

JR西日本グループ
中期経営計画2008-12
～安心・信頼のブランドを目指して～

2008年5月19日
西日本旅客鉄道株式会社

1 これまでの中期経営目標の振り返り (06.10見直し後)

経営目標

安全を最優先する企業風土の構築

- 信頼回復に向けた努力は継続中
- 事故後の安全性向上計画の取り組みなど多くの進捗も見られるが、残された課題も
- 安全推進有識者会議での提言も踏まえ、更なる安全基盤の強化に向けた取り組みが必要
- 航空・鉄道事故調査委員会の調査報告書における指摘事項とそこから得た重い教訓

【経営指標】

	05.3期 実績	09.3期 見通し	09.3期 今回予想
ROA	5.6%	5.8%	5.8%
ROE	※ 11.8%	9.4%	9.8%
連結営業収益	12,208億円	12,750億円	12,980億円
運輸収入	7,509億円	7,675億円	7,860億円

※ボーダフォン株式売却益を含む

- 新幹線の競争力強化が奏功し、想定を大きく上回る増収見込み
- 安全対策や税制改正に伴うコストは増加した一方、これを上回る増収により、ROA（資産効率）、ROE（資本効率）ともに想定どおりかそれ以上を見込む

2 本中期経営計画の目指す姿

経営環境

- 事故後の安全性向上の取り組みの残された課題
- 安全・CSR等に対する社会的期待水準の高まり
- 人口減少、少子高齢化と情報通信技術の進展（長期）
- 羽田空港拡張などの競争激化
- 九州新幹線博多開業（2011年春）
- 大阪駅周辺の開発進展



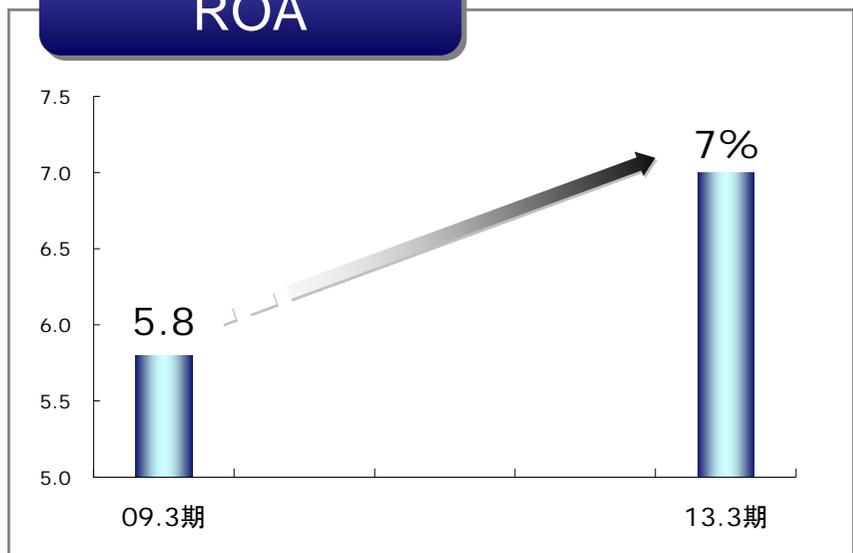
経営目標

■ お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロに向けた体制を構築します。

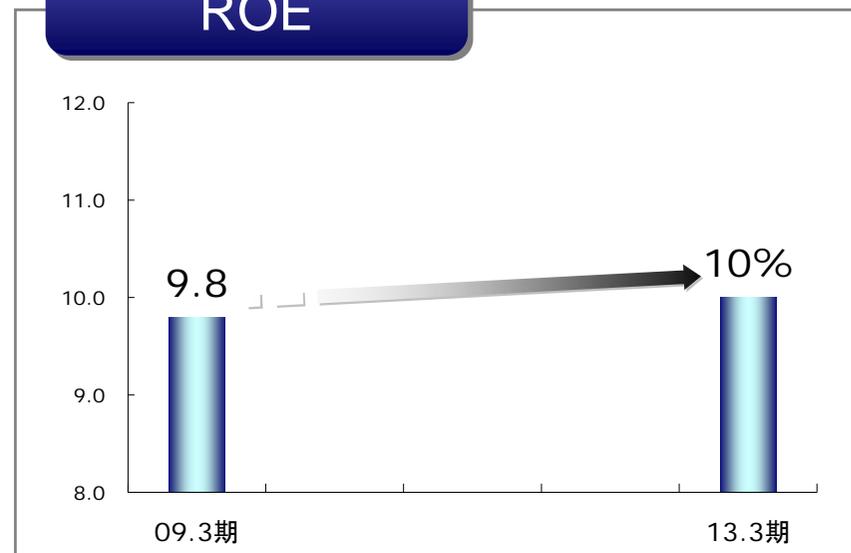
- 福知山線列車事故を重い教訓として、より高い安全レベルを構築していくことを基盤に、社員の意識や企業風土の変革を原動力として組織の活性化を図り、お客様満足の追求、技術・技能の向上、企業の社会的責任の遂行を通じ、安心と信頼のブランドを確立していきます。
- お客様に選択していただくことを通じて企業価値を高め、これにより更なる安全性の向上、サービス改善、成長分野の拡大につなげていくスパイラルを確立し、企業グループとしての持続的発展を図ります。
- 鉄道システムの革新など、長期的視点からの経営構想を構築し、その早期実現を図ります。

