

「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

2

○財務部長の二階堂です。

○私から、4月30日に発表いたしました2015年3月期決算と2016年3月期の見通しについて、ご説明いたします。

決算ハイライト



	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	比率(%)		増減	比率(%)
			B-A	B/A		C-B	C/B
【連 結】							
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 (※)親会社株主に帰属する当期純利益	656	667	+10	101.6	815	+147	122.2
【単 体】							
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

3

○まず3ページをご覧ください。昨年度の実績および今年度見通しの概要をお示ししております。

○昨年度は、景気の追い風等を受け、単体の運輸収入が非常に好調であったほか、大鉄工業等の工事会社の新規連結などもあり、連結・単体とも増収・増益となりました。

○今年度は、単体で北陸新幹線開業などにより運輸収入が大幅に増加することや、流通業や不動産業において、大阪駅のLUCUA1100の開業や昨年度取り組んできた駅ナカやショッピングセンターのリニューアルの効果、マンション分譲の増を見込んでいることなどから、連結営業収益が対前年+411億円増の1兆3,915億円、連結営業利益については、対前年+87億円増の1,485億円と、増収・増益の計画です。

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

4

○ それでは、単体の決算について4ページをご覧ください。

○ 運輸収入が対前年+163億円増加したことなどから、営業収益は対前年+172億円の大増収となりました。

○ その結果、費用面で、燃料調整制度等の影響による電気代の増や、工事の労務単価の上昇による修繕費の増加のほか、北陸新幹線関連経費の増加等により営業費用が対前年+70億円増加したものの、収入が大きく増加したことから営業利益は対前年+102億円の増収となりました。

運輸収入の主な増減要因



(単位:億円)

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
	その他	1,248	+8 (100.7%)	特殊要因	基礎トレンド(101.3%)	+15
					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

5

- 次に5ページをご覧ください。大きく増加した運輸収入の主な増減要因についてご説明します。
- 昨年度の運輸収入は、景気回復を受けたビジネスのご利用や、国内外の観光需要が好調であったことに加え、3月に北陸新幹線が開業したことなどから、3連休の減などのマイナス要因があったものの、対前年+163億円増加の7,970億円となりました。
- 新幹線は、スーパー早特などのインターネット利用促進や、USJハリー・ポッターのテーマパークの開業効果のほか、インバウンドやシニアの需要取り込み、北陸新幹線の開業などにより、過去最高の3,759億円となりました。
- 近畿圏については、堅調なレジャー需要や景気の回復に伴い女性やシニアの就業人口が増加傾向にあること、インバウンドの増加や大型商業施設の開業、沿線に大学等が開校する等して定期収入が増加していることなどにより、好調な結果となりました。

運輸収入と旅客輸送量の実績



運輸収入							輸送人キロ					
(単位: 億円)							(単位: 百万人キロ)					
	通期実績(4/1～3/31)			4Q実績(1/1～3/31)			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	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%	55,894	56,078	+184 100.3%	13,733	13,461	▲272 98.0%
新幹線	3,644	3,759	+114 103.1%	875	916	+40 104.6%	17,617	18,109	+492 102.8%	4,206	4,348	+142 103.4%
定期	93	93	▲0 99.8%	23	22	▲0 97.6%	762	743	▲19 97.5%	200	187	▲13 93.2%
定期外	3,551	3,665	+114 103.2%	852	893	+41 104.8%	16,854	17,366	+511 103.0%	4,005	4,161	+156 103.9%
在来線	4,161	4,210	+49 101.2%	1,032	1,035	+3 100.3%	38,276	37,969	▲307 99.2%	9,527	9,112	▲415 95.6%
定期	1,410	1,423	+12 100.9%	338	340	+2 100.6%	23,157	22,557	▲600 97.4%	5,726	5,295	▲431 92.5%
定期外	2,750	2,787	+36 101.3%	694	695	+1 100.2%	15,119	15,411	+292 101.9%	3,801	3,817	+16 100.4%
近畿圏	2,921	2,962	+41 101.4%	723	732	+9 101.3%	29,012	28,830	▲182 99.4%	7,233	6,966	▲266 96.3%
定期	1,138	1,152	+13 101.2%	273	278	+5 101.9%	18,724	18,356	▲367 98.0%	4,643	4,365	▲277 94.0%
定期外	1,783	1,810	+27 101.6%	450	454	+3 100.9%	10,288	10,473	+184 101.8%	2,590	2,601	+10 100.4%
その他	1,239	1,248	+8 100.7%	309	303	▲5 98.1%	9,264	9,138	▲125 98.6%	2,294	2,145	▲148 93.5%
定期	271	271	▲0 99.8%	65	61	▲3 95.0%	4,433	4,201	▲232 94.8%	1,083	929	▲154 85.8%
定期外	967	976	+9 100.9%	243	241	▲2 98.9%	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%)	

7

○次に単体の営業費用について、7ページをご覧ください。

○人件費については、退職手当の減などにより、対前年△24億円減少しました。

○燃料価格上昇等により、動力費が対前年+22億円増加したほか、修繕費についても、工事単価の上昇の影響などにより対前年+77億円増加しました。また、業務費は、北陸新幹線の開業準備などにかかる費用増や、会社間清算の増、電気代の増やシステム関連経費の増加などにより、対前年+73億円増加しました。

○その結果、償却進捗等による減価償却費の減少や、昨年度譲渡を受けた湖西線の線路使用料の減少があったものの、営業費用全体では、対前年+70億円増加の7,789億円となりました。

○なお、北陸新幹線については、開業準備費用と開業後のオペレーションにかかるコストをあわせた関連費用は、対前年+56億円となり、開業準備費用の期初見通しの枠内の実績となりました。

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	-

8

○次に連結決算について8ページをご覧ください。

○営業収益は対前年+193億円増加の1兆3,503億円、営業費用は対前年+141億円増加の1兆2,105億円、営業利益は対前年+51億円増加の1,397億円となりました。

○なお、営業増益に加え、工事会社の新規連結により、負ののれん発生益が営業外利益と特別利益で+74億円発生したほか、長年不振であったゴルフ事業の譲渡に伴い、過去の損失処理に関連して今期の法人税等調整額が▲33億円減少した結果、法人税率の引き下げの決定に伴う繰延税金資産の取り崩しが+133億円発生したものの、当期純利益は+10億円の増益となりました。

