

めざす未来に向けた価値創造の戦略

～「J」R西日本グループ中期経営計画2022」の見直し～

見直しの背景・方向性

新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループは、鉄道・創造事業ともに大きな影響を受けました。人口減少や自然災害の激甚化といった環境変化の流れは変わらない一方で、将来訪れると想定していた社会の変化が早く到来し、お客様の行動変容に伴い、基幹事業である鉄道の運輸収入は、コロナ禍前と比べて9割程度までしか回復しないということも想定しています。このような前提に立ちながら、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、中長期的な財務基盤の回復、社会変化をとらえた変革、安全と成長への道筋を示すべく、「J」R西日本グループ中期経営計画(以下、中計)2022」の見直しを行いました。

確実に訪れる未来

- 日本国内の人口減少
- 安全ニーズの高まり
- 自然災害の激甚化

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

変化の中でも「変わらぬ価値観」・「J」R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

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

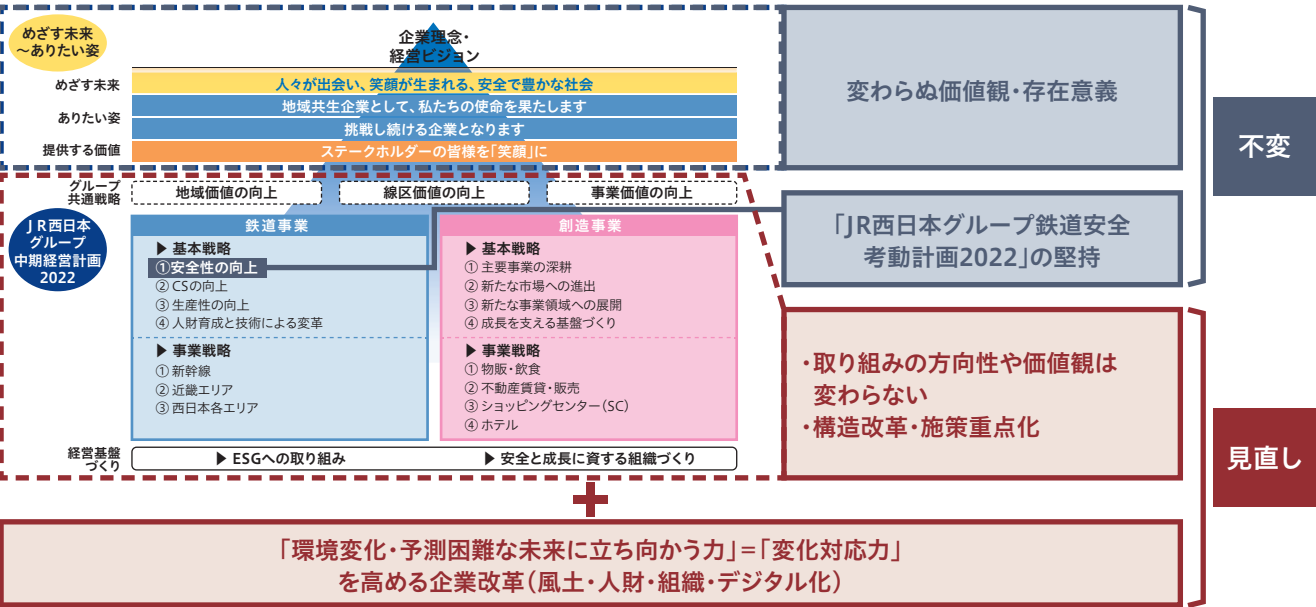
早く訪れた未来・変化の先が読めない未来

- 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)

変えていくもの

見直しにあたっては、「中計2022」で掲げてきた「めざす未来～ありたい姿」は当社グループの変わらぬ価値観・存在意義であり、また基幹事業としての鉄道の安全は当社グループの経営の根幹であり、「J」R西日本グループ鉄道安全考動計画2022」は堅持し、安全性向上の取り組みを進めていきます。

