

**「JR西日本グループ中期経営計画2008-2012見直し」  
について**

**2010年11月1日  
西日本旅客鉄道株式会社**

代表取締役社長の佐々木です。

先日発表いたしました、中期経営計画の見直しにつきまして、資料に基づいてご説明いたします。

# 1. 中期経営計画見直しの背景



## ◎経営環境の激変

- ◆ 2008年秋以降の急激な景気悪化
- ◆ 2009年3月以降の高速道路料金  
の大幅な引き下げ

(2010年3月期)

運輸収入を中心に営業収益が大きく減少

(2011年3月期)

収入は回復傾向にあるもスピードは緩やか  
今後も急回復は望めない状況



中期経営計画で掲げた経営指標の見  
通しの実現が困難に

## ◎信頼回復と企業再生に向けた決意

- ◆ 世の中から信認を受け、地域ととも  
に生きる鉄道会社の社会的責任を  
自覚

## ◎見直しの考え方

本格的な人口減少社会の到来に向け、  
長期的視点での取り組みを重視

- ◆ 事業活動を通して西日本地域の活性化に  
貢献
- ◆ 各ステークホルダーとより強固な信頼関  
係を構築



・地域との共生  
・技術による変革  
・現場起点の考動

## ◎財務指標の見直し

- ◆ 経営環境の激変を踏まえて下方修正
  - ・運輸収入は、基礎トレンドの見直し及び高速道路  
料金制度変更の織り込みで、大きく下方修正
  - ・コスト削減に努めるものの、期間中の設備投資額  
を変更しないため、減価償却費や修繕費など費用  
はほぼ前回計画通り発生
  - ・結果として、前回計画で掲げた4指標(営業収益、  
EBITDA、ROA、ROE)はすべて下方修正

1

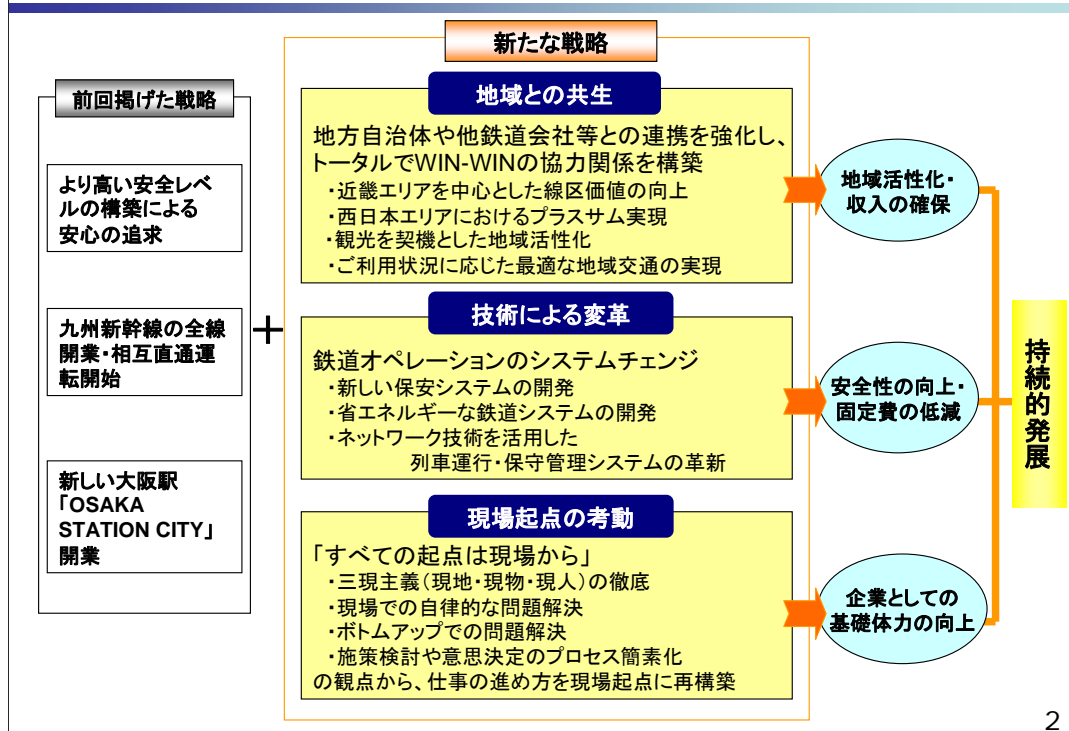
2008年5月に「JR西日本グループ中期経営計画」を公表しましたが、その後の経済の急激な落ち込みや、高速道路料金の大幅な引き下げなどの影響を受けまして、鉄道運輸収入を中心に営業収益が大きく落ち込むことになりました。

今年の春以降は、景気の緩やかな回復を受けまして当社の運輸収入も回復傾向にありますが、景気回復のスピードは大変緩やかであり、今後も急速な回復は望めない状況にあります。

