



JR西日本グループ
中期経営計画 2017

次の一歩へ。
地域と共に。

2013年3月13日
西日本旅客鉄道株式会社



- ▶ 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ～ありたい姿～
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

信頼回復に向けて

当社は、2005年4月25日に福知山線列車事故を惹き起こし、106名のお客様の尊い命を奪い、500名を超える方々にお怪我を負わせてしまいました。

事故の責任とその重大性を重く受け止め、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げるとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々とご家族の皆様に対し、心から深くお詫びを申し上げます。

現在、安全で安心・信頼される鉄道を築き上げるために全力で取り組んでいるところであり、成果が徐々に現れつつあると認識しています。一方で、課題も見えてきており、引き続き、信頼回復に向けた一層の努力を重ねていきます。

前中期経営計画の振り返り

2010年10月に「JR西日本グループ中期経営計画2008-2012見直し」を公表し、「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」となることを経営ビジョンと定め、その実現をめざしてきました。

「安全」については、「安全基本計画」を2008年から5ヶ年にわたり取り組んできました。柱に挙げた「リスクアセスメント」により、多くのリスク低減を図り、社員の安全意識向上も図られるなどの成果があがりつつある一方、

鉄道運転事故や死亡に至った労働災害は依然発生しており、引き続き「安全考動計画2017」においてレベルアップを図ります。

「九州新幹線直通運転」「OSAKA STATION CITY」の「2大プロジェクト」は、多くのお客様にご利用いただき、活発な地域間の交流が生まれましたが、百貨店事業については、店舗の刷新を進めていきます。

「地域との共生」「技術による変革」「現場起点の考動」は、新たな連携や社員が主体となった取り組みが各地で芽生えており、引き続き推進します。

財務指標は、連結営業収益は未達となるものの、連結EBITDA（営業利益+減価償却費）、連結ROA（総資産営業利益率）については達成する見込みです。

株主還元の充実については、「2大プロジェクト」や財務指標の達成状況を踏まえ、連結DOE（純資産配当率）3%の方針に基づき、年間配当を2013年3月期において1株あたり110円とする予定です。

次の一步へ。地域と共に。

今後は、人口減少に加え、グローバル化やネットワーク化、地域間格差拡大、価値観の多様化など、経営環境を見通すことが一段と困難な時代を迎えます。

これまでの鉄道中心の事業モデルだけでは、いずれ持続的な成長が困難となる事態も想定され、

JR西日本グループの経営は、大きな転換点にあります。

このような認識のもと、本計画では、「被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組み」

「安全性向上に向けた取り組み」「変革の推進」を「経営の3本柱」として、引き続き経営の最重要課題と位置づけたうえで、新たに「めざす未来 ～ありたい姿～」を掲げ、その実現に向けた重点戦略を実行します。

JR西日本グループは、新たな時代に向けた次の一步を踏み出し、地域と共に歩んでいきます。

- 01. はじめに
- ▶ 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ～ありたい姿～
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

「経営の3本柱」

以下に掲げる「経営の3本柱」を、本計画においても経営の最重要課題として位置づけます。

今後も経営陣が先頭に立ち、強い決意を持って着実に推進し、信頼の回復に向けた努力を重ねていきます。

被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組み

ご被害者の皆様に真摯に向き合い、精一杯の対応に努めていくという当社の姿勢は今後も変わることはありません。

今後ともご被害者の皆様のお気持ちやご意見をお伺いしながら、しっかりと取り組んでいきます。

安全性向上に向けた取り組み

JR西日本グループの最大の責務は、福知山線列車事故のような事故を二度と発生させないよう、

安全で安心・信頼してご利用いただける鉄道を築き上げていくことです。

これまでの取り組みの成果と課題を振り返ったうえで、新たに策定した「安全考動計画2017」を着実に実行し、さらなる安全レベルの向上を実現すべく全力で取り組んでいきます。

