

JR西日本 CSR REPORT 2018

企業活動報告書



JR西日本グループの CSR ※1

CONTENTS

社会への有益な価値提供のための「企業理念」実現に向けて、「考動」を続けます

JR西日本の経営の根幹は、「企業理念」と「安全憲章」にあります。「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」という私たちの変わらぬ決意のもと、役員・社員で議論を重ね、社会に対してお約束したものです。社会の信認^{※2}にお応えし、「企業理念」実現に向けて「考動(自ら考え、行動)」していくことそのものが、「JR西日本グループのCSR」であると考えています。「企業理念」「安全憲章」のもと、役員・社員が一丸となって、安全やCSを高める努力を重ね、お客様、地域・社会の皆様、株主の皆様、取引先の皆様、社員とその家族など、JR西日本グループを支えるあらゆる関係者のご期待にお応えし、将来にわたり持続的発展を図っていきます。

JR西日本 企業理念

- 1 私たちは、お客様のかけがえの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。

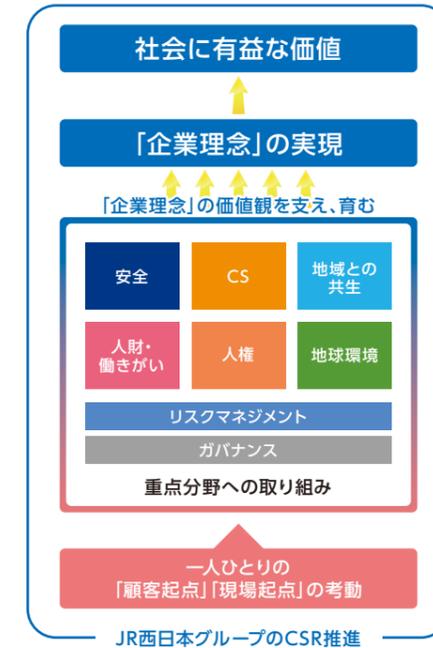
安全憲章

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、お客様のかけがえの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客様の救護がすべてに優先する。

一人ひとりの「顧客起点」「現場起点」の考動がCSRの推進力

「企業理念」の実現を通じて「社会に提供する価値」を向上させるため、世の中からのご期待および私たち自身のめざす未来に照らして、CSRの重点分野を定めています。あらゆる職場で働くJR西日本グループの全員がお客様を常に意識し、現場^{※3}の第一線で起こっているさまざまな課題を共有した上で、スピード感を持って自律的にかつ連携して解決に取り組むことが大切だと考えています。こうした「顧客起点」「現場起点」の考動を一人ひとりの考動原則として定着させることを通じて、企業理念の実現、社会への有益な価値の提供につなげ、CSRを推進していきます。



ステークホルダー^{※4}の皆様とJR西日本グループとの関係

社員が働きがいと誇りを持って高品質なサービスを提供することが、お客様の安心・信頼・満足、そして「西日本地域の活性化」への貢献につながります。その中で得られた収益で事業の持続可能性・成長性を確保し、株主や取引先の皆様との協創的な関係を築いていきます。

【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



継続と進化で、めざす未来へ

2018年4月、私たちJR西日本グループは新たに「JR西日本グループ中期経営計画2022 (P05~P10参照)」を策定し、私たちのめざす未来を「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」と定義しました。鉄道を軸に社会インフラを担う企業グループとして、私たちの強みである地域の皆様と連携する力、グループ一体で施策を展開する力を磨き続けるとともに、めざす未来からの視点に立って「挑戦し続ける企業」となることで、グループ全体で成長に向けて絶えず進化し、社会、経済の発展に貢献していきます。

▶P.01
JR西日本グループのCSR

▶P.03
社長メッセージ

▶P.05
「JR西日本グループ中期経営計画2022」でめざす未来

▶P.11
主要戦略を通じて提供する価値

▶P.14
技術で切り拓く交通の進化
～JR西日本 技術ビジョン～

▶P.17
JR西日本グループの事業活動

▶P.19
福知山線列車事故について

▶P.25
コーポレート・ガバナンス

▶P.28
ステークホルダーとの対話

▶P.29
CSR重点分野の2017年度活動実績
および2018年度重点取り組み計画

▶P.31
安全

▶P.41
CS お客様満足

▶P.45
地域との共生

▶P.49
人財・働きがい

▶P.53
人権

▶P.55
地球環境

▶P.59
リスクマネジメント

▶P.63
データ集

▶P.71
第三者意見

▶P.72
ご意見を受けて

※1 CSR(Corporate Social Responsibility):会社として、社会の要請に耳を傾け、応えていく取り組み。一般に「企業の社会的責任」と訳します
 ※2 信認:利用者がサービスを提供する事業者を信頼し、その事業者に自らの生命、身体、財産を委ねることと解されます

※3 現場:安全やサービスをはじめとする価値が現実にも生み出されている場所や場面(グループ会社・協力会社を含む)
 ※4 ステークホルダー(Stakeholder):企業の事業活動などに対して直接的または間接的に利害が生じる関係者のこと



来島 達夫

2018年9月 代表取締役社長兼執行役員

JR西日本グループのCSR

私たちは経営の根幹である「企業理念」において、「安全・安心を基盤に、鉄道を核とする事業を持続的に発展させることで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていく」ことをお約束しています。企業の存在意義は、ステークホルダーの皆様、そして社会にとって有益な価値をもたらすことであり、「企業理念」の実現に向けて「考動(自ら考え、行動)」を重ねていくことそのものが、当社グループにとってのCSRであると考えています。ステークホルダーの皆様の幸せにつながる価値を提供してまいります。

変わらぬ決意

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。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という事実、事故発生リスクを予見して事故を防ぐ対策を講じることができていなかったことについて、その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事業の原点であり、変わらぬ決意です。事故の反省と教訓を重く受け止め、今後も、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」を最重要課題として取り組んでいきます。



※安全性向上に向けた取り組みについてはP.19～24、P.31～38をご参照ください

「JR西日本グループ中期経営計画2022」 でめざす未来

めざす未来の実現に向けた挑戦へ

まだ、手の届かない、遠い先とと思っている未来も、いつか必ず到来します。人が、これからの人生に「生きがい」を求めるとともに、企業もその存在に「生きがい」といえるビジョンを持つことが必要です。

私たちは、今、「JR西日本グループ中期経営計画2022」のスタートに当たり、未来へ向け、当社グループとしてめざす未来(それを「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」と表現しました)の実現を思い描き、事業戦略の遂行に大いなる挑戦を積み重ねることを誓います。これにより、私たちは、あらゆるステークホルダーの皆様へ提供する価値を高めていくことで、ステークホルダーの皆様を笑顔にしていきたいことを決意します。



社会インフラを担う企業グループとしてミッションを果たす

西日本エリアの活性化なくして、当社グループの存在はありません。ただ、将来に目を向け、人口や労働力に起因する社会構造の変化を考えますと、決して楽観できない経営環境にあります。しかし、一方で、西日本エリアを中心に、新幹線に関わるプロジェクト、沿線都市開発への積極的な参画や生活系サービス事業の一層の充実による豊かな街づくり、鉄道事業で得たノウハウを活かした社会基盤づくり、日本の玄関口としての関西、特に大阪の先進性を磨く鉄道ネットワークの整備、創造事業による魅力創出など、社会・経済の発展に貢献し得るチャンスは多く存在します。

当社グループが人々の暮らしを変え、そのミッションを果たすために、今後も、社会インフラを担う企業グループとして、地域の皆様と連携する力、グループ一体で施策を展開する力を磨き続けます。

非連続な成長へ向けた進化でめざす未来を切り開く

私たちは、次なる30年に向け、鉄道の安全性向上にこれまで以上に知恵と力を投入します。さらに、2030年頃をターゲットに据え、今後5年間で目指す水準に満足することなく、挑戦し続けることで、私たちが生み出す事業の価値をさらに高め、非連続な成長に向けて進化していきます。

また、地域の皆様と一体となって、鉄道を通じて、街と街、人と人を繋ぎ、交流を通して、多くの出会いを生み出し、その出会いで生まれる喜びや感動、そこから生まれる笑顔にこだわりを持った社会をめざします。そして、グループ全体で、成長に向けて絶えず進化を遂げ、めざす未来を切り開いていきたいと思えます。

使命感、夢、勇気を持って、新たな可能性へ

待っていても成長は到来しません。決して平坦な道ばかりではなく、誰にでも簡単にできることではないのかもしれませんが、自分たちの使命は何か、本当に成し遂げたい夢は何なのか、を考え、勇気を持って着実に行動を起こすことで、新たな可能性に繋げることができるのではないのでしょうか。物事は、あらゆる手を尽くして、努力しようとする時に、実は一番進歩すると言われる。

今、当社グループのこれからの原動力となり得る夢を抱き、内外に対して、「All For Smiles! 2022」を力強くキックオフします。



「JR西日本グループ中期経営計画2022」を通じて、次なる30年の礎を築き、未来を切り拓いていきます

2018年4月、私たちJR西日本グループは、これまでの取り組みを振り返り、次なる30年を見据えて、めざす未来とありたい姿、その実現のための戦略、各ステークホルダーの皆様へ提供する価値について検討を重ね、2022年度までの5カ年を計画期間とする新たな中期経営計画を策定しました。

めざす未来へのステップ

- 本計画期間の5カ年にとどまらない私たちのビジョンとして「めざす未来～ありたい姿」を描き、これからの5年間にこれを實現する具体的な計画として「JR西日本グループ中期経営計画2022」を策定しました。
- 鉄道事業の安全性の向上を経営の根幹としつつ、私たちグループの強みを磨きつづけ（継続）、「めざす未来～ありたい姿」からの視点でなすべきことをなし、取り組みを「進化」させながら、グループの総合力を活かして成長していきます。
- 「めざす未来～ありたい姿」の實現を通して、2030年頃において連結営業収益2兆円をめざします。

めざす未来～ありたい姿

めざす未来からの視点

継続と進化でめざす未来へ。

JR西日本グループ中期経営計画2022

継続

グループの強みを磨く

- 地域の皆様と連携する力
- グループ一体で施策を展開する力

グループの総合力を活かし成長する

- 地域価値の向上
- 線区価値の向上
- 事業価値の向上

進化

鉄道事業の安全性の向上

連結営業収益、ROA*、事業構成比

1.5兆円 (ROA6.3%)



1.6兆円 (ROA6%台半ば)



2兆円



*ROA: Return On Asset, 総資産営業利益率

これまでの取り組みと今後の環境変化

前中期経営計画の取り組み

- 事故や部内原因による輸送障害発生件数の減少、お客様満足度の向上等の成果に加え、地域の皆様とともに、北陸新幹線開業効果の最大化、訪日観光需要の獲得等に取り組み、地域に新しい活力が生まれています。
- 一方で、鉄道労災等の目標が未達成となったほか、新幹線において重大インシデントを発生させたことを大きな課題と受け止めています。
- 財務指標に係るKPI※1はいずれも目標を大きく上回りました。

各戦略の主な目標	2012年度実績	中計目標	2017年度実績	
安全	お客様が死傷する列車事故ゼロ	0件	0件(累計)	0件(累計)
	死亡に至る鉄道労災ゼロ	0件	0件(累計)	2件(累計)
	ホームにおける鉄道人身障害事故3割減	13件	9件	17件
	踏切障害事故4割減	41件	25件	24件
C S	部内原因による輸送障害5割減	281件	140件	151件
	お客様満足度調査4.0以上※2	3.47	4.0以上	3.86
事業創造	生活関連サービス事業収益350億円増	-	350億円増	731億円増
	訪日旅行商品のご利用者数5倍増	20万人	100万人	160万人

主要KPI	2012年度実績	中計目標	2017年度実績
連結営業収益 (億円)	12,989	14,230	15,004
連結EBITDA (億円)	2,903	3,255	3,561
連結ROA (%)	4.9	5.5	6.3
連結ROE(参考) (%)	8.3	9.8	11.3

※1: KPI: Key Performance Indicators, 重要業績評価指標

※2: 5段階・社内調査

取り組みを通じて認識した「私たちの強み」

- 地域の皆様と連携する力
- グループ一体で施策を展開する力

経営環境の変化

主に機会となるもの

- 都市部への人口集積
- 訪日のお客様のさらなる増加
- 女性や高齢者の活躍の場の広がり
- 地方創生の動き
- 北陸新幹線延伸やうめきた(大阪)地下駅等のプロジェクト

主に脅威となるもの

- 人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少
- 大型設備の更新時期の到来
- 自然災害の激甚化
- テロ等の発生リスクの高まり

機会とも脅威ともなるもの

- 顧客ニーズの変化、多様化、高度化
- 技術革新 (AIやロボット等の活用、自動車の自動運転等)

人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会づくりに向け当社グループが果たすべき役割と課題

- 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの實現
- 交流人口や定住人口の拡大
- 訪日のお客様、女性、高齢者等多様なニーズへの対応
- 技術による変革、生産性の向上

厳しい経営環境の中、私たちの強みに磨きをかけ続け、新たな市場や事業領域への展開に挑戦し、地域共生企業として、私たちの使命を果たします。

JR西日本グループの戦略の体系

- 私たちは、鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、企業理念、経営ビジョンに安全が経営の根幹であることを掲げています。
- 当社グループが事業を通じて提供する、さまざまな「出会い」を通じて生まれる喜びや感動、その象徴としての笑顔を実現し、安全で豊かな社会づくりに貢献したいとの思いから、めざす未来を「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」と定め、その実現に向けたありたい姿を掲げました。

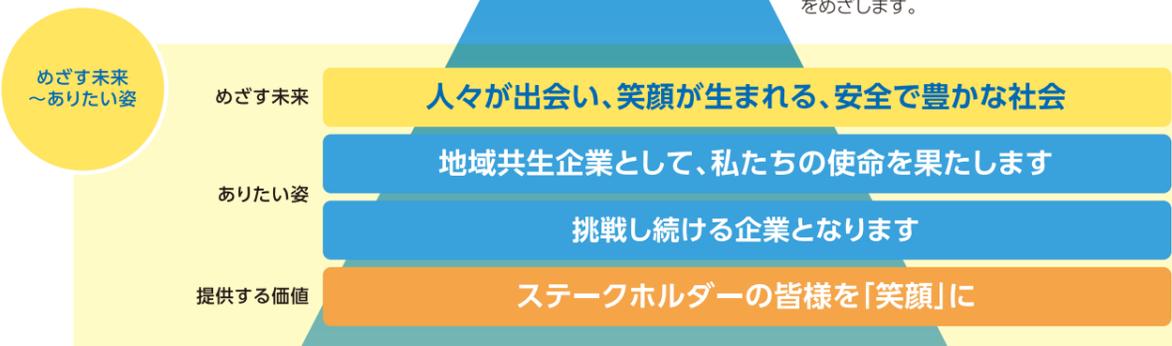
All For Smiles!2022

私たちが提供する価値を通じた「幸せ」の象徴として、ステークホルダーの皆様「笑顔」を実現したいとの思いを含め、本計画のサブタイトルを「All For Smiles! 2022」としました。

経営ビジョン

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めざします。

企業理念・
経営ビジョン



- 鉄道事業と創造事業が連携し、グループ全体の総合力を活かして価値を提供していくという意味を含め、新たにグループ共通戦略を掲げました。
- その実現に向け、鉄道事業、創造事業各々の事業戦略を推し進めるとともに、これらの戦略を支える経営基盤づくりに取り組みます。

グループ共通戦略

地域価値の向上 線区価値の向上 事業価値の向上

鉄道事業戦略

創造事業戦略

経営基盤づくり

ESGへの取り組み

ESG*1の観点から重点分野を設定し、SDGs*2も念頭に、取り組みを進め、社会の一員としての責任を果たすとともに、長期持続的な発展をめざします。

- **Environment (環境)** 地球環境
- **Society (社会)** 安全、CS、地域との共生、人財と働きがい、人権
- **Governance (企業統治)** ガバナンス、リスクマネジメント

安全と成長に資する組織づくり

安全性の向上とグループ全体での成長を実現すべく、各事業がさらに自立した経営を行うとともに、経営環境の変化に迅速に意思決定を行うことのできるグループ経営体制(カンパニー制)への移行に向けた準備を進めます。

*1 ESG…環境(Environment)、社会(Society)、企業統治(Governance)の頭文字で、企業の持続可能性や長期持続的な企業価値の向上の重要な要素とされる。近年、投資先の判断基準としても重視されつつある。
*2 SDGs…持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の略語で、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、2016年から2030年までの国際目標として記載された。

めざす未来

人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会

ありたい姿

地域共生企業として、私たちの使命を果たします

- 地域の皆様とめざす未来を共有し、訪れたいまち、住みたいまちづくり、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に取り組みます。
- 鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、安全で高品質な鉄道サービスと生活サービスの提供を通じて、お客様の暮らしを支えます。

挑戦し続ける企業となります

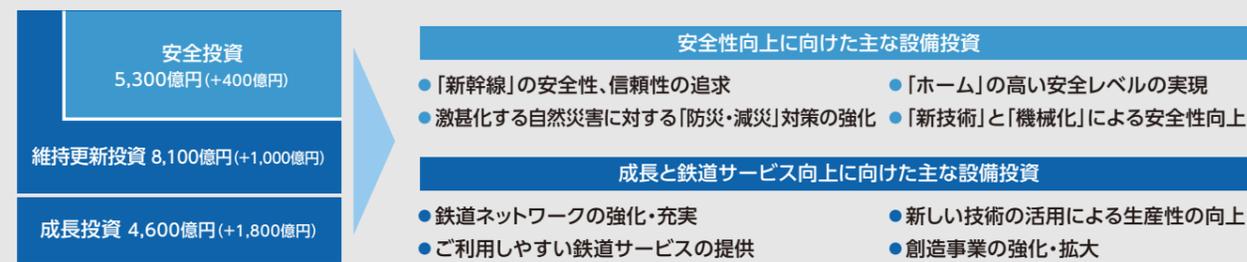
- 非連続な成長に向けて、現在の事業の強みに磨きをかけ続けるとともに、新たな市場や事業領域に挑戦します。

ステークホルダーの皆様へ提供する価値

- お客様** 安全、安心で心地よく「うれしい」と感じていただけるサービス
- 地域の皆様** 訪れたいまち、住みたいまちづくり
- 株主の皆様** 株主価値の持続的な拡大
- 共に働く仲間** 働きがいと誇り

ステークホルダーの皆様を「笑顔」に

設備投資計画 5ヵ年総額1兆2,700億円(+2,800億円)



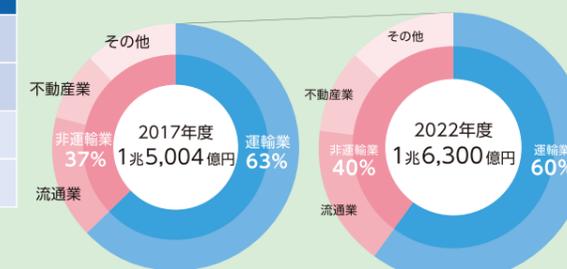
※()は対前回中計

経営指標

▶ JR西日本グループ中期経営計画2022目標

	経営指標	2017年度決算実績	2022年度目標
規模	連結営業収益	1兆5,004億円	1兆6,300億円
	連結EBITDA	3,561億円	4,000億円
効率	連結ROA	6.3%	6%台半ば
	[参考]連結ROE	11.3%	10%程度

▶ 連結営業収益 セグメント別



株主還元

- ▶ 株主還元は、長期安定的に行っていくことが重要と考えています。
- ▶ 2022年度において、配当性向35%程度をめざし、安定配当を行います。
- ▶ 本計画期間累計の総還元性向40%程度を目安とし、機動的な自己株式取得も行います。

グループ共通戦略と事業戦略

グループ共通戦略

地域価値の向上

地域の皆様と一体となって、誰もが訪れたいまち、住みたいまちや沿線をつくりたい。

線区価値の向上

当社沿線への居住や鉄道のある暮らしを選択していただくことをめざします。

事業価値の向上

お客様に選ばれる、質の高い商品・サービスを提供します。

※「地域価値の向上」「線区価値の向上」については、「地域との共生」P45～48で紹介しています。

鉄道事業戦略

基本戦略

安全性の向上

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を完遂し、重大な事故や労働災害を防止

CSの向上

「顧客起点の経営」により、お客様に「JR西日本ファン」になっていただく

生産性の向上

鉄道・交通サービスを持続的に提供するため、安全で高品質なサービスを効果的に提供

人財育成と技術による変革

鉄道事業運営を支える「人財」・「技術」を伸ばし、鉄道サービスの品質を高める

事業戦略

新幹線

安全を確かなものとし、広域鉄道ネットワークの基軸としての強みを磨き、交流人口の拡大に貢献



近畿エリア

安心・信頼される輸送サービスの提供等を通じて線区価値を向上



西日本各エリア

地域との対話と連携を通じて、エリアに即した事業を展開し、各エリアの活性化に貢献



創造事業戦略

基本戦略

主要事業の深耕

駅を基点にまち全体の価値を高める

新たな市場への進出

チェーン競争力を強化し、各事業のブランド力を高める

新たな事業領域への展開

新たな価値創造で地域を活性化

成長を支える基盤づくり

ICTツールや外部ノウハウの積極的な活用と人財や組織等の基盤づくりの推進

事業戦略

物販・飲食

「生活ステーション」としての機能を強化し、日々の暮らしや旅の楽しみをサポート



不動産賃貸・販売

「住みたい、訪れたい」まちづくりを展開し、沿線・地域の発展に貢献



ショッピングセンター

「モノ」「コト」の提供を通じ、上質なライフスタイルを提案



ホテル

多様なお客様の宿泊ニーズに応え、快適な滞在をサポート

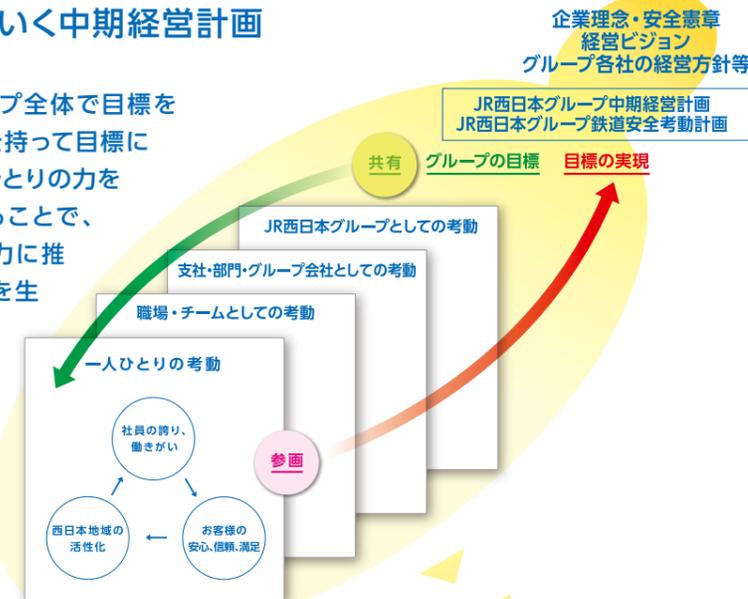


社員一人ひとりが主役となる企業づくり～変革の推進～

一人ひとりの考動で実現していく中期経営計画

- 前中期経営計画に引き続き、グループ全体で目標を共有した上で、一人ひとりが納得感を持って目標に向かって考動し（自分ゴト化）、一人ひとりの力を組織として結集（みんなゴト化）することで、目標の実現に向けた取り組みを強力に推進し、それが成果につながる好循環を生み出していきます。

- グループ全体で好循環を定着させていくことで、企業風土の変革を進めます。



「中計」策定に向けて大切にしたい考え方を対話



「中計」浸透に向けた経営幹部によるキャラバン



「中計」の実現に向けて一人ひとりが使命・役割を考えるミーティング



鉄道事業

創造事業



安全に対する感度を高め、さらなる安全性の向上に挑戦していきます

JR西日本グループは1987年の発足以来、お客様の暮らしを支え、地域の活性化に貢献するためにさまざまな取り組みを進めてきました。「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」というめざす未来の実現に向けて、これらの取り組みをこれからも引き続き継続します。

そのためには最も重要となるのが安全性の確保・向上で、今が安全か常に問い続けることで、さらなる安全性向上に挑戦していきます。

2005年の福知山線列車事故後、当社はさまざまな安全の取り組みを積み重ねてきました。しかしながら、2017年12月に発生した新幹線の重大インシデント事象により、まだ至らぬ点があったことを痛感しているところです。

過去の教訓等から生まれた基本動作やルール、手順などをキッチリと遵守することはもとより、直面する状況において「危ないと感じたとき」と「安全が確認できないとき」は「迷わず列車を止める」こと等、安全に対する感度を高め、当社グループとして改めて安全性を向上させていきます。

代表取締役副社長兼執行役員 鉄道本部長
緒方 文人

高度化・多様化するご要望にお応えし、ステークホルダーの皆様を笑顔に

お客様のご要望、ご期待は年々高度化、多様化しています。今後とも当社グループを選択いただけるように、自治体や地域の皆様、創造事業部門と連携して魅力を創り続けていきます。どのような商品、情報を提供したら、お客様に心地良さ、うれしさを感じていただけるか。期待を超え、驚きと感動を呼ぶサービスをどう実現するか。シニアやインバウンドのお客様に来ていただくにはどうするのか。従来の取り組みだけでなく、新しい施策にも挑戦し続けます。

これらを実現する鍵は、人財と技術にあります。

社員一人ひとりが技術・技能の向上に努めるとともに、目の前の仕事、将来のあるべき姿に対して主体的に取り組んでいきます。

また、技術の進歩は著しく、日々新たなニーズに見合ったサービスが創り出されています。当社グループも設備やシステムだけでなく、運転、ご案内、放送、販売等、すべての仕事の技術を前進させていき、技術の進歩を牽引する意気込みで積極的に取り組んでいきます。

これらの取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様の笑顔を創り出していきたくと思っています。



都市再開発事業へ積極的に参画し、「駅からはじまるまちづくり」を推進

創造事業部門の使命は、JR西日本グループの基幹事業である鉄道事業との相乗効果を発揮し、「線区価値」、「地域価値」の向上を実現することです。鉄道を利用されるお客様や沿線で生活される皆様のご期待に応える質の高い商品やサービスを提供していくことや、地域ビジネスの創造、育成等を通じて、定住人口、交流人口の拡大を図ります。

この創造事業の基本戦略の下、物販・飲食事業、不動産賃貸・販売事業、ショッピングセンター事業、ホテル事業を核に、積極的に事業推進していきます。

これまでの事業展開は、保有資産の有効活用を図り、いわゆる駅ナカ開発、駅チカ開発に重点をおいてきましたが、今後はこうした取り組みに加え、拠点駅や準拠点駅の近隣の都市再開発事業へ積極的に参画し、「駅からはじまるまちづくり」を推進していきます。



代表取締役副社長兼執行役員 創造本部長
長谷川 一明

中期経営計画期間の先を見据えた事業展開で企業価値向上へ

今回の中期経営計画においては、期間中の成果の追求にとどまらず、その次の時代を展望し、三ノ宮駅開発、広島駅およびその周辺開発、大阪駅周辺開発を「3大プロジェクト」と位置づけ、2023年度以降の早期開業を目指して着工準備を進めていきます。また、金沢駅周辺、富山駅周辺などの開発にも取り組み、「線区価値」、「地域価値」の向上を図っていきます。

