

2010年3月期の実績と今後の取り組み

2010年4月30日
西日本旅客鉄道株式会社



代表取締役社長の佐々木です。よろしくお願いいたします。

それでは、「2010年3月期の実績と今後の取り組み」と題しました資料に基づきまして、ご説明いたします。

1. 2010年3月期の実績と2011年3月期の見通し

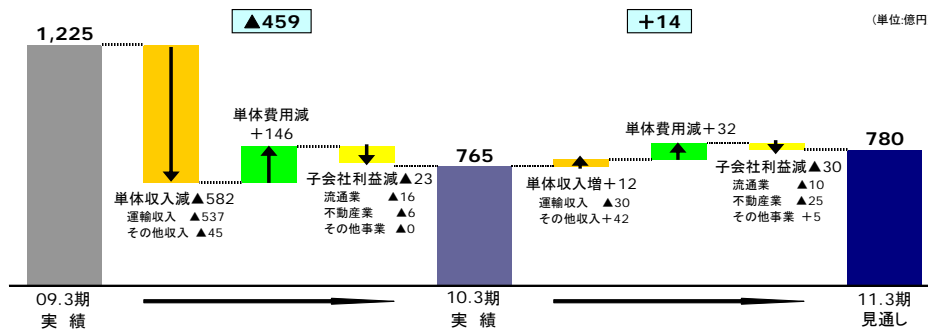
連結業績の実績と見通し

(単位:億円)

| | 2010年3月期実績 | | 2011年3月期通期見通し | | |
|-------|------------|------------|---------------|------------|--|
| | | 対前年 | | 対前年 | |
| 営業収益 | 11,901 | ▲851 93.3% | 11,930 | +28 100.2% | |
| 営業費用 | 11,136 | ▲391 96.6% | 11,150 | +13 100.1% | |
| 営業利益 | 765 | ▲459 62.5% | 780 | +14 101.9% | |
| 経常利益 | 481 | ▲467 50.7% | 490 | +8 101.9% | |
| 当期純利益 | 248 | ▲296 45.6% | 280 | +31 112.6% | |

連結営業利益の増減内訳

(単位:億円)



1

2010年3月期は大幅な減収減益という大変厳しい決算になりましたが、2011年3月期につきましても、引き続き厳しい事業環境が続くと見ております。

2. 2011年3月期における基本的な方向性

信頼回復に向けた企業再生の取り組み

▶「経営の3本柱」への取り組みの一層の充実

- ・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
- ・安全性向上にむけた取り組み
「安全基本計画」の着実な推進
- ・変革の推進
企業再生にむけた企業風土の変革

▶コーポレート・ガバナンスの強化

- 取締役会の監視・監督機能の充実や企業倫理の徹底、透明性の向上

激変する経営環境への対応

▶収支両面からの経営改善

- ・山陽新幹線の競争力強化、旅行需要の喚起等による収入の確保・拡大
- ・施策の必要性や内容・優先順位の見極めによるコスト低減

▶2大プロジェクトの着実な推進

- 「九州新幹線との直通運転」と「大阪駅開発プロジェクト」の2011年春の完成に向けた準備

- 「安心と信頼のブランド」を確立し、社会からの信認に応える
- 大幅な減収に歯止めを掛け、反転させていく
- 持続的発展に向けた事業戦略を着実に推進し、中長期的な企業価値の向上を図る

2

2011年3月期における経営の方向性についてご説明します。

まず、信頼回復に向けた「企業再生」の取り組みを進めてまいります。従来より取り組んでまいりました「経営の3本柱」、すなわち「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」「安全性向上にむけた取り組み」「変革の推進」という3つの取り組みを一層充実させていくとともに、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでまいります。

また、激変する経営環境への対応もしっかりと行ってまいります。収入・費用の両面から経営体質の改善をさらに推し進めるとともに、「九州新幹線との直通運転」「大阪駅開発プロジェクト」という2大プロジェクトの来年春の開業に向け、準備を着実に進めるとともに、その効果を最大限に引き出すための取り組みを進めてまいります。

