



西日本旅客鉄道株式会社

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

JR西日本グループ
統合レポート **2019**

～社会への提供価値報告書～

「JR西日本グループ統合レポート2019」の発行にあたって

目次

私たちの原点	2 「JR西日本グループ統合レポート2019」の発行にあたって
	3 JR西日本グループが大切にしている価値観
	5 福知山線列車事故
	11 TOPICS 「考動」「協働」によって成し遂げる豪雨災害からの復旧
めざす未来に向けた 価値創造の戦略	13 JR西日本グループの事業活動
	15 社長メッセージ
	17 創造事業を通じて提供したい価値 ～グループ会社社長からのメッセージ
	21 めざす未来へのステップ
	21 「JR西日本グループ中期経営計画2022」の考え方・全体像
	23 長期持続的な成長に向けて
	25 グループ共通戦略の進捗 —取り組み事例—
	27 「技術ビジョン」の進捗
	29 特別鼎談 イノベーション時代の鉄道・交通分野の進化への挑戦
	価値創造を 支える基盤
37 安全	
47 CS お客様満足	
51 地域との共生	
55 人財・働きがい	
59 人権	
61 地球環境	
67 リスクマネジメント	
71 コーポレート・ガバナンス	
73 特別鼎談 持続的成長と企業価値向上のために 取締役会が果たすべき役割とは	
データ集	77 事業別の取り組み
	81 10カ年財務サマリー
	83 財務諸表
	87 リスクと機会の認識と対応
	88 人財・働きがいに関するデータ

会社概要 (2019年3月31日現在)		対象範囲	
社名	西日本旅客鉄道株式会社 West Japan Railway Company	対象範囲	原則としてJR西日本グループ (一部、単体での取り組みも含めています。)
住所	大阪市北区芝田二丁目4番24号	対象期間	原則として2018年4月～2019年3月
設立	1987年4月1日	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。
資本金	1,000億円	※「見通しに関する注意事項」については、 87ページに記載しています。	
発行済株式数	192,481,400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	47,842人(連結)、24,866人(単体)		
鉄道	キロ数:4,903.1km 新幹線:812.6km、在来線:4,090.5km 駅数:1,174駅、車両数:6,551両		

ホームページからアンケートにご回答いただけますのでご意見・ご感想をお寄せください(受付期間:2020年3月末)
https://www.westjr.co.jp/company/action/csr_report/

平素は、JR西日本グループの事業運営にご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社はこれまで、「安全・安心を基盤に、鉄道事業を核として地域・社会の持続的発展に貢献していく」という経営方針およびその実現への取り組みを、ご理解いただくことを目的に、CSRレポートを発行してきました。

編集する上でこだわってきたのは、私たちがステークホルダーや社会の皆様にお届けしたい価値、なっただきたい幸せ、笑顔の状態を問い続け、それらがどこまで実現できたのか、またこれからどこまで実現させたいのかを、可能な限り正確にお伝えすることでした。

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」などのフレームワークも参照しながら、誌面の充実を図ってきましたが、重なる共通の価値に向けてすべてのステークホルダーや社会の皆様のご目標感を合わせたいとの思いから、このたびCSRレポートとアニュアルレポートを統合するとともに、社会にとって有益な価値を提供していきたいとの意志を込め、本レポートを「JR西日本グループ統合レポート2019～社会への提供価値報告書～」としました。

また、取り組みに込めた社員一人ひとりの思い、姿勢を、ステークホルダーや社会の皆様にご理解いただきたいとの意図から、一人ひとりの「考動(自ら考え、行動)」の姿を、できるだけ丁寧にお伝えしたいと思っております。それは同時に、共に働く仲間である取引先の皆様、そしてJR西日本グループのすべての社員が、仲間の懸命な姿への共感を通じて、共通の目標へ向かって一体となって歩いていくことにもつながるものと考えております。

当社グループがステークホルダーや社会の皆様にご提供する価値と、その実現に向けた歩みをより深くご理解いただけるよう、今後ともさらなる誌面の充実を目指していきます。

代表取締役社長兼執行役員

来島 達夫

JR西日本グループが大切にしている価値観

私たちの変わらぬ決意 ～福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない～

鉄道を基幹事業とする当社グループにとって、「安全」はあらゆるサービス、商品の根幹です。事故発生リスクを予見できず、2005年4月25日に福知山線列車事故という極めて重大な事故を惹き起こした責任の重さを、痛切に感じています。「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」これは、当社グループのすべての思考、行動の原点であり、

変わらぬ決意です。事故の反省と教訓を重く受け止め、今後とも、経営の3本柱である「被害に遭われた方々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。

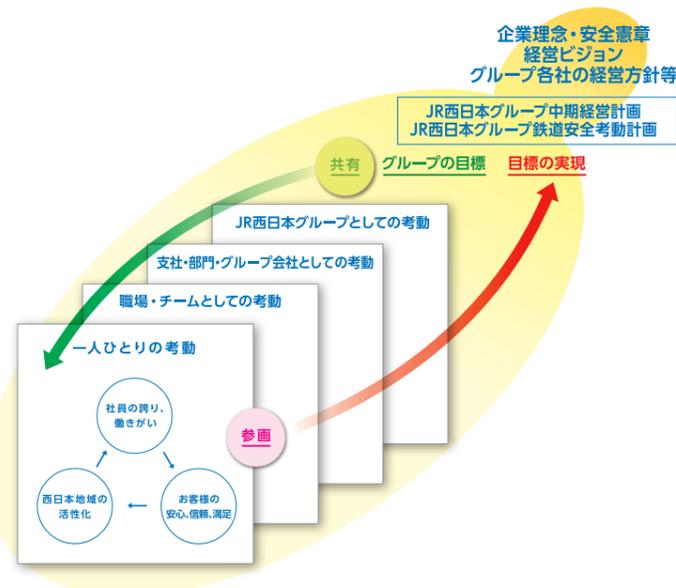


私たちのCSRが目指すもの

当社グループにおけるCSRは、福知山線列車事故を反省し、「当社の存在意義」「社会から求められているもの」「そのためにしなければならないこと」を議論し、作り上げた「企業理念」を実現することにほかなりません。

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

この好循環を実現することが、当社グループにおけるCSRが目指すものです。



「企業理念」「安全憲章」で 私たちが決意し、お誓いしたこと

「企業理念」は、福知山線列車事故を機に、安全を最優先する企業風土を構築するため、私たちの目指すべき方向性、大切にすべき価値観などについて全社員で議論を重ね、制定したものです。併せてこの時、社員一人ひとりが、日常の場において安全を最優先するという価値観に基づく具体的な行動を自然に起こせ

るよう、安全に関する行動指針である「安全憲章」についても、見直しを行いました。「企業理念」「安全憲章」は、「安全を最優先する企業となる」「重大な事故を二度と発生させない」という私たちの決意であるとともに、社会の皆様に対するお誓いでもあります。

JR西日本 企業理念

1. 私たちは、お客様のかけがえ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お客様の救護がすべてに優先する。

ステークホルダーの皆様と私たちとの関係

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・満足という笑顔、西日本エリアの活性化という地域の皆様の笑顔につながります。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、笑顔を実現していきます。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へ持続的な幸せと笑顔をお届けしていきます。



福知山線列車事故

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。あらためましてお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々ご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

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

概要

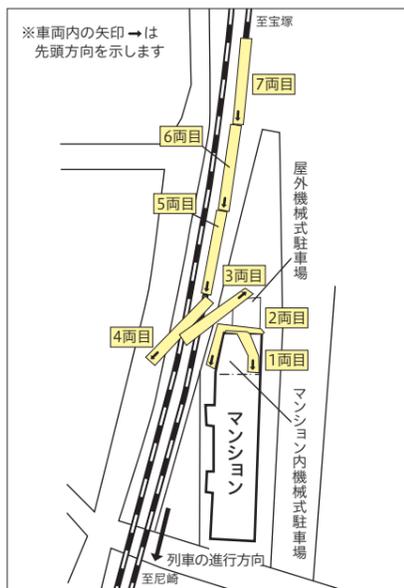
発生日時 2005(平成17)年4月25日(月) 9時18分頃 天候 晴

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

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

概況 電第5418M列車は、塚口駅～尼崎駅間において、半径304mの右曲線に制限速度70km/hを大幅に超える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～

※「航空・鉄道事故調査委員会」は、2008年10月に「運輸安全委員会」に改組

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。

事故の反省

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、当該曲線部に対する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

リスクを抽出し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。

福知山線列車事故

2 安全最優先の風土

組織全体で安全を確保する仕組みを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を構築できておらず、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下に成り立っている法令や規程などに基づいていけ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け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

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下、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まいります。

また、ヒューマンファクターの理解の下、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まいります。

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

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得るようになりました。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。

まいります。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下、行動にあたってまいります。

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下、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まいります。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まいります。

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から安全の実現に向け、不断の取り組みを積み重ねてまいります。

被害に遭われた方々への対応

現在、被害に遭われた方々に対しては、専任組織である「福知山線列車事故ご被害者対応本部」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さまざまなご相談に応じることができるよう、対応の窓口を堅持してまいります。

追悼慰霊式の開催

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、ご被害者にご説明申し上げ、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などを開催いたしております。



追悼慰霊式

いのちの杜 福知山線列車事故現場

事故現場は、ご被害者のご意向をお伺いしながら整備計画をとりまとめさせていただき、2018年9月に「祈りの杜 福知山線列車事故現場」として整備いたしました。

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

この「祈りの杜」は、お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂の場として、また、将来にわたり事故の痕跡を保存し、事故を決して風化させることなく、いのちの大切さを社会や後世に伝え続けていく場として、そして弊社が事故を反省し、安全を誓い続けていく場として整備しており、将来にわたり責任を持って大切にお守りし続けてまいります。



事故後の経緯

2005年	4月 福知山線列車事故 5月 「安全性向上計画」策定 「福知山線列車事故相談室」の設置 6月 「お詫びと今後の取り組みのご説明会」開催(以降、ご説明会等を都度開催) 9月 航空・鉄道事故調査委員会が「鉄道事故調査について(経過報告)」および「建議」公表	2008年	2月 「安全推進有識者会議」提言 4月 「安全基本計画」策定 5月 「JR西日本グループ中期経営計画2008 - 2012」策定
2006年	3月 「福知山線列車事故ご被害者対応本部」の設置 4月 「企業理念」「安全憲章」制定 「追悼慰霊式」開催(以降、毎年4月25日開催) 6月 「安全研究所」設立 10月 国土交通省が「運輸安全マネジメント評価(第1回)」を実施(以降、第8回まで実施) 「鉄道安全管理規程」制定 「JR西日本グループ中期経営目標」の見直し	2009年	9月 事故調査に係る情報漏えい等についての働きかけの事実判明 11月 情報漏えい等に係る国土交通大臣への報告 12月 「企業再生推進本部」「企業倫理・リスク統括部」の設置
2007年	4月 「鉄道安全考動館」開設 6月 航空・鉄道事故調査委員会が「鉄道事故調査報告書」および「建議及び所見」を公表 「鉄道安全報告書」を初めて公表 7月 「安全諮問委員会最終報告」とりまとめ 9月 第1回「安全推進有識者会議」開催	2010年	10月 「JR西日本グループ中期経営計画2008 - 2012」の見直し
		2011年	4月 運輸安全委員会の検証チームが「不祥事問題の検証と事故調査システムの改革に関する提言」を公表
		2013年	3月 「JR西日本グループ中期経営計画2017」「安全考動計画2017」策定
		2015年	4月 「JR西日本グループ中期経営計画2017進捗状況と今後の重点取り組み(アップデート)」の公表
		2016年	4月 「全員参加型の安全管理」の取り組みを開始 6月 「安全管理体制に対する第三者評価」報告書の公表(以降、毎年公表)
		2017年	12月 新幹線車両の台車に亀裂などが発見された重大インシデントが発生
		2018年	2月 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」策定 4月 「JR西日本グループ中期経営計画2022」策定 9月 「祈りの杜 福知山線列車事故現場」ご案内開始

福知山線列車事故

事故を心に刻み考動していく取り組み

福知山線列車事故から14年が経過し、社員の半数近くが事故後に入社した社員となる中、この事故を将来にわたって決して風化させず、安全性向上に向けた取り組みを実践していくために、JR西日本グループ全体で事故を心に刻む取り組みを継続しています。

毎月25日を「安全の日」と定め、各職場では安全に関する学習や系統を超えたディスカッションを行っているほか、事故の反省点や課題を認識し、これらを踏まえた安全性向上の取り組みなどを社員自身の業務につなげていくことを目的に、「鉄道安全考動館」や「祈りの杜 福知山線列車事故現場」において安全考動研修を実施しています。

また、コミュニケーションの充実や職場間の相互連携に努め、安全に関する情報を報告しやすい環境の整備に取り組むなど、安全最優先の風土を構築していくために、一人ひとりが日々の業務の中で考動を積み重ねています。

社員の思い

「報告しやすい職場づくり」による安全意識の向上

近畿統括本部 大阪支社 大阪電車区

福知山線列車事故の背景には、運転中に発生させたミスや感じたリスクを上司や同僚に報告しづらい雰囲気があったと思います。このため私たちは「報告しやすい職場づくり」に取り組んでいます。

具体的には、運転中に気付いた危険箇所などを報告しやすいよう報告様式を見直したほか、リスクについて考える場ではエラーや気付きを報告した社員自身がその概要を説明しています。またそれらの情報は掲示板を活用し、職場全体で共有しています。

運転士一人ひとりが一日の乗務を振り返り、自身の気付きを報告することが職場に定着しつつあり、報告しやすい雰囲気が浸透してきている実感があります。一方で、取り組みの目的はエラーを防止することです。報告された情報を対策につなげ、職場内に水平展開できるようにすることが使命だと感じています。

私たちは福知山線を運転しており、事故現場を通過するたびに、福知山線列車事故のような事故を二度と発生させてはならないと強く思います。事故の反省を職場全体で活かし、後輩に伝えていくためにも、自分たちだからこそできる、安全最優先の風土の構築に取り組んでいきます。



写真左から
福森祐輔、花田幸一、
堀口順平

専門分野間のコミュニケーションの充実による業務品質の向上

広島支社 山口土木技術センター
(株)レールテック

私たちは山口エリアの線路上空に架かっている道路橋の点検を担当しています。土木、保線、電気など点検に携わる関係者は多岐にわたり、点検箇所ごとにさまざまな条件下で作業を行います。そのため触車・感電・墜落など労働災害のリスクが常に隣り合わせであり、こうしたリスクを抑え込むには、計画段階で各系統の課題とその対策を互いに共有し、関係者全員が納得してから作業することが重要です。特に複数の線路がある駅での初めての点検においては、触車や感電に対して不安を感じていました。そのため、関係者全員で現地を繰り返し確認し、リスクの抽出に取り組みました。

こうして何度も顔と顔を合わせて議論を重ねることにより話しやすい雰囲気が醸成され、活発に意見を出し合うことにつながりました。その結果、必要な対策を講じて関係者全員が安心して作業に入ることができ、より質の高い点検を実施することができました。

社員の命を守ることは、お客様の安全につながります。今後も関係者全員が安心して作業できるよう、日々の当たり前の取り組みを積み重ねていきます。



写真左から
西田幹嗣、内田祐太
(広成建設(株)出向)、
深野雄三(以上広島支社)
川井強、磯部弘志
(以上(株)レールテック)

事故を踏まえての地域社会のお役に立つ取り組み

お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている企業として、重大な事故を惹き起こしたことの反省の上に立ち、「安全で安心できる社会づくり」の一端を担いたいとの思いから、2009年4月にJR西日本あんしん社会財団を設立しました(2010年1月より公益財団法人として活動)。

設立以来、事故や災害などで被害に遭われた方々のグリーフケアなど心身のケアにかかわる事業や、地域社会の安全構築にかかわる事業など、設立の趣旨を踏まえた取り組みを行っております。

主催事業

悲嘆やグリーフケアなどのテーマはもとより、多様な観点から「いのち」を取り上げ、自らを見つめ考える機会の提供を目的とした「いのちのセミナー」のほか、地域社会の安全について幅広い視点から考える「安全セミナー」、消防と連携の下、救命処置の普及活動を目的とした「いのちのリレー大会」などを実施しています。



小・中学生「いのち」の作文・俳句コンクールの開催

当財団は2019年4月1日で設立10年を迎えました。設立10年事業として、小・中学生を対象に「あなたにとってのいのち」をテーマにした作文・俳句コンクールを開催しました。「いのち」についての作文・俳句を作ることを通じて、「いのち」の大切さを考えていただきました。また、優秀作品については作品集の発行などにより世の中にお伝えします。



助成事業

事故・自然災害や不測の事態に対する備えやその後のケアなど、「安全で安心できる社会づくり」に向け活動する団体や研究を対象に公募助成を行っており、西日本豪雨(平成30年7月豪雨)などの被災地・被災者支援についても特別枠として助成しています。また地域で行われる草の根的な救命処置の普及活動を支援するため、AED訓練器などを助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体に助成を行っています。



助成団体からのお声

流産・死産経験者で作るポコズママの会は、小さなお子様を亡くされた悲しみ深い母親たちの支えとなり、また同じ悲しみを持つご家族同士の相互支援のコミュニティの場となることを目指して活動しています。JR西日本あんしん社会財団からの助成金を活用し、私たちポコズママの会 関西は情報発信、ピアサポート交流会、次の妊娠を目指すことへの支援もしっかりできるよう基礎づくりと啓蒙活動に努めています。2019年度は、安心できる場で喪失体験を話し、我が子を想う気持ちを分かち合いながら涙し、心を温めてもらう交流会「ポコズカフェ」の開催や、医学的な研究・研修などに関するご依頼もお受けしています。私たちの活動への参加によって、同じ経験をした仲間との共感を生きる力にしてもらえるような取り組みを継続していきます。



ポコズママの会 関西
代表 大竹 麻美 様

職員の思い

公益財団法人JR西日本あんしん社会財団
課長 廣中 英雄



事故や災害により被害に遭われた方々への精神面・身体面でのケアにかかわる活動を通じて、「世の中にはこんなにたくさん頑張っている皆様がいること」「『いのち』について考え悩んでいる皆様がこれほど多くいること」を痛切に感じています。

一方で、各事業を運営する中で、助成先団体やセミナー参加者の皆様から感謝のお声を多くいただいており、やりがいを感じています。今後も、皆様とのつながりを大切に、設立趣意を考動の基軸に据え、地域社会のお役に立てるよう活動を続けていきます。

TOPICS

「考動」「協働」によって成し遂げる 豪雨災害からの復旧

2018年7月に発生した西日本豪雨(平成30年7月豪雨)によって、当社エリアも甚大な被害を受け、多くの線区が運転できない状況となりました。過去にない被害の中、私たちは、グループ一体となった「考動」を積み重ね、地域の皆様との「協働」により、多くの線区で復旧と運転再開*を実現できました。



復旧工事

一日も早く地域の日常を取り戻すために、当社グループの力を結集し、また協力会社、地域の皆様などさまざまな方面からのご協力を得て、復旧を進めました。

フェリーおよび災害時BRTによる 緊急輸送、新幹線による在来線代替輸送

発生当初は道路交通網が寸断されていたため、呉～広島間の移動手段の確保のため、地域一体となって緊急輸送を行いました。また、山陽本線が長期不通となったことから、新幹線による在来線代替輸送を行いました。



貨物列車う回運転

日本貨物鉄道(株)の要請により、不通となった山陽本線の代替ルートとして伯備線・山陰本線・山口線を経由して貨物列車のう回運転を実施しました。

当社としては運転士の養成、線路などの設備確認、ダイヤ調整など、さまざまな協力を行い、鉄路を通じて被災地を含めた全国の物流の一翼を担いました。



前例にとられない 「考動」の 積み重ね



倒木を活用した 土砂崩れ防止柵設置

伯備線足立駅の工事ではさらなる土砂崩れ防止の資材として、倒木を活用し、工期短縮につなげました。

西日本豪雨(平成30年7月豪雨)発生直後の運転状況と被害状況



地域の皆様と 一体となった 「協働」



駅前駐輪場としての 敷地開放

鉄道の一部区間の不通による影響で、海田市駅周辺はご利用のお客様の自転車であふれていたため、豪雨発生以前に着手していた開発工事を中断し、駅前の敷地の一部を臨時駐輪場とすべく、町などと迅速に連携し、敷地を1カ月間開放しました。

地域の皆様との連携と 全国のバス会社からの支援によるバス代行輸送

早期の復旧が困難な線区も多くありましたが、公共交通を担う企業グループとしての使命を果たすべく、バス協会や周辺の企業、全国のバス会社からのご協力を得て、各地でバスによる代行輸送を実施しました。

地域の皆様の 笑顔のために

さまざまな方のご協力があり、多くの線区で運転再開*をすることができました。復旧工事中は、地域の皆様に激励の言葉をかけていただきました。また、運転再開時には、歓迎・感謝の言葉をたくさんいただきました。

* 2019年9月1日現在、運転を見合わせている芸備線 三次～狩留家駅間は、2019年10月23日に運転再開を予定しています。



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88社および関連会社22社で構成されています。(2019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)。

連結セグメント



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)

流通業

- 物販・飲食業**
- (株)ジェイアール西日本デパートサービスネット
 - (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)

不動産業

- 不動産販売・賃貸業**
- 京都駅ビル開発(株)
 - 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)京都駅前観光デパート
 - (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)
 - (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)

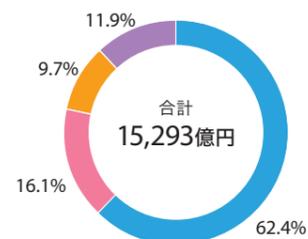
その他

- 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
- 機械等設備工事業**
- (株)JR西日本テクシア
- 車両等設備工事業**
- (株)JR西日本テクノス
 - (株)ジェイアール西日本新幹線テクノス
- 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
 - (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
- 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)※
 - ポシブル医科学(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)
 - (株)JR西日本カスタマーリレーションズ



収益構造 2019年3月期

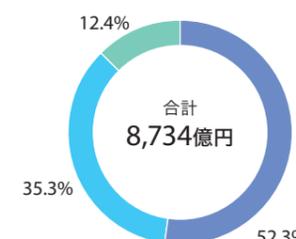
営業収益(外部売上高)



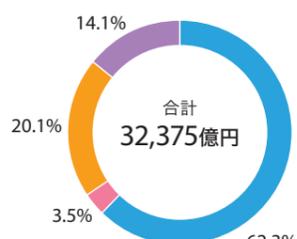
営業利益



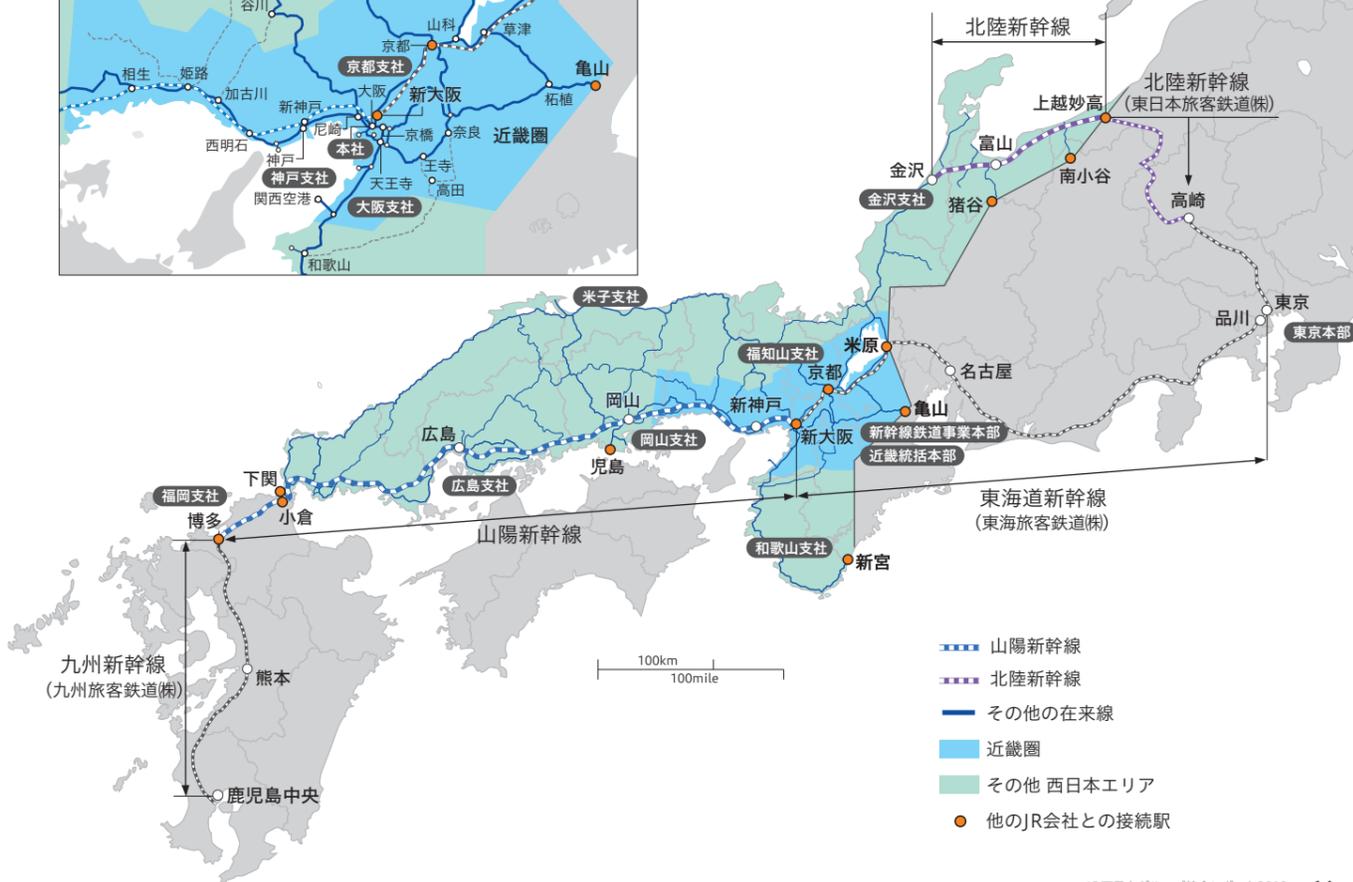
鉄道事業の旅客運輸収入



資産(2019年3月31日現在)



営業エリア



社長メッセージ

代表取締役社長兼執行役員
来島 達夫

「変わらぬ決意」を原点に

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、事故発生の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責任の重さは、時を経ても、決して変わることはありません。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」



という変わらぬ決意を原点に、鉄道を動かすことで必然として発生するリスクを抽出し、対処し続けること。これが、お客様に心から安心、信頼してご利用いただける鉄道を築き上げる唯一の道だと考えています。

「めざす未来」に向けて踏み出した一歩

私たちは昨年、「JR西日本グループ中期経営計画2022」（以下、「中計2022」）のスタートにあたり、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、安全をすべての根幹に据え、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した。そして、あらゆるステークホルダーの皆様へ感動を与え、笑顔にしていくことを決意しました。

2018年度においては、西日本豪雨（平成30年7月豪雨）



などの自然災害により、事業運営に少なからぬダメージを受けましたが、復旧・復興に向けたグループ全体の奮闘により、堅調に「中計2022」初年度をスタートすることができました。

「中計2022」2年目に掲げる3つの課題

今期は、「中計2022」の2年目として、グループ全体で取り組むべき課題を大きく3つ、掲げています。

1つ目は、鉄道の安全性、生産性、そして持続的に選ばれる力についてです。

安全の取り組みは、鉄道事業はもちろんのこと、グループ全体においてすべての事業の根幹です。グループ会社、協力会社との一層の連携の下、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の確実な具現化および福知山線列車事故の風化防止にグループ全体で取り組みます。

また、将来のさらなる環境変化も見据え、先端技術の活用やさまざまなパートナーとの連携による生産性の向上も目指します。

さらに、魅力的な輸送サービスの提供を通じて、地域や社会、お客様から持続的に選択いただけるよう、新幹線および在来線の広範な鉄道ネットワークを活用し、創造事業との相乗効果により、あらゆるチャンスを活かした諸施策を推進していきます。

2つ目は、主要プロジェクトの確実な推進についてです。

今後、西日本エリア内で大型のプロジェクトやイベントが数多く計画されています。社会インフラを担う企業グループとして、とりわけ、北陸新幹線延伸と新大阪の拠点性向上、2025年大阪・関西万博への貢献、なにわ筋線整備、創造事業3大プロジェクトである「大阪」「三ノ宮」「広島」の大規模拠点駅開発など、グループ全体の総力を挙げて、これらの成果を最大化させるとともに、関西をはじめ、地域の活性化に貢献していきます。

3つ目は、成長戦略とグループ経営体制についてです。

2030年のめざす未来の実現、連結営業収益2兆円という挑戦目標の達成に向けて、これまでの延長線上の取り組み

だけでなく、非連続的なステップアップが必要です。

そのために、どう具現化していくのが極めて重要であり、その具現化の一つのプロセスとして、2030年への成長ストーリーの策定に併せて、創造事業系のカンパニーの機能充実により、グループ経営体制の強化を進めていきます。

私たちを取り巻く環境が大きく変化し、技術革新が加速度的に進んでいます。体制や仕組みの充実を通じて、多様化、高度化する世の中の課題やニーズに応える価値を提供していける組織の下、グループ各社の役割や使命は何か、部門やグループの力を結集してどのように実行していくのかについて共通認識を持ち、その結果として、鉄道のさらなる安全性向上の上に、グループ全体の成長につなげていきます。

使命感、夢、勇気を持って、
グループ一丸となって挑戦

実現したい将来に向けて、今、何に、どこまで手を打てるのか、このことが組織の未来を決めます。自信を持って着実に行動に結び付けることで、新たな可能性につなげていきたいと思えます。

