

# 「JR西日本グループ中期経営計画2017」(アップデート)

## 2015年3月期決算実績



2015年5月1日  
西日本旅客鉄道株式会社

I . 2015年3月期実績と2016年3月期見通し

II . 中期経営計画アップデートと今後の取り組み

# I . 2015年3月期実績と2016年3月期見通し

(単位: 億円)

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期実績 B	対前年		2016年3月期 通期予想 C	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A		増減 C-B	比率(%) C/B
<b>【連結】</b>							
営業収益	13,310	13,503	+193	101.5	13,915	+411	103.0
営業利益	1,345	1,397	+51	103.8	1,485	+87	106.2
経常利益	1,129	1,219	+90	108.0	1,300	+80	106.6
当期純利益 <small>(※)親会社株主に帰属する当期純利益</small>	656	667	+10	101.6	815	+147	122.2
<b>【単体】</b>							
営業収益	8,736	8,909	+172	102.0	9,195	+285	103.2
運輸収入	7,806	7,970	+163	102.1	8,180	+209	102.6
営業費用	7,718	7,789	+70	100.9	8,030	+240	103.1
人件費	2,354	2,330	▲ 24	99.0	2,330	▲ 0	100.0
物件費	3,516	3,690	+173	104.9	3,795	+104	102.8
動力費	431	453	+22	105.2	470	+16	103.7
修繕費	1,390	1,467	+77	105.6	1,465	▲ 2	99.8
業務費	1,695	1,769	+73	104.4	1,860	+90	105.1
減価償却費	1,293	1,260	▲ 33	97.4	1,320	+59	104.7
営業利益	1,017	1,120	+102	110.1	1,165	+44	104.0
経常利益	799	921	+121	115.2	980	+58	106.4
当期純利益	486	473	▲ 12	97.3	635	+161	134.0

(※) 2016年3月期における「連結財務諸表に関する会計基準」改正後の表記

# 単体損益計算書

(単位:億円)

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/30公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	8,736	8,865	8,909	+172	102.0	+44
運輸収入	7,806	7,935	7,970	+163	102.1	+35
その他収入	930	930	939	+9	101.0	+9
営業費用	7,718	7,785	7,789	+70	100.9	+4
人件費	2,354	2,330	2,330	▲ 24	99.0	+0
物件費	3,516	3,680	3,690	+173	104.9	+10
動力費	431	455	453	+22	105.2	▲ 1
修繕費	1,390	1,465	1,467	+77	105.6	+2
業務費	1,695	1,760	1,769	+73	104.4	+9
線路使用料等	236	185	187	▲ 48	79.5	+2
租税公課	316	320	320	+3	101.0	+0
減価償却費	1,293	1,270	1,260	▲ 33	97.4	▲ 9
営業利益	1,017	1,080	1,120	+102	110.1	+40
営業外損益	▲ 217	▲ 200	▲ 198	+18	91.3	+1
営業外収益	65	66	65	▲ 0	—	▲ 0
営業外費用	283	266	264	▲ 19	—	▲ 1
経常利益	799	880	921	+121	115.2	+41
特別損益	12	▲ 85	▲ 45	▲ 57	—	+39
特別利益	238	—	606	+367	—	—
特別損失	226	—	651	+425	—	—
当期純利益	486	550	473	▲ 12	97.3	▲ 76

# 運輸収入の主な増減要因

(単位:億円)

		2015年3月期 通期実績				
		運輸収入	対前年	主な増減要因		
新幹線		3,759	+114 (103.1%)	基礎トレンド(102.2%)	+79	
				特殊要因	北陸新幹線開業	+26
					インターネット利用促進	+11
					USJ	+6
					インバウンド	+3
					シニアマーケット取り込み	+3
					曜日配列(3連休2回減)	▲ 12
				等		
在来線	近畿圏	2,962	+41 (101.4%)	基礎トレンド(101.0%)	+29	
				特殊要因	インバウンド	+7
					大型商業施設	+5
					曜日配列(3連休2回減)	▲ 2
	等					
	その他	1,248	+8 (100.7%)	基礎トレンド(101.3%)	+15	
				特殊要因	並行在来線経営分離	▲ 8
					曜日配列(3連休2回減)	▲ 2
					等	
	在来線計	4,210	+49 (101.2%)			
運輸収入計		7,970	+163 (102.1%)			

※荷物収入は金額些少のため省略

# 運輸収入と旅客輸送量の実績

運輸収入

(単位:億円)

輸送人キロ

(単位:百万人キロ)

	通期実績(4/1~3/31)			4Q実績(1/1~3/31)		
	2014年 3月期	2015年 3月期	対前年	2014年 3月期	2015年 3月期	対前年
全社計	7,806	7,970	+163 102.1%	1,908	1,952	+43 102.3%
新幹線	3,644	3,759	+114 103.1%	875	916	+40 104.6%
定期	93	93	▲0 99.8%	23	22	▲0 97.6%
定期外	3,551	3,665	+114 103.2%	852	893	+41 104.8%
在来線	4,161	4,210	+49 101.2%	1,032	1,035	+3 100.3%
定期	1,410	1,423	+12 100.9%	338	340	+2 100.6%
定期外	2,750	2,787	+36 101.3%	694	695	+1 100.2%
近畿圏	2,921	2,962	+41 101.4%	723	732	+9 101.3%
定期	1,138	1,152	+13 101.2%	273	278	+5 101.9%
定期外	1,783	1,810	+27 101.6%	450	454	+3 100.9%
その他	1,239	1,248	+8 100.7%	309	303	▲5 98.1%
定期	271	271	▲0 99.8%	65	61	▲3 95.0%
定期外	967	976	+9 100.9%	243	241	▲2 98.9%

	通期実績(4/1~3/31)			4Q実績(1/1~3/31)		
	2014年 3月期	2015年 3月期	対前年	2014年 3月期	2015年 3月期	対前年
全社計	55,894	56,078	+184 100.3%	13,733	13,461	▲272 98.0%
新幹線	17,617	18,109	+492 102.8%	4,206	4,348	+142 103.4%
定期	762	743	▲19 97.5%	200	187	▲13 93.2%
定期外	16,854	17,366	+511 103.0%	4,005	4,161	+156 103.9%
在来線	38,276	37,969	▲307 99.2%	9,527	9,112	▲415 95.6%
定期	23,157	22,557	▲600 97.4%	5,726	5,295	▲431 92.5%
定期外	15,119	15,411	+292 101.9%	3,801	3,817	+16 100.4%
近畿圏	29,012	28,830	▲182 99.4%	7,233	6,966	▲266 96.3%
定期	18,724	18,356	▲367 98.0%	4,643	4,365	▲277 94.0%
定期外	10,288	10,473	+184 101.8%	2,590	2,601	+10 100.4%
その他	9,264	9,138	▲125 98.6%	2,294	2,145	▲148 93.5%
定期	4,433	4,201	▲232 94.8%	1,083	929	▲154 85.8%
定期外	4,830	4,937	+107 102.2%	1,211	1,216	+5 100.5%

# 単体営業費用の主な増減要因

(単位:億円)

科目	2015年3月期通期実績		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,330	▲ 24 (99.0%)	・退職手当減▲39 ・健康保険・厚生年金等保険料率変更+11 等
動力費	453	+22 (105.2%)	・燃料価格上昇・再エネ賦課金等増+19 ・北陸新幹線関連経費+3 等
修繕費	1,467	+77 (105.6%)	・工事単価上昇+28 ・北陸新幹線関連経費+4 等
業務費	1,769	+73 (104.4%)	・北陸新幹線関連経費+31 ・会社間清算増+7 ・燃料価格上昇・再エネ賦課金等増+3 等
線路使用料等	187	▲ 48 (79.5%)	・湖西線貸借期間終了▲52 ・北陸新幹線+4
租税公課	320	+3 (101.0%)	
減価償却費	1,260	▲ 33 (97.4%)	・北陸新幹線関連経費+13 ・償却進捗 等
営業費用計	7,789	+70 (100.9%)	



# 連結損益計算書

(単位: 億円)

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/30公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	13,310	13,395	13,503	+193	101.5	+108
営業費用	11,964	12,080	12,105	+141	101.2	+25
営業利益	1,345	1,315	1,397	+51	103.8	+82
営業外損益	▲ 216	▲ 190	▲ 177	+38	82.2	+12
営業外収益	77	81	90	+13	-	+9
営業外費用	294	271	268	▲ 25	-	▲ 2
経常利益	1,129	1,125	1,219	+90	108.0	+94
特別損益	▲ 12	▲ 90	7	+19	-	+97
特別利益	263	-	695	+431	-	-
特別損失	276	-	687	+411	-	-
当期純利益	656	680	667	+10	101.6	▲ 12
包括利益	679	-	742	+62	109.3	-

# セグメント情報

(単位: 億円)