また、昨年秋にはコンプライアンス上の重大な問題が判明し、世の中からの信頼を大きく失墜させることとなりました。

このような厳しい環境の中で、信頼の回復と業績の回復に向け、中期経営計画を見直すことにいたしました。今後、本格的な人口減少社会を迎えるにあたって、従来にも増して長期的な視点に立った取り組みを重視し、西日本地域の活性化に貢献することや、ステークホルダーの皆様とより強固な信頼関係を構築していくことを掲げております。

## 2. 経営ビジョンの具現化に向けた重点戦略



2

具体的には、「より高い安全レベルの構築」や「九州新幹線」あるいは「大阪駅の開発」といった従来からの戦略に加え、「地域との共生」、「技術による変革」、「現場起点の考動」という3つの戦略を新たに明確にしております。

「地域との共生」とは、近畿エリアを中心とした線区価値向上や、地方中核都市における公共交通ネットワークの充実、自治体と連携した観光キャンペーン等により、地域活性化に貢献するとともに、収入の確保を図っていく戦略です。また、ご利用状況に合った最適な公共交通のあり方について、地域の皆様と議論していくことを通し、ローカル線の問題にも解決の道筋をつけたいと考えております。

「技術による変革」とは、本格的な人口減少時代への突入を見据え、骨太の技術開発によって安全性の向上や固定費の低減を実現していくことを目指す戦略です。

「現場起点の考動」とは、本社・支社社員や現業機関の長が現場に頻繁に足を運んで経営課題を発掘し、それを迅速に解決できるよう仕事の仕組みを見直していくことによって、企業としての基礎体力向上を図っていく戦略です。

こうした取り組みは、成果がすぐに業績に表れてくるものではありませんが、長い目で見ますと、必ずや業績改善と持続的発展につながると考えております。

### 3.経営ビジョン・財務指標の見通し



#### 経営ビジョン

私たちは、福知山線列車事故を決して忘れず、企業理念の実現に向けて、安心と信頼をベースとした持続的発展の実現を図りつつ、事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献し、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を目指します。

#### 財務指標の見通し(連結)

(単位:億円、%)

	2011年3月期 期首見通し	2011年3月期 修正後見通し	2013年3月期 今回見通し	2013年3月期 前回見通し (2008年5月時点)
営業収益	11,930	12,045	13,000	14,300
営業利益	780	895	955	1,830
経常利益	490	605	680	1,530
当期純利益	280	345	385	850
EBITDA	2,310	2,425	2,660	3,450
ROA	3.0	3.5	3.6	7
ROE	4.1	5.1	5.4	10

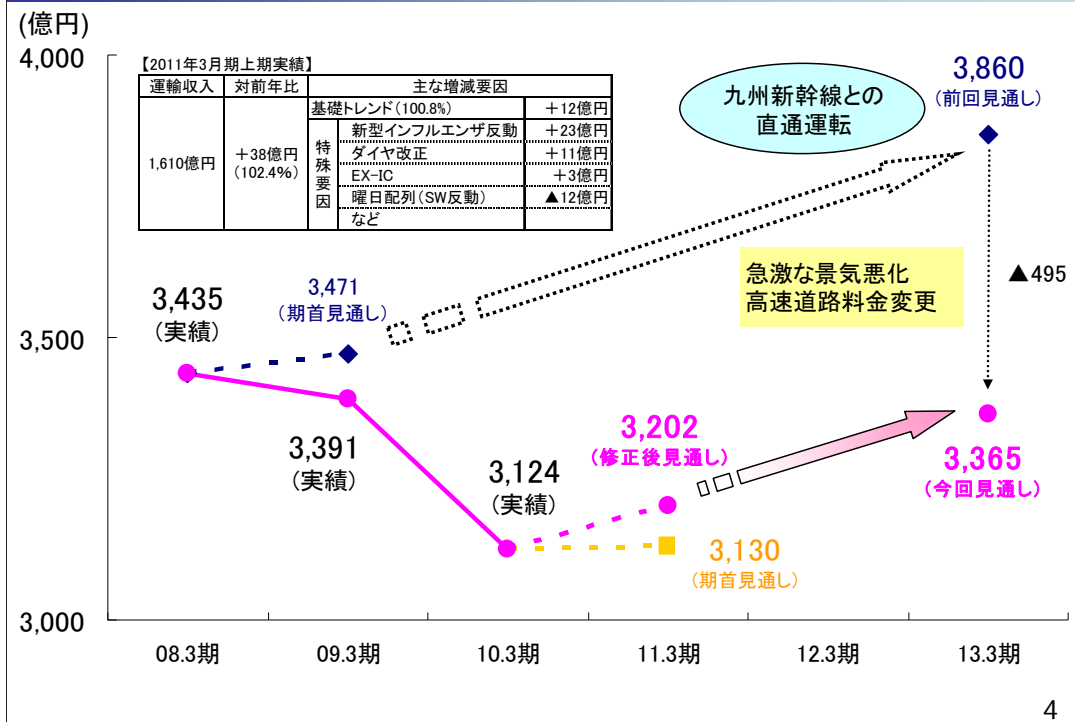
3

財務指標につきましては、今年度の見通しは、上期の実績や足元の状況等を踏まえ、期首の見通しから上方修正いたしております。

2013年3月期の見通しにつきましては、今年度と比べると良くなりますが、2008年5月時点の見通しからは大幅な下方修正となっております。

大きな修正となりましたが、決してこれで良いと考えている訳ではありません。来年春に開業するプロジェクトからの収入を最大化するための様々な工夫等により、見通しを少しでも上回ることができるよう努力してまいります。

