

# 次期中期経営計画に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年10月に中期経営計画の見直しを行いました。安全性向上や経営の強靭化をはじめとした4つの戦略軸は着実に進捗していますが、感染拡大の長期化により、計画の最終年度である2022年度の各経営指標は目標を下回る見込みです。公募増資によって成長に向けた体力を確保し、今後の需要回復や新たな需要の創出を通して、少しでも早く進化・成長期へ向かっていけるような次の中期経営計画にしたいと考えています。

## 中期経営計画の見直しの背景など

### 経営環境の変化・中計見直し

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、鉄道事業をはじめ、多くの事業において大きな影響を受けています。激変する外部環境の変化の中でも、「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、2020年10月に「JR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。

#### 環境変化 と前提

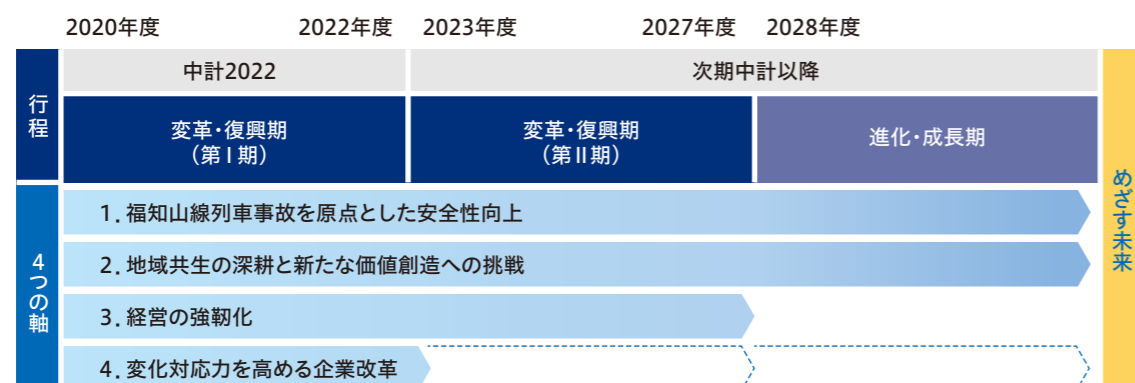
- 新型コロナウイルス感染拡大により、外部環境が激変(テレワーク・Web会議等の行動変容、価値観多様化)
- 未来が早く到来、変化の先が読めない未来へ
- 基幹である運輸収入はコロナ前の概ね9割程度までしか戻らないという前提を置く
- コロナ収束状況を注視。機動的に修正を加える中期経営計画

#### 見直しの 方向性

- アフターコロナの社会行動変容が見通せないなかで、現時点の認識をふまえた**当面の方向性**を示す(28.3期(2027年度)までを変革・復興期と位置づけ)
- 変化の中でも「**変わらぬ価値観**」「**JR西日本グループの存在意義**」を再確認
- そのうえで、財務基盤が悪化し、従来のような形のご利用には戻らない前提において「**変えていくもの**」を認識

### 経営再建と事業構造改革の行程、4つの戦略の軸

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、中長期戦略を以下の4つの軸に再構築し、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む。経営の強靭化と変化対応力向上については「変革・復興期」に集中的に取り組む、その後の「進化・成長期」におけるさらなる発展につなげていくこととしました。



### 公募増資

新型コロナウイルスにより鉄道需要は一時的に落ち込んでおり、今なお回復の途上ですが、ニューノーマルでは観光とまちづくりによる成長を目指していくために、2021年9月に公募増資による資金調達を行いました。これによりバランスシートを強化し、成長に向けた体力を確保。今後の需要回復や新たな需要創出イベントに資金面で対応し、コロナ収束後の成長を通じた株主価値の向上を目指していきます。

資金使途としては以下のとおり、中計見直しにおける「4つの軸」に沿って、収益・コスト両面からのアプローチにより、コロナ前の利益水準をできる限り早期に実現するために努力していきます。