さらに、首都圏や海外主要都市圏などの今後とも発展が期待される有望市場において事業展開を図り、ブランド力を強化することで企業価値を向上させていくことにもチャレンジしていきます。

こうした施策の実施により、JR西日本グループの収益基盤をより安定的なものにしていくと同時に、次なる高いステージに向けた発展力を備え、「線区価値」「地域価値」の向上と定住人口、交流人口の拡大を実現していきます。



新幹線事業

新幹線にかかわる機能を集約した新体制で、新しい発想での取り組みにチャレンジ

中期経営計画に掲げるさまざまな戦略を展開していく上で、基幹事業である鉄道のネットワークの基軸である新幹線は、重要な存在です。将来は、なにわ筋線やリニアの開業、北陸新幹線の延伸などによって、新大阪駅が鉄道ネットワークのハブとして機能することが期待され、新幹線の重要性はますます高くなります。持続的に発展していくために、日常のオペレーションを着実に実行できる基礎体力の維持と向上に加え、将来の姿を実現するための打ち手をスタートさせます。

中期経営計画の中で、掲げた目標の達成に向けて、これまで積み重ねてきた経験をあらためて評価し、弱みに修正を加えるとともに強みを磨き上げ、さらに既存概念にとらわれない新しい発想での取り組みにもチャレンジします。

2017年12月に発生させた重大インシデントおよび2018年6月に発生した新幹線に人が接触した事象からは、多くのことを学びました。その反省から浮かび上がってきた個別の課題への具体的な対処を迅速に実行してまいります。また、自然災害の激甚化やテロ対策への対応も着実に実行してまいります。

これらの取り組みを強力に推進していくことを目的に、2018年6月に体制変更を実施しました。新幹線にかかわるすべての機能を集約し、現場第一線から本社までを一体的な体制とし、施策の効果の最大化をめざします。



代表取締役副社長兼執行役員
鉄道本部新幹線鉄道事業本部長
平野 賀久

多様なサービス展開と地域との連携で、新幹線事業の「進化」につなげます

ご利用の拡大に向けては、成長著しいインバウンド需要への確実な対応に加え、お客様のニーズにお応えするスマートEXやハローキティ新幹線などの多様なサービスも展開して、利便性・快適性の高い新幹線を作り上げます。

また、2023年春の北陸新幹線敦賀開業に向けて、その後の大阪延伸を視野に入れつつ、開業効果を最大化できるよう諸準備に万全を期すとともに、関係する地域の皆様と連携して取り組みを進めてまいります。

これまで取り組んできたことを「継続」して着実に前進させ、新たな取り組みによって新幹線を「進化」させていきます。安全を基礎として新幹線の品質を向上させ、広域鉄道ネットワークの基軸としての存在感を確立することで、西日本エリアにおける安全・安心で快適な移動空間を実現していきます。



技術でめざす未来

今、世の中の技術はものすごいスピードで進化、変化しています。人口減少という厳しい経営環境の中、働き手が大きく減少することが確実な未来に向けて、どのようにして鉄道・交通サービスを提供し続けるのか。より安全に、より快適なサービスを提供する企業であり続けるために、何をすべきか。その答えの一端が、進化する技術にあるのではないかとの思いから、当社は技術ビジョンを策定しました。

鉄道はさまざまな設備からなる複雑な装置産業です。だからこそ、中長期的なありたい姿を描きながら、バックキャスト^{※1}の視点に基づいて、変化していかなければなりません。「さらなる安全と安定輸送の追求」「魅力的なエリア創出の一翼を担う鉄道・交通サービスの提供」「持続可能な鉄道・交通システムの構築」という3つの柱の下、技術によるリスクの見える化や、人と技術の最適な融合、シンプルでシームレスな交通サービスの提供など、少人数でもより高い安全・CSを目指します。

実現にあたっては、オープンイノベーション^{※2}の姿勢で、様々なパートナーと協業することで、よりスピーディにより高い価値の提供を目指します。また、デジタル時代にふさわしい、データ起点の業務変革に取り組みます。IoTやAI、さらにはこれから出てくる新しい技術も活用し「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げる「技術による変革」の実現に向けて、私たちは安全を確保しながら、失敗を恐れず挑戦を続けます。

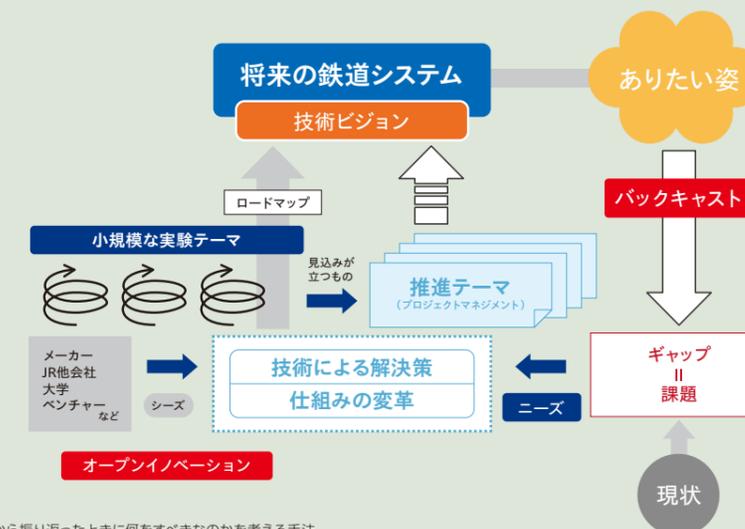


執行役員 鉄道本部技術企画部長
坪根 英慈

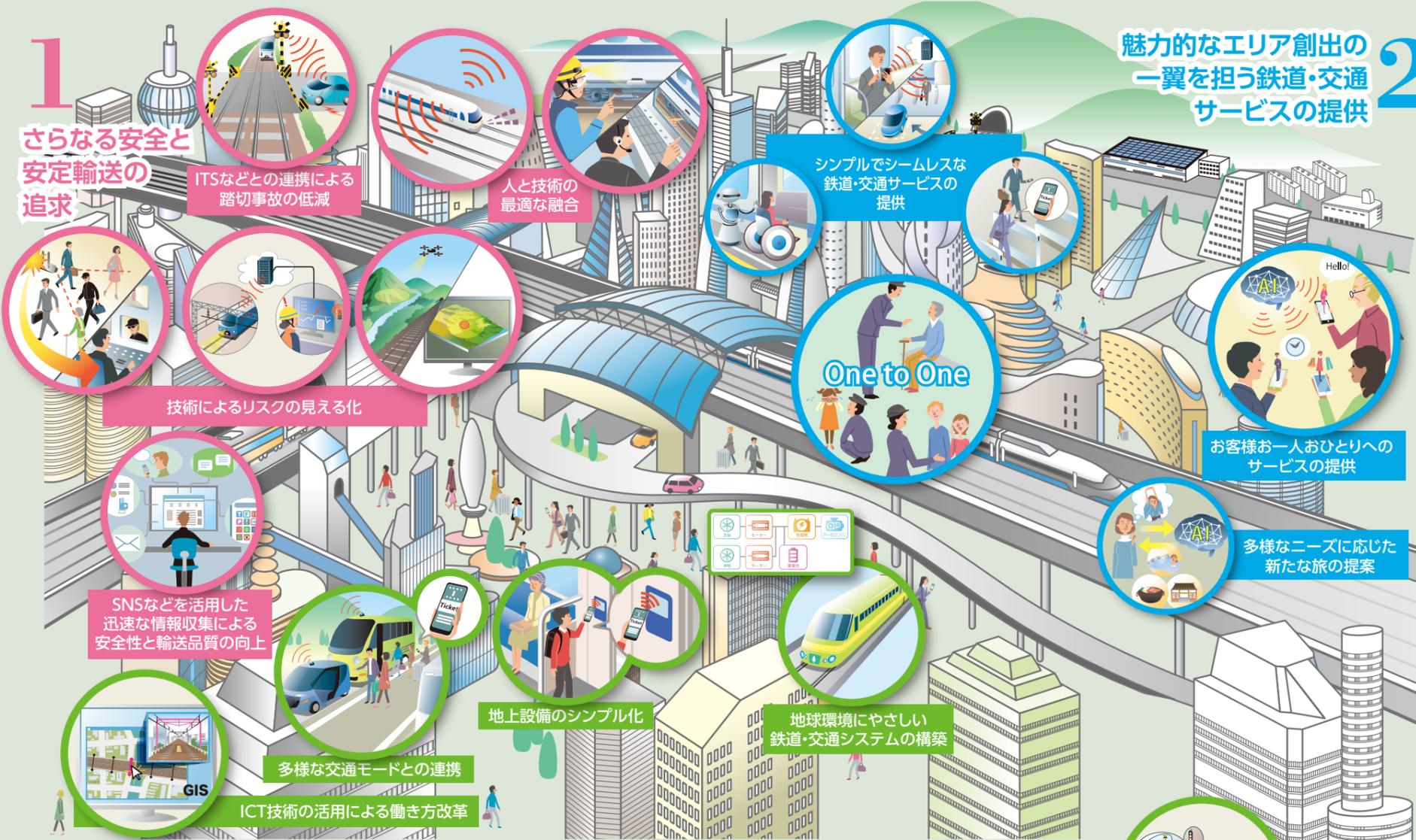
技術ビジョンの目指す方向性とありたい姿の実現

2018年3月に、おおむね20年後の当社のありたい姿の実現を技術面から模索していく「技術ビジョン」を策定しました。「技術ビジョン」に示す、「さらなる安全と安定輸送の追求」、「魅力的なエリア創出の一翼を担う鉄道・交通サービスの提供」、「持続可能な鉄道・交通システムの構築」の3つの「ありたい姿」の実現に向けて、さまざまなパートナーの皆様とともにイノベーションを起こし、これまでにない新たな価値を生み出していきたいと考えています。

「技術ビジョン」は、現状からの改善ではなく、おおむね20年後の当社グループが考える「ありたい姿」から現在までをバックキャストによりアプローチし、実現していく方向性を示したものです。そして、当社グループで技術開発を進める中で、各部門が連携し、オープンイノベーションの活用を進め、スピード感を持って実証実験をすることにより、実効的な課題解決策を導き出し、「ありたい姿」を実現していきます。



※1 バックキャスト: 未来の目指すべき姿(=ありたい姿)を設定し、そこから振り返ったときに何をすべきなのかを考える手法
※2 オープンイノベーション: 社外の技術やアイデアを探索し、それらと連携することで、お客様からのニーズを踏まえた新たな技術やサービス(仕組み)を短期間で創出する手法



D-TASの導入
(さらなる安全と安定輸送の追求)

運転士のブレーキ操作が遅れた場合に、列車を停止信号までに停止させたり、大幅な制限速度超過を防止するよう減速させるために在来線全線にATS(自動列車停止装置)を導入しています。従来のATSは地上からその制御に必要な多くの情報を送信する仕組みとしていましたが、新たに開発したD-TASでは、車両に搭載したデータベース上の信号機・分岐器・曲線等の位置や制限速度といった情報をもとに、列車自らがその走行位置を把握しながら列車の速度を制御する機能を取り入れました。さらには工事等に伴う徐行や駅での停止位置に対して運転支援を行う機能も充実させています。2018年5月に山陽本線 西広島～岩国間で使用開始しました。今後、白市～西広島間についても使用開始を予定しています。



無線式ATCの導入
(さらなる安全と安定輸送の追求)

連続的な無線通信によって、列車が相互に位置を把握し、自動的に速度を制御することで、適正な位置で列車間の安全な間隔を確保する保安システムです。例えば、踏切での自動車の立ち往生や、大雨や地震等の自然災害に伴う急な速度規制の際に、それらの情報を列車に送信し、ブレーキを自動で作動させることができる等、運転支援機能が充実します。また、情報の伝送を無線へ、信号を車上へ置き換えることにより、地上設備がシンプルになり、メンテナンス性が向上します。



IoTやAIなどの新しい技術の活用による生産性の向上

3 持続可能な鉄道・交通システムの構築

技術ビジョンは策定したばかりですが、上記のようなさまざまな取り組みが既にスタートしています。大事なことは、新しい技術により価値を生むことです。一方で、今は未来を見通すことが難しい、不確実な時代です。だからこそ、安全確保を前提に、考えすぎることなく、挑戦していくことが不可欠です。失敗も積み重ねながら、新しい技術を新しい価値につなげていく道筋を見出してまいります。

「(仮称)うめきた(大阪)地下駅」での挑戦
(魅力的なエリア創出の一翼を担う鉄道・交通サービスの提供)

2023年春開業予定の(仮称)うめきた(大阪)地下駅を技術ビジョンの具体化に挑戦する未来駅と位置づけ、駅での様々な情報をお客様の端末を通じ直接お届けするなど、シームレスでOne to Oneのサービスの実現を目指します。オープンイノベーションスタイルで、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積み重ねるなど、実現に向けた取り組みを進めていきます。



メンテナンス手法の転換
(持続可能な鉄道・交通システムの構築)

従来の時間基準保全(TBM:Time Based Maintenance)から、状態基準保全(CBM:Condition Based Maintenance)へメンテナンス手法の転換を行います。これまでに線路状態を車上で計測する線路診断システムの導入や、地上で車両の状態を監視する車両状態監視装置などの開発に取り組んできました。これらでは確認できない設備には、地上に設置したセンサーからの情報を収集するセンサーネットワークを整備します。これにより、収集したデータの部門を超えた活用が可能となります。データの活用により、設備の故障の予兆を把握し、故障前に修理が可能となることで、さらに鉄道の安全性が向上します。



JR西日本グループの事業活動

JR西日本グループは、
当社、連結子会社64社、非連結子会社89社
および関連会社22社で構成されています。
(2018年9月1日現在)

私たちは、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、
グループの強みを磨き続け、グループの総合力を活かして成長していきます。

JR西日本グループは、鉄道を中心とする輸送サービスや、その特性を活かした生活関連サービスに加え、
新たな事業分野に取り組むなど、グループの社員が一丸となってさまざまな事業活動を行っています。

無印: 連結子会社 ※: 非連結子会社 ※※: 持分法適用関連会社
(注)各事業の区分ごとの会社名は主たる事業内容により記載しています。(主な会社名のみ記載)

運輸業

鉄道事業

- 西日本旅客鉄道(株)
- 嵯峨野観光鉄道(株)

旅客自動車運送事業

- 西日本ジェイアールバス(株)
- 中国ジェイアールバス(株)

船舶事業

- JR西日本宮島フェリー(株)

その他

ホテル業

- (株)ジェイアール西日本ホテル開発
- (株)ホテルグランヴィア大阪
- (株)ホテルグランヴィア岡山
- (株)ホテルグランヴィア広島
- 和歌山ターミナルビル(株)
- (株)奈良ホテル ※
- 尼崎ホテル開発(株) ※

貸自動車業

- JR西日本レンタカー&リース(株)

旅行業

- (株)日本旅行

流通業

物販・飲食業

- (株)ジェイアール西日本デイリーサービスネット
- (株)ジェイアール西日本フードサービスネット
- (株)ジェイアール西日本ファッショングッズ
- (株)ジェイアールサービスネット金沢
- (株)ジェイアールサービスネット岡山
- (株)ジェイアールサービスネット広島
- (株)ジェイアールサービスネット福岡

各種物品等卸売業

- ジェイアール西日本商事(株)

百貨店業

- (株)ジェイアール西日本伊勢丹

その他流通業

- JR西日本山陰開発(株)

車両等設備工事業

- (株)ジェイアール西日本テクノス
- (株)ジェイアール西日本新幹線テクノス

機械等設備工事業

- (株)JR西日本テクノシア

電気工事業

- 西日本電気システム(株)
- 西日本電気テック(株)

電気製造業

- (株)てつでん ※

土木・建築等 コンサルタント業

- ジェイアール西日本
コンサルタンツ(株)

建設事業

- (株)レールテック
- 大鉄工業(株)
- 広成建設(株) ※※
- (株)ジェイアール西日本ビルト

情報サービス業

- (株)JR西日本ITソリューションズ

広告業

- (株)JR西日本コミュニケーションズ

清掃整備事業

- (株)JR西日本メンテック **考動②**
- (株)JR西日本広島メンテック
- (株)JR西日本金沢メンテック
- (株)JR西日本福知山メンテック
- (株)JR西日本岡山メンテック
- (株)JR西日本米子メンテック
- (株)JR西日本福岡メンテック

不動産業

不動産販売・賃貸業

- 京都駅ビル開発(株) **考動①**
- 大阪ターミナルビル(株)
- JR西日本不動産開発(株)
- JR西日本プロパティーズ(株)

ショッピングセンター運営業

- 富山ターミナルビル(株)
- 金沢ターミナル開発(株)
- 京都ステーションセンター(株)
- (株)京都駅観光デパート
- (株)新大阪ステーションストア
- JR西日本大阪開発(株)
- JR西日本SC開発(株)
- 天王寺SC開発(株)
- (株)和歌山ステーションビルディング
- 神戸SC開発(株)
- 山陽SC開発(株)
- 中国SC開発(株)

その他

- (株)JR西日本交通サービス
- (株)ジェイアール西日本リネン
- (株)ジェイアール西日本マルニックス
- (株)ジェイアール西日本総合ビルサービス
- 大阪エネルギーサービス(株) ※
- ポンプル医科学(株) ※
- (株)JR西日本イノベーションズ
- (株)ジェイアール西日本ウェルネット
- (株)JR西日本あいウィル ※
- JR西日本フィナンシャルマネジメント(株) **考動③**
- (株)JR西日本カスタマーリレーションズ

私たちの考動

考動① 京都駅ビル開発(株)

当社では、「国際文化観光都市 京都」に相応しいゲートウェイの確立に向け、駅ビル全体でのおもてなし向上の一環として、観光シーズンで駅のコインロッカーの空きがなくなる春と秋に臨時の手荷物預かり所を開設しています。近隣の観光案内所や交通機関等と連携し、手荷物預かり所を積極的にご案内いただいたことで、多い時には1日に約1,500個ものお荷物をお預かりすることもあり、観光のお客様の快適なご旅行をサポートしています。

今後はさらに行政や近隣企業様等、地域との連携も強化し、お客様の更なる利便性向上を追求していきます。



営業部 企画課 田中 大輔

考動② (株)JR西日本メンテック

新たな寝台列車「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」の清掃を担当することが決まった時、新しいことに挑戦できると嬉しく思いましたが、一方、そのコンセプトである「美しい日本を、ホテルが走る」とは、一体どのような空間をご提供するものなのか想像できず、戸惑いや不安がありました。その後、ホテルでの研修を受けて、お客様目線でのサービスの奥の深さを学び、「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」独自の清掃体系およびマニュアルを作成しました。運行開始から1年がたった今も、様々な制約の中で室内・車体ともに磨き上げることは簡単なことではありませんが、コンセプトに沿うようチーム力を発揮し、ご乗車いただくお客様に、より一層快適にお過ごしいただけるよう日々努力しています。



宮原営業所 係長 中村 大輔

考動③ JR西日本フィナンシャルマネジメント(株)

JR西日本グループの経理業務のSSC化^{*1}を進めています。経理SSCの目的は、グループ全体で経理人材を確保・育成すること、高度化・複雑化する法改正等へ適切に対応しガバナンス・コンプライアンスの強化を図ること、間接管理業務における効率的、効果的な運営体制を整備することです。

経理業務といっても、会社によってその位置づけ、業務内容も異なりますので、各社の経理業務を経理SSCへ移管する中で、業務品質を落さず効率性を追求することは容易ではありません。2017年11月から経理SSCが稼働し、今後拡大を図っていきますが、各社とは丁寧に説明を重ねつつ進めていきたいと思えます。



シェアードサービス推進部 企画グループ課長代理 田宮 舞子

*1 SSC (Shared Service Center) 化: 企業グループ内で分散している人事・経理・総務等の間接管理業務を集約することで、効果的な業務体制の構築等を図ること。



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。改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さんに、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。

概要

発生日時

2005年(平成17年)4月25日(月) 9時18分ごろ 天候 晴

発生場所

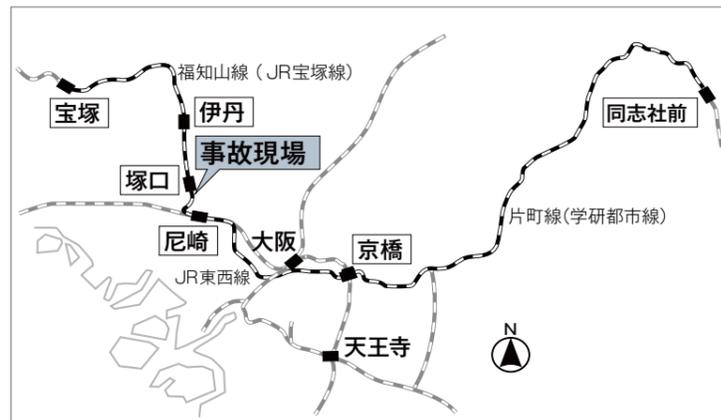
福知山線 塚口駅～尼崎駅間
尼崎駅起点上り 1k805m付近(兵庫県尼崎市)

関係列車

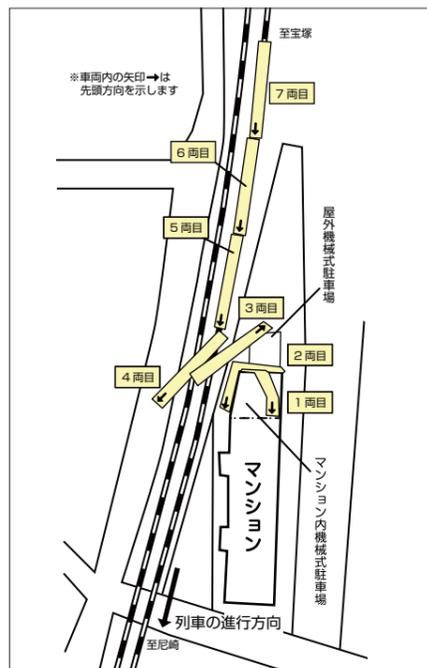
宝塚駅発同志社前駅行き 上り快速 電第5418M列車(207系7両編成)

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。



事故現場



事故時列車状況



事故発生当時の現場付近見取り図

(事故原因)

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、インシデント等が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。

～航空・鉄道事故調査委員会「鉄道事故調査報告書」より～

福知山線列車事故の反省

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、企業風土の変革に取り組んでおります。

そして、この事故を深く心に刻み、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を強く自覚し、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ることに引き続き全力を挙げて取り組んでまいります。

弊社はこの極めて重大な事故を事前に想起することができなかったことから、当該曲線部に速度照査機能付きのATSを整備しておらず、また社員教育などにおいてヒューマンファクターを十分考慮していませんでした。

事故後、反省すべき弊社の課題を振り返り、さまざまな安全の取り組みを積み重ねる中で、なぜ福知山線列車事故を未然に防ぐことができなかったのかをあらためて考えると、以下の反省すべき点がありました。

1 組織全体で安全を確保する仕組み

● リスクを抽出、対処する仕組みの不備

鉄道事業を営む弊社においては、経営施策とそれに必要な安全対策を意思決定し、統括管理する「経営層」、それを実現する鉄道システムを設計し構築する「技術層」、鉄道システムを運用し、実際に現場で運行、保守する業務を担う「実行層」が相互に連携し、それぞれの役割を誠実に遂行することを通じて、安全を確保することが必要です。具体的には、経営施策の実施にあたり、計画段階で「技術層」は施策に伴うリスクの抽出・評価を行い、安全対策を立案し、「経営層」は必要な安全対策がとられていることを確認した上で経営施策の意思決定を行います。そして、施策実施後(日々の業務運営時を含む)も「実行層」からの安全に関する気付きを踏まえて、「経営層」「技術層」が課題に対処します。

この三層で構成する組織全体で安全を確保する仕組みについて、事故前にどうであったかを振り返ると、経営施策実施における各段階で以下の反省すべき点がありました。

経営施策の計画段階

JR東西線開業時における大規模な線形変更や列車の速達化などを実現するダイヤ改正の計画段階において、当該曲線部へのATSの整備に至らなかったように、経営施策の計画段階において、重大な事故を未然に防止するために、リスクを事前に抽出し、対処する仕組みを構築できていませんでした。

経営施策の意思決定時

線形変更やダイヤ改正のような経営施策とATS整備などの安全対策を別個に検討していたように、必要な安全対策がとられていることを確認した上で経営施策を意思決定する仕組みがありませんでした。

経営施策の実施後(日々の業務運営時を含む)

線形変更やダイヤ改正のような経営施策の実施後に、日々の業務運営の中で、一人ひとりの安全に関する気付きに広く耳を傾け、重大な事故につながるリスクを収集し、対処する仕組みが不十分でした。

● ヒューマンファクターを考慮した社員教育などの仕組みの不備

航空・鉄道事故調査委員会「鉄道事故調査報告書」にあるとおり、大幅な速度超過につながる運転士のブレーキ使用の遅れについては、「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などを考えていたことなどから、注意が運転からそれた」ことによるものと考えられます。この背景として、ヒューマンファクターを考慮した社員教育などが不十分であり、ダイヤ設定についても、回復余力が少なく弾力性に欠けるものとなっていました。

当時は、エラーをした個人の責任を追及することで再発を防ぐことができると考え、懲戒処分や乗務員に対しペナルティと受け取られることのある再教育を行っていました。このことにより、乗務員はエラーの隠蔽や言い訳に意識が向かいがちになり、結果としてヒューマンエラーの防止というよりは、逆に事故を誘発しかねない状況になっていたと考えます。

2 安全最優先の風土

これら組織全体で安全を確保する仕組みが構築できていなかった背景として、会社全体で安全最優先の風土が構築できておらず、特に「経営層」において安全最優先の認識と行動が不十分だったと考えます。

● 経営の効率化に伴う技術力や安全に対する感度の停滞

会社発足当初、厳しい環境の中で経営基盤の確立を図るために経営全般にわたって効率化を進めていました。その結果、業務運営上の余力が減少したため、日々のオペレーションの維持に終始し、安全の取り組みを高められなかったことから、技術力が停滞し、安全に対する感度を高めることができていませんでした。

● ヒューマンファクターの理解不足

鉄道事業の特性である経験工学に基づき安全対策を積み重ねるうちに、「過去の事故などから得られた対策や知見のもとに成り立っている法令や規程などに基づいていれば安全は担保される」との考えが基本的な認識となっていました。この結果、対症療法的な再発防止対策に偏り、リスクを予測し事前に対策を講じることができていませんでした。

また、法令や規程などに基づいていれば安全は担保されるとの認識により「人はエラーするものである」「ヒューマンエラーは原因ではなく結果である」というヒューマンファクターの理解が不足し、原因を多面的に分析し対策を行うことが不十分でした。

● 行き過ぎた上意下達や信賞必罰と責任追及

鉄道事業はその特性上、さまざまな技術により構成されていることから、運輸や車両、施設、電気などの専門分野で組織が構成されており、専門分野ごとの縦割り意識や指揮命令系統を明確にした上意下達の風土になりやすい素地を有しています。

弊社は、国鉄時代の反省を踏まえ、各職場では業務指示の徹底と信賞必罰を基本とした職場管理を行っていました。これらが行き過ぎた結果、個人の責任追及を重視する風潮が強まり、縦割り意識が強くなるとともに、過度の上意下達の風土となり、ものが言いにくい雰囲気醸成され、「経営層」と「技術層」「実行層」の対話や上司と部下のコミュニケーション、専門分野間や職場間の相互連携が不十分な状況となっていました。