## 4.山陽新幹線①:運輸収入の見通し



次に、事業ごとの見通しについてご説明します。

山陽新幹線の2013年3月期の収入見通しは、3,365億円と想定しています。2008年5月時点の見通しと比べますと、495億円の下方修正となりますが、その要因の大半は、景気の急激な悪化を受けまして、2008年度と2009年度の基礎トレンドが当初の想定を大幅に下回ったことによるものです。

## 5.山陽新幹線②: 今後の取り組み



### これまでの取り組み

#### ○速達性、快適性向上

- ・航空機対抗区間における「のぞみ」増発
- ・東海道・山陽新幹線直通「のぞみ」を全列車N700系化

#### ○利便性向上(顧客囲い込み)

- ・J-WESTカード会員の着実な増加、ご利用増
- ・山陽新幹線へのEX-IC、法人向けEX予約サービス導入
- ・「J-WESTプレミア・プログラム」

### 今後のさらなる取り組み

#### ○行政や地元と連携した観光キャンペーン実施

- ・「DISCOVER WEST」、熊本、しまなみ・鞆の浦、岡山・倉敷、熊野古道で実施中

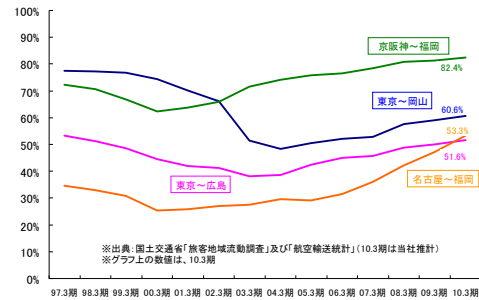
#### ○インバウンド需要取り込み

- ・鉄道利用を促進するルート設定や対象市場(欧米、中国等)ごとのニーズを意識した商品設定
- ・海外からの一部列車の指定席インターネット予約を可能に(山陽新幹線、関空特急「はるか」で試行中)

#### ○IT・ICを活用した営業施策

- ・車内での携帯電話使用可能区間の拡大等
- ・更なる利便性向上の推進

【対航空機マーケットシェア推移】



DISCOVER WEST  
キャンペーン

5

大きな下方修正とはなりませんが、新幹線の対航空機マーケットシェアは各区間とも順調に拡大しておりますので、今後も、DISCOVER WESTなどの行政や地元と連携した観光キャンペーンや、海外からのインバウンド観光の促進、あるいはIT・ICを活用した営業施策などによりまして、是非ともこうした傾向を続けていきたいと考えております。

## 6.山陽新幹線③:九州新幹線全線開業・相互直通運転



○営業開始: 2011年3月12日(土)

○総投資額: 約1,000億円

○山陽・九州新幹線直通列車の概要

	本数	所要時間	
		現行	開業後
新大阪⇄鹿児島中央	1本程度/時間	5時間2分	「みずほ」: 3時間45分 「さくら」: 4時間前後
新大阪⇄熊本		3時間57分	「みずほ」: 2時間59分 「さくら」: 3時間20分前後

※最速タイプ「みずほ」は朝夕の時間帯に1日4往復

○主要区間の鉄道・航空機利用者数比較(2009年3月期)

区間		鉄道	航空機	合計
熊本⇄京阪神	利用者数 (シェア)	794人/日 (30%)	1,822人/日 (70%)	2,616人/日 -
鹿児島⇄京阪神	利用者数 (シェア)	358人/日 (9%)	3,485人/日 (91%)	3,843人/日 -
鹿児島⇄岡山	利用者数 (シェア)	84人/日 (55%)	69人/日 (45%)	153人/日 -
鹿児島⇄広島	利用者数 (シェア)	190人/日 (63%)	113人/日 (37%)	303人/日 -

出典:国土交通省「旅客地域流動調査」



九州新幹線直通運転用車両



グリーン車



普通車指定席



### 質の高いサービスの提供を通じた新幹線の競争力強化(シェアの拡大)

- ・ 快適な新型車両導入(普通車指定席は「2&2」シート、グリーン車に枕・レッグレスト採用)
- ・ 利便性の高い非対面販売システム(新たな「e5489」)の導入、航空機との競争を意識した価格設定

