



J R 西日本グループ
中期経営計画 2017

J R 西日本グループ中期経営計画2017
進捗状況と今後の重点取り組み(アップデート)



2015年4月30日

西日本旅客鉄道株式会社

1. 総論

- (1) アップデートの位置づけ
- (2) 前半2年間の振り返り ～着実な進捗と課題
- (3) 経営環境の変化と今後の重点取り組み
- (4) 前半2年間の振り返り、経営環境の変化と今後の重点取り組み

2. 基本戦略・事業戦略について

2年間の振り返りを踏まえた今後の重点取り組み

- 【基本戦略】 ① 安全 ② CS ③ 技術
- 【事業戦略】 ④ 新幹線「高める」
 - ⑤ 近畿エリア「磨く」
 - ⑥ 西日本各エリア「活かす」
 - ⑦ 事業創造「伸ばす」
- 【トピックス】 ① 北陸新幹線と北陸エリアの活性化
 - ② 新生「LUCUA osaka」
 - ③ 訪日観光客需要の獲得

3. 財務指標と株主還元

1. 総論 (1) アップデートの位置づけ

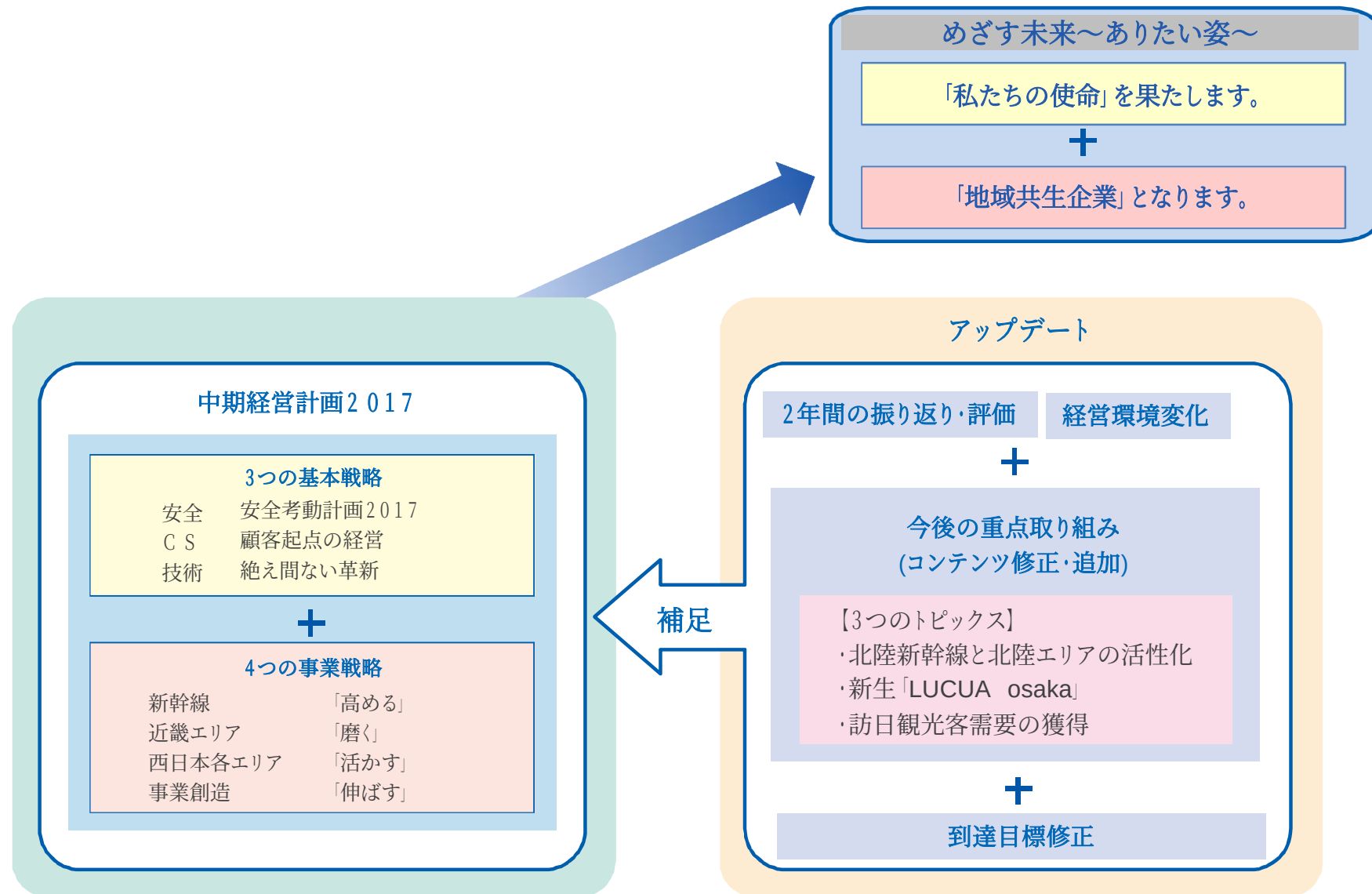
当社グループは2年前にこれからの時代の「新しいJR西日本グループの姿」を掲げた「JR西日本グループ中期経営計画2017」を策定しました。

本年3月には北陸新幹線が金沢まで開業し北陸地域全体が大きく活性化しています。

また、4月には「OSAKA STATION CITY」に新たに「LUCUA 1100 (ルクアイーレ)」が開業し、これまで以上に幅広い多くのお客様にお越しいただいています。