### 経営指標

中計最終年度である2022年度の経営指標については、新型コロナウイルス感染症の拡大により当初より下方修正することとなりました。また、感染拡大の長期化によりご利用の回復時期が中計見直し時の想定よりも後にずれ、また感染拡大の波が続くことを念頭に2022年度の見通しをたてています。その結果、中計見直し時に設定した各指標を下回る見込みとなりました。

経営指標	2017年度決算実績	2022年度決算目標(2018年4月公表時)	2022年度決算目標(2020年10月見直し)	2022年度見込み
連結営業収益*	1兆5,004億円	1兆6,300億円	1兆4,500億円	1兆3,090億円
連結EBITDA	3,561億円	4,000億円	3,300億円	1,930億円
連結ROA	6.3%	6%台半ば	4%程度	0.8%
[参考]連結ROE	11.3%	10%程度	9%程度	5.9%
運輸収入*	8,678億円	8,900億円	7,750億円	6,730億円

\*「収益認識に関する会計基準」などの適用による影響は加味していません。

# 次期中期経営計画に向けて

## 中期経営計画の進捗

### 福知山線列車事故を原点とした安全性向上 P17~P24

最重要戦略であり経営の根幹である安全については、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」のもと、さらなる安全性向上や鉄道労災対策を着実に進めています。

### 地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦

地域共生の深耕は山陽新幹線のN700S増備やEXサービスの機能拡充と北陸新幹線開業でにぎわいを増す富山駅周辺の開発(MAROOT、ホテルヴィスキオ富山)など、「鉄道ネットワークの磨き上げ」と「まちづくり」との双方からのアプローチにより新たな需要を創出しています。

新たな価値創造については、既存アセットを強みとしながら、さまざまな外部パートナーとともに価値創造に挑戦しています。その中には、当社グループの課題解決や広範な事業フィールドで培ったソリューションの同業他社や異業種への展開も模索しています。

#### 鉄道ネットワーク

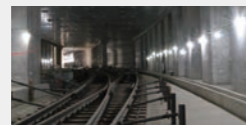
##### 新幹線

- 山陽新幹線N700S増備
  - ☑ 2020年度、2022年度～各2編成
- EXサービス機能拡充
  - ☑ 九州新幹線でのサービス開始(2022年6月)
  - ☑ EX-MaaS(仮称)・EXダイナミックパッケージ(仮称)など
- 北陸新幹線W7系増備(2021年度～)



##### 関西都市圏

- うめきた(大阪)地下駅(2023年春)
- 奈良線複線化(2023年春)
- なにわ筋線(2031年春)



##### マーケティング強化など

- インバウンド戦略再構築
- イールドマネジメント、運賃料金のあり方検討
- 最適な交通体系の模索・実現

#### 拠点・沿線まちづくり

##### 大規模まちづくりプロジェクト

- 大阪
  - ☑ 大阪駅西地区開発(2024年春～)
  - ☑ 新駅ビル(2024年秋)
  - ☑ 高架下開発(2024年秋～)
  - ☑ うめきた(大阪)駅地上部(2025年春)
- 広島…新駅ビル(2025年春)
- 三ノ宮…新駅ビル(2029年度)
- 京都…駅北西地区開発(2029年度)
- 富山…MAROOT、ホテルヴィスキオ富山(2022年3月)
- 岡山…岡山駅前市街地再開発事業(2026年度～)



##### その他プロジェクト

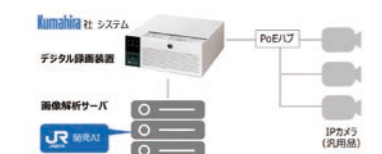
- Suita SST(2022年4月)
- 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業(2023年度～)

#### 鉄道事業用光ファイバネットワークを活用した情報通信事業

- 「高い品質」「高い安定性」「高い信頼性」を誇る鉄道事業用の光ファイバネットワークを開放
- 既存の事業資産を新たな用途で活用する事業展開に挑戦
- 2021年10月より光ファイバ「芯線賃貸サービス」を開始

