



2004-2008 JR 西日本グループ 中期経営目標

**チャレンジ2008 ~お客様とともに~**

平成17年3月23日

JR西日本グループ

# 目 次

	ページ
現行目標の振り返り・新目標策定の背景	1
当社を取り巻く経営環境	1
目指すべき基本的方向	2
本期間における3つの挑戦	2
行 動 計 画	3
数 値 目 標	6

# チャレンジ2008 ~ お客様とともに ~

JR西日本グループは、このたび16年度から20年度までの新たなグループ中期経営目標「チャレンジ2008 ~ お客様とともに ~」を策定いたしました。この達成に向け、グループの総力を挙げて取り組んでまいります。

## 現行目標の振り返り・新目標策定の背景

13年12月の法的な完全民営化を機に、17年度を目標年度とする5カ年の「グループ中期経営目標」(現行目標)を策定しました。

収入の大宗を占める運輸収入は当初の想定を下回る状況にあるものの、業務運営の効率化等による人件費等の減少、長期債務の着実な縮減等により、数値目標について16年度にほぼ達成できる見込みです。

16年3月の株式完全売却により、発足当初からの目標である完全民営化を名実ともに達成しました。

期間中、大阪駅改良・新北ビル開発計画、(株)日本旅行の連結子会社化など現行目標策定時には計画に盛り込んでいなかった事項が具体化しました。

## 当社を取り巻く経営環境

### 外部環境

- ✓ 経済情勢は依然不透明であり、追い風による収益の拡大は期待できない状況にあります。
- ✓ 人口減少時代への突入に加え、社会構造やマーケットの変化が急速に進行しています。
- ✓ 市場における競争がさらに激化し、お客様の選択を得られない企業は確実に淘汰されています。
- ✓ 連結経営が定着し、資本市場における企業評価をグループ全体の業績、成長性によって行うことが主体となっています。
- ✓ 企業の社会的責任(CSR)とりわけコンプライアンスに対する要請がさらに高まり、その遂行が企業存立の重要な要件となっています。

### 内部環境

- ✓ 株式が完全売却され、新たに多くの株主(投資家)をお迎えしました。今後ともますます強まる株主からのご期待にお応えしていかねばなりません。
- ✓ 激化する競争下において、品質に対してお客様が求められる水準がますます高まる中、商品・サービスのソフト、ハード両面において、まだまだ改善すべき点があると認識しています。
- ✓ 運輸収入がこれまで減少傾向であったにも係わらず、一定の利益を確保してきたため、危機感の希薄化と現状維持で良しとする気風の広がりが懸念されます。

## 目指すべき基本的方向

完全民営化という会社発足以来の大目標を達成した今、当社グループの目指すべき姿を示した「経営理念」の一層の具現化を図り、企業グループとしての総合力を発揮し、持続的成長・発展と企業価値の向上を実現します。

企業グループとしての存在基盤ともいべきお客様の「安心感・信頼感」をより確実なものとするとともに、トータルとしてのサービスにおいて、ご期待を上回る価値の提供に努めることにより「満足感」を獲得し、お客様との確固とした関係を構築します。

お客様の目線に立脚した施策の展開により収益を拡大し、株主価値の向上に努めます。また、これらを通じて社員の働きがいと誇りを創出します。

市場に生き、社会と共生する企業グループとして、社会的責任を遂行します。

## 本期間における3つの挑戦

目指すべき基本的方向に基づき、市場に生き、勝ち残る企業への変革を遂げるため、次の3つの「新たな挑戦」を本期間における行動の中心に位置付けます。

### 1. 「お客様目線の徹底」への挑戦

社員一人ひとりの意識、行動はもとより、施策の起案、実施に至るまで、徹底して「お客様の目線」に立ち、商品・サービスの質の向上を恒常的に行い、お客様の「安心感・信頼感」、「満足感」を実現します。