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/30公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益*1	13,310	13,395	13,503	+193	101.5	+108
運輸業	8,513	8,648	8,684	+170	102.0	+36
流通業	2,401	2,178	2,201	▲ 199	91.7	+23
物販・飲食	1,351	1,313	1,336	▲ 15	98.8	+23
百貨店	945	780	782	▲ 162	82.8	+2
不動産業	1,022	867	872	▲ 150	85.3	+5
ショッピングセンター	535	500	506	▲ 28	94.7	+6
不動産賃貸・販売*3	471	350	347	▲ 123	73.8	▲ 2
【分譲事業】	【191】	【57】	【58】			
その他	1,371	1,702	1,744	+372	127.2	+42
ホテル	334	346	348	+14	104.4	+2
旅行	415	428	425	+9	102.3	▲ 2
営業利益*2	1,345	1,315	1,397	+51	103.8	+82
運輸業	910	968	1,006	+96	110.6	+38
流通業	44	15	15	▲ 28	36.1	+0
物販・飲食	39	-	39	+0	100.9	-
百貨店	2	-	▲ 22	▲ 25	-	-
不動産業	277	237	251	▲ 26	90.6	+14
ショッピングセンター	79	-	73	▲ 5	93.3	-
不動産賃貸・販売	103	-	81	▲ 21	78.9	-
その他	118	100	156	+37	131.8	+56
ホテル	20	-	21	+1	105.8	-
旅行	8	-	6	▲ 2	74.0	-

\*1 営業収益は、外部顧客に対する売上高(外部売上高)を示しており、各セグメントの内訳は、主な子会社の外部売上高の合計値です。  
内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*2 営業利益の各セグメントの内訳は、主な子会社の営業利益の単純合算値です。内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*3 【 】は分譲売上(外部売上高)(再掲)です。

# 単体業績予想

(単位:億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	8,909	9,195	+285	103.2
運輸収入	7,970	8,180	+209	102.6
その他収入	939	1,015	+75	108.1
営業費用	7,789	8,030	+240	103.1
人件費	2,330	2,330	▲ 0	100.0
物件費	3,690	3,795	+104	102.8
動力費	453	470	+16	103.7
修繕費	1,467	1,465	▲ 2	99.8
業務費	1,769	1,860	+90	105.1
線路使用料等	187	265	+77	141.1
租税公課	320	320	▲ 0	100.0
減価償却費	1,260	1,320	+59	104.7
営業利益	1,120	1,165	+44	104.0
営業外損益	▲ 198	▲ 185	+13	93.0
営業外収益	65	66	+0	—
営業外費用	264	251	▲ 13	—
経常利益	921	980	+58	106.4
特別損益	▲ 45	▲ 30	+15	—
特別利益	606	—	—	—
特別損失	651	—	—	—
当期純利益	473	635	+161	134.0

# 運輸収入の見通し

(単位:億円)

		2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期予想 B	対前年	
				増減 B-A	比率(%) B/A
新幹線		3,759	4,116	+357	109.5
在 来 線	近畿圏	2,962	2,976	+13	100.4
	その他	1,248	1,086	▲ 161	87.1
	在来線計	4,210	4,063	▲ 147	96.5
運輸収入計		7,970	8,180	+209	102.6

※荷物収入は金額些少のため省略

# 単体営業費用の見通し

(単位:億円)

科目	2016年3月期通期見通し		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,330	▲ 0 (100.0%)	
動力費	470	+16 (103.7%)	・電力料金値上げ・再エネ賦課金増 等
修繕費	1,465	▲ 2 (99.8%)	
業務費	1,860	+90 (105.1%)	・会社間清算増 ・システム関連経費増 ・電力料金値上げ・再エネ賦課金増 等
線路使用料等	265	+77 (141.1%)	・北陸新幹線
租税公課	320	▲ 0 (100.0%)	
減価償却費	1,320	+59 (104.7%)	・北陸新幹線用車両 等
営業費用計	8,030	+240 (103.1%)	

# 連結業績予想

(単位:億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	13,503	13,915	+411	103.0
営業費用	12,105	12,430	+324	102.7
営業利益	1,397	1,485	+87	106.2
営業外損益	▲ 177	▲ 185	▲ 7	104.1
営業外収益	90	76	▲ 14	-
営業外費用	268	261	▲ 7	-
経常利益	1,219	1,300	+80	106.6
特別損益	7	▲ 55	▲ 62	-
特別利益	695	-	-	-
特別損失	687	-	-	-
当期純利益 <small>(※)親会社株主に帰属する当期純利益</small>	667	815	+147	122.2
1株当たり当期純利益(円)	344.58	420.96	-	-

(※) 2016年3月期における「連結財務諸表に関する会計基準」改正後の表記

# 連結業績予想(セグメント別)

(単位:億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益*1	13,503	13,915	+411	103.0
運輸業	8,684	8,956	+271	103.1
流通業	2,201	2,270	+68	103.1
物販・飲食	1,336	1,392	+55	104.2
百貨店	782	802	+19	102.5
不動産業	872	1,026	+153	117.7
ショッピングセンター	506	562	+55	110.9
不動産賃貸・販売*2	347	447	+99	128.5
【分譲事業】	【58】	【153】		
その他	1,744	1,663	▲ 81	95.3
ホテル	348	348	▲ 0	99.7
旅行	425	434	+8	102.1
営業利益	1,397	1,485	+87	106.2
運輸業	1,006	1,033	+26	102.6
流通業	15	41	+25	256.6
不動産業	251	303	+51	120.3
その他	156	140	▲ 16	89.6

\*1 営業収益は、外部顧客に対する売上高(外部売上高)を示しており、各セグメントの内訳は、主な子会社の外部売上高の合計値です。内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*2 【 】は分譲売上(外部売上高)(再掲)です。

# 連結財政状況およびキャッシュフロー計算書

(単位:億円)

	2014年3月期 期末 A	2015年3月期 期末 B	増減 B-A
資産	26,878	27,864	+985
負債	18,805	19,397	+592
純資産	8,073	8,467	+393
長期債務残高	9,807	10,042	+234
【長期債務平均金利(%)】	【2.63】	【2.40】	【▲0.23】
新幹線債務	2,051	1,676	▲374
【新幹線債務平均金利(%)】	【5.85】	【6.05】	【+0.20】
社債	4,599	4,799	+200
【社債平均金利(%)】	【2.08】	【2.08】	【▲0.00】
自己資本比率(%)	29.2	28.8	▲0.4
1株当たり純資産(円)	4,048.31	4,138.65	+90.34

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期実績 B	対前年増減 B-A
営業活動によるキャッシュフロー	2,377	2,236	▲141
投資活動によるキャッシュフロー	▲1,653	▲2,129	▲475
フリーキャッシュフロー	723	107	▲616
財務活動によるキャッシュフロー	▲478	16	+495
現金及び現金同等物の増減	245	123	▲121
現金及び現金同等物の期末残高	729	853	+123



# 諸元表

(単位:人、億円)

	2014年3月期 通期実績	2015年3月期 通期実績	2016年3月期 通期予想
連結ROA (%)	5.1	5.1	5.3
連結ROE (%)	8.6	8.4	9.8
連結EBITDA*1	2,884	2,893	3,070
連結減価償却費	1,539	1,495	1,585
連結設備投資(自己資金)	1,667	2,256	2,310
単体設備投資(自己資金)	1,445	1,864	1,990
安全関連投資	893	902	1,230
1株当たり配当金(円)	115	125	130

