



J R 西日本の価値創造プロセス



2019年5月16日
西日本旅客鉄道株式会社
長谷川 真哉



1. 大切にしている価値観
2. J R西日本のビジネスモデル
3. 経営環境の変化を踏まえた戦略
4. グループ共通戦略
5. 成果指標と財務戦略
6. ガバナンス
7. 今後の計画見直し

1. JR西日本グループが大切にしている価値観

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」
～当社グループの思考、行動の原点であり、私たちの変わらぬ決意～

経営の3本柱

被害にあわれた方々に
誠心誠意と受け止めて
いただけるような取組

安全性向上に
向けた取組

変革の推進

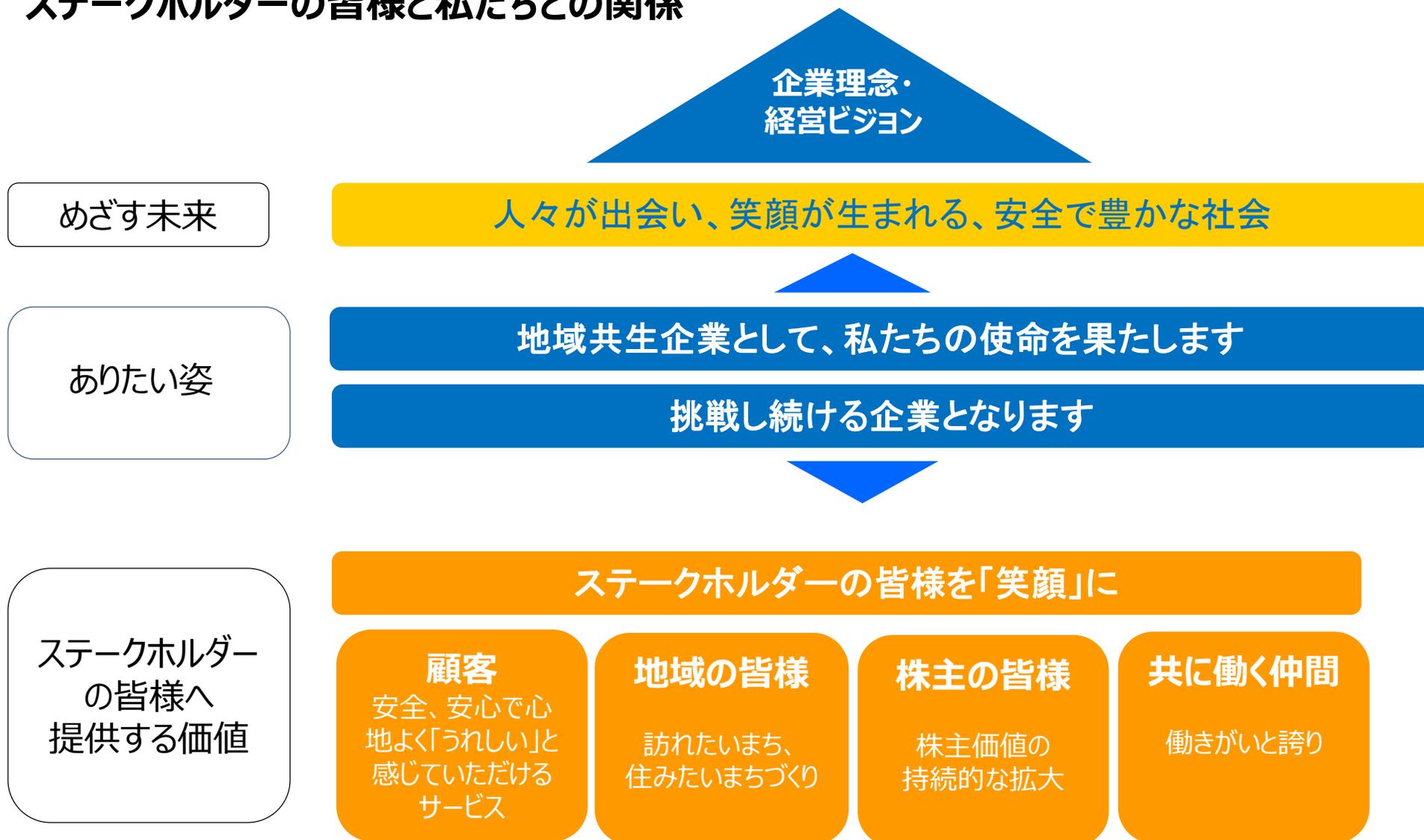
JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022

