



# JR西日本グループ 中期経営計画 2008-2012 見直し

---



2010年10月28日  
西日本旅客鉄道株式会社

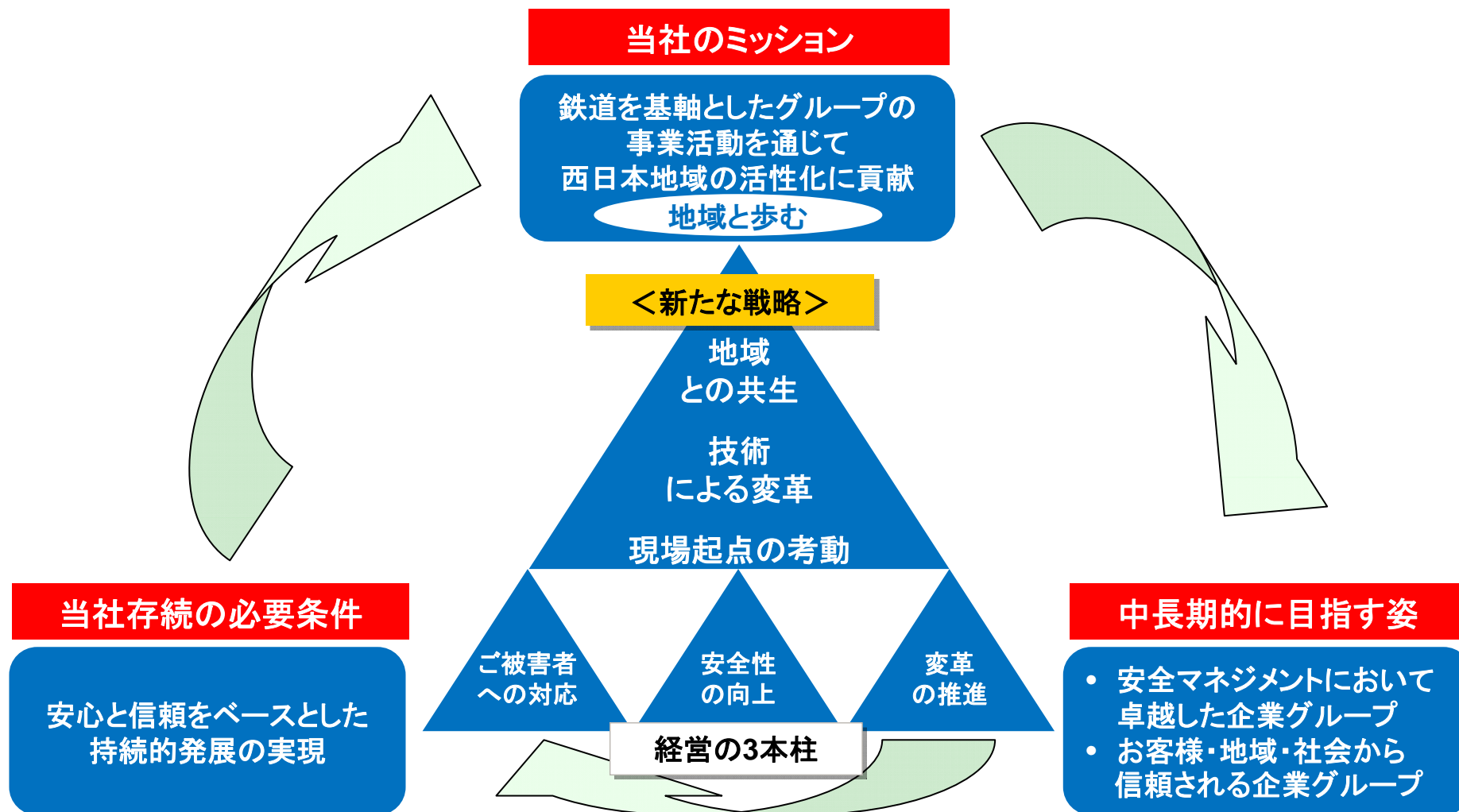
# 見直しの背景と目的

---

- 福知山線において重大な事故を惹き起こした当社は、安全を最優先する企業風土の構築を目指して、2008年度初から5カ年計画である「安全基本計画」の推進にグループを挙げて全力で取り組んでおります。
- 2008年5月には、「企業理念」を実現するという経営の原点に立ち返り、その実現に向けた中長期戦略を示した「**JR西日本グループ中期経営計画2008-2012**」を策定しました。
- しかしながら、2008年秋以降の急激な景気悪化、および2009年3月以降の高速道路料金引下げ政策等により、「**JR西日本グループ中期経営計画2008-2012**」策定時から、当社を取り巻く経営環境が激変しました。
- 加えて、2009年秋には、コンプライアンス上の重大な問題が判明したことにより、福知山線列車事故のご被害者の皆様のご心情を深く傷つけ、世の中からの信頼を大きく失墜させることとなりました。
- こうした、かつてない厳しい状況に直面していることを踏まえ、より長期的な持続可能性に経営の力点を置きつつ、2012年度までの**中期経営計画を見直し**、改めて中長期的な経営の方向性の明確化と具体化を図ることといたしました。
- 私たちは、この新しい計画のもと、信頼の回復と業績の回復に向けて、グループを挙げて社員が一丸となり、全力で取り組んでまいります。

