

J R西日本グループ中期経営計画 2008-2012

平成20年5月16日
西日本旅客鉄道株式会社

J R西日本グループは、平成24年度を目標年度とする「J R西日本グループ中期経営計画 2008 - 2012」を策定いたしました。この計画を着実に実行し、安全性の基盤強化を図る中で、将来にわたる持続的な発展を図ってまいります。

策定の背景

- 当社は、平成17年4月25日福知山線において極めて重大な事故を惹き起こしたことから、「安全を最優先する企業風土」の構築を経営目標として、被害に遭われた方々に対する精一杯の対応に努めるとともに、皆様からの早期信頼回復に向けた努力を重ねてまいりました。
- この間、「安全性向上計画」を着実に実行し、ソフト面やハード面において多くの項目で進捗が見られましたが、「風土・価値観の変革」など、安全性向上のために取り組むべき課題も残されています。
こうした中、昨年6月に航空・鉄道事故調査委員会の調査報告書が公表され、数多くのご指摘に真摯に取り組んでいます。また、これを契機に本年4月に「安全基本計画」を策定し、これまでの取り組みとあわせ、より高い安全レベルを追求していくこととしました。
- また、お客様の「安全」「安心」「サービス」に対する期待は一段と高くなっていることに加え、地球環境問題、コンプライアンスをはじめとする企業に対する社会からの要請はますます強まっており、皆様からの信頼を確かなものとするには更なる努力が必要です。
- 一方、足下の社会経済状況は不透明感が高まっており、一部地域を除いてすでに人口減少局面を迎えていることや、原油価格の高止まり傾向の長期化が懸念されるなど、当社を取り巻く環境はますます厳しくなると考えられます。さらには、羽田空港再拡張や九州新幹線博多開業、大阪地区大型プロジェクトの相次ぐ開業など、市場環境が激変することが明らかとなっています。
- さらに、長期的な視点に立つと、少子・高齢化や人口減少が現実的な課題として深刻化してくることになります。一方で、情報・通信分野を中心に、今後ますます技術の進展が図られていくものと考えられます。こうした長期的な環境変化を意識し、鉄道事業を核とする当社グループとしては、長期的なビジョンを描きながら経営を進めていくことも不可欠です。
- このような状況を踏まえ、「企業理念」を実現するという経営の原点に立ち返り、「安全を最優先する企業風土」を構築するための努力を積み重ね、更なる安全性向上、皆様からの信頼回復、そしてこれらの取り組みを基盤とした将来にわたる持続的な発展を目指し、「再出発」を図っていく必要があると考えています。

中長期的に目指す姿

当社の目指すべき姿、共通の価値観である「企業理念」に基づいて「中長期的に目指す姿」を以下のとおり掲げ、本計画期間をその第一ステージと位置付けて取り組んでまいります。

- 福知山線列車事故を決して忘れることなく、より高い安全性を追求し続けるとともに、活力ある技術・技能集団を形成し、安全マネジメントにおいて卓越した企業となることを目指します。
- お客様に安心、信頼していただける輸送サービスの提供、情報・通信分野の先端技術によるお客様とのつながりの強化、駅・車内におけるグループ一体となった快適なサービスの提供等を通じ、お客様に信頼性、満足度の高い価値を感じていただける、オンリー・ワン・サービスの提供を目指します。
- 鉄道部門と事業創造部門が一体となって、沿線の皆様と連携しながら快適で利便性・機能性に豊かな駅及びその周辺のまちづくりを推進し、線区価値向上を目指します。
- 「人」と「技術」に立脚した優れた経営基盤を構築し、あらゆる可能性の追求を目指します。
- 健全な事業活動を通じ、社会の公器として、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ます。

J R 西日本 企業理念

1. 私たちは、お客様のかげ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し、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。

経営目標

「中長期的に目指す姿」を実現するために、本計画期間における経営目標を以下のとおりとします。これらの経営目標を達成するための企業活動を通じ、お客様、株主、社員とその家族、地域、社会などを含む皆様のご期待に応えてまいります。