社会課題に率先して向き合い、社会の中での当社グループの使命は何か、本当に成し遂げたい夢は何なのかを考え、お客様、地域の皆様、株主の皆様、共に働く仲間とめざす未来を分かち合いながら、勇気を持って次の一歩を踏み出していく。私たちの根幹である「安全・安心」、めざす未来の実現の主役となる「人」づくり、鉄道が期待されている将来にわたる「地球環境」への貢献、私たちのこの3つの価値軸を大切にしながら、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の実現に向かって、グループ一丸となって挑戦を積み重ねていきます。

代表取締役社長兼執行役員

来島 達夫

創造事業を通じて提供したい価値 ～グループ会社社長からのメッセージ

株式会社ジェイアール西日本デイリーサービスネット

代表取締役社長 二階堂 暢俊

事業を通じて社会問題に対応

当社のミッションは、「駅や地域の利便性を高めるサービス企業」として、安全で高品質な生活関連サービスを通じて、安全で豊かな社会の実現に貢献していくことです。駅を便利な「生活ステーション」とするためのさまざまな駅ナカ店舗の開発・運営や、宿泊特化型ホテルの開発・運営を行い、お客様に喜んでいただいています。今後は、事業を通じたさまざまな社会問題への対応も重要な経営課題になると考えています。

エキマルシェ
新大阪



アントレマルシェ
京都西口改札内店

多様化、高度化するニーズにお応えする

高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出などの社会構造の変化で、お客様のニーズは多様化、高度化しています。安全、安心で健康に配慮した食品などを、お客様それぞれの家族構成や生活スタイルに合わせて提供していく。また、地元の関係者の皆さんと地域で掘り起こした土産を魅力的な商品にプロデュースし、駅

などでPR・販売していけば、過疎に悩む地域の雇用創出と賑わいづくりにも貢献できると思います。

また、ますます増える海外のお客様、そして沿線にお住まいの外国人の方々にストレスなくお過ごしいただくため、新たなサービスの提供、品ぞろえ、お客様とのコミュニケーションのあり方についても工夫を重ねていきます。

地域と共に成長の好循環を目指す

これらの価値を提供するには、私たち自身が力を付けていく必要があります。ここ数年当社は、セブン-イレブン・ジャパンとの提携によるCVS事業の拡大・強化、駅ナカ開発の推進、宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」のチェーン拡大などを

通じて、基盤たる安全を固めつつ、さまざまなノウハウを獲得し、実行力を高めながら、チャレンジを可能とする体力を身に

付けてきました。これらを糧に、さらに多様な課題に対応していくには

すべての源となる人材の育成や、人手不足の中でも充実したサービスを持続的に担える最新技術を取り入れた省人化も必要です。

近年、社会問題となっているマイクロプラスチックや、食料廃棄などの環境問題に向き合うことも重要な経営課題です。事業を通じて社会に貢献し、地域社会と共に、当社もお取引先様も、働きがいと誇りを感じながら従業員も、それぞれが役割を果たし、持続的に成長していく好循環を目指していきます。



ヴィアイン日本橋人形町

株式会社ジェイアール西日本ホテル開発

代表取締役社長 湊 和則

積極的な新規ホテルの開発および既存ホテルのブラッシュアップで成長にチャレンジ

新たなブランドである「ヴィスキオ by GRANVIA」を大阪、尼崎そして京都において開業しました。2020年春には、さらに新たなブランドである「ポテル」の1号店として「Umekoji Potel KYOTO」を開業する予定です。今後、「ヴィスキオ」ブランドを中心に積極的に新規開発を推進していきます。

また、「グランヴィア」ブランドおよび奈良ホテルなど

の既存ホテルは、設備の更新によるハードウェアのブラッシュアップはもちろんのこと、サービスや商品力を進化させ、提供する価値の向上を推進していきます。



ホテルグランヴィア京都



ソムリエによる上質で洗練されたサービス



奈良ホテル

選ばれるホテルになるために、世界中から来られるお客様の多様なニーズに応えていく

ホテル業界を取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。海外の大手ブランドを含めた新規ホテルの出店増加や、OTA※などによる個人予約化の進展など、ますます競争は激化することが予測されます。また海外から来られるお客様が私たちに求められることも多様化しています。そのような中、私たちは新たなチャレンジとともに自分たちのブランドをしっかりと成長させ、お客様のニーズにお応えしていくことが重要だと考えています。

お客様のニーズにお応えするには、コミュニケーションが不可欠です。とりわけ海外からのお客様が

増加している昨今、スタッフの語学力を高め、しっかりとお客様のニーズにお応えしなければなりません。加えて、それぞれの地域の魅力をしっかりと発信し、お客様の満足度を高めていくことが、選ばれるホテルになることにつながっていくと考えています。

ホテルの最大の財産は「人」です。その最大の財産であるスタッフが明るく元気良く、将来の自分自身の夢や目標を持って働けるホテルを作ることで、スタッフにも選ばれるホテルとなることを目指し、さらなる成長に向けて挑戦し続けていきます。

※ OTA:「Online Travel Agent」

創造事業を通じて提供したい価値
～グループ会社社長からのメッセージ

JR西日本SC開発株式会社

代表取締役社長 山口 正人

お客様の豊かなライフスタイルの創造に向けた出店企業との協働

JR西日本グループのショッピングセンター（以下、SC）事業は、JR西日本の100%子会社である当社が、ルクア大阪と天王寺ミオを運営し、富山から下関までの主要駅などでSCを運営する10社を、子会社などとして傘下に置く形で、経営しています。

事業運営の特徴は、直接的な顧客である出店企業の各店舗と共に、来店のお客様に向き合う流通的アプローチです。日常にご利用いただくお客様をコアに、観光などの非日常のお客様にも、駅立地の利便性、来館シーンに最適の店ぞろえ、品ぞろえ、サービスなどで、豊かなライフスタイルを提案しています。

出店企業の皆様とは常にコミュニケーションを密に、

個々の店舗の成功が館全体の成功につながるという認識で、ウィンウィンの取り組みを進めています。その結果、JR西日本グループのSCは地域のまちづくりにも貢献し、営業、雇用の両面において高いブランド力を有し、業績を着実に伸ばしています。



ルクア大阪 B2F
LUCUA FOOD HALL

JR金沢駅 金沢百番街



鉄道事業との連動で獲得した経営力で、より広範な事業展開、グループ価値向上へ

JR西日本グループのSCは、鉄道事業の集客力を強みに発展してきました。今日、大阪駅のルクア大阪が我が国最大級の駅型商業施設であるとともに、事業運営においても業界での最高評価をいただいているのははじめ、各SCがそれぞれのエリアで重要な地位を占めています。

今後、こうしたSCの経営・運営の力を活かした広範な事業展開、さらには人手不足の時代におけるソリューションでもあるEコマースとリアル店舗の連携、お客様、出店企業、従業員・スタッフの三位一体の満足度向上などを図ることにより、SC事業そのものの発展を期するとともに、鉄道沿線の居住促進、交流人口増加にも寄与しつつ、JR西日本グループで展開する各種事業との連携で、グループ全体の価値の向上を追求します。

JR大阪駅 ルクア大阪

JR天王寺駅 天王寺ミオ



JR西日本不動産開発株式会社

代表取締役社長 國廣 敏彦



沿線と地域の皆様が「住みたい、訪れたい」と思う街へ

当社は「えき、街、暮らしのとなりに」のコーポレートスローガンの下、駅ビルや周辺ビル開発、高架下の美化・活性化、「VIERRA(ビエラ)」などの複合商業施設の開発を行うとともに、分譲マンション「J.GRAN(ジェイグラン)」シリーズを中心に生き生きと暮らせる住まいを提供する

など、さまざまな形で「魅力あふれる街づくり」「駅から始まる街づくり」に取り組んでいます。

日本では人口減少や少子高齢化が進み、インバウンドの増加やEコマースの進展など、急速に社会環境が変化しており、それに合わせてお客様のニーズも刻一刻と変化しています。

こうした変化を受け止めながら、鉄道を利用されるお客様、沿線や地域で暮らす皆様に、JR西日本グループとして「住みたい、訪れたい」街づくりを提供していきたいと考えています。



ジェイグラン元住吉



JR岸辺駅ビル(VIERRA岸辺健都)



JR福岡駅高架下付近(ふくまる通り57)

「駅から始まる街づくり」を通じ、地域・社会の発展に貢献

そのために、駅前や駅周辺エリアを活性化させる「街づくり型開発」をこれからも推進していかなければなりません。とりわけ、さらなる賑わいを生み出すべく、駅周辺の再開発事業には積極的に参画していきます。

併せて、首都圏や海外など今後とも発展が期待される市場への進出を図り、これまで培った強みに磨きをかけ、各事業の競争力を一層強化することで、企業価値のさらなる向上を実現します。

また、社会環境の変化に対応すべく、病院や高齢者向け住宅、フィットネスなどのヘルスケア施設や健康増進施設の開発を進めるなど、お客様のニーズに対応

し得る商品やサービスの提供を行っていきます。

これからも地域に暮らす皆様に、さまざまな「魅力あふれる街づくり」「駅から始まる街づくり」を提供し、地域・社会の発展により一層貢献していきます。



JR広島駅ビル建て替え計画(2025年春開業予定)

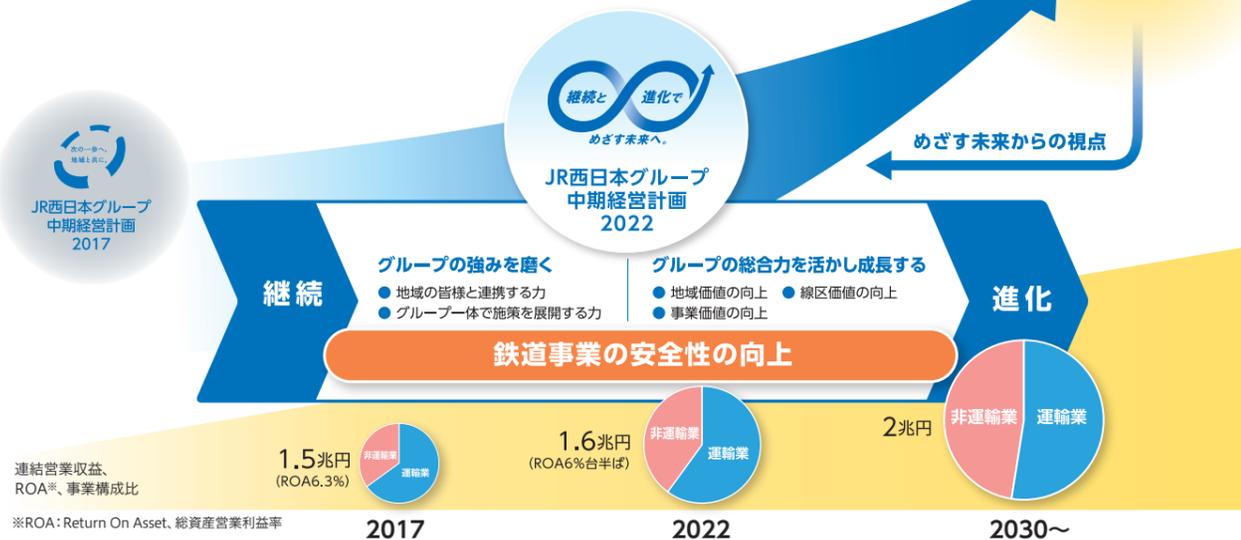
めざす未来へのステップ

「JR西日本グループ中期経営計画2022」の考え方・全体像

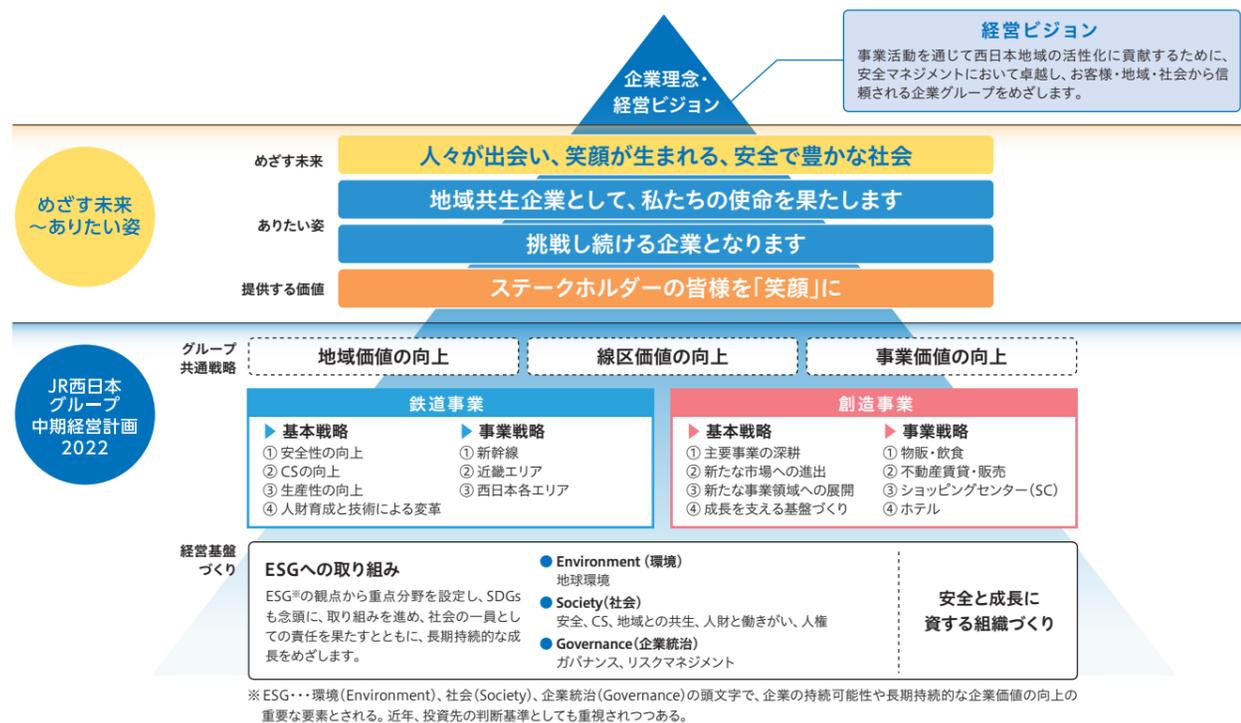
考え方・全体像

当社グループ発足から30年余りが経過しました。次なる30年も、鉄道を基軸として地域の暮らしを支え、社会、経済の発展に貢献する使命を果たせるよう挑戦し続ける。決して楽観視できる経営環境ではない中で、既存の枠組みにとらわれることなくさらなる成長を目指す—そんな強い意志を、私たちは「JR西日本グループ中期経営計画2022」で掲げた事業規模の目標に込めました。すべてのステークホルダーの皆様と共に、めざす未来、目標にむけて、資産効率や利益水準も十分に意識し、社会への提供価値を高めていきます。

めざす未来
～ありたい姿



戦略の体系



長期的な成長戦略



今中期経営計画においては、長期的な企業価値向上に向けて取り組むこととしました。めざす未来に向けて、西日本エリアに徹底的にこだわり、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たい。

インバウンド需要の拡大や北陸新幹線の延伸、大阪・関西万博など、西日本エリアに多く存在するチャンスを最大限活かしていきます。

関西都市圏ブランドの確立 (右図参照)

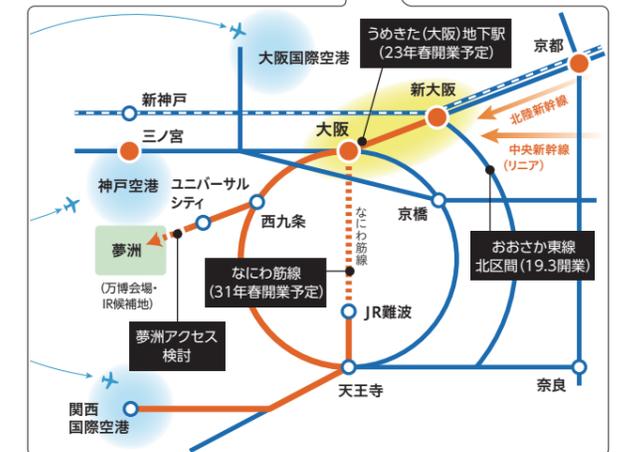
- 日本第二の都市圏であり、“ニッポン”のゲートウェイにふさわしい、先進性を備えた関西都市圏ブランドの確立

西日本各エリア

- 「行ってみたい、また行きたい」広域誘客ゾーンの演出
- 中核都市を中心とした便利で賑わいのあるまちづくり

エリア共通戦略

- 訪日のお客様にとって、魅力ある旅先としての西日本エリアの演出
- 新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ



当社エリアで予定されている主なイベント

- ラグビーワールドカップ2019
- ワールドマスターズゲームズ2021関西
- 2025年日本国際博覧会(略称「大阪・関西万博」)
- 統合型リゾート(IR)誘致

万博を契機とした成長戦略の推進

2025年に大阪・関西万博が開催されることが決定しました。これを契機として、長期的な成長戦略をJR西日本グループ一丸となって効果的に推進するため、2019年6月に「万博プロジェクト推進室」を設置しました。

めざす未来へのステップ

長期持続的な成長に向けて

経営指標

「中期経営計画(以下、中計)2022」では、前中計の方向性を基本的に堅持することから、経営指標も①連結営業収益②連結EBITDA③連結ROAのすべてを継続して掲げています。

連結営業収益については各事業の規模拡大を最も端的に表すものとして、連結EBITDAについては競争力の源泉であるキャッシュ創出力を計るものとして、それぞれ中長期的な企業価値向上を目指す中で、当社グループの事業規模拡大を計る指標として採用しています。

また、車両や線路、信号など数多くの設備や機器を必要とする鉄道産業は装置産業であり、そうした資産をいかに有効

に活用できているかを意識することは、当社が事業を継続する上で不可欠であるという考えから、資産効率を示す指標である連結ROAを採用しています。

進捗状況

2018年度は、地震、豪雨、台風などの災害により影響を受けたものの、中計1年目の取り組みとして、鉄道・非鉄道ともに掲げた施策を着実に実施したことにより、対前年で連結・単体ともに増収・営業増益を達成することができました。引き続き、中長期的な成長、企業価値向上を目指していきます。

業績目標

(3月期)

	2018 a	2019	2023目標 b	増減 c=b-a
営業収益	15,004億円	15,293億円	16,300億円	+1,295億円
運輸業	9,508億円	9,539億円	9,775億円	+266億円
流通業	2,398億円	2,455億円	2,810億円	+411億円
不動産業	1,396億円	1,485億円	1,685億円	+288億円
その他	1,700億円	1,813億円	2,030億円	+329億円
営業利益	1,913億円	1,969億円	【2,180億円】2,100億円	【+266億円】+186億円
運輸業	1,303億円	1,362億円	1,395億円	+91億円
流通業	72億円	61億円	100億円	+27億円
不動産業	357億円	356億円	415億円	+57億円
その他	199億円	212億円	230億円	+30億円
経常利益	1,777億円	1,833億円	【2,050億円】1,970億円	【+272億円】+192億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,104億円	1,027億円	【1,340億円】1,280億円	【+235億円】+175億円
EBITDA*	3,561億円	3,613億円	【4,080億円】4,000億円	【+518億円】+438億円
ROA	6.3%	6.2%	6%台半ば	-
ROE	11.3%	9.8%	10%程度	-
運輸収入	8,678億円	8,734億円	8,900億円	+221億円

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 【 】は北陸新幹線開業準備費用除く

設備投資

今中計では、1兆2,700億円の設備投資を計画しています。めざす未来～ありたい姿の実現に向け、積極的に安全・成長投資を行うことで長期持続的な成長を目指します。

維持更新投資としては、経営の根幹である安全投資に最優先で取り組むとともに、事業の持続可能性を向上させるため、車両などの老朽設備の更新にも着手します。

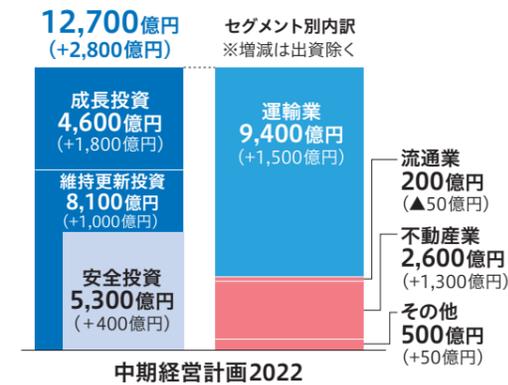
成長投資については、基幹事業である鉄道に積極的に経営資源を投入するとともに、将来の大きな成長機会である大阪・

三ノ宮・広島開発といった大規模プロジェクトへの先行投資などを行います。

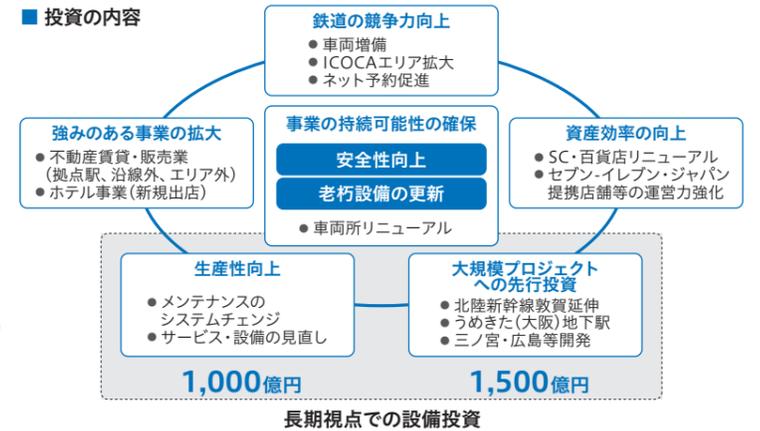
進捗状況

2018年度は、災害復旧工事を優先するなどした結果、当初の計画を下回りましたが、安全投資は計画どおり着実に実施しました。なお、中計期間トータルの計画に変更はありません。

■ 今中計 設備投資総額 ()は対前中計



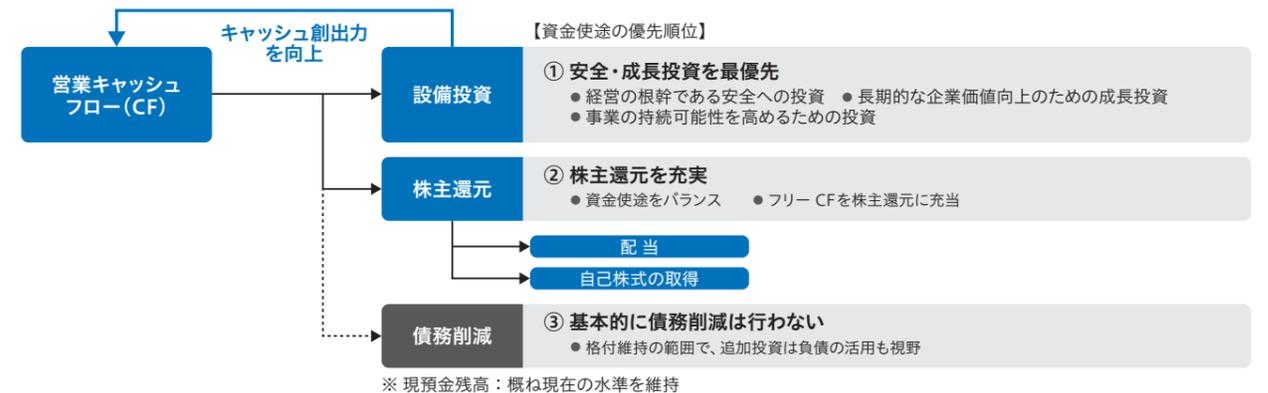
■ 投資の内容



財務戦略

今中計においては、資金使途の優先順位を明確化しています。2017年12月に発生させた新幹線重大インシデントなどを踏まえ、経営の根幹である安全への投資を最優先としています。また、北陸新幹線敦賀延伸などの大規模プロジェクトや生産性向上の取り組みなど、長期的な成長に向けた投資も行っています。加えて、国鉄継老朽資産の更新など、事業の持続可能性を向上させるための投資も実施していきます。(1) 必要な安全・成長投資を実施した上で残る資金について

は、基本的に株主還元を充当することとしています。株主の方々にも当社を長期的に支えていただくべく、長期安定的な配当を実施するとともに、自己株式の取得を含めて還元水準の引き上げを行っています。(2) なお、財務健全性はある程度確保できていることから、基本的に債務削減は行いません。(3) これらを通じて、今中計で提供する価値として掲げた「ステークホルダーの皆様を『笑顔』に」を実現していきます。



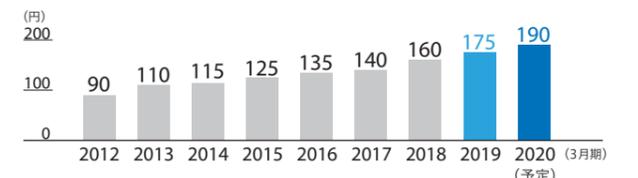
■ 株主還元方針

2023年3月期において配当性向35%程度を目指し、安定的に配当を実施

本計画期間累計の総還元性向40%程度を目安とし、機動的に自己株式も取得

- 設備投資が拡大する中、株主の皆様への還元も充実。利益成長と株主還元の充実を両立。
- 持続的な利益成長にこだわり、還元性向を採用。

■ (参考)1株当たり配当額の推移



■ 2020年3月期の株主還元

15円増配の1株当たり190円を予定 ※10期連続の増配
100億円を上限として自己株式の取得

めざす未来へのステップ

グループ共通戦略の進捗 — 取り組み事例 —

JR西日本グループは、めざす未来の実現に向けて、ありたい姿を定めて取り組みを進めています。今後も鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして社会に価値を生み出し、グループ全体が成長していくために重点的に取り組む事項として、「地域価値の向上」「線区価値の向上」「事業価値の向上」の3つをグループ共通戦略に掲げ、鉄道事業と創造事業が一体となって取り組みを進めていきます。

<p>地域価値の向上</p> <p>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ます。</p>	<p>線区価値の向上</p> <p>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、当社沿線での便利で快適な暮らしを実現します。</p>	<p>事業価値の向上</p> <p>お客様に選ばれる、質の高い商品・サービスを提供します。</p>
--	---	--

地域価値の向上 — せとうちパレットプロジェクト

当社は、瀬戸内エリア※1を、広域周遊ルートの構成と地域の産業や文化を活かしたコンテンツ整備により、訪れるたびに新しい魅力を発見できるような重層的なエリアを創出することで、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目指しています。



新しい尾道駅の誕生

2019年3月、瀬戸内エリアを周遊されるお客様の新たな拠点として、尾道駅の新駅舎がオープンしました。地域の魅力発信の場、地域の皆様との交流・賑わいの場としてご利用いただけるよう、初代尾道駅舎(明治24年当時)の“おもむぎ”や“まちの風情”を取り入れながら、まちと共に成長していく新しい駅を目指しています。



※1 瀬戸内エリア: 日本最大の内海である瀬戸内海を囲む地域。穏やかな海と美しい島々に恵まれ、多様な観光資源を有していることで知られている。
 ※2 MaaS: Mobility as a Service。ICTを活用してマイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつながる新たな「移動」の概念。

観光型MaaSの実証実験

当社は、今後さまざまな種類のMaaS(Mobility as a Service※2)に取り組み、シームレスかつストレスフリーな交通サービスの提供と、生活サービスや観光振興との連携により、まちづくりに貢献することを目指していきます。

その最初の一步として、「観光型MaaS」の実証実験を、現地の船舶、バス、タクシー、レンタカー、レンタサイクル、カーシェアリングなどを展開する事業者、ならびに飲食店や宿泊施設の情報を提供する事業者と共に、広島県東部を中心とするエリアで2019年秋から実施します。この取り組みにより、瀬戸内エリアにおける多様な事業者との連携スキームの構築や観光客ニーズの把握および地域におけるさまざまな取り組みとの連携を目指します。

MaaS専用スマートフォンアプリ「setowa(せとわ)」

移動手段や観光施設、飲食店や宿泊施設といった旅行スケジュール全体の作成・変更・予約決済が可能



(setowa 対象エリア)



線区価値の向上 — 大阪エリア、京都駅周辺エリアの魅力向上

おおさか東線北区间(新大阪~放出間)、嵯峨野線京都~丹波口間新駅(梅小路京都西駅)の開業など、鉄道ネットワークの整備と輸送サービスの品質向上に向けた取り組みを加速させています。また、創造事業ではホテルヴィスキオ大阪開業、LUCUAリニューアルなどを実施しました。

魅力の向上に向けて、駅ナカ、百貨店、SC(ショッピングセンター)の大規模リニューアルを進めているほか、国内外からのさまざまな宿泊ニーズにお応えするため、京都駅周辺で5つのホテルブランドを新規開業、リニューアルします(一部は2020年春開業を予定)。

また、京都駅の商業施設全体の最適配置によるさらなる

大阪エリア

大阪駅西エリア開発(2023以降)		
ヴィアイン新大阪正面口(2018.7開業)		

京都駅周辺エリア

京都駅前地下街ボルタ「東エリア」リニューアル(2018.3)		
駅ナカ商業施設リニューアル (2019春)		

事業価値の向上 — 安全で高品質な鉄道サービスの持続的な提供を目指した駅体制の構築

将来の労働力減少に備え、新しい技術を活用した仕組みへの見直しや新しい設備の導入を通じて、人、技術および設備のトータルで生産性を高め、少ない人数やシンプルな設備で、より効果的に価値を生み出していきます。

化「出札・改札業務の集約化」を進め、駅係員が「人により行うことが効果的な業務」に注力できる体制を構築することで、少人数でもより高いレベルの安全とCSが持続的に提供できる体制を構築していきます。