# 経営ビジョン

私たちは、福知山線列車事故を決して忘れず、企業理念の実現に向けて、安心と信頼をベースとした持続的発展の実現を図りつつ、事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献し、安全マネジメントにおいて卓越し、お客様・地域・社会から信頼される企業グループを目指します。



# 「経営の3本柱」は不変



今回の中期経営計画の見直しにおいても、以下の「経営の3本柱」を強力に推進し、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ることに、グループを挙げて取り組んでまいります。

## 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

- ご被害者に真摯に向き合い、弔問やお見舞いなどを通じて、今後のご被害者の思いを丁寧かつきめ細かく受け止めさせていただくよう努めてまいります。あわせて、安全性向上の取り組みのご説明や当社に対するご意見・ご質問をお伺いさせていただく場として、ご被害者に対するご説明会を継続して実施してまいります。
- また、将来にわたってご被害者の様々なご意見・ご要望をお伺いしご相談に応じることが出来るよう、対応の窓口を堅持してまいります。加えて、ご被害者の心のケアや将来の不安を少しでも和らげていただけるための取り組みについて、今後ご被害者のご意見等を承りながら具体的な検討を進め対応してまいります。

## 安全性向上に向けた取り組み

- 当社は、安全性の向上に向け、2008年に「安全基本計画」を策定し、

### 「お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロへ向けた体制の構築」

を到達目標として掲げ、2008年5月公表の中期経営計画においても改めて経営目標として掲げました。

この目標の達成、そして安全基本計画の完遂に向け、引き続きグループを挙げた取り組みを推進してまいります。

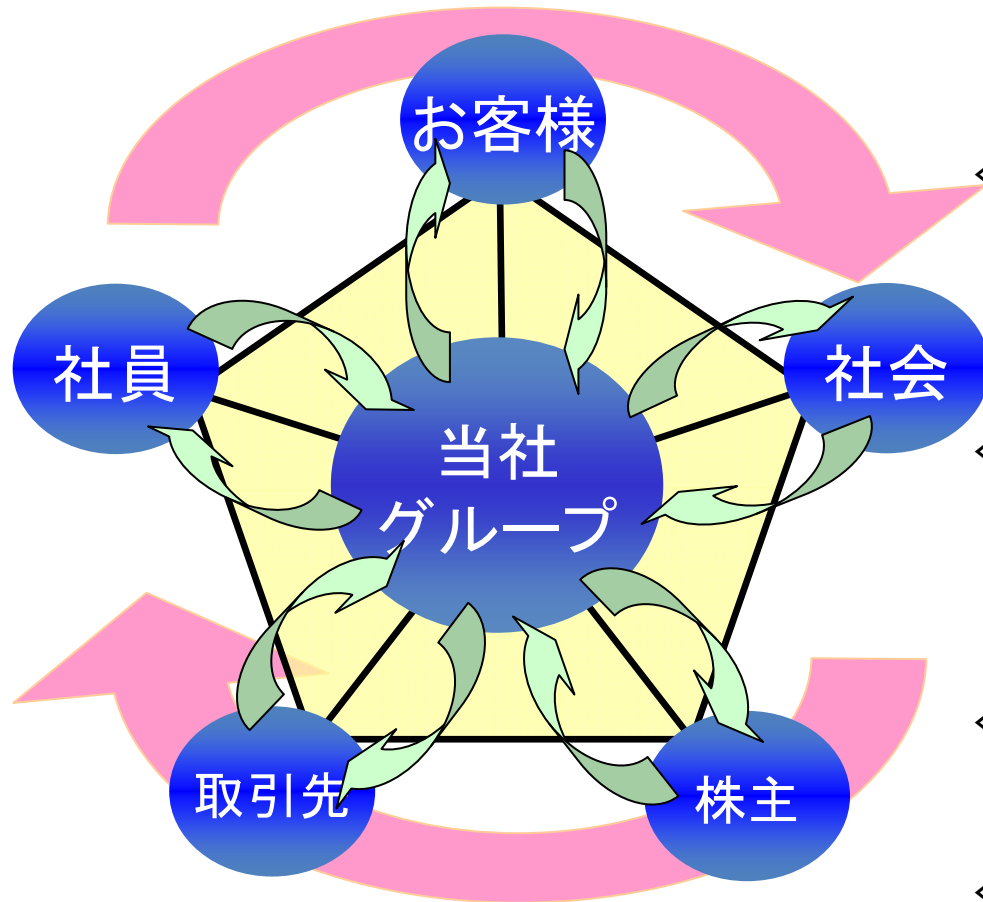
## 変革の推進

- 過度の上意下達の解消に向けた取り組みに加え、事故調査に係る情報漏えい等の働きかけなどの反省を踏まえて取りまとめた改善策を実行に移すことにより、コーポレートガバナンスの強化や、風通しのよい組織づくりを通じた企業風土の変革にも、全社を挙げて取り組んでまいります。

# ステークホルダーに提供・共有する価値

私たちは、長期的視点からステークホルダーとの調和を図ることにより価値の好循環を生み出し、全体としての価値拡大(プラスサムの価値実現)を目指し、その成果をステークホルダーの皆様と共有してまいります。

【ご被害者】  
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



- 《 お客様 》
- 安全・安心
    - ・ 安全性の向上
    - ・ お客様が不安を感じる事象の除去
  - CSの向上
    - ・ 安定輸送