3. 運輸収入の主な増減要因

| | 2010年3月期実績 | | | 2011年3月期見通し | | |
|------------|------------|-------------------|---------------|-------------|---------|------------------|
| | 運輸収入 | 対前年 | 主な増減要因 | 運輸収入 | 対前年 | |
| 新幹線 | 3,124億円 | ▲266億円 (92.1%) | 基礎トレンド(93.1%) | ▲235億円 | 3,130億円 | +5億円 (100.2%) |
| | | | 特殊要因 | ▲22億円 | | |
| | | | 新型インフルエンザ | ▲42億円 | | |
| | | | 高速道路料金値下げ | +1億円 | | |
| | | | 曜日配列(9月五連休等) | +16億円 | | |
| 等 | | | | | | |
| 京阪神 | 2,861億円 | ▲154億円 (94.9%) | 基礎トレンド(95.6%) | ▲131億円 | 2,857億円 | ▲4億円 (99.9%) |
| | | | 特殊要因 | ▲13億円 | | |
| | | | 新型インフルエンザ | +2億円 | | |
| | | | 曜日配列(9月五連休等) | | | |
| | | | 等 | | | |
| その他 在来線 | 1,214億円 | ▲111億円 (91.6%) | 基礎トレンド(91.9%) | ▲106億円 | 1,182億円 | ▲31億円 (97.4%) |
| | | | 特殊要因 | ▲3億円 | | |
| | | | 新型インフルエンザ | ▲6億円 | | |
| | | | 高速道路料金値下げ | +0億円 | | |
| | | | 曜日配列(9月五連休等) | | | |
| 等 | | | | | | |
| 船舶・荷物 | 0億円 | ▲4億円 | 船舶分社化 | | 0億円 | ▲0億円 |
| 合計 | 7,200億円 | ▲537億円 (93.1%) | | | 7,170億円 | ▲30億円 (99.6%) |

3

運輸収入の2010年3月期の実績と2011年3月期の見通しについてご説明します。

2010年3月期の運輸収入は対前年93.1%、537億円の減収と、大変厳しい数字になりました。

景気の低迷が最大のマイナス要因ですが、2009年3月より実施された高速道路料金の大幅な割引による影響が約50億円、新型インフルエンザによる影響も約39億円と、大きなマイナス要因となりました。

2011年3月期の見通しにつきましては、基礎トレンドは対前年ほぼ横ばいと置き、特殊要因として、高速道路の一部区間の無料化や上限料金制度の導入、10月に予定されている羽田空港拡張などのマイナス要因、昨年度の新型インフルエンザの反動などのプラス要因を加味し、対前年30億円減の7,170億円としております。

4. 営業施策:新幹線の競争力強化

ダイヤ改正

2010年3月13日 ダイヤ改正

- 東海道・山陽新幹線直通の定期列車の「のぞみ」をすべてN700系で運転。
- 東京～博多間の「のぞみ」を1時間3本運転する時間帯を朝夕時間帯を中心に拡大。
- 「ひかりレールスター」「こだま」のうち、ご利用の少ない列車を見直すなど、弾力的なダイヤ設定。

N700系新幹線



2011年春のダイヤ改正

- 山陽新幹線と九州新幹線との直通運転開始。
新大阪～鹿児島中央間で少なくとも1時間に1本の直通列車の運転を計画中。

エクスプレス予約

EX-ICサービス(新幹線の会員制チケットレスサービス)

- 2009年8月29日より東海道・山陽新幹線全線でサービスを開始。きっぷの引き換えの手間が不要に。
- ICOCAなど在线上のICカードとの併用で、東海道・山陽新幹線と首都圏、東海圏、近畿圏、岡山・広島地区の在来線とのシームレスなご利用が可能に。また、2011年春にJR九州SUGOCAとの相互利用も開始。

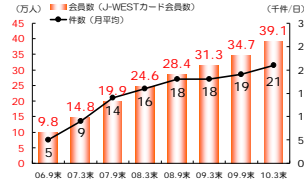
J-WESTプレミア・プログラム

- 2009年8月1日よりサービスを開始。1年間の山陽新幹線ご利用実績の多いJ-WESTカード(エクスプレス)会員に対し、翌1年間、優遇特典(ボーナスポイント、年会費ポイントバック)を提供し、ご利用の拡大を図る。

EX予約コーポレートサービス

- エクスプレス予約を法人単位でもご利用が可能に。

J-WESTカード会員数とエクスプレス予約
ご利用件数の推移



4

新幹線の競争力強化の取り組みについてご説明します。

2010年3月のダイヤ改正では、東海道・山陽新幹線直通のすべての定期列車の「のぞみ」をN700系で運転することとしたほか、東京と博多を結ぶ「のぞみ」が1時間に3本走る時間帯を朝夕を中心に拡大しました。