グループ全体の事業活動においても、安全と信頼を確かなものにしていきます。

変革の推進

安全で安心・信頼してご利用いただける鉄道を築き上げていくためには、安全やサービスの最前線である現場はもちろんのこと、

あらゆる職場で働くグループの全員が、お客様を常に意識し、現場で起こっている様々な課題を共有したうえで、

スピード感を持って自律的にかつ連携して解決に取り組むことが必要となります。

こうした「現場起点の考動」を一人ひとりの行動原則として定着させていくことが、企業風土の改革につながるものと考えています。

今後とも風土改革の取り組みを粘り強く進めることにより、一人ひとりが常にお客様を意識し、

自らの仕事が安全性の向上や信頼の回復、そして地域や社会につながっていることを実感しながら、

誇りを持って働けるような企業風土を築き上げていきます。

02. 経営の3本柱

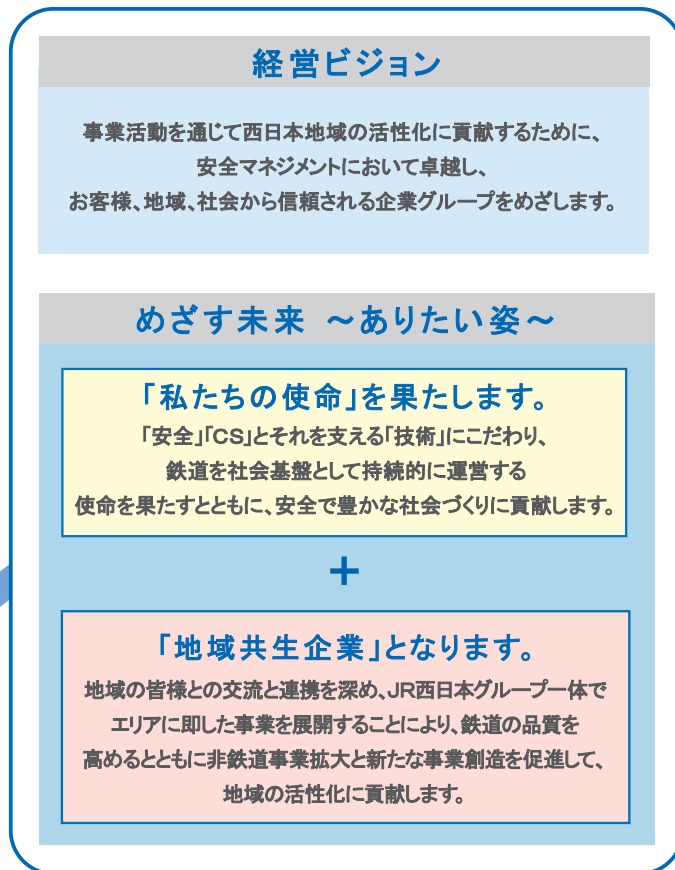
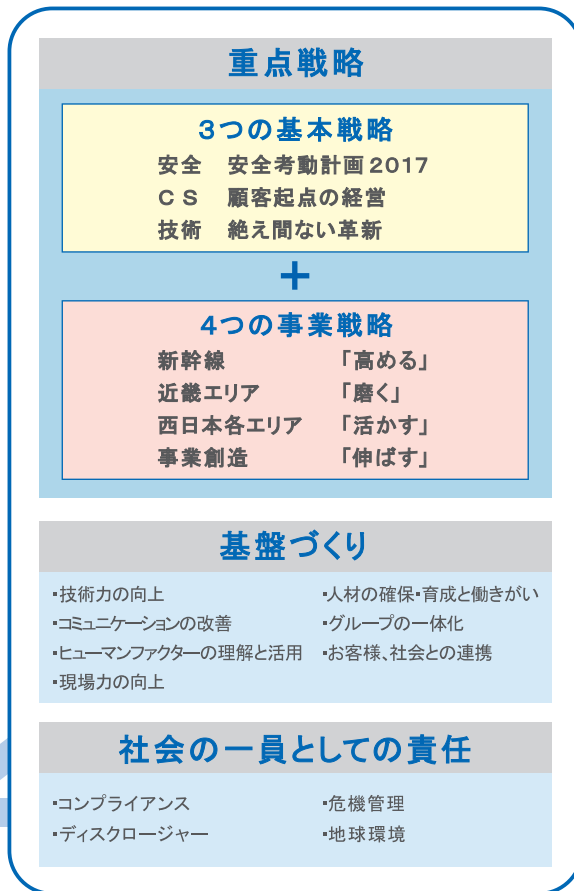
中期経営計画のあらまし

経営ビジョンを具体化するため、JR西日本グループの「めざす未来～ありたい姿～」を新たに掲げました。「3つの基本戦略」と「4つの事業戦略」からなる「重点戦略」を実行するとともに、「基盤づくり」を進め、「社会の一員としての責任」を果たし、これからの時代の「新しいJR西日本グループ」の実現に向けて、「次の一步」を踏み出します。

これからの時代の「新しいJR西日本グループの姿」

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- ▶ 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来～ありたい姿～
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

2013-2017



現在

未来

03. 中期経営計画のあらまし

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- ▶ 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ~ありたい姿~
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

