

「JR西日本グループ中期経営計画2017」



2013年3月18日
西日本旅客鉄道株式会社

1. ハイライト

- 「JR西日本グループ中期経営計画2017」においては、人口減少や地域間格差拡大、価値観多様化等の経営環境の不透明感が高まるなかでも、安定的なキャッシュ・フローの創出による中長期的な企業価値向上を目指す。
- 株主との関係においては、当社グループが生み出した価値を、配当などにより長期安定的に還元していく。
- 鉄道事業は、成熟産業で大きな収入の成長が困難であることに加え、営業費用や設備投資も高水準を見込む。しかし、非鉄道事業の着実な成長により、最終年度には、対2012年度見込みで連結増収増益となる、中期的な成長を目指した計画。
- 2013～2017年度の5年間に、鉄道事業においては、成長・維持する分野に経営資源を投入するとともに、ローカル線については将来のあり方について、議論を進める。
- また、同期間を経営の土台をつくり上げる期間と位置づけ、非鉄道事業の既存事業の着実な成長に加え、将来に向けた新しい事業分野の開拓・育成に取り組む。
- その結果として、2030年には、新幹線のブラッシュアップとネットワークの拡大、近畿エリアにおける線区価値向上、西日本各エリアにおけるエリア経営の推進、非鉄道事業における新しい柱の確立により、中長期的な企業価値向上を達成する。

2. 「中期経営計画2008-2012見直し」の振り返り

「中期経営計画2008-2012見直し」の戦略

持続的成長を担保



- ・安全性の向上
- ・地域の活性化と収入確保
- ・固定費の低減
- ・経営基盤の強化



- 安全基本計画の推進
- 2大プロジェクトの推進
 - ・九州新幹線との直通運転
 - ・OSAKA STATION CITY
- 地域との共生
- 技術による変革
- 現場起点の考動

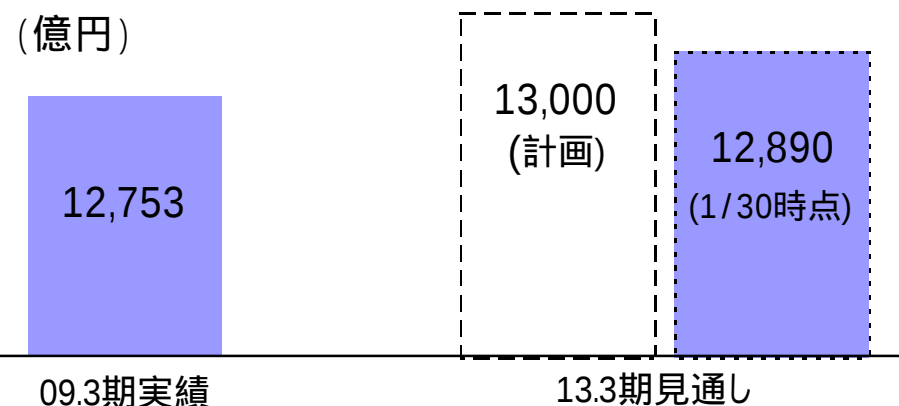
- ✓ 「リスクアセスメント」によるリスク低減、安全基盤向上、鉄道運行設備強化による安全性向上
- ✓ 2大プロジェクト開業
 - ・九州新幹線との直通運転(2011年3月開業:2011年度増収効果約150億円)
 - ・OSAKA STATION CITY(2011年5月開業:2011年度増収効果約470億円)
- ✓ 地域との連携強化(滋賀県との包括連携協定)
- ✓ 近畿エリアを中心とした線区価値向上推進(新駅設置協議、駅設備やアクセス改善、保育施設誘致)
- ✓ 観光を契機にした地域活性化への貢献(山陰デスティネーションキャンペーンの成功)
- ✓ ご利用状況に応じた最適な地域交通実現の取り組み(三江線での社会実験実施)

- 「安全マネジメントに卓越した企業グループ」に向けた更なるレベルアップ
- 2大プロジェクト開業効果の定着・拡大
- 「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し
- 「地域との共生」の深度化

更なる持続的な成長に向けた経営へのシフト

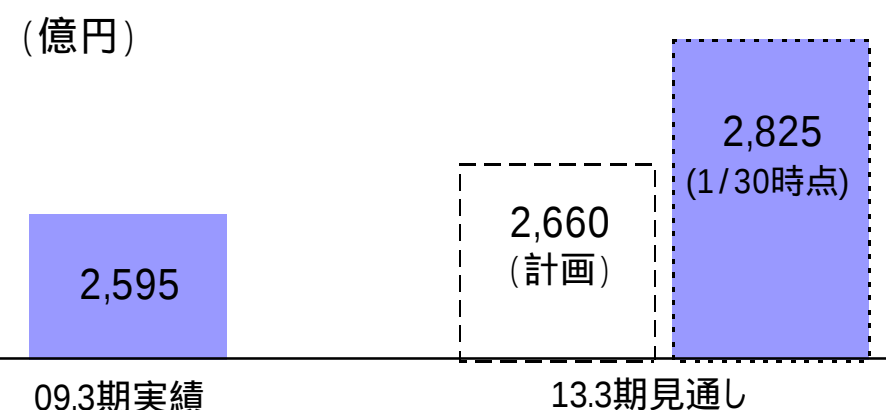
3. 「中期経営計画2008-2012見直し」の振り返り(財務指標)