    - ・ より利用しやすいダイヤや設備、販売チャネル
    - ・ 笑顔いっぱい接客
  - いままでにない商品サービス
    - ・ 少子高齢化・顧客のグローバル化に対応

- 《 社会 》
- 地域の活性化
    - ・ 近畿エリアにおける、駅及び街の機能が充実し使い勝手が良く住みたくなる線区の創造(線区価値向上)
    - ・ 西日本エリアにおける、公共交通を核とした暮らしやすい魅力あるまちづくり
    - ・ 観光需要の創造による来訪者の増加
  - CSR・コンプライアンスの推進

- 《 社員 》
- 働きがいと誇り
    - ・ コミュニケーションの円滑化によるチームワーク向上
    - ・ 積極的・能動的な考えや取組姿勢の尊重
    - ・ 企業倫理意識の向上
  - 納得感
    - ・ 業務の目的・背景・方向性の明確化
  - 技術技能の継承・向上

- 《 株 主 》
- 持続可能性の担保
    - ・ 長期的な営業収益向上および固定費の削減
  - 長期安定配当
    - ・ 連結DOEを指標とした配当政策

- 《 取引先 》
- 誠実・公正と相互信頼関係
  - 安全・品質の確保とコンプライアンスの確立

# 経営ビジョンの具現化に向けた新たな戦略

## <新たな戦略>

地域  
との共生

技術  
による変革

現場起点の考動

私たちは、経営ビジョンの具現化に向けて、「JR西日本グループ中期経営計画2008-2012」に掲げた経営目標と戦略を堅持しつつ、今回新たに「地域との共生」「技術による変革」「現場起点の考動」という3つの戦略を掲げ、グループを挙げて全力で取り組んでまいります。

## 地域との共生

・鉄道事業を核に事業を営む当社は地域を離れては存在し得ません。地域起点の発想に立って、地方自治体や他鉄道会社等との連携を強化し、トータルでWIN-WINの協力関係を構築してまいります。

・具体的には、

- ✓ 近畿エリアを中心とした線区価値の向上
- ✓ 西日本エリアにおけるプラスサム実現
- ✓ 観光を契機とした地域活性化に、グループ一体で取り組むことを通じて、地域の皆様のより豊かな暮らしを支えてまいります。

## 技術による変革

・本格的な人口減少時代への突入を見据え、当社の持続的発展を担保していくために、  
①技術継承と実務能力・技能向上  
②高度技術による課題解決の推進  
③鉄道オペレーションのシステムチェンジ  
に向けた挑戦を開始します。

・システムチェンジの具体的な方向性としては、  
情報通信技術や汎用技術を活用し、  
✓ 新しい保安システムの開発  
✓ 省エネルギーな鉄道システムの開発  
✓ ネットワーク技術を活用した列車運行・保守管理システムの革新  
に取り組む、更なる安全性の向上、  
鉄道運行にかかる固定費の低減、  
メンテナンスの省力化を図ります。

## 現場起点の考動

・現場社員一人ひとりの能力発揮が安全性やお客様満足を向上させる原動力となること、コスト削減・技術開発といった課題解決の糸口が現場にこそ存在していること、これらを再認識し、

