

# 次の一歩へ、 西日本各エリアの強みを活かしていきます。

それぞれのエリアの持つ魅力を活かす事業をきめ細かく展開します。

また、地域交通のおかれた現状を地域の皆様と共有し、次世代に向けた解決をめざします。

2017年度の到達目標： ■ デスティネーションキャンペーン期間中のご利用者数 10%増  
■ それぞれのエリアで地元企業等のパートナーと連携して、  
グループ一体で「エリアに即した事業」を推進している状態  
■ 地域交通のあり方について地域と課題を共有している状態

## (1) エリアに即した事業を展開し、地域と共に歩みます

- ① 都市間輸送・都市圏輸送の安全性向上および利便性向上  
ア. 踏切やホームの安全性向上、自然災害対策  
イ. お客様のニーズに応じた列車ダイヤの設定と安定輸送の確保
- ② 駅を中心とした街づくりへのグループ一体となった貢献とにぎわい創出  
ア. 自治体との関係構築、地元企業との連携  
イ. グループ一体となった開発推進と運営体制の構築  
ウ. 将来の西日本各エリアの経営を担う人材の育成
- ③ 鉄道の強みを活かし、地域と一体となった観光振興の推進  
ア. 2013年広島、2014年和歌山デスティネーションキャンペーン等の観光キャンペーン  
イ. 「新たな豪華列車」の導入
- ④ 広島都市圏におけるシティネットワークの充実と広島駅周辺の拠点性向上  
ア. 新保安システム導入と車両新製  
イ. 新駅(白島(仮称))、可部線延伸、広島駅橋上化、駅ナカ開発、広島鉄道病院新築移転
- ⑤ 岡山都市圏における鉄道のブラッシュアップと主要駅の拠点性向上



特急 くろしお



広島駅自由通路 (イメージ)

## (2) 地域と向き合い、ご利用状況に応じた持続可能な地域交通の実現をめざします

- ① 地域との連携による鉄道の利用促進・活性化
- ② 地域と課題を共有し最適な輸送モード等の検討を通じ、持続可能な地域交通のあるべき姿を追求



下関新駅ビル (イメージ)

主な投資： ■ 新たな豪華列車 ■ 新保安システム ■ 車両更新(広島地区) ■ 新駅(白島(仮称)) ■ 可部線延伸 ■ 広島駅開発  
■ 駅改良・店舗開発(下関、新山口、徳山) ■ 広島鉄道病院新築移転 ■ 岡山エリアCTC化

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ～ありたい姿～
- ▶ 06. 重点戦略
  - 3つの基本戦略
  - 4つの事業戦略
    - 新幹線
    - 近畿エリア
    - 西日本各エリア
    - 事業創造
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

## 06. 重点戦略

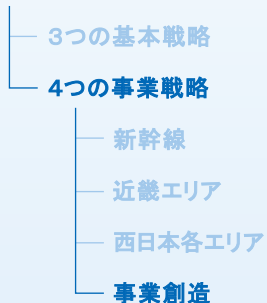
### 西日本各エリア 「活かす」

# 次の一歩へ、 事業創造の芽を伸ばしていきます。

さらに先の将来を見据え、長期持続的に成長していくため、  
生活関連サービス事業の拡大と、新たな事業分野の開拓・育成に積極的にチャレンジします。

2017年度の到達目標： ■ 生活関連サービス事業の収益 +250億円  
■ 新規事業の収益 +10億円  
⇒ 10年後の連結収益に占める運輸業以外のセグメント(流通業・不動産業・その他)の割合 40%

## ▶ 06. 重点戦略



- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

## 06. 重点戦略

### 事業創造 「伸ばす」

#### (1) 生活関連サービス事業を拡大し、快適な暮らしの実現をサポートします

- 商品・サービス・運営力強化による質的向上(物販飲食事業、ショッピングセンター事業、カード事業等)
- 沿線外・エリア外への積極展開
  - ア. ビジネスホテル(主要都市圏への出店拡大)
  - イ. 不動産分譲・賃貸事業(首都圏、福岡地区等への事業展開)
- 主要駅周辺事業への参画検討