### 地域との協働による双方向の地域間交流の促進(パイの拡大)

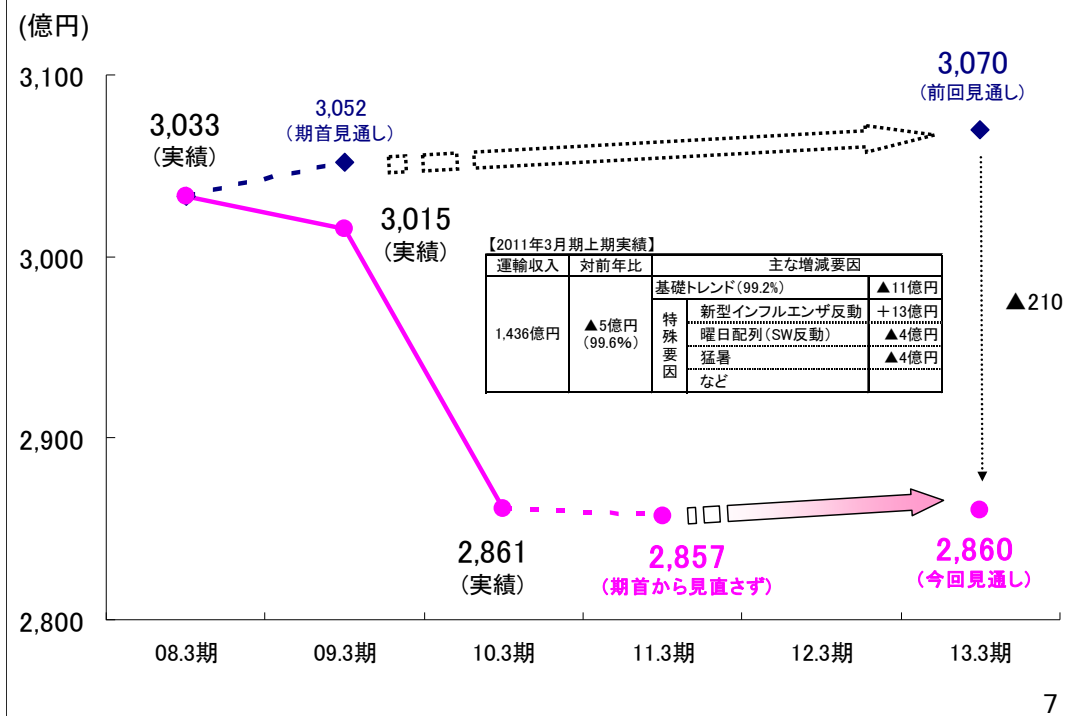
- ・ 旅行会社や九州内の地元自治体、観光事業者と連携し、観光素材造成、2次アクセス充実、観光キャンペーン展開
- ・ 当社エリア内の地域と連携し、観光素材の情報を九州エリア向けに発信
- ・ 西日本エリアへのインバウンド需要取り込みを推進

また、来年の3月12日には、山陽新幹線と九州新幹線との直通運転が始まります。これにより、山陽新幹線の対航空機マーケットシェアの拡大や、旅行需要のパイの拡大が期待できることから、大きな増収要素になると見込んでいます。

シェアの拡大については、「さくら」よりも速いタイプの直通列車「みずほ」を運転することで、新大阪～鹿児島中央間の所要時間を最速で3時間45分とするなど、対航空機を意識した様々な施策を進めております。

パイの拡大については、九州地区の観光素材の宣伝を関西で、関西地区の宣伝を九州で行うことにより、双方向の地域間交流を促進して、旅行需要を増やしていきたいと考えております。

## 7.近畿エリア①:運輸収入の見通し



近畿エリアの在来線につきましては、2013年3月期の収入見通しを2,860億円としております。

「大阪ステーションシティ」開業の影響として約50億円を織り込んでおりますが、来年度以降の基礎トレンドを99.0%と堅めに見たこともあり、今年度比ではほぼ横ばいの見通しとなっております。



## 8.近畿エリア②:今後の取り組み



### 「地域との共生」の視点に基づく線区価値向上

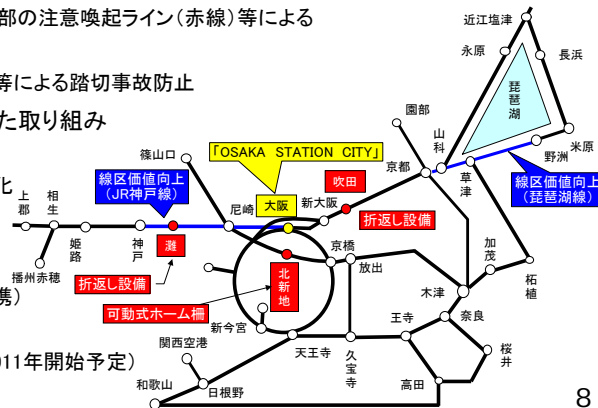
社会や時代の変化に対応した「使い勝手が良く、住みたくなる線区」を目指し、自治体や交通事業者等と連携・協力しながら、駅および街の機能の充実に向けた施策を具体化（「JR神戸線」「琵琶湖線」をモデル線区と位置づけ）