3 経営指標の見通し

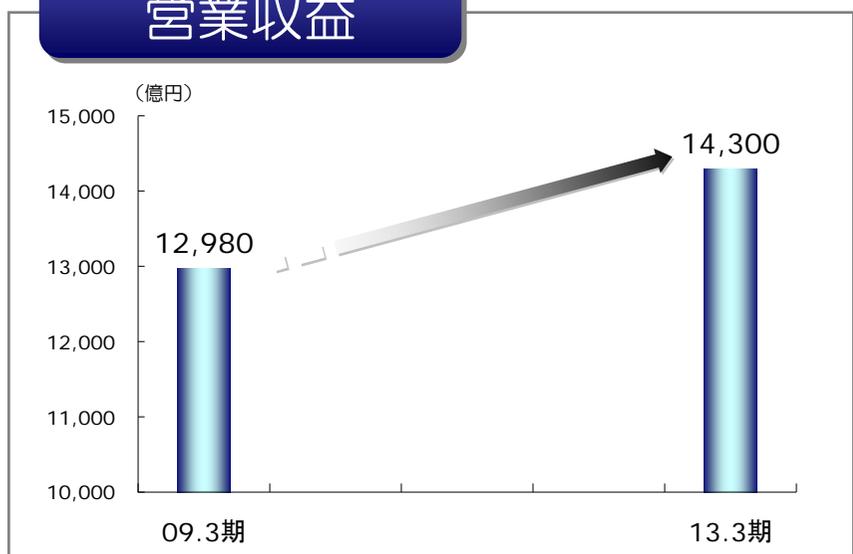
ROA



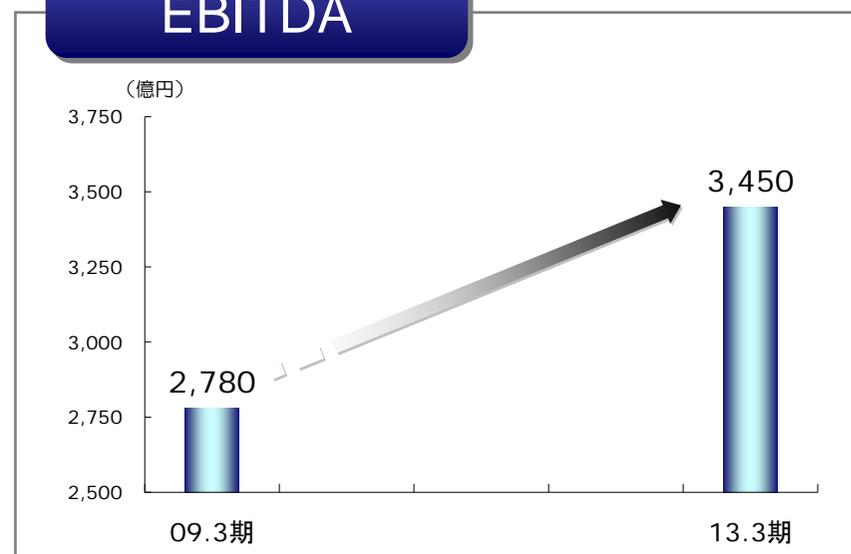
ROE



営業収益



EBITDA



4 本中期経営計画期間の位置付け



	05.3期 ~ 08.3期	09.3期	10.3期	11.3期	12.3期	13.3期
JR西日本	★ 福知山線列車事故 前中経期間 安全性向上と新幹線競争力強化	本中期経営計画期間				
		更なる安全基盤の強化と 成長に向けた準備 (新幹線マーケティング強化)		たゆまない安全性向上と トップライン拡大による 持続的成長へ		
外部環境				★ 羽田拡張	★ 大阪駅北ビル	★ 九州新幹線博多開業

5 新たな安全基本計画の考え方（抜粋）

課題認識

- ・安全性向上計画は多くの項目で進捗しつつあるが、「風土・価値観の変革」など残された課題も
- ・事故調査委員会調査報告書・・・数々の指摘事項を組織的・構造的な課題と捉えて対処すべきものと認識
- ・これらを踏まえた安全推進有識者会議の提言

