法を適用した分析を実施することで、サービス設計をサポートしました。このことで、お客様の一人ひとりの嗜好に寄り添いつつも新しい体験を創出することが可能になりました。

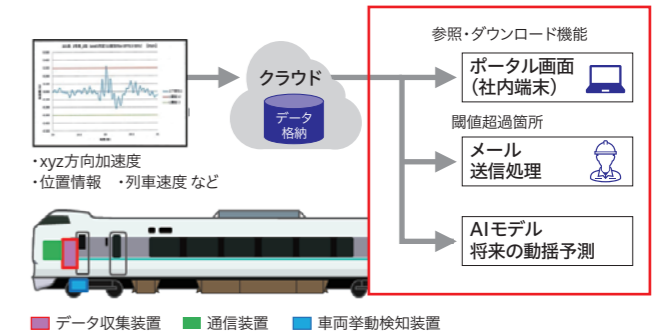
今後も、各部門を横断した提案や課題提起を行いやすいという内製の分析組織としての利点を活かして、顧客体験価値の向上・提供のスピードアップを図るとともに、社内だけでなく、他企業・自治体などさまざまなパートナーとの連携を強め、お客様に喜んでいただける価値の総量を増やしていきたいと思っています。



鉄道システムの再構築/メンテナンスのシステムチェンジの推進

車両挙動検知装置を活用した線路状態把握

AIやIoT技術を活用することにより、各設備の状態を常時監視するCBM※1の実現を目指しています。また、既存設備である車両挙動検知装置のデータ※2を保線業務にも転用することで、線路の状態を低コストで定常的に把握できるようになります。組織が連携したデータ利活用で、安全性・効率性を向上しています。



※1 CBM(Condition Based Maintenance): 設備状態を常時監視・把握し、必要な時のみメンテナンスを実施することで品質と効率性を両立させる予防保全の考え方
 ※2 車両挙動検知装置: 脱線・転覆・衝突などの大きな揺れを検知した際に当該列車を緊急停止させ、周囲の列車に防護無線を発信して併発事故を防止する

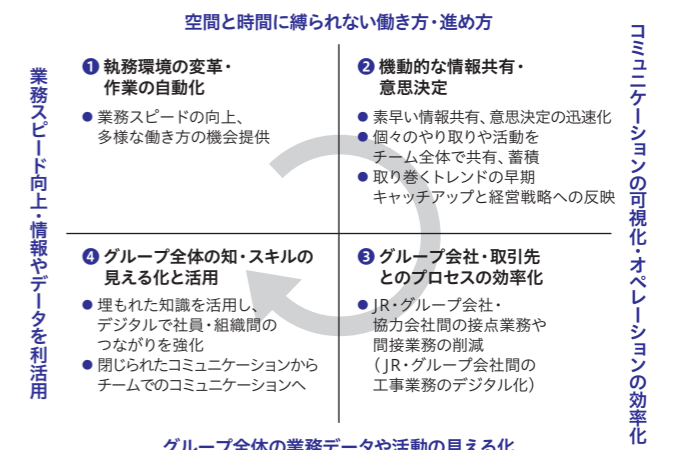
従業員体験の再構築

高頻度に成果を生み出せる働き方へ

企業の変化対応力を高め、安全性向上、CS、利益増に資する取り組みをより高頻度で生み出せる働き方を実現するため、まずは2021年度、本社、支社のオフィス業務に従事する社員へ業務用スマートフォンおよびテレワーク用パソコンを個人貸与し、場所に縛られない執務環境を実現しました。

また、2022年度のグループウェア全社導入を契機とした効率的な業務プロセスへの変革を組織横断での全社体制(約130名)にて検討しています。業務効率化により生み出した時間において、データ利活用とグループ内外との共創を推進することで、当社グループ全体の知の集積と価値創出を目指します。特にデータの利活用においては、社内データを組織横断で活用するため、クラウド上でのデータ蓄積基盤の構築

にあわせ、データ利活用にかかるポリシーの制定、データ可視化ツール(BIツール)の導入など、ハード面、ソフト面での対策を進めています。



めざす未来に向けた価値創造の戦略～「J」R西日本グループ中期経営計画2022～

財務戦略

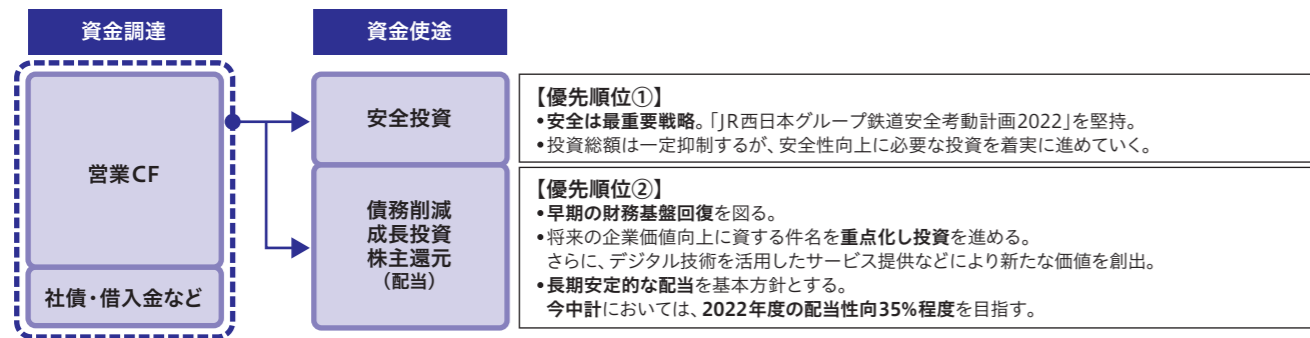
基本方針

今後新たな感染症や自然災害といった災禍が起こった場合でも、社会インフラを担う企業グループとしての使命を果たし続けていくため、早期の財務基盤の回復が不可欠です。そのためにも、変革・復興期末(2027年度末)において、D/Eレシオ1倍程度まで回復させることを目指します。

2021年9月に新株式発行による資本調達を行いました。

これにより、今後の多様な機会をとらえた成長と、財務基盤の早期回復を両立させていきます。

基幹事業である鉄道の安全投資を最優先に、コロナ収束後の成長を通じた企業価値や株主価値向上の実現を目指し、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきます。



設備投資

中計見直しにおいて、連結設備投資は、5カ年で1兆2,500億円を計画しています。安全投資総額は一定抑制しますが、安全性向上をはじめ、中計見直しで掲げた施策の実施に必要な投資を進めていきます。

今般の公募増資により得た資金についても、①コスト構造改革に向けた鉄道オペレーションの生産性向上、②広域鉄道ネットワーク磨き上げに向けた車両新製、③地域共生の実現に向けたまちづくり、④変化対応力向上に向けた「J」R西日本グループデジタル戦略推進に係る設備投資資金のそれぞれ一部に充当する予定としています。



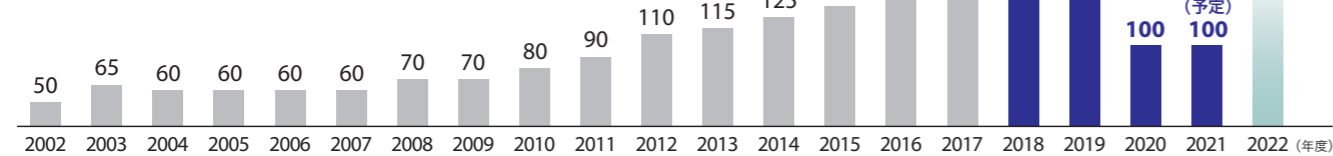
株主還元

長期安定的な配当を基本方針とし、2022年度において配当性向35%程度を目指す方針とします。

2020年度は赤字決算となったものの、期末配当金については1株当たり50円、年間100円としました。

2021年度についても、長期安定的な配当を重視する方針に基づき、業績回復へ向けた決意という意味でも通期で1株100円の予定としています。

● 1株当たり配当額



CSR重点分野の2020年度実績

分野	2022年度までに目指す状態、到達目標 (KPIなど)	2020年度実績 (KPIの進捗状況、現状など)	
安全	「J」R西日本グループ鉄道安全考動計画2022」に掲げる5指標 2022年度までの5年間を通じた目標 ①お客様が死傷する列車事故:ゼロ ①0件 ②死亡に至る鉄道労災:ゼロ ②0件 2022年度の到達目標 ③お客様が死傷する鉄道人身障害事故:さらに1割減 ③9件 ④踏切障害事故:さらに1割減 ④22件 ⑤部内原因による輸送障害:さらに1割減 ⑤126件	①0件 [累計0件] ②0件 [累計1件] ③5件 ④11件 ⑤146件	
CS	お客様に「J」R西日本ファン」になっていただく好感をお持ちのお客様が8割以上	お客様満足度調査 4.0以上 3.88	
地域共生	地域の皆様との対話や連携を通じた以下の取り組みが進捗している状態 ①訪れたいまちづくり(交流人口の拡大) ②住みたいまちづくり(定住人口の拡大) ③安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現	①「J」R西日本×住まいサブスク」サービスの実証実験開始 ②VIERRA TOWN 鳴野全面オープン(回遊性を生み出すまちづくりへの寄与) ③島根県邑南町との地方版MaaSに向けた協定締結と配車アプリの実証実験着手、他各地域と対話推進	
人財・働きがい	<ul style="list-style-type: none"> 人財育成ビジョン推進 ①「主体性を持ち考動できる社員」 ②「相乗性と思いやりを発揮する職場」 ③「多様性を武器とする企業グループ」 心身の健康(健康経営) ①高ストレス者率 ②いきいき職場率 ③定期健康診断における有所見率 ④生活習慣改善行動 a.喫煙率 b.多量飲酒率 c.運動実施率 d.照会状返信率 e.人間ドック受診率 f.特定健康保険指導実施率 ダイバーシティ推進(～2021年度) ①採用者の女性割合 ②新卒プロフェッショナル採用(運輸)の女性割合 ③管理職および指導者層の女性の人数 ④多様な社員がキャリアを継続し成長できる環境の整備 ⑤男性の育児休職取得率 	社員意識アンケートによる各指標7.5以上 ①4%未満 ②80%以上 ③40%未満 ④a.20%未満 b.10%未満 c.30%以上 d.80%以上 e.70%以上 f.80%以上	各指標とも前年度より向上しているが、2022年度までの目標には未到達 ①6.4(対前年度比+0.16) ②6.55(対前年度比+0.03) ③6.16(対前年度比+0.09) 大半の項目で改善傾向にあるが、2022年度までの目標には未到達 ①4.9% ②80% ③46.2% ④a.23.2% b.男性11.9%、女性9.2% c.23.2% d.61.4% e.43.4% f.76.8%
人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針が策定され、社員一人ひとりに周知され浸透している状態 社員意識アンケートによる認知度(2021年度より) 社員が個々の業務の中で人権について考え、人権を尊重し行動している状態 ①人権に関する教育や研修の受講率 ②人権デューデリジェンス(人権リスクマネジメント)の実施率 	80%以上 ①25%以上 ②40%以上 ③2018年度末の1.5倍以上 ④- ⑤15%以上	J」R西日本グループ役員・社員などを対象に人権啓発研修を実施するなど、人権方針の浸透に向けた取り組みを実施 ①受講率:99% J」R西日本グループ役員・社員などを対象に人権啓発研修を継続的に実施 ②実施率:89% 人権侵害事象の未然防止を目的として、各職場で発生しうる具体的な人権侵害リスクの洗い出し、潜在的な人権課題の把握、対応策の検討・実行などを行う人権デューデリジェンス(人権リスクマネジメント)の取り組みを継続的に推進
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー消費原単位 省エネルギー車両比率 駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率 鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事) 鉄道資材発生品リサイクル率(車両) 環境に配慮した駅および業務用施設の推進 	2013年度比△3% 88% 96% 97% 92%	△3.8% 89.5% 99.5% 98.0% 95.1%
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 地震などをはじめとする各種リスクに対する訓練を実施し、必要な検討や見直しを実施している状態 組織型不祥事などの重大なコンプライアンス違反が発生していない状態 情報セキュリティに関する重大な事故・被害が発生していない状態 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模地震を想定した対応訓練などを通じて、リスクへの初動体制に関する感覚が向上 重大な組織型不祥事の発生なし 情報セキュリティに関する重大な事故・被害の発生なし 	
ガバナンス	健全な経営や事業運営により、上場企業グループとして維持、存続、発展している状態 ①法令、上場規則(コーポレートガバナンス・コード)など企業活動ルールの趣旨に即した機関運営、情報開示などの取り組みが実施されている状態 ②株主との長期安定的な関係の構築、対話の促進などが行われている状態 ③グループ全体のガバナンスが向上している状態(統制活動などの効率的かつ効果的展開など)	①取締役会への適切な付議、報告、「協議事項」を通じた議論の充実、ペーパーレス化、Web化などにより、適法かつ円滑に実施 また、感染防止を第一に、適法、適切に株主総会を運営 ②機関投資家などとの対話を適宜実施 ③各調査や職務執行確認書の確認などを通じ重大な不備はないと認識	