この2年間の取り組み・進捗を振り返るとともに、経営環境変化も踏まえた今後の重点取り組みについてご報告させていただきます。

これからの時代の
「新しいJR西日本グループの姿」



JR西日本グループ中期経営計画2017では、将来到達すべき「めざす未来～ありたい姿～」を新たに掲げ、2013－2017の5年間で、その実現に向けて、確かな経営の土台をつくり上げる期間と位置づけました。また、その実行にあたって、3つの基本戦略と4つの事業戦略を策定し、戦略ごとに2017年度の到達目標を設定しました。

1年目に「死亡に至る鉄道労災」が発生するなど、いくつかの課題もありますが、その他の各指標については、目標達成に向けて概ね着実に進捗しています。

◎進捗サマリー (安全、CS、財務指標)

目標指標	2012年度実績	2014年度実績※	2017年度目標
安全			
お客様が死傷する列車事故	0件	0件 (2013-14)	5年間ゼロ
死亡に至る鉄道労災	0件	1件 (2013-14)	5年間ゼロ
ホームにおける鉄道人身障害事故	13件	13件	3割減※ (9件)
踏切障害事故	41件	24件	4割減※ (25件)
部内原因による輸送障害	281件	229件	5割減※ (140件)
CS:お客様満足度調査	3.47	3.71	4.0以上

※安全の2014年度実績は速報値です。

※2012年度比

財務指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度計画
連結営業収益 (億円)	12,989	13,503	13,060
連結EBITDA (億円)	2,903	2,893	2,925
連結ROA (%)	4.9	5.1	4.7

経営環境の変化

中期経営計画策定時に認識した、大局的な経営環境の変化は現実味を帯びてきています。

安全面では、自然災害が激甚化する傾向が近年顕著になってきています。

また、長期的な見通しでは、2040年には自治体の半数の存続が難しくなるなどの見方も示されるなど、人口減少のもと経営リスクが従来以上に明確になってきています。一方で、中期経営計画期間内では、人口減少下の国内において、①観光需要の拡大(シニア・インバウンド)、②北陸新幹線金沢開業を契機とした北陸エリアの盛り上がり、③都市活性化の動き(東京オリンピック・パラリンピックや関西ワールドマスタースゲームズ2021などにもにらんだまちづくり機運、ターミナル活性化が生む都市内移動の増大傾向)、④地方創生や成長戦略に向けた国の動きなど、いくつかの分野で成長可能性が存在することも明らかになってきました。さらに、ICTの進化が続く中で、ICTを活用したビジネスの姿が将来変わっていくことも視野に入れた経営の取り組みが必要となっています。

今後の重点取り組み

このような振り返り・評価と経営環境の変化を踏まえ、当社はJR西日本グループ中期経営計画2017に掲げる目標の達成に向けた取り組みの修正・追加を図るとともに、本計画期間以降もにらみながら、「めざす未来～ありたい姿～」に一步でも近づけるべく、さらなる安全性向上と企業価値向上に取り組んでいきます。

「経営の3本柱」は不変

福知山線列車事故から10年がたちましたが、あらためて事故を安全の原点として、永続的に安全性向上に取り組んでいくことは、私たちの使命です。当社としては引き続き「経営の3本柱」(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)を経営の最重要課題として取り組みます。

3つの基本戦略と4つの事業戦略 ～地域とお客様を意識した横断的な取り組み～

当社事業の根幹をなす安全については、この2年間で認識した課題を踏まえ、安全考動計画2017の目標達成に向けた取り組みをより一層強化して、安全性向上を図り、私たちの使命を果たしていきます。

長期的な人口減少という厳しい経営環境の中、地域共生企業として当社が持つ強みを活かしながら、地域の活性化と当社の持続的成長につなげていくために、基本戦略・事業戦略を推進しつつ、これらの戦略をまたがる「地域(エリア)」「お客様」という視点で成長分野に的を絞った重点的な取り組みをしていきます。とりわけ、「北陸新幹線と北陸エリアの活性化」「新生LUCUA osaka」「訪日観光客需要の獲得」の3分野については、事業分野をまたがる戦略トピックスとして重点的に取り組んでいきます。さらに、こうした取り組みを進めていくにあたっては、お客様への提供価値をスピーディーに高めていくことが重要であり、地域や外部企業とも機動的に連携し、お客様価値と企業価値を最大化していきます。

基盤づくり、社会の一員としての責任

これからの厳しい経営環境を克服し、企業として持続的な成長を図っていくためには、人材育成をはじめとした基盤づくりが不可欠であり、引き続き7つの基盤づくりを着実に進めるとともに、社会の一員としての責任を果たすための企業倫理の向上、事業継続計画(BCP)の継続的改善や地球環境保護に取り組んでいきます。

2年間の振り返り・評価・課題

- 戦略ごとに数値目標を設定し、その到達度を定期的に測定しながら、「ありたい姿」の実現に向けてPDCA推進
- 最重要戦略である安全については、1年目に「死亡に至る鉄道労災」が発生、「ホームにおける鉄道人身障害事故」も増加する傾向であったが、2年目は各指標とも概ね着実に進捗
- その他の各指標は概ね着実に進捗

経営環境認識

	大局的な環境認識 (策定時)	2年間で変化が顕在化
機会	・訪日観光客増加 ・シニア旅行客増加 ・グローバル化	・北陸エリアの活性化 ・関西での都市活性化への動き、ターミナルがもつ集客力顕著化 ・地方創生への動き、交通政策基本法施行、観光による地域活性化等 ・訪日観光客急増 ・女性・高齢者の就業増 ・ICTの進化
脅威	・人口減少 ・ネットワーク化 ・地域間格差拡大 ・価値観の多様化 ・対抗輸送機関の競争力強化	・自然災害の激甚化 ・地域間格差拡大の顕在化 ・労働需給のひっ迫による採用難の深刻化 ・円安等によるコスト上昇 ・航空機との競争激化