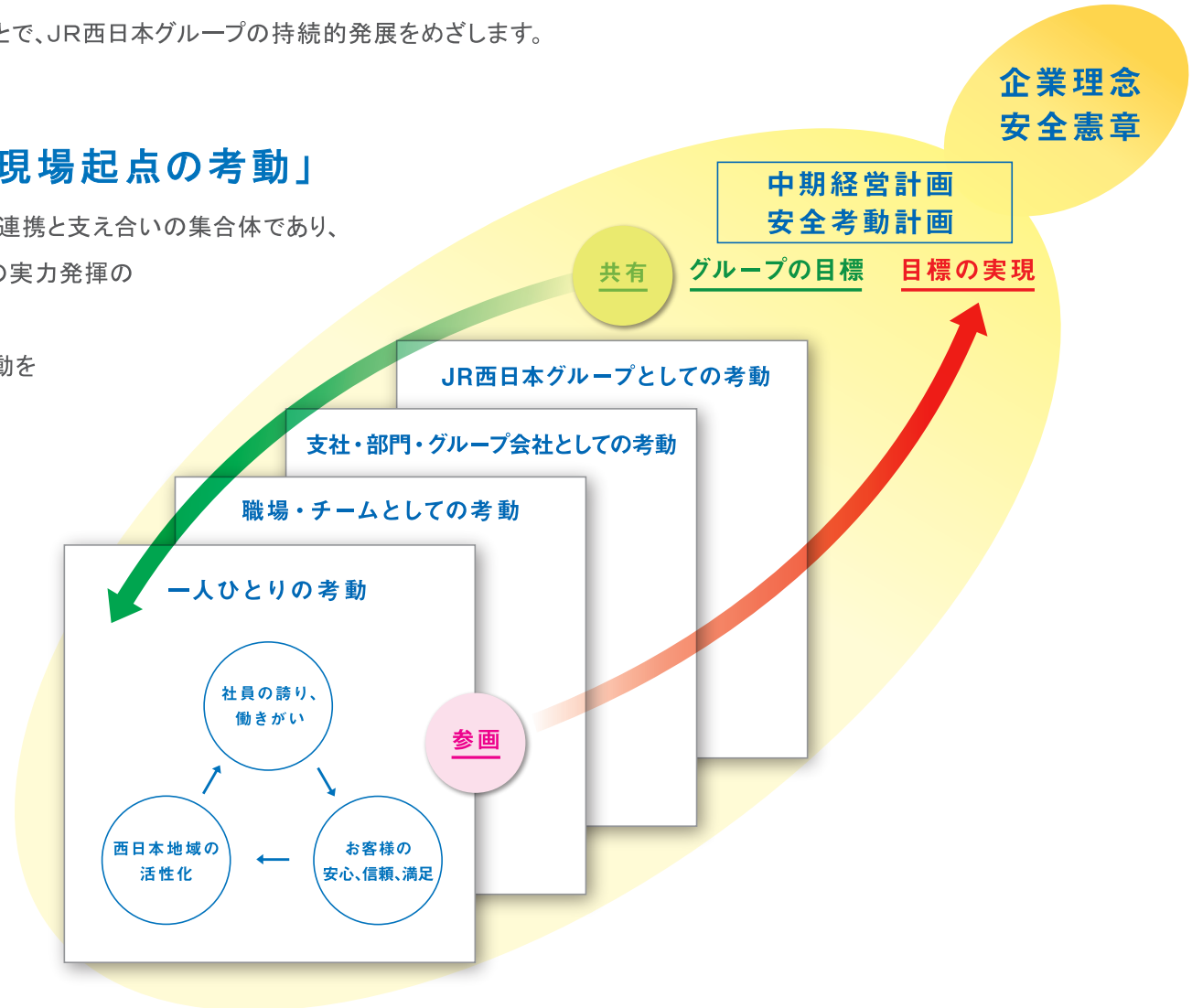
04. 中期経営計画の推進

一人ひとりの考動で実現していく中計

中期経営計画2017は、「一人ひとりの考動(自ら考え行動する)で実現していく中計」と位置づけます。
 グループ全体で目標を共有して、本社、支社、現場とグループ会社がそれぞれの役割を果たすための具体的施策を立案します。
 グループの全員が、「一人ひとりの考動」を通じ目標の実現に向けた取り組みに参画し、
 「社員の誇り、働きがい→お客様の安心、信頼、満足→西日本地域の活性化」という流れがさらに「社員の誇り、働きがい」に
 つながる好循環を生み出すことで、JR西日本グループの持続的発展をめざします。

大切にするのは「現場起点の考動」

JR西日本グループの事業は、連携と支え合いの集合体であり、
 強固なチームワークと個々人の実力発揮の
 両方が求められます。
 現場起点での一人ひとりの考動を
 チームとして結集することで
 中期経営計画を推進し、
 目標の実現に向けて、
 「次の一步」を踏み出します。



経営ビジョンを具体化するため、

「めざす未来～ありたい姿～」を新たに掲げ、
これからの時代の**「新しいJR西日本グループ」**を実現していきます。

1. 「私たちの使命」を果たします。

社会が成熟していくなか、JR西日本グループは、「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。

- (1) 安全
 - お客様を安全に目的地までご案内するとともに、業務に携わる誰もが**大怪我や死亡に至ることがないよう**、安全のレベルを着実に向上します。
- (2) CS
 - お客様のニーズにお応えする価値(安全やサービス)を継続的に提供する「顧客起点の経営」により、顧客満足を向上します。
- (3) 技術
 - 「安全」「CS」を支える「技術」の革新により、安全性と利便性をさらに高めます。

2. 「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の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。
地域との共生を通じ長期持続的に成長する「エリア経営」を実現することで、2030年時点で連結売上高1兆4,000億円をめざします。

- (1) 新幹線
 - 将来にわたり経営の柱としてJR西日本グループを牽引し、人々の交流の促進を通じて西日本地域の活性化に貢献します。
- (2) 近畿エリア
 - 安心・信頼の鉄道輸送と生活関連サービスを機軸に、暮らしを豊かにする「価値」を提供し、豊かな近畿エリアの創造に主体的な役割を果たします。
- (3) 西日本各エリア
 - 持続可能な地域交通のあり方を地域の皆様と検討するとともに、地元自治体や企業などと連携し、JR西日本グループ一体で「エリアに即した事業」を展開することで、「地域に欠くことのできない存在」となります。
- (4) 事業創造
 - 生活関連サービス事業のさらなる成長と新たなエリアでの展開に加え、新たな事業分野への挑戦により、人々の快適な生活と社会の発展に貢献します。
さらに、海外展開も視野に入れながら、JR西日本グループの持続的成長に資する事業の「新しい柱」を確立します。

01. はじめに
02. 経営の3本柱
03. 中期経営計画のあらまし
04. 中期経営計画の推進
- ▶ 05. **めざす未来～ありたい姿～**
06. 重点戦略
07. 基盤づくり
08. 社会の一員としての責任
09. 財務指標、株主還元
10. 次の一歩へ。地域と共に。

05.
めざす未来
～ありたい姿～

重点戦略

「めざす未来～ありたい姿～」の実現に向けて、
2017年度までの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、
将来の成長と持続的経営に資する「3つの基本戦略」と「4つの事業戦略」を、
鉄道部門・創造部門一体となって実行します。

▶ 06. 重点戦略

- 3つの基本戦略
- 4つの事業戦略

- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

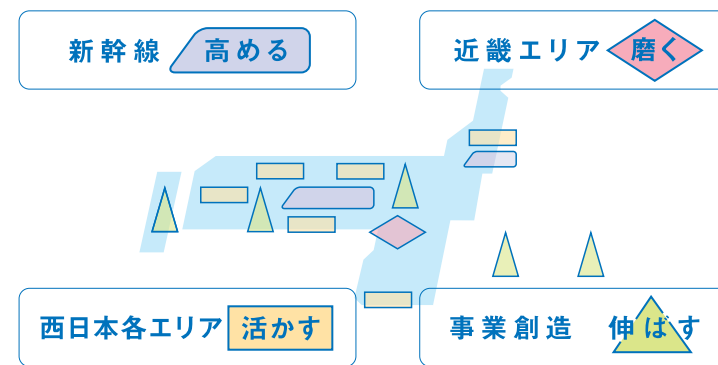
3つの基本戦略

- 新しい安全考動計画をスタートさせ、さらに高いレベルの安全をめざします。
- お客様のニーズや期待を把握し、顧客起点の経営をめざします。
- 安全とCSを支える技術の絶え間ない革新をめざします。



