

「JR西日本グループ中期経営計画2017」



2013年3月18日
西日本旅客鉄道株式会社

1. ハイライト



- 「JR西日本グループ中期経営計画2017」においては、人口減少や地域間格差拡大、価値観多様化等の経営環境の不透明感が高まるなかでも、安定的なキャッシュ・フローの創出による中長期的な企業価値向上を目指す。
- 株主との関係においては、当社グループが生み出した価値を、配当などにより長期安定的に還元していく。
- 鉄道事業は、成熟産業で大きな収入の成長が困難であることに加え、営業費用や設備投資も高水準を見込む。しかし、非鉄道事業の着実な成長により、最終年度には、対2012年度見込みで連結増収増益となる、中期的な成長を目指した計画。
- 2013～2017年度の5年間に、鉄道事業においては、成長・維持する分野に経営資源を投入するとともに、ローカル線については将来のあり方について、議論を進める。
- また、同期間を経営の土台をつくり上げる期間と位置づけ、非鉄道事業の既存事業の着実な成長に加え、将来に向けた新しい事業分野の開拓・育成に取り組む。
- その結果として、2030年には、新幹線のブラッシュアップとネットワークの拡大、近畿エリアにおける線区価値向上、西日本各エリアにおけるエリア経営の推進、非鉄道事業における新しい柱の確立により、中長期的な企業価値向上を達成する。

○代表取締役社長の真鍋でございます。

「JR西日本グループ中期経営計画2017」につきまして、資料に基づいてご説明いたします。

○今回の中期経営計画は、当社グループが誕生して四半世紀が経過し、次の一步を踏み出すこととなる計画でございます。

○具体的には、少子高齢化等の今後の経営環境においても、中長期的な成長と持続可能な経営を実現するため、当社グループのめざす未来を2つ掲げ、その実現のためのこの5年間の姿を示すものであります。

2. 「中期経営計画2008-2012見直し」の振り返り



「中期経営計画2008-2012見直し」の戦略

持続的成長を担保



- ・安全性の向上
- ・地域の活性化と収入確保
- ・固定費の低減
- ・経営基盤の強化



- 安全基本計画の推進
- 2大プロジェクトの推進
 - ・九州新幹線との直通運転
 - ・OSAKA STATION CITY
- 地域との共生
- 技術による変革
- 現場起点の考動

- ✓ 「リスクアセスメント」によるリスク低減、安全基盤向上、鉄道運行設備強化による安全性向上
- ✓ 2大プロジェクト開業
 - ・九州新幹線との直通運転(2011年3月開業:2011年度増収効果約150億円)
 - ・OSAKA STATION CITY(2011年5月開業:2011年度増収効果約470億円)
- ✓ 地域との連携強化(滋賀県との包括連携協定)
- ✓ 近畿エリアを中心とした線区価値向上推進(新駅設置協議、駅設備やアクセス改善、保育施設誘致)
- ✓ 観光を契機にした地域活性化への貢献(山陰デスティネーションキャンペーンの成功)
- ✓ ご利用状況に応じた最適な地域交通実現の取り組み(三江線での社会実験実施)

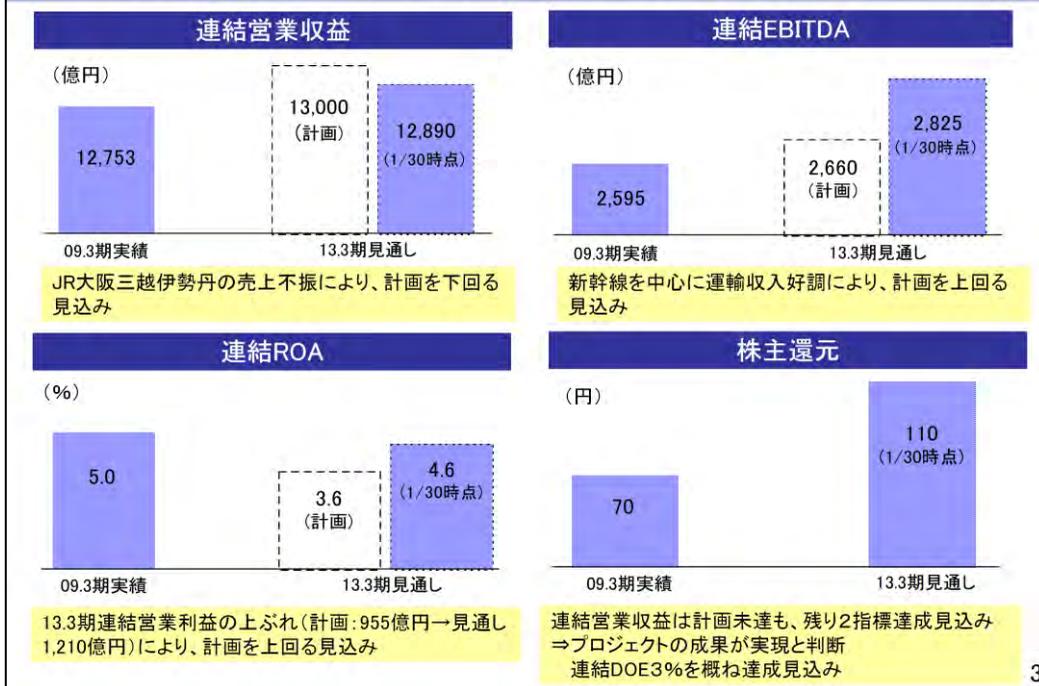
- 「安全マネジメントに卓越した企業グループ」に向けた更なるレベルアップ
- 2大プロジェクト開業効果の定着・拡大
- 「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し
- 「地域との共生」の深度化

更なる持続的な成長に向けた経営へのシフト

2

○今年度を最終年度とする前中計においては、2010年10月に見直しを行い、持続的な成長を担保するための戦略を推進してまいりました。

3. 「中期経営計画2008-2012見直し」の振り返り(財務指標)