### 安全・安定輸送の提供と輸送障害への対応力向上

- 輸送障害の発生原因除去に向けた取り組み
  - ・可動式ホーム柵設置(北新地駅)やホーム端部の注意喚起ライン(赤線)等によるお客様のホームからの転落事故防止
  - ・折れにくい遮断棒の開発、青色照明の整備等による踏切事故防止
- 輸送障害発生時の対応力向上に向けた取り組み
  - ・列車折返し設備新設(吹田駅・灘駅)
  - ・お客様や駅係員への運行情報提供体制強化

### 私鉄との連携拡大

- ・関西1デイパス(京阪電鉄、南海電鉄等と連携)
- ・私鉄とのICOCA連携推進(京阪電鉄でのICOCA・ICOCA定期券発売:2011年開始予定)



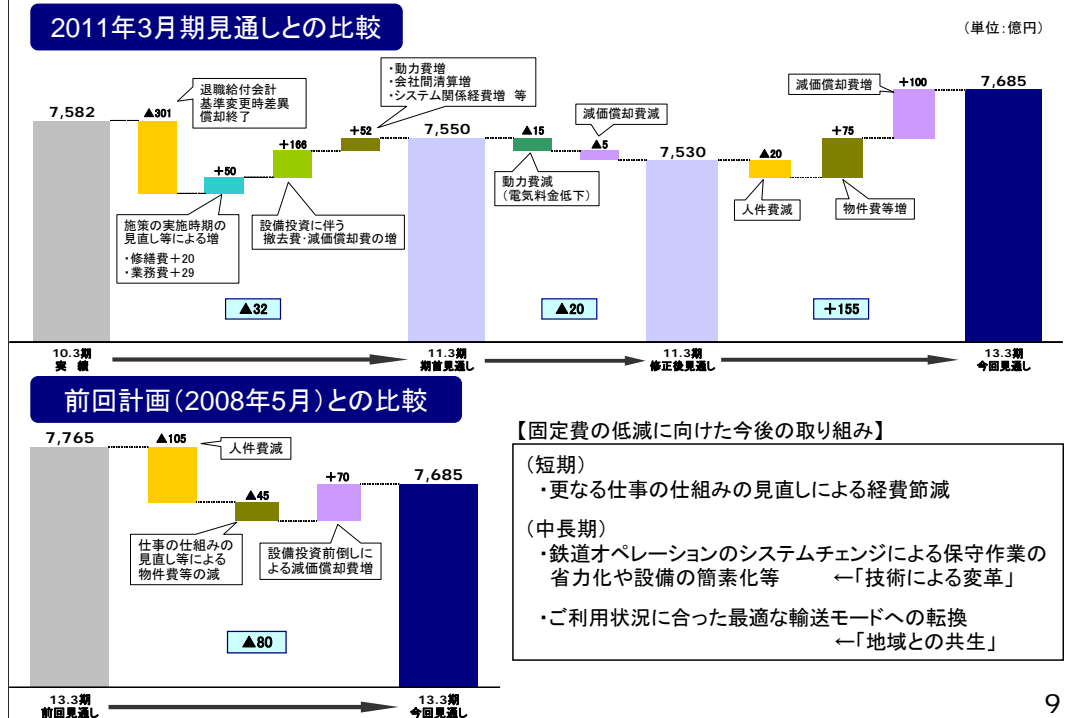
8

今後の取り組みといたしましては、まず、JR神戸線と琵琶湖線をモデル線区と位置づけ、駅や街の機能の充実に向けた線区価値向上を進めてまいります。その際には、当社単独ではなく、沿線自治体の協力を得ながら進めていくことを重視し、地域との間でwin-winの関係を構築してまいりたいと考えております。

また、可動式のホーム柵を導入したり、踏切の遮断棒を折れにくくしたりすることなどによりまして、列車の遅れの原因を少なくしていくとともに、列車の折り返し設備を新設することなどにより、ダイヤが乱れた際のお客様への影響を低減してまいります。

さらに、私鉄との連携も拡大していきたいと考えております。

## 9.単体営業費用の見通し



単体の営業費用につきましては、2013年3月期で7,685億円と見込んでいます。

2008年5月の時点の見通しと比べて人件費が105億円、物件費等で45億円下がりますが、減価償却費が逆に70億円増える見通しとしております。

今後とも、人口減少を意識しつつ、仕事の仕組みの見直しをさらに進めるとともに、新しい技術の導入を通じた設備のスリム化や保守作業の効率化、あるいは地域のご利用状況に合った最適な輸送モードへの転換などによって、固定費をある程度まとまって下げることができるよう、チャレンジしてまいりたいと考えております。

