

JR西日本グループ 2020 統合レポート

～社会への提供価値報告書～

目次

SDGs達成への貢献	2
JR西日本グループが大切にしている価値観	3
社長メッセージ	5
安心、信頼していただける鉄道の構築	7
～福知山線列車事故を原点とした安全性向上～	
新型コロナウイルス感染症への対応	16
めざす未来に向けた価値創造の戦略	21
～「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直し～	
価値創造を支える基盤	
地球環境	29
コーポレート・ガバナンス	33
データ集	37

会社概要 (2020年3月31日現在)

住 所	大阪市北区芝田二丁目4番24号
設 立	1987年4月1日
資本金	1,000億円
発行済株式数	191,334,500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	48,323人(連結)、24,439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:6,441両

対象範囲 原則としてJR西日本グループ
(一部、単体での取り組みも含めています。)

対象期間 原則として2019年4月～2020年3月

参考としたガイドライン

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

編集方針

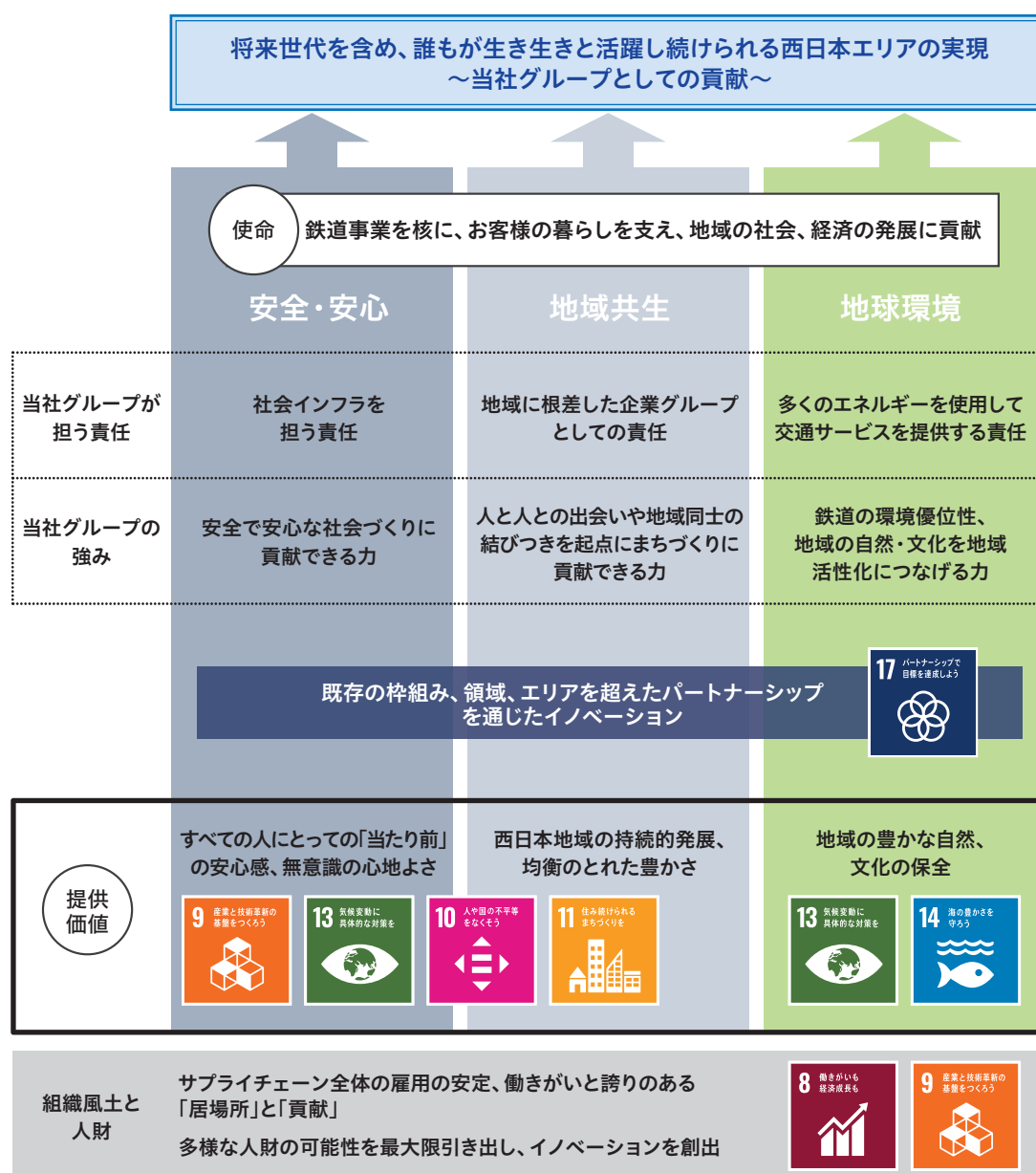
本レポートは、JR西日本グループにおけるさまざまな取り組みとそれがもたらす価値についてお伝えし、多様なステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図ることを目的として発行しています。なお、掲載情報は、特にお伝えしたい内容を抽出し掲載しているため、取り組みの全体については当社ウェブサイト内の各ページをご覧ください。

SDGs達成への貢献

私たちは、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを契機に、持続可能な社会を目指すSDGsに直結する、当社グループの役割をあらためて整理しました。

当社グループは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしを支え、地域の社会、経済の発展に貢献することを使命としています。鉄道の安全を基盤に、地球環境に優しい鉄道の強みを発揮し、地域の豊かな自然や文化、そしてまちづくりを地域活性化につなげていくサイクルを通じて社会課題の解決に取り組むことで、私たちのめざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現していきます。

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

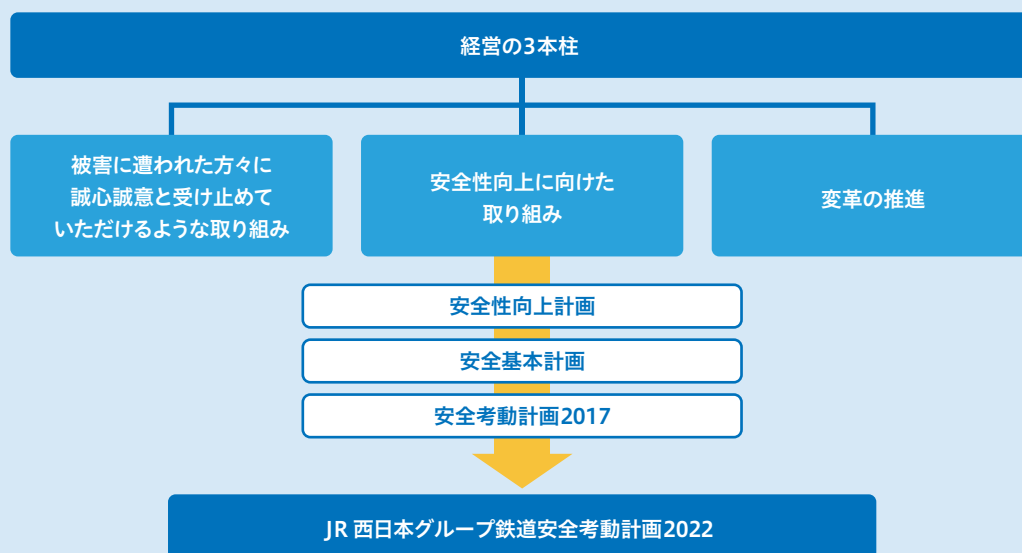


JR西日本グループが大切にしている価値観

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。

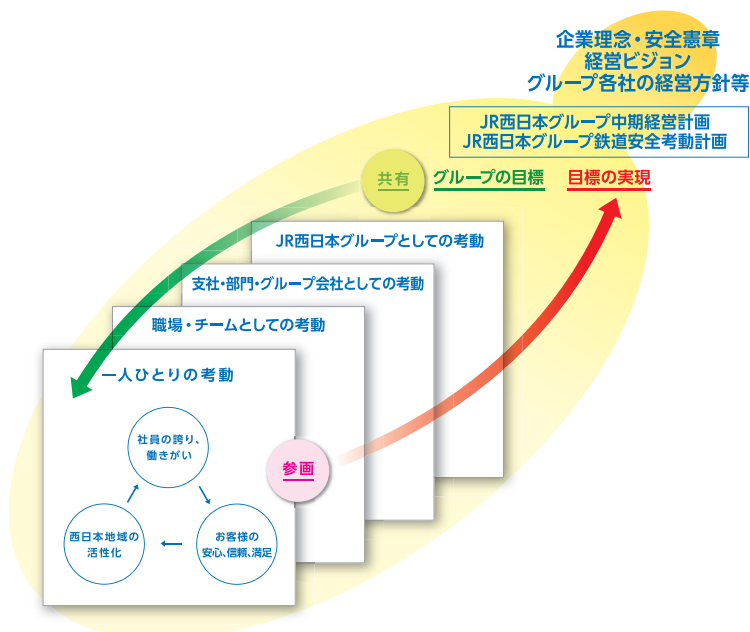


私たちのCSRが目指すもの

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提供価値を高めていく。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

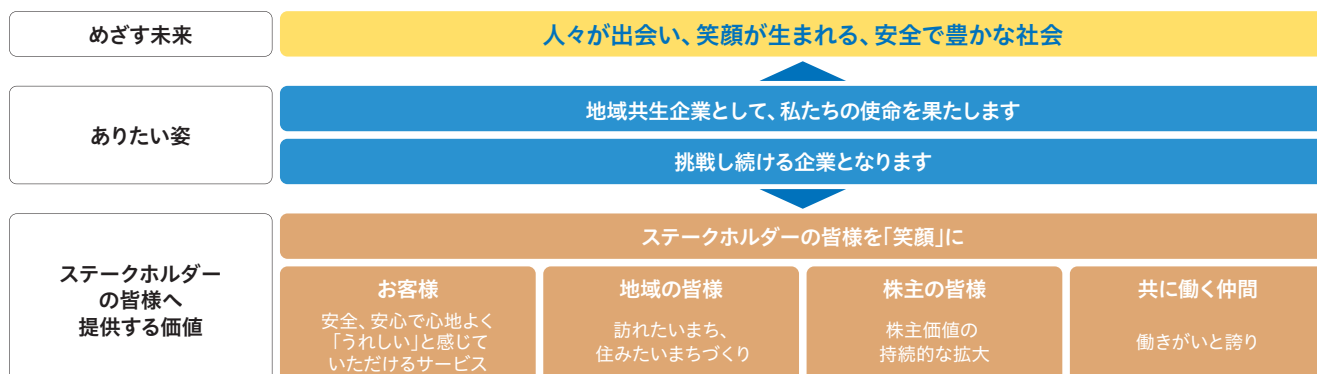
私たちは、2005年4月25日に発生させた列車事故を決して忘れず、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全の確保こそ最大の使命であるとの決意のもと、安全憲章を定めます。

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提供価値を高めていくことで、ステークホルダーの皆様提供価値に持続的な幸せと笑顔をお届けしていきます。



社長メッセージ



安全への「変わらぬ決意」を原点に、 鉄道を核として西日本の発展を支え続ける それが私たちの使命

西日本全域にわたる鉄道ネットワークを有する社会インフラ企業グループとして、西日本エリアの安全で便利・快適な暮らしと、社会、経済の発展を支え続けていくこと。社会環境がどのように変わろうとも、私たちJR西日本グループが担う使命です。

その大前提は、鉄道の安全です。「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、その反省と教訓を原点に、鉄道の安全の確保を最大の使命として追求し続け、何よりも優先することが、私たちの根幹であり、価値の源です。

鉄道ネットワークを核に、その強みを発揮できる創造事業との相乗効果により、地域の発展を持続的に支え、さまざまな社会課題の解決に貢献

していく。こうした期待にお応えすることが、私たちJR西日本グループの事業にかかわる者全員の誇りであり、喜びです。

本レポートでは、私たちの価値観や考え方、取り組みと成果・課題、そして将来への構想について紹介しています。私たちの使命と提供価値をご理解いただき、皆様との協創、共生を通じて、当社グループが担う使命を持続的に果たし、長期的な成長を実現していきます。



変化の加速を踏まえ

「JR西日本グループ中期経営計画2022」を見直し 変化対応力を高め、社会のニーズに応えていく

新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループは経験したことのない極めて厳しい状況にあります。「社会インフラ企業としての使命を守る」「お客様や社員の安全を守る」「社員の雇用を守る」「サプライチェーンを守る」という4つの基本方針の下、難局の克服に取り組んでいます。

このたび、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを行いました。

自然環境や社会の先行きが見えづらい中で、社会インフラ企業グループとしての使命を果たし続けていくため、早期に財務基盤を回復することが不可欠であり、集中的に取り組めます。併せて、恒常的なご利用

の減少下においても、お客様から安心、信頼していただける安全と、満足いただける価値を提供し続けられるよう、とりわけ鉄道のコスト構造を改革していきます。

人々の価値観、行動様式、働き方など、暮らしの基本的なところが大きく変容する中、新しい生き方や豊かさへの希求に機動的に対応していくため、事業そのものを見つめ直し、私たちが提供する価値をとらえ直します。事業モデルや組織、仕組み、人財育成のあり方などを総点検し、デジタル化による業務変革などを通じて変化への対応力を高め、イノベーションにも挑戦しながら、事業運営やサービス提供のあり方を社会のニーズに適応させていきます。

再認識した役割、使命

志高く目標へ挑戦し、地域と共に成長し、 持続可能な社会づくりの一翼を担う

コロナ禍への対応を通じて、私たちの事業が将来にわたり社会が健全であることを基盤としていること、そしてそのような社会を目指すSDGsに直結する自らの役割を、あらためて認識しています。

私たちは、地球環境に配慮し、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会づくり」を通じて、地域の暮らしを支え続け、地域経済の復活・活性化を後押しする大きな使命を担っていると考えています。

SDGsが私たち企業に求めているのは、各々の得意を活かしながら、社会課題起点で志高く将来を構想し、バックキャストで目標へ挑戦することです。この「志高

い構想」と「目標への挑戦」が、機動的なイノベーションの推進エンジンとなり、地域の皆様と共に目指す、西日本地域の持続的発展、均衡のとれた豊かさの実現に通じ、当社グループの持続的成長につながるものと考えています。

ステークホルダーの皆様との協創により、私たちならではの新たな価値創造を実現し、持続可能な社会づくりの一翼を担っていきます。

代表取締役社長

長谷川 一明

安心、信頼していただける鉄道の構築

～福知山線列車事故を原点とした安全性向上～

福知山線列車事故について

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とご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

併せまして、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

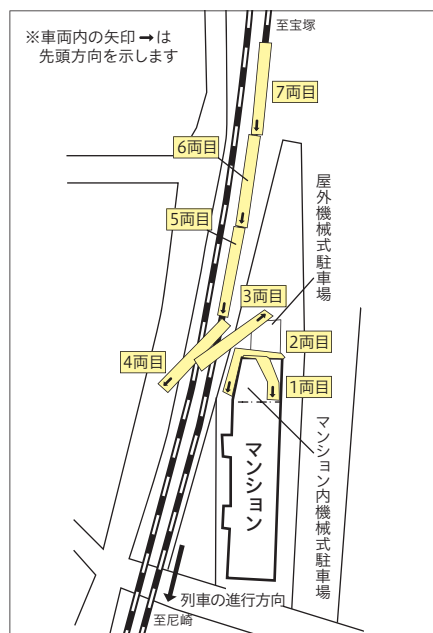
発生日時 2005(平成17)年4月25日(月) 9時18分頃 天候 晴

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)

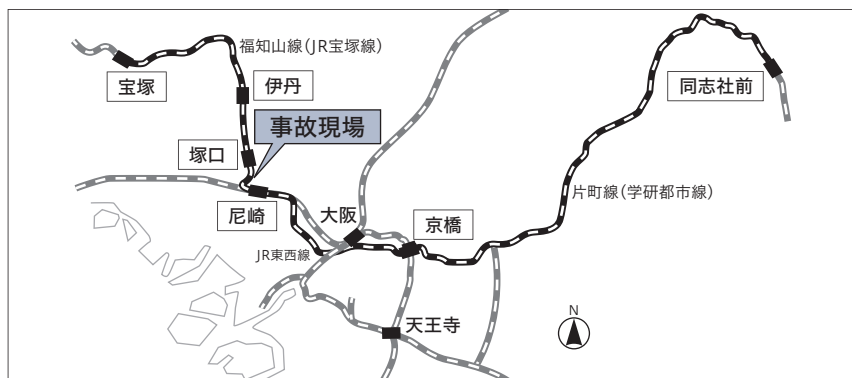
関係列車 宝塚駅発 同志社前駅行き 上り快速 電第5418M列車(207系7両編成)

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

航空・鉄道事故調査委員会※「鉄道事故調査報告書」より ※2008年10月に「運輸安全委員会」に改組

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

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

そして、この事故を深く心に刻み、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を強く自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げることに、引き続き全力を挙げて取り組んでまいります。