価値創造を支える基盤

地球環境

特に関係するゴール

- 7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11. 住み続けられるまちづくりを
- 12. つくる責任 つかう責任
- 13. 気候変動に具体的な対策を
- 14. 海の豊かさを守ろう



▶ 地球環境への取り組み <https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>

地球環境保護に関するJR西日本グループの考え方

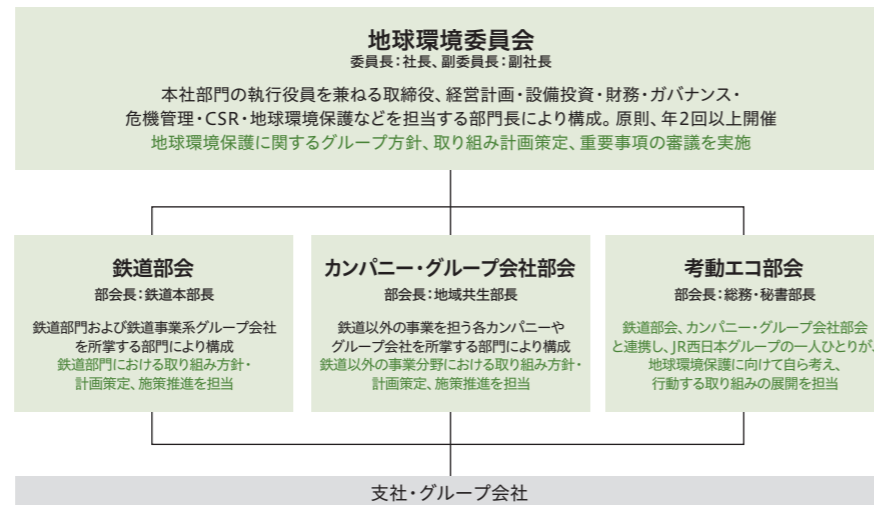
JR西日本グループは、基幹事業である鉄道の安全の確保をグループの最重要課題として、繰り返し起こる災害やお客様・社会の行動変容といった環境変化への対応力を高め、社会インフラを支える企業グループとしての使命を果たし続け、JR西日本グループとして掲げる、めざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の実現に貢献していきます。そして、めざす未来の実現に向けた取り組みを通じて、持続的発展が可能な社会の実現のためのSDGs達成に寄与すべく「将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現」を目指し、安全・安心、

地域共生、地球環境の3分野を重点分野として取り組みを進めています。

中でも、脱炭素・気候変動対策をはじめとした地球環境保護への社会的関心が急速に高まっています。JR西日本グループは、社会の構成員として、地球環境保護の取り組みを通じて、事業活動の基盤である社会の持続可能性を高め、お客様の暮らしを支えつつ、社会インフラ企業グループとしての使命を果たし続けることで、めざす未来の実現に貢献していきます。

地球環境保護の取り組みの推進体制

地球環境保護は重要な経営課題との認識のもと、社長を委員長とし、本社部門を所管する常勤取締役や主要部門長で構成する「地球環境委員会」を設置し、地球環境保護のグループとしての基本方針や環境に係る中長期の計画および目標設定、取り組み計画策定といった重要事項を審議しています。また地球環境委員会の審議事項のうち、重要なものは経営会議や取締役会にも付議・報告し、経営マネジメントにおいて共有を図っています。



中期環境目標の進捗

「JR西日本グループ中期経営計画2022」の計画期間にあわせ、2022年度を目標年度とする中期環境目標を設定し、取り組みを推進しています。

実績については、2020年度時点で、そのすべての項目において目標を達成する水準で推移しています。

エネルギー消費原単位(2013年度比) 2022年度 目標 △3% 2020年度 実績 △3.8%	省エネルギー車両比率 2022年度 目標 88% 2020年度 実績 89.5%	駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率 2022年度 目標 96% 2020年度 実績 99.5%
鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事) 2022年度 目標 97% 2020年度 実績 98.0%	鉄道資材発生品リサイクル率(車両) 2022年度 目標 92% 2020年度 実績 95.1%	環境に配慮した駅および業務用施設の推進

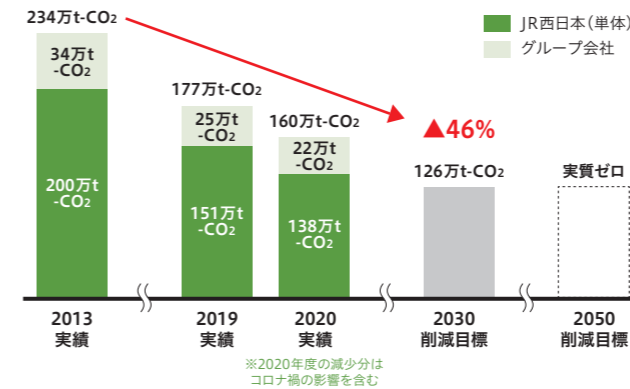
環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」

ゼロカーボンに向けた目標の策定

脱炭素社会の実現に向けた社会的な動きが加速する中、鉄道をはじめとするグループ事業を通じて多くのCO₂を排出しているという事実認識に加え、風水害などの自然災害の激甚化といった地球温暖化による気候変動への対応は当社グループの事業継続にとって重要な経営課題です。気候変動対策は、グループとして一層能動的に取り組むべきものであるとの認識のもと、グループ中期経営計画における環境目標に加えて、新たに環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定しました。

その目標数値として、JR西日本グループ全体のCO₂排出量を2030年度に46%削減(対2013年度比)、2050年に実質ゼロとすることを掲げています。

CO₂排出量の推移と目標(スコープ1+2、グループ)



■ スコープ3でのCO₂排出量(単体ベース)

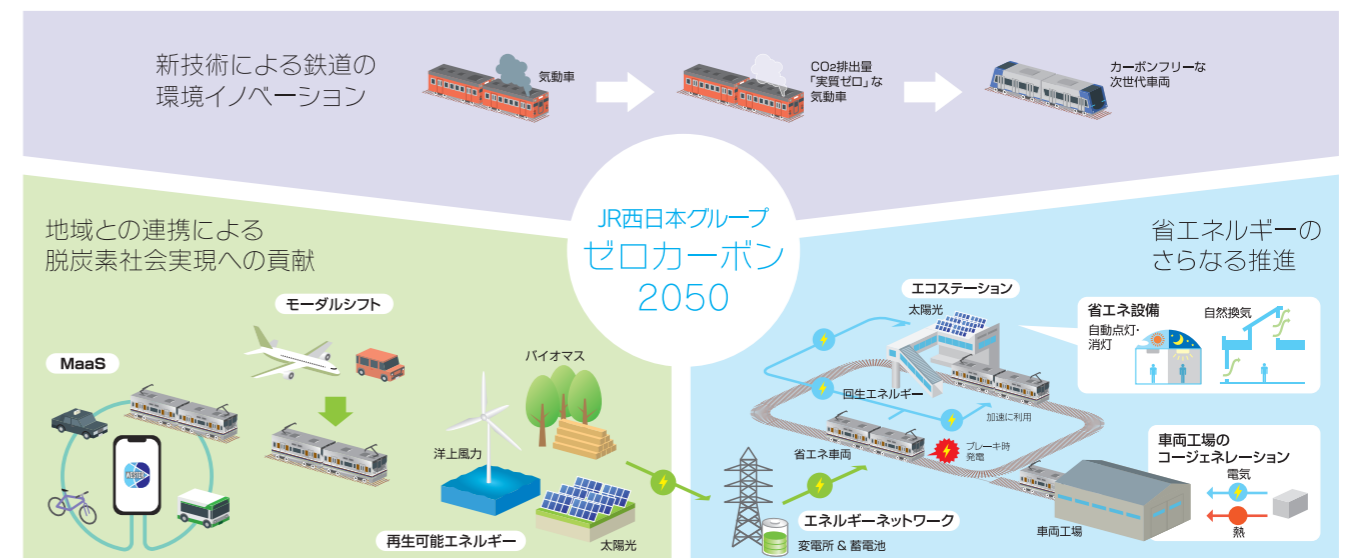
2019年度	2020年度
198万t-CO ₂	187万t-CO ₂

スコープ1: 自動車運転用の軽油や業務用で使用した灯油・重油などの燃焼に伴い発生したCO₂の合計
 スコープ2: 電力会社から購入している電力(運転用・業務用)に伴い、当社が間接的に排出したCO₂の合計
 スコープ3: 当社の事業活動に関連する他社から排出されたCO₂の合計(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)