● 成功体験による過信

弊社は順調に経営基盤を確立していく中で、阪神・淡路大震災を経験し、その後完全民営化を果たし、次第に安定した経営実績を継続しうようになりました。こうした成功体験を重ねる中で、過信に陥りやすい気質や現状を良しとする風潮が組織の中に芽生え、謙虚に社外に学ぶ姿勢が次第に薄れていき、社会との乖離が生じていたと考えます。

3 今後に向けて

これらの振り返りを踏まえると、鉄道の安全の実現に向けては、「経営層」がリーダーシップを発揮し、安全最優先の風土と組織全体で安全を確保する仕組みを構築し、安全を維持する鉄道システムを充実すべきでした。

今後に向けて、安全最優先の風土を構築していくために、安全の確保に必要な業務執行体制のもと、技術力や安全に対する感度を維持、向上させるとともに、安全最優先の意識の浸透を一層図っていきます。

また、ヒューマンファクターの理解のもと、原因を多面的に分析するとともに、リスクを予測し対策を講じる未然防止の考え方を重視し、「経営層」と「技術層」「実行層」の対話や上司と部下のコミュニケーション、専門分野間や職場間の相互連携に努め、一人ひとりが安全に関する情報を報告しやすい環境をさらに整備していきます。

そして、「経営層」は鉄道の安全に対して強い関心を持ち続け、「経営層」を支える「技術層」も積極的に必要な意見を具申するなど、「実行層」を含めた三層がそれぞれの役割を誠実に実行していきます。特に「経営層」においては常に謙虚な姿勢で、今後とも安全最優先の認識のもと行動にあたっていきます。

組織全体で安全を確保する仕組みを充実していくために、安全最優先の風土のもと、社員教育などにおいて、ヒューマンファクターの理解に基づき、継続的な改善を図っていきます。経営施策の実施にあたっては、計画、意思決定、実施後の各段階において、三層が相互に連携し、リスクを抽出し対処する仕組みを一層充実させていきます。

弊社は、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ことを深く反省し、将来にわたり、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との変わらぬ決意を安全の取り組みの原点とし、JR西日本グループの一人ひとりが安全の実現に向け、不断の取り組みを積み重ねていきます。

被害に遭われた方々への対応

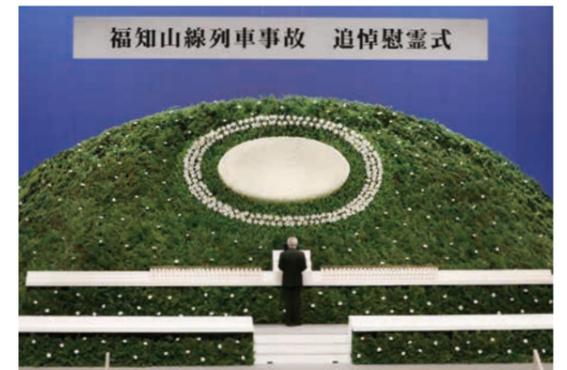
現在、ご遺族様をはじめ被害に遭われた方々に対しては、専任組織である「福知山線列車事故ご被害者対応本部」で対応させていただいており、お一人おひとりのお気持ちやご意見などを丁寧にお伺いしながら、引き続き真摯に対応してまいります。また、将来にわたってご被害者の様々なご相談に応じることができるよう、対応の窓口を堅持してまいります。

追悼慰霊式の開催

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」を開催いたしております。また、式典終了後には、例年一般の方々などからの献花もいただいております。

ご説明会の開催

弊社の課題や取り組みなどについて、被害に遭われた方々にご説明申し上げ、ご意見などをお伺いさせていただく場として、社長をはじめ関係役員などが出席するご説明会を開催いたしております。



追悼慰霊式

事故現場の整備 「祈りの杜 福知山線列車事故現場」

事故現場は、2011年以降、ご被害者のご意向をお伺いしながら3年あまりをかけて整備計画をとりまとめさせていただき、2016年1月より整備工事に着手し、2018年9月に「祈りの杜 福知山線列車事故現場」として整備が完了いたしました。

この「祈りの杜」には、次の3つの大切な意味合いがあると考え、それぞれの意味合いに相応しい場所となるよう整備しています。



(1) お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂の場

- 「慰霊碑」
列車とマンションの衝突場所に向かって天の御霊に祈りを捧げるお気持ちを表現する慰霊碑を設けています
- 「追悼の空間」
お亡くなりになられた方々へのお手紙やメッセージなどをお預かりし、捧げていただく空間を設けています

(2) 将来にわたり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

- 「マンション」「屋外ピット」の保存
列車がマンションに衝突した痕跡が残る部分を中心に、列車が脱線してからマンションに衝突するまでの空間や、懸命な救助・救出活動の行われた場所を保存しています
- 「事故を伝える空間」
事故の内容等に関するパネルやディスプレイを設けるとともに、事故に関する報道や出版物などを集めた資料室を設けています

(3) 弊社が事故を反省し、安全を誓い続けていく場

- 「碑文」
事故概要や事故を惹き起こしたことへのお詫びに加え、弊社としての反省と安全への誓いを記した碑文を設置しています

コーポレート・ガバナンス

当社は、「企業理念」「安全憲章」のもと、企業の社会的責任を果たすとともに、中長期的な企業価値の向上および株主様はじめさまざまなステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係構築のため、グループ一体となってコーポレート・ガバナンス体制の適切な整備・運用に努めています。「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の実現に向け、株主価値の持続的な拡大等、ステークホルダーの皆様価値を提供していきます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、会社法上の監査役設置会社として、取締役の職務の執行について、監査役による適切な監査等により、経営の透明性・公正性を確保しています。

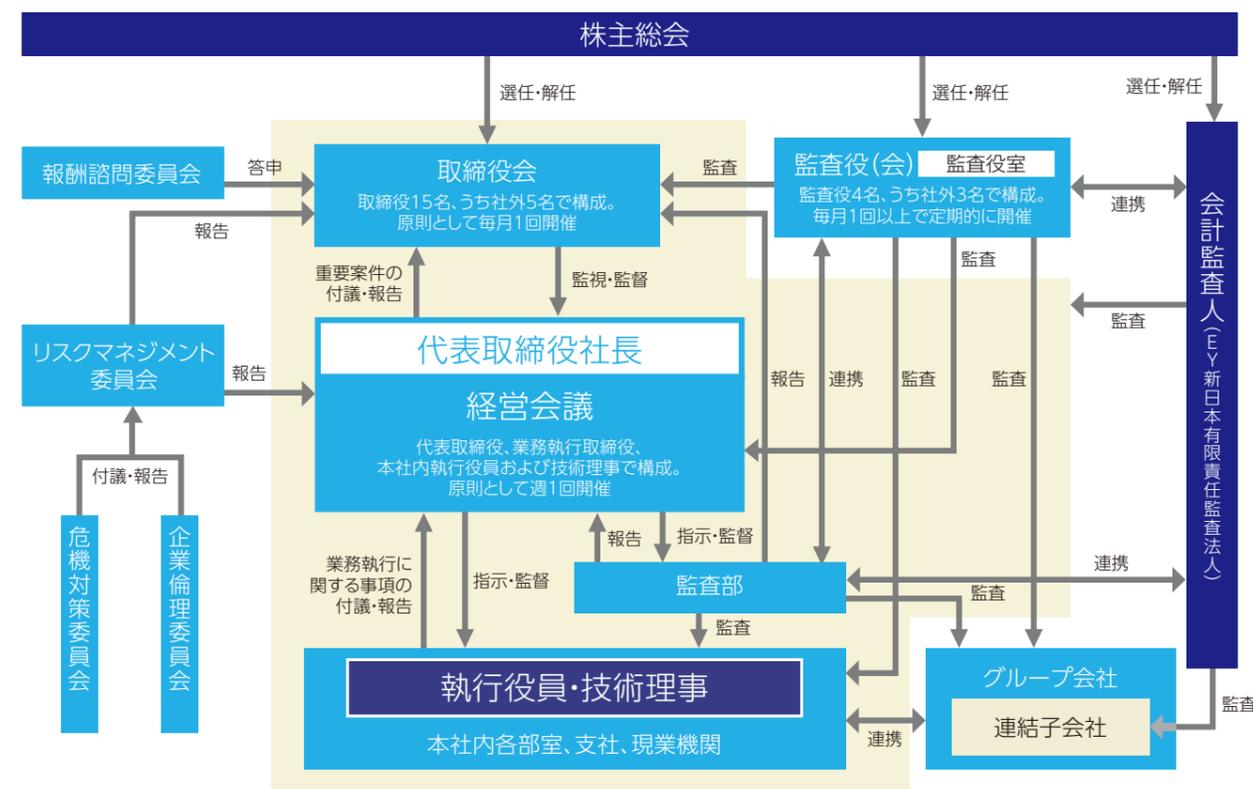
取締役会は、経営上重要な事項について5名の独立社外取締役からの豊富な経験や専門的な知見に基づくアドバイスを受けながら、適時、適切な意思決定、実効性ある監視・監督を行っています。

また、意思決定や業務執行の迅速化を図るため、経営会議を原則週1回開催し、経営の基本的事項を審議しています。

監査役は、監査役会で策定した監査の方針・計画に基づき、取締役会そのほか重要な会議への出席や支社・直接部門への往査などを行い、取締役の職務の執行を監査するとともに、必要な助言・勧告などを行っています。

また、2015年6月に施行された「コーポレートガバナンス・コード」への対応として、コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方・取り組み状況を開示するとともに、企業価値の向上に向けて、取締役会の実効性向上や適時、適切な情報開示など、同コードの趣旨を踏まえた取り組みを推進しています。さらに、一元的なリスクの管理と低減に努めるリスクマネジメントスタイルの定着を図るため、リスクマネジメント委員会を設置し、リスク管理体制の強化を図っています。

今後も、運用状況を踏まえて、実効性の向上に努めるとともに、当社を取り巻く経営環境の変化に応じた最適な体制づくりに努めていきます。



(注) 会計監査人による監査の対象範囲

取締役会の評価及び実効性向上に向けた取り組み

当社取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備、実効性の高い監視・監督等の責務を果たしており、有効に機能していると評価しています。実効性の維持、向上に向け、さまざまな取り組みをしています。

取締役会の実効性向上に向けた具体的な取り組み

1 社外役員への情報伝達体制の整備

- ①重要な経営課題等に関する説明**
取締役会議案等の事前説明をはじめ、取締役会以外にも機会を設けて説明を実施
- ②経営実態および施策背景等に関する情報提供**
駅、指令所等の現地視察や社員との意見交換等を実施
- ③社外取締役を主体とした連絡会の開催**
今後取締役会で取り扱う事柄の前提となる世の中の動向、経営関連の話題等について意見交換を実施
- ④指摘、質問等に対する必要な追加説明等**
取締役会等における指摘、質問等に対し、直近の取締役会等において必要な追加説明等を実施

2 取締役会における議論内容の共有化

取締役会における議論内容、指摘事項を執行役員等も出席する経営会議でフィードバック、共有化し、施策の推進や立案に活用

3 取締役へのヒアリングの実施

全取締役を対象に年度ごとに取締役会の運営等についてヒアリング等を実施し、その結果を踏まえ、実効性向上・活性化に必要な取り組みを実施

社外取締役からのメッセージ



第三者の目線に立って、経営の健全性・透明性を高めます

宮原 秀夫

企業に期待される社会的責任の高度化・複雑化に伴い、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化が求められています。私は、これまで携わってきた大学経営や情報通信技術に関する知見を活かし、社外取締役に期待される第三者の目線に立って、経営の健全性・透明性を高め、ステークホルダーの皆様の安心・信頼の獲得につながるよう努めてまいります。

めざす未来社会の実現に向けた新たな企業価値創造にこれを後押しする攻めの姿勢が求められると考えます。

執行側との真剣かつ活発な議論を通じ、当社グループの長期持続的な成長、企業価値の向上に努めてまいります。

社外監査役からのメッセージ



整備された仕組みに則り、それぞれの自覚と行動を大切に

千代 幹也

コーポレート・ガバナンスの考え方とは、会社の業務や経営陣の人事などへの取締役会のチェック機能

を強化したり、内部統制システムを整備運用するといったような仕組みをしっかりと整備したうえで、経営者が、一定のリスクもとりつつ、中長期的に企業を健全に発展、成長させていくということだと思っています。ただ、仏作って魂入れずではありませんが、こういった仕組みだけではなく、経営陣の経営への挑戦の意欲と自律、取締役各々のチェック機能の遂行や、もちろん監査役による実効的な監査活動等々、コーポレート・ガバナンスにかかわる人々それぞれの自覚と行動が、大変重要だと思っています。

めざす未来の実現に向けて、ステークホルダーの皆様からのご要望やご期待を正面から受け止めるさまざまな対話の機会を、不可欠であると考えております。

ステークホルダーの皆様との対話の一例をご紹介します。

●お客様との対話

駅や車内等でお困りのお客様に積極的にお声かけすることで、快適にご利用いただくための対話に努めています。お客様からのご意見・ご要望などは、社員が直接承るほか、お電話・メール・書簡等で広く頂戴しております。いただいたお声に対しては可能な限り速やかにご回答申し上げますとともに、施策に活かすなど改善につなげた取り組みは、広く情報発信することでお客様との対話の更なる促進につなげ、サービス品質の向上をめざしています。



お客様へお声かけする社員



お客様からのご意見をもとに改善した事例を発信するポスター

●地域の皆様との対話 「ワカカツ」におけるコラボイベント実施

沿線地域の行政、地域の皆様、事業者が一体となり、主体的に和歌山線の活性化を図る取り組みとして、「ぼくらの和歌山線活性化プロジェクト「ワカカツ」」を進めています。その一環として、地域で「食育」に取り組まれているJA紀の里様からのご提案に、当社の「旅育^{※1}」を連携させたイベントを実施しました。地域からのご要望・ご提案にきめ細かく向き合い、地域の皆様との協働を通じて魅力ある沿線作りに取り組んでいきます。



「ワカカツ」の様子

●経営層と現場社員との対話 安全ミーティング

本社、支社役員等が現場機関に赴き、経営層と現場社員が双方向にコミュニケーションを図ることにより、安全性向上に向けた思いや使命感を共有するため、安全ミーティングを継続して実施しています。また、ミーティングの中で出てきた意見に基づいて改善を行い、課題解決の促進に活かしています。



安全ミーティングの様子

●グループ会社・協力会社の皆様との対話 協力会社安全対話会議

会社の垣根を超えて安全の取り組みを話し合う機会を定期的に設けています。人材確保や会社間のコミュニケーションの取り方などについて、本社役員とグループ会社、協力会社の社長らが直接話し合うことで、協働してより高いレベルの安全の実現につなげています。



グループ会社、協力会社の社長との対話(2018年4月)

●株主・投資家の皆様との対話

株主様向け施設見学会

株主の皆様当社の事業内容へのご理解を一層深めていただけるよう、株主様向け施設見学会を実施しています。これまで、各エリアの車両所や北陸新幹線の建設現場、京都鉄道博物館などをご覧いただきました。参加された株主様からは、「今後とも安全・安定輸送に努めてほしい」といったお声を直接いただいています。



車体検修場見学の様子

投資家向け会社説明会等

機関投資家および個人投資家の皆様に広く当社を知っていただくために、会社説明会等を開催しています。安全性向上に向けた取り組み、グループ中期経営計画をはじめ、当社グループの各事業、株主還元等についてご説明しています。

このほか株主様のお問い合わせ窓口として、「株主センター」を設置しています。

※1 旅育：幼児や小学生を対象に、駅見学や乗車体験を通じて、鉄道の利用方法やマナー、鉄道の仕事について学んでいただく取り組み

役員等一覧(2018年7月1日現在)

役員等については、高い倫理観、人望、品格、経営に関する能力等について定めた選考基準に基づき、会社法に定める手続きにより選任しております。なお、今後の経営環境の変化に対応できる経営体制の構築、経営責任の明確化及び株主の皆様からの信頼の機会の増加によるコーポレート・ガバナンスの一層の強化等を目的に、2018年6月より取締役の任期を2年から1年に短縮しました。

取締役 ※：会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

取締役会長(取締役会議長)	真鍋 精志	
取締役	佐藤 友美子*	[追手門学院大学地域創造学部教授]
取締役	村山 裕三*	[同志社大学大学院ビジネス研究科教授]
取締役	齊藤 紀彦*	[株式会社きんでん特別顧問]
取締役	宮原 秀夫*	[大阪大学大学院情報科学研究科招聘教授]
取締役	高木 光*	[京都大学大学院法学研究科教授]
代表取締役社長兼執行役員	来島 達夫	
代表取締役副社長兼執行役員	緒方 文人	鉄道本部長
代表取締役副社長兼執行役員	長谷川 一明	創造本部長
代表取締役副社長兼執行役員	二階堂 暢俊	東京本部長
代表取締役副社長兼執行役員	平野 賀久	鉄道本部新幹線鉄道事業本部長
取締役兼常務執行役員	半田 真一	鉄道本部副本部長 鉄道本部安全推進部長
取締役兼常務執行役員	倉坂 昇治	福知山線列車事故ご被害者対応本部長 福知山線列車事故対策審議室長 総務部長
取締役兼常務執行役員	中村 圭二郎	近畿統括本部長
取締役兼常務執行役員	松岡 俊宏	鉄道本部副本部長 鉄道本部新幹線鉄道事業本部副本部長

監査役 ※※：会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

常勤監査役	千代 幹也**	
常勤監査役	西川 直輝	
監査役	勝木 保美**	[勝木公認会計士事務所公認会計士]
監査役	筒井 義信**	[日本生命保険相互会社代表取締役会長]

取締役及び監査役の報酬等

役員賞与制度を廃止して月例報酬へ一元化し、外部専門機関による他社水準の調査等を考慮の上、適正な水準としております。あわせて、取締役の報酬等の客観性および透明性を高めることを目的として、報酬諮問委員会を設置しております。本委員会は、過半数を社外取締役とする取締役3名以上で構成し、客観的かつ公正な観点から取締役の報酬等に関して審議の上、取締役会に対して答申を行っております。

- 社外取締役でない取締役の月例報酬については、「基本報酬」と安全や経営成績等に関する中期的な目標達成に向けた年度毎の実績等を目安に決定する「業績評価報酬」を支給します。
- 社外取締役および監査役に対しては、その職責に鑑み、「業績評価報酬」は支給せず、職務執行の対価として「基本報酬」を支給します。

役員報酬の状況(2017年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬等	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	397	397	-	-	-	9
監査役(社外監査役を除く)	31	31	-	-	-	1
社外取締役及び社外監査役	96	96	-	-	-	8

CSR重点分野の2017年度活動実績

→ および2018年度重点取り組み計画



- 1:貧困をなくそう
- 2:飢餓をゼロに
- 3:すべての人に健康と福祉を
- 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
- 6:安全な水とトイレを世界中に
- 7:エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 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
- 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
- 15:陸の豊かさを守ろう
- 16:平和と公正をすべての人に
- 17:パートナーシップで目標を達成しよう

*SDGs (Sustainable Development Goals): 2015年9月の国連サミットで採択された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されている。

分野	報告ページ	Plan (2017年度重点取り組み事項)	Do (2017年度の主な取り組み)	Check (評価:○成果、※これから取り組むべき課題)	Action (2018年度重点取り組み計画)	2022年度までの到達目標 (KPI等)	関連するSDGs目標	
安全	32	2017年度までの5年間を通じた到達目標 お客様が死傷する列車事故ゼロ 死亡に至る鉄道労災ゼロ	安全・安定輸送を実現するための弛まぬ努力	車両状態監視装置の導入	○ルールの見直しやルールの根拠を理解するための教材の整備 ※ルールの根拠を理解した安全最優先の行動につなげる取組の継続	「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」でめざす姿 「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」「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、「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・労災の未然防止をめざします。 具体的には、直面する状況において、お客様や中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。	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 死亡に至る鉄道労災ゼロ	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
	33	2017年度の到達目標	リスクアセスメントのレベルアップ	安全マネジメント統合システム (ISSM) 導入	○計画リスクアセスメントやリスク管理の仕組みの構築と各職場に応じた実施方法でのリスクアセスメントの定着 ※潜在リスク抽出やより効果的なリスク管理に向けた仕組みの改善			
	33	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	安全意識の向上と人命最優先の考動	VRを活用した労働災害防止教育	○福知山線列車事故を心に刻む研修やThink-and-Act Trainingの実施 ※研修を安全最優先の考動に結び付けることやチームとしての対応力向上			
	34	部内要因による輸送障害5割減	安全投資	安全関連投資を実施	○計画値4,800億円を上回る投資の実施 ※中長期的な設備の維持管理の検討			
CS	42	2017年度到達目標	安全・安心なご移動の提供	○バリアフリー、多言語案内・放送、情報提供ツールの充実、トイレ改良、駅・車内美化、社員による接客の向上など、さまざまな面でお客様満足度の向上を実現	私たちが一人ひとりがCS考動を積み重ね、サービス品質を向上し、「CSビジョン2022」を実現していくことにより、お客様にJR西日本ファンになっていただくことをめざします。とりわけ、安全・安心なご移動の提供を進めるとともに、多様なお客様のご利用や女性の社会進出に伴う新たなご利用など、お客様のニーズの変化をチャンスと捉え、スピード感を持ってサービス品質の向上を進めます。	【2022年度到達目標】 お客様に「JR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約8割以上 (お客様満足度調査総合評価4.0以上)の実現と継続 (5段階・社内評価)	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	
	42	お客様に「JR西日本ファン」になっていただく →お客様満足度調査総合評価4.0以上 (5段階・社内評価)	お客様ご自身で次の行動を判断いただける情報提供	○お客様満足度調査結果を見て、お客様からの評価は着実に上昇している				
	43	○サービス品質の向上によるお客様満足度の向上	さまざまなお客様に快適に、便利に、スムーズにご利用いただける環境づくり	※お客様からの評価は着実に向上したが、目標は未達 (2017年度下期 お客様満足度調査結果 3.86) ※高度化、多様化するお客様のご期待やニーズへの対応のために、さらにサービス品質を高めることが必要				
地域との共生	47	観光ルートの開発や、エリアの魅力を再発見・再評価発信 「住みたい・乗りたい」線区づくりを推進し、線区価値を向上 地域に根ざした取り組みを継続・深化し、地域の課題解決に貢献する取り組みにも注力	地域価値向上の取り組み	・岡山アフターDC (デスティネーションキャンペーン) や山口DCの展開 ・TWILIGHT EXPRESS 瑞風」を活用した地域の魅力の発信	○観光列車を活用した周遊ルートの定着化や二次アクセス充実等、地域と連携した取り組みでご利用者の大幅増加を達成 ○TWILIGHT EXPRESS 瑞風」をきっかけとした地域活性化の広がり	・せとうちパレットプロジェクト等地域と連携した広域周遊ルートの構成、集客力のあるコンテンツ整備、山陰DC・山口アフターDCの展開、訪日のお客様の受入体制の充実等	8 働きがいも経済成長も 11 住み続けられるまちづくりを 17 気候変動に具体的な対策を	
	47	線区価値向上の取り組み	・新型車両の投入、新駅設置、駅橋上化・改良、ICネットワークの拡大による利便性向上等の実施	○大阪環状線への新型車両「323系」の導入 ○JR京都線、おおさか東線の駅開設、新大阪駅改良、大津駅リニューアル、岩国駅橋上化等 ○ICご利用可能エリアの拡大による利便性向上	・輸送サービスのブラッシュアップ、駅および駅ビル開発、駅周辺開発			
	48	安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現	・三江線に代わる新しい交通ネットワークの構築	○地域との対話を通じた、沿線の現状や課題を踏まえた交通ネットワークの構築	・それぞれの地域が描くまちづくりの将来像を地域と共有し、交通にとどまらず、地域の活性化に向け対話を推進			
人材・働きがい	50	多様性を武器とする企業グループづくり	ダイバーシティ推進と働き方改革	・テレワークの推進に加えサテライトオフィスを設置 ・短日勤務制度の拡充 ・女性活躍に関する行動計画を推進	○女性活躍に関する行動計画の数値目標達成 ※新たな制度や設備について、社員への浸透が課題	・「人財育成ビジョン」推進のため、社員意識アンケート等を活用して指標化し、「主体性を持ち考動できる社員」、「相乗性」と思いやりを発揮する職場」、「多様性を武器とする企業グループ」の3つの観点で、定量的にトレースすることで、「人財育成が各社員に自分ゴト化され取り組みの推進・定着が実感されている状態」をめざす ・「人財育成の基盤」づくり推進のため、「誇り・働きがい」、「心身の健康(健康経営)」の2つの観点で、社員意識アンケート等の指標を活用して、「中期健康経営計画」をすすめる	3 働きがいも経済成長も 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	
	51	主体性を持ち考動できる社員の育成		・各分野の技術継承項目や技術レベルを見直し ・マネジメントに係る研修体系を整備	○技術継承の仕組みの再整備を実施 ※各分野毎の技術レベル別社員数の定量的トレースと計画的な育成推進 ※研修効果を高めるための研修後のOJTの充実			
	52	社員がいいきいきと働くための健康づくり		・「中期健康経営計画」の策定および社員周知 ・各取り組みをサポートする施策を実施	○「中期健康経営計画」策定により全社的に目標を共有化 ○「ホワイト500 (2017, 2018)」を取得 ※継続的な健康リテラシーの教育、サポート施策のさらなる具体化			
人権	53	差別事象の未然防止に向けた、人権に関わるリスクマネジメントの推進	多面的に人権侵害リスクを洗い出し、最優先課題を決定	○研修・啓発活動を全職場で実施し、人権意識の高揚につながった ○人権侵害リスクの洗い出しを実施し人権侵害事象の未然防止ができた ※多面的、潜在的な人権侵害リスクの洗い出し	・多様な人材がキャリアを継続し成長できるよう、制度や設備の利用促進のための手続きの簡素化や、継続的な情報の発信	10 人や国の不平等をなくそう		
	54	多様なお客様にご利用いただきやすいサービスの提供	多様な視点を養う研修の実施 多様化・複雑化する人権課題を事業活動の中に組み込む取り組み		・各分野の技術継承を定量的に評価できる仕組みを整備し、育成を推進 ・上司向け説明会を継続実施し、研修後のOJTの重要性の理解を促進			
地球環境	55	地球温暖化防止の取り組み	省エネルギー車両、高効率設備の導入	○エネルギー消費量等の目標はすべて達成 ○省エネ大賞省エネルギーセンター会長賞受賞 ※さらなる技術の活用、創意工夫	「JR西日本グループ中期経営計画2022」にあわせ、新たに環境目標を設定しました。 地球環境への負荷が少ない鉄道をより多くのお客様に選択いただくことで、輸送機関全体のエネルギー削減に貢献するとともに、目標達成に向けて、社員一人ひとりの「考動エコ」をベースに、さらなる技術の活用と創意工夫を通じて、「省エネルギー」「省資源」「EMS」「地域・自然との共生」の4つの柱に当社グループが一体となって取り組みます。	【2022年度の到達目標】 ・エネルギー消費原単位 (2013年度比) △3% ・省エネルギー車両比率 88% ・駅ごみ・列車ごみ (資源ごみ) リサイクル率 96% ・鉄道資材発生品リサイクル率 設備工事 97% 車両 92% ・環境に配慮した駅および業務用施設の推進	6 環境を保全し持続可能な社会を実現しよう 7 再生可能エネルギーを拡大しよう 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 15 陸の豊かさを守ろう	
	56	循環型社会構築への貢献	3Rの推進による資源の有効活用	○駅ごみ・列車ごみリサイクル率等の目標はすべて達成 ※3Rの継続的な推進				
	57	環境マネジメントシステム(EMS)の推進	法令の順守と環境汚染リスクの回避	○体系的な環境研修、環境審査により、EMSを継続的に改善 ※社員一人ひとりの「考動エコ」の継続				
	58	地域・自然との共生	生物多様性保全の取り組みの推進	○各職場において生物多様性保全の取り組みが浸透 ※取り組みのさらなる拡大				
リスクマネジメント	59	経営上重要なリスクの抽出・低減	グループ一体となったリスクマネジメントの推進	○各グループ会社ともリスクマネジメント体制が確立され、リスク低減の取り組みが進みつつある。 ※リスク事象発生時における初動対応を含めた対応のレベルアップを図る	各部門、各グループ会社の経営マネジメントにリスクマネジメントの概念が組み込まれていることや、組織風土上の課題を認識、改善し、新たなコンプライアンスリスクに対して適切な対策を講じることができるよう、着実に以下の取り組みを進める。	・グループ会社各社において経営上の重要リスクが認識され、その低減の取り組みを実施している状態	16 平和と公正をすべての人に	
	60	危機対策	大規模災害BCPの実効性向上	南海トラフ巨大地震を想定した訓練	○グループ会社でリスクの初動体制に対する感度が向上 ※初動体制確立後の具体的な事業継続の取り組み			・各種訓練を通じた有事初動体制の強化 ・大規模災害を想定したBCPの整備、運用 ・大規模イベントを見据えたテロ対策の準備、実行
	61	コンプライアンス	グループ一体となったコンプライアンス意識の向上	各職場における自律的な取り組みを支援	○企業倫理アンケート結果のフィードバック方法を工夫し、職場のトップから自職場に対する改善実施を促進 ※組織型不祥事の防止に向け、現場実態の正確な把握を目指したマネジメント ※海外法令対応やビッグデータの活用など、社会や経営環境の変化を念頭に置いた新たなリスクへの対応			・組織風土の検証にかかわる各職場へのフィードバック方法の見直しと自律的な職場マネジメントの促進 ・新たなコンプライアンスリスクの発見と迅速な対応に向けた、社会の変化や海外法令等に関する情報収集と対応
	62	情報セキュリティ	JR西日本グループ全体のセキュリティレベルの向上	情報セキュリティ意識の醸成・インシデント対応訓練の実施	○BCP対策:新データセンター稼働によるシステムダウンリスク低減 ○サイバーセキュリティ対策:教育・訓練による危機対応能力の向上 ※高度化するサイバー攻撃へ更なる対策			・JRWC-SIRTによる危機対応能力の更なる向上 ・シェアードサービスのグループ会社展開による、情報セキュリティレベル向上