めざす未来～ありたい姿を実現する主役は、一人ひとりの社員

JR西日本 企業理念

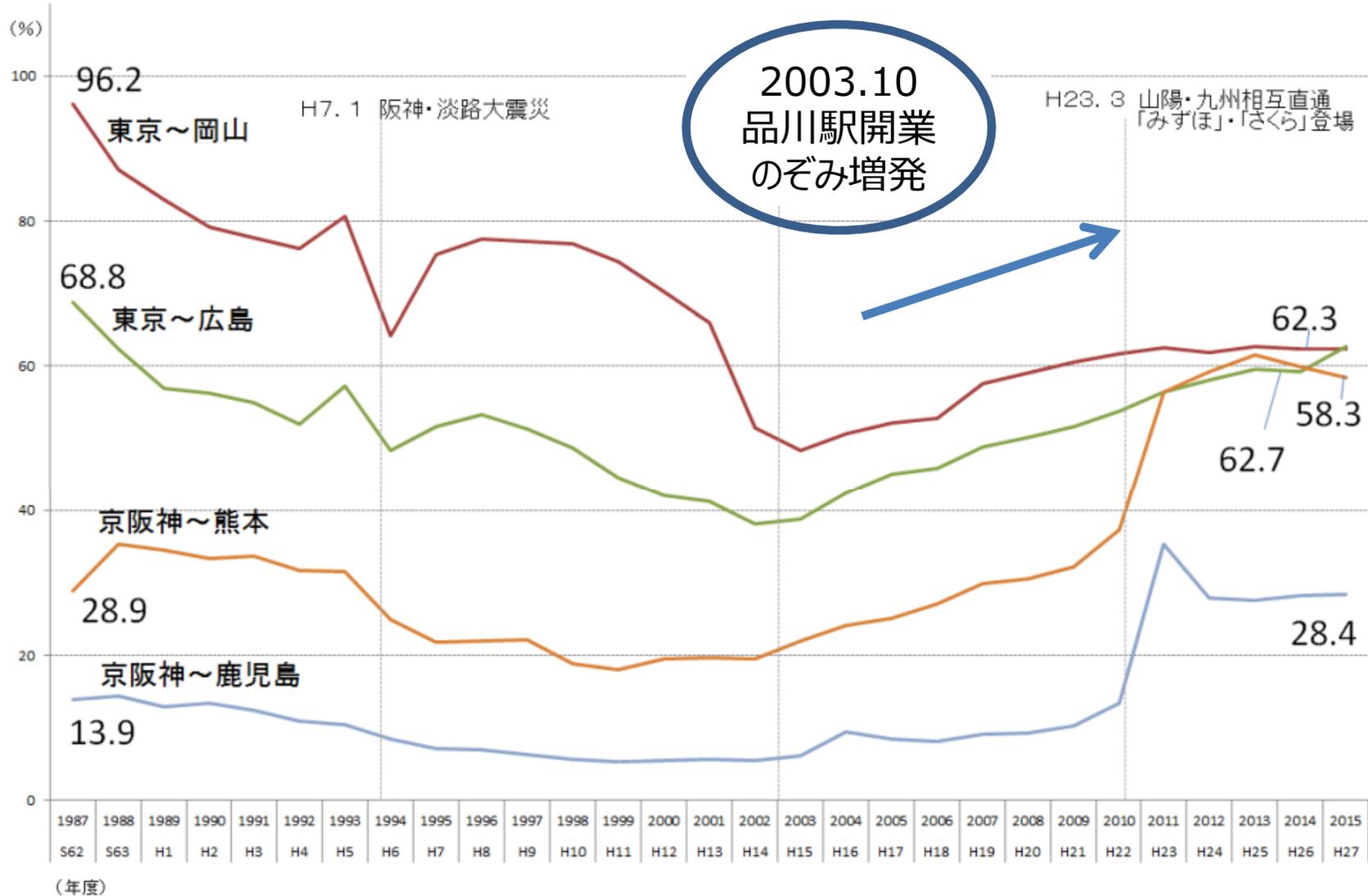
安全憲章

ステークホルダーの皆様と私たちとの関係



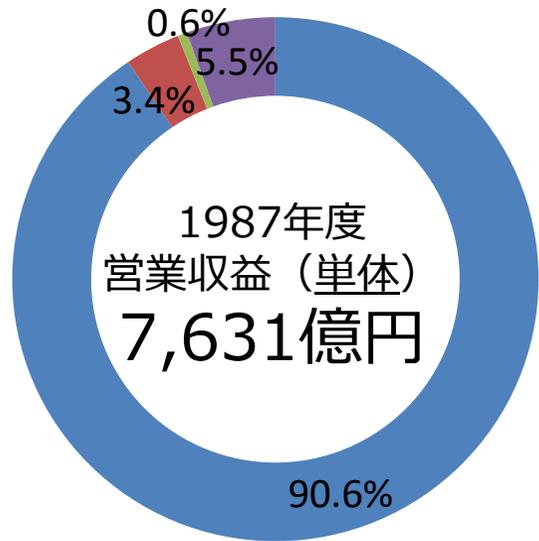
2. JR西日本のビジネスモデル

○当社発足以降の航空機競争区間のシェア

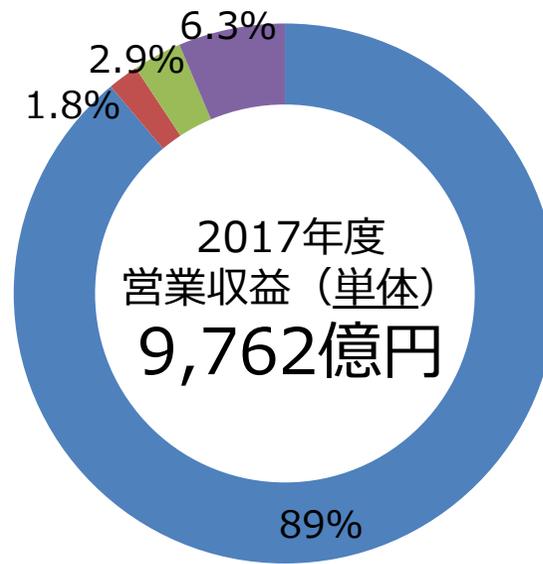


2. JR西日本のビジネスモデル

○発足当時との比較（営業収益）

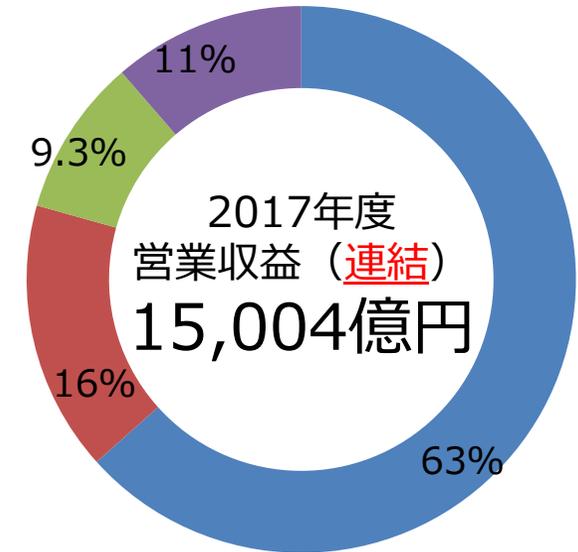


■ 運輸収入	6,910億円
■ 運輸附帯収入	260億円
■ 関連事業収入	44億円
■ その他収入	417億円



■ 運輸収入	8,678億円
■ 運輸附帯収入	178億円
■ 関連事業収入	284億円
■ その他収入	621億円

(連結営業収益)