■ 主な取り組み

環境長期目標の達成に向けて、以下の3つを主な分野として取り組みを推進していきます。

- 1 新技術による鉄道の環境イノベーションの推進**
 自動車の燃料を軽油からCO₂排出が実質ゼロとなる次世代バイオディーゼル燃料へ置き換える検討を開始しており、将来的にはカーボンフリーの次世代車両への転換を検討していきます。
- 2 省エネルギーのさらなる推進**
 これまでも、省エネ車両や設備の導入による省エネルギーに努めてきましたが、省エネルギーをさらに推進していきます。
- 3 地域との連携による脱炭素社会実現への貢献**
 都市圏・都市間輸送において単位輸送量あたりのCO₂排出量が少ない環境優位性を活かし、MaaSを活用して誰にでも移動しやすい環境を整え利便性を向上することで、鉄道を含む公共交通機関全体としてグリーンでスマートな交通を目指すとともに、さらなる再生可能エネルギー事業への参画を検討していきます。



価値創造を支える基盤

地球環境

気候変動に関するリスクと機会・シナリオ分析(TCFD提言に基づく情報開示の取り組み)

JR西日本グループの基幹事業である鉄道は他の輸送機関と比べ、環境にやさしいという特性を活かし、より多くのお客様にご利用いただくことを通じて社会全体としてCO₂排出削減に貢献してきました。また、自然災害の激甚化といった地球温暖化に伴う気候変動は年々影響を増しており、社会全体で気候変動への対応の重要性が急速に高まっています。

当社グループも事業全体として、多くのCO₂を排出しているという事実認識を踏まえ、気候変動への対応を将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、気候変動から生じる、さまざまなリスクと機会の把握に努めています。

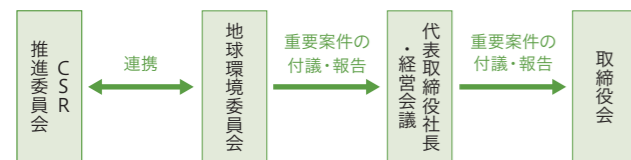
また、JR西日本グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動のリスクと機会ならびにその分析について、適切な情報開示を進めています。

なお、気候変動に関するリスクと機会ならびにその分析については、当社グループの基幹事業であり、気候変動の影響をとりわけ強く受けると想定する鉄道事業を対象としています。

ガバナンス

JR西日本グループは、持続可能な社会の実現に貢献し、長期にわたり持続的に発展していくため、地球環境保全の取り組みを推進しています。その推進体制として、代表取締役社長を委員長とし、本社部門を所管する常勤取締役や主な部門長で構成する「地球環境委員会」を設置し、原則年2回以上、地球環境保護のグループとしての基本方針や環境に係る中長期の計画および目標設定についての審議のほか、計画や目標に向けた具体的な取り組みの進捗状況の監視をしています。

なお、地球環境委員会の審議事項は、必要に応じて経営会議、取締役会に付議・報告しています。



戦略

IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が示すシナリオに照らした気候変動の影響や社会経済シナリオに基づき、気候変動における鉄道事業へのリスクと機会を分析しました。

我が国の電源構成の見直しに伴う再生可能エネルギー発電促進賦課金(再エネ賦課金)の金額上昇や炭素税導入による税負担の増加、また台風・洪水の発生頻度増加による被害の増加といったリスクを認識しています。一方、鉄道の環境優位性が評価され、MaaS普及などによる利便性向上も通じてご利用増加の機会を得ることも分かりました。

具体的な分析内容は右記のとおりです。(分析は、社会が気候変動に積極的な対応を実施する2°Cシナリオに基づいています。)また、気候変動を含むさまざまな経営環境の変化に対する技術による解決策の方向性は「JR西日本技術ビジョン(13、14ページ参照)」にも示しています。今後、JR西日本グループは、認識したリスクと機会に対して適切な対応を講じることで、社会インフラを担う企業グループとして長期持続的な企業価値向上を図りつつ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

リスク管理

JR西日本グループでは、気候変動によるリスクと機会ならびにその対応について、経営環境の変化や公的機関による各種将来予測の公表、更新といった情報をもとに分析内容の更新を行います。そして、分析内容や、環境長期目標の達成に向けた取り組みの進捗状況を定期的に地球環境委員会で審議・監視しています。

また、地球環境委員会に付議された内容は必要に応じて、経営会議、取締役会にも付議・報告し、経営マネジメントにおいて、気候変動に関するリスクなどを重要な経営課題として共有し、管理しています。

指標と目標

JR西日本グループは、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定し、その目標として、グループ全体のCO₂排出量を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2030年度に対2013年度比▲46%減とすることを掲げています。なお、この目標はパリ協定において目指す、産業革命期からの気温上昇1.5°C未満や同2°C未満の目標達成や、我が国が掲げるCO₂排出削減目標の達成にもつながる水準の目標であると認識しています。JR西日本グループは、CO₂排出削減の取り組みを推進し、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」の達成に向けた取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

認識するリスク

種類	当社にとってのリスク	影響	対応	
脱炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)	政策と法	再エネ賦課金の大幅上昇	大	●省エネ車両・省エネ設備・省エネ運転の推進 ●燃料の代替・転換、電力の再エネ化 ●インターナルカーボンプライシング導入による低炭素設備・施策への移行
	テクノロジー	炭素税導入など税制改正による税負担の増加	大	●グリーンボンド発行によるグリーン投資拡大への対応
		排出規制によるグリーン投資額の増加	大	●オープンイノベーションや他社との共同開発による開発費用の抑制 ●国などの補助制度の活用
	市場	次世代技術対応の開発費用の増加		●インターナルカーボンプライシング導入による環境価値を考慮した投資活動
		環境価値判断誤りによる投資失敗		●燃料の代替・転換 ●環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの検討
		化石燃料の調達コストの上昇	大	●設備更新や設備自体の見直しなどによる資材購入費用の抑制
	評判	サプライヤーの環境コストの価格転嫁による資材価格上昇	大	●電力使用量を削減するための省エネ車両・省エネ設備・省エネ運転の推進 ●電力需給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備
		社会の電化・再エネ拡大に伴う需給バランスの乱れによる電力ひっ迫の増加		●鉄道の特性が発揮できる都市圏および都市間輸送における、MaaSを活用したグリーンでスマートな交通の実現 ●鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区における、環境の面でも地域に適した持続可能な交通体系について、地域とともに検討
		エシカル消費志向の社会への浸透		●環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」の取り組み状況やTCFD分析状況の情報開示 ●当社寄附による「京都大学災害リスクマネジメント工学(JR西日本)講座」での社会基盤設備に関する研究および市民防災講座の定期的開催
	異常気象	自動車の電動化による鉄道の環境優位性の低下	大	●計画運休をはじめとする当社の安全の取り組みの情報発信 ●列車運転休止時のお客様への適時適切な情報提供
ESG評価の低下による資金調達への悪影響		大	●お客様の被害低減、鉄道施設の被害低減の観点から以下の取り組みを推進 【鉄道施設の浸水対策】 ●重要施設(総合車両所・車両留置施設・信号機器室・指令所)を対象にハード・ソフト両面で浸水防止や車両避難対策を実施 【気象災害対応システムなどの導入】 ●激甚化する気象災害に備えてヒューマンエラーのリスク低減のため、気象災害対応システムを近畿圏の主要線区へ導入 ●局地的な大雨に対する安全性向上のため、レーダー雨量監視システムを在来線全線区へ順次導入 【鉄道沿線の斜面防災対策】 ●安全性向上と運転規制時間の短縮のため、斜面の補強・排水設備の整備などを京阪神地区に集中的に実施 ●「斜面防災カルテ」作成やセンシング技術活用による斜面の変状把握と検査精度向上 【線路設備の強化】 ●老朽化した木マクラギ区間のコンクリートマクラギ化による列車走行安全性・耐久性の向上 【計画運休の実施】 ●大型台風などの接近・上陸に対して必要に応じて車両避難を含め、計画運休を実施 ●計画運休・運転再開時における適切な情報提供 【異常時対応訓練の実施】	
台風・洪水の発生頻度増加による鉄道施設の被害の増加		大	●列車運行の重要拠点である指令所などにおいてはBCPの観点から、電力会社の停電時に機能を維持できるよう非常用発電機を整備 ●電力需給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備 ●東海道・山陽新幹線へのN700Sの投入(搭載するバッテリー自走システムによる長時間停電時のお客様救済が可能)	
列車運転休止の増加によるお客様の信頼低下		大	●鉄道施設の被害低減の取り組み(前述)の推進	
電力会社の停電による列車影響の増加		大	●列車運行に大きく影響する重要物品においてはBCPの観点から、サプライチェーンの「複線化」や一定量の在庫確保	
損害保険料の増加		大	●建物の屋上・壁面緑化や高断熱資材の採用 ●地域冷暖房の導入による空調効率の向上	
サプライヤーの物流寸断による資材不足			●積雪減少に伴う野生動物の行動範囲拡大による獣害の増加 ●獣害対策の拡大(鹿侵入防止柵整備、忌避音装置の開発、車両排障器の強化など)	
労働環境	気温上昇による空調コストの増加		●労働災害防止、労働環境改善の観点から以下の取り組みを推進 【熱中症対策】 ●空調服など対策備品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 ●車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 ●地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 ●車両への機能集約など地上設備のシンプラ化による沿線作業の省力化	
	積雪減少に伴う野生動物の行動範囲拡大による獣害の増加		●熱中症の対策コストの増加	

価値創造を支える基盤

地球環境

認識する機会

種類	当社にとっての機会	影響	機会をとらえた取り組み
効資源	車両・設備を省エネルギー設備に更新することによるCO ₂ やエネルギー消費の削減 税制優遇などの政府の支援施策を有効に活用した設備更新の実施		●省エネルギー設備の普及や新たに創設される補助制度の活用による高効率機器の導入促進(再生電力を有効活用する装置など)
エネルギー	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」燃料・燃料電池・蓄電池の技術的進展と価格低減による普及	大	●新エネルギーの検討(次世代バイオディーゼル燃料、カーボンフリーな次世代車両、燃料電池コージェネレーションシステムなど)
製品とサービス	鉄道の特性が発揮できる線区において、鉄道の環境優位性が評価され、政策的な公共交通の利用促進や鉄道利用の意識の高まりによるご利用の増加(モーダルシフト)	大	●鉄道の環境優位性の訴求強化を通じたご利用促進 ●鉄道と連携した二次交通サービスの拡充(パーク&ライド、電動自転車シェアサービスなど) ●デジタルを活用したサービスの拡充(時差通勤ポイントサービス「COCAでジサポ」) ●MaaSの拡充(関西MaaS、MaaSアプリ「WESTER」など)
	MaaS普及に伴う公共交通機関の利便性向上によるご利用の増加	大	●地域公共交通の利便性向上のためのデマンド交通などによる地域との連携 ●自動運転と隊列走行技術を用いたBRT開発プロジェクトの推進
市場	環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの普及	大	●再生可能エネルギー事業への参画の検討
	再生可能エネルギーの拡大による電力調達コストの低下 当社設備を活用した電力需給調整市場での収益確保		●VPP(バーチャルパワープラント)事業への参画の検討
レジスリ	気象災害に対するBCP対策の奏功により列車運転休止が減少し、信頼性を確保		●鉄道施設の被害低減の取り組み(前述)の推進と情報開示
	鉄道林整備がCO ₂ 削減だけでなく防災に効果を発揮		●「Club J-WESTの森」による森林保全活動の継続的取り組み ●鉄道林の有効活用の検討

