

「JR西日本グループ中期経営計画2022」を通じて、 次なる30年の礎を築き、未来を切り拓いていきます

2018年4月、私たちJR西日本グループは、これまでの取り組みを振り返り、次なる30年を見据えて、めざす未来とありたい姿、その実現のための戦略、各ステークホルダーの皆様へ提供する価値について検討を重ね、2022年度までの5か年を計画期間とする新たな中期経営計画を策定しました。

めざす未来へのステップ

- 本計画期間の5か年にとどまらない私たちのビジョンとして「めざす未来～ありたい姿」を描き、これからの5年間においてこれを実現する具体的な計画として「JR西日本グループ中期経営計画2022」を策定しました。
- 鉄道事業の安全性の向上を経営の根幹としつつ、私たちグループの強みを磨きつづけ（継続）、「めざす未来～ありたい姿」からの視点でなすべきことをなし、取り組みを「進化」させながら、グループの総合力を活かして成長していきます。
- 「めざす未来～ありたい姿」の実現を通して、2030年頃において連結営業収益2兆円をめざします。

めざす未来
～ありたい姿

めざす未来からの視点

継続と進化で
めざす未来へ。

JR西日本グループ
中期経営計画
2022

継続

グループの強みを磨く

- 地域の皆様と連携する力
- グループ一体で施策を展開する力

グループの総合力を活かし成長する

- 地域価値の向上
- 線区価値の向上
- 事業価値の向上

進化

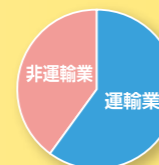
鉄道事業の安全性の向上

連結営業収益、
ROA*、事業構成比

1.5兆円
(ROA6.3%)



1.6兆円
(ROA6%台半ば)



2兆円



*ROA：Return On Asset、総資産営業利益率

これまでの取り組みと今後の環境変化

前中期経営計画の取り組み

- 事故や部内原因による輸送障害発生件数の減少、お客様満足度の向上等の成果に加え、地域の皆様とともに、北陸新幹線開業効果の最大化、訪日観光需要の獲得等に取り組み、地域に新しい活力が生まれています。
- 一方で、鉄道労災等の目標が未達成となったほか、新幹線において重大インシデントを発生させたことを大きな課題と受け止めています。
- 財務指標に係るKPI※1はいずれも目標を大きく上回りました。

各戦略の主な目標	2012年度実績	中計目標	2017年度実績	
安全	お客様が死傷する列車事故ゼロ	0件	0件(累計)	0件(累計)
	死亡に至る鉄道労災ゼロ	0件	0件(累計)	2件(累計)
	ホームにおける鉄道人身障害事故3割減	13件	9件	17件
	踏切障害事故4割減	41件	25件	24件
C S	部内原因による輸送障害5割減	281件	140件	151件
	お客様満足度調査4.0以上※2	3.47	4.0以上	3.86
事業創造 インパウンド	生活関連サービス事業収益350億円増	-	350億円増	731億円増
	訪日旅行商品のご利用者数5倍増	20万人	100万人	160万人

主要KPI	2012年度実績	中計目標	2017年度実績
連結営業収益 (億円)	12,989	14,230	15,004
連結EBITDA (億円)	2,903	3,255	3,561
連結ROA (%)	4.9	5.5	6.3
連結ROE(参考) (%)	8.3	9.8	11.3

※1：KPI：Key Performance Indicators、重要業績評価指標

※2：5段階・社内調査

取り組みを通じて認識した「私たちの強み」

- 地域の皆様と連携する力
- グループ一体で施策を展開する力

経営環境の変化

主に機会となるもの

- 都市部への人口集積
- 訪日のお客様のさらなる増加
- 女性や高齢者の活躍の場の広がり
- 地方創生の動き
- 北陸新幹線延伸やうめきた(大阪)地下駅等のプロジェクト

主に脅威となるもの

- 人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少
- 大型設備の更新時期の到来
- 自然災害の激甚化
- テロ等の発生リスクの高まり

機会とも脅威ともなるもの

- 顧客ニーズの変化、多様化、高度化
- 技術革新 (AIやロボット等の活用、自動車の自動運転等)