今後の重点取り組み事項

3年後の目標達成に向けた取り組み
+
2018年度以降の中長期課題も見据えた取り組み
地域や外部企業とも連携し、スピード感をもってお客様価値を最大化 → 安全性と企業価値を向上

課題解決・機会と脅威へのチャレンジ

強化・加速させる取り組み

- 自然災害激甚化への対処
- ホームの安全性向上
- 鉄道労災の防止
- システムチェンジによる安全性・CS向上と省力化検討
- 山陽新幹線の競争力強化と魅力向上
- まちづくりと連動した線区価値の向上
- 「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」や京都鉄道博物館もきっかけとした観光誘客と地域活性化、シニア需要の獲得
- 生活関連サービス事業や新規事業での収益拡大

トピックス

- 北陸新幹線と北陸エリアの活性化
- 新生「LUCUA osaka」
- 訪日観光客需要の獲得

2. [基本戦略] ①安全

目標指標	2012年度実績	2014年度実績(速報値)	2017年度到達目標
■お客様が死傷する列車事故	0件	0件(2013-14)	5年間ゼロ
■死亡に至る鉄道労災	0件	1件(2013-14)	5年間ゼロ
■ホームにおける鉄道人身障害事故	13件	13件	3割減*(9件)
■踏切障害事故	41件	24件	4割減*(25件)
■部内原因による輸送障害	281件	229件	5割減*(140件)

※2012年度比

この2年間の取り組み

(1) 安全・安定輸送を実現するための弛まぬ努力

- ・降雨時の運転規制速度の見直し、地震発生時の運転規制の見直し
- ・橋桁衝撃カメラの整備、運行管理システムの更新(阪和線)
- ・熱中症対策用品(WBGT計)の導入

(2) リスクアセスメントのレベルアップ

- ・リスクアセスメントの理解を促進させる「リスクアセスメント・ハンドブック」の作成
- ・ATS整備における残留リスクの洗い出し、対策実行
- ・ヒューマンファクターの理解・浸透に向けたシンポジウムの開催

ヒューマンファクター
シンポジウム

(3) 安全意識の向上と人命最優先の考動

- ・エラー回避スキル向上プログラム「Think-and-Act Training」の開始
- ・津波避難誘導標の更新(紀勢線)

(4) 安全投資

- ・2013年度893億円、2014年度902億円(主なメニュー)
- ・計画的な設備等の維持・更新
- ・車両異常挙動検知システムの導入
- ・昇降式ホーム柵の試行(桜島駅、六甲道駅)
- ・踏切格上げ、障害物検知装置や全方位型踏切警報灯の整備
- ・新幹線逸脱防止対策の進捗、津波避難用梯子の車両への搭載
- ・列車見張員支援装置の導入

今後の重点取り組み

「安全考動計画2017」の目標達成に向けて、この2年間で認識した以下の課題に対して、一層力を入れて取り組んでいきます。

(1) 激甚化する自然災害への対処

- ・防災強度の向上
- ・気象災害対応システムの導入
- ・降雨時の運転規制値の最適化



斜面防災対策

(2) ホームの安全性向上

- ・昇降式ホーム柵の導入
- ・可動式ホーム柵の拡大
- ・飲酒や体調不良によるお客様の転落や接触事故の未然防止に向けた取り組み



昇降式ホーム柵

(3) 死亡に至る鉄道労災を防止

- ・墜落死亡労災の再発防止策の着実な実行
- ・GPS式列車接近警報装置の整備の拡大
- ・安全体感棟を活用した教育の充実



安全体感棟

(4) リスク管理の強化

- ・リスクアセスメントを推進する指導者層の育成
- ・リスク情報の一元管理や分析を可能とするシステムの構築
- ・系統横断的な課題対処に向けたリスクアセスメントの推進

(5) 内部監査の充実と外部視点の活用

- ・第三者機関の評価を活用した安全管理体制の維持・向上

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

目標指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度到達目標
■お客様満足度調査(5段階・社内調査)	3.47	3.71	4.0以上

この2年間の取り組み

(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

- ・女性やシニア、訪日観光客向け等のサービス改善を推進
訪日観光客向けの無料公衆無線LAN、
ホームページ多言語運行情報、路線記号の導入、マタニティマーク、
ベビーカーマークの導入、ベンチ等の待合スペース 等

(2) 輸送品質の高い鉄道をつくります

- ・運転再開やダイヤ回復の早期化に向けた取り組み
運行管理システム更新(阪和線)、
折り返し設備新設等
- ・輸送障害発生時の情報提供の充実
異常時情報提供ディスプレイの整備、
ホームページでの運行情報の提供、
列車運行情報プッシュ通知アプリの開発、
駅係員・乗務員への案内ツール(タブレット端末等)の配備 等



列車運行情報
プッシュ通知アプリ

(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

- ・「お客様の声」へのスピーディーな対応(回答日数低減)
と具体的な施策への反映

(4) 私たちの取り組みを、お客様や社会の皆様積極的に お伝えします

- ・お客様の声に基づく改善事例を駅、
車内、ブログ(トレナビ)、
ホームページ等も活用して情報発信



列車内のポスター
での情報発信

今後の重点取り組み

新たに策定した「CSビジョン2017、CS考動宣言」を柱に、
お客様とのコミュニケーションを深めることにより、安心、
心地よさをはじめとして、さまざまなお客様のニーズに
お応えする施策を推進します