「安全基本計画」

到達目標

「お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロ」へ向けた体制の構築

具体的取組内容

1. リスクアセスメント

2. 事故から学ぶ教育の効果向上

3. 安全の形成

4. 安全投資

お客様の死傷事故や社員の重大労災につながる可能性の大きさを事前に評価

⇒経験工学ではなく、今後起こりうるリスクを見積もり、先手を打って安全対策を講じる

⇒優先順位を定めて対策を講じていく

※鉄道事業者として制御可能な分野に最優先で取り組み

鉄道運転事故への適用は初めての試み（国内）

※安全基本計画の内容については、安全基本計画本文(http://www.westjr.co.jp/enzen_kihonkeikaku/)をご覧ください

6 事業構造の方向性

セグメント別、バスケット別



＜最重要成長分野として経営資源を重点配分＞

- ・キャパシティの拡大とマーケティング強化による更なる競争力強化と需要喚起
- ⇒「山陽新幹線ルネッサンス」を実現

＜安定的収入源であり、非鉄道事業の事業基盤＞

- ・安心・信頼のブランドを確立しつつ、効率的な資源投入により、収入規模を維持・改善
- ・中長期的な線区価値向上への取り組みによる相乗効果拡大

＜地域と協働・連携した需要喚起と効率的運営＞

- ・新幹線と特急群をあわせた観光需要等の喚起
- ・設備、システムのダウンサイジング
- ・地域にとって最適な形で輸送サービスの提供（モード転換）

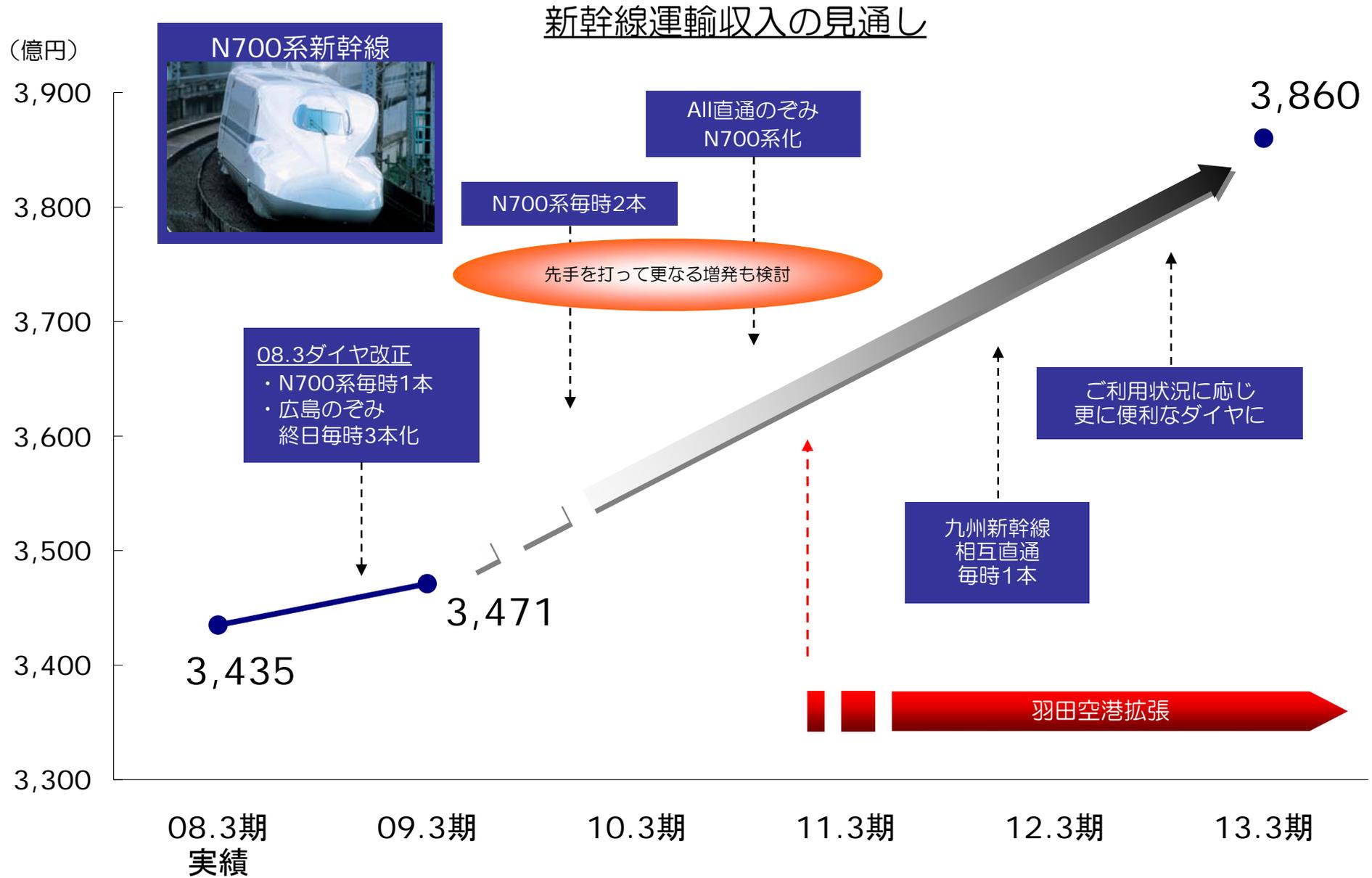
＜新幹線に次ぐ成長分野として経営資源を重点配分＞

- ・大阪駅開発プロジェクトによるグループ利益拡大
- ・京阪神を中心とした着実な駅構内・周辺開発による中長期的な線区価値の向上

鉄道事業との相乗効果の拡大を前提とした着実な事業推進

線区価値の向上

7 山陽新幹線ルネッサンス①： 継続的ダイヤ改正による輸送の「質」向上



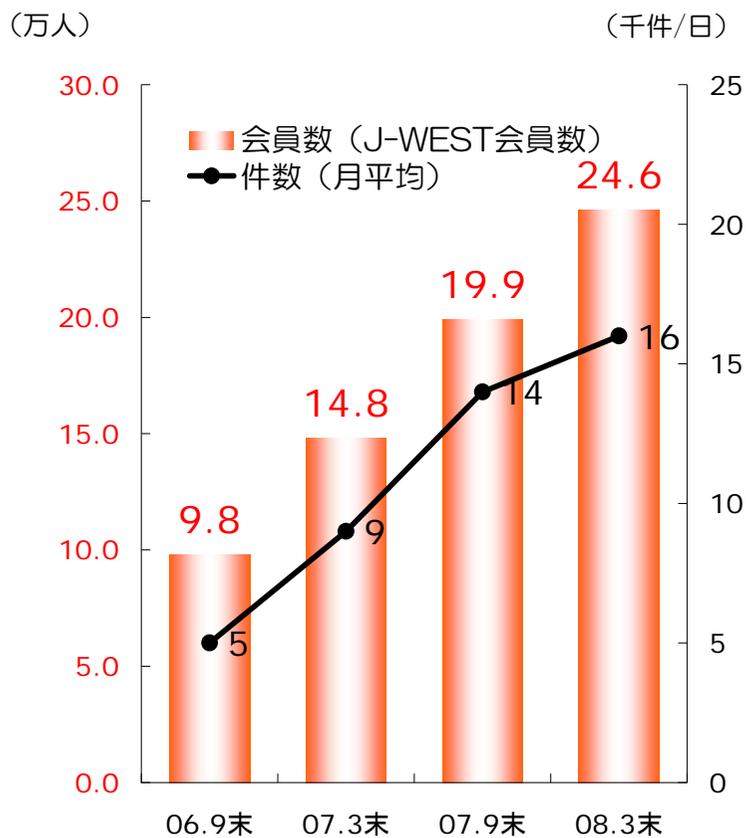
8 山陽新幹線ルネッサンス②： エクスプレス予約を活用したマーケティング戦略



エクスプレス予約

(主なターゲットはビジネスユーザー)