今後、駅においては、「ご案内・きっぷの販売機能のセルフ

新しい駅体制の構築



1 お客様ご自身でご対応いただく「セルフ化」

- ① 案内のセルフ化
 - 列車走行位置サービス
 - 列車運行情報アプリ
 - Twitter
 - 運行情報ディスプレイ



- ② 販売のセルフ化
 - ICOCAのエリア拡大
 - ネット予約・チケットレス化
 - 新型券売機の導入



2 専門性を踏まえ駅係員以外で担う業務の「集約化」

- ① 出札・改札業務の集約化 — 「遠隔システムコールセンター」
- ② ご意見・ご要望やお問い合わせ対応 — 「お客様センター」
- ③ 列車乗降のお手伝い — 主要駅では専任チームで対応
- ④ 清掃・美観維持業務 — 各エリアのグループ会社

「技術ビジョン」の進捗



執行役員
鉄道本部
技術企画部長
坪根 英慈

「技術ビジョン」の実現を目指したチャレンジの進展

2018年3月に「技術ビジョン」を策定して1年以上が経ちました。私たちのチャレンジは少しずつですが形になりつつあります。例えば、「さらなる安全と安定輸送の追求」では、新幹線の車外異音を音データの機械学習により検知する実験を進めています。「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」では、ICOCAやe5489の進化に加え、2023年春の開業に向けて「うめきた(大阪)地下駅」を「技術ビジョン」のショーケースにするべく、アイデアコンペ(UMEKITA INNOVATION CHALLENGE)を開催するなど、さまざまなパートナーと新しい価値を模索する取り組みを進めています。

また、「持続可能な鉄道・交通システムの構築」では、CBM(状態基準保全)の実現に向けて、系統間連携の取り組みとして、車両状態監視装置が使用開始されるとともに、当社が資本業務提携するアジア航測(株)との共同開発による鉄道MMS[※]による3次元データを活用した設備管理の実施が近づいています。

イノベーションとは業務変革

「技術ビジョン」は、単に技術開発を目指したわけではありません。イノベーションという言葉の意味は、変革により新しい価値を創造することです。急速に革新が進む新しい技術も活用しながら、私たち自身の業務を変革することにより、人口減少の中でも、20年後にもお客様に持続的に安全で快適な鉄道・交通サービスという「価値」を提供することを目指しています。そのために、私たちは、もっとも「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げる「挑戦し続ける企業となる」取り組みを進めていきます。

※ MMS(Mobile Mapping System) : レーザスキャナやデジタルカメラなどのセンサ、GNSSなどを組み合わせて車両に搭載し、移動しながら周囲の3次元計測を行う技術

「技術開発」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/technology/>



3つのありたい姿

<p>1</p> <p>さらなる安全と安定輸送の追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術によるリスクの見える化 ● 人と技術の最適な融合 ● ITSなどとの連携による踏切事故の低減 ● SNSなどを活用した迅速な情報収集による安全性と輸送品質の向上 	<p>新技術と人との協調、 そしてお客様や社会との連携によって、 安全性を向上させます</p>
<p>2</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● シンプルでシームレスな鉄道・交通サービスの提供 ● 多様なニーズに応じた新たな旅の提案 ● お客様お一人おひとりへのサービスの提供 	<p>人によるOne to Oneの あたたかみのあるサービス提供を 技術で支援します</p>
<p>3</p> <p>持続可能な鉄道・交通システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IoTやAIなどの新しい技術の活用による生産性の向上 ● ICT技術の活用による働き方改革 ● 地球環境にやさしい鉄道・交通システムの構築 ● 多様な交通モードとの連携 ● 地上設備のシンプル化 	<p>新しい技術を活用し 働き方改革と生産性向上を進め、 人口減少時代にも持続可能で地球にも 優しい交通システムを提供します</p>

技術で安全・快適な未来を切り拓く

「うめきた(大阪)地下駅」での挑戦 オープンイノベーションの取り組み

2023年春開業予定の「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付け、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、スピードかつ柔軟にさまざまなパートナーの方々と共創し、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ます。

2018年度には、駅における新たなサービスの創出を目指し、「ニッポンのゲートウェイ」である「うめきた(大阪)地下駅」において、今までにない「未来感」を感じ、お客様が『わくわく』するサービスをテーマに、サービスアイデアを公募し、3つのアイデアを選出しました。今後もお客様お一人おひとりにあわせたシームレスできめ細かいサービスを順次具体化していきます。



インタラクティブ
プロジェクターを
活用した
「アイランド型券売機」

プロジェクターとセンサを組み合わせ、駅の壁やカウンターに投影された駅名や新幹線の座席をタッチすることで希望の乗車券などの注文・決済が可能になる券売機

最優秀賞



優秀賞

「BLIND ATTENDANT」
ビーコン内蔵点字ブロックで
視覚障がい者に「うめきた」をご案内
駅に設置したビーコンとお客様がお持ちのデバイスが反応し、バリアフリールートを音声で案内。目の不自由なお客様の移動をサポートする設備

データサイエンスの活用 スピード感ある価値創出を目指して

労働人口減を見据えた鉄道オペレーションの生産性向上という事業の最重要課題を入口として、AIやIoT分野のデータサイエンスのテクノロジーを駆使しながら業務課題の解決を進めています。データサイエンスとは、鉄道の土台となる従来の工学分野と異なる新領域です。このデータサイエンスを当社の新たなコアコンピタンスと位置付け、スピード感を持った仕事の進め方により価値の創出を早期に実現していきます。

データサイエンスを取り入れることで…

精度の高い可視化、異常検知、故障予測モデルを構築し、鉄道車両・設備の状態の変化を前広に察知することにより、安全性の向上を効率的な形で実現します。

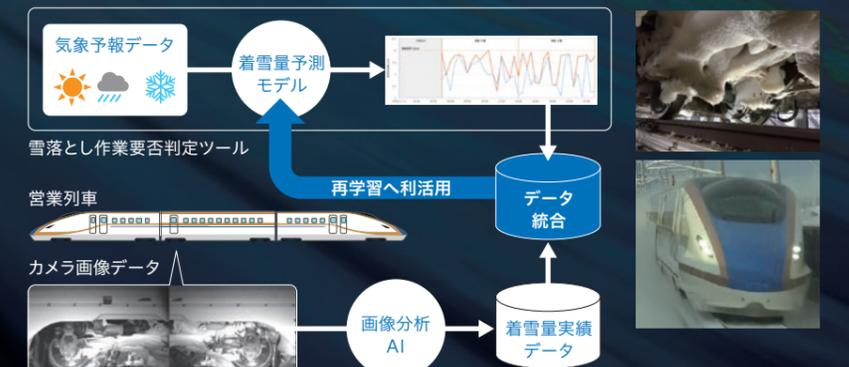
業務課題の解決方法を部門クローズの単なるデータ分析問題としてとらえるのではなく、鉄道車両・設備のデータを活用し、部門横断の課題解決およびお客様案内などのサービス分野への応用などの新たな価値を創出します。

〈データサイエンスによる業務課題解決例〉

降雪時の着雪量予測の精度向上

降雪時の新幹線の台車への着雪については、着雪除去作業の要否を前日に決定していますが、前日時点での着雪予測精度に課題があります。より安全で安定した輸送を提供するため、着雪量予測の精度を向上させるべくAI予測モデルを社外から募集し、精度の高い着雪量予測モデルを構築しました。現在、試験運用の段階にあり、本運用に向けたビジネス実装時の課題解消を進めています。

■ 着雪量予測モデルと画像分析AIの統合による実装化



技術ビジョン 特別鼎談



代表取締役副社長兼
執行役員 鉄道本部長
緒方 文人

株式会社 経営共創基盤
代表取締役CEO
富山 和彦 様

執行役員
鉄道本部 技術企画部長
坪根 英慈

イノベーション時代の 鉄道・交通分野の進化への挑戦

当社は2018年3月「技術ビジョン」を策定し、20年後のありたい姿に向けて挑戦に取り組んでいます。(株)経営共創基盤代表取締役CEOの富山和彦氏と、当社代表取締役副社長(鉄道本部長)の緒方文人、技術企画部長の坪根英慈が、新たな価値創出に向けたイノベーションとそのため必要な企業風土、社員一人ひとりに求められる心構えなどについて、意見を交わしました。

鉄道・交通分野でのイノベーションの大きな可能性

坪根 当社が策定した「技術ビジョン」の背景には、3つの問題意識がありました。第1は「日本の人口減少」です。運輸収入の減少はもちろん、働き手も減っていく状況にどう



対応していくのか、ということです。第2は「サービスの高度化」です。10年前にはホームドアのような安全対策がここまで話題になるとは誰も考えませんでした。こうした社会の期待に応えるサービスを持続的に開発・提供していくことの必要性です。そして第3は「企業風土の改革」です。何事につけ

“石橋を叩き過ぎて割ってしまう”保守的な社風を変えよう、という思いです。「技術ビジョン」は、こうした外的・内的な課題を克服していくための指針です。

緒方 鉄道は、非常に複雑なシステムなので、いろいろなことを一気に変えていくのは大変です。そこで私たちは「20年後に自分たちはどうなっていたいか」という「ありたい姿」、いわば将来の「夢」を描き、そこからのバックキャスト※1によって、イノベーションに取り組んでいこうと考えています。

富山 イノベーションというのは単なる技術革新ではなく、社会・産業的な文脈での「革新」を指す言葉であり、本来は社会的な概念です。そういう意味では、鉄道という社会インフラを担うJR西日本のような企業が大きく変革し、社会課題を解決していくことこそが、正にイノベーションだといえます。

技術や社会の急激な変化に対する危機感

緒方 当社の2018年度業績は、収入・利益とも過去最高を更新するなど、足下では順調に推移しています。その一方で、当社は今後の社会の目まぐるしい変化に耐えていけるだろうか、という危機感を強く持っています。

技術ビジョンに掲げた「3つのありたい姿(P28参照)」でイノベーションを進めていく方針ですが、鉄道事業にはイノベーションとは相容れにくい保守的な、オペレーションを基本にした文化が強いです。これが列車運行の現場だけでなく、技術開発や企画部門までも保守的になっていることが課題です。

富山 イノベーションは原則的に不連続な変化を起こしますが、こうした「破壊的イノベーション※2」が起こる前のフェーズでは、オペレーショナルな活動を強化し、地道な改善・改良で競争力を高めることが経営的にも正しいと思います。問題はそこに「破壊的イノベーション」が起こった時にどう対応するか。例えば、モータリゼーション(自動車の普及)の急速な進展は、鉄道にとっては「破壊的イノベーション」だったと思います。

緒方 確かにそうです。振り返れば国鉄民営化もその「破壊的イノベーション」への対応策の一つでした。今後もそのような「破壊的イノベーション」が起こるとお考えですか？



富山 今、さまざまな分野で「デジタルトランスフォーメーション※3」が叫ばれ、ロボットやAIを活用したビジネスモデル革新が急速に進んでいます。JR西日本の事業領域を含め、多くの産業分野で「破壊的イノベーション」が起こる可能性は高いでしょう。その結果として、業界内での順位の変化どころか、業界そのものが跡形もなく消滅することすらあり得ます。ただし、「破壊的イノベーション」による大変化は、必ずしも既存勢力のすべてを破壊し尽くすわけではなく、それをしたかに生き延びた会社は、実はたくさん存在します。その重要な鍵は「組織能力」にあると私は考えています。

変化への対応力 ——“両利き”的な組織能力の必要性

富山 「破壊的イノベーション」による不連続な変化を正確に予測し対策を立てることは難しく、試みてもかなりの確率で失敗します。だからこそ、その変化にうまく対応していける組織能力をオールJR西日本としてどう高められるか、そして「ベストを尽くして対応する」ことを組織として積極的に評価

富山 和彦 様 PROFILE

ポストン・コンサルティング・グループ、コーポレートディレクション代表取締役などを経て2003年に産業再生機構の代表取締役専務兼COOに就任。数多くの企業再生にかかわる。2007年に(株)経営共創基盤を設立、同社代表取締役CEOに就任。パナソニック社外取締役、東京電力ホールディングス社外取締役。



できるかが重要です。「失敗を恐れ、リスクを取らない」あるいは「失敗を責める」ような組織風土では、不連続な変化には対応できないでしょう。

緒方 人命を預かる鉄道会社として、「安全」をコアに「絶対に失敗しない」ことをさらに追求すると同時に、別の領域では「失敗や挫折を糧に成長する文化」を醸成していく必要があるわけですね。

富山 はい。「新しい挑戦」と「日々の業務」は相互依存的なものです。チャレンジに必要な原資も、日々安全に列車を運行することで得られます。しかし、ここで難しいのは「オペレーショナルな業務」と「イノベティブな挑戦」は、文化的にも、思考・行動様式の面でも「水と油」だということです。この二つが混ざり合う「両利き」の組織を作り上げ、維持していくことは、御社だけでなく多くの日本企業が苦手としています。

ダイバーシティの重要性とオープンイノベーション

緒方 常に「両利き」的な要素を組織能力として持つておく必要があるということですね。それには、組織全体での多様性(ダイバーシティ)も重要になってくるのでしょうか？

富山 そのとおりです。「破壊的イノベーション」に対応するには「多様性」や「流動性」が重要になるため、通常のオペレーションとはかなり違ったタイプの人財が生息できる組織体でなければなりません。

坪根 世の中の技術シーズやトレンドに対する感度を上げることは、大きな課題だととらえています。当社はもともと閉鎖的で「よく知らない人」との付き合いを好まない文化があったのですが、最近は「オープンイノベーション室」を立ち上げ、外部との関係性構築に取り組んでいます。また、データサイエンスの分野でも「データソリューショングループ」を立ち上げ、さまざまなパートナーとのコラボレーションを進めています。

緒方 ほかに、本体ですと意思決定に時間がかかってしまうため、2016年12月にグループ会社(株)JR西日本イノベーションズを作って「失敗してもいいからチャレンジしてみる」と裁量権を与え、外部とのコラボレーションを進めています。将来的には大きな成果につなげてくれることを期待しています。

技術ビジョン 特別鼎談

富山 とても良いと思います。そうした空間は大切ですね。コラボ相手の立場から言えば、相手が迅速に意思決定してくれることは非常に重要です。一緒に開発をやっていく時に、都度上にお伺いを立てて止まるのではたまらない。そのグループ会社は、いわば江戸時代の長崎の出島ですね。JR西日本が持っているものがそこで見える、活用できる、そして意思決定も素早くできる。すべての日本の大企業は、そういう「出島の空間」を持つ必要があると私は考えています。オープンイノベーションのようなトライアルをすることは、「一緒に組みたい相手」として選ばれることにもつながってきます。「JR西日本って一見堅そうだけど、結構さばっていて話も早いし、いろいろなことをやらせてくれるよ」という評判が広がるメリットは大きいです。

緒方 当社には、リアルにサービスを提供しているフィールドがあることも強みですね。

富山 鉄道のような社会インフラは、外部の技術シーズを持った人々にとって、最も先進的なチャレンジができるフィールドです。彼らの側も、自分たちにはない、JR西日本が提供できるものに惹かれている。特にバーチャル系の人々は、リアルでシリアスな領域でJR西日本が培ってきたもの、提供できるものに、大きな魅力を感じているはず。これからのリアルな世界での競争は、単一種目ではなく、マルチな能力の競争になってきますから、オープンイノベーションに積極的に取り組んでいるJR西日本にも大きなチャンスがあると思います。

“挑戦する”文化を醸成していく

坪根 「技術ビジョン」では、めざす未来、ありたい姿からのバックキャストというアプローチで、技術面から鉄道・交通サービスを進化させていこうと考えていますが、手探りの面もあります。

富山 現在の延長で進化させていこうと考えていても、外界から大波が襲ってきて、否応なく変わらざるを得なくなる可能性がありますから。確かに「モビリティ(移動手段)」という広大な領域において、今後誰が何を企み、どんなことを仕掛けてくるのかは、20年という時間軸を設定しただけでは予測できません。

緒方 つまり、全体像が見えないものも多い時代には、技術だけでない社外のさまざまな領域にアンテナを張ってアップデートしていくこと、また全体像が見えなくても手探りでチャレンジをし続けることも必要ということでしょうか。

坪根 その面では、当社も「ステージゲート法^{※4}」を取り入れ、実証実験をどんどんやるチャレンジ案件を増やすなど、世の

中の変化に対応する力を付けていく試みも始めています。

緒方 実は、この取り組みを開始する際に、社員に「こうした場や空間では失敗してもいいんだ」と話をしたのですが、彼らにはそれが非常に大きな衝撃だったようです。

富山 正にコペルニクス的なマインド転換が必要だったでしょうね。でも、そういう転換はとても重要です。新しいことは、異なる世界観を持つ人々が混ざり合い、知的格闘をする中で生み出されます。また、オペレーションでは失敗しないことを評価する必要がありますが、イノベーションでは評価軸を分けて、「負けっぷり」を上手に評価することも大切です。単に「失敗した」という結果ではなく、「結果は失敗でも、被害をより少なく済ませられた」「失敗を通じて組織に貴重な何かを残した」といった観点で、「良い挫折」として上手に評価することがポイントになります。そこは評価する側の勇気と能力が問われるところです。

“両利き”を実現するには、リーダーシップが重要

坪根 お話のとおりだと思うのですが、「両利き」的な組織を目指していくに当たっては、悩ましい面もあります。新しい技術も使ったイノベーションを、現実の「安全なオペレーション」に落とし込む部分は、オペレーション部門でしっかりやらねばなりません。そのためには、イノベーション部門とオペレーション部門がしっかり手を携えて進めていく必要がありますが、これは社員のマインド的にもマンパワー的にもなかなか大変です。そこをどう乗り越えていくのでしょうか。

富山 そこは、なかなかきれいな答えは出ません。オペレーショナルな、リアルな世界の仕事は基本的に「ライン」で動いています。新技術の開発、導入はどうしても「プロジェクト」の形になります。そこは「どちらか」ではなく、「どちらも」進めていかなければならないでしょう。そのストレスはなくなると覚悟するしかありません。

緒方 既存のオペレーションを維持しながら、新規開発した技術を移植・移送していくわけですから、場合によっては仕事のやり方自体を変えないといけないことも出てきます。

富山 鉄道を半年止めていいよ、とできたら話は楽ですが、電車を走らせながらトライアルし、リアルな世界に具現化、実装化していかねばならないのだから、そのストレスからは逃れられないと覚悟するしかない。大切なのは、そこで起こりがちな現場の衝突や摩擦を、上の者(リーダー)がしっかり



捌くこと。毎回、リーダーがどちらかに軍配を上げる、言い換えればリスクを引き受けることが重要です。

オペレーションが支える強み

緒方 イノベーション部隊とオペレーション部隊がお互いに協力しながら、車の両輪で活躍する姿が理想ですね。オペレーションの中にも「改善・改良」があり、オペレーションの強みを進化させることも大切だと思います。

富山 そうですね。「破壊的イノベーション」の時代であっても、新しい何かをやられたらリアルな会社は即敗北、というわけでもありません。というのは、リアル世界での競争は、また別の話だからです。サイバー空間を主体としたビジネスはいわば「空中戦」で、バーチャル世界での「破壊的イノベーション」で決着がきます。ところがモビリティというのは、リアルな「地上戦」の世界。つまり移動のための機器やシステムがあり、それを利用する人間がいて、リアルに価値の交換が起こる世界です。サイバー世界で、ある種の破壊的な革新を起こせたとしても、地に足のついたオペレーショナルな世界に簡単に降りてこれるとは限りません。リアルな世界は、「人」という要素も含め、サイバー空間に比べて、かかわる要素が非常に複雑ですから。鉄道は「人の命」までかかわる世界。バーチャルで何か一つ発明したからといって、ガラッと変えられる世界ではありません。そこでしっかりしたオペレーションができるということは、JR西日本の大きな強みですね。

顧客起点の謙虚な進化があつてこそ

富山 一方で、ポーっとしていると、不連続な変化に乗じて既存のライバルにやられてしまう可能性もあります。そうならないためには、自ら取り込んでしまえばいいのです。今ペー

シク活動となっているオペレーションや技術も、歴史を遡ればとても重要で、大きな価値のあることでした。だからこそ利用者は対価を払ってくれたのです。ですが同じことだけ続けていては、時間の経過とともに生み出される価値は低減していきます。変化する競争環境の中で、JR西日本として新しい付加価値を生み出せる「良い技術」、イノベーションを追求し、それを自社の企業価値の向上につなげていくことが重要です。

緒方 民間企業の事業というのは、何らかの新しい付加価値を生み出し、それをお客様に提供し、その対価としてお金をいただくという営みです。お客様が困っていらっしゃることを解決する。欲しいと思っているものを提供する。それがすべての基本である、ということですね。

富山 そうです。利用者が「お金を払ってでも解決したい」と思っていることは何か? 常にそこを意識しないと。民間企業として、それが社員の皆さんの給料の原資にもなっているわけですから、そのことに関する感性は、本当に一人ひとりが常に研ぎ澄まされねばならない。それは「改善・改良」の活動であろうと、「破壊的イノベーション」であろうと変わりません。これからの時代、企業競争はますます厳しくなります。同業他社との競争だけでなく、外の世界からやってきて従来の競争構造を根底からひっくり返す人々も出てくるかもしれません。鉄道事業の一番のコア、事業のベースとなる価値は、間違いなく「安全・安心」です。けれども、そのベースの上に、どれだけの付加価値を上乗せしていけるか、そこが、利用者が対価を払ってくれる、あるいはJR西日本を選んでもらえる理由になります。その意識を、社員一人ひとりが常に持つことに尽きると思います。

緒方 これからの当社グループへの期待をお願いします。

富山 JR西日本は、社会に鉄道・交通サービスを提供するインフラ企業であり、また実際に命を預かって鉄道を運行している強みを持つ企業として、イノベーションに取り組み、社会課題を解決されることを期待しています。ぜひ頑張ってください。



- ※1 バックキャスト: 目標となる未来を起点に現在を振り返り、未来から逆算して今何をすべきか考える発想法
- ※2 破壊的イノベーション: 既存事業の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションのこと
- ※3 デジタルトランスフォーメーション: 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
- ※4 ステージゲート法: 研究から開発に至るプロセスを「ステージ」に区切り、その間に「ゲート」を設けて、実証実験などのトライアルを通じて研究開発テーマを絞り込んでいく手法

CSR重点分野の2018年度活動実績および2019年度重点取り組み計画

分野	Plan (2018年度重点取り組み事項)	Do (2018年度の取り組み)	KPIなど進捗状況、現状	Check (評価:○成果、※これから取り組むべき課題)	Action (2019年度重点取り組み計画)	(参考)2022年度までの到達目標(KPIなど)		
安全	<p>2022年度までの5年間を通じた目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2022年度の到達目標</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様が死傷する鉄道人身障害事故：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 	<p>安全最優先の意識の浸透</p> <p>組織の安全管理(安全マネジメント)の充実</p> <p>一人ひとりの安全考動の実践</p> <p>安全を維持する鉄道システムの充実</p>	<p>安全考動研修の実施</p> <p>安全の浸透度把握の実施</p> <p>グループ会社へ「ヒューマンエラー非懲戒」を拡大</p> <p>「確認し合う」コミュニケーションの啓発</p>	<p>2018年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様が死傷する列車事故：0件 死亡に至る鉄道労災：1件 お客様が死傷する鉄道人身障害事故：11件 踏切障害事故：24件 部内原因による輸送障害：170件 	<ul style="list-style-type: none"> ○福知山線列車事故をはじめとする過去の事故に対する理解の深度化 ※死亡に至る鉄道労災をはじめとした労災防止に向けた各職場での具体的な取り組みへの落とし込み ○「鉄道安全考動計画2022」の状態目標とリンクした指標を測定 ※指標の有効活用に向けた実施時期の見直しや質問項目の再精査 ○自ら事象を報告する件数が前年度に比べ増加 ※「ヒューマンエラー非懲戒」に対する趣旨の浸透 ○「確認会話」への意識については、浸透度把握でも高い値を維持 ※「押しつけ」と受け取れない浸透策 	<p>ヒューマンファクターの理解や労災防止に向けた意識の醸成のさらなる深度化</p> <p>測定結果を踏まえた次なる打ち手の検討</p> <p>「ヒューマンエラー非懲戒」に対する趣旨の浸透に向け、引き続き階層別への教育を実施</p> <p>さらなる趣旨の浸透に向けた、管理者に対するeラーニングの実施</p>	<p>2022年度までの5年間を通じた目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2022年度の到達目標</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様が死傷する鉄道人身障害事故：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 	
	CS お客様満足	<p>2022年度到達目標</p> <p>お客様に「JR西日本ファン」になっていただく →お客様満足度調査好感度4.0以上 (5段階・社内評価)</p>	<p>安全・安定輸送に関する取り組み</p> <p>輸送障害時の情報提供</p> <p>分かりやすく親切なご案内</p> <p>快適で便利な環境づくり(駅・車両・マナーなど)</p> <p>改善事例・計画などの情報発信(双方向コミュニケーション)</p>	<p>2019年度お客様満足度調査 好感度3.96(5段階・社内評価)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○公式Twitterの開設など、案内ツールの充実を通して、分かりやすい情報提供を実現 ○多言語でのご案内を可能とする案内ツールの充実 ○トイレの洋式化などご利用実態に応じた最適なお客様設備の整備 ○お客様センター忘れ物専用ダイヤルの開設、チャットによる受付開始 ○社員によるお声掛けや、お客様同士での助け合いなど、お声掛けし合う「共助」の促進によるマナー向上の働き掛け ※輸送障害時の情報提供 ※訪日のお客様への環境の整備 	<p>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目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> •5つの重点課題への取り組みの継続と進化 •お客様ご自身で判断いただける情報提供 •訪日のお客様へのサービス品質の向上 	<p>2022年度の到達目標</p> <p>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(お客様満足度調査好感度4.0以上)の実現と継続 (5段階・社内評価)</p>	
		地域との共生	<p>地域価値向上の取り組み</p>	<p>「せとうちパレットプロジェクト」をスタート</p>	<ul style="list-style-type: none"> •「せとうちパレットプロジェクト」など、地域と連携した取り組みを通じた訪れたいまちづくり(交流人口の拡大)に向けた取り組みが進捗 	<ul style="list-style-type: none"> ○「せとうちパレットプロジェクト」「山陰DC」「山口アフターDC」といった訪れたいまちづくり(交流人口拡大)に向けた取り組みが進捗 	<p>「せとうちパレットプロジェクト」の継続的な推進、「せとうち広島プレDC」「山陰アフターDC」といった観光を中心とした地域活性化の取り組み</p>	<p>地域の皆様との対話や連携を通じた、訪れたいまちづくり(交流人口の拡大)、住みたいまちづくり(定住人口の拡大)、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向けた取り組みが進捗している状態</p>
			<p>線区価値向上の取り組み</p>	<p>新線(おおさか東線北区间新大阪～放出)・新駅(嵯峨野線梅小路京都西駅)開業、駅橋上化・改良、ICネットワークの拡大による利便性向上などの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> •新線、新駅などプロジェクトを着実に推進するとともに、それらの効果の最大化を目指した取り組みを通じて、住みたいまちづくり(定住人口の拡大)が進捗 	<ul style="list-style-type: none"> ○新線・新駅開業、ICネットワーク拡大といった鉄道ネットワークを充実させるプロジェクトの効果を最大化する取り組みを推進 ○大規模な自然災害からの復旧・復興の取り組みの着実な推進と、それらを通じた地域の自治体などとの対話の推進 ※新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ ※訪日のお客様にとって魅力ある旅先としての西日本エリアの演出 ※近畿エリアでの線区価値向上の取り組みを通じた関西都市圏ブランドの確立 ※西日本各エリアでの広域誘客ゾーンの演出、中核都市を中心とした便利で賑わいのあるまちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> •おおさか東線北区间、梅小路京都西駅の開業効果の最大化を図る取り組みの継続 •地域と連携した「アーバン未来づくりプロジェクト」の推進による、JR京都線、JR神戸線、大阪環状線のブラッシュアップ •訪日のお客様のご利用拡大に向けたお待たせしない販売体制や分かりやすいご案内設備整備といった受け入れ体制の強化 	
<p>安全で持続可能な鉄道・交通サービス</p>			<p>地域が描くまちづくりの将来像を踏まえた、沿線地域の活性化の取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> •安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向けて、地域の皆様との対話を継続するとともに、自然災害からの復旧・復興も通じた、地域の自治体などとの対話を推進 		<p>自然災害で被害を受けた地域における復旧・復興の取り組みの推進と、その取り組みを通じた安全で持続可能な交通サービス実現に向けた地域の自治体などとの対話推進</p>		