# 10. 鉄道業以外の事業の状況①

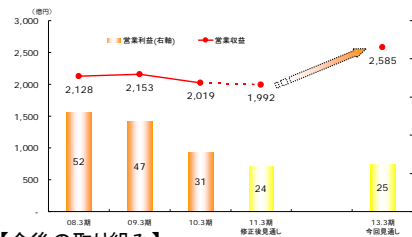


## 流通業

【2011年3月期上期実績】

	10.3期 上期実績	11.3期 上期実績	対前年	主な要因
営業収益	1,006億円	997億円	▲9億円	物販・飲食 ▲2億円 百貨店 ▲2億円
営業利益	14億円	20億円	+5億円	物販・飲食 +6億円 百貨店 ▲1億円

営業収益は外部顧客に対する売上高

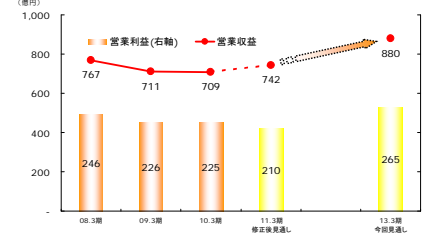


## 不動産業

【2011年3月期上期実績】

	10.3期 上期実績	11.3期 上期実績	対前年	主な要因
営業収益	365億円	359億円	▲5億円	不動産販売・賃貸 ▲12億円 ショッピングセンター +5億円
営業利益	117億円	114億円	▲2億円	不動産販売・賃貸 ▲9億円 ショッピングセンター +2億円

営業収益は外部顧客に対する売上高



### 【今後の取り組み】

○「OSAKA STATION CITY」の開業準備の推進、開業後の活性化に向けた取り組み

○駅の利便性向上、魅力度向上の更なる追求

- ・ お客様利便性の高いサービスの充実  
(コンビニ、カフェなどの駅ナカ主要業態の強化、クリニック、保育サービスなどの暮らしを豊かにするサービスの展開)
- ・ お客様に魅力あるテナントを導入したショッピングセンターの展開
- ・ 沿線住宅開発への取り組み

⇒ 「駅及び街の機能が充実し、使い勝手が良く、住みたくなる線区」の創造

10

鉄道以外の事業の見通しにつきましては、上期は収入、利益とも、期首の見通しと比べますと好調に推移しましたが、景気の先行きが楽観できないことに加え、大阪駅開発に伴う減益要素を下期に織り込んでいることから、今年度の見通しは、流通業、不動産業、その他とも、若干の修正にとどめております。

2013年3月期の見通しにつきましては、大阪ステーションシティの開業効果を最大限に発揮させることをはじめとする様々な経営努力により、流通業、不動産業、その他とも、今年度より増収・増益になると見込んでおります。

# 11. 鉄道業以外の事業の状況②



## その他

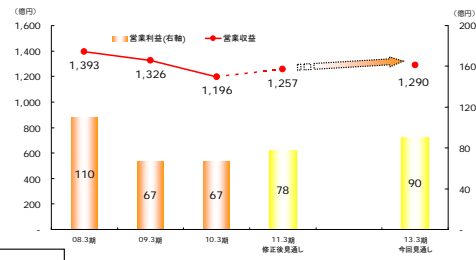
【2011年3月期上期実績】

	10.3期 上期実績	11.3期 上期実績	対前年	主な要因
営業 収益	530億円	566億円	+36億円	・工事業 +30億円 ・旅行業 +4億円
営業 利益	▲14億円	8億円	+23億円	・旅行業 +19億円

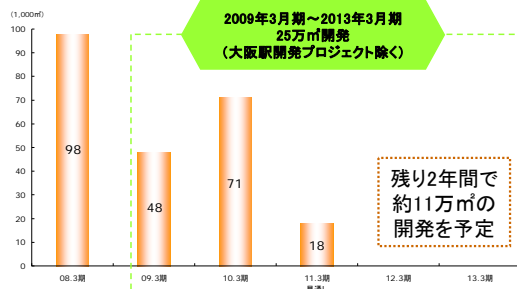
営業収益は外部顧客に対する売上高

【今後の取り組み】

- ホテル業: レベニューマネジメントの更なる推進による売上の最大化
- 旅行業: インターネット販売やインバウンド需要の取り込み



## 駅構内・周辺開発の計画



奈良駅ゾーン開発  
(ピエラ奈良)

- (主な件名)
- 2011年3月期
- ・奈良駅ゾーン開発 (2010年10月開業)
  - ・姫路10番街リニューアル (2011年3月予定)
  - ・金沢百番街トレンド館リニューアル (2011年3月予定)
- 2012年3月期以降
- ・新大阪中央コンコース店舗開発 (2011年度予定)
  - ・ヴィアイン心齋橋 (2011年度予定)
  - ・下関駅改良に伴う店舗開発 (2012年度予定)