循環型社会への貢献

JR西日本グループでは、事業活動におけるさまざまな場面で排水や廃棄物による環境負荷を低減すべく、リデュース(Reduce;廃棄物の発生抑制)、リユース(Reuse;再利用)、

リサイクル(Recycle;再資源化)の3Rを推進し、循環型社会へ貢献する取り組みをグループ一体となって進めています。

取り組み事例 電気分解式排水処理装置による排水処理の汚泥削減(株式会社JR西日本テクシア)

株式会社JR西日本テクシアでは、車両基地などにおける車体や車両部品の洗浄で発生する排水を電気分解で処理し、汚泥(排水から取り除いた汚れの塊)排出を90%以上も削減するほか、処理の電力消費も抑えることができる電気分解式排水処理装置「J-TREAT」を開発しました。従来の凝集加圧浮上方式の排水処理装置では大量の汚泥が発生していたことに比べて、排水の清浄化、省エネルギー、廃棄物の削減などに大きく貢献でき、これまで当社内11カ所の車両基地などへ導入してきました。また、当社グループ外への納入も拡大しており、社会全体の環境負荷低減に貢献しています。



環境負荷低減に加え、省コスト・省スペースの実現を目指しました 株式会社JR西日本テクシア 環境技術部 岡本 眞一郎 新田 浩平

この電気分解式排水処理装置の開発については、薬剤を使用しないこと、汚れ具合に応じた電流値に制御することで消費電力量を抑えることなどを特に意識して進めてきました。

開発にあたり、まずは水の処理方式や他社の事例などを学ぶことから始め、各地で実験も行いつつ、大きな課題でもあった省スペース化、電極のコストダウンについてメーカーとも連携しながら検討を重ねました。

結果、安価な金属(モリブデン)を代替品として使用した電極を開発することに成功し、汚泥の発生量を従来の10%以下に抑え

るなど環境負荷を大幅に低減するとともに、コストも大幅削減することができました。

現在は、水処理で消費するエネルギーをさらに削減できる監視システムづくりに挑戦中ですが、環境負荷を低減し、循環型社会へ貢献することを目指して、今回開発した装置をより多くの場所に普及させていきたいと考えています。



写真右から岡本社員、新田社員

取り組み事例 車両部門における環境負荷低減/環境マネジメント、車両塗料の水性化(金沢社 白山総合車両所)

白山総合車両所では、車両のメンテナンスに伴う廃棄物や油脂類・化学物質などを多数取り扱っており、積極的に地球環境への影響を低減するため、ISO14001に準拠したJR西日本独自の環境マネジメントシステムを効果的に運用できるように、業務点検時の実態に沿った箇所オリジナルの詳細なチェックシートを活用しています。さらに、化学物質削減目標を設定し、車両の車軸防錆塗料の有機溶剤を環境にやさしい代替品に置き換えることで環境負荷の大きい化学物質の使用量を削減しました。



多岐にわたる部門と連携してマネジメントを推進します 総務科(現 品質管理センター) 車両管理係 中山 洋平

確実にPDCAを実行するために、自箇所の実態に沿った独自のチェックシートを作成しました。チェックシートは、グループ会社も含めた全社員に共通の目的を持ってもらうことを特に意識し、内部監査に関連付けることで、部門ごとの取り組みがチェックできる形としました。チェックシートを展開する際には、資料配布ではなく、パワーポイントでの説明とし、従前から行っていたペーパーレスにも取り組みました。また、毎年、内規の改訂を行い、PDCAをしっかりとまわすようにしています。

今後は、これまで培った経験を活かして、周りの社員により広い環境の視点を持ってもらい、皆と協力しながら、より良い環境マネジメントを実現していきたいと思っています。



チェックシートを確認する 中山社員(写真右)

品質維持と社員の健康の両方を考えて取り組みます 車両検修センター 車両管理係 丹羽 政博

これまでの防錆塗料は有機溶剤で、体に影響を及ぼす可能性があるため、社員の健康、職場の作業環境を考慮し、車軸の部品が錆びないよう品質の維持を前提としつつ、水性塗料への代替を進めました。取り組みにあたっては、他箇所で使用実績のあった水性塗料がW7系新幹線に適合するか、約1年半かけて検証を行いました。調合作業が新たに加わることによる作業工程の変更などの苦労もありましたが、仲間と一緒に考えることで、最適な手順を作成することができました。現在は他の部品についても水性塗料への代替を進めています。

これからも品質を維持しながら、環境面・健康面を意識しながら取り組んでいきたいと思っています。



取り組み事例 食品ロスの削減とバイオマス発電への活用(株式会社ホテルグランヴィア岡山×バイオディーゼル岡山株式会社)

株式会社ホテルグランヴィア岡山では、食品廃棄物の排出抑制として、食材の適量発注、適量調理、お客様にもご協力いただき食べ残しを減らす30・10運動などの取り組みを継続して行っています。また、新たな取り組みとして、2021年4月より、野菜の皮や魚介の殻などの調理くずを、食品リサイクル工場(バイオディーゼル岡山株式会社)へ持ち込んでいます。

そこでは、微生物の力で廃棄物を分解・発酵し、発生したバイオガスを燃料として発電しています。これまで焼却処理していた廃棄物を、再生可能エネルギーとして有効に活用することを通じて、これからも地域社会とともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。



食品廃棄物を有効に活用します

株式会社ホテルグランヴィア岡山 企画部 企画課 主任 高橋 章太

以前から、廃棄物の分別や食品ロス削減に取り組んでいましたが、今回、新たに食品廃棄物を活用したバイオマス発電事業への参画を始めました。オペレーションへの影響や手間がかかるなどのデメリットもなく、実際に発電された実績も見えることから、スタッフの環境への取り組み意識がさらに高まりました。当ホテルでは、バイオマス発電のほかに、館内照明のLED化や節水装置の取り付けなどの環境への取り組みを推進しています。また、百間川の清掃活動への参加など、地域の環境改善活動にも積極的に

に参画しています。これからもバイオマス発電にしっかり協力しながら循環型社会への貢献においても、地域一番のホテルを目指して、さまざまな取り組みを進めていきたいと思っています。



価値創造を支える基盤

人財・働きがい

特に関係するゴール

- 4. 質の高い教育をみんなに
- 5. ジェンダー平等を実現しよう
- 8. 働きがいも経済成長も
- 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう



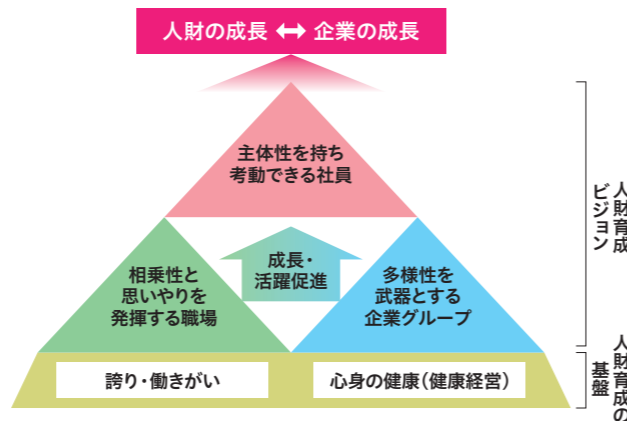
▶ 「人財・働きがい」に関する取り組みの詳細 <https://www.westjr.co.jp/company/action/training/>

JR西日本グループの「人財育成ビジョン」

「中期経営計画2022」において『人財と働きがい』を重要な経営基盤として位置づけ、グループ全体で人財育成に取り組むことを宣言し、「人財育成ビジョン」と「人財育成の基盤」を将来のありたい姿として掲げました。

「人財が育つことで企業が成長し、企業が成長することで人財が育つという連鎖」を作り出し、お客様や株主の皆様ごの期待にお応えする好循環を繰り返すことで、将来にわたる当社グループの持続的な成長に貢献できる人財の育成に取り組んでいます。

■ 人財育成の将来のありたい姿



2020年度の活動ハイライト

- 多様な働き方に対応した研修および教育のオンライン化
- ストレスチェックの見直しを契機とした職場環境改善の推進
- 性的マイノリティへの理解を促す活動の実施と社員の働きがいを高める制度の充実

今後の課題

- 社員の主体性をさらに引き出す教育体系の構築とICTの効果的な取り入れによる研修・教育の磨き上げ
- 「中期健康経営計画」の達成に向けた各種指標の見える化と活用の推進
- 多様な背景を持つ社員が最大限力を発揮するための仕組みの整備と風土の構築

人財育成の取り組み

人財育成の将来のありたい姿の実現に向け、各職場でのOJTを基本に、集合研修や自己研鑽などを組み合わせて、一人ひとりの成長を促しています。

研修のオンライン化による多様な働き方への対応

コロナ禍を契機に研修の運営方法を見直し、従来社員研修センターにて宿泊型で実施していた研修の一部をWeb会議サービスによるライブ型の研修やeラーニングシステムによるオンデマンド型の研修へとオンライン化しました。オンライン化により、職場や自宅からの研修受講が可能になり、育児などさまざまな事情で宿泊型の集合研修への参加を見送っていた社員も研修を受講できるようになりました。

実際に受講した社員からは、「遠方から研修に参加がしやすくなった」、「オンライン研修でも、対面の研修と遜色ない」との評価を受けています。



管理指導層のマネジメント能力の開発

社員一人ひとりの主体性を引き出し、成長を積極的に支援することが求められる管理指導層に対して、昇進前からマネジメントを学ぶ研修を実施しています。2020年度は当社グループ全体で943名が受講しました。

この研修では、上位職における課題のとらえ方や判断方法、周囲に対する働きかけ方を体験するとともに、自分の強み・弱みを客観的・定量的に把握します。研修後は、把握した強み・弱みを踏まえた行動目標を設定し、1年間にわたりOJTにおける上司の支援や面談などによるフォローを受けながら、一人ひとりの到達目標を見据えた能力開発を推進しています。