人々が出会い、笑顔が生まれる、
安全で豊かな社会づくりに向け
当社グループが果たすべき役割と課題

- 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現
- 交流人口や定住人口の拡大
- 訪日のお客様、女性、高齢者等多様なニーズへの対応
- 技術による変革、生産性の向上

厳しい経営環境の中、私たちの強みに磨きをかけ続け、
新たな市場や事業領域への展開に挑戦し、
地域共生企業として、私たちの使命を果たします。

JR西日本グループの戦略の体系

- 私たちは、鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、企業理念、経営ビジョンに安全が経営の根幹であることを掲げています。
- 当社グループが事業を通じて提供する、さまざまな「出会い」を通じて生まれる喜びや感動、その象徴としての笑顔を実現し、安全で豊かな社会づくりに貢献したいとの思いから、めざす未来を「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」と定め、その実現に向けたありたい姿を掲げました。

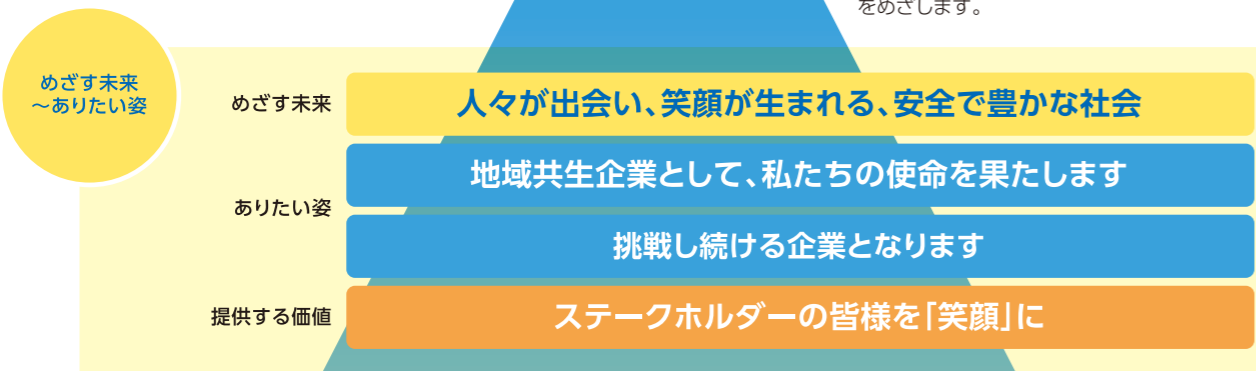
All For Smiles!2022

私たちが提供する価値を通じた「幸せ」の象徴として、ステークホルダーの皆様「笑顔」を実現したいとの思いを含め、本計画のサブタイトルを「All For Smiles! 2022」としました。

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。

企業理念・経営ビジョン



- 鉄道事業と創造事業が連携し、グループ全体の総合力を活かして価値を提供していくという意味を含め、新たにグループ共通戦略を掲げました。
- その実現に向け、鉄道事業、創造事業各々の事業戦略を推し進めるとともに、これらの戦略を支える経営基盤づくりに取り組みます。

グループ共通戦略

地域価値の向上 線区価値の向上 事業価値の向上

鉄道事業戦略

創造事業戦略

経営基盤づくり

ESGへの取り組み

ESG*1の観点から重点分野を設定し、SDGs*2も念頭に、取り組みを進め、社会の一員としての責任を果たすとともに、長期持続的な発展をめざします。

- **Environment (環境)** 地球環境
- **Society (社会)** 安全、CS、地域との共生、人財と働きがい、人権
- **Governance (企業統治)** ガバナンス、リスクマネジメント

安全と成長に資する組織づくり

安全性の向上とグループ全体での成長を実現すべく、各事業がさらに自立した経営を行うとともに、経営環境の変化に迅速に意思決定を行うことのできるグループ経営体制(カンパニー制)への移行に向けた準備を進めます。