連結営業収益



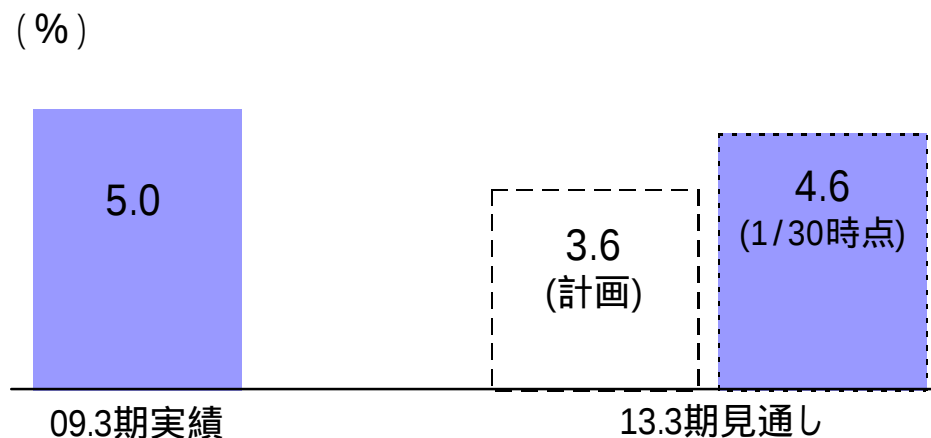
JR大阪三越伊勢丹の売上不振により、計画を下回る見込み

連結EBITDA



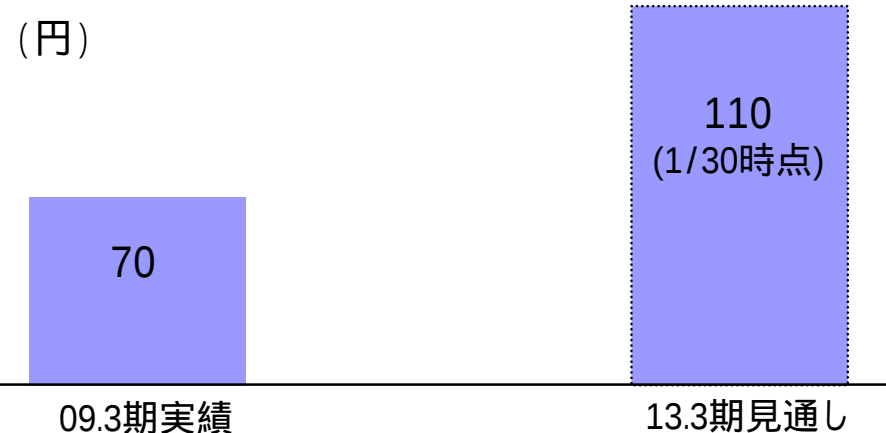
新幹線を中心に運輸収入好調により、計画を上回る見込み

連結ROA



13.3期連結営業利益の上ぶれ(計画:955億円→見通し1,210億円)により、計画を上回る見込み

株主還元



連結営業収益は計画未達も、残り2指標達成見込み
プロジェクトの成果が実現と判断
連結DOE3%を概ね達成見込み

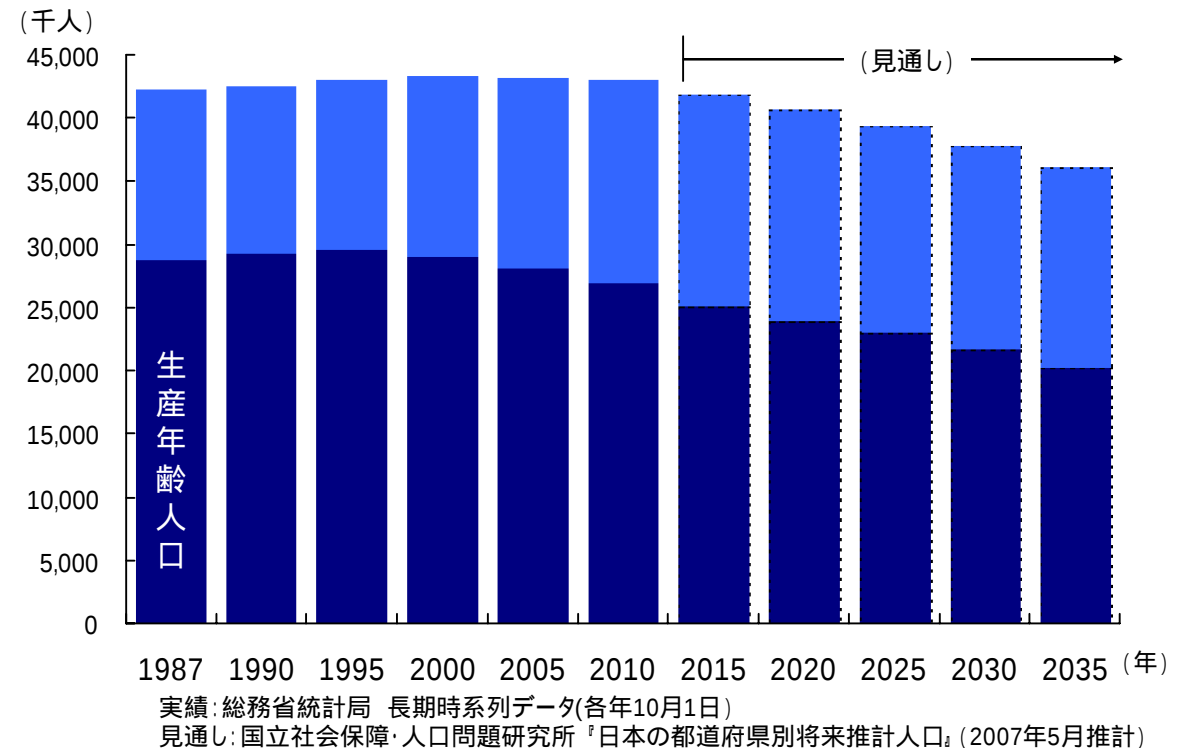
4. 新たな中期経営計画策定の背景

【今後の経営環境】

- 人口減少の本格化
- 地域間格差の拡大
- 価値観の多様化
- グローバル化
ネットワーク化
- 対抗輸送機関の攻勢

・社会・経済環境の先行き
不透明感の高まり
競争環境の激化

◆当社営業エリアの総人口と生産年齢人口見通し



○ 来たる時代を見据え、さらなるステップアップを図る必要

長期持続的成長をより確かなものにするための課題

鉄道の持続的運営

事業分野ごとの収益基盤確立

将来のめざす方向性「めざす未来 ～ありたい姿～」を明確化する必要

5. 「中期経営計画2017」の概要 めざす未来 ～ ありがたい姿 ～

めざす未来を明確化するとともに、
それを実現するため、今後5年間で「確かな経営
の土台をつくり上げる期間」と位置づけ、
重点戦略を策定

2013 - 2017

重点戦略

3つの基本戦略

安全	安全考動計画2017
CS	顧客起点の経営
技術	絶え間ない革新

+

4つの事業戦略

新幹線	「高める」
近畿エリア	「磨く」
西日本各エリア	「活かす」
事業創造	「伸ばす」

基盤づくり

・技術力の向上	・人材の確保・育成と働きがい
・コミュニケーションの改善	・グループの一体化
・ヒューマンファクターの理解と活用	・お客様、社会との連携
・現場力の向上	

社会の一員としての責任

・コンプライアンス	・危機管理
・ディスクロージャー	・地球環境

これからの時代の 「新しい」R西日本グループの姿

経営ビジョン

事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献するために、
安全マネジメントにおいて卓越し、
お客様、地域、社会から信頼される企業グループをめざします。

めざす未来 ～ ありがたい姿 ～

「私たちの使命」を果たします。

「安全」「CS」とそれを支える「技術」にこだわり、
鉄道を社会基盤として持続的に運営する
使命を果たすとともに、安全で豊かな社会づくりに貢献します。

+

「地域共生企業」となります。

地域の皆様との交流と連携を深め、JR西日本グループ一体で
エリアに即した事業を展開することにより、鉄道の品質を
高めるとともに非鉄道事業拡大と新たな事業創造を促進して、
地域の活性化に貢献します。

現在

未来

6. 5年間の事業の方向性(重点戦略)

鉄道の持続的運営のための3つの基本戦略

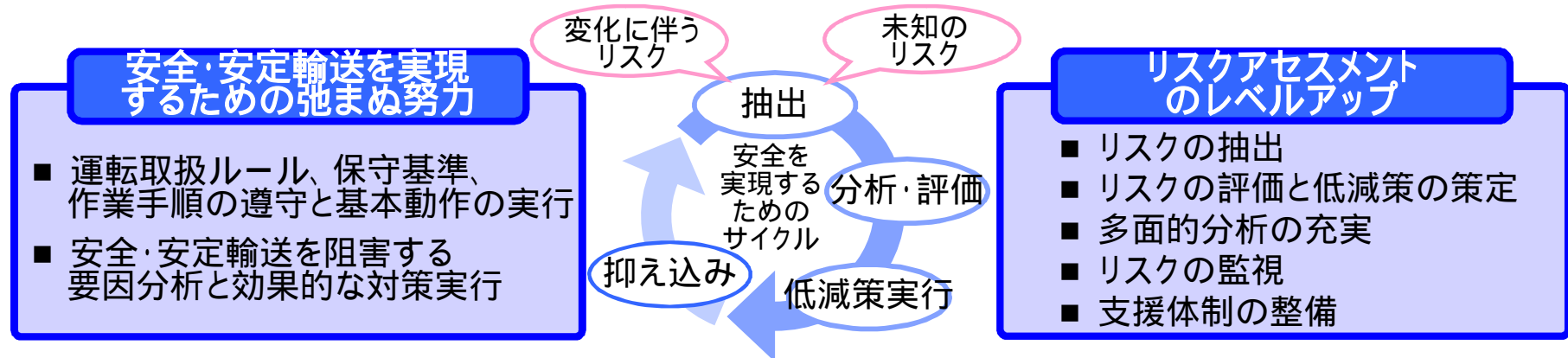
「安全」	JR西日本グループの安全マネジメントの確立
「CS」	顧客起点の経営を目指した取り組みの推進
「技術」	鉄道オペレーションのシステムチェンジ