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。

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、注意が運転から離れた」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。

安心、信頼していただける鉄道の構築

～福知山線列車事故を原点とした安全性向上～

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れば安全は担保される」との考えが基本的な認識となっていました。この結果、対症療法的な再発防止対策に偏り、リスクを予測し事前に対策を講じることができていませんでした。

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

行き過ぎた上意下達や信賞必罰と責任追及

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

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

成功体験による過信

弊社は順調に経営基盤を確立していく中で、阪神・淡路大震災を経験し、その後完全民営化を果たし、次第に安定した経営実績を継続し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。

事故の反省を踏まえて

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、「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」の構築に努めてきました。

具体的な計画として、「安全性向上計画」、「安全基本計画」、「安全考動計画2017」を策定し、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てきた結果、鉄道運転事故や部内原因による輸送障害は減少しています。

2018年度からは、福知山線列車事故の反省と、それまで積み重ねてきた取り組みに加えて、2017年12月に発生させた山陽新幹線における重大インシデントを踏まえ、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の中核をなす安全性向上の具体的な計画として「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を策定し、JR西日本グループ全体で取り組んでいます。

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を着実に推進

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」では、「お客様が死傷する列車事故ゼロ」「死亡に至る鉄道労災ゼロ」をあらためて目標とするとともに、「お客様が死傷する鉄道人身障害事故」「踏切障害事故」「部内原因による輸送障害」の発生についても、さらなる削減を目指しています。

こうした中で、大切な仲間の命を失う感電死亡労災など、重大な事象を発生させてしまったことを重く受け止め、それぞれの事象の原因に応じた対策を策定し、その実行状況を確認し続けるなどの取り組みにより、事象発生の抑え込みに努めているところです。

本計画の着実な推進に向けて、これまで取り組んできたハード・ソフト両面からの対策の充実に加え、これまで進めてきた「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は『迷わず列車を止める』『迷わず作業を止める』

などの取り組みについて、深度化していきます。

また、「決められたこと、言われたことをやっていたらよい」といった、受け身の姿勢や行動様式からの脱却に向けて、ルールや仕組みの遵守に加え、個人や組織がより主体的に行動することで安全を確保する「能動的に考え、学び、採り入れ、やってみる」社員と組織づくりに取り組んでいきます。

さらに、今後は福知山線列車事故後の安全の取り組みを教訓に照らしてあらためて振り返り、組織として継承していくとともに、一人ひとりの考動に結びつけていく効果的な教育を実践していきます。

なお、新型コロナウイルス感染症への対応については、お客様、社員の感染拡大防止に最大限の努力を重ね、引き続き着実に取り組んでいきます。

● 福知山線列車事故を原点とした安全性向上

「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」の構築

- 福知山線列車事故後の安全の取り組みを教訓に照らして振り返り、一人ひとりの考動に結びつける取り組みの推進
- 「能動的に考え、学び、採り入れ、やってみる」組織風土の実現に向けた支援ツールなどの整備

踏切・ホームの安全対策の充実

- 特殊信号発光機※1検知支援システムの試験導入(①)
- 第4種踏切※2への安全装置の開発
- 乗務員のホームにおける安全確認方法の充実
(L空間の確認など)(②)

鉄道労災対策

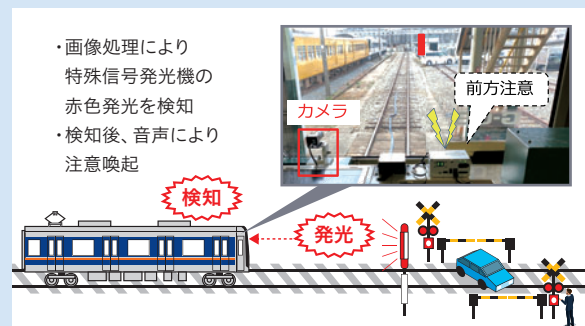
- 車両でのデータ測定による、線路上で実施する検査の削減(③)

自然災害対策(防災・減災)

- 局地的大雨への対応に向けたレーダー雨量の活用
- 車両基地への浸水を想定した対策の実施

新型コロナウイルス感染防止

- 駅・車内での抗ウイルス・抗菌加工
- 特急車両への空気清浄機の搭載
- 混雑回避に資するリアルタイムかつ詳細な情報提供



① 特殊信号発光機検知支援システム



② ホーム上で列車と点状ブロックの間(L空間)の安全確認



③ レール探傷車

※1 特殊信号発光機：踏切で自動車が立ち往生した時などに、停止信号を現示して緊急を知らせる設備

※2 第4種踏切：しゃ断機、踏切警報機がなく、注意柵および踏切警標がある踏切

安心、信頼していただける鉄道の構築

～福知山線列車事故を原点とした安全性向上～

安全最優先の意識の浸透

福知山線列車事故から15年が経過し、事故後に入社した社員が半数を超える中、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システムを超えたディスカッションを継続しているほか、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。

一人ひとりが福知山線列車事故を心に刻み、安全にかかわる方針(安全憲章など)への理解を深める取り組みを充実し、安全最優先の意識の浸透を図るとともに、安全最優先の行動を実践します。

取り組み事例 金沢支社

事故を語り継ぐ取り組み

金沢支社では、事故当時近畿圏で業務にあたった社員を講師として、取り組みを行っています。

事故の自分ゴト化を進めます

金沢支社 総務課
佐藤 玲子

事故当時、京都エリアで車掌を務めていましたが、福井エリアに運転士として赴任した際に、事故のとらえ方に地域差を感じました。この経験を踏まえ、近畿圏で業務していた社員を講師とし、事故を語り継ぐ取り組みを企画しました。

事故を経験した社員が生の声で事故当時の様子や思いを伝えることにより、参加者一人ひとりが自分ゴトとして事故を心に刻み、安全最優先の考動を積み重ねるべく、この取り組みを進めていきます。



経験をもとに事故を語り継いでいきます

金沢支社 運輸課
指令長 梅澤 秀一郎

新入社員として事故直後に尼崎駅に配属となり、駅での対応を通じてさまざまな経験をしました。この経験を自分自身の中で風化させてはならない、語り継がなければならないと思い、講師として参加しています。私たちは、事故の反省から制定された「企業理念」「安全憲章」を日々具体的に業務で実践することが、お客様に安心して鉄道をご利用いただくことに直結していることを、参加者に伝えています。



私たちが事故を語り継いでいきます

金沢支社 富山新幹線保線区
施設管理係
(現 金沢支社 新幹線施設課 施設指令員) 受川 卓矢
(現(株)レールテック) 山岸 秀旭

講師の方の当時の状況や思いを聞き、事故を惹き起こした会社で働いていることをあらためて自覚しました。そして、工事や計画策定など日々の業務の中で「企業理念」「安全憲章」を実践していくことの大切さを再認識しました。私たちのように事故後に入社した社員が大半である職場で、この取り組みで学んだことを職場内に伝えることが重要であると考え、日々の業務で安全を意識するよう促すとともに、「安全の日」に行う事故を語り継ぐ取り組みで学んだことを共有しています。

また、客観的に自身の行動特性を自己評価し、自覚する手法を使って思い込みを防ぎ、安全行動につなげていく取り組みなど、具体的な考動を実践しています。

安全を最優先する意識を浸透させ、北陸新幹線の安全につなげるため、今後もこうした取り組みを継続していきます。



組織の安全管理の充実

安全を維持する鉄道システムの機能を向上させるため、安全最優先の意識の浸透を土台とし、「経営層」「技術層」「実行層」の三層による組織全体で安全を確保する仕組みを構築し、それらが時間の経過とともに劣化しないよう、有効に機能させ、継続的に改善を図っています。

リスクアセスメントについては、リスクを見つけ、評価し、

優先して対処すべきリスクに対して適切な対策を講じる一連の流れに沿って、本社、支社、現場が連携して取り組んでいます。また、リスク情報の閲覧、検索などが可能なデータベースである「安全マネジメント統合システム(ISSM)」※を運用しており、他箇所の安全に関する情報などから学ぶ取り組みをグループ全体で進めています。

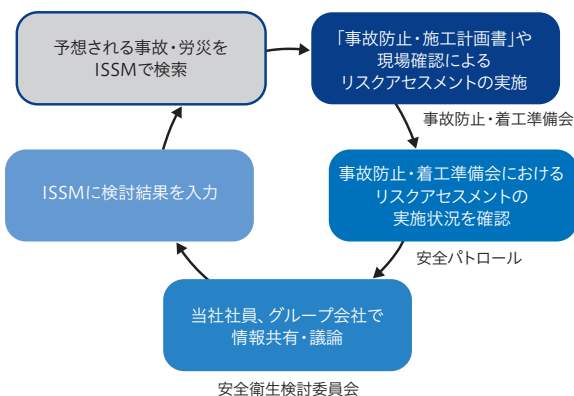
取り組み事例 広島支社 広島土木技術センター

一人ひとりがリスクを具体的に考えるための機会づくり

広島土木技術センターでは、一人ひとりがリスクを具体的に考えること、リスクに対する感度を高めることを目的として、ISSMを活用した安全マネジメントシステムを構築しています。検査や工事着手前の打ち合わせに臨む際に、類似条件、類似作業における事故事例をISSMで検索することであらかじめリスクを想起し、リスクアセスメントの質を向上させています。また、事前に検討した対策が実行されているか、安全パトロールで確認を行います。

この結果については、毎月開催している検討会でグループ会社・協力会社と共有し、議論を経て、安全やリスクに関する情報をISSMに登録しています。このプロセスにより、全社へリスク情報を展開するとともに、リスクアセスメントが不断にレベルアップされるサイクルを築いています。

● 広島土木技術センターにおけるISSMを用いたリスクアセスメントのフロー



ISSMを活用し、作業に関するリスクを深掘りします

広島支社 広島土木技術センター
係長 阪東 聖人

リスクアセスメントを実施する時、一人ひとりのリスクに対する感度や、個々人の過去の体験が大きな影響を与えます。ISSMで事例検索することで、自箇所以外で発生した事象や検討した対策を知り、新たな気づきを得ることができます。また、過去の類似作業に関する注意点などを確認することで新たな作業に關係するリスクを抽出しています。

抽出したリスクを起点に、これまで屋内で実施していた作業着手前の打ち合わせを現場で実施することにより、思い込みや勘違いを防ぐとともに、机上の検討では見えづかったリスクを抽出しやすくなりました。また、現場の打ち合わせで「確認タイム」を設けることにより、グループ会社・協力会社からの発言も多くなったと感じています。ISSMでの検索結果が議論の呼び水となり、議論が活性化することで、リスクを深掘りできる好循環が生まれていることを実感しています。



現場開催の事故防止・着工準備会の様子

※ ISSM(Integrated System for Safety Management) 安全マネジメント統合システム：リスク情報の閲覧、検索などが可能なデータベース

安心、信頼していただける鉄道の構築

～福知山線列車事故を原点とした安全性向上～

一人ひとりの安全考動の実践

一人ひとりが安全に関する情報を報告、共有する重要性を理解し、安全に関する気付きなどを報告、共有するとともに、リスクの低減に向けた自己の対策、自己の管理を実践する

ことで、重大な事故を未然に防止している状態を目指しており、報告しやすい環境づくりに努めるとともに、安全に関する情報を共有するための場づくりを推進しています。

取り組み事例 神戸支社 上郡駅

安全に関する情報の収集、エラー低減に向けた自己対策

山陽本線・上郡駅では、2019年4月に紀勢本線・御坊駅で発生した入換作業※中の車両脱線事象を受け、自職場における同種事象の再発防止に向け、ルールの遵守、基本動作の徹底を大前提とした、入換作業のさらなる安全性向上に向けた

検討を行いました。

定期的実施している2つのパターンの入換作業を色で分類することで、どちらの作業を実施しているかを強く認識することができ、入換作業時における誤りを防止しています。

※ 入換作業：駅構内において、車両を移動させ、ホームに据え付けるなどの作業

● 色分けによる視認性の向上



● 現場での活用例



入換作業中の確認により
作業の誤りを防止

他山の石を用いて自らの経験値を高めていきます

近畿統括本部 神戸支社 上郡駅
運輸管理係 岡本 光二

入換作業をはじめ、駅の運転取り扱い業務は、一つの作業誤りが、結果として、脱線などの大きな事故につながる可能性があります。「ヒヤッ」とした時に「何もなくよかった」という気持ちで済ませることなく、その経験をほかのメンバーにも共有するなど、自らの経験を活かす必要があると強く感じています。

「ヒヤッ」とした経験をもとに、同じような失敗をしないよう、次はどのようにすればよいかを考え、実行するとともに、「他山の石」として他箇所の事象を共有された際、自らが経験したと想定して対策を考えるよう、癖付けしています。また、このプロセスに仲間を巻き込むことに、使命感を持って取り組んでいます。

今回、対策を仲間と共に考える中で、「緊張感を持つこと」といった、従前からの精神論以外に対策はないのでは、と思うこともありましたが、結果として「作業ごとの色分け」という対策を、仲間と共に考えました。

今後は、転入してくる新たな仲間に対しても、入換作業の勘所を理解させるとともに、今回講じた対策とその意味をしっかり引き継いでいきます。



安全を維持する鉄道システムの充実

鉄道の安全な状態を維持するため、ハード対策とソフト対策の組み合わせからなる「安全を維持する鉄道システム」の機能を向上させ、リスクを許容範囲内に抑え込んでいます。ソフト対策のうち、確認の励行や連絡の徹底に向けて、「確認ですが」

「確認ありがとう」をキーワードに、思い違いや誤っていると考える行為や指示に対して、相手の組織や立場にかかわらず、確認し合うコミュニケーションを目指し、JR西日本グループ全体で取り組んでいます。

取り組み事例 西日本電気システム(株)

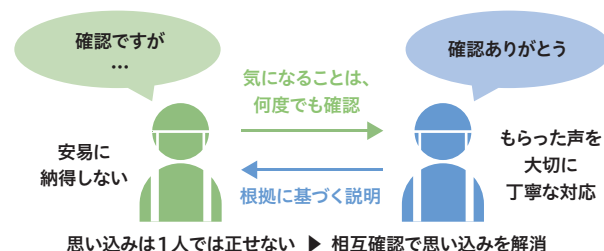
「確認し合う」風土形成と相互確認による 思い込みの解消

当社グループの西日本電気システム(株)では、工事に関する不安や疑問を工事指揮者とグループ外の協力会社作業員で相互に確認し合い、思い込みを解消することを目的に、「確認タイム」を設け、工事指揮者・作業員間での「確認ですが」による問いかけを習慣化しています。

問いかけに対しては、「確認ありがとう」と感謝を伝えるとともに、工事での打合せに使用する書類や図面、現地設備などを相互に確認することで、さまざまな角度から思い込みによるミスの解消に努めています。

気になることを誰でも抵抗なく声に出せる仕掛けを定着させ、根拠に基づき確認することを癖付けするなど、協働してリスクに対処する環境を構築しています。

●「確認タイム」における作業責任者・作業者(左)と工事指揮者(右)とのコミュニケーション



安全の確認に関する会話が質・量ともに 拡充しました

西日本電気システム(株) 京都電車線工事所
係長 谷垣 公平

私たちは、これまで作業前ミーティングにおいて、作業内容や作業環境などの理解度を確保する時間を確保していました。

「確認タイム」を設けたことで、作業責任者だけでなく、作業員からの確認も目立ってきました。その内容の質、量ともに拡充してきたと実感しており、疑問点や不安なことに対して、真摯に向き合うことができるようになりました。

今、私が心掛けていることは、同じ作業箇所、同じような作業条件が続くことで、ポイントとして伝えたいことが淡白になりがちなため、「確認タイム」におけるやりとりに変化をつけるなど、工夫しながらコミュニケーションに努めています。

積極的な意見交換により、リスクに対する 感度が向上しました

光陽電設(株)
工事担当課長 小川 大二郎 様

「確認タイム」により、細かな点について、全員で共通認識を持つことができるので、大変効果的だと思っています。説明などに費やす時間とは別の対話の時間をとることで、聞きやすい雰囲気生まれ、当社の作業員は積極的に確認を行っています。

大きなプロジェクトに関する工事などでは、同じ時間に隣接した場所で別の工事を行う場合もあり、自社の作業員の安全確保はもとより、他社の作業員の方の安全確保のために、こまめな連携が不可欠です。「確認タイム」を設けたことで、工事の最前線にいる作業員の多様な観点が加わり、作業の内容・環境・条件に潜むリスクへのチームとしての感度が上がっていると実感しています。



「確認タイム」で
意見交換をする
小川担当課長(左)と谷垣係長(右)

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

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。なお2020年につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、追悼慰霊式を取りやめております。

ご説明会

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。



事故でお亡くなりになられた方々への献花

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「いのちの杜 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「いのちの杜」は、お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂

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



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したことの反省の上に立ち、「安全で安心できる社会づくり」の一端を担いたいとの思いから、2009年4月にJR西日本あんしん社会財団を設立いたしました。事故や

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

主催事業

多様な観点から「いのち」を取り上げ、自らを見つめる機会提供を目的とした「いのちのセミナー」を、さまざまな分野で活躍する講師を招へいし、実施しています。

設立10年を機に実施した事業のうち、好評だった小・中学生対象の「いのち」の作文・俳句コンクールを2019年度も実施しました。今後も継続し、作文を通じ、「いのち」の大切さを考えていただくとともに、優秀作品について世の中にお伝えしてまいります。

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ます。また、地域で行われている救命処置の普及活動を支援するため、AED訓練器を助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体にも助成を行っております。



助成先団体の活動の様子

新型コロナウイルス感染症への対応

2020年1月以降、国内における新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況に鑑み、「西日本旅客鉄道株式会社 新型インフルエンザ等対策に関する業務計画」に基づき、「新型コロナウイルス関連肺炎本社対策本部」を速やかに設置し、お客様に安心して当社鉄道やサービスをご利用いただくため、また、当社グループの社員が健康を確保し、職場における感染拡大を未然防止するため、さまざまな取り組みを実行してきました。

4つの基本方針に基づく取り組み

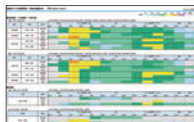
基本方針① 社会インフラ企業としての使命を守る

当社グループは、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社会インフラ企業として機能し、安心して鉄道をご利用いただくことで社会に貢献するため、さまざまな取り組みを進めています。

混雑回避に向けた取り組み

•混雑状況のご案内

ホームページにおいて、主な線区・区間の列車の時間帯別の混雑状況、新幹線自由席の混雑状況、朝夕通勤時間帯の主要駅のご利用状況をお知らせしています。



•時差通学にあわせた臨時列車の運転

緊急事態宣言解除後、学校からのご要望を受け、一部の線区において時差通学にあわせた臨時列車を運転しました。

•定期券併用チケットレス特急券の発売

朝夕時間帯のご利用が多い線区において、一部の在来線特急列車の普通車指定席を定期券と併せてお使いいただける特急券を、期間限定で発売しました。

•指定席購入時の座席選択のご案内

ネット予約やみどりの券売機で、シートマップによりお客様に座席をお選びいただけるようにしています。



感染拡大防止に向けたご協力をお願い

社会全体での感染拡大防止のため、駅や車内での放送や、ポスターなどの掲出を行っています。

- マスク着用や会話を控えめにいただくことのお願い
- 時差通勤・テレワークなどへのご協力のお願い



ご利用にあわせた柔軟な運転計画の策定

新幹線や在来線特急列車において、車内の混雑回避に配慮した上で、お客様のご利用状況を踏まえた列車設定の見直しを実施しています。

社会の動向やお客様のご利用状況などを踏まえた列車設定を心掛けました

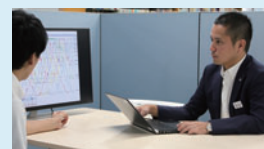
運輸部 輸送計画課 森部 厚

2020年3月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言の発出・解除など、社会情勢が急激に変化する中、お客様のご利用状況を踏まえた新幹線や在来線特急列車の設定を見直してきました。

列車設定の見直しにあたっては、新型コロナウイルスへの感染不安が継続する中、お客様に安心して列車をご利用いただくため、日々のご利用状況やご予約状況などさまざまな情報を収集・分析し、見直し後の列車内が「3密」とならないように細心の注意を払いながら、計画しました。また、お客様へお知らせする際には、できる限り早い、かつ分かりやすい情報となるよう、お知らせのタイミングや表現方法などに配慮してきました。

新型コロナウイルス感染症の動向は依然として予断を許さない状況ではありますが、GoToキャンペーンの取り組みなど、鉄道のご利用回復に向けた兆しもうかがえます。

今後とも、社会動向やお客様のニーズ・行動の変容などに対する感度を高く保ち、ご利用にあわせた柔軟な列車設定を行うことを通じ、お客様に安心してご利用いただける鉄道の提供に努めていきます。



新型コロナウイルス感染症への対応

基本方針② お客様や社員の安全を守る

新型コロナウイルス感染症の感染リスクが低減し、お客様および社員などの健康と安全が守られる段階に至るまでの間の業務に用いられるものとして、当社も参画して策定された「鉄軌道事業におけるガイドライン」※をはじめとする各事業におけるガイドラインに基づき、各種取り組みを実行しています。

※ 鉄軌道事業におけるガイドライン:「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」。第1版は2020年5月14日に発行。

お客様の安全を守る

車内・駅での消毒・抗菌

- 日常的な消毒の実施
- 車内手すりや座面の抗ウイルス・抗菌加工
- 券売機やエレベータボタンへの抗菌シール貼り付け
- 主要駅への消毒液の設置



飛沫感染防止

- 改札やみどりの窓口でのビニールカーテンの設置
- みどりの窓口などでの足元待機位置の表示によるお客様同士の密の回避



お客様への配慮

- 接客社員のマスク着用
- 現金の受け渡しの際のトレー使用
- 乗務員による車内換気



グループ事業における感染防止の取り組み

各種ガイドラインを遵守し、安心してご利用いただけるよう、継続的な取り組みを行っています。

- ショッピングセンター入口、ホテルフロントへの消毒液の設置
- 店舗レジ、ホテル受付などでのビニールカーテンの設置

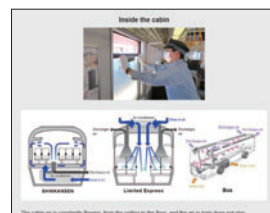


多言語での情報提供

より多くの方々に当社グループの駅構内や車内、グループの事業における感染拡大防止策を知っていただき、安心してご利用いただくために、ホームページにおいて英語などでのお知らせも行っています。



ホテルの取り組み「Clean&Safety」



鉄道車内の換気の仕組み

お客様により安心して列車をご利用いただくために

抗ウイルス・抗菌加工作業により、列車にご乗車されるお客様の不安を少しでも和らげたいという思いで、作業にあたっています。作業中に意識しているのは、お客様が実際に車内でお過ごしになっている、その姿を想像することです。吊り革や手すりはもちろん、例えば、座席ならどこを触られるだろう、車内が混んできたらドアの上にも手をかけられるだろう、とおお客様の動作をイメージしながら、噴霧していきます。抗菌加工は目には見えないからこそ、いつも以上にご乗車されるお客様を意識して、作業にあたっています。

作業が完了した車両にそれを証明するピクトグラムを貼る時、今、自分たちにできる術を尽くした満足感とともに、「お客様に安心していただくために、もっと何かできることはないだろうか」という葛藤も浮かんできます。この取り組みがお客様にとって、列車を安心してご利用いただける一助になればと思います。



社員の安全を守る

体調管理・感染防止の取り組み

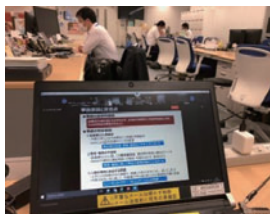
- うがい・手洗い・消毒
- 執務前の検温



コールセンターでの検温の様子
((株)JR西日本カスタマーリレーションズ)

執務中の3密を回避する取り組み

- 在宅勤務対象者拡大、回数の上限撤廃
- 執務室での仕切り設置
- グループ内ホテルや会議室など分散勤務箇所の整備
- 会議、研修、訓練などのオンラインによる開催



オンラインでの訓練風景

休憩室や泊まり勤務用宿泊施設での取り組み

- 浴室や寝室の使用方法的徹底
- 休憩室の確保、仕切り設置
- 分散して休憩するためのスペースの確保
- 宿泊箇所のリネン交換頻度の見直し
- オゾン発生装置、空気清浄機の設置



宿泊所への空間除菌消臭装置の設置

基本方針③ 社員の雇用を守る

事業を支えている社員の就業環境と雇用を守るため、各種制度の条件緩和や雇用調整など、機動的に対応を行ってきました。

柔軟な体制・仕組みづくり

学校や介護施設の休業による、育児・介護を行う社員の負担軽減や、妊娠婦社員などへの配慮として、一部休暇の適用拡大、使用条件の撤廃を行うとともに、柔軟な勤務制度の運用などを行ってきました。

- 一部休暇の取得条件緩和
- 休職の延長
- フレックスタイム制の始終業時間帯の制限撤廃
- 間接部門社員による時差出勤の活用

雇用調整の実施

2020年5月に緊急事態宣言が明けてもなお、地域間流動の自粛などにより、お客様のご利用が大幅に減少しました。

今後の経営の見通しが不透明な中、安全確保を前提としながら、鉄道事業という公共交通機関としての役割を担いつつ、社員の感染防止と雇用維持を守る観点から、「一時帰休」を実施しました。業務量が減少した駅、乗務員、車両系統の業務に従事する社員および間接部門の社員を対象に、2020年5月～7月の間で実施しました。

基本方針④ サプライチェーンを守る

当社グループは、鉄道を中心とした社会インフラ企業グループとして、資材調達先や、工事、メンテナンスなどの協力会社、高架下の事業、駅ビル事業でテナントとして入っている店舗など、多くの取引先様とつながっており、今後も継続して事業を提供できるよう、迅速に手立てを打っていきます。

- 対面の打ち合わせを避けるなどの工夫により、メンテナンスを中心とした鉄道の工事を止めることなく確実に実施
- 鉄道事業の継続に向け、調達ルートの特長を高めるため、コロナ禍における取引先の製造リスク状況を把握



オンラインでの施工打合せ

今後の危機対策(リスクマネジメント)

長期化への対応

国内の新規感染者数は増加と減少を繰り返している状況です。今もコロナ禍の真っ只中にあり、終息の兆しは見えておらず、現在実行している取り組みを通じて、お客様に安全・安心を提供し続けていくことが重要だと考えています。また、事業継続を念頭に置いた当社グループ社員における感染拡大防止策を根気強く続けていくことが重要です。

多くの社員への感染が発生した場合を想定し、鉄道運行における業務縮小計画(列車本数を削減しつつ、列車の運行を継続するための計画)などについても備えているところではありますが、特に、これから迎える冬においては、新型コロナウイルスの脅威に加えて、風邪やインフルエンザの流行が懸念されるため、日々の社員一人ひとりの健康管理、職場における感染拡大防止策に取り組んでいきます。

今回のコロナ禍を受けて

企業倫理・リスク統括部長
板井 聡一郎

今回のコロナ禍で私たちが痛感しているのは、感染症対策における長期化への備えの重要性です。

過去の経験を踏まえ、感染症の拡大防止のために一定規模の備蓄を用意していましたが、新型コロナウイルス感染症への対応も間もなく1年となるところであり、備蓄だけではなく、あらゆる側面での影響が長期化の様相を示しています。また、コロナ禍が過ぎ去っても、近い将来、また新たな感染症が流行する可能性が十分にあります。

感染症対策は長期にわたるものだという認識の下、新たな感染症流行への備えとして、当社の感染症BCPである「新型インフルエンザ等対策に関する業務計画」についてもブラッシュアップする必要があると考えています。

多くの人々の日常を支える社会インフラ企業グループとして、事業継続が使命と再認識し、今回のコロナ禍への対処の継続、そして次なる感染症禍への備えに注力していきます。



地域社会への貢献

自治体との協力体制、寄付や宿泊所提供

- ホテルヴィスキオ京都では、軽症者用ホテルとして、感染者の受け入れを実施
- 自治体を通じ、医療機関や福祉施設などへ医療用防護マスク、防護服、フェイスガードを提供
- 緊急事態宣言発令に伴う店舗への休業要請により、販売機会を失ったお土産などの商品を、近隣の福祉施設などに寄贈



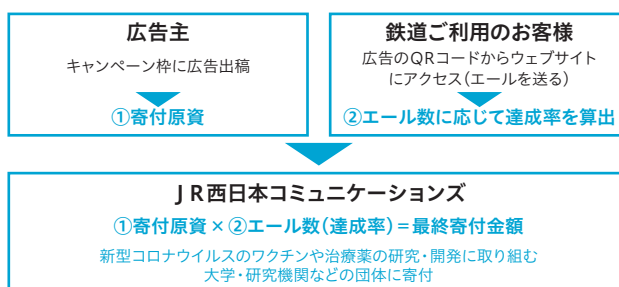
近隣福祉施設への寄贈((株)ジェイ
アールサービスネット広島)

交通広告を通じて、新型コロナウイルス感染症と闘う方々を応援するプロジェクト「QRでエール」

(株)JR西日本コミュニケーションズでは、鉄道をご利用のお客様が、対象の電車内中吊りポスターや駅貼りポスターに掲載されているQRコードを通じてウェブサイトへアクセスしていただいた回数を、「エール数」として寄付金額に反映するキャンペーン※を実施しています(2021年3月28日まで)。



※ 詳しくはこちらをご覧ください。
<https://qrdeyell.jp/>



コロナ禍における社会の動きと、当社グループの主な取り組み

全国での
新規感染者数の
推移

	社会の動き	JR西日本グループの主な取り組み
1月	● 15日 日本国内で初の感染を確認 ● 30日 政府が新型コロナウイルス感染症対策本部を設置	1月 ● 30日「新型コロナウイルス関連肺炎本社対策本部」を設置 ● 30日 接客に携わる社員にマスクの着用を指示
2月	● 27日 政府から全ての小、中学校などが3月2日から春休みまで、臨時休校を行うよう要請が出される	2月 ● 25日～ 時差出勤やテレワークを呼びかける車内放送や駅構内放送を開始 ● 28日～ 政府の一斉休校要請を踏まえ、保存休暇や看護休暇の使用条件緩和など勤務に関する一時的な措置を開始
3月	● 13日 新型コロナウイルス感染症に「新型インフルエンザ等対策特別措置法」を適用	3月 ● 列車内、主要駅構内の定期的な消毒作業を開始 ● 東海道新幹線と直通する新幹線の自由席と在来線の指定席の対面による改札を省略 ● 19日～ 臨時列車の運転取り止め(新幹線・在来線特急)
4月	● 7日 緊急事態宣言が大阪、兵庫、福岡など7都府県に発令 ● 16日 緊急事態宣言が日本全国に拡大	4月 ● 1日～ 入社式中止とし、新入社員研修は例年と異なる手法で実施(8日～自宅学習) ● 1日～ 特急「はるか」の編成両数の削減 ● 緊急事態宣言を受けて、ルクア大阪などのショッピングセンターや百貨店、飲食店、土産店、一部ホテルなどで営業休止、および間接部門社員の原則在宅勤務措置 ● 10日 役員の報酬返上を公表 ● さらなる換気を目的とした乗務員による列車の窓開けを開始 ● 24日～ 駅、乗務員区における業務量縮減および「3密」対策としての自宅業務を開始 ● 24日～ 一部定期列車の運転取りやめ ● 25日 福知山線列車事故追悼慰霊式の開催を取りやめ ● 27日 株主優待割引券の有効期間延長を決定
5月	● 4日 緊急事態宣言の延長が決定 ● 14日 39の県で緊急事態宣言解除 ● 21日 大阪など関西2府1県で緊急事態宣言解除 ● 25日 緊急事態宣言が全面解除	5月 ● 11日～ 東海道新幹線と直通する「のぞみ」と、九州新幹線と直通する「みずほ」「さくら」を減便 ● 16日～ 駅、乗務員および間接部門で勤務する社員などを対象として1日当たり約1,400名規模の一時帰休を実施 ● 16日～ 北陸新幹線「つるぎ」および在来線特急を減便 ● 21日 国内無担保普通社債を発行
6月	● 19日 都道府県をまたぐ移動の自粛が全国で緩和	6月 ● 1日～ 減便していた山陽新幹線の運転計画を見直し、定期列車の「のぞみ」を全て運転 ● 1日～ 「一時帰休」の対象を車両部門社員にも拡大 ● 1日～ 一部の在来線特急列車の普通車指定席を定期券と併せてお使いいただける、専用のチケットレス特急券を期間限定で設定 ● 在来線全ての車両の抗菌加工を開始 ● 4日～ 関西民鉄および近畿運輸局との連携の下、「鉄道事業者共通お客様へのお願いポスター」をアーバンエリアの各駅に掲示 ● 13日～ 減便していた一部の定期列車の運転計画を見直し、山陽新幹線・北陸新幹線・在来線特急の全ての定期列車を運転(「はるか」は引き続き一部の定期列車を運休) ● 23日 座席間隔を空けた配置などの感染防止策を講じ、第33回株主総会を開催 ● 23日 役員報酬の追加返上などを公表
7月	● 22日「Go To トラベルキャンペーン」開始	7月 ● 7日「オフピーク・ファミリーきっぷ(e5489専用)」を発売(8月24日まで発売) ● 31日 2021年度採用計画の見直しを公表 ● 31日 2020年度第1四半期決算(連結・単体ともに会社発足以来初の赤字)
8月	● 7日 全国の陽性者数が1,595人で最多を更新 ● お盆の帰省や旅行が控えられ、移動や宿泊の支出が前年より大幅に減少	8月 ● 1日 運転を休止していた一部の観光列車の運転を再開 ● 4日「サンダーバード・しらさぎ」用編成の抗ウイルス・抗菌加工が完了
9月	● 4連休、多くの観光地でにぎわいが回復	9月 ● 16日 2021年3月期通期業績予想および配当予想の修正を公表
10月	● 1日「Go To Eatキャンペーン」開始	10月 ● 2日 2020年度期末手当(年末手当)の見直しを労働組合に回答 ● 30日「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを公表