3

○その結果、重視してきた3つの経営指標については、連結営業収益は若干想定を下回りますが、連結EBITDAとROAは、想定以上となる見込みでございます。

○このような状況を踏まえ、今期の配当予想を110円/株とし、「最終年度に連結DOE3%」という株主還元方針を概ね達成できると考えております。

4. 新たな中期経営計画策定の背景

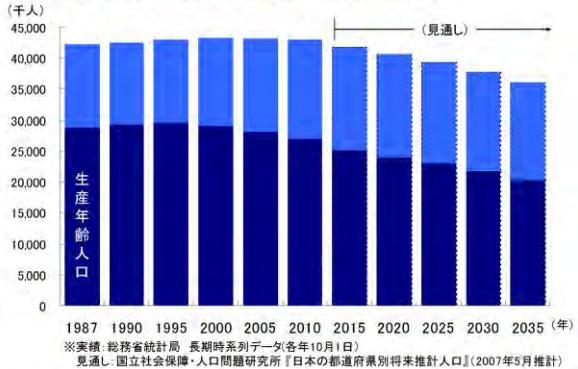


【今後の経営環境】

- 人口減少の本格化
- 地域間格差の拡大
- 価値観の多様化
- グローバル化
ネットワーク化
- 対抗輸送機関の攻勢

- ・社会・経済環境の先行き
- ・不透明感の高まり
- ・競争環境の激化

◆当社営業エリアの総人口と生産年齢人口見通し



○来たる時代を見据え、さらなるステップアップを図る必要

長期持続的成長をより確かなものにするための課題

- ①鉄道の持続的運営
- ②事業分野ごとの収益基盤確立

将来のめざす方向性「めざす未来 ～ありたい姿～」を明確化する必要

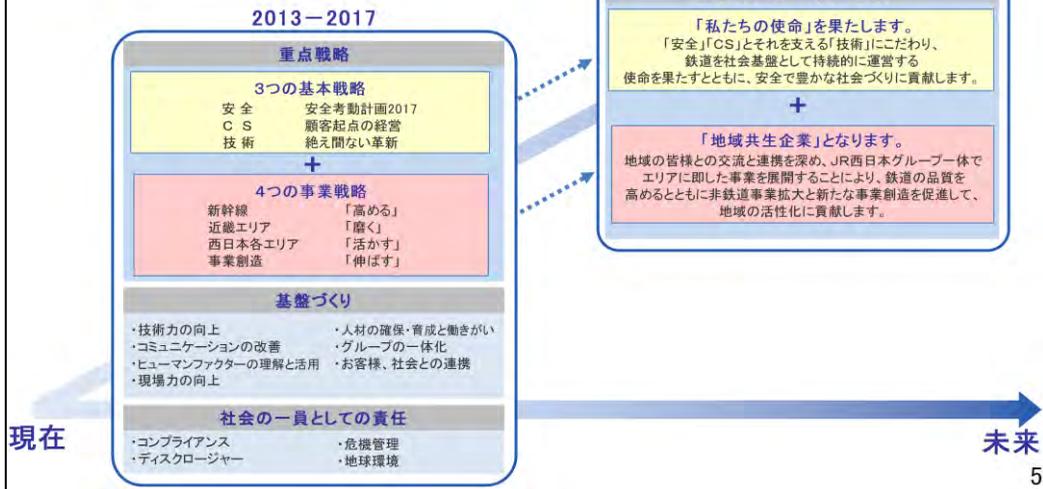
4

○今回の中期経営計画においては、次の時代を見据え、成熟産業である鉄道中心の事業モデルだけでは持続的な成長が厳しいと考え、さらなるステップアップを図る必要があるとの認識のもと、計画を策定いたしました。

5. 「中期経営計画2017」の概要 めざす未来 ～ありたい姿～



めざす未来を明確化するとともに、
それを実現するため、今後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、
重点戦略を策定



○このスライドは本計画の全体像を掲げています。

○将来の「ありたい姿」を右側に2つお示ししております。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同時に、地域と連携を深め、グループ一体で各エリアの状況に適した事業を展開する地域共生企業をめざすことを掲げています。

○その実現のためこの5年間を確かな経営の土台を作り上げる期間と位置づけ重点戦略を定めております。

6. 5年間の事業の方向性(重点戦略)



鉄道の持続的運営のための3つの基本戦略

- 「安全」⇒ JR西日本グループの安全マネジメントの確立
- 「CS」⇒ 顧客起点の経営を目指した取り組みの推進
- 「技術」⇒ 鉄道オペレーションのシステムチェンジ

エリアに即した経営のための4つの事業戦略

- 新幹線「高める」⇒ 新幹線のポテンシャルを高め、交流を促進
 - ・将来にわたり経営の柱であり、経営資源を重点的に配分
 - ・安全性と信頼性の更なる向上と競争力ある輸送サービスの提供、ネットワーク充実
- 近畿エリア「磨く」⇒ 近畿エリアの価値を磨く
 - ・安定的な運輸収入確保と非鉄道事業による成長に向け、経営資源を効率的に投入
 - ・安全安定輸送の提供、線区価値向上等により収入を維持・拡大
- 西日本各エリア「活かす」⇒ 西日本各エリアの強みを活かす
 - ・持続可能な経営を志向
 - ・最適な地域交通のあり方を模索するとともに、地域との連携強化により、鉄道・非鉄道事業一体で地域に即した事業を展開
- 事業創造「伸ばす」⇒ 事業創造の芽を伸ばす
 - ・生活関連サービスは経営のもう一つの柱
 - ・既存分野の拡大、新規事業分野への挑戦による新しい柱の確立

6

○重点戦略として、3つの基本戦略と、4つの事業戦略を定めております。

○各事業戦略において、事業の選択と集中を行い、鉄道事業においては、成長・維持する分野に経営資源を投入する一方、地方ローカル線は、最適な地域交通の姿に関し議論を始めていきたいと考えています。

○また、非鉄道事業においては、既存事業の着実な成長に加え、将来に向けて経営の基盤を作るため、ポテンシャルのある事業分野を見極め、そこに磨きをかけていきます。

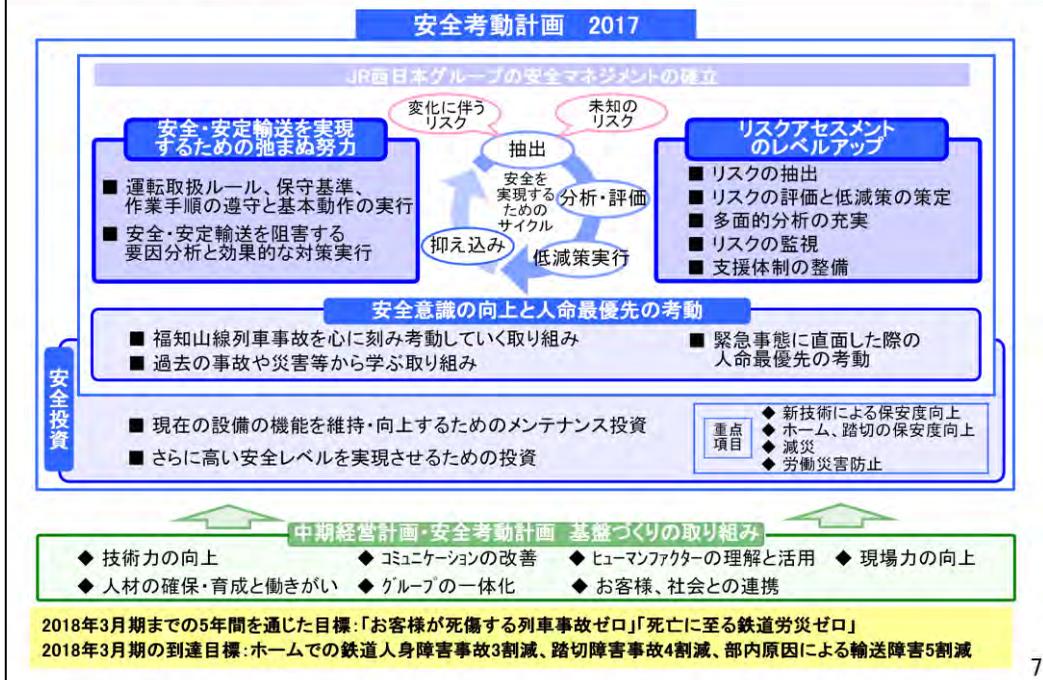
○単体は人口減少等で運輸収入の大きな成長は見込み難いうえ、営業費用が高水準で推移することから利益成長が困難な時期になるとみております。