#### AI技術を活用した安全・安心な社会づくりへの貢献

- 当社が開発した画像解析技術(株)クマヒラの防犯カメラシステムに搭載
- カメラに映った人物や物体をAIが解析、事前に学習させた人の動きや物体を検知  
あらかじめ設定した特定のエリアへ人が侵入したことも検知



※本開発に用いたAIによる人物検知技術は、ヒトの骨格の動きを推定・検知するもので、顔認証や行動追跡等により個人を特定するものではありません(総務省「カメラ画像利活用ガイドブック」に則って開発)

#### 鉄道事業者間でのオープンイノベーションの取り組み

- 全国の鉄道事業者間での技術・ノウハウの共有や課題解決などの共創活動を実施し、オペレーションやメンテナンスにおける共通課題発掘、地域の社会課題解決のヒントを探る
- 銚子電気鉄道(株)において、無人駅でのお客様への情報案内を簡易に実施できるソリューションとして、当社グループが開発した駅向け簡易情報提供端末「Scomm.」の運用を開始(2022年2月)

#### 新たな生活様式に着目したサービス

- ワークプレイスネットワークの構築としてWork PLACE COCOLOの開業や新幹線車内におけるワークプレイスの提供
- 「都市圏居住×地方連携」としてSuita SST居住者を対象に、第二のふるさとを提案

### 経営の強靱化 P31~P40

経営の強靱化に向け、単体、グループ会社ともにコスト構造改革を進めています。とりわけ鉄道における固定費削減では、列車ダイヤ適正化、鉄道オペレーションの生産性向上、組織構造改革・働き方改革による効率的な運営により2021年度においては▲120億円の構造的コスト削減を実現しました。

### 変化対応力を高める企業改革 P15

変化対応力については、組織と人材がとも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ます。そのひとつとして、「JR西日本グループデジタル戦略」の推進を掲げ、①顧客体験の再構築、②鉄道システムの再構築、③従業員体験の再構築の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きました。

グループ会社では、運営体制適正化による既存店舗の収益性、資産効率の向上や事業の構造転換により▲130億円の構造的なコスト削減を実現しています。2022年度においては単体で▲200億円、グループ会社で▲140億円への拡大を目指しています。

MaaSアプリの「WESTER」などによる顧客接点強化やグループ共通ポイントサービスとなる「WESTERポイント」の導入を行い、23年春にはモバイルICOCA(仮称)のリリースを控えています。デジタル戦略の次のステップは当社の価値創造の重要な要素となっています。

## 次期中計の考え方

### 既存事業を磨き上げながら移動に連動しない事業の芽を育てていく

#### ■ 次期中計の位置づけ

コロナ禍を経て社会構造や人々の価値観は変化し、コロナ以前の姿には戻らないと考えています。また、気候変動や人口減少などマクロの社会課題も顕在化している一方、新たなニーズや機会も存在しています。このような経営環境下で、次期中計は当社グループの存立をかけた新しい局面に

入る重要な期間と捉えています。これまでの延長線上では成り立たないとの強い危機意識を持ち、グループの存在意義や社会への提供価値を改めて見つめ直し、事業ポートフォリオの再構築を含め、大胆かつスピーディーに戦略を実行していきます。

#### ■ 戦略の方向性

引き続き安全を最重要戦略として、2023年度からスタートする新しい計画のもと絶えず安全性を高めていきます。そのうえで、鉄道事業の活性化、既存事業の構造改革を進めて損益分岐点の引き下げに取り組めます。また、地域まちづくりを通じてシナジーを拡大していきます。さらには、一人ひとりに寄り添ったデータドリブンによるグループマーケティングを推進し、このシナジーを最大限高められるようにデジタル戦略を推進していきます。これらの取り組みを通じて蓄積

してきた既存アセットとイノベーションを掛け合わせて、移動に連動しない次世代に向けた新しい事業の柱を作っていくと考えています。

それらの事業を通じた社会的価値の提供、サステナビリティの強化にも取り組みます。気候変動に対応したGHG削減に取り組みつつ、環境に優しい鉄道の強みを事業活動に活かすとともに、事業を支える人的資本への投資やガバナンスの充実を図っていきます。