「中期経営計画2017」振り返り

安全性向上に向け、着実な成果の一方、これまでの取り組みの課題について改めて認識しました。

- ハード、ソフト両面からのさまざまな取り組みの積み重ねにより、鉄道運転事故や部内原因による輸送障害の発生件数は総じて減少傾向
- 一方で、2017年12月、新幹線において発生させた重大インシデント等により、これまでの取り組みに不十分な点があったことを痛感



推進責任者
代表取締役副社長兼執行役員
鉄道本部長 安全統括管理者
緒方 文人

めざす未来

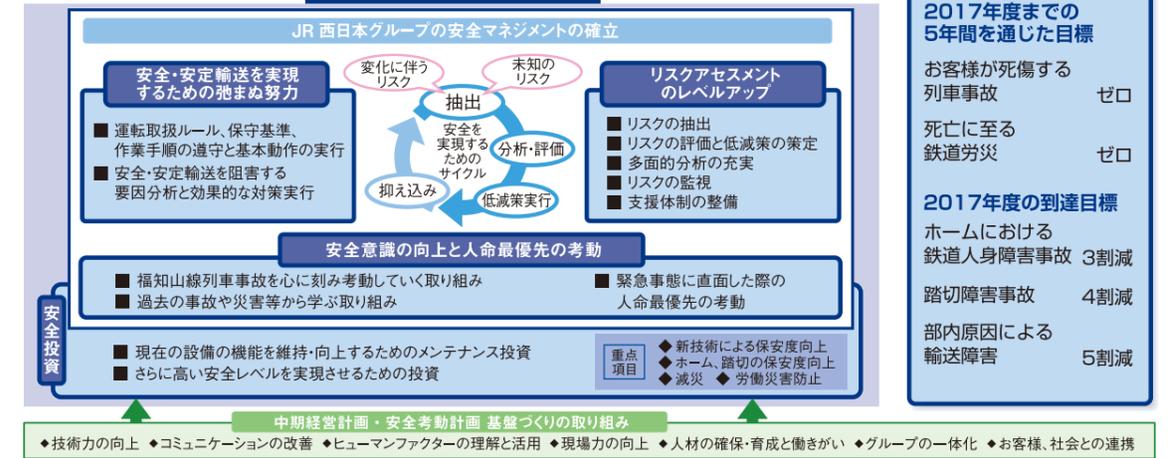
新幹線の重大インシデントを発生させたことを踏まえ、改めて過去の教訓などから生まれた基本動作やルール、手順を遵守することはもとより、直面する状況において、「危ないと感じたとき」と「安全が確認できないとき」は「迷わず列車を止める」ことなど、安全に対する感度を高め、当社グループ全体で安全性を向上させていきます。

「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」というめざす未来を実現し、お客様のご期待、信頼にお応えしていくための土台・基盤は、安全性の確保・向上であると認識しています。「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との変わらぬ決意のもと、当社グループ全員が不断の努力を着実に積み重ねながら、安全を追求し続け、鉄道システム全般に対しあらゆる角度から改善を図ることで、重大な事故や労働災害の未然防止を実現します。

中計2017 Plan 安全考動計画2017

「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、2013年3月に「安全考動計画」を策定し、「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」を計画の柱として、これらの実現を通じて目指すレベルを5つの具体的な数値で表現しました。

「安全考動計画」の概要



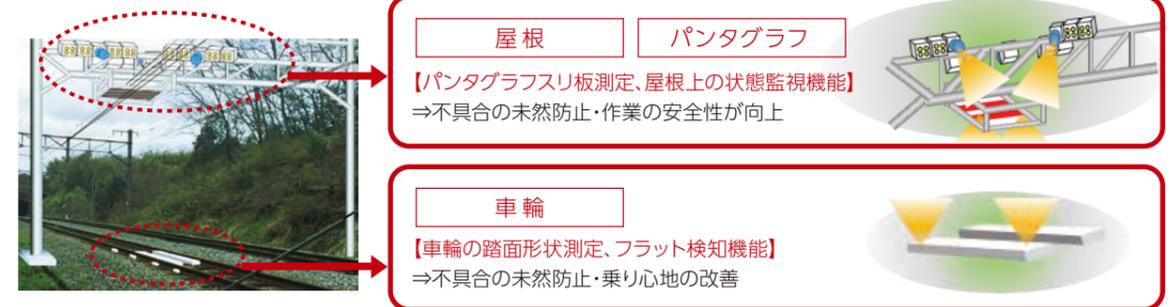
2017 Do 安全・安定輸送を実現するための弛まぬ努力

列車を運行することで発生するリスクを許容範囲内に抑え込むため、過去の事故・労働災害の教訓や、専門分野の知見に基づき、運転取扱ルール、設備の保守基準や保守のための作業手順、そして基本動作等を設けるとともに、それらを遵守、実行して安全を確保してきました。

また、設備の不具合や、ルールの逸脱などにより列車が遅延すると、通常とは異なる手続きが必要となり、それがヒューマンエラーを誘発する要因となる場合があることから、安全の維持のため安定輸送の確保に取り組みました。

車両状態監視装置の導入

電車が装置の設置された区間を通過するだけで、屋根上やパンタグラフ、車輪の状態を自動で測定・記録できる「車両状態監視装置」を導入しました。今後は、配置箇所を順次拡大していくとともに、得られたデータを蓄積することで、さらなる安全性の向上を目指します。



私の考動

「車両状態監視装置」は、複数のメンテナンス機能を1つの装置に組み込む新たな試みで、試行錯誤を繰り返しながらシステムを構築しました。この装置の導入に伴い検査手法が変革できることから、検査作業の効率性、車両の屋根上および床下で作業する検査係員の安全性、そしてご乗車されるお客様にとっての快適性（乗り心地）が、大いに向上するものと期待しています。「良い車両を永続的に供給」するため、これからもメンテナンスのシステムチェンジに挑戦していきたいです。



車両部 検修課
本多 康洋

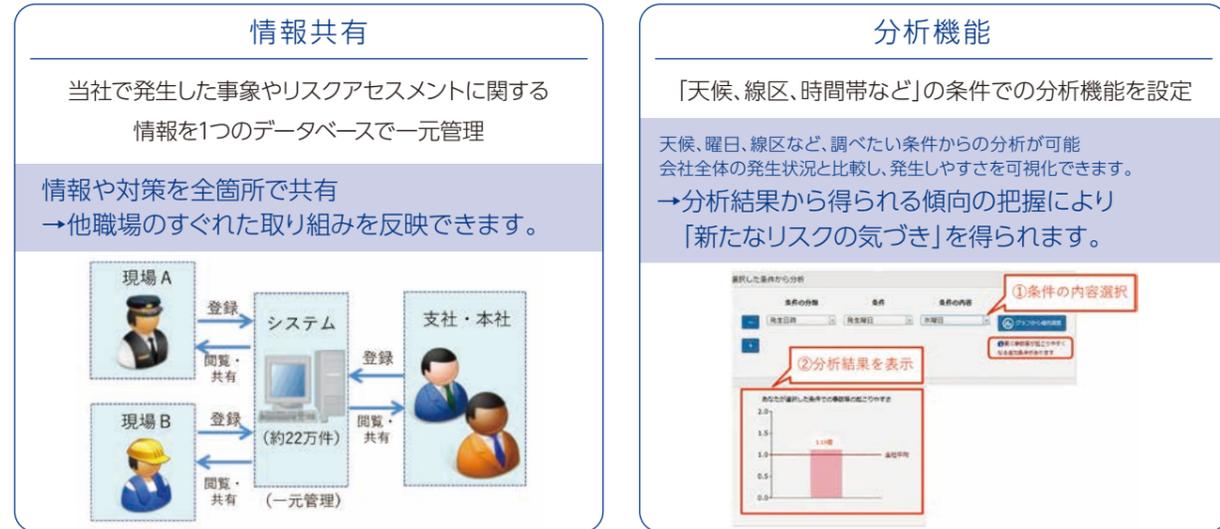
2017 Do リスクアセスメントのレベルアップ

リスクアセスメントとは、リスクを見つけ、評価し、優先して対処すべきものに対して適切な対策を実行するもので、現業機関、支社、本社が連携して取り組んでいます。

その中で、取り組み方法のばらつきなどの課題もあったことから、無理無駄なく効果的に実施することを目的に「リスクアセスメント標準」を制定しました。「リスクアセスメント標準」には、リスクアセスメントの実施対象や実施方法、およびリスクアセスメントの取り組みの推進にあたって必要な教育体制や教育内容などについて定めています。

また、リスクアセスメントの取り組みを支援するツールとして、リスク情報の閲覧、検索などが可能な「安全マネジメント統合システム(ISSM)」を開発し、2017年12月から導入開始しています。

安全マネジメント統合システム(ISSM)の導入



私の考動

今回のシステムの導入により、リスクアセスメントの基盤を強化することができましたが、実際にシステムを活用してもらえないか不安でした。導入後に訪問した現業機関の取り組みの中に「システムの活用」と記載があるのを見て、会社全体の安全性向上に貢献していることを実感しました。将来的に、各職場の日々の点呼や作業前の打ち合わせ業務の中で活用されるなど、本システムの日常業務への定着を通じて、リスクアセスメントの質の向上につなげていきたいと思っています。



安全推進部 安全戦略
マネジメント推進室
津田 壮志 (現 金沢支社
金沢総合車両所 係長)

2017 Do 安全意識の向上と人命最優先の考動

社員の安全意識の向上を図るため、福知山線列車事故を心に刻むことで考動につなげる取り組みを実施しています。この取り組みを通じて、全社員が事故の悲惨さや命の大切さを心に刻むとともに、事故の反省をふまえた取り組みを日々の業務の中で実践できるように努めています。

ヒューマンファクター教育においてはVR(仮想現実)の活用を進めました。労働災害(触車、墜落等)に至るきっかけや過程を疑似体感することで、ヒューマンファクターの理解向上と労働災害の防止を図っています。

また、「安全憲章」の具現化に向けて、警察、消防、地域にお住いの皆様などのご協力をいただきながら、定期的に列車事故総合訓練や津波避難訓練等、さまざまな場面を想定した訓練を実施しています。

あわせて、列車火災などに直面した乗務員が状況を的確に判断し、人命最優先の柔軟かつ最適な考動ができることを目指して、航空業界などで実施されているCRM(Crew Resource Management)訓練の要素を取り入れた「Think-and-Act-Training」を実施しています。



VRの活用

目の不自由な方々との合同勉強会の開催

多様なお客様にご利用いただいている「駅」において、ホームを安全にご利用いただくことは非常に重要です。2017年12月に各団体のご協力をいただき、駅係員と目の不自由な方々との合同勉強会を開催しました。勉強会ではホーム端を歩く方に危険を知らせるお声かけ、実際に線路に降りてホームやレールに触れていただく体験、鉄道利用の際の不安を解消するためのディスカッションを実施しました。



合同勉強会の様子

私の考動

天王寺駅で、主に改札業務を担当しています。天王寺駅では1日に100件以上の介助依頼があり、サポートを必要とされるお客様に安全に列車をご利用いただけるよう乗降のお手伝いをしています。

勉強会に参加し、目の不自由なお客様にお話を伺うと、お客様と介助をする私たち駅係員とのコミュニケーションの不足について気づきがあり、お客様に十分満足いただけるサポートができていないことがわかりました。これからは、より一層適切なお手伝いやサポートができるように積極的にお声かけしていきたいと考えています。



大阪支社 天王寺駅
運輸管理係
元山 孝太郎

2017 Do 安全投資

鉄道システムは、さまざまな設備によって運営されています。これらを適切に維持し安全性をより高めるために、保安設備や防災設備の整備を進めています。「安全考動計画2017」では、設備の機能を維持・向上する投資や、さらに高い安全レベルを実現するための投資を進め、計画期間である5年間にわたり当初計画の4,800億円を上回る安全関連投資を実施しました。

●ホーム安全対策(ホーム柵)

お客様のホームからの転落や列車との接触などを防ぐために、ホーム柵の開発、整備を進めています。

昇降式ホーム柵は、ロープを上下に昇降させることで、異なる扉枚数の列車への対応ができるホーム柵です。六甲道駅や高槻駅で使用しています。

また、可動式ホーム柵を北新地駅、大阪天満宮駅、京橋駅、大阪駅、JR総持寺駅、新神戸駅、および北陸新幹線の各駅で使用しています。

今後は山陽新幹線のみぞ号の主要停車駅、在来線の乗降10万人以上の駅やそれと同程度に優先的な整備が必要な駅に整備します。



昇降式ホーム柵



可動式ホーム柵

●気象災害対策

近年、激甚化する自然災害などの課題に対して、ソフト・ハードの両面から取り組みを推進しています。

琵琶湖の西側を走る湖西線、および日本海に面して走る北陸線は、運転見合わせや徐行運転といった強風による運転規制が多い線区であり、防風柵を設置することで運転規制の緩和を図っています。

また、豪雨対策として、一層の安全・安定輸送の確保を図ることをめざし、京阪神エリアにおいて集中的に、斜面の補強、排水設備の整備などの斜面防災工事を進めています。これにより安全性を向上させ、あわせて構造物の安全性が高まることにより雨量規制にかかる規制値を緩和し、運転規制時間を大きく減らすことができます。



防風柵



斜面防災

新幹線重大インシデントについて

2017年12月11日、当社所有の新幹線の台車に亀裂が発見されるという、重大インシデントを発生させました。

安全な輸送を確保するための現行のルールや仕組みにおいて、安全な走行を脅かすほどの設備の状態を発見できなかったこと、通常とは異なる状態で運行を継続させたことを重く受け止め、再発防止策を徹底していきます。

▶発生日時 2017年12月11日(月) 17時03分頃

▶発生場所 東海道新幹線 名古屋駅

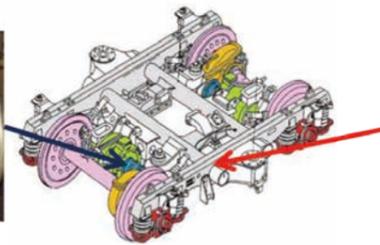
〈概況〉

博多駅13時33分発の東京行「のぞみ34号」(16両編成)において、走行中に異臭と床下からの異音が認められたため、17時03分頃、名古屋駅で床下点検を実施した。点検の結果、13号車歯車箱※1付近に油漏れを認めたため、同列車は前途運休となった。

また、その後の点検において、13号車の台車にき裂および継手※2の変色を確認された。



継手に変色



台車枠の一部に亀裂

〈車両に関する事実〉

●当該車両:当社所有車両 N700 系 16 両編成(N700A への改造車)

●車両状態:13号車東京方の台車で次の内容を確認しました。

・台車枠の一部に亀裂・継手の変色および油脂の付着・歯車箱への油脂の付着

〈再発防止策〉

●車両の安全確保

・超音波探傷による点検、目視による入念点検、台車温度検知装置の活用、これら3つの手段を講じることで、車両の安全確保に万全を尽くしていきます。

・板厚が不足している台車は順次取り替えを進め、2018年度内に完了する見込みです。

●安全性向上の取り組み

・「車両の状況に関する認識のズレ」「指令間協議をせずに運行引き継ぎ」「関係者間での判断の相互依存」の課題に対し、事象発生直後に策定した対策について、引き続き着実に取り組んでいきます。なお、これらの課題への主な取り組みは以下のとおりです。

項目	取り組み内容	
認識のズレ	情報伝達の言葉の工夫	問い掛け方を変更(運転に支障ありますか→車両点検しましょうか)「確認会話」に関する教育の実施
	指令体制の強化	車両保守担当業務経験者を指令所へ配置 指令所指導体制の増強
	コミュニケーションツールの充実	複数名でやりとりできる会議用アプリを導入(乗務員、指令員間)
		音声モニターの増備(指令所内)
	連携の強化	指令間情報共有のシステムに書画機能を追加(指令所内) 指令員と車両保守担当社員等のクロスオーバーミーティングを実施 指令員と車両保守担当社員との合同シミュレーション訓練を実施
	判断基準の明確化	におい、モヤ、音、振動等が複合的に発生した場合は直ちに列車等を停止させて車両の状態を確認することを徹底 車内で発生する音、車両の油脂等から生ずる匂いを体感する訓練の実施
	ハード対策	車上や地上に異常を判断できる設備の検討
車両添乗による確認体制の強化	車両保守担当社員の即応体制を整備	
指令間協議	指令間協議による引継の徹底	運転中に車両故障等が発生した場合は指令間協議で引き継ぐことを徹底 会社間境界を越えたエリアでの車両点検や運転検査が可能であることを再徹底
相互依存	現場判断最優先の徹底	「異常時には現場の判断を最優先する」という価値観をあらためて社内で共有 「安全であることが確認できない場合は躊躇なく列車を停止させる」ことを繰り返し伝達

※1 歯車箱:継手からの動力を車輪に伝える歯車を収めた箱
※2 継手:モーターの回転を歯車に伝達するためのもの

第三者評価

鉄道の安全を継続的に向上させるためには、安全管理体制が有効に機能しているかを定期的に確認し、必要により改善していくことが大切です。その確認の機能として、「安全マネジメント監査(内部監査)」を実施していますが、一般的に内部であるがゆえの課題がありました。その課題への対処として、社内の「安全マネジメント監査」に加え、社外の第三者機関である「DNV GL ビジネス・アシュアランス・ジャパン」による安全管理体制の評価を2015年度から導入しました。

これまで(2015年度・2016年度)の助言および改善状況

これまで主に4つの領域について助言を受け、「鉄道安全マネジメント推進規程」の制定など、基本的な基準の整備を行ったほか、現実的なルールを策定、維持するための仕組みの構築に着手するなど、全社的なPDCAの仕組みの構築を進めてきました。

その結果、これまでの助言の多くについて、改善が完了、もしくは完了に向けて実行段階という評価を受けています。

主な改善領域	主な改善の取り組み
① 安全管理体制の整備・有効性向上	▶「鉄道安全マネジメント推進規程」の制定 ▶「安全重点目標」の設定
② リスクアセスメント等の改善向上	▶「リスクアセスメント標準」の運用開始 ▶「安全マネジメント統合システム」を開発・運用開始
③ 安全管理体制監査(内部監査)の有効性向上	▶監査員の知識・能力標準の整備
④ 組織内外のコミュニケーションプロセスの改善	▶現実的なルールを策定、維持するための仕組みの構築に着手
その他	▶経営層と現場関係の社員との双方向コミュニケーションを目的とした「安全ミーティング」の開催

今回(2017年度)の助言

2017年度は、「安全マネジメントの仕組みの基礎を完成させる道筋が見えてきた」という評価を受けるとともに、引き続き4つの領域について、「安全管理体制に関わる役職の力量及び能力の明確化」など、更に踏み込んだ助言を受けています。

加えて、内部監査同行時に観察された状況を基に、安全管理体制のレベルをより高めるために重要な「組織風土の改善」についても5つめの領域として助言を受けています。

主な改善領域	主な助言の内容
① 安全管理体制の整備・有効性向上	▶安全管理体制に関わる役職の力量・能力の明確化 ▶経営層の安全への姿勢の人事評価 ▶主官部における安全マネジメントの役割・責任の明確化
② リスクアセスメント等の改善向上	▶現場からの気付き報告に対する対応
③ 安全管理体制監査(内部監査)の有効性向上	▶監査員向け研修の有効性向上
④ 組織内外でのコミュニケーションプロセスの改善	▶グループ会社との信頼感あるコミュニケーションの実現
⑤ 組織風土の改善	▶過度な組織防衛的・権威勾配的組織風土の改善 ▶安全風土向上の取り組みのさらなる浸透

今後の取り組み

これまで構築してきたPDCAの仕組みや基準を実際に運用していくなかで有効性を検証し、必要に応じて修正していくことに重点的に取り組んでいきます。

「組織風土の改善」については、より高い水準に安全管理体制のレベルを引き上げるためにも重要なことから、改善の取り組みを更に進めていきます。

社会の期待

人命を預かる事業に従事している企業や人は、社会に大いに貢献している一方で、大きな責任を有している。事業を展開する大前提が安全確保にあり、決して、取り返しがつかないような事故は起こしてはならない。そのためには、企業にあっては、経営のトップから管理層や現場レベルまで、企業全体で安全の価値を重視し、安全を第一とする安全文化が浸透していなければならない。

福知山線列車事故以来、JR西日本は安全性向上に向けて真摯に取り組んでいることは見て取れるが、一方で未だ新幹線における重大インシデントのような安全問題が発生している。安全文化の定着には、時間がかかる。懸命な安全向上の努力にもかかわらず、

安全文化が確立するまでには至っていない。更なる取り組みを期待したい。

安全は、他社や他産業に学ぶ姿勢が必須である。この点から、JR西日本が機械安全等の分野に学んでリスクアセスメントや安全管理体制の外部評価等の活動を鉄道業者として率先して導入したことは高く評価できる。今後は、例えばヒューマンファクターについて飛行機安全の分野に学んだらどうだろうか。



明治大学名誉教授
向殿 政男 様

Check 安全考動計画2017の振り返り

私たちは、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という決意のもと、2013年度から「安全考動計画2017」を推進してきました。

安全レベルの向上に向けた到達目標を設定したことにより、各職場の工夫や現場での自発的な社員の考動が活性化しました。到達できなかった項目があるものの、「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」の4つの柱を中心とした取り組みの結果、鉄道運転事故は会社発足以降最少レベルとなり、福知山線列車事故後に積み上げてきた成果を土台として一歩ずつ安全のレベルを高めることができたと考えています。

また、安全管理体制に対する第三者評価を導入し、助言を踏まえた改善を着実に実施することにより、組織全体で安全を確保するマネジメントシステムの充実を図ることができました。

一方で、新幹線における重大インシデントやお客様を負傷させる踏切障害事故、走行中の新幹線車両からの部品落下による鉄道人身傷害事故、および死亡に至る鉄道労災を発生させてしまいました。これらの事象を受け、安全最優先の判断や行動の徹底、リスクの抽出や管理、抑え込みの仕組みの有効性等の課題を認識しました。

到達目標の結果

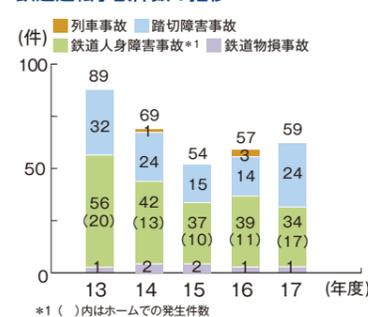
到達目標		2013	2014	2015	2016	2017年度
2017年度までの5年間を通じた目標	お客様が死傷する列車事故	ゼロ 0件	0	0	0	0(0)
	死亡に至る鉄道労災	ゼロ 0件	1	0	1	0(2)
2017年度の到達目標	ホームにおける鉄道人身障害事故	3割減 9件	20	13	10	17
	踏切障害事故	4割減 25件	32	24	15	24
	部内原因による輸送障害	5割減 140件	246	229	174	151

※()内は5年間の累計

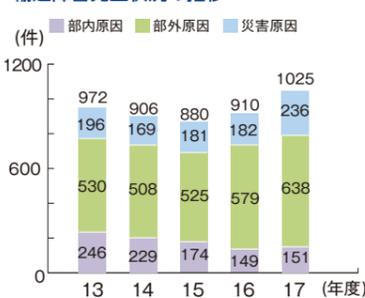
4つの柱についての振り返り

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
成果 ルールの見直しやルールの根拠を理解するための教材の整備 課題 ルールの根拠を理解した安全最優先の行動の実践につなげる取り組みの継続が必要	成果 計画リスクアセスメントやリスク管理の仕組みの構築と各職場に応じた実施方法でのリスクアセスメントの定着 課題 潜在リスクの抽出やより効果的なリスク管理に向けた仕組みの改善が必要
安全意識の向上と人命最優先の考動	安全投資
成果 福知山線列車事故を心に刻む研修やThink-and-Act Trainingの実施 課題 研修を一人ひとりの安全最優先の考動に結び付けることやチームとしての対応力向上が課題	成果 計画値4,800億円を上回る投資の実施 課題 中長期的な設備の維持管理の検討が必要

鉄道運転事故件数の推移



輸送障害発生状況の推移



用語解説
 鉄道運転事故：省令に定められた列車衝突事故等の事故
 列車事故：列車衝突事故、列車脱線事故および列車火災事故
 踏切障害事故：踏切道において、列車および車両が道路を通行する人または車両等と衝突し、または接触した事故
 鉄道人身障害事故：列車又は車両の運転により人の死傷を生じた事故
 鉄道物損事故：列車または車両の運転により500万円以上の物損を生じた事故

輸送障害：列車に遅延または30分以上の遅延が生じたもの
 部内原因：車両等設備の故障、社員の取り扱い誤りなどが原因のもの
 部外原因：列車妨害、踏切支障（踏切無謀横断など）、線路内支障（線路内立入りなど）などが原因のもの
 災害原因：降雨、強風、地震などの自然災害が原因のもの

