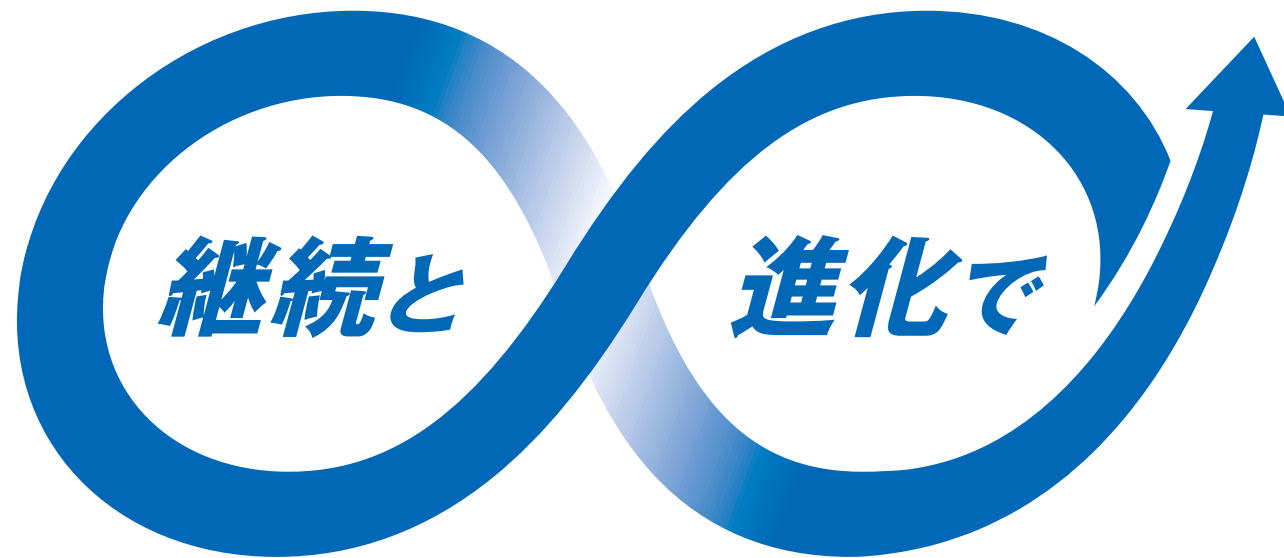




JR西日本グループ
中期経営計画 2022



継続と

進化で

めざす未来へ。

2018年4月

西日本旅客鉄道株式会社

もくじ

01.	継続と進化で、めざす未来へ	
	● 継続と進化で、めざす未来へ	3
	● めざす未来へのステップ	4
	● めざす未来に向けた私たちの取り組み	5
	● 変わらぬ決意、安全性向上の取り組み	7
	● 社員一人ひとりが主役となる企業づくり	9
02.	JR西日本グループ中期経営計画2022	
	● これまでの取り組みと今後の環境変化	10
	● JR西日本グループの戦略の体系	11
	● めざす未来～ありたい姿～提供する価値	12
	● グループ共通戦略	
	└ ①地域価値の向上	13
	└ ②線区価値の向上	15
	└ ③事業価値の向上	16
	● 鉄道事業戦略	17
	● 創造事業戦略	19
	● 経営基盤づくり	21
03.	設備投資計画	22
04.	目標指標	25

参考) JR西日本グループ 中期経営計画2022 具体的な取り組み計画



All For Smiles!



私たちは、
お客様、地域の皆様、株主の皆様、共に働く仲間の「笑顔」のために、
一人ひとりが何をなすべきかを考え、行動していきます。



01.

継続と進化で、めざす未来へ

01. 継続と進化で、めざす未来へ

- 継続と進化で、めざす未来へ
- めざす未来へのステップ
- めざす未来に向けた私たちの取り組み
- 変わらぬ決意、安全性向上の取り組み
- 社員一人ひとりが主役となる企業づくり

02. JR西日本グループ中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

継続と進化で、めざす未来へ

私たちJR西日本グループは、2017年4月、発足から30周年を迎えることができました。

この間、鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、めざす未来である「安全で豊かな社会」づくりに貢献するため、「地域共生企業となる」、「私たちの使命を果たす」ことをありたい姿に掲げ、その実現に向けて取り組んできました。

現在、当社グループの基幹である鉄道は、日々500万人を超えるお客様にご利用いただいています。事業を通じて社会に貢献できることは、私たちJR西日本グループで働く者の誇りであり、改めてお客様や地域の皆様に感謝申し上げます。

将来を見据えると、人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少等、社会構造の変化という面では、当社グループを取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあると言わざるを得ません。

そのような中、地域の皆様と連携し、当社グループが一体となって、北陸新幹線金沢開業効果の最大化や大阪駅をはじめとしたターミナル駅の開発等に取り組んだ結果、地域に新しい活力が生まれています。加えて、海外から日本にお越しになるお客様は益々増加が見込まれるほか、北陸新幹線のさらなる延伸、うめきた(大阪)地下駅開業等の大規模なプロジェクトが複数進行しており、私たちの取り組みを通じて、社会、経済の発展に貢献し得る機会も数多く存在しています。

今後も、鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、社会、経済の発展に貢献するためには、私たちの強みである地域の皆様と連携する力、グループ一体で施策を展開する力を磨き続けるとともに、現状に満足することなく、めざす未来からの視点に立ち「挑戦し続ける企業」となることで、私たちが生み出す事業の価値を高め、非連続な成長に向けて進化していく必要があります。そのために、経営環境の変化に適応し迅速に意思決定を行うことのできる新たなグループ経営体制への移行準備と人財づくりを進めます。

継続と進化で、めざす未来へ。

私たちJR西日本グループは、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との変わらぬ決意のもと、次なる30年に向け、基幹事業である鉄道の安全性向上に引き続き全力で取り組むとともに、地域の皆様と一体となって、人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会づくりに貢献します。そして、JR西日本グループ全体で成長に向けて絶えず進化し、未来を切り拓いていきます。

西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

来島 達夫



01.

継続と進化で、
めざす未来へ

01. 継続と進化で、 めざす未来へ

- 継続と進化で、めざす未来へ
- めざす未来へのステップ
- めざす未来に向けた私たちの取り組み
- 変わらぬ決意、安全性向上の取り組み
- 社員一人ひとりが主役となる企業づくり

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

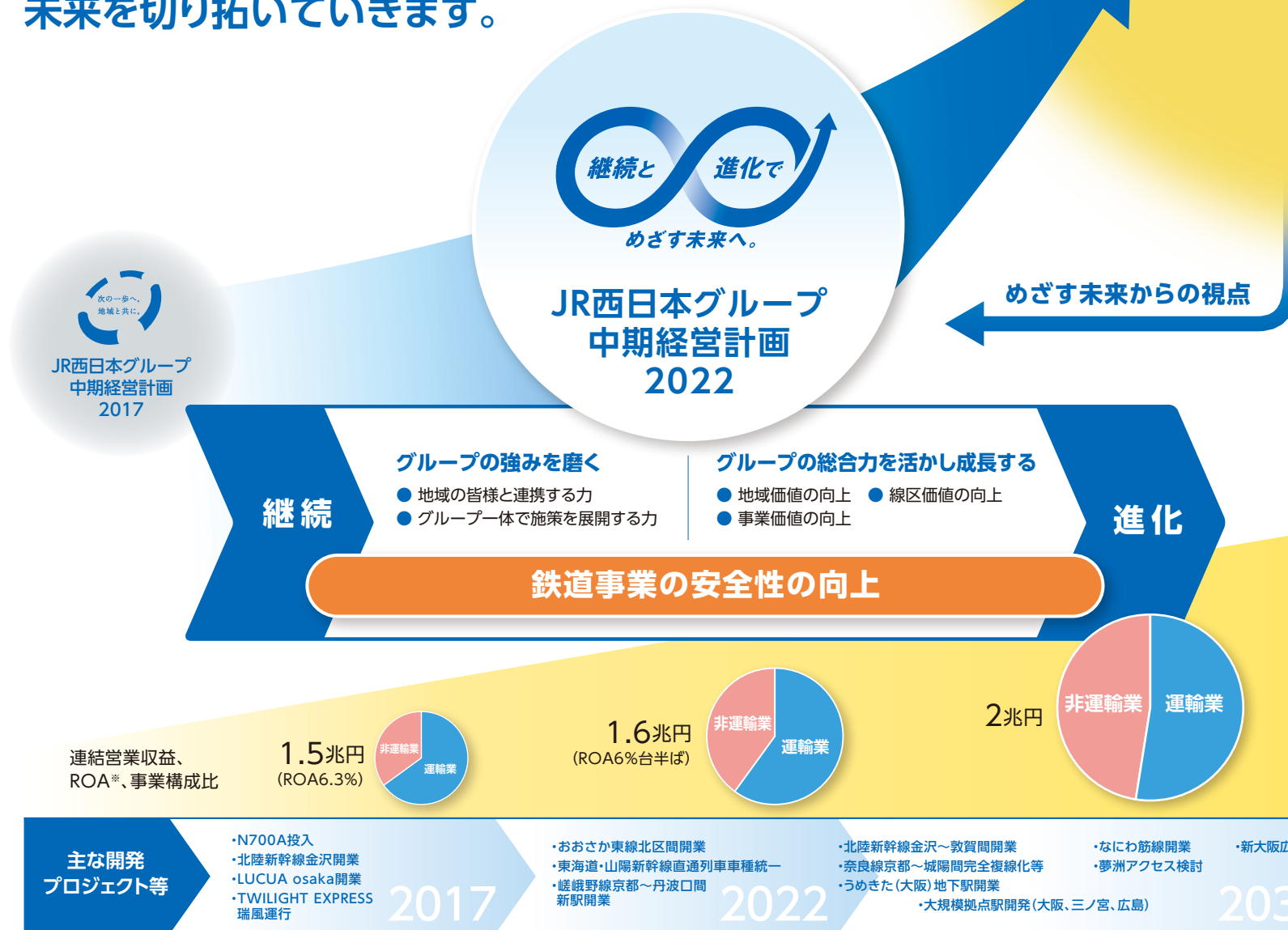
03. 設備投資計画

04. 目標指標

めざす未来へのステップ

次なる30年の礎を築き、
未来を切り拓いていきます。

めざす未来
～ありたい姿



※ROA：Return On Asset、総資産営業利益率

01.