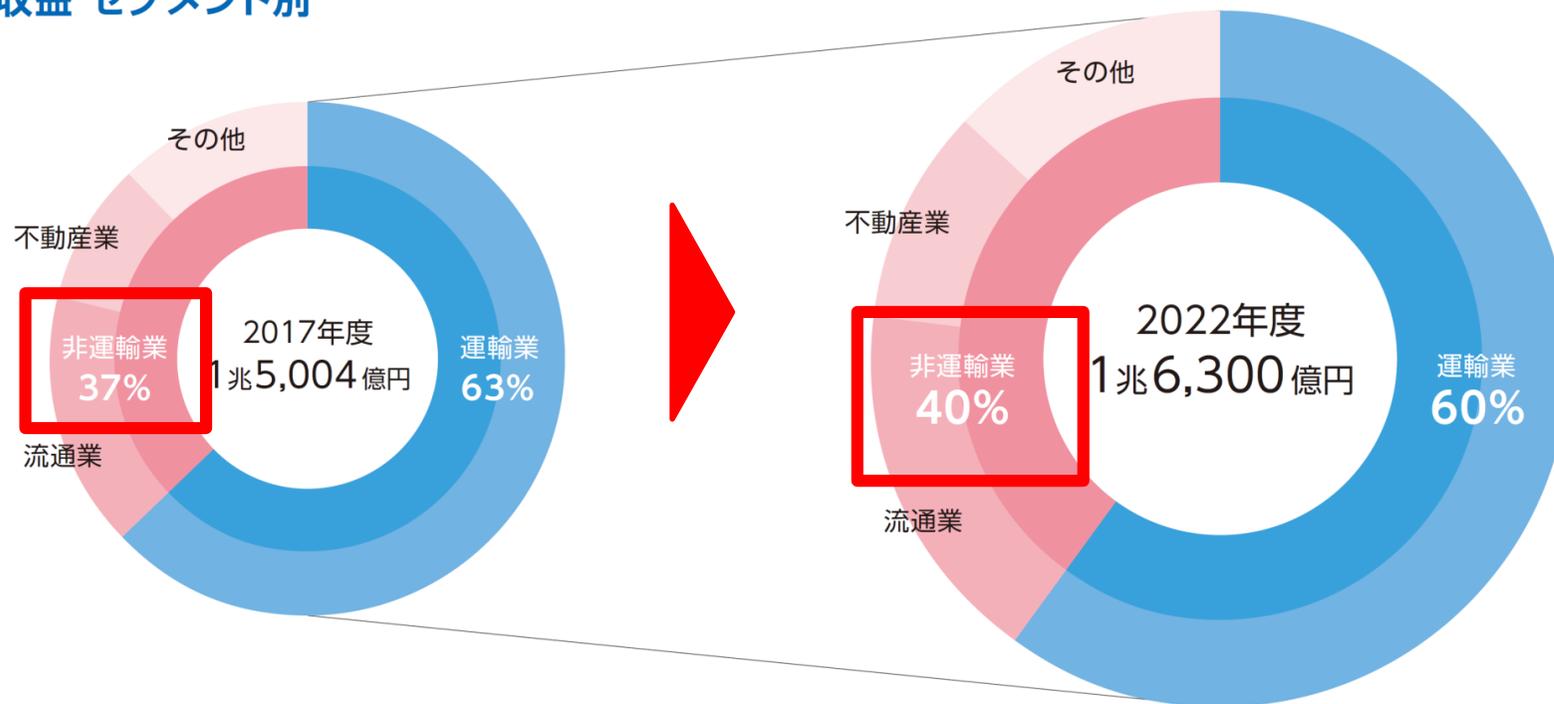


■ 運輸業	9,508億円
■ 流通業	2,398億円
■ 不動産業	1,396億円
■ その他	1,700億円

2. JR西日本のビジネスモデル

○今後5カ年の営業収益見通し（連結）

●連結営業収益 セグメント別

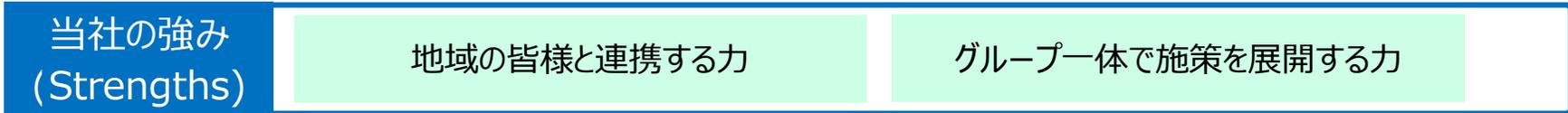
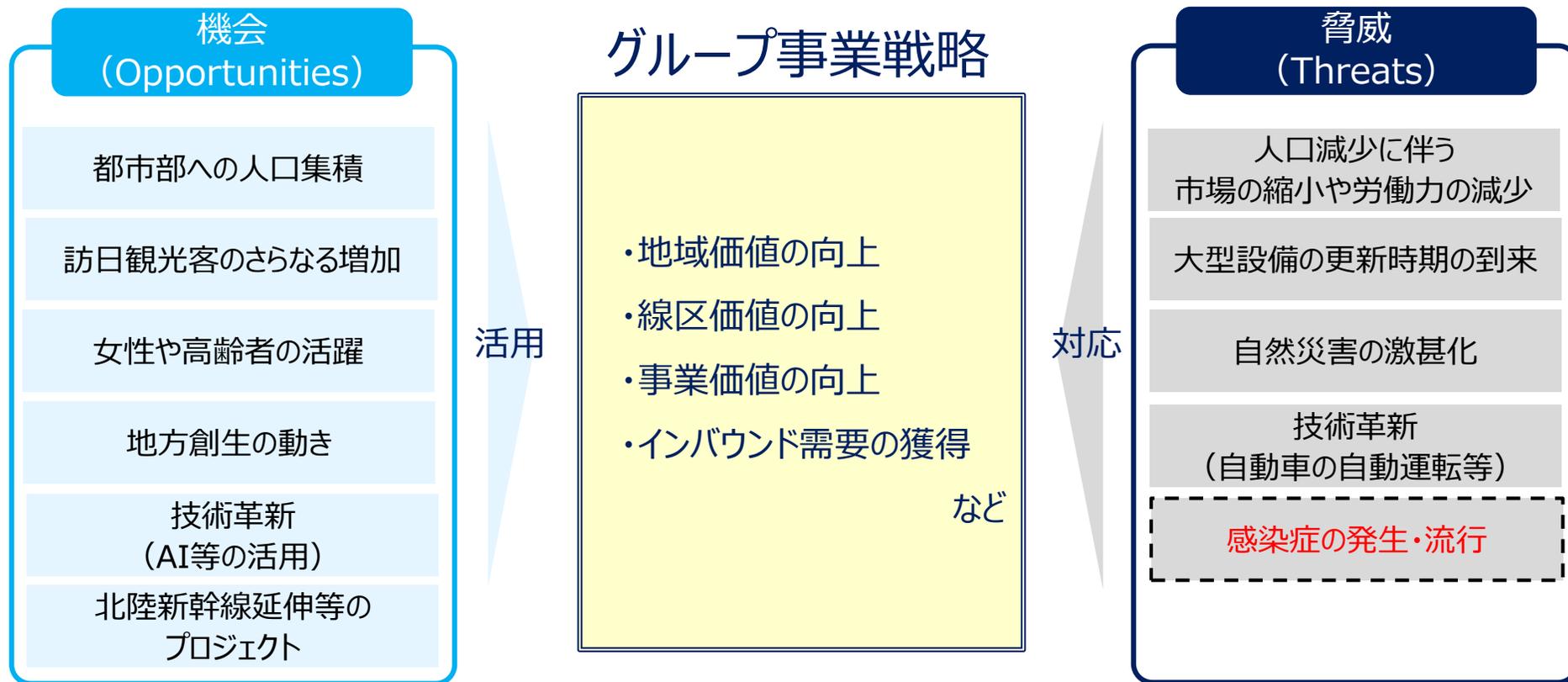


	18.3期実績	23.3期目標	増減
運輸業	9,508億円	9,775億円	+266億円
非運輸業	5,496億円	6,525億円	+1,029億円

今後5年間の営業収益の伸びの大半は非運輸業

3. 経営環境の変化を踏まえた戦略

経営環境の変化（機会・脅威）と当社の強みを踏まえ、戦略を策定。



3. 経営環境の変化を踏まえた戦略

【戦略の体系】

めざす方向性は堅持。ありたい姿の実現に向けて、鉄道事業・創造事業が一体となり、戦略を推進。

企業理念
経営ビジョン

経営の根幹であり、堅持

めざす未来
ありたい姿

地域共生企業として、私たちの使命を果たす

- ・訪れたいまち、住みたいまちづくり
- ・安全で持続可能な鉄道・交通サービス
⇒ 交流人口、定住人口の拡大
- ・安全で高品質な鉄道サービスと生活サービスの提供
⇒ お客様の暮らしを支える

挑戦し続ける企業となる

- ・事業の強みに磨きをかける
- ・新たな市場や事業に挑戦
⇒ 非連続な成長の実現

グループ共通戦略



事業戦略等

鉄道事業

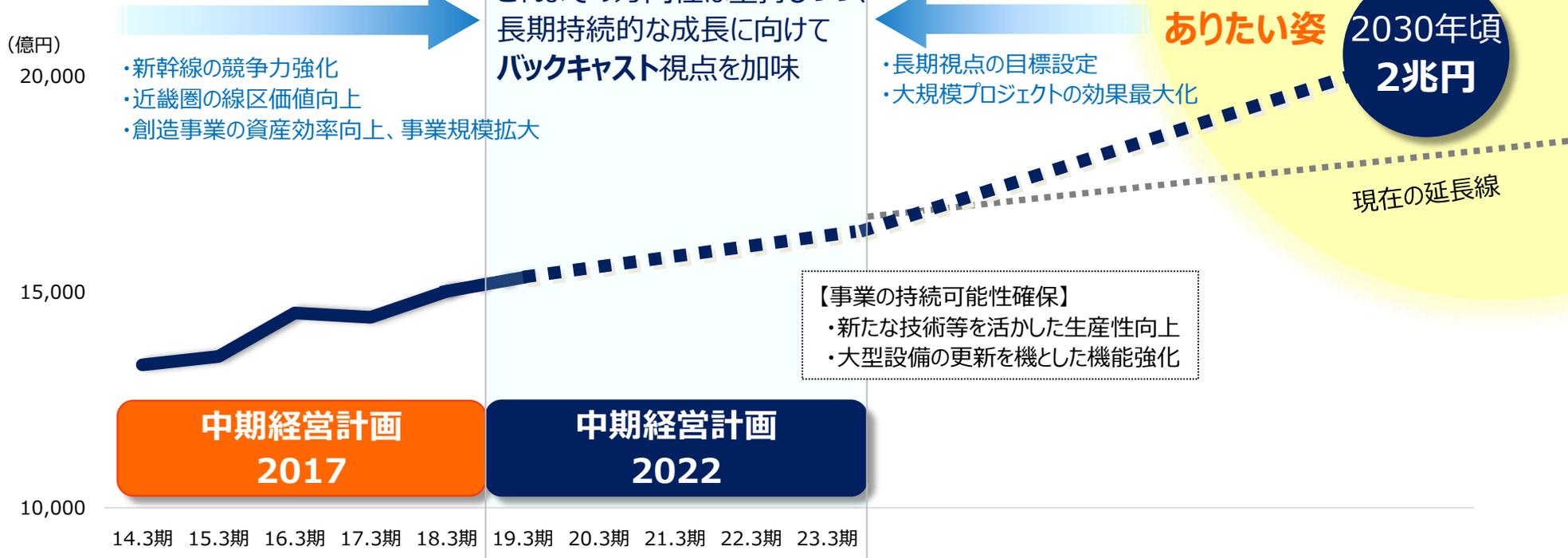


創造事業

3. 経営環境の変化を踏まえた戦略

○ 中期経営計画2022の位置付け

● 連結営業収益の推移



**中期経営計画
2017**

**中期経営計画
2022**



4. グループ共通戦略 長期戦略

駅を中心としたまちづくり

- ・大規模拠点駅：3大プロジェクト（大阪、三ノ宮、広島）
- ・関西都市圏ブランドの確立：京都、新大阪
- ・西日本各エリア中核都市を中心としたまちづくり：富山、金沢、岡山、尾道