Action JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022

2018年度からスタートする「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」は、「安全性向上計画」「安全基本計画」「安全考動計画2017」において積み重ねてきた取り組みを着実に引き継ぐとともに、「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。

めざす姿

「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」「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、本計画の取り組み期間の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・労災の未然防止をめざします。

具体的には、直面する状況において、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。



到達目標

2022年度までの5年間を通じた目標	2022年度の到達目標
お客様が死傷する列車事故	ゼロ
死亡に至る鉄道労災	ゼロ
	「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)
踏切障害事故	さらに1割減(22件)
部内原因による輸送障害	さらに1割減(126件)

※1 「安全考動計画2017」の目標に到達した場合は、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

安全・安定輸送を支える調達

調達の基本スタンス

当社の事業は、安全・安定輸送を支える設備を数多く所有しており、継続的に検査や修繕、部品や設備自体の取替などを行うために必要な資機材や労務を、幅広い取引先様から調達する必要があります。

このため、調達にあたっては、設備を最前線でメンテナンスする現場をはじめ、社内の多くの部署と密接に連携し、「良質」、「適切な時期」、「適正な価格」で「公正」に、「最良な取引先」から調達することに努めています。

また、取引基本契約書などで安全性の確保、法令遵守、従業員雇用上の配慮、反社会的行為の排除や環境保護等の条件を定め、取引先様とともに、社会の要請に配慮した調達を推進しています。

品質管理

当社の求める品質を担保する能力を有する取引先様との取引を維持するために、必要な資格の保有状況を確認しているほか、新たに資機材を購入する場合には、必要に応じて実地試験を実施し、品質不良の未然防止を図っています。また工事の完成にあたっての竣工時検査や、取引基本契約書に資機材の購入における品質を保証する条件を定め、当社の安全・安定輸送を支える設備の品質を確保しています。

このほか、ATSや速度計など安全にかかわる重要物品を製造する取引先様に対しては、ISO9001^{*1}取得済みの場合は3年または5年に一度、未取得の場合は原則2年に一度、検査体制（資格管理も含む）、工程、図面、金型、外注先などの管理、教育訓練に関し、書面で事前確認したうえで製造現場へ立ち入りし、「現場を生で見る」として確認しています。

また、不良品発生時には、取引先様や社内関係箇所と連携して改善策を検討し、再発防止策の実施状況を確認しています。2017年度の取引先様への立ち入り確認実績は以下の通りです。

●品質管理基本事項の遵守状況……32社 35事業所 ●不良品再発防止対策の実施状況……3社 3事業所

品質管理にかかわる関係法令などの周知徹底状況については、毎年書面によりその周知方法や教育内容の確認を行い、また、立ち入りの際には、目的や経緯などを直接説明して取り組みの浸透を図っています。2017年度の関係法令などの周知徹底状況の確認実績は、以下の通りです。

●取引先への書面による確認……123社 ●現地確認……32社

取引先様とともに進めるCSR調達

当社は、各取引先様に対し、必要な資格の保有状況の確認を実施しているほか、アンケート調査、ヒアリングを通じ、取引先様での「人権侵害防止」、「反社会的勢力排除や公正な取引」、「環境負荷低減」、「ガバナンス」などのCSRに関する取り組み状況を把握し、取引先様による改善に向けた積極的な取り組みを当社がサポートさせていただくなど、サプライチェーンにおけるCSR調達への取り組みを進化させています。

創造事業における安全に向けた取り組み

当社グループが行う事業活動は鉄道事業以外にも多岐にわたります。これらの事業においても、お客様の安全に影響を及ぼすリスクを減らすことを最優先課題として、グループ会社、取引先の皆様と一体となって、取り組みを推進しています。

建築設備の安全

当社グループが所有する建物は、鉄道に隣接して公共性が高く、お客様に安全で安心な環境を提供するには、その設備・建物が適宜・適切にメンテナンスされ常に安全が保たれていなければなりません。当社グループでは、創造事業の設備・建物においても法令基準を上回る「建築設備安全ガイドライン」「建物定期安全点検マニュアル」「視覚障害者誘導用ブロック等保全ガイドライン」を制定しています。これらに基づき、テナントの皆様にもご協力いただいて、建築設備の適正な安全点検を行うとともに、一丸となって訓練・教育に取り組んでいます。

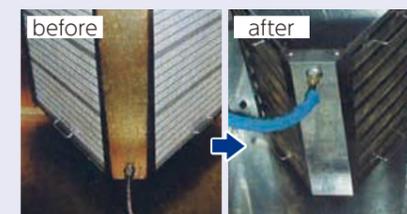
目標 ・各ガイドラインの遵守率強化

建築設備の安全に関する当社グループの独自指針

2009年に制定した「建築設備安全ガイドライン」は、建築設備に起因する事故を防止するための指針です。メンテナンスを怠るとお客様に危害を及ぼす可能性がある「昇降設備」「自動ドア」「電動シャッター」「厨房排気設備」「電気設備」「消防設備」の6設備を対象に、法令基準を上回る安全装置の整備や日常点検および教育・訓練の実施等を定めています。

テナント財産も含む厨房排気設備のメンテナンス

厨房排気設備のメンテナンスを怠ると、火災のリスクが高まります。火災が発生すれば、隣接する鉄道利用のお客様にまで影響が及びかねません。そのため、当社グループでは厨房排気設備については、自らの財産だけでなく、テナントの皆様の財産も対象範囲とし、日常点検の方法や頻度、定期清掃の基準等を定め、安全・安心の確保に取り組んでいます。



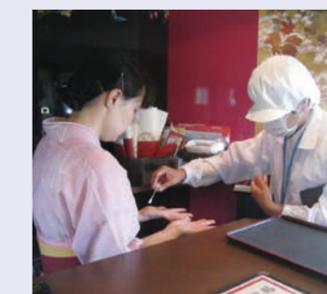
厨房排気設備（右が清掃後）

食の安全

当社グループでは、2005年11月から「食のプロジェクト」をスタートさせ、「食」を提供するすべてのグループ会社が一体となって「食の安全・安心」に取り組んできました。品質管理部門の組織化など体制の整備と衛生基準・ガイドラインの策定から始まり、内部監査でPDCAサイクルを回すことで、年々その取り組みを深度化させています。今後も基礎的衛生管理を徹底し、お客様に安全・安心な食を提供し続けるための弛まぬ努力を続けます。

目標

・食中毒、異物混入などによる健康被害発生ゼロ
・食品表示に関する法令違反ゼロ



衛生検査員から手洗い後の除菌状況について拭取検査を受ける、観光列車「花嫁のれん」アテンダント

駅弁販売における安全に向けた取り組み

2008年から駅や新幹線車内で販売する駅弁の消費期限再設定プロジェクトに取り組んでいます。消費期限の設定には科学的根拠に基づく妥当性の確認が不可欠です。当社グループでは駅弁を製造するパートナー会社

とともに、原材料から製造、配送、販売に至るまでのルールを明文化したガイドラインを策定し、一貫した安全性確保の仕組みを構築し、運用しています。

私の考動

駅ナカを「食の安全・安心ブランド」に

直営店、委任店（テナント）、委任弁当工場など食を提供するすべての店舗・工場を対象に食の安全に取り組んできました。今では、厨房では異物混入防止のためキャップ式の筆記具は使わないなど、自主的にリスク管理の取り組みや工夫を行う現場も出てきました。この活動をさらに深度化させ、JR西日本の駅ナカを「食の安全・安心ブランド」として、定着させていくことを目指します。



株式会社ジェイアール西日本フードサービスネット 品質管理室長 小栗 幹生

より高いレベルのHACCP^{*2}認証取得にチャレンジ

2006年に「食のプロジェクト」における品質管理担当者を養成する研修に、一般社団法人日本鉄道構内営業中央会の支部代表として参加させていただいて以来、JR西日本と一体となって食の安全に取り組んでいます。衛生管理体制の整備や従業員の安全意識の向上が進んだことで、現在進めているHACCPの対応においても、より高いレベルでの取り組みにチャレンジできるようになりました。



株式会社三好野本店 最高食品安全責任者 若林 久義 様

^{*1} ISO9001:一貫した製品・サービスを提供し、顧客満足度を向上させるための品質マネジメントシステムに関する国際規格

^{*2} HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point 食品等の事業者が食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因を把握した上で、それらを除去または低減させるための衛生管理手法。国連食糧農業機関と世界保健機関の合同機関である食品規格委員会から発表され、国際的に使用されている。



「中期経営計画2017」振り返り

成果

- バリアフリー、多言語案内・放送、情報提供の充実、トイレ改良、駅・車内美化、社員による接遇の向上など、さまざまな面でお客様満足の向上を実現
- お客様満足度調査結果を見ても、お客様からの評価は着実に向上している

課題

- お客様のご期待やニーズは変化し、高度化、多様化しており、さらにサービス品質を高め、お客様満足の向上をめざす



推進責任者
鉄道本部 CS推進部長
長谷川 勝洋

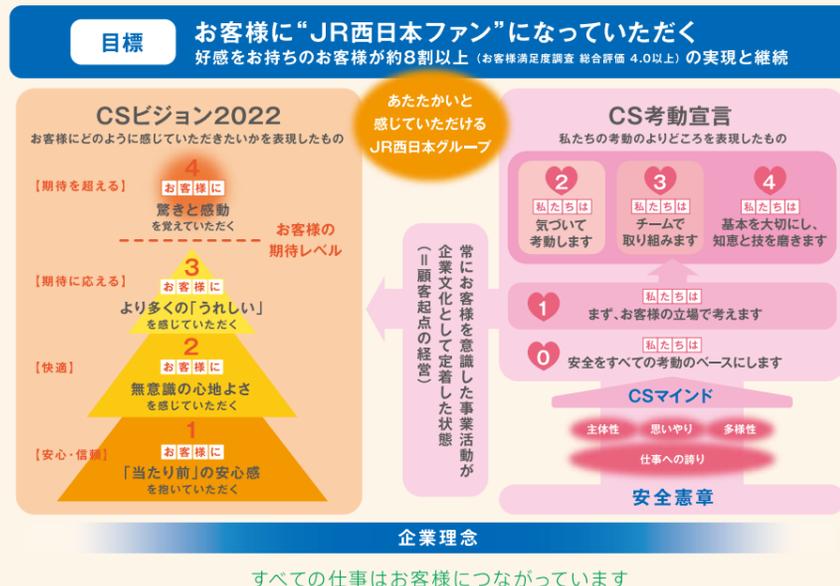
めざす未来

めざす未来はこれまでと変わらず、「顧客起点の経営により、お客様に「JR西日本ファン」になっていただく」ことです。私たち一人ひとりがCS考動を積み重ね、お客様にどのように感じていただきたいかを示した「CSビジョン2022」を実現していきます。

「お客様の声」に正面から向き合い、さらなる高齢化、訪日のお客様の増加、女性の社会進出等、お客様の変化をチャンスと捉え、多様化していくお客様のご期待や

ニーズにお応えするサービスを提供していきます。また、技術も積極的に活用し、将来も見据え、それぞれの地域に合ったサービスを提供し、お客様や沿線地域の皆様とともにつくっていくサービスをめざします。

グループ全体で仲間意識を持てる“あたたかい関係”を築き、お客様に「あたたかい」と感じていただけるJR西日本グループとなり、お客様や沿線地域の皆様との笑顔あふれる関係をつくっていきます。



中計2017 Plan サービス品質の向上によるお客様満足の向上

「お客様の声」や「お客様満足度調査」を元に重点課題を抽出し、サービス品質の向上をめざしています。

2017 Do 安全・安心なご移動の提供

お客様満足の根幹をなす安全・安定輸送に向けた取り組みについては「安全P31～38」で紹介しています。

2017 Do お客様ご自身で次の行動を判断いただける情報提供

お客様への情報提供については、日頃から「誰にでも分かりやすい案内」となるよう取り組んでいるところですが、列車が遅れたり運休した際にも、できる限りお客様ご自身で次の行動を判断いただけるよう、情報提供ツールの充実や、お客様にダイレクトに情報をお届けする取り組みを進めています。

お客様にダイレクトに情報をお届けする取り組み

列車が遅れたり運休になった際、お客様の携帯端末に直接お知らせが届く「プッシュ通知アプリ」を設定しています。また2017年4月より、列車が走行している位置が携帯端末で確認できる「列車走行位置サービス」をスタートさせました。さらに2018年2月にはこれらのサービスを連動させ、対象エリアも拡大しました。

タブレット端末の導入、アプリの活用

全ての乗務員並びに主要駅にタブレット端末を配備しており、運行指令所から配信されるきめ細やかな運行情報等を取得し、またアプリも活用し、お客様の案内や放送等の充実を図っています。「direct」アプリでは、写真・ファイル・地図等の共有も可能で、分かりやすいご案内につなげています。



列車走行位置サービス



プッシュ通知アプリ
QRコード



「direct」アプリの活用

私の考動

ダイヤが乱れた際のお客様への情報提供は大変重要な課題だと考えています。岡山総合指令所では、関係箇所への早期情報発信を特に意識し、運転再開見込時間早出し表などツールの整備を進めています。また駅との連携強化を図るために、ダイヤ乱れ時における情報伝達の実践的な訓練を実施しています。訓練では、発生した事象に対して指令所が提供する情報を、駅内でのように共有し、お客様へ情報提供しているかを確認し、その気づきを訓練参加駅へフィードバックしています。訓練を通して、指令においては情報発信の表現方法を変えるなど、駅では情報を当直担当者一元化するなどの改善を行い、迅速かつ確かな情報提供ができるよう日々努めています。



(写真左から)岡山支社 岡山総合指令所 指令員 門田 康嗣、山口 千恵子
訓練の様子

2017 Do **さまざまなお客様に快適に、便利に、スムーズにご利用いただける環境づくり**

訪日のお客様など初めてご利用いただくお客様や不慣れなお客様、またご高齢のお客様やお身体の不自由なお客様など、誰にでも、快適に、便利に、スムーズにご利用いただけるよう、ハード・ソフト両面から環境づくりに努めています。

スマートEXサービス

東海道・山陽新幹線のネット予約サービス「スマートEX」では、みどりの窓口と並ぶことなく、お手持ちのクレジットカードと交通系ICカードで新幹線の座席を予約し、チケットレスでご乗車いただけます。また専用のスマートフォンアプリでは、海外でも英語対応の画面で指定席を予約し、スマートEXをご利用いただけます。



訪日のお客様をはじめ誰にでも分かりやすい案内

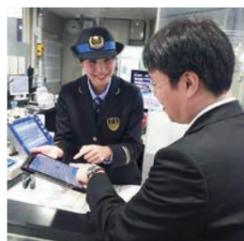
駅・車内の案内サインは「単純で直感的」「誰でも使える」というユニバーサルデザインの考え方にに基づき、統一感を持たせシンプルに、多言語・ピクト表記も実施し、できる限りどなたにも分かりやすい案内となるよう努めています。訪日のお客様にも分かりやすくするため、路線のラインカラー、駅ナンバリングを導入しました。



駅ナンバリングの導入

筆談アプリを用いた、耳の不自由なお客様へのご案内

お身体の不自由なお客様にもスムーズに快適にご利用いただくため、駅係員・乗務員が持っているタブレット端末にさまざまなアプリを用意しています。耳の不自由なお客様が、紙がなくても係員とのやり取りをいただけるようにするための筆談アプリを活用しています。



お忘れ物への対応の充実

お忘れ物をされたお客様からの問い合わせに、よりスピーディに対応するため、また訪日のお客様へも対応するため、「お忘れ物専用ダイヤル」を設置しました。また、お客様からご要望が多かった24時間、受付可能な「お忘れ物チャットサービス」を導入しました。



マナー啓発の取り組み

お客様からの「マナー」に関するご要望は年々高まっています。歩きスマホ、座席の譲り合い、リュックサック・キャリーバックのご利用、乗車時のマナーなど、さまざまなマナー啓発に取り組んでいます。また、関西・首都圏等の主な鉄道事業者と連携し、お客様同士のお声かけや助け合いを促進する「共助」の働きかけを積極的に行っています。



私の考動

お忘れ物をされたお客様は焦りや不安を感じていらっしゃる方が多いので、お客様に寄り添う気持ちで対応するよう心がけています。まずはお話を丁寧にお聞きし、電話、チャットに関わらず言葉の使い方や問の置き方、文字を出すタイミングに注意を払っています。お忘れ物がお客様の元に届くまでには多くの社員が関わっています。最近では訪日のお客様のお忘れ物も増えてきましたが、一人でも多くの方にお忘れ物をお返しして笑顔になっていただけるように、連携を大切に今後も業務に励んでいきたいです。



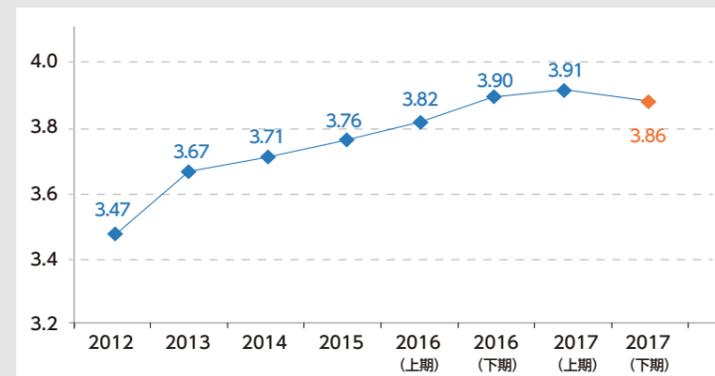
株式会社 JR西日本カスタマーリレーションズ 尼崎事業部 (写真左から) 上高原 文子・門野 真侑・舞 由佳

2017 Do **改善事例や計画等の情報発信(双方向コミュニケーション)**

「ステークホルダーとの対話 P28」で紹介しています。

Check **お客様満足度調査を実施し、取り組みの実績を把握しています**

当社の「CS」については、「中期経営計画2017」において初めて経営目標の一つと位置づけ、この5年間さまざまな取り組みを進めてまいりました。その結果、お客様満足度調査の結果は2012年度が3.47であった数値が、2017年度は3.86まで上昇しました。またほぼすべての項目で評価ポイントが上昇しており、お客様からの評価につながっていると考えております。一方で目標であった総合評価4.0には到達せず、2017年度は数値が低下したように、目標達成に向けては道半ばです。



社会の期待

2003年から駅係員の接客基本動作モデルの策定に携わり、近年は駅係員や乗務員の接遇の実態把握調査や研修、コンサルティング等のお手伝いをしています。最近のJR西日本のサービスはとて進歩していると感じています。例えば、新しい車両や駅設備が整備され、また海外からの旅行者への案内放送もとてもわかりやすくなりました。ダイヤが乱れた時には駅のディスプレイやアプリを通して知りたい情報を得やすくなったのは便利です。

一方で、顧客のニーズの高まりや変化に対してはスピード感をもって対応することが必要です。「中期経営計画2022」や「CSビジョン2022」で掲げられている「笑顔」や「あたたかさ」を実現するために何ができるのか、一人ひとりが考えて実践することが大切です。お客様から支持され、他社から目指され続ける存在であってほしいと期待しています。



株式会社ザ・アール (現 株式会社 アール&キャリア) 執行役員 中上 よここ様

Action **変化し、多様化していくお客様のご期待やニーズを把握し、サービス品質を継続的に向上**

お客様のご期待、ニーズは変化し、今後もますます高度化、多様化していきます。私たち一人ひとりがCS考動を積み重ね、サービス品質を向上し、「CSビジョン2022」を実現していくことにより、お客様にJR西日本ファンになっていただくことをめざします。

とりわけ、安全・安心なご移動の提供を進めるとともに、ご高齢のお客様、訪日のお客様、お身体の不自由なお客様や女性の社会進出に伴う新たなご利用など、お客様のニーズの変化をチャンスと捉え、スピード感を持ってサービス品質の向上を進めてまいります。

地域との共生



「中期経営計画2017」振り返り

地域の皆様と連携し、当社グループが一体となった取り組みで地域の活性化を進めました。

- 北陸新幹線金沢開業効果の最大化による北陸エリアの活性化
- 大阪駅をはじめとしたターミナル駅の開発
- 持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向けた地域との対話の促進 等



推進責任者
常務執行役員
総合企画本部長
杉岡 篤

めざす未来

我が国の各地域を取り巻く今後の社会・経済の環境は、人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少等、厳しいことが想定されています。一方で、訪日のお客様の一層の増加が見込まれることや、北陸新幹線のさらなる延伸、うめきた(大阪)地下駅の開業等の大規模プロジェクトをはじめ、当社の事業エリアには成長の機会も多く存在しています。我々JR西日本グループは、鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、地域の皆様と連携し、当社グループが一体となって、誰もが訪れたいまち、誰もが住みたいまちと沿線をつくる様々な取り組みを進めることを通じて、地域の社会、経済の発展に寄与し、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりに貢献していきます。

Plan めざす未来に向けた私たちの取り組み ~2022~2030~さらに未来へ

地域の皆様と一体となって、誰もが訪れたいまち、誰もが住みたいまちと沿線をつくりまします。



※路線図は2018年4月1日時点の当社の路線をもとに簡略化し、北陸新幹線金沢~敦賀間開業等を加味して記載しています。

日本第二の都市圏であり、「ニッポン」のゲートウェイにふさわしい、先進性を備えた、関西都市圏ブランドの確立に貢献します。

鉄道ネットワーク整備と沿線開発による国際都市としての魅力の向上

なにわ筋線・夢洲アクセス検討

都市の軸となる鉄道ネットワーク整備と沿線開発を通じて、観光、ビジネスの両面で魅力ある国際都市づくりに貢献します。

西日本最大のターミナル大阪駅周辺の開発を通じた賑わいの創出

うめきた(大阪)地下駅を中心としたまちづくり

関西空港アクセスおよび広域ネットワークの強化に大きく貢献するうめきた(大阪)地下駅を核に、周辺地域との一体的なまちづくりを通じてさらなる賑わいを創出します。

新大阪エリアの広域ハブ拠点化と国際ビジネス立地のポテンシャル発揮

新大阪の拠点性向上(交通結節機能、都市機能の集積)

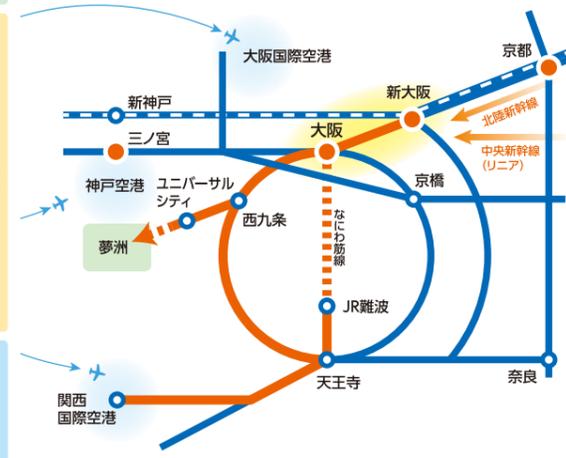
スーパー・メガリージョン[®](三大都市圏の一体化)形成後を見据えて、新大阪エリアの広域ハブ拠点化および国際ビジネス立地としてのポテンシャルの発揮に向け、交通ネットワークの強化とまちづくり構想の具体化に取り組みます。

※スーパー・メガリージョン/中央新幹線(リニア)の開業後、東京、名古屋、大阪が約1時間で結ばれ、三大都市圏が一体化した都市圏(スーパー・メガリージョン)の形成が期待されており、国土形成計画において、その効果を最大化する取り組みが検討されています。

魅力ある沿線ブランドの確立

拠点としての各線区ターミナル駅の開発

関係者と連携し、線区の要であるターミナル駅の開発(賑わい創出)を進め、人口減少下やライフスタイルが多様化する中でも選ばれ、住みたいまちの魅力ある沿線ブランドを確立します。



2018 ~ 2022

2030

- うめきた(大阪)地下駅開業
- ラグビーワールドカップ2019 ユニバーサル・スタジアム「JAPAN」[SUPER NINTENDO WORLD™] ワールドマスターズゲームズ2021 関西
- うめきたまちびらき 大阪万博(誘致計画)
- なにわ筋線開業 夢洲アクセス検討
- 新大阪広域ハブ拠点化(北陸新幹線、中央新幹線(リニア)延伸開業)

Do 「行ってみたい、また行きたい」広域誘客ゾーンの演出

歴史情緒や四季の彩りにあふれ、風光明媚な西日本各エリアならではの名所や体験等の観光素材開発、ブランディングやプロモーションにより、広域誘客ゾーンを演出します。

西日本エリアの中でも多様な観光資源を有している瀬戸内エリアにおいて、鉄道事業と創造事業が連携して「せとうちパレットプロジェクト」を展開しています。本プロジェクトでは、広域周遊ルートの構成と地域の産業や文化を生かしたコンテンツの整備により、瀬戸内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にすることをめざします。



拠点駅開発

周遊観光ルートの拠点、地域の魅力の発信の場として、主要駅の開発を行います。例えば尾道駅では、駅の建替えや市と共同での観光案内所の設置に加え、商業施設やサイクリスト向け宿泊施設を整備していきます。



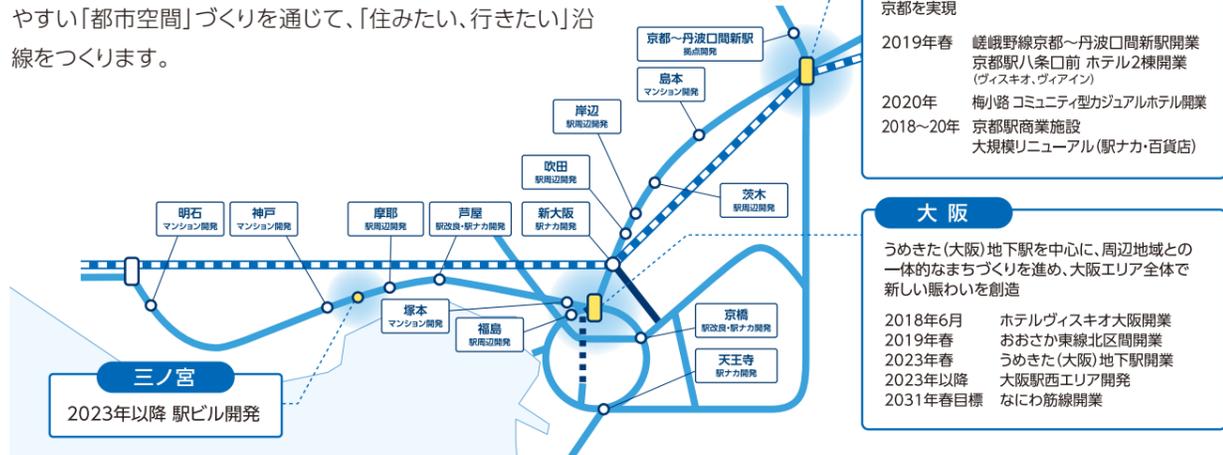
尾道駅 新駅舎イメージ

Do 安全で高品質な鉄道サービスと生活サービスの提供を通じた、便利で快適な暮らしの実現

新線や新駅設置等鉄道ネットワークの整備や、地域のまちづくりとあわせて駅をより魅力的な空間とすること等を通じて、鉄道を利用されるお客様や沿線で生活される皆様のニーズに応じた質の高い生活サービスや商品を提供し、線区価値を向上させ、便利で快適な暮らしを実現します。