着実な会員数、ご利用増



サービスの質 Product

大きな「時間節約効果」

販売チャネル Place

購入場所の制約なし

価格、ポイント Price/Promotion

グリーンプログラム
J-WESTポイント

電子マネー利用可能店舗の拡大
によるSmartICOCAの裾野拡大
カーボンオフセット特典の新設

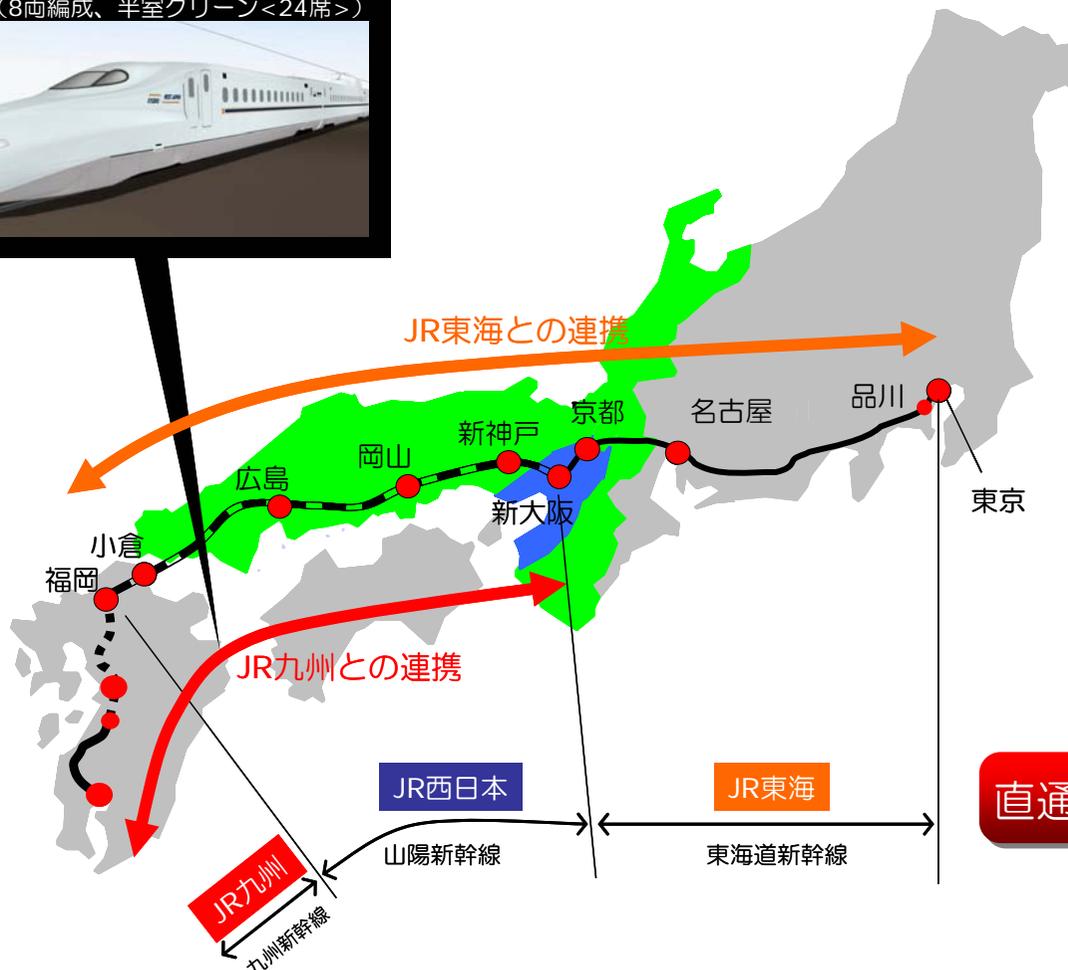
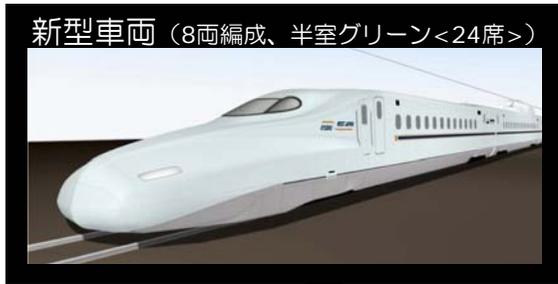
EX-ICサービス
山陽区間導入
(’09 夏)

受け取りも不要に
受け取り場所の制約
もなくシームレスな
サービスに

CRM
(Customer Relationship
Marketing)
に基づく効果的な
プロモーション

今後、法人サービス導入も検討

9 山陽新幹線ルネッサンス③：九州新幹線直通運転



サービス開始

2011年春
(九州新幹線博多開業時)

所要時間と頻度

	現在 (08.5)	直通時
新大阪～鹿児島	約5時間	約4時間
新大阪～熊本	約4時間	約3時間20分

※毎時1本以上の直通列車を運行

総投資額

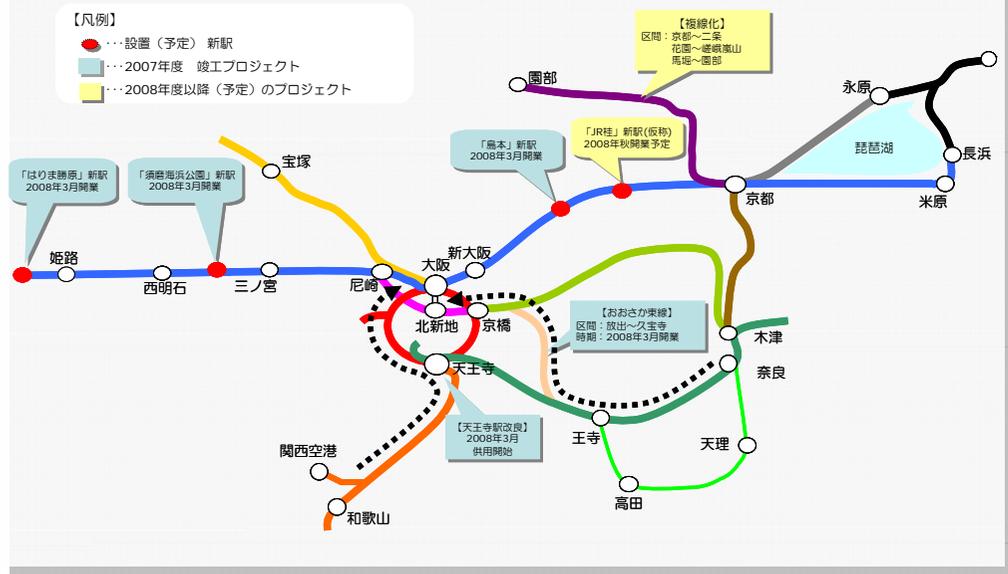
約1,000億円

直通運転を活かした観光需要の喚起

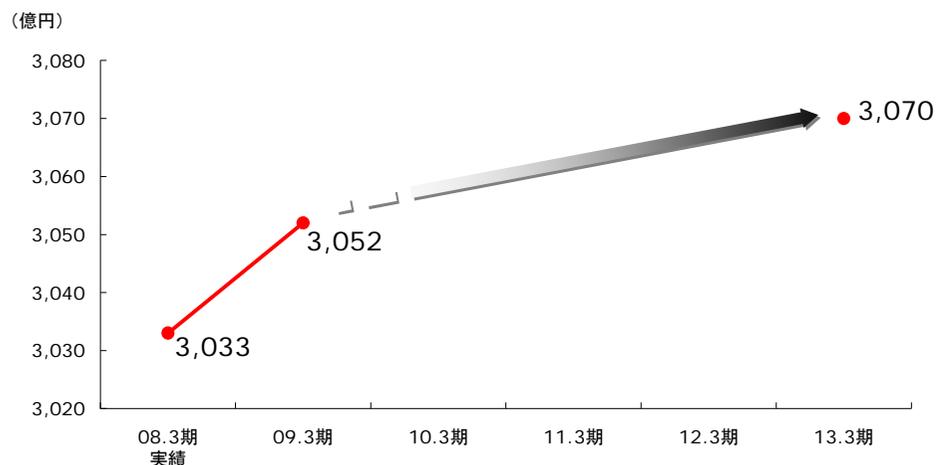
- 中・高齢者をはじめとし、九州の豊富な観光資源を積極的にアピールして観光需要を喚起
- 京都に加え、大阪駅新北ビルの開業等で魅力を増す大阪の都市型観光など九州から関西圏への送客にも取り組む