継続と進化で、
めざす未来へ

めざす未来に向けた私たちの取り組み ~2022~2030~さらに未来へ

地域の皆様と一体となって、誰もが訪れたいくなるまち、
誰もが住みたいくなるまちと沿線をつくります。

●● 主な駅・駅周辺開発
□□ 広域誘客ゾーン整備



※路線図は2018年4月1日時点の当社の路線をもとに簡略化し、北陸新幹線金沢～敦賀間開業等を加味して記載しています。

日本第二の都市圏であり、“ニッポン”のゲートウェイにふさわしい、先進性を備えた、関西都市圏ブランドの確立に貢献します。

鉄道ネットワーク整備と沿線開発による国際都市としての魅力の向上

なにわ筋線・夢洲アクセス検討

都市の軸となる鉄道ネットワーク整備と沿線開発を通じて、観光、ビジネスの両面で魅力ある国際都市づくりに貢献します。

西日本最大のターミナル大阪駅周辺の開発を通じた賑わいの創出

うめきた(大阪)地下駅を中心としたまちづくり

関西空港アクセスおよび広域ネットワークの強化に大きく貢献するうめきた(大阪)地下駅を核に、周辺地域との一体的なまちづくりを通じてさらなる賑わいを創出します。

新大阪エリアの広域ハブ拠点化と国際ビジネス立地のポテンシャル発揮

新大阪の拠点性向上(交通結節機能、都市機能の集積)

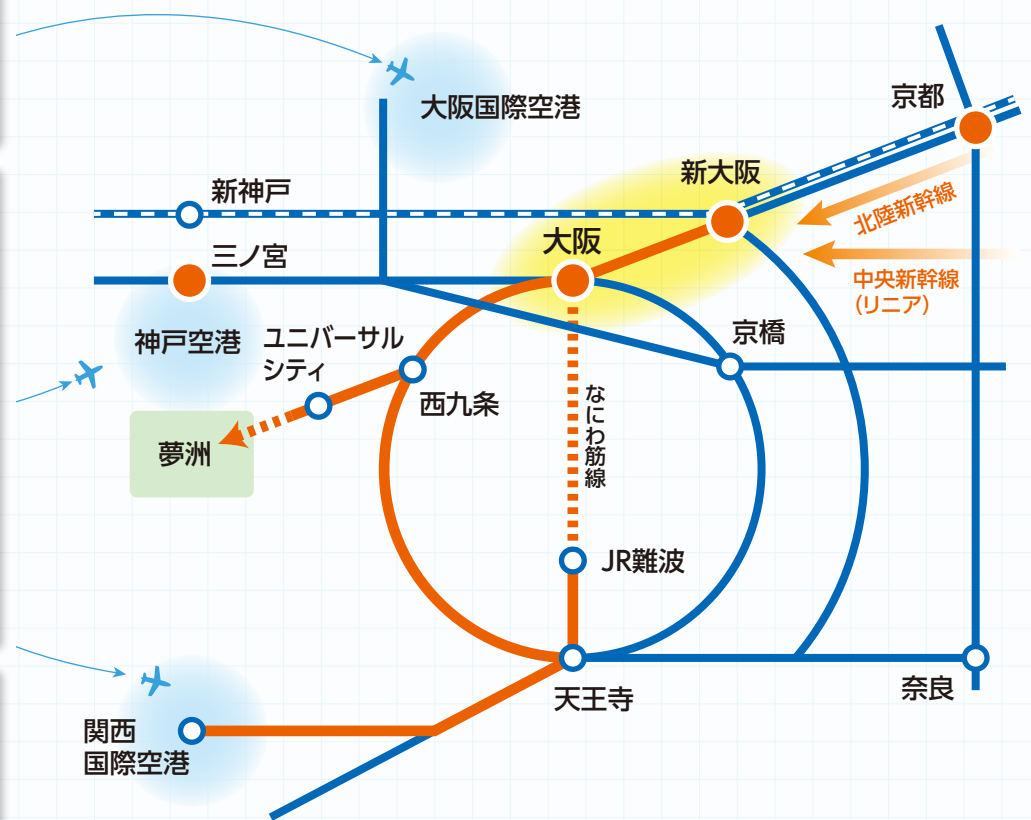
スーパー・メガリージョン※(三大都市圏の一体化)形成後を見据えて、新大阪エリアの広域ハブ拠点化および国際ビジネス立地としてのポテンシャルの発揮に向け、交通ネットワークの強化とまちづくり構想の具体化に取り組みます。

※スーパー・メガリージョン：中央新幹線(リニア)の開業後、東京、名古屋、大阪が約1時間で結ばれ、三大都市圏が一体化した都市圏(スーパー・メガリージョン)の形成が期待されており、国の国土形成計画において、その効果を最大化する取り組みが検討されている。

魅力ある沿線ブランドの確立

拠点としての各線区ターミナル駅の開発

関係者と連携し、線区の要であるターミナル駅の開発(賑わい創出)を進め、人口減少下やライフスタイルが多様化する中でも選ばれ、住みたくなる魅力ある沿線ブランドを確立します。



2018 ~ 2022

2030

うめきた(大阪)地下駅開業

ラグビーワールドカップ 2019
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン™『SUPER NINTENDO WORLD™』
ワールドマスターズゲームズ 2021 関西

うめきたまちびらき
大阪万博(誘致計画)

なにわ筋線開業
夢洲アクセス検討

新大阪広域ハブ拠点化
(北陸新幹線、中央新幹線(リニア)延伸開業)

01.

継続と進化で、
めざす未来へ

01. 継続と進化で、 めざす未来へ

- 継続と進化で、めざす未来へ
- めざす未来へのステップ
- めざす未来に向けた
私たちの取り組み
- **変わらぬ決意、
安全性向上の取り組み**
- 社員一人ひとりが主役と
なる企業づくり

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

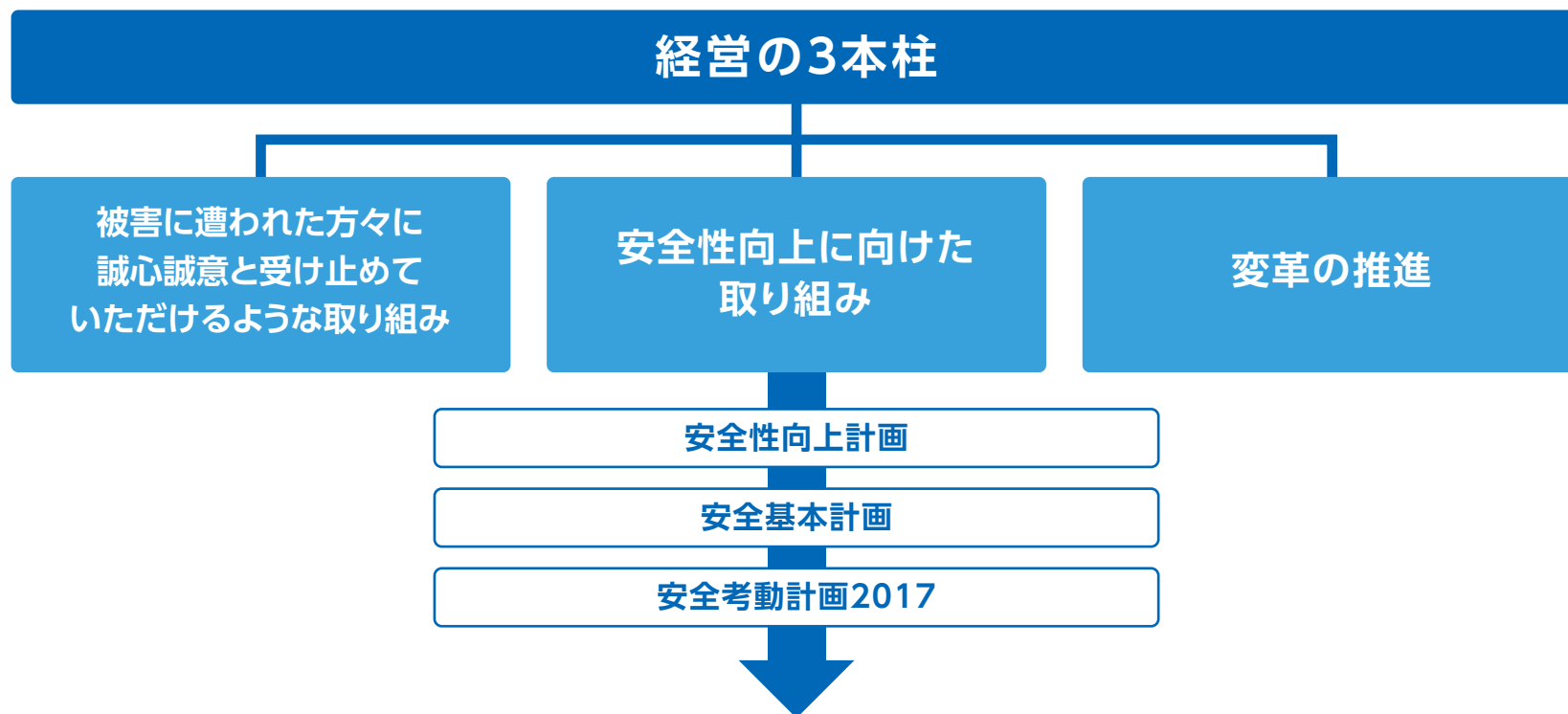
変わらぬ決意

福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない

安全は、鉄道を基幹事業とする当社グループ全てに求められるものであり、「JR西日本グループ中期経営計画2022」においても、引き続き安全を最優先する企業づくりに真摯に取り組み、お客様をはじめステークホルダーの皆様からのご期待に応えるように努力を続けていきます。

「JR西日本グループ中期経営計画2022」の中核をなす安全の具体的計画として、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を策定しました。お客様の命をお預かりしている鉄道事業者としての責任を自覚し、社会に貢献する企業グループとして信認していただけるよう、この計画を着実に実行し、使命感を持って鉄道の安全性向上に取り組んでいきます。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは、私たちの変わらぬ決意です。事故の反省と教訓を重く受け止め、今後も、経営の3本柱である「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」を最重要課題として取り組んでいきます。



01.

継続と進化で、
めざす未来へ

01. 継続と進化で、 めざす未来へ

- 継続と進化で、めざす未来へ
- めざす未来へのステップ
- めざす未来に向けた
私たちの取り組み
- 変わらぬ決意、
安全性向上の取り組み
- 社員一人ひとりが主役と
なる企業づくり

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

03. 設備投資計画

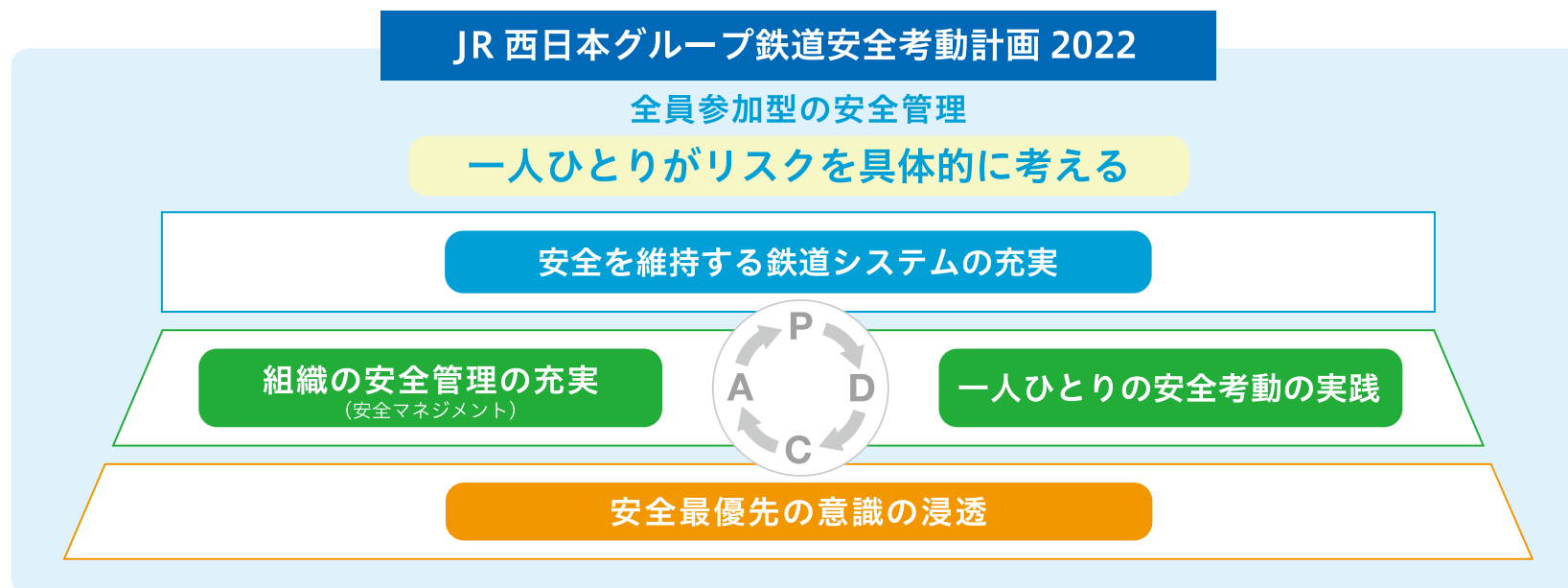
04. 目標指標

安全性向上の取り組み

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」

福知山線列車事故後、当社グループは、安全性向上に向けて、ハード、ソフト両面から、さまざまな取り組みを積み重ねてきました。その結果、鉄道運転事故や部内原因による輸送障害の発生件数は総じて減少傾向となっています。一方、2017年12月、新幹線において重大インシデントを発生させ、改めて課題を認識しました。