CSR重点分野の2018年度活動実績および2019年度重点取り組み計画

分野	Plan (2018年度重点取り組み事項)	Do (2018年度の取り組み)	KPIなど進捗状況、現状	Check (評価:○成果、※これから取り組むべき課題)	Action (2019年度重点取り組み計画)	(参考)2022年度までの到達目標(KPIなど)
人財・働きがい	多様性を武器とする企業グループづくり	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財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 	<ul style="list-style-type: none"> 社内誌や集合研修などを活用した情報発信およびマインド醸成 テレワーク申請手続きの簡素化 	「多様性を武器とする企業グループ」の指標は向上した項目もあるが、2022年度までの目標には未到達	<ul style="list-style-type: none"> 制度を活用しキャリアを継続する社員の増加 ※キャリアの継続にとどまらず成長し続ける環境の整備、風土の醸成が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 情報を発信し継続的に風土醸成を推進 キャリア形成に関する研修の実施
	主体性を持ち考動できる社員の育成	<ul style="list-style-type: none"> 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 マネジメント能力向上に関する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 	<ul style="list-style-type: none"> 一部部門で技術の見える化に向けシステムの改修を実施 OJTの状況把握を実施し、そこから抽出された課題を踏まえ、上司向け説明会をブラッシュアップ 	「主体性を持ち考動できる社員」の指標は向上したものの、2022年度までの目標には未到達	<ul style="list-style-type: none"> 技術の見える化の推進により、各箇所で一人ひとりの技術レベル把握、およびフィードバックによるPDCAサイクルの構築 ※全ての系統でシステムを活用した技術の見える化の推進 ※OJTの重要性の理解促進の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> システムを活用した技術の見える化をさらに推進およびさらなる活用に向けた検討 社員の成長を支えるマネジメント力の強化を継続実施、併せて社員が主体性を持ち成長できる環境を整備
	相乗性と思いやりを発揮する職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント能力向上に取り組み、一人ひとりの持てる力を最大限に引き出せる職場づくりを促進 相互に支え合う風土の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント能力向上に関する研修の継続実施 職場の活性化につながる機会を増やす 	「相乗性と思いやりを発揮する職場」の指標は低下。2022年度までの目標には未到達	<ul style="list-style-type: none"> 自職場について議論するワークショップ開催など職場の一体感を醸成する取り組みを推進 ※組織開発手法による職場活性化のさらなる推進 ※マネジメント能力強化に向けた取り組みの継続 	<ul style="list-style-type: none"> 職場の一体感醸成に向けた取り組みを推進 研修をはじめとするマネジメント能力の強化に向けた取り組みの継続実施
	社員がいきいきと働くための健康づくり	<ul style="list-style-type: none"> 支社別や箇所別に健康状況を見える化したデータを作成し、PDCAサイクルを推進 職場活性化のための取り組みにおいて、社員参加型の手法を活用 	<ul style="list-style-type: none"> 箇所ごとに健康状況の見える化を実施するとともに、個人の過去の定期健康診断結果のアプリによる閲覧を開始 ストレスチェック集団分析結果を活用し、職場環境改善活動(いきいき職場づくり)を推進 	<p>2018年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 高ストレス者率4.9% ② いきいき職場率52% ③ 定健有所見率44.4% ④ 生活習慣改善 喫煙率26.3%、多量飲酒率11.0%(男性)・13.2%(女性)、運動実施率20.2%、紹介状返信率60%、人間ドック受診率42.9%、特定保健指導実施率65.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 大半の目標値において、改善傾向 ※「高ストレス者率」「いきいき職場率」は、前年度実績を下回る結果となった 	<ul style="list-style-type: none"> 人間ドック受診状況、紹介状の返信状況などに関するリアルタイムなデータ提供による病気の未然防止に向けた啓発促進 職場環境改善活動(いきいき職場づくり)の継続実施 健康増進法改正を契機とした禁煙推進
人権	人権に関する基本方針を策定し、人権に対する取り組み姿勢をより明確に示す	「JR西日本グループ人権基本方針」の策定	2019年4月「JR西日本グループ人権基本方針」を制定	<ul style="list-style-type: none"> 「JR西日本グループ人権基本方針」を制定し、公表することで、すべてのステークホルダーに人権を尊重する取り組み姿勢を明確に示すことができた ※「JR西日本グループ人権基本方針」の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 人権啓発推進会議、職場内人権研修などにより、「JR西日本グループ人権基本方針」の考え方や狙いの浸透を図る 人権デューデリジェンスの推進 人権侵害事象の未然防止に向けた、人権リスクマネジメントの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針が策定され、社員一人ひとりに周知され浸透している状態 社員が個々の業務の中で人権について考え、人権を尊重し行動している状態
	人権侵害事象の未然防止を図るため、人権にかかわるリスクマネジメントの仕組みを事業活動の中に組み入れる取り組みを推進	職場ごとに発生し得る「人権侵害リスク」を洗い出し、職場内で対策などを議論することを通じて、人権リスクマネジメントを実施	優先課題決定箇所(全職場の約9割)	<ul style="list-style-type: none"> 職場で人権に関する最優先課題を議論することにより、社員の人権意識の向上を図ることができた ※多様化、複雑化する人権課題への対応 		
地球環境	地球温暖化防止の取り組み	省エネ車両、高効率設備の導入推進	<p>2018年度実績</p> <p>エネルギー消費原単位(2013年度比)△4.3%</p> <p>省エネルギー車両比率87.6%</p> <p>駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率97.9%</p> <p>鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事)97.7%</p> <p>(車両)95.3%</p>	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー目標などは、2022年度目標に向け順調に推移 ※さらなる技術の活用、創意工夫 	<ul style="list-style-type: none"> 環境目標達成に向けた施策を着実に進めるとともに、山陰本線東浜駅を「ゼロ・エネルギー・ステーション(ZES)」として整備し、新技術の微生物発電や環境振動発電にも挑戦 循環型社会構築に向けた社会的な課題に対し、JR西日本グループが一体となった取り組みを推進 	<p>2022年度の到達目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
	循環型社会構築への貢献	駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)、鉄道資材発生品の3R推進		<ul style="list-style-type: none"> 駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率97.9% ※グループ会社と一体となった取り組みのさらなる推進 		
	環境マネジメントシステム(EMS)の推進	法令順守と環境汚染リスクの回避		<ul style="list-style-type: none"> 環境研修や環境審査により、運用面での改善が進展 ※各職場において生物多様性保全の取り組みが浸透 ※取り組み事例の水平展開 		
	地域・自然との共生	生物多様性保全の取り組み推進				
リスクマネジメント	危機対策	グループ一体となった経営上重大なハザードリスクへの対応	各種訓練を繰り返し実行することで、グループ会社を含め、リスクへの感度を維持・向上させ、必要な見直しを行っている	<ul style="list-style-type: none"> 大規模イベントを見据え、グループ一体となり、警戒警備体制の準備を推進 訓練を通じて、グループ全体でリスクへの初動体制に関する感度が向上 ※初動体制確立後の具体的な業務継続の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> グループ一体となった経営上重大なハザードリスクへの対応 <ul style="list-style-type: none"> 大規模イベント開催時における警戒警備の実行 各種訓練を通じて有事初動体制の強化(体制の確立および具体的な業務継続) 大規模災害を想定した代替拠点整備の検討 	地震などをはじめとする各種リスクに対する訓練を実施し、必要な検討や見直しを実施している状態
	コンプライアンス	組織風土上の課題の認識と改善および新たなコンプライアンスリスクへの対応	重大な組織型不祥事の発生なし	<ul style="list-style-type: none"> 「不祥事予防に向けた組織マネジメント」についてグループ全体に浸透させていく必要あり ※個人情報保護に関する新たな課題について、プライバシーポリシーや社内規程など実務面での対応およびグループ全体としての体制整備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土上の課題の認識と改善および新たなコンプライアンスリスクへの対応 <ul style="list-style-type: none"> 企業グループ全体で不祥事予防に取り組むための「3つの価値観」の浸透 企業倫理アンケートなど組織風土のモニタリングにおいて、職場改善につながるフィードバックの実施 個人情報保護に関するプライバシーポリシーや社内規程の改正 海外ビジネス展開における腐敗行為防止に向けた取り組み 	組織型不祥事などの重大なコンプライアンス違反が発生していない状態
	情報セキュリティ	JR西日本グループ全体の情報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 危機対応能力の向上	情報セキュリティに関する重大な事故・被害の発生なし	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社を対象とした標的型攻撃メール訓練の実施や社内IT環境の自主点検の実施により危機意識が向上 JRW-CSIRT向けの集合研修やインシデント対応訓練を通じて、危機対応能力が向上 ※巧妙化するサイバー攻撃への対策 	<ul style="list-style-type: none"> JRW-CSIRTの継続的活動 大規模イベントにおけるサイバー攻撃に対するリスク低減および警戒・警備体制の強化 情報セキュリティの基準施行によるグループ全体の情報セキュリティレベルの向上

「安全」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/safety/>



安全

提供する価値

- 安全に対する感度を高め、仕組みと風土の両面から「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の根幹となる安全性を確保・向上

推進責任者からのメッセージ

一人ひとりの対応力向上に注力した結果、安全最優先の意識が醸成されつつあります

私たちJR西日本グループの目指す「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現するための基盤は、安全性の確保・向上であると認識しています。

お客様や共に働く仲間の安全確保のため、過去の教訓やリスクアセスメントなどから生まれたルールや手順を遵守することはもとより、2018年度は、「危ないと感じたとき」「安全が確認できないとき」「迷わず列車を止める」「作業を止める」価値観を共有するとともに、判断に迷う場面における対応力の向上に取り組んできました。実際に列車を止めて確認を行った事例が増加していることや、社員アンケートの結果などからも、安全最優先の意識が醸成されつつあると実感しています。

さらに、社員一人ひとりが普段からさまざまな場面を想定し、

そこから起こり得るリスクをさらに具体的に考えることを推進することで、万が一の際にも落ち着いて、安全を最優先する判断や行動がとれるように備えるとともに、安全に対する感度を高め、安全最優先の風土を築いていきたいと考えています。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という変わらぬ決意の下、当社グループの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、あらゆる角度から安全を維持する鉄道システムの改善を図ること

で、重大な事故や労働災害の未然防止を実現します。



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

2018年度の取り組み

- 安全方針などの社員浸透度の把握や、守りにくいルールの抽出・改善などの仕組みづくりに着手するとともに、安全の取り組みに関して、PDCAサイクルが有効に機能していることを確認し、必要な改善を図るなど、組織の安全管理の充実を推進
- 「判断に迷う」場面の対応力向上に向けた教育、訓練などを通じて、安全最優先の意識が醸成されつつあると実感

今後の課題

- 鉄道事故や死亡労災など、過去の重大な事象の教訓から得られた安全対策が継続的に実施できていない場面が見受けられたことから、実行場面を踏まえた安全対策の有効性向上に継続的に取り組んでいく
- 「一人ひとりがリスクを具体的に考える」「安全が確認できないときに迷わず列車を止める」ことを、日々の業務を通じて、習慣化させていく

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」

お客様と仲間の安全を守るために、グループ社員全員参加で安全を管理する

当社は、福知山線列車事故後、反省すべき課題を振り返り、「組織全体で安全を確保する仕組み」「安全最優先の風土」の構築に向けてハード・ソフト両面からさまざまな安全の取り組みを積み重ね、鉄道運転事故や部内原因に起因する輸送障害を減少させてきました。

しかし、2017年に発生させた新幹線における重大インシデントにおいて、異常を感じたにもかかわらず運行を継続させたことから、ルールの遵守だけでは対応できない場合における安全最優先の判断や行動に課題があることが明らかになりました。

本計画の「めざす姿」として、「安全最優先の意識の浸透」を土台に、「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」を図るとともに、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、何よりも安全を最優先する判断や行動につなげることで、重大な事故・労働災害の防止に努めていきます。



「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の目標と進捗

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

※1 「安全考動計画2017」での「ホームにおける鉄道人身障害事故」から範囲拡大

安全最優先の意識と考動 ～一人ひとりがリスクを具体的に考える～

重大事故や労働災害の未然防止に向けて、過去の事故や労働災害、リスクアセスメントなどにに基づき定めたルールや手順を遵守することが非常に重要です。しかし、想定し得なかった状況の変化やヒューマンエラーなどによって、ルールや手順では対処できない場合もあります。

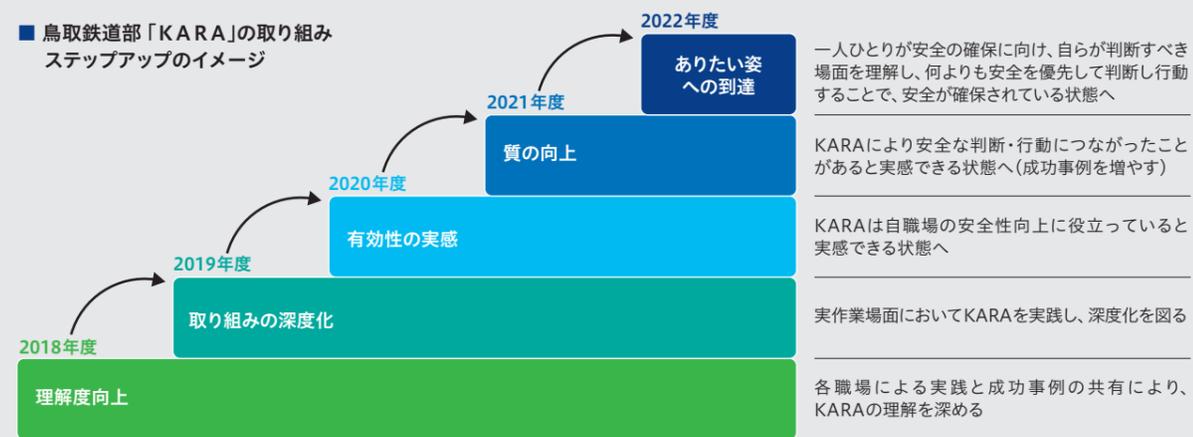
そういった場面では、社員一人ひとりがいったん立ち止まり

これから起こり得る「リスクを具体的に考えた」上で、安全を最優先した判断や行動につなげることが必要となります。また、こういったことを事前に想定し、備えておくことも重要です。

当社では、各職場において日々の業務の中で「リスクを具体的に考える」機会を充実させ、習慣化することに取り組んでいます。

鳥取鉄道部では、物事を判断する時や行動する時に「今からする行動の前に頭をいったんからっぽにする」ことで、リスクを具体的に考える取り組みを「KARA(カウントリスクアセスメント)」と命名し、社員への浸透を図っています。2018年度からスタートした「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」と同様に5カ年で目指す状態を定め、PDCAサイクルを回しています。

鳥取鉄道部「KARA」の取り組みステップアップのイメージ



独自のリスクアセスメント「KARA」を作り、リスクを想像し考動できる社員を育成しています

社員は皆、作業に取り掛かる前に、過去の経験や他山の石などを無意識に考え行動していますが、意識的に考えるきっかけを作り、その考えたことをしっかりと意識に入れた作業を癖付け、行動することが大事だと考え、立ち止まって考える取り組みを「KARA」と名づけ、取り組んでいます。目で見確認する基本動作は、それぞれの場面で決められ実行していますが、私は目に見えないものを頭で考え想像するという瞬間が大事だと考えています。

さまざまな系統の社員が所属する鉄道部という職場であることから、系統を統括する助役と議論を重ね、取り組みの進め方や具体的な場面の設定、訓練時での活用方法など、さまざまな仕掛けを共に考えてきました。今後も定期的にアンケートや聞き取りを実施することで、現状を把握するとともに明らかになった課題を踏まえ、さまざまな場面でリスクを想像し、考え、判断できる社員の育成に努めていきます。



米子支社 鳥取鉄道部 部長 三谷 宏志

大阪信号通信区では、「業務計画確認表」を通じて、工事完了までに実施する主な作業内容とそのスケジュールを関係者で共有し、時間的・心理的にプレッシャーがかかっている時に、リスクのある行動をとらないように皆で心掛けています。また、事前に作業ごとに想定されるリスクを洗い出し、工事当日もあらためて関係者でリスクを確認し合うことで、工事が予定どおり進まなかったり、リスクを感じた際に、躊躇せず作業を止めることができるようにしています。



相互確認を促すチェックリスト

「業務計画確認表」の導入により、余裕を持って仕事に臨めるようになりました

近畿統括本部 大阪信号通信区 係長 馬詰 和孝

これまで、工事完了までの各作業を進めるに当たっては、作業員個々の経験や力量に頼るところが大きかったですが、「業務計画確認表」で特に押さえておくべきポイントやスケジュールを共有することで、相互に業務の進捗

状況を確認し合いながら作業を進めることができるようになりました。また、万が一予定どおりに作業が進まなかった場合を想定して、あらかじめ作業の予備日を設定するなど、心理的に余裕を持って作業することができており、安全性の向上につながっていると感じています。



【写真左から】伊嶋 英明、木下 将弥、馬詰 和孝、小村 康平、三谷 諒汰

リスクベースで考えることで、判断に迷う場面にもスムーズに対応できるようになりました

西日本電気システム(株) 鉄道工事部 大阪工務センター 大阪信号工務所 係長 伊嶋 英明

一人ひとりがこれまでの成功体験に縛られることなく、作業ごとに「本当にこのスケジュールで作業計画を完了させることができるか」「スケジュールに急遽の変更が生じた場合や、悪天候になった場合などに、どのよ

うなリスクが想定されるか」など、これから行う作業に対し、リスクベースで考えるようにしています。作業当日には、事前に想定したリスクを踏まえ、「このような場面に遭遇した際は、迷わず作業を止める」ことをあらためて意思統一するなど、一人ひとりが考動しやすいように心掛けています。

皆でリスクを考えることで、現場全体の意識が向上しています

西日本電気テック(株) 京阪神統括支店 大阪信号通信MC 木下 将弥、小村 康平、三谷 諒汰

これまで指揮者が作業員に指示を出すことに集中し、作業員が指揮者に会話を投げ掛けることが少ない作業現場もあったため、現在、相互にコミュニケーションが取りやすい環境づくりに取り組んでいます。具体的には、作業開始前に、想定されるリスクや作業を止める場面に関して指揮者が作業員に問いかけを行ったり、作業終了後にリスクがなかったかどうか、振り返りを行っています。

その結果、最近では協力会社の方から「この点は危ないのではないのでしょうか」といった作業に関するリスクの声が増えてきており、作業員一人ひとりが迷った時に作業を止めることができる環境が整いつつあると感じています。

信号設備の取り替え工事の際、予定どおり作業が進まず、終了時間までに間に合わない可能性が生じたことがありました。かつては、「このまま作業を続けるか」「作業を止めるか」について、判断に迷う状況でしたが、作業を止める判断基準を事前に設定していたことで、迷わず止めることができました。

お客様に安全に駅をご利用いただくために(ホームにおける安全)

お客様に安心してご利用いただくために、ハード・ソフト両面からホームにおける安全性向上に取り組んでいます。

お客様のご協力を含めたホームにおける安全の取り組みによって、お客様のホームからの転落や列車との接触は減少傾向にあります。今後も、お客様がホームから転落された場合などの緊急時にホーム非常ボタンを取り扱っていただくなど、お客様にご協力いただきながら、ホームの安全性を高めています。

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」では、お客様が死傷する鉄道人身障害事故の削減に努めているところですが、依然としてその多くはホーム上で発生しています。

引き続き、お客様にもご協力をお願いするとともに、改札やホームでの社員によるお声掛け、見守りなどに取り組んでいきます。併せて、ホーム柵の整備を進めるなど、ホームにおけるさらなる安全性向上に努めています。



駅ホーム上での見守り

ホーム柵を設置する工事

危険の芽を察知する「見守る力」を高めています

天 天王寺駅周辺は観光スポットや繁華街が広がっていることから、日頃からお客様の流れや動きに注視し、危険の芽にいち早く気付く感度を磨くように心掛けています。

足取りがおぼつかないお客様に対して、列車にご乗車になるまで見守りを行い、降車される駅にも連絡を行って連携する、駅ホームに設置したカメラの映像からお客様の通常とは異なる行動に気づき、駆けつけてお声掛けする

といった行動が、事故の未然防止につながった事例も増えてきました。

待ち受けるのではなく、主体的にわずかな危険の芽を察知し、機敏に動けるように常に準備しておく「見守る力」のレベルアップを通じて、天王寺駅をさらに安心してご利用いただける空間にしていきたいと思っています。

安全な駅ホームのためにできることを考え続けています

ホ ーム柵の配置や補強方法、各種操作盤の位置などは、運輸や土木などの他系統と協力しながら決めています。駅の運行ダイヤやホームの形状などの条件はすべて異なるため、ホーム柵の仕様が全く同じとなる駅は2つとしてありません。ホーム柵の品質を確保するため、各種センサの調整や何百項目もの試験を実施するほか、実際に列車を停車させた際に柵が作動することを確認しています。短期間

で設置することが難しい現状ですが、可能な限り工期を短縮できるよう、日々知恵を出し合っています。工事完了後、無事にホーム柵が稼動し最初の列車を見送った時には、お客様に駅ホームを安全にご利用いただくことに寄与できている実感がわき、充実した気持ちになります。すべての駅を安全にご利用いただけるようにするため、ホーム柵の設置や新たな安全設備の製品化に挑戦していきます。



(株)JR西日本テクシア 技術本部 製品技術部 荻野 宏城

新幹線の安全性向上の取り組みと社員の考動

新幹線の安全性を向上させるために、さまざまな取り組みを進めています。2017年に発生させた重大インシデントを踏まえ、ハード・ソフトの両面から安全施策を進めています。特に、走行中の車両の状態を監視し、異常を検知するなどの動的な視点からの検査をより充実させる取り組みに、力を入れているところです。

さらに、ヒューマンファクターの理解に基づいた訓練の推進など、社員の対応力の向上にも取り組んでおり、チームとして協働して適切に対応する事例も増えています。



合同シミュレーション訓練

岡山駅に常駐する走行管理班は、運行中の車両トラブルに対処したり、定期的な添乗調査や車両所での分析結果に基づいた空調や乗り心地などの現車確認を、日々行っています。



新幹線鉄道事業本部 博多総合車両所 岡山支所 車両管理係 松村 剛志

関係箇所と相互支援の関係を構築しています

重 大インシデント以降、乗務員や指令員と異常時の対応について振り返る機会が設けられるなど、互いに顔を合わせることが増え、話しやすい関係性ができてきたと実感しています。

特に、乗務員や駅係員は、車両の専門家である私たち走行管理班が出動すると、安心してくれます。ただ、私たちも列車を止める判断には大きな不安が伴います。わずかな変化をとらえるための感度と、過去の事象から積み上げてきた走行管理班としての経験値を総動員させて、関係者と協議し対処しています。

このような取り組みにより、乗務員や駅係員、指令員、私たち走行管理班のお互いの知識や経験を活かし、「異常を検知した場合や判断に迷った場合は列車を止める」という価値観を推進する、相互支援の関係になりつつあると感じています。

時には、列車が到着する直前に出動要請を受けることもあり、一気に緊張感が高まりますが、今後も関係者と協力して冷静に対処できるよう心掛けていきます。

運転士、車掌、パーサー(車内販売員)、運行指令員などのさまざまな社員が相互に役割をカバーし合い、チーム力を発揮したことで、走行中に発見された、線路内に倒れ掛かった竹の迅速な除去を行い、早期の運転再開につなげました。

メンバーの連携を高め安全・安心な新幹線を目指します

走 行中に線路内に倒れ掛かった竹を運転士が発見し、停車しました。私と運転士のほかに、パーサー(車内販売員)2名が乗務しており、竹を除去するために現場へ行くことが可能だったのは私のみであったため、メンバー間で運転再開に向けた準備、お客様への放送、ご案内など、役割分担について確認、調整を行いました。私は

指示待ちにならないように、意識して役割分担をリードしました。線路に降車する前に、竹を線路沿いに敷設されているケーブルに括り付ける作業手順について、綿密にシミュレーションを行ったほか、降車前の指令員からの「気を付けて」というひとことで、現地で冷静に対応することができました。今回の事象に限らず、職場内では



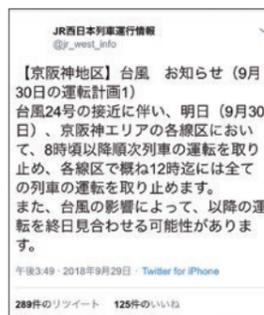
新幹線鉄道事業本部 大阪新幹線車掌所 車掌 東山 博之

乗務するメンバー間で相互確認や声掛けが増えてきていることを実感しています。より安全・安心な新幹線を目指し、チームが一つになっていきたいと思っています。

計画運休の取り組み

当社は、激甚化する自然災害への備えとして、さまざまなハード対策に継続的に取り組む一方、台風などの悪天候のため、鉄道施設への被害や長時間の運転見合わせが想定される場合には、計画的に運休を実施します。

お客様に多大なご不便をおかけする計画運休は、列車運行を担う当社にとって苦渋の決断ですが、お客様の安全確保と、社会的混乱の回避に優る使命はないと考えています。早い段階で駅頭掲示やホームページ、行政機関および報道機関を通じた情報提供など、未然の混乱防止に取り組んでいます。また、訪日のお客様に配慮した多言語での情報提供にも努めています。



さまざまな形で
事前のお知らせ(Twitter)

安全な鉄道運行のための決断と 運転再開に向けた準備に取り組んでいます

計画運休は、台風などが接近している時に列車の運行を継続させ、結果として、駅と駅の間で停車し、危険な中で線路へ降りていただくような状況を決して発生させないとの強い決意から、実施に至りました。原則として2日前までに「実施する可能性があること」を、前日までに「実施すること」をお知らせし、お客様に安全に、計画的に行動していただけることを目的としています。

安全な鉄道運行を守るためとはいえ、列車の運休は、日々ご利用いただいている多くのお客様にご不便をおかけする

こととなります。しかし、「空振りはあるとしても、リスクの見逃しは絶対にしない」ように、直面する状況において、過去のさまざまな経験を活かした最善の判断をすることで、お客様を危険にさらすような状況を生み出さないようにしていきます。

私たちは列車が止まっている間に、運転再開に向け鉄道設備の安全確認や復旧作業、その進捗に沿った輸送計画の策定などさまざまな準備を行っています。日々の教育や訓練で技術を磨くことで、より安全で、より安定した列車運行を実現できるように努めていきます。



近畿統括本部 大阪総合指令所 総括指令長
酒井 信武

安全にご利用いただく使命をご理解いただきつつ、 ご不便が最小限になるよう努めています

大規模な運休となり、お客様に多大なご不便とご迷惑をおかけすることになるので、お客様ご自身にとって最も安全で影響の少ない計画を立てることができるように、一人でも多くのお客様に少しでも早く情報をお届けすべく、情報発信を担当する部署・社員間で緊密に連携して取り組んでいます。

報道機関を通じてのお知らせのほか、駅での掲示や車内放送、ホームページ(運行情報)やツイッター、自治体への

連絡などを担当する関係社員がネットワークでリアルタイムに情報を共有するとともに、発信内容を議論、調整しています。また、可能な限り早く、遅くとも台風が直撃する前日の夕方からラッシュ時間帯までに、直撃する日が土日なら金曜日の夕方からラッシュ時間帯までに、お客様に伝わるように努めています。

今後も関係者間の連携を高め、より効果的な情報発信のあり方を追求していきたいと考えています。



近畿統括本部 総務課 課長代理
石原 知幸

社外からのご意見

安全文化の根底を支える職場の「心理的安全」



九州大学大学院 人間環境学研究院 教授 博士
山口 裕幸 様

本報告書に目を通して見て、JR西日本グループにおける組織に安全文化を育む取り組みが、地道に着実に継続されてきていることが分かる。「考動」の概念や「ホーム安全」「計画運休」の取り組みなど、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という、変わらぬ決意の存在をそこに認めることができる。

しかし、その決意と安全最優先の価値観が、社員一人ひとりに浸透し、皆で「共有」されてこそ、ようやく

組織的な安全文化が根付いたといえる。慌ただしい時や疲れている時、あるいは自分の責任が問われる時でも、とっさに真っ先に安全を優先した判断や行動が実践されているのかが問われているといえるだろう。

そうした視点に立つと、2017年12月に発生した博多発の山陽新幹線「のぞみ」における台車枠の亀裂・異音・異臭の重大インシデントは、安全文化構築への道のりがまだまだ遠いものであることを教えてくれたといえるだろう。国土交通省の調査報告書には、事なかれ主義への誘惑が、安全最優先の思いを上回ってしまった可能性が強く示唆されている。

組織の安全文化の構築は、各現場のチーム単位で、安全最優先の理念を自分たちの仕事に適合させて具体的な行動や判断に落とし込み、実践し、その理念を経験的に理解し、共有する取り組みによって進んでいく。理念共有のためには、仕事をする中で気付いたことや自分の意見を、日々の職場のコミュニケーションの中で、職位や専門性の違いを気にせず気兼ねなく言い合える「心理的安全性」が存在していることが大事になる。他愛もないおしゃべりでも構わない。安全文化構築には、もっと職場で仲間と対話する機会を増やすことに焦点付けた取り組みの拡充が、重要な鍵を握っている。

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・安定輸送を支える数多くの設備で成り立っており、継続的に検査や修繕、部品や設備自体の取り替え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などの条件を定め、取引先様と共に、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上で製造現場を訪問し、「現場を生でみること」によって確認しています。

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。

社外からのご意見

ワイパなどの車両に使用する部材は、工場内での加工後洗浄に溶剤や揮発性の高い油を使用していました。作業性や安全性などの改善を主目的に、超音波洗浄装置を導入しました。この取り組みで、加工後の部材を手作業洗浄する時に少量であるものの溶剤や油が気化し、地球環境や従業員の健康への影響があった点を改善できている、とのご意見をいただき、あらためてCSR観点での貢献に気付きを得ました。

自社の活動をあらためて見つめ直し、従業員への啓発教育の必要性など、取り組みを前進させるための次の具体的な課題も明確になってきました。

CSRに取り組むことは、地域と共存共栄していく上で不可欠だと考えています。JR西日本とのパートナーシップを深めながら、CSRの取り組みを少しずつ前進させていきたいと考えています。



(株)砂崎製作所
取締役 生産部長
辻 正康 様

2018年度の取引先様への品質管理体制確認実績は、以下のとおりです。

品質管理基本事項の遵守状況	34社 41事業所
不良品再発防止対策の実施状況	2社 2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、実際に訪問した際には、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。2018年度の関係法令などの周知徹底状況の確認実績は、以下のとおりです。

取引先様への書面による確認	127社
現地確認	34社

取引先様と共に進めるCSR調達

当社は、各取引先様に対し、アンケート調査やヒアリングを通じて、取引先様での「人権侵害防止」「反社会的行為の排除や公正な取引」「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、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。

2018年度からは、取引先様への個別訪問を開始しました。各社様の状況に応じたCSR活動の推進体制や従業員への教育のあり方についてコミュニケーションを図るとともに、地域の環境や従業員のために行う日常の活動がCSRにつながるという理解を深めていただき、取り組みを進める取引先様の意欲向上を図りました。

※1 ISO9001：一貫した製品・サービスを提供し、顧客満足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

「創造事業」における安全

安全に関し、グループ会社、取引先様と一体となって取り組みを推進しているのは、鉄道事業のみではありません。創造事業においても、「食の安全」「建築設備の安全」「駅構内などの安全(構内物流など)」を中心に、お客様の安全を脅かすリスクの低減を最優先課題として取り組みを進めています。