「すべての起点は現場から」  
を行動原則に掲げ、現場の課題を経営課題として、今まで以上に正面から取り組んでまいります。

- ・具体的には、企業再生や変革に向けた取り組みの成果も踏まえ、
- ✓ 三現主義(現地・現物・現人)の徹底
  - ✓ 現場での自律的な問題解決
  - ✓ ボトムアップでの問題解決
  - ✓ 施策検討や意思決定のプロセス簡素化といった観点から、仕事の進め方を現場起点に再構築してまいります。



# 経営ビジョンの具現化に向けた重点戦略

## 存立基盤の強化

～安心、信頼していただける  
鉄道を築き上げる～

1 より高い安全レベルの構築による安心の追求

2 九州新幹線の全線開業・相互直通運転開始

3 新しい大阪駅「OSAKA STATION CITY」開業

## 事業基盤の強化

～新たな価値を創造し、  
お客様・地域・社会に提供する～

4 地域との共生 ◎近畿エリアを中心とした線区価値向上

5 地域との共生 ◎西日本エリアにおけるプラスサム実現

## マネジメントの変革

～マネジメントを変革し、  
価値提供をより確かなものにする～

6 技術による変革

7 現場起点の考動

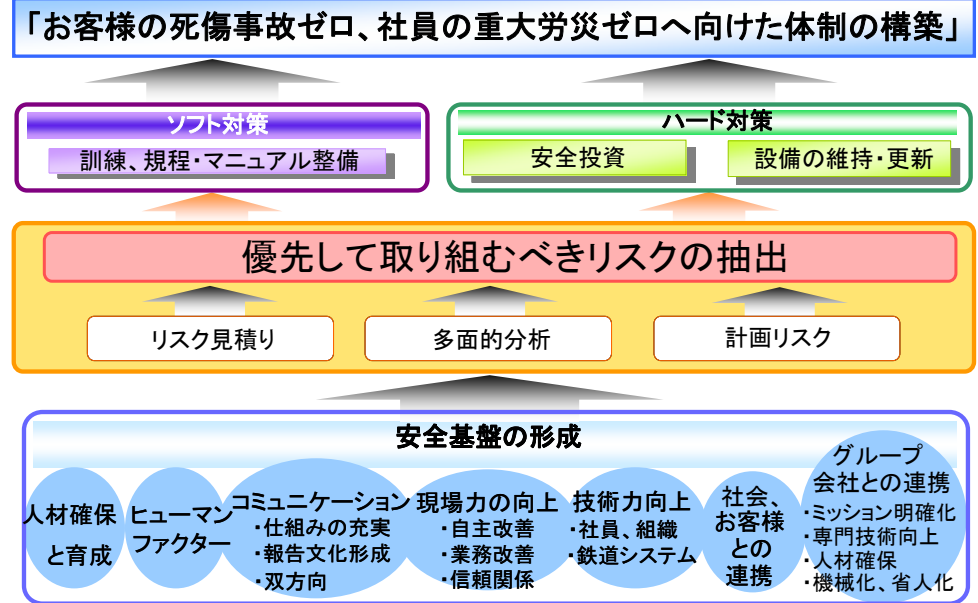
「JR西日本グループ  
中期経営計画  
2008-2012」  
に掲げた戦略の  
着実な推進

今回新たに  
掲げる  
戦略

## 安全基本計画の完遂 ～「お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロへ向けた体制の構築」～

安全基本計画に掲げた目標の達成に向け、グループを挙げてアクションプランを実施推進します。

- ・重大リスクを抽出しリスク評価結果を共有します。
  - － リスクアセスメントの取り組みの推進
- ・優先して対処すべきリスクに対策を実施します。
  - － ATS整備、踏切事故低減対策
- ・リスク監視体制を確立します。
  - － 社員からの安全情報の集約・蓄積
- ・リスクアセスメントの取り組みや、安全教育・訓練等を通じて安全意識の醸成に努めます。



## 新たな事故防止対策の推進

- ・高品質、高性能、低コストな鉄道システムの構築を目指します。
  - － 次世代保安システム(車上主体列車制御システム)の開発
- ・列車運行にかかわるヒューマンエラー防止対策を進めます。
  - － GPS式運転士支援装置の導入区間の拡大
  - － 運転通告(※指令員から乗務員への連絡)の文字伝送システムの開発
  - － ワンマン車両ドア誤扱防止システムの導入区間の拡大
  - － GPS式列車接近警報装置の導入区間の拡大
- ・新幹線が大地震等の発生時にも甚大な被害を受けないための対策を着実に進めます。