取り組みの方向性や価値観は変わらないことを前提としつつ、限られた資源で最大限の効果を発揮するため、構造改革や施策の重点化を行うとともに、変化対応力を高める企業改革を進めていきます。



経営再建と事業構造改革の行程

今回の見直しでは、コロナ禍からの経営再建と事業構造改革の行程を3期でとらえ、2027年度までの「変革・復興期」全般にわたる考え方と、財務戦略の方向性を示しました。一方、経営指標については、2022年度までの目標を見直しました。

中長期戦略を以下の4つを軸に再構築し、全期を通じて安全性向上と地域共生の深耕、新たな価値創造への挑戦に取り組みつつ、経営の強靱化と変化対応力向上については「変革・復興期」に集中的に取り組みます。そして、その後の「進化・成長期」において、さらなる発展につなげていきます。

	2020 中計2022	2022 次期中計以降	2023	2027	2028～
行程	変革・復興期 (第Ⅰ期)	変革・復興期 (第Ⅱ期)	進化・成長期		
4つの軸	1. 福知山線列車事故を原点とした安全性向上 (10ページ参照)				
	2. 地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦 (23・24ページ参照)				
	3. 経営の強靱化 (25ページ参照)				
	4. 変化対応力を高める企業改革 (26・27ページ参照)				

経営指標

当面の予測も難しい状況であることから、一定の前提をおいて試算しています。そのため、本計画はコロナ禍の収束度合いを見据えながら必要に応じて修正していくこととしています。中計最終年度の経営指標については、当初より下方修正することとなりますが、変革・復興期を通じて、成長の基盤となる組織・人財を再構築し、経営体力を回復させ、進化・成長期でのさらなる発展を目指していきます。

経営指標	2017年度決算実績	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
運輸収入	8,678億円	8,900億円	7,750億円

※「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ません

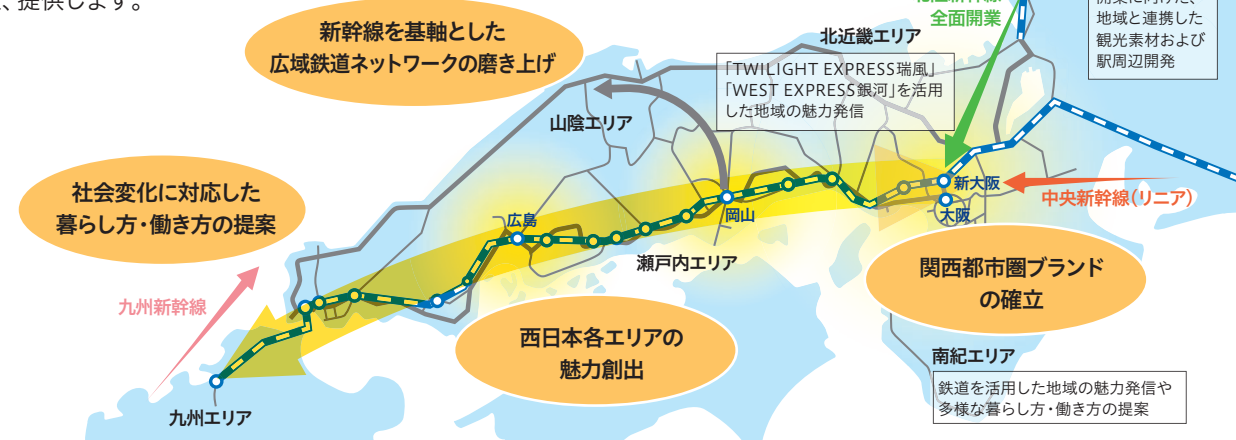
※ 2030年頃の連結営業収益2兆円の目標については、いったん取り下げたものの、変革・復興期を通じて成長の基盤となる組織・人財と経営体力を構築し、進化・成長期でのさらなる発展を目指します

地域と連携した「訪れたい、住みたいまちづくり」の磨き上げ ～地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦～



新幹線を基軸とした各エリアの鉄道ネットワークの充実と、地域に根差した生活サービスとの融合による「訪れたい、住みたいまちづくり」にさらに磨きをかけ、分散型社会に適応した地域の社会、経済の発展につなげます。

