

「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し



2020年10月30日
西日本旅客鉄道株式会社

確実に訪れる未来

- ・ 日本国内の人口減少
- ・ 自然災害の激甚化
- ・ 安全ニーズの高まり

成長の機会

- ・ 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

新型コロナウイルス感染症の拡大

- ・ 国内、インバ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

早く訪れた未来・変化の先が読めない未来

- ・ 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）

変化のなかでも「変わらぬ価値観」・「JR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

「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

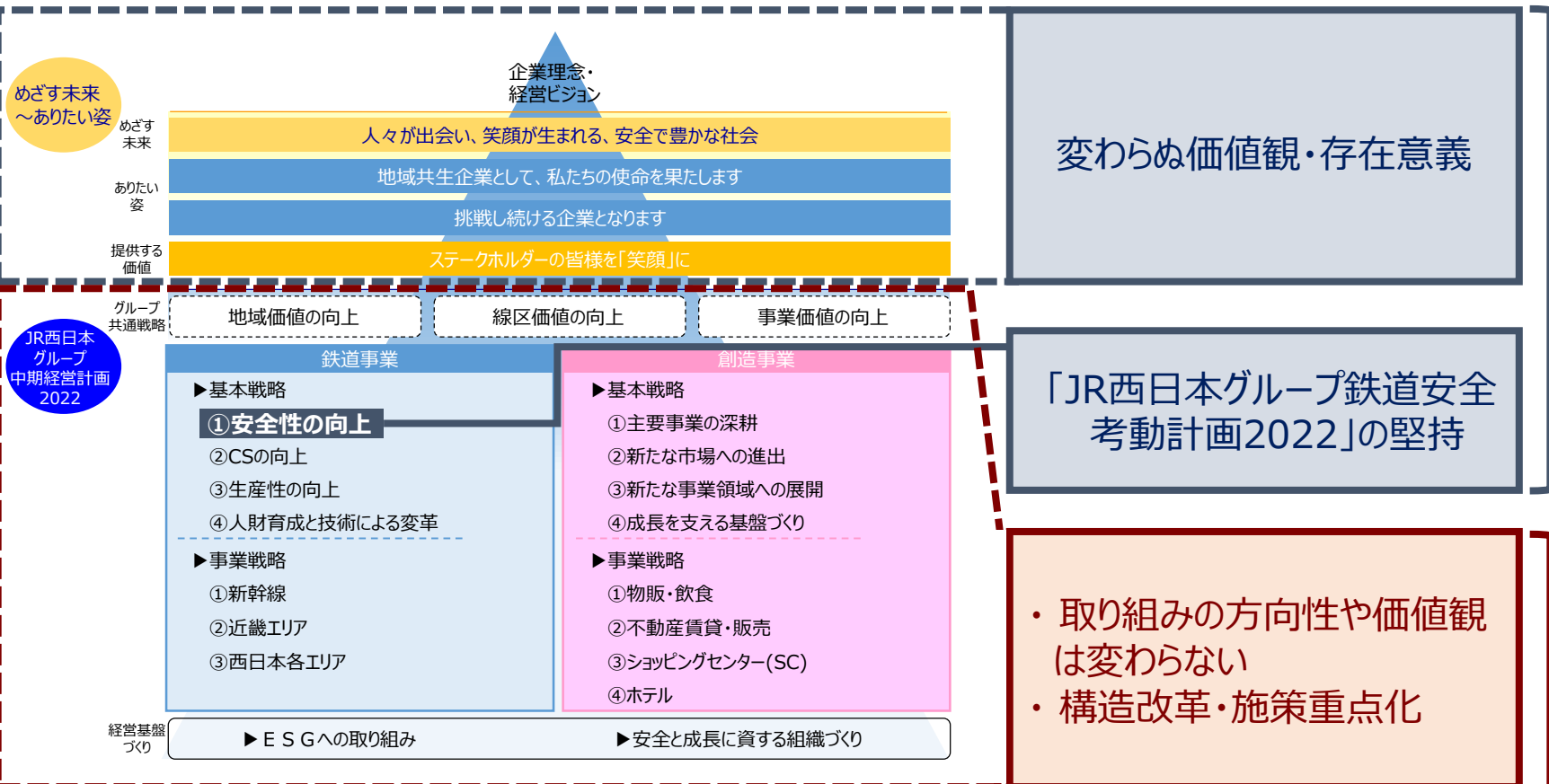
コロナ禍での人と人とのつながりの制約によるひずみは、むしろつながりの大切さへの再認識に