4つの事業戦略

- 世界に誇る技術を持つ新幹線のポテンシャルを高め人々の交流を促進します。
- 西日本の中心となる近畿エリアは、線区価値を向上し、都市の魅力を磨いていきます。
- 西日本各エリアは、エリアに即した事業展開や持続可能な地域交通の実現を通じて、それぞれの良さ・強みを活かしていきます。
- これからの時代の新しいJR西日本グループの姿を追求し、様々な事業創造の芽を伸ばしていきます。



JR西日本グループとしての「安全」を、 次の一歩へ。 安全考動計画2017をスタートさせます。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは、JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。この決意のもと、JR西日本グループの鉄道サービスをご利用いただくお客様を安全に目的地までご案内するとともに、その業務に携わる誰もが「大怪我や死亡に至ることがないよう、

安全のレベルを着実に向上させるために取り組むべき行動を具体化したものが「安全考動計画2017」です。

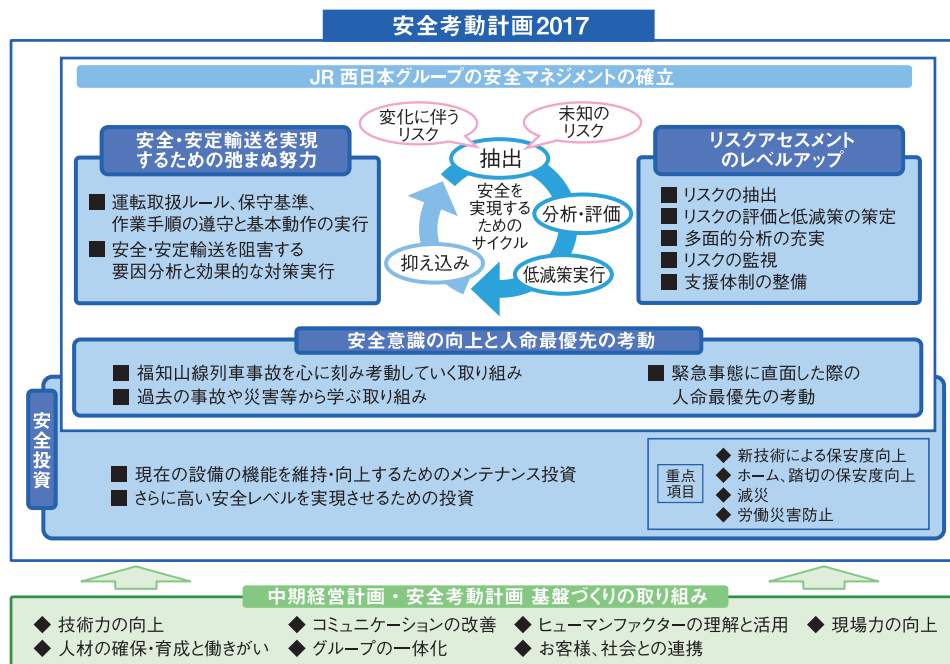
この「安全考動計画2017」をスタートするにあたり、改めてJR西日本グループで働く一人ひとりが

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ということを決意し、

お客様から「JR西日本は本当に安全で安心できるようになった」と実感していただけるよう全員で考動していきます。

「安全考動計画2017」は中期経営計画の中核をなすものであり、その主な内容は以下の通りです。

- 2017年度までの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**
 2017年度の到達目標：**■ ホームにおける鉄道人身障害事故 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**



- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来～ありたい姿～
- ▶ 06. 重点戦略
 - 3つの基本戦略
 - 安全
 - CS
 - 技術
 - 4つの事業戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

安全

JR西日本グループとしての「CS」を、 次の一歩へ。 お客様を起点に、提供する価値を高めます。



JR西日本グループが、将来にわたってお客様や社会から信託をいただくためには、「お客様を起点とした事業運営」を継続して行っていく必要があります。そのためには、お客様のニーズや期待を把握し、それに応える安全やサービス(=提供する価値)を継続的に提供することが重要です。

このような、常にお客様を意識した事業活動が企業文化として定着した状態(=顧客起点の経営)をめざし取り組みます。

**2017年度の到達目標： ■ お客様に“JR西日本ファン”になっていただく
⇒ お客様満足度調査4.0以上(5段階・社内調査)**

(1) お客様の期待を感じ取り、多様なニーズにお応えします

- ① 商品やサービスを展開するための起点となる多様なニーズの把握
 - 時代とともに高度化・多様化するニーズを、日々の業務を通じて高い感度で把握し、商品やサービスに反映させます。
- ② CSマインドの醸成に向けた人材育成
 - 人材育成を充実しCSマインドの醸成を図るとともに、一人ひとりが、お客様のために何ができるかを自ら考え、行動に移す企業文化の定着をめざします。

(2) 輸送品質の高い鉄道をつくります

- 徹底した安定輸送対策、お客様視点でのご案内
 - 輸送障害が発生した場合の影響の最小化とお客様視点でのご案内の充実や改善を図ります。

(3) 「お客様の声」に正面から向き合い、サービスの充実・改善を進めます

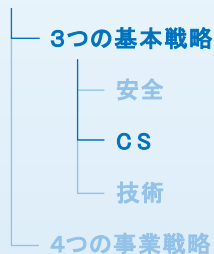
- ① 「お客様の声」の真摯な受け止め
 - 年間約35,000件寄せられている「お客様の声」について、迅速かつ真摯にお応えします。
- ② お客様の視点に立ったサービス充実と改善
 - 「お客様の声」に基づき、お客様の視点に立ったサービスの充実や改善を進めます。