*1 ESG…環境(Environment)、社会(Society)、企業統治(Governance)の頭文字で、企業の持続可能性や長期持続的な企業価値の向上の重要な要素とされる。近年、投資先の判断基準としても重視されつつある。
*2 SDGs…持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の略語で、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、2016年から2030年までの国際目標として記載された。

めざす未来

人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会

ありたい姿

地域共生企業として、私たちの使命を果たします

- 地域の皆様とめざす未来を共有し、訪れたいまち、住みたいまちづくり、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に取り組みます。
- 鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、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ます。

挑戦し続ける企業となります

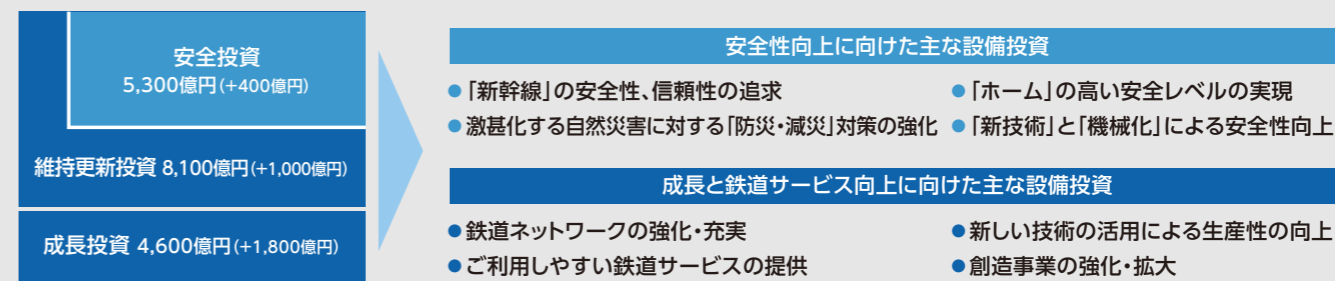
- 非連続な成長に向けて、現在の事業の強みに磨きをかけ続けるとともに、新たな市場や事業領域に挑戦します。

ステークホルダーの皆様へ提供する価値

- お客様** 安全、安心で心地よく「うれしい」と感じていただけるサービス
- 地域の皆様** 訪れたいまち、住みたいまちづくり
- 株主の皆様** 株主価値の持続的な拡大
- 共に働く仲間** 働きがいと誇り

ステークホルダーの皆様を「笑顔」に

設備投資計画 5ヵ年総額1兆2,700億円(+2,800億円)

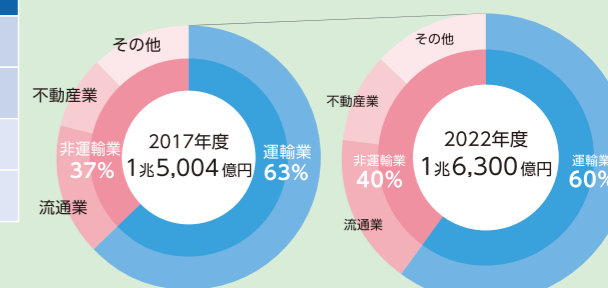


経営指標

▶ JR西日本グループ中期経営計画2022目標

	経営指標	2017年度決算実績	2022年度目標
規模	連結営業収益	1兆5,004億円	1兆6,300億円
	連結EBITDA	3,561億円	4,000億円
効率	連結ROA	6.3%	6%台半ば
	[参考]連結ROE	11.3%	10%程度

▶ 連結営業収益 セグメント別



株主還元

- ▶ 株主還元は、長期安定的に行っていくことが重要と考えています。
- ▶ 2022年度において、配当性向35%程度をめざし、安定配当を行います。
- ▶ 本計画期間累計の総還元性向40%程度を目安とし、機動的な自己株式取得も行います。