→ 「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

変えていくもの

- 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

■ JR西日本グループの戦略の体系

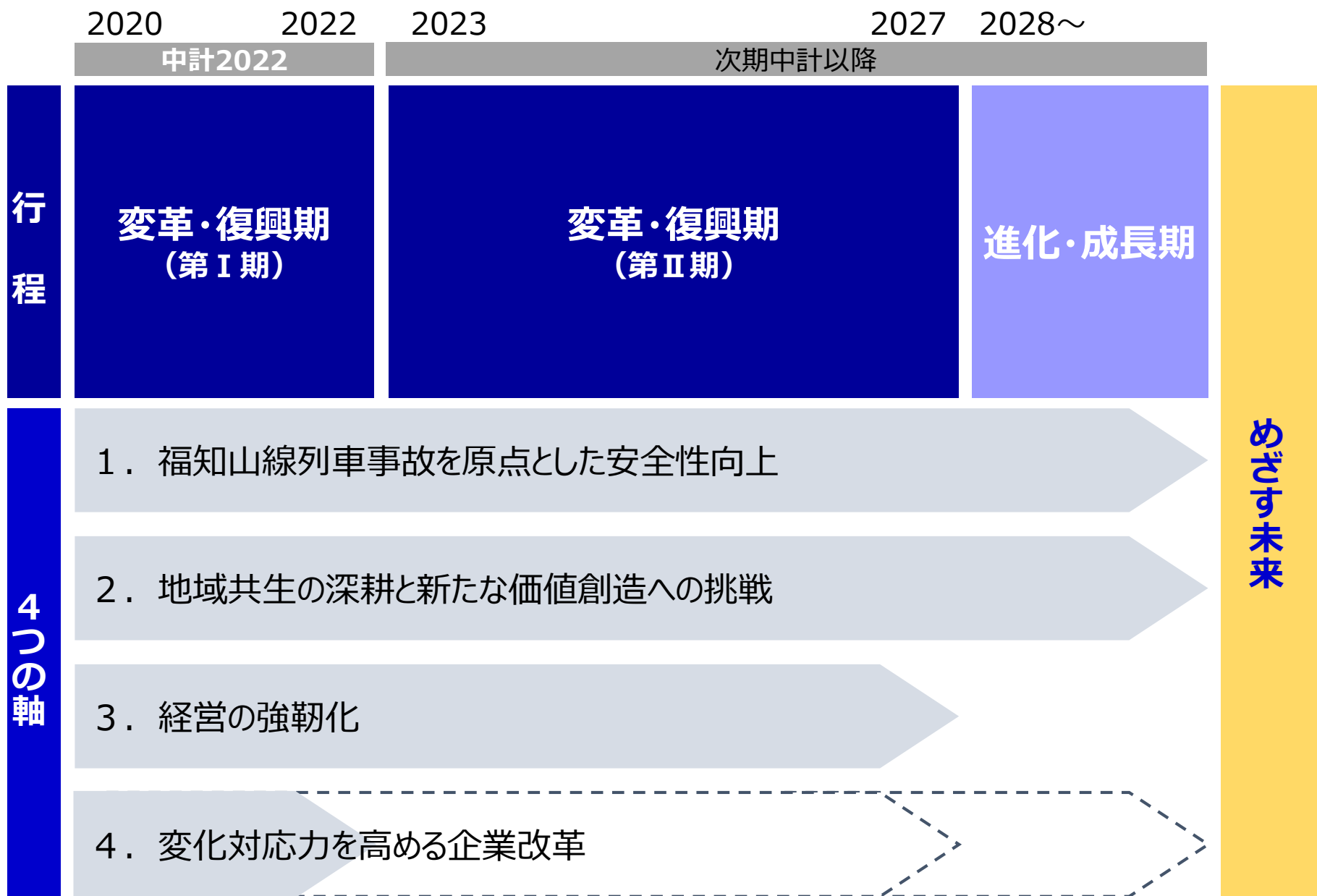


不変

見直し

「環境変化・予測困難な未来に立ち向かう力」=「変化対応力」
を高める企業改革(風土・人財・組織・デジタル化)