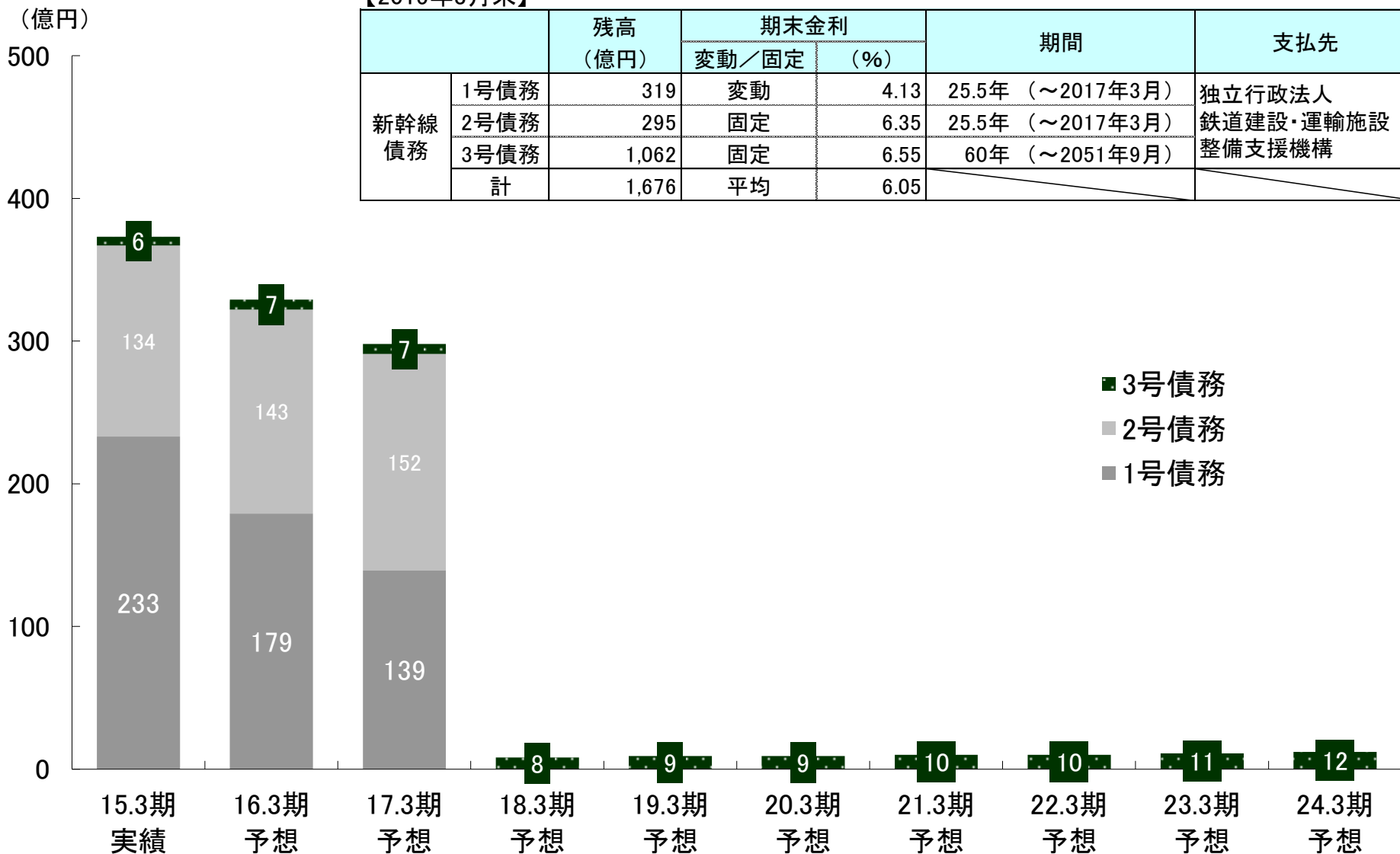
\*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

	2014年3月期 通期実績		2015年3月期 通期実績		2016年3月期 通期予想	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数(就業人員)	46,006	27,300	47,565	26,886	-	-
金融収支	▲ 275	▲ 263	▲ 249	▲ 243	▲ 240	▲ 231
受取利息・配当金	5	14	9	14	6	13
支払利息	280	278	258	257	246	245

# 新幹線債務償還計画

【2015年3月末】

	残高 (億円)	期末金利		期間	支払先	
		変動／固定	(%)			
新幹線 債務	1号債務	319	変動	4.13	25.5年（～2017年3月）	独立行政法人 鉄道建設・運輸施設 整備支援機構
	2号債務	295	固定	6.35	25.5年（～2017年3月）	
	3号債務	1,062	固定	6.55	60年（～2051年9月）	
	計	1,676	平均	6.05		



## Ⅱ．中期経営計画アップデートと今後の取り組み

# 中期経営計画2017アップデートの位置づけ

## アップデートの位置づけ:これまでの進捗、北陸新幹線開業を踏まえた中間報告

### 中期経営計画2017

### 2年間の振り返りと変化

### アップデート

#### 事業の方向性

- ・めざす未来～ありたい姿～実現に向けて重点戦略推進
- ・重点戦略
  - 3つの基本戦略  
安全、CS、技術
  - 4つの事業戦略  
新幹線、近畿圏、西日本各エリア、事業創造

- ・各戦略における成果と課題の顕在化
- ・経営環境変化の顕在化
  - 想定していた脅威
  - 成長分野

- ・方向性は不変
- ・グループ内外での連携によるお客様価値の最大化
- ・振り返りと経営環境変化を踏まえた企業価値向上への取り組みの強化・追加
  - 更なる安全性向上
  - 成長分野に焦点(3つのトピックス)
  - 2018年度以降も見据えた中長期的な取り組み

#### 収支・設備投資計画

- ・2013年時点の経済見通し等を踏まえて策定

- ・当社施策の奏功、景気回復等により当初想定を上回る業績の進捗

- ・設備投資総額+400億円
  - 安全投資+100億円
  - 成長投資+300億円

- ・北陸新幹線開業に伴う増収効果、線路使用料は計画に織り込まず
- ・NGB西館再生計画

- ・2015.3  
北陸新幹線金沢開業
- ・2015.4  
LUCUA1100開業

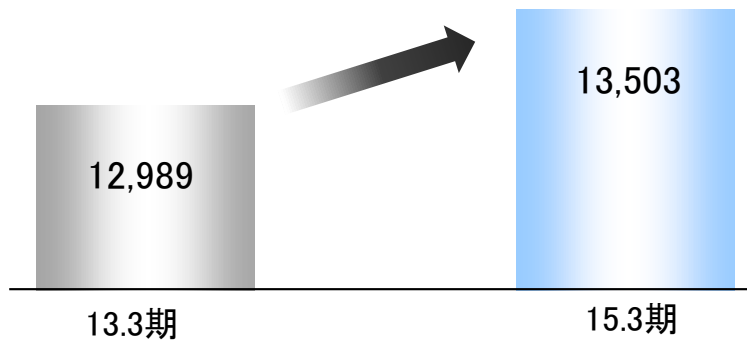
- ・3つのトピックスや、足元の経済環境等を踏まえて収支計画修正

- ・北陸新幹線の収支計画を織り込み

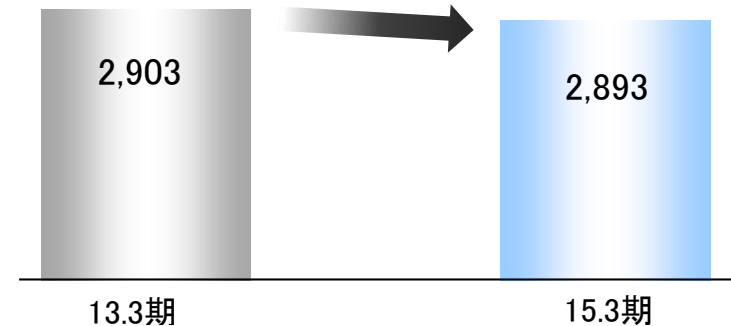
# 2年間の振り返り(財務指標)

- 想定: 中計期間前半は北陸新幹線開業準備、ノースゲートビルディング再生等で厳しい収支見通し
- 実績: 経営環境の変化を捉えた、中計に沿った各種施策が奏功し当初想定を上回って進捗

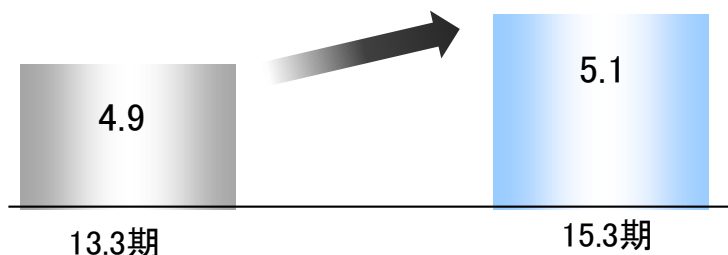
連結営業収益 (億円)



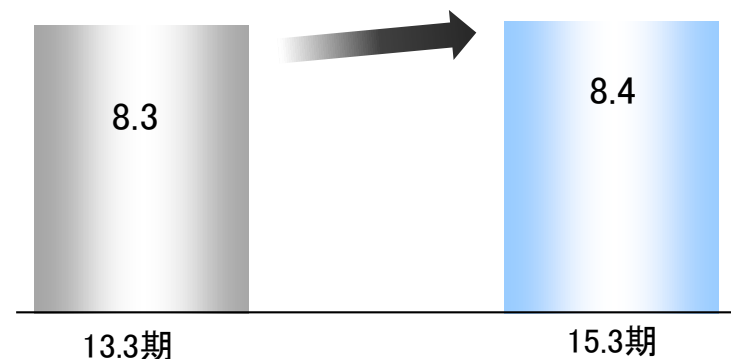
連結EBITDA (億円)



連結ROA (%)



連結ROE (%)



# 2年間の振り返りと経営環境の変化

## 2年間の振り返りと変化(顕在化)

## 今後の取り組み

### 成熟市場の中でも成長の可能性

- 訪日観光客急増
- シニア旅行客増加
- 女性・高齢者の就業増
- 北陸新幹線開業を契機とした北陸エリア活性化
- 観光による地域活性化
- 関西でのターミナル活性化
- ICTの進化