### 2. 「トップラインの拡大」への挑戦

収益の大宗を占める運輸収入において数年来続く減収傾向から脱却するとともに、グループ全体として成長軌道への歩みを確たるものとします。

### 3. 「不断の変革」への挑戦

現状維持を良しとせず、常に「企業文化」、「企業風土」の変革に挑戦し続けます。

## 行動計画

### 「お客様目線の徹底」への挑戦

- ・「お客様目線の徹底」とは、お客様が何を求められているのかを常に考え、商品・サービスの質を恒常的に高めていく取り組みのことです。
- ・当社グループを選択いただく上での基盤とも言うべきお客様の「安心感・信頼感」をより確実なものとするため、まず、当社グループの基幹事業である鉄道事業において、その根幹である安全安定輸送の確保に対し最重点で取り組み、これを徹底します。そのため、輸送設備の維持・更新、大規模災害等に対する対策を進めるとともに、社員の教育等ソフト面での施策に引き続き取り組むほか、駅等におけるバリアフリー化を推進します。また、事故等の異常時においては、速やかな復旧に努めるとともに、運行管理システムの整備等により適時適切なお客様へのご案内を図るなど、お客様に安心かつ快適にご利用いただけるよう最大限の取り組みを行います。さらに、グループ事業においても、事業毎の特性を活かし、商品・サービスの質の向上に全力を傾注します。
- ・お客様の「満足感」を実現するため、グループ全体の事業活動の基軸を「顧客満足の向上」に置き、一度ご利用いただいたお客様に繰り返しご利用いただけるよう、フロントサービスから新たな施策の起案、実施に至るまで、お客様の目線に立った一層の質の向上を図ります。また、ITの積極的活用により、きめ細かい顧客への対応とCRM（顧客との関係を中心に据えた事業活動を実現するための取り組み）を推進します。

### 「トップラインの拡大」への挑戦

#### < 鉄道事業 >

人口減少による市場の縮小傾向、対抗輸送機関との一層の競争激化により、基礎となる収入が減少すると見込まれるものの、以下のような施策を講じることにより、収入の持続的拡大を目指します。

- ・新幹線において、航空機等との一層の競争激化が見込まれる中、競合区間を中心に、「のぞみ」の増発など輸送面に加え、価格・販売面を含めたトータルとしての商品・サービスの質の向上を図ることにより、各区間におけるシェアの拡大及び増収を目指します。
- ・在来線については、アーバンネットワーク（京阪神都市圏輸送）において、人口減少による市場の縮小傾向等により、基礎となる収入が減少すると見込まれるものの、私鉄競合区間において新駅開業やシェア拡大に資する諸施策を実行することにより、16年度見込の水準の維持を目指します。また、大阪外環状線開業等を見据え、各線区における輸送体系の機能強化を図ります。さらに、その他エリアにおいては、収入の減少を最小限度に留めるべく、必要な施策を継続的に進めます。

- ・「DISCOVER WEST」をはじめとしたキャンペーンの展開など、お客様に対する積極的なPRを行います。
- ・ICカード「ICOCA」の活用・可能性の追求並びにIT販売チャネルの強化・拡充により、お客様の利便性の向上を図ります。

#### <グループ事業>

- ・グループ事業においては、現在進めている駅力向上のための「NexStation Plan」を達成するとともに、お客様の目線に立った事業展開に一層取り組み、駅の持つポテンシャルの最大化を図ります。また、各事業の競争力向上と事業領域・エリアの拡大を行うとともに、基幹事業である鉄道事業とのシナジーの一層の発揮を図ることにより、増収を目指します。

##### 物販飲食カンパニー

高効率業態（例・デイリーイン）への転換、多店舗化の加速、  
「駅ナカ」店舗の開発促進、ビジネスホテル等の市中展開の拡大

##### SCカンパニー

魅力的なテナントミックスの構築、業態変更やリニューアルの促進による  
「常時リフレッシュ」

##### 不動産カンパニー

商業駅ビル展開、高架下開発及び分譲事業の積極的推進

##### ホテルカンパニー

チェーンオペレーションの強化、「グランヴィア」ブランドの強化

##### その他

百貨店業：ジェイアール西日本伊勢丹におけるタイムリーなりモデル、  
ノウハウを活かした駅構内ゾーン開発

旅行業：日本旅行におけるeコマース販売の強化など事業構造の転換、  
事業領域の拡大

新規事業：クレジットカード事業等の積極展開、電子マネー化の推進

#### 「不断の変革」への挑戦

- ・急速に進行する環境変化が経営に及ぼす影響を鋭敏に捉え、社員の意識をはじめ、組織・事業など業務運営全般について、あるべき姿への変革を続けることにより、成長へのチャレンジと負の影響の克服を継続的に成し遂げる企業風土を構築します。
- ・少子高齢化が着実に進展する中、業務プロセスの革新を図るとともに、ITや先進技術を活用しつつ機械化・システム化を推進し、省人化された効率的な業務運営体制の構築とコストダウンを図ります。