「食の安全」

当社では、2005年11月から「食のプロジェクト」を立ち上げ、現在に至るまで、社外の取引先様の力、知恵を借りながら、グループ一体となって「食の安全」に取り組んできました。品質管理部門の設置やガイドラインの策定などの体制整備、

内部監査などのバックアップだけでなく、実際に食品を提供する従事者の方の意識と協力が不可欠です。法令改正など、社会情勢に対応しつつ、基礎的な衛生管理を愚直に実施しています。

山陽SC開発(株)は、岡山エリアを中心に、岡山一番街、さんすて岡山・倉敷・福山の各ショッピングセンター(SC)を運営しています。厨房設備を持つ飲食店舗に対して、建物オーナーの立場から、定期的な監査の実施、日常の店舗点検時における指導、店長やスタッフ向けの勉強会の開催などに取り組み、おいしい「食」の提供の大前提である「安全」について高いレベルを保持しています。



「食の安全」勉強会

テナント様の立場で考え 共に取り組むことを心掛けています



山陽SC開発(株)
業務運営部 業務課 係長
食の安全品質管理担当者
山本 幹雄

「食の安全」の担当は、何も起これなくて当たり前の大前提を保ち続ける、縁の下の力持ちです。建物オーナー側として、テナント様に「食の安全」に真剣に取り組んでいただくためには、コミュニケーションが不可欠です。担当になったばかりの頃は、嫌われ役に徹して、「マニュアルを守ってもらう」「店舗点検などの機会では厳しく指摘し、対策を考えて実施してもらう」という働き掛けをしていました。しかし、さらに高い安全性を求めるためには、テナント様の立場に立って自分ができることを考え、共に取り組むことが重要だと気づき、指摘するだけでなく、どうすれば解決できるかを各店舗の状況にあわせて提案したり、閉店後の店舗を訪問し、共に清掃するなどの経験を通じて信頼関係を築いてきました。

人の流動性の高い業態ですが、着実に衛生管理レベルは上がってきていると感じており、食の提供の根幹であるこの安全の取り組みを根付かせていきます。

社外からのご意見

初めは経験のない高いレベルの「食の安全」に関する取り組みが求められることに戸惑いましたが、今はこれらの取り組みを積み重ねることで、「安心だ、大丈夫だ」という自信につながっています。小さなことでも不安なことは山陽SC開発(株)にこまめに相談しており、年2回の内部監査の機会には気を引き締め、指摘事項ゼロを目指そうと前向きにとらえています。



岡山一番街
炉ばた焼 八間 店長
清水 昭彦 様

食の安全にかかわるさまざまな情報や法改正などの最新動向などについて、山陽SC開発(株)が主催される店長会議を通じて知ることができ、自分自身のレベルアップにもつながっていると感じています。

万が一私たちのお店が食中毒を起こせば、自店舗のみならず、岡山一番街全体や、JR西日本グループへ影響を及ぼします。内部監査での指摘事項を減らすことがゴールではなく、最終的にお客様に安心を届けられるように、共に取り組んでいきたいと思っています。

「CS」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/service/>



CS お客様満足

提供する価値

- 【安心・信頼】「当たり前」の安心感
- 【快適】無意識の心地よさ
- 【期待に応える】より多くの「うれしい」
- 【期待を超える】驚きと感動

推進責任者からのメッセージ

CSビジョンの達成を目指して

「私たちの仕事を通じて、お客様に感じていただきたいお気持ちはどのようなものか？」

この問いを通じて、私たち一人ひとりが、そしてチームとして、正しい「がんばり方」をしたい。

「CSビジョン2022」と「CS考動宣言」には、そんな思いを込めました。

まず何より、今日も明日も明後日も、お客様に“当たり前”に“無意識に”「安心感」と「心地よさ」を感じていただける状態を作り続け、守り続ける。この使命感をベースに、日々の地道な仕事に誠実に向き合うグループでありたいと思っています。

そして、ベクトルの合った地道な仕事の積み重ねが、もしかしたらお客様の「より多くのうれしい」や、時として「驚きと感動」につながることもあるのかもしれない。

私たちが継続しているお客様満足度調査では、2019年度、当社に好感を持っていただいているお客

様は72.9%、5段階評価で3.96という結果でした。我々の目標は好感度4.0です。約80%のお客様に「イイね!」と感じていただけている状態です。

そのためには、プロとしての使命感と地道な仕事の積み重ねに加え、お客様の視点を失わないことが大前提となります。私たちの「都合」優先になっていないか自問自答し、お客様のお気持ちを想像することを連続するのです。

そんな私たちの姿勢がトータルとしてお客様に届くことを信じ、一人ひとりの“微力”をチームとして結集し、お客様や地域の皆様から好感を持っていただける企業グループに成長したいと考えています。

鉄道本部 CS推進部長
長谷川 勝洋



2018年度の取り組み

- 公式Twitterアカウントでの多言語による運行情報の提供
- 列車走行位置サービスの拡大などによる運行情報のご案内充実

今後の課題

- 安全・安定輸送に関する取り組み
- 輸送障害時の情報提供
- 分かりやすく親切なご案内
- 快適で便利な環境づくり(駅・車両・マナーなど)
- 改善事例・計画などの情報発信(双方向コミュニケーション)



「当たり前」の安心感

私たちJR西日本グループは、お客様に安心して鉄道をご利用いただけるよう日々の安定輸送に努めるとともに、列車が遅れたり、運休した際の影響の最小化と、お客様の立場に立ったご案内の充実を目指しています。

災害復旧を通じて感じた「当たり前」の安心感を届ける大切さと難しさ

当社は昨年、西日本豪雨(平成30年7月豪雨)の影響により、長きにわたり多くの路線で列車が運行できない状況となりました。お客様に「当たり前」に安心して鉄道をご利用いただく大切さ、難しさに直面し、仕事に対する思いも新たにしました。



(写真左から)
 広島支社 電気課 課長代理 **伊藤 康隆**
 三原電気区 副区長 **中新 学**
 広島土木技術センター 施設管理係 **喜多 和久**
 施設課 課員 **大田 真矢**

日頃から、設備の異常が分かればすぐに現地へ駆けつけ、早期の復旧に努めていますが、西日本豪雨(平成30年7月豪雨)からの復旧作業に携わってからは、不測の事態への備えの意識が一層高まりました。また、想定外のことが起こるという経験から、日々の業務における初動体制の整備などの重要性を再認識しました。未曾有の災害となった今回の経験から、復旧する際の優先順序や、系統間の連携が必要なポイントなど、通常では得難い知見を得ることができました。経験していない社員にも水平展開できるよう教

育や訓練の中で活かしていきます。当時、私たち自身が、水や道路など当たり前の日常を支えるものの大切さを痛感しました。この経験を通じて、鉄道運行がお客様の当たり前の日常を支えていることを強く認識しました。日々の設備故障をゼロにすることは、落雷や獣害などの影響もあり、簡単なことではありませんが、故障が発生した場合にすぐ現地へ駆けつけ、復旧できるよう意識と技能を高め、お客様に「当たり前」の安心感を持って鉄道をご利用いただけるよう努力を重ねていきます。

お客様の立場に立ったご案内

お客様センターでは、日々多くのお問い合わせをいただきます。お客様お一人おひとりの立場に立ったご案内ができるよう心掛けています。

日々お客様からお問い合わせいただく内容は多岐にわたり、また、確実な情報提供にプラスして、求められているポイント(例えばスピーディーさ、情報量など)もそれぞれ異なります。

2018年度は大阪北部地震に始まり、西日本豪雨(平成30年7月豪雨)や台風など多くの災害に見舞われ、お困りごとを抱えた多くのお客様から運行のお問い合わせや、中には厳しいお言葉もいただきました。災害時は刻々と運行

状況が変わります。生ものである情報を口頭でご案内する際には、必要に応じて情報を補足しながら、お客様に「お伝えする」のではなく「伝わる」ことを意識し、ご案内するようになりました。

今回の経験を通じて、お客様から求められていることを迅速かつ的確に判断し、受け取りやすいように情報を提供することを今まで以上に意識するようになりました。

平常時も異常時も、安心して列車を



(株)JR西日本カスタマーリレーションズ
辻 弥生

ご利用いただけるようお客様の立場に立ったご案内のスキルを磨いていきます。

無意識の心地よさ

駅やトイレのリニューアル、駅や車内における美化の推進など、お客様にご利用いただきやすい快適な環境づくりを積極的に進めています。また、初めてのお客様でも迷わずご利用いただけるようご案内体制を整えています。

車内を快適にご利用いただくために

お客様が多くの時間を過ごされる車内の空間を、より清潔で快適にするために、JR西日本グループ全体で取り組んでいます。

車 両清掃の指導役として、安全に作業を行うための教育や、実際の清掃方法の指導を行っています。CS向上グループの副リーダーになったものの、何にどう取り組んでいいのか悩んだ末、メンバーから車内の汚れの中で気になるものと、それを解決するためのアイデアを募りました。その中から一つのアイデアを、約2カ月かけて担当している約50編成に試行しました。通常の業務に付加して行うため、決し

て楽な作業ではなかったですが、溝邊所長代理からメンバーに対するフォローもあり、皆がやりがいを持って、取り組むことができました。何よりも嬉しかったのは、メンバーから「この方法を試したい」というアイデアが続々と出てきたことです。今回試行した清掃を継続的に実施していくことと、次なるアイデアへのチャレンジをしていきたいと考えています。お客様のニーズの高まりに対して、私たちは常に感性を磨き、技術力を上げ、チームとしての品質を向上させる



(写真右から)
(株)JR西日本メンテック
奈良営業所 所長代理 溝邊 洋晃
指導係 松澤 洋介

ことで、ご期待に応え続けていきたいと考えています。

訪日のお客様に対するご案内

訪日のお客様の増加に伴い、多言語による表記や案内放送の充実を図っています。平常時はもちろん、列車の遅れが発生した場合も、復旧の経過や運転再開見込みなど、お客様が求めておられる情報をタイムリーにお届けできるよう努めています。



(写真左から)
(株)ジャッツ関西
LEHNER HUBERT LAI YAP KUANG
(レーナフーベルト) (ライユエクワン)
WU JIAHUI
(ウー ジャアフィ)

来 日されたお客様の楽しい思い出のために、いつも笑顔で、丁寧にご案内することを心掛けています。過去に私自身が特急「はるか」に乗車した経験で感じたことですが、日本の鉄道は正確で便利な反面、利用する際には、さまざまなきっぷの種類があり、また列車によって停車駅が異なるなど、

海外からのお客様にとっては、とても複雑で分かりづらいところがあります。お客様の疑問、不安を解消できるよう、お一人おひとりの状況、ニーズの把握に努め、そのお客様にとって最適だと思われるご案内を目指しています。列車が遅れた時のご案内にはまだ課題があり、都度振り返りをしながら試行錯誤を繰り返していますが、必要だと思った情報や放送のあり方について、駅係員とも連携して改善を重ねながら、海外からのお客様の不安解消に努めていきます。

より多くの「うれしい」

JR西日本グループをご利用されるお客様は、訪日のお客様の増加、女性の社会進出などに伴い、多様化しています。常にお客様のご期待を感じ取り、ニーズにお応えできるように意識しています。

お客様へのお声掛け

駅や車内で電光掲示板を見ておられたり、携帯電話で経路を調べておられたり、そうしたお客様の様子から声に表れないお客様のニーズを想像し、それに応えていくことを意識しています。

私 たちは、乗務中だけでなく、ホームでの待機中や移動中などあらゆる場面で、お客様がお困りの様子が見られれば積極的にお声掛けするよう心掛けています。また、お声掛けの内容については、1日の乗務を振り返る乗務報に記入し、終了点呼で当直係長に報告しています。お声掛けは、それ自体の質の向上はもちろんのこと、まずお客様がどのようなことをお求めなのかに気付く、その感度を高めていくことが重要です。私たちが報告した内容は、当直係長がタイムリー

にまとめて日々掲示でフィードバックしてくれます。乗務員は単独での仕事のため、互いの仕事ぶりを見る機会が少ないですが、掲示をきっかけにした会話により、自分にはない気付きの視点を見つけることができ、仲間から受けた刺激が自身の次の行動につながっていると感じています。訪日のお客様も増えており、言語の違いからお声掛けに苦労することもあります。一人ひとりが何ができるかを考えながら、業務に励んでいきたいと思ひます。



(写真左から)
金沢支社 金沢列車区
係長 橋北 敬広 運転士 田口 眞之介
車掌 小山人之

驚きと感動

「当たり前」の安心感、無意識の心地よさ、より多くの「うれしい」に一生懸命取り組む。その積み重ねによって、時にはお客様に“驚きと感動”を覚えていただく瞬間もあるのだと考えています。今後もJR西日本グループが一体となり、全員参加で、すべてのステークホルダーに笑顔があふれるJR西日本グループを作っていきます。

お客様から寄せられたメッセージ

毎朝、電車を使って通勤しておりますが、現在妊娠中で、悪阻があります。毎朝の電車は、最寄り駅から座れること、座れないことが半々くらいです。今朝も優先座席横に立っておりましたが、座席には座れず、悪阻に必死に堪えていました。明石駅を過ぎたあたり、優先座席のアナウンスが流れ始めたのですが、いつもの内容と異なっていました。『……優先座席の近くで、マタニティマークを付けている方はおられませんか?ご確認ください。』

ぜひ、席をお譲りください』というような内容だったのですが、そのアナウンスの後、マタニティマークに気が付いて、座席を替わってくださる方がおられました。席を譲ってくださった方に感謝ですが、車掌さんの思いやりのあるアナウンスにとっても感動しました。ひと言お礼が言いたくて、メールしました。ありがとうございました。

「地域との共生」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/region/>



地域との共生

提供する価値

- 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・交通サービスを実現する
- 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る

推進責任者からのメッセージ

誰もが訪れたいまち、住みたいまちづくりを通じて安全で豊かな社会づくりに貢献

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など、厳しいことが想定されるほか、自然災害の激甚化も想定されます。一方で、当社の事業エリアには、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、なにわ筋線などのプロジェクトをはじめ、開催が決定した2025年大阪・関西万博などの大規模な国際イベントといった成長の機会も多く存在しています。



「JR西日本グループ中期経営計画2022」の1年目であった2018年度は、地域の皆様と共に瀬戸内エリアを一大周遊エリアにすることを目指す「せとうちパレットプロジェクト」といった地域価値向上の取り組み、新線や新駅開業といった鉄道ネットワーク拡大の機会を活かした線区価値向上の取り組みを着実に進めました。また、大阪北部地震、西日本

豪雨(平成30年7月豪雨)、大型台風直撃といった相次ぐ自然災害によりグループ全体が多大な影響を受けましたが、被災地域においても、自治体など地域の皆様と連携した復旧、復興の取り組みを進めてきました。これからも、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、グループ一体となって、誰もが訪れたいまち、誰もが住みたいまち、誰もが沿線をつくるさまざまな取り組みを進めていきます。それらの取り組みを通じて、地域の社会、経済の発展に貢献し、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりを実現していきます。

取締役兼常務執行役員 総合企画本部長 杉岡 篤

「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりを実現していきます。



取締役兼常務執行役員 総合企画本部長 杉岡 篤

2018年度の取り組み

- 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旨とする「せとうちパレットプロジェクト」をスタート
- 新線(おおさか東線北區間新大阪～放出間)や新駅(嵯峨野線梅小路京都西駅)の開業といった鉄道ネットワーク拡大の機会を活かした線区価値向上の取り組み
- 西日本豪雨(平成30年7月豪雨)など自然災害の被災線区における自治体など地域の皆様と連携した復旧、復興の取り組み

今後の課題

- 新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ
- 訪日のお客様にとって魅力ある旅先としての西日本エリアの演出
- 近畿エリアでの線区価値向上の取り組みを通じた関西都市圏ブランドの確立
- 西日本各エリアでの広域誘客ゾーンの演出、中核都市を中心とした便利で賑わいのあるまちづくり

地域と一体となって大地震、津波に備える

南海トラフ地震へ備えた地域の率先避難者の育成

きのくに線は長距離にわたり海岸沿いを走行しており、地震が発生した場合には、数分で津波が到達すると想定されていることから、全乗務員による津波ハザードマップの携帯、線路沿いの電柱への津波避難標(避難する方向を示す標識)の設置、実車を使用した社外の皆様との合同避難訓練などの津波対策を実施してきました。

これらに加え、津波が発生した時に列車から避難する方法を楽しみながら学習することで、地域の率先避難者を増やしていくことを目的に、鉄道防災教育と地域学習を組み合わせ「鉄学」を和歌山大学西川一弘准教授のご指導の下で企画し、実施するなど、地域を挙げた自然災害への感度の向上に寄与しています。



社外からのご意見

JR西日本和歌山支社では、東日本大震災前から、社員やその家族、自治会などと連携した津波避難訓練を実施されてきました。きのくに線のローカル列車の主たる乗客は高校生です。私は、この高校生が訓練に参加することで、率先避難者の育成ができるのではないかと提案し、実践型訓練の企画に携わらせていただきました。訓練を実施していく中で、①実施にかかるコストと労力が大きい、



②意識が高い人の参加にとどまっている、③津波被害が予想される危険な地域としての風評被害への懸念から、地域として正面から取り組みづらい、という3つの課題があると感じました。これらの

解決に資する取り組みの一つとして、鉄道防災教育・地域学習列車「鉄学」の開発に至りました。旅行ツアー商品としての実施や、高校の防災教育など、これまで7回の企画に継続して携わることができ、ありがたいと思っています。この取り組みが途切れないよう、人とのつながりを大切に組みたいです。



和歌山大学 准教授 西川 一弘 様

2019年2月に本学とJR西日本和歌山支社が連携協定を結び、防災、観光、地域人材の育成などさまざまな分野で、地域の人と人がつながっていくことを共に目指します。私もその役割の一端を担いたいと思います。

地域の皆様と共に、災害に備えた地域づくりに取り組んでいきます

「鉄学」の津波避難訓練で乗務しました。列車からの避難場面では、お客様として参加いただいた地域の皆様に対して、大きな声で呼び掛け、避難を促しました。土地勘のある方に率先して先頭を走っていただいたり、足元が不安定で走りづらい線路横でお客様同士で声掛けしていただくなどの協力があった、避難を安全かつ迅速に行うことができました。実際の場面でもこのようにお客様のご協力があれば、

より迅速な避難が可能になると思います。

私が普段乗務している区間の中には、地震発生から最短11分で津波が到達するとされているエリアがあります。私たち乗務員の知識・技能の向上をさらに図るとともに、地域の皆様には訓練に参加していただくことを通じて、いざという時に備えができていく地域を共に作っていきたく思います。



和歌山支社 和歌山電車区 運転士 青木 沙衣

※ 鉄学：沿線の地域資源の見学とともに、津波発生時の列車からの避難方法を体験してもらうなど、鉄道防災も学べる仕組みとしたもの

地域ビジネスの展開

地域の新たな産業振興、雇用創出 ～陸上養殖事業～

当社グループは、地域において新たな産業を振興して雇用を創出し、活性化に貢献することを目指しています。この一環として、2017年6月から陸上養殖事業に取り組んできました。陸上養殖は適正な管理下で安全・安心かつ安定した品質の水産物を育てることが可能であり、また天候・自然災害の影響や乱獲により天然資源が減少する中、未来に向けた持続的な生産に資する手法です。現在は、鳥取県の「お嬢サバ」をはじめとした水産物を展開しています。

陸上養殖自体の普及は道半ばで、育てられた水産物の認知度も低いため、当社の基準に合う陸上養殖の水産物に

プロフィッシュ
について、「PROFISH プレミアムオーガニックフィッシュ」という認証ブランドを定め、生産管理方法の高度化・標準化を図っています。これによる水産物を広く認知・普及させ、業界のさらなる拡大と地域の産業振興、雇用創出に貢献していきます。



鳥取生まれの箱入り娘「お嬢サバ」

自社事業の枠を超え、産業や雇用の活性化も自分たちの課題と考えています



創造本部 サブリーダー 石川 裕章

「地域活性化」を考えた時、大きなテーマとなったのは農業をはじめとした一次産業でした。これまで不可能とされてきた「サバの生食」に鳥取県と共に挑戦し、その後も同じ鳥取県でヒラメ、富山県でサクラマス、広島県でカキ・クルマエビ、山口県でトラフグを地域の新たな特産品として開発しようと取り組んできました。「地域のために何かしてあげよう」と

いうスタンスでは何事も成し得ません。地域の皆様と顔を合わせ、声を聞き、自分たちにできることを考え、地域の皆様と共に取り組むよう心掛けています。新たな事業の立ち上げという当社の一つの取り組みにとどめず、地元の産業振興や雇用促進といったものを自分たちの課題として考えることが重要です。拡大してきた各地の陸上養殖による水産物のブランディングを開始するなど新たな局面を迎えているこの事業を、駅ビルや不動産事業に負けないぐらいの大きな事業にしたいと考えています。

魅力ある都市空間づくり

自治体・医療機関と取り組むまちづくり

JR京都線岸辺駅前のエリアは、吹田市と摂津市により、国立循環器病研究センターを中核に、北大阪健康医療都市「健都(けんと)」において「健康・医療のまちづくり」が進められています。まちづくりと連動した事業展開として、当社グループは「VIERRA岸辺健都」を開業しました。「VIERRA岸辺健都」の開発では、「健都」が目指す「健康・医療のまちづくり」に即した「健康増進機能」と、地域の方々のための「生活利便

機能」をコンセプトに、両機能に資する店舗の開発に重点を置きました。



VIERRA岸辺健都

安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現

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おり、当社エリアも例外ではありません。

安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向け、地域が描くまちづくりの将来像を踏まえ、沿線地域の活性化に共に取り組んでいます。

和歌山線では、JA紀の里様と共に、沿線名産のフルーツを堪能できるツアー“フード&トレイン”を開催するなど、西日本エリア各地で、地域の特色を活かした取り組みを実施しています。

当社の鉄道ネットワークを地域の魅力の発信に積極的に活かしながら、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現につなげていきます。



「フード&トレイン」車内

鉄道資産の活用をテーマにしたまちづくり

島根県邑南町には旧JR三江線の旧宇都井駅があります。旧宇都井駅は地上からホームまでの高さが約20mある「天空の駅」として知られ、地域のシンボルとして愛されています。2019年6月に旧宇都井駅をはじめ町内の主な鉄道資産がJR西日本から邑南町へ受け継がれました。今後は、邑南町が描く鉄道公園構想の実現に向け、技術的支援や観光面での連携を図っていきます。

社外からのご意見

旧JR三江線の跡地を「地域資源」と位置付けて、町の起爆剤として活用できないかと考え、鉄道資産の取得について検討を重ねてきました。中でも「天空の駅」と呼ばれる旧宇都井駅はファンも多く、観光資源としての活用も可能と考えました。

2018年度はJR西日本の協力を得て、駅舎や線路を借り受け、地元のNPO法人が社会実験を行いました。小さなトロッキ型車両の乗車体験、116段の階段を活かしたそうめん流し、10年前から実施しているイルミネーションイベント「INAKAイルミ」などに多くの来場者を迎えることができました。この結果を受け、2019年6月に旧宇都井・口羽両駅や周辺の線路敷を取得しました。

町では、取得した資産を活かし「鉄道公園」を構想しています。「A級グルメ」や神楽などの資源と併せ、多くの観光客を迎えられるよう、JR西日本、住民、行政が手を携え、全国の鉄道ファンなど多くの方々に参加いただきながら、全域の振興につながるよう取り組んでいます。



島根県 邑南町長 石橋 良治 様



旧宇都井駅でのトロッキ運行

「人財・働きがい」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/training/>



人財・働きがい

提供する価値

- 多様化、高度化する社会のニーズをとらえ、応えていく能力の開発
- 将来にわたる事業の継続と発展に資する人財の育成

推進責任者からのメッセージ

「人財の成長」と「企業の成長」が連鎖する好循環を生み出す

将来にわたる当社グループの成長に向け、「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」好循環を図っています。

2018年度は、主体性を持ち考動できる社員育成のため、社員一人ひとりが「人財育成ビジョン」に定めるありたい姿に向けた目標を定め、取り組むこととしました。今後は、PDCAの実践による取り組みのブラッシュアップや管理指導層*のマネジメント能力の向上に取り組み、人財の成長と企業の成長の連鎖を促進していきます。

同時に、人財の成長を支える職場環境づくりも進めています。ICT活用による業務の効率化や多様な人財が活躍できる環境づくりに取り組み、平均残業時間の削減や管理指導層以上の女性比率の上昇につながりました。



また「中期健康経営計画」を掲げ、データや社員参加型的手法を用いた健康経営に取り組み、人間ドック受診率や運動実施率の向上など、病気の未然防止、生活習慣の改善を着実に推進しています。

今後も当社グループの事業の継続と発展に貢献できる人財の育成と、それを支える環境づくり、社員の働きがい向上などの基盤づくりを推進し、お客様や株主の皆様、そして社員の期待に応えていきます。



執行役員 人事部長
中西 豊

2018年度の取り組み

- 全社員が「ありたい姿」に向けた目標を設定
- 管理指導層のマネジメント能力開発を継続的に実施
- 多様な人財が活躍できる環境整備および風土改革を推進
- 病気の未然防止、生活習慣の改善を着実に推進

今後の課題

- 管理指導層のマネジメント、人財育成に関するスキルの向上
- 多様な背景を持つ社員が能力を最大限に発揮できる環境、スキルアップの機会の提供
- 社員の心身不調の未然防止

* 管理指導層：管理職および指導者層

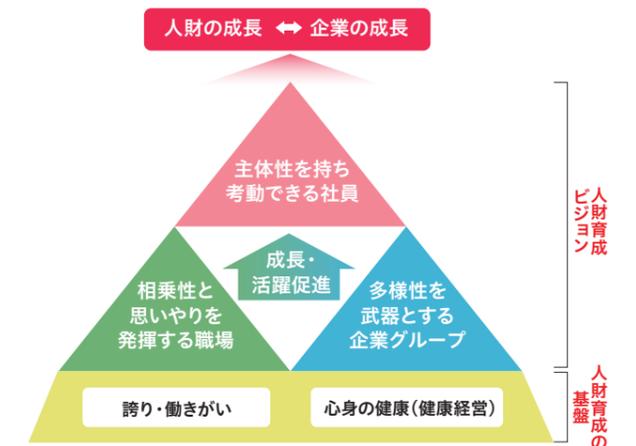
JR西日本グループの「人財育成ビジョン」

「人財育成ビジョン」の進捗を計る指標の一つである社員意識アンケートの結果では、「主体性を持ち考動できる社員」「多様性を武器とする企業グループ」とそれぞれ関連のある「主体性・考動する力」「多様性・働き方改革」の指標が上昇しました。

しかし、「人財育成ビジョン」と「人財育成の基盤」で掲げる観点のすべてにおいて、2022年度の到達目標には届いておらず、今後も社内横断的にありたい姿の実現に向け取り組んでいきます。

(社員意識アンケートの結果の詳細はP.88に掲載しています)

人財育成の将来のありたい姿



人財育成ビジョン

目指す状態

取り組み事例

<p>主体性を持ち考動できる社員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自律的な知識・技術の習得による、世の中の変化に対応する安全性、サービスの向上 ● 自分の意思でキャリアアップできる機会を獲得 	<p>取り組み事例① 公募型研修の実施 (他企業との合同研修)</p>	<p>取り組み事例② 箇所方針ディスカッションの実施による上位目標の「自分ゴト」化</p>
<p>相乗性と思いやりを發揮する職場</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 相互に思いやりを持ち、助け合い、高め合う関係の構築 ● 一人ひとりの成長を支援する職場 	<p>取り組み事例① アセスメント型研修 集合研修後のOJT</p>	<p>取り組み事例② 「いきいき職場づくりワークショップ」を開催し、自職場の心身の健康向上について議論</p>
<p>多様性を武器とする企業グループ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● それぞれの社員が持つ多様な背景・属性にとらわれず全員が同じフィールドで活躍 ● 多様化する価値観に応えるサービスの提供 	<p>取り組み事例① 企業内保育所「かものはし保育園」の設置</p>	<p>取り組み事例② 上司向け女性活躍研修</p>

一人ひとりの能力を最大限に伸ばす人財育成

基本的な考え方

人財育成のありたい姿の実現に向け、OJTにより各職場で一人ひとりの成長を促すことを基本とし、集合研修、自己研鑽を組み合わせて推進しています。

管理指導層のマネジメント能力の開発

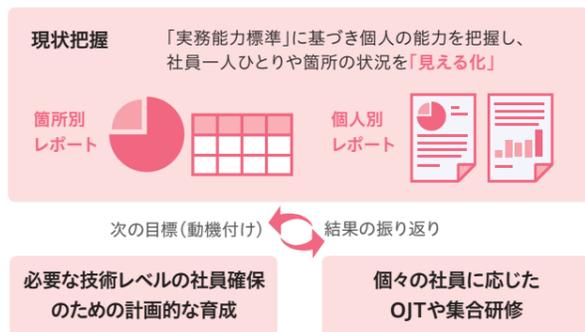
社員一人ひとりの成長を促す職場づくりの一環として、昇進前にマネジメントを学ぶ集合研修を実施しています。この研修では、集合研修後は1年間上司によるOJTや面談を受けながら、継続的に能力開発を行っており、2018年度に実施した調査では、受講生自身およびその上司の8割以上が受講生の成長を実感しています。

技術継承

知識・技術の「見える化」による、次世代を担う社員の計画的

な育成に取り組んでいます。技術力を計る指標の再整理やシステムの活用により、それぞれの箇所で技術継承の進捗状況の把握ができる環境の再整備を行い、安全やCSを支える知識・技術の次世代への円滑な継承を支援する仕組みづくりを進めています。