11

大阪駅以外の駅構内や駅周辺での開発につきましては、5年間で約25万平米の開発を行う見直しを変更しておりません。

## 12. 「OSAKA STATION CITY」開業



### 「OSAKA STATION CITY」の概要

○開業月: サウスゲートビルディング(増築部) 2011年3月  
ノースゲートビルディング 2011年5月

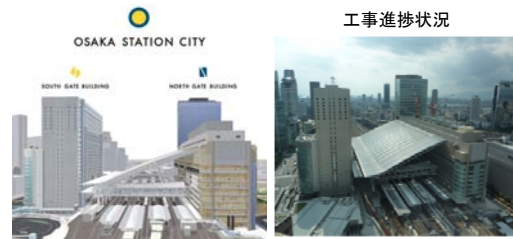
○総事業費: 約2,100億円

○開発規模: 約24万5千㎡

- ・ホーム上空に巨大ドームを新設
- ・駅の各箇所に四季の彩りを感じる8つの広場を配置
- ・太陽光発電、省エネ照明、雨水利用など環境への配慮
- ・人に優しいバリアフリー設備の充実

#### 【集客に向けた取り組み】

- 他事業者等と連携したエリアの魅力向上
  - ・梅田地区での他事業者との連携  
(「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」によるイベント開催や情報発信)
- 鉄道との連携(大阪駅へのアクセス増強)
  - ・土曜・休日の新快速を終日12両編成で運行
  - ・各線区から大阪駅までの直通列車増便
- 大阪駅を中心とした歩行者ネットワークを構築し、大阪駅周辺における回遊性と利便性を提供



#### 新設するノースゲートビルディング



百貨店ゾーン 「ジェイアール大阪三越伊勢丹」  
専門店ゾーン ショッピングセンター「Lucua(ルクア)」  
エンターテイメントゾーン 計12スクリーン、約2,500席のシネコン  
サービスゾーン フィットネスクラブ、保育施設等  
その他 オフィスゾーン、駅ビル最大級のレストランゾーン

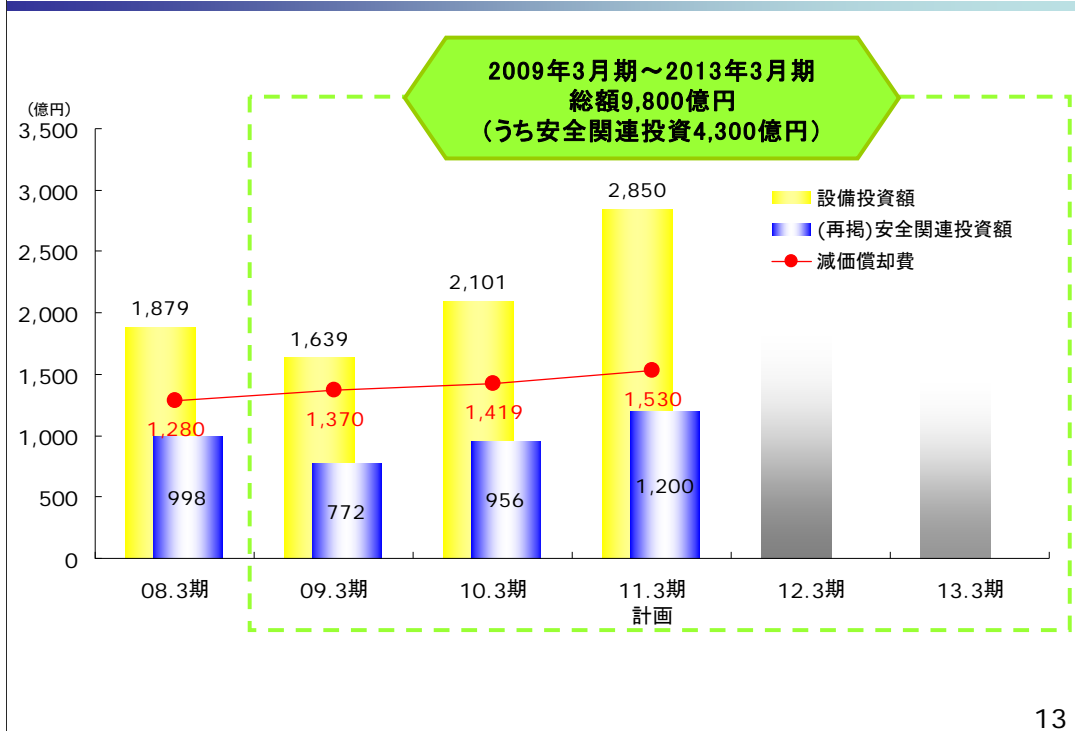
12

大阪ステーションシティの工事は順調に進んでおり、来年の5月にはグランドオープンを迎えられる見通しです。

百貨店につきましては、厳しい競争が予想されますが、土曜・休日の新快速を終日12両編成で運行したり、各線区から大阪駅までの直通列車を増便したりすることで、大阪駅への旅客流動を促進するなど、グループの総力を挙げて集客に取り組んでまいります。