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。

9

○次に9ページではセグメント別の実績をご説明します。

○まず流通業については、JR大阪三越伊勢丹のリニューアル工事に伴う百貨店業の売上減少に加え、新大阪駅等での駅改良に伴う支障の影響による物販飲食業の減収などが主な要因で、営業収益が対前年▲199億円減少の2,201億円、営業損益は、対前年▲28億円減少の15億円となりました。

○不動産業については、ショッピングセンター業で新大阪等でのリニューアル工事の影響があったほか、不動産分譲で消費増税の影響を受けたこと等により、営業収益が対前年▲150億円減少の872億円、営業利益は、対前年▲26億円減の251億円となりました。

○その他事業については、ホテル業や旅行業が含まれていますが、景気の回復や堅調なレジャー需要を背景に、ホテル業、旅行業の収入が堅調に推移したほか、工事業の新規連結などにより、増収増益となりました。

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

10

○次に10ページをご覧ください。単体の業績予想についてご説明します。

○今年度は、運輸収入の大幅な増加などにより営業収益が対前年+285億円増加の9,195億円、営業費用については、物件費や線路使用料、減価償却費が増加することから対前年+240億円増加の8,030億円、その結果、営業利益は対前年+44億円増加の1,165億円と見ております。

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

11

- 次に11ページをご覧ください。今年度の運輸収入は、景気が堅調に推移すると想定されるほか、引き続き新幹線の競争力向上や、インバウンドやシニアのご利用促進に取り組むとともに、北陸新幹線の開業効果の最大化に努めることにより、対前年+209億円増加の8,180億円としております。

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%)	

12

○次に12ページをご覧ください。

○今年度の単体営業費用ですが、電気料金の値上げ等によって動力費が対前年+16億円増加するほか、業務費についても、会社間清算やシステム関連経費の増加、電気料金の値上げ等により対前年+90億円の増加を見込んでおります。業務費における会社間清算の増には、北陸新幹線に関するJR東日本との車両の貸借等がありますが、収入・費用でほぼ同額が発生し、損益面ではほぼイーブンとなります。

○減価償却費は、北陸新幹線の車両などで償却が発生するため、対前年+59億円の増加、線路使用料については、北陸新幹線開業に伴い対前年+77億円の増加となる見込みです。

連結業績予想



	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期予想 B	(単位: 億円)	
			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 (※)親会社株主に帰属する当期純利益	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

- 次に13ページをご覧ください。
- 連結業績予想についてご説明します。 営業収益は対前年+411億円増加の1兆3,915億円、営業費用は対前年+324億円増加の1兆2,430億円、営業利益は対前年+87億円増加の1,485億円と見ております。

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	2016年3月期 通期予想	対前年	
			増減	比率(%)
	A	B	B-A	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。

14

○次に14ページをご覧ください。セグメント別の見通しをご説明いたします。

○流通業については、リニューアル工事等を行っておりました施設が昨年度末から開業しています。大阪の百貨店のリニューアルに加え、新大阪駅等での駅改良に伴う支障影響のあった駅ナカ店舗の立ち上がりやセブン-イレブンとの提携店舗への転換推進などから、営業収益は対前年+68億円増加の2,270億円、営業利益は対前年+25億円増加の41億円となる見通しです。

○不動産業については、マンション分譲での販売増に加え、LUCUA1100開業や北陸でのショッピングセンターのリニューアル等で、営業収益は対前年+153億円増の1,026億円、営業利益は対前年+51億円増の303億円となる見通しです。

○その他事業については、工事業で北陸新幹線関係で請け負っていた工事の減少などにより、営業収益は対前年▲81億円減少の1,663億円、営業利益は対前年▲16億円減少の140億円となる見通しです。

○簡単ですが以上でご説明を終わります。

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)

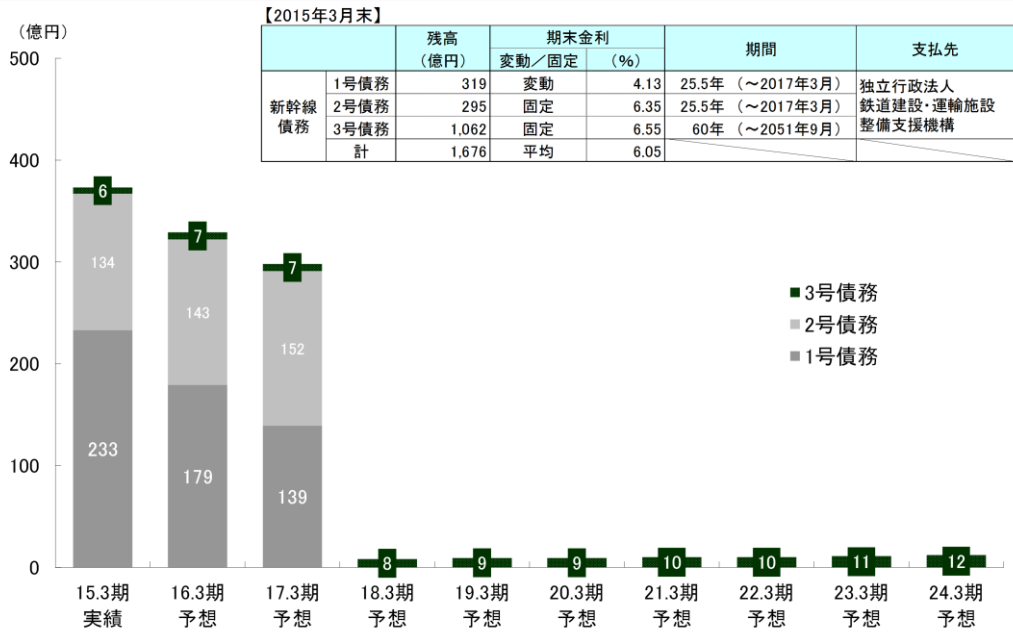
	2014年3月期 通期実績	2015年3月期 通期実績	2016年3月期 通期予想
連結ROA (%)	5.1	5.1	5.3
連結ROE (%)	8.6	8.4	9.8
連結EBITDA*1	2,884	2,893	3,070
連結減価償却費	1,539	1,495	1,585
連結設備投資(自己資金)	1,667	2,256	2,310
単体設備投資(自己資金)	1,445	1,864	1,990
安全関連投資	893	902	1,230
1株当たり配当金(円)	115	125	130