○しかしながら、非鉄道事業の着実な成長で運輸収入の減を補うなどにより最終年度の2017年度については、対2012年度見込みで連結増収増益と、中期的な成長を目指す計画としております。

○なお、本計画期間中に開業予定の北陸新幹線の線路使用料とその前提となる収入については、現段階では算出できないため、計画には織り込んでおりません。この2つについては、しかるべき時期に改めてご説明いたします。

○また、事業戦略に掲げているメニューの具体化や拡大、決定のスピードアップによって、これらを経営指標に結びつけたいと考えております。

7. 安全考動計画2017



○「基本戦略の一つ、「安全」に関し取り組むべき課題と到達目標について、「安全考動計画2017」を策定いたしました。

○さらなる安全性向上に向け、安全・安定輸送対策やリスクアセスメントのレベルアップに努めてまいります。

○安全投資は、安全レベルを維持・向上するためのメンテナンス投資や、さらに高い安全レベルを実現させるため新技術の開発や一昨年の東日本大震災以降、注目が高まっている防災・減災などの投資を盛り込んでおり、前計画と同程度の4,700億円を計画しています。

○将来の事故や災害のリスクを低減し、持続的成長に向けた経営基盤をより確かなものとしていくために必要な投資であり、着実に実行してまいります。

8. 新幹線 ～高める～①（山陽新幹線）



- (1) 更なる安全性・信頼性の向上
- (2) 対抗輸送機関に対するシェア維持・拡大(LCC、岩国錦帯橋空港開港、羽田発着枠拡大等)
- (3) 人口減少の本格化のなかでのパイの拡大

- (1) 将来に亘る健全な設備・サービス維持、自然災害への対応
 - ① トンネル、高架橋等構造物の適切な維持管理、新ATC導入
 - ② 地震・津波対策、逸脱防止対策の推進
- (2) 競争力向上によるシェアの維持・拡大
 - 競争優位のブラッシュアップと訴求
 - ・フリークエンシー、車内通信環境、インターネット予約、定時性・快適性の向上と訴求
 - ・N700Aの投入
 - 企画商品のバリエーションの拡充
- (3) 新たな需要創出によるパイの拡大
 - ① シニア世代需要の取り込み
 - ・会員組織(Club DISCOVER WESTやジバング倶楽部)の取り組み強化とニーズに応じた新たな商品の展開
 - ② インバウンド需要の取り込み
 - ・西日本観光ルートの開発や商品の拡充と駅等の受入体制の整備
- (4) 九州新幹線との直通運転効果の定着・拡大
 - 地域と連携したキャンペーンや商品開発等の継続的な実施

将来に亘り事業の柱たる山陽新幹線の更なる収益力向上

8

○次に、4つの事業戦略について、ご説明いたします。

○新幹線は、将来にわたり当社グループの柱であり、経営資源を重点的に投入し、成長を目指してまいります。まずは、将来にわたり安心・信頼していただけるサービスを提供するため、構造物の維持管理や地震などの自然災害対策を着実に行ってまいります。

○また、お客様のニーズを把握するとともに、今後の競合状況もにらみながら、継続的に輸送サービスを向上し、対航空機の競争力強化を図ってまいります。フリークエンシーや車内通信環境など、新幹線の優位性のブラッシュアップやPRを引き続き行うほか、航空機の動向を踏まえた割引商品を導入し、価格も含めた商品のバリエーションの拡大により、新幹線のご利用の維持・拡大を図ってまいります。

○加えて、安全性や快適性が向上したN700Aを今年の12月から順次、投入していく予定でございます。

○さらに、今後、拡大が見込まれるシニア世代とインバウンドの需要の創出・取り込みなども進め、シェア・パイ両面から収入を確保してまいります。

○また、将来の持続的成長に向け、運行システムの更新にあわせて、新ATCを整備いたします。本計画期間で約500億円の投資となりますが、安全性や乗心地が向上するほか、きめ細かな列車運行による効率的なダイヤ設定が可能となります。

○その結果、本計画期間中には、例えば通過待ちが減ることで「こだま」の所要時間が短縮し、中長距離での対抗輸送機関との競争力強化を図れる見込みでございます。

○これらの結果、2017年度の新幹線収入は、対2012年度見込みで約90億円増（+2.5%）、3,630億円という水準になる計画でございます。

9. 新幹線 ～高める～②（北陸新幹線）



<北陸新幹線概要>

	長野～金沢間 (約230Km)	金沢～敦賀間 (約130Km)
当社営業区間	上越(仮称)～金沢 約170Km	金沢～敦賀 約130Km
開業時期	2014年度末予定	2025年度末予定 (2012年6月29日認可・着工)
建設主体	独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 (当社は受益を限度として機構に使用料を支払ったうえで営業運転 ^{※1})	
所要時間 ^{※2}	金沢～東京:2時間36分(▲71分) 富山～東京:2時間17分(▲54分)	未定
車両	10編成投入予定 (1編成12両)	敦賀駅での乗換利便性向上のため、 「フリーゲージトレイン」実用化を推進

<北陸新幹線路線図>



※1 線路使用料は、受益の範囲を限度とし、開業後30年間で当社収支が均衡する水準(定額)で決定。

現時点では、前提となるダイヤや料金体系等が決まっておらず、客観的合理性ある算出が困難なため、増収額、線路使用料とともに今回の中期経営計画には織り込んでいない。

※2 所要時間：新幹線は平均速度190Km/hとし、2012年3月時点の在来線の対東京最速列車との比較。

(1)ご利用促進

①北陸⇄首都圏流動の拡大

- ・地域・旅行会社等と連携した観光ルートの開発や北陸デスティネーションキャンペーンの開催
- ・利便性の高いインターネット予約の導入

②北陸⇄関西流動の維持・拡大

③関西⇄信越流動における北陸ルートの開発と訴求

(2)敦賀開業に向けた準備

- フリーゲージトレインの技術開発

<石川、富山～関東圏1日平均流動(2011年度)>

	鉄道	航空機	合計	鉄道シェア
石川～関東圏	2,823人	4,448人	7,271人	38.8%
富山～関東圏	2,895人	1,954人	4,849人	59.7%
合計	5,718人	6,402人	12,120人	47.2%