## 質の高いサービスの提供を通じた新幹線の競争力強化

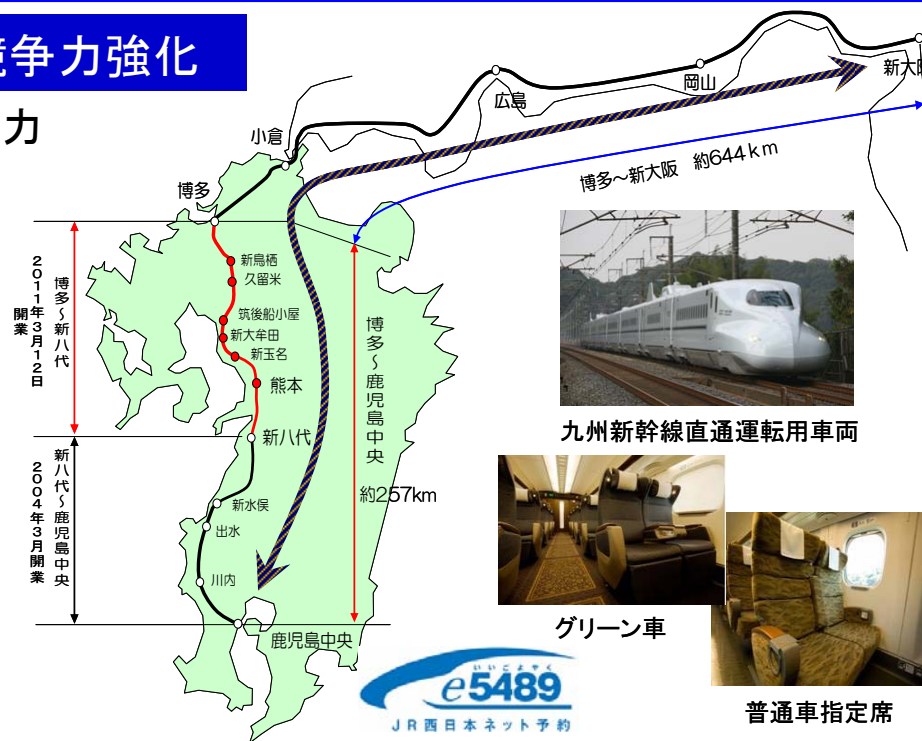
・質の高いサービスの提供を通じて、新幹線の競争力の強化を進めます。

- － 九州地区への到達時分の短縮、快適な新型車両の導入
- － 利便性の高い非対面販売システムの導入
- － 博多駅、新大阪駅ほか主要駅のリニューアル

・特に、900キロ4時間圏内において、対航空機競争優位の確立を目指します。

・山陽新幹線区間の情報通信サービスの拡充を進めます。

- － 車内での携帯電話使用可能区間の拡大



## 地域との協働による双方向の地域間交流の促進

・九州新幹線の全線開業の好機を生かし、地域と一体となって新たな需要の創造を目指します。

【当社エリア⇒九州エリアへの誘客】 旅行会社のほか、九州内の地元自治体や観光事業者と連携・協働

- － 観光素材造成、2次アクセス充実、観光キャンペーン展開

【九州エリア⇒当社エリアへの誘客】 当社エリア内の地域と連携し、観光素材の情報を九州エリア向けに発信

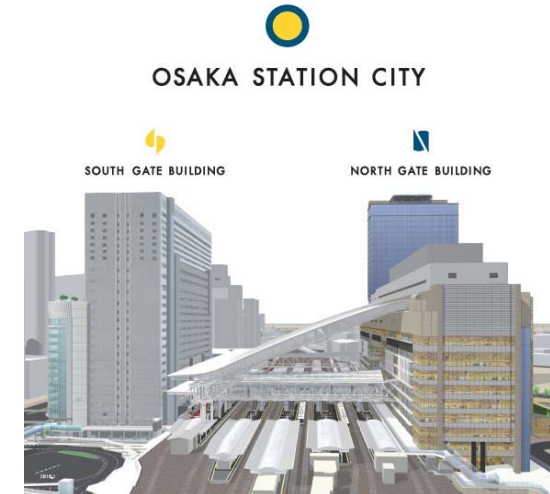
- － 「大阪ステーションシティの開業」
- － 「ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの開業10周年」

・海外からも、より多くのお客様に西日本エリアを訪問いただけるような取り組みを推進します。



## 発見・感動にあふれたグランドステーションの誕生

- ・関西・大阪の玄関口に相応しい空間を創造します。
  - － 巨大ドーム、四季の彩を感じる8つの広場、地球環境にも配慮、バリアフリー設備
- ・賑わいに満ちた駅を演出します。
  - － 初のダブルネーム百貨店「JR大阪三越伊勢丹」
  - － ショッピングセンター「ルクア」、関西最大級のシネマコンプレックス、都市型フィットネス
- ・より広域からより多くのお客様におこしいただけるよう、便利なアクセスと魅力ある情報を提供します。
  - － 土曜・休日の新快速を終日12両編成で運行
  - － 各線区から大阪駅まで直通する列車を増便
  - － 九州新幹線全線開業の機会を生かしたプロモーション展開
- ・海外からのお客様にとっても便利で親しみやすいサービスを充実させます。
  - － 施設内での外国語対応・免税サービスの充実
  - － 銀聯カードもご利用可能に