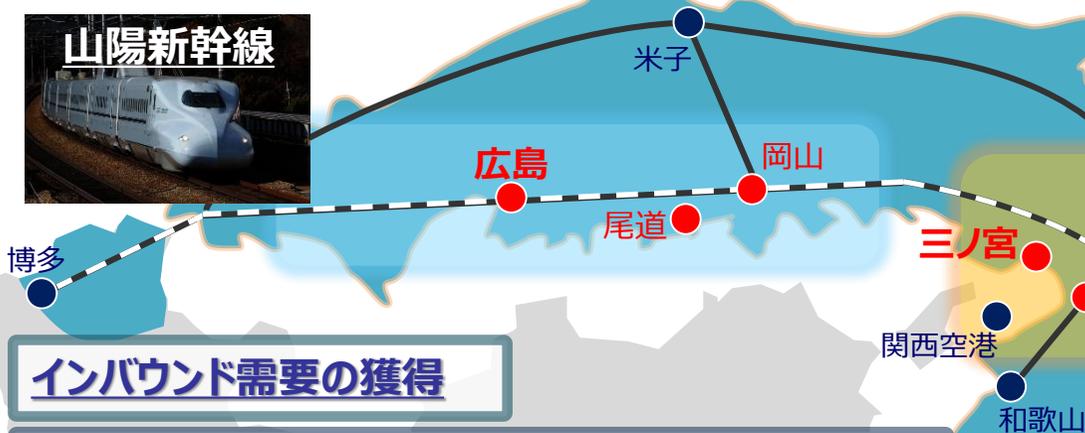
23年春 金沢～敦賀間延伸

北陸新幹線

時期未定 敦賀～新大阪間延伸



山陽新幹線



インバウンド需要の獲得

新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ

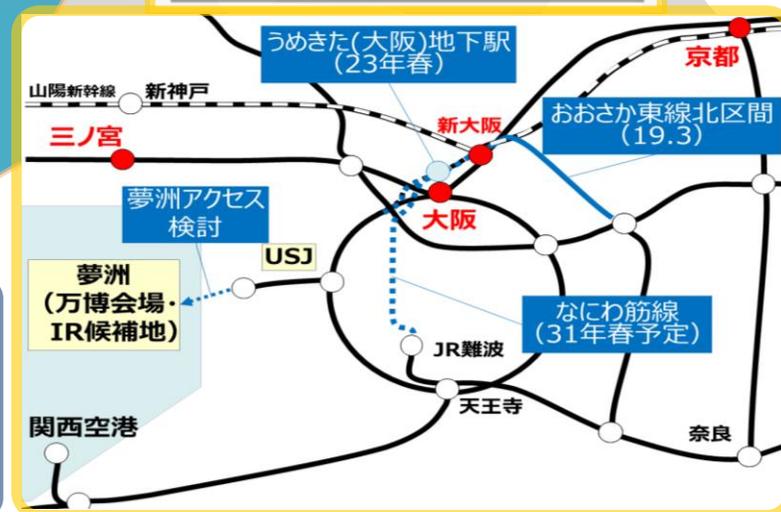
広域誘客ゾーンの演出

西日本ならではの観光素材開発、ブランディング、プロモーション

<成長機会>

- ・G20大阪サミット2019
- ・ラグビーワールドカップ2019
- ・ワールドマスターズゲームズ2021関西
- ・大阪万博2025
- ・IR誘致
- ・リニア中央新幹線

関西都市圏ブランドの確立



多くの成長機会を見据え、新幹線を軸とした広域誘客施策と駅中心のまちづくりを推進

【トピックス】せとうちパレットプロジェクト



鉄道事業
 創造事業
 ()は開業日等



広島駅改良・eki開業
 (2017.10~2019.10)



NIPPONIA HOTEL
 竹原製塩町
 (2019.8)



尾道駅リニューアル
 (2019.3)



岡山駅ナカリニューアル
 (2020春~秋)



広島駅ビル建て替え
 (2025春)



ハローキティ新幹線
 (2018.6~)



観光列車etSETOra
 (2020秋)



陸上養殖
 (2016.12~)



観光型MaaS「setowa」
 (2019.10~)



鉄道と船舶を組み合わせた
 観光周遊ルート構築
 (2018.3~)



ミタイケンひろしま
 せとうち広島DCプレ
 (2019.10~12)

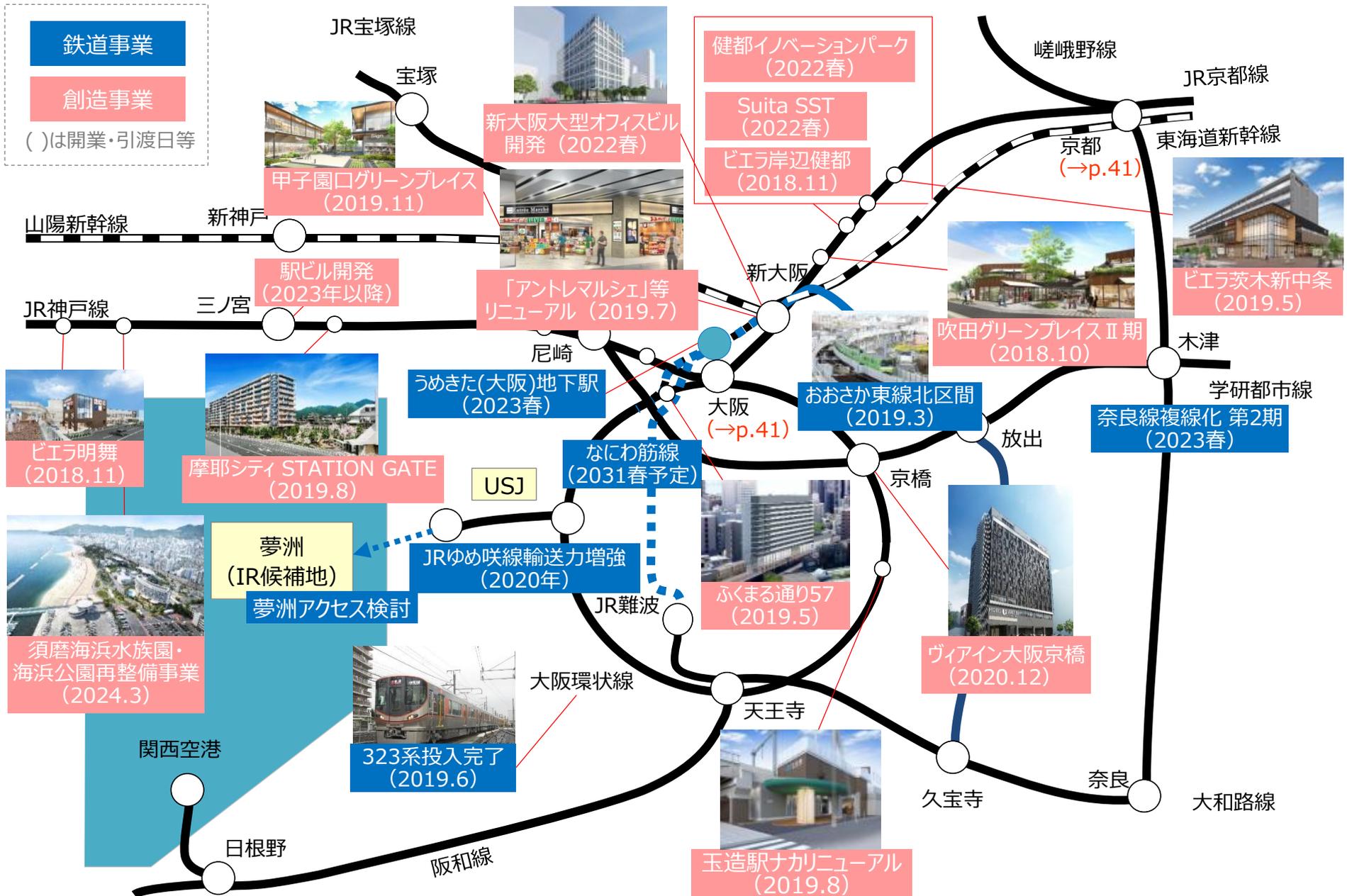


観光列車車・マルド・ボア
 (2016.4~)