※国土交通省「航空輸送統計」等に基づく推計値

北陸新幹線開業に向けた準備の推進と開業効果の最大化

9

○北陸新幹線は、2015年春に長野～金沢間が開業予定でございます。

○JR東日本と連携し、東京～富山間を2時間強、東京～金沢間を2時間半程度で結ぶ見込みであり、車両投資のほか、開業に向けた準備を着実に進めてまいります。

○本計画の収支には織り込んでおりませんが、北陸新幹線の開業は大きなポイントであり、北陸の豊富な観光資源を生かした観光需要の喚起や、関西の魅力向上・発信による北陸と関西の流動拡大、関西～信越の流動において北陸新幹線を活用した観光ルートの開発による新たな需要喚起などにより、開業効果の最大化に努めてまいります。

10. 近畿エリア ～磨く～①



- (1) 人口減少の本格化や都心回帰の流れのなかでのパイとシェアの維持・拡大
- (2) 拠点駅開発や低利用資産の有効活用による沿線の魅力向上
- (3) 輸送品質向上(輸送障害の更なる低減と輸送障害時の列車遅延影響の最小化等)によるシェアの維持・拡大

○線区価値の向上

(1) 魅力ある近畿エリアの創造

- ① 住みたくなるご利用しやすい沿線作り
 - ・駅の橋上化や新駅設置、街づくりと一体となった駅整備
 - ・拠点駅の整備(OSAKA STATION CITY集客力向上、三ノ宮駅、天王寺駅等)
 - ・生活関連サービスの充実(駅ナカ・駅ビル開発、子育て支援等生活サポート施設)
- ② 大阪環状線のブラッシュアップ
 - ・駅改良、高架下空間や駅周辺の魅力向上(森ノ宮駅等)
- ③ より便利な鉄道ネットワークの構築
 - ・鉄道のシームレス化の推進(2013年3月23日～交通系ICカード全国相互利用開始)
 - ・おおさか東線(北区间)やうめきた整備に伴う地下新駅設置等の推進



灘駅新駅ビル
2013年春開業予定

(2) 輸送品質の向上

- 安全・安定輸送の追求
 - ・車両の更新、新保安システムの導入、踏切保安度の向上、折返設備の増設、自然災害対策
 - ・異常時におけるご案内の充実

近畿エリアの線区価値向上によるご利用の促進

10

○近畿エリアでは、前計画から「線区価値の向上」を掲げ、JR神戸線と琵琶湖線で輸送改善や暮らしやすい街づくりなどを進め、全体の人口が減少する中でも、若い子育て世代に当社沿線に住んでいただくことを目指して、取り組みを進めてまいりました。

○本計画においても、経営資源を投入して駅や街の機能の充実を図るなど線区価値を向上し、鉄道事業は安定的な収入を確保するとともに、非鉄道事業は収益基盤として成長を図ってまいります。

○その前提として、新車の導入や踏切保安度の向上、輸送障害対策や自然災害対策の充実などにより、安全・安定輸送を追求してまいります。

○このような施策により、人口減少トレンドにおいても、2017年度の近畿圏の鉄道収入を今期の見通しから▲28億円減に押さえ、2,875億円を目指してまいります。

11. 近畿エリア ～磨く～②（魅力ある近畿エリアの創造）



<大阪環状線エリアの今後の状況>

- 他社の大型開発(グランフロント大阪、あべのハルカス等)が順次完成
- 人口減少傾向のなか内側エリアは増加見込み

○大阪環状線のブラッシュアップ

- ・車両取替等による安全・安定輸送対策
- ・森ノ宮をモデル駅とした駅美化推進
- ・駅、高架下の魅力向上

○大阪駅の拠点機能向上と次世代ネットワーク整備

- ・OSAKA STATION CITYの魅力向上
- ・おおさか東線(北区間)
- ・うめきた地下新駅計画



鉄道と非鉄道一体となった大阪環状線の集客力と線区価値向上による近畿エリア内外のご利用促進

11

- 同じく近畿エリアの大阪環状線沿線では、周辺の大規模な開発案件が複数予定されていることに加え、環状線内のエリアにおいては、都心回帰の動きもあり人口の増加が見込まれております。
- このような状況を踏まえ、環状線に重点的に投資を行い、新車投入、駅の改良や高架下・駅周辺の開発など、鉄道・非鉄道業一体となってブラッシュアップしてまいります。
- また、大阪は都市観光の取り組みを拡大する余地があると考えており、情報発信を十分に行っていく必要があることから、インターネットの情報サイトを活用したプロモーション、関西の私鉄各社様と連携した割引きっぷの発売や共同宣伝により、大阪の都市観光を活性化してまいります。
- さらに、将来に向けては、2019年におおさか東線が新大阪まで開業予定であるほか、うめきたⅡ期エリアでは線路の地下化・新駅設置計画があり、ネットワーク整備も着実に推進してまいります。
- これらの施策などにより大阪をはじめとした近畿エリアの魅力を創造し、エリア内の流動はもとよりエリア外からの流動の増加も図ってまいります。

12. 西日本各エリア ～活かす～①



人口減少や地域間格差の拡大のなかでの持続可能性の追求

1. エリアに即した事業展開

(1) ご利用の促進

- ① グループ一体となった駅を中心とした街づくりへの貢献
 - ・自治体との関係構築や地元企業との連携
- ② 地域と一体となった観光振興推進によるご利用の促進
 - ・デスティネーションキャンペーン(2013年7～9月:広島、2014年9～12月:和歌山)
 - ・新たな豪華列車の投入
- ③ 広島、岡山都市圏のブラッシュアップ
 - ・鉄道ネットワーク充実やブラッシュアップ
(可部線延伸、新駅〈仮称:白島〉設置、保安システムや車両の更新)
 - ・駅の拠点性向上
(広島駅橋上化・店舗開発)



下関新駅ビル
2014年3月開業予定

(2) 効率的な運営体制の構築

- ニーズに応じた列車ダイヤ設定

2. 持続可能な地域交通を目指す

- 地域との最適な輸送モード等の検討を通じた地域交通のあるべき姿の追求

エリアに即した事業展開とあるべき地域交通の姿の追求

12

○西日本各エリアでは、鉄道のご利用は減少傾向ですが、各エリアにより状況が異なります。エリアの実態に応じた強みを活かす事業を展開することが、持続可能な経営につながると考えております。