#### (2) グループ資産の価値を高めます

- 土地等資産の最大活用
  - ア. 拠点駅開発の推進(姫路新駅ビル開業(2013年4月)、三ノ宮駅等の開発の検討)
  - イ. 拠点駅周辺用地の効率的活用(大阪駅、天王寺駅等)
  - ウ. 高架下の開発、隣接地との共同開発の推進(「ピエラ森ノ宮」等)
  - エ. 駅等資産の有効活用の推進(大阪環状線をモデルに最適な機能配置を追求)
  - オ. 社宅用地等の資産の有効活用(大学誘致(吹田市片山)、クリニック・オフィス誘致(金沢市広岡)、周産期医療機関誘致(住吉)、マンション分譲(東灘))
- 既存事業の組み合わせによる魅力向上
  - ア. 「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し  
(2015年春をめざし、百貨店とショッピングセンターの強みを活かした店舗刷新)
  - イ. 子会社再編を通じた機能向上、エリア経営の促進

#### (3) 新たな事業分野へのチャレンジを続けます

- 生活関連サービス事業における新業態の展開(駅型調剤薬局、駅直結型カーシェアリング等)
- 資産や技術の有効活用等による新たな事業分野への進出
  - ア. 再生エネルギー事業(厚狭太陽光発電事業)
  - イ. 健康関連事業(リハビリデイサービス事業の拡大展開)
  - ウ. 農業関連事業の検討(室内水耕栽培事業等)
- 窓口・プロデュース機能を果たす組織設置による事業化の推進

#### (4) グローバルな市場を視野に入れ、グループとしての成長の芽を育みます

- 海外の鉄道整備、運営への協力を通じたグローバル人材の育成
- 海外の鉄道プロジェクトへの参入等、新たな事業の可能性を開拓
- 事業創造分野における海外展開の検討



姫路新駅ビルSC「ピオレ」



リハビリデイサービス

# 企業として健全に経営・運営するための基盤づくりに グループ全社員で取り組んでいきます。

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ～ありたい姿～
- 06. 重点戦略
- ▶ 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

## 07. 基盤づくり

### (1) 技術力の向上

JR西日本グループの事業は、様々な専門知識や固有の技術・技能を習得し、磨き続けることによって支えられています。  
個人や組織全体の技術力を向上し、次世代へ継承していくことは、事業を継続的に運営していくうえでの基礎であり、着実に推進していきます。

### (2) コミュニケーションの改善

お客様に選択される安全で高品質なサービスや商品の提供は、一人ひとりが役割を確実に果たすとともに、  
様々な役割を担う個人や組織が緊密に連携することにより実現されます。  
その前提となる同僚同士、先輩と後輩、上司と部下など組織内や本社・支社・現場・グループ会社相互間における  
組織や世代間のギャップを超えた円滑なコミュニケーションの充実に取り組みます。

### (3) ヒューマンファクターの理解と活用

「人」には、意図せずにエラーを起こすなどのマイナス面と、予期せぬ事態にも柔軟に対応できるなどのプラスの面があります。  
これらのヒューマンファクターについて十分に理解し活用することに取り組み、安全で高品質なサービスや商品を提供します。

### (4) 現場力の向上

日々の業務において気づいた課題に対して、立場や世代を超えた多くの社員の参画により自律的に解決策を見出していく課題解決能力のことを  
「現場力」と定義しています。  
現場力を向上するためには、グループ会社を含めた現場だけでなく、本社や支社の社員も、それぞれの立場で様々な課題を  
発掘・認識し、それらに対し「自ら考え、行動する」ことが重要であり、それを引き出す組織としての支援にも取り組みます。

### (5) 人材の確保・育成と働きがい

将来にわたり事業運営に必要な人材を確保するとともに、一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきと働きながら成長し、  
個人の活力が組織全体の活力へつながっていくよう取り組みます。

### (6) グループの一体化

JR西日本グループの事業は、グループ会社、協力会社、当社の社員が同じフィールドで役割を分担し、互いに協力しあうことにより遂行されています。  
それぞれが担う役割を再認識し、より強固に連携することにより一体的な事業運営を図ります。

### (7) お客様、社会との連携

より高い安全を追求し、安心してご利用いただける鉄道の実現に向けて、JR西日本グループ全力を挙げて取り組んでいきます。  
その状態をより確実なものとするためにも、お客様や地域の皆様との連携が重要であり、ご理解とご協力をいただけるように努め、  
共に安全を築き上げていきます。