エクスプレス予約につきましても、昨年8月に開始したEX-ICサービスやJ-WESTプレミア・プログラム、EX予約コーポレートサービスが順調に伸びており、これらのサービスにより更なるご利用拡大を図ってまいります。

5. 営業施策: 旅行需要喚起の取り組み

| DISCOVER WEST | 奈良デスティネーション キャンペーン | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ 2003年10月に開始した、首都圏から西日本エリアへの観光誘客を図る取り組み。 ○ 魅力ある観光素材を発掘して商品設定を行い、首都圏における継続的なプロモーションにより旅行需要の喚起を図る。 ○ 送客数は着実に増加しており、運輸収入が大きく減少した2010年3月期においても送客数は増加。 <div style="text-align: center;"> <p>DISCOVER WESTの送客実績</p> <table border="1"> <caption>DISCOVER WESTの送客実績 (万人)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>送客実績 (万人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>03.3期</td><td>1</td></tr> <tr><td>04.3期</td><td>2</td></tr> <tr><td>05.3期</td><td>6</td></tr> <tr><td>06.3期</td><td>12</td></tr> <tr><td>07.3期</td><td>15</td></tr> <tr><td>08.3期</td><td>20</td></tr> <tr><td>09.3期</td><td>26</td></tr> <tr><td>10.3期</td><td>28</td></tr> </tbody> </table> </div> | 期 | 送客実績 (万人) | 03.3期 | 1 | 04.3期 | 2 | 05.3期 | 6 | 06.3期 | 12 | 07.3期 | 15 | 08.3期 | 20 | 09.3期 | 26 | 10.3期 | 28 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 開催期間：2010年4～6月 ○ 平城遷都1300年祭に合わせ、奈良県とJRグループが連携し、全国から奈良県への集客を図る。観光資源の発掘や開発、大規模なイベントを開催するなどの受入体制を整備し、全国への集中的なPRと商品設定を行う。 ○ 当社の主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 臨時特急「まほろば」号の運転 新大阪～奈良間を、4月1日と期間中の土休日、1往復/日運転 ・ ラッピング列車「万葉トレイン」の運転 ・ 桜井線に愛称「万葉まほろば線」 ・ 東京・名古屋方面および山陽方面から「奈良・大和路遊々きっぷ」「奈良・大阪フリーきっぷ(JR・近鉄)」(往復新幹線と自由周遊区間のJR・近鉄・奈良交通がセット)、神戸・大阪・京都・和歌山方面の近郊区間からは「奈良万葉きっぷ」(奈良県内のJR周遊区間がセット)を設定。(特別企画乗車券) ・ JRと宿がセットになった旅行プランを、主な旅行会社で発売。 <p>⇒ 魅力ある商品・サービスの提供により、鉄道利用の促進を図る。</p> |
| 期 | 送客実績 (万人) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 03.3期 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 04.3期 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 05.3期 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 06.3期 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 07.3期 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 08.3期 | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 09.3期 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.3期 | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

旅行需要喚起の取り組みについてご説明します。

「DISCOVER WEST」の取り組みでは、2003年10月の開始以降、ご利用が着実に増えており、新幹線収入が大幅に減少した昨年度においても送客実績は増えました。

また、2010年4月から6月にかけて、平城遷都1300年祭に合わせ、奈良デスティネーションキャンペーンを奈良県と共同で開催しています。様々な工夫を凝らしたプロモーションにより、多くのお客様に奈良へお出かけいただけるよう取り組んでまいります。

その他にも、2011年3月期は「雷鳥」「北近畿」「はまかぜ」といった特急や京阪神エリアでの新快速などに新型車両を投入し、より快適で質の高い輸送サービスの提供を実現してまいります。