○地域と連携しつつ、鉄道と非鉄道事業が一体となり、駅を中心とした街づくり、キャンペーンや新たな豪華列車の投入などによる観光振興など、エリアに即した事業を展開してまいります。

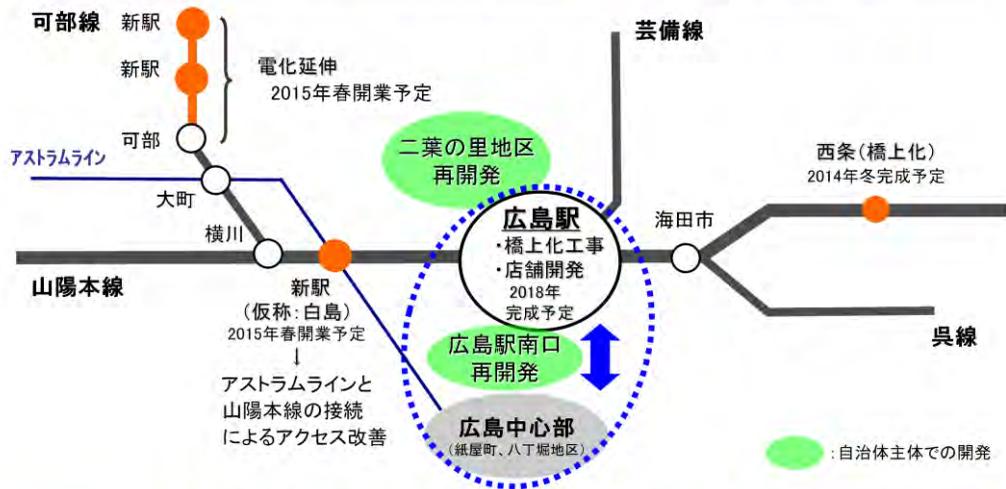
○一方、地方ローカル線問題については、鉄道利用の促進に努めるとともに、地域と議論を進めて現状・課題を共有し、最適な輸送モードを検討するなど、地域交通のあるべき姿について、道筋をつけてまいりたいと考えております。

○以上により、2017年度の西日本各エリア（その他エリア）の鉄道収入は、2012年度見込みから▲73億円となる1,135億円を計画しております。

13. 西日本各エリア ～活かす～②(広島都市圏ブラッシュアップ)



拠点性向上 : 広島駅南・北エリアの再開発により、広島駅周辺を活性化
 シティネットワーク充実 : 広島都市圏における車両更新、新保安システム導入、新駅設置等



鉄道と非鉄道一体となった広島都市圏ブラッシュアップによる
 鉄道のご利用の促進と非鉄道事業の拡大

○成長が見込める地方中核都市の広島や岡山においては積極的な投資を行い、地域と一体となってまちづくりを進めてまいりたいと考えております。

○本計画では、広島を取り上げておりますが、鉄道事業では国鉄時代からの古い車両の更新や新保安システム導入など、シティネットワーク充実を図るとともに、広島駅周辺で計画されている再開発事業と連携し、広島駅の橋上化と商業施設の開発を行い、拠点性を向上させたいと考えております。

14. 事業創造 ～伸ばす～①



生活関連サービス拡大と新たな事業分野への挑戦

(1) 既存事業の強化・拡大

- ① 商品、サービス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)
- ② 沿線外、エリア外への積極展開
 - ・ビジネスホテルの主要都市圏への出店拡大、不動産分譲・賃貸事業の首都圏、福岡地区等への展開
- ③ 主要駅周辺事業への参画検討

(2) グループ経営資源の最適活用

- ① グループ資産活用の全体最適化
 - ・拠点駅開発の推進(三ノ宮駅等)
 - ・事業スペースの生み出しや低利用資産の有効活用
- ② 既存事業分野の組み合わせによる魅力向上
 - ・「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し
 - ・鉄道と非鉄道の連携強化(カード事業等)や子会社再編等を通じた運営の全体最適化、エリア経営の促進



姫路駅新駅ビルSC「ピオレ」
2013年4月開業

(3) 新たな業態や事業分野の展開、開拓

- ① 生活関連サービス事業における新業態の展開
- ② 資産や技術の有効活用等による新事業分野の開拓
 - ・リハビリデイサービス事業の拡大展開
 - ・再生エネルギー事業への進出、農業関連事業の検討(室内水耕栽培事業)
- ③ 窓口・プロデュース機能の新設と事業化の推進



厚狭太陽光発電事業

(4) グローバル市場を視野に入れた事業展開の検討

人口減少の本格化のなかでの長期持続的成長に向けた当社グループの収益基盤の確立

14

- 事業創造では、様々な事業の芽を伸ばしていきたいと考えております。
- 流通・不動産事業を中心とした生活関連サービスは、これまでも着実に収益・利益貢献を行ってきており、今後も新幹線に並ぶ成長分野と位置づけております。
- 柱となるのはこれまでと同様に駅構内・周辺開発であり、物販飲食やSCなど既存事業を強化し、不動産業などで沿線外・エリア外へ事業展開を図ってまいります。
- 例えば、ビジネスホテルについては、既に13箇所展開していますが、今後とも首都圏や名古屋地区等、主要都市圏に拡大してまいります。そのほか、首都圏や福岡地区で不動産分譲の参画・賃貸事業用地の取得を行っており、今後も強みの発揮できる案件について、積極的に関与・展開してまいります。
- また、生活関連サービスの新業態の展開や、資産や技術の有効活用等により、新たな事業分野にチャレンジして新しい柱の確立を図ってまいります。
- 例えば、駅型調剤薬局や、鉄道との相乗効果が期待できる駅直結型カーシェアリング事業を展開するほか、広島市・三原市をはじめ、当社エリア全域でリハビリデイサービスの展開を検討しており、安心して暮らしやすい地域づくりに貢献してまいります。
- さらには、海外で鉄道に対するニーズは高まっており、当社の強みが生かせる都市鉄道のオペレーションやメンテナンス事業への参入など、今後の新たな海外事業の可能性を検討してまいります。
- そのため、新たな事業領域の開拓や資本政策を担う組織を整備するなど、効率的に経営資源を投入してまいります。
- 以上より、2017年度に、生活関連サービス事業の収益を対2012年度見込みで250億円増、新規事業による収益10億円を目指しております。
- 並行して、将来の成長に向けて事業創造メニューの具体化と実現のスピードアップ、さらなる成長投資件名の検討と、可能性のある件名は本計画の投資枠にこだわらず実施してまいります。

15. 事業創造～伸ばす～②(OSAKA STATION CITYのご利用促進)