10 アーバンネットワーク

輸送改善の実績



京阪神運輸収入の見通し

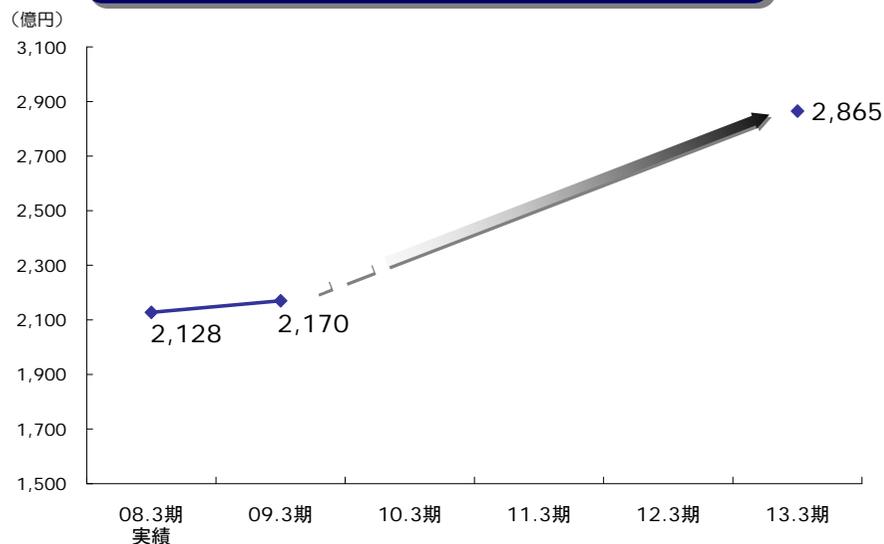


アーバンネットワークの位置づけと取り組み

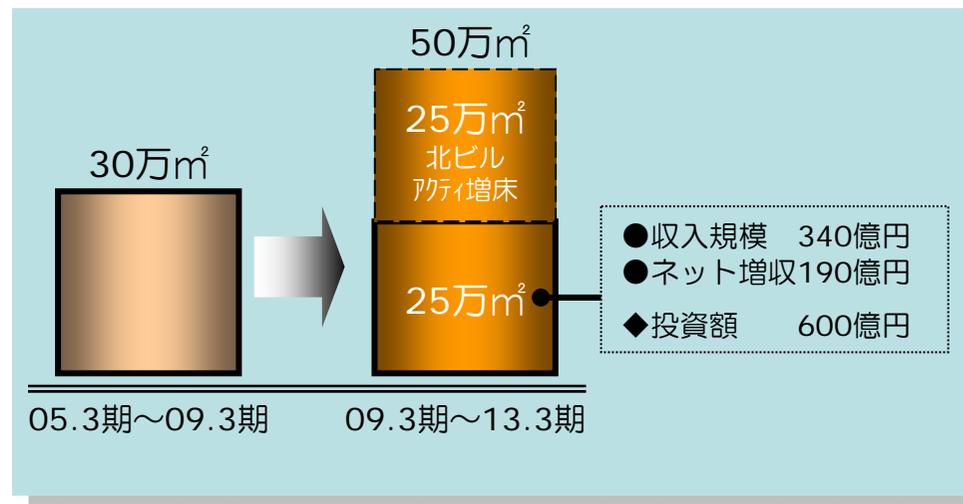
- 関西の人口が減少段階に入っている中、安定的収入源として、また非鉄道事業の収入基盤として、現状の収入規模を維持・拡大
- 安心、信頼のブランド確立が大前提
 - ・ 人身事故対策／踏切事故対策
 - ・ CS（顧客満足）の推進
- 経営資源を的を絞って効率的に投入
 - ・ ネットワークを活用した直通サービスの充実（特に2011年大阪開港に向けて）
 - ・ バリアフリーの充実
 - ・ エリアや時間帯に的を絞った輸送改善（全体の輸送力は大きく増やさない）
- 線区価値向上に向けた中長期的な取り組み
 - ・ 「駅づくり」「まちづくり」の視点をもって鉄道、流通・不動産業、行政・地元の相互の連携を深めていく
⇒ 選択される線区ブランドを築いていく