■ 経営再建と事業構造改革の行程、4つの戦略の軸



安全を最重要戦略と位置づけ、「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、およびハード・ソフトの組み合わせによる安全対策を進め、さらなる安全性向上に努める

「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等の整備



<支援ツールを用いたリスク抽出>

踏切・ホームの安全対策の充実

- ・ 特殊信号発光機検知支援システムの試験導入
- ・ 第4種踏切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空間の確認等）

自然災害対策（防災・減災）

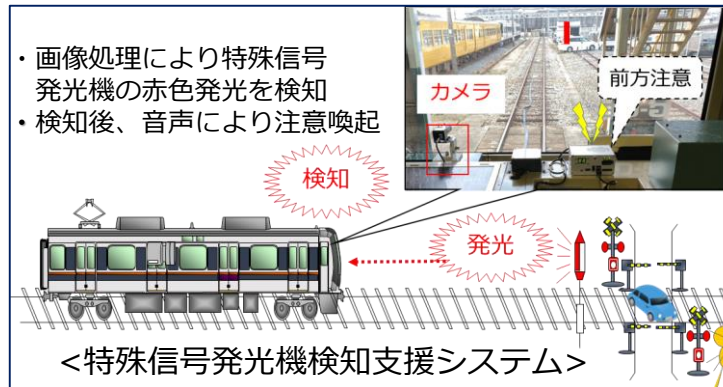
- ・ 局地的大雨の対応に向けたレーダー雨量の活用
- ・ 車両基地への浸水を想定した対策の実施

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

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



訪れたい、住みたいまちづくりや新たな価値創造によりご利用拡大をめざすとともに、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

山陽新幹線の利便性向上

- 「N700S」車両の4編成増備



北陸新幹線敦賀開業

- 開業に向けた「W7」車両の11編成増備



お客様の利便性向上

- チケットレスサービスの拡充
 - ・ 北陸新幹線 eチケットサービス
 - ・ 九州新幹線へのEXサービス拡大
- デジタル接点の充実・魅力向上
 - ・ WESTER
 - ・ setowa



新幹線からのフィーダー輸送強化

- 「やくも」車両新製

北陸エリア

北陸新幹線敦賀開業に向けた、地域と連携した観光素材及び駅周辺開発

北近畿エリア

「TWILIGHT EXPRESS瑞風」「WEST EXPRESS銀河」を活用した地域の魅力発信

北陸新幹線全線開業

山陰エリア

中央新幹線(リニア)