◎お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロへ向けた体制を構築します。

○福知山線列車事故を重い教訓として、より高い安全レベルを構築していくことを基盤に、社員の意識や企業風土の変革を原動力として組織の活性化を図り、お客様満足の追求、技術・技能の向上、企業の社会的責任の遂行を通じ、安心と信頼のブランドを確立していきます。

○お客様に選択していただくことを通じて企業価値を高め、これにより更なる安全性の向上、サービス改善、成長分野の拡大につなげていくスパイラルを確立し、企業グループとしての持続的発展を図ります。

○鉄道システムの革新など、長期的視点からの経営構想を構築し、その早期実現を図ります。

安心と信頼のブランドの確立

変革の推進により社員の意識や企業風土を刷新し、より高い安全レベルを構築していくことを基盤に、安心を追求していくことを第一とする経営の推進により、「安心と信頼のブランド」を確立してまいります。

1. 被害に遭われた方々への精一杯の対応

引き続き重要な経営課題と認識し、全社を挙げて精一杯の対応を行ってまいります。また、福知山線列車事故を決して忘れることなく、重い教訓として、将来にわたり鉄道事業の根幹である安全性向上の取り組みの中にしっかりと位置付けてまいります。

2. より高い安全レベルの構築による安心の追求

航空・鉄道事故調査委員会の調査報告書における指摘に真摯に対応していくとともに、新たに策定した「安全基本計画」を中期経営計画の根幹をなすものと位置付け、より高い安全レベルの追求と実現に向けて着実な取り組みを進めてまいります。

- 航空・鉄道事故調査委員会の調査報告書への真摯な対応
 - ・「建議」「所見」等の指摘事項に対する迅速な改善、対策の実施
- 「安全基本計画」の着実な実行
 - ・リスクアセスメントに基づく安全マネジメントの確立
 - ・事故から学ぶ教育の効果向上
 - ・安全を支える技術の向上、コミュニケーションの改善、現場における自律的な課題解決能力（現場力）の向上
 - ・グループ会社等との一体的な連携
 - ・安全研究所の研究成果の活用
- 安全投資の着実な実行
 - <設備の維持・更新投資>
 - ・検修、土木、機械、電力、信号、通信設備等の取替
 - <個別投資>
 - ・A T S - P形の整備拡大
 - ・乗務員異常時支援（E B・T E装置の整備）
 - ・分岐器、下り勾配等速度超過対策（A T S整備）
 - ・運転状況記録装置整備
 - ・人身事故対策の強化（ホーム非常ボタン、線路立入防止柵の整備等）
 - ・踏切事故防止対策の強化（踏切警報機、遮断機、障害物検知装置等の整備）
 - ・保守作業事故防止対策（G P S式列車接近警報装置の整備等） など

3. お客様満足の実現

安全・安定輸送を基盤に、お客様の視点に立ったハード、ソフト両面の取り組みを推進し、お客様に満足いただける快適なサービスを提供してまいります。

- ・安心、信頼される高品質な輸送サービスの提供
- ・ホームの安全対策の設備、バリアフリー設備、待合室などのサービス設備、異常時の運行情報提供設備等の整備
- ・お客様センターの充実など、便利に予約・ご購入していただく仕組みの整備
- ・J-WE S Tカード、I C O C A、S M A R T I C O C Aを媒介とするきめ細かなサービス、情報の提供
- ・お客様との出会いを大切にすC Sマインドの社員への浸透によるフロントサービスの向上
- ・他の公共交通機関との連携による公共交通機関の利便性や魅力の向上

4. 技術・技能の向上

鉄道システムは、多くの技術・技能や専門知識の集積により成り立っており、グループ会社とともに技術・技能を高めていくことによって、鉄道輸送サービスの品質向上を図ります。

- ・グループ会社と一体となった実務能力の向上
- ・技術コアの形成と専門技術者の育成・採用
- ・確実な技術継承のための雇用の多様化、人材確保、教育体制等の仕組みの整備
- ・汎用技術や情報・通信分野等における先端技術の積極的導入
- ・研究機関やグループ外企業との連携強化