めざす未来に向けた価値創造の戦略

～「J R西日本グループ中期経営計画2022」の見直し～

見直しの背景・方向性

新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループは、鉄道・創造事業ともに大きな影響を受けました。人口減少や自然災害の激甚化といった環境変化の流れは変わらない一方で、将来訪れると想定していた社会の変化が早く到来し、お客様の行動変容に伴い、基幹事業である鉄道の運輸収入は、コロナ禍前と比べて9割程度までしか回復しないということも想定しています。このような前提に立ちながら、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、中長期的な財務基盤の回復、社会変化をとらえた変革、安全と成長への道筋を示すべく、「J R西日本グループ中期経営計画(以下、中計)2022」の見直しを行いました。

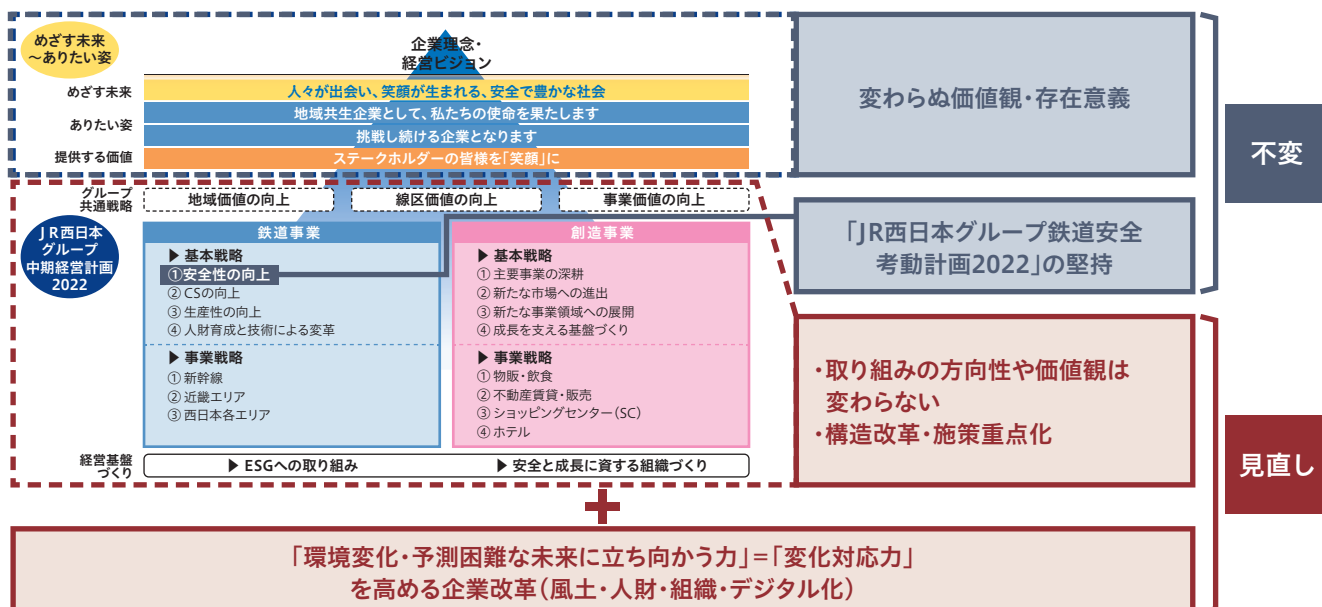
確実に訪れる未来	新型コロナウイルス感染症の拡大
- 日本国内の人口減少 - 安全ニーズの高まり - 自然災害の激甚化	- 国内、インパウンドのご利用急減に伴う業績の急激な悪化 - 有利子負債の増加による経営体力の低下
成長の機会	早く訪れた未来・変化の先が読めない未来
- 大阪・関西万博の開催、夢洲まちづくり - 北陸新幹線敦賀開業やせとうちエリア等、地方への注目度の高まり	- ICTツール活用によるデジタル空間の拡がり - 働き方・暮らしの多様化、価値観の変化 - 新たな感染症の脅威の再認識
	お客様の行動変容に伴う市場構造の変化(従来のような形のご利用には戻らない)

変化の中でも「変わらぬ価値観」・「J R西日本グループの存在意義」再確認と「変えていくもの」

変わらぬ価値観・存在意義	変えていくもの
「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 →「経営の3本柱」は引き続き最重要課題 コロナ禍での人と人とのつながりの制約によるひずみは、むしろつながりの大切さへの再認識に →「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」というめざす未来の実現がより重要に	■ 経営の強靱化 - 構造改革によるキャッシュフロー創出力の回復 - 施策の重点化による財務基盤の回復 ■ 予測困難な未来への変化対応力の向上

見直しにあたって、「中計2022」で掲げてきた「めざす未来～ありたい姿」は当社グループの変わらぬ価値観・存在意義であり、また基幹事業としての鉄道の安全は当社グループの経営の根幹であり、「J R西日本グループ鉄道安全考動計画2022」は堅持し、安全性向上の取り組みを進めていきます。

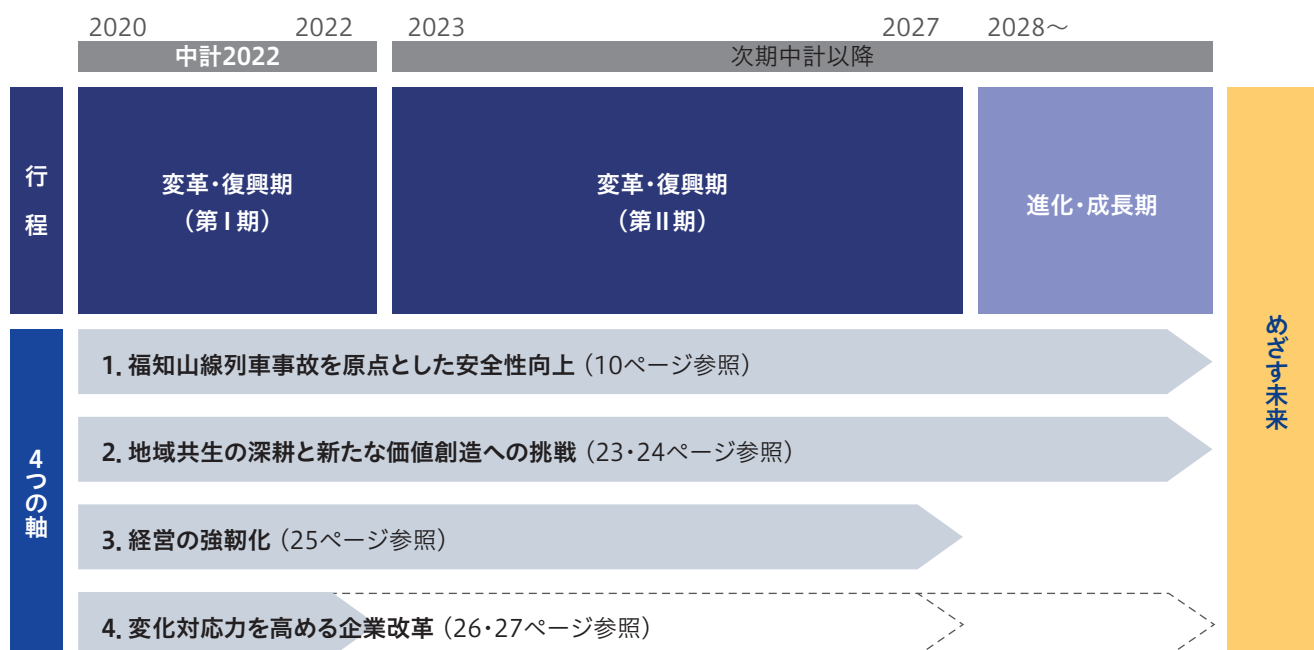
取り組みの方向性や価値観は変わらないことを前提としつつ、限られた資源で最大限の効果を発揮するため、構造改革や施策の重点化を行うとともに、変化対応力を高める企業改革を進めていきます。



経営再建と事業構造改革の行程

今回の見直しでは、コロナ禍からの経営再建と事業構造改革の行程を3期でとらえ、2027年度までの「変革・復興期」全般にわたる考え方と、財務戦略の方向性を示しました。一方、経営指標については、2022年度までの目標を見直しました。

中長期戦略を以下の4つを軸に再構築し、全期を通じて安全性向上と地域共生の深耕、新たな価値創造への挑戦に取り組むつつ、経営の強靱化と変化対応力向上については「変革・復興期」に集中的に取り組めます。そして、その後の「進化・成長期」において、さらなる発展につなげていきます。



経営指標

当面の予測も難しい状況であることから、一定の前提をおいて試算しています。そのため、本計画はコロナ禍の収束度合いを見据えながら必要に応じて修正していくこととしています。中計最終年度の経営指標については、当初より下方修正することとなりますが、変革・復興期を通じて、成長の基盤となる組織・人財を再構築し、経営体力を回復させ、進化・成長期でのさらなる発展を目指していきます。

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

※「収益認識に関する会計基準等」の適用による影響は加味していません

※2030年頃の連結営業収益2兆円の目標については、いったん取り下げるものの、変革・復興期を通じて成長の基盤となる組織・人財と経営体力を構築し、進化・成長期でのさらなる発展を目指します

地域と連携した「訪れたい、住みたいまちづくり」の磨き上げ ～地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦～



新幹線を基軸とした各エリアの鉄道ネットワークの充実と、地域に根差した生活サービスとの融合による「訪れたい、住みたいまちづくり」にさらに磨きをかけ、分散型社会に適応した地域の社会、経済の発展につなげます。

そのために、デジタル技術も活用し、さらに便利で魅力的な移動・生活サービスを創造、提供します。



新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ

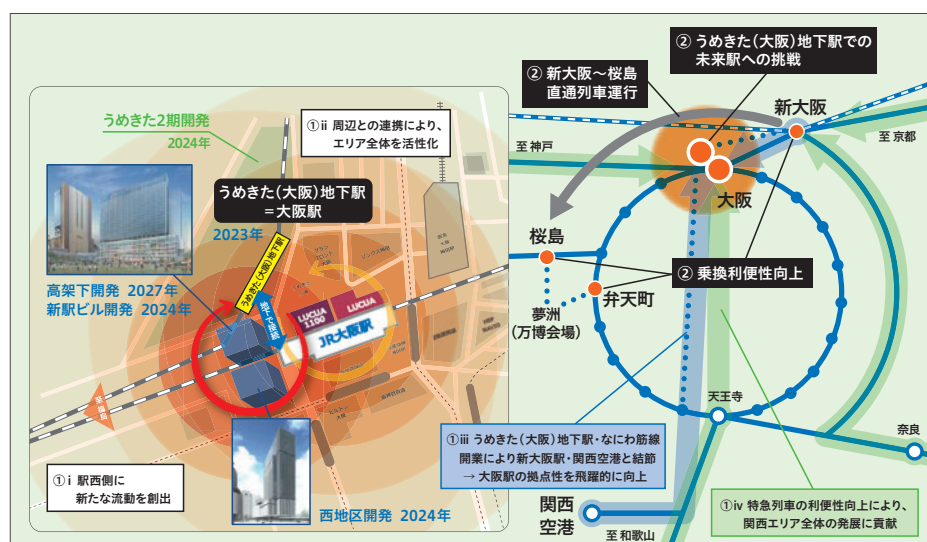
訪れたい、住みたいまちづくりと新たな価値創造により、ご利用拡大を目指すとともに、新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの強みをさらに磨き上げ、安全で快適な移動空間を提供します。

- 「N700S」車両の増備による山陽新幹線の利便性向上
- 北陸新幹線敦賀開業に向けた「W7」車両の増備
- チケットレスサービスの拡充や、アプリを用いたデジタル接点の充実・魅力向上を通じたお客様の利便性向上



関西都市圏ブランドの確立

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



西日本各エリアの魅力創出

西日本の各エリアで、鉄道事業と創造事業、地域が一体となったコンテンツ整備とプロモーション展開により、広域観光エリアを磨き上げるとともに、地方中核都市を中心としたまちづくりにより、西日本各エリアの魅力を創出し、交流・関係人口の拡大に取り組みます。

せとうちパレットプロジェクト

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、訪れるたびに新たな魅力を発見できるような重層的なエリアを創出し、瀬戸内を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。



● 広域周遊の拠点と滞在施設の整備による魅力向上

- ・岡山・宇野・児島エリア
-「SETOUCHI GLAMPING (せとうちグランピング)」
-さんすて岡山
-宇野駅 など
- ・広島・三原・竹原エリア
-広島駅ビル
-三原駅
-古民家再生宿泊施設 など



「SETOUCHI GLAMPING (せとうちグランピング)」

● 拠点駅と観光地を結び、魅力的な旅のみちを創る観光列車の運行

2020年10月に運行を開始した観光列車「etSETOra(エトセトラ)」



● 「世界随一の多島美」の観光資源としての磨き上げ

瀬戸内の多島美を巡る航路の活用・開発を通じて、鉄道とクルーズ船を組み合わせた新しい広域周遊ルートを構築しています。これにより、鉄道沿線のみならず、クルーズ船が立ち寄る港や島々も含めて、地域の観光資源をつなぎ、より一層魅力ある旅を作り上げます。



2020年9月より運航を開始した観光型高速クルーザー「SEA SPICA(シースピカ)」

社会変化に対応した暮らし方・働き方の提案

「住まいサブスク」と連携した実証実験

背景

近年、交流人口や定住人口とは異なる形で、地域や地域の人々と継続的に多様な形でかかわる人々が「関係人口※」として注目され、地域活性化の新たな担い手として期待されています。また、新型コロナウイルス感染症による社会の劇的な変化の中で、テレワークの普及など働き方を含めた暮らし方が多様化しており、これらの状況から、多拠点居住、ワーケーションなどの新たなライフスタイルが注目されています。

戦略・社会的意義

当社グループは、新たなライフスタイルの価値を創造するため、住まいのサブスクリプションを提供する(株)アドレス

および(株)KabuK Styleと業務提携し、住まいのサブスクに鉄道の往復きっぷなどの商品を付加したサービスを、実証実験として開始しています。関係人口にかかわる新たな市場の創造を目指すとともに、分散型社会の実現および地方創生の取り組みを支援していきます。

当社グループと地域が共にめざす姿

多拠点居住やワーケーションなど新たなライフスタイルをより身近なものにするサービス開発に取り組み、西日本エリアのさらなる活性化につなげていきます。

※ 関係人口：居住地以外の特定の地域に継続的に訪問・滞在し、主体的に当該地域とつながりを持つ生活をする層



経営の強靱化

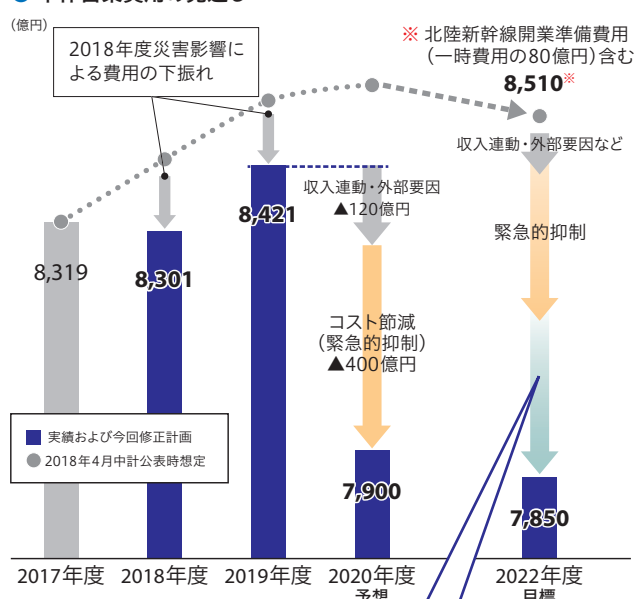
	鉄道事業	非鉄道事業
地域共生の深耕 (施策重点化)	訪れたい、住みたいまちづくり(地域価値・線区価値向上) ● 新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ ● 地域に根差した生活サービスの創造	
	関西都市圏ブランドの確立	
	西日本各エリアの魅力創出ーせとうちパレットプロジェクト など	
	● 最適な地域交通体系の模索・実現 ※ イノベーションの力も活用しながら、地域のニーズにより適した持続可能な新しい交通体系を地域と共に模索	● 事業スキームの多様化、他社協業や再開発事業への参画によるサステナブルなまちづくり ● 生活密着型商業施設の開発促進
新たな価値創造	個々のお客様に合わせた便利で魅力ある移動・生活サービスの創造 (ICOCA・MaaS・ネット予約サービスのシームレスな連携、会員・ポイント共通化、データ利活用 など)	
	新たなニーズに対応するサービス提供 (「J R西日本×住まいサブスク」、テレワーク・ワーケーション拠点の市場開拓 など)	
コスト構造改革 (固定費低減)	□ 鉄道オペレーションの生産性向上※・スリム化 ※ CBM(27ページ参照)確立を軸とするメンテナンスのシステムチェンジ、駅での販売のあり方見直しなど □ ご利用に応じた列車ダイヤ適正化 □ 組織構造改革・働き方改革による効率的な運営	□ スピーディーな事業ポートフォリオ見直し (不採算店舗の撤退、入替、縮小、資産組換えなど) □ 業務プロセス見直しによる高効率化 (運営体制・コストの根本的見直しなど)