(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

- ・お客様設備の計画的な品質向上(トイレ等)
- ・女性やシニアのお客様のニーズにお応えする設備の充実
- ・訪日観光客向けの鉄道案内設備の拡充、運行情報の
多言語化の推進



設備の品質向上

(2) 輸送品質の高い鉄道をつくります

- ・輸送障害の低減に向けた取り組みの推進
湖西線、北陸線での強風対策の推進 等
- ・輸送障害発生時の情報提供の充実
ホームページやアプリ等の活用による情報提供の
事前化・非対面化の推進
- ・案内ツールを活用した駅・車内での対応力の向上



防風柵の整備

(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

- ・回答内容や対応のレベルアップと「お客様の声」のさらなる活用

(4) 私たちの取り組みを、お客様や社会の皆様積極的に お伝えします

- ・(1)～(3)の取り組みの継続的な発信
- ・施策に応じたモニタリングやアンケート、マナー向上に向けた
ブログ等の活用による、双方向コミュニケーションの推進



マナーブログ

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。

目標指標	2014年度までの到達状態	2017年度到達目標
■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	- 走行試験にて機能確認を実施 - 試験車の仕様検討に着手 - 気象災害対応システムの工事着手(第1期) - 軌間変換試験開始 - 車上化システムの仕様検討に着手	- 実用化に目処 - 性能試験完了 - 次世代総合運行管理システムの検証完了 - 実用化へ向けた開発の推進 - 車上化システムの一部導入開始

この2年間の取り組み

(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

- ・車上主体列車制御システム(無線式)の各種性能試験を推進
- ・バッテリー電車の試験車両設計着手
- ・次世代総合運行管理システムを構成する気象災害対応システム第1期導入決定(近畿エリア)
- ・メンテナンス戦略の一環として地上検査の車上化を推進
- ・提携企業の技術(測量、地理情報システム)を活用した防災対応能力の向上
- ・システムチェンジを戦略的に統括する部署として技術企画部を設置

(2) フリーゲージトレインの技術開発に挑戦します

- ・敦賀GCE実験線を新設、試作台車による軌間変換試験や走行性能試験を実施

(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

- ・各部門で技術コアを担う技術室を設置
- ・開発した技術の活用による課題解決推進
昇降式ホーム柵(桜島駅、六甲道駅)、車両異常挙動検知システム 等

(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

- ・駅などにおける省エネの推進
(駅照明LED化、空調更新等)
- ・省エネ車両導入、省エネ運転実施



省エネルギー車両

今後の重点取り組み

(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

～ICTを活用し、安全性が高く省力化された鉄道システムを模索～

- ・車上主体列車制御システム(無線式)の実用化に向けた開発推進
- ・バッテリー電車の試験車による性能試験開始(2016年度)
- ・気象災害対応システムを近畿圏にて使用開始(2016年度)
- ・地上検査の車上化に向けた車上化システムの一部導入開始(2017年度)
- ・提携企業との戦略的連携強化と具体的な技術開発への展開
- ・鉄道設備のシンプル化の検討
- ・国内外・業種を問わず外部の知見を活用

(2) フリーゲージトレインの技術開発に挑戦します

- ・敦賀GCE実験線での軌間変換装置・消雪技術の開発等の推進
- ・試験車による走行試験へ向けた各種整備を実施



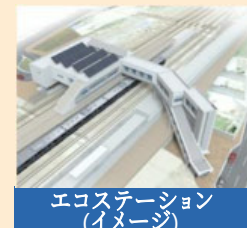
敦賀GCE実験線

(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

- ・次世代総合運行管理システム等の大規模プロジェクトの開発や技術室を活用した人材育成の推進
- ・技術室間の連携による課題解決の推進

(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

- ・エコステーションの展開(まや新駅)
- ・省エネ車両の導入拡大(近畿、広島等)、省エネ運転の推進



エコステーション(イメージ)

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。
※新駅の駅名は仮称です。

2. [事業戦略] ④新幹線「高める」

目標指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度到達目標
■シニア層の観光のご利用者数 10%増 上方修正 15%増 (2017年度、2012年度比)	190万人	200万人	220万人

この2年間の取り組み

(1) 新幹線の安全性・信頼性をさらに高めます

- ・新ATC導入工事の着実な推進、
N700A導入(新製1編成)、N700系11編成改造
- ・地震対策の着実な推進
(耐震補強、逸脱防止ガード敷設等)
- ・長期計画に基づく構造物の適切な維持管理の推進

(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

- ・ダイヤ改正による速達性・フリークエンシーの向上
- ・利便性の高いインターネット予約の会員拡大
- ・きめ細かな席数管理によるイールドマネジメント
- ・「こだま」のご利用促進(指定席4列化、指定席拡大、プラレールカー)
- ・携帯電話不感地対策の推進
(新大阪～新山口駅間対策完了)



プラレールカー

(3) シニア世代向けサービスの拡充により、 新たな需要を創造します

- ・JR西日本ジパング倶楽部や50代以上の旅クラブ
「Club DISCOVER WEST」などシニア会員に対する割引商品や
専用旅行商品の設定
- ・新たなシニア会員サービス「おとなび」の開始

今後の重点取り組み

(1) 新幹線の安全性・信頼性をさらに高めます

- ・N700A導入(新製8編成(2015年度・2016年度))、N700系全編成改造完了
- ・新ATC導入による安全性の向上
- ・地震対策を引き続き推進
(逸脱防止ガード新大阪～姫路間完了(2015年度)、耐震補強)
- ・長期計画に基づく構造物の適切な維持管理を引き続き推進