せとうちDMOによる積極的なプロモーション

- ・「VOGUE」 →5 Places to Travel This Fall (日本で唯一選出)
- ・「The New York Times」
 →52 Places to Go in 2019 第7位 (日本で唯一選出)
- ・英「NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELLER 英国版」
 →「The Cool List 2019」 (日本で唯一選出)
 This year's must-see destinations Best19 第1位 他

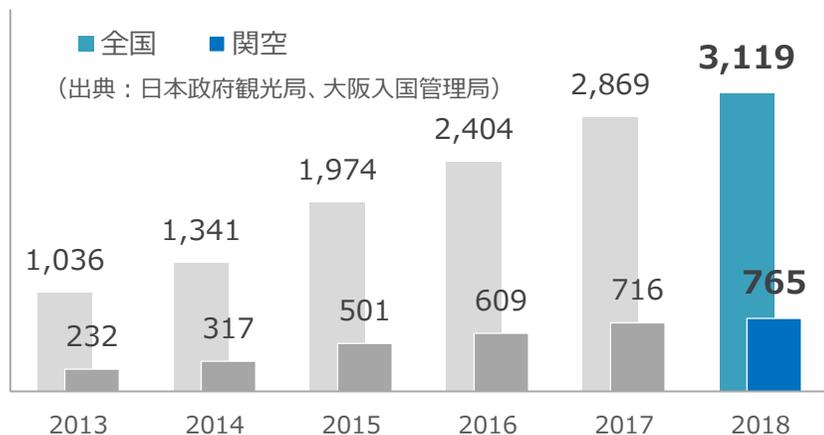
【参考】近畿圏における線区価値向上の取り組み



4. グループ共通戦略 ②インバウンド需要の獲得

○ 訪日客数の推移

(単位：万人)



西日本への訪日客数が増加。特に地方訪問が伸長

◆ 空港別入国外国人数 (出典：法務省)

(単位：万人)

	2013年	2018年	伸び率 (2013年比)
関西in	232	765	3.3倍
福岡in	69	241	3.5倍
成田in	426	856	2.0倍

◆ 訪日外国人延べ宿泊数 (出典：観光庁 宿泊旅行統計調査) (単位：万人泊)

	2013年	2018年	伸び率 (2013年比)
西日本(近畿除く)	1,067	3,081	3.2倍
全国	3,350	8,859	2.6倍

○ 西日本エリアの魅力

日本の世界遺産の約5割弱が当社エリア(23件中11件)



せとうちエリアは世界が注目

- ・「VOGUE」 →5 Places to Travel This Fall (日本で唯一選出)
- ・「The New York Times」
→52 Places to Go in 2019 第7位 (日本で唯一選出)
- ・英「NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELLER 英国版」
→[The Cool List 2019] (日本で唯一選出)
This year's must-see destinations Best19 第1位 他

関西を中心としたビッグイベントが目白押し

- G20大阪サミット2019
- ラグビーワールドカップ2019
- ワールドマスターズゲームズ関西2021
- 大阪万博 (2025)

Society (社会)

○ 安全

○ 人財と働きがい

- ◆有期雇用社員（シニア社員・契約社員等）の賃金・勤務制度等の改正
 - ・基本給・精励手当等の引き上げ、手当類の新設
 - ・休職・休暇等の制度改正、子育てと仕事の両立を支援する勤務制度の新設
- ◆ダイバーシティ&インクルージョンの推進
 - ⇒ 経済産業省「平成30年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に選出
 - ・「女性活躍および次世代育成に関する行動計画」の策定
 - ・テレワーク・サテライトオフィス導入
 - ・短日数勤務制度のさらなる充実
 - 宿泊を伴う勤務がある乗務員に関する制度の充実（実質週休4日程度）
 - ・企業内保育所開業
- ◆健康経営の推進
 - ・23.3期の人間ドック受診率70%以上 等



○ 地域との共生

○ 人権

- ◆人権基本方針の制定

○ CS

- ◆海外のお客様へのご案内等の充実
- ◆分かりやすいご案内の推進
 - ・列車走行位置サービスの拡充
 - ・列車運行情報アプリの改善
 - ・公式Twitterアカウント開設
 - ・全乗務員・主要駅へ案内用タブレット配備

Governance (企業統治)

○ コーポレート・ガバナンス強化

- ◆取締役の任期短縮（2年→1年）
- ◆役員候補者等の育成、役員の指名等に係る仕組みの検討

○ リスクマネジメント

- ◆G20等の大規模イベントへの対応

Environment (環境)

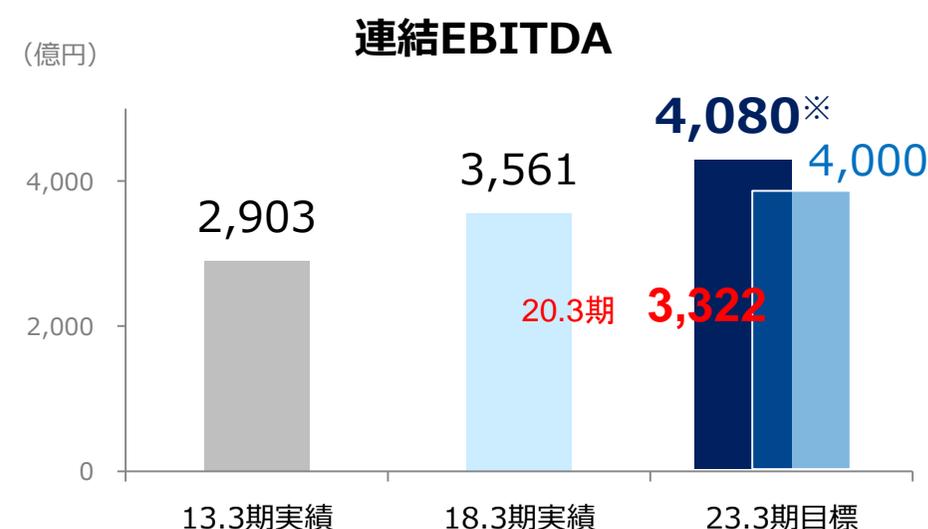
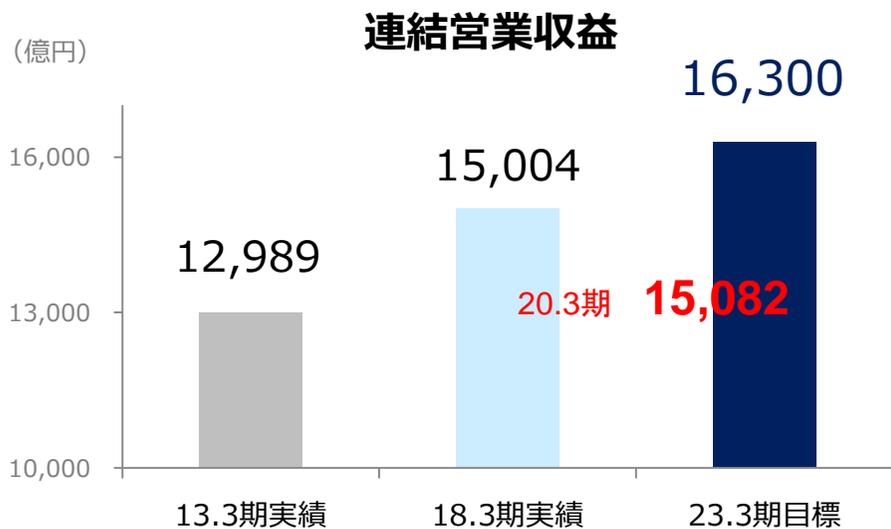
○ 中計2022における新たな環境目標の設定