関西都市圏ブランドの確立に向けた「住みたい、行きたい」沿線づくり

輸送サービスのブラッシュアップ、駅および駅ビル開発による機能性が高い駅づくり、駅周辺開発による便利で暮らしやすい「都市空間」づくりを通じて、「住みたい、行きたい」沿線をつくりまします。



京都

メインゲートである京都駅の機能充実やサブゲートとなる嵯峨野線京都～丹波口間新駅の設置等を通じて、新たな人の流れをつくり、観光しやすい京都を実現

- 2019年春 嵯峨野線京都～丹波口間新駅開業
京都駅八条口前 ホテル2棟開業
(ヴィスキオ、ヴィアイン)
- 2020年 梅小路 コミュニティ型カジュアルホテル開業
- 2018～20年 京都駅商業施設
大規模リニューアル(駅ナカ・百貨店)

大阪

うめきた(大阪)地下駅を中心に、周辺地域との一体的なまちづくりを進め、大阪エリア全体で新しい賑わいを創造

- 2018年6月 ホテルヴィスキオ大阪開業
- 2019年春 おおさか東線北區間開業
- 2023年春 うめきた(大阪)地下駅開業
- 2023年以降 大阪駅西エリア開発
- 2031年春目標 なにわ筋線開業

私の考動

JR東海道線支線の地下化およびうめきた(大阪)地下新駅の建設工事に携わっています。大阪市や区画整理事業者をはじめとした多くの事業関係者と、うめきたエリア全体のまちづくりに向けた協議を重ね、ともに良いまちをつくらうという仲間意識が生まれています。都市部における大規模な工事のため、地域の方々にご迷惑をおかけすることもしばしば発生しますが、発生した事柄のご説明だけでなく、工事全体の流れや将来のまちの姿についても丁寧に直接お話しすることで、まちづくりへの期待感をもっていただけるように努めています。「まちがない所にまちをつくる」ための核となる注目度が高いプロジェクトであり、完成後の姿に対する周囲からの期待も大きく、自分自身の大きなやりがいにつながっています。



大阪工事事務所
うめきた工事所 係長 藤岡 慶祐

Do 安全で持続可能な交通サービス

移動ニーズの多様化や少子高齢化、激甚化する自然災害など、公共交通を取り巻く環境は日々変化しています。このような中、2018年4月1日に三江線に代わる新しい交通ネットワークがスタートしました。運行開始に至るまでの間、地域の方々が主体となり、沿線地域の現状や課題を踏まえながらともに議論を重ねてきました。

地域が描くまちづくりの将来の絵姿には、どのような交通体系がふさわしいのか。地域の皆様と向き合い、安全で持続可能な交通サービスをともに検討していきます。



三次駅バスターミナル

私の考動

お客様や自治体、地域の皆様の交通や地域の将来に対する「思い」は人それぞれです。私たちは地域を歩くことを最も大切に、また、対話する際には、相手に伝わりやすい言葉を用いながら直接その「思い」を伺ってきました。それぞれの思いや温度感、机上のデータだけでは分かりません。私たちは繰り返し地域を歩くことで多くの方々と出会い、そして多くのことを学びました。

三江線が単なる鉄道のモード転換ではなく、地域の将来を見据えた交通サービスの構築に繋がったのは、地域の課題を踏まえ、行政だけでなく広く地域の方々との議論を重ねてきたその「思い」が礎になったと考えております。

私たちは新たな交通に移り変わってからも地域を歩き続け、交通にとどまらず地域の活性化に向けて引き続き対話を深めるとともに、着実に取り組みを進めていきます。



米子支社 山陰地域振興本部
副本部長 和田 昇司

社会の期待

「鉄道からバスへ」という新たな課題に対し、私たちは代替交通確保にとどまらず、このエリア全体の交通体系の再編を目指しました。県を跨る多くの関係者が存在する中、中国運輸局としては、各種調整役という立場で関わってきました。4月1日の運行開始以降、多くの方が新しいバスを利用されており非常に嬉しく思います。

中山間地域を多く抱える中国地方は人口減少が著しく公共交通のあり方も転換期を迎えています。各自治体では、持続可能な公共交通体系の構築に向け尽力されていますが、まずは一人でも多くの方に中山間地域における公共交通の実情を理解していただく必要があります。

今後は是非JR西日本からもさまざまな場を通じて積極的な働きかけをしていただけることと、さらに観光客の積極的な誘致など、地域の振興に寄与されることを期待します。



中国運輸局 交通政策部
部長 赤木 康秀 様

Check Action

地域共生企業として、私たちの使命を果たします。

中期経営計画2017において、地域の皆様と連携し、当社グループが一体となって、北陸新幹線金沢開業効果の最大化や大阪駅をはじめとしたターミナル駅の開発等に取り組みだ結果、地域に新しい活力が生まれています。

将来の当社グループを取り巻く経営環境は大変厳しい状況にありますが、海外から日本にお越しになるお客様の益々の増加が見込まれるほか、北陸新幹線金沢～敦賀間開業やうめきた(大阪)地下駅開業等の大規模なプロ

ジェクトなど、私たちの取り組みを通じて、社会、経済の発展に貢献し得る機会も数多く存在しています。

地域の皆様とめざす未来を共有し、訪れたいまち、住みたいまちづくり、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に取り組み、鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、安全で高品質な鉄道サービスと生活サービスの提供を通じて、お客様の暮らしを支えていきます。

人財・働きがい



「中期経営計画2017」振り返り

働き方改革

- 育児・介護等に係る制度を充実
- 制度の活用の促進や、育児・介護等に事情のある社員がより活躍できる環境整備が必要

人財育成

- マネジメントに係る研修体系を整備し、管理指導層の能力開発を推進
- 各専門分野の実務能力向上・技術継承に向けた取り組みが今後の課題

健康経営

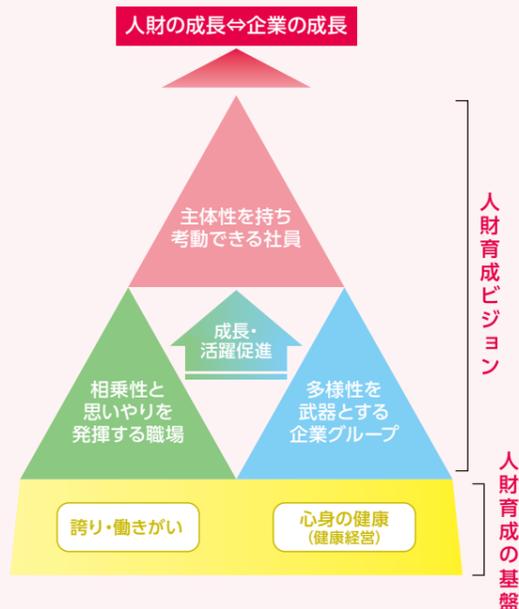
- 社会動向等を踏まえ、時宜に適った施策を推進（「ホワイト500」認定等）
- 「中期健康経営計画」の策定を終え、取り組みの具体化が今後の課題



推進責任者
執行役員 人事部長
中西 豊

めざす未来

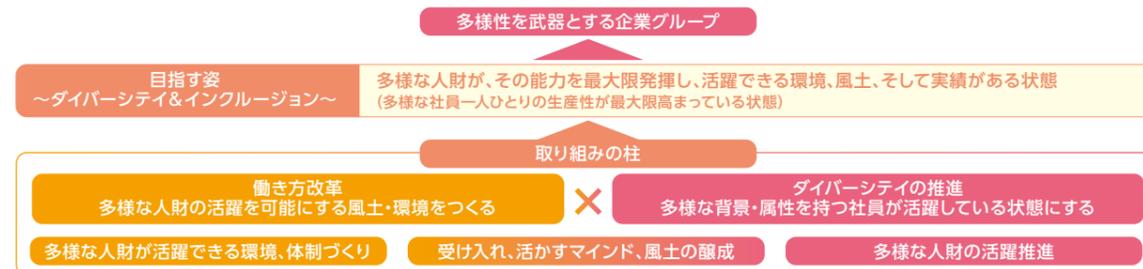
「中期経営計画2022」において、『人財と働きがい』を重要な経営基盤として位置づけ、グループ全体で人財育成に取り組むことを宣言しています。戦略を成果につなげる主役はグループの一人ひとりであり、「顧客起点」「現場起点」の考動で、第一線で起きていることを経営に活かして安心・信頼を得て、ステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。この原動力となるのは「人財」であり、一人ひとりの成長こそが当社グループの大きな力となります。そこで「人財育成ビジョン」と「人財育成の基盤」を将来のありたい姿として掲げました。その実現を目指し、『人財が育つことで企業が成長し、企業が成長することで人財が育つという連鎖』を作り出し、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育成に取り組んでいきます。



中計2017 Plan 多様性を武器とする企業グループへ

Do ダイバーシティ推進と働き方改革

多様な社員がいきいきと活躍できる「ダイバーシティ」と「働き方改革」を推進し、社員一人ひとりが充実した人生を過ごし、仕事においても活躍、成長することで、多様化するニーズやお客様の期待にお応えしていきます。



働き方改革へのICT活用

「テレワーク」の実施やテレビ会議システムの導入など、ICTも活用しながら、時間や場所にとられない柔軟な働き方の拡大、生産性の向上、長時間労働の削減に向けた取り組みを進めています。



テレビ会議システム

マインド・風土の醸成

社長メッセージの発信、社内誌やイントラネットでの情報発信に加え、管理指導層への研修等を通じて、「多様性を受け入れ、活かすマインド・風土の醸成」に取り組んでいます。



上司向け女性活躍推進研修

多様な社員の活躍を意識した環境づくり

特例子会社である(株)JR西日本あいウィルの支店展開や、育児休職からのスムーズな復職に向けたセミナーの実施、乗務員における短日数勤務制度の拡大などを通じて、多様な背景・属性を持つ社員が活躍できる仕組み・環境を構築しています。



復職セミナー

働きがいと誇りをもてる企業づくり ～社員意識アンケートの活用～

社員の働きがいを把握するツールとして、年に1度、社員を対象としたアンケート調査を実施しています。結果は、取り組みの達成度を測る指標として活用する他、社内誌やイントラネット等を通じて社員にフィードバックしています。(結果はP63で紹介しています)

短日数勤務制度のさらなる充実

育児と家庭の両立支援を目的に、全社員が利用できる短日数勤務制度(実質週休3日程度)を導入しています。2018年4月からは、宿泊を伴う勤務がある乗務員を対象に、実質週休4日程度となるよう本制度をさらに充実させ、育児期間中も乗務員として活躍できる環境を整備しています。

私の考動

約3年間の出産・育児休職を経て、運転士として復帰しました。泊まり勤務が基本である運転士として子育てとの両立ができるか不安でしたが、実際に両立している先輩の姿に加え、新しく導入された短日数勤務制度が決め手となり、運転士として復帰することを決意し、今はブランクを取り戻すために見習い乗務員をしています。

サポートしてくれる上司や職場の仲間、家族に感謝しながら、運転士としての使命を退職まで全うするのが目標です。



大阪支社 森ノ宮電車区
運転士 吉田 裕子

Do 技術継承と管理指導層^{※1}のマネジメント能力開発による人財育成

人財は最も重要な経営資源と考え、チャレンジし続ける社員の意欲を尊重しつつ、一人ひとりのキャリアアップを支援する人財育成の仕組みがあります。人財育成は、各職場において日々の仕事を通じて知識や技術を学ぶOJT (On the Job Training) を基本とし、社員研修センターなどで行われる集合研修、通信教育などの自己研鑽を組み合わせ推進しています。

ベテラン社員の大量退職のため、安全やCSを支える知識・技術の次世代への円滑な継承や、各職場におけるマネジメント層の育成が早急の課題であり、技術継承の仕組みや管理指導層のマネジメント能力開発のための研修体系を確立しました。



技術継承

職種と階層ごとに必要な実務上の技術や能力を定めた「実務能力標準」に基づき、個人の能力把握を行っています。社員一人ひとりの状況を「見える化」し、個々の社員に応じてOJTや集合研修を実施することで、結果の振り返りと次の目標に向けた動機付けを行う「人財育成のPDCA」に取り組んでいます。その他にも、ベテラン社員の再雇用や実習設備の整備を進めています。

管理指導層のマネジメント能力開発

新任者研修に加えて、昇進する前にも、マネジメント能力について学ぶ集合研修を実施しています。この研修では、上位職における課題の捉え方や判断方法、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(アセスメント)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、日々のOJTにおける上司の支援や面談等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。

私の考動

管理者としての「課題設定力」の開発を目指す研修を受講しました。自システムの内部論理や部門最適にとられない組織としての全体最適の視点や、ステークホルダーへの提供価値を高める顧客視点などについて、多くの示唆がありました。

今後は得た気づきや学びを、プロジェクト管理の業務につく部下の育成などの職場マネジメントにおける課題設定に活かしていきたいです。



研修の様子



大阪電気工事事務所
大阪電力工事所
所長 千田 誠

社会の期待

インプット研修でものの見方・考え方の知見を体得し、アセスメント研修で自らの能力の棚卸を客観的に実施して、能力開発に向けて把握した具体的な個別課題を上司と共有しながら各箇所のOJTで実践するプロセスは、極めて効果的です。部下育成を含めた実践的なマネジメントの展開に向けた人財育成プロセスが始まっていると感じています。受講生には、主体的な自己表現と、自ら状況を創っていく積極性を発揮しながら、志の高い「変革型経営リーダー」として、より視界視座の広い「社会課題解決型人財」への飛翔を大いに期待しています。



日本工業大学 大学院
技術経営研究科
教授 水澤 直哉 様

※1 管理指導層:管理職・管理監督層・実務リーダー層
 ※2 ネクストステップ研修:実務指導・企画業務に必要な不可欠な幅広い視野と考え方、次期リーダー層育成に向けた公募選抜型の研修(プロフェッショナル採用のみ対象)
 ※3 チェンジリーダープログラム:将来の経営者の早期選抜育成を目的に、会社経営に必要な知識・技法の習得やリーダーシップの育成を主眼とした公募選抜型の研修
 ※4 ポスト公募:チャレンジ精神に富んだ社員の育成と、適材適所の人事運用を目的に、会社の提示するポストに社員が応募し、人選を経て配置する制度

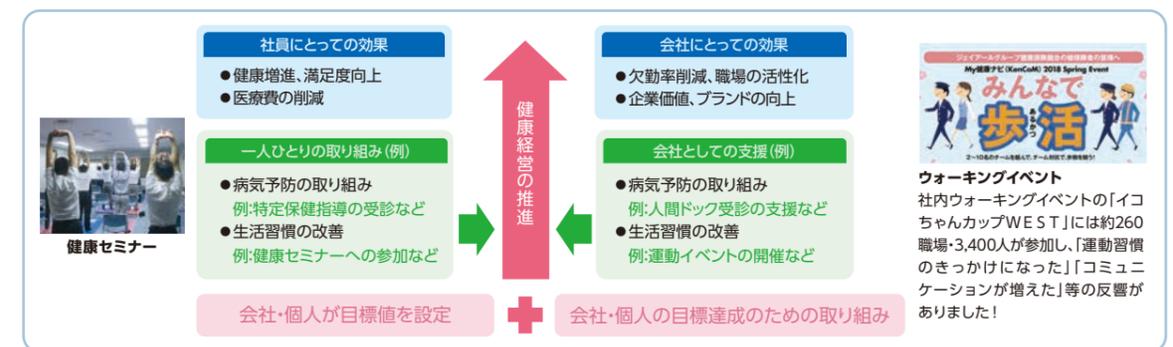
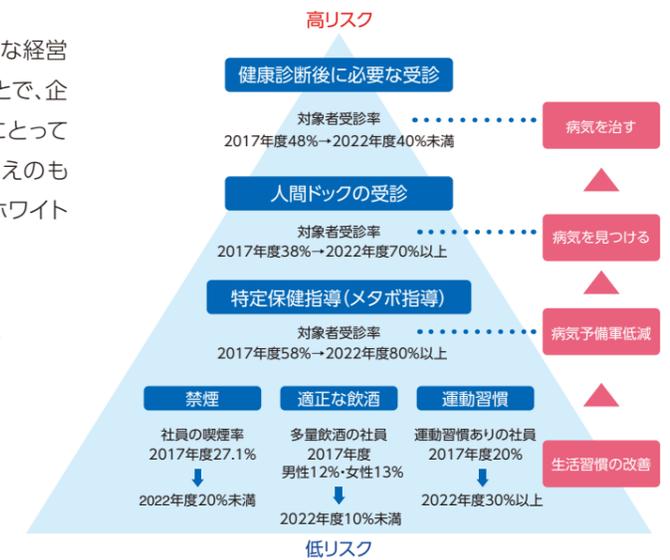
Do 「健康経営」の推進

「中期健康経営計画」の策定

「健康経営」とは、一人ひとりの社員の健康を重要な経営資源と捉え、社員の健康の維持・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ものです。社員にとっても会社にとっても効果のある取り組みだという考えのもと、さまざまな施策に取り組み、2017年度からは「ホワイト500」^{※1}の認定法人に認定されています。

さらに、このたび「中期健康経営計画」という5カ年計画を策定し、全社的な方針・目標のもとに、ここからからだの不調の未然防止に向け、職場や社員個人による健康活動を支援することとし、行動目標を掲げました。

2022年度末の目標達成に向けて、社内横断的に取り組んでいきます。



Check 働き方改革の推進と人財育成のための仕組みの整備を実施

働き方改革のため、各種制度や設備の導入を進めましたが、今後は利用の促進や環境づくりが必要です。人財育成においては、必要な技術レベルの社員を確保するため、計画的な技術継承が課題です。また、研修効果を高めるため、研修後のOJTの重要

性の理解の浸透を進めていく必要があります。職場管理においては、経済産業省によって「ホワイト500」に認定されましたが、今後は健康経営の取り組みの推進が課題です。

Action 人財育成の重要性の浸透、取り組みの推進・定着を目指す

社員意識アンケート等の指標を活用して、進捗を確認しながらPDCAを回していくことで、人財育成の重要性の浸透、取り組みの推進・定着が実感できる状態を目指します。そのためには、社員一人ひとりが目標を持ち、上司によるOJTを通して、個々の能力伸張を促進し、その

力を各職場で発揮できるような仕組みの充実を進めます。また、各職場だけでは解決が困難な人財育成面での課題については、制度や社員運用の見直し、設備の充実を図るなど全社的な仕組みの改善を進めます。

※1 ホワイト500:経済産業省が2016年に創設した認定制度「健康経営優良法人」のうち、規模の大きい企業や医療法人を対象とした大規模法人部門の認定法人を指す愛称

「中期経営計画2017」振り返り

- 成果**
- 人権意識の高揚に向けた研修・啓発活動を全職場で実施
 - 人権侵害事象の未然防止に向けた、リスクの洗い出しを実施
- 課題**
- 多面的な人権侵害リスクの洗い出しに課題を残し、一部で取り組みが形骸化

めざす未来

企業活動のグローバル化が進み、人権に関する認識が大きく変化する中で、企業の人権への取り組みに、社会からこれまでにない高い関心が寄せられています。また、人権への取り組みは、ステークホルダー側でも重視されるようになってきました。無責任な行動を取る企業に対しては、強い批判が寄せられ、経営の根幹に関わる場合もあります。一方で、企業が様々な人権課題と真摯に向き合うことは、企業を支える多くのステークホルダーの人権への配慮につながるだけでなく、企業への信頼性の向上や事業活動により良い波及効果をもたらします。このように事業活動と人権は深い関係があり、事業活動のプロセスの中に、人権への配慮を組み込むことが大切です。JR西日本グループでは、人権問題をはじめとする社会課題に対し、幅広い視野を持った人材を育成し、人権を尊重し差別のない豊かな社会の実現を目指します。

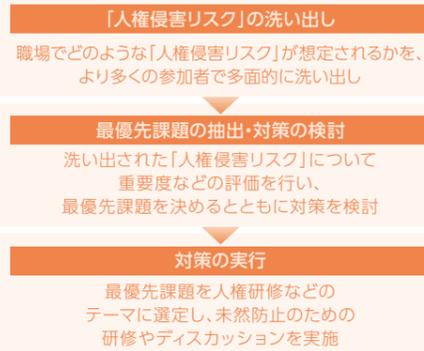


推進責任者
取締役兼常務執行役員
総務部長
倉坂 昇治

中計2017 Plan 差別事象の未然防止に向けた、人権に関わるリスクマネジメントの推進

Do 多面的に人権侵害リスクを洗い出し、最優先課題を決定

潜在的な人権侵害リスクに対応するため、職場ごとに発生しうる人権侵害リスクを多面的に洗い出すことで、差別事象の未然防止につなげる取り組みを行っています。各職場で洗い出されたさまざまな人権侵害リスクから最優先課題を決定し、職場内での意見交換などを通じて参加者に気付きを与えることで、人権意識の高揚および差別事象の未然防止につなげています。これらの取り組みは、社員が働きやすい職場づくりに加え、障がいをお持ちのお客様をはじめ、さまざまなお客様にご利用いただきやすい鉄道・交通サービスの提供にもつながっています。



中計2017 Plan 多様なお客様にご利用いただきやすいサービスの提供

Do 多様な視点を養う研修の実施

駅係員を対象に、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など配慮が必要なお客様に対する安全・CSに関する知識と意識の向上、ならびに接遇レベルの向上をより一層図ることを目的に研修を実施しています。お客様の視点に立った疑似体験や実際に障がいをお持ちの方との意見交換を実施することで、お客様の視点や感情に理解を深め業務に結びつけています。

中計2017 Do 多様化・複雑化する人権課題への対応を事業活動の中へ組み込む取り組み

セクハラ、パワハラ、マタハラ*1といったさまざまなハラスメントやLGBT**2に関わる偏見や差別等、社会情勢の変化とともに人権を取り巻く状況は常に変化しています。そうした多様化・複雑化する人権課題をリスク管理としてのみ捉えるのではなく、事業活動のプロセスの中へ組み込む取り組みを推進しています。

私の考動

日本企業として初めて2006年から性的マイノリティーの旅行団体IGLTA (国際ゲイ・レズビアン旅行協会) に加盟し、その活動を通じて、LGBTのお客様の受け入れに力を入れています。2014年には臨済宗の春光院と提携しLGBT向けのウェディングプランの提供を開始しました。

こうしたプランを用意することでLGBTフレンドリーであることを海外のお客様に示すことができ、これまでに7組のカップルが式を挙げられました。

また、コンシェルジュスタッフによるIGLTAのレインボーピンバッジの着用や、多目的トイレへのジェンダーニュートラル看板の設置を通じて、LGBTのお客様にも安心だと感じていただける環境づくりに取り組んできました。

これからも、多様なお客様に「日本は安心して旅行できる国」というイメージを持っていただけるよう、さらなる情報発信や環境整備を進めるとともに、社内の制度を整えることで社員も一層いきいきと働ける職場づくりに取り組んでいきます。



株式会社ジェイアール西日本ホテル開発
執行役員 カンパニー統括本部
営業戦略部長
原田 隆太

Check

社会環境の変化をとらえた情報収集と周知に課題

人権に関わるリスクマネジメントを事業活動とは切り離して個別に取り組んできた傾向から、多面的、潜在的な人権侵害リスクの洗い出しに課題を残し、結果として取り組みが形骸化している職場も見

受けられました。今後は、社会環境の変化をとらえた情報収集に努め、事業活動の中で発生しうる新たな人権侵害リスクを周知、浸透させる必要があると考えています。

Action

人権に関する基本方針の策定

これまで、企業理念の趣旨に基づき、人権意識の醸成及び差別の未然防止を推進し、同和問題をはじめとする人権問題に取り組んできました。JR西日本グループがこれまで以上に多様化・複雑化する人権課題に対応するにあたっては、様々なステークホルダーのニーズに応え、企業活動を進めていく必要があります。その基盤となるべき人権の尊重に関し、取り組み姿勢をより明確に示すため、

[ISO26000**3]等を参考に人権に関する基本方針を策定します。さらに、差別事象の未然防止を図るため、人権に関わるリスクマネジメントの仕組みを通常の事業活動の中に組み入れ、人権を尊重し差別のない豊かな社会の実現に貢献します。

*1 マタハラ: マタニティハラスメントの略。妊娠・出産・育児などを理由とする、解雇・雇止め・降格などの不利益な取り扱いや上司や同僚による嫌がらせ
*2 LGBT: レズビアン(女性同性愛者)、ゲイ(男性同性愛者)、バイセクシュアル(両性愛者)、トランスジェンダー(出生時に診断された性と、自認する性の不一致)の頭文字をとった総称
*3 ISO26000: 組織の社会的責任における国際規格で、国際標準化機構が2010年11月に発行した



「中期経営計画2017」振り返り

創意工夫で地球環境保護に取り組んでいます。

- 成果**
- 新技術の導入や社員の考動エコ等を通じ、環境目標はすべて達成 (P58 Check参照)
 - 省エネ車両や高効率機器導入を促進し、エネルギー消費に関わる目標を達成
 - 資源ごみや発生品等の3R^{*1}の推進により、リサイクルに関わる目標を達成
 - 生物多様性保全の取り組みや環境管理活動が浸透
- 課題**
- さらなる技術の活用、創意工夫による地球環境保護への貢献
 - 社員一人ひとりの考動エコを通じた地球環境保護活動の継続

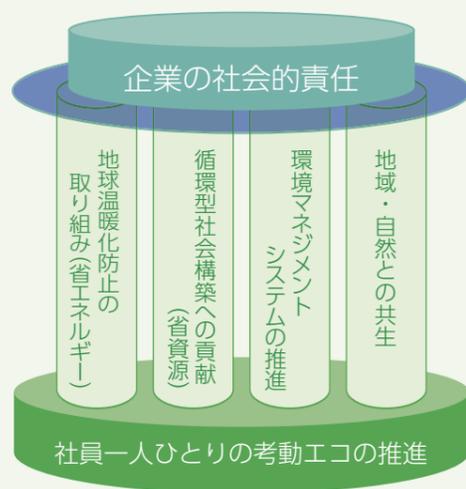


推進責任者
技術理事
鉄道本部 技術開発部長
根木 泰司

めざす未来

地球環境保護は企業の重要な社会的責任であるとの認識のもと、JR西日本グループが一体となって企業活動と地球環境との相互作用を理解し、持続的発展が可能な社会の実現に努めています。具体的には、社員一人ひとりが地球環境保護を意識して創意工夫する「考動エコ」をベースとし、右図の4つの柱を基本に、さまざまな地球環境保護活動に取り組んでいます。

そもそも、鉄道は他の輸送機関と比べて、エネルギー効率がよく地球環境に優しい乗り物です。JR西日本グループは、車両のさらなる省エネルギー化を追求することに加え、地球環境への負荷が少ない鉄道をより多くのお客様に選択していただけるような工夫を重ねています。このように輸送機関全体におけるCO₂排出量の削減や循環型社会構築への貢献、自然や生態系への影響の抑制等、環境負荷の低減に引き続き努めてまいります。



基本的な考え方	JR西日本は、グループ会社と一体となって地球環境保護に取り組み、持続的発展が可能な社会の実現に貢献します。
行動指針	I 私たちは、地球環境にやさしい企業グループを目指し、資源の適正かつ有効な活用を図ります。 II 私たちは、地球環境保護のために、技術開発や創意工夫に努めます。 III 私たちは、常に地球環境保護を意識して行動します。
生物多様性保全の取り組み	I 事業活動で生態系への影響を低減する取り組み II 生物(植物)の潜在能力との協働