そのために、デジタル技術も活用し、さらに便利で魅力的な移動・生活サービスを創造、提供します。



新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ

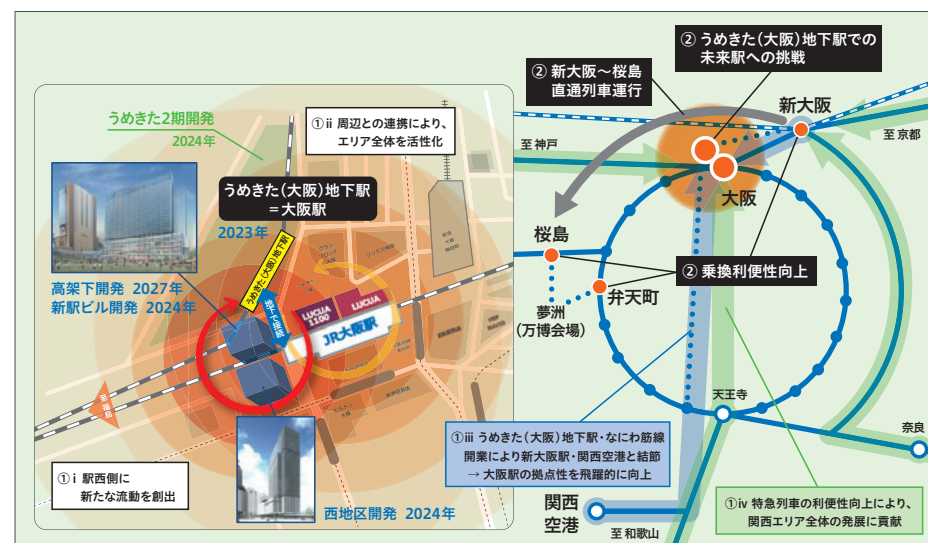
訪れたい、住みたいまちづくりと新たな価値創造により、ご利用拡大を目指すとともに、新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの強みをさらに磨き上げ、安全で快適な移動空間を提供します。

- 「N700S」車両の増備による山陽新幹線の利便性向上
- 北陸新幹線敦賀開業に向けた「W7」車両の増備
- チケットレスサービスの拡充や、アプリを用いたデジタル接点の充実・魅力向上を通じてお客様の利便性向上



関西都市圏ブランドの確立

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ながら推進するとともに、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し、関西エリアの発展に貢献します。



西日本各エリアの魅力創出

西日本の各エリアで、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とプロモーション展開により、広域観光エリアを磨き上げるとともに、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・関係人口の拡大に取り組みます。

せとうちパレットプロジェクト

広域周遊ルートの構成と地域の産業や文化を活かしたコンテンツ整備により、訪れるたびに新たな魅力を発見できるような重層的なエリアを創出し、瀬戸内を多くのお客様が繰り返し訪れる一大周遊エリアにすることを目指しています。



● 広域周遊の拠点と滞在施設の整備による魅力向上

- ・岡山・宇野・児島エリア
 - 「SETOUCHI GLAMPING (せとうちグランピング)」
 - さんすて岡山
 - 宇野駅 など
- ・広島・三原・竹原エリア
 - 広島駅ビル
 - 三原駅
 - 古民家再生宿泊施設 など



「SETOUCHI GLAMPING (せとうちグランピング)」

● 拠点駅と観光地を結び、魅力的な旅のみちを創る観光列車の運行

2020年10月に運行を開始した観光列車「etSETOra (エトセトラ)」



● 「世界随一の多島美」の観光資源としての磨き上げ

瀬戸内の多島美を巡る航路の活用・開発を通じて、鉄道とクルーズ船を組み合わせた新しい広域周遊ルートを構築しています。これにより、鉄道沿線のみならず、クルーズ船が立ち寄る港や島々も含めて、地域の観光資源をつなぎ、より一層魅力ある旅を作り上げます。