## 将来の飛躍に向けたプロジェクトの推進

- ・将来の飛躍に向け、斬新なコンセプトに基づく機能を取り入れた大阪駅改良・新北ビル開発を進め、わが国有数のターミナルである大阪駅における新たな賑わいの創出を目指します。また、JR 東海との共同による新幹線 N700 系車両の開発など成長の起爆剤となるプロジェクトを着実に推進するとともに、シナジーを発揮し得る新たなビジネスモデルの構築に向けた検討を進めます。さらに、九州新幹線博多開業への適切な対応を図ります。

## 技術開発、研究の推進

- ・将来に向け「安全安定輸送の確保」、「サービス向上」、「トップラインの拡大」、「コストダウン」、「地球環境への配慮」を一層追求すべく、業務改善、鉄道システムの革新につながる技術開発を推進するとともに、実用化の可能性を見極める研究に取り組みます。具体的には、安全対策のためのシステム開発、技術試験車「U@tech」を活用した次世代車両の開発、IT 等の活用、さらなる高速化へ向けた研究等を進めます。
- ・技術開発、研究の成果を一層高めるため、(財)鉄道総合技術研究所・大学等の研究機関との連携を今後さらに強化します。

## 地域社会経済への貢献

- ・地域社会と共生する企業グループとして、「DISCOVER WEST」をはじめとする観光需要創出のためのキャンペーンを積極的に展開するなど、エリア内における観光の一層の活性化を図ります。また、自治体等と連携し、各種施策を推進するなど、地域の発展に資する活動を通じ、社会経済への貢献を果たします。

## 地球環境問題への積極的取り組み

- ・エネルギー効率に優れ、地球環境にやさしい鉄道の特性を一層発揮すべく、省エネルギー車両の導入、駅・列車ゴミ及び鉄道資材発生品のリサイクルなどこれまでの取り組みをさらに進めるとともに、新たな技術開発に努め、省エネルギー・省資源化を推進していきます。
- ・事業活動に伴う環境への影響を低減するため、日常業務の中で環境影響を管理する「環境管理」の取り組みを企業グループ全体で強力で推進します。

## 企業の社会的責任の遂行

- ・企業の社会的責任（CSR）を遂行するため、社会的インフラとしての鉄道の使命を果たすとともに、コンプライアンスに基づいた健全な事業運営を行うことにより、お客様や株主、地域社会等のステークホルダーの皆様との良好な関係を構築します。具体的には、社長をトップとするCSRの推進体制を整備し、取り組みを強力に推進します。
- ・大規模災害等を想定し、危機管理体制を充実します。

## 数 値 目 標

20年度における数値目標を以下のとおりとします。

連結ROA（総資産営業利益率）	6.4%
-----------------	------

連結ROE（株主資本当期純利益率）	10.0%
-------------------	-------

連結営業収益	12,500億円
--------	----------

運輸収入	7,565億円
------	---------

以上のような新たな挑戦、具体的な行動を推進することにより、お客様の「安心感・信頼感」、「満足感」を獲得し、企業グループとしての持続的成長・発展と企業価値の向上を実現します。また、資本構成における自己資本並びに長期債務の状況等を踏まえ、営業収益を目標水準に向けて持続的に安定成長させ得ることを前提に、本期間において、1,000 円増配し、6,000 円（年間）の配当を予定します。

（参考）16～20 年度における連結設備投資総額

6,600 億円

< 将来の見通しに関する注意事項 >

本資料に記載されている、当社の現在の計画、目的、戦略、確信等のうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらの記述は現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断や予想に基づいているため、リスク又は不確定要素が含まれています。従いまして、これらの将来の業績に関する見通しは、実際の業績と大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績に影響を与え得るリスク又は不確定要素には以下の事例が含まれますが、これらに限定されるわけではありません。

- ・ 景気の後退、デフレ、人口減少及び当社の事業に影響を与えるその他の要因
- ・ 当社にとって不利益となる日本の法律、規則及び政府の方針の変更
- ・ 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
- ・ 営業収益の減少や予期せぬ費用の増加
- ・ 財産の損失や災害等による賠償責任若しくは悪い評判
- ・ 地震やその他の自然災害のリスク

なお、本資料において、日付が特定されていない情報については、平成 17 年 3 月 23 日現在のものを反映しています。