*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

16

新幹線債務償還計画



Ⅱ．中期経営計画アップデートと今後の取り組み

18

○社長の真鍋です。

○私からは、中計のアップデートと、それを受けた今後の取り組みについてご説明させていただきます。

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 ・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	・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 ・2015.3 北陸新幹線金沢開業 ・2015.4 LUCUA1100開業	・設備投資総額+400億円 - 安全投資+100億円 - 成長投資+300億円 ・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

19

○19ページをご覧ください。

○今回のアップデートは、この2年間の進捗と変化を、成果を含めて、3年目に入るにあたって中間報告するとともに、前回入っていなかった北陸新幹線金沢開業に係る収入・線路使用料を織り込むほか、外部環境の変化も踏まえ、2015年度以降の取り組み・計画・目標を見直しました。

○まず、2年間の振り返りですが、最重要の安全については、残念ながら1年目にグループ会社の協力会社の作業員が亡くなるという死亡労災が発生し、労災については目標を達成できなくなったわけですが、リスクアセスメントや、地震対策といった安全投資などを着実に推進しました。

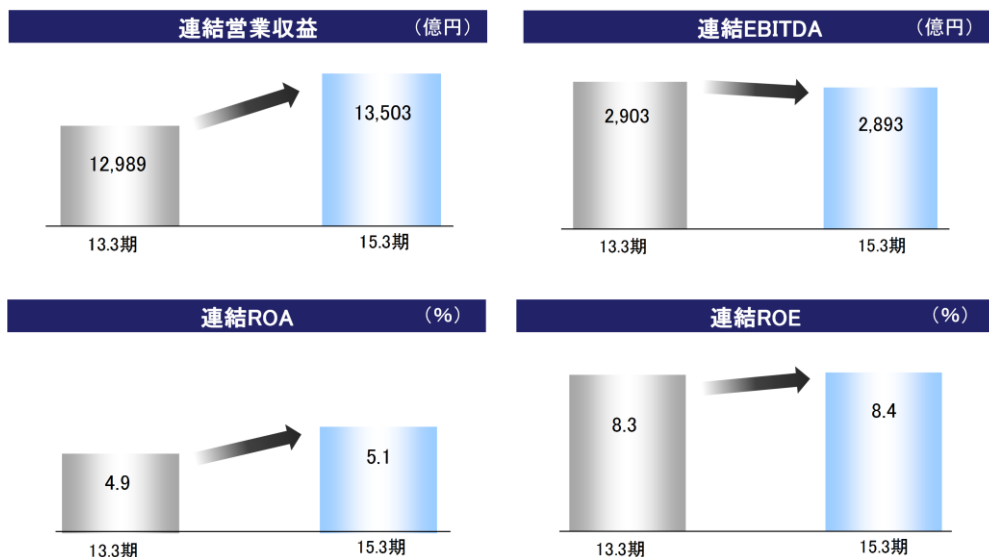
○成長に向けては、鉄道では、新幹線の競争力向上や地域と連携した観光需要の喚起、インバウンド需要の取り込みなどに取り組みました。事業創造では、沿線外・エリア外や新規事業へ進出していくとともに、セブンイレブンをはじめとする他社との連携による市場競争力向上の取り組みを徐々に進めてきております。

○また、この春には、北陸新幹線に加え、ノースゲートビルディング西館を再生したLUCUA1100が堅調なスタートを切ることができました。

2年間の振り返り(財務指標)



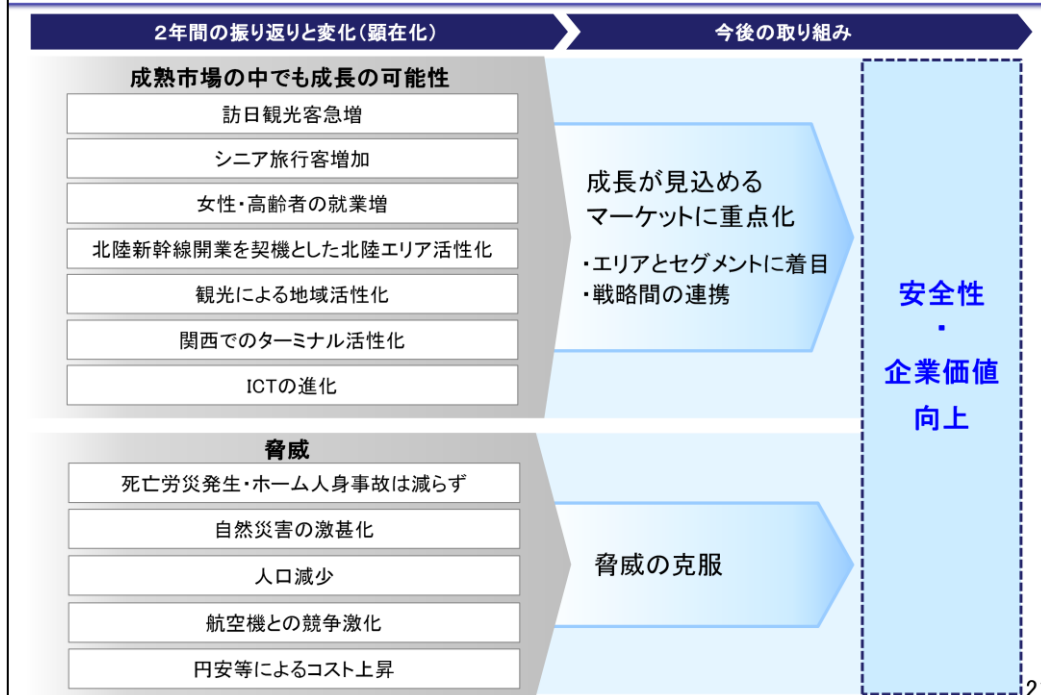
- 想定: 中計期間前半は北陸新幹線開業準備、ノースゲートビルディング再生等で厳しい収支見通し
- 実績: 経営環境の変化を捉えた、中計に沿った各種施策が奏功し当初想定を上回って進捗