(4) 私たちの取り組みを、お客様や社会の皆様に積極的にお伝えします

- ① 改善事例やグループがめざすサービスの発信
- ② 私たちの取り組みをお客様に受け止めていただく営みを継続的に実施
 - 「お客様の声」に基づく改善事例や、グループがめざすサービスについて、社会やお客様に広くお伝えすることで、取り組みをご理解いただき、JR西日本グループのファンになっていただけるよう、営みを続けます。

01. はじめに
02. 経営の3本柱
03. 中期経営計画のあらまし
04. 中期経営計画の推進
05. めざす未来～ありたい姿～

▶ 06. 重点戦略



07. 基盤づくり
08. 社会の一員としての責任
09. 財務指標、株主還元
10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

CS

安全とCSを支える「技術」を、 次の一歩へ。 絶え間ない革新をめざします。



鉄道オペレーションのシステムチェンジをめざした技術開発を推進します。
また、鉄道技術の各分野に精通した技術者を育成し、技術による課題解決を図ります。

2017年度の到達目標： ■ 車上主体列車制御システム(無線式)の実用化に目処
■ バッテリー電車の性能試験完了
■ 次世代総合運行管理システムの検証完了
■ フリーゲージトレイン試験車製作、走行試験実施

(1) 鉄道オペレーションのシステムチェンジを めざした技術開発を推進します

- ① 車上主体列車制御システム(無線式)による
輸送システムの変革
- ② 小型・軽量化を含めたバッテリー電車の開発による
省エネ・固定経費の削減
- ③ 次世代総合運行管理システムの開発による
輸送品質の向上
- ④ 地上検査の車上化によるメンテナンスの質的向上
- ⑤ 国内外の優れた技術の活用、技術力を持つ企業
との連携

(2) フリーゲージトレインの技術開発に 挑戦します

- ① 実用化に向けた北陸ルート仕様の技術調査
- ② 試験車の設計・製作と走行試験の実施

(3) 鉄道技術の各分野に精通した技術者を 育成し、技術により課題解決を図ります

- ① 技術活用による日常のオペレーションの課題解決
- ② 高度技術の蓄積と活用による経営課題の解決

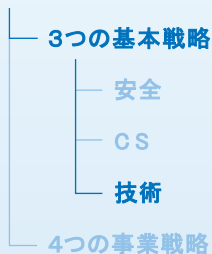
(4) 電力の削減とエネルギー供給源の 多様化を推進します

- ① 電力削減の推進
 - A. 省エネ電車の導入、省エネ運転推進等による消費電力の削減
 - I. 電力貯蔵装置、直流電力変換装置による回生電力の有効活用
 - U. 上下タイキ電装置の導入拡大による送電ロスの低減等
- ② エネルギー供給源多様化の推進
 - ・ 新たなエネルギー供給源の活用(太陽光発電等)

主な開発： ■ 車上主体列車制御システム(無線式) ■ バッテリー電車 ■ 次世代総合運行管理システム
■ フリーゲージトレイン ■ 地上検査の車上化(線路設備)

01. はじめに
02. 経営の3本柱
03. 中期経営計画のあらまし
04. 中期経営計画の推進
05. めざす未来～ありたい姿～

▶ 06. 重点戦略



07. 基盤づくり
08. 社会の一員としての責任
09. 財務指標、株主還元
10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

技術

次の一歩へ、 新幹線のポテンシャルを高め、交流を促進していきます。

安全性と信頼性の一段の向上をベースに、
お客様から選ばれるサービスの提供とネットワークの充実を図ります。

- 2017年度の到達目標： ■ シニア層の観光のご利用者数 10%増
■ 訪日旅行商品のご利用者数 3倍増
■ 北陸新幹線開業効果の最大化

(1) 新幹線の安全性・信頼性をさらに高めます

- ① 将来にわたり健全な設備・サービスを維持するための対策の推進
 - ア. 構造物(トンネル、高架橋等)の適切な維持管理、新ATCの導入、新型車両(N700A)の導入
 - イ. メンテナンス基地の新設・改良
- ② 自然災害への対応
 - ア. 地震対策(耐震補強、逸脱防止対策)の着実な推進
 - イ. 情報伝達、避難誘導対策の着実な推進

(2) 競争力のある輸送サービスを提供し、ご利用の拡大を図ります

- ① 新幹線の優位性のブラッシュアップ
 - ア. ダイヤ、車内通信環境、車両設備、駅設備
 - イ. インターネット予約「e5489」の利便性向上とカード会員・法人会員の拡大
- ② 新型車両(N700A)の導入と「こだま」の活用

(3) シニア世代・訪日観光客向けサービスの拡充により、新たな需要を創造します

- ① シニア世代
 - ・ 会員組織の取り組み強化、ニーズにあわせた新たな商品の展開
- ② 訪日観光客
 - ・ 西日本観光ルートの開発、商品の拡充と駅等の受入体制の整備

(4) 新幹線ネットワークを広げます

- 北陸新幹線金沢開業(2014年度末)に向けた諸準備の推進と開業効果の最大化
 - ア. 安全で快適な輸送サービス提供に向けた準備
 - イ. 利便性の高いネット予約の導入
 - ウ. 地域・旅行会社等と連携した観光ルートの開発と北陸デスティネーションキャンペーンの開催
 - エ. 北陸～関西における相互流動の拡大



- 主な投資： ■ 北陸新幹線開業関連 ■ 新ATC ■ メンテナンス基地新設・改良 ■ 地震対策 ■ 携帯電話不感地対策
■ 駅設備リニューアル(広島) ■ 新型車両N700A導入