こうした振り返りも踏まえて、新たに策定した「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」においては、「安全最優先の意識の浸透」を土台とし、「組織の安全管理の充実」、「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、ハード、ソフトの組み合わせからなる「安全を維持する鉄道システムの充実」を図り、「全員参加型の安全管理」を実現し、重大な事故や労働災害の未然防止に取り組んでいきます。



特にハード対策については、「新幹線」の安全性、信頼性の追求、激甚化する自然災害に対する「防災・減災」対策の強化、「ホーム」の高い安全レベルの実現を中心に着実に計画を進めるとともに、将来を見据えて、進化する技術も積極的に活用しながら、さらなる安全性の向上に取り組めます。

01.

継続と進化で、
めざす未来へ

社員一人ひとりが主役となる企業づくり～変革の推進

01. 継続と進化で、めざす未来へ

- 継続と進化で、めざす未来へ
- めざす未来へのステップ
- めざす未来に向けた私たちの取り組み
- 変わらぬ決意、安全性向上の取り組み
- **社員一人ひとりが主役となる企業づくり**

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

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

一人ひとりの 考動で実現していく中期経営計画

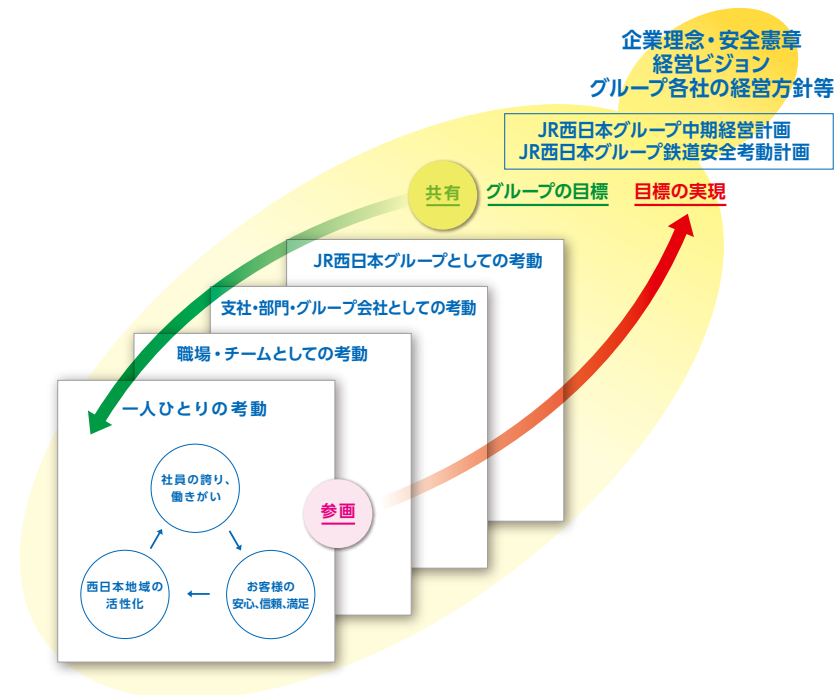
- 前中期経営計画に引き続き、グループ全体で目標を共有した上で、一人ひとりが納得感を持って目標に向かって考動し(自分ゴト化)、一人ひとりの力を組織として結集(みんなゴト化)することで目標の実現に向けた取り組みを強力に推進し、それが成果につながる好循環を生み出していきます。
- グループ全体で好循環を定着させていくことで、企業風土の変革を進めます。

一人ひとりが輝き、 ともに働く仲間と互いに高めあう

- 当社グループの事業は、一人ひとりがいきいきと働きながら成長し、自らの役割を確実に果たすとともに、JR西日本グループの社員とパートナー会社の社員等が、ともに働く仲間として互いに連携し、協力することで遂行されています。
- 引き続き、グループの一体化、コミュニケーションの充実、個人や組織の技術力および現場力の向上等に取り組み、事業運営の基盤を強化していきます。

大切にするのは「顧客起点」 「現場起点」の考動、その原動力となる「人財」

- 戦略を成果につなげる主役はグループの一人ひとりであり、「顧客起点」「現場起点」の考動で、第一線で起きていることを経営に活かし、ステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。
- 価値提供の原動力となるのは「人財」であり、一人ひとりの成長こそが当社グループの大きな力となります。主体的に考動できる社員の育成、互いを思いやる職場づくりや多様な人材が活躍できる環境づくりが、経営上の重要課題であるとの認識のもと、将来にわたり、当社グループが持続的に成長できるよう、人材を財産として大切に育てていきます。



02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

これまでの取り組みと今後の環境変化

前中期経営計画の取り組み

- 戦略ごとに目標を掲げてPDCAを繰り返すことで、事故や部内原因による輸送障害発生件数の減少、お客様満足度の向上等の成果につなげることができました。また、地域の皆様とともに、グループ一体となって北陸新幹線開業効果の最大化、訪日観光需要の獲得等に取り組み、地域に新しい活力が生まれています。
- 一方で、安全に関して鉄道労災等の目標が未達成となったほか、新幹線において重大インシデントを発生させたことを大きな課題と受け止めています。
- 財務指標に係るKPI※1はいずれも目標を大きく上回りました。

各戦略の主な目標		2012年度実績	中計目標	2017年度実績
安全	お客様が死傷する列車事故ゼロ	0件	0件(累計)	0件(累計)
	死亡に至る鉄道労災ゼロ	0件	0件(累計)	2件(累計)
	ホームにおける鉄道人身障害事故3割減	13件	9件	※3 17件
	踏切障害事故4割減	41件	25件	※3 25件
	部内原因による輸送障害5割減	281件	140件	※3 152件
CS	お客様満足度調査4.0以上※2	3.47	4.0以上	3.86
事業創造	生活関連サービス事業収益350億円増	-	350億円増	731億円増
インバウンド	訪日旅行商品のご利用者数5倍増	20万人	100万人	160万人
主要KPI		2012年度実績	中計目標	2017年度実績
連結営業収益	(億円)	12,989	14,230	15,004
連結EBITDA	(億円)	2,903	3,255	3,561
連結ROA	(%)	4.9	5.5	6.3
連結ROE(参考)	(%)	8.3	9.8	11.3

※1: KPI: Key Performance Indicators、重要業績評価指標
 ※2: 5段階・社内調査 ※3: 速報値

取り組みを通じて認識した「私たちの強み」

- 地域の皆様と連携する力
- グループ一体で施策を展開する力

経営環境の変化

主に機会となるもの

- 都市部への人口集積
- 訪日のお客様のさらなる増加
- 女性や高齢者の活躍の場の広がり
- 地方創生の動き
- 北陸新幹線延伸やうめきた(大阪)地下駅等のプロジェクト

主に脅威となるもの

- 人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少
- 大型設備の更新時期の到来
- 自然災害の激甚化
- テロ等の発生リスクの高まり

- 顧客ニーズの変化、多様化、高度化
- 技術革新(AIやロボット等の活用、自動車の自動運転等)

人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会づくりに向け 当社グループが果たすべき役割と課題

- 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現
- 交流人口や定住人口の拡大
- 訪日のお客様、女性、高齢者等多様なニーズへの対応
- 技術による変革、生産性の向上

厳しい経営環境の中、私たちの強みに磨きをかけ続け、新たな市場や事業領域への展開に挑戦し、
地域共生企業として、私たちの使命を果たします。

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

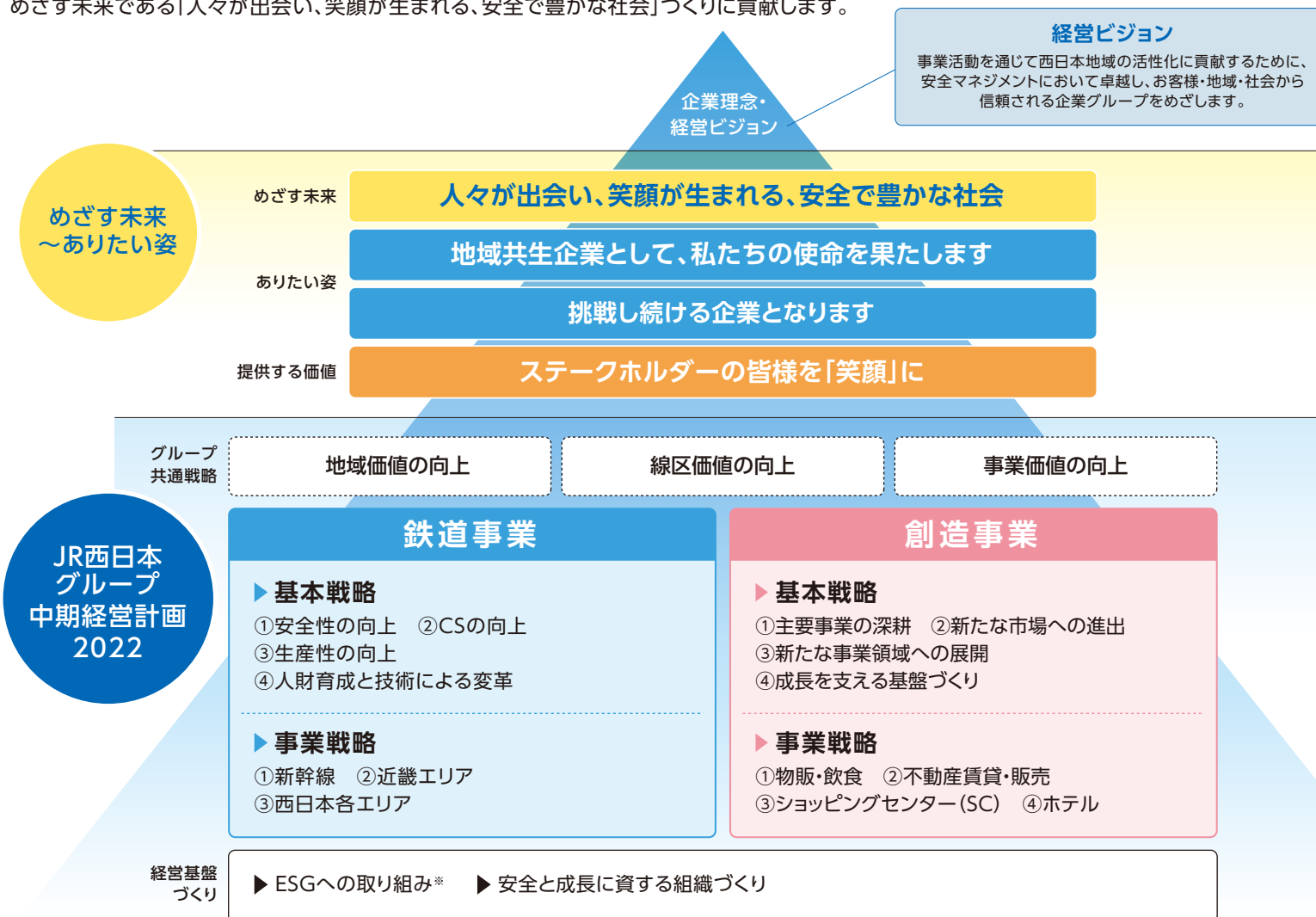
03. 設備投資計画

04. 目標指標

JR西日本グループの戦略の体系

企業理念、経営ビジョンの実現に向け、JR西日本グループ中期経営計画2022を推進します。

私たちは、鉄道を基軸とした社会インフラ企業グループとして、企業理念、経営ビジョンに安全が経営の根幹であることを掲げています。企業理念、経営ビジョンの実現に向け、JR西日本グループ中期経営計画2022を推進し、めざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりに貢献します。