■ 知識・技能の「見える化」の活用事例



弱みの克服をマネジメントに活かしていきます

管 理職昇進前に自分の強み・弱みを把握する「アセスメント研修」を受講しました。実践的なケーススタディや「リーダーシップアンケート」※を通じて、考え過ぎて判断が遅れる、周囲から納得感を伴った協力や支援を引き出せていない、といった自分の弱点が浮き彫りになりました。これらの克服を事前に意識できたことが、今のマネジメントに活かしています。

現在の職場では、社員のワークライフを共に充実させるべく働き方を変えていく方針を掲げ、管理スタッフの理解、賛同を得ながら、始業時刻の繰り上げなど、仕組みの見直しを実施できました。社員それぞれの課題の見える化と、透明性の高い評価で挑戦意欲を引き出し、一人ひとりの成長と職場の活性化につなげていければと考えています。



岡山支社 岡山電車区 区長
小森 一

社外からのご意見

重要なキャリアステップの節目に、次のステージで求められる能力を理解するとともに、自分の強みと課題を点検した上で、上司のOJTを受けながら職場でPDCAを回し続けるという人財育成体系を構築している企業は、まだ多くありません。JR西日本の社員の方々は、仕事に強い使命感と責任感を持ち、仲間と協働していくという強みをお持ちです。一方で、「与えられたこと」は完遂するものの、問題の本質に正面から向き合い、自ら課題を設定し、周囲との葛藤も重ねながらその解決に挑戦する積極性という点では、進化の余地があります。

お一人おひとりが、この人財育成体系を存分に活用され、より主体的に成長を模索されることを期待します。そのためには、上司と部下を起点として系統やグループを超えた積極的なコミュニケーションを図りながら、PDCAを回し続けていくことが必要だと考えます。



株式会社リクルート
マネジメントソリューションズ
HRDトレーナー
田中 正春 様

※ リーダーシップアンケート：対象者の日々のリーダーシップなどについて業務上関係のあるさまざまな立場の人が回答するアンケート

ダイバーシティ推進と働き方改革

ダイバーシティ推進

2019年4月に「女性活躍および次世代育成に関する行動計画」を策定しました。(下図参照)

前回の行動計画については、制度の整備やマインド醸成などの取り組みにより目標を達成しました。今回の計画では、多様な背景を持つ社員が会社に残るだけでなく、最大限に能力を発揮し活躍できる企業を目指し、これまでの取り組みの継続実施に加え、研修のあり方の検討や男性の育児参画の推進にも取り組みます。

■ 女性活躍および次世代育成に関する行動計画

女性活躍および次世代育成に関する行動計画(2019年度-2021年度)	
目標1	行動計画期間中に、採用者に占める女性の割合25%以上を達成する。また、このうち新卒のプロフェッショナル採用(運輸)に占める女性の割合を40%以上とする。
目標2	2021年度末までに、管理職および指導者層の女性の人数を現行(2018年度末)の1.5倍以上とする。
目標3	多様な社員がキャリアを継続し成長できる環境の整備を行う。
目標4	2021年度末までに、男性の育児休職取得率を15%にする。

働き方改革

フレックスタイム制適用箇所の拡大や手続き簡略化によるテレワークの利用促進、社内チャットサービスの活用など、限られた時間で成果を出す働き方を可能にする環境整備を進めており、平均残業時間は5年間で約1時間減少しました。

今後もICT技術の活用や環境の整備など「働き方改革」を進め、仕事と私生活双方が充実することで、職場がさらに活性化される好循環につなげていきます。

参考:「女性活躍に関する行動計画」(2015年度-2018年度)	結果	
目標1	行動計画期間中に、採用者に占める女性の割合25%以上を達成する。また、このうち新卒のプロフェッショナル採用(運輸)に占める女性の割合を40%以上とする。	達成
目標2	2018年度末までに、管理職および指導者層の女性の人数を現行(2015年度末)の1.5倍以上とする。	達成
目標3	多様な社員がキャリアを継続し成長できる環境の整備を行う。	制度の整備などを実施

短日数勤務制度の活用で家族の心の負担も軽減することができました



近畿統括本部 大阪支社
大阪電車区 運転士
塩崎 弘和

〈活用した制度〉
・育児休職 2回
・短日数勤務制度 1回

妻 が運転士として復職するに当たり、1カ月の育児休職の後、3カ月間の短日数勤務制度を活用しました。短日数勤務制度の活用は初めてで、2人で育児と仕事をうまく回せるか不安な面もありましたが、すぐに上司が相談に乗ってくれ、活用に至りました。

普段見ることのできない子どもの様子を見ることができ、家庭生活の充実につながったことはもちろんですが、保育園に入園直後で不安な時期に私が家の中で、復帰に向けた見習い乗務に専念する妻の心の負担を取り除くことができたのではと思っています。また、私が制度を活用したことで、「短日数ってどんな制度なの?」と興味を持って聞いてくる同僚が増えました。

今後も、妻と私の両方が、仕事も家庭もともに充実させていけるよう夫婦で協力し合いたいと思います。

制度を活用しながら業務の効率化にも取り組みます

こ れまで設計の業務を中心に、茨木駅や大阪駅などのプロジェクトに携わってきました。

「仕事で実現したい夢」と「家庭で果たしたい役割」の両立のために、会社の提供する制度やツールを最大限に活用しながら、常に自身の働き方を考え、模索し続けています。業務が忙しくなってくると、2人の子どもが起きている顔を見ることのできない日もあり、今もこのキャリアでよかったんだという結論は出ていませんが、制度を活用するだけでなく必要な提案を周囲に投げかけながら、職場全体のさらなる業務の効率化や会議の短時間化を実現するために、私なりの働きかけを続けていきたいと思っています。



大阪工事事務所 うめきた建築事務所
施設管理係
伊東 志穂

〈活用した制度〉
・育児休職 2回
・短時間勤務制度 1回

「人権」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/humanrights/>



人権

提供する価値

- すべてのお客様に安心・快適にご利用いただける商品・サービスの提供
- 共に働く仲間が安心して生き生きと働ける職場環境の実現

推進責任者からのメッセージ

日々の事業活動に人権の視点を組み入れる

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、安全を根幹として、お客様・地域・社会から信頼される企業グループとなることを目指しています。

そのために、「JR西日本グループ中期経営計画2022」では、経営基盤づくりの重点分野の一つとして「人権」を掲げ、取り組みを進めているところです。

これを具体的に推進する指針として、2019年4月に「JR西日本グループ人権基本方針」を制定しました。この中で、お客様、地域の方々、取引先の方々、社員をはじめとするすべての人々の人権を尊重することを明記しています。さらに、これまでそれぞれの職場で差別事象の未然防止に取り組んできた「人権リスクマネジメント」に加え、多様化、複雑化する人権課題に対応するため、「人権デューデリジェンス※」を実施すること



により、グループ全体に共通する重要な人権課題を選定し、対策を講じていきます。

この取り組みは、すべてのお客様に対して安心して快適にご利用いただける商品やサービスを提供するとともに、社員が安心して生き生きと働ける職場環境を作ることにもつながるものと考えています。

今後も、日々の事業活動に人権の視点を組み入れ、めざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の実現につなげていきます。



取締役兼専務執行役員
 総務部長
倉坂 昇治

2018年度の取り組み

- 「JR西日本グループ人権基本方針」の策定
- 身近な事例に基づき、必要な意識や知識を身に付けるための職場内教育を全職場で実施
- 人権侵害事象未然防止に向けた、人権リスクマネジメントの実施

今後の課題

- 「JR西日本グループ人権基本方針」の浸透
- 人権デューデリジェンスによる重要な人権課題への対応

※ 人権デューデリジェンス：JR西日本グループに共通する人権課題を設定し、PDCAサイクルを回す取り組み

「JR西日本グループ人権基本方針」の策定

JR西日本グループでは、これまでさまざまな人権課題に取り組んできましたが、社会情勢の変化に伴い人権に関する認識が大きく変化する中で、LGBTQや外国人など、世の中における人権課題は多様化、複雑化しています。

お客様や社員など数多くのステークホルダーとかがわって事業を営む私たちは、人権に関する意識、知識を高め、当社

グループの事業活動にかかわるすべての人々の人権を尊重し、多様な価値観を活かした事業活動を行うことが大切です。

これらを実現するために、グループ全体で人権を尊重する事業活動を具体的に推進する指針として、2019年4月に「JR西日本グループ人権基本方針※」を制定し、公表しています。

※「JR西日本グループ人権基本方針」は、<https://www.westjr.co.jp/company/action/humanrights/pdf/humanrights.pdf>に記載しています。

多様なお客様に寄り添える社員の育成

年齢、性別、国籍、障がいの有無など、当社グループをご利用になるお客様はますます多様化しています。多様なお客様に寄り添い、そのご期待に応えた価値を生み出していくこと

が、企業価値の向上につながります。そのためには、多様なバックグラウンドを活かし、多様なお客様に寄り添える社員を育成していくことが必要です。

“触れ、感じ、気付く”体感訓練の実施

堺市駅では、大阪南視覚支援学校の先生方にご協力いただき、目の不自由なお客様の気持ちを体感し、理解する訓練を実施しています。訓練には、駅係員のほか、乗務員や技術系統社員、グループ会社などの社員が参加し、お客様に安全で快適にご利用いただくために各自ができることを考える機会になっています。

「すべてのお客様に自力でストレスなくご利用いただける」状態を目指します



近畿統括本部
 大阪支社 堺市駅 助役
 (現 大阪駅助役)
東 耕太郎

隠しをしてホームを歩いてみて、お客様の気持ちを体感すると、「すべてのお客様に自力でストレスなく、駅や列車をご利用いただけること」が自分たちの目指す状態であることを、あらためて強く感じます。この原点からスタートすれば、一人ひとりが自分のできることを考える視野が広がり、行動にも幅が生まれます。体感訓練後の職場では、交わ

される言葉や社員の行動から、移動の「お手伝い」をするのではなく、安心・快適にご利用いただけるように「ご案内」をするという意識の変化を感じることができました。

多様なお客様の気持ちに寄り添った心遣いが、「特別にすること」ではなく、私たちの日々の行動に自然に表れている状態を目指していきたいと思っています。



社外からのご意見

視覚障がいや、視覚障がいのある方への理解を深めただけで大変ありがたいという思いで、訓練に協力しています。

社員の方は非常に熱心で、熱意を持って訓練に参加しておられ、その意気込みや多くの気付きには敬意を表します。しかし、視覚障がいがあるといっても、一人ひとりの見え方や見えにくさは違っており、単にマニュアルに沿った対応だけでは、視覚障がいのある方のニーズに十分応えることはできないと思います。

訓練の成果は、駅係員をはじめ社員の皆様のご対応から、着実に表れていることを実感しています。今後とも、視覚障がいのある方は一人ひとり見え方や見えにくさに違いがあることにご留意いただき、視覚障がいのある方に直接向き合っていない場面においても、視覚障がいのある方に配慮した放送を行っていただくなど、多様なニーズを受け止め、丁寧なご対応をお願いいたします。



大阪府立大阪南視覚支援学校
 校長
松村 高志 様

「地球環境」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>



地球環境

提供する価値

- 鉄道の環境優位性のさらなる向上を通じて、輸送機関全体におけるCO₂排出量の削減に貢献
- 資源ごみや発生品などの3R[※]の推進により、循環型社会構築に貢献
- 事業活動による自然や生態系への影響を抑制し、地域・自然との共生を実現

推進責任者からのメッセージ



地球の笑顔がみたいから

世界は今、気候変動、使用済みのプラスチック問題、生物多様性保全など地球規模での環境問題に対し、将来の持続可能な社会の実現に向けた課題解決に取り組んでいます。JR西日本グループは、地球環境保護が企業の重要な社会的責任であるとの認識の下、企業活動と地球環境との相互作用を理解し、グループ一体となって持続的発展が可能な社会の実現を目指しています。

取り組みの全体像として、「基本的な考え方」「行動指針」を策定し、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、4つの柱を基本にさまざまな地球環境保護活動を行っています。



これらの取り組みを具体化するため、「中期経営計画2022」に併せ、環境目標を設定しています。鉄道は他の

輸送機関と比べて、エネルギー効率が良く地球環境に優しい乗り物ですが、JR西日本グループは車両をはじめ鉄道設備のさらなる省エネルギー化を追求することに加え、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。これからは輸送機関全体におけるCO₂排出量の削減、循環型社会構築への貢献、自然や生態系への影響の抑制など、環境負荷の低減に努めることで持続的発展が可能な社会を実現し、将来にわたり地球の笑顔が見られるよう取り組んでいきます。

技術理事
 鉄道本部 技術開発部長
根木 泰司



地球環境問題に対する基本的な考え方

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。

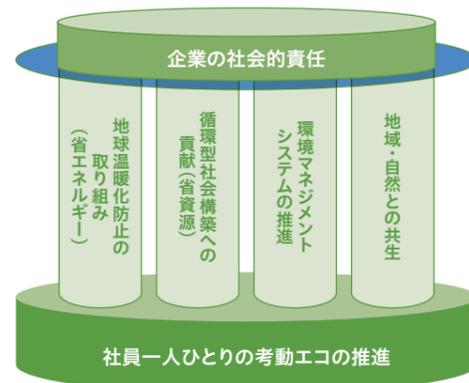
行動指針

1. 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。
2. 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。
3. 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

1. 事業活動で生態系への影響を低減する取り組み
2. 生物(植物)の潜在能力との協働

※ 3R: 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の総称



地球環境保護活動の体制と役割

地球環境委員会と3つの部会

JR西日本グループ全体の地球環境問題に関する対応方針、目標設定および実施計画などを審議するため、社長を委員長とし、業務を所管する役員などで構成した「地球環境委員会」を設置しています。

環境目標の達成に向けた具体的な取り組みを推進するため、鉄道事業部門では「鉄道部会」、ホテルや物販・飲食などの創造事業部門では「創造部会」、そして社員一人ひとりが自ら考え、環境活動に取り組む考動エコを推進する「考動エコ部会」の3つの部会を設置しています。各部会は、各支社やグループ会社と連携を図りながら、活動を進めています。



環境目標と進捗状況

環境目標

2022年度までの5カ年を計画期間とする「中期経営計画2022」に併せ、環境目標を設定しています。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

項目	2022年度目標	2018年度実績
エネルギー消費原単位(2013年度比)	△3%	△4.3%
省エネルギー車両比率	88%	87.6%
駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率	96%	97.9%
鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事)	97%	97.7%
鉄道資材発生品リサイクル率(車両)	92%	95.3%

環境に配慮した駅および業務用施設の推進

送機関全体のCO₂排出量の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を「エネルギー消費原単位」[※]とし、事業活動を通じてその低減を図ります。

※ エネルギー消費原単位: 車両1両を1km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現

進捗状況

2018年度も省エネルギー車両の導入を進めるなどにより、エネルギー消費原単位の改善を図りました。また、お客様の廃棄された駅ごみ・列車ごみと鉄道資材発生品のリサイクルの取り組みを進めました。

事業活動による環境負荷

JR西日本 環境 データ

当社グループの2018年度の事業活動に伴う主な環境負荷は以下のとおりです。詳細はホームページで紹介しています。

INPUT	OUTPUT
電力	CO ₂ 排出量 ^{※2}
30.5億[3.9億]kWh	172.3万[23.6万]t-CO ₂
燃料(原油換算)	産業廃棄物排出量 ^{※3}
32,334[23,114]kl	0.96万[27.3万]t
A4コピー用紙	〈産業廃棄物として行政に報告したもの〉
1.6億[2.0億]枚	
水(水道水・地下水・工業用水・循環処理水) ^{※1}	排水 ^{※4}
536万[401万]m ³	517万m ³

[]内は連結子会社などのグループ会社の数値(別掲)

※1 水および排水については、技術的に計測可能なものに限り掲載

※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等に関する法律(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

※3 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む

※4 排水については「河川への放流」および「下水道への放流」など技術的に計測可能なものに限り掲載

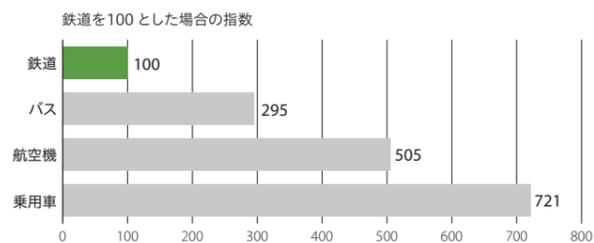
地球温暖化防止の取り組み(省エネルギー)

JR西日本 環境 省エネ

環境に優しい鉄道

鉄道は自動車や航空機など他の交通機関に比べ、CO₂排出量が少なく、エネルギー効率の優れた環境に優しい乗り物です。当社では鉄道の環境優位性をさらに高めるために、省エネルギー車両の導入、省エネルギー運転の推進、および省エネルギー設備への更新など、さまざまな取り組みを行っています。

■ 単位輸送量当たりのCO₂排出量【旅客】(2017年度)



注)国土交通省ホームページ「輸送量当たりの二酸化炭素の排出量(旅客)」をもとに作成

列車運転エネルギーの削減

当社の鉄道事業におけるエネルギー総量の85.5%を占める列車運転エネルギーの削減のため、省エネルギー性能の高い車両の導入を推進し、全車両に対する省エネルギー車両比率は2018年度末で87.6%になりました。また、「電力貯蔵装置」※1を琵琶湖線野洲駅付近に設置するなどエネルギーの有効活用に向けた技術開発にも取り組んでいます。

その他、省エネルギー運転の推進や、お客様のご利用状況にあわせた列車運行にも取り組み、2018年度には列車運転エネルギーを2013年度比で2.0%削減しました。

■ 当社のエネルギー消費状況(2018年度)



エコステーションの推進

近年、駅ではバリアフリー設備や可動式ホーム柵の設置などで、電力消費量は増加傾向にあります。そこで、駅の設計指針となる当社独自の「エコステーション設計ガイドライン」を作成し、2016年3月に開業したJR神戸線摩耶駅では、既存の同規模駅と比較して電力消費量を約50%削減できました。

また、2019年11月以降、「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」が立ち寄る山陰本線東浜駅において「ゼロ・エネルギー・ステーション(ZES)※2」を実現し、微生物発電や環境振動発電といった「環境発電」に挑戦していきます。

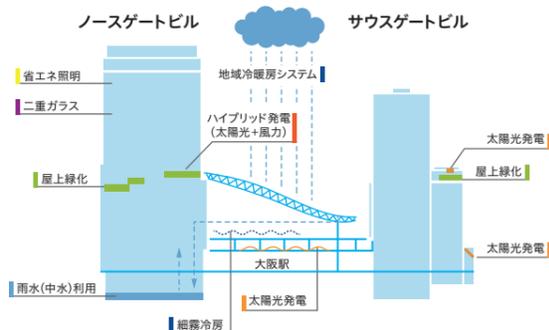


ZESモデル駅の東浜駅

JR西日本グループの取り組み

大阪駅に直結する大阪ステーションシティ(大阪ターミナルビル(株))では、「人と環境にやさしい」をテーマに太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギーの活用や、駅ホームを覆うドーム大屋根での外光利用など、環境に配慮した仕組みを取り入れています。

またJR西日本不動産開発(株)は、環境指針を定めて将来における社会のスマートコミュニティ化を見据え、マンションなどの不動産開発において、省エネ・創エネ・蓄電およびそれらの制御など環境を意識した最新技術を取り入れたまちづくりに取り組み、持続可能な社会の構築に貢献しています。



※1 電力貯蔵装置:列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いったん充電し、近くを走る電車が加速する際に放電する装置
 ※2 ゼロ・エネルギー・ステーション(ZES):晴れの日にお客様設備の消費電力を太陽光発電と充電を組み合わせる自然エネルギーのみで賄う駅で、当社が定めたもの

関係者の協働により大幅な省エネを実現 —京都駅ビル熱源改修プロジェクト—

【前列左から】京都駅ビル開発(株) 高浦 敬之、(株)ジェイアール西日本総合ビルサービス 水谷 真幸、(株)JR西日本テクシア 中谷 誠、西日本電気システム(株) 奥村 祐
 【後列左から】西日本電気システム(株) 狩集 直樹、(株)JR西日本テクシア 井上 優、西村 竜彦



1. 京都駅ビルの抱えていた課題

駅・ホテル・デパート・劇場などが複合し、24時間稼働している京都駅ビルは、環境モデル都市京都にありながら、エネルギー消費量やCO₂排出量が単独建物として京都市内では最大規模でした。地球温暖化が注目される中、この建物を維持管理する上で、持続可能な社会の実現という点で、この「大きな環境負荷」は重い課題であり、京都駅ビルが100年先も存在できるための方法の探索が必要でした。

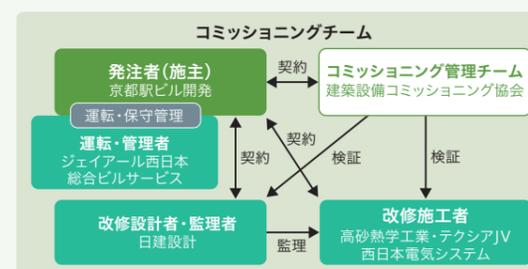


2. 新手法・コミッションング※の導入

京都駅ビルは、熱源設備のエネルギー消費が莫大であるため、これまでの単純老朽取替では、低環境負荷ビルの実現は不可能であり、抜本的な更新計画の見直しが必要でした。

そこで、大規模な設備改修の機会を捉え、良い建物を長く使い続けるには何を指し、具体的に何をするのか検討するために、常に問題の本質に立ち返ることで、定めた目的を関係者で共有し、検証・分析を重ねながら進捗を管理するプロセスを踏むコミッションングを導入することにしました。

■ コミッションングの体制図



3. 社内外の連携によるプロジェクト

プロジェクトは、ビルオーナー、コミッションング管理チーム、設計事務所、施工会社で構成され、社外からは常識にとらわれない斬新な改修手法の提案が次々出てきました。私たちJR西日本グループから参加したメンバーには大きな戸惑いもありましたが、高効率の省エネ設備を構築しようという野心的な目的の達成に向けて、各々が固定観念にとらわれず、次々と新たな手法を試みることができました。



4. 大幅な省エネの実現

既存の建物では困難といわれていた設備システムの抜本的な見直しを、各施設の営業を止めることなく実現し、改修前と比較して年間のエネルギー消費量を、ビル全体で約30%、改修対象となった熱源設備に限れば約60%削減できました。

今回の手法が他の建物へも適用可能であると評価され、「平成30年度省エネ大賞経済産業大臣賞」をはじめ、多くの評価をいただきました。JR西日本の京都駅ビルの省エネにとどまらない成果につながり、地球温暖化対策にJR西日本グループとして貢献できたと考えています。

■ 年間エネルギー消費量推移(改修対象の熱源設備)



※ コミッションング:既設ビルの現状の運用性能を分析し、より適切な運転のために必要な改修や調整、ならびに運転の最適化を関係者が提案し、性能検証しながら進めるプロセス

循環型社会構築への貢献(省資源)

JR西日本 環境 循環型社会 検索

3Rの取り組みの推進

当社グループでは車両・施設・電気設備の保守工事に伴う発生品などのリデュース、車両用洗浄水などのリユースおよび駅や列車内で発生するペットボトル・缶・びん・新聞などの資源ごみのリサイクルを推進しています。



駅に設置されている4分別ごみ箱

お客様やテナントに協力いただきながら取り組むリサイクル

大阪ステーションシティ(以下、OSC)では、1日当たり87万人ものお客様が乗降される大阪駅をはじめ、ホテル、百貨店、飲食・物販などの商業施設やホテルから排出されるごみが、1日平均約20tにもなります。大阪駅では、4分別(ペットボトル、カン・ビン、新聞・雑誌、その他ごみ)のごみ箱を設置してお客様に協力いただきながら分別し、また商業施設では各テナントで20品目に分別するとともに、排出時にテナント別、ごみ品目別に計量を行い、データの管理を行うことで、ごみの発生抑制と、リサイクル率の向上に努めています。



【左から】大阪ターミナルビル(株) 運営部 環境・物流グループ 上原 健人、秋岡環境整備(株) 林 尚志様、(株)ジェイアール西日本マルニックス 梅田支店OSC営業所リーダー 上窪 潤司、同 副支店長 幸山 武司

開催し、各テナントに対してごみの発生量や分別状況、取り組み事例などのフィードバックをしています。そしてOSCの運営会社である大阪ターミナルビル(株)、ごみの保管場所の管理を委託している(株)ジェイアール西日本マルニックスや秋岡環境整備(株)では、テナントの従業員一人ひとりに分別の徹底を繰り返し呼び掛けています。

ごみ分別の大切さを子どもたちにも

毎年2回開催している「キッズウィーク(おしごと体験)」では、お子様をOSCのバックヤードにご案内し、1日に排出するごみの多さを体感していただいています。そして廃油利用の石鹸や再生紙トイレットペーパーなどを紹介することで、環境問題について理解いただく取り組みを継続して実施しています。



バックヤードを見学できる「キッズウィーク」

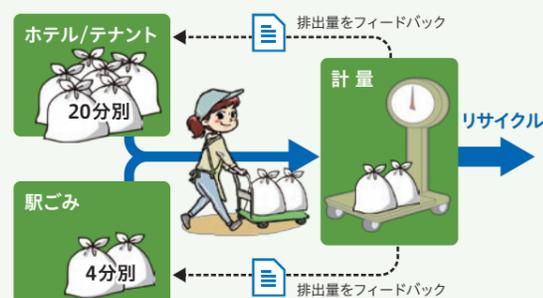
これからも地道な取り組みの継続を

大阪駅をご利用いただくお客様やOSCで働く従業員一人ひとりの協力の下、地道な取り組みの積み重ねを継続し、当社グループ内で最大規模のターミナル駅で発生するごみのリサイクル率向上を通じて、駅から始まる持続的なまちづくりに貢献している自負を持ち、今後も取り組んでいきます。

リサイクルの推進は分別の徹底から

リサイクルを推進していく上で決め手となるごみの分別は、OSC内で働く約1万人の従業員一人ひとりの取り組みです。特に商業施設では店舗や従業員の入れ替わりが頻繁にあるため、ごみの分別を徹底するため、廃棄物部会を定期的に

大阪ステーションシティのリサイクルフロー



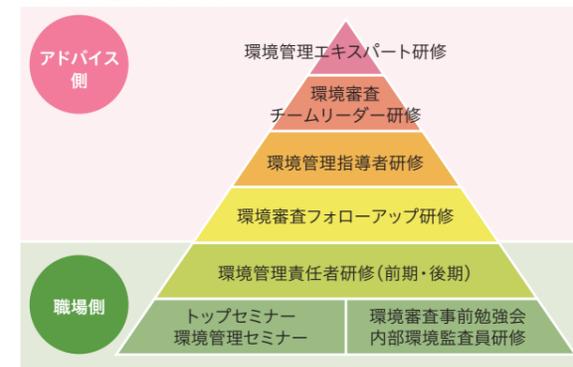
環境マネジメントシステム(EMS)^{※1}の推進

JR西日本 環境 EMS 検索

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、化学物質などを取り扱っており、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、ISO14001^{※3}に準拠した当社独自のEMS^{※4}を構築し、鉄道部門の各職場において、法令の順守はもとより環境汚染リスクの回避など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審査員資格取得を目的とした環境管理指導者研修など、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ため、環境審査を毎年実施しています。

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

三原新幹線保線区では、新幹線における環境汚染事象報告一覧表を作成しています。これをもとに、保線区とグループ会社は環境汚染リスクの回避に向け、全員が日頃から考え行動する「自分ゴト化」に取り組んでいます。具体的には、毎月開催する環境管理委員会で、一覧表を踏まえた職場としての対策を検討し、実施に移しています。特に、日頃から作業前に対策を周知徹底する取り組みが効果を発揮しています。このようなEMSの取り組みに優れた職場については、社内において環境管理優秀職場として表彰し、その取り組みを水平展開するなどEMSの全社的な継続的改善を図っています。



三原新幹線保線区での環境管理委員会

- ※1 EMS(Environmental management system)：地球環境保護の取り組みを進めるに当たり、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」の文字を使用
- ※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
- ※4 当社独自の環境マネジメントシステム：ISO14001(2004年版)に準拠して作成し、2000年度から鉄道事業箇所で開催をはじめ、現在223箇所を導入(2019年3月現在)

地域・自然との共生

JR西日本 環境 地域 自然 共生 検索

当社グループの事業活動は、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など、地域と共に生物多様性保全に取り組んでいます。

当社沿線には天然記念物や希少野生動植物種が生息しており、日々の業務でこれらの生物に影響を及ぼさないように配慮することが必要です。このため、当社管内に生息する天然記念物や希少野生動植物種の生息地図を作成し、工事の事前調査でこれらが発見した際の対応を手引きにまとめるなど、生物多様性保全に取り組んでいます。

また特色ある取り組み事例として木次鉄道部では、沿線住

民やさまざまな地域団体が一体となって木次線の利用促進と鉄道資源を活用した地域の活性化を目指す「木次線活用推進協議会」に参加し、さくらおろち湖、赤川ほたる公園の美化活動や棚田の保全活動に地域団体と共に取り組んでいます。



地域と共にさくらおろち湖の美化活動に参加

工事前の希少野生動植物種の調査

「リスクマネジメント」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/



リスクマネジメント

提供する価値

- 平時における体制構築により、企業としての被害(実損害、信用毀損など)を予防
- 有事においても、組織として適切な対応をとることで被害を最小化

推進責任者からのメッセージ

リスクの管理と低減でステークホルダーの皆様を「笑顔」に

自然災害の激甚化、テロやサイバー攻撃などのリスクの高まり、技術革新、働き方改革、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。

私たちは、これらの環境変化をとらえ、社会からの要請を受け止め、取り巻くリスクを洗い出し、その管理と低減を図ることによって、お客様、地域の皆様に安心感と信頼感を、株主の皆様へ持続的な株主価値を提供したいと考えています。さらには働く仲間が仕事、会社に誇りを実感することにもつなげたいと思います。