5. 働きがいと誇りの醸成

人材の確保、育成を行うとともに、社員一人ひとりの働きがいを高め、社員の能力を最大限発揮できるよう努めてまいります。また、自ら考え行動できる人材の育成、仕組みづくりに積極的に取り組んでまいります。

- ・各職場での創意工夫により自律的な行動が可能となる人材の育成と仕組みづくり
- ・ワーク・ライフ・バランス等、社員の働きがいを高め、社員が能力を最大限発揮するための支援策の充実
- ・職場環境等の整備、充実

6. 地球環境保護に向けた取り組み

地球環境保護に向けて積極的に取り組むことにより、平成24年度において、省エネルギー車両比率75%、エネルギー消費原単位1995年度比12%減を目指します。また、省資源化にも引き続き積極的に取り組み、駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)のリサイクル率85%、鉄道資材発生品リサイクル率90%以上を目指します。さらに、地球環境保護に資する技術開発を推進してまいります。また、地球環境にやさしい鉄道をアピールし、一人でも多くのお客様に選択していただくことによって、交通体系全体におけるCO₂削減に寄与してまいります。

- ・省エネルギー、省資源活動の推進
- ・地球環境保護に資する技術開発の推進
- ・鉄道の環境における優位性のアピールと公共交通利用の促進
- ・社員一人ひとりの身近な地球環境保護の取り組みの推進

7. 企業の社会的責任の遂行

企業の社会的責任の遂行に対する社会の要請に応えられるよう、健全な事業活動を通じ社会に有益な価値を提供し続けていくことを基盤に、コンプライアンスの徹底等を図るとともに、社会貢献活動についても積極的に進めてまいります。

- ・コンプライアンス、危機管理、適切な情報開示、情報セキュリティの徹底
- ・内部統制機能の一層の充実
- ・鉄道文化の発信、地域活動の充実等による社会貢献活動の充実

持続的発展に向けた事業戦略の推進

各々の事業セグメントにおいて既存事業のブラッシュアップに努めるとともに、更なる領域に踏み出すことにより、JR西日本グループとして持続的発展を図ってまいります。成長分野においては、「山陽新幹線の輸送サービス」と「京阪神エリアにおける線区価値の向上」を重点分野と位置付け、企業価値の向上を図ってまいります。

1. 山陽新幹線ルネッサンス

本計画期間においては、平成22年秋の羽田空港の再拡張や平成23年春の九州新幹線博多開業等により、旅客流動が大きく変動することが想定されます。当社は、この機会を捉え、積極的に経営資源を投入するとともに、JR東海及びJR九州との連携をさらに強化し、山陽新幹線の潜在力を最大限発揮することで、ご利用の一層の拡大を図ってまいります。特に、900キロ4時間圏内において、対航空機競争優位の確立を目指します。

- ・ N700系や九州新幹線との相互直通運転車両による輸送改善施策の実施
- ・ エクスプレス予約、EX-IC等によるマーケティング施策の強化
- ・ 九州新幹線開業を契機とした地域間交流の促進による新たな需要の創造
- ・ JR他社との連携の一層の強化

2. 京阪神エリアにおける線区価値の向上

京阪神エリアにおける鉄道ネットワークを活かし、大阪地区への利便性をさらに高めるなど、輸送サービスの品質向上に取り組むとともに、鉄道部門と事業創造部門が一体となり、地域の皆様と連携しながら駅及びその周辺開発に取り組み、線区価値の向上を図ってまいります。

- ・ 沿線環境を踏まえた重点的輸送改善等、輸送サービスの品質向上
- ・ 駅の快適性、利便性、機能性の向上
- ・ 大阪駅及びその周辺開発プロジェクトの推進
- ・ 拠点駅を中心とした流通事業、不動産事業の拡大
- ・ 駅を中心とした周辺開発や駅間開発の推進

3. 業務プロセス・運営体制のシステムチェンジ

人口減少社会の本格的到来を迎える中、将来にわたり持続的発展を図っていくために、収益機会を最大限に捉えることに加えて、自律性、機動性の高い組織となるよう、業務プロセス・運営体制のシステムチェンジを継続的に実施してまいります。