エリアに即した経営のための4つの事業戦略

新幹線「高める」	新幹線のポテンシャルを高め、交流を促進 ・将来にわたり経営の柱であり、経営資源を重点的に配分 ・安全性と信頼性の更なる向上と競争力ある輸送サービスの提供、ネットワーク充実
近畿エリア「磨く」	近畿エリアの価値を磨く ・安定的な運輸収入確保と非鉄道事業による成長に向け、経営資源を効率的に投入 ・安全安定輸送の提供、線区価値向上等により収入を維持・拡大
西日本各エリア 「活かす」	西日本各エリアの強みを活かす ・持続可能な経営を志向 ・最適な地域交通のあり方を模索するとともに、地域との連携強化により、鉄道・非鉄道事業一体で地域に即した事業を展開
事業創造「伸ばす」	事業創造の芽を伸ばす ・生活関連サービスは経営のもう一つの柱 ・既存分野の拡大、新規事業分野への挑戦による新しい柱の確立

安全考動計画 2017

JR西日本グループの安全マネジメントの確立



安全意識の向上と人命最優先の考動

- 福知山線列車事故を心に刻み考動していく取り組み
- 過去の事故や災害等から学ぶ取り組み
- 緊急事態に直面した際の人命最優先の考動

安全投資

- 現在の設備の機能を維持・向上するためのメンテナンス投資
- さらに高い安全レベルを実現させるための投資

重点項目

新技術による保安度向上
ホーム、踏切の保安度向上
減災
労働災害防止

中期経営計画・安全考動計画 基盤づくりの取り組み

- 技術力の向上
- コミュニケーションの改善
- ヒューマンファクターの理解と活用
- 現場力の向上
- 人材の確保・育成と働きがい
- グループの一体化
- お客様、社会との連携

2018年3月期までの5年間を通じた目標:「お客様が死傷する列車事故ゼロ」「死亡に至る鉄道労災ゼロ」
2018年3月期の到達目標:ホームでの鉄道人身障害事故3割減、踏切障害事故4割減、部内原因による輸送障害5割減

8. 新幹線 ～ 高める ～ (山陽新幹線)

- (1) 更なる安全性・信頼性の向上
- (2) 対抗輸送機関に対するシェア維持・拡大(LCC、岩国錦帯橋空港開港、羽田発着枠拡大等)
- (3) 人口減少の本格化のなかでのパイの拡大

- (1) 将来に亘る健全な設備・サービス維持、自然災害への対応
 - トンネル、高架橋等構造物の適切な維持管理、新ATC導入
 - 地震・津波対策、逸脱防止対策の推進
- (2) 競争力向上によるシェアの維持・拡大
 - 競争優位のブラッシュアップと訴求
 - ・フリークエンシー、車内通信環境、インターネット予約、定時性・快適性の向上と訴求
 - ・N700Aの投入
 - 企画商品のバリエーションの拡充
- (3) 新たな需要創出によるパイの拡大
 - シニア世代需要の取り込み
 - ・会員組織(Club DISCOVER WESTやジパング倶楽部)の取り組み強化とニーズに応じた新たな商品の展開
 - インバウンド需要の取り込み
 - ・西日本観光ルートの開発や商品の拡充と駅等の受入体制の整備
- (4) 九州新幹線との直通運転効果の定着・拡大
 - 地域と連携したキャンペーンや商品開発等の継続的な実施

将来に亘り事業の柱たる山陽新幹線の更なる収益力向上

9. 新幹線 ～ 高める ～ (北陸新幹線)

<北陸新幹線概要>

	長野～金沢間 (約230Km)	金沢～敦賀間 (約130Km)
当社営業区間	上越(仮称)～金沢 約170Km	金沢～敦賀 約130Km
開業時期	2014年度末予定	2025年度末予定 (2012年6月29日認可・着工)
建設主体	独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 (当社は受益を限度として機構に使用料を支払ったうえで営業運転 ¹⁾)	
所要時間 ²⁾	金沢～東京:2時間36分(▲71分) 富山～東京:2時間17分(▲54分)	未定
車両	10編成投入予定 (1編成12両)	敦賀駅での乗換利便性向上のため、 「フリーゲージトレイン」実用化を推進

<北陸新幹線路線図>



- 1 線路使用料は、受益の範囲を限度とし、開業後30年間で当社収支が均衡する水準(定額)で決定。
現時点では、前提となるダイヤや料金体系等が決まっておらず、客観的合理性ある算出が困難なため、増収額、線路使用料ともに今回の中期経営計画には織り込んでいない。
- 2 所要時間:新幹線は平均速度190Km/hとし、2012年3月時点の在来線の対東京最速列車との比較。

(1) ご利用促進

北陸 首都圏流動の拡大

- ・地域・旅行会社等と連携した観光ルートの開発や北陸デスティネーションキャンペーンの開催
- ・利便性の高いインターネット予約の導入

北陸 関西流動の維持・拡大

関西 信越流動における北陸ルートの開発と訴求

(2) 敦賀開業に向けた準備

- フリーゲージトレインの技術開発

<石川、富山～関東圏1日平均流動(2011年度)>

	鉄道	航空機	合計	鉄道シェア
石川～関東圏	2,823人	4,448人	7,271人	38.8%
富山～関東圏	2,895人	1,954人	4,849人	59.7%
合計	5,718人	6,402人	12,120人	47.2%

国土交通省「航空輸送統計」等に基づく推計値

北陸新幹線開業に向けた準備の推進と開業効果の最大化

- (1) 人口減少の本格化や都心回帰の流れのなかでのパイとシェアの維持・拡大
- (2) 拠点駅開発や低利用資産の有効活用による沿線の魅力向上
- (3) 輸送品質向上(輸送障害の更なる低減と輸送障害時の列車遅延影響の最小化等)によるシェアの維持・拡大

○ 線区価値の向上

(1) 魅力ある近畿エリアの創造

住みたくなるご利用しやすい沿線作り

- ・駅の橋上化や新駅設置、街づくりと一体となった駅整備
- ・拠点駅の整備(OSAKA STATION CITY集客力向上、三ノ宮駅、天王寺駅等)
- ・生活関連サービスの充実(駅ナカ・駅ビル開発、子育て支援等生活サポート施設)

大阪環状線のブラッシュアップ

- ・駅改良、高架下空間や駅周辺の魅力向上(森ノ宮駅等)

より便利な鉄道ネットワークの構築

- ・鉄道のシームレス化の推進(2013年3月23日～交通系ICカード全国相互利用開始)
- ・おおさか東線(北区間)やうめきた整備に伴う地下新駅設置等の推進



難駅新駅ビル
2013年春開業予定

(2) 輸送品質の向上

○ 安全・安定輸送の追求

- ・車両の更新、新保安システムの導入、踏切保安度の向上、折返設備の増設、自然災害対策
- ・異常時におけるご案内の充実

11. 近畿エリア ～磨く～ (魅力ある近畿エリアの創造)