社会変化に対応した暮らし方・働き方の提案

瀬戸内エリア

関西都市圏ブランドの確立

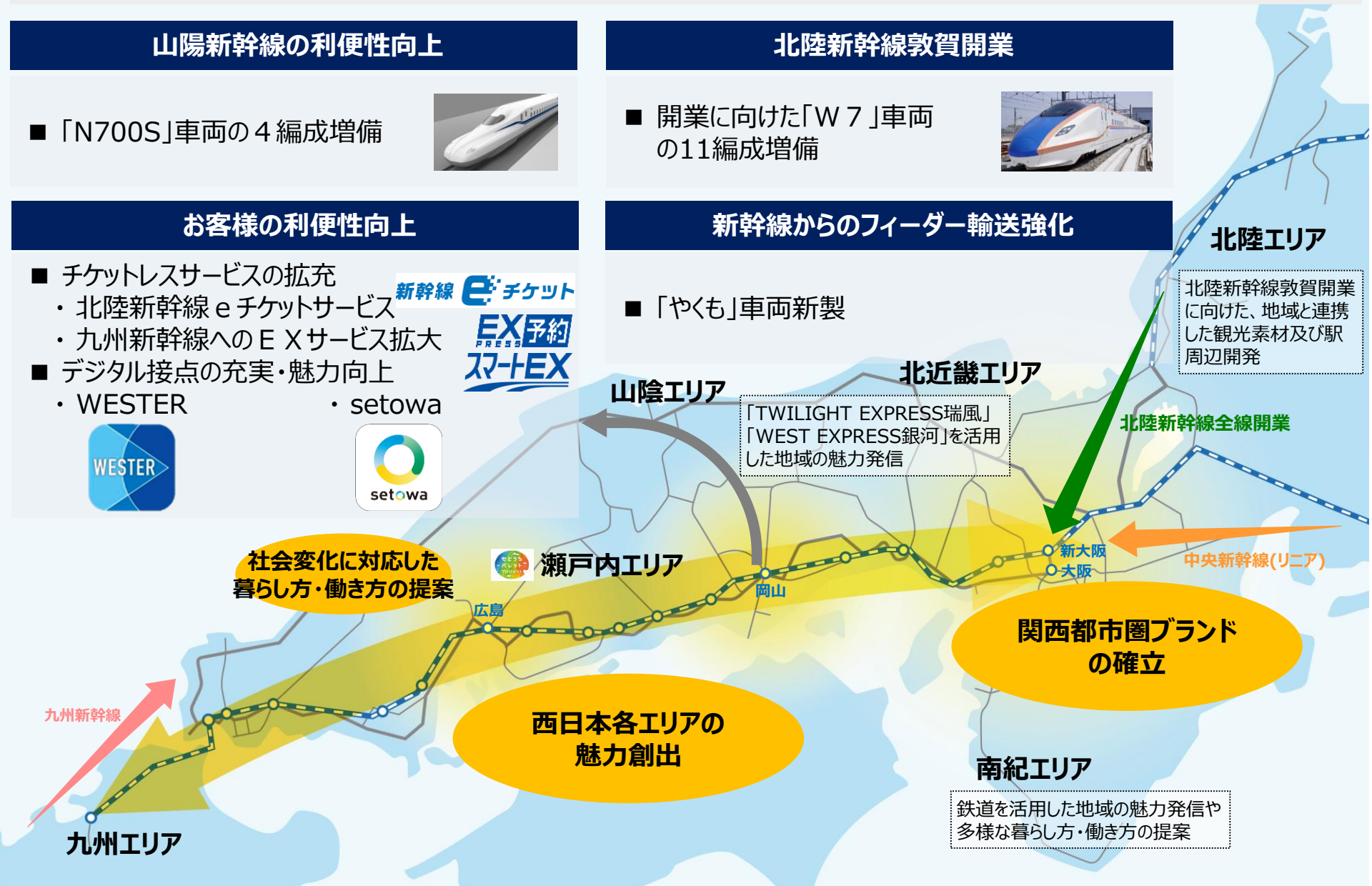
西日本各エリアの魅力創出

南紀エリア

鉄道を活用した地域の魅力発信や多様な暮らし方・働き方の提案

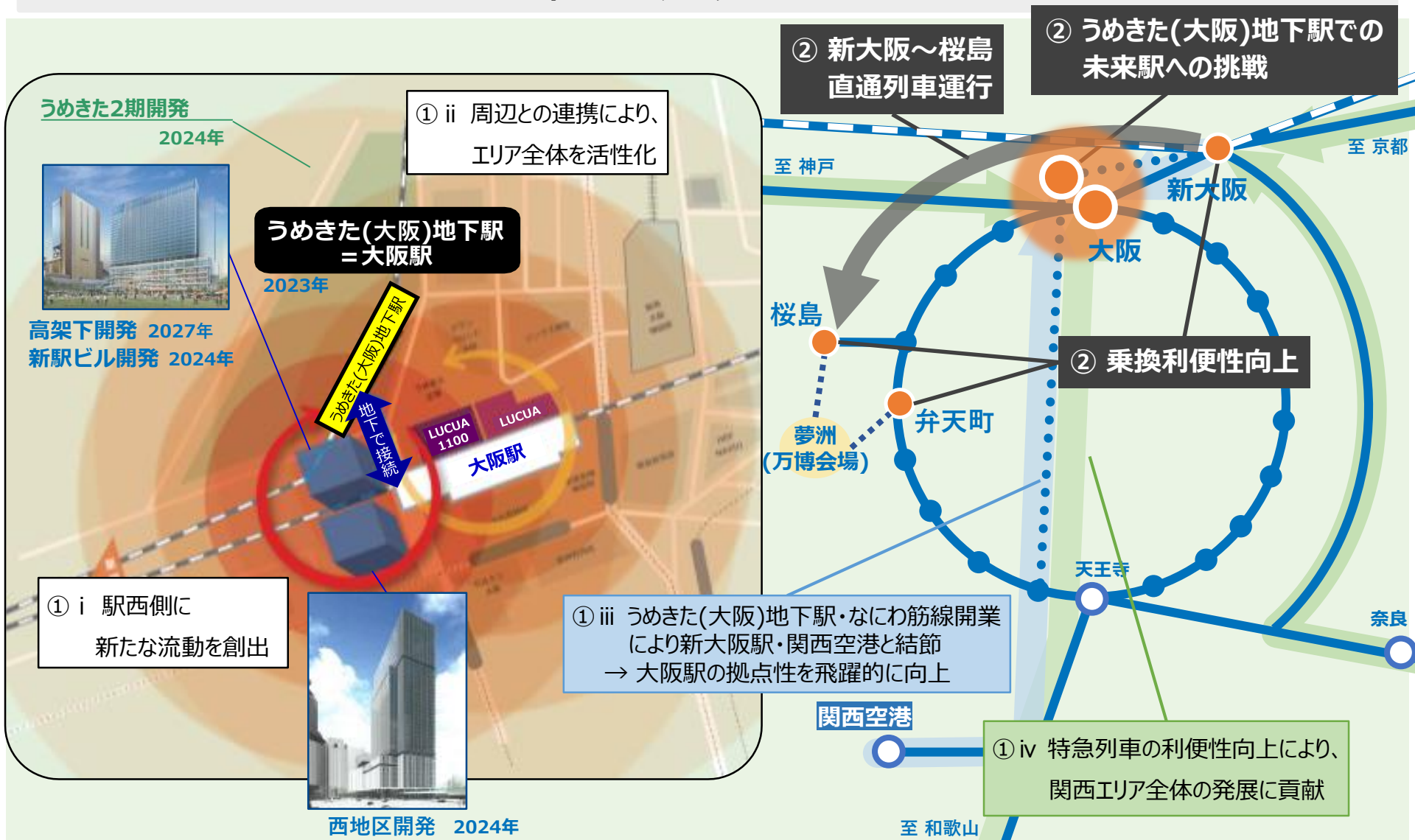
九州新幹線

九州エリア



- ① 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推進
- ② 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

関西エリアの発展に貢献



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・プロモーション展開による広域観光エリアの磨き上げや、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・関係人口を拡大