東海道・山陽新幹線N700A

(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

- ・ダイヤ改正による速達性・フリークエンシーの向上
- ・「全線開業40周年キャンペーン」を契機とした福岡をはじめ
山陽新幹線沿線から関西へのご利用促進
- ・「IT・ICを活用してチケット購入の「セルフ化」「チケットレス化」を検討し、
スムーズな乗車と「トータルな移動時間短縮」を推進
- ・価格志向やゆったり志向ニーズを捉えた「こだま」のご利用拡大
- ・携帯電話不感地対策を引き続き推進
- ・インターネット会員サービスの範囲拡大による会員拡大、
マーケティングベースの強化



山陽新幹線
全線開業40周年

(3) シニア世代向けサービスの拡充により、 新たな需要を創造します(☆近畿エリア、西日本各エリア)

- ・新たなシニア会員サービス「おとなび」の拡大と定着、
魅力的な割引商品や地域と連携したこだわりのある旅行商品を
提供し会員数を拡大
- ・～CRM活用による会員ニーズを踏まえた商品サービスの提供



新シニア会員サービス
「おとなび」

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。

2. [事業戦略] ⑤近畿エリア「磨く」

目標指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度到達目標
■部内原因による輸送障害	105件	81件(速報値)	5割減※(52件)
■ICカードご利用者数 220万人/日  230万人/日	190万人/日	220万人/日	230万人/日
■居住満足度の向上	—	大阪環状線、神戸線で改善傾向が見られる(2013年度)	主要線区で改善傾向が続いている状態

※2012年度比

この2年間の取り組み

(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

- ・地震発生時の運転規制方法の見直し
- ・運行管理システム、折り返し設備新設等【ICOCA】
- ・私鉄等(京阪、近鉄、南海、阪神、神戸新交通)とのIC連携(IC連絡定期、ICOCA発売等)による利便性向上

(2) 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

- ・街づくりと一体となった駅および駅周辺整備(姫路駅、灘駅、摂津本山駅、岸辺駅、和泉府中駅、八尾駅、吹田市片山[大学誘致])
- ・優しく使いやすく、生活関連サービスが充実した駅の整備(天王寺駅、三ノ宮駅、新大阪駅、尼崎駅、大津駅[認定こども園誘致]等)

(3) 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

- ・駅ホーム・コンコース
美装化・トイレ改良(森ノ宮駅、西九条駅等)
- ・駅ナカ・高架下の開発やリニューアル(森ノ宮駅、玉造駅)
- ・大阪市、区や大阪市交通局等との連携強化



(4) 京都梅小路エリアに京都鉄道博物館を開業し、鉄道文化拠点をつくります(2016年春)

- ・博物館概要の決定(名称、ロゴ、展示内容等)
- ・京都・梅小路地区活性化実施検討会(仮称)を発足

今後の重点取り組み

(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

- ・湖西線強風対策の推進
- ・ホーム柵整備(京橋駅、高槻駅)
- ・高槻駅ホーム新設
- ・駅舎の橋上化(膳所駅、安土駅、稲枝駅等)やバリアフリー化(加美駅、太秦駅等)を推進
- 【ICOCA】～シームレスな移動の実現に向けて(☆西日本各エリア)
- ・関西私鉄・市交通局等とのIC連携の拡大(訪日観光客対応含む)
- ・ICOCAエリアのさらなる拡大(加古川線、姫新線、播但線等)
- ～地域と共に西日本エリアにおけるICネットワーク拡大を検討(北陸、特急停車駅、近畿エリア周辺への拡大、IC車載器導入の検討等)
- ・ICOCAによるご利用に応じた新たな近距離利用促進サービス導入の検討



(2) 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

- ・茨木駅および周辺の機能充実(立命館大学新キャンパス開設を契機とした改良等)
- ・まや新駅および周辺開発の推進、新駅設置(東姫路駅、JR総持寺駅、衣摺駅等)

(3) 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

- ・大阪環状線で新車導入(2018年度までに168両)による
安全性・安定性の向上、わかりやすいダイヤ
- ・環状線駅のエリアの特性に応じた駅改良・駅ナカ店舗リニューアルの推進
- ・2016年度末までに環状線のほぼ全駅のトイレを一新
- ・阪和線で新車導入(2017年度までに122両)
- ・おおさか東線(北区间)建設やうめきた新駅設置等の推進

大阪環状線 新型車両
(イメージ)

(4) 京都梅小路エリアに京都鉄道博物館を開業し、鉄道文化拠点をつくります(2016年春) (☆新幹線)

- ・都市型観光の目玉のひとつとして広域から幅広いお客様の集客の取り組み
- ・地域と共に取り組む新たな京都・梅小路エリアのにぎわい創出
- ・JR七条新駅の設置(2019年春)

京都鉄道博物館
(イメージ)

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。

※新駅の駅名はいずれも仮称です。

2. [事業戦略] ⑥西日本各エリア「活かす」

目標指標	2014年度実績	2017年度到達目標
■デスティネーションキャンペーン期間中のご利用者数	29%増※(和歌山DC)	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	数か所で連携協定等締結 地域共生型ビジネスに出資	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	数か所で議論をしている状態	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