<大阪環状線エリアの今後の状況>

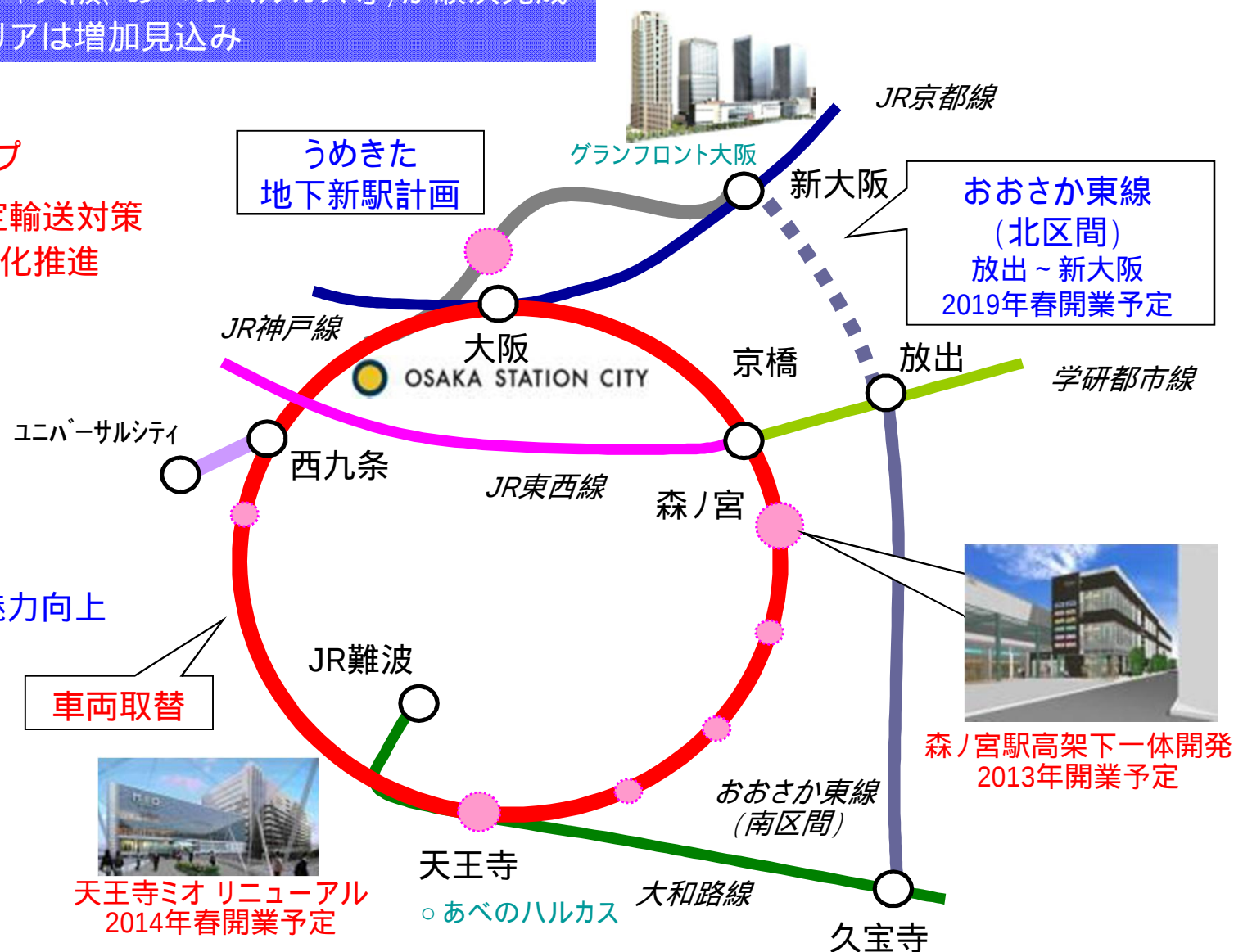
- 他社の大型開発(グランフロント大阪、あべのハルカス等)が順次完成
- 人口減少傾向のなか内側エリアは増加見込み

○大阪環状線のブラッシュアップ

- ・車両取替等による安全・安定輸送対策
- ・森ノ宮をモデル駅とした駅美化推進
- ・駅、高架下の魅力向上

○大阪駅の拠点機能向上と次世代ネットワーク整備

- ・OSAKA STATION CITYの魅力向上
- ・おおさか東線(北区間)
- ・うめきた地下新駅計画



人口減少や地域間格差の拡大のなかでの持続可能性の追求

1. エリアに即した事業展開

(1) ご利用の促進

グループ一体となった駅を中心とした街づくりへの貢献

・自治体との関係構築や地元企業との連携

地域と一体となった観光振興推進によるご利用の促進

・デスティネーションキャンペーン(2013年7～9月:広島、2014年9～12月:和歌山)

・新たな豪華列車の投入

広島、岡山都市圏のブラッシュアップ

・鉄道ネットワーク充実やブラッシュアップ

(可部線延伸、新駅<仮称:白島>設置、保安システムや車両の更新)

・駅の拠点性向上

(広島駅橋上化・店舗開発)

(2) 効率的な運営体制の構築

○ニーズに応じた列車ダイヤ設定

2. 持続可能な地域交通を目指す

○地域との最適な輸送モード等の検討を通じた地域交通のあるべき姿の追求

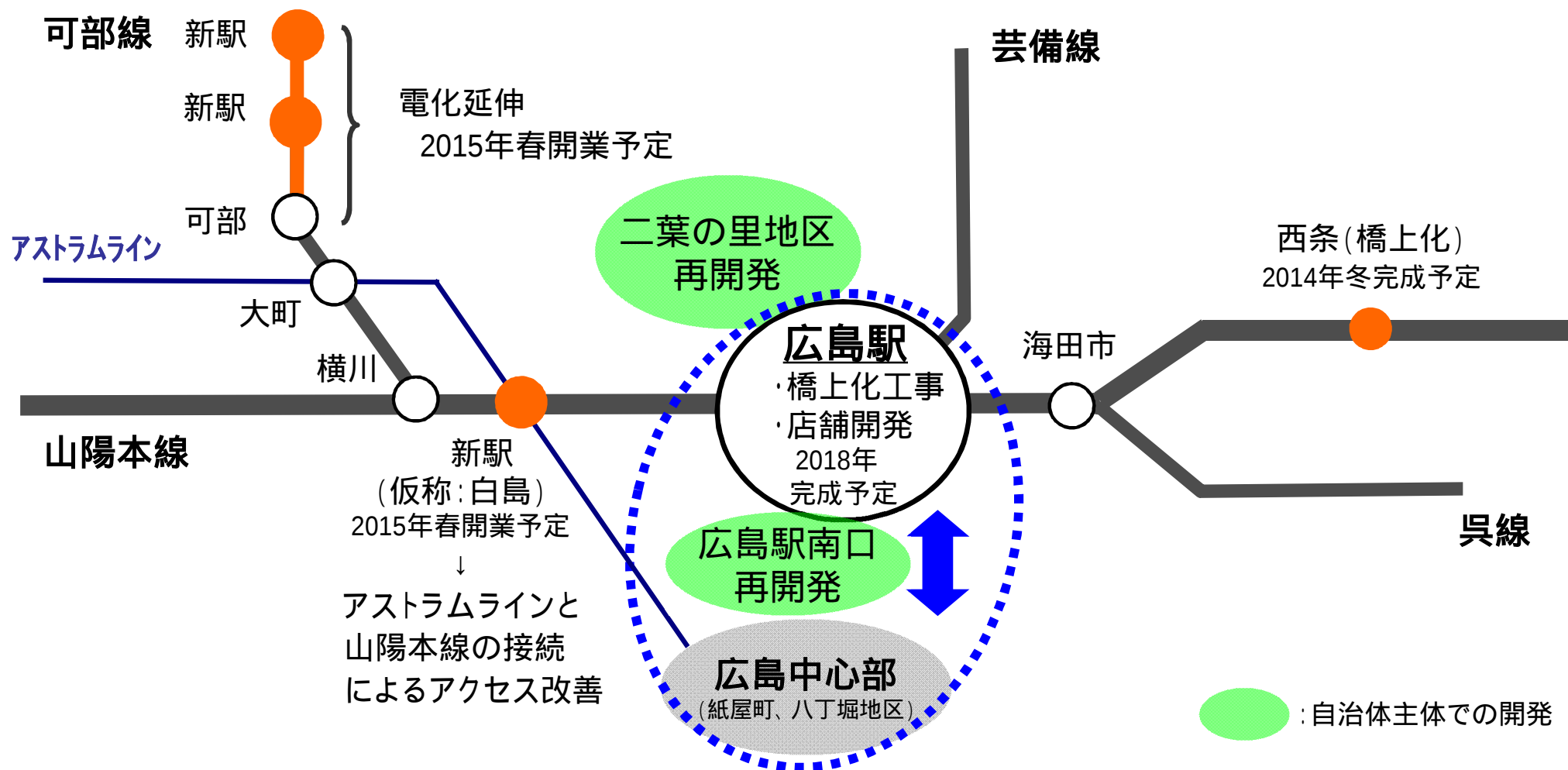


下関新駅ビル
2014年3月開業予定

13. 西日本各エリア ～活かす～ (広島都市圏ブラッシュアップ)