グループ共通戦略と事業戦略

グループ共通戦略

地域価値の向上

地域の皆様と一体となって、誰もが訪れたいまち、住みたいまちや沿線をつくりまします。

線区価値の向上

当社沿線への居住や鉄道のある暮らしを選択していただくことをめざします。

事業価値の向上

お客様に選ばれる、質の高い商品・サービスを提供します。

※「地域価値の向上」「線区価値の向上」については、「地域との共生」P45～48で紹介しています。

鉄道事業戦略

基本戦略

安全性の向上

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を完遂し、重大な事故や労働災害を防止

CSの向上

「顧客起点の経営」により、お客様に「JR西日本ファン」になっていただく

生産性の向上

鉄道・交通サービスを持続的に提供するため、安全で高品質なサービスを効果的に提供

人財育成と技術による変革

鉄道事業運営を支える「人財」・「技術」を伸ばし、鉄道サービスの品質を高める

事業戦略

新幹線

安全を確かなものとし、広域鉄道ネットワークの基軸としての強みを磨き、交流人口の拡大に貢献



近畿エリア

安心・信頼される輸送サービスの提供等を通じて線区価値を向上



西日本各エリア

地域との対話と連携を通じて、エリアに即した事業を展開し、各エリアの活性化に貢献



創造事業戦略

基本戦略

主要事業の深耕

駅を基点にまち全体の価値を高める

新たな市場への進出

チェーン競争力を強化し、各事業のブランド力を高める

新たな事業領域への展開

新たな価値創造で地域を活性化する

成長を支える基盤づくり

ICTツールや外部ノウハウの積極的な活用と人財や組織等の基盤づくりの推進

事業戦略

物販・飲食

「生活ステーション」としての機能を強化し、日々の暮らしや旅の楽しみをサポート



不動産賃貸・販売

「住みたい、訪れたい」まちづくりを展開し、沿線・地域の発展に貢献



ショッピングセンター

「モノ」「コト」の提供を通じ、上質なライフスタイルを提案



ホテル

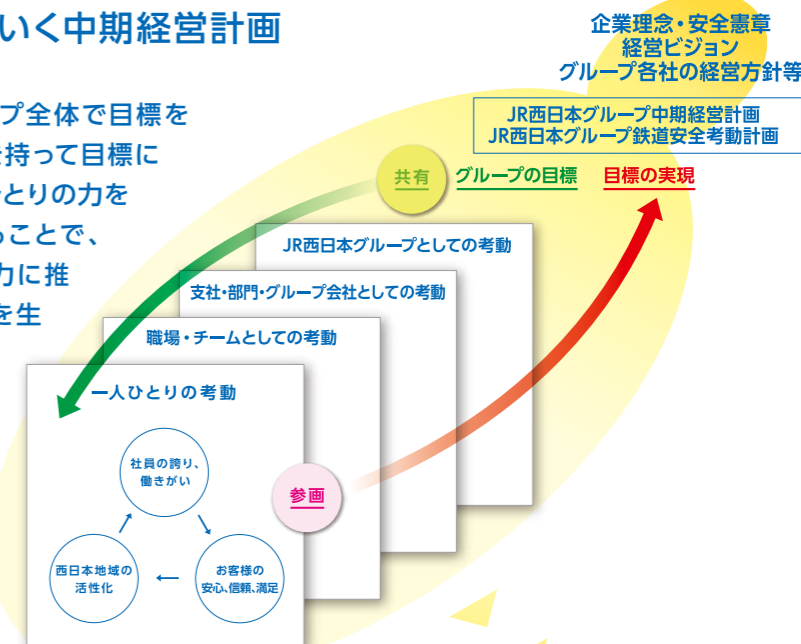
多様なお客様の宿泊ニーズに応え、快適な滞在をサポート



社員一人ひとりが主役となる企業づくり～変革の推進～

一人ひとりの考動で実現していく中期経営計画

- 前中期経営計画に引き続き、グループ全体で目標を共有した上で、一人ひとりが納得感を持って目標に向かって考動し（自分ゴト化）、一人ひとりの力を組織として結集（みんなゴト化）することで、目標の実現に向けた取り組みを強力に推進し、それが成果につながる好循環を生み出していきます。
- グループ全体で好循環を定着させていくことで、企業風土の変革を進めます。



「中計」策定に向けて大切にしたい考え方を対話



「中計」浸透に向けた経営幹部によるキャラバン



「中計」の実現に向けて一人ひとりが使命・役割を考えるミーティング