健康経営の推進

社員の健康を重要な経営資源ととらえ、健康の維持・増進を支援することで、企業の生産性や価値の向上を目指す「健康経営」に取り組んでいます。具体的には、2018年度より中期(5ヵ年)における「目標値」と「重点取り組み」を「中期健康経営計画」として策定し、取り組みを進めています(34ページ参照)。

2021年3月には、「健康経営」を戦略的に実行している優良な企業を認定する健康経営優良法人(大規模法人部門)として、3回目の認定を受けました。今後も、社員のメンタルヘルスケアに取り組むとともに、「健康経営」の取り組みを進めていきます。

病気の未然防止

2020年度はコロナ禍による医療機関への受診控えの影響な

どにより、「紹介状返信率」や「人間ドック受診率」は前年度比で悪化しました。一方、「特定保健指導」については、職場の管理者や産業保健スタッフによる声掛けをはじめとした指導対象者へのフォローの成果もあり、前年度比で大きく改善しました。

ストレスチェックの見直しによる職場環境改善の推進

当社では、ストレスチェックと社員意識アンケートの結果を組み合わせ、職場環境の活性化の状態を判定し、職場環境改善を推進してきました。2020年度よりストレスチェックのチェック項目を当社独自のチェック項目(57項目)から厚生労働省が推奨するチェック項目(80項目)に変更し、一般的な手法で職場環境の活性化の状態を判定することが可能となりました。

ダイバーシティの推進

「人財育成ビジョン」の「多様性を武器とする企業グループ」の実現に向け、それぞれに背景や事情を持つ多様な社員がそれぞれの強みを発揮し続ける状態を目指し、取り組みを進めています。

女性活躍と次世代育成に関する取り組み

多様な背景を持つ社員が柔軟に働くことのできる制度や研修環境の提供、男性の育児参画の促進などに取り組んでいます。社会が急速に多様化する中、多様な社員が生き生きと働き、キャリアアップできる環境づくりを一層進めていきます。

2020年度は女性社員とその上司向けに「キャリアデザイン研修」を実施し、合わせて110名の社員が参加しました。

■ 女性活躍および次世代育成に関する行動計画(2019年度-2021年度)

目標1	行動計画期間中に、採用者に占める女性の割合25%以上を達成する。また、このうち新卒のプロフェッショナル採用(運輸)に占める女性の割合を40%以上とする。
目標2	2021年度末までに、管理職および指導者層の女性の人数を現行(2018年度末)の1.5倍以上とする。
目標3	多様な社員がキャリアを継続し成長できる環境の整備を行う。
目標4	2021年度末までに、男性の育児休職取得率を15%にする。

多様な働き方を理解し認める雰囲気広がっています

近畿統括本部 吹田総合車両所 京都支所 助役 **東 圭佑**

第2子誕生を機に、約1カ月半、2歳の長女の育児のため育休を取得しました。妻の出産入院前から休み始めましたが、コロナ禍で娘をどこにも連れて行ってあげられず、どうやって過ごそうかと考えながらの日々でした。妻の出産後は2人の子とも苦労しながらも充実した日々を過ごしました。

助役という立場で休職することの不安は、仲間のサポートで軽くなり、支えてくれたことにとても感謝をしています。職場では、この1年で4名の男性社員が育休を取得し、多様な働き方を理解し認める雰囲気が広がってきていることを実感しています。今後も育休取得を検討している男性社員の後押しをしていきます。



LGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組み

2020年度は全社員を対象とした性的マイノリティに対する理解啓発のための教育の実施や、LGBTQなどへの理解者であることを表明する「ALLYステッカー」の配付を実施しました。

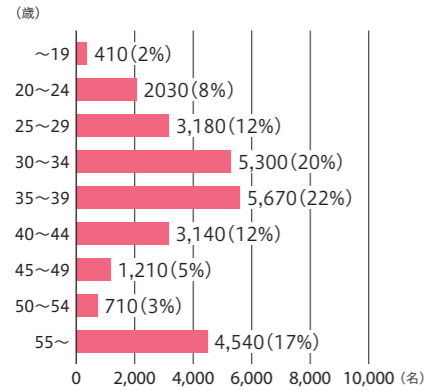
また、社員の同性パートナーに対して、結婚に相当する関係と認められる場合、配偶者の関係に準じて各種制度を適用できるように社内制度を改正したほか、社内外の相談窓口も設置しました。



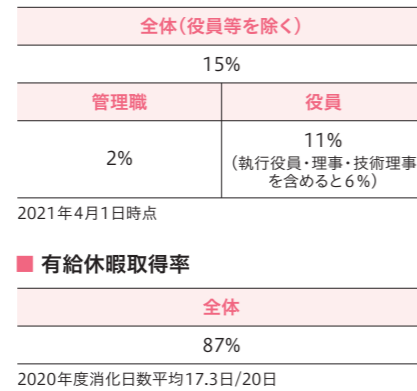
価値創造を支える基盤

人財・働きがい

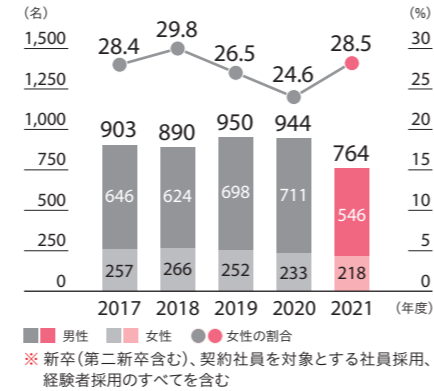
■ 社員の年齢構成 (2021年4月1日現在)



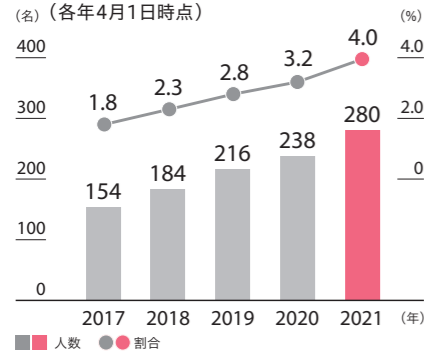
■ 女性の割合



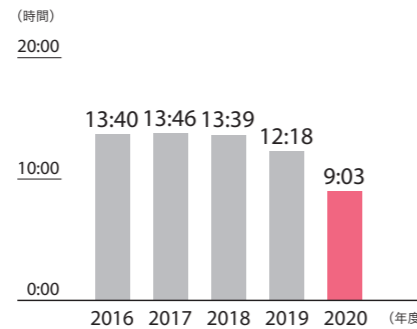
■ 男女別採用者数および女性の割合の推移*



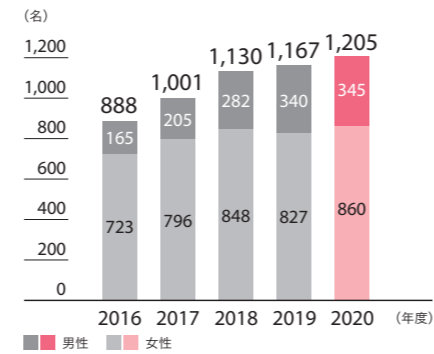
■ 管理職および指導者層の女性人数および割合



■ 月平均残業時間

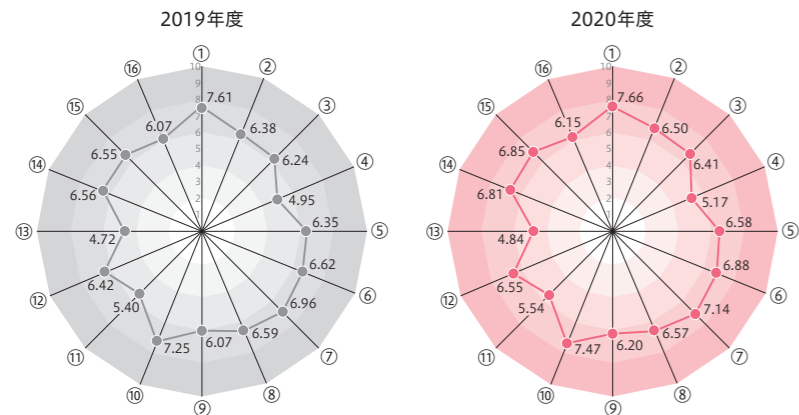


■ 育児休職適用数の推移



■ 2020年度社員意識アンケート

社員の働きがいに関する状況を把握する方法として2008年より全社員を対象にアンケート調査を実施しており、アンケート調査の結果も参考に「働きがいと誇りの持てる企業づくり」に取り組んでいます。各組織の状況を踏まえ、組織における自律的な課題の抽出や必要な取り組みの実行を促すことを目的として、アンケート結果について組織ごとにデータを整理し、それぞれにフィードバックを行っています。



- ①仕事への誇り・使命感 ②仕事のやりがい・達成感 ③主体性・行動する力
- ④心身の活力 ⑤職場の取り組みへの参画 ⑥ワーク・ライフ・バランス
- ⑦CSマインドの醸成 ⑧職場風土(相乗性・思いやり)
- ⑨技術継承・能力向上のための取り組み ⑩上司とのコミュニケーション
- ⑪正当な評価・報酬 ⑫能力向上のための機会 ⑬現場情報の施策への反映(現場起点)
- ⑭経営方針(中計等)の浸透・共有した行動 ⑮会社への誇り ⑯多様性・働き方改革

社外からの評価

「人財育成ビジョン」に掲げる「多様性を武器とする企業グループ」を目指し、仕事と育児の両立を支援する制度の整備や、LGBTQなどの性的マイノリティに関する理解促進の取り組みなど、多様な人財がその能力を最大限発揮し活躍できる環境、体制づくりや、風土の醸成に努めています。現在、社外から受けている表彰、認定の主なものは以下のとおりです。



LGBTQなど性的マイノリティ取り組み評価指標「PRIDE指標2020」最高評価「ゴールド」

人権

特に関係するゴール

- 5. ジェンダー平等を実現しよう
- 8. 働きがいも経済成長も
- 10. 人や国の不平等をなくそう



▶「人権」に関する取り組みの詳細 <https://www.westjr.co.jp/company/action/humanrights/>

重点取り組み

- 多様化・複雑化する人権課題への的確な対応
- 日々の活動に「人権の視点」を組み込む仕組みの整備・運用

JR西日本グループ人権基本方針

当社グループでは、これまでさまざまな人権課題に取り組んできましたが、社会情勢の変化に伴い人権に関する認識が大きく変化の中で、LGBTQや外国人など、世の中における人権課題は多様化、複雑化しています。お客様や社員など数多くのステークホルダーとかわかって事業を営む私たちは、人権に関する意識、知識を高め、当社グループの事業活動にかかわるすべての人々の人権を尊重し、多様な価値観を活かした事業活動を行うことが大切です。