20

○ このように各種施策が着実に進捗・具体化した結果、景気の改善もあり、20ページに示すように、財務指標は当初の想定を上回って推移しました。

2年間の振り返りと経営環境の変化



21

○当社を取り巻く経営環境の変化について、21ページをご覧ください。

○人口減少の本格化や自然災害の激甚化、円安によるコスト増などが顕在化する一方、北陸新幹線開業による地域の活性化、関西ターミナル活性化による都市内移動の活発化、訪日外国人客の増加など、新たな成長の機会が明らかになってきました。



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

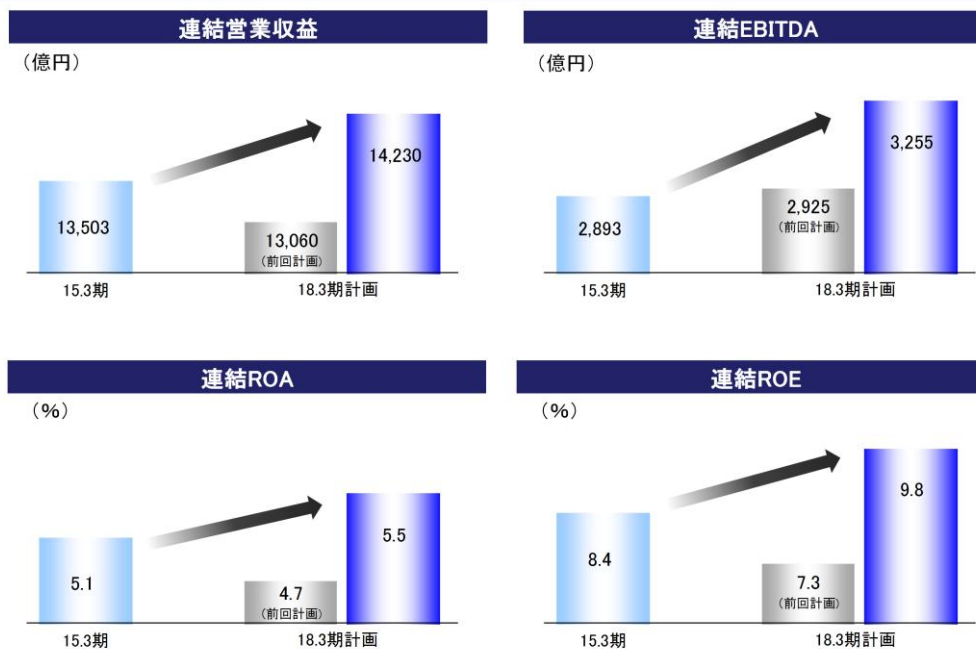
地域や他社との連携等により、スピード感を持って
成長分野に的を絞り戦略をまたがる取り組みも推進

22

22

- 22ページをご覧ください。
- このような振り返りや環境変化を踏まえ、2015年度以降は、安全性向上と将来の成長に向けた土台作りに向け、各戦略の取組みを強化・スピードアップするとともに、成長の機会を踏まえ取組みを重点化し、事業分野をまたがる3つのトピックスに注力していきます。
- その際には、外部との連携も積極的に進め、将来の持続的な成長を確実なものにしていきたいと考えています。

財務指標



23

○ 23ページをご覧ください。

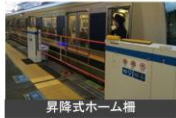
○ 以上を踏まえ、中計最終年度の財務指標の計画を上方修正しました。

○ 連結営業収益・EBITDA・ROA・ROEは、当初計画を上回るレベルにできる見込みです。

重点戦略と3つのトピックス

基本戦略「安全」の振り返りと今後の取り組み



2年間の振り返り	今後の取り組み
安全考動計画2017に基づく取り組み推進	安全考動計画2017の目標達成に全力
自然災害の激甚化	2年間で認識した課題に対し一層注力して取り組む
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	激甚化する自然災害への対処
安全投資は2年間で約4割完了	 ・防災強度の向上 ・気象災害対応システム導入 等
▽ 安全投資	ホームの安全性向上
 山陽新幹線逸脱防止ガード	 ・昇降式ホーム柵導入 ・可動式ホーム柵拡大 等
▽ 安全意識の向上と人命最優先の考動	死亡に至る鉄道労災を防止
 津波避難誘導訓練	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

25

○次に、中計アップデートを踏まえた3つのトピックスを含む、今後の各事業戦略の取り組みについて、ご説明いたします。

○まず、当社事業の根幹を成す安全について、25ページをご覧ください。

○2年間の課題を踏まえつつ、安全考動計画の着実な推進と、激甚化する自然災害への対処やホーム柵の整備など、一部施策の前倒しも含めて取り組みを進め、安全性向上と将来の事業リスク低減を図ってまいります。

3つのトピックス ①北陸新幹線と北陸エリアの活性化(1)



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)

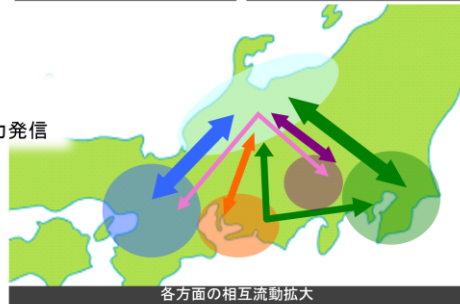


○ 関西～北陸～信越の相互流動拡大

- ・ 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

26

○成長に向けた3つのトピックスについて、26ページからご覧ください。

○北陸新幹線については、4月の上越妙高～糸魚川の断面輸送量が対前年320%と、好調なご利用となっています。

○当社グループや地域と連携を深めながら北陸新幹線の開業効果の最大化とご利用の定着化を図っていく考えです。

3つのトピックス ①北陸新幹線と北陸エリアの活性化(2)



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(富山地铁新駅設置)



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

27

○ 27ページをご覧ください。安全・安定輸送、快適なサービスを提供していくことはもとより、北陸～東京間の航空機との競争を意識し、ネット予約の利用促進によるビジネス需要の獲得や、イールドマネジメントによる収入最大化を図ってまいります。