成長が見込める  
マーケットに重点化

- ・エリアとセグメントに着目
- ・戦略間の連携

### 脅威

- 死亡労災発生・ホーム人身事故は減らず
- 自然災害の激甚化
- 人口減少
- 航空機との競争激化
- 円安等によるコスト上昇

脅威の克服

安全性  
・  
企業価値  
向上

# 重点戦略の今後の取り組み

## 2年間の取り組み

## 今後の取り組み

### 3つの基本戦略

安全

安全

CS

CS

技術

技術

- ・ 北陸新幹線と北陸エリアの活性化

### 4つの事業戦略

新幹線

新幹線

近畿エリア

近畿エリア

西日本各エリア

西日本各エリア

事業創造

事業創造

- ・ 新生「LUCUA osaka」
- ・ 訪日観光客需要の獲得

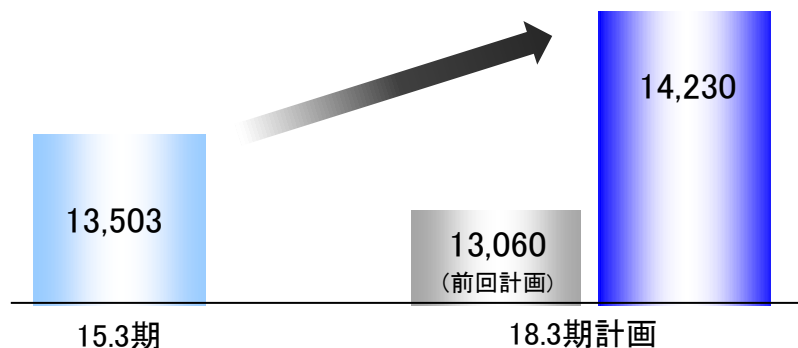
2年間の成果と課題を踏まえ  
各戦略の取り組み強化・加速

戦略をまたがる  
3つのトピックス

地域や他社との連携等により、スピード感を持って成長分野に的を絞り戦略をまたがる取り組みも推進

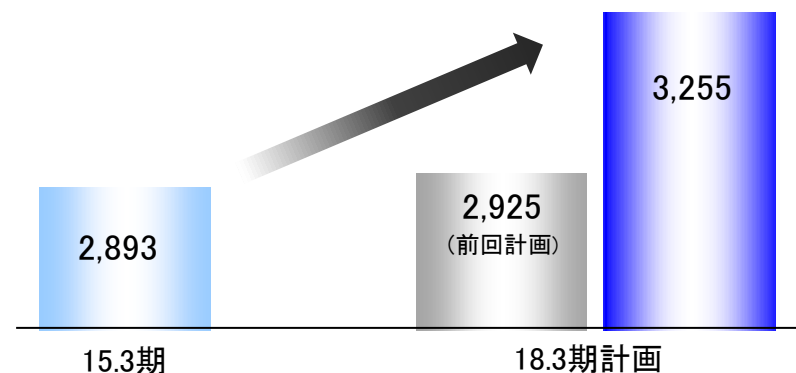
## 連結営業収益

(億円)



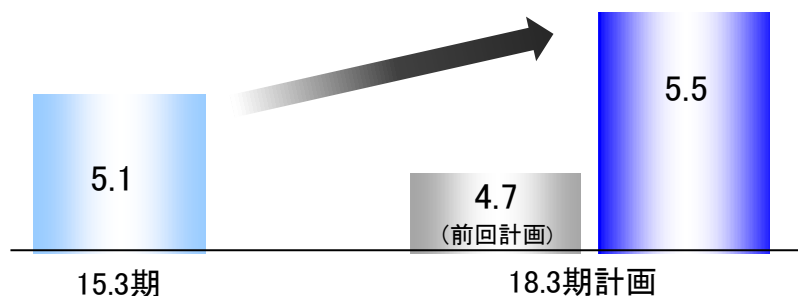
## 連結EBITDA

(億円)



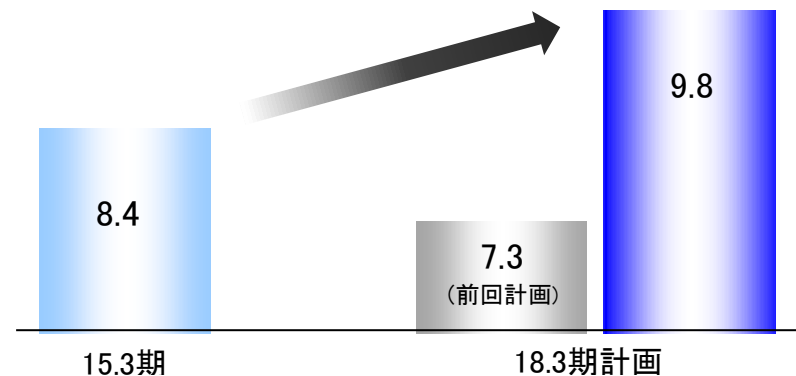
## 連結ROA

(%)



## 連結ROE

(%)





# 重点戦略と3つのトピックス

## 2年間の振り返り

### 安全考動計画2017に基づく取り組み推進

自然災害の激甚化

目標の達成状況

- ホームにおける鉄道人身事故は減らず
- 死亡労災の発生
- 踏切障害事故減、部内輸送障害減

安全投資は2年間で約4割完了

#### ▽ 安全投資



山陽新幹線逸脱防止ガード

#### ▽ 安全意識の向上と人命最優先の考動



津波避難誘導訓練

## 今後の取り組み

### 安全考動計画2017の目標達成に全力

2年間で認識した課題に対し一層注力して取り組む

激甚化する自然災害への対処



斜面防災対策

- ・防災強度の向上
- ・気象災害対応システム導入

等

ホームの安全性向上



昇降式ホーム柵

- ・昇降式ホーム柵導入
- ・可動式ホーム柵拡大

等

死亡に至る鉄道労災を防止

リスク管理の強化

内部監査の充実と外部視点の活用

今後3年間の安全投資を100億円追加

## 目標

- 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

### ○ 北陸～東京の相互流動拡大

- ・ 航空機との競争力強化(ビジネスユーザー等)
- ・ 地域と連携した観光需要拡大(シニア、インバウンド等)
- ・ 新製車両W7系導入(2014年度10編成、2015年度1編成)

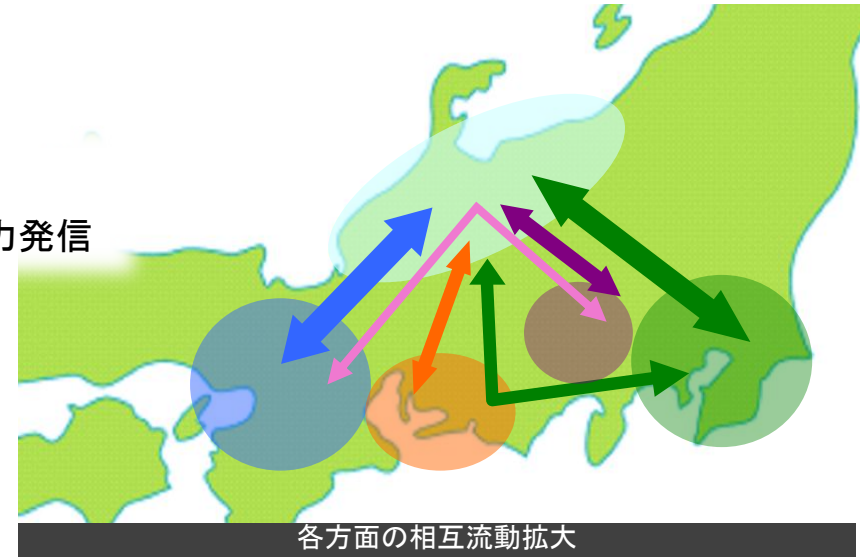


### ○ 関西～北陸～信越の相互流動拡大

- ・ サンダーバードの輸送品質向上
- ・ 地域の更なる魅力発掘・商品化・発信
- ・ 関西から新たな市場となる新潟・長野方面の観光の魅力発信

### ○ 北陸エリアでの事業創造と地域共生の推進

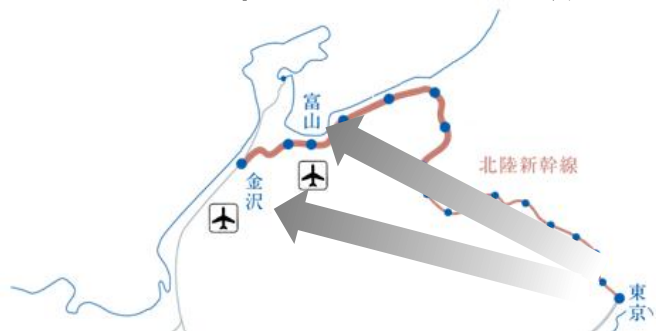
- ・ オープン、リニューアルした商業施設の開業効果最大化
- ・ 地域の名産品等を掘り起こし、地域の魅力発信



北陸エリアの魅力を引き出し、鉄道・事業創造それぞれの価値と相乗効果を高め、  
地域活性化に貢献するとともに開業効果を最大化

## 競争力の向上によるシェア拡大

- フリークエンシー、利便性の高いインターネット予約サービスによる競争力強化



		所要時間	運賃(円)	往復/日
金沢～東京	新幹線	2:28	14,120	24
	航空機	約2:50	24,890	12
富山～東京	新幹線	2:08	12,730	24
	航空機	約2:30	24,890	6