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来～ありたい姿～
- ▶ 06. 重点戦略
 - 3つの基本戦略
 - 4つの事業戦略
 - 新幹線
 - 近畿エリア
 - 西日本各エリア
 - 事業創造
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

新幹線 「高める」

次の一歩へ、 近畿エリアの価値を磨いていきます。

さらに高い安全レベルの追求と、安定輸送や利便性などのサービス品質向上を図ります。
あわせて、お客様のニーズに応える生活関連サービスの展開などにより、線区価値を高めます。

2017年度の到達目標： ■ 部内原因による輸送障害 5割減
■ ICカードご利用者数 220万人/日(+30万人) ※岡山・広島エリアを含む
■ 居住満足度の向上

(1) お客様に繰り返しご利用いただける、輸送品質の高い鉄道をつくります

- ① さらなる安全の追求
 - ・ 踏切やホームの安全性向上、新製車両の導入
- ② 徹底した安定輸送対策
 - ・ 輸送障害対策の充実、お客様への影響の最小化(ダウンタイム短縮)
- ③ おもてなしの実践
 - ・ 異常時におけるお客様へのご案内の充実や改善などサービスレベルの格段の向上
- ④ ご利用しやすい交通ネットワークの構築
 - ・ ICOCAサービスの拡大による利便性向上とオペレーション効率化(2013年3月～ 交通系ICカード全国相互利用開始)



踏切の保守点検

(2) 適切なメンテナンスにより、持続可能な鉄道システムを構築します

- 検査業務の改革、機能・仕様の一元化による単純体系への転換、作業効率化・施工力向上

(3) 線区価値を向上させ、住みたくなくご利用しやすい沿線をつくります

- ① 駅橋上化や新駅設置、大学誘致など街づくりと一体となった駅整備
- ② 優しく使いやすい駅、拠点駅のさらなる活性化
 - ア. バリアフリー化、駅美化、ご案内設備の充実
 - イ. 駅構内リニューアル(三ノ宮駅、新大阪駅、天王寺駅)
- ③ 暮らしを豊かにする生活関連サービスの充実
 - ・ 駅ナカ・駅ビル開発、住宅開発、生活サポート施設(子育て支援等)



エキマルシェ大阪

(4) 大阪環状線のブラッシュアップなどにより、魅力ある近畿エリアを創造します

- ① 大阪環状線を「行ってみたい」「乗ってみたい」線区へ
 - ・ 駅美化・駅改良、車両新製、高架下空間・駅周辺の魅力向上、自治体・他社との連携、訪日観光客に対する受入体制整備
- ② 大阪駅の拠点機能向上と次世代ネットワークの整備
 - ア. OSAKA STATION CITYの魅力向上
 - イ. おおさか東線(北線)事業の推進、うめきた整備に伴う地下新駅設置等の推進



新鉄道博物館(イメージ)

(5) 京都梅小路エリアに新たな鉄道博物館を開業し、鉄道文化拠点をつくります(2016年春)

- 世界的な観光都市・京都の新しい魅力づくりと、鉄道博物館を軸とした観光誘客の促進

主な投資： ■ 車両更新 ■ 新保安システム ■ 折り返し設備増設 ■ 踏切保安度向上 ■ 災害対策(雷等)
■ 新駅(まや(仮称)、総持寺(仮称)) ■ 駅改良(三ノ宮、新大阪、天王寺、尼崎) ■ 駅ビル開発(高槻、甲子園口、膳所) ■ 新鉄道博物館

01. はじめに
02. 経営の3本柱
03. 中期経営計画のあらまし
04. 中期経営計画の推進
05. めざす未来～ありたい姿～
- ▶ 06. 重点戦略
 - 3つの基本戦略
 - 4つの事業戦略
 - 新幹線
 - 近畿エリア
 - 西日本各エリア
 - 事業創造
07. 基盤づくり
08. 社会の一員としての責任
09. 財務指標、株主還元
10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

近畿エリア 「磨く」

次の一歩へ、 西日本各エリアの強みを活かしていきます。

それぞれのエリアの持つ魅力を活かす事業をきめ細かく展開します。
また、地域交通のおかれた現状を地域の皆様と共有し、次世代に向けた解決をめざします。

2017年度の到達目標： ■ デスティネーションキャンペーン期間中のご利用者数 10%増
■ それぞれのエリアで地元企業等のパートナーと連携して、
グループ一体で「エリアに即した事業」を推進している状態
■ 地域交通のあり方について地域と課題を共有している状態

(1) エリアに即した事業を展開し、地域と共に歩みます

- ① 都市間輸送・都市圏輸送の安全性向上および利便性向上
 - ア. 踏切やホームの安全性向上、自然災害対策
 - イ. お客様のニーズに応じた列車ダイヤの設定と安定輸送の確保
- ② 駅を中心とした街づくりへのグループ一体となった貢献とにぎわい創出
 - ア. 自治体との関係構築、地元企業との連携
 - イ. グループ一体となった開発推進と運営体制の構築
 - ウ. 将来の西日本各エリアの経営を担う人材の育成
- ③ 鉄道の強みを活かし、地域と一体となった観光振興の推進
 - ア. 2013年広島、2014年和歌山デスティネーションキャンペーン等の観光キャンペーン
 - イ. 「新たな豪華列車」の導入
- ④ 広島都市圏におけるシティネットワークの充実と広島駅周辺の拠点性向上
 - ア. 新保安システム導入と車両新製
 - イ. 新駅(白島(仮称))、可部線延伸、広島駅橋上化、駅ナカ開発、広島鉄道病院新築移転
- ⑤ 岡山都市圏における鉄道のブラッシュアップと主要駅の拠点性向上