拠点性向上 : 広島駅南・北エリアの再開発により、広島駅周辺を活性化

シティネットワーク充実 : 広島都市圏における車両更新、新保安システム導入、新駅設置等



鉄道と非鉄道一体となった広島都市圏ブラッシュアップによる
鉄道のご利用の促進と非鉄道事業の拡大

生活関連サービス拡大と新たな事業分野への挑戦

(1) 既存事業の強化・拡大

商品、サービス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)

沿線外、エリア外への積極展開

・ビジネスホテルの主要都市圏への出店拡大、不動産分譲・賃貸事業の首都圏、福岡地区等への展開
主要駅周辺事業への参画検討

(2) グループ経営資源の最適活用

グループ資産活用の全体最適化

・拠点駅開発の推進(三ノ宮駅等)

・事業スペースの生み出しや低利用資産の有効活用

既存事業分野の組み合わせによる魅力向上

・「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本の見直し

・鉄道と非鉄道の連携強化(カード事業等)や子会社再編等を通じた運営の全体最適化、エリア経営の促進



姫路駅新駅ビルSC「ピオレ」

2013年4月開業

(3) 新たな業態や事業分野の展開、開拓

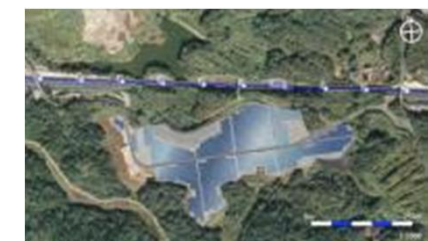
生活関連サービス事業における新業態の展開

資産や技術の有効活用等による新事業分野の開拓

・リハビリデイサービス事業の拡大展開

・再生エネルギー事業への進出、農業関連事業の検討(室内水耕栽培事業)

窓口・プロデュース機能の新設と事業化の推進



厚狭太陽光発電事業

(4) グローバル市場を視野に入れた事業展開の検討

15. 事業創造 ~ 伸ばす ~

(OSAKA STATION CITYのご利用促進)

グランフロント大阪開業や、
大阪駅を中心とした歩行者デッキの整備
回遊性充実・流動の向上を期待
OSAKA STATION CITYの更なるご利用促進

【ノースゲートビルディングの抜本的見直し】

(概要)

百貨店とSCの強みを活かした店舗刷新

(開業時期)

2015年春の開業目指す

(収支見通し)