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

とりわけ、鉄道事業における固定費の低減が今回の見直しにおける大きなポイントであり、鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化といった取り組みにより、営業費用の削減を図っていきます。固定費の低減によって、運輸収入がコロナ禍前の9割程度の水準でも安定して利益を確保できる事業構造を、実現することを目指します。

2020年度は、既に単体で約400億円のコスト削減を行うこととしていますが、緊急抑制的な費用削減の中でも、継続できる抑制策については2021年度以降も引き続き実行します。これに加えて、コスト構造改革を実行することにより、固定費の低減を持続させていきます。

● 単体営業費用の見通し



コスト構造改革による固定費低減

- 鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化
- ご利用に応じた列車ダイヤ適正化
- 組織構造改革・働き方改革による効率的な運営

変化対応力を高める企業改革



企業風土改革、人財、組織

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

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

「J R西日本グループデジタル戦略」の推進

当社グループが今後も地域共生企業としての役割や使命を果たし続けていくためには、これまで蓄積してきた豊富で多彩なお客様および事業運営に関するデータの利活用をデジタル技術により進め、多様化するニーズに応じたサービス提供による需要創出、生産性向上などの新しい価値を生み出す必要があります。さらにそのプロセスを通じて、当社グループの業務変革も進めていく必要があります。そこで、2020年10月に「J R西日本グループデジタル戦略」を策定し、以下の3つの「再構築」の実現にグループ横断的かつスピーディーに取り組んでいます。

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

「J R西日本グループデジタル戦略」のめざす未来

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

● J R西日本グループデジタル戦略の軸 ～3つの再構築～

デジタル技術とグループデータの利活用 (データ利活用基盤等整備)	グループ体化・外部連携 (会員・ポイント共通化)	変化対応力・イノベーションを生み出す力 (カルチャー × 組織・仕組み × 人財)
① 顧客体験の再構築 (お客様ニーズに応じたサービスのあり方の追求)	● J R西日本グループの全てのサービスの一体化、外部パートナーとの連携 ⇒ 一人ひとりのお客様のニーズに合わせた新しい価値を継続的に提供 ⇒ MaaS※アプリ(WESTER、setowa)、モバイルICOCA(仮称)、e5489等のサービス拡充	
② 鉄道システムの再構築 (技術ビジョンの実現)	● 持続可能な鉄道システムの構築、さらなる安全性向上・安定輸送の追求 ⇒ 運行オペレーションの変革やメンテナンスのシステムチェンジ(CBM)への挑戦	
③ 従業員体験の再構築 (働き方改革)	● 働く環境のデジタル化・ICT活用を促進 ⇒ 社員の働き方改革(モチベーション向上、成果を効率的かつ高頻度に生み出す仕組みづくり)	

● J R西日本グループデジタル戦略のめざす未来

デジタル技術がグループ、外部をつなぎ新しい価値を生み出すことで、人々がつながり、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会



※ 当社グループにおけるMaaS(Mobility as a Service): 複数の交通手段を組み合わせたシームレスな移動の提供にとどまらず、生活サービスの充実や地域課題の解決に資することを目指したサービス

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

変化対応力を高める企業改革

顧客体験の再構築

便利で魅力ある移動・生活サービスの実現

嗜好の多様化や個人のスマートフォンでの情報収集が急速に進んでおり、お客様個々に照準を合わせたアプローチが求められています。

お客様の年齢や性別などの情報をもとに分析し、MaaSアプリ「WESTER」や「setowa」を通じて、おでかけスポット情報やクーポンを提供したり、ショッピングセンターのポイントアプリ「WESPO」を用いて嗜好に合わせたスタンプラリーを行うなど、お客様個々の移動やサービスの中に組み込まれ、利便性を向上させる取り組みを進めています。

将来的には、既存の予約サービスやお客様との接点となるMaaSアプリと、2023年春サービス開始予定のモバイル

ICOCA(仮称)を連携させ、循環型で連続的なサービスを通じて、西日本エリアのさらなる活性化に貢献していきます。

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

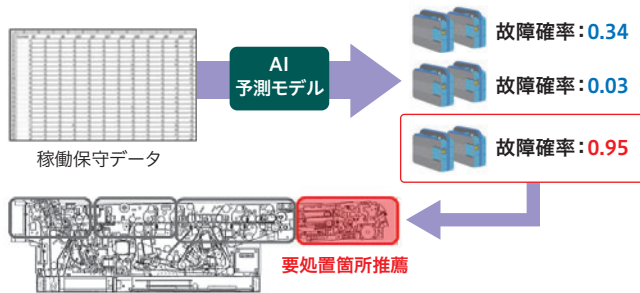


鉄道システムの再構築

メンテナンスのシステムチェンジの推進

昨今、進展が著しいAIやIoTにまつわるテクノロジーを活用することにより、各設備の状態を常時監視できるCBM※の実現を目指しています。従来の定期的な検査、老朽取替からの手法の転換により、早期の異常検知、故障予測による適時適切なメンテナンスが可能となり、鉄道設備の品質レベルを下げることなく、安全性と効率性の向上につなげています。

● 自動改札機故障予測のフロー



稼働保守データをもとに故障予測のAIモデルを構築し、これまで故障発生後に修繕していた事象に事前に対応できる

※ CBM(Condition Based Maintenance): 設備状態を常時監視・把握し、必要な時のみメンテナンスを実施することで品質と効率性を両立させる予防保全の考え方

保守データを活用し業務変革の実現を目指します
イノベーション本部(現 デジタルソリューション本部)

松田 篤史

鉄道設備の保守業務や保守計画の策定に携わった経験から、仕組みやプロセスの最適化が、鉄道システムの長期持続へ向けた課題だと感じていました。データを使った故障予測や画像認識を用いることで、従来に比べより安全に、適切な回数の検査を実施できるようになりつつあります。

例えば自動改札機は、常時1台ごとの大量のログデータを蓄積していますが、そのデータを活用して故障を予測することで、1～3カ月に一度だった定期点検の頻度を半年ごとに伸ばせる可能性があります。同時に、故障の発生自体を削減し、CS(お客様満足)の向上も図ることができそうです。

また、検査用車両の画像を用いて線路設備の異常を検知する仕組みにより、これまで実施してきた線路設備の徒歩巡回を削減できる可能性もあります。

コロナ禍で鉄道のご利用の減少が想定よりも早まり、保守にかかる労力削減の必要性はますます高まっています。関係者とスピード感を持ってこれらを実現し、鉄道オペレーションの生産性向上および業務変革につなげていきたいと思っています。



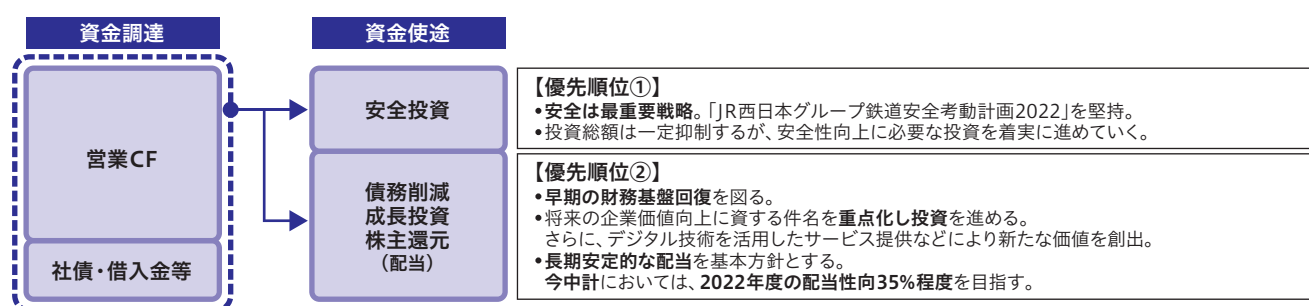
財務戦略

財務戦略

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

変革・復興期の資金使途の優先順位は、①安全投資、②債務削減・成長投資・株主還元とし、基幹事業である鉄道の安全投資を最優先に、早期の債務削減に重点を置くとともに、より効果の高い成長投資と長期安定的な株主還元を実行することを基本方針とします。

なお、変革・復興期(第II期)の内容については、この方針を踏まえつつ、次期中計で策定する具体的計画にあわせて、あらためて検討します。

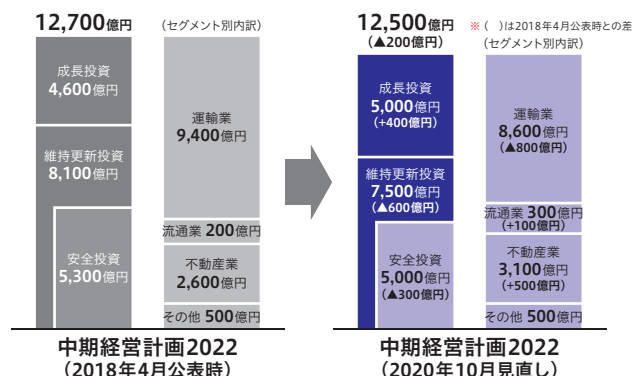


設備投資

連結設備投資計画については、5カ年で1兆2,500億円を計画しています。

安全投資総額は一定抑制しますが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていきます。

これまでの拠点開発の進展などによる不動産業における成長投資の増加などはあるものの、単体での機械設備の老朽取替などの時期調整や、プロジェクト工事の工程調整などにより、対当初計画比で200億円の減少を見込んでいます。



株主還元

長期安定的な配当を基本方針とし、2022年度において配当性向35%程度を目指す方針については維持する一方、コロナ影響を受け傷んだ財務基盤を回復させるためにも、自己株式の取得は中長期にわたり実施できる状況にないことから、今中計期間累計の総還元性向40%程度の方針に

ついては、取り下げざるを得ないと判断しました。

2020年度については、赤字予想ではあるものの、長期安定的な配当を重視する方針も踏まえ、1株当たり100円を予定しています。





次なる30年の環境変化を見据えて

地球環境への“責任”と“強み”

SDGsへの関心が高まり、企業の事業環境が大きく変化する中で、2020年にはパリ協定の本格運用が開始され、エネルギー、資源、生物多様性など地球環境保護にかかわる課題に対する、企業の主体的な取り組みが求められています。今後、2025年大阪・関西万博を契機に、関西エリアを中心とした環境先進志向と、企業の環境対応への要請が一層高まることが想定されます。

鉄道はほかの交通機関に比べエネルギー効率が良く、地球環境に優しい乗り物ですが、脱炭素社会、循環型社会への移行の加速に伴い、多くのエネルギーを使用して交通サービスを提供する当社グループの責任はますます大きくなっています。また、昨今の激甚化する自然災害への対応、サステナブルな資源の有効活用など、事業の持続にかかわる顕在化した環境課題に対して、グループ全体としてその解決に努めなければならないと認識しています。

一方で当社グループには、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、交通ネットワーク全体のCO₂排出量の削減に貢献できる強みがあります。グループ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ていきます。

環境目標の達成に向け取り組みを着実に推進

鉄道車両をはじめ駅設備などのさらなる省エネルギー化や列車運行時の省エネルギー運転の推進、循環型社会の構築に向けた従来のリサイクルなどの取り組みに加え、食品ロス削減などごみを減らす取り組みを進めています。また、事業活動による自然や生態系への影響の抑制に努めるなど、「JR西日本グループ中期経営計画2022」に併せて設定した環境目標達成に向け、着実に取り組みを進めています。

引き続き、環境目標を着実に達成していくことはもちろんのこと、より長期的な観点や、サプライチェーンまで含めた範囲で検討を深めていくことが必要と考えています。

脱炭素・循環型社会への貢献を目指し、より高い目標に挑戦

今後は、より長期的な目標や戦略の策定、サプライチェーンにおける環境配慮の深度化が課題であると認識しています。中長期的な気候変動を考慮した「緩和」※1と「適応」※2に向けた取り組みや、サプライチェーンまで含めた脱プラスチック、食品ロス削減などを通じた循環型社会への貢献を推進していきます。

コロナ禍を経て、新常态への変容が進みつつあります。次なる30年に起こり得る事業環境の変化を見据え、今後も当社グループの強みを活かしながら、事業活動を通じた地球環境の保護、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1「緩和」：温室効果ガスの排出削減と吸収の対応を行うこと

※2「適応」：気候変動による影響の防止・軽減に向けた備えと、新しい気候条件の利用を促進すること

● 環境目標項目

エネルギー消費原単位(2013年度比)※ 2022年度 目標 2019年度 実績 △3.0% △4.1%	省エネルギー車両比率 2022年度 目標 2019年度 実績 88.0% 89.2%	駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率 2022年度 目標 2019年度 実績 96.0% 99.3%
鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事) 2022年度 目標 2019年度 実績 97.0% 98.6%	鉄道資材発生品リサイクル率(車両) 2022年度 目標 2019年度 実績 92.0% 95.5%	環境に配慮した駅および業務用施設の推進

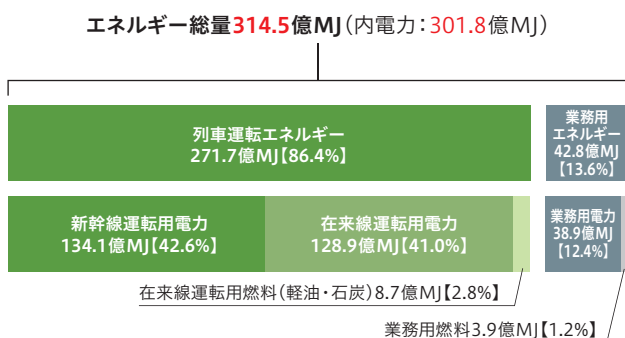
※ エネルギー消費原単位：車両1両を1km走行させるのに必要なエネルギーのことで、エネルギー効率を表現

社員一人ひとりの考動エコの推進

運転技術向上による省エネルギー運転の推進

省エネルギー運転とは、列車運行において、加速時間に多くの電力を消費するため、できるだけ加速時間を短く、惰性で走る距離を長くして、消費電力を削減する運転方法です。当社の鉄道事業におけるエネルギー消費の大部分を占める列車運転エネルギーの削減に貢献するため、省エネルギー性能の高い車両の導入に加え、省エネルギーを意識した運転にも

● 当社の鉄道事業におけるエネルギー消費状況（2019年度）



取り組んでいます。

駅間ごとに設定された所要時間の中で、加速やブレーキのタイミングなどを記したマニュアルを各箇所所策定しており、運転士の運転技術の向上により、省エネルギーが実現します。策定にあたって、職場内で議論することで、各自が持つ運転技術の共有や、一人ひとりがより良い運転方法を自ら工夫するきっかけにもなっており、安全性や乗り心地に加え、省エネルギーの観点からもベストな運転方法につながります。また、社内ネットワークの掲示板を活用し、運転士一人ひとりが自らの運転技術を公開することで、切磋琢磨しながら運転スキルを向上させていく仕組みづくりも進めています。

社員一人ひとりが省エネルギー運転を推進することで、車両や設備の省エネルギー性能だけによらない列車運転エネルギーの削減に貢献しています。

省エネルギー運転を 職場のDNAに

近畿統括本部 大阪支社 森ノ宮電車区
運転士 **花戸 康宏**

ベストな省エネルギー運転方法を検証し、各駅間のマニュアルを作成しています。

車両から出力される運転データを用いて机上で算出することも可能ですが、実際の運転で生じる数秒の差でも、運転方法が大きく異なります。そのため、多くの運転士の試行錯誤をヒアリングし、机上の値に修正を重ねてマニュアルを作成します。

大変なのは、職場内での浸透です。単に押し付けるのでは、考えた運転にはなりません。マニュアルを目安にしながら、自分自身で試行錯誤を繰り返してもらえよう、会話の中で話題に出したり、省エネルギー運転を強化する駅間を定期的に設定し、周知しています。10年にわたる地道な活動により、職場として省エネルギー運転に取り組むDNAが浸透してきたと感じます。