(2) 地域と向き合い、ご利用状況に応じた持続可能な地域交通の実現をめざします

- ① 地域との連携による鉄道の利用促進・活性化
- ② 地域と課題を共有し最適な輸送モード等の検討を通じ、持続可能な地域交通のあるべき姿を追求



特急 くるしお



広島駅自由通路 (イメージ)



下関新駅ビル (イメージ)

主な投資： ■ 新たな豪華列車 ■ 新保安システム ■ 車両更新(広島地区) ■ 新駅(白島(仮称)) ■ 可部線延伸 ■ 広島駅開発
■ 駅改良・店舗開発(下関、新山口、徳山) ■ 広島鉄道病院新築移転 ■ 岡山エリアCTC化

01. はじめに
02. 経営の3本柱
03. 中期経営計画のあらまし
04. 中期経営計画の推進
05. めざす未来～ありたい姿～
- ▶ 06. 重点戦略
 - 3つの基本戦略
 - 4つの事業戦略
 - 新幹線
 - 近畿エリア
 - 西日本各エリア
 - 事業創造
07. 基盤づくり
08. 社会の一員としての責任
09. 財務指標、株主還元
10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

西日本各エリア 「活かす」

次の一歩へ、 事業創造の芽を伸ばしていきます。

さらに先の将来を見据え、長期持続的に成長していくため、
生活関連サービス事業の拡大と、新たな事業分野の開拓・育成に積極的にチャレンジします。

2017年度の到達目標： ■ 生活関連サービス事業の収益 +250億円
■ 新規事業の収益 +10億円
⇒ 10年後の連結収益に占める運輸業以外のセグメント(流通業・不動産業・その他)の割合 40%

(1) 生活関連サービス事業を拡大し、快適な暮らしの実現をサポートします

- ① 商品・サービス・運営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、カード事業等)
- ② 沿線外・エリア外への積極展開
 - ア. ビジネスホテル(主要都市圏への出店拡大)
 - イ. 不動産分譲・賃貸事業(首都圏、福岡地区等への事業展開)
- ③ 主要駅周辺事業への参画検討

(2) グループ資産の価値を高めます

- ① 土地等資産の最大活用
 - ア. 拠点駅開発の推進(姫路新駅ビル開業(2013年4月)、三ノ宮駅等の開発の検討)
 - イ. 拠点駅周辺用地の効率的活用(大阪駅、天王寺駅等)
 - ウ. 高架下の開発、隣接地との共同開発の推進(「ピエラ森ノ宮」等)
 - エ. 駅等資産の有効活用の推進(大阪環状線をモデルに最適な機能配置を追求)
 - オ. 社宅用地等の資産の有効活用(大学誘致(吹田市片山)、クリニック・オフィス誘致(金沢市広岡)、周産期医療機関誘致(住吉)、マンション分譲(東灘))
- ② 既存事業の組み合わせによる魅力向上
 - ア. 「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し
(2015年春をめざし、百貨店とショッピングセンターの強みを活かした店舗刷新)
 - イ. 子会社再編を通じた機能向上、エリア経営の促進

(3) 新たな事業分野へのチャレンジを続けます

- ① 生活関連サービス事業における新業態の展開(駅型調剤薬局、駅直結型カーシェアリング等)
- ② 資産や技術の有効活用等による新たな事業分野への進出
 - ア. 再生エネルギー事業(厚狭太陽光発電事業)
 - イ. 健康関連事業(リハビリデイサービス事業の拡大展開)
 - ウ. 農業関連事業の検討(室内水耕栽培事業等)
- ③ 窓口・プロデュース機能を果たす組織設置による事業化の推進

(4) グローバルな市場を視野に入れ、グループとしての成長の芽を育みます

- ① 海外の鉄道整備、運営への協力を通じたグローバル人材の育成
- ② 海外の鉄道プロジェクトへの参入等、新たな事業の可能性を開拓
- ③ 事業創造分野における海外展開の検討



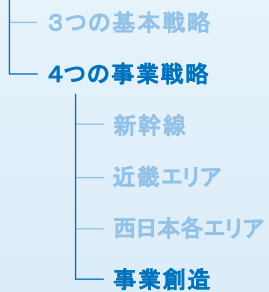
姫路新駅ビルSC「ピオレ」



リハビリデイサービス

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来～ありたい姿～

▶ 06. 重点戦略



- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一歩へ。地域と共に。

06. 重点戦略

事業創造 「伸ばす」

企業として健全に経営・運営するための基盤づくりに グループ全社員で取り組んでいきます。

(1) 技術力の向上

JR西日本グループの事業は、様々な専門知識や固有の技術・技能を習得し、磨き続けることによって支えられています。個人や組織全体の技術力を向上し、次世代へ継承していくことは、事業を継続的に運営していくうえでの基礎であり、着実に推進していきます。

(2) コミュニケーションの改善

お客様に選択される安全で高品質なサービスや商品の提供は、一人ひとりが役割を確実に果たすとともに、様々な役割を担う個人や組織が緊密に連携することにより実現されます。その前提となる同僚同士、先輩と後輩、上司と部下など組織内や本社・支社・現場・グループ会社相互間における組織や世代間のギャップを超えた円滑なコミュニケーションの充実に取り組みます。

(3) ヒューマンファクターの理解と活用

「人」には、意図せずにエラーを起こすなどのマイナス面と、予期せぬ事態にも柔軟に対応できるなどのプラスの面があります。これらのヒューマンファクターについて十分に理解し活用することに取り組み、安全で高品質なサービスや商品を提供します。