- ・(株)ジェイアール西日本伊勢丹: 2015年度での黒字化を目指す
- ・JR大阪三越伊勢丹単独: 速やかな黒字化を目指す



青字: 当社関連施設

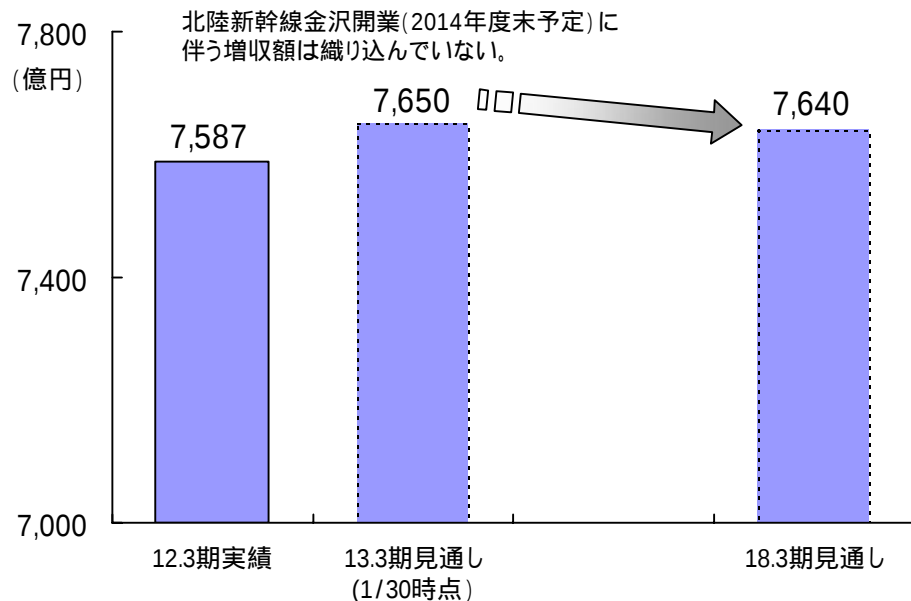
黒字: 他社関連施設

↔ : 既設歩行者デッキ

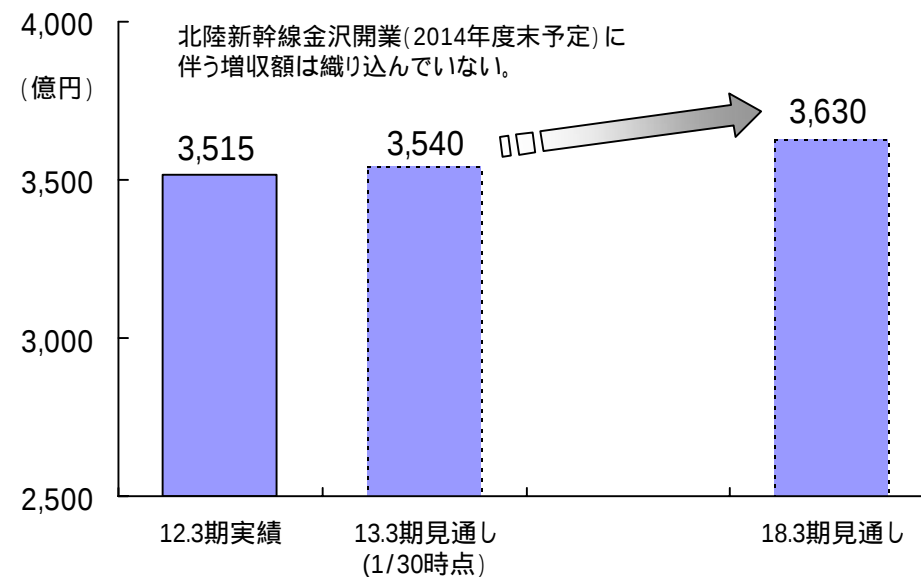
↔ : 新設歩行者デッキ

16. 運輸収入の見通し

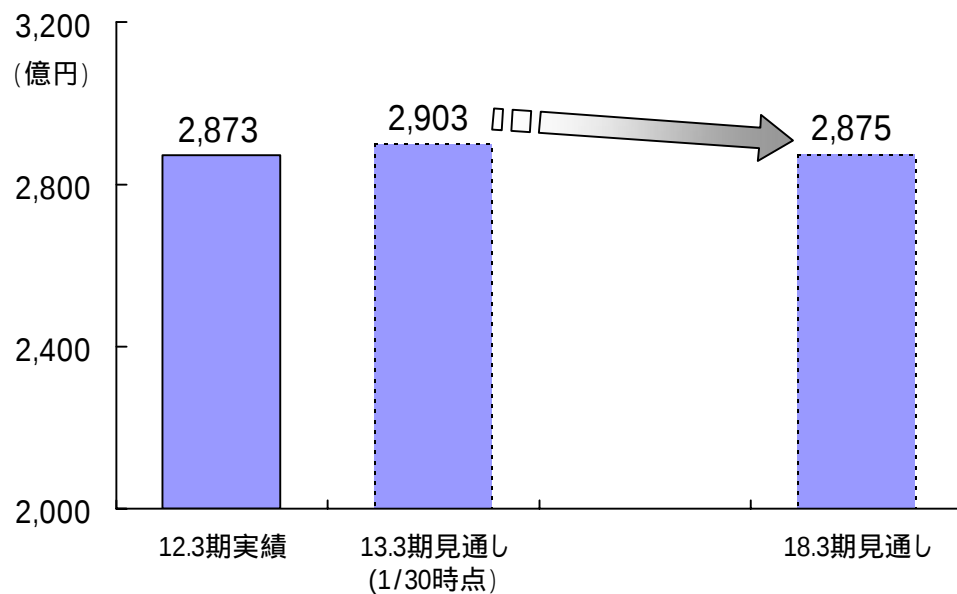
運輸収入



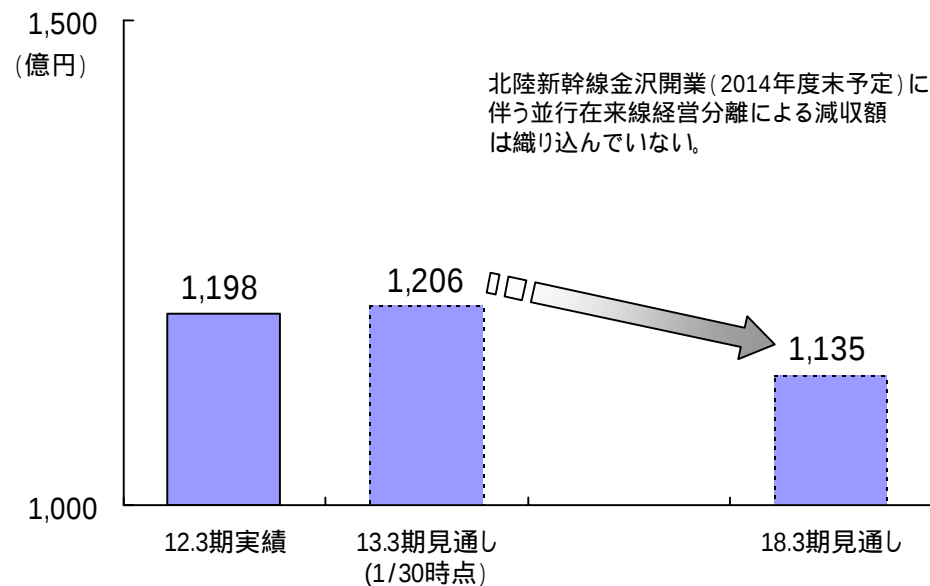
新幹線



近畿圏

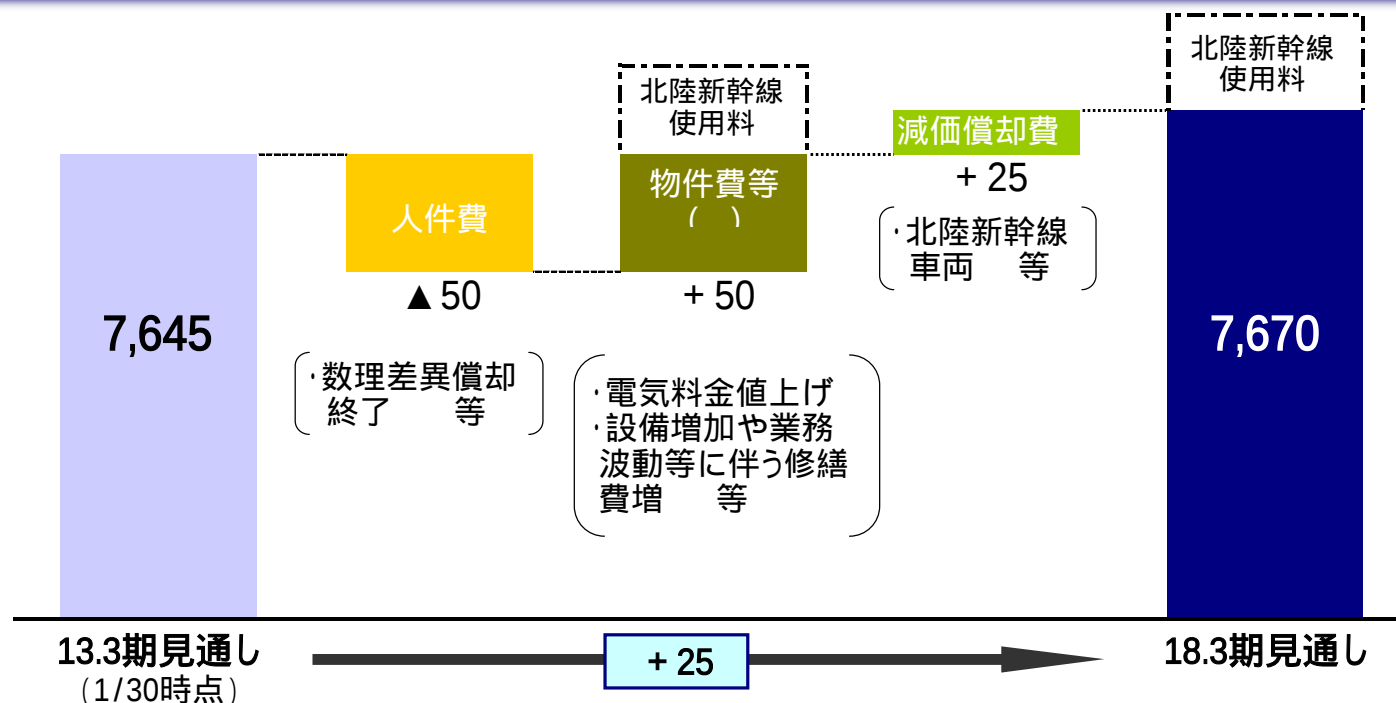


その他の在来線



17. 単体営業費用の見通し

(単位: 億円)



物件費等: 動力費、修繕費、業務費、租税公課、線路使用料

ただし、北陸新幹線開業に伴う線路使用料については、客観的合理性ある算出が困難なため織り込んでいない。

設備量増加や設備の多様化、労働人口減少等に対応した、
鉄道インフラの適正な維持管理手法の再構築

- 検査業務の効率化 検査手法の変革や自動化
 - 検査対象設備の増加抑制 機能・仕様の一元化、輸送力適正化
設備のスリム化や撤去
 - 作業の効率化と施工能力向上 作業の機械化やメンテナンス基地の増強
- 系統横断的な体制構築により強力に推進

安全を担保したうえで、持続可能なメンテナンス体制を構築し、
中長期的に修繕費を現行水準でコントロールすることを目指す

18. 2018年3月期 業績見通し(連結)

(単位:億円)