○ 三大都市圏をターゲットと位置付け、広域観光周遊ルートを訴求し、観光需要の拡大と定着化に取り組んでまいります。また、関西から新しい市場である信越への旅行を促進するほか、関西～北陸間の流動の維持・拡大にも努めてまいります。

○ さらに、商業施設の整備と地域産品の販売、街づくりと連動した線区価値向上の取り組みも進め、地域と連携してエリアの活性化を図ってまいります。

○ 以上により、2015年度は、北陸新幹線の収入規模として300億円（対前年273億円の増）、並行在来線の減収を引いたネットの増収で130億円（対前年111億円の増）を目指してまいります。

○ 開業後30年間で収支均衡というベースの計画ですが、様々な営業努力により開業効果を最大化し、経営にこれ以上プラスとなるよう、ご利用拡大に努めてまいります。

3つのトピックス ②新生「LUCUA osaka」(1)



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

28

○ 新生LUCUA osakaについて、28ページをご覧ください。

○ ノースゲートビルディング西館を再生し、4月2日にLUCUA1100がオープンしました。まもなく5月8日には、メインテナントの一つである蔦屋書店がオープンします。

○ ここまで、東西両館の売上げは対前年で5割増、来館者数で6割増と、多くのご利用をいただいています。

3つのトピックス ②新生「LUCUA osaka」(2)

「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」

○29ページをご覧ください。LUCUA1100は、JR大阪三越伊勢丹の振り返りを踏まえ、入りやすく、SCと百貨店の強みを活かした商業施設としました。

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・炭火焼き・酒 葉な、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 高屋書店
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	インディスペンサブル 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 プレオウ 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	バル&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

30

○30ページのように、LUCUA1100と既存のLUCUAを一体的にLUCUA osakaとして運営し、立地・規模の優位性、両館の回遊性を活かし、幅広い層のお客様の取り込みを図ってまいります。

○また、鉄道とも連携し、山陽新幹線沿線など広域からの誘客にも取り組み、大阪ステーションシティ全体の集客力・収益力をさらに高めてまいります。

○このような施策により、今年度は、LUCUA osakaとして売上770億円、百貨店業は黒字化を目指す考えです。

3つのトピックス ③訪日観光客需要の獲得



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

31

○ 三つ目の、訪日観光客需要の獲得について、31ページをご覧ください。

○ 円安、ビザ発給要件緩和などもあり、訪日外国人数は急速な増加傾向にあります。鉄道の訪日旅行商品の利用に関する当初目標は、2年目で達成しました。これは、商品設定や受け入れ体制の整備など需要取り込みに努めた結果でもあります。

○ 今後も訪日旅行需要は拡大が見込まれ、地域との連携や当社グループの総合力の発揮により、この需要を最大限に取り込み、グループとしての収益拡大を図ってまいります。

○ 具体策としては二つあり、一つは急増する訪日観光のお客様に、関西だけではなく西日本エリア全体に鉄道やAirを組み合わせ足運んでいただける取り組みです。

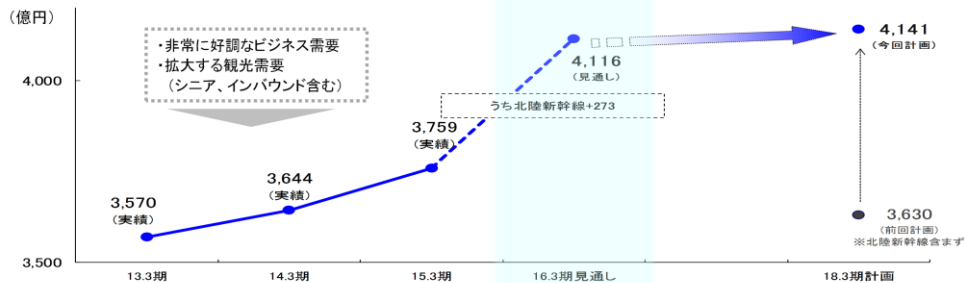
○ もう一つは、関西においても鉄道だけではなくホテルや商業施設など、当社グループでお買い上げいただける取り組み、ひいては当社のターミナルにお越しいただける取り組みであり、これらに努めてまいります。

○ これにより、2017年度の訪日旅行商品の利用について、当初目標は2012年度の3倍の60万人としていましたが、これを上方修正して5倍の100万人とし、2020年に2,000万人を掲げる政府観光局の計画の伸び率を上回るご利用を目指すとともに、新たな目標として、連結営業収益で2012年度比100億円の増収を掲げました。

事業戦略:新幹線①



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

32

○続いて、各事業戦略ですが、新幹線について32ページ以降をご覧ください。

○昨年度の新幹線収入は3,759億円と、過去最高を更新しました。期初に懸念された消費増税の影響は軽微であり、新幹線の競争力向上、国内外の観光需要の取り込みや北陸新幹線の開業効果によるものと考えています。

○新幹線については、今後も当社の成長の柱と位置付けており、競争力の向上と観光需要喚起に取り組み、2017年度の収入は過去最高の4,141億円を目指します。

事業戦略:新幹線②



競争力の向上	観光需要の喚起
○ 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	○ 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（ートピックス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
 新幹線N700A  エキマルシェ新大阪	 おとなび  和歌山 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	