グランフロント大阪開業や、
大阪駅を中心とした歩行者デッキの整備
⇒回遊性充実・流動の向上を期待
⇒OSAKA STATION CITYの更なるご利用促進

【ノースゲートビルディングの抜本的見直し】

(概要)

百貨店とSCの強みを活かした店舗刷新

(開業時期)

2015年春の開業を目指す

(収支見通し)

- ・(株)ジェアール西日本伊勢丹:2015年度での黒字化を目指す
- ・JR大阪三越伊勢丹単独:速やかな黒字化を目指す

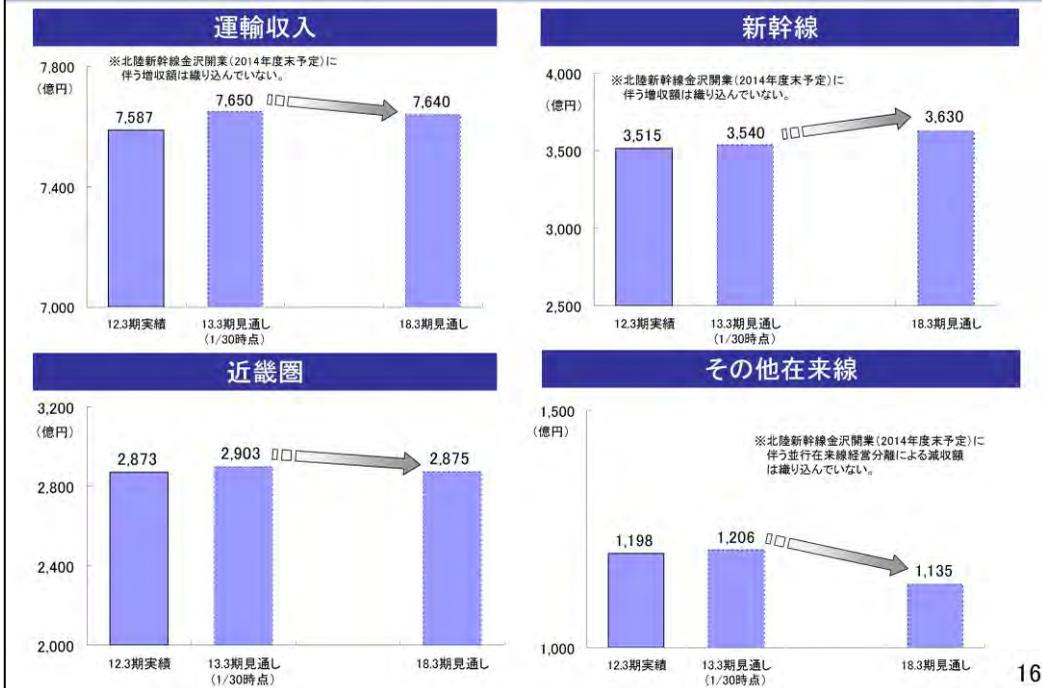
青字:当社関連施設
黒字:他社関連施設
→:既設歩行者デッキ
⇄:新設歩行者デッキ



15

- 4月のグランフロント大阪の開業により、大阪駅周辺の商業集積が一層進み、エリアの魅力がさらに向上いたします。また、OSCとグランフロント大阪ほか周辺施設がデッキで結ばれ、大阪駅周辺の回遊性が一段と向上いたします。この機会を捉えて梅田エリアを訪れるお客様に対し、常に新しい発見と感動を提供し、OSCのご利用を促進してまいります。
- 競争環境が厳しくなりますが、一方で、梅田エリアの魅力向上・情報発信に周辺の事業者と協力し、近畿エリア内外から梅田エリアへの集客を図ってまいりたいと考えております。
- JR大阪三越伊勢丹については、梅田地区で最後発の百貨店であるため、自主編集ショップの比率を高めるなど、個性的な店づくりを志向いたしました。しかし、品揃え、店構えの雰囲気、接客・販売スキルといった点で、大阪のお客様に支持していただける店作りが十分にできなかったことなどが原因で、当初の売上見込みを大きく下回って推移しております。
- 三越伊勢丹HDと抜本的な対策を検討した結果、現行百貨店のエリア、ノースゲートビルディング西館において、百貨店のMDとSCのMDの双方の強みを活かすことにより、ターミナルに立地して幅広いお客様にご来店いただける、新しいタイプの商業施設を創り上げることとしております。
- グランフロント大阪の開業による流動増を契機とし、対策を進め、百貨店事業の2015年度黒字化を目指す考えである。詳細な計画の中身やスケジュールなどについては、今後、さらに三越伊勢丹HDと検討を深度化してまいります。

16. 運輸収入の見通し

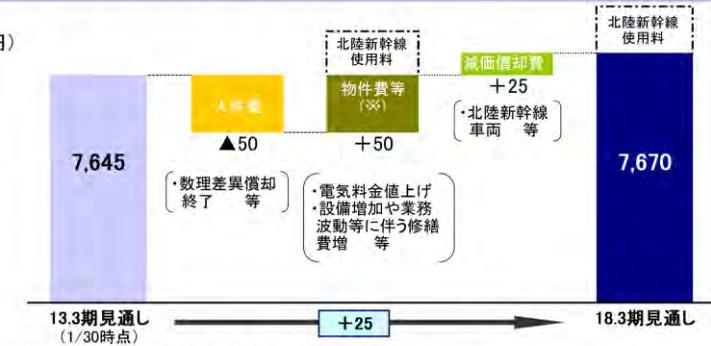


○2017年度の運輸収入は、厳しい経営環境にあっても、対2012年度と同程度の水準を維持していきたいと考えております。

17. 単体営業費用の見通し



(単位:億円)



※物件費等: 動力費、修繕費、業務費、租税公課、線路使用料
ただし、北陸新幹線開業に伴う線路使用料については、客観的合理性ある算出が困難なため織り込んでいない。

設備量増加や設備の多様化、労働人口減少等に対応した、
鉄道インフラの適正な維持管理手法の再構築

- 検査業務の効率化⇒検査手法の変革や自動化
 - 検査対象設備の増加抑制⇒機能・仕様の一元化、輸送力適正化
設備のスリム化や撤去
 - 作業の効率化と施工能力向上⇒作業の機械化やメンテナンス基地の増強
- } 系統横断的な体制構築により強力に推進

安全を担保したうえで、持続可能なメンテナンス体制を構築し、
中長期的に修繕費を現行水準でコントロールすることを目指す

17

- 一方、単体営業費用は高水準となる見込みであります。
- 電力料金値上げの影響等による動力費増のほか、老朽化した構造物の維持更新や将来の成長にむけたFGT開発の推進により、修繕費（基準費・試験費）が増加する見込みであります。
- また、北陸新幹線の車両投資に伴い減価償却費が発生いたします。
- これに対し、動力費については効率の良い新車への取替えなど、省エネの努力を進めてまいります。
- 修繕費については、持続的に安全な鉄道を運営するため必要なコストだと考えておりますが、技術による変革を通じた持続可能なメンテナンス体制を構築し、検査業務の改革、単純な体系への転換、作業効率向上と施工力向上などにより、中長期的に修繕費の水準の上昇を抑制するよう努めてまいります。