02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

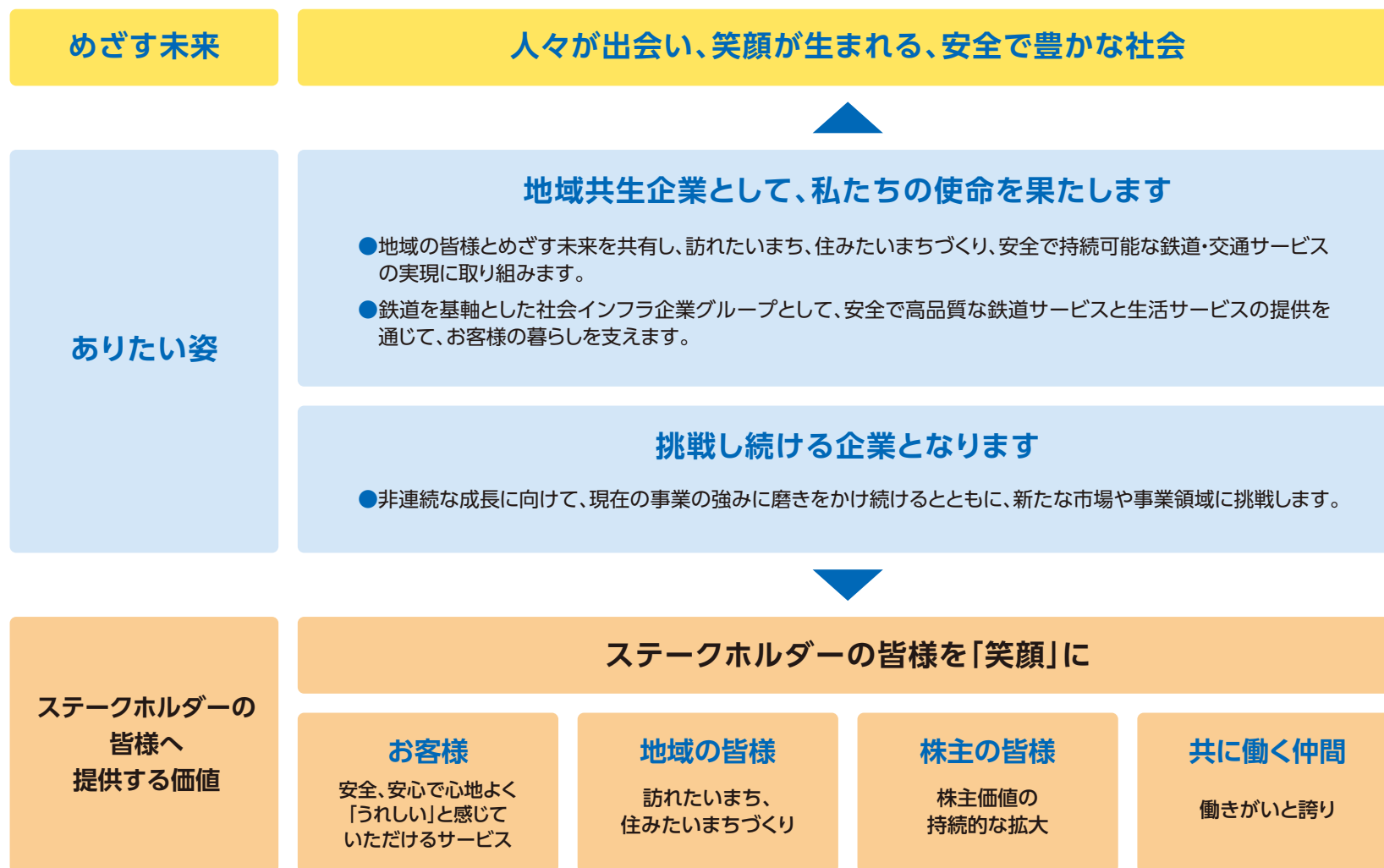
- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- **めざす未来～ありたい姿～提供する価値**
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

めざす未来～ありたい姿～提供する価値

めざす未来の実現に向けて、
2つのありたい姿を掲げ、ステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。



02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

グループ共通戦略① 地域価値の向上

地域の皆様と一体となって、誰もが訪れたいまち、誰もが住みたいまちや沿線をつくります。

西日本エリアの活性化が当社グループの長期持続的な成長につながるとの認識のもと、地域の皆様とともに、鉄道の広域ネットワークや安全で高品質な輸送サービスと当社グループが持つさまざまなコンテンツを活かした一大周遊エリアの創出、地域ビジネスの創造や育成等を通じて、交流人口や沿線の定住人口の拡大に取り組んでいきます。また、地域の皆様とともに安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現をめざします。

瀬戸内、北陸エリアのほか、南紀エリア、北近畿エリア、山陰エリア、九州エリア等においても、地域価値の向上に向けた取り組みを進めます。

地域価値向上TOPICS① / 地域ごとの取り組み

瀬戸内エリア

繰り返し訪れたいまち
一大周遊エリアに



写真提供：岡山県観光連盟



写真提供：広島県

鉄道事業と創造事業が連携し、地域の皆様と一体となって、新たな魅力を生み出す「せとうちパレットプロジェクト」を展開します。

基盤となる広域周遊ルートの構成

- ▶ 鉄道とクルーズ船を組み合わせた周遊ルートの構築や新規航路の開発
- ▶ 観光結節点となる駅の整備(クルーズ船の発着港に近い新幹線駅)
- ▶ 山陽新幹線の利便性や魅力の向上(ハローキティ新幹線(こだま)の運行等)
- ▶ 新幹線拠点駅と観光地を結び観光列車や「新たな長距離列車」の運行

集客力のあるコンテンツの整備

- ▶ 地域ならではの食や土産物の魅力を活かした拠点駅の開発(岡山、尾道、広島等)
- ▶ 魅力ある宿泊施設の展開(コミュニティ型カジュアルホテル、古民家再生、サイクリスト向けホテル)
- ▶ 地域の魅力ある商材の開発や販路の開拓(カキ等の養殖事業、海外向けインターネット通販事業)
- ▶ 地域のイベントや素材に新たな視点を組み合わせたコンテンツの整備・発信



北陸エリア

地域の皆様とともに、北陸新幹線の開業、延伸効果を最大限に活かし、都市間の交流を拡大することでまちの賑わいを創出します。

2023年春
金沢～敦賀間
開業



北陸新幹線・W7系

- ▶ 駅および駅周辺開発
- ▶ 地域との連携による観光素材開発

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- **グループ共通戦略**
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

地域価値向上TOPICS②／訪日のお客様へのおもてなしの取り組み

心のこもったおもてなしをはじめ、 世界中からお越しのお客様に魅力ある商品や サービスを提供します。

訪日のお客様に快適で便利にご利用いただけるようなハード・ソフト対策を講じることでお出迎えの体制を充実し、魅力ある旅先としての西日本エリアを演出します。
とりわけ、「東京オリンピック・パラリンピック」をはじめとするスポーツイベント*を西日本エリア訪問の絶好の機会と捉え、歴史・文化・自然・都市等の全てが揃う西日本エリアの魅力を引き起こし、情報を発信していきます。

*「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」等



受入体制の充実 (お客様のお出迎え体制)

- 多言語表記・放送等分かりやすい案内の充実
- 新幹線車内や駅の無料Wi-Fiの整備
- 主要駅の観光拠点機能の強化
- 車内や駅のトイレの洋式化
- 海外からのインターネット予約の整備
- 手ぶら観光の推進
- 商業施設における免税店舗の拡大

広域観光ルートの開発と整備

- 地域と連携した「西遊紀行」等西日本の広域観光ルート整備、地域と一体となった海外誘客キャンペーンの展開
- 西日本エリアの魅力ある観光素材(食、自然、サイクリング、クルーズ体験、古民家宿泊等)の発掘、オプションツアーの商品化および販売促進

プロモーション強化

- 地域、自治体、DMO*との連携による西日本エリアやグループ全体のプロモーション強化
- 東アジアに加え、東南アジアおよび欧米豪でのプロモーション強化

*DMO：Destination Management Organization、観光地経営を推進する官民連携の法人組織



大阪駅「トラベルサービスセンター大阪」

目標指標・めざす状態

【2022年度連結営業収益・ご利用者数】

- 連結営業収益
650億円(対2017年度+220億円)
- 訪日専用旅行商品ご利用者数
260万人(対2017年度+100万人)

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- **グループ共通戦略**
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

グループ共通戦略③ 事業価値の向上

当社グループが提供する商品、サービスの品質を高めます。

一人ひとりが誇りと使命感を持って技術・技能や能力を高め、チーム力を向上することで、現在の事業の強みに磨きをかけ、事業価値の向上に挑戦し続けます。
新たな市場への進出や事業領域への展開、新たな技術の活用等により、価値の創造や非連続な成長に挑戦し、お客様に選択される商品、サービスを提供します。

既存事業の磨き上げ

- 基幹事業である鉄道において、持続的に安全性やCSの向上を図るべく、ハードとソフト両面からの効果的な取り組みを推進していきます。
- 駅および駅周辺において、鉄道を利用されるお客様や沿線で生活される皆様のニーズに応じた質の高い生活サービスや商品を提供していきます。
- グループ各社が一体となって、JR西日本グループの総合力を発揮します。

新たな市場への進出や事業領域への展開

- これまで培った強みを発揮できる事業について、沿線外やエリア外、海外展開に挑戦し、競争力を一層強化します。
- 地域と連携し、地場産業の振興や地域資源を活かした新たな価値創造に挑戦し、地域活性化に貢献します。

新たな技術の活用等による価値創造

- 将来の経営環境を見据え、「技術ビジョン※」に掲げるありたい姿の実現に向けて、さまざまなパートナーと共に、日タイノベーションを続け、お客様のニーズに応え、新たな価値を創造します。
- 加えて、将来の労働力減少に備え、業務運営全般にわたり、新しい技術を活用した仕組みの見直しや新しい設備の導入を通じて、人、技術および設備のトータルで生産性を高め、少ない人数やシンプルな設備で、より効果的に価値を生み出していきます。

※技術ビジョン：概ね20年後の当社のありたい姿に技術面からアプローチし実現していく方向性を示すもの(2018年3月公表)

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- **鉄道事業戦略**
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