- ◆エネルギー消費原単位 ▲3%（23.3期対14.3期）
- ◆省エネ車両比率 88%（23.3期） 等

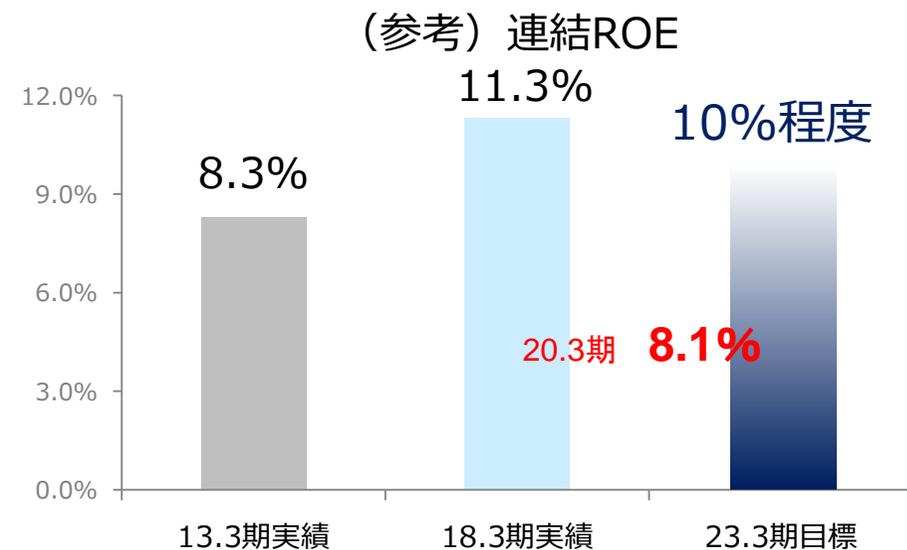
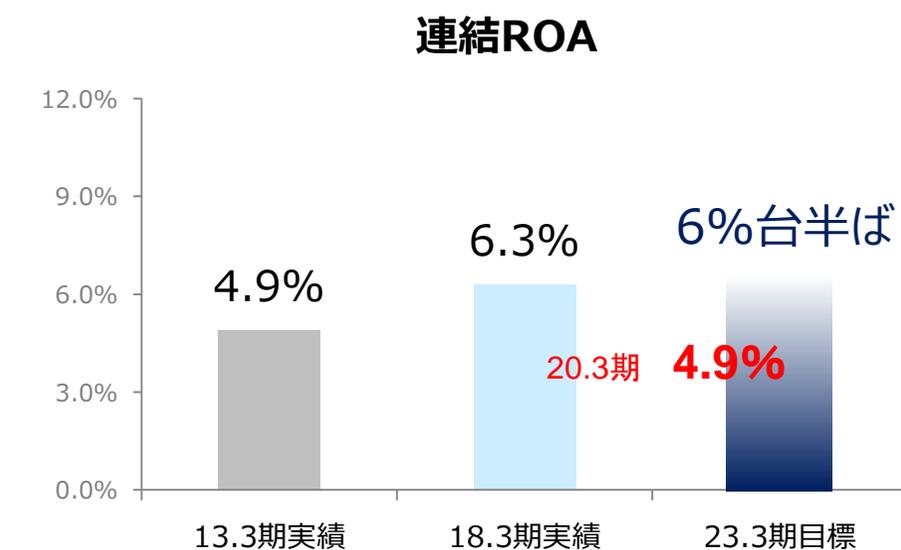
○ 地球温暖化防止の取り組み