これらの取り組みについては、JR西日本グループの現場長、支社長、本社各部門などの責任者がそれぞれの箇所の特情に応じて  
目標を定め共有したうえで、取り組みを具体化し組織を挙げて目標達成に向けて努力します。

# 社会の一員としての責任を、 グループ全社員で果たしていきます。

## (1) コンプライアンス

地域社会から信頼されるグループをめざし、コンプライアンス意識の向上を図るとともに、企業倫理の確立、経営の監視・監督機能の強化をはじめとするコーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

## (2) ディスクロージャー

企業活動における様々な経営情報やリスク情報について、常に高い倫理観を持って積極的かつ公平な情報開示に努めていきます。

## (3) 危機管理

自然災害や情報セキュリティなど事業運営を取り巻くリスクが多様化するなか、重要な生活・社会インフラを担うグループとして、事業継続計画(BCP)の検証・ブラッシュアップを進めるなど、危機対応能力の向上に努めていきます。

## (4) 地球環境

新しい技術の開発・導入や社員の「考勤エコ」の推進により、省エネルギー・省資源に一層努めるとともに、「環境にやさしい鉄道」のご利用促進を図るなど、グループ一体で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。

(2017年度の環境目標)

### ① 省エネルギー

ア. エネルギー消費原単位(2010年度比):  $\Delta 3\%$

イ. エネルギー消費量(2010年度比):  $\Delta 2\%$

ウ. 在来線運転用および駅オフィス等のエネルギー消費量(2010年度比):  $\Delta 9\%$

### ② 省資源

・ 駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率: 96%以上



エコステーション(イメージ)

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ~ありたい姿~
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- ▶ 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

## 08. 社会の一員 としての責任

## 財務指標

### ○ 2017年度における財務指標の見込み

連結営業収益 13,060億円

連結EBITDA(営業利益+減価償却費) 2,925億円

連結ROA(総資産営業利益率) 4.7%

### ○ 2013年度～2017年度における設備投資総額の見込み

連結 9,200億円

単体 8,000億円 (うち安全関連投資 4,700億円)

(注) 北陸新幹線金沢開業に伴う増収効果および線路使用料は、本計画に織り込んでいないため、改めて必要な修正を行います。

## 株主還元

### ○ JR西日本グループは、長期安定的な株主還元が重要と考えております。

本計画期間においては、前計画に引き続き、自己資本を勘案した株主還元を行っていきます。

### ○ 具体的には、北陸新幹線金沢開業後のご利用状況や、本計画で掲げた目標の達成状況を踏まえて、2017年度において、連結ベースでの「自己資本総還元率(※)」3%程度をめざします。

(※)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×100

### ○ また、株主の皆様と長期安定的な関係を構築するため、株主様との対話や株主優待の充実にも努めていきます。

#### 将来の見通しについて

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



## 次の一歩へ。 地域と共に。

JR西日本グループで働く私たちが最優先でなすべきこと。

それは何よりも、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もと、安全で安心・信頼していただける鉄道を築き上げていくことです。

私たちの鉄道は、24時間、365日、500万人のお客様をお運びしています。

グループ全体では、さらに多くのお客様に、日々ご利用いただいています。

お客様にとって、日常的で「当たり前」の安全、「当たり前」のサービス、  
私たちはその「当たり前」を、当たり前でない情熱と信念で創り上げていきます。

そして私たちの事業は、連携と支えあいの集合体です。

「一人の百歩」で進むのではなく、「百人の一步」の精神で共に歩む企業グループでありたいと思うのです。

私たちは、今回のJR西日本グループ中期経営計画を、

「一人ひとりの考動で実現していく中計」と位置づけました。グループの全社員が参画します。

そして私自身が、その先頭に立って、道を指し示してまいります。

「次の一歩へ。地域と共に。」

この言葉に私たちは、JR西日本グループが共有する「目標」「決意」を込めました。

グループ一体となってこの中期経営計画を実行し、

地域の皆様と共に進んでいくことで、真に信頼される企業になりたいと思います。

一人ひとりが「夢」を描きながら、日々、考え、動くことのできる企業グループになれるように。

私たちは、「前に進む」という意思をひとつに、

「次の一歩」を力強く踏み出します。

西日本旅客鉄道株式会社  
代表取締役社長

真鍋 精志