2020年9月より運航を開始した観光型高速クルーザー「SEA SPICA (シースピカ)」

社会変化に対応した暮らし方・働き方の提案

「住まいサブスク」と連携した実証実験

背景

近年、交流人口や定住人口とは異なる形で、地域や地域の人々と継続的に多様な形でかかわる人々が「関係人口※」として注目され、地域活性化の新たな担い手として期待されています。また、新型コロナウイルス感染症による社会の劇的な変化の中で、テレワークの普及など働き方を含めた暮らし方が多様化しており、これらの状況から、多拠点居住、ワーケーションなどの新たなライフスタイルが注目されています。

戦略・社会的意義

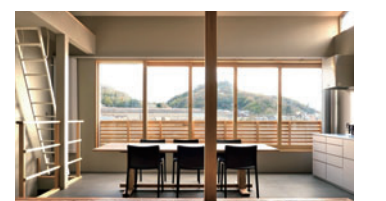
当社グループは、新たなライフスタイルの価値を創造するため、住まいのサブスクリプションを提供する(株)アドレス

および(株)KabuK Styleと業務提携し、住まいのサブスクに鉄道の往復きっぷなどの商品を付加したサービスを、実証実験として開始しています。関係人口にかかわる新たな市場の創造を目指すとともに、分散型社会の実現および地方創生の取り組みを支援していきます。