- ◆電力貯蔵装置の導入（野洲き電区分所）

高水準の資産効率を維持しつつ、収益・利益規模を拡大。



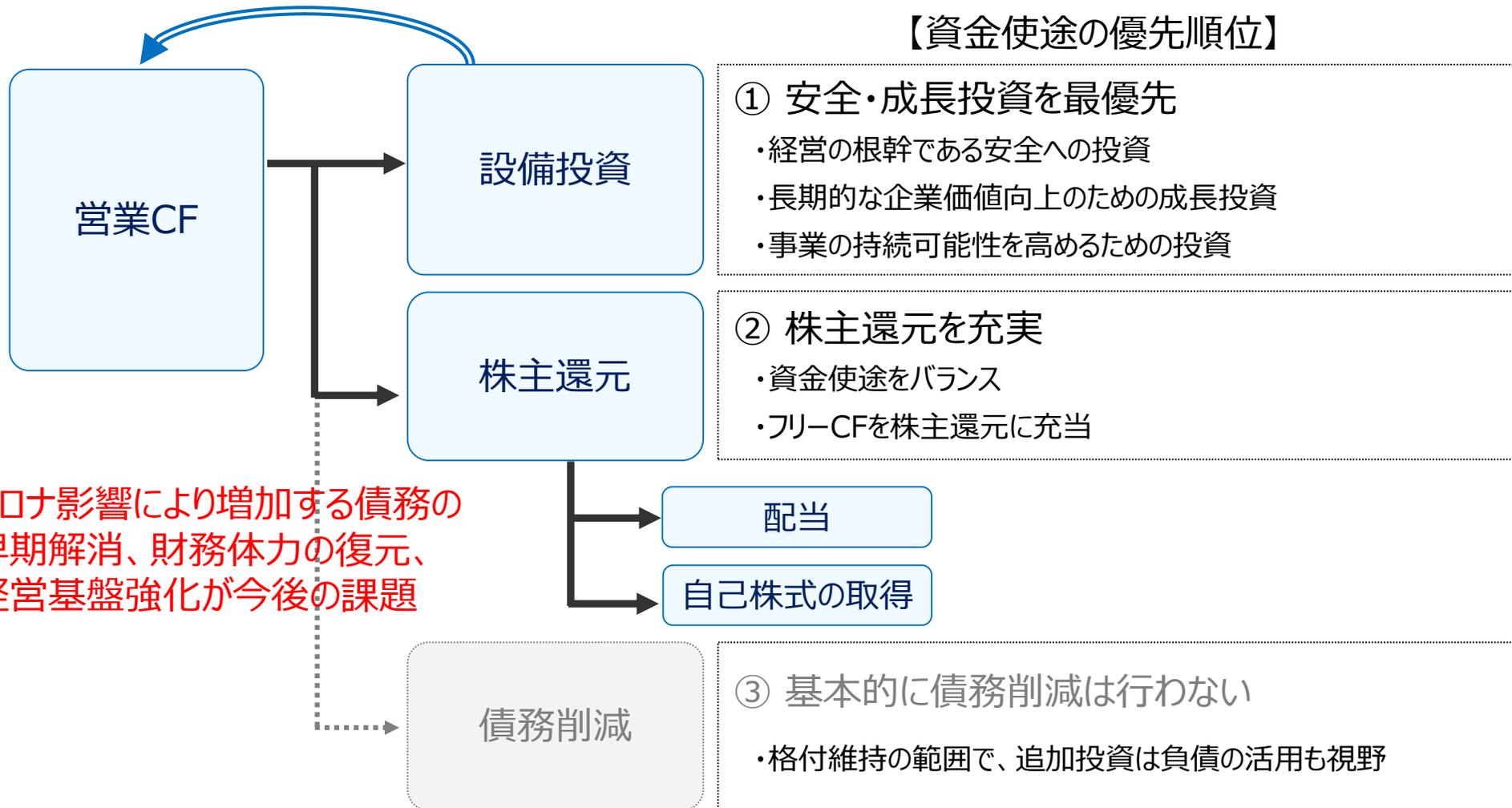
※23.3期の一時費用である北陸新幹線敦賀延伸に係る開業準備費用を除く



5. 成果指標と財務戦略 ・財務戦略

資金使途の優先順位を明確化。投資と還元のバランス、資本コストも考慮。

キャッシュ創出力を向上

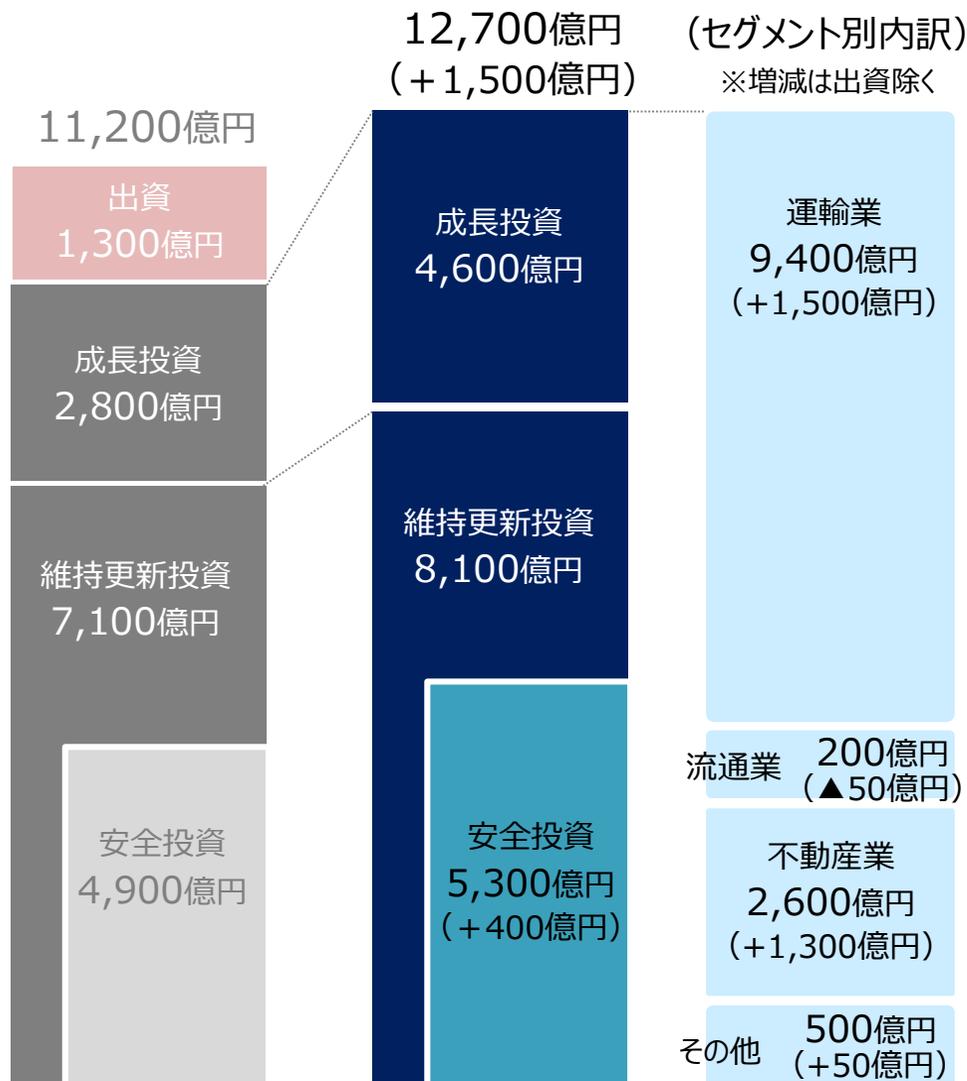


コロナ影響により増加する債務の早期解消、財務体力の復元、経営基盤強化が今後の課題

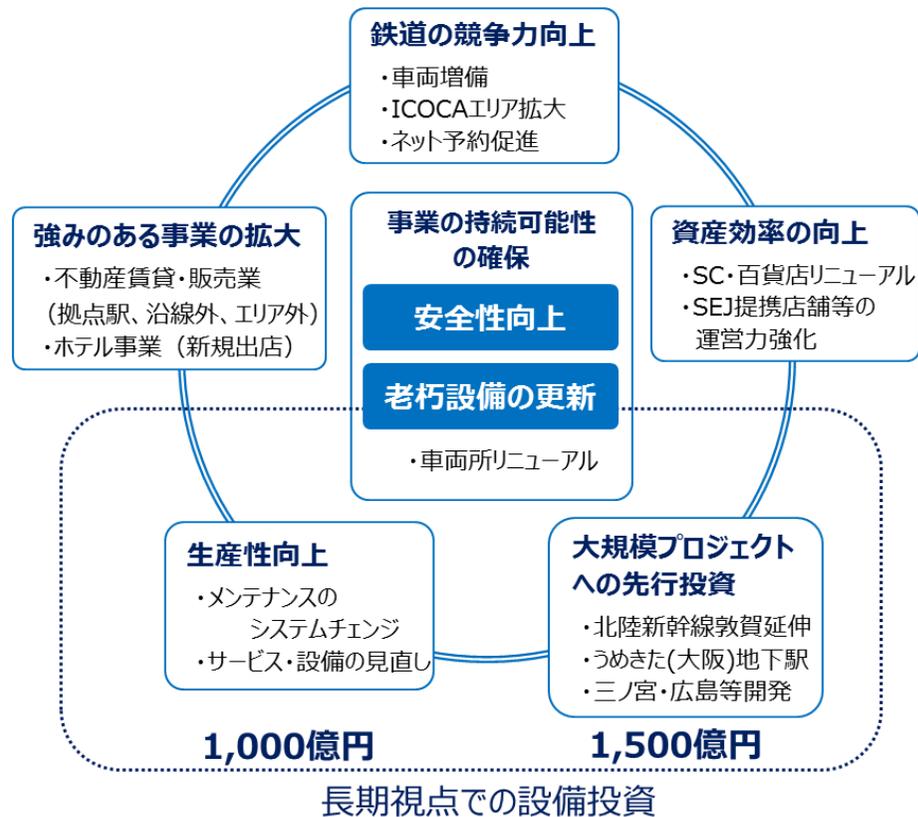
※現預金残高：概ね現在の水準を維持

5. 成果指標と財務戦略 ・設備投資等

経営の根幹である安全への投資と持続的な成長に資する投資を強化。



【投資の内容】



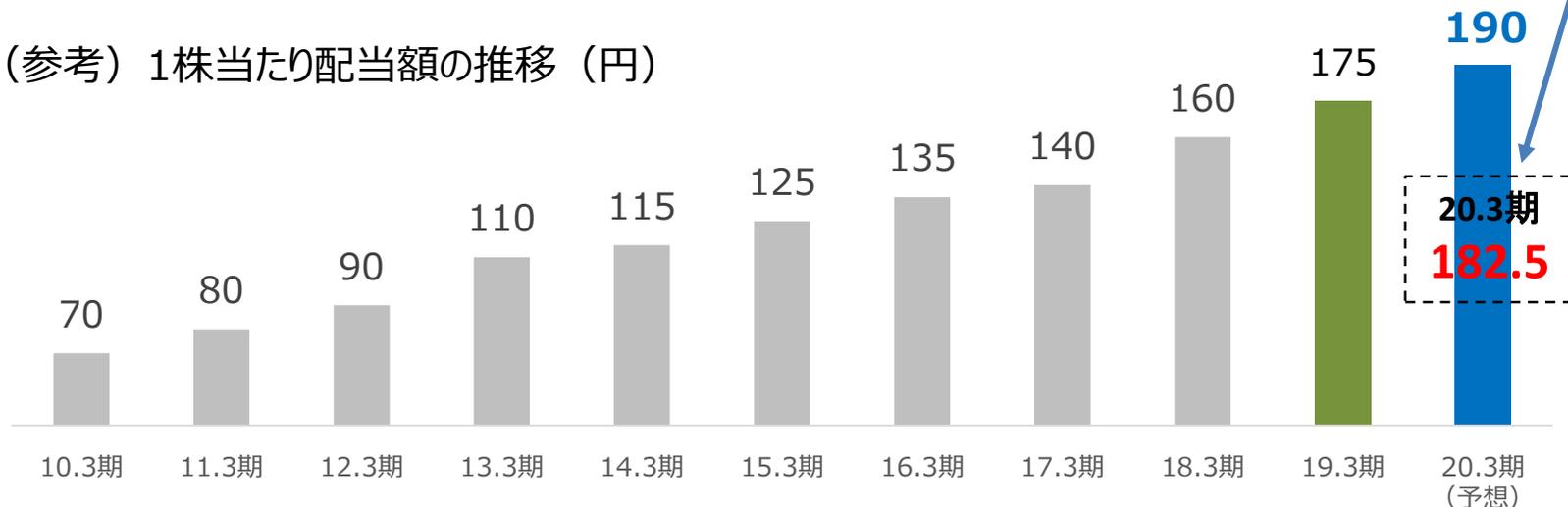
株主還元方針

- **2023年3月期において配当性向35%程度**をめざし、安定的に配当を実施
- **本計画期間累計の総還元性向40%程度**を目安とし、機動的に自己株式も取得