「中期経営計画2022」の1年目、グループ全体の「経営へのリスクマネジメントの組み込みと定着」に向け、グループ各社のリスクマネジメントのレベルアッ

プをはじめ、有事初動訓練、組織マネジメントの観点からの不祥事予防、情報セキュリティの教育・訓練などに取り組みました。啓発によるリスク感度向上や、仕組みの整備によるリスク低減を図ってきた一方で、取り組むべき課題も多く残っています。

今後も、グループ全体のリスクマネジメントのPDCAを回して実効性を高めていくとともに、大地震など災害への備え、テロ対策、不祥事予防、個人情報保護、情報セキュリティレベルの向上など個別テーマに取り組んでいきます。これらの積み重ねにより、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」を実現します。

企業倫理・リスク統括部長
板井 聡一郎



2018年度の取り組み

- G20をはじめとした大規模イベントを見据えた当社グループ一体となった警戒警備体制の準備推進
- 「不祥事予防に向けた組織マネジメント」の取り組みをトップから方向付け
- グループ会社において経営層のコミットメントを意識したリスクマネジメント体制の整備推進
- JRW-CSIRT※のグループ会社を対象とした取り組みの強化

今後の課題

- 今後の大規模イベント開催時における警戒警備の実行
- 当社および各グループ会社で想定されるリスクについて、具体的予防策を組織で検討
- 各グループ会社の状況を踏まえたリスクマネジメント体制の継続的な整備
- グループ全体の情報セキュリティレベルの向上

※CSIRT(シーサート): Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータセキュリティにかかわるインシデントに対処するための組織の総称。

危機対策

G20大阪サミット開催に際して グループ一体となった警戒警備によりお客様に安心感を提供

当社グループでは、「テロの未然防止」「お客様の安全確保」に向け、鉄道施設に加え、グループ会社が運営する商業施設も一体で警戒警備を実施しました。

社員に事前の教育や訓練を行い、実践力を向上させるだけでなく、各自がテロに対する高い感度を持って警戒警備にあたることで、お客様の安全確保を実現できました。また、お客様への事前のご案内やご協力をお願いを他の鉄道事業者と共同で進めたことで、警戒警備に対するご理解やご協力を円滑にいただけたのではないかと考えています。

今回得られた経験をもとに、東京オリンピック・パラリンピックや大阪・関西万博に向けてより効果的な方法を検討していきます。

最大の目的である「テロの未然防止」「お客様の安全確保」を実現するために、近畿圏における在来線の主要線区や山陽新幹線、北陸新幹線を中心に、最大規模の人員を配置して駅構内の巡回やゴミ箱・コインロッカーの封鎖、列車への警乗などを実施しました。

さらに関西の鉄道事業者11社局と協力して、ゴミ箱・コインロッカー封鎖のポスターを共同で制作し、鉄道事業者としての一体感を通じてお客様に安心感を提供しました。



封鎖したゴミ箱やコインロッカーには日本語だけでなく英語や中国語、韓国語などでも注意書きを記載

「見せる警備」でテロ行為の未然防止に努めました



(株)ジェイアール西日本総合ビルサービス
 警備事業部長 **今津 裕司**

不 特定多数の人が集まる鉄道関連施設はテロの攻撃対象になることが懸念され、警備員の警戒を中心とした「見せる警備」により、テロ行為の未然防止に努めました。限られた人員で効率的に警戒警備を行うため、警備計画を綿密に立案し、不審者・不審物発見時の対応などを徹底しました。具体的には、列車内の警乗強化、24時間体

制での駅構内の巡回、沿線施設の巡回強化のほか、当社の指導教育責任者による新幹線警乗警備を行う社員向けの訓練を実施しました。

東京オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博と大きなイベントを控え、より高いセキュリティレベルが求められる中、警備のプロとして、JR西日本グループ全体の安全・安心の要として、危機管理、警戒警備を牽引していきたいと考えています。

前例のない規模の警戒警備において グループ全体の一体感を醸成しました



新幹線鉄道事業本部 新幹線安全推進部
 安全指導・基準課 課長 **泉 薫**

こ れほど大規模なイベントへの対応は経験がなく、どのような対応がベストか全く分からない状況から検討を開始しました。鉄道運行と効果的な警戒警備体制のバランスに配慮しながら、関係箇所との入念な打ち合わせを繰り返し行いました。特に今回は、広範な新幹線沿線の関係者が警備の重

要性を納得した上で行動できるように、前広に情報を共有し、「自分の職場でも起こり得る」と自分ゴト化を促すよう心掛けました。また、地域の警察や消防、鉄道事業者と連携した訓練により、対応力の向上に努めました。

今回の取り組みを通じて、関係者の一人ひとりが、社会がどのような状況にあっても安全を守る重要性和、安全を最優先に行動する大切さをあらためて学ぶとともに、一体感を感じることができました。

コンプライアンス

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)の調査過程において、当社役員などが同委員会委員の方々に対し情報漏えいの働き掛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。

本件事案が大きな社会問題となり、深刻化した理由として、第三者委員会報告書では、「JR西日本が、社会から受けてきた信頼の大きさを、信認の意味を、さらには、それに伴う責任の重さをほとんど理解していなかったから」と指摘されました。

これを踏まえ、企業としてお客様や地域、ひいては社会と真摯に向き合う姿勢が十分浸透しておらず、内部論理を優先しがちなこと、また企業風土としても、過度の上意下達や縦割りに現れる社内の風通しの悪さや一体感の欠如もあり、自由闊達なコミュニケーションが不足していたと深く反省しました。

私たちは、社員一人ひとりが、当社は社会の信認を得て存在を許されている会社であることを謙虚に受け止め、企業倫理の向上に努めることで、地域・社会から信頼される企業を目指し、その期待に応えるべく取り組んでいるところです。

不祥事予防に向けた「3つの価値観」をグループ内で共有

当社は、社会全体からの信頼失墜につながる不正・不祥事を絶対に起こしてはならないとの認識の下、社長から当社グループ全体に対してトップコミットメントを発信し、その中で不祥事防止に向けた「3つの価値観」を提唱し、グループ全体で共有しています。

1 ステークホルダーの皆様からの信頼失墜に直結する「不正・不祥事」を許さない

多くの方々からの信頼を守る意味だけでなく、同じ職場で働く仲間同士で働きがいや誇りを傷つけないとの意味で、あらゆる不正・不祥事を許さないということを常に意識するという基本的な価値観です。



2 不正による目標達成より、正直な未達成の方に価値あり

困難にチャレンジしていく中では、不正の誘惑が頭をよぎることも考えられます。これは、そんなグラついた気持ちを元に戻す、投げ所となる価値観です。私たちは、まずもって「不正による目標達成を目指さない」と決意しました。



3 見て見ぬ振りせず、職場の「違和感」を口にしよう

仕事をしていて「おかしい」と思った時に見て見ぬ振りをするのではなく、「同僚に言おう、上司に相談しよう」と、誰もが行動できる風土を作ることが大切です。不正・不祥事の早期察知・早期対処に向けた価値観として大切にしたいと考えます。



「双方向コミュニケーション」の充実に向けて

当社役員およびグループ会社社長が自社を振り返り、「個人の『気付き』が情報として社内に発信されづらい(声を上げづらい、相談しづらい)」「人間関係が希薄化しており、見て見ぬ振りや自分の業務以外への無関心が広がる」など、不祥事の早期察知を阻害しかねない風土が根強く残っていることを再認識しました。

マネジメントの一環として上司が部下社員に傾聴の姿勢を示す一方で、部下社員から声を上げることも重要です。各種研修や自分の行動を振り返る場を通じて、上司・部下を問わず自ら行動していくよう働きかけ、「双方向コミュニケーション」が充実するよう努めていきます。

自職場のありたい姿の理解から生まれる一歩前に入る考動

金沢支社では、北陸新幹線開業に伴う働き方の変化や、経験の浅い社員の増加に伴うコミュニケーションの希薄化に対して、組織として一人ひとりの背中を押し、その一歩前に入る考動を支えるとともに、成長を手助けすることが大切であり、社員が生き生きと働く職場づくりが一人ひとりのコンプライアンス意識の向上につながるものと考えています。

先駆けとなる金沢駅の取り組みでは、自職場の役割や、お客様や他職場に対する使命・役割・立場を語り合い、ありたい姿の実現に向けた一人ひとりの考動をあらためて考える機会を持ったことで、職場の相乗性や一体感を高める動きにつながり、知恵と工夫が随所に見られる職場となっています。

対話を通じた生き生きとした職場づくりを展開しています

「働 きがい向上のためには、まずは管理者が一枚岩になろう」という管理者の決意を踏まえ、管理者全員が金沢駅の使命や役割、自らの考動を考える場を数回設定しました。



金沢支社 企画課 課長代理 是川 敬信

初めは、職場の問題を他責的にとらえ、相互理解が難しい様子がありました。しかし、対話を続けることで次第に、目指す姿は同じであることに気付き、自らの次の一歩を語り合う心地良い場になっていきました。この対話は一般社員へ広がり、一人ひとりが自職場のありたい姿を共有し、それに向けて考動することで、担当者間の交流が生まれ、相互にフォローする動きや、自発的な提案や行動につながっています。例えば、駅事務室に貼られた知恵と工夫をこらした掲示一つをとっても、仕事に向き合う熱



金沢駅の取り組み

い気持ちが伝わってきます。

今後も、一人ひとりが問題を自分ごと化し、自らができることに取り組むことで、生き生きとした職場が増えるよう対話の場を展開していきます。

情報セキュリティ

グループ会社の情報セキュリティ意識と危機対応能力が着実に向上

情報セキュリティ意識の醸成

セキュリティインシデントの未然防止や、発生時の被害拡大防止を目的とした組織「JR西日本グループCSIRT※(JR西日本グループCSIRT)」を通じて、JR西日本グループの情報セキュリティ意識の醸成に取り組んでいます。2018年度は、大規模イベントを契機としたサイバー攻撃のリスクに備え、標的型攻撃メール訓練の対象をグループ会社へ拡大するとともに、各社の社内IT環境の自主点検を実施しました。また、グループ会社経営層を対象としたグループ会社情報セキュリティ連絡会を開催し、社内外の動向などを踏まえた情報セキュリティ向上に向けた取り組みを推進していくことを確認しました。

※ CSIRT(シーサート): Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータセキュリティにかかわるインシデントに対処するための組織の総称。

危機対応能力の向上

危機対応能力の向上を目的として、JR西日本CSIRT向けの集合研修やインシデント対応訓練を実施するとともに、行政機関と連携した重要インフラ向け訓練に参画しています。今後は、JR西日本CSIRTの活動を深度化することで、JR西日本グループ全体の情報セキュリティレベル向上を進めていきます。



グループ会社情報セキュリティ連絡会

コーポレート・ガバナンス

「コーポレート・ガバナンス」に関する取り組みの詳細は、ホームページに掲載しています。
<https://www.westjr.co.jp/company/ir/policy/governance/>



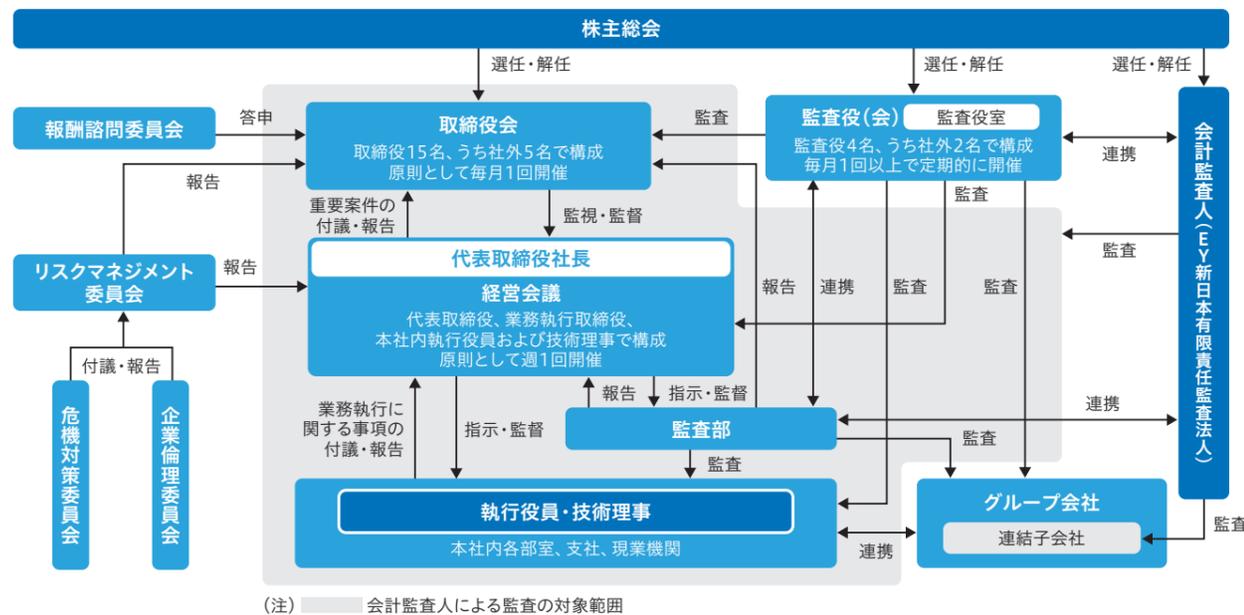
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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などにより、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、執行役員制度を導入するとともに、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および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、必要な助言や勧告などを行っています。

さらに、取締役会の実効性向上や適時、適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進するとともに、一元的なリスク管理と低減に向け、リスクマネジメント委員会を設置するなど、経営環境の変化に応じた最適なコーポレート・ガバナンス体制の整備と運用に努めています。



取締役会の評価および実効性向上に向けた取り組み

当社取締役会は、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。

【1】社外役員への情報伝達体制の整備

- ①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重要な経営課題等に関する説明を実施
- ②経営実態および施策背景等に関する情報提供として現地視察等を実施
- ③社外取締役を主体とした連絡会を定期的に開催し、中期的な経営方針や経営課題等に関する議論を実施
- ④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】取締役会の運営等にかかわるヒアリングの実施

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、実効性向上と活性化に必要な取り組みに反映

取締役および監査役の選任等

取締役会が定めた選考基準に基づき、代表取締役など、複数の委員から構成される「総合人事委員会」において人事に関する重要事項について審議し、その結果を踏まえ(監査役候補者は、監査役会の定める監査役選定同意基準に基づく同意を得た上で)、取締役会において取締役および監査役候補者の決定を行っています。

■ 役員一覧 (2019年7月1日現在)

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	平野 賀久 鉄道本部新幹線鉄道事業本部長
取締役兼専務執行役員	倉坂 昇治 総務部長
取締役兼常務執行役員	中村 圭二郎 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	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
取締役兼常務執行役員	杉岡 篤 総合企画本部長 IT本部長 東京本部長
取締役兼常務執行役員	川井 正 近畿統括本部長

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	柴田 信
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

取締役および監査役の報酬等

役員賞与制度を廃止し、月例報酬への一元化を行っており、その水準は外部専門機関による他社の調査等を考慮し、適正な水準としております。

社外取締役でない取締役の月例報酬については、固定報酬である「基本報酬」と中期的な目標達成に向けた年度ごとの実績等を目安に決定する「業績評価報酬」を支給します。

- 「基本報酬」は経営にかかわる責任に応じた報酬テーブルを作成し、役員ごとに個別に適用します。
- 「業績評価報酬」は、鉄道の安全確保、株主還元、連結利益、資産効率を指標とし、期首に掲げた各指標の目標達成状況に応じて「基本報酬」の3割を超えない範囲で支給します。

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。

以上の報酬等にかかわる方針、基本的な適用等については、客観性および透明性を高めることを目的に、取締役会は報酬諮問委員会(過半数を社外取締役とする取締役3名以上で構成)に諮問を行うこととしています。

各取締役および各監査役の報酬は、株主総会の決議により

決定した報酬の総額の範囲内で決定していますが、個別の報酬額は、取締役会の決議により代表取締役社長に一任しています。具体的決定にあたっては、報酬諮問委員会の答申内容を尊重するとともに、複数名の代表取締役および人事担当役員で構成する報酬委員会を開催し、審議を経ることとしています。なお、監査役については監査役の協議により決定しています。

■ 役員報酬の状況 (2018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)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	480	444	35	12
監査役(社外監査役を除く)	28	28	—	2
社外役員	99	99	—	9

コーポレート・ガバナンス 特別鼎談

持続的成長と企業価値向上のために 取締役会が果たすべき役割とは

当社では複数名の社外役員(社外取締役・社外監査役)を選任し、取締役会の監視・監督機能の充実と強化に努めています。今回は社外取締役の佐藤友美子氏・村山裕三氏と、取締役兼専務執行役員総務部長の倉坂昇治が、ガバナンスの強化やグループのさらなる成長に求められる条件など、さまざまなテーマについて意見を交わしました。



取締役兼
専務執行役員総務部長
倉坂 昇治

社外取締役
佐藤 友美子

社外取締役
村山 裕三

社外取締役 PROFILE

佐藤 友美子◎追手門学院大学地域創造学部教授。日本放送協会経営委員会委員。サントリー(株)入社後、同社不易流行研究所部長、同社次世代研究所部長、(公財)サントリー文化財団上席研究フェローを経て、2013年から現職。2010年当社社外取締役に就任。

村山 裕三◎同志社大学大学院ビジネス研究科教授。内閣府・イノベーション政策強化推進のための有識者会議「安全・安心」委員。(株)野村総合研究所経済調査部副主任研究員、大阪外国語大学助教授などを経て2004年から現職。2010年当社社外取締役に就任。

多様なステークホルダーに 価値を提供できる企業になるために

倉坂 当社にとって社外役員の皆様は「ガバナンスの要」と言えるほど、なくてはならない存在であると考えていますが、まず初めに、お二人が社外取締役に就任された時の当社の第一印象から教えてください。

佐藤 約9年前、当社にきた時は、さすが公共の交通事業を担うだけあって非常に真面目な企業だ、という印象を受けま

した。私が以前いたサントリーは「自己責任で、自由にやってみなはれ」という社風だったこともあり、当社は指揮命令系統が明確で「縦」のラインが強いな、と感じたのを覚えています。

村山 私も佐藤さんと同じく9年前にきたのですが、確かに一般の民間企業に比べるとやや硬直的というか、フレキシビリティに欠ける印象がありましたね。公共性の高い事業を営むという面では、やむを得ないところもあるとは思いますが。

倉坂 当社は福知山線列車事故の後、新たに「企業理念」を

策定するとともに、「安全憲章」を見直し、安全の徹底はもちろん、CS(お客様満足)活動についても継続的に努力をしてきました。当社グループの存在意義や提供すべき価値については、どのようにお考えでしょうか。

村山 当社の価値創造は「JR西日本グループ中期経営計画2022」のありたい姿に掲げる「地域共生企業」という言葉に集約されるでしょう。さまざまなステークホルダーに価値を提供していくには、交通事業の基本である「安全・安心」を根幹に、地域の未来を考えた事業を軸に成長することが重要だと思います。

佐藤 少子高齢化を背景に、交通事業の市場が縮小していく中では、「民間企業としての成長」という視点も大切ですね。それがなければ公共交通の基本的使命を全うすることも難しくなるでしょう。注力中の非鉄道事業をさらに推し進めることで、公共的な使命も守れます。そのバランスが重要だと思います。

倉坂 鉄道以外の事業の収益の割合は、現時点で全体の3分の1程度まで伸びていますが、当社はまだまだ鉄道が主体の企業です。ご指摘のように「安全・安心」をベースに、鉄道事業と非鉄道事業のバランスをとりながら成長していきたいと思っています。

村山 JR西日本のことを「地域共生企業」と呼ぶ人は、恐らくまだ少ない。その意味では、道半ばだと思います。当社は、西日本エリアを中心に地域に喜ばれる活動を地道に展開しているのですが、地域活性化はもう少しクリエイティブにやらないと、企業イメージが社会に浸透していきません。これだけ大きなポテンシャルがあるのに、十分に活かしきれていない面があります。

佐藤 私も社外取締役になってから、当社が地域の方々や旅行事業者と連携して、観光開発など、さまざまな取り組みを継続していることを知ったのですが、一般にはあまり知られていませんね。もう少し前面にアピールしていいと思います。

大きな視点で「お客様の満足」を 追求していくことが大切

倉坂 お二人には取締役会での審議だけでなく、当社の現場の視察や社員との意見交換などにも積極的に取り組んでいただいています。そうした活動を通じて感じたことなどを教えてください。

佐藤 各エリアの現場を訪問して「生の声」を聞ける機会が多いことは、とてもありがたいです。CSに関する発表会などもよく見せてもらっています。以前は「自箇所での取り組み」



に関する発表が多く、グループ全体で考えればもっと大きなことができるのに、と思うこともありましたが、最近はかなり変わってきましたね。自箇所だけではなく、本社も含め全社にかかわるような「大きなCS」の取り組みが増えてきました。特に若い社員の方々が、やれることの幅が広がっていることを感じて、頑張っていると思います。

倉坂 私もいろいろな現場を見てきましたが、自分の駅や会社のためだけでなく、世の中のために良いことをしようという意欲が、少しずつ高まってきていることを実感します。

佐藤 女性が活躍する事例も、相当に多くなりましたね。「さまざまな職場を経験することで、視野が広くなりました」といった発表を聞くと、あぁいいなと思います。

村山 当社の現場には真面目な方が多く、与えられた業務を丁寧に、しっかりとこなしています。ただ、イレギュラーなことが起こった時にどう柔軟に対応するか、そこが一つの課題ですね。お客様満足度を上げようとするならば、業務スキルとは別の能力、例えばコミュニケーション力を磨くことも必要です。与えられた業務を確実にこなすだけでなく、自分からお客様に働きかけ、関係を構築していくような活動を広げることで、評価もより高まっていくはずですよ。

佐藤 最近では、現場のいろいろな努力を、本社の方からシステム的にサポートすることも多く、とても良いと思うのですが、それには現場の苦勞を感じとれる感受性を持つことも大事ですね。現場は現場で頑張れ、ではなく、現場の目指すものや努力の中身を本社がしっかりとくみ取って、一緒になって問題解決に取り組んでほしいと思います。

倉坂 現場、支社、本社それぞれの役割分担がありますが、おっしゃるようにお互いの連携をさらに深めることが重要だと思います。現場の苦勞を減らすということは、最終的にはお客様にとっての価値を高めるということですから。

コーポレート・ガバナンス 特別鼎談



さまざまな視点からの意見が
取締役会の議論を活性化させる

倉坂 当社の取締役会は、多様なバックグラウンドを持つ社外役員の方で構成されています。お二人についても、佐藤さんはサントリーの研究所や財団、大学などで暮らしと文化のあり様や、世代によるライフスタイルの変化などを研究されていますし、村山さんは野村総合研究所で経済・ビジネス動向に関するコンサルティングの経験を積まれるとともに、大学でCSRに関する課題や変化する国際関係の中での経営戦略のあり方などを研究されています。そうしたご経験を踏まえ、どのような姿勢で当社の取締役会に臨まれているのでしょうか。

村山 実は、私は取締役会メンバーの中では、ある意味違ったタイプの存在だと思っているんです(笑)。大会社の役員経験者でもありませんし、皆さんとは少しカラーが違うというか。それもあって最初に取締役会に出席した時は、重厚な雰囲気ややや馴染みにくいものを感じました。もう少し自由な議論があってもいいと思ったのです。会議というのは、双方向の建設的な議論がないとなかなか活性化しません。そこで、少しでも疑問を感じたらとにかく発言することを心掛けてきました。

佐藤 そういう意味では、私も村山さんと同様に「違ったタイプ」ですね(笑)。でも、そういう人間が少し違った視点から発言して、会議の雰囲気を変えていくことは、むしろ大事だと思っています。

村山 特に私が心掛けているのは、「社外の視点」「株主の視点」に立つことです。「社外から見ると少し違和感がある」とか「株主の視点からだとなんか風に見えるはずだ」といったように発言するようにしています。

佐藤 私は「働く人の視点」「利用者の感覚」に立つことを大事にしたいと考えています。「社員は納得できているか」「利用する立場だったらどう感じるか」をいつも意識しています。

倉坂 お二人とも会社を取り巻くステークホルダーの立場を

意識し、ご発言いただいているということですね。では、取締役会での議論にあたって、お二人が特に重視されていることは何でしょうか。

佐藤 私が大切にしているのは「現場を起点に考える」ということです。具体的には、社員の方々が何を考えてどう感じて、仕事をしているのか、経営層との間にギャップはないのか、といった視点ですね。女性の活躍推進もそうですが、誰もが働きやすい社会を作る、という観点で議論をしたいです。もう一つ、鉄道や施設のご利用者の方に近い感覚での発言も心掛けています。その上で、私たち社外の立場からは、議題になっている施策の背景や策定の経緯が見えにくいところがあるので、例えば全体戦略の中で当該施策はどう位置付けられるのか、といった大きな方向性に関する議論をもっと増やしていきたいと思っています。

村山 一つの投資案件にしても「ここにこれだけ投資します」というだけでなく、どういう背景や全体戦略の下で、その案件が出てきたのか、位置付けが分からなければ正しい判断が難しいですね。このことは今まで何度もお伝えしてきたので、以前に比べると、かなり改善されたとは思っています。

取締役会を自らの
「思い」や「情熱」を伝えられる場に

倉坂 取締役会における活発な議論は、企業のガバナンスや企業価値を向上させる前提条件だと思いますが、現在の取締役会の議論について、どう評価をされていますか。

村山 9年前に比べると、相当活発な会議になりましたね。雰囲気も明るくなり、皆さんリラックスされて本音で話す場面が増えていました。それに伴って議論の中身も深まっていますし、全体として非常に良い方向に進んでいると思います。

佐藤 私たち社外取締役だけでなく、社内役員の方々もよく発言されるようになりましたね。一部の方だけが発言して他の人は黙って聞いている、という感じが今は全然なくて、



いろいろな角度から意見が出ます。ただ、欲を言えば、社内の方々には仕事に対する「思い」や「情熱」をもっと表してほしい。なぜ自分はその施策をやりたいのか、それを通じて何を實現したいのか、とか。取締役会というのは、そういう「思い」や「エネルギー」を共有するための場でもあると思います。

倉坂 私も、かつて自分が携わった議案で、何度もご意見をいただきながら承認いただいた経験がありますが、それは単に議案を承認していただくためではなく、本当にそれをすべきとの思いで臨んでいました。

ところで、取締役会に先立つ事前説明や資料提供、各部門の視察など、皆様への情報サポートに関してはどう評価されていますか。

村山 非常によくやっておられると思いますよ。適切な資料が提供され、現場もよく見せてもらっているので、関連した議案が出た時に「ああ、こんな感じだな」と分かります。机上で理解するのは、現場の実感があるのでは、発言が全然違ってきますから。

佐藤 そう、現場を見ないと分からないことって多いですね。先般も指令所を見学させていただき、皆さんが「共同体」として働いている環境や距離感がよく分かりました。最近は監査役の往査にも同行させていただき、監査役の方々とも問題意識が共有できて、とても有意義だと感じています。

グループ全体で価値観を共有しながら
さらなる成長を図る

倉坂 ガバナンスの強化では、役員の人事や報酬の方針などに関する透明性を高めていくことも重要課題です。報酬については社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会を設置していますが、役員の人事については社内役員で構成する総合人事委員会で議論し、取締役会にお諮りしています。これをさらにレベルアップしていく必要があると考えています。これらを踏まえ、今後のJR西日本グループの成長に向けた人



財育成や経営層の育成に関してご意見をお聞かせください。

村山 人材育成は企業の最重要課題の一つですが、そこに我々社外取締役が関与していくには、前提としてJR西日本グループにおける人材育成のあり方に関する取締役会での議論をより充実させる必要があるでしょう。「将来のために、こういう人材、こういうリーダーを育てたい」「そのためこういう施策を実施し、実際にこんな成果が出ている」といった話をもっと聞かせてほしいです。

佐藤 当社の今後の成長には、非鉄道事業の拡充が不可欠ですが、そのためには今まで求められていたものとは違う能力を持つ人材も必要ですし、多彩なタイプの人材が、同じ現場で働く状況も増えてくるでしょう。そうした人材戦略や組織戦略をどう考えるのかが、今後の大きな課題だと思います。人材育成では「もともと優秀な人」だけでなく、「可能性のある人」をどう伸ばしていくかが大事であり、それには長い目で見ることが必要です。その意味では女性の活躍についても、まだまだ拡大の余地があると感じます。

村山 現在の当社は、極めて大きな分岐点にあると思います。非鉄道事業を大きく伸ばしていこうとするならば、組織についてもそれを支えられる形に変革する必要がありますが、その中で会社としての一体感を持たせるために、「グループ全体として何を指すのか」というしっかりしたビジョンを共有することが重要だと思います。

佐藤 同感ですね。公共交通という社会インフラの使命を担う事業と、民間企業と同じ土俵で競合する多様な事業を、同時並行で進めていくことは、相当な困難が伴うはずですが、その困難を乗り越えていくためには、共通の価値観、使命(ミッション)を、グループ全体で共有すること、そして社員一人ひとりがしっかりと心に刻むことが大切だと思います。

倉坂 本日は貴重なご意見をたくさんいただき、本当にありがとうございました。

事業別の取り組み

鉄道事業の戦略と進捗状況

新幹線

利便性向上や
各種キャンペーンにより、
ビジネス・観光の両面から需要を獲得



提供する価値

高速鉄道としての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します

具体的戦略

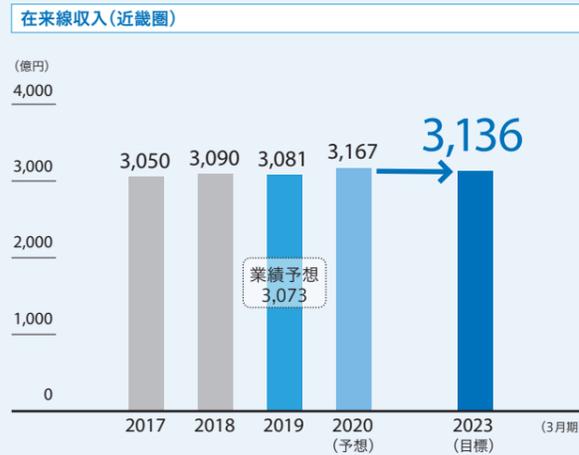
新幹線は最大の成長ドライバーであり、安全性を最大の強みとして競争力向上につなげるとともに、輸送サービスのブラッシュアップによる対航空機シェアの向上、広域観光ルートの整備やキャンペーンによる観光需要の喚起などを着実に実施し、ビジネス・観光の両面から需要獲得を図っています。