開業予定	2011年5月
開発規模	約24万5千㎡
総事業費	約2,100億円



## 駅からまちへ、まちから駅へ

- ・大阪駅を中心とした歩行者ネットワークを構築し、大阪駅周辺における回遊性と利便性を提供します。
  - － 南北自由通路を新設、歩行者デッキも整備
- ・世界への情報発信拠点・梅田のまちづくりに貢献します。
  - － 他の鉄道事業者や周辺事業者と連携してエリアマネジメントを推進（共通コンセプトづくり、イベント企画、国内・海外への情報発信）

快適で利便性の高い「生活圏」の創造

・「駅及び街の機能が充実し、使い勝手が良く、住みたくなる線区」の創造に向けた取り組みを推進します。

- ★暮らしを豊かにする様々なサービスを提供
  - － ショッピング、クリニック、フィットネス、保育サービス等を充実
- ★駅へのアクセスを良くし、駅のサービスを向上
  - － バス路線との連携、駐車場・駐輪場の充実
  - － 【設備改良】トイレの高品質化 【ソフト面】スタッフによるCS向上



・地域の特徴にかない、子育て世代にもご利用いただきやすい魅力ある線区にしてまいります。

★「JR神戸線」「琵琶湖線」を線区価値向上のモデル線区に

より質の高い安全・安定輸送の提供

・ダイヤ乱れの際、ご利用のお客様への影響を低減します。

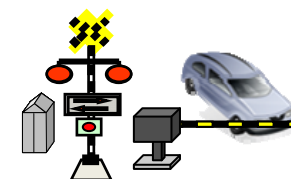
- ★より弾力的な列車運用を可能に
  - － 吹田駅・灘駅に列車折返設備を新設
- ★お客様への情報提供を充実
  - － 駅のディスプレイの増設、社員間での情報伝達ツールの強化

・踏切事故の発生事象の減少に努めます。

- － 警報機や遮断機の新設、踏切の視認性向上
- － 折れにくい遮断棒の開発、青色照明の整備、踏切事故の発生要因を多面的に分析

・駅のホームからのお客様の転落事故の減少に努めます。

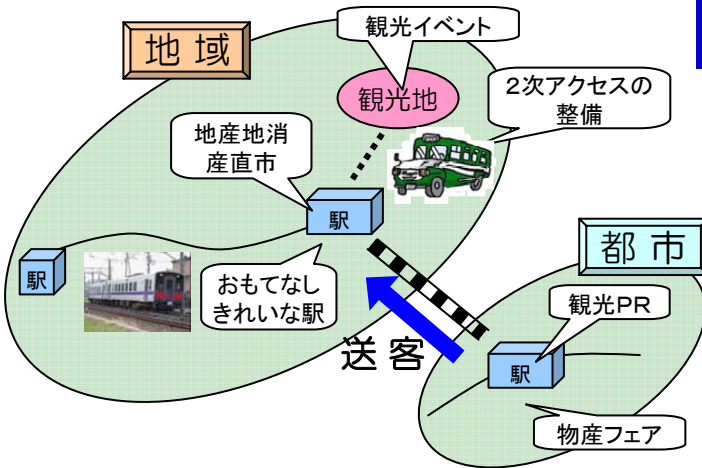
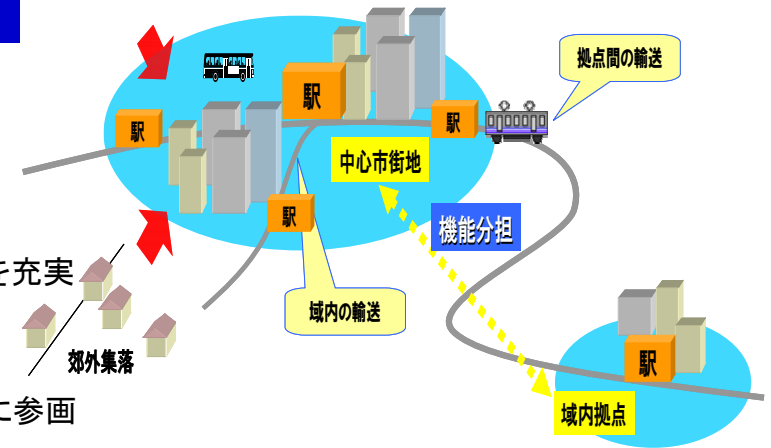
- － 北新地駅に可動式ホーム柵を設置、ホーム端部の注意喚起ライン(赤線)、非常ボタン、車両連結部の転落防止ホコの整備