鉄道事業の基本戦略

「安全性の向上」、「CSの向上」、「生産性の向上」とそれらを支える「人財育成と技術による変革」により、安全で高品質な鉄道サービスを提供し、事業価値の向上を図ります。

安全性の向上

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは、鉄道を基幹事業とする当社グループの責務であり変わらぬ決意です。引き続き、「安全」を最重要戦略と位置づけ、組織全体で安全を確保する仕組みと安全最優先の風土の構築に取り組みます。「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を完遂し、重大な事故・労働災害の未然防止を実現します。

- 安全最優先の意識の浸透
- 組織の安全管理(安全マネジメント)の充実
- 一人ひとりの安全考動の実践
- 安全を維持する鉄道システムの充実(ハード、ソフト)

【主なハード対策】
・「新幹線」の安全性の追求
・激甚化する自然災害に対する「防災・減災」対策の強化
・喫緊の課題である「ホームの安全性向上」
・「新技術」と「機械化」による安全性向上 →28ページ

CSの向上

変化し多様化するお客様のご期待に応える努力を重ねていくことで、常にお客様を意識した事業活動を行うことを企業文化として定着させ(=顧客起点の経営)、お客様に「JR西日本ファン」になっていただくことをめざします。

- 安全・安定輸送に関する取り組み
- 輸送障害時の情報提供
- 分かりやすく親切なご案内
- 快適で便利な環境づくり(駅、車両、マナー等)
- 改善事例・計画等の情報発信(双方向コミュニケーション) →29ページ

生産性の向上

将来にわたり鉄道・交通サービスを持続的に提供するため、安全で高品質な鉄道サービスを、ハード、ソフトの両面の改善により、効果的に提供していきます。

- メンテナンスのシステムチェンジ～鉄道・交通サービスの持続的運営に向けたメンテナンス体制の構築期間と位置づけ、新しいメンテナンス手法への転換に挑戦
- ご利用状況を踏まえたサービス・設備の見直し、および「人により行うことが効果的な業務」への適切な人員配置 →30ページ

人財育成と技術による変革

鉄道事業運営を支える「人財」、「技術」を伸ばすことにより、鉄道サービスの品質を高めます。

人財

- 着実な技術継承と技術力の向上
- 計画的な人財の確保と多様な人財の活躍を促進する環境の整備

技術

- 「技術ビジョン」の実現に向けたイノベーションの追求
- 技術による課題解決の領域拡大、迅速化に向けた社外との連携拡大
- 海外も含めた社外での鉄道運営技術の活用

→31ページ

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- **鉄道事業戦略**
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

鉄道事業の事業戦略

	新幹線	近畿エリア	西日本各エリア
事業戦略	<p>高速鉄道としての安全を確かなものとし、広域鉄道ネットワークの基軸としての強みを磨き、交流人口の拡大に貢献します。</p> <p style="text-align: right;">→32ページ</p>	<p>安心・信頼される輸送サービスと沿線開発等を通じて、線区価値を向上します。</p> <p style="text-align: right;">→33ページ</p>	<p>地域との対話と連携を通じてエリアに即した事業を展開し、西日本各エリアの活性化に貢献します。</p> <p style="text-align: right;">→34ページ</p>
主な重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全管理の徹底(高いレベルのリスク管理の徹底、技術力の向上、地震対策、可動式ホーム柵等) ● 輸送サービスの品質向上(安定性の向上、駅と車内の快適性向上、輸送障害時の情報提供、機動的な価格設定等) ● 訪日のお客様のご利用拡大、地域の皆様と連携した観光需要の創造 ● 北陸新幹線金沢～敦賀間開業効果の最大化 <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">  <p>山陽新幹線・N700系</p>  <p>北陸新幹線・W7系</p>  <p>車両の検査</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸送サービスの品質向上(ホーム安全、奈良線京都～城陽間完全複線化等の機会を捉えたダイヤのブラッシュアップ、輸送障害時の情報提供等) ● 線区価値の向上(新線・新駅開業による鉄道ネットワークの充実、まちづくりと一体となった沿線開発等) ● 訪日のお客様のご利用拡大 ● うめきた(大阪)地下駅開業効果の最大化 <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">  <p>大阪環状線・323系</p>  <p>おおさか東線 淡路駅(仮称)イメージ</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 西日本各エリア中核都市を中心としたまちづくり(拠点駅の開発、特急ネットワークの充実等) ● 観光を中心とした地域の活性化(広域観光ルート整備、観光列車活用等) ● 訪日のお客様のご利用拡大 ● 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現 <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">  <p>TWILIGHT EXPRESS 瑞風</p>  <p>尾道駅 新駅舎イメージ</p> </div>

02.

JR西日本グループ
中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

創造事業の基本戦略

鉄道を利用されるお客様や沿線で生活される皆様の期待に応える
質の高い商品やサービスの提供、地域ビジネスの創造や育成等を通じて、
線区価値および地域価値の向上を実現し、定住人口、交流人口の拡大をめざします。

主要事業の深耕

駅を基点にまち全体の価値を高める

主要事業を軸に、沿線で「駅からはじまるまちづくり」を進め、魅力的な商品やサービスを提供し、まち全体の価値を向上させます。

● 3大プロジェクトの計画推進

「大阪」「三ノ宮」「広島」の大規模拠点駅開発を創造事業の「3大プロジェクト」と位置づけた計画の推進

● 駅からはじまるまちづくり

地域の玄関となる駅のサービス機能を最適化するリニューアル、駅周辺の再開発事業への参画による賑わいあるまちづくりへの貢献

● 都市機能の充実

駅ナカ、駅周辺の開発にあたり、自治体や企業とも連携し、「文化」「ヘルスケア」「子育て」等、人々が集い、住まう、魅力ある都市空間となるための機能の充実

新たな市場への進出

各事業のブランド力を高める

強みを発揮できる事業は、新たな市場への進出によりチェーン競争力を強化するとともに、持続的な成長を支える最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

● 沿線外・エリア外への進出

近畿圏の沿線外に加え、エリア外の成長市場（首都圏、名古屋圏等）への積極的な進出によるチェーン競争力の向上

● 海外展開への挑戦

発展が見込まれる東南アジアや欧米の主要都市における事業展開の挑戦による都市機能の向上への貢献

新たな事業領域への展開

新たな価値創造で地域を活性化する

地域と連携し、当社自身も参画しながら、地場産業の振興や地域資源を活かした新たな価値創造に挑戦し、地域活性化に貢献します。

● 地域と連携した事業の拡大

特徴ある地場産業、古民家再生等の事業の拡大

● 生活基盤を充実する事業の拡大

介護事業、シニア向け人材派遣紹介事業等の拡大

● 新たな事業の開拓

社会の課題解決に貢献する新たな事業のプロデュース

成長を支える基盤づくり

● ICTツールや外部ノウハウの積極的な活用

ICOCAやJ-WESTカード等の活用によるマーケティング力向上と、ネット利便性を活用した商品サービスの提供

● 人財や組織等の基盤づくりの推進

事業に即した人財・組織づくりや、グループ総合力を発揮するための仕組みの整備

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- **創造事業戦略**
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画




04. 目標指標

創造事業の事業戦略

主要事業

	物販・飲食	不動産賃貸・販売	ショッピングセンター(SC)	ホテル
事業戦略	「生活ステーション」としての機能を強化し、日々の暮らしや旅の楽しみをサポートします。 →35ページ	「住みたい、訪れたい」まちづくりを展開し、沿線・地域の発展に貢献します。 →35ページ	「モノ」や「コト」の提供を通じ、上質なライフスタイルを提案します。 →36ページ	多様なお客様の宿泊ニーズに応え、快適な滞在をサポートします。 →36ページ
主な重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 直営業態の運営力の強化 ● 駅ナカ店舗の開発・リニューアルの推進 ● コンビニ・飲食店等の駅ソトへの出店拡大  <p>セブン-イレブン提携店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 3大プロジェクトの計画推進（※各事業共通） ● 沿線のまちづくりの推進 ● 沿線外やエリア外の成長市場への展開拡大  <p>ビエラ岸辺健都 イメージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ニーズの変化や立地特性を捉えたSC運営の追求 ● 新システム・ポイント共通化を活かした競争力の向上 ● ライフサポート型SCの事業モデル確立と駅ソトへの展開  <p>吹田グリーンプレイスII期 イメージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 宿泊特化型ホテルを中心とした出店拡大 ● 既存ホテルのリノベーションと運営力の強化 ● 新たな業態の開発・運営による多様なニーズへの対応  <p>京都駅八条口前ホテル(ヴィスキオ・ヴィアイン) イメージ</p>

その他事業

	百貨店	地域ビジネス	ICT活用
主な重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域一番店に向けた、ジェイアール京都伊勢丹の大規模リニューアル ● 拠点駅開発における、強みのカテゴリーを編集したショップの出店検討  <p>ジェイアール京都伊勢丹大規模リニューアルイメージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでに参入した、地場産業や古民家再生、介護事業等の拡充 ● 外部ノウハウも活用した、新たなニーズを捉えた事業や、地域社会の課題解決に貢献できる事業のプロデュース  <p>陸上養殖事業(マサバ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道におけるIC利用可能エリア拡大も契機とした、ICOCA電子マネーの展開拡大 ● ネットの利便性を活用した駅や店舗の価値向上(予約商品受け取り、宅配ロッカー、手ぶら観光)  <p>荷物預かりサービス[ecbo cloak]取扱箇所(京都駅)</p>

02.

JR西日本グループ 中期経営計画2022

01. 継続と進化で、
めざす未来へ

02. JR西日本グループ 中期経営計画2022

- これまでの取り組みと今後の環境変化
- JR西日本グループの戦略の体系
- めざす未来～ありたい姿～提供する価値
- グループ共通戦略
- 鉄道事業戦略
- 創造事業戦略
- 経営基盤づくり

03. 設備投資計画

04. 目標指標

経営基盤づくり



ESGへの取り組み

ESG^{*1}の観点から重点分野を設定し、SDGs^{*2}も念頭に、取り組みを進め、社会の一員としての責任を果たすとともに、長期持続的な成長をめざします。

※1：ESG…環境(Environment)、社会(Society)、企業統治(Governance)の頭文字で、企業の持続可能性や長期持続的な企業価値の向上の重要な要素とされる。近年、投資先の判断基準としても重視されつつある。

※2：SDGs…持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の略語で、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、2016年から2030年までの国際目標として記載された。

Environment (環境)	Society (社会)			
<h3 style="text-align: center;">地球環境</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境にやさしい鉄道へのシフトによるCO₂削減への貢献 ● 環境に配慮した駅等の設置推進 ● 鉄道のさらなる省エネルギー、省資源化 	<h3 style="text-align: center;">安全</h3> <p style="text-align: center;">→28ページ参照</p> <h2 style="text-align: center;">CS</h2> <p style="text-align: center;">→29ページ参照</p>	<h3 style="text-align: center;">地域との共生</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の皆様との対話や連携を通じた、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・交通サービスの実現 ● 地場産業振興や地域資源を活かした価値創造 	<h3 style="text-align: center;">人財と働きがい</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 主体的に考動できる人財の育成、互いを思いやる職場づくり、多様な人財が活躍できる環境づくり(ダイバーシティ&インクルージョン) ● 社員一人ひとりの誇りと働きがいの向上、心身の健康増進に向けた取り組みの推進 ● 生涯にわたり退職者とその家族が当社との関係性を保ち、豊かな人生を送るための環境づくり 	<h3 style="text-align: center;">人権</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会環境の変化に伴い多様化、複雑化する人権課題への対応 ● 人権に関わるリスクマネジメントの推進
Governance (企業統治)				
<h3 style="text-align: center;">ガバナンス</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● JR西日本グループ全体のガバナンス強化 ● グループ全体での法令遵守並びに法令の精神に則った企業倫理の確立 ● コーポレートガバナンスコードの趣旨を踏まえた仕組みの整備と運用 ● ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの充実 		<h3 style="text-align: center;">リスクマネジメント</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営へのリスクマネジメントの組み込みと定着 ● 組織風土上の課題の認識と改善および新たなコンプライアンスリスクへの対応 ● 当社グループ一体となった経営上重大なハザードリスクへの対応 		

安全と成長に資する組織づくり

安全性の向上とグループ全体での成長を実現すべく、各事業がさらに自立した経営を行うとともに、経営環境の変化に適応し迅速に意思決定を行うことのできるグループ経営体制(カンパニー制)への移行に向けた準備を進めます。

03.