■ 取り組み事例（せとうちパレットプロジェクト等）

**デジタル空間
による
西日本各エリアの
魅力発信**



広域周遊の拠点と滞在施設の整備による魅力向上





魅力的な旅のみちを創る観光列車

エトセトラ



〇〇のはなし



ラ・マル・ド・ポア



ハローキティ新幹線



「世界随一の多島美」の観光資源としての磨き上げ

SEA SPICA



サイクルシップ「ラズリ」



SHIMANAMI LEMON BIKE



地域の魅力を活かし魅力を発信する商材開発



とれ海老やん



オイスターぼんぼん



せとコレ

新たな価値創造への挑戦

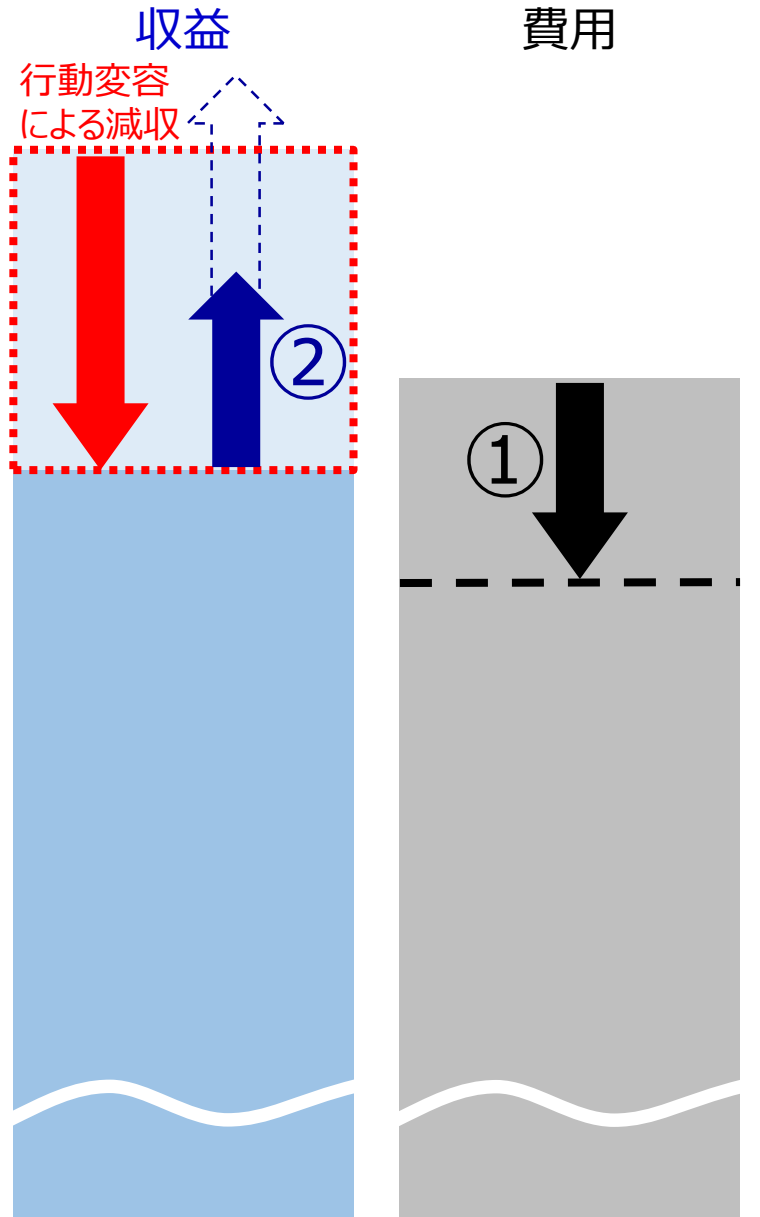
多拠点生活者向け「JR西日本×住まいのサブスク」



© 1976, 2020 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L613358

エリアの魅力創出 × デジタル空間による発信 ⇒ 西日本各エリアの交流・関係人口拡大へ

行動変容によりご利用減少が継続したとしても、持続的に価値を提供し続けることができる事業構造改革



① コスト構造改革（固定費の低減）

- 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
- 不採算店舗の撤退・入替・縮小
- 組織構造改革・働き方改革による効率的な運営

② 地域共生の深耕と新たな価値創造

- 地域共生の深耕（P5～7）
- 多様な暮らし方・働き方の提案につながる新たな商品・サービスの創出
 - ・ 多拠点生活者向け「住まいのサブスク」の試行
 - ・ モバイルICOCA(仮称)を基軸とした柔軟なサービス
 - ・ ネットと店舗の融合によるお客様との接点拡大
- 既存資源の最大活用による新たな事業展開

デジタル技術によりJR西日本グループが持つ豊富で多彩なデータの利活用を進め、駅や店舗、地域のリアルな体験へとつなげることで、新しい価値を生み、提供し続け、西日本エリアの活性化に貢献、さらにそのプロセスを通じた業務変革を推進

<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)

グループ一体化・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×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)

■ JR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連続的に提供
- ⇒ MaaSアプリ(WESTER、setowa)、モバイルICOCA(仮称)、e5489等のサービス拡充

P10

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

P10

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)

<JR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



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)

■ デジタル技術を活用し、一人ひとりのニーズに対応したシームレスな移動や生活サービスの提供

デジタルとお客様をつなぐキーデバイスの整備

決済・乗車・認証 **モバイルICOCA(仮称)** 2023春



■ リアル(駅)とデジタルを融合した未来駅への挑戦

・ うめきた(大阪)地下駅での技術ビジョンの具体化



世界初方式のホームドア



顔認証を活用した改札機



AI案内ロボット

鉄道システムの再構築

(技術ビジョンの実現)

■ さらなる安全と安定輸送の追求

- ・ 保安システム・運行システム次世代化
- ・ 斜面リスク分析

■ 持続可能な鉄道・交通システムの構築

- ・ 新たな技術による生産性の向上
- ・ 機器の状態に応じたメンテナンス(CBM)の実現
- ・ 地域ニーズに適した持続可能な交通体系の模索 (外部と連携した隊列走行式自動運転BRTの開発推進)