※2012年度比

この2年間の取り組み

(1) エリアに即した事業を展開し、地域と共に歩みます

- 【デスティネーションキャンペーン(広島・和歌山)】
 - ・地元と連携した観光ルート整備や観光列車導入によるエリアの魅力向上、地域活性化
- 【TWILIGHT EXPRESS 瑞風】
 - ・列車コンセプト、推進体制を公表
 - ・2017年運行開始を目指し、旅程、居住性などを検討
- 【広島都市圏】
 - ・エリアでJR発足以降初の新型電車を投入、新保安システムと併せ安全性・安定性の向上へ
 - ・新白島駅開業による都心部へのアクセス向上
- 【地域活性化、地域事業】
 - ・駅を中心としたまちづくり(下関駅、徳山駅、新山口駅、西条駅)
 - ・地域産品を発掘し海外向けネット販売等を開始
 - ・ファーム・アライアンス・マネジメント出資、各種提携等による地域の産業支援
 - ・観光素材、地域産品を発掘・PRする山陰いいもの探県隊を発足



山陰いいもの探県隊

(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

- ・地域との連携による鉄道の利用促進・活性化および将来のあり方検討
- ・吉備線LRT化について検討本格化
- ・城端線での増便実験の実施

今後の重点取り組み

(1) エリアに即した事業を展開し、地域と共に歩みます(☆新幹線)

～地域と連携し、鉄道の強みを活かした駅を中心としたまちづくりと観光振興の推進～

【地域と連携した観光素材・観光ルート開発】

- ・デスティネーションキャンペーンを機に開発した素材や2次アクセスも活かした広域観光ルートの形成
- ・(DISCOVER WEST広域周遊ルート、和歌山・高野山・熊野等)
- ・岡山・山口デスティネーションキャンペーンを契機とした観光誘客と地域活性化

【「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」を契機とした地域観光活性化】

- ・地域と連携した観光ルート開発と商品化の推進
- ・「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」を契機とした地域の魅力発信、活性化

【広島都市圏】

- ・広島駅周辺の拠点性向上(広島駅の橋上化、商業開発の推進等によるにぎわい創出、広島鉄道病院新築移転)
- ・寺家新駅設置、可部線延伸による都心部へのアクセス向上
- ・新車導入を継続的に実施(2018年度までに276両)、新保安システム整備(2019年春 使用開始)

【岡山都市圏】

- ・自動進路制御装置(PRC)の供用開始(2016年春)

【福知山・和歌山】

- ・「こうのとり」「きのさき」「くろしお」への683系車両の改造投入によるサービスレベル向上

(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

- ・地域と課題を共有し、地域のご利用ニーズとまちづくりの将来像を見据えた、地域の公共交通のあるべき姿を追求



「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」



広島駅 新こ線橋



広島都市圏 新型車両

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。
※新駅の駅名は仮称です。

2. [事業戦略] ⑦事業創造「伸ばす」

目標指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度到達目標
■生活関連サービス事業の収益 +250億円	上方修正 +350億円	▲97億円*	+350億円*
■新規事業の収益	(2017年度、2012年度比) —	+6億円*	+10億円*
■10年後の連結収益に占める	35%	36%	40%(2022年度目標)
運輸業以外のセグメント(流通業・不動産業・その他)の割合			

※2012年度比

この2年間の取り組み

(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

- ・セブン-イレブン・ジャパンの商品力・運営力を活用した店舗展開
(2014年度末時点:70店舗を転換)
- ・ショッピングセンターの新規開発、ブラッシュアップ
(新大阪駅、京都駅、富山駅、金沢駅、鳥取駅等)
- ・ICOCA電子マネー(北陸地区駅店舗への導入)、
J-WESTカードの利便性向上



The CUBE (京都)

②市中への積極展開(沿線外、エリア外含む)

- ・ビジネスホテルの展開拡大(浅草、名古屋、心斎橋、広島)
- ・不動産分譲・賃貸事業の市中、エリア外展開(首都圏[浦和]、福岡圏[天神]等)

(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

- ・拠点駅開発の推進(三ノ宮駅、姫路駅、下関駅)
- ・駅および駅周辺、社宅跡地等の開発推進
(吹田市片山、金沢市広岡、岡山市南方、米子市日ノ出等)



ピオレ姫路

②既存事業の組合せによる魅力向上

- ・新生「LUCUA osaka」の開業
- ・グループ会社再編(不動産事業分野での統合、エリアでの会社統合)
- ・ゴルフ事業の譲渡

(3)新たな事業分野へのチャレンジを続けます

- ・生活関連サービス事業における新業態の展開拡大
駅型調剤薬局(大阪駅、新大阪駅、尼崎駅)、
駅直結型カーシェアリング(新大阪駅等23箇所)
- ・健康関連事業(リハビリデイサービス事業や機能性健康食レシピの配信事業)、
農業関連事業(農業支援事業)、食品関連事業(冷凍おせちの製造・販売事業)、
再生エネルギー事業(太陽光発電事業)への参入・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

- ・海外向けインターネット通販事業開始(JAPAN SQUARE)

今後の重点取り組み

(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

- ・セブン-イレブン・ジャパンとの提携店舗への転換推進と効果の最大化(2018年度を目処に約500店)
- ・ショッピングセンターの継続的なブラッシュアップ(明石駅、倉敷駅等)
- ・ICOCA電子マネー利便性向上(山陰地区駅店舗への導入)、J-WESTカードのサービス向上等による会員拡大

②市中への積極展開(沿線外、エリア外含む)

- ・宿泊特化型ホテルの展開拡大(首都圏、近畿圏[梅田、天王寺]等)
- ・不動産分譲・賃貸事業の市中展開(首都圏[川崎]、近畿圏、西日本各エリア)
- ・ショッピングセンター事業の市中展開(近畿圏[吹田市片山])