主な取り組み

- 安全安定輸送**
- 東海道・山陽直通列車 N700A車種統一(19年度)
 - 安定性・利便性を高めるダイヤの実現
- 事業の持続可能性確保**
- 博多総合車両所リニューアル(28年度末)
 - 山陽新幹線保守基地の新設
- 北陸新幹線敦賀延伸(23年春)**
- 輸送サービスのブラッシュアップ**
- みずほ1往復増発(19年3月)
 - 法人向けネット予約「e5489コーポレートサービス」(18年11月)
 - e5489受取可能エリア拡大(19年4月)
 - 北陸新幹線の新たなIC乗車サービス(19年度末)
 - 出張応援キャンペーン
- 観光需要喚起**
- 地域と連携した観光キャンペーン(瀬戸内、北陸等)
 - インバウンド需要の獲得

在来線(近畿圏)

線区価値向上の取り組みと
輸送サービスの品質向上を
強力に推進



提供する価値

安心・信頼される輸送サービスと
沿線開発等を通じて、線区価値を向上します

具体的戦略

近畿圏では、グループ体となった取り組みにより線区価値を向上させ、沿線の定住人口の拡大を図っており、新線、新駅開業、有料座席サービス、ICOCAポイントサービスの導入など、新たな取り組みを次々と展開しています。

主な取り組み

- 線区価値向上**
- グループ体での沿線開発
 - 梅小路京都西駅開業(19年3月)
 - おおさか東線全線開業(19年3月)
 - うめきた(大阪)地下駅(23年春)
 - なにわ筋線(31年春)
- インバウンド需要の獲得**
- 輸送サービスの品質向上**
- ICOCAポイントサービス(18年10月)
 - PiTaPaポストペイ(18年10月)
 - 新快速有料座席サービス「Aシート」(19年3月)
 - 通勤時間帯特急「らくらくはりま」(19年3月)
- 事業の持続可能性確保**
- 吹田総合車両所リニューアル(28年度末)

在来線(西日本各エリア)

駅を中心としたまちづくりや
持続可能な交通サービスの実現により、
地域活性化に貢献



提供する価値

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、
西日本各エリアの活性化に貢献します

具体的戦略

観光を中心とした地域の活性化、中核都市を中心としたまちづくり、持続可能な鉄道・輸送サービスを目指した地域との対話、設備のシンプル化といった生産性向上など、地域特性に応じた事業を着実に実施しています。

主な取り組み

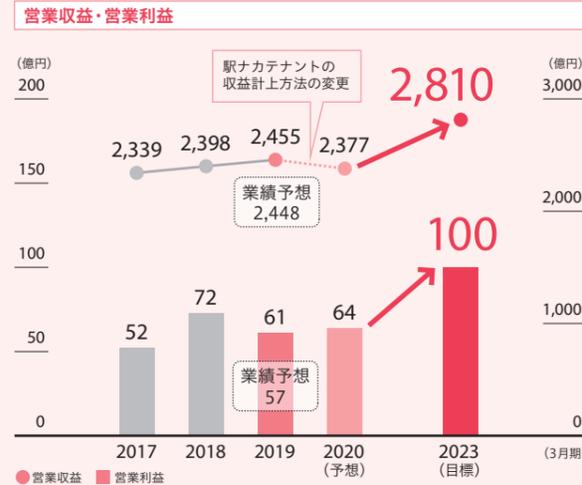
- 観光を中心とした地域の活性化**
- せとうちパレットプロジェクト
 - e5489チケットレスサービス拡大(18年9月)
 - WEST EXPRESS 銀河(新たな長距離列車)(20年春)
- 生産性向上**
- 車載型IC改札機(境線 19年3月、和歌山線・桜井線 20年春、七尾線 21年春)
 - 無線式ATC(和歌山線 23年春)
- 中核都市を中心としたまちづくり**
- 広島、岡山、富山等
 - 尾道新駅舎(19年3月)
- 持続可能な交通サービスの実現**
- 吉備線LRT化
- インバウンド需要の獲得**

事業別の取り組み

創造事業の戦略と進捗状況

流通業

駅ナカリニューアルやSEJ提携店舗・
ヴィアインの出店拡大により、
成長を加速



提供する価値

〈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します

具体的戦略

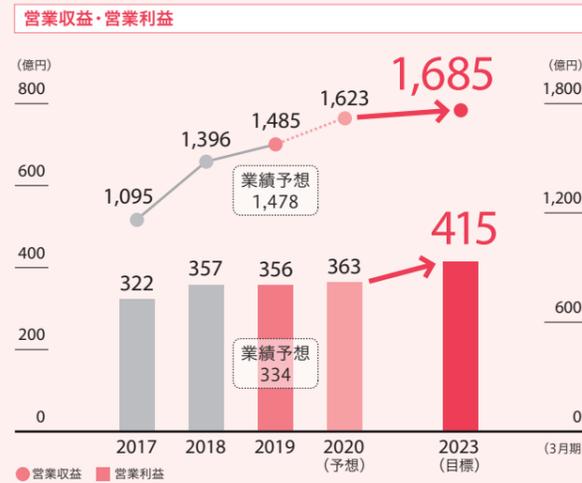
店舗運営力の強化、駅ナカ店舗の開発やリニューアル、百貨店のリニューアルなどにより、駅の機能を強化し、資産効率の向上を実現します。あわせてセブン-イレブン・ジャパン(SEJ)提携店舗の駅周辺への出店や宿泊特化型ホテルの新規出店などによる事業規模の拡大を図ります。

主な取り組み

- 〈物販・飲食業〉
資産効率向上
●SEJ提携店舗の運営力強化
→18年度 売上4割増 ※転換前比較
●京都駅ナカ リニューアル(19年4月)
●岡山駅ナカ リニューアル(20年秋)
- 事業規模の拡大
●SEJ提携店舗の新規出店
→18年度末 累計391店舗
●宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」新規出店
- 〈百貨店業〉
資産効率向上
●ジェイアール京都伊勢丹大規模リニューアル(20年春)

不動産業

駅ナカ・駅周辺開発を通じて
地域価値・線区価値向上に貢献



提供する価値

〈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・地域の発展に貢献します

〈ショッピングセンター(SC)〉
「モノ」や「コト」の提供を通じ、
上質なライフスタイルを提案します

具体的戦略

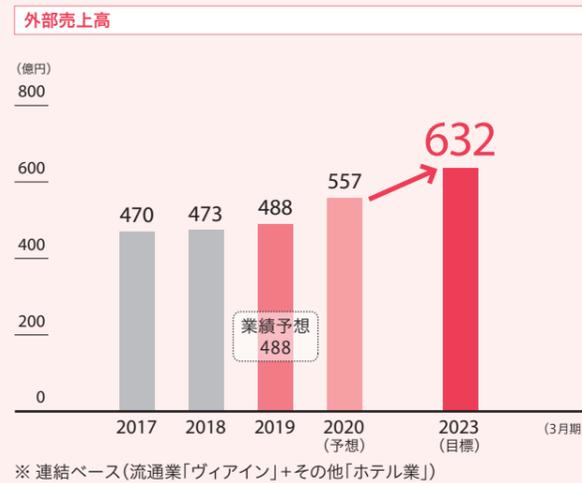
不動産賃貸・販売業においては、西日本エリアの地域価値・線区価値の最大化を実現すべくエリア内外に積極的に展開しています。SCにおいては立地特性を踏まえた開発・リニューアルを行うことで資産効率の向上を図っています。

主な取り組み

- 〈不動産賃貸・販売業〉
駅からはじまるまちづくり
●富山駅南西街区市有地活用事業(22年春)
●岡山駅前市街地再開発事業(25年度)
- 事業規模の拡大
●エリア外展開(首都圏、中京圏)
- 〈SC業〉
資産効率向上
●大規模リニューアル
・京都(19年4月)
・岡山(20年秋)
→リニューアル後延床面積約17,500m²(増床約3,500m²)
・広島 ekie4期(19年10月)、駅ビル建替え(25年春)

ホテル事業

宿泊特化型を中心に複数のブランドで
多様な宿泊ニーズを取り込む



提供する価値

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します

主な出店計画

ブランド	カテゴリー	18年度末	19年度以降	22年度末
グランヴィア	その他 シティホテル	6棟 2,270室	京都全館リニューアル(～20年春) 大阪全館リニューアル(～22年4月)	約2,300室
ヴィスキオ	その他 ハイクラス宿泊主体型ホテル	2棟 590室	【京都】開業:19年5月 室数:423室	約1,400室
ヴィアイン	流通業 宿泊特化型ホテル	22棟 5,292室	【京都駅八条口】19年5月開業 468室 【博多口駅前】19年6月開業 205室 【心斎橋四ツ橋】19年7月開業 224室 【日本橋人形町】19年8月開業 240室 【広島新幹線口】(仮称)20年春開業 約250室	約6,700室
Potel	非連結 コミュニティ型カジュアルホテル	—	【梅小路(京都)】開業:20年春 室数:約140室	約200室
ファーストキャビンステーション	非連結 上質カプセルホテル	3棟 260室		約400室
合計		8,412室		11,000室

※ 記載内容は非連結のホテルを含む

※ 連結ベース(流通業「ヴィアイン」+その他「ホテル業」)

10カ年財務サマリー

各年3月期(3月31日に終了した1年間)

単位: 億円、%、円、人

	2010年	2011年	2012年*9	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年*10	2019年
連結貸借対照表										
資産の部合計	25,463	26,724	26,429	26,137	26,878	27,864	28,431	30,078	30,718	32,375
負債の部合計	18,442	19,511	19,094	18,455	18,805	19,397	19,168	19,752	19,555	20,577
純資産の部合計	7,021	7,212	7,335	7,681	8,073	8,467	9,263	10,326	11,163	11,798
連結損益計算書										
営業収益(外部売上高)	11,901	12,135	12,876	12,989	13,310	13,503	14,513	14,414	15,004	15,293
運輸業	7,974	8,064	8,390	8,449	8,513	8,684	9,287	9,291	9,508	9,539
流通業	2,019	2,013	2,335	2,346	2,401	2,201	2,320	2,339	2,398	2,455
不動産業	709	757	935	909	1,022	872	1,088	1,095	1,396	1,485
その他事業	1,196	1,299	1,214	1,284	1,371	1,744	1,815	1,688	1,700	1,813
営業利益	765	959	1,097	1,294	1,345	1,397	1,815	1,763	1,913	1,969
運輸業	452	611	767	901	910	1,006	1,251	1,217	1,303	1,362
流通業	31	35	△ 29	△ 4	44	15	53	52	72	61
不動産業	225	222	259	280	277	251	327	322	357	356
その他事業	67	96	103	123	118	156	224	204	199	212
経常利益	481	689	824	1,046	1,129	1,219	1,622	1,607	1,777	1,833
親会社株主に帰属する当期純利益	248	349	294	601	656	667	858	912	1,104	1,027
連結キャッシュフロー計算書										
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,613	2,232	2,062	2,380	2,377	2,236	2,598	2,341	2,751	2,897
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,087	△ 2,462	△ 1,991	△ 1,547	△ 1,653	△ 2,129	△ 2,332	△ 2,958	△ 1,663	△ 2,474
財務活動によるキャッシュ・フロー	546	514	△ 368	△ 852	△ 478	16	△ 313	443	△ 714	△ 71
主な経営指標										
総資産営業利益率<ROA> (%) *1	3.1	3.7	4.1	4.9	5.1	5.1	6.4	6.0	6.3	6.2
自己資本当期純利益率<ROE> (%) *2	3.7	5.2	4.2	8.3	8.6	8.4	10.2	10.0	11.3	9.8
自己資本比率 (%)	26.3	25.8	26.6	28.5	29.2	28.8	30.9	31.3	33.2	33.3
デット・エクイティ・レシオ(倍) *3	1.6	1.6	1.5	1.3	1.3	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0
EBITDA(億円) *4	2,184	2,468	2,791	2,903	2,885	2,893	3,381	3,391	3,561	3,613
1株当たり当期純利益<EPS>(円)	12,837	18,066	152.29	310.87	338.98	344.58	443.53	471.52	570.72	533.31
1株当たり純資産<BPS>(円) *5	345,568	355,712	3,632.41	3,850.82	4,048.31	4,138.65	4,534.29	4,857.50	5,273.42	5,612.63
1株当たり配当額(円)	7,000	8,000	90	110	115	125	135	140	160	175
配当性向 (%)	54.5	44.3	59.1	35.4	33.9	36.3	30.4	29.7	28.0	32.8
総還元性向 *6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	42.5
純資産配当率<DOE> (%) *7	2.0	2.3	2.5	2.9	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	3.2
自己資本総還元率 (%) *8	—	—	—	—	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	4.2
その他諸元										
連結減価償却費	1,419	1,508	1,693	1,608	1,539	1,495	1,566	1,627	1,635	1,631
連結設備投資額	2,101	2,600	1,954	1,529	1,667	2,256	2,331	1,924	1,694	2,453
単体設備投資額	1,655	2,085	1,508	1,248	1,445	1,864	1,987	1,598	1,278	1,909
(再掲)安全関連投資	956	1,251	977	727	893	902	1,260	1,050	832	1,252
連結長期債務残高	10,389	11,026	10,688	9,830	9,807	10,042	10,018	10,379	10,322	10,640
連結従業員数(各年3月31日現在の就業人員)	46,104	45,703	45,402	45,326	46,006	47,565	47,456	47,382	47,869	47,842
単体従業員数(各年3月31日現在の就業人員)	26,443	26,705	26,778	26,889	27,300	26,886	26,555	25,821	25,291	24,866

単位: 億円

	2010年	2011年	2012年	2013年*11	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
運輸収入 計	7,200	7,280	7,587	7,691	7,806	7,970	8,500	8,496	8,678	8,734
新幹線	3,124	3,239	3,515	3,570	3,644	3,759	4,372	4,346	4,477	4,570
近畿圏	2,861	2,844	2,873	2,889	2,921	2,962	3,022	3,050	3,090	3,081
その他	1,214	1,196	1,198	1,230	1,239	1,248	1,105	1,100	1,110	1,082

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

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

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	82,995	109,327
受取手形及び売掛金	28,180	32,521
未収運賃	40,186	43,552
未収金	72,713	72,287
有価証券	18,700	27,500
たな卸資産	101,258	104,827
その他	56,323	65,623
貸倒引当金	△ 815	△ 705
流動資産合計	399,542	454,934
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,144,690	1,175,279
機械装置及び運搬具(純額)	351,382	376,995
土地	758,987	767,908
建設仮勘定	73,063	73,496
その他(純額)	36,413	60,207
有形固定資産合計	2,364,537	2,453,887
無形固定資産		
投資その他の資産	35,867	39,361
投資有価証券	86,817	101,010
退職給付に係る資産	1,868	2,170
繰延税金資産	142,059	140,749
その他	43,961	49,359
貸倒引当金	△ 2,823	△ 3,876
投資その他の資産合計	271,882	289,413
固定資産合計	2,672,286	2,782,661
資産合計	3,071,829	3,237,596

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	65,057	70,771
短期借入金	17,252	20,713
1年内償還予定の社債	25,000	35,000
1年内返済予定の長期借入金	34,126	38,832
鉄道施設購入未払金	1,580	1,642
未払金	95,188	126,024
未払消費税等	11,835	6,583
未払法人税等	31,130	28,068
預り連絡運賃	1,893	2,686
預り金	93,768	105,788
前受運賃	38,860	41,280
前受金	29,551	33,785
賞与引当金	39,187	37,408
災害損失引当金	—	11,100
ポイント引当金	2,204	2,081
その他	43,652	46,786
流動負債合計	530,289	608,554
固定負債		
社債	499,983	534,984
長期借入金	367,161	350,828
鉄道施設購入長期未払金	104,375	102,728
繰延税金負債	2,446	1,528
新幹線鉄道大規模改修引当金	8,333	12,500
環境安全対策引当金	15,838	11,587
線区整理損失引当金	10,170	9,594
未引換商品券等引当金	2,414	2,382
退職給付に係る負債	301,783	285,843
その他	112,730	137,203
固定負債合計	1,425,236	1,449,180
負債合計	1,955,525	2,057,734
純資産の部		
株主資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	56,171	56,171
利益剰余金	849,925	911,532
自己株式	△ 481	△ 483
株主資本合計	1,005,615	1,067,220
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,018	3,837
繰延ヘッジ損益	83	△ 54
退職給付に係る調整累計額	11,242	8,594
その他の包括利益累計額合計	15,344	12,378
非支配株主持分	95,343	100,262
純資産合計	1,116,304	1,179,861
負債純資産合計	3,071,829	3,237,596

財務諸表

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
連結損益計算書		
営業収益	1,500,445	1,529,308
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,113,026	1,128,016
販売費及び一般管理費	196,052	204,345
営業費合計	1,309,079	1,332,361
営業利益	191,365	196,946
営業外収益		
受取利息	33	17
受取配当金	670	1,144
保険配当金	2,328	2,233
受託工事事務費戻入	1,525	1,580
持分法による投資利益	2,480	1,812
その他	2,060	2,638
営業外収益合計	9,098	9,426
営業外費用		
支払利息	20,906	20,030
その他	1,777	3,019
営業外費用合計	22,684	23,049
経常利益	177,780	183,323
特別利益		
固定資産売却益	247	612
工事負担金等受入額	25,533	23,724
収用補償金	1,237	1,212
その他	5,875	3,527
特別利益合計	32,894	29,076
特別損失		
固定資産売却損	664	139
工事負担金等圧縮額	24,208	22,107
収用等圧縮損	976	1,204
災害による損失	1,863	11,433
災害損失引当金繰入額	—	11,100
その他	12,282	9,240
特別損失合計	39,995	55,226
税金等調整前当期純利益	170,679	157,173
法人税、住民税及び事業税	48,260	47,937
法人税等調整額	6,400	1,414
法人税等合計	54,661	49,352
当期純利益	116,018	107,821
非支配株主に帰属する当期純利益	5,524	5,071
親会社株主に帰属する当期純利益	110,493	102,750

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	116,018	107,821
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	305	△ 323
繰延ヘッジ損益	△ 132	△ 172
退職給付に係る調整額	△ 2,089	△ 2,575
持分法適用会社に対する持分相当額	70	68
その他の包括利益合計	△ 1,846	△ 3,003
包括利益	114,171	104,817
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	108,347	99,783
非支配株主に係る包括利益	5,824	5,034

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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	170,679	157,173
減価償却費	163,562	163,188
工事負担金等圧縮額	24,208	22,107
固定資産除却損	5,506	8,056
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 26,528	△ 19,720
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,705	940
賞与引当金の増減額(△は減少)	1,755	△ 1,813
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)	△ 4,366	6,438
受取利息及び受取配当金	△ 703	△ 1,161
支払利息	20,906	20,030
持分法による投資損益(△は益)	△ 2,480	△ 1,812
工事負担金等受入額	△ 25,533	△ 23,724
売上債権の増減額(△は増加)	△ 12,282	△ 6,888
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 15,736	△ 2,709
仕入債務の増減額(△は減少)	23,440	41,268
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 366	△ 5,276
その他	9,605	△ 1,585
小計	337,540	358,679
利息及び配当金の受取額	700	1,159
利息の支払額	△ 20,663	△ 19,753
法人税等の支払額	△ 42,475	△ 50,357
営業活動によるキャッシュ・フロー	275,101	289,728
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	231	231
固定資産の取得による支出	△ 201,705	△ 257,264
固定資産の売却による収入	2,239	453
工事負担金等受入による収入	36,391	29,932
投資有価証券の取得による支出	△ 4,604	△ 15,289
投資有価証券の売却による収入	631	55
貸付金の純増減額(△は増加)	3,083	501
その他	△ 2,388	△ 5,808
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 166,352	△ 247,420
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)	857	4,248
長期借入れによる収入	37,600	29,700
長期借入金の返済による支出	△ 31,780	△ 41,326
社債の発行による収入	40,000	70,000
社債の償還による支出	△ 50,000	△ 25,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 1,515	△ 1,583
自己株式の取得による支出	—	△ 9,999
自己株式の売却による収入	0	—
配当金の支払額	△ 29,049	△ 32,329
非支配株主への配当金の支払額	△ 122	△ 114
その他	△ 37,413	△ 770
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 71,422	△ 7,174
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	37,326	35,132
現金及び現金同等物の期首残高	63,332	101,448
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	101,448	136,581

リスクと機会の認識と対応

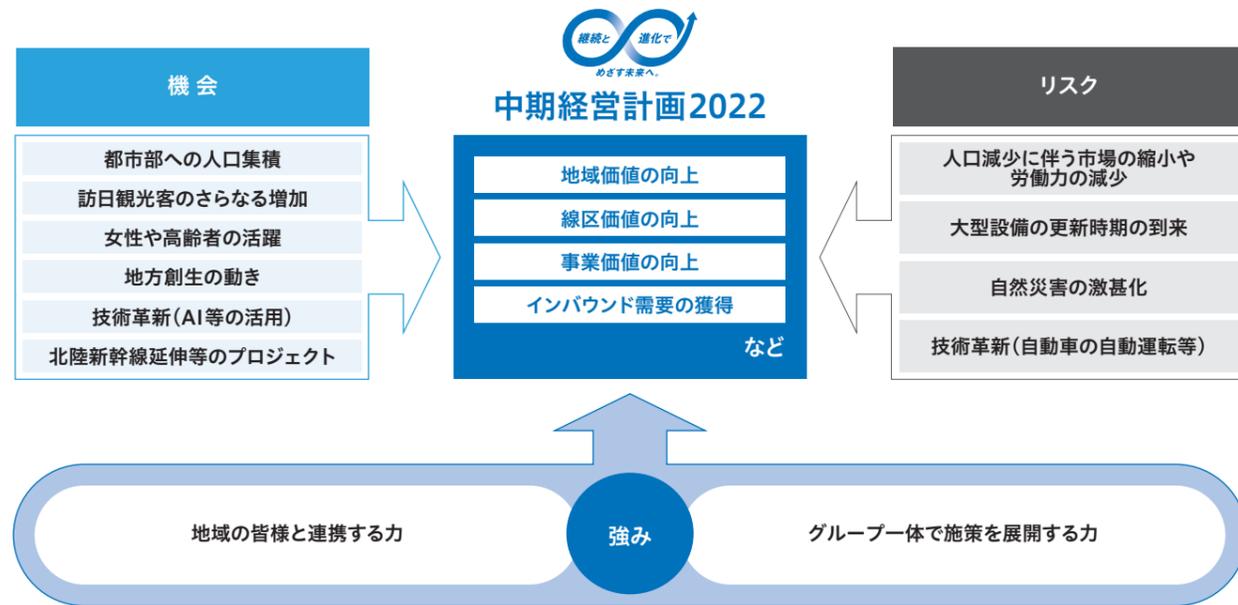
経営環境の変化と当社の強みを踏まえ、戦略を策定

今中期経営計画では、内外の経営環境の変化をリスクと機会の観点から適切に把握し、当社の強みを踏まえ、戦略を策定しています。

当社エリアには、今後、北陸新幹線延伸やなにわ筋線、大規模拠点駅開発の3大プロジェクト(大阪・三ノ宮・広島)など、多くの成長機会があり、それらのチャンスを最大限活かすべく、中長期的な視点で先手を打っていきます。また、観光資源が豊富であり、かつアジアから近いといったエリア特性を活かすことで、インバウンドをはじめとする観光需要も取り込み、エリア活性化につなげていきます。

一方、リスクとして、人口減や自然災害の激甚化、大型設備の老朽化など、内外の厳しい環境を認識し、事業の持続可能性を確保する観点から、新たな技術などを活かした生産性向上、防災・減災対策、および大型設備の更新を機とした機能強化にも積極的に取り組んでいきます。

「人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少」や「自然災害の激甚化」を含むリスク情報について、有価証券報告書にて開示しています。
https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/pdf/report32_04.pdf



見通しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本の事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。

これらの将来の展望に関する表明には、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明には、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する、将来のことを表現する言葉が用いられています。

これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。

既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄と大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。

実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスクおよび要因に

は、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。

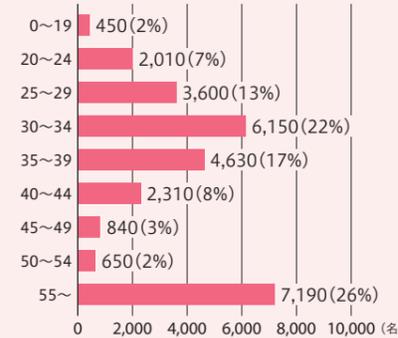
- ・ 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
- ・ 経済の悪化、デフレおよび人口の減少
- ・ 日本の法律、規則および政府の方針の当社にとって不利益となる変更
- ・ 旅客鉄道会社および航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引き下げおよびその他の戦略
- ・ 地震およびその他の自然災害のリスクおよび情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害

このレポートに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、JR西日本に利用可能な情報に基づいて2019年8月31日現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

なお、2005年4月25日に発生させた福知山線列車事故に関する今後の補償費用等については、現時点で金額等を合理的に見積もることが困難なことから、本レポートの見直しには含まれておりません。

人財・働きがいに関するデータ(単体)

■ 社員の年齢構成 (2019年4月1日現在) (歳)



■ 労働者に占める女性の割合 (管理職、役員それぞれについて)

全体	
13%	
管理職	役員
2%	4%
社外取締役(1名)含む	

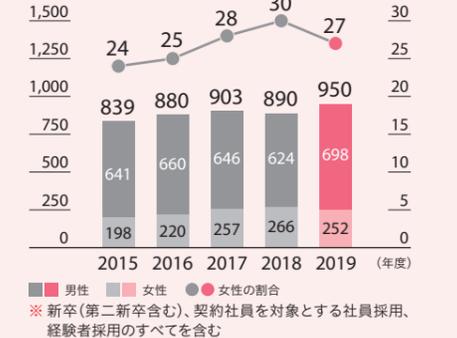
2019年4月1日時点

■ 有給休暇取得率

全体	
88%	

2018年度消化日数平均17.5日/20日

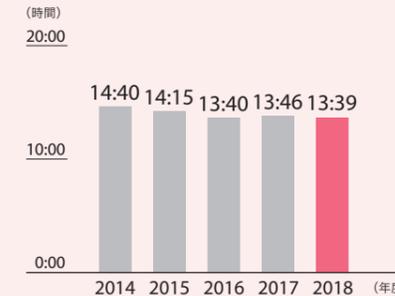
■ 男女別採用者数および女性の割合の推移* (名) (%)



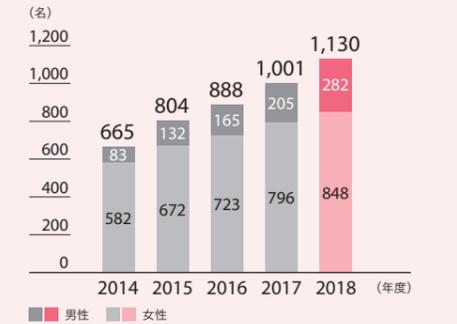
■ 管理職および指導者層の女性比率 (%)



■ 月平均残業時間 (時間)



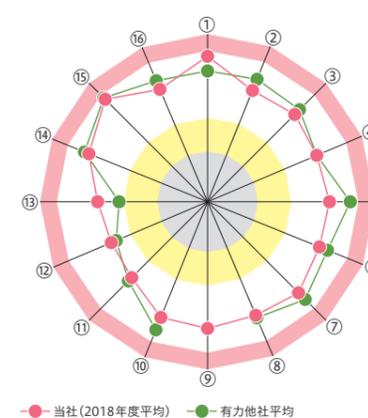
■ 育児休職適用数の推移 (名)



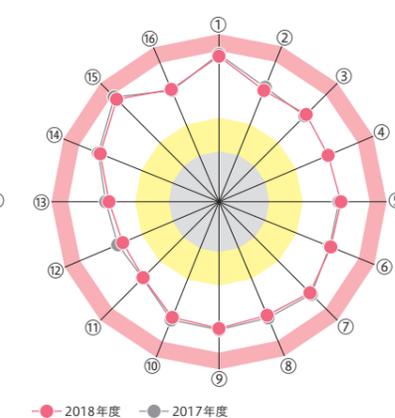
■ 2018年度社員意識アンケート

社員の働きがいに関する状況を把握する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。有力他社との比較では、「①仕事への誇り・使命感」「⑩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すが、前回調査から全体的に下回る結果となりました。そのような中でも「③主体性・考動する力」をはじめとする4項目が向上するなどプラスの変化もありました。

有力他社と比べて



2017年度と比べて



- ① 仕事への誇り・使命感
 - ② 仕事のやりがい・達成感
 - ③ 主体性・考動する力
 - ④ 心身の活力
 - ⑤ 職場の取り組みへの参画
 - ⑥ ワーク・ライフ・バランス
 - ⑦ CSマインドの醸成
 - ⑧ 職場風土(相乗性・思いやり)
 - ⑨ 技術継承・能力向上のための取り組み
 - ⑩ 上司とのコミュニケーション
 - ⑪ 正当な評価・報酬
 - ⑫ 能力向上のための機会
 - ⑬ 現場情報の施策への反映(現場起点)
 - ⑭ 経営方針(中計等)の浸透・共有した行動
 - ⑮ 会社への誇り
 - ⑯ 多様性・働き方改革
- 平均点4.0以上: 非常に高い
□ 平均点3.5以上: 高い
■ 平均点3.0以上: 普通
□ 平均点3.0未満: 低い