これらの取り組みにより、お客様のご協力もいただきながら、より質の高い安全・安定輸送の提供に努めてまいります。

便利で暮らしやすく魅力あるまちづくりへの貢献

- ・地域にとってより便利な公共交通を目指します。
  - － 駅での他の交通機関への乗り換えをもっとスムーズに
- ・駅からはじまるまちづくりに向け、主体的に役割を果たします。
  - － 地元自治体や地域の皆様と協力し、「まちの玄関口」としての駅・周辺の機能を充実
- ・コンパクトシティの構築に積極的に貢献します。
  - － 駅などの拠点に生活機能・都市機能を集約することでより効率的な都市運営に参画



観光を契機とした地域活性化への貢献

- ・地域と協働して観光開発を推進します。
  - － 交通部門に限らず幅広い分野で地域と連携
  - － 地域への集客と、おこしいただいたお客様への充実したおもてなし
- ・とりわけ、平成24年秋に予定している山陰デスティネーションキャンペーンに向け、その成果を最大限に引き出します。
  - － 地元自治体や観光事業者との緊密なコミュニケーション

ご利用状況に応じた最適な地域交通の実現

- ・地元自治体との連携や地域の協議会等を通じ、鉄道の活性化に対する協力関係を構築してまいります。
- ・また、ご利用状況にあった最適な輸送モードへの転換に対する理解も深めていただくよう、地域との対話に努めてまいります。



技術継承と実務能力・技能向上

- ・日常のオペレーションを円滑に遂行し改善できる技術者集団を目指します。
  - － 技術者の育成体系の確立
  - － 経験や技術的な感性も含めた技能の継承

高度技術による課題解決の推進

- ・技術的課題を高い専門技術により解決します。
  - － 情報・通信分野をはじめとする先端技術の活用
  - － 技術コアの形成

鉄道オペレーションのシステムチェンジ

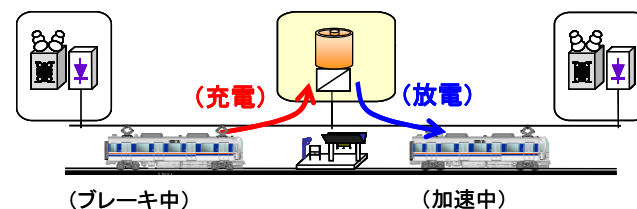
- ・鉄道システムを改変し、更なる安全性の向上、保守作業の省力化や設備の簡素化等固定的経費の低減に寄与する技術開発に向けて、汎用技術や異業種技術を効果的に活用しつつ、チャレンジします。
  - － 車上主体列車制御システム[無線式]
  - － 省エネルギーな鉄道システム  
[バッテリー電車等]
  - － ネットワーク技術を活用した鉄道システム
  - － 車両や地上設備の保守体系・方法の見直し



地球環境保護の取り組み

地球環境保護に向けて省エネルギーやリサイクル等に積極的に取り組むとともに、新たな技術開発等により、さらに環境にやさしい鉄道システムの実現を目指します。

- － 省エネ車両導入の推進
- － 回生ブレーキ地上蓄電技術の開発
- － 考動エコの取り組み(省エネ運転等)