今後は、運転データを用いて、個人レベルでの定量的な改善を推進し、省エネルギー運転のさらなる進化に取り組んでいます。

ノウハウ共有でチーム新幹線のレベルアップに 努めています

新幹線鉄道事業本部 大阪新幹線運転所
運転士 **武市 信哉**

安全を基盤に、気象条件や周囲の列車の運転状況などを考慮しながら、省エネルギー運転に努めています。自分自身の省エネルギー運転に関する技能向上のため、自分の経験を振り返ったり、同僚との情報交換を通じて試行錯誤を繰り返して、省エネルギー運転のノウハウを蓄積してきました。



より多くの運転士が省エネルギー運転を推進することが重要と考え、省エネルギー運転に関するノウハウの情報発信を積極的に行ったり、同僚からの相談を積極的に受けています。

さらに、社内ネットワークの掲示板を活用し、職場を超えたノウハウ共有を実現することができました。間接部門からの消費電力量のフィードバックもあり、地球環境保護への貢献実感も励みになっています。今後も職場内外の協働により、チーム新幹線が一体となって省エネルギー運転に取り組んでいます。

地球温暖化防止の取り組み(省エネルギー)

エコステーションの推進

「エコステーション設計ガイドライン」の活用

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使用量が増加傾向にあります。そこで、「エコステーション」の定義や環境意識の共有を目的に、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」を作成しました。これにより、部署・系統を超えた社員がエコステーションに対する認識を共有し、省エネルギー照明や太陽光発電、雨水利用、屋上緑化など、地球環境に配慮した快適なエコステーションづくりを推進しています。

2016年3月に開業したJR神戸線摩耶駅では、同規模駅と比較して電力使用量を約50%削減することができました。今後も、駅の開業や改良の機会をとらえて、本ガイドラインを活用しながらエコステーションの実現に努めていきます。



エコステーション設計ガイドライン

「ゼロ・エネルギー・ステーション(ZES)」の実現

2019年12月に「TWILIGHT EXPRESS瑞風」が停車する山陰本線東浜駅で、当社初の「ゼロ・エネルギー・ステーション(ZES)」を実現しました。ZESとは、晴れの日※に照明、空調などの駅設備の電力使用量を自然エネルギーのみで賄う駅のことであり、当社が定めたものです。駅舎近くに設置した太陽電池と蓄電池により、一般家庭2世帯程度(20kWh/日)の駅設備の電力使用量をすべて賄うことができます。



ZESを実現した太陽電池

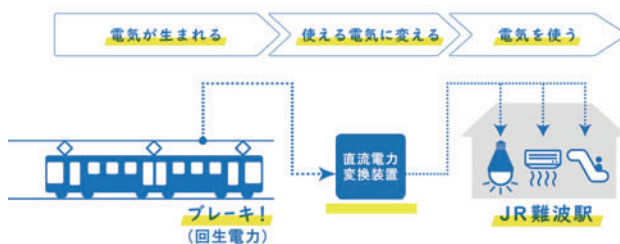
※ 晴れの日:1日の日照時間が可照時間(日の出～日の入)の40%以上の日(気象庁による)

回生電力の有効活用

2020年2月に、摩耶駅に次いで2例目となる直流電力変換装置を、大和路線JR難波駅へ導入しました。JR難波駅は、昼夜を問わず駅設備が常時稼働している地下駅であることから、この装置により、列車がブレーキをかけた際に生じる回生電力(直流)を駅で使える電力(交流)に変換し、熱として損失する電力を有効活用することで、一般家庭40世帯程度(400kWh/日)の電力使用

量を削減しています。駅の改札付近に設置したエコモニターで、お客様にも省エネルギー効果を実感していただくことができます。

● 回生電力の利用イメージ



● エコモニター



環境や社員に優しい設備づくりに努めています

イノベーション本部(現 福井電気工事所 係長)
蘭田 洋平

いくら環境負荷の少ない設備であっても、施工や保守が複雑なものであれば望ましくありません。東浜駅の設計にあたっては、施工時や今後の保守時の負担軽減を意識しながら、現業機関やグループ会社、連携する企業との対話を通じ、設備の仕様や構成を取りまとめました。報道発表後は、ほかの企業から問い合わせを受けることも増えています。本取り組みに推進力が付いてきたことを実感しています。

今後のエコステーションの導入にあたっては、消費電力量の少ない設備への単なる置き換えではなく、設備そのもののあり方からとらえ直すことで、トータルとしてのエネルギー削減を実現できるように視野を広く持つことが重要です。さらには、省エネルギーはもちろんのこと、省力化など複数の課題解決を同時に実現できる技術開発を目指したいと考えています。



食品ロスを限りなくゼロにするために

(株)ホテルグランヴィア岡山では、ご宴会、レストランで数多くのお食事を提供しています。2010年からスタートした食品廃棄物の排出抑制の取り組みとして、宴会では事前にお食事の内容や量などご希望を細かく伺い、レストランではご予約者の年齢層などからお食事の嗜好・量を想定し、食材を適量発注しています。また当日の混み具合や残量に応じて、小分けにして保管している食材から必要な分量を取り出し調理するなど、残らずお召上がりいただけるよう創意工夫を加え、提供しています。さらにお客様には、食べ残しを少なくする「3010運動※」をご案内し、全スタッフがー丸となり、食品ロス削減に取り組んでいます。

今後は、食品廃棄物のさらなる有効利用を目的とし、地元の事業者様により2021年に操業開始予定のバイオマス発電施設に食品廃棄物を引き渡し、メタン発酵を用いたバイオマス発電に活用していく予定です。これにより、食品廃棄物100%リサイクルの実現が期待されます。引き続き、「食品ロスを限りなくゼロに」を目標に、取り組んでいきます。

※「3010運動」：宴会時の食べ残しを減らすためのキャンペーンで、「乾杯後30分間」は席を立たずに料理を楽しみましょう、「お開き10分前」になったら、自分の席に戻って、再度料理を楽しみましょう、と呼びかけて、食品ロスを削減するもの

社員の連携と創意工夫で 食品ロスの削減を

(株)ホテルグランヴィア岡山
企画部 企画課 主任 高橋 章太

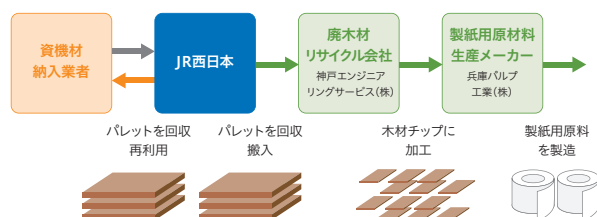
当社では、同規模のホテルでは珍しく、プレパレーション(下ごしらえ)部門を設置するなど、食品ロス削減を念頭においた組織構成としています。しかし、実際に効果を出すには、各部門間の迅速かつ確かな情報共有と、社員一人ひとりの創意工夫の積み重ねが不可欠です。取り組みを開始した10年前は、営業部門ではお客様のご要望を詳しくお伺いできていなかったり、調理部門では食材に対するコスト意識も十分ではありませんでした。私は、掲示などを通じて、食品ロス削減の社会的重要性を訴えたり、電気・ガス・生ゴミなどの削減量をフィードバックし、ホテル全体で取り組んでいることを社員一人ひとりに働きかけてきました。地道な取り組みの積み重ねではありますが、2019年度は2010年度

比約35%の食品廃棄物削減を実現できました。現在は、新型コロナウイルス感染症の影響で、宴会などが少なくなっていますが、今私たちができることを考え、行動していきたいと思っています。



サプライチェーンや地域の事業者様と取り組む リサイクル、リユース

鉄道事業で使用する資機材の取引先様に対しては、事業活動において地球環境保護に努めることや、当社が定める「グリーン調達ガイドライン」への協力を求めています。また、サプライチェーンに加え、地域の事業者様と連携した取り組みとして、鉄道事業に必要な資機材の運搬に使用した木製パレットのリユースや、パルプ生産の原料としてリサイクルすることにも取り組み、資源の有効活用とコスト削減を同時に実現しています。



地域と協働した資源循環の仕組みづくりに 貢献していきます

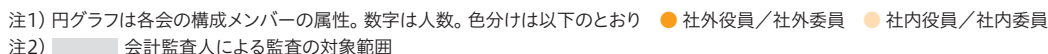
財務部
担当課長 加藤 靖晴

木製パレットは焼却処理されるケースがあり、環境的にも経済的にも負担がかかっていました。そこで、施設系統の現業機関やグループ会社から木製パレットを回収し、関係事業者様の協力の下、木材チップを原料としたパルプ生産にリサイクルすることで、環境負荷軽減につなげています。また、乗車券類の取引がある共同印刷(株)様と連携し、納品時に使用する木製パレットを可能な限り再利用するなど、資源の有効活用を推進しています。

環境面での配慮は重要課題ですが、持続可能な仕組みとならなければ意味がありません。日々の業務を通じて培ったコストメリットの観点も追求し、約80%のコスト削減を実現できました。他系統への展開やサプライチェーンまで含めた取り組みを推進し、将来的には地域の皆様と協働した資源循環の仕組みづくりに貢献していければと考えています。



- ① 監査役設置会社を採用し、取締役15名のうち、5名が独立社外取締役
- ② 執行役員制度の導入により、意思決定や業務執行を迅速化
- ③ 監査役は、監査役会で策定した方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。支社・直接部門への往査の同行も含め、社外取締役との連携を強化
- ④ 取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- ⑤ 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進



取締役主体の連絡会開催などを含む)、取締役会における議論内容などの社内共有化、取締役会のあり方や運営に係る全取締役へのヒアリングの実施などの取り組みを進めています。



社外取締役からのメッセージ

当社グループの中長期的企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化を支える5人の社外取締役に、各々の役割に対する考えを踏まえながら、現状の課題や今後の展望などについてお話を聞きました。

経営幹部の人事や報酬はコーポレート・ガバナンスの要

経営幹部の報酬に加え、人事についても透明性、客観性を高めることを目的に、これまでの「報酬諮問委員会」を発展的に解消する形で、2019年12月に「人事報酬諮問委員会」が設置されました。

企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目的とするコーポレート・ガバナンスの強化や改善に向けては、役員や社員一人ひとりの持ち場における真摯な活動がベースとなりますが、その中でも、経営幹部の意思決定や行動は、組織の目標達成を左右する決定的な要素です。このため、経営幹部の人事や報酬はコーポレート・ガバナンス上の重要な要素であり、これを審議する本委員会の使命は極めて重要だととらえています。

活発な審議を重ね、客観性などの向上に懸命に取り組む

「人事報酬諮問委員会」は、取締役会からの諮問事項について審議を重ね、成案の都度答申として報告しています。具体的には、役員の人事や報酬に係る基本的な方針について、例えば代表取締役の選定方針や基準、基本報酬と業績評価報酬のあり方など、さまざまなテーマを議論してきました。

事務局からの提案に基づき、各委員から活発に質疑や意見表明がなされ、特に社外委員からは、提案の考え方や根拠となるデータについての質問、さらなる充実に向けた要望など積極的に意見が述べられています。また、議論が尽くされていないまま結論に導くようなことはせず、より深い検討が必要と判断する場合には次回に持ち越すこともあり、各委員が、審議の活性化や人事、報酬の客観性、公正性および信頼性の向上に向けて懸命に臨んでいます。

発足間もない中で、各委員とも試行錯誤、手探りの部分もありますが、審議の充実には引き続き取り組んでいきます。

客観的な視点から経営幹部候補者の育成計画などを確認

本委員会の基本的な役割は、人事や報酬に関する方針や基準に基づき適正な運用が行われているかを確認することであり、引き続き、経営トップの後継者育成計画(サクセッションプラン)などの基本的な方針策定の審議に取り組んでいきます。

その上で、社外取締役に、経営幹部候補者との直接の接点がやや少ないのが現状です。今後は、候補者選定の根拠となる経験や専門分野などのデータの充実や、候補者を取締役会で

社外取締役
人事報酬諮問委員会 委員長

齊藤 紀彦

1970年 関西電力株式会社入社。支配人、取締役などを経て、2005年 同社代表取締役副社長に就任、2011年に退任。同年 株式会社きんでん代表取締役会長に就任し、2016年に退任。2012年 当社取締役に就任。



の補助説明に同席させる回数を増やすなど、経営幹部候補者を直接幅広く、さまざまな角度から観ることができる機会の充実を求めたいと思います。

また、グループ・ガバナンスの観点から、主要子会社社長の人選基準やグループ全体での人事運用のあり方についても検討を深めていきたいと思っています。

「めざす未来」の実現に向けて

変化に対応できる人財を確保・育成

事業運営に直接携わる社員の確保、育成も、企業にとって重要かつ大きな課題です。当社グループの場合、社会インフラを支える使命を果たすことと、新たな価値を社会に届けることの両輪がバランスよく回っていることが大切です。鉄道事業はもちろん、創造事業においてもしっかりと人財が育っており、社員一人ひとりが自らの業務の目的を理解して、課題解決に向けて進んでいく底力を持っていると感じます。

現下の状況を踏まえると、今後、当社グループとしても大きな変化が求められます。社会インフラ企業としての使命は変わることはありませんが、事業ポートフォリオの再編も必要になるでしょう。それに伴い、今後の機動的な事業運営を担える人財の育成方策の確立や、外部招へいを含むさらなる多様な人財の確保といった対応が、これまで以上に必要になります。

当社グループの「めざす未来」は、「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げる「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」であり、これはコロナ禍を踏まえた見直しにあたって変わらないことを確認しました。その実現のための具体的な方策として、一人ひとりの業務があり、またこのコーポレート・ガバナンスの取り組みもあるわけです。経営幹部であれ新入社員であれ、日々の積み重ねが「めざす未来」の実現につながることを忘れずに、業務に励むことが重要だと思います。

よりフリーでフラットな議論を交わす場へ

就任当初の取締役会では、案件を担当する役員以外からの発言が少ないと感じることがありましたが、最近は多く質疑や意見が出てくるようになりました。さらに、中期的な方針などを議論する「協議事項」を活用して、もっとフラットに意見が言い合える環境を作ることが必要でしょう。

私は、企業経営とは異なる大学経営に長く携わってきましたが、違うキャリアを歩んできたからこそできる貢献があります。私たち社外取締役は、専門分野から、また世間の感覚から率直に意見を伝えています。社内取締役には、遠慮せずに「社外から何か面白いことを引き出してやろう」というスタンスで臨んでもらい、議論を通じて化学反応が生まれることを期待します。

社外取締役

宮原 秀夫

京都大学工学部助手、大阪大学基礎工学部教授などを経て、2003年に大阪大学総長に就任(2007年まで)。2013年 当社取締役役に就任。現在、大阪大学大学院情報科学研究科招聘教授。専門は情報ネットワーク学。



より合理的な意思決定をサポート

取締役会での審議にあたっては、企業経営から少し離れた法律家という立場から、フラットな観点での質疑を投げかけています。一般的に、大きな組織になるほど、有力な代替案であっても社内では少数派になって埋もれてしまうという状況が発生することがあります。当社グループにおいても同様のことが起こる可能性があるとの想定の下で、少数派の視点を持ちながら、多面的思考に基づいた意見や判断を心掛けています。

とはいえ、実態としては、時機や社内の状況などから即座に意思決定せざるを得ない案件もあります。その場合、どのような議論を経て取締役会での議題提起に至ったかを把握し、その背景にある経営のメッセージを汲み取った上で議論に臨んでいます。

求められる法律的なアプローチ

景気の良い時には、ビジョンを作り上げていく都市工学的な攻めの発想が重要となり、法律的な思考が注目されることはあまりありませんが、苦しい時は、守りのアプローチが求められます。

デジタルとアナログの長所を活かし、 価値ある「移動」を提供

私は通信技術者として、世の中のデジタル化を推進してきました。コロナ禍により、会議や研修など、世の中のあらゆるものが一気にデジタル化している傾向にありますが、デジタルの世界だけでは、伝達できる情報が限られるほか、何もかも杓子定規になってしまうのではないかと恐れています。例えば、大学の授業では、これまで学生の表情や態度を見ながら、授業の進め方や話す内容を決めていましたが、デジタルではそうはいきません。

デジタル化の一方で、アナログでしかできないことも多くあります。これからは、デジタルかアナログかの二者択一ではなく、「中庸」が重要だと思います。これは、「移動」についても当てはまります。人と人が出会うことの価値は変わらず、むしろより大事になっていく。社員の皆さんには、今後も社会の中で重要な役割を担うという使命感を持ってほしいです。

また、当社グループには、社会インフラ企業としての圧倒的な組織力があります。「社会の安全・安心を支えている」という誇りを持って、泰然自若として長期的な視点で物事を進めていってほしいと思います。