大阪駅周辺の他の事業者は、競争相手である一方で、広域集客では利害関係が一致することから、共同でイベントを開催したり、対外的には1つにまとまって情報発信していくなど、梅田地区全体の魅力向上に向け、協力してまいりたいと考えております。

### 13. 設備投資計画(連結)



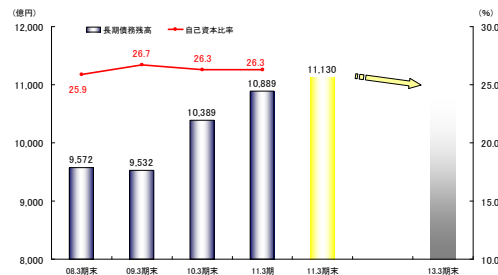
設備投資につきましては、2008年5月に決めました、2013年3月期までの5年間で9,800億円という計画を変えておりません。安全関連投資につきましても、5年間で4,300億円との見通しを変更しておりません。

来年度以降の具体的な設備投資額の見通しにつきましては、今の時点では決定しておりませんが、9,800億円から今年度までの3年間の投資額の合計約6,600億円を差し引いた残りの約3,200億円が、残り2年間で出てくることになります。従いまして、来年度と再来年度は、平均1,600億円程度の水準で推移していくこととなる見込みです。

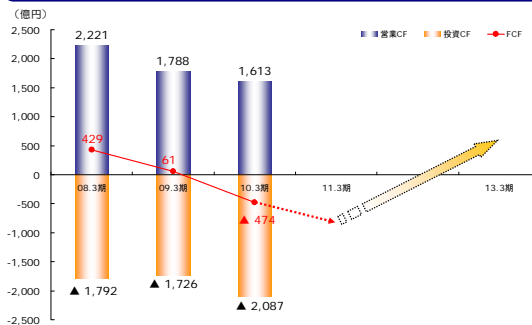
## 14. 財務・キャッシュフローの見通し



### 長期債務残高と自己資本比率の推移(連結)



### キャッシュフローの推移(連結)



- ◆2010年9月末時点の長期債務残高は1兆889億円、自己資本比率は26.3%。
- ◆今年度のフリー・キャッシュフローは昨年度よりもさらに大きなマイナスとなり、期末の長期債務残高も1兆1,000億円を超える見通し。
- ◆来年度以降のフリー・キャッシュフローは、設備投資の水準が下がるとともに、2大プロジェクトからのキャッシュインも見込まれるため、徐々に改善する見通し。
- ◆配当について、「プロジェクトの成果が実現することを前提に、2013年3月期において連結DOE3%を目指す」方針は不変。今年度は1株あたり8,000円に増配。

14

最後に、財務およびキャッシュフローの見通しにつきまして、ご説明いたします。

9月末時点の自己資本比率は26.3%と、3月末と同じでした。一方で、長期債務残高は1兆889億円と、3月末と比べて500億円増加しております。

今後につきましては、今年度のフリー・キャッシュフローは昨年度よりも大きなマイナスとなりますが、来年度以降は、設備投資が減ってくることに加え、プロジェクトからのキャッシュ・インも見込めますので、キャッシュ面では徐々に余裕が出てくると考えており、2013年3月期末の長期債務残高も、今年度末と比べると下がる見通しです。

配当につきましては、2008年5月に申し上げました「プロジェクトの成果が実現することを前提に、2013年3月期において連結DOE3%を目指す」という方針を変えておりません。この目標に向けたステップとして、今年度の配当を1株あたり年間8,000円に増額することといたしました。

なお、来年度以降の具体的な配当額につきましては、現時点では未定です。キャッシュフローの状況や各ステークホルダーとのバランスを勘案しながら、年度ごとに判断してまいります。

私からのご説明は以上です。

## [参考] 経営実績及び見通し(連結)



(単位:億円)

	2009年3月期 実績	2010年3月期 実績	2011年3月期		2013年3月期	
			期首見通し	修正後見通し	前回見通し	今回見通し
営業収益	12,753	11,901	11,930	12,045	14,300	13,000
運輸業	8,561	7,974	7,964	8,054	9,020	8,245
流通業	2,153	2,019	1,981	1,992	2,865	2,585
不動産業	711	709	736	742	910	880
その他	1,326	1,196	1,249	1,257	1,505	1,290
営業利益	1,225	765	780	895	1,830	955
運輸業	891	452	489	598	1,355	590
流通業	47	31	21	24	60	25
不動産業	226	225	210	210	290	265
その他	67	67	70	78	135	90
経常利益	948	481	490	605	1,530	680
当期純利益	545	248	280	345	850	385
運輸収入	7,737	7,200	7,170	7,260	8,235	7,400

- (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



## 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、2010年11月1日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2010年11月1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/>