33

○33ページには、その競合を意識した競争力強化と、需要拡大に向けた取り組みの一部をお示ししています。

○まず、安全性・快適性の向上に向け、地震対策や設備の適切な維持管理、N700AやW7系の投入、携帯不感地対策などに着実に取り組んでいきます。

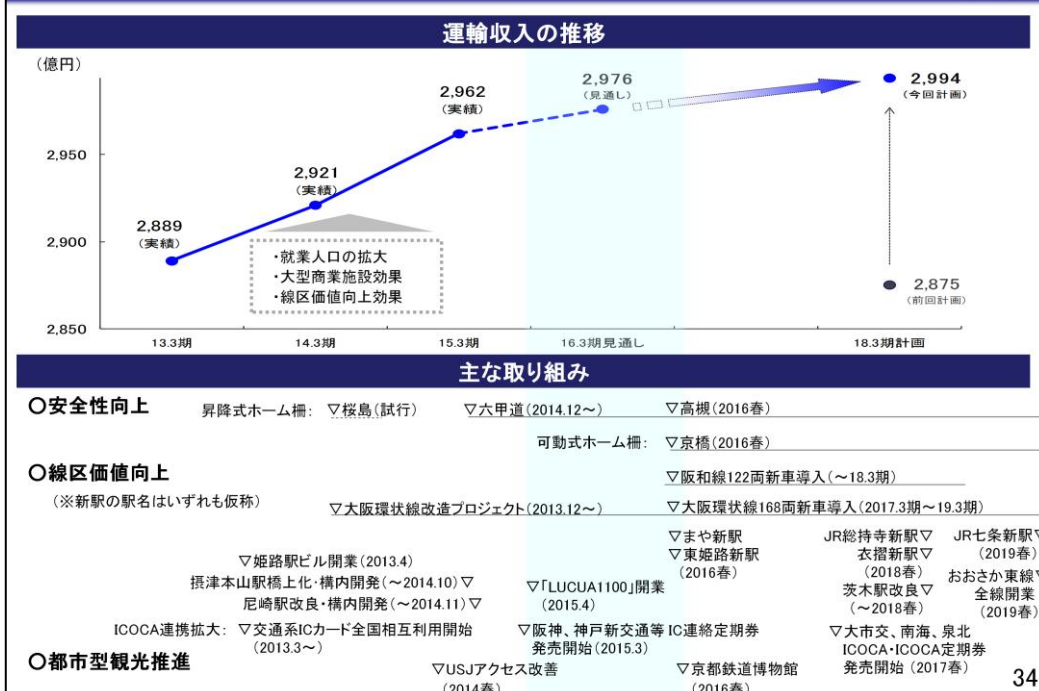
○また、ネット会員を拡大し、ビジネス需要の囲い込みやマーケティングベースの強化に努め、顧客セグメントを意識した施策やイールドマネジメントにより、増収につなげていきます。

○観光需要の喚起については、地元と連携して、デスティネーションキャンペーンなども契機とした観光素材の開発や広域観光ルートの整備を促進してまいります。

○また、大きなマーケットであるシニア世代向けの新しい会員サービス「おとなび」をスタートしたところであり、会員向けサービスやCRMによるニーズを踏まえた商品サービスの提供により、観光需要を喚起していきます。

○今年度は景気の不透明感や航空機との競争などのリスク要因もありますが、このような施策を効果的に展開し、対前年357億円増の4,116億円を目指します。

事業戦略:近畿圏①



34

○次に近畿圏について、34ページをご覧ください。

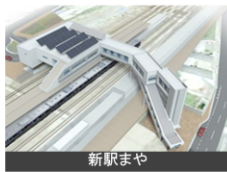
○昨年度は、就業人口が増加傾向であったことのほか、ハルカスなど大型商業施設の開業などを契機としたおでかけ需要や訪日外国人旅行の需要を取り込んだこと、線区価値向上の取り組みということで、沿線の整備を進めてきたことなどが効果を発揮しつつあることなどから、41億円の増収を確保しました。

線区価値向上

- 住みたくなく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

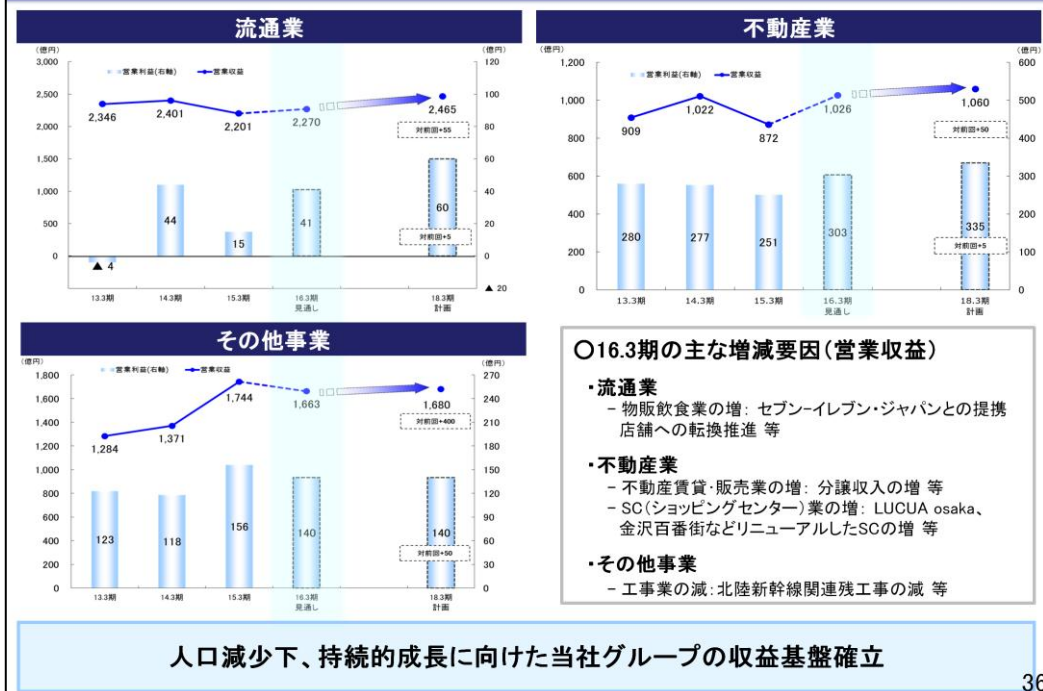
○35ページにあるように、今後も、鉄道の輸送品質向上や、駅ナカや駅周辺の開発とあわせた線区価値の向上によりご利用を促進してまいります。

○また、ICOCAを活用したシームレスな移動の実現に向けて、エリアの拡大やインバウンド利用も含めた他鉄道会社との連携を進めてまいります。

○加えて、2016年春に開業予定の京都鉄道博物館などを活用した都市型観光の推進と地域の活性化に、重点的に取り組んでまいります。

○これらにより、今年度は2,976億円、2017年度は2,994億円の収入を目指します。

事業戦略:事業創造①



36

○ 次の36ページからは事業創造の状況をお示ししています。

○ 昨年度は、セブン-イレブン・ジャパンとの提携による駅の魅力向上、ビジネスホテルの事業譲受による店舗網の拡大、介護事業の子会社化による拡大など、将来の成長と持続的経営に資する施策に取り組みました。また、当社に強みが無く、長年の懸案であったゴルフ事業の譲渡を実施しました。