また、現場第一線における創意工夫を積極的に引き出すとともに、鉄道システムの革新に向けた技術開発活動にも力を注いでまいります。

- ・現場、支社、本社相互の連携を強化しつつ、各組織の役割を主体的に果たしていく仕組みづくり
- ・情報・通信分野における先端技術の活用による利便性向上と効率的販売体制の構築
- ・グループ会社と一体となった機械化、省力化の推進
- ・鉄道システムの革新に向けた技術開発活動の推進
- ・小集団活動等を通じた継続的、組織的な業務改善の推進

長期的視点からの経営構想の構築

今後、10年から15年後を見据えた長期的な視点から、重要な経営戦略課題について検討を進め、早期実現を目指します。また、実現に必要な技術開発を本計画期間において積極的に進めてまいります。

1. 鉄道システムの革新

将来の輸送需要、技術、労働環境など、鉄道事業を取り巻く社会環境の変化を踏まえると、長期的に持続的発展を実現していくためには、新たな鉄道システムを構築するとともに、モーダルシフトを促進していくことが必要であり、それらを可能とする技術革新に向けて検討してまいります。

- ・GPS等を用いた新保安システムや車両のインテリジェント化など、高安全性、高信頼性、高性能、より快適で低コストな鉄道システムの構築
- ・資本提携も含めた技術領域の強化、拡大
- ・先端技術を用いた情報ネットワークの構築による安全性、利便性及び業務効率の向上
- ・鉄道の環境性能、エネルギー効率の向上

2. ローカル線の取り組み

ローカル線に係る課題の解決は、重要な経営課題の一つであると認識しております。地域とともに歩む企業として、また、地域公共交通の活性化が重視されている情勢を踏まえて、地元自治体等との連携を図りながら検討を進めてまいります。

- ・新幹線や在来線特急群をあわせた観光需要の喚起
- ・ローカル線の設備、システムのダウンサイジング
- ・環境性能、エネルギー効率に優れた車両の導入
- ・地域にとって最適な形の輸送サービスの提供（バス、DMV等への輸送モードの転換）

3. 新たな成長プロジェクトの創出

本計画期間において、新幹線の輸送力増強をはじめとする輸送サービスの向上や大阪駅開発プロジェクトが実現することになります。こうした状況下、今後さらに将来にわたって持続的な発展を可能とするため、既存事業の基盤をより確かなものとするための継続的な取り組みに加え、外部経営資源の獲得も含め、新たな成長プロジェクトの創出に向けて検討してまいります。

- ・新幹線の更なる競争力強化（北陸新幹線金沢開業に向けた着実な準備を含む）
- ・線区価値向上策の拡大と深度化
- ・鉄道保守技術の蓄積・強化を含めた新たな事業領域への進出

企業価値向上に向けた財務戦略・資本政策

これまで、長期債務の縮減により財務の安定性・健全性は次第に高まってまいりましたが、今後、安全投資・成長投資の充実により事業基盤を強化、拡大していくことに一層重点を置き、企業価値の向上を図ってまいります。また、株主資本並びに長期債務の状況等に鑑み、資本収益性の維持・改善と株主還元の実現を図ることが重要と考えており、プロジェクトの成果が実現することを前提に、平成24年度において、連結DOE（純資産配当率）3%を目指します。また、機動的な資本政策を可能とするため、キャッシュ・フローの動向を勘案しつつ弾力的に自己株式取得を実施してまいります。

経営指標

平成24年度における経営指標のうち、「連結営業収益」「連結EBITDA」「連結ROA」及び「連結ROE」について、以下のとおり見込んでおります。

連結営業収益	14,300億円
連結EBITDA ※	3,450億円
※EBITDA=営業利益+減価償却費	
連結ROA（総資産営業利益率）	7%
連結ROE（自己資本当期純利益率）	10%

なお、平成20～24年度における設備投資総額は、安全関連投資を中心に以下のとおり見込んでおります。

連結 9,800億円 単体 7,800億円（うち、安全関連投資 4,300億円）

- ◆ これらの将来の業績等に関しては、現時点での見通しに基づくものであり、経営環境の変化等により実際の業績等と大きく異なる可能性がありますのでご注意ください。