11 流通・不動産事業 ～線区価値の向上に向けて～

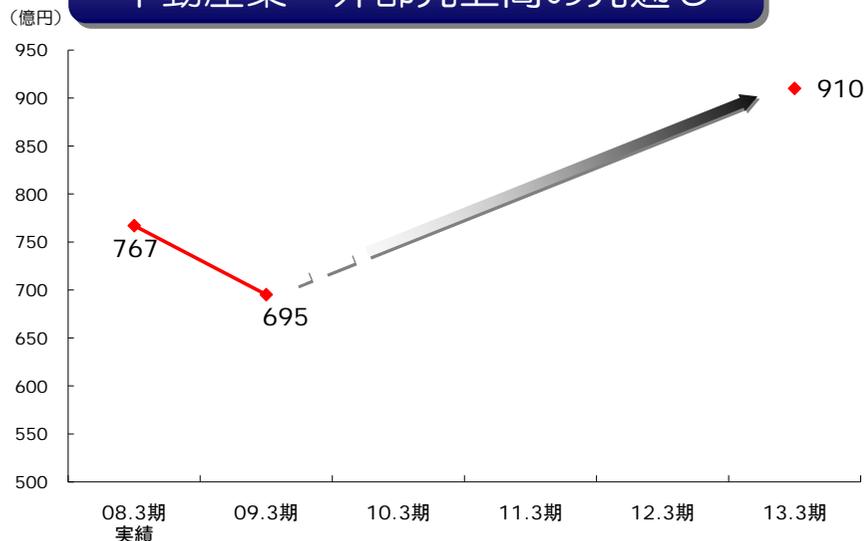
流通業 外部売上高の見通し



■増収・増益ドライバーは引き続き駅構内、及び周辺の開発・リニューアル（及び大阪駅開発）計画



不動産業 外部売上高の見通し



■線区価値の向上に向けた中長期的な取り組み
■JR伊勢丹も活用した更なる流通業・不動産業の拡大
・京都に続き、大阪での百貨店展開

京阪神及び拠点駅に経営資源を重点投入

12 大阪駅開発プロジェクト

大阪駅（梅田）周辺開発



開業予定

2011年春

規模

大阪駅新北ビル : 21万㎡
 アクティ増床 : +3.5万㎡
 (現アクティ) : 13.8万㎡ } 約38万㎡

新北ビル

百貨店 : 9万㎡ (売場5万㎡) ⇒JR西日本伊勢丹
 SC : 4万㎡ ⇒JR西日本SC開発
 オフィス等 : 4.5万㎡ ⇒大阪TB
 シネコン : 1万㎡ ⇒松竹、東宝、東映JV

アクティ増床

百貨店 : +3.5万㎡ (売場+2.4万㎡) ⇒大丸

総事業費

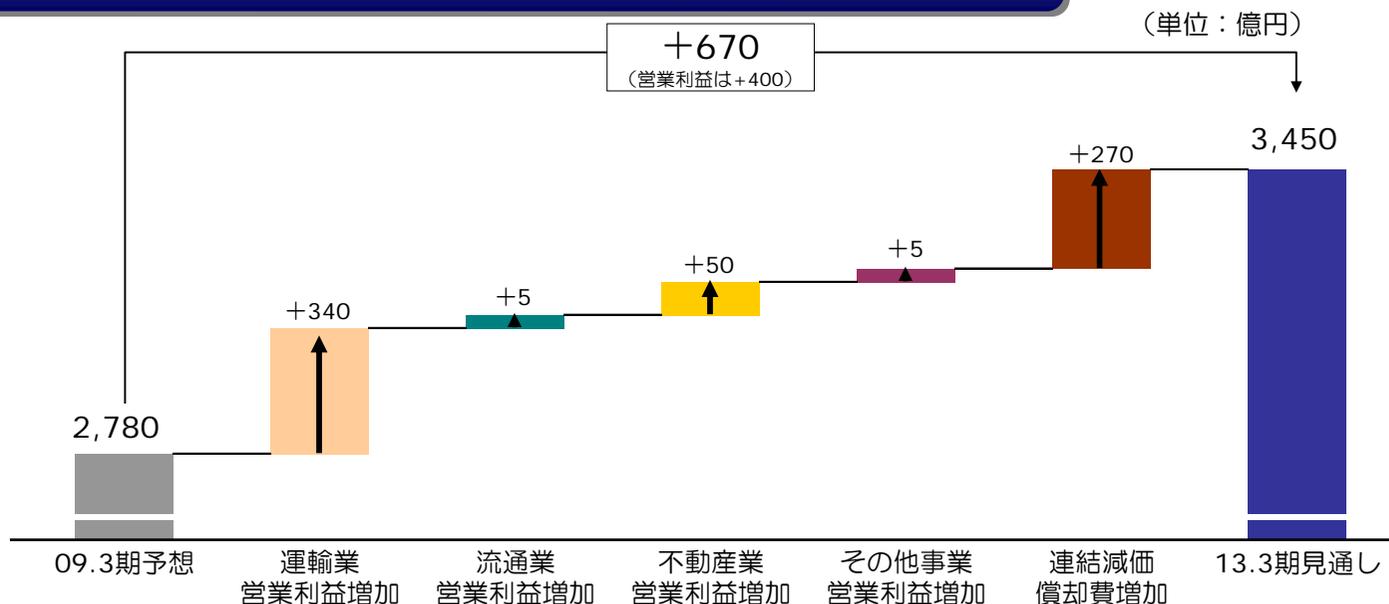
約2,000億円

収入想定

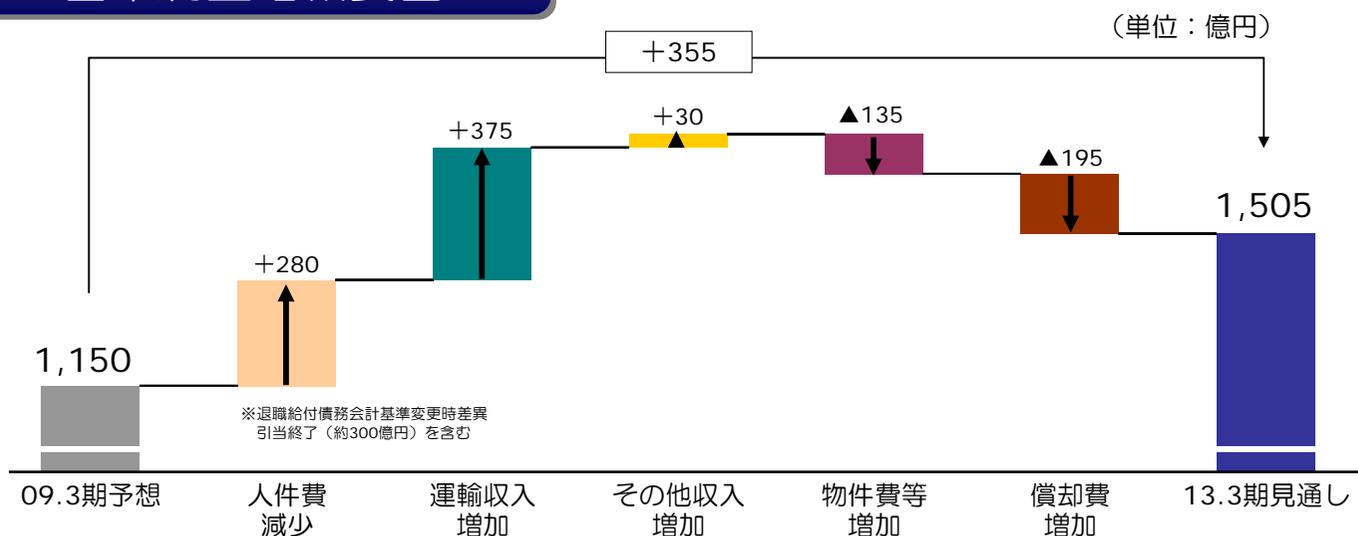
不動産 : 115~120億円/年 (流通業との内部取引を含む)
 鉄道 : 45~55億円/年
 +
 流通 : 550億円以上/年 (JR西日本伊勢丹)