- ・所要時間: 新幹線は最速、航空機はアクセス・イグレスの所要時間も含む
- ・運賃: 新幹線、航空機とも普通運賃。航空機は羽田空港の旅客施設使用料含む

## 観光需要の喚起によるパイ拡大

- 二次アクセスの整備、地域と連携した観光ルート商品化、体験型商品の造成等により、三大都市圏からの観光需要を喚起



## 事業創造・まちづくりとの連動

- オープン、リニューアルした商業施設の開業効果最大化
- まちづくりとの連動
  - ・富山駅(在来線高架化等を含む交通結節点整備)
  - ・黒部宇奈月温泉駅(富山地鉄新駅設置)



鉄道事業・事業創造を通じて、当社と地域とのWin-Winの関係構築

## 目標

(2015年度)

- ① 売上目標 LUCUA1100とLUCUAを合わせ770億円
- ② 入館者数目標 7,000万人

### ○ OSAKA STATION CITY ノースゲートビルディングの再生

- ・ 立地・規模の優位性(大阪・梅田エリア最大の商業集積)と回遊性により、幅広い顧客の獲得
- ・ SC運営で培った推進体制・話題性の高い専門店誘致力の発揮
- ・ isetanは強みのあるファッション・雑貨分野に特化して出店



### ○ 鉄道との相乗効果

- ・ 新型車両導入やダイヤなど輸送サービスのブラッシュアップ
- ・ 山陽新幹線沿線を含む広域でのプロモーション

OSAKA STATION CITYの集客力を更に向上、大阪駅が「選ばれるターミナル」に

## 「LUCUA osaka」の特長



1. エントランス



2. isetan



3. 梅田蔦屋書店(5/8オープン)



4. 関西初出店「エストネーション」

# 3つのトピックス ②新生「LUCUA osaka」(3)

## 「LUCUA osaka」の特長

	LUCUA 1100	LUCUA	LUCUA 1100 主な店舗
10F	ダイニング		ウルフギヤング・ステーキハウス byウルフギヤング・ズウィナー おぼんざい・炙り焼き・酒 菜な、炭焼牛たん東山
9F	ブックス&カルチャー	ブックス&カフェ・ ライフスタイルグッズ	梅田 蔦屋書店
8F	メンズファッション	ボディケア&コスメ・ ライフスタイルグッズ	インディペンサブル ストラスブルゴ、 アーバンリサーチ、マーガレット・ハウエル イセタン メンズスタイル
7F	リビング&ファッション・ ライフスタイルグッズ	メンズ&レディスファッション	フライング タイガー コペンハーゲン、 ユナイテッドトウキョウ、ウニコ
6F	レディス&メンズファッション	ヤングレディスファッション	フォーエバー21、コロニー2139 オールドネイビー
5F	レディス&メンズファッション	レディス&メンズファッション	ナノユニバース ライブラリー、 アクロス ザヴィンテージ
4F	レディス&メンズファッション	レディス&メンズファッション	イセタン クローゼット
3F	レディス&メンズファッション	レディス&メンズファッション	エストネーション トラディショナル ウェザーウェア、ソニア バイソニア リキエル
2F	ワールド ザッカ マルシェ	レディス&メンズファッション	マックス プレナー チョコレート パー、 カーサ ヴィア バス ストップ、日本市、シュシュ イセタン コスメティックス、イセタン アーバンマーケット
1F	シーズン&ギフト	レディス・シーズングッズ	イセタン シーズナルセレクション
B1F	シューズ&バッグ・アクセサリ	スイーツ・フード・コスメ・ レディスファッション	サラベス イセタン シューズ&バッグス、イセタン アクセサリーズ
B2F	パル&FOOD		イセタン フードホール

【凡例】 専門店 「isetan」 専門店と「isetan」が融合 連絡通路

### 5. フロア構成と主な出店店舗

## 目標

(2017年度、対2012年度)

- ① 訪日観光客のご利用者数5倍増（3倍増から上方修正）
- ② 連結営業収益+100億円

### ○「西日本エリア」への誘客拡大、近畿エリアでの「JR西日本グループ」の利用拡大

- ・ 地域との連携、商品の拡充等による広域観光ルートの開発・整備
- ・ ターミナル駅・商業施設等の受入態勢充実(案内、無料公衆無線LAN、宅配、免税等)、宿泊特化型ホテルの展開拡大
- ・ グループ全体やターミナル駅周辺も含めた「まち」の魅力のプロモーション強化

※ グループでの推進体制整備〔グループインバウンド推進室設置、シンガポールへの社員常駐〕



訪日観光客向け商品拡充、各空港から西日本エリアへのご利用拡大



訪日観光客に人気の商品を揃えたSCテナント

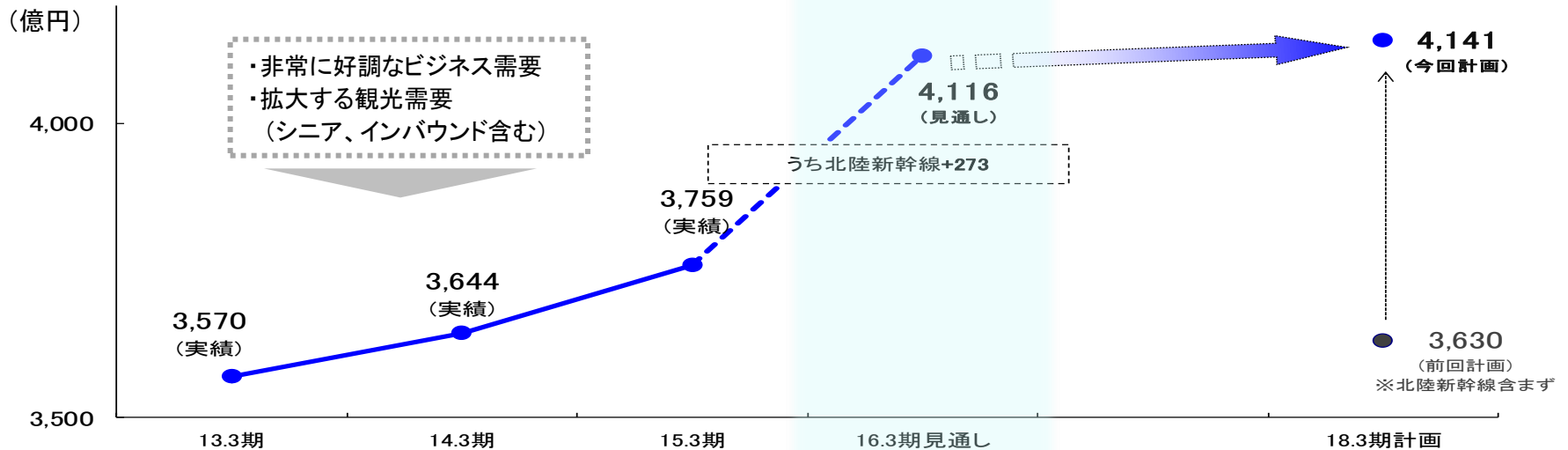


海外SNSを活用したプロモーション

訪日観光客から「選ばれるエリア」、「選ばれるJR西日本グループ」へ



## 運輸収入の推移



## 主な取り組み

### ○競争力の向上

北陸新幹線金沢開業、W7系10編成(2015.3)▽  
▽W7系1編成  
▽N700A9編成導入、既存N700系16編成改造(2014.3期~17.3期)

山陽新幹線携帯電話不感地対策 ~新山口(2015.3)▽  
▽小倉~博多間(2015年中)

▽山陽新幹線スーパー早特きっぷ(2013.4~)  
▽北陸新幹線ネット予約「e5489」(2015.3~)

### ○観光需要の喚起

観光列車「花嫁のれん」(2015.10~)▽  
▽新たな寝台列車(2017春)  
▽山陽新幹線40周年キャンペーン(2015.2~16.3)

▽訪日観光客向け商品拡充(2015.3~北陸新幹線利用可能商品等)  
▽シニア向け会員組織「おとなび」(2015.3~)

DC(デスティネーションキャンペーン)  
▽広島DC(2013夏)    ▽和歌山DC(2014秋)    ▽北陸DC(2015秋)    ▽岡山DC(2016春)    ▽山口DC(2017秋)

### ○駅・駅ナカの 利便性・魅力向上

金沢・富山駅SCリニューアル▽  
エキマルシェ新大阪▽  
▽新大阪駅SCリニューアル  
(~2015.3)    (~2016春)    (~2017春)  
広島駅橋上化・駅ナカ開発完了(~2018春)▽

## 競争力の向上

- 安全性・快適性・利便性向上
  - ・ N700A車両の投入
  - ・ 携帯電話不感地対策推進
- Webによるマーケティング強化
  - ・ インターネット予約の会員拡大
- 駅・駅ナカの利便性・魅力向上
  - ・ 新大阪、金沢、富山、広島、姫路 等



新幹線N700A



エキマルシェ新大阪

## 観光需要の喚起

- 観光開発
  - ・ 地域と連携し、DCも活かした観光開発、広域周遊ルート整備・定着
- シニア世代に対する観光需要の喚起
  - ・ シニア向け会員組織「おとなび」会員拡大、CRM強化
- 訪日観光客需要取り込み（→トピックス③）
- 山陽新幹線全線開業40周年キャンペーン
  - ・ 関西へのプロモーション展開
  - ・ 広域観光ルート整備