設備投資計画

01. 継続と進化で、めざす未来へ

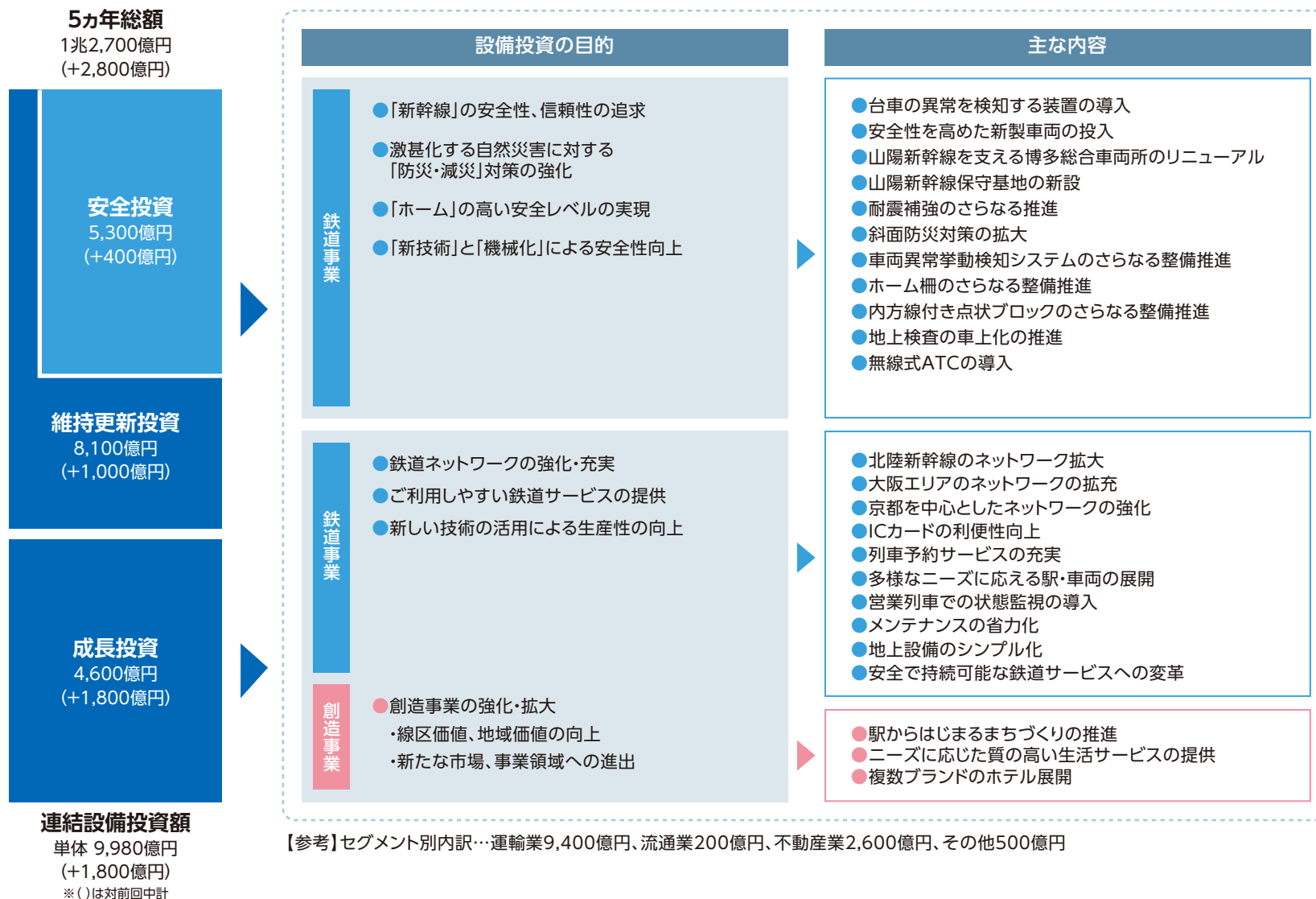
02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

設備投資計画

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し、本計画を着実に推進します。



03.

設備投資計画

01. 継続と進化で、めざす未来へ

02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

安全性向上に向けた主な設備投資

1.「新幹線」の安全性、信頼性の追求

●台車の異常を検知する装置の導入

- ・重大インシデントの反省を踏まえ、台車の異常を早期に検知できる装置を導入します。



●安全性を高めた新製車両の投入

- ・東海道・山陽新幹線を直通する700系の新製車両への置き換えを完了します。

●山陽新幹線を支える博多総合車両所のリニューアル

- ・老朽化した設備の更新や作業環境の改善を行うとともに、部品の自動洗浄や非解体の点検を可能とする設備の導入を推進し、効率的かつ高品質な車両の検査を実施していきます。

●山陽新幹線保守基地の新設

- ・地上設備の更新および地震対策等がより効果的に実施できるよう、相生～岡山駅間に保守作業の拠点となる基地を新設します。

3.「ホーム」の高い安全レベルの実現

●ホーム柵のさらなる整備推進

- ・山陽新幹線のぞみの主要停車駅および在来線のご利用の多い駅等(乗降10万人以上および10万人以上の駅と同程度に優先的な整備が必要な駅)に整備します。(2022年度までに、山陽新幹線、大阪環状線、JR京都線、JR神戸線等の35駅(約90のりば)に整備もしくは整備に着手します。)
- ・その後も、上記線区を中心に、優先順位を付けつつホーム柵の長期継続的な整備拡大に努めます。

●内方線付き点状ブロックの整備

- ・乗降3,000人以上の駅および新幹線の全ての駅に整備を完遂します。

(上記に加え、カメラ等のハード対策やソフト対策の組合せにより安全性を向上します。)



可動式ホーム柵

2.激甚化する自然災害に対する「防災・減災」対策の強化

●耐震補強のさらなる推進

- ・南海トラフ地震等を視野に入れ、建物や高架橋等の耐震化を推進します。



耐震補強工事

●斜面防災対策の拡大

- ・JR京都線、JR神戸線、大阪環状線への対策を完遂し、防災強度を高めるとともに、降雨時の運転規制時間を削減します。
(上記に加え、航空レーザー計測を活用した斜面の状況把握にも取り組みます。)



斜面防災工事

●車両異常挙動検知システムのさらなる整備推進

- ・在来線の電車と気動車について、脱線等の異常な挙動を自動的に検知して、列車を止めるとともに、緊急停止信号で周囲の列車も止めるシステムの整備を推進します。

4.「新技術」と「機械化」による安全性向上

●車両状態監視装置の導入

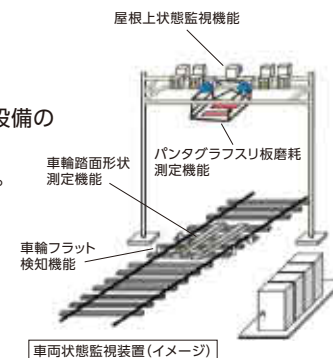
- ・車両の状態を把握できる装置の整備を推進し、得られたデータを保守に活用することで、車両品質の向上に取り組むとともに、墜落等の重大な労災につながる車両保守作業を減らします。

●地上検査の車上化の推進

- ・センシング機器等を用いた車両搭載型の検査装置の整備を推進し、車上から地上設備の検査を実施することで、触車等の重大な労災につながる線路内作業を減らします。

●無線式ATCの導入

- ・「より安全に、より維持しやすい」鉄道の実現に向けて、無線で連続的に列車を制御するシステムの導入に着手します。



03.

設備投資計画

01. 継続と進化で、めざす未来へ

02. JR西日本グループ
中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

成長と鉄道サービス向上に向けた主な設備投資

1. 鉄道ネットワークの強化・充実

●北陸新幹線のネットワーク拡大

- ・北陸新幹線金沢～敦賀間を開業します。(2023年春)



●大阪エリアのネットワークの拡充

- ・おおさか東線北区间(新大阪～放出間)を開業します。(2019年春)
- ・うめきた(大阪)地下駅を開業し、うめきたエリアから関西国際空港へのアクセス強化を図ります。(2023年春)
- ・さらに、なにわ筋線の整備を推進します。(2031年春目標)

●京都を中心としたネットワークの強化

- ・嵯峨野線京都～丹波口間に新駅を開業します。(2019年春)
- ・奈良線京都～城陽間の完全複線化および山城多賀～玉水間の複線化を行います。(2023年春)

2. ご利用しやすい鉄道サービスの提供

●ICカードの利便性向上

- ・ICOCAがご利用できるエリアを拡大します。
- ・ICOCAのご利用実績に応じたポイントサービス、PiTaPaカードによるチャージ(入金)不要のポストペイサービスを導入します。(2018年秋)



●列車予約サービスの充実

- ・インターネット予約のさらなる充実(法人や訪日のお客様の利便性向上)を図ります。(2018年度中)

●多様なニーズに応える駅・車両の展開

- ・高齢者や訪日のお客様の増加等に応じて、国や自治体と連携してバリアフリー化を推進します。(原則として乗降3千人以上の駅に2020年までに整備)
- ・気軽に鉄道の旅を楽しんでいただける新たな長距離列車や、着席ニーズにお応えする車両をさらに導入します。

3. 新しい技術の活用による生産性の向上

●メンテナンスの省力化

- ・新たな保守用作業車の導入による作業の機械化等の取り組みを推進し、効率的なメンテナンス体制を構築します。



ハイパー架線

●地上設備のシンプル化

- ・電車線設備のハイパー架線化や駅設備のシンプル化を推進し、将来のメンテナンスコストの削減を図ります。

●安全で持続可能な鉄道サービスへの変革

- ・きっぷ購入のセルフ化促進に向けた駅体制構築や、ワンマン運転化を推進します。

4. 創造事業の強化・拡大

●駅からはじまるまちづくりの推進

- ・「大阪」「三ノ宮」「広島」の大規模拠点駅の開発を推進します。(2023年度以降開業)
- ・駅周辺の再開発事業への参画を含め、沿線のまちづくりを推進します。
- ・京都駅商業施設の大規模リニューアルを実施します。(2018～2020年度)



●ニーズに応じた質の高い生活サービスの提供

- ・コンビニ、飲食店等の駅ナカ・ソトへの出店を拡大していきます。
- ・ライフサポート型SCの開発を推進します。

●複数ブランドのホテル展開

- ・ハイクラス宿泊主体型ホテル(ヴィスキオ)を複数出店(大阪・京都等)、また宿泊特化型ホテル(ヴィアイン)を積極展開します。

04.

