

## 様式第十八の四（第11条の3第3項関係）

### 認定事業適応計画の概要の公表

#### 1. 認定の日付

令和4年4月1日

#### 2. 認定事業適応事業者の名称

西日本旅客鉄道株式会社

#### 3. 認定事業適応計画の内容

##### （1） 事業適応に係る事業の目標

新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化により、当社グループの事業は大きな影響を受け2期連続の大幅な赤字となる見込みである。また、テレワークの浸透や混雑回避といったお客様の行動変容に伴い、基幹事業である鉄道の運輸収入は、コロナ禍前と比べて9割程度までしか回復しないということを想定している。

このような前提に立ちながら、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、中長期的な財務基盤の回復、社会変化をとらえた変革、安全と成長への道筋を示すべく、2020年10月に「JR西日本グループ中期経営計画（以下、中計）2022」の見直しを行ったところであり、本事業適応計画及び「中計2022」の見直しの取り組みを通じて以下の4点に取り組む。

##### ① 鉄道ネットワークの充実

新幹線を基軸とした鉄道ネットワークの磨き上げにより需要の取り込みを目指す。

##### ② まちづくりによる不動産と鉄道の収益拡大

西日本最大のターミナル駅である大阪駅の周辺開発、中国地方最大ターミナルである広島駅ビルの開発といった、まちづくりプロジェクトを推進することにより、事業収益の拡大及び移動需要創出により鉄道利用の拡大を目指す。

##### ③ 変化対応力向上に向けたJR西日本グループデジタル戦略推進

2023年春サービス開始予定の「モバイルICOCA（仮称）」をはじめとする、お客様にとってより利便性の高いデジタルサービス機能を充実させるとともに、当社グループのデータ分析に基づくマーケティング施策をさらに深度化させるためのデジタル基盤の構築に取り組む。あわせて、デジタル技術を活用した効率的な業務プロセスへの変革も進める。

##### ④ 鉄道オペレーションの生産性向上

お客様の行動変容により、ご利用減少が継続したとしても安定した利益が創出できるよう、鉄道オペレーションのコスト構造改革を進める。

(2) その事業の生産性を相当程度向上させること又はその生産し、若しくは販売する商品若しくは提供する役務に係る新たな需要を相当程度開拓することを示す目標  
計画終了年度である 2027 年 3 月期の ROA が、基準年度である 2021 年 3 月期を 5%ポイント以上上回ることを目標とする。

(3) 財務内容の健全性の向上を示す目標

2027 年 3 月期において、有利子負債がキャッシュフローの 10 倍以下になることを目標とする。また、経常収支比率は 100%を上回ることを目標とする。

(4) 事業適応の類型

成長発展事業適応

(5) 計画の対象となる事業（日本標準産業分類における中分類名称及びその分類コード）

「42：鉄道業」

（選定の理由）

当社は、西日本全域にわたる鉄道ネットワーク（新幹線・在来線を合わせて約 4,900km 1 日平均 390 万人のお客様がご利用）を有する社会インフラ企業として、西日本エリアの安全で便利・快適な暮らしと、社会、経済の発展を支え続けていく使命を担っている。

その鉄道ネットワークを核に、その強みを発揮できる創造事業との相乗効果により、地域の発展を持続的に支え、さまざまな社会課題の解決に貢献するという使命を持続的に果たし、長期的な成長を実現していく。

(6) 事業適応の具体的内容

当社はコロナ禍からの回復、長期的な成長の実現に向け、2020 年 10 月に鉄道の安全性の向上、地域共生の深耕と新たな価値創造、経営の強靱化、変化対応力を高める企業改革を主眼とした「JR 西日本グループ中期経営計画 2022」の見直しを行った。当社グループが目指すものは、従来の状態への「復旧」ではなく、災禍や社会行動変容を改革の契機として、変化に適応し、社会により大きな価値を提供していく「変革・復興」であり、本事業適応計画において、ニューノーマルに向けた鉄道需要の取り込み、地域と共に取り組む需要創出、デジタル技術を活用した新たな価値創造として以下の内容に取り組む。

- ・新幹線「N700S」車両を増備し、需要に応じたタイムリーなダイヤ設定を可能にすることに加え、ビジネス向け車両等の新たなサービスにより安全で快適な移動空間を提供し需要の取り込みを行う。
- ・西日本最大のターミナルである大阪駅において、「うめきた 2 期地区」「うめきた（大阪）地下駅の開業」等のまちづくりが進展していく中、当社グループとしても新たな開発・まちづくりにより、大阪駅の西側地区全体のポテンシャルを向上させていくことを目指し、新駅ビル建設と、高架下開発を行う。

- ・中国地方最大のターミナルであり、広島・瀬戸内の玄関口として位置づけられる広島駅において、新たな賑わいや交流・感動を創出する施設となることを目指し、駅と歩行者空間、商業施設が一体となった新駅ビルを建設する。
- ・2023年春サービス開始を予定しているICOCAのモバイル化や「WESTER」「setowa」等のMaaSアプリを、デジタルとお客様をつなぐキーデバイスと位置づけ、お客様にとってより利便性の高いデジタルサービス機能を継続して充実させる。  
また、会員・ポイントの共通化も行い、日常生活でポイントがお得に貯まり魅力あるサービスを利用できる、循環型で連続的なサービスを実現する。  
さらに、当社グループが持つ豊富で多彩なデータを利活用し、新たな価値を生み出していくためのデジタル基盤の構築を実施する。

以上の取り組みによる売上高が2027年3月期における全体の売上高の1%以上になることを目指す。

また、新たな価値創造の取り組みにより収益確保に努めることに加え、お客様の行動変容によりご利用減少が継続したとしても、将来にわたり安定的に安全な輸送サービスを提供するための利益を創出すべく、以下のコスト構造改革に取り組む。

- ・働く環境のデジタル化・ICT活用を促進することより、社員の働き方を改革するとともに、間接部門の効率的な業務遂行を実現する。
- ・効率的な業務執行体制実現を目指し、ワンマン運転拡大に必要な車両の投入や設備の整備、駅業務における非対面・セルフ化の促進に必要な設備の整備、鉄道メンテナンス業務の省力化に必要なIoT技術等を活用した設備の整備・設備の強靱化・設備のシンプル化を実現する。

以上により、計画終了年度である2027年3月期における売上原価／売上高の値を基準年度(2020年度)と比較して5%以上低減することを目指す。

- ・産業競争力強化法第21条の28第1項の規定に基づく経済社会情勢の著しい変化に対応して行うものとして主務大臣が定める基準への適合：有

(7) 事業適応の開始時期及び終了時期

開始時期 令和4年(2022年)4月1日

終了時期 令和9年(2027年)3月31日