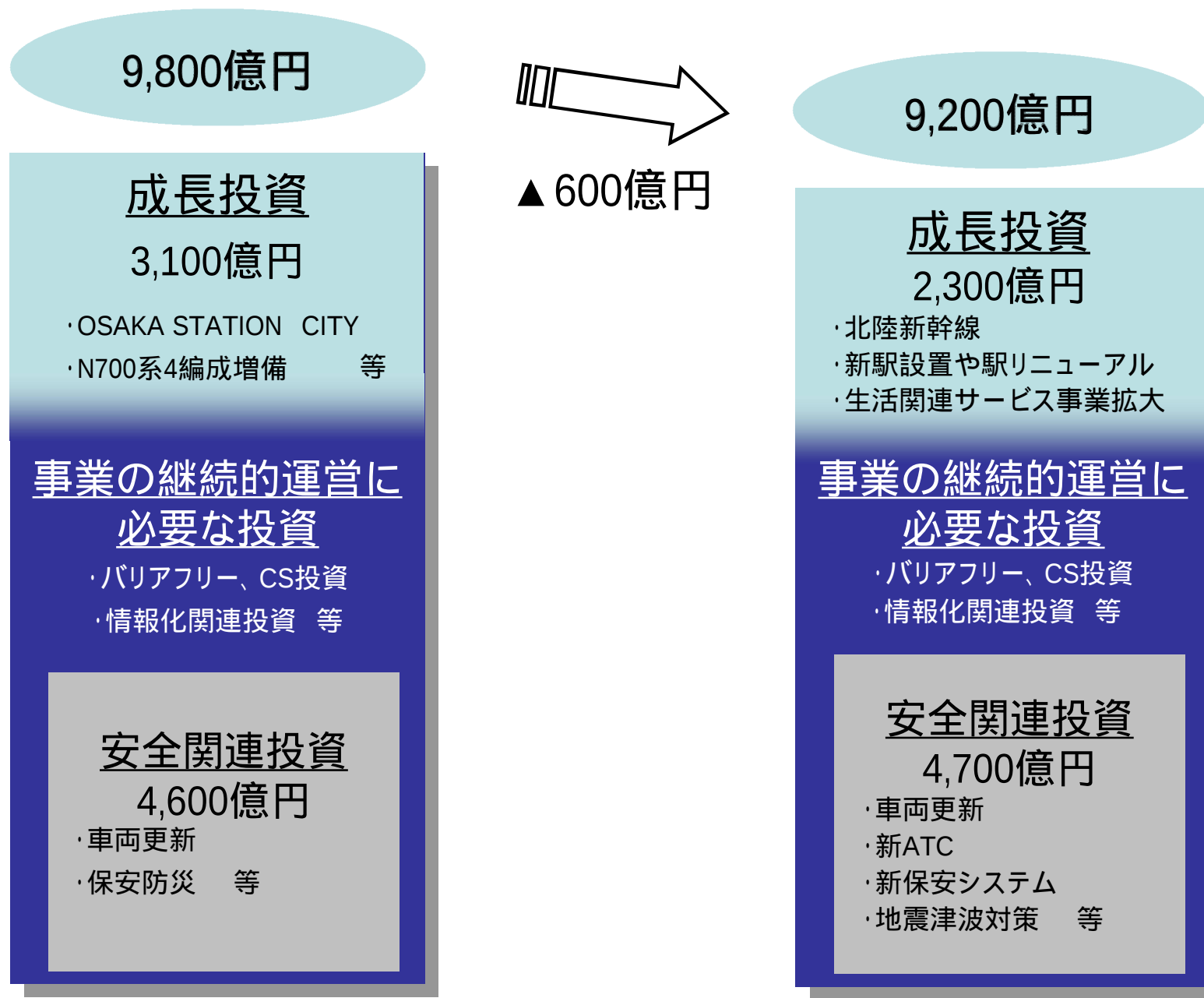
	2012年3月期 実績	2013年3月期 見通し (1/30時点)		2018年3月期 見通し	対2013年3月期 増減
営業収益	12,876	12,890		13,060	+ 170
運輸業	8,390	8,404		8,360	▲ 44
流通業	2,335	2,358		2,410	+ 52
不動産業	935	895		1,010	+ 115
その他	1,214	1,233		1,280	+ 47
営業利益	1,097	1,210		1,275	+ 65
運輸業	767	865		805	▲ 60
流通業	▲ 29	▲ 16		55	+ 71
不動産業	259	262		330	+ 68
その他	103	102		90	▲ 12
経常利益	824	960		1,065	+ 105
当期純利益	294	560		660	+ 100
運輸収入	7,587	7,650		7,640	▲ 10
ROA	4.1%	4.6%		4.7%	+ 0.1%
ROE	4.2%	7.8%		7.3%	▲ 0.5%
EBITDA	2,791	2,825		2,925	+ 100

(注)・営業収益は外部顧客に対する売上高

・セグメント別営業利益はセグメント間消去前

・運輸収入は運輸業のうちJR西日本の鉄道事業の旅客運輸収入

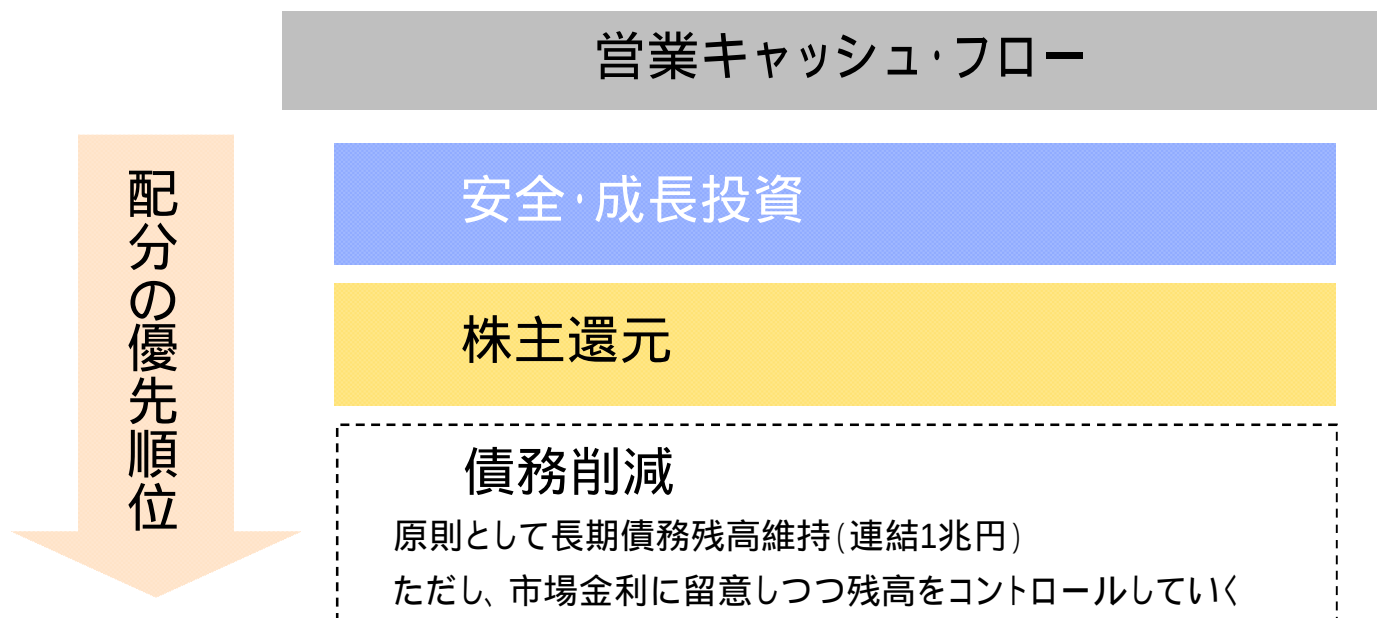
19. 設備投資計画(連結)



09.3期～13.3期実績見込み

14.3期～18.3期 計画

■ キャッシュの使途の優先順位(前回中計から不変)