国鉄分割・民営化から30年以上が経ちましたが、高い公共性を持つ社会インフラ事業の特性上、未だに当社グループ単独の判断では身動きがとりづらい部分があるのが事実です。例えば現在は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止を大前提としながら、移動の価値を追求していくという相反する価値観を両立させなければなりません。社会全体で痛みを分かち合う状況にある中で、ステークホルダーの皆様の期待や要請に応えながら、企業としていかに合理的な意思決定、事業推進ができるかを考え、取締役会での議論に参画していきたいと考えています。

社外取締役

高木 光

東京大学助手、神戸大学法学部教授、学習院大学法学部教授、京都大学大学院法学研究科教授などを歴任。2018年 当社取締役役に就任。現在、京都大学名誉教授。専門は行政法。





社外取締役

筒井 義信

1977年 日本生命保険相互会社入社。同社取締役、専務執行役員などを
経て、2011年 同社代表取締役社長に就任。その後、2018年に同社
代表取締役会長に就任(現任)。2020年 当社取締役に就任。

安全を第一に進取果敢に取り組む姿勢

当社グループのイメージとしては、第一に物事に果敢に取り組む進取の精神を感じます。象徴的なのは、「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げるグループ成長戦略です。将来にわたって事業を推進していくという、策定に携わった経営幹部の強い思いを感じます。もう一つは、福知山線列車事故の反省を踏まえた安全に対する強い使命感です。積極的に経営資源を投入する姿勢は、当初の想像をはるかに越えていました。

あらゆる観点で考察し方向性を見出す

取締役会では、メンバー全員で問題意識や危機感が健全に共有され、過度に悲観も楽観もせず、多面的に議論されていると感じます。当社グループは、お客様の命を守るという徹底した安全マネジメントをベースとしながら、戦略的に事業を進めていく必要があります。社会インフラという事業の特性上、5年、10年でようやく結果が出てくる場合があり、目先では不安に思うこともあろうかと思えます。だからこそ、攻めと守りの

あらゆる観点で懸命に考察し、互いの信頼関係の下で方向性を合意し、最後は皆で正しいと信じきること、また社員にもそれを分かりやすく伝えていくことが、経営幹部には求められます。

社会インフラ企業としてのあり方を謙虚に問い続ける

コロナ禍において社長が提言した4つの基本方針(16~18ページ参照)は、正にSDGsの基本的な考え方とリンクしています。どの企業もこれからはSDGsやESGへのコミットが求められますが、コミットとは、単なる“貢献”ではなく、推進する“責任”を負うということだと私は考えます。企業が利益を得ることと、社会の持続可能性を追求することは、ますます同一のベクトルに収められていくでしょう。私は、自身の行動や取締役会にもこのスタンスを反映していきたいと考えています。

経営の3本柱の一つに「変革の推進」を掲げていますが、これは着実に成果が表れてきているのではないのでしょうか。社会インフラ企業としての守るべき価値観もあれば、変えるべき価値観、新たに獲得すべき価値観もあることを念頭に置き、謙虚に自問自答を繰り返しながら、変革を推進していただきたいと思います。

外部との対話が自身の強みを再認識させる

就任前から、当社グループの方々と交流する機会があり、「誠実さ」「親しみやすさ」を感じていました。一方、同じ階層内の社員同士は親しいものの、上下の関係が少し遠いのではないかと感じることもあります。もっとお互いを、特に部下を、褒める文化があれば、社員一人ひとりの力がより活かされるのではないのでしょうか。

また、当社グループには、現場力をはじめ多くの強みがありますが、職場の中にいると気付きにくいものです。世代や系統、職種、会社を超えて外部との対話の機会を増やすことで、強みを再認識できると思いますし、そのような貢献ができればと思っています。

主語を自分にして考えることが、ビジョン実現の鍵

マニュアルなどは整えれば整えるほど、教えてもらうのが当たり前になってしまいます。例えば、「人財育成ビジョン」のありたい姿についても、体系化された良い考え方であるがゆえに、「会社から何か与えられる」と考えてしまうことを危惧します。

大事なことは、一人ひとりが「自分を主語」にして考えることです。

ありたい姿に掲げる「主体性を持ち行動できる社員」というフレーズも、「主体性」とは具体的に何なのか、今一つピンとこない可能性があります。私であれば、「あなたの人生、あなたが主役」と読み替えます。「相乗性と思いやりを発揮する職場」は

社外取締役

野崎 治子

1980年 株式会社堀場製作所入社。
同社人事教育部長などを経て、2014年
同社ジュニアコーポレートオフィサーに
就任(現任)。2020年 当社取締役に
就任。



「一人ひとりにとって、“居場所”と“出番”がある職場」と読み替えることができるかもしれません。

一人ひとりが自分事として考える、そして上司は一人ひとりに響く言葉にブレイクダウンして伝えていく、そうしたシーンが増えていけばいいと思います。

社員一人ひとりをよく観る姿勢を大切に

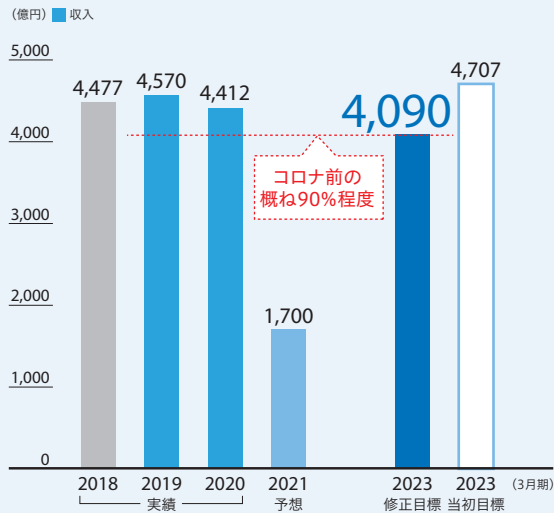
社員一人ひとりのことをよく観て、活躍を後押しできる企業であるために、社外取締役としてサポートしたいと思っています。

今、一番不安を感じているのは、ご利用の急減を肌で感じている現場の方々だと思います。多くの現場を回り、社員の皆さんと直接触れ合い、声を聴き、私からのメッセージもしっかりと届けていきます。

事業別の戦略と目標数値

新幹線

広域鉄道ネットワークの軸
重点的に経営資源を配分して磨き上げ



■主な取り組み

安全安定輸送

- ・新製車両投入
→ 東海道・山陽新幹線直通
「N700A」車種統一完了(19年度)
→ 「N700S」2編成増備(20年度)
- ・台車の異常を検知する装置の導入
→ 20年度末までに全10台設置予定

輸送サービスのブラッシュアップ

- ・お客様の利便性の向上
→ 北陸新幹線eチケットサービス(20年3月～)
→ 九州新幹線へのEXサービス拡大(22年春)
→ 特大荷物置場の整備(20年5月～)
- ・次期中計「N700S」2編成増備(予定)

観光需要喚起

- ・せとうちパレットプロジェクト
→ せとうち広島デスティネーションキャンペーン(20年10月～12月)
- ・MaaSアプリによる魅力発信
→ 「setowa」、「WESTER」の展開
- ・「どこでもドアで、どこいこう。」キャンペーン(20年10月～21年1月)

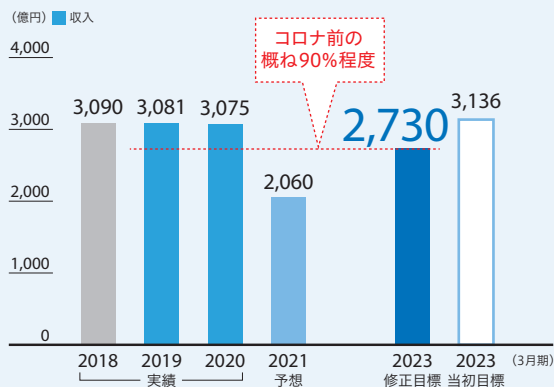
事業の持続可能性確保

- ・車両所リニューアル(博多)
- 北陸新幹線敦賀延伸効果の最大化

在来線

(近畿圏)

当社最大のターミナル大阪駅を起点とした
「駅からはじまるまちづくり」を環境変化に対応しながら推進し、関西エリアの発展に貢献



■主な取り組み

線区価値向上

- ・グループ一体での沿線開発
→ 大阪駅を起点とする
「駅からはじまるまちづくり」
- ・うめきた(大阪)地下駅(23年春)
- ・なにわ筋線(31年春)

輸送サービスの品質向上

- ・ICOCAポイントサービス(18年10月～)
- 「らくらくはりま」・「Aシート」(19年3月～)

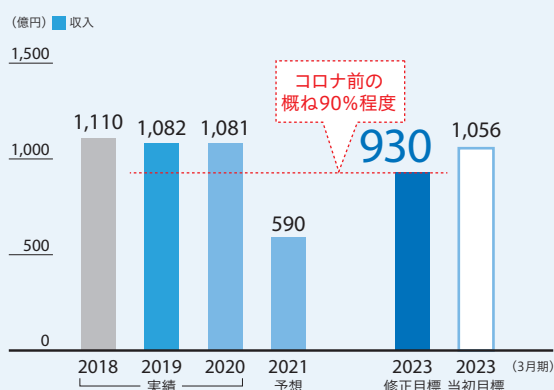
事業の持続可能性確保

- ・車両所リニューアル(吹田)

在来線

(西日本各エリア)

鉄道・創造事業一体での西日本各エリアの魅力創出に取り組み、観光需要を取り込む



■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
→ せとうち広島デスティネーションキャンペーン(20年10月～12月)
- ・「WEST EXPRESS 銀河」運行(20年9月～)

中核都市を中心としたまちづくり

- ・広島、岡山、富山など

生産性向上

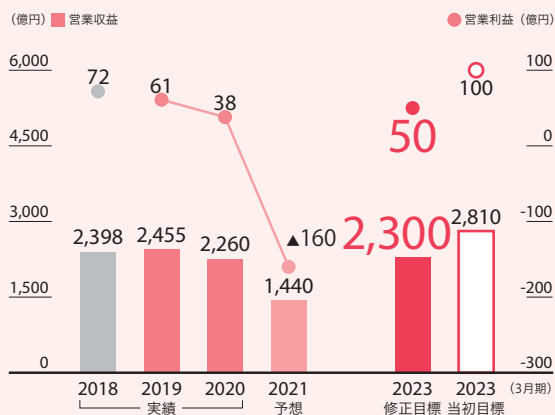
- ・メンテナンスのシステムチェンジ
- ・ICエリア拡大
- ・無線式ATC(和歌山線 23年)

持続可能な交通サービスの実現

- ・吉備線LRT化検討
- ・城端線、氷見線LRT化検討

流通業

物販店舗を中心とした出店の拡大および既存業態の事業効率化により、グループ全体の資産効率の向上を図る



■主な取り組み

【物販・飲食業】

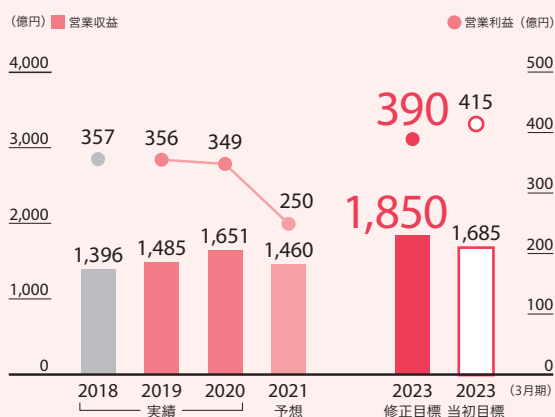
- ・店舗商品政策・MD見直し
- ・外部との連携による競争力強化
- ・駅周辺展開
- ・ヴィアイン事業の構造改革（運営体制・コストの抜本的見直し）

【百貨店業】

- ・ジェイアール京都伊勢丹地下1階・2～5階のリモデル効果を最大化
- ・新たな構造改革リモデルとローコスト経営

不動産業

拠点駅の開発や、積極的な投資の拡大により、「駅からはじまるまちづくり」を推進



■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」推進（拠点駅開発）
- ・事業スキーム多様化、他社協業や再開発事業への参画によるサステナブルなまちづくり
- ・既存アセットを柔軟に活用したサービス（シェアオフィスなど）

【SC業】

- ・価値観や購買行動の変化を踏まえた新たな市場・業態開発（生活密着型SCの開発促進）
- ・中核プロジェクトへの経営資源重点配分による地域共生の深耕（大阪西口、広島、富山など）

その他事業

ホテル業

- ・中核プロジェクトへの経営資源の重点配分
- ・新たなニーズに合った商品開発、運営手法、コスト構造見直し

旅行業

- ・デジタル化への対応（Web販売強化、店舗網最適化、オンライン接客など業務効率化）
- ・地方創生分野などの新たな取り組み強化と需要創造

11年財務サマリー

各年3月期(3月31日に終了した1年間)

	2010年	2011年	2012年*9	2013年
連結貸借対照表				
資産の部合計	25,463	26,724	26,429	26,137
負債の部合計	18,442	19,511	19,094	18,455
純資産の部合計	7,021	7,212	7,335	7,681
連結損益計算書				
営業収益(外部売上高)	11,901	12,135	12,876	12,989
運輸業	7,974	8,064	8,390	8,449
流通業	2,019	2,013	2,335	2,346
不動産業	709	757	935	909
その他事業	1,196	1,299	1,214	1,284
営業利益	765	959	1,097	1,294
運輸業	452	611	767	901
流通業	31	35	△ 29	△ 4
不動産業	225	222	259	280
その他事業	67	96	103	123
経常利益	481	689	824	1,046
親会社株主に帰属する当期純利益	248	349	294	601
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
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,087	△ 2,462	△ 1,991	△ 1,547
財務活動によるキャッシュ・フロー	546	514	△ 368	△ 852
主な経営指標【連結】				
総資産営業利益率<ROA> (%) *1	3.1	3.7	4.1	4.9
自己資本当期純利益率<ROE> (%) *2	3.7	5.2	4.2	8.3
自己資本比率 (%)	26.3	25.8	26.6	28.5
デット・エクイティ・レシオ (倍) *3	1.6	1.6	1.5	1.3
EBITDA(億円) *4	2,184	2,468	2,791	2,903
1株当たり当期純利益<EPS> (円)	12,837	18,066	152.29	310.87
1株当たり純資産<BPS> (円) *5	345,568	355,712	3,632.41	3,850.82
1株当たり配当額(円)	7,000	8,000	90	110
配当性向 (%)	54.5	44.3	59.1	35.4
総還元性向 (%) *6	—	—	—	—
純資産配当率<DOE> (%) *7	2.0	2.3	2.5	2.9
自己資本総還元率 (%) *8	—	—	—	—
その他諸元				
連結減価償却費	1,419	1,508	1,693	1,608
連結設備投資額	2,101	2,600	1,954	1,529
単体設備投資額	1,655	2,085	1,508	1,248
(再掲)安全関連投資	956	1,251	977	727
連結長期債務残高	10,389	11,026	10,688	9,830
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
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

	2010年	2011年	2012年	2013年*11
運輸収入 計				
新幹線	7,200	7,280	7,587	7,691
近畿圏	3,124	3,239	3,515	3,570
その他	2,861	2,844	2,873	2,889
	1,214	1,196	1,198	1,230

*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

単位：億円、%、円、人

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年*10	2019年	2020年
26,878	27,864	28,431	30,078	30,718	32,375	32,752
18,805	19,397	19,168	19,752	19,555	20,577	20,521
8,073	8,467	9,263	10,326	11,163	11,798	12,231
13,310	13,503	14,513	14,414	15,004	15,293	15,082
8,513	8,684	9,287	9,291	9,508	9,539	9,334
2,401	2,201	2,320	2,339	2,398	2,455	2,260
1,022	872	1,088	1,095	1,396	1,485	1,651
1,371	1,744	1,815	1,688	1,700	1,813	1,836
1,345	1,397	1,815	1,763	1,913	1,969	1,606
910	1,006	1,251	1,217	1,303	1,362	1,053
44	15	53	52	72	61	38
277	251	327	322	357	356	349
118	156	224	204	199	212	197
1,129	1,219	1,622	1,607	1,777	1,833	1,483
656	667	858	912	1,104	1,027	893
2,377	2,236	2,598	2,341	2,751	2,897	2,401
△ 1,653	△ 2,129	△ 2,332	△ 2,958	△ 1,663	△ 2,474	△ 2,686
△ 478	16	△ 313	443	△ 714	△ 71	△ 291
5.1	5.1	6.4	6.0	6.3	6.2	4.9
8.6	8.4	10.2	10.0	11.3	9.8	8.1
29.2	28.8	30.9	31.3	33.2	33.3	34.1
1.3	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9
2,885	2,893	3,381	3,391	3,561	3,613	3,322
338.98	344.58	443.53	471.52	570.72	533.31	466.88
4,048.31	4,138.65	4,534.29	4,857.50	5,273.42	5,612.63	5,847.27
115	125	135	140	160	175	182.5
33.9	36.3	30.4	29.7	28.0	32.8	39.1
—	—	—	—	—	42.5	50.3
2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	3.2	3.2
2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	4.2	4.1
1,539	1,495	1,566	1,627	1,635	1,631	1,704
1,667	2,256	2,331	1,924	1,694	2,453	2,545
1,445	1,864	1,987	1,598	1,278	1,909	1,762
893	902	1,260	1,050	832	1,252	1,161
9,807	10,042	10,018	10,379	10,322	10,640	10,189
46,006	47,565	47,456	47,382	47,869	47,842	48,323
27,300	26,886	26,555	25,821	25,291	24,866	24,439