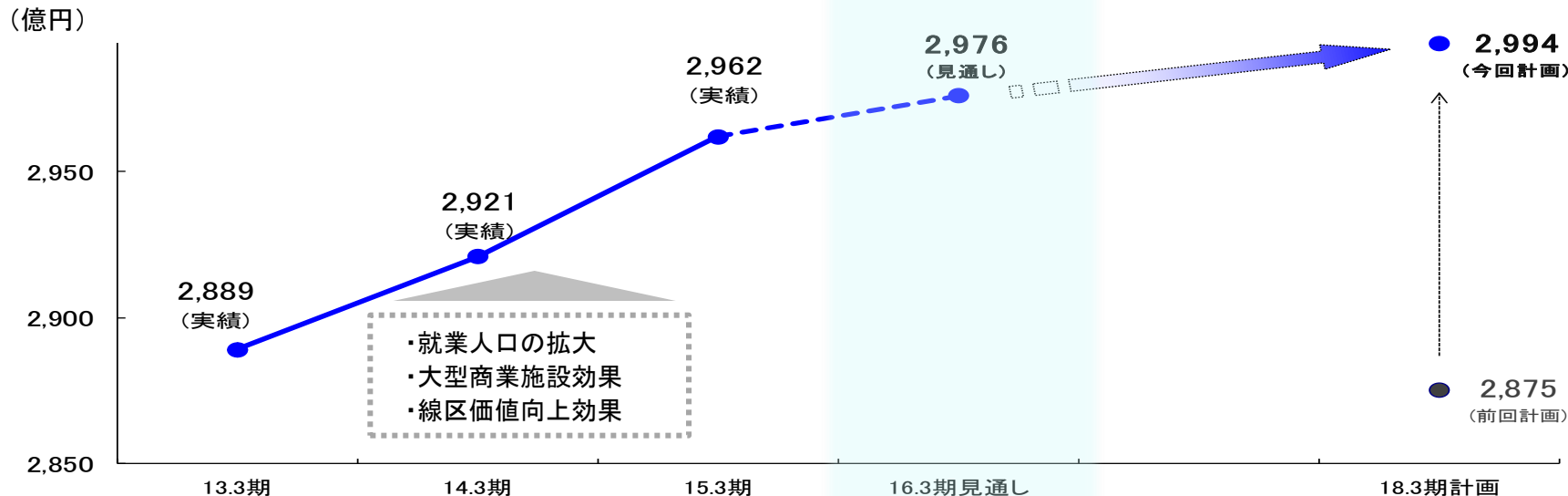
シニア会員組織「おとなび」



DC  
(デスティネーションキャンペーン)

将来に亘り事業の柱である新幹線の更なる収益力向上

## 運輸収入の推移



## 主な取り組み

### ○安全性向上

- 昇降式ホーム柵: ▽桜島(試行) ▽六甲道(2014.12~) ▽高槻(2016春)
- 可動式ホーム柵: ▽京橋(2016春)

### ○線区価値向上

(※新駅の駅名はいずれも仮称)

- ▽大阪環状線改造プロジェクト(2013.12~)
- ▽大阪環状線122両新車導入(~18.3期)
- ▽大阪環状線168両新車導入(2017.3期~19.3期)

- ▽姫路駅ビル開業(2013.4)
- ▽摂津本山駅橋上化・構内開発(~2014.10) ▽
- ▽尼崎駅改良・構内開発(~2014.11) ▽

- ▽「LUCUA1100」開業(2015.4)

- ▽まや新駅
- ▽東姫路新駅(2016春)

- JR総持寺新駅 ▽ JR七条新駅 ▽
- 衣摺新駅 ▽ (2019春)
- (2018春) おおさか東線 ▽
- 茨木駅改良 ▽ 全線開業
- (~2018春) (2019春)

- ICOCA連携拡大: ▽交通系ICカード全国相互利用開始(2013.3~)

- ▽阪神、神戸新交通等 IC連絡定期券発売開始(2015.3)

- ▽大市交、南海、泉北 ICOCA・ICOCA定期券発売開始(2017春)

### ○都市型観光推進

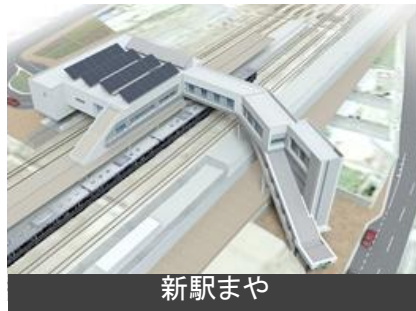
- ▽USJアクセス改善(2014春)
- ▽京都鉄道博物館(2016春)

## 線区価値向上

- 住みたくなるご利用しやすい沿線づくり
  - ・ 新車投入による安全性・快適性向上
  - ・ 新駅設置(まや、東姫路 ※2016春、いずれも仮称)
  - ・ 駅・駅ナカ・駅周辺の利便性・魅力向上
- 大阪環状線改造プロジェクトの展開
  - ・ わかりやすいダイヤ
  - ・ 駅リニューアル、駅ナカ開発推進
- よりシームレスな移動の提供
  - ・ ICOCAエリアの拡大、私鉄等との連携拡大



駅の利便性・魅力向上



新駅まや

## 都市型観光推進

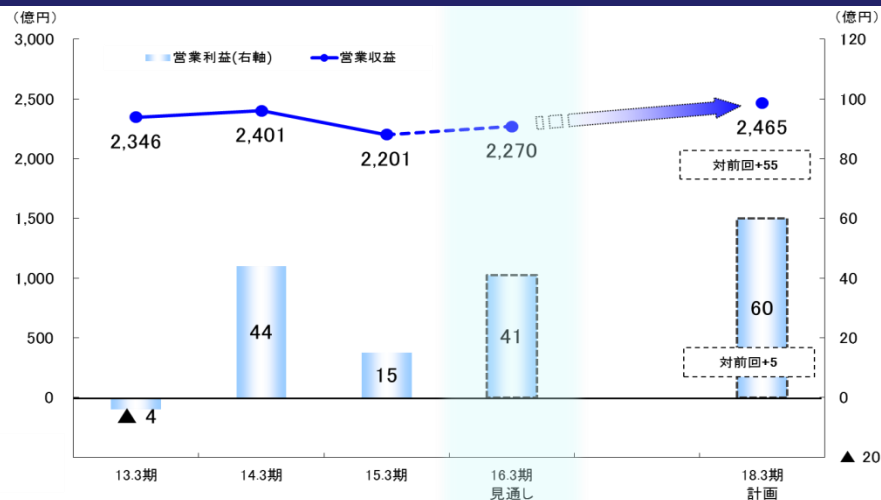
- 沿線観光施設等と連携したご利用拡大
  - ・ 「USJハリー・ポッター」
  - ・ 大阪ステーションシティ(LUCUA osaka)等
- 京都鉄道博物館の開業効果の発揮
  - ・ 地域と連携した京都梅小路エリアの活性化
  - ・ 都市型観光の目玉の一つとして広域からの集客に取り組み
  - ・ JR七条新駅設置  
(2019春、仮称)
- 訪日観光客のご利用促進 (→トピックス③)
- 関西の都市型観光情報発信
  - ・ マイ・フェイバリット関西