○ しかしながら、将来の成長に向けたノースゲートビルディング西館再生準備や複数の駅ナカやショッピングセンターのリニューアル、分譲の駆け込み需要の反動減などが重なった結果、流通業、不動産業で減益となりました。

○ 今後も、新幹線とならび、生活関連サービス事業は成長の柱と考えており、既存事業の拡大や新たな事業分野へのチャレンジなどに取り組んでいきます。

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



セブン-イレブン提携店舗への転換

○ 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



エキマルシェ新大阪

○ 訪日観光客需要の獲得(→トピックス③)

保有資産の最大限の活用と線区価値向上

38

○その中で、38ページにあるように、既存事業の収益性の向上や、当社グループが市場競争力を持つ事業の市中拡大に取り組んでまいります。

事業戦略:事業創造④（不動産賃貸・販売業）



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

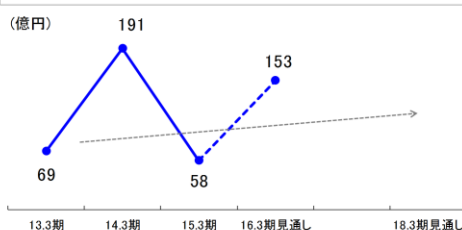
○ 住宅分譲事業の推進

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
グレースィ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

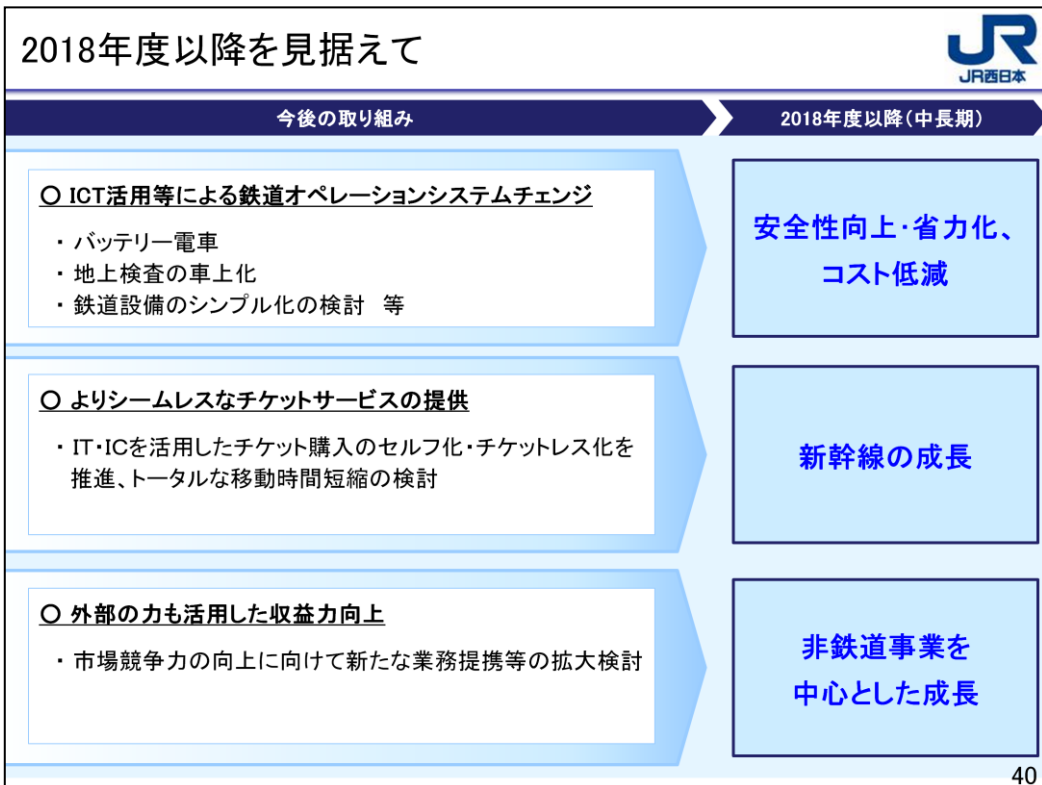
分譲収入の推移



39

○また、39ページの不動産賃貸・販売業においても、土地取得による駅周辺事業への参画など、駅とのつながりによりお客様の動線を取り込む開発で線区価値の向上を図っていくほか、沿線外・エリア外への事業の拡大に取り組んでまいります。

○これらに加え、2014年度に工事業で新規連結があった影響も踏まえ、2017年度は、非運輸業で、当初計画より60億円の増益を目指します。



○ 以上に加え、40ページにあるように、本中計以降も睥んだ中長期的な取り組みも視野に入れて追加しており、ICT活用による鉄道のシステムチェンジや、業務提携等による事業基盤の強化などに取り組んでいきます。