■ 株主還元方針

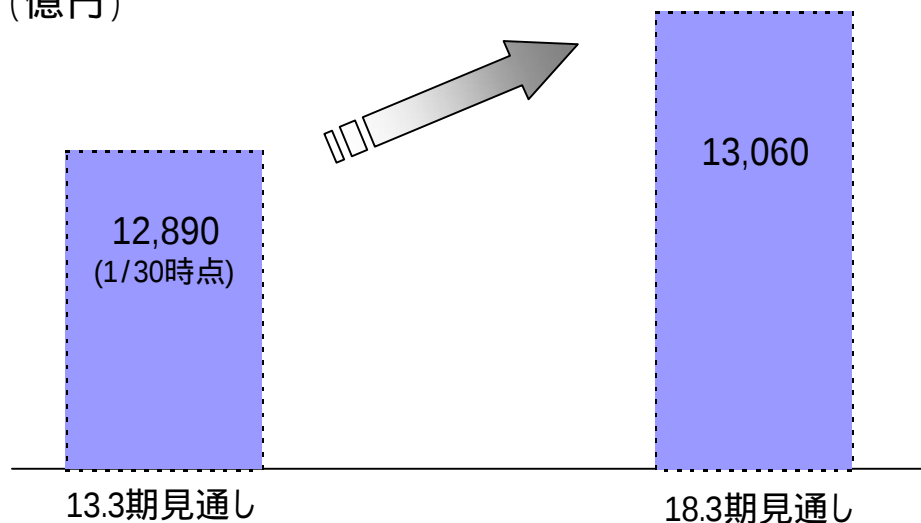
長期安定的な株主還元を重視する観点から、引き続き、自己資本を勘案した株主還元を実施。具体的には、北陸新幹線金沢開業後のご利用状況や、本計画で掲げた目標の達成状況を踏まえ、2018年3月期に、連結ベースでの「自己資本総還元率()」3%程度を目指す。

$$\text{自己資本総還元率}(\%) = (\text{配当総額} + \text{自己株式取得額}) \div \text{連結自己資本} \times 100$$

21. 財務指標

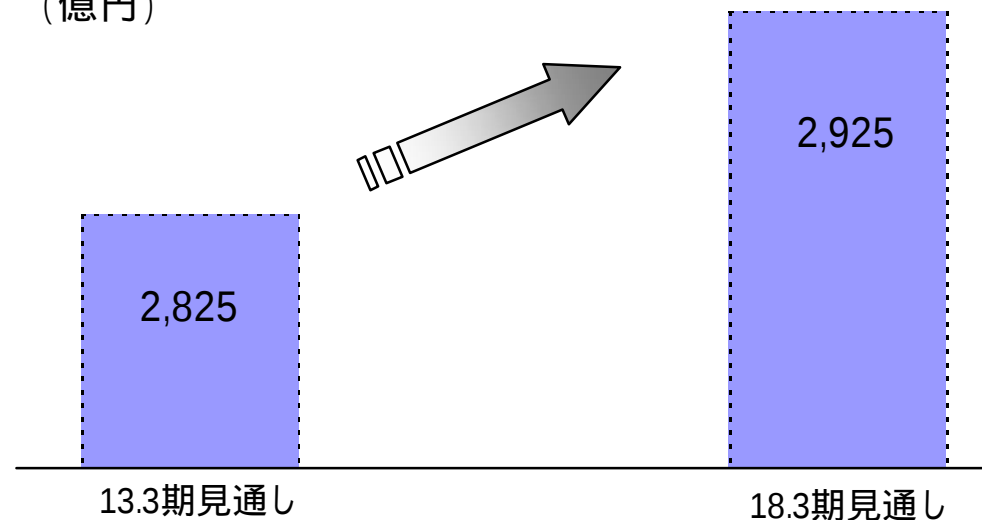
連結営業収益

(億円)



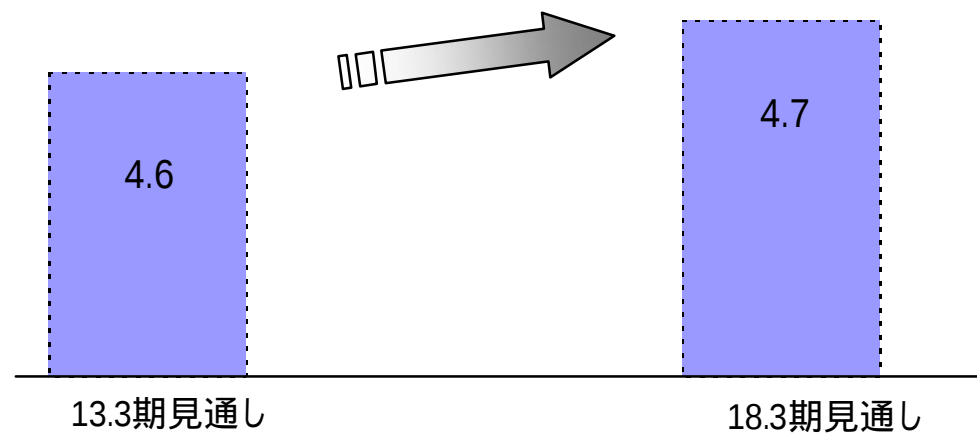
連結EBITDA

(億円)



連結ROA

(%)



北陸新幹線金沢開業(2014年度末予定)に伴う増収効果
および線路使用料は織り込んでいないため、
改めて必要な修正を行う。

22. 「めざす未来」実現に向けて

連結営業収益
1兆2,890億円
(見通し)

連結営業収益
1兆3,060億円
(見通し)

連結営業収益
1兆4,000億円へ

信頼と業績
回復を
目指した
期間

・2大
プロジェクト

「中期経営計画2017」

確かな経営の土台をつくり上げる期間

【新幹線】～ポテンシャルの向上～

- ・更なる安全性、信頼性向上
- ・構造物の適切な維持管理、新ATC導入、自然災害対応
- ・シェアの拡大(競争優位のブラッシュアップ)
- ・車内通信環境整備、予約利便性向上、N700A投入
- ・パイの拡大: シニア世代やインバウンド需要取り込み
- ・北陸新幹線金沢開業効果の最大化

【近畿エリア】～エリアの価値向上～

- ・安全・安定輸送追求(車両更新、新保安システム導入等)
- ・新駅設置や新線開業準備

(まや(仮称)、総持寺(仮称)、うめきた地下新駅、おおさか東線(北区间))

・鉄道、非鉄道一体となった線区価値向上: 大阪環状線ブラッシュアップ

【西日本各エリア】～強みを活かす～

- ・広島都市圏のブラッシュアップ(広島駅改良、新駅設置、車両更新等)
- ・地域交通のあるべき姿追求

【事業創造】～事業創造の芽を伸ばす～

- ・沿線外・エリア外への積極展開(首都圏、福岡等)
- ・拠点駅開発推進(三ノ宮駅等)
- ・低利用資産の有効活用(大阪駅、天王寺駅等)
- ・窓口・プロデュース機能新設と事業化推進

めざす未来に向けたステップアップ期間

【新幹線】

- ・新ATC導入による安全性向上や速達化実現
- ・車内通信環境整備による旅客サービス向上
- ・北陸新幹線敦賀開業による新幹線ネットワーク充実
- ・より幅広いお客様のご利用実現

【近畿エリア】

- ・輸送品質向上
- ・新駅、新線開業による次世代ネットワーク充実
- ・魅力ある沿線実現

【西日本各エリア】

- ・都市圏の充実や街づくりへの貢献
- ・最適な地域交通実現(モード転換等実現)

【事業創造】

- ・既存事業の強化、拡大
- ・大規模駅ビル開発等による事業拡大
- ・新業態展開や新事業分野開拓

2013.3期

2018.3期

2031.3期

将来の見通しに関する注意事項

- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及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す表現で表わされています。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い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も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しうる重要なリスク及び要因には、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、デフレ及び人口の減少
 - 日本の法律、規則及び政府の方針の不利益となる変更
 - 旅客鉄道会社及び航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引下げ及びその他の戦略
 - 地震及びその他の自然災害のリスク、及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
- 本スライドに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、2013年3月18日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2013年3月18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、本スライドの見通しには含まれておりません。