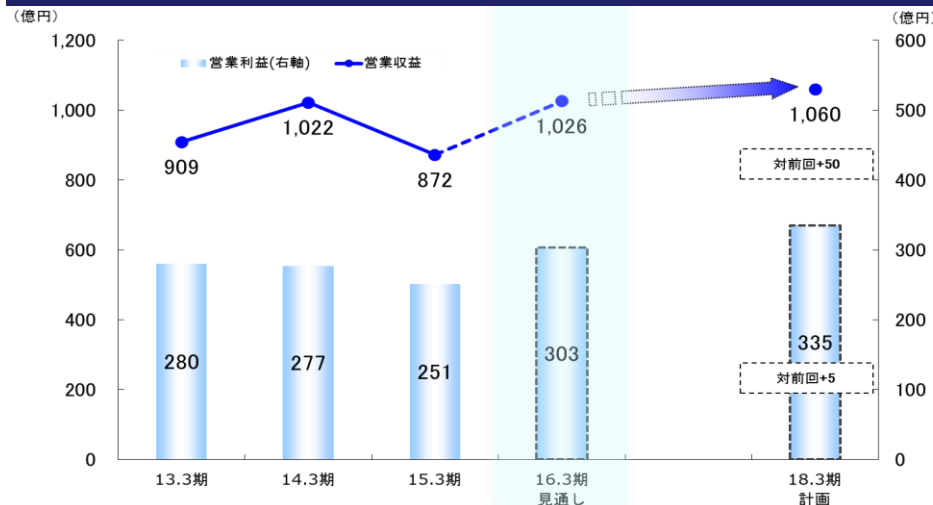
京都鉄道博物館

地域や他の事業者と連携しながら取り組みを推進しご利用拡大

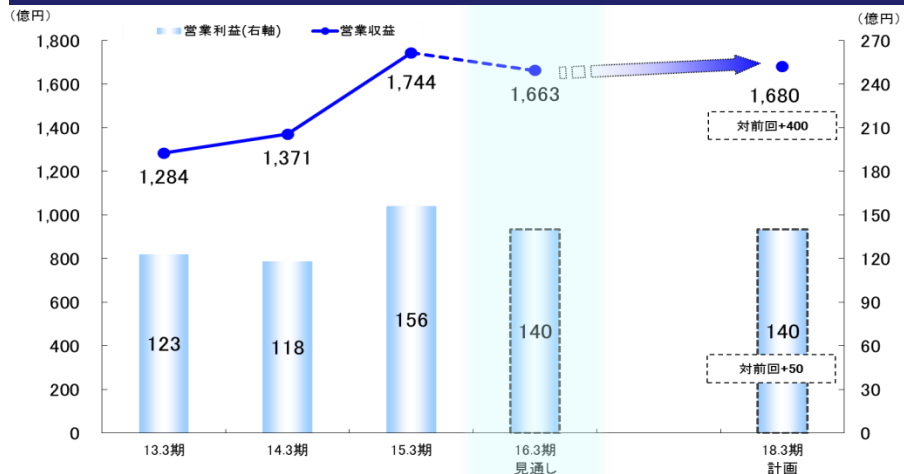
## 流通業



## 不動産業



## その他事業



### ○16.3期の主な増減要因(営業収益)

- ・流通業
  - 物販飲食業の増：セブン-イレブン・ジャパンとの提携店舗への転換推進 等
- ・不動産業
  - 不動産賃貸・販売業の増：分譲収入の増 等
  - SC(ショッピングセンター)業の増：LUCUA osaka、金沢百番街などリニューアルしたSCの増 等
- ・その他事業
  - 工事業の減：北陸新幹線関連残工事の減 等

人口減少下、持続的成長に向けた当社グループの収益基盤確立

## 主な取り組み

13.3期

14.3期

15.3期

16.3期

17.3期

18.3期

### ○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(～19.3期を目処に約500店)  
(15.3期70店) (16.3期約120店)

▽「LUCUA1100」開業(2015.4)

金沢・富山駅SCリニューアル(～2015.3)▽

広島駅橋上化・駅ナカ開発(～2018春)▽

新大阪駅SCリニューアル(～2017春)▽

明石駅SCリニューアル(～2015秋)▽

倉敷駅SCリニューアル(～2015.4)▽

▽松江駅SCリニューアル(～2016.3期末)

摂津本山駅橋上化・構内開発(～2014.10)▽

エキマルシェ新大阪▽  
(～2016春)

尼崎駅改良・構内開発(～2014.11)▽

### ○市中への積極展開(沿線外・エリア外含む)

浦和マンション分譲▽  
(2014.3～)

▽吹田市片山SC(2017.3期予定)

▽川崎マンション分譲(2016.6予定)

▽オリックスグループより3ホテル事業譲受(2014.6リブランドオープン)

福岡天神での賃貸ビル開発▽  
(2014.12)

▽首都圏・近畿圏[天王寺・梅田]での  
宿泊特化型ホテル展開拡大  
(2017～18.3期予定)

### ○鉄道とまちづくりが連動した開発の推進

塚口駅前(用地取得、駅ビル・マンション分譲)▽

岸辺駅前(用地取得、開発)▽

### ○新たな事業分野へのチャレンジ

▽健康関連(リハビリサービス)事業

▽農業関連事業

▽駅型調剤薬局

▽食品関連(冷凍おせち製造販売等)事業

▽駅直結型カーシェアリング

▽再生エネルギー(太陽光発電)事業

▽海外向けインターネット販売事業

## 流通業・SC業

### ○ 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、効果最大化

- 5年間で約500店舗
- 2015.3期70店舗、2016.3期約120店舗予定

- ・ 商業施設の開発・リニューアルと開業効果最大化

- 新大阪、金沢、富山、尼崎、明石、倉敷、松江、広島 等
- 新生LUCUA osaka

### ○ 強みのある事業の市中への積極展開

- ・ SCの市中展開(吹田市片山)
- ・ 宿泊特化型ホテルの展開拡大

### ○ 訪日観光客需要の獲得（→トピックス③）



セブン-イレブン提携店舗への転換



エキマルシェ新大阪

保有資産の最大限の活用と線区価値向上

## 不動産賃貸業

- 土地等資産の最大活用
  - ・ 金沢市広岡（社宅跡地の再開発）
- 主要駅周辺事業への参画
  - ・ 塚口（駅前用地取得、駅ビル・マンション開発）
  - ・ 岸辺（駅前用地取得、開発）



- 沿線外・エリア外への積極展開
  - ・ 福岡天神（2014.12）
  - ・ 首都圏（西新橋）（2014.6）

## 不動産販売業

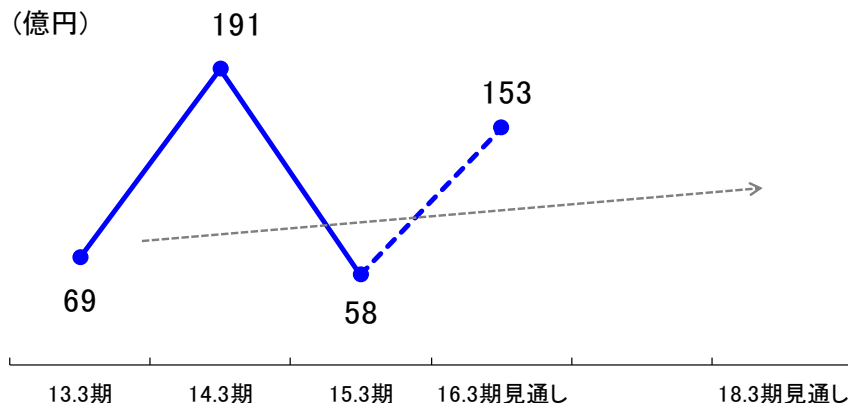
### ○ 住宅分譲事業の推進

#### 新規分譲予定物件（2015年度以降）

マンション名	所在地	引渡時期(予定)	総戸数
ジェイグラン・エル堺	大阪府堺市	2015年9月	135戸
京都桂川つむぎの街 グランスクエア※	京都市	2015年9月	431戸
京都桂川つむぎの街 マークスクエア※	京都市	2016年3月	162戸
摩耶シティ COMFORT※	神戸市灘区	2016年3月	105戸
摩耶シティ DELIGHT※	神戸市灘区	2016年3月	57戸
プラウドシティ塚口 マークフロント※	兵庫県尼崎市	2016年3月	247戸
ジェイグラン・エル茨木	大阪府茨木市	2016年3月	283戸
グレーシアシティ川崎大師河原※	神奈川県川崎市	2016年6月	558戸