当社グループと地域が共にめざす姿

多拠点居住やワーケーションなど新たなライフスタイルをより身近なものにするサービス開発に取り組み、西日本エリアのさらなる活性化につなげていきます。

※ 関係人口：居住地以外の特定の地域に継続的に訪問・滞在し、主体的に当該地域とつながりを持つ生活をする層



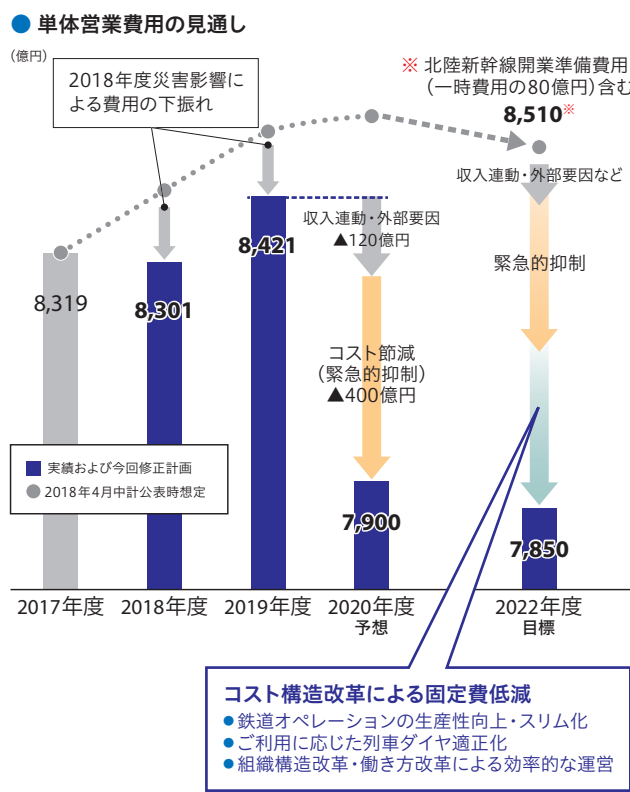
経営の強靱化

	鉄道事業	非鉄道事業
地域共生の深耕 (施策重点化)	訪れたい、住みたいまちづくり (地域価値・線区価値向上) ● 新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ ● 地域に根差した生活サービスの創造	
	関西都市圏ブランドの確立	
	西日本各エリアの魅力創出 ― せとうちパレットプロジェクト など	
	● 最適な地域交通体系の模索・実現 ※ イノベーションの力も活用しながら、地域のニーズにより適した持続可能な新しい交通体系を地域と共に模索	● 事業スキームの多様化、他社協業や再開発事業への参画によるサステナブルなまちづくり ● 生活密着型商業施設の開発促進
新たな価値創造	個々のお客様に合わせた便利で魅力ある移動・生活サービスの創造 (ICOCA・MaaS・ネット予約サービスのシームレスな連携、会員・ポイント共通化、データ活用 など)	
	新たなニーズに対応するサービス提供 (「J R西日本×住まいサブスク」、テレワーク・ワーケーション拠点の市場開拓 など)	
コスト構造改革 (固定費低減)	☐ 鉄道オペレーションの生産性向上※・スリム化 ※ CBM(27ページ参照)確立を軸とするメンテナンスのシステムチェンジ、駅での販売のあり方見直しなど ☐ ご利用に応じた列車ダイヤ適正化 ☐ 組織構造改革・働き方改革による効率的な運営	☐ スピーディーな事業ポートフォリオ見直し (不採算店舗の撤退、入替、縮小、資産組換えなど) ☐ 業務プロセス見直しによる高効率化 (運営体制・コストの根本的見直しなど)

地域共生の深耕・磨き上げ、新たな価値創造により収入確保に努めるとともに、「経営の強靱化」として、コスト構造改革を進めます。

とりわけ、鉄道事業における固定費の低減が今回の見直しにおける大きなポイントであり、鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化といった取り組みにより、営業費用の削減を図っていきます。固定費の低減によって、運輸収入がコロナ禍前の9割程度の水準でも安定して利益を確保できる事業構造を、実現することを目指します。

2020年度は、既に単体で約400億円のコスト削減を行うこととしていますが、緊急抑制的な費用削減の中でも、継続できる抑制策については2021年度以降も引き続き実行します。これに加えて、コスト構造改革を実行することにより、固定費の低減を持続させていきます。



変化対応力を高める企業改革



企業風土改革、人財、組織

変化の予測が難しい社会において成長し続けるためには、既存事業のオペレーション改善や強みの深掘りといった既存分野と、環境変化に対応した新たな機会獲得や事業領域の開拓といった新規分野の両面において、果敢に挑戦し、さまざまな人やパートナーと出会い、試行錯誤を積み重ね、イノベーションを起こすことが重要です。それを実現していくのは人財であり、人の可能性を最大限引き出し、成長できる場づくりを重視して、組織と人財が共に変化に対応し成長していくための基盤づくりに取り組んでいきます。

- 不確かなものへの挑戦を促す企業風土への改革
- 多様な人財が活躍し、それぞれが認め合い、能力を高め合う組織風土構築とさらなる成長支援
- グループ経営強化を実現する実行力と変化対応力を兼ね備えた組織と仕組みの構築

「J R西日本グループデジタル戦略」の推進

当社グループが今後も地域共生企業としての役割や使命を果たし続けていくためには、これまで蓄積してきた豊富で多彩なお客様および事業運営に関するデータの利活用をデジタル技術により進め、多様化するニーズに応じたサービス提供による需要創出、生産性向上などの新しい価値を生み出す必要があります。さらにそのプロセスを通じて、当社グループの業務変革も進めていく必要があります。そこで、2020年10月に「J R西日本グループデジタル戦略」を策定し、以下の3つの「再構築」の実現にグループ横断的かつスピーディーに取り組んでいます。

- 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)
- ② 鉄道システムの再構築 (技術ビジョンの実現)
- ③ 従業員体験の再構築 (働き方改革)

「J R西日本グループデジタル戦略」のめざす未来

本戦略の実現を通じて、当社グループと社会、ステークホルダーがデジタル技術でつながり、地域や事業の垣根を超えたサービスなど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、安全で豊かな社会の実現を目指していきます。

● J R西日本グループデジタル戦略の軸 ～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・仕組み×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継続的に提供 ⇒ MaaS※アプリ(WESTER、setowa)、モバイルICOCA(仮称)、e5489等のサービス拡充		
	● 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		
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)		

● J R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



※ 当社グループにおけるMaaS (Mobility as a Service) : 複数の交通手段を組み合わせたシームレスな移動の提供にとどまらず、生活サービスの充実や地域課題の解決に資することを目指したサービス