目標指標

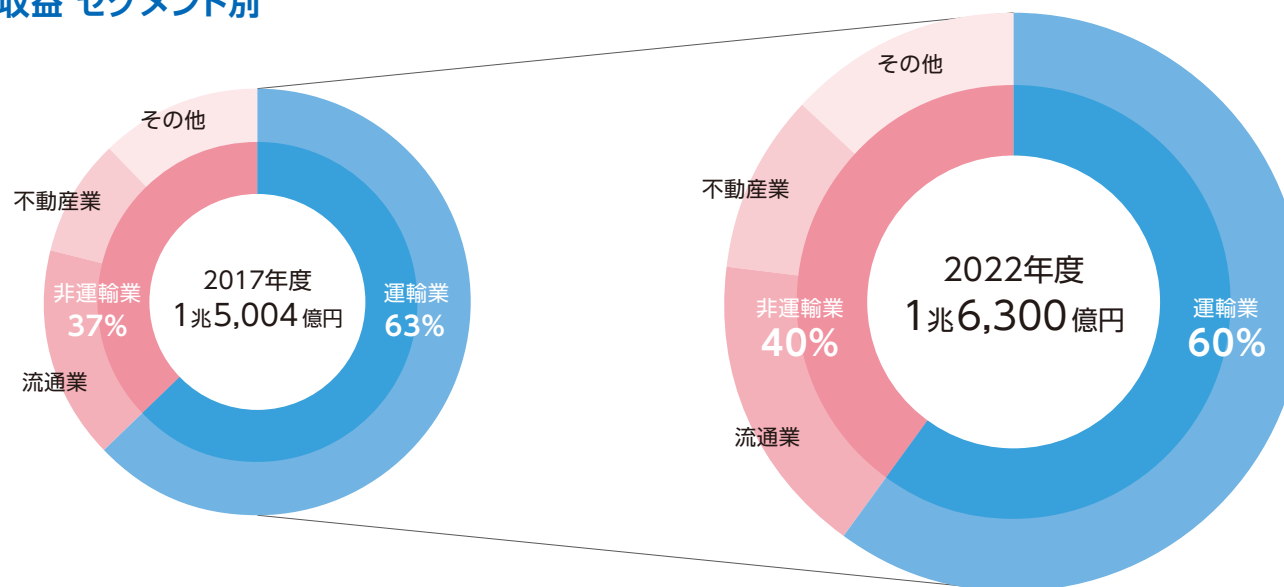
- 01. 継続と進化で、めざす未来へ
- 02. JR西日本グループ中期経営計画2022
- 03. 設備投資計画
- 04. 目標指標

経営指標

● JR西日本グループ中期経営計画2022目標

		2017年度	2022年度
規模	連結営業収益	1兆5,004億円	1兆6,300億円
	連結EBITDA	3,561億円	4,000億円
効率	連結ROA	6.3%	6%台半ば
	[参考]連結ROE	11.3%	10%程度

● 連結営業収益 セグメント別



● めざす未来 ~ありたい姿の目標

2030年頃において、連結営業収益2兆円をめざします。

04.

目標指標

01. 継続と進化で、めざす未来へ

02. JR西日本グループ中期経営計画2022

03. 設備投資計画

04. 目標指標

資金使途の優先順位と株主還元方針

- JR西日本グループ中期経営計画2022における資金使途の優先順位は、
①安全・成長投資、②株主還元、③債務削減とします。
- めざす未来～ありたい姿の実現に向け、安全・成長投資を着実にいき、長期持続的な成長をめざします。
- 株主還元は、長期安定的に行っていくことが重要と考えています。
- 具体的には、2022年度において配当性向35%程度をめざし、安定配当を行います。
あわせて、本計画期間累計の総還元性向40%程度を目安とし、機動的な自己株式取得も行います。
- また、株主の皆様との長期安定的な関係を構築するため、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。

JR西日本グループ中期経営計画2022

具体的な取り組み計画

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を完遂し、 重大な事故や労働災害の未然防止を実現します。

- 「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との決意のもと、安全を「JR西日本グループ中期経営計画2022」の中核をなす最重要戦略と位置づけ、安全に関する具体的な計画として策定した「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を着実に推進していきます。
- 「安全最優先の意識の浸透」を土台とし、「組織の安全管理の充実」「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、「安全を維持する鉄道システム」の充実を図り、「全員参加型の安全管理」を実現し、重大な事故や労働災害の未然防止をめざします。
- 具体的には、直面する状況において、お客様や仲間の安全を確保するために、一人ひとりがいったん立ち止まって「リスクを具体的に考える」ことからスタートし、何よりも安全を優先する判断や行動につなげます。

目標指標・ めざす状態

お客様が死傷する列車事故ゼロ、死亡に至る鉄道労災ゼロ(5年間を通じた目標)
お客様が死傷する鉄道人身障害事故、踏切障害事故、部内原因による輸送障害 さらに1割減※

※安全考動計画2017の目標値から

安全最優先の意識の浸透

- 福知山線列車事故を心に刻む取り組みと安全にかかわる方針の理解と実践(「安全考動研修」の充実等)
- 安全に対する感度の向上と安全最優先の判断と行動(「迷わず列車を止める」ことを大切にする価値観の浸透等)

組織の安全管理(安全マネジメント)の充実

- リスクアセスメントの質の向上(潜在リスクの抽出に向けた手法の充実等)
- 安全マネジメントシステムの充実(PDCAサイクルの構築・運用等)
- 現実的なルールを策定・維持するための仕組みの構築

一人ひとりの安全考動の実践

- 報告しやすい環境づくり
- 自己対策、自己管理の実践
- 仲間と実行できる対策の検討・実施

安全を維持する鉄道システムの充実

- ハード対策の推進(高い安全レベルを実現するための投資や技術開発等)
- ソフト対策の推進(VR等を活用した実践的なヒューマンファクター教育、安全最優先の柔軟な対応力の向上等)



「顧客起点の経営」により、お客様に“JR西日本ファン”になっていただくことをめざします。

- 私たちJR西日本グループの一人ひとりが「CS考動」を積み重ね、さまざまなお客様のお一人おひとりのご期待にお応えし、「CSビジョン2022」を実現することにより、お客様に“JR西日本ファン”になっていただくことをめざします。
- 「お客様の声」に正面から向き合い、日本社会のさらなる高齢化、訪日のお客様の増加、女性の社会進出等、お客様の変化をチャンスと捉え、多様化していくお客様のご期待やニーズにお応えする輸送サービスを提供していきます。
- 技術を積極的に活用し、将来も見据え、それぞれの地域に合った輸送サービスをめざします。また、お客様や沿線地域の皆様とともにつくっていく輸送サービスをめざします。
- グループ全体で仲間意識を持てる“あたたかい関係”を築き、お客様に「あたたかい」と感じていただけるJR西日本グループとなり、お客様や沿線地域の皆様との笑顔あふれる関係をめざします。



お客様との出会いを大切に。

目標指標・めざす状態

お客様満足度調査 総合評価4.0以上※の実現と継続(5段階・社内調査)

※約8割以上のお客様に好感を持っていただいている状態

安全・安定輸送に関する取り組み

- 部内原因に加え、災害や部外原因も含めた大規模な輸送障害の削減に向けた安全・安定輸送の取り組みの推進
- 輸送障害発生時の影響の最小化

輸送障害時の情報提供

- ディスプレイやタブレット等のツールの充実と活用による情報提供の質の向上
- 列車走行位置情報サービスやホームページ・アプリによる情報提供等、お客様にダイレクトにお届けする情報の充実

分かりやすく親切なご案内

- 訪日のお客様や不慣れなお客様等、誰にでも分かりやすく親切なご案内(駅、車内の整備)
- 社員による「伝わるCS考動」の推進、案内表示や放送の分かりやすさの向上

快適で便利な環境づくり(駅・車両・マナー等)

- 変化し、多様化していくさまざまなお客様にとって、心地よくご利用いただきやすい環境づくり
- お客様同士で助け合い、お声かけし合う「共助」の促進、社員によるお声かけやサービス介助士資格取得の推進

改善事例・計画等の情報発信(双方向コミュニケーション)

- 「お客様の声」やお客様の期待にお応えする上記の取り組みを、計画段階を含め、積極的に情報発信



将来にわたり鉄道・交通サービスを持続的に提供するため、安全で高品質な鉄道サービスを、ハード、ソフト両面からの改善により、効果的に提供していきます。

- 一人ひとりの能力と成果の向上および新しい技術や設備の活用を通じて、仕事の生産性を高め、高い安全性とCSを、少人数、またシンプルな設備で実現していきます。
- 将来にわたり、安全な鉄道・交通サービスを持続的に提供し、お客様のニーズに応じていくため、ICT(情報通信技術)等の技術を活用し、お客様ご自身で時間や場所の制約を受けずにきっぷや情報を取得していただける「セルフ化」を推進していきます。
- 業務の機械化、システム化を進め、シンプルなサービスを基本としつつ、社員等が「人により行うことが効果的な業務」に集中できる環境を整えることで、持続的な事業価値の向上につなげていきます。
- ご利用状況を踏まえたサービス、設備の見直しを進めます。

目標指標・めざす状態

新しい技術や仕事の仕方の変革によって、少人数でもより高い安全・CSが持続的に提供できる目処が立っている状態

メンテナンスのシステムチェンジ

～安全な鉄道・交通サービスの持続的な提供に向けたメンテナンス体制の構築期間と位置づけ、新しいメンテナンス手法への転換に挑戦

- 地上検査の車上測定化、センサーネットワーク網整備、営業列車による車両や設備の新しい検査手法、CBM(周期ではなく状態に応じたメンテナンスの実施)等により効率的で安全性の向上に資するメンテナンス手法への転換
- 車両や設備の労働集約型メンテナンスの再編成、機械化、合理的な材料等による新しい修繕手法への転換(ハイパー架線、レール削正車、電柱ハンドリング車や新幹線用まくらぎ交換機編成等)
- 新しい技術の活用、必要機能の見直し等による地上設備のシンプル化

ご利用状況を踏まえたサービス、設備の見直し、および「人により行うことが効果的な業務」への適切な人員配置

- ICOCAご利用可能エリアの拡大、きっぷのチケットレス化、ネット利用の利便性拡大等の環境を整備し、お客様ご自身できっぷや情報を取得していただく「セルフ化」の推進
- 社員等による「人により行うことが効果的な業務」(“人ならではのサービス”等)への注力と充実、および非対面(機械化、コールセンター化)によるみどりの窓口運営の推進
- エリアや線区トータルでのサービス提供の視点に立った人員配置の見直し(委託化、無人化等)
- 技術を活用したワンマン運転化の推進



鉄道事業運営を支える「人財」、「技術」を伸ばすことにより、 鉄道サービスの品質を高めます。

- JR西日本グループの財産である社員一人ひとりの技術力を高めていく仕組みの構築を通じて、世代交代が進展する中でも、計画的な技術継承を進め、事業運営に必要な人財を確保します。
- 労働市場の将来的な変化を見据えた効果的な人財確保のあり方の見直しおよび多様な人財の活躍を促進する環境の整備を通じて、人財を確保します。
- 「技術ビジョン」の実現に向けてさまざまなパートナーと共に日々イノベーションを続けることで、お客様のニーズに応え続けるとともに、新たな価値を提供していきます。
- 社外との連携を拡大し、新技術や知見を取り込むことで技術による変革を推進していきます。
- 鉄道運営の技術とノウハウを海外も含めたグループ外においても活用し、技術力の向上や既存事業へのフィードバックを図るとともに、事業機会を幅広く模索していきます。