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

41

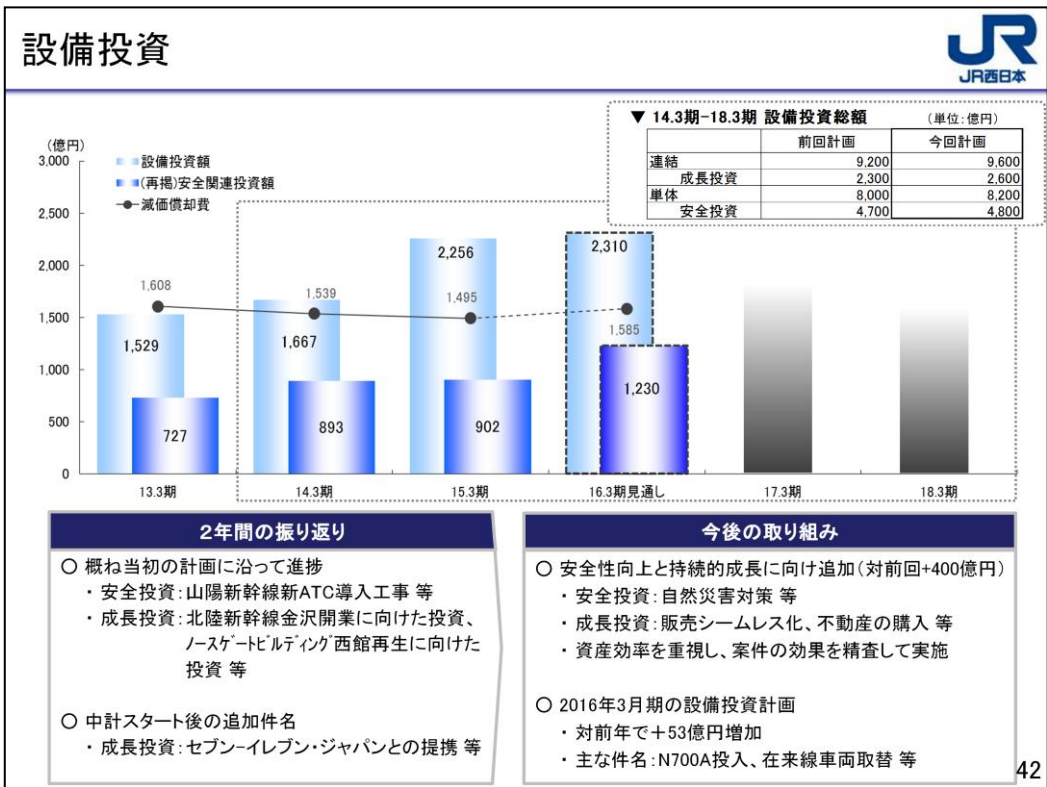
○ 41ページをご覧ください。企業価値向上、株主価値向上に重要なキャッシュの使途は、今回のアップデートにより上ぶれを見込む営業キャッシュフロー約1,000億円から、従来より申し上げている優先順位に基づき、安全・成長投資の追加に400億円を充当いたします。

○ また、残るキャッシュフロー600億円についても、今後の3年間で見出していく成長件名に投資していく方針です。これについては、適切な件名があれば債務を増やしてでも投資を行い、企業価値の向上にしっかりと取り組んでいきます。

○ なお、何でも投資するわけではなく、引き続き、1件ごとに投資効果をしっかり見ていく方針に変わりはありません。

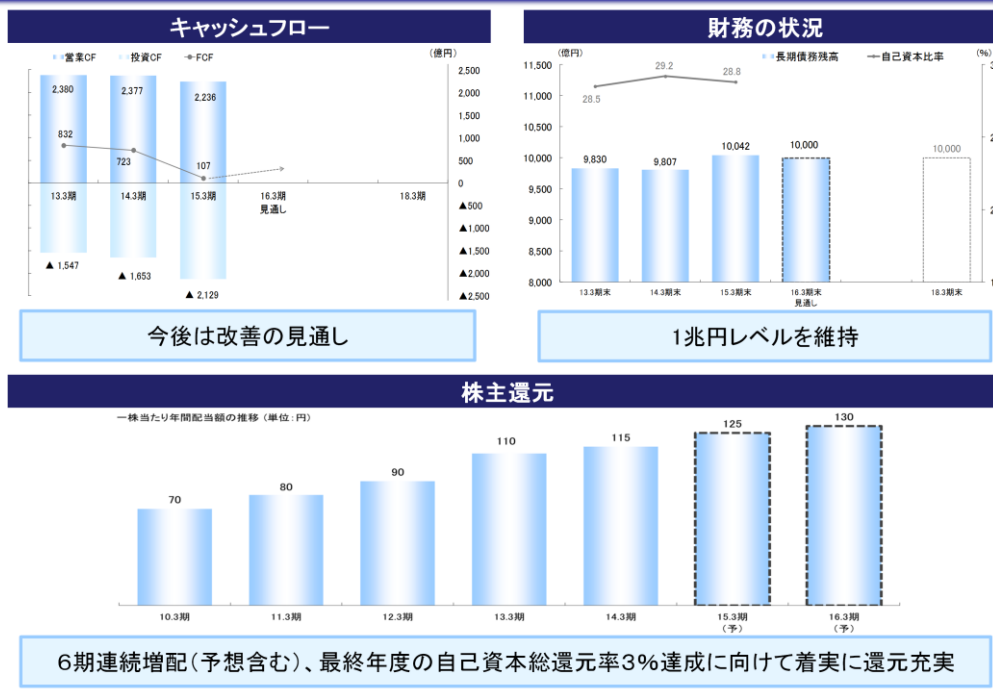
○ その上で、万一、適切な成長件名が十分に見出せなかった場合には、現状の財務の安定性を前提として、残るキャッシュフローは基本的に株主還元に充当する考えです。

○ なお、基本となる株主還元の方針については、中長期的な視点で安定的な還元を重視することなどから、引き続き2017年度に自己資本総還元率3%を目指すことに変わりはありません。これについて現時点では、配当で実施することを念頭においております。



- 42ページをご覧ください。
- 昨年度は、安全関連投資902億円を含む、連結で2,256億円の設備投資を行いました。
- 今年度は、連結ベースで2,310億円と、過去2番目に高い水準の投資を行う計画です。山陽新幹線のN700A、北陸新幹線のW7系や在来線の車両新製に関わる投資が増えることが主な要因です。

キャッシュフロー、株主還元、財務の状況



43

○ 43ページをご覧ください。3月末時点の長期債務残高は1兆42億円、自己資本比率は28.8%と、財務の安定性・健全性は良好な水準にあると認識しています。

○ 今年度は、設備投資が高水準となるものの、増益予想に加え、法人税等の支払いが減少することなどから、フリー・キャッシュフローが前年度より改善する見込みです。また、期末長期債務残高は、ほぼ横ばいの連結で1兆円になると考えております。

○ 株主還元については、先ほど申し上げた還元方針を踏まえつつ、2014年度は、厳しい経営環境の中でも2015年度以降の成長に向けた基盤整備が着実に進捗し、増収増益という決算となったことから、期末配当予想を1株あたり5円増額し、通期では年125円とする予定です。

○ また、2015年度は、2つのプロジェクトの効果の最大化に努めるとともに、中計目標達成と本中計以降の成長に向けた取り組みをしっかりと行っていくとの決意のもと、1株当たり5円増配の、年130円と予想しております。

○ 中長期的には人口減少トレンドという経営環境にありますが、それに対して成長要素を取り込みながら、安全性向上と企業価値向上に向けて、中長期的な視点から、しっかりと取り組んでいく所存です。

○ 私からは以上です。

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い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す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/>