③主要駅周辺事業への参画

- ・塚口駅東口、岸辺駅前



セブンイレブン提携店舗への転換

(2)グループ資産の価値を高めます

○土地等資産の最大活用

- ・拠点駅開発計画の具体化(三ノ宮駅、広島駅)
- ・駅および駅周辺、社宅跡地等の開発推進
(大阪環状線[森ノ宮駅、桃谷駅、天王寺駅東口等]、新大阪駅、草津駅、
太津駅、甲子園口駅、まや新駅、金沢市広岡等)
- ・既存の駅および駅周辺商業ゾーンにおける機能配置の見直し
(京都駅ビル開業20年を契機としたリニューアル、高槻駅、松江駅等)

塚口駅前再開発事業
(イメージ)

(3)新たな事業分野へのチャレンジを続けます

- ・市場競争力の向上に向けた新たな事業提携等の拡大
- ・生活関連サービス事業における新業態の展開拡大
- ・参入した事業の着実な成長(健康関連事業、農業関連事業、食品関連事業)



京都駅ビル開業20周年

(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

- ・海外向けインターネット通販事業の成長(JAPAN SQUARE)
- ・アジアを中心に当社の強みを発揮できる分野での海外展開の検討

松江駅リニューアル
(イメージ)

※下線部は中計公表後に施策内容・スケジュール等を具体化した項目や新たな方向性を打ち出した項目です。

※新駅の駅名は仮称です。

2. [トピックス] ①北陸新幹線と北陸エリアの活性化

目標指標	①北陸新幹線増収効果 130億円(2017年度)	②関西～北陸～信越に おける相互流動の拡大	
------	------------------------------------	----------------------------------	---

今後の重点取り組み

北陸新幹線金沢開業では、当社グループの力を結集し、地域の皆様とも連携を深め、開業効果を最大限高めます。また、北陸エリアの魅力を最大限引き出し、鉄道事業・創造事業双方の価値を高め、地域の活性化に寄与していきます。

(1)安全・安定輸送を基盤とした良質なサービスを提供します

- ・雪害時の安全・安定輸送の確保に向けた取り組みの推進
- ・湖西線、北陸線での強風対策の推進

(2)北陸～東京の相互流動の拡大、地域活性化を図ります

①航空機との競争力強化と地域と連携した観光等パイの拡大、開業効果の持続に向けた取り組みの推進

- ・利便性の高いインターネットサービス会員拡大等による競争力強化
- ・JR東日本と連携したイールドマネジメントによる収益最大化
- ・並行在来線第三セクター会社の円滑な運営への協力

②地域と連携した持続的なコンテンツ改善

- ・北陸デスティネーションキャンペーン(2015年秋)も活用し、「北陸～関西～首都圏」を結ぶ「大三角形」で、北陸の特徴ある観光素材と観光列車(七尾線)、新たなコンセプト列車(城端線・氷見線)、アクセスバス等を組み合わせた広域周遊観光ルートの商品造成と定着化



(3)関西～北陸～信越の相互流動の拡大、地域活性化を図ります

～観光・文化・経済など幅広い分野での関西～北陸の交流拡大～

- ・「マイ・フェイバリット北陸」などインターネットによる鮮度の高い北陸観光情報の発信、「関西・北陸交流会」の継続開催、「北陸カレッジ」による大学連携
- ・関西から新たな市場となる新潟・長野方面への送客の強化
- ・関西・中京エリア～北陸における北陸新幹線の乗換え利便向上のPR(幹在乗継割引価格のインターネット商品等)
- ・車両のリフレッシュ等によるサンダーバードのサービス向上



(4)北陸エリアでの事業創造と地域共生を推進します

- ・新幹線開業に合わせてオープン、リニューアルした商業施設の開業効果最大化
(金沢駅:金沢百番街[あんと・Rinto]、富山駅[とやマルシェ・クラレテ])
- ・地域の名産品等を掘り起こし、地域の魅力を発信



目標指標

①売上目標

LUCUA 1100とLUCUAを合わせ
770億円(初年度)

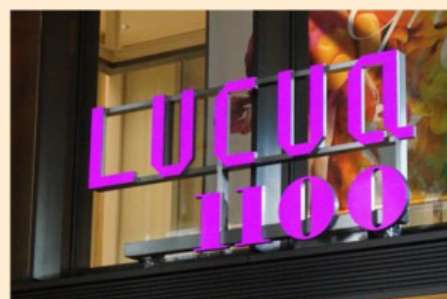
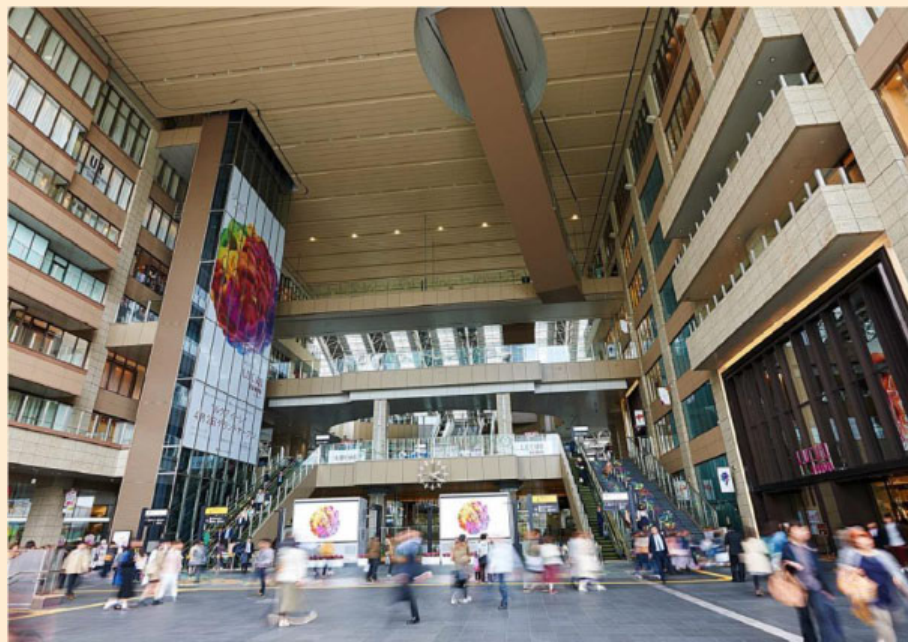
②入館客数目標