これらを実現するために、グループ全体で人権を尊重する事業活動を具体的に推進する指針として、人権に関する国際規範などを踏まえ、2019年4月に「JR西日本グループ人権基本方針」を制定し、方針に基づいた企業活動や人権尊重の取り組みを推進しています。

本方針は、JR西日本グループのすべての役員・社員などに適用するとともに、ステークホルダーに対して本方針をご理解いただくことに努め、ともに人権を尊重していきます。

社員への教育・研修などの実施

人権啓発や多様な視点を養う研修の実施

当社グループのすべての役員・社員などを対象に人権啓発研修を実施しています。また、各職場で指導的立場となる社員(人権啓発推進員など)を対象に、さまざまな人権課題について、正しい理解と認識を深めるための研修を継続的に実施しています。また、ご高齢のお客様、お怪我をされているお客様、障がいをお持ちのお客様に対する安全・CSIに関する知識と意識の向上や接遇レベルの向上を目的とした研修も実施しています。

人権啓発講演会

社員一人ひとりの人権意識を高めることを目的に、社外有

識者を招へいし、人権啓発講演会を開催しています。2020年度は、「職場におけるハラスメント防止のために～法改正を受けて～」をテーマに全7回実施しました。



人権啓発講演会の様子

「人権標語」の募集

一人ひとりの人権意識向上を目的に「人権標語」を募集しています。2020年度は、グループ全体で5万7千件を超える応募があり、3作品が最優秀賞・優秀賞に選ばれました。

人権デューデリジェンスの推進

当社グループでは、人権侵害事象の未然防止に向けて、各職場で発生しうる具体的な人権侵害リスクを洗い出した上で、潜在的な人権課題を把握し、対応策を検討・実行する人権デューデリジェンスの取り組みを実施しています。

洗い出されたさまざまな人権侵害リスクから、優先課題を選定し、参加型体験教材などによる疑似体験や意見交換などを通じて、参加者に気付きを与え、人権のより深い理解と差別事象の未然防止につなげています。また、すべてのお客様に

安心・快適にご利用いただける商品・サービスの提供、社員が安心して生き生きと働ける職場環境の実現、サプライヤー・地域住民の方々などの良好な関係の構築に取り組んでいます。

和歌山支社紀伊駅での系統を超えた共助学習

お客様へのお声掛けやお互いに見守り・助け合う「共助」に対する理解を深めることを目的に、事例の説明や介助体験など、駅以外の他系統の社員とともに共助学習を行っています。



価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

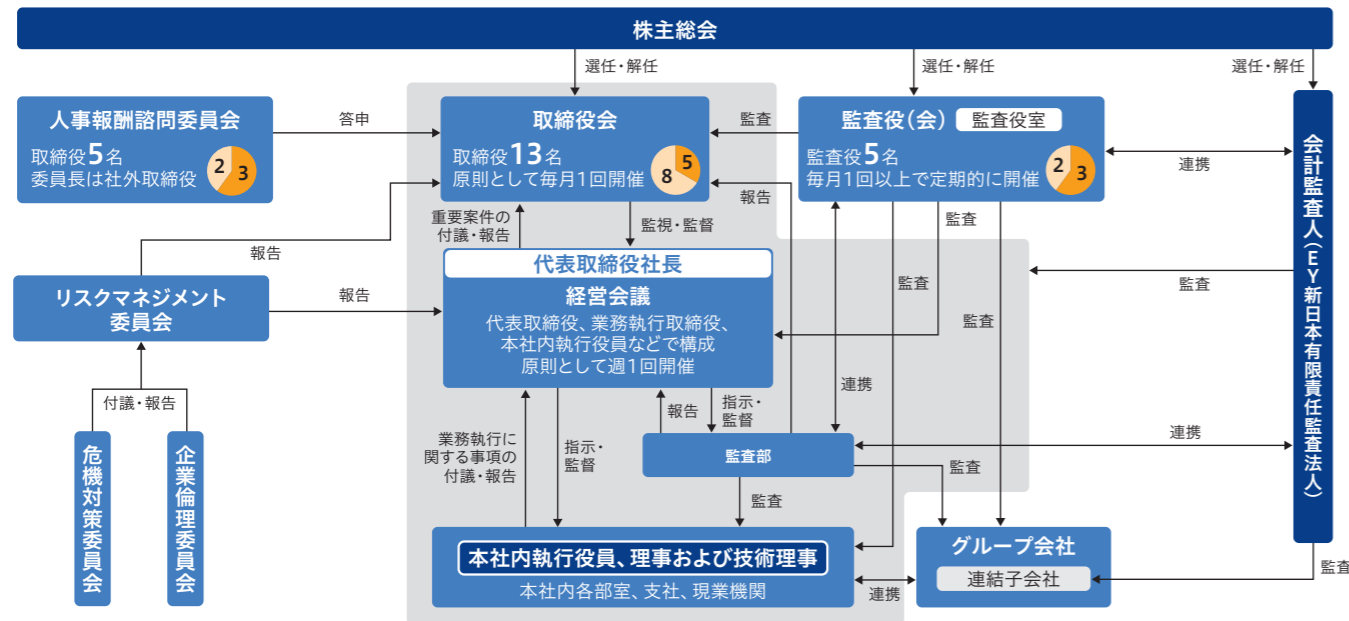
▶ **コーポレート・ガバナンス** <https://www.westjr.co.jp/company/ir/policy/governance/>

▶ **コーポレート・ガバナンスに関する報告書** <https://www.westjr.co.jp/company/ir/policy/governance/pdf/report.pdf>

▶ **有価証券報告書(「役員報酬等」)** https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/pdf/report34_04.pdf

JR西日本のコーポレート・ガバナンスの特長

- 監査役設置会社を採用し、取締役13名のうち、5名が独立社外取締役
- 執行役員制度などの導入により、意思決定や業務執行を迅速化
- 監査役は、監査役会で策定した方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。支社・直接部門への往査の同行も含め、社外取締役との連携を強化
- 取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会を設置し、役員の人件および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時、適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進



(注1) 円グラフは各会の構成メンバーの属性。数字は人数。色分けは右記のとおり ● 社外役員/社外委員 ● 社内役員/社内委員
(注2) 会計監査人による監査の対象範囲

取締役/取締役会

コロナ禍において未曾有の経営危機に直面し、当社事業の収益、コスト双方の構造改革が求められる中、この危機を克服するため、グループ全体の経営資源を一元的に統括し、速やかに資源配分を行うべく、2021年6月に取締役会の体制を見直しました。具体的には、トップマネジメント体制として、社長を取締役会議長とし、会長、副会長を置かない体制とするとともに、取締役会のスリム化を図り、取締役は15名(社内10名、社外5名)から13名(社内8名、社外5名)としました。

今後も「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げる取り組みを迅速かつ効果的に実行し、コロナ禍からの変革・復興を着実に進めるため、意思決定の迅速化と業務執行機能の強化をさらに推し進めます。

執行役員・理事

取締役会の体制の見直しとともに、経営責任を担う「執行役員」の位置づけを明確化し、執行役員に準ずる位置づけで業務執行責任を負う役職として「理事」を新設しました。執行役員についてはグループ全体の意思決定にかかわる部門の長を中心に選任し、理事については個別の部門・分野の業務執行責任者として選任することとし、それぞれの分野での成果の最大化を通じて、鉄道をはじめとする各事業ならびにグループ全体の企業価値向上の役割を担います。また、特に優れた技術人材に対応する「技術理事」の制度は引き続き存置しています。

理事の新設に伴い、執行役員は35名から12名に変更し、理事は22名としました。

取締役会の評価および実効性向上に向けた取り組み

当社取締役会は、当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、経営陣の適切なリスクテイクのための環境整備を行うとともに、実効性の高い監視・監督を行うなどの責務を果たしています。

具体的には、企業理念・経営ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や戦略などについて議論を積み重ねるとともに、重要な各施策などについて、中長期視点に立ったリスクおよびリターンの評価を行い、適時、適切に意思決定しています。また、取締役の業務執行状況などについて、適時、適切に報告を受けています。

さらに、取締役会の実効性の維持と向上のため、社外役員への情報伝達体制の整備、取締役会における議論内容の社内共有化、取締役会のあり方や運営に係る全取締役・監査役へのアンケートおよびその結果をもとにしたディスカッションなどを実施しています。これらアンケート・ディスカッションの結果においても、昨今の経営環境の劇的な変化なども踏まえ、当社グループの変革・復興に向け、取締役会で十分な議論が行われたことを確認しています。

これらのことから、当社取締役会は有効に機能していると評価しています。

人事報酬諮問委員会の設置

当社は、役員の人件および報酬などに係る客観性、公正性および信頼性を高めることを目的として、人事報酬諮問委員会を設置しています。

本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、客観的かつ公正な観点から役員の人件および報酬などに関して審議の上、取締役会に対して答申を行っています。2020年度は全委員出席のもと、9回の委員会を開催しました。本委員会では、代表取締役などの選定、選任方針や基準、

基本報酬と業績評価報酬のあり方といった取締役会からの諮問事項についての審議が行われ、社外取締役をはじめとする各委員から活発に質疑や意見表明がなされています。

経営幹部の意思決定や行動は企業経営を左右するものであり、経営幹部の人件や報酬は中長期的な企業価値向上のためのコーポレート・ガバナンス強化の重要な要素であるとの認識のもと、その客観性、公正性および信頼性の向上に向け、本委員会の審議の充実に引き続き取り組んでいきます。

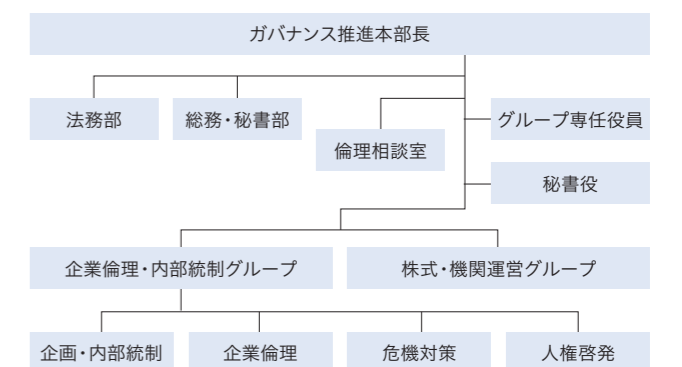
ガバナンス推進本部の設置

当社は、会社法や「コーポレートガバナンス・コード」の改訂などガバナンスを巡る環境変化に適切に対応するため、2021年6月、グループガバナンスの充実・強化に向け、旧企業倫理・リスク統括部、旧総務部が担っていた内部統制およびガバナンス推進機能を一元化し、「ガバナンス推進本部」を設置しました。