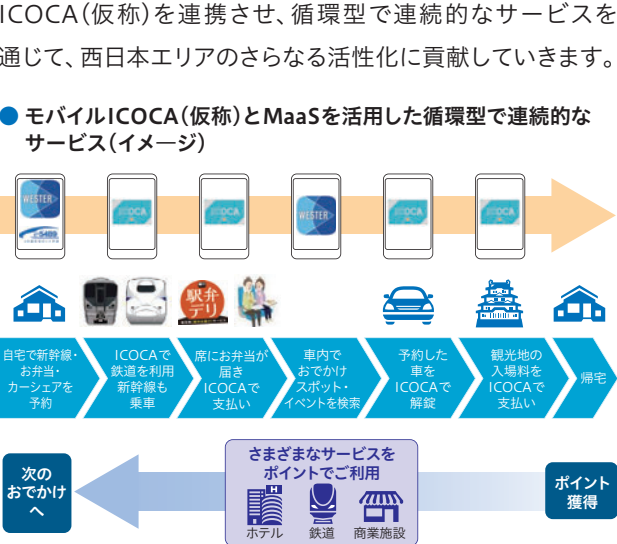
顧客体験の再構築

便利で魅力ある移動・生活サービスの実現

嗜好の多様化や個人のスマートフォンでの情報収集が急速に進んでおり、お客様個々に照準を合わせたアプローチが求められています。

お客様の年齢や性別などの情報をもとに分析し、MaaSアプリ「WESTER」や「setowa」を通じて、おでかけスポット情報やクーポンを提供したり、ショッピングセンターのポイントアプリ「WESPO」を用いて嗜好に合わせたスタンプラリーを行うなど、お客様個々の移動やサービスの中に組み込まれ、利便性を向上させる取り組みを進めています。

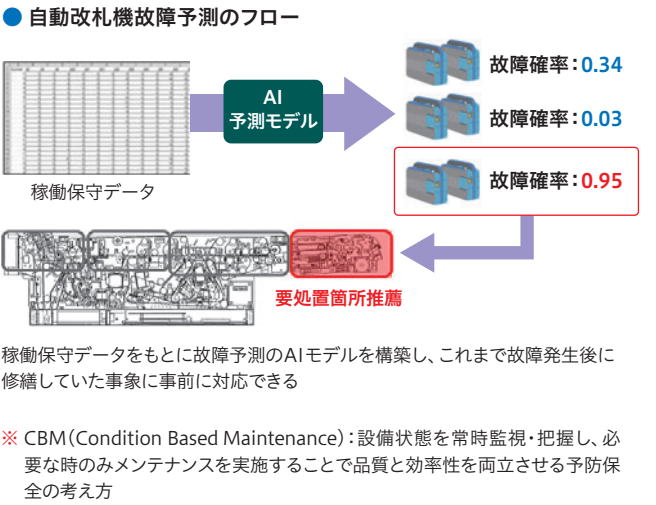
将来的には、既存の予約サービスやお客様との接点となるMaaSアプリと、2023年春サービス開始予定のモバイル



鉄道システムの再構築

メンテナンスのシステムチェンジの推進

昨今、進展が著しいAIやIoTにまつわるテクノロジーを活用することにより、各設備の状態を常時監視できるCBM※の実現を目指しています。従来の定期的な検査、老朽取替からの手法の転換により、早期の異常検知、故障予測による適時適切なメンテナンスが可能となり、鉄道設備の品質レベルを下げることなく、安全性と効率性の向上につなげています。



保守データを活用し業務変革の実現を目指します
イノベーション本部(現 デジタルソリューション本部)
松田 篤史

鉄道設備の保守業務や保守計画の策定に携わった経験から、仕組みやプロセスの最適化が、鉄道システムの長期持続へ向けた課題だと感じていました。データを使った故障予測や画像認識を用いることで、従来に比べより安全に、適切な回数の検査を実施できるようになりました。

例えば自動改札機は、常時1台ごとの大量のログデータを蓄積していますが、そのデータを活用して故障を予測することで、1〜3カ月に一度だった定期点検の頻度を半年ごとに伸ばせる可能性があります。同時に、故障の発生自体を削減し、CS(お客様満足)の向上も図ることができます。