20.3期の株主還元

- **+15円増配**の1株当たり**190円**を予定（期初予想を据え置き） **※10期連続の増配**
- **99億円の自己株式**を取得、消却（取得：5/7～7/12、消却：8/15）

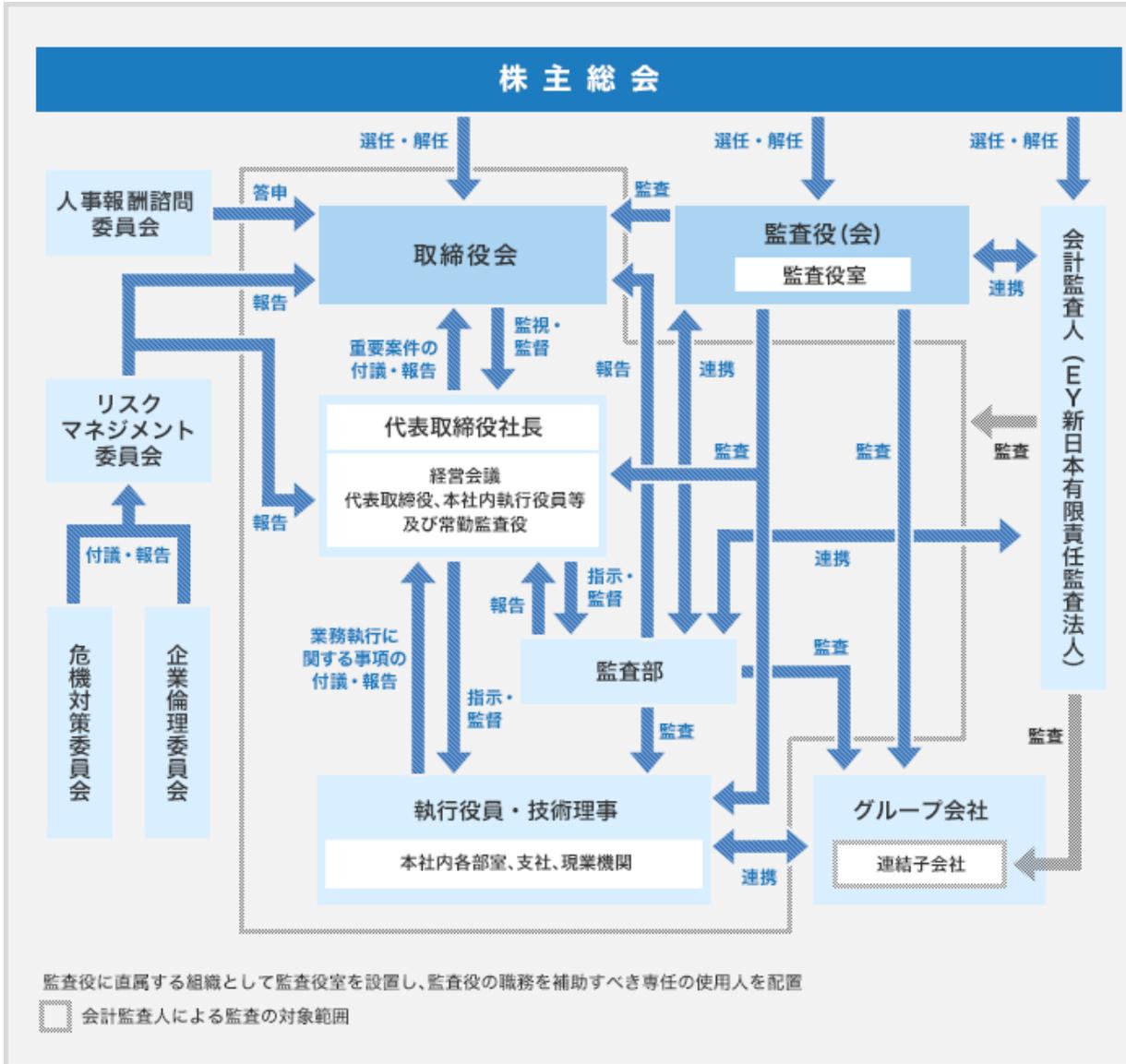
（参考）1株当たり配当額の推移（円）



長期安定的な配当を重視。今期取得した自己株は消却済み

6. ガバナンス

○ コーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会の評価および実効性向上に向けた取り組み

社外役員への情報伝達

- ・重要な経営課題の事前説明
- ・現地視察等の実施
- ・社外取締役を主体とした連絡会の実施

運営等にかかわるヒアリング

- ・年度ごとに全取締役に運営等についてヒアリング
- ・結果を踏まえ、実効性向上等にむけた取組反映

取締役・監査役の選任および報酬等

取締役および監査役の選任等

- ・取締役15名のうち5名が社外役員
- ・監査役4名のうち2名が社外役員

取締役および監査役の報酬等

- ・過半の社外取締役から成る人事報酬諮問委員会を設置
- ・役員賞与制度を廃止し、月例報酬へ一本化

7. 今後の計画見直し ・基本スタンス、当面の対応

◇ 現下の状況を踏まえた基本スタンス

基本スタンス

- ① 社会インフラ企業としての使命を守る
- ② お客様、社員の安全を守る
- ③ 雇用を守る
- ④ サプライチェーンを守る

◇ 当面の対応・緊急対策等

列車本数削減

- ◆ 当面の減便計画（※5/1時点）
 - ①山陽新幹線： 全ての臨時列車（4/24～当面の間）
 - ②北陸新幹線： 全ての臨時列車（4/24～当面の間）
 - ③在来線特急： 臨時列車の減便と「はるか」の全列車6両化及び減便
- ◆ 引き続きご利用状況を見ながら更なる減便も検討中

費用削減 投資抑制 短期雇用調整

- ◆ 安全の維持を前提にグループを挙げての費用削減、設備投資精査を進める
- ◆ 一方、次代に向けた必要な施策は峻別して実行
- ◆ 雇用維持を前提に、一時帰休など短期的な雇用調整実施

資金調達

- ◆ 長期資金について順次調達を進める
- ◆ 1,000億円のCPを発行済。発行限度枠を増額予定
- ◆ 震災対応型コミットメントライン融資枠1,300億円。融資枠拡大協議中
- ◆ 引き続き、長期・短期合わせて必要資金の調達を行う

7. 今後の計画見直し ・21.3期／中長期的な方向性

現状認識

- ◆ 財務的には会社発足以来の最大の危機であると認識
- ◆ ご利用の落ち込みが極めて大きいことに加え、こうした事態がいつまで続くのか、また回復にどの程度の期間を要するのかを見通すことが極めて困難

21.3期 業績予想 配当予想

- ◆ 現時点において、減収影響やそれに対応する諸々の対策も含めた全体の収支計画を合理的に見積もることが困難
- ◆ 従って、21.3期業績予想および配当予想については「未定」

中期経営計画 安全考動計画

- ◆ 中期経営計画は、現下の状況に鑑み、数値目標、設備投資計画、財務戦略等に関してスケジュールも含め見直す
- ◆ 安全は最重要課題。安全考動計画に基づき着実に推進

※ 中計見直しにおいて考慮する点

① 回復期以降の需要喚起

- ✓ 顧客の行動変化なども考慮したうえで、西日本エリアにおいて徹底した需要喚起策を準備

② 様々なリスクに対応しながら長期持続的な成長を実現

- ✓ コロナ後の社会経済構造や価値観、行動様式の劇的な変化を踏まえた成長戦略の再構築
- ✓ 増加した債務の早期解消。財務体力の復元、経営基盤の強化に努める