同本部には、内部統制・リスクマネジメントの充実・強化などを担う「企業倫理・内部統制グループ」と、株式事務および株主総会、取締役会の運営を担う「株式・機関運営グループ」を並置するとともに、当社社外取締役への情報伝達、サポートなどを担う「秘書役」を設置し、それぞれが連携して業務を遂行しています。また、内部通報窓口として独立性が担保された「倫理相談室」を設置しています。さらに、同本部の社員が専属的に

グループ会社の非常勤役員に就任してグループ会社に対する支援・コンサルティングなどを実施する「グループ専任役員」を導入し、グループ全体でのガバナンス強化を図っています。

ガバナンス推進本部



価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

社外監査役からのメッセージ

当社は、監査役設置会社として、社外監査役3名を含む監査役5名それぞれによる適切な監査を受けることで、経営の透明性・公正性を確保しています。

社外監査役については、幅広い見識・専門的な知識を当社グループの監査に反映するため、法律、会計、企業経営および行政運営というさまざまな分野において豊富な経験を有する人材を選任しています。当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化を支える3名の社外監査役に、現状の課題や今後の展望などについてお話を聞きました。

仕組みを整備しても動かすのは「人」

30年以上、司法の世界に身を置いたのち、昨年6月に当社監査役に就任しました。就任後、率直に感じたのは、グループ全体で自分のこととして安全やサービスの向上に取り組んでいることです。経営トップも、現場の社員もそれぞれが何をすべきかを考え、会社として仕組みを作り、日々発生する事象にあわせて更新しています。また、支社や現場を訪ねる中で、「相互理解と敬意・共感」という言葉に接する機会があり、企業風土の基礎になるものと感じました。

しかしながら、鉄道事業と創造事業がグループとしての力を発揮し、相乗効果を生み出していくには、まだ途上であると感じています。また、性別を問わず共同して働きやすい設備や制度も整備が進み、各事業や各現場では多数の女性社員が活躍していますが、管理職、経営層への登用と育成にはさらに取り組む必要があると思います。

リスクマネジメントやコンプライアンスの実現など、コーポレート・ガバナンスについても、当社グループでは、きちんと整備・運用されていますが、動かすのはやはり人です。その意味でも、「相互理解と敬意・共感」、現場を重視する姿勢が今後もより深く浸透していくことが大事だと感じています。

社外監査役(常勤)

小倉 真樹

1990年弁護士登録。
2007年裁判官任官後、
大阪高等裁判所判事などを
歴任(2020年退官)。
2020年当社監査役に就任。



変化への対応に向けて

コロナ禍の中で、当社グループは、安全を確保しつつ、変化に対応し、構造改革を実現しなければならない状況にあります。そのような中において、当社取締役会は、「決議事項」「報告事項」に加え、重要な案件を議論するために「協議事項」を設けるとともに、資料における論点の明確化や議案の事前説明など、充実した運営がなされていると感じます。

時間の制約やコロナ禍という事情もありますが、取締役会においても、ITを活用した議論の前提となる事実確認の効率化など、さらなる実効性向上の余地もあると思われます。また、監査においても、三現主義、すなわち「現場、現物、現実」を重視する取り組みを、ITも活用しつつ、充実させていく必要があると考えています。

「根拠」「道理」「現実」を踏まえ、ステークホルダーの利益につながる建設的な意見の発信に努めたい

独立社外の常勤監査役の立場として、持続的な企業価値向上を実現し、法令などに基づき健全に事業を運営しているかなど、事実に基づく建設的な意見を分かりやすく発信することが重要と考えています。

そのため、当社グループの常識にとらわれず、自身の経験・知見や他の社外役員との意見交換に基づく客観的な観点に立つことを心掛けるとともに、現場から本社、グループ各社に至るまで、あらゆる情報を監査以外の方法でも積極的に入手し、確認するようにしています。

私は、司法界において、個別事件の解決だけでなく、利用者のための司法制度改革にも取り組みました。基本としたのは、「根拠」「道理」「現実」の3つの考えです。当社においても、これらの考えを踏まえ、中長期的な観点から、お客様、地域の皆様、株主、社員などステークホルダーの利益になるような建設的な意見の発信に努めます。

「健全な懐疑心」で、財務・会計を中心に発言

当社取締役会は、10年前に私が就任した当時から、既に活発に議論がなされており、特に最近では中長期的な案件や重要案件については数次にわたって議論の機会が設けられるなど、より丁寧に運営されていると感じています。

私自身は財務・会計の知見を有する者としての役割が期待されていると認識しており、「健全な懐疑心」など、公認会計士の倫理規則のポイントを常に念頭に置いて行動しています。

その上で、取締役会では、定量的、定数的な側面から発言するようにしており、特に財務や会計におけるインパクトについて深く認識を共有すべきと感じる場合には、その指摘や確認を必ず行います。

また、取締役会や監査役会以外では、会計監査人との意見交換や財務部の決算説明など、かつては非常勤監査役が同席していなかった場にも、私からお願いをして、出席するようにしました。

ただし、自分の守備範囲を過度に狭くとらえることなく、適切なリスクテイクを支える環境整備に貢献することも役割だと考えています。



社外監査役

狭間 恵三子

1982年サントリー株式会社入社。
その後、財団法人大阪観光コンベンション協会情報発信担当部長、堺市副市長を経て、2020年大阪商業大学公共学部教授。
同年当社監査役に就任。
専門は都市政策、地域経済論。

風通しの良い風土づくりを大切に

当社監査役に就任後に、いくつかの現場を訪問し、コロナ禍でお客様が減っている状況でも、社員一人ひとりが規律正しく、士気を落とさずに安全・サービスの向上に取り組んでいる姿を目の当たりにしました。その基盤となる風通しの良い風土づくりに、今後も力を入れていただきたいと思います。

会社、組織を作るのは人で、その将来を作るのもやはり人です。自分の職務に真摯に向き合っている社員を大切にするとともに、一人ひとりが生き生きと働ける企業であってほしいと強く感じています。

社会的視点とともにさらに知見を深める

私の役割は、当社グループがインフラ企業として担う社会的責任

社外監査役

勝木 保美

1977年公認会計士登録。
朝日監査法人(現有限責任
あずさ監査法人)専務理事
を経て、2010年勝木公認
会計士事務所設立。
2011年当社監査役に就任。

3つのディフェンスラインをつなぎとして
モニタリングすることが重要

コーポレート・ガバナンス強化には、ガバナンス、内部統制、リスクマネジメントを一つのつながりとして全体把握する必要があります。それらをガードする3つのディフェンスライン、すなわち、第1の現業部門の管理、第2の間接部門による管理、第3の内部監査部門の各機能をモニタリングして、大局感を持つことが非常に大事だと思います。この3つのラインがどう役割を果たしているのか、きちんと機能しているのか、監査役として、今後もしっかり見ていきたいと考えています。

と今後の変化を念頭に置きながら、企業や行政での経験をもとにした社会的視点を監査に活かしていくことだと考えています。

取締役会では、社外役員がそれぞれの経験や専門に基づいて率直に意見を述べており、「協議事項」など、早期の検討段階から議論を積み重ねる仕組みも整っています。メリット・デメリットを含め、取締役会に至るまでの議論過程が情報提供されていることが非常に重要であり、私自身もそのような視点で資料を確認しています。就任して1年が経ちましたが、今後は、会計監査人や内部監査部門との連携や、グループ全体でのガバナンス向上に一層力を入れていく必要があると考えています。

私たちにあって一番大事なことは、
すべてのステークホルダーからの「信認」

厳しい経営環境にありますが、ステークホルダーと一緒に企業価値を高めていくことが重要であり、ESGやSDGsという大きな視点を大切にするとともに、お客様や地域を含めた、すべてのステークホルダーからの「信認」を得ることが必要と考えます。そのためにどうするのがいいか、いわばコーポレート・ガバナンス強化の取り組みであり、監査の際にも「信認」を醸成できているかという点をしっかり見るようにしています。

また、将来における当社グループのあり方、果たせる役割なども俯瞰的に考えることが必要です。社外監査役であるからこそ、そのような視点から投げかけをしてみたいと思います。

財務データ

11カ年財務サマリー

各年3月期(3月31日に終了した1年間)

単位:億円

	2011年	2012年※9	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年※10	2019年	2020年	2021年
連結貸借対照表											
資産の部合計	26,724	26,429	26,137	26,878	27,864	28,431	30,078	30,718	32,375	32,752	34,794
負債の部合計	19,511	19,094	18,455	18,805	19,397	19,168	19,752	19,555	20,577	20,521	25,234
純資産の部合計	7,212	7,335	7,681	8,073	8,467	9,263	10,326	11,163	11,798	12,231	9,560
連結損益計算書											
営業収益(外部売上高)	12,135	12,876	12,989	13,310	13,503	14,513	14,414	15,004	15,293	15,082	8,981
運輸業	8,064	8,390	8,449	8,513	8,684	9,287	9,291	9,508	9,539	9,334	4,768
流通業	2,013	2,335	2,346	2,401	2,201	2,320	2,339	2,398	2,455	2,260	1,422
不動産業	757	935	909	1,022	872	1,088	1,095	1,396	1,485	1,651	1,457
その他事業	1,299	1,214	1,284	1,371	1,744	1,815	1,688	1,700	1,813	1,836	1,333
営業利益	959	1,097	1,294	1,345	1,397	1,815	1,763	1,913	1,969	1,606	△ 2,455
運輸業	611	767	901	910	1,006	1,251	1,217	1,303	1,362	1,053	△ 2,521
流通業	35	△ 29	△ 4	44	15	53	52	72	61	38	△ 150
不動産業	222	259	280	277	251	327	322	357	356	349	292
その他事業	96	103	123	118	156	224	204	199	212	197	△ 51
経常利益	689	824	1,046	1,129	1,219	1,622	1,607	1,777	1,833	1,483	△ 2,573
親会社株主に帰属する当期純利益	349	294	601	656	667	858	912	1,104	1,027	893	△ 2,332
連結キャッシュフロー計算書											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,232	2,062	2,380	2,377	2,236	2,598	2,341	2,751	2,897	2,401	△ 1,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,462	△ 1,991	△ 1,547	△ 1,653	△ 2,129	△ 2,332	△ 2,958	△ 1,663	△ 2,474	△ 2,686	△ 2,116
財務活動によるキャッシュ・フロー	514	△ 368	△ 852	△ 478	16	△ 313	443	△ 714	△ 71	△ 291	4,467
主な経営指標【連結】											
総資産営業利益率(ROA)(%)※1	3.7	4.1	4.9	5.1	5.1	6.4	6.0	6.3	6.2	4.9	△ 7.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)※2	5.2	4.2	8.3	8.6	8.4	10.2	10.0	11.3	9.8	8.1	△ 23.7
自己資本比率(%)	25.8	26.6	28.5	29.2	28.8	30.9	31.3	33.2	33.3	34.1	24.5
デット・エクイティ・レシオ(倍)※3	1.6	1.5	1.3	1.3	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	1.8
EBITDA(億円)※4	2,468	2,791	2,903	2,885	2,893	3,381	3,391	3,561	3,613	3,322	△ 708
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	18,066	152.29	310.87	338.98	344.58	443.53	471.52	570.72	533.31	466.88	△ 1,219.71
1株当たり純資産(BPS)(円)※5	355,712	3,632.41	3,850.82	4,048.31	4,138.65	4,534.29	4,857.50	5,273.42	5,612.63	5,847.27	4460.73
1株当たり配当額(円)	8,000	90	110	115	125	135	140	160	175	182.5	100
配当性向(%)	44.3	59.1	35.4	33.9	36.3	30.4	29.7	28.0	32.8	39.1	—
総還元性向(%)※6	—	—	—	—	—	—	—	—	42.5	50.3	—
純資産配当率(DOE)(%)※7	2.3	2.5	2.9	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	3.2	3.2	1.9
自己資本総還元率(%)※8	—	—	—	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	4.2	4.1	1.9
その他諸元											
連結減価償却費	1,508	1,693	1,608	1,539	1,495	1,566	1,627	1,635	1,631	1,704	1,734
連結設備投資額	2,600	1,954	1,529	1,667	2,256	2,331	1,924	1,694	2,453	2,545	2,166
単体設備投資額	2,085	1,508	1,248	1,445	1,864	1,987	1,598	1,278	1,909	1,762	1,674
(再掲)安全関連投資	1,251	977	727	893	902	1,260	1,050	832	1,252	1,161	1,051
連結長期債務残高	11,026	10,688	9,830	9,807	10,042	10,018	10,379	10,322	10,640	10,189	15,595
連結従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	45,703	45,402	45,326	46,006	47,565	47,456	47,382	47,869	47,842	48,323	47,984
単体従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	26,705	26,778	26,889	27,300	26,886	26,555	25,821	25,291	24,866	24,439	23,900