*1 3R (スリーアール) : Reduce (リデュース: 資源や廃棄物の削減)・Reuse (リユース: 再使用)・Recycle (リサイクル: 再資源化) の頭文字の3つのR (アール) の総称

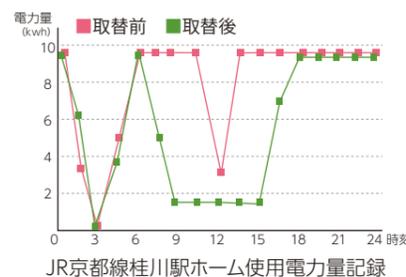
中計2017 Plan 地球温暖化防止の取り組み(省エネルギー)

Do 省エネルギー車両・設備の導入推進

鉄道は他の輸送機関と比べて環境に優しい乗り物です。この鉄道の安全性や快適性、利便性をさらに高めることで多くのお客様にご利用いただき、輸送機関全体のCO₂削減に貢献しています。あわせて、省エネルギー性に優れた車両や設備の導入を進める等、鉄道の環境優位性をさらに高める取り組みを進めています。

駅における電力消費量の削減

京阪神の既存駅におけるホーム照明の自動点滅器取替えと設置位置見直し、大規模改良工事にあわせた膳所駅での電力線通信^{*2}による外光の強さに応じたきめ細かな調光制御、照明のLED化や高効率空調機への更新等、駅における電力消費量の削減に取り組んでいます。



電力貯蔵装置の導入

2018年3月、野洲き電区分所に電力貯蔵装置を導入しました。この装置は、電車がブレーキをかける際に発生する回生電力を蓄電池に一旦充電し、近くを走行する電車が加速する際に放電することでエネルギーの効率的な活用を可能とするものです。



ホテルにおけるエネルギー削減

(株)ジェイアール西日本ホテル開発では、計画的に照明のLED化を進めています。2017年度は、大宴会場のシャンデリア等の大規模なLED化工事を行いました。これにより、宴会場内の照明電力の削減と発熱量減に伴う空調効率への貢献による大幅なエネルギー削減を見込んでいます。



LED化された大宴会場のシャンデリア

中計2017 Plan 循環型社会構築への貢献(省資源)

Do 3Rの推進による資源の有効活用

車両洗浄水のリユースや車両・施設・電気設備の保守工事に伴う発生品のリデュース、駅や列車内で発生する新聞・空き缶等の資源ごみのリサイクル等の3Rを推進しています。

水資源のリユース

定期的に行う車両洗浄では多くの水を使用することから、洗浄排水(汚水)を浄化して再使用しています。また、リニューアルにあわせて駅のトイレを節水型に更新するとともに、雨水や地下水を貯め、トイレ洗浄水として再使用する等限りある水資源を大切に使用しています。



環境ポスター「エコと走ろう！」

災害復旧工事での廃棄物のリデュース

各種工事では、3Rを考慮して施行計画を立てています。自然災害で発生した線路沿線の斜面崩壊現場の復旧工事では、崩落した岩塊の一部を「ふとん籠工^{*3}」の材料として利用したことにより、復旧資材の削減と災害発生土等の廃棄量を削減しました。



ふとん籠工を利用した復旧現場

食品廃棄物等のリサイクル

京都駅ビル開発(株)では、テナント各社と連携して廃棄物の再資源化に取り組んでいます。駅ビル全体の約6割を占める食品系の廃棄物は、飼料としてほぼ100%再資源化しています。また、廃食用油やその他の廃棄物も、衛生上の理由から焼却している雑芥や割れ陶器等を除いては、すべてを再資源化しています。



廃棄物保管庫(毎日計量し店舗別に保管)

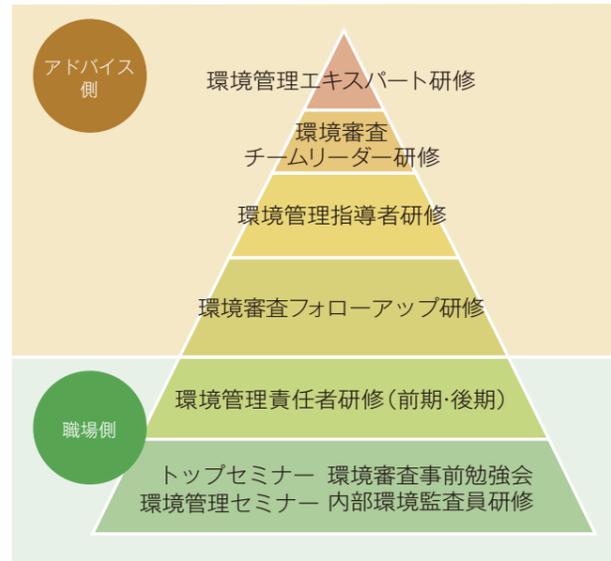
*2 電力線通信: 電力線を信号伝送路として利用する技術
 *3 ふとん籠工: 災害復旧及び河川改修等の現場で選択される各種工法のうちのひとつで、めっき鉄線など使用した金網製のかご状構造物の内部に、自然石、砕石等の中詰めして、工事に使用する伝統的工法。

Do 法令の順守^{※2}と環境汚染リスクの回避

鉄道は他の輸送機関に比べて環境に優しい乗り物ですが、事業活動において、廃棄物や油脂類、化学物質等を取り扱っており、この取り扱いを誤ると地球環境に影響を与えることになります。こうしたことから当社はISO14001^{※3}に準拠して構築した独自のEMSを推進し、各職場において、法令の順守はもとより環境汚染リスクの回避等に日々取り組んでいます。

また、この取り組みを支援するため、職場の環境管理を推進する環境管理責任者研修や、内部環境監査員資格取得を目的とした環境管理指導者研修等、体系的な環境研修を行うとともに、EMSが確実に機能していることを確認する環境審査を毎年実施することにより、EMSの継続的改善を図っています。

環境管理の研修体系



グループ会社と一体となった環境汚染リスクの回避

小倉新幹線保線区では、環境汚染リスクの回避に向けてグループ会社と一体となって、他職場の環境汚染リスクを自職場に置き換えての検討会議、対処訓練のほか、法令順守や環境汚染リスクの回避のために作成した手順書等の実行状況を確認するための定期的な環境パトロール、内部監査を実施しています。



職場自ら行う内部環境監査



環境汚染の発生を想定した対処訓練

私の考動

地球環境の取り組みに限らず、福岡エリアでは当社グループ内の連携が以前から緊密で、耳の痛いことでもお互いしっかりと指摘し合える風通しの良さが、さまざまな好影響を生んでいると感じています。自然に協働しようとする雰囲気、例えば環境汚染発生時における、グループが一体となった迅速で適切な対応に結びついています。保線区やそれぞれのグループ会社の社員がチームを組んで一緒に実施する環境パトロールや内部環境監査では、各社の強みを活かした観点から、単独での実施では得られない気付きにつながっており、精度の高いチェックができていると実感しています。世代交代で社員の若年化が進む中、今の強い連携感とチームワークを引き継いでいくため、各社の若手社員同士の技術交流や会議の合同開催等に力を入れていきたいと考えています。



(写真左から) 広成建設株式会社 九州支店 総務部 線路課 課長 長野 芳明、広成建設株式会社 九州支店 福岡新幹線保線作業所 所長 池田 健夫、小倉新幹線保線区 区長 山根 寛史、小倉新幹線保線区 助役 福島 洋一、株式会社レールテック 新幹線西支店 福岡新幹線営業所 所長 平良一久

※1 EMS (Environmental management system) : 地球環境保護の取り組みを進めるにあたり、環境に関する方針や目標を設定し、これらの達成に向けて取り組んでいくための体制・手続きなどの仕組み
 ※2 法令の順守 : 地球環境の分野においては、ISOなどの認定機関である公益財団法人日本適合性認定協会の指針に基づき「順守」の文字を用いています
 ※3 ISO14001 : 環境マネジメントシステムの仕様を定めた国際規格

Do 生物多様性保全の取り組みの推進

当社の事業活動は、自然から多くの恵みを受取る一方で、自然に与える影響も少なくありません。そのため、事業活動による多種多様な生態系への影響を抑える等、地域とともに生物多様性保全に努めています。

工事における生態系への影響の低減

米子土木技術センターでは、河川を横断する仮通路を通常の盛土式ではなく浮体式(フロート式)とすることで、鮎の産卵場所や餌となる水苔の保護に取り組んでいます。



浮体式の仮通路

竹の伐採における地域との共生

鉄道沿線の竹が線路側に伸びてくると列車運行に影響を与えるため、定期的な伐採が必要です。姫路鉄道部では、地域とともに、竹の性質を利用して効率的で生態系への影響を抑えた伐採を進めています。

私の考動

沿線の竹林は、地元から景観保全のご要望があり、薬剤を使用した整備ができません。周辺の生態系に配慮しつつ伐採費用や労力を抑えた抜本的対策がないか模索していたところ、地元の森林組合や地権者の方々とコミュニケーションを通じて、双方のニーズを満たす伐採方法の知見を得ることができ、地域との共生に向けた大きな手応えを感じています。



(写真左から) 近畿統括本部姫路鉄道部 工務科長 永井 文人・大崎孝典 (現 神戸土木技術センター 施設管理係)

Check 多くの取り組みが着実に進捗、2017年度環境目標を達成

4つの柱「省エネルギー」「省資源」「EMS」「地域・自然との共生」の取り組みを推進しました。駅における電力消費量削減の取り組みでは「省エネ大賞^{※4}省エネルギーセンター会長賞」を受賞する等、社外からも評価をいただきました。多くの取り組みが着実に進捗した結果、2017年度環境目標をすべて達成することができました。これは4つの柱と、ベースになる地球環境保護を意識して創意工夫する「考働エコ」の取り組みが浸透してきた結果と考えられます。今後も社会の一員としての責任を果たすために、継続的に取り組む必要があります。

「JR西日本グループ中期経営計画2017」期間中の環境目標

項目	2017年度目標	2017年度実績
エネルギー消費量(当社全体) (2010年度比)	△2% ^{※6,7}	△2.1%
同上(在来線運転・駅オフィスなど) (2010年度比)	△9% ^{※6}	△10.6%
省エネルギー車両比率	83%	85.3%
エネルギー消費原単位 ^{※5} (2010年度比)	△3% ^{※6,7}	△5.7%
駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率	96%以上 ^{※6}	99%
鉄道資材発成品リサイクル率	設備工事	96%以上
	車両	91%以上

Action 新たな環境目標の達成に向け、当社グループが一体となって取り組みます

「JR西日本グループ中期経営計画2022」にあわせ、新たな環境目標を設定しました。地球環境への負荷が少ない鉄道をより多くのお客様に選択いただくことで、鉄道のエネルギー消費量は増加する可能性があります。輸送機関全体のエネルギー削減に貢献できると考えられます。そのため、省エネルギーに関する目標項目は「エネルギー消費原単位」に集約して取り組むこととしました。目標達成に向けて、社員一人ひとりの「考働エコ」をベースに、さらなる技術の活用と創意工夫等を通じて、「省エネルギー」「省資源」「EMS」「地域・自然との共生」の4つの柱に当社グループが一体となって取り組みます。

「JR西日本グループ中期経営計画2022」期間中の環境目標

項目	2022年度目標値	
(I)エネルギー消費原単位 (2013年度比)	△3%	
(II)省エネルギー車両比率	88%	
(III)駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率	96%	
(IV)鉄道資材発成品リサイクル率	(I)-I設備工事	97%
	(I)-II車両	92%
(V)環境に配慮した駅および業務用施設の推進		

※4 省エネ大賞 : わが国の産業、業務、運輸各部門における優れた省エネ取り組みや、先進的で高効率な省エネ型製品を表彰する制度(主催:一般財団法人省エネルギーセンター、後援:経済産業省)
 ※5 エネルギー消費原単位 : 車両1両を1キロメートル走行させるのに必要なエネルギーのことで、エネルギー効率を表しています。
 ※6 「JR西日本グループ中期経営計画2017」に掲載
 ※7 2017年度目標値は北陸新幹線開業によるエネルギー消費量の増加(推計)を考慮

危機対策

中計2017
Plan

大規模災害BCPの実効性向上

Do

南海トラフ巨大地震を想定した訓練

巨大地震などの大規模災害が発生した場合、お客様や社員の命を守るとともに、二次災害などの被害の拡大を防止し、当社グループの社会的使命を果たすため、一刻も早い復旧に向けた計画を策定することが責務です。当社では、実践型訓練を行うことで、社員等が災害

発生時の具体的対応をイメージしやすくする取り組みを進めています。また、社員等が初動対応から復旧計画まで万全を期した対応を行えるよう、BCPを策定しています。

役員向けシナリオ非提示型訓練の実施

当社では、南海トラフ巨大地震に備えた各種の取り組みを行っています。現業機関単位での訓練は数多く行っていますが、2017年に初めて役員向けシナリオ非提示型訓練を実施しました。訓練を行うことでマニュアル作成時に気づけなかったさまざまな課題を得ることができました。

今後同様の訓練を継続実施し、課題を発見、解決するとともに、復旧作業の指揮を執る役員等をはじめとして対応能力のブラッシュアップを進めていきます。



役員向けシナリオ非提示型訓練

「中期経営計画2017」振り返り

グループ全体でのリスクマネジメント体制を整備しました。

- JR西日本グループ全体のリスクマネジメントのしくみの整備
(危機対策)災害対応備蓄品の配備、海外渡航危機管理のしくみの構築
(コンプライアンス)企業倫理アンケートによるグループ各社の職場風土のモニタリング
(情報セキュリティ)グループ横断インシデント対応組織の発足、BCP^{*1}強化のための新データセンターの構築
- グループ各社における自律したリスクマネジメント体制の構築
(危機対策)危機発生時の部門横断的対応、大規模災害時の拠点機能BCPのレベルアップ
(コンプライアンス)個人情報保護や海外腐敗行為防止などへの対応
(情報セキュリティ)グループ全体のセキュリティレベルの底上げ

めざす未来

自然災害の激甚化、テロやサイバー攻撃等リスクの高まり、技術革新、事業のグローバル化など、私たちを取り巻く環境は急激に変化し、リスクは多様化しています。

加えて、昨今の相次ぐ企業不祥事を受け、企業活動の公正さや透明性が強く求められています。

私たちJR西日本グループは、これらの環境変化を捉え、社会からの要請を受け止め、取り巻くリスクを洗い出し、その管理と低減に向けPDCAを推進します。また、危機事象発生時の対応力を高めるため、対応訓練を継続します。

この弛まぬ営みこそが、ステークホルダーの皆様へ「笑顔」を提供し続けるための「経営基盤づくり」であると考えています。



推進責任者
企業倫理・
リスク統括部長
板井 聡一郎

経営上重要なリスクの抽出・低減

Do グループ一体となったリスクマネジメントの推進

グループ各社において、経営幹部の主体的な関与のもと、経営上重要なリスク(重要リスク)を抽出し、その低減に取り組むという形でリスクマネジメントを展開しています。重要リスクの低減にあたっては、期中で監査または自主点検を実施し、その低減の取り組みの定点観測と軌道修正を行うことにより、実効性を高めています。なお、各社の実態に伴う固有のリスクのほか、実際に発生した過去の事件や事故、社会や同業他社の動向を踏まえ、適切な重要リスクの抽出に努めています。

私の考動

当社では、SC^{*2}会社として有事の際に初動から営業再開まで適切な対応ができるのが課題の一つです。

関係各部の協力を得て、地震や火災、食中毒発生などの重要な27項目のリスクについて、発生から営業再開までをステップに分けて、お客様、テナント、関係各部、協力会社がどのような役割や手順で動くのかを整理した「リスク管理マニュアル」を策定しました。

今後も、適宜マニュアルを改訂するとともに、リスクに対する感受性を高め、「お客様に安心してご利用いただける安全なSCづくり」に取り組んでまいります。



リスク管理マニュアル



株式会社 新大阪ステーションストア
総務部長 佐々木 健二(左から2人目)

私の考動

大規模災害発生時に、対策本部の核となる役員が適切な判断を行うことは、被害の最小化や事業継続には必要不可欠です。役員を対象とした訓練の前例はなく、適切な初動対応や各対応班へ指示、判断など、訓練の目的を達成しうるシナリオ作成等の準備は困難でしたが、今回の経験により、対策本部の大方針の発信や各班のタイムライン作成など、適切な初動と事前の備えへの認識は大きく高まりました。今後も継続して訓練を行い、会社全体で危機管理能力向上に努めてまいります。

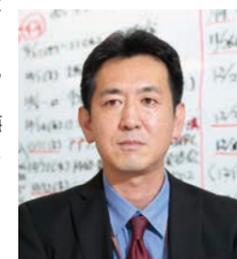


企業倫理・リスク統括部
担当課長 新美 琢也

社会の期待

JR西日本は、2012年から毎年、広域災害を対象とした「シナリオ非提示型訓練」を行っており、2017年からは社長をはじめとした役員を対象とした訓練を実施しています。2018年6月18日の大阪府北部地震では、同社は発災から5分後に危機対策本部を設置して対応にあたっており、トレーニングの成果が初動対応に現れたものと思います。

同社は、鉄道事業をはじめ、ホテルや店舗など幅広い事業をグループで展開しています。南海トラフ地震などによる広域災害が予測される今、グループやサプライチェーンにおける危機対応能力のさらなる向上を期待しています。



関西大学
社会安全学部・
大学院社会安全研究科
教授・博士(法学)
高野 一彦 様

*1 BCP(Business continuity planning) :災害などの緊急事態が発生した時に損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画
*2 SC(Shopping Center) :ショッピングセンター

2009年9月、福知山線列車事故に関する航空・鉄道事故調査委員会(当時)の調査の過程において、役員などが同委員会の委員の方々に対する情報漏えいの働きかけなどを行っていたという重大なコンプライアンス違反が判明しました。

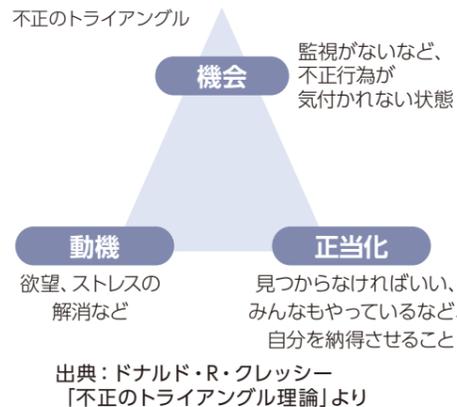
経営トップが関わった事態の重大性に鑑み、2009年12月、従来の役員倫理綱領の内容を見直し、社会的規範の遵守や違反行為に対する制止義務を含めた内容に改定しました。同時に制定した役員行動規範の浸透とあわせて、役員倫理意識の向上を図り、経営の透明性、公正性を確保することとしました。また、社員等への企業倫理教育・啓発活動を通して、引き続き企業倫理の向上に努めているところです。

中計2017 Plan **グループ一体となったコンプライアンス意識の向上**

Do **各職場における自律的な取り組みを支援**

各職場単位で、コンプライアンス違反の背景にあるとされる「機会」「動機」「正当化」の3つの要素を具体的な場面に当てはめて考えるディスカッションや啓発研修を実施しています。これら研修の教材はグループ会社にも共有し、連携してコンプライアンス意識の向上に努めています。

また、各職場が自律的にリスクを早期発見する仕組みを構築することを目指し、各職場で指定された企業倫理推進員を対象に、リスク発見の着眼点や不祥事発生メカニズムを理解する研修も実施しています。グループ会社も含めた社員を対象とした「企業倫理アンケート」の結果を定点観測することで、コンプライアンス意識や職場風土の状況を確認し、各職場での取り組みの検証や課題の抽出に役立てています。



企業倫理アンケートで浮き彫りになった課題に対する自律的な改善の取り組み

ホテルカンパニーでは、企業倫理アンケートの結果で浮き彫りになった課題に対応するため、「サービス残業の撲滅」「パワハラを無くす」をスローガンに掲げ、働き方改革に取り組んでいます。

ホテルカンパニーの全従業員を対象にした独自のアンケートを2017年8月に実施し、各ホテル・部門の課題を明確にしました。その結果を踏まえた説明会や研修などを開催するとともに、各ホテルでアクションプランに取り組んだのち、2018年3月に2度目のアンケートを実施して取り組みの進捗を確認するなど、社員一人ひとりの意識に届くよう工夫しながらPDCAサイクルを回すことで取り組みを深度化させています。

私の考動

企業倫理アンケートでの指摘を受けて、ホテルカンパニー全社を挙げて課題解決に取り組んできました。独自アンケートの結果を見ると改善方向に向かっているのは確かですが、全従業員に浸透していると胸を張れる状況ではないと考えています。現在の取り組みではまだ不十分であると認識し、今までは視点を変えたアクションプランやRPA*1・IoT化などを通じた労働負荷の低減などに取り組み、社員が伸び伸びと活躍、成長できる環境づくりを目指していきます。



株式会社ジェイアール西日本ホテル開発 常務取締役 カンパニー統括本部長 島田 正義

中計2017 Plan **コンプライアンスの確立に向けた牽制機能の強化**

Do **内部通報制度の浸透、活用の推進**

当社グループ社員から相談を受ける倫理相談室および社外相談窓口を設け、内部通報体制を整えています(匿名受付可)。寄せられた相談に対しては事実関係を調査し、再発防止に努めています。また、JR西日本グループに継続的に物品や役務などを提供いただいている取引先企業で働く方を対象に、専用の公益通報窓口を設けています。

*1 RPA: Robotic Process Automation。ソフトウェアロボットによるプロセス自動化

中計2017 Plan **JR西日本グループ全体のセキュリティレベルの向上**

Do **情報セキュリティ意識の醸成・インシデント対応訓練の実施**

インシデント対応・情報連携組織「JR西日本グループCSIRT (JRW-CSIRT)」を通して、情報セキュリティ意識の醸成、危機対応能力の向上に取り組んでいます。当社では、標的型攻撃メール訓練や、行政機関と連携した重要インフラ向け訓練への参画、社内端末の監視基盤強化など、マネジメント面・技術面で対策を進めています。また、グループ会社に対してはセキュリティ担当者向けに集合研修を実施し、インシデント対応時の能力向上を図っています。



グループ会社向け集合研修

Check

グループ各社ともリスクマネジメント体制が確立され、リスク低減の取り組みが進みつつあります。今後は、リスク事象発生時における初動対応を含め、一層のレベルアップに努めていきます。

危機対策

訓練の実施により、グループ全体でのリスクマネジメントへの感度は向上してきましたが、具体的な事業継続に関する取り組みについては、引き続き課題があります。

また、テロ対策の準備については、国や同業他社と連携し、必要なハード、ソフト対策を検討の上、着実に実行していきます。

コンプライアンス

「企業倫理アンケート」により組織風土を検証していますが、今後は検証結果をもとに、各職場がコンプライアンス違反の予兆を把握し、自律的に予防策をとることが重要です。また、顕在化しているリスクへの対応だけでなく、社会や経営環境の変化にあわせて、必要な情報収集と迅速な対応が必要だと認識しています。

情報セキュリティ

前中期経営計画の期間では、BCP対策として新データセンターを稼働させ、自然災害によるシステムダウンのリスク低減を行いました。また、サイバーセキュリティ対策では、JRW-CSIRTや社員教育により、危機対応能力の向上を推進しましたが、高度化するサイバー攻撃へ更なる対応の充実が必要です。

Action

今後も継続的に取り組みを進めます

各部門、各グループ会社の経営マネジメントにリスクマネジメントの概念が組み込まれていることや、組織風土上の課題を認識、改善し、新たなコンプライアンスリスクに対して適切に対応しながら必要な対策を講じることができるよう、着実に以下の取り組みを進めてまいります。

危機対策

- ・各種訓練を通じた有事初動体制の強化
- ・大規模災害を想定したBCPの整備・運用
- ・G20サミットや東京オリンピック・パラリンピックなど大規模イベントを見据えたテロ対策の準備・実行

コンプライアンス

- ・組織風土の検証にかかわる各職場へのフィードバック方法の見直しと自律的な職場マネジメントの促進
- ・新たなコンプライアンスリスクの発見と迅速な対応に向けた、社会の変化や海外法令等に関する情報収集と対応

情報セキュリティ

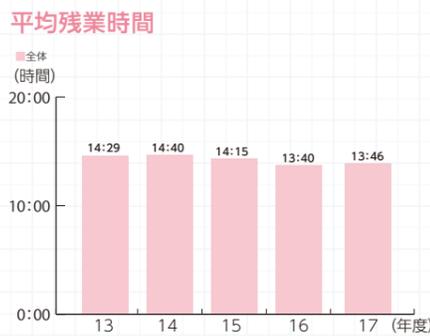
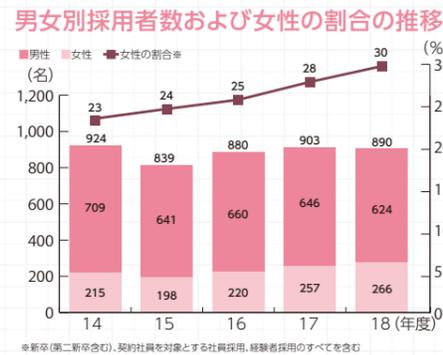
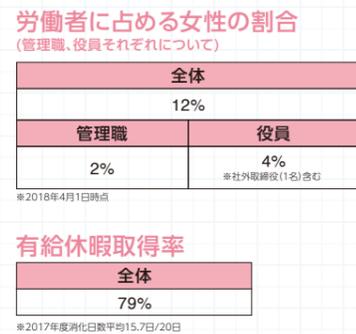
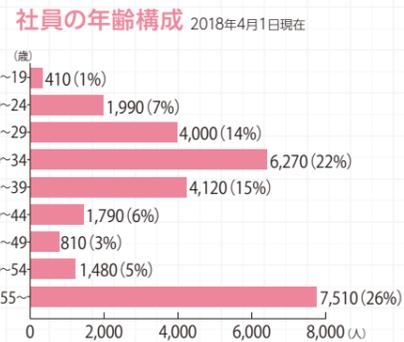
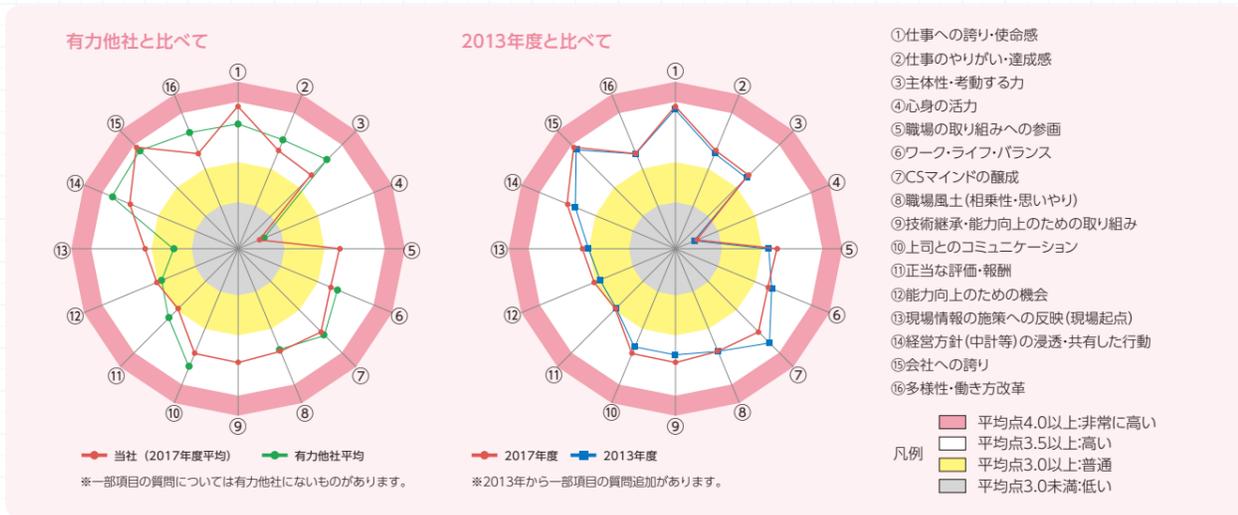
- ・JRW-CSIRTによる危機対応能力の更なる向上
- ・IT部門が運営するシェアードサービスのグループ会社展開による、グループ全体の情報セキュリティレベル向上