単位：億円

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
7,806	7,970	8,500	8,496	8,678	8,734	8,568
3,644	3,759	4,372	4,346	4,477	4,570	4,412
2,921	2,962	3,022	3,050	3,090	3,081	3,075
1,239	1,248	1,105	1,100	1,110	1,082	1,081

*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います。

*11 2014年3月期より、「近畿圏」と「その他」の配分方法を見直しました。上表に記載の数値は、2013年3月期も遡って新しい配分方法で算出しています。以前の配分方法による、2013年3月期の「近畿圏」の鉄道運輸収入計は2,914億円、「その他」の鉄道運輸収入計は1,206億円です。

注) 連結損益計算書の項において、過去最高値を青のハイライトで表示しています。

財務諸表

単位：百万円

連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	109,327	78,530
受取手形及び売掛金	32,521	28,198
未収運賃	43,552	34,699
未収金	72,287	71,671
有価証券	27,500	127
たな卸資産	104,827	117,088
その他	65,623	77,298
貸倒引当金	△ 705	△ 634
流動資産合計	454,934	406,981
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,175,279	1,215,032
機械装置及び運搬具(純額)	376,995	385,669
土地	767,908	780,886
建設仮勘定	73,496	86,437
その他(純額)	60,207	64,062
有形固定資産合計	2,453,887	2,532,088
無形固定資産	39,361	34,229
投資その他の資産		
投資有価証券	101,010	116,690
退職給付に係る資産	2,170	1,919
繰延税金資産	140,749	136,954
その他	49,359	51,085
貸倒引当金	△ 3,876	△ 4,692
投資その他の資産合計	289,413	301,956
固定資産合計	2,782,661	2,868,275
資産合計	3,237,596	3,275,257

単位：百万円

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	70,771	70,037
短期借入金	20,713	24,711
コマーシャル・ペーパー	—	60,000
1年内償還予定の社債	35,000	35,000
1年内返済予定の長期借入金	38,832	36,422
鉄道施設購入未払金	1,642	1,567
未払金	126,024	133,582
未払消費税等	6,583	9,367
未払法人税等	28,068	20,953
預り連絡運賃	2,686	6,700
預り金	105,788	98,282
前受運賃	41,280	31,999
前受金	33,785	40,532
賞与引当金	37,408	37,410
災害損失引当金	11,100	5,131
ポイント引当金	2,081	2,431
その他	46,786	44,398
流動負債合計	608,554	658,530
固定負債		
社債	534,984	509,986
長期借入金	350,828	334,846
鉄道施設購入長期未払金	102,728	101,158
繰延税金負債	1,528	655
新幹線鉄道大規模改修引当金	12,500	16,666
環境安全対策引当金	11,587	8,912
線区整理損失引当金	9,594	8,887
未引換商品券等引当金	2,382	2,343
退職給付に係る負債	285,843	269,328
その他	137,203	140,834
固定負債合計	1,449,180	1,393,620
負債合計	2,057,734	2,052,150
純資産の部		
株主資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	56,171	56,567
利益剰余金	911,532	956,227
自己株式	△ 483	△ 483
株主資本合計	1,067,220	1,112,311
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,837	△ 430
繰延ヘッジ損益	△ 54	29
退職給付に係る調整累計額	8,594	6,114
その他の包括利益累計額合計	12,378	5,714
非支配株主持分	100,262	105,080
純資産合計	1,179,861	1,223,106
負債純資産合計	3,237,596	3,275,257

財務諸表

単位：百万円

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	1,529,308	1,508,201
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,128,016	1,130,143
販売費及び一般管理費	204,345	217,430
営業費合計	1,332,361	1,347,573
営業利益	196,946	160,628
営業外収益		
受取利息	17	38
受取配当金	1,144	1,164
保険配当金	2,233	1,880
受託工事事務費戻入	1,580	1,770
持分法による投資利益	1,812	1,787
その他	2,638	2,222
営業外収益合計	9,426	8,864
営業外費用		
支払利息	20,030	19,465
その他	3,019	1,674
営業外費用合計	23,049	21,139
経常利益	183,323	148,353
特別利益		
固定資産売却益	612	961
工事負担金等受入額	23,724	12,191
収用補償金	1,212	2,658
その他	3,527	7,286
特別利益合計	29,076	23,097
特別損失		
固定資産売却損	139	148
工事負担金等圧縮額	22,107	11,606
収用等圧縮損	1,204	2,642
災害損失引当金繰入額	11,100	—
固定資産除却損	1,875	5,291
その他	18,798	11,098
特別損失合計	55,226	30,788
税金等調整前当期純利益	157,173	140,662
法人税、住民税及び事業税	47,937	40,703
法人税等調整額	1,414	6,130
法人税等合計	49,352	46,833
当期純利益	107,821	93,828
非支配株主に帰属する当期純利益	5,071	4,447
親会社株主に帰属する当期純利益	102,750	89,380

単位：百万円

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	107,821	93,828
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 323	△ 4,572
繰延ヘッジ損益	△ 172	105
退職給付に係る調整額	△ 2,575	△ 2,519
持分法適用会社に対する持分相当額	68	208
その他の包括利益合計	△ 3,003	△ 6,778
包括利益	104,817	87,050
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	99,783	82,716
非支配株主に係る包括利益	5,034	4,333

単位:百万円

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020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	157,173	140,662
減価償却費	163,188	170,448
工事負担金等圧縮額	22,107	11,606
固定資産除却損	8,056	11,934
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 19,720	△ 20,190
貸倒引当金の増減額(△は減少)	940	728
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 1,813	△ 190
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)	6,438	△ 8,706
受取利息及び受取配当金	△ 1,161	△ 1,203
支払利息	20,030	19,465
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,812	△ 1,787
工事負担金等受入額	△ 23,724	△ 12,191
売上債権の増減額(△は増加)	△ 6,888	15,527
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 2,709	△ 9,184
仕入債務の増減額(△は減少)	41,268	△ 16,487
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 5,276	2,739
その他	△ 1,585	△ 2,239
小計	358,679	305,097
利息及び配当金の受取額	1,159	1,201
利息の支払額	△ 19,753	△ 19,217
法人税等の支払額	△ 50,357	△ 46,928
営業活動によるキャッシュ・フロー	289,728	240,152
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	△ 230
定期預金の払戻による収入	231	230
固定資産の取得による支出	△ 257,264	△ 265,152
固定資産の売却による収入	453	1,564
工事負担金等受入による収入	29,932	21,742
投資有価証券の取得による支出	△ 15,289	△ 25,507
投資有価証券の売却による収入	55	1,923
貸付金の純増減額(△は増加)	501	△ 34
その他	△ 5,808	△ 3,193
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 247,420	△ 268,657
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)	4,248	3,791
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	60,000
長期借入れによる収入	29,700	20,000
長期借入金の返済による支出	△ 41,326	△ 39,205
社債の発行による収入	70,000	10,000
社債の償還による支出	△ 25,000	△ 35,000
鉄道施設購入長期末払金の支払による支出	△ 1,583	△ 1,645
自己株式の取得による支出	△ 9,999	△ 9,999
配当金の支払額	△ 32,329	△ 34,999
非支配株主への配当金の支払額	△ 114	△ 333
その他	△ 770	△ 1,774
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,174	△ 29,167
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	35,132	△ 57,671
現金及び現金同等物の期首残高	101,448	136,581
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	1,110
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△ 1,736
現金及び現金同等物の期末残高	136,581	78,283

CSR重点分野の2019年度実績

分野	2022年度までの到達目標 (KPIなど)	KPIなどの進捗状況、現状
安全	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 • 死亡に至る鉄道労災: ゼロ 0件 2022年度の到達目標 • 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	2019年度実績 • お客様が死傷する列車事故 [2018年度からの累計 0件] • 死亡に至る鉄道労災 [2018年度からの累計 1件] • お客様が死傷する鉄道人身障害事故 8件 • 踏切障害事故 17件 • 部内原因による輸送障害 167件
CS・お客様満足	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)	2019年度実績 お客様満足度調査 好感度3.96点(5段階・社内評価)
地域との共生	地域の皆様との対話や連携を通じた、 ①訪れたいまちづくり(交流人口の拡大) ②住みたいまちづくり(定住人口の拡大) ③安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向けた取り組みが進捗している状態	①「せとうちパレットプロジェクト」などの地域価値の向上の取り組みを継続的に推進。2019年度の実証実験の結果などを踏まえ、瀬戸内エリアにおける観光型MaaS「setowa」のサービスを開始。 ②近畿エリアでの「アーバン未来づくりプロジェクト」などグループ一体で線区価値向上の取り組みを推進。関西鉄道事業者7社による「関西MaaS検討会」を発足、MaaSに関する共同検討を開始。 ③地域の皆様との対話を継続して実施。地方型MaaSの構築に向け、島根県邑南町と連携協定を締結し、地域の課題解決に向けた第一弾の取り組みとしてデマンド交通の配車システムの実証実験を開始。
人財・働きがい	• 「人財育成ビジョン」推進のため、社員意識アンケートなどを活用して指標化し、「主体性を持ち考動できる社員」「相乗性と思いやりを発揮する職場」「多様性を武器とする企業グループ」の3つの観点で定量的にトレースすることで、「人財育成が各社員に自分ゴト化され取り組みの推進・定着が実感されている状態」を目指す	2019年度実績 • 「主体性を持ち考動できる社員」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 • 「相乗性と思いやりを発揮する職場」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 • 「多様性を武器とする企業グループ」の指標は低下傾向にあり、2022年度までの目標には未到達
	• 「人財育成の基盤」づくり推進のため、「誇り・働きがい」「心身の健康(健康経営)」の2つの観点で、社員意識アンケートなどの指標を活用して、「中期健康経営計画」を進める • 心身の健康(健康経営) ① 高ストレス者率 4%未満 ② いきいき職場率 80%以上 ③ 定健有所見率 40%未満 ④ 生活習慣改善行動(喫煙率20%未満、多量飲酒率10%未満、運動実施率30%以上、紹介状返信率80%以上、人間ドック受診率70%以上、特定保健指導実施率80%以上)	2019年度実績 • 大半の項目で改善傾向であるものの、2022年度までの目標には未到達 ① 高ストレス者率 4.5% ② いきいき職場率 51% ③ 定健有所見率 46.9% ④ 生活習慣改善行動(喫煙率25.3%、多量飲酒率12.5%(男性)・10.2%(女性)、運動実施率20.3%、紹介状返信率66.4%、人間ドック受診率47.9%、特定保健指導実施率67%)
人権	• 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	• 「JR西日本グループ人権基本方針」制定(2019年4月)に併せ、「人権啓発ハンドブック」を改訂し、グループ全社員に配付 • LGBTなど性的マイノリティに関する理解促進を目的とした「JR西日本全社員対象の啓発教育を実施(グループ会社に対しては教材を共有)」 • 人権デューデリジェンスの取り組みとして、関係部署との連携の下、グループ共通の人権課題を選定し(2020年度は「ハラスメントの防止」)、対策の実行に向けて推進中
地球環境	• 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	2019年度実績 • エネルギー消費原単位(2013年度比) △4.1% • 省エネルギー車両比率 89.2% • 駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率 99.3% • 鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事) 98.6% (車両) 95.5% • 省エネ設備の導入に取り組み、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
リスクマネジメント	• 地震などをはじめとする各種リスクに対する訓練を実施し、必要な検討や見直しを実施している状態 • 組織型不祥事などの重大なコンプライアンス違反が発生していない状態 • 情報セキュリティに関する重大な事故・被害が発生していない状態	• 大規模地震を想定した対応訓練などを通じて、リスクへの初動体制に関する感覚が向上 • 重大な組織型不祥事の発生なし • 情報セキュリティに関する重大な事故・被害の発生なし

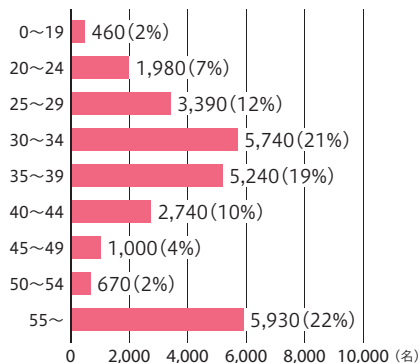
人財・働きがいに関するデータ(単体)

▶ 人財・働きがい

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



■ 社員の年齢構成 (2020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	
14%	
管理職	役員
2%	4%
社外取締役(1名)含む	

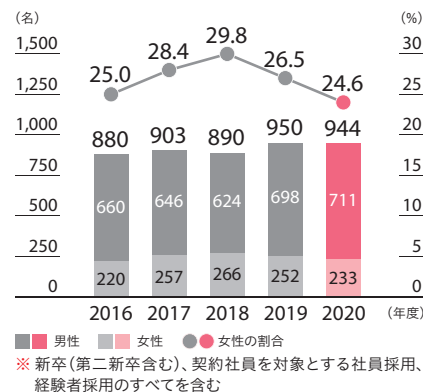
2020年4月1日時点

■ 有給休暇取得率

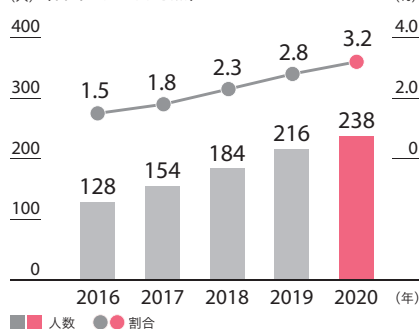
全体
91%

2019年度消化日数平均18.2日/20日

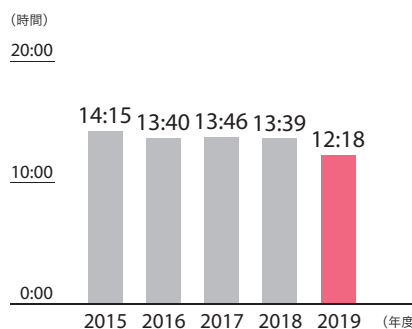
■ 男女別採用者数および女性の割合の推移※



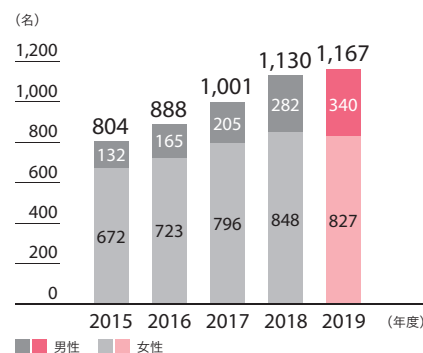
■ 管理職および指導者層の女性人数および割合
(人) (各年4月1日時点)



■ 月平均残業時間



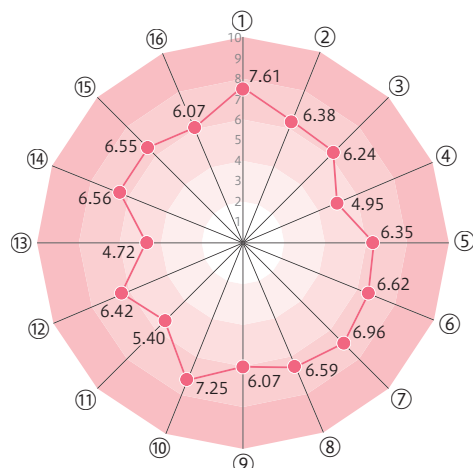
■ 育児休業適用数の推移



■ 2019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年より全社員を対象にアンケート調査を実施しており、アンケート調査の結果も参考に「働きがいと誇りの持てる企業づくり」に取り組んでいます。

各組織の状況を踏まえ、組織における自律的な課題の抽出や必要な取り組みの実行を促すことを目的として、アンケート結果について組織ごとにデータを整理し、それぞれにフィードバックを行っています。



- ①仕事への誇り・使命感 ②仕事のやりがい・達成感 ③主体性・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
⑦C/S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

※ 今回より質問項目を大幅に見直し、10段階評価にしました

社外からの評価

人財育成ビジョンに掲げる「多様性を武器とする企業グループ」を目指し、仕事と育児の両立を支援する制度の整備や、LGBTなどの性的マイノリティに関する理解促進の取り組みなど、多様な人財が、その能力を最大限発揮活躍できる環境、体制づくりや、風土の醸成に努めています。

現在、社外から受けている表彰、認定の主なものは以下のとおりです。



「子育てサポート企業」
(厚生労働大臣)



「新・ダイバーシティ経営企業100選」
(経済産業大臣)



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

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

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



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダース指数

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