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 ～当社グループとしての貢献～

使 命 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		
安全・安心	地域共生	地球環境
当社グループが担う責任 社会インフラを担う責任	地域に根差した企業グループとしての責任	多くのエネルギーを使用して交通サービスを提供する責任
当社グループの強み 安全で安心な社会づくりに貢献できる力	人と人との出会いや地域同士の結びつきを起点にまちづくりに貢献できる力	鉄道の環境優位性、地域の自然、文化を地域活性化につなげる力
既存の枠組み、領域、エリアを超えたパートナーシップを通じたイノベーション		17 パートナーシップで目標を達成しよう



提供価値	すべての人にとっての「当たり前」の安心感、無意識の心地よさ		西日本地域の持続的発展、均衡のとれた豊かさ		地域の豊かな自然、文化の保全	
	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 	13 気候変動に具体的な対策を 	10 人や国の不平等をなくそう 	11 住み続けられるまちづくりを 	13 気候変動に具体的な対策を 	14 海の豊かさを守ろう

組織風土と人財	サプライチェーン全体の雇用の安定、働きがいと誇りのある「居場所」と「貢献」 多様な人財の可能性を最大限引き出し、イノベーションを創出		8 働きがいも経済成長も 	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
----------------	---	--	-------------------------	------------------------------

■ 財務基盤の回復

変革・復興期(第Ⅱ期)末において、D/Eレシオ1倍程度への回復をめざす

■ 資金使途の優先順位

変革・復興期の基本方針は以下のとおり。なお、変革・復興期(第Ⅱ期)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改めて検討

安全投資

- ・安全は最重要戦略。数値目標を含めて「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を堅持
- ・投資総額は一定抑制するが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていく

債務削減

成長投資

株主還元

・新たな感染症や自然災害等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に、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にも、早期に財務基盤の回復を図る

・企業価値向上の資する件名を重点化し投資を進める
・デジタル技術を活用したサービス提供等により新たな価値を創出

・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%程度をめざす

優先順位①

優先順位②

■ 設備投資計画 [中計期間総額(2018-2022)]

	2018年4月公表時	2020年10月見直し	増減
連結設備投資額	1兆2,700億円 (うち単体 9,980億円)	1兆2,500億円 (うち単体 9,200億円)	▲200億円 (うち単体 ▲780億円)
安全投資	5,300億円	5,000億円	▲300億円
維持更新投資	8,100億円	7,500億円	▲600億円
成長投資	4,600億円	5,000億円	+400億円

【参考】セグメント別内訳…運輸業8,600億円、流通業300億円、不動産業3,100億円、その他500億円

■ JR西日本グループ中期経営計画2022目標

経営指標	2017年度 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

※「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ない ● 2030年頃の連結営業収益2兆円の目標については一旦取り下げるものの、変革・復興期を通じて構造改革と財務基盤の立て直しによる経営の強靱化に取り組み、進化・成長期でのさらなる発展をめざす

■ 目標指標・めざす状態

		2022年度 目標 (2018年4月公表時)	2022年度 目標 (2020年10月見直し)	
鉄道	安全性の向上	お客様が死傷する列車事故[5年間累計]	0件	0件
		死亡に至る鉄道労災[5年間累計]	0件	0件
		お客様が死傷する鉄道人身障害事故	さらに1割減(9件)	さらに1割減(9件)
		踏切障害事故	さらに1割減(22件)	さらに1割減(22件)
	CSの向上	部内原因による輸送障害	さらに1割減(126件)	さらに1割減(126件)
		お客様満足度調査 好感度	4.0以上	4.0以上
		新幹線	新幹線輸送人員 (対2017年度)	+5%
近畿エリア	JR京都線・JR神戸線・大阪環状線の駅乗車人員	265万人/日	-	
	ICカード利用率	85%	85%	
創造	物販・飲食	物販・飲食店舗売上高 (対2017年度)	+200億円	+30億円
	不動産賃貸・販売	営業収益 (外部売上高)	1,000億円	1,200億円
	ショッピングセンター(SC)	テナント売上高	3,250億円	3,000億円
	ホテル	客室数 訪日のお客様の宿泊の拡大	1万1千室 -	宿泊部門売上高※ 350億円
共通	訪日のお客様	連結営業収益	650億円	-
		訪日専用旅行商品ご利用者数	260万人	-

※宿泊特化型ホテル(ヴィアイン)を含む

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ください。