6. 単体営業費用の主な増減要因

| 科目 | 2010年3月期実績 | | 2011年3月期通期見通し | |
|--------|-------------------|---|--------------------|---|
| | 対前年 | 主な要因(単位:億円) | 対前年 | 主な要因(単位:億円) |
| 人件費 | ▲33億円 (98.7%) | ・賞与の減(月数差)▲25 等 | ▲312億円 (88.2%) | ・退職給付会計基準変更時差異償却 ▲301 ・賞与の減(月数差)▲15 等 |
| 動力費 | ▲46億円 (87.8%) | ・電気料金・軽油価格の下落 等 | +19億円 (105.7%) | ・電気料金・軽油価格の上昇 等 |
| 修繕費 | ▲77億円 (94.3%) | ・施策的経費の減▲52 ・部外関連工事の減▲25 等 | +98億円 (107.7%) | ・設備投資に伴う撤去費等の増+61 ・施策的経費の増+29 等 |
| 業務費 | ▲29億円 (98.2%) | ・システム関係経費の増+7 ・会社間清算の減▲1 ・発売手数料の減▲17 ・広告宣伝費の減▲16 ・電気料金・軽油価格の下落▲8 等 | +50億円 (103.2%) | ・会社間清算の増+17 ・システム関係経費の増+18 ・電気料金・軽油価格の上昇+3 等 |
| 線路使用料等 | ▲2億円 (99.0%) | — | ▲0億円 (99.6%) | — |
| 租税公課 | +2億円 (100.8%) | ・固定資産税の増 等 | +6億円 (102.2%) | ・固定資産税の増 等 |
| 減価償却費 | +40億円 (103.5%) | ・設備投資の増 | +105億円 (108.8%) | ・設備投資の増 |
| 営業費用計 | ▲146億円 (98.1%) | — | ▲32億円 (99.6%) | — |