13 EBITDAと営業利益の見通し

EBITDAの見通しと営業利益のセグメント別寄与度



単体の営業利益増減要因

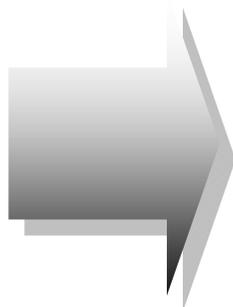


14 設備投資計画

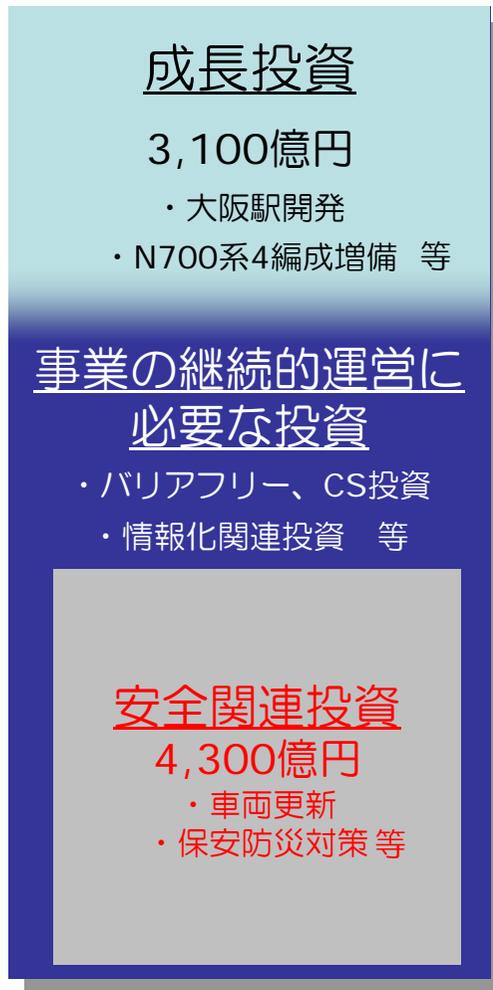
7,500億円



05.3期~09.3期 見込み

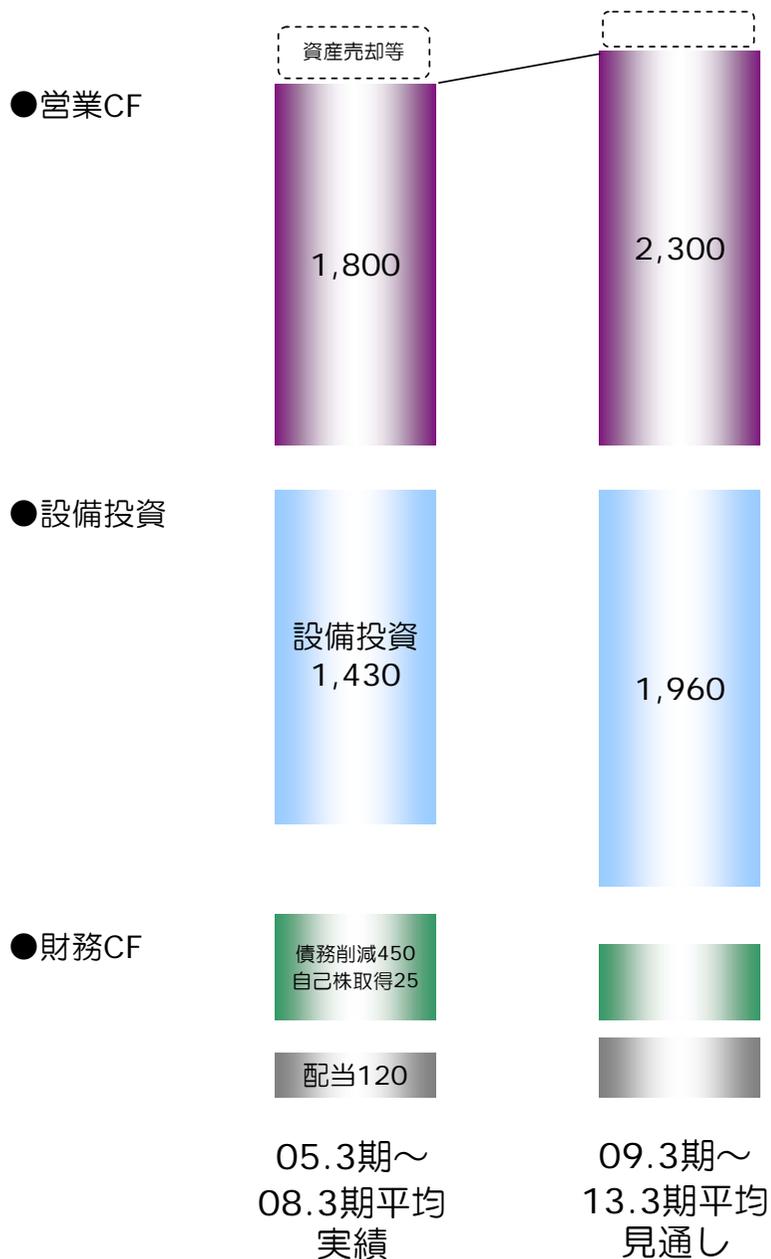


9,800億円



09.3期~13.3期 計画

15 財務・キャッシュフロー戦略と株主還元



■設備投資

- ・安全投資・成長投資の充実により事業基盤を強化・拡大していくことに一層重点をおき、企業価値向上を図る

■資本政策

- ・財務の安定性・健全性は高まりつつある
- ・ROE（資本効率）10%を目指す（13.3期）
- ・キャッシュフローの状況に応じて機動的に自己株取得を実施

■配当政策

- ・プロジェクトの成果が実現することを前提に、13.3期において、DOE（純資産配当率）3%を目指す

16 10~15年後をにらんだ課題と方向性

目指す姿：卓越した安全マネジメント+顧客満足度の向上+線区価値向上+「人」と「技術」に立脚+地域・社会からの信頼



経営基盤の強化：継続的安全対策とCSRへの取り組みによる安心、信頼のブランド確立

- リスクアセスメントの定着・継続、福知山線事故の風化防止、安全基盤を構成する諸要件の底上げ
- 事業を通じた地球環境への貢献 等

将来の輸送需要、技術、労働環境などを踏まえた鉄道システムの革新

- 高安全性、高信頼性、高性能、より快適で低コストな鉄道システムの構築
- 先端技術を用いた情報ネットワークの構築による安全性、利便性及び業務効率の向上 等

新幹線を中心とした新たな需要喚起と線区価値向上の取り組み、新たな成長プロジェクトの創出

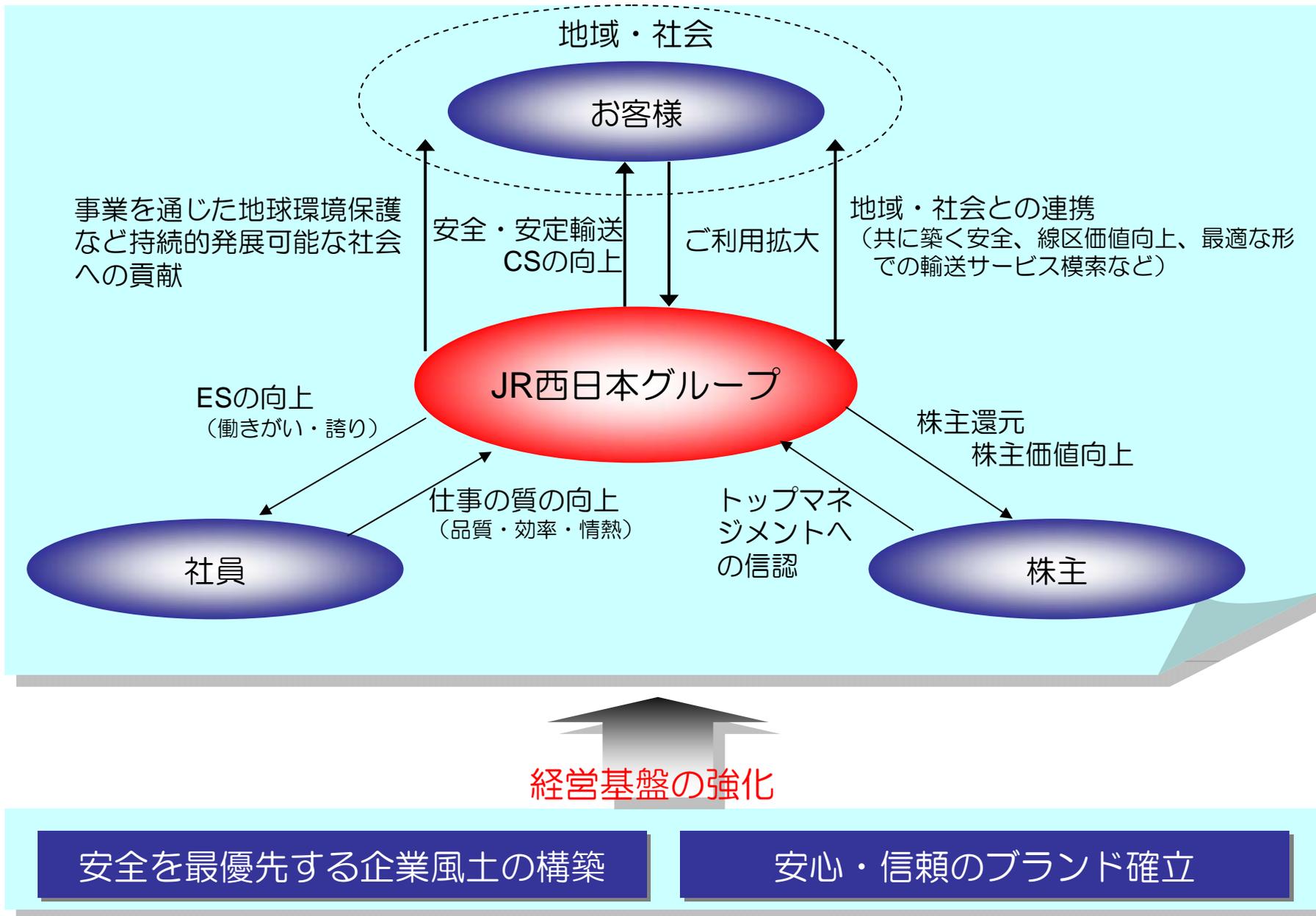