18. 2018年3月期 業績見通し(連結)



(単位:億円)

	2012年3月期 実績	2013年3月期 見通し (1/30時点)	2018年3月期 見通し	対2013年3月期 増減
営業収益	12,876	12,890	13,060	+ 170
運輸業	8,390	8,404	8,360	▲ 44
流通業	2,335	2,358	2,410	+ 52
不動産業	935	895	1,010	+ 115
その他	1,214	1,233	1,280	+ 47
営業利益	1,097	1,210	1,275	+ 65
運輸業	767	865	805	▲ 60
流通業	▲29	▲16	55	+ 71
不動産業	259	262	330	+ 68
その他	103	102	90	▲12
経常利益	824	960	1,065	+ 105
当期純利益	294	560	660	+ 100
運輸収入	7,587	7,650	7,640	▲ 10
ROA	4.1%	4.6%	4.7%	+ 0.1%
ROE	4.2%	7.8%	7.3%	▲ 0.5%
EBITDA	2,791	2,825	2,925	+ 100

(注)・営業収益は外部顧客に対する売上高

・セグメント別営業利益はセグメント間消去前

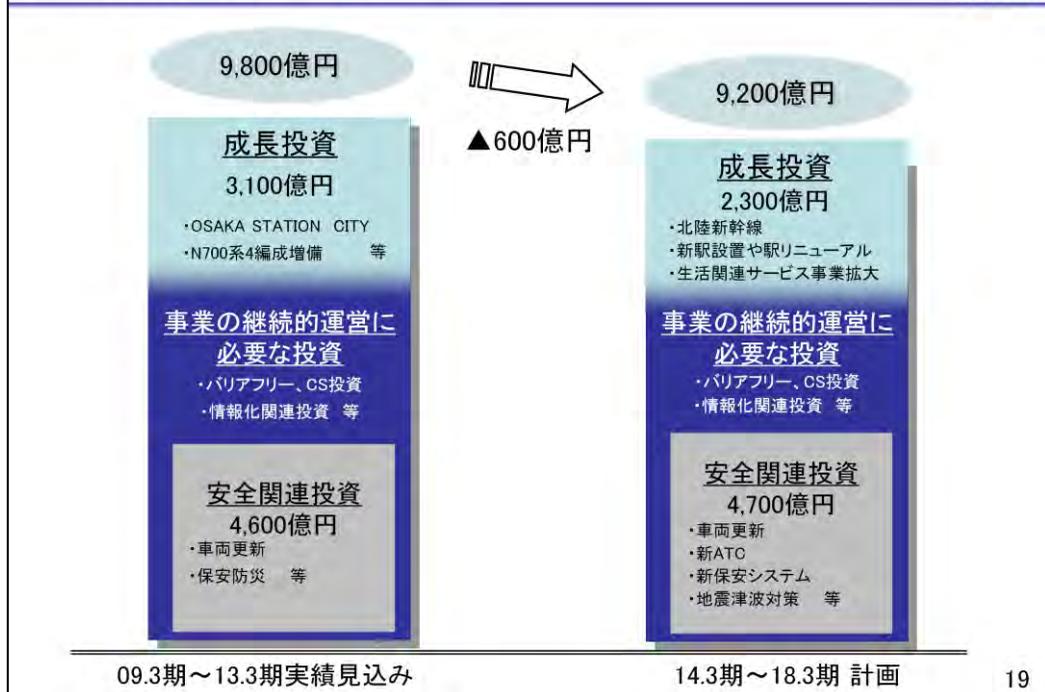
・運輸収入は運輸業のうちJR西日本の鉄道事業の旅客運輸収入

18

○今まで申し上げた戦略推進の結果として、最終年度の連結営業収益は、対2012年度予想に対し増収増益であり、厳しい経営環境の中でも、施策の具体化を図り、企業価値の持続的成長を目指した計画としております。

○また、連結営業収益・当期純利益は過去最高となる見込みでございます。

19. 設備投資計画(連結)



19

○本計画の基盤となる連結設備投資は、5年間で総額約9,200億円と、2大プロジェクトが概ね終了したため、前計画を約600億円下回るものの、引き続き大きな規模になる計画であります。

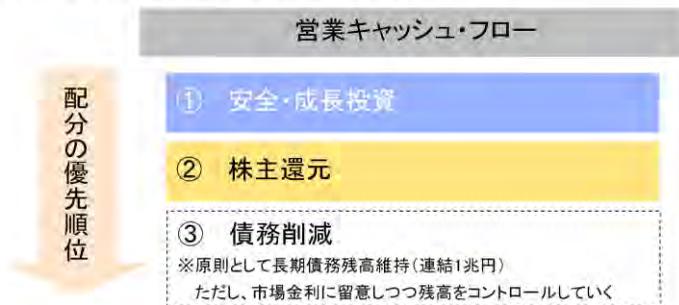
○そのうち、北陸新幹線W7系の10編成整備や生活関連サービス事業の拡大など「成長投資」と位置づけられるものは2,300億円となっております。

○事業の継続的運営に必要な投資については、技術による変革を通じた更なる安全性・効率性の向上、着実な維持更新による安定輸送の提供と自然災害に強い鉄道システム構築に取り組むため、6,900億円となっており、このうち、安全投資は4,700億円でございます。

○一つひとつ投資効果を精査しながら投資を判断するとともに、資産効率にもこだわっていききたいと考えております。

20. キャッシュ・フローと株主還元

■ キャッシュの使途の優先順位(前回中計から不変)