目標指標・ めざす状態

将来にわたり鉄道事業を持続的に運営するために必要な人財が確保できている状態
技術ビジョンの実現に向けて、さまざまなパートナーとの連携が拡大している状態

着実な技術継承と技術力の向上

- 必要な技術レベルの社員を確保し、育成するための教育と運用を通じた計画的な技術継承
- 専門分野をまたがる視点や経営的視点からの課題設定と解決力、データを用いた分析等新たな技術力を持つ技術者の育成

計画的な人財の確保と多様な人財の活躍を促進する環境の整備

- より効果的な採用手法、人財確保に向けたグループ全体の連携強化
- 仕事の仕組みや設備の整備、ICT(情報通信技術)を活用したツールの整備

「技術ビジョン」実現に向けた イノベーションの追求

- さらなる安全・安定の追求、魅力的なエリア創出の一翼を担う鉄道・交通サービス、安全で持続可能な鉄道・交通サービスを支えるシステムの構築

技術による課題解決の領域拡大、 迅速化に向けた社外との連携強化

- 地域との共創(産学連携、うめきた等)、オープンイノベーションの推進、トライアル手法による開発の推進

海外も含めた社外での 鉄道運営技術の活用

- 当社グループが持つ技術とノウハウを活用した新たな市場での事業展開



高速鉄道としての安全を確かなものとし、広域鉄道ネットワークの基軸としての強みを磨き、交流人口の拡大に貢献します。

- 徹底したリスク管理やハード・ソフトの機能向上を図り、安心、信頼していただける輸送サービスを提供します。
- 地域と連携した観光素材の魅力の発信と、訪日のお客様のニーズをとらえたサービスの提供により、ご利用を拡大します。

目標指標・めざす状態

高い安全レベルを保つためのリスク管理が適切に行われ、ハード対策やルール・仕組みの見直しが進捗している状態
新幹線輸送人員5%拡大(2022年度/2017年度)

安全管理の徹底

- 高速鉄道に必要な高い安全レベルを保つためのリスク管理の徹底
- 安全性、信頼性を高めるための技術力の向上
- 新幹線の安全を担う組織の構築
- 設備の着実なメンテナンスと更新および増強(メンテナンス基地整備、地震対策、可動式ホーム柵、防犯カメラ)

輸送サービスの品質向上

- 設備の重大トラブル防止
- 自然災害対策による輸送障害の低減
- 列車内や駅の快適性向上
- 輸送障害時の情報提供の充実
- フリークエンシー向上やきっぷ購入のセルフ化等移動トータルでの利便性向上
- フリークエントユーザーへの優遇サービス
- 機動的な価格設定

訪日のお客様のご利用拡大、地域の皆様と連携した観光需要の創造

- 地域と連携した瀬戸内や北陸エリアの魅力ある観光素材の発掘、磨き上げ、広域観光ルート商品の充実および情報発信の強化
- 新幹線車内での無料Wi-Fiの整備
- ハローキティ新幹線の運行

北陸新幹線金沢～敦賀間開業効果の最大化

- 円滑な開業に向けた諸準備の推進
- 福井エリアにおける地域と連携した観光素材の開発



安心、信頼される輸送サービスと沿線開発等を通じて、線区価値を向上します。

- 利便性と快適性に優れた、安全で安心、信頼される輸送サービスを提供します。
- 暮らしを豊かにする生活サービスの充実、まちづくりと一体となった駅整備や新駅設置等を通じて線区の価値を高め、地域と連携し、「住みたい、行きたい」沿線をつくります。

目標指標・めざす状態

JR京都線・JR神戸線・大阪環状線の駅乗車人員265万人／日(対2017年度+4万人／日)
ICカード利用率85%

輸送サービスの品質向上

- ホーム保安度の向上による事故等の未然防止、輸送障害時の対応力向上による影響の最小化や情報提供の充実
- ICカードの利便性向上(ポイントサービス等新たなサービスの導入、他交通事業者との連携)
- 奈良線京都～城陽間完全複線化等による安全安定輸送の確立、競争力強化
- ユニバーサル・スタジオ・ジャパン™『SUPER NINTENDO WORLD™』開業にあわせた需要喚起および輸送力の強化(西九条駅構内改良等)

訪日のお客様のご利用拡大

- 地域と連携した関西全体の周遊観光の充実および特急「はるか」の利用促進
- 受入体制の強化(非対面販売の推進等お待たせしない販売体制の整備、分かりやすい案内設備の整備等)

線区価値の向上

- 新線や新駅(おおさか東線北区间、嵯峨野線京都～丹波口間新駅)開業等、鉄道ネットワーク拡大の機会を活かした取り組みの推進
- まちづくりと一体となった沿線開発の推進(JR京都線、JR神戸線等)
- 地域と連携したプロジェクトの継続(大阪環状線改造プロジェクト、京都梅小路エリアプロジェクト)

うめきた(大阪)地下駅開業効果の最大化

- うめきたエリアのまちづくりと一体となった駅整備
- 関西国際空港へのアクセスおよび広域ネットワークの強化
- 拠点性を高めるまちづくり(大阪駅西エリア開発等)





地域との対話と連携を通じて、エリアに即した事業を展開し、西日本各エリアの活性化に貢献します。

- エリアや線区の実情に即した安全な輸送サービスを提供するとともに、安全で利便性の高い特急ネットワークによる都市間輸送の充実を図ります。
- 地域との対話を深め、地域と連携したまちづくり、観光誘客、エリアに即したビジネスの展開等を通じて、重点エリアにおける交流人口や沿線の定住人口の拡大を図ります。
- 地域と課題を共有し、輸送サービスの最適化、設備の見直し等を通じて、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現をめざします。

目標指標・めざす状態

「交流人口の拡大」、「定住人口の拡大」、「安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現」の進捗

西日本各エリア中核都市を中心としたまちづくり

- 瀬戸内エリアの魅力高める拠点駅の開発（広島駅リニューアル、岡山駅リニューアルと駅周辺開発、観光の機能を高めた尾道駅の整備）
- 北陸新幹線金沢～敦賀間開業を契機とした新幹線駅を核としたまちづくりの推進（富山、金沢、福井等）
- 山陰エリアや和歌山エリアにおける地域と連携した駅周辺開発の推進（米子、出雲市、和歌山等）
- 山陰エリアと山陽エリアを結ぶ新幹線のフィーダー特急「やくも」の輸送品質向上

観光を中心とした地域の活性化

- 地域と連携した新規素材開発と広域観光周遊ルートの整備（瀬戸内エリア、北陸エリア、南紀エリア、北近畿エリア、山陰エリア、九州エリア等）
- 地域との連携による「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」を活用した地域の魅力発信
- 新たな長距離列車、観光列車等も活用した観光需要の喚起

訪日のお客様のご利用拡大

- 関西から西日本各エリアへのご利用拡大、地方空港からの広域観光ルートへの整備
- 主要駅でのワンストップサービス等の受入体制の強化、地域と連携した情報発信の強化

安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現

- 住民移動ニーズを踏まえた、安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現に向けた地域の皆様との対話の充実
- 吉備線LRT*化の実現に向けた基本計画の策定
- 新しい技術の活用、必要機能の見直し等による設備のシンプル化

※LRT：Light Rail Transit、次世代型路面電車システム



① 物販・飲食

「生活ステーション」としての機能を強化し、日々の暮らしや旅の楽しみをサポートします。

- 直営業態の運営力を強化し、駅ナカの利便性向上を図るとともに、駅ソトへの展開も強化し、競争力のあるブランドを確立していきます。

目標指標・めざす状態	物販・飲食店舗売上高+200億円(対2017年度) 生活ステーション機能につながる業態開発と多店舗化
------------	---

直営業態の運営力の強化

- 店舗運営力の強化(セブン-イレブン提携店舗、飲食店等)
- 外部ノウハウも活用した新業態の開発

駅ナカ店舗の開発・リニューアルの推進

- 駅改良等にあわせた開発・リニューアル
- 顧客ニーズを捉えた業態リニューアル

コンビニ・飲食店等の駅ソトへの出店拡大

- グループシナジー(不動産・ホテル・SC)を活かした出店拡大
- 駅周辺・沿線のグループ外物件への出店拡大

② 不動産賃貸・販売

「住みたい、訪れたい」まちづくりを展開し、沿線・地域の発展に貢献します。

- 沿線での「駅からはじまるまちづくり」と、沿線外・エリア外の成長市場への展開を積極的に進めていきます。
- 住宅事業のブランド力向上と賃貸事業の拡大により、西日本エリアで有力なディベロッパーの地位を確立していきます。

目標指標・めざす状態	営業収益(外部売上高)1,000億円 複数の再開発事業への参画
------------	------------------------------------

3大プロジェクトの計画推進(※各事業共通)

- 大阪：駅西エリアの開発計画の推進
- 三ノ宮：新駅ビルの開発計画の推進
- 広島：新駅ビルおよび駅周辺エリアの開発計画の推進

沿線のまちづくりの推進

- グループ資産を最大活用した、拠点駅等の開発
- 再開発事業への参画
- アセットタイプおよび事業手法の多様化

沿線外やエリア外の成長市場への展開拡大

- 首都圏、名古屋圏等での新規開発・物件取得
- 海外事業への参画の検討(賃貸事業)



③ ショッピングセンター (SC)

「モノ」や「コト」の提供を通じ、
上質なライフスタイルを提案します。

- 消費動向の変化や立地特性を捉えつつ、チェーン展開による効率運営を進め、競争力ある事業モデルを構築し、新規開発とリニューアルを推進していきます。

目標指標・めざす状態

テナント売上高3,250億円
複数のライフサポート型SCの開発

ニーズの変化や立地特性を捉えたSC運営の追求

- 地域一番店に向けた拠点駅SC等のリニューアル
- 駅の立地特性を活かしたネットとの連携
- ローコストオペレーションの追求

新システム・ポイント共通化を活かした競争力の向上

- マーケティングデータ等のチェーンとしての利活用
- 共通ポイント導入による利用促進
- テナントリーシング力の強化と後方業務の効率化

ライフサポート型SCの事業モデル確立と駅ソトへの展開

- 吹田グリーンプレイスの拡張と事業競争力の強化
- 駅と沿線を基点とした駅ソトへの展開

④ ホテル

多様なお客様の宿泊ニーズに応え、
快適な滞在をサポートします。

- 市況の変化を踏まえた上で、多様な顧客ニーズを捉えて構築した業態ラインナップをエリア内外で展開し、1万1千室を超えるホテルチェーンを実現していきます。*宿泊特化型ホテル(ヴィアイン)等も含む

目標指標・めざす状態

客室数 1万1千室
訪日のお客様の宿泊の拡大

宿泊特化型ホテルを中心とした出店拡大

- ハイクラス宿泊主体型ホテル(ヴィスキオ)の複数出店
- 宿泊特化型ホテル(ヴィアイン)の積極展開

既存ホテルのリノベーションと運営力の強化

- ホテルグランヴィアの大規模リノベーションの推進(京都・大阪)
- チェーンオペレーションおよび国内外の営業体制の強化

新たな業態の開発・運営による多様なニーズへの対応

- 訪日のお客様、観光・レジャー利用等の新たなニーズに幅広く対応できる業態の開発・運営(ハイクラス宿泊主体型ホテル、コミュニティ型カジュアルホテル、上質カプセルホテル)



JR WEST GROUP
Medium-Term Management Plan 2022





一人ひとりの考動で、
未来を切り拓いていきます。

All For Smiles! 2022