- 国内中長距離市場での新幹線の更なる競争力の強化
- 京阪神を中心とした線区価値向上の継続的取り組み（鉄道・非鉄道事業相乗効果の拡大）
- 鉄道保守技術の蓄積・強化を含めた新たな事業領域への進出 等

地域のご利用状況等に応じ、地域と連携したローカル線の取り組み

- 新幹線や在来線特急群をあわせた観光需要等の喚起
- 設備・システムのダウンサイジング
- 地域にとって最適な形の輸送サービスの提供（輸送モードの転換を含む） 等



「資産効率」「資本効率」を維持・改善しながら企業価値の持続的向上を図る



(参考) 経営実績及び見通し



(単位：億円)

	08.3期実績	09.3期予想	13.3期見通し
連結営業収益	12,901	12,980	14,300
運輸業	8,612	8,668	9,020
流通業	2,128	2,170	2,865
不動産業	767	695	910
その他事業	1,393	1,447	1,505
連結営業利益	1,374	1,430	1,830
運輸業	974	1,017	1,355
流通業	52	55	60
不動産業	246	238	290
その他事業	110	130	135
経常利益	1,088	1,148	1,530
当期利益	577	640	850
運輸収入	7,817	7,860	8,235

※営業収益＝外部売上高

※セグメント別営業利益はセグメント間消去前

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しう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、2008年5月19日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2008年5月19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/>