※他社との共同事業

#### 分譲収入の推移





### ○ ICT活用等による鉄道オペレーションシステムチェンジ

- ・ バッテリー電車
- ・ 地上検査の車上化
- ・ 鉄道設備のシンプル化の検討 等

安全性向上・省力化、  
コスト低減

### ○ よりシームレスなチケットサービスの提供

- ・ IT・ICを活用したチケット購入のセルフ化・チケットレス化を推進、トータルな移動時間短縮の検討

新幹線の成長

### ○ 外部の力も活用した収益力向上

- ・ 市場競争力の向上に向けて新たな業務提携等の拡大検討

非鉄道事業を  
中心とした成長

## キャッシュの使途の優先順位

### 営業キャッシュ・フロー

配分の優先順位

① 安全・成長投資

② 株主還元

③ 債務削減

※ 原則として長期債務残高維持(連結1兆円)。ただし、市場金利に留意しつつ残高をコントロール

○ 5年間の営業キャッシュ・フローは、当初計画よりも1,000億円程度上振れ、約1.1兆円となる見通し。

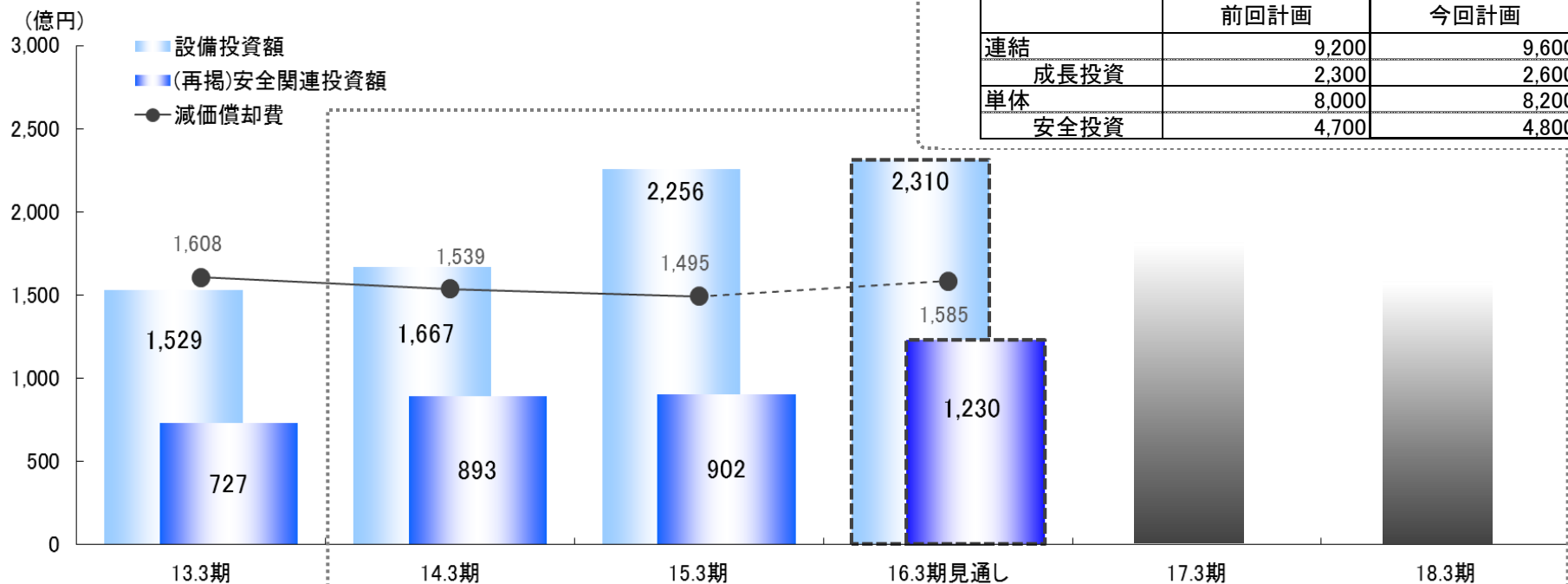
## 株主還元方針

○ 長期安定的な株主還元を重視する観点から、引き続き、自己資本を勘案した株主還元を実施。

○ 具体的には、本計画の達成状況を踏まえ、

**2018年3月期に、連結ベースでの「自己資本総還元率(※)」3%程度を目指す。**

※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



## 2年間の振り返り

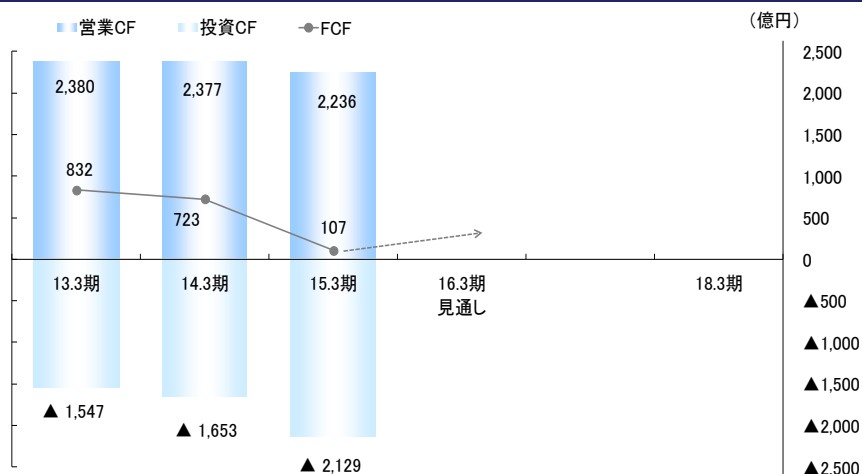
- 概ね当初の計画に沿って進捗
  - ・ 安全投資: 山陽新幹線新ATC導入工事 等
  - ・ 成長投資: 北陸新幹線金沢開業に向けた投資、ノースゲートビルディング西館再生に向けた投資 等
- 中計スタート後の追加件名
  - ・ 成長投資: セブン-イレブン・ジャパンとの提携 等

## 今後の取り組み

- 安全性向上と持続的成長に向け追加(対前回+400億円)
  - ・ 安全投資: 自然災害対策 等
  - ・ 成長投資: 販売シームレス化、不動産の購入 等
  - ・ 資産効率を重視し、案件の効果を精査して実施
- 2016年3月期の設備投資計画
  - ・ 対前年で+53億円増加
  - ・ 主な件名: N700A投入、在来線車両取替 等

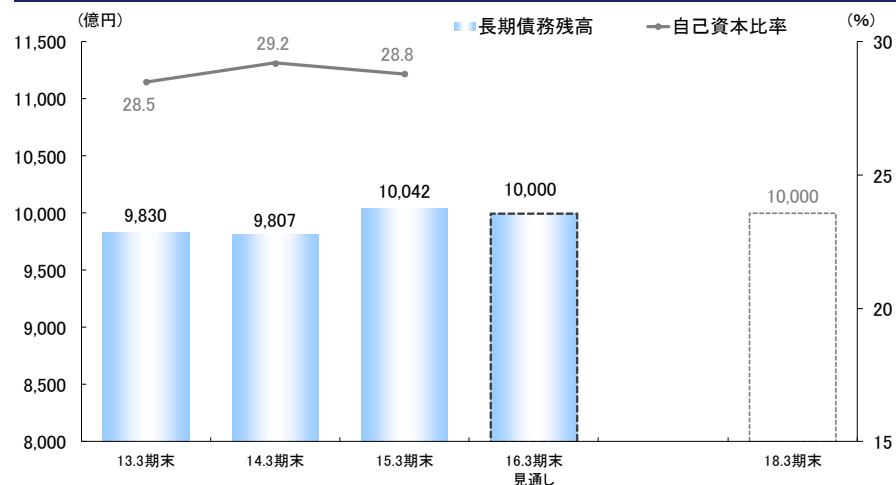
# キャッシュフロー、株主還元、財務の状況

## キャッシュフロー



今後は改善の見通し

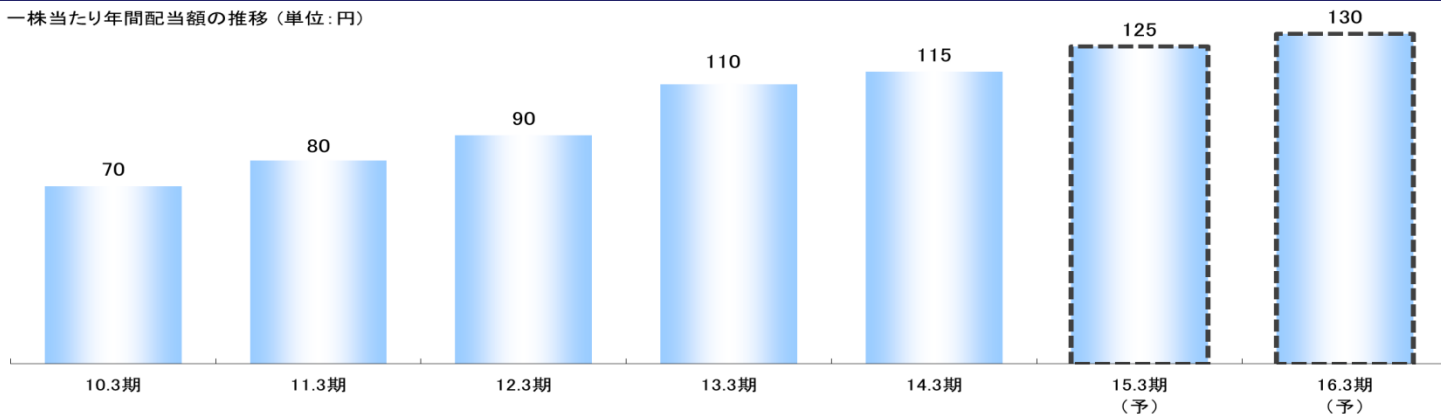
## 財務の状況



1兆円レベルを維持

## 株主還元

一株当たり年間配当額の推移 (単位:円)



6期連続増配(予想含む)、最終年度の自己資本総還元率3%達成に向けて着実に還元充実

# 業績見通し

	2013年3月期		2015年3月期	2016年3月期	2018年3月期	
	見通し (2013年1月時点)	実績	実績	見通し	前回計画 (2013年3月時点)	今回計画
営業収益	12,890	12,989	13,503	13,915	13,060	14,230
運輸業	8,404	8,449	8,684	8,956	8,360	9,025
流通業	2,358	2,346	2,201	2,270	2,410	2,465
不動産業	895	909	872	1,026	1,010	1,060
その他	1,233	1,284	1,744	1,663	1,280	1,680
営業利益	1,210	1,294	1,397	1,485	1,275	1,570
運輸業	865	901	1,006	1,033	805	1,050
流通業	▲16	▲4	15	41	55	60
不動産業	262	280	251	303	330	335
その他	102	123	156	140	90	140
経常利益	960	1,046	1,219	1,300	1,065	1,410
当期純利益	560	601	667	815	660	915
運輸収入	7,650	7,691	7,970	8,180	7,640	8,205
ROA	4.6%	4.9%	5.1%	5.3%	4.7%	5.5%
ROE	7.8%	8.3%	8.4%	9.8%	7.3%	9.8%
EBITDA	2,825	2,903	2,893	3,070	2,925	3,255

(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しう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、2015年5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、2015年5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/>