単位:億円

	2011年	2012年	2013年※11	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
運輸収入 計	7,280	7,587	7,691	7,806	7,970	8,500	8,496	8,678	8,734	8,568	4,194
新幹線	3,239	3,515	3,570	3,644	3,759	4,372	4,346	4,477	4,570	4,412	1,655
近畿圏	2,844	2,873	2,889	2,921	2,962	3,022	3,050	3,090	3,081	3,075	1,944
その他	1,196	1,198	1,230	1,239	1,248	1,105	1,100	1,110	1,082	1,081	594

- ※1 総資産営業利益率(ROA) = 営業利益 / {(前期末総資産 + 当期末総資産) / 2}
 ※2 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 / {(前期末自己資本 + 当期末自己資本) / 2}
 ※3 デット・エクイティ・レシオ = 長期債務 / 自己資本
 ※4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額
 ※5 1株当たり純資産(BPS) = 期末自己資本 / 期末株式数

- ※6 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得額) / 当期純利益
 ※7 純資産配当率(DOE) = 1株当たり配当額 / {(前期末1株当たり自己資本 + 当期末1株当たり自己資本) / 2}
 ※8 自己資本総還元率 = (配当総額 + 自己株式取得額) / {(前期末自己資本 + 当期末自己資本) / 2}
 ※9 当社は、2011年7月1日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行いました。
 ※10 2018年3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正に伴い「資産の部」「負債の部」における繰延税金資産と繰延税金負債の相殺方法を変更しています。
 ※11 2014年3月期より、「近畿圏」と「その他」の配分方法を見直しました。上表に記載の数値は、2013年3月期も遡って新しい配分方法で算出しています。以前の配分方法による、2013年3月期の「近畿圏」の鉄道運輸収入計は2,914億円、「その他」の鉄道運輸収入計は1,206億円です。
 (注) 連結損益計算書の項において、過去最高値を青のハイライトで表示しています。

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	78,530	210,291
受取手形及び売掛金	28,198	37,347
未収運賃	34,699	25,107
未収金	71,671	61,543
有価証券	127	24
棚卸資産	117,088	118,899
その他	77,298	81,103
貸倒引当金	△ 634	△ 638
流動資産合計	406,981	533,678
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,215,032	1,219,124
機械装置及び運搬具(純額)	385,669	384,067
土地	780,886	783,246
建設仮勘定	86,437	118,904
その他(純額)	64,062	62,713
有形固定資産合計	2,532,088	2,568,055
無形固定資産	34,229	34,054
投資その他の資産		
投資有価証券	116,690	103,105
退職給付に係る資産	1,919	2,595
繰延税金資産	136,954	191,769
その他	51,085	51,192
貸倒引当金	△ 4,692	△ 5,000
投資その他の資産合計	301,956	343,662
固定資産合計	2,868,275	2,945,773
資産合計	3,275,257	3,479,452

単位:百万円

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	70,037	60,255
短期借入金	24,711	19,474
コマーシャル・ペーパー	60,000	—
1年内償還予定の社債	35,000	25,000
1年内返済予定の長期借入金	36,422	36,952
鉄道施設購入未払金	1,567	1,309
未払金	133,582	149,889
未払消費税等	9,367	6,225
未払法人税等	20,953	18,142
預り連絡運賃	6,700	6,388
預り金	98,282	120,403
前受運賃	31,999	30,202
前受金	40,532	52,603
賞与引当金	37,410	23,473
災害損失引当金	5,131	2,230
ポイント引当金	2,431	2,077
その他	44,398	35,997
流動負債合計	658,530	590,627
固定負債		
社債	509,986	814,988
長期借入金	334,846	581,408
鉄道施設購入長期未払金	101,158	99,848
繰延税金負債	655	1,846
新幹線鉄道大規模改修引当金	16,666	20,833
環境安全対策引当金	8,912	6,898
線区整理損失引当金	8,887	8,809
未引換商品券等引当金	2,343	2,797
退職給付に係る負債	269,328	254,830
その他	140,834	140,528
固定負債合計	1,393,620	1,932,790
負債合計	2,052,150	2,523,418
純資産の部		
株主資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	56,567	57,454
利益剰余金	956,227	696,703
自己株式	△ 483	△ 482
株主資本合計	1,112,311	853,676
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△ 430	△ 780
繰延ヘッジ損益	29	0
退職給付に係る調整累計額	6,114	17
その他の包括利益累計額合計	5,714	△ 762
非支配株主持分	105,080	103,119
純資産合計	1,223,106	956,033
負債純資産合計	3,275,257	3,479,452

財務データ

財務諸表

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	1,508,201	898,172
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,130,143	975,595
販売費及び一般管理費	217,430	168,121
営業費合計	1,347,573	1,143,717
営業利益又は営業損失(△)	160,628	△ 245,544
営業外収益		
受取利息	38	27
受取配当金	1,164	908
保険配当金	1,880	1,593
受託工事事務費戻入	1,770	1,710
持分法による投資利益	1,787	1,909
雇用調整助成金	—	3,316
その他	2,222	3,595
営業外収益合計	8,864	13,062
営業外費用		
支払利息	19,465	20,455
その他	1,674	4,430
営業外費用合計	21,139	24,885
経常利益又は経常損失(△)	148,353	△ 257,367
特別利益		
固定資産売却益	961	10,407
工事負担金等受入額	12,191	11,841
収用補償金	2,658	1,586
雇用調整助成金	—	4,991
その他	7,286	3,109
特別利益合計	23,097	31,936
特別損失		
固定資産売却損	148	109
工事負担金等圧縮額	11,606	10,666
収用等圧縮損	2,642	398
新型コロナウイルス関連損失	—	11,879
投資有価証券評価損	1,804	15,721
その他	14,586	10,532
特別損失合計	30,788	49,309
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	140,662	△ 274,740
法人税、住民税及び事業税	40,703	9,990
法人税等調整額	6,130	△ 50,812
法人税等合計	46,833	△ 40,822
当期純利益又は当期純損失(△)	93,828	△ 233,918
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	4,447	△ 703
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	89,380	△ 233,214

単位：百万円

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	93,828	△ 233,918
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 4,572	△ 362
繰延ヘッジ損益	105	△ 37
退職給付に係る調整額	△ 2,519	△ 6,174
持分法適用会社に対する持分相当額	208	38
その他の包括利益合計	△ 6,778	△ 6,535
包括利益	87,050	△ 240,453
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	82,716	△ 239,691
非支配株主に係る包括利益	4,333	△ 762

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	140,662	△ 274,740
減価償却費	170,448	173,468
工事負担金等圧縮額	11,606	10,666
固定資産除却損	11,934	5,982
投資有価証券評価損益(△は益)	1,804	15,721
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 20,190	△ 23,911
貸倒引当金の増減額(△は減少)	728	311
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 190	△ 13,937
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額(△は減少)	4,166	4,166
その他の引当金の増減額(△は減少)	△ 8,706	△ 5,307
受取利息及び受取配当金	△ 1,203	△ 936
支払利息	19,465	20,455
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,787	△ 1,909
工事負担金等受入額	△ 12,191	△ 11,841
売上債権の増減額(△は増加)	15,527	10,681
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 9,184	3,874
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 16,487	30,642
未払又は未収消費税等の増減額	2,739	△ 11,197
その他	△ 4,044	△ 2,118
小計	305,097	△ 69,930
利息及び配当金の受取額	1,201	939
利息の支払額	△ 19,217	△ 20,191
法人税等の支払額	△ 46,928	△ 14,113
営業活動によるキャッシュ・フロー	240,152	△ 103,295
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△ 265,152	△ 242,047
固定資産の売却による収入	1,564	12,850
工事負担金等受入による収入	21,742	22,793
投資有価証券の取得による支出	△ 25,507	△ 3,020
投資有価証券の売却による収入	1,923	812
貸付金の純増減額(△は増加)	△ 34	△ 927
その他	△ 3,193	△ 2,153
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 268,657	△ 211,692
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,791	△ 5,448
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	60,000	△ 60,000
長期借入れによる収入	20,000	283,600
長期借入金の返済による支出	△ 39,205	△ 36,507
社債の発行による収入	10,000	330,000
社債の償還による支出	△ 35,000	△ 35,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 1,645	△ 1,567
自己株式の取得による支出	△ 9,999	—
自己株式の売却による収入	—	0
配当金の支払額	△ 34,999	△ 24,870
非支配株主への配当金の支払額	△ 333	△ 311
その他	△ 1,774	△ 3,144
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 29,167	446,749
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 57,671	131,761
現金及び現金同等物の期首残高	136,581	78,283
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,110	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 1,736	—
現金及び現金同等物の期末残高	78,283	210,045