7,000万人(初年度)



新生「LUCUA osaka」については、「LUCUA 1100」と「LUCUA」の一体運営を行い、国内最大級の駅型商業モールとなる強みを発揮することで、「OSAKA STATION CITY」全体の更なるにぎわいの向上を図り、大阪エリアにおける存在感を高めていきます。

新生「LUCUA osaka」における取り組み



「LUCUA 1100」の特長

- 「専門店」が大切にする世界観と、「百貨店」の強みである編集力の融合
・150店の専門店と8つのショップからなる「isetan」による多様な商品やライフスタイルの提案
- 「OSAKA STATION CITY」として梅田エリア最大規模の商業集積
・規模の大きさを活かし、幅広いお客様のニーズにお応えすることで“ワンストップ・ショッピング”を実現
- 全国初、西日本初といった“新しさ”と“希少性”のある店舗構成を実現

主なフロアの内容

2F ワールドザッカマルシェ



多彩な専門店と「isetan」の編集力を融合させたメインエントランスとなるフロア

B2F バル&Foods



飲食ゾーン「バルチカ」とデパ地下の融合からなる「食」のフロア

4F レディス&メンズファッション



「isetan Closet」伊勢丹新宿店の強みを凝縮し、話題のイベントについても連動し展開

9F ブックス&カルチャー



「代官山 蔦屋書店」を源流としたライフスタイル提案型書店(梅田 蔦屋書店)

- 商品・サービスの価格帯を拡充することで日常の使いやすさを向上
・ファッション、雑貨、グルメの各分野の商品やサービスの価格帯を広げ、日常的にご利用頂きやすい店づくりを追求
- レディス&メンズ複合ショップの充実によりカップル等の回遊の楽しさを提供
・レディス&メンズ複合ショップが多数出店し、カップルで楽しく回遊し買い物を楽しめる店舗配置

2. [トピックス] ③訪日観光客需要の獲得

目標指標	①訪日観光客のご利用者数				②連結営業収益
	訪日旅行商品のご利用者数 (2017年度、2012年度比) 3倍増 上方修正 5倍増	2012年度実績	2014年度実績	2017年度到達目標	+100億円(2017年度、2012年度比)
		20万人	60万人	100万人	



今後の重点取り組み

急拡大する訪日観光のお客様に対し、当社の強みである地域連携やグループの総合力を活かし、魅力的な商品・サービスのご提供を通じて「関西から西日本各エリアへのご利用拡大」と「グループ全体でのご利用拡大」に重点的に取り組み、地域活性化と収益拡大につなげていきます。そのため、本社にグループインバウンド推進室を設置し、営業強化に向け成長市場である東南アジアにも社員を常駐させるとともに、具体的には以下の施策に取り組んでいきます。

(1)訪日観光客向け商品の拡充等による広域観光ルートの開発・整備を推進します

- ～関西空港や各地拠点空港を海外からのゲートにし、新幹線を中心に西日本を周遊する観光ルートを開発～
- ・訪日観光客向け商品の充実等による西日本エリアの観光ルートの整備（「西遊紀行」等）
- ・JR-WEST RAIL PASS等と当社グループの商品・サービスを組み合わせた魅力向上
- ・関西の自治体や私鉄・市交通局等と連携したICカードによる共通パスの検討



(2)訪日観光客のご利用が多いターミナル駅・商業施設等の受入態勢の充実を図ります

- ・駅・列車・駅ビル商業施設等の案内表記（サイン）の整備、商業施設ホームページの多言語対応
- ・訪日観光客向けの無料公衆無線LAN整備の推進
- ・関西空港駅をはじめ駅および駅ビル商業施設での案内販売体制の整備
- ・駅ビル商業施設等における免税店舗の拡大、決済手段の整備
- ・訪日観光客のご利用も考慮した宿泊施設の開発

(3)グループ全体やターミナル駅周辺も含めた「まち」の魅力をこれまで以上に発信します

- ・グループの総合力を発揮し、西日本エリアの地域・自治体や地域企業とも連携したプロモーションの強化
- ・海外拠点（上海、シンガポール（新設））やSNS等のネットワークを通じた西日本エリアの魅力発信



財務指標

○これらの取り組みの結果として、以下のように財務指標の水準を見直します。

財務指標	2012年度実績	2014年度実績	2017年度計画
連結営業収益(億円)	12,989	13,503	14,230(13,060)
連結EBITDA(億円)	2,903	2,893	3,255(2,925)
連結ROA(%)	4.9	5.1	5.5(4.7)

(参考指標)

連結ROE(%)	8.3	8.4	9.8
----------	-----	-----	-----

()内は修正前

○2013年度～2017年度における設備投資総額

連結9,600億円 単体8,200億円(うち安全関連投資 4,800億円)

○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1兆5千億円をめざします。

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、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、本計画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ください。