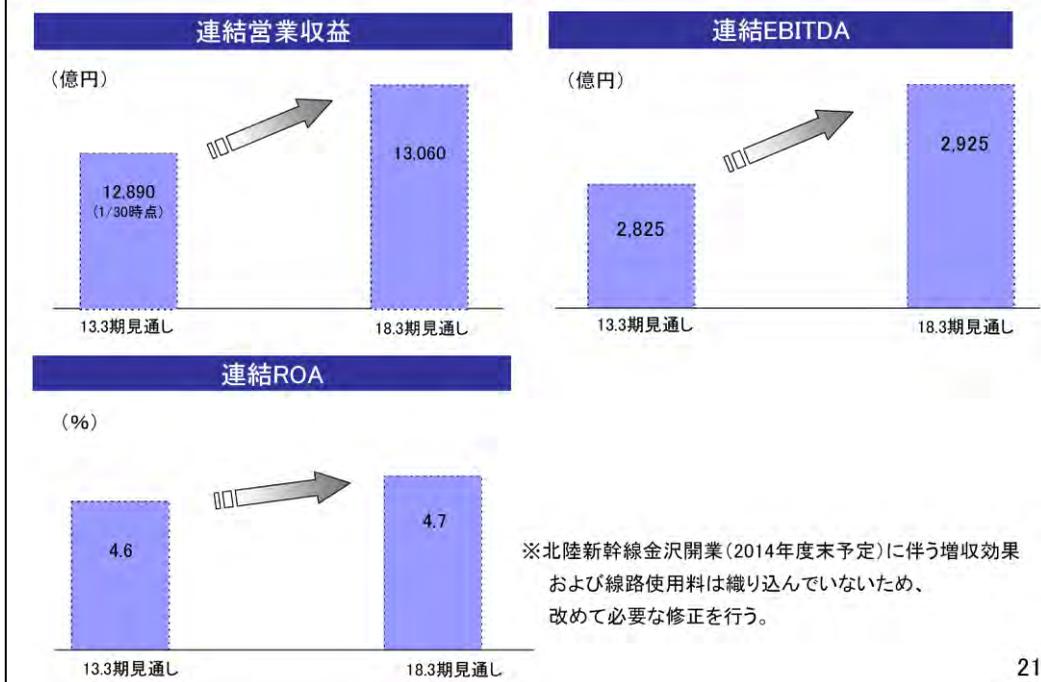
■ 株主還元方針

長期安定的な株主還元を重視する観点から、引き続き、自己資本を勘案した株主還元を実施。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、2018年3月期に、連結ベースでの「自己資本総還元率(※)」3%程度を目指す。

※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

- 本計画の営業キャッシュ・フローは、着実な成長を図ることにより、前計画を若干、上回る見通しでございます。
- キャッシュ・フローの使途の考え方について、優先順位は前計画から基本的に変わっておりません。
- 財務状況は安定した水準にあり、市場金利の動向には留意しながら、長期債務が現状の1兆円を大きく上回らないようコントロールしてまいります。
- 株主との関係では、大きな成長が見込めない中でも、株主還元を着実に行っていきたいと考えております。
- 長期安定的な株主還元が重要と考えており、前計画に引き続き、毎年の利益に着目するよりも、企業活動の蓄積である自己資本を勘案した配当を基本に考えるとともに、選択肢として自社株買いを配当に組み合わせてまいりたいと考えております。
- 一方で、2015年春に開業する北陸新幹線については、現時点で線路使用料や収入を計画に織り込める段階になく、開業後のご利用状況も見極める必要があると考えております。
- 以上より、この5年間の還元方針として、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、最終年度の2017年度において、連結ベースでの自己資本総還元率3%程度を目指すことといたします。またこれにより、資本効率の向上にも資すると考えております。

21. 財務指標



21

○重要な経営指標として、中長期的に収益を成長させ、持続的にキャッシュ・フローを生み出して企業価値を向上していくとともに、資産効率の維持・改善にこだわりたいという観点から、前計画に引き続き、連結営業収益、連結EBITDA、連結ROAを掲げております。

○なお、北陸新幹線開業に伴う増収効果や線路使用料は織り込んでいないためしかるべき時期に、あらためて必要な修正を行う考えであります。

22. 「めざす未来」実現に向けて



	連結営業収益 1兆2,890億円 (見通し)	連結営業収益 1兆3,060億円 (見通し)	連結営業収益 1兆4,000億円へ	
信頼と業績回復を目指した期間 ・2大プロジェクト	「中期経営計画2017」 確かな経営の土台をつくり上げる期間 【新幹線】～ポテンシャルの向上～ ・更なる安全性、信頼性向上 ・構造物の適切な維持管理、新ATC導入、自然災害対応 ・シェアの拡大(競争優位のブラッシュアップ) ・車内通信環境整備、予約利便性向上、N700A投入 ・パイの拡大:シニア世代やインバウンド需要取り込み ・北陸新幹線全開業効果の最大化 【近畿エリア】～エリアの価値向上～ ・安全・安定輸送追求(車両更新、新保安システム導入等) ・新駅設置や新線開業準備 (まや(仮称)、総持寺(仮称)、うめきた地下新駅、おおさか東線(北区間)) ・鉄道、非鉄道一体となった線区価値向上:大阪環状線ブラッシュアップ 【西日本各エリア】～強みを活かす～ ・広島都市圏のブラッシュアップ(広島駅改良、新駅設置、車両更新等) ・地域交通のあるべき姿追求 【事業創造】～事業創造の芽を伸ばす～ ・沿線外・エリア外への積極展開(首都圏、福岡等) ・拠点駅開発推進(三ノ宮駅等) ・低利用資産の有効活用(大塚駅、天王寺駅等) ・窓口・プロデュース機能新設と事業化推進	めざす未来に向けたステップアップ期間 【新幹線】 ・新ATC導入による安全性向上や速達化実現 ・車内通信環境整備による旅客サービス向上 ・北陸新幹線敦賀開業による新幹線ネットワーク充実 ・より幅広いお客様のご利用実現 【近畿エリア】 ・輸送品質向上 ・新駅、新線開業による次世代ネットワーク充実 ・魅力ある沿線実現 【西日本各エリア】 ・都市圏の充実や街づくりへの貢献 ・最適な地域交通実現(モード転換等実現) 【事業創造】 ・既存事業の強化、拡大 ・大規模駅ビル開発等による事業拡大 ・新業態展開や新事業分野開拓		
	2013.3期	2018.3期	2031.3期	22

○最後に、2030年に向けた、ステップをお示しいたします。

こうした将来を見据えた上で、この5年間の計画を策定しております。

○この5年間に、将来に向けて事業戦略ごとに様々な施策を検討・着手・推進し、次代に成果を顕在化させるための土台づくりの期間にしたいと考えております。

○この結果、人口減少などの社会・経済環境のトレンドに逆らい、2030年度には本計画のレベルをさらに上回る、連結営業収益1兆4,000億円をめざしたいを考えております。

将来の見通しに関する注意事項



- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスク及び要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。
 - 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
 - 経済の悪化、デフレ及び人口の減少
 - 日本の法律、規則及び政府の方針の不利益となる変更
 - 旅客鉄道会社及び航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引下げ及びその他の戦略
 - 地震及びその他の自然災害のリスク、及び情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害
- 本スライドに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、2013年3月18日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2013年3月18日現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。
- なお、2005年4月25日に発生させた福知山線列車事故に関する今後の補償費用等については、現時点で金額等を合理的に見積もることが困難なことから、本スライドの見通しには含まれておりません。

当資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。

JR西日本ホームページ「IR情報」 <http://www.westjr.co.jp/company/ir/>