★ エコステーション



省エネ照明、雨水利用、太陽光発電、屋上緑化など、地域の特状に合わせて、地球環境に配慮した駅づくりを進めます。

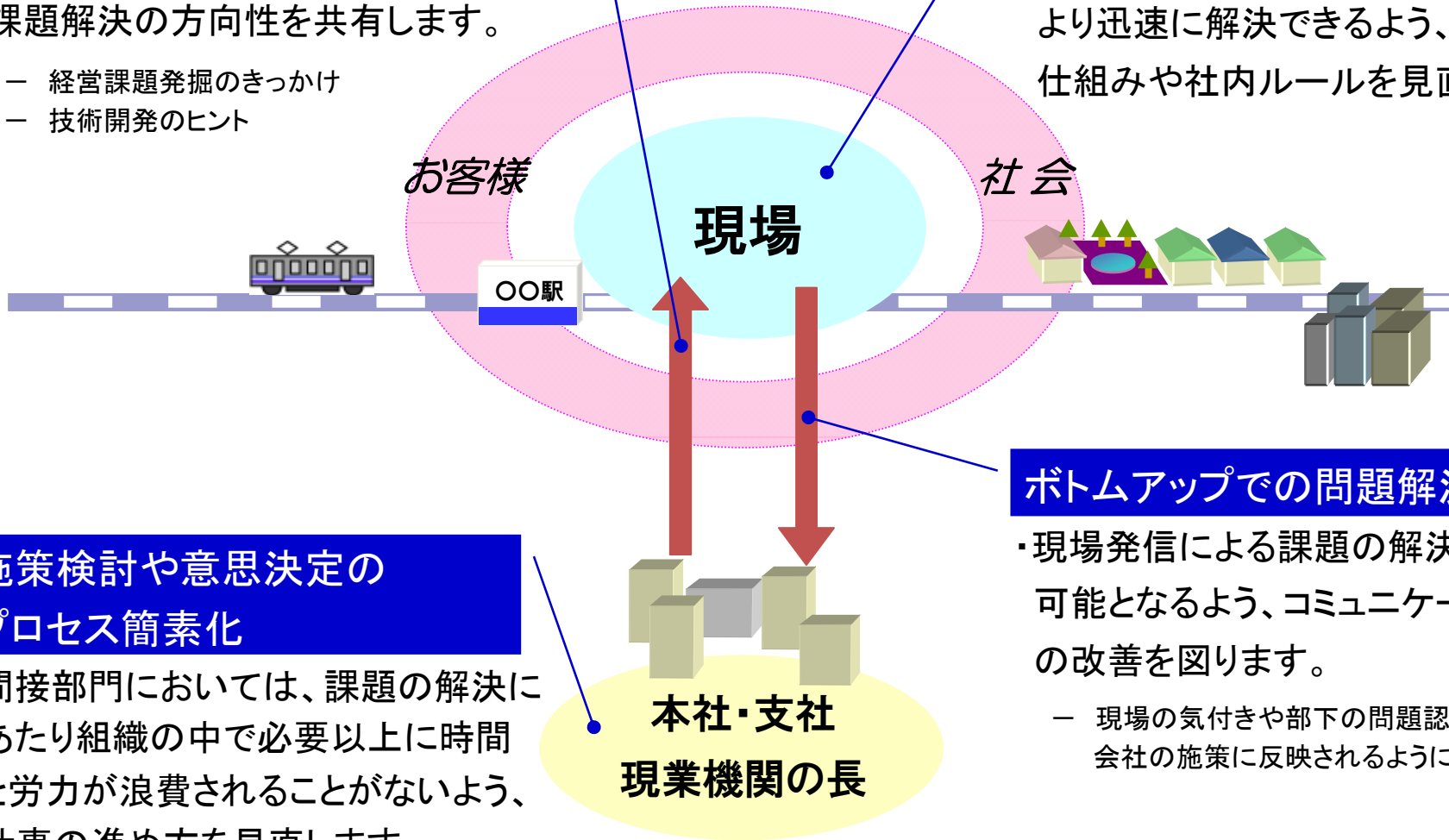
**三現主義(現地・現物・現人)の徹底**

・本社・支社社員や現業機関の長も現場に頻繁に足を運び、現場で課題解決の方向性を共有します。

- － 経営課題発掘のきっかけ
- － 技術開発のヒント

**現場での自律的な問題解決**

・現場の課題が現場の創意工夫により迅速に解決できるよう、仕事の仕組みや社内ルールを見直します。



**施策検討や意思決定のプロセス簡素化**

・間接部門においては、課題の解決にあたり組織の中で必要以上に時間と労力が浪費されることのないよう、仕事の進め方を見直します。

**ボトムアップでの問題解決**

・現場発信による課題の解決が可能となるよう、コミュニケーションの改善を図ります。

- － 現場の気づきや部下の問題認識が会社の施策に反映されるように

※現業機関の長: 駅長、運転区長、保線区長 など



## 財務指標

---

### ○平成24年度における財務指標の見込み

連結営業収益	13,000億円
--------	----------

連結EBITDA(営業利益+減価償却費)	2,660億円
----------------------	---------

連結ROA(総資産営業利益率)	3.6%
-----------------	------

### ○平成20~24年度における設備投資総額の見込み

連結	9,800億円
----	---------

単体	7,800億円(うち、安全関連投資 4,300億円)
----	----------------------------

## 株主還元

---

- 長期的視点からステークホルダーとの調和を図ることにより、価値の好循環を生み出し、全体としての価値拡大(プラスサムの価値実現)を目指していることから、以下のとおり株主還元の充実を図ってまいります。
  - ー 長期安定的な株主還元が重要と考えており、プロジェクトの成果が実現することを前提に、平成24年度において、連結DOE(純資産配当率)3%を目指します。
  - ー この方針に基づき、平成22年度における1株当たり中間配当及び期末配当を、従前の3,500円から4,000円に修正し、年間配当を8,000円とさせていただく予定としております。

## 「将来の見通し」について

この資料に記載されている将来の業績等については、現時点での見通しに基づくものであり、経営環境の変化等により実際の業績等と大きく異なる可能性がありますのでご注意ください。