データ集

人財・働きがい

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1つの方法として、2008年度より、全社員を対象にアンケート調査を実施しています。有力他社と比較すると、「①仕事への誇り・使命感」「③現場情報の施策への反映(現場起点)」といった項目は高い水準である一方、「③主体性・考動する力」、「⑩多様性・働き方改革」の項目は、やや低い水準に留まっています。また、社員が会社にも仕事にも満足していることが「働きがい」の高い状態だとの認識のもと、各取り組みを進めており、2013年度からの5年間で社員の「働きがい」につながる「①仕事への誇り・使命感」や「⑩会社への誇り」といった項目は高い水準を維持しています。



地球環境

環境会計(2017年度)

分類	公害防止コスト	地球環境保全コスト	資源循環コスト	管理活動コスト	研究開発コスト	社会活動コスト	環境補償対応コスト
投資額	1.8	254.8	1.3	0	0	0	0
費用額	4.7	3.0	51.8	1.0	11.5	0.1	2.1

(億円)

環境負荷

項目	数値
電気	31.3億kWh [3.6億kWh]
軽油	26,780kℓ [176kℓ]
灯油	3,975kℓ [133kℓ]
A重油	1,112kℓ [1,301kℓ]
ガソリン	1,101kℓ [1,250kℓ]
都市ガス	231万m ³ [1,676万m ³]
プロパンガス	421t [18t]
水(上水道)	411万m ³ [411万m ³]
水(地下水・工業用水・循環処理水*)	137万m ³
A4コピー用紙	1.6億枚 [2.0億枚]
使用済み資材発生量(設備工事)	156.6千t
リサイクル量	150.9千t (96%)
使用済み資材発生量(車両)	14.0千t
リサイクル量	13.2千t (95%)
駅ごみ・列車ごみ総発生量	13.4千t
うち、資源ごみ発生量	4.8千t
資源ごみのリサイクル量	4.7千t (99%)
二酸化炭素*2	191.0万t-CO ₂
排水*3	522万m ³
産業廃棄物排出量*4	0.88万t [27.9万t]

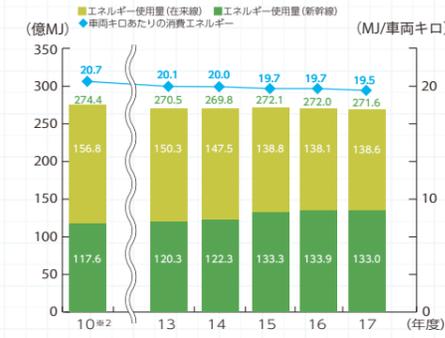
(2017年度データ)

[]内は連結子会社などのグループ会社の数値(別掲)
 *1 水(地下水・工業用水・循環処理水)については、大阪駅や車両所など技術的に計測可能なものに限り掲載しています
 *2 二酸化炭素排出量の算出については「エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)」および「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」に定める算出方法で計算しています
 *3 排水については、「河川への放流水」および「下水道への排水」など技術的に計測可能なものに限り掲載しています
 *4 グループ会社の排出量についてはJR関係工事の請負により発生したものを含まず

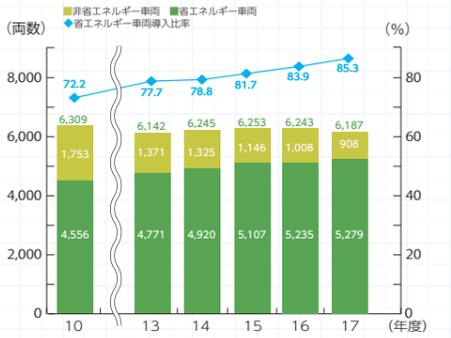
事業活動におけるエネルギー使用量とCO₂排出量*1の実績



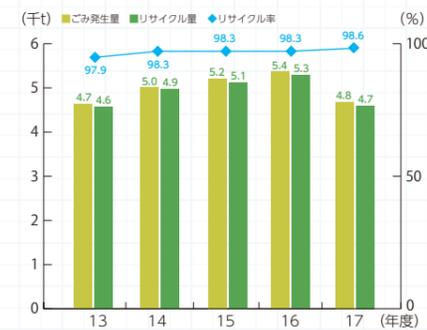
列車運行エネルギーと車両キロあたりの消費エネルギーの推移



省エネルギー車両の導入推移(営業車)



駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)のリサイクル状況の推移



鉄道資材における3Rの状況(設備工事)



鉄道資材における3Rの状況(車両)



1 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	63,578	82,995
受取手形及び売掛金	25,395	28,180
未収運賃	35,404	40,186
未収金	67,754	72,713
有価証券	—	18,700
たな卸資産	82,802	101,258
繰延税金資産	17,582	19,547
その他	60,183	56,323
貸倒引当金	△837	△815
流動資産合計	351,864	419,089
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,150,453	1,144,690
機械装置及び運搬具(純額)	364,317	351,382
土地	754,274	758,987
建設仮勘定	54,129	73,063
その他(純額)	36,889	36,413
有形固定資産合計	2,360,063	2,364,537
無形固定資産	39,990	35,867
投資その他の資産		
投資有価証券	80,467	86,817
退職給付に係る資産	1,505	1,868
繰延税金資産	130,777	123,648
その他	44,279	43,961
貸倒引当金	△1,096	△2,823
投資その他の資産合計	255,933	253,471
固定資産合計	2,655,987	2,653,876
資産合計	3,007,852	3,072,965

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	62,908	65,057
短期借入金	15,908	17,252
1年内償還予定の社債	50,000	25,000
1年内返済予定の長期借入金	31,780	34,126
鉄道施設購入未払金	1,512	1,580
未払金	89,355	95,188
未払消費税等	12,200	11,835
未払法人税等	23,769	31,130
預り連絡運賃	1,945	1,893
預り金	80,260	93,768
前受運賃	37,407	38,860
前受金	20,222	29,551
賞与引当金	37,428	39,187
ポイント引当金	2,041	2,204
その他	78,529	43,690
流動負債合計	545,270	530,327
固定負債		
社債	484,981	499,983
長期借入金	363,687	367,161
鉄道施設購入長期未払金	105,957	104,375
繰延税金負債	3,195	3,544
新幹線鉄道大規模改修引当金	4,166	8,333
環境安全対策引当金	18,799	15,838
線区整理損失引当金	11,457	10,170
未引換商品券等引当金	2,575	2,414
退職給付に係る負債	325,085	301,783
その他	110,064	112,730
固定負債合計	1,429,971	1,426,334
負債合計	1,975,241	1,956,661
純資産の部		
株主資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	55,068	56,171
利益剰余金	768,358	849,925
自己株式	△481	△481
株主資本合計	922,945	1,005,615
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,763	4,018
繰延ヘッジ損益	188	83
退職給付に係る調整累計額	13,538	11,242
その他の包括利益累計額合計	17,491	15,344
非支配株主持分	92,173	95,343
純資産合計	1,032,610	1,116,304
負債純資産合計	3,007,852	3,072,965

2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
営業収益	1,441,411	1,500,445
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,072,732	1,113,026
販売費及び一般管理費	192,287	196,052
営業費合計	1,265,019	1,309,079
営業利益	176,392	191,365
営業外収益		
受取利息	51	33
受取配当金	598	670
保険配当金	2,492	2,328
受託工事事務費戻入	1,581	1,525
持分法による投資利益	1,574	2,480
その他	1,797	2,060
営業外収益合計	8,096	9,098
営業外費用		
支払利息	22,350	20,906
その他	1,354	1,777
営業外費用合計	23,705	22,684
経常利益	160,783	177,780
特別利益		
固定資産売却益	1,479	247
工事負担金等受入額	14,649	25,533
取用補償金	2,075	1,237
その他	1,435	5,875
特別利益合計	19,641	32,894
特別損失		
固定資産売却損	401	664
工事負担金等圧縮額	13,858	24,208
取用等圧縮損	1,592	976
減損損失	5,114	2,391
線区整理損失引当金繰入額	11,470	—
その他	10,232	11,754
特別損失合計	42,670	39,995
税金等調整前当期純利益	137,754	170,679
法人税、住民税及び事業税	43,490	48,260
法人税等調整額	739	6,400
法人税等合計	44,230	54,661
当期純利益	93,524	116,018
非支配株主に帰属する当期純利益	2,235	5,524
親会社株主に帰属する当期純利益	91,288	110,493

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
当期純利益	93,524	116,018
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	249	305
繰延ヘッジ損益	389	△132
退職給付に係る調整額	△2,072	△2,089
持分法適用会社に対する持分相当額	5	70
その他の包括利益合計	△1,427	△1,846
包括利益	92,097	114,171
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	89,692	108,347
非支配株主に係る包括利益	2,405	5,824

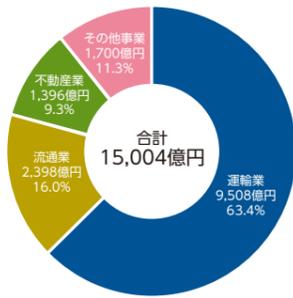
3 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

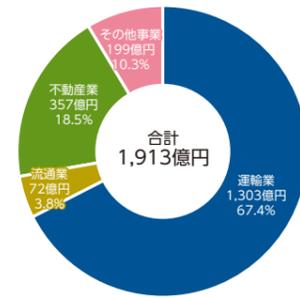
	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	137,754	170,679
減価償却費	162,729	163,562
減損損失	5,114	2,391
工事負担金等圧縮額	13,858	24,208
固定資産売却損	7,335	5,506
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△20,123	△26,528
貸倒引当金の増減額(△は減少)	167	1,705
賞与引当金の増減額(△は減少)	△351	1,755
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額(△は減少)	4,166	4,166
その他の引当金の増減額(△は減少)	9,305	△4,366
受取利息及び受取配当金	△650	△703
支払利息	22,350	20,906
持分法による投資損益(△は益)	△1,574	△2,480
工事負担金等受入額	△14,649	△25,533
売上債権の増減額(△は増加)	2,155	△12,282
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,131	△15,736
仕入債務の増減額(△は減少)	△23,044	23,440
未払消費税等の増減額(△は減少)	653	△366
その他	8,935	7,213
小計	313,002	337,540
利息及び配当金の受取額	625	700
利息の支払額	△22,573	△20,663
法人税等の支払額	△56,908	△42,475
営業活動によるキャッシュ・フロー	234,144	275,101
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△231	△231
定期預金の払戻による収入	266	231
固定資産の取得による支出	△208,832	△201,705
固定資産の売却による収入	1,044	2,239
工事負担金等受入による収入	22,728	36,391
投資有価証券の取得による支出	△9,985	△4,604
投資有価証券の売却による収入	930	631
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△93,714	—
貸付金の純増減額(△は増加)	△5,766	3,083
その他	△2,248	△2,388
投資活動によるキャッシュ・フロー	△295,808	△166,352
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)	433	857
長期借入れによる収入	60,800	37,600
長期借入金の返済による支出	△34,088	△31,780
社債の発行による収入	70,000	40,000
社債の償還による支出	△30,000	△50,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△30,650	△1,515
自己株式の取得による支出	△0	—
自己株式の売却による収入	—	0
配当金の支払額	△27,118	△29,049
非支配株主への配当金の支払額	△122	△122
その他	35,052	△37,413
財務活動によるキャッシュ・フロー	44,304	△71,422
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△17,359	37,326
現金及び現金同等物の期首残高	80,691	63,332
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	789
現金及び現金同等物の期末残高	63,332	101,448

■ 収益構造 2018年3月期

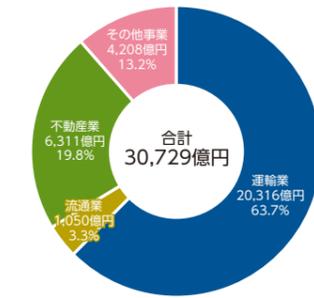
営業収益 (外部売上高)



セグメント別営業利益

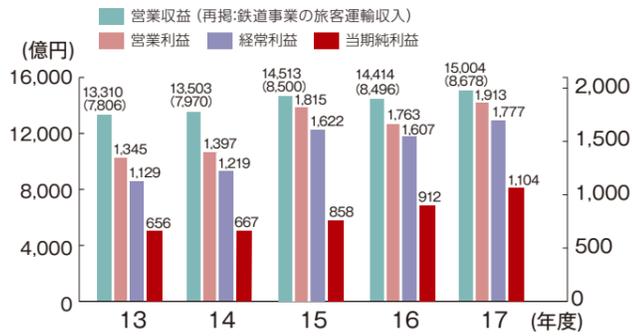


セグメント別資産 (2018年3月31日現在)

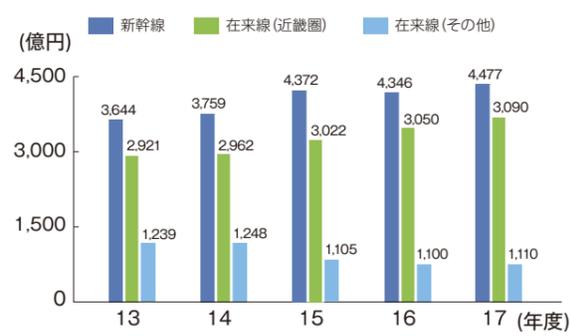


(注)「営業利益」と「資産」の割合については、連結調整額を除いて計算

■ 経営成績 (連結)



■ 鉄道事業の旅客運輸収入内訳



■ 財務状態 (連結)

	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度
資産合計	30,729	30,078	28,431	27,864	26,878
負債合計	19,566	19,752	19,168	19,397	18,805
(再掲: 長期債務)	(10,322)	(10,379)	(10,018)	(10,042)	(9,807)
純資産合計	11,163	10,326	9,263	8,467	8,073

■ 経営指標 (連結)

	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度
EBITDA (億円)	3,561	3,391	3,381	2,893	2,884
ROA (%)	6.3	6.0	6.4	5.1	5.1
ROE (%)	11.3	10.0	10.2	8.4	8.6

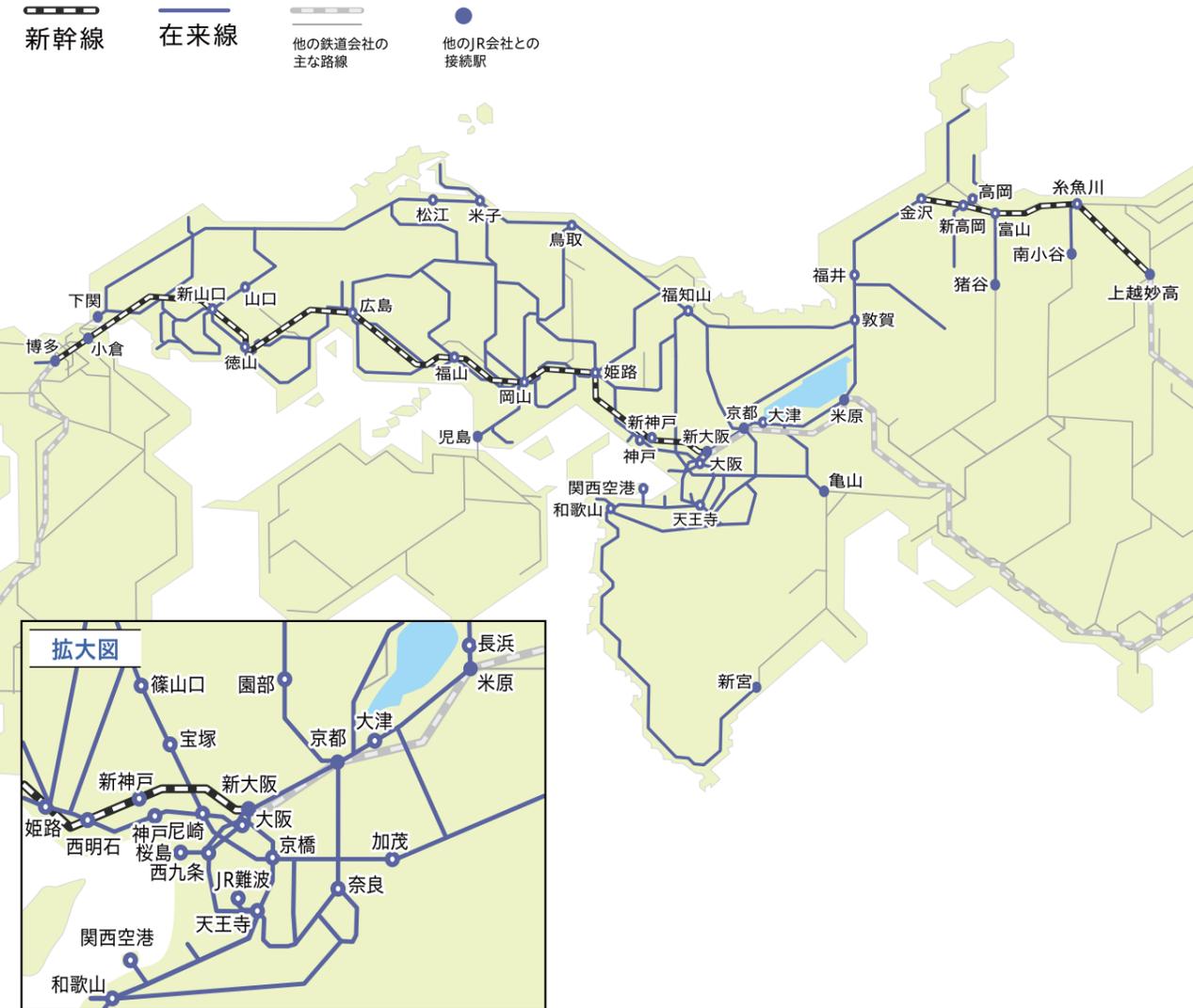
社名 西日本旅客鉄道株式会社
West Japan Railway Company
住所 大阪市北区芝田二丁目4番24号
設立 1987年4月1日

資本金 1,000億円
発行済株式数 193,735,000株
主な事業内容 旅客鉄道事業
関連事業(不動産賃貸業など)

社員数 47,869人(連結)、25,291人(単体)
鉄道 2018.4.1時点
キ口数:4900.6km
新幹線:812.6km
在来線:4088.0km
駅数:1,169駅
車両数:6,498両

営業エリア (2018.4.1時点)

総延長距離4900.6km、2府16県に及び鉄道網が私たちのネットワークです。



1. 鉄道事業と公益資本主義

鉄道事業は社会への貢献度が財務諸表に表れにくい事業だが、「会社は社会の公器」と考えると、鉄道事業ほどお手本となる事業はない。

鉄道が敷かれると、地域住民にとっては便利になるだけでなく、地価が上がり住民の資産価値が大きく増える。しかし、この資産の増分は鉄道会社の財務諸表には表れない。運賃など売り上げ収入は上がるが、鉄道会社が地域住民に対してもたらす価値は決算には表れてこない。この事例だけ見ても、株主だけの視点から企業価値を測る現在の手法は未熟であることがわかる。

株主利益の最大化が企業の目的という人もいるが、この考え方は時代にそぐわない。世界の売上高トップ100社と、国家歳入上位100か国を金額順で並べてみると、上位100の中に占める国家の割合が50年前には9割以上あったが、2000年にはほぼ半々、2017年には7割が企業となった。トヨタやフォルクスワーゲンの売上高は、インドの歳入よりも大きいのだ。

一方、会社は「社中(しゃちゅう)」から成り立っている。「社中」は、社員、地域社会、仕入れ先、顧客、地球、株主といった成員で構成される。会社は社中の協力によって事業を進め、利益を上げることができるのだから、実現した利益を社中全体に還元する使命がある。世界のトップ100のうち企業が数社しか含まれていない時代に、企業が株主に偏った利益配分を追求しても大した影響はなかったが、国よりも大きな企業が多数を占める今世紀には、株主に重点的に利益配分をする企業ばかりが増えれば、地球経済はいびつになることは誰の目にも明白であろう。

今回のCSR報告書でも、社員、地域や自然への配慮が随所に記載されており、すべての社中への貢献を目指す「公益資本主義」を基本にした経営そのものだと感じている。また、安全への投資は鉄道事業の本質であるが、顧客という社中への利益還元が「安全の追求」といった形で表れていると解釈すべきである。この結果、ROEが下がるが、株主への配分が少なくなったとしても、社中全体への利益還元の



アライアンス・フォーラム財団
代表理事 原 丈人 様

総和が大きくなるのであれば企業価値を大きくしている」と判断すべきだ。

アクティビストなどの投機的ファンド株主の短期的な利益への期待に応えることは、中長期にわたって会社を支えようとする株主自身にとっても、事業の発展に伴う株価上昇や安定した配当を毀損する原因となる。経営陣は、事業を通じて社中全体に貢献することが使命なのだから、会社は、株主だけの立場からではなく、中長期にわたって社中全体にどれほど貢献したかで評価されるべきだ。

鉄道会社は、すべての社中に対する貢献度を計測する企業評価方法を開発し発表することで、株式を公開する会社の範となる報告書を出すことに挑戦すべきだ。この流れはやがては世界で当たり前になる。来年、大阪でG20の年次総会が開催される。ぜひこの機会を活用し、JR西日本の未来志向の報告書を発表していただきたい。

2. 鉄道会社の未来

「未来にわたって変化に対応できる会社だけが、今後数十年、百年といった単位で繁栄できるのだ」という真理は鉄道会社にも当てはまる。

変わるべきは事業の内容で、理念は時代が変化しても変わらぬ原則を盛り込むべきだ。理念は社風をつくり、社風が人を育て、目先に影響されずに事業を推進する人材をつくることできる。中期経営計画などは数字合わせではなく、理念と行っている業務が一致しているか全社員が総点検することを目標とするのが良い。

鉄道会社は沿線の人々の暮らし、健康、福祉を増進する会社である。これらを促進するには技術に対するリテラシーを持つことが必須だ。このCSR報告書において、技術に言及されていることは、この理解が定着していることの表れだろう。

一方、短期利益の最大化を目指す経営陣は、研究開発など時間のかかる事業をやめるなど、株価を最重要視する投機的なファンド株主に迎合した経営手法に陥る。こうした経営を続けるとイノベーションの気概は社風から消える。多くの米国大手企業に見られる現象であり、シリコンバレーの著名企業も追従することになる。これらの会社は、短期利益志向のファンドとストックオプションをもらった経営陣が財務手法を駆使して株価をつり上げ利益を搾り取った後は、投機家によってバラバラにされ切り売りされる。

3. 吾輩は機関車である

最後に、自己紹介をさせていただく。私は「シャングリラ・レイル鉄道会社^{※1}」の経営者である。わが社は、1937年創業、電気機関車、蒸気機関車、電車、客車、貨物車など車輛総数、約6,000輛を有する。線路の幅は45ミリで、日本のみならず独伊西英など欧州、米国型の列車が駆け巡る。先代の創業者は、米国との戦争への突入を心配し、戦争となれば日本国民を悲惨な状態にするのではないかと心配した。昭和10年代の日本製と米国製の自動車のエンジンを分解し、性能を比較して、米国と戦うのはどんな理由があろうと無謀だと確信したからだそうだ。

そこで、自ら製作した世界の車輛を国籍は無関係に連結することで、鉄道を通じた世界の平和を願い生まれたのがシャングリラ・レイル鉄道だ。日本の機関車にアメリカの客車やロシアの貨車を引かせ、フランス製機関車がドイツの客車を引くのだ。私はこの伝統を進化させて、今後100年以上は続く事業経営計画を考えている。



原鉄道模型博物館

※1 シャングリラ・レイル鉄道会社: 筆者の父、故原信太郎氏が自ら製作した世界の鉄道模型を基本に、欧米各国で製造された模型車両を所有し、横浜の原鉄道模型博物館のほか複数の国々において公開するとともに、ジオラマで本物の鉄道の走りを再現しています。

ご意見を受けて



代表取締役副社長兼
執行役員
東京本部長
二階堂 暢俊

本レポートの発行にあたり、貴重なご意見をいただき、深く感謝申し上げます。

私どもは新たな中期経営計画策定の過程で、企業グループとしてのめざす未来を展望する中で、自分達は誰に対してどのような状態を創りたいのか、そのために何をやるのかを改めて問い直しました。そして今回のレポートでは、改めて思い至った当社グループの存在意義を踏まえ、自分達の仕事を通じて実現したい、財務諸表には表れにくい価値、単に「何をやりました」「何をやります」ではなく、「何のために」「何を実現したのか(するの)」が伝わることに強くこだわりました。

原様から教示いただいた公益資本主義と鉄道事業の親和性、「社中全体にとって有益な貢献企業であり続ける株式会社の範を示すべき」との叱咤激励は、私どもが中期経営計画において決意し、本レポートを通じてお伝えしたかった「あらゆるステークホルダーへの価値還元」をめざす意思を力強く後押しいただくものであり、大きな責任を感じると同時に、大いに勇気をいただきました。

私が強く感じたのは、社会や地球の健全な存続へ向けて、私どもが背負っている重い使命と、いただいている大きなご期待です。私どもが生み出さないといけない、私どもだからこそ生み出し得る価値、喜び、幸せがあり、そうした事業を担う矜持が、私ども鉄道に携わる者を奮い立たせ、動きがいや生きがいに繋がり、次の挑戦へ歩を進める原動力になる、という思いを強くいたします。

鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、あらゆるステークホルダーの皆様へ、私どもなりの価値、笑顔をお届けし得る事業ステージがある喜びを噛み締めつつ、私どもにしかできない「安全で豊かな社会づくり」に向けて弛まぬ歩みを重ねていくことを、改めてお誓いしたいと思います。

編集方針

本レポートでは、JR西日本グループの考えや現状をステークホルダーの皆様にご理解いただくため、当社グループが一体となって推進している「考動」を、CSR重点分野に基づいて報告しています。当社のCSRの考え方や「社長メッセージ」のほか、2018年4月に新たに策定した「JR西日本グループ中期経営計画2022」で掲げた「めざす未来～ありたい姿」に向け、主要戦略を通じて社会に提供する価値について、それぞれを担当する副社長が語っています。またP29以降では、CSR重点分野における「めざす未来」と具体的な取り組みをPDCAに則して報告しています。

※本冊子に記載されている将来の業績や目標等については、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大きく変更する可能性がありますので、ご注意ください。

対象範囲	原則としてJR西日本単体(グループとして取り組んでいる事柄にはグループ会社を含めています。)
対象期間	原則として2017年4月～2018年3月
参考としたガイドライン	経済産業省発行の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

西日本旅客鉄道株式会社

総合企画本部 CSR 考動推進室
〒530-8341 大阪市北区芝田二丁目4番24号
TEL(06)6375-8708 FAX(06)6375-8699
<http://www.westjr.co.jp/>



地球の笑顔がみたいから
JR西日本



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

MSCI  2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