また、検査用車両の画像を用いて線路設備の異常を検知する仕組みにより、これまで実施してきた線路設備の徒歩巡回を削減できる可能性もあります。

コロナ禍で鉄道のご利用の減少が想定よりも早まり、保守にかかる労力削減の必要性はますます高まっています。関係者とスピード感を持ってこれらを実現し、鉄道オペレーションの生産性向上および業務変革につなげていきたいと思っています。

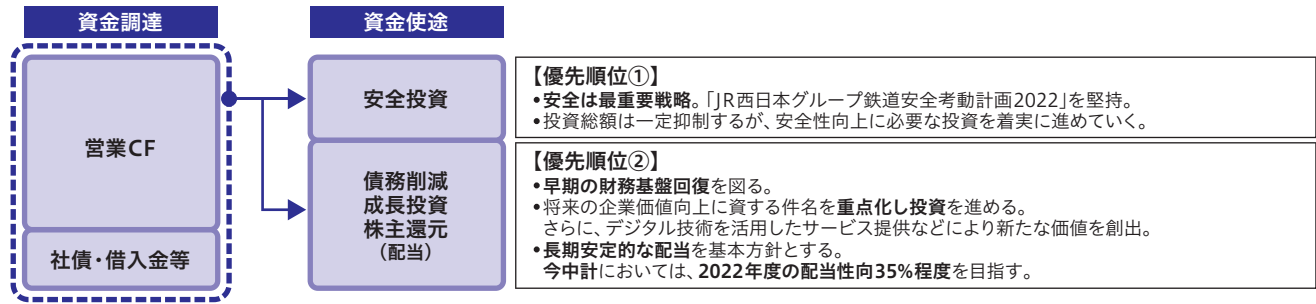
財務戦略

財務戦略

今後新たな感染症や自然災害といった災禍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、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、早期の財務基盤の回復が不可欠です。そのためにも、変革・復興期末(2027年度末)において、D/Eレシオ1倍程度まで回復させることを目指します。

変革・復興期の資金使途の優先順位は、①安全投資、②債務削減・成長投資・株主還元とし、基幹事業である鉄道の安全投資を最優先に、早期の債務削減に重点を置くとともに、より効果の高い成長投資と長期安定的な株主還元を実行することを基本方針とします。

なお、変革・復興期(第II期)の内容については、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、あらためて検討します。

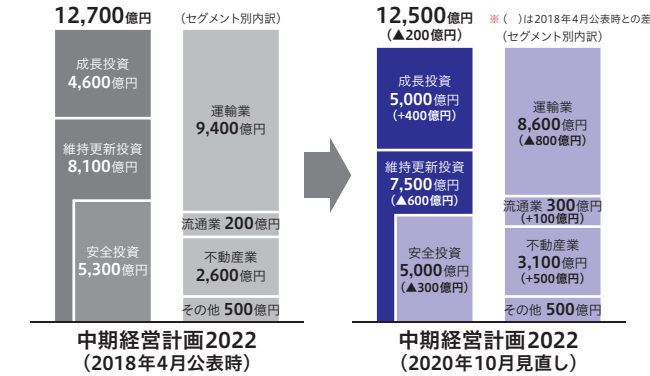


設備投資

連結設備投資計画については、5カ年で1兆2,500億円を計画しています。

安全投資総額は一定抑制しますが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていきます。

これまでの拠点開発の進展などによる不動産業における成長投資の増加などはあるものの、単体での機械設備の老朽取替などの時期調整や、プロジェクト工事の工程調整などにより、対当初計画比で200億円の減少を見込んでいます。



株主還元

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%程度を目指す方針については維持する一方、コロナ影響を受け傷んだ財務基盤を回復させるためにも、自己株式の取得は中長期にわたり実施できる状況にないことから、今中計期間累計の総還元性向40%程度の方針に

ついては、取り下げざるを得ないと判断しました。

2020年度については、赤字予想ではあるものの、長期安定的な配当を重視する方針も踏まえ、1株当たり100円を予定しています。