(4) 現場力の向上

日々の業務において気づいた課題に対して、立場や世代を超えた多くの社員の参画により自律的に解決策を見出していく課題解決能力のことを「現場力」と定義しています。現場力を向上するためには、グループ会社を含めた現場だけでなく、本社や支社の社員も、それぞれの立場で様々な課題を発掘・認識し、それらに対し「自ら考え、行動する」ことが重要であり、それを引き出す組織としての支援にも取り組みます。

(5) 人材の確保・育成と働きがい

将来にわたり事業運営に必要となる人材を確保するとともに、一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきと働きながら成長し、個人の活力が組織全体の活力へつながっていくよう取り組みます。

(6) グループの一体化

JR西日本グループの事業は、グループ会社、協力会社、当社の社員が同じフィールドで役割を分担し、互いに協力しあうことにより遂行されています。それぞれが担う役割を再認識し、より強固に連携することにより一体的な事業運営を図ります。

(7) お客様、社会との連携

より高い安全を追求し、安心してご利用いただける鉄道の実現に向けて、JR西日本グループ全力を挙げて取り組んでいきます。その状態をより確実なものとするためにも、お客様や地域の皆様との連携が重要であり、ご理解とご協力をいただけるように努め、共に安全を築き上げていきます。

これらの取り組みについては、JR西日本グループの現場長、支社長、本社各部門などの責任者がそれぞれの箇所の特情に応じて目標を定め共有したうえで、取り組みを具体化し組織を挙げて目標達成に向けて努力します。

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ～ありたい姿～
- 06. 重点戦略
- ▶ 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

07. 基盤づくり

社会の一員としての責任を、 グループ全社員で果たしていきます。

(1) コンプライアンス

地域社会から信頼されるグループをめざし、コンプライアンス意識の向上を図るとともに、企業倫理の確立、経営の監視・監督機能の強化をはじめとするコーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

(2) ディスクロージャー

企業活動における様々な経営情報やリスク情報について、常に高い倫理観を持って積極的かつ公平な情報開示に努めていきます。

(3) 危機管理

自然災害や情報セキュリティなど事業運営を取り巻くリスクが多様化するなか、重要な生活・社会インフラを担うグループとして、事業継続計画(BCP)の検証・ブラッシュアップを進めるなど、危機対応能力の向上に努めていきます。

(4) 地球環境

新しい技術の開発・導入や社員の「考動エコ」の推進により、省エネルギー・省資源に一層努めるとともに、「環境にやさしい鉄道」のご利用促進を図るなど、グループ一体で地球環境保護に取り組み、持続的発展が可能な社会の実現に貢献します。

(2017年度の環境目標)

① 省エネルギー

ア. エネルギー消費原単位(2010年度比): $\Delta 3\%$

イ. エネルギー消費量(2010年度比): $\Delta 2\%$

ウ. 在来線運転用および駅オフィス等のエネルギー消費量(2010年度比): $\Delta 9\%$

② 省資源

・ 駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率: 96%以上



エコステーション(イメージ)

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ~ありたい姿~
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- ▶ 08. 社会の一員としての責任
- 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

08. 社会の一員 としての責任

- 01. はじめに
- 02. 経営の3本柱
- 03. 中期経営計画のあらまし
- 04. 中期経営計画の推進
- 05. めざす未来 ~ありたい姿~
- 06. 重点戦略
- 07. 基盤づくり
- 08. 社会の一員としての責任
- ▶ 09. 財務指標、株主還元
- 10. 次の一步へ。地域と共に。

財務指標

- 2017年度における財務指標の見込み
 - 連結営業収益 13,060億円
 - 連結EBITDA(営業利益+減価償却費) 2,925億円
 - 連結ROA(総資産営業利益率) 4.7%
- 2013年度~2017年度における設備投資総額の見込み
 - 連結 9,200億円
 - 単体 8,000億円 (うち安全関連投資 4,700億円)

(注) 北陸新幹線金沢開業に伴う増収効果および線路使用料は、本計画に織り込んでいないため、改めて必要な修正を行います。

株主還元

- JR西日本グループは、長期安定的な株主還元が重要と考えております。
本計画期間においては、前計画に引き続き、自己資本を勘案した株主還元を行っていきます。
- 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て、2017年度において、連結ベースでの「自己資本総還元率(※)」3%程度をめざします。

(※)自己資本総還元率(%)=(配当総額+自己株式取得額)÷連結自己資本×100
- また、株主の皆様と長期安定的な関係を構築するため、株主様との対話や株主優待の充実にも努めていきます。

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下さい。



次の一歩へ。
地域と共に。

JR西日本グループで働く私たちが最優先でなすべきこと。

それは何よりも、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のもと、安全で安心・信頼していただける鉄道を築き上げていくことです。

私たちの鉄道は、24時間、365日、500万人のお客様をお運びしています。

グループ全体では、さらに多くのお客様に、日々ご利用いただいています。

お客様にとって、日常的で「当たり前」の安全、「当たり前」のサービス、

私たちはその「当たり前」を、当たり前でない情熱と信念で創り上げていきます。

そして私たちの事業は、連携と支えあいの集合体です。

「一人の百歩」で進むのではなく、「百人の一步」の精神で共に歩む企業グループでありたいと思うのです。

私たちは、今回のJR西日本グループ中期経営計画を、

「一人ひとりの考動で実現していく中計」と位置づけました。グループの全社員が参画します。

そして私自身が、その先頭に立って、道を指し示してまいります。

「次の一歩へ。地域と共に。」

この言葉に私たちは、JR西日本グループが共有する「目標」「決意」を込めました。

グループ一体となってこの中期経営計画を実行し、

地域の皆様と共に進んでいくことで、真に信頼される企業になりたいと思います。

一人ひとりが「夢」を描きながら、日々、考え、動くことのできる企業グループになれるように。

私たちは、「前に進む」という意思をひとつに、

「次の一歩」を力強く踏み出します。

西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

真鍋 精志