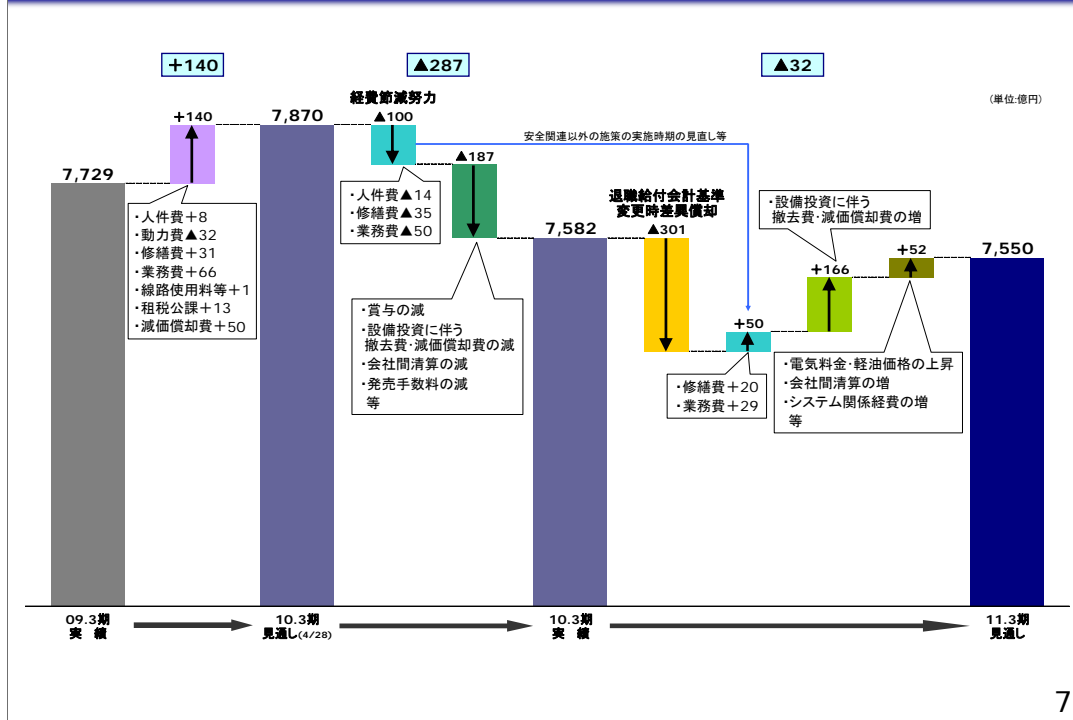
6

単体営業費用の2010年3月期の実績と2011年3月期の見通しについてご説明します。

2010年3月期の営業費用は対前年146億円減少しました。これは、仕事の仕組みの見直しなどによって100億円の経費節減努力を行ったことなどによるものです。

2011年3月期の費用につきましては、対前年で32億円減少する見通しです。

7. 単体営業費用の実績と見通し

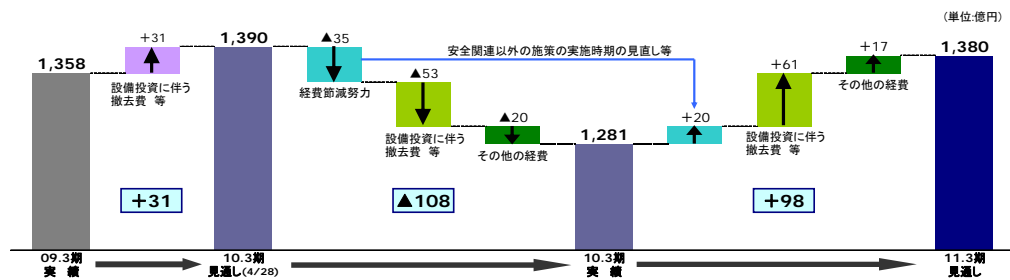


2011年3月期は、10年前に発生した退職給付会計基準変更時差異の償却が終了したことに伴い、人件費が約300億円減少する要因がありますが、一方で、昨年度の経費節減の取り組みの中で、安全に直接関わらない施策の実施時期を見直した影響が約50億円程度あるほか、設備投資の増加に伴って撤去費や減価償却費が増える見込みです。

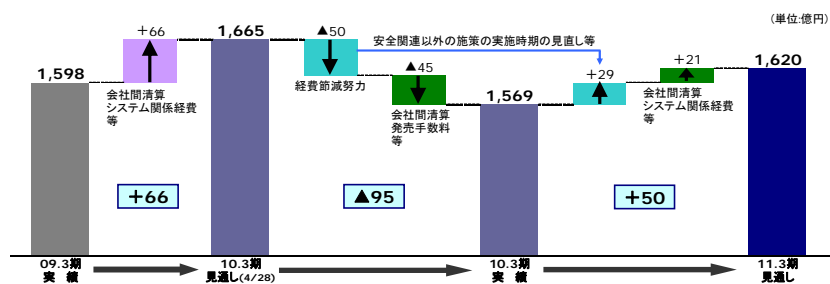
引き続き、「経営改善実施本部」を中心に、子会社を含めたグループ全体の仕事の見直しをさらに深度化させて構造的な経費節減を図ってまいります。

8. 修繕費・業務費の実績と見通し

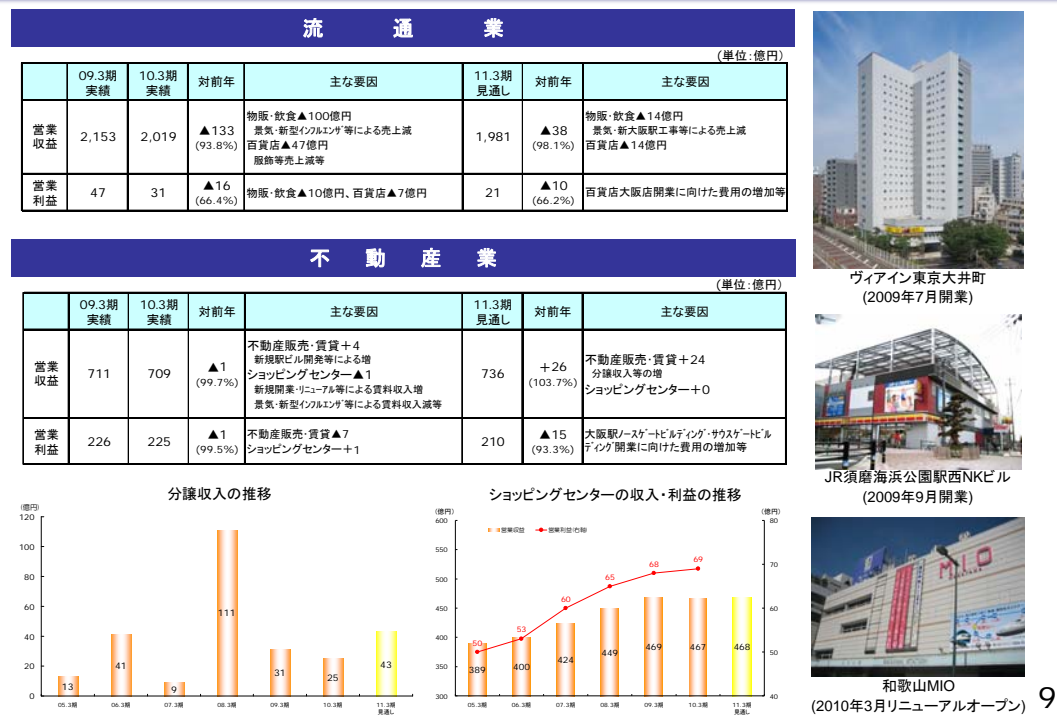
修繕費の実績と見通し



業務費の実績と見通し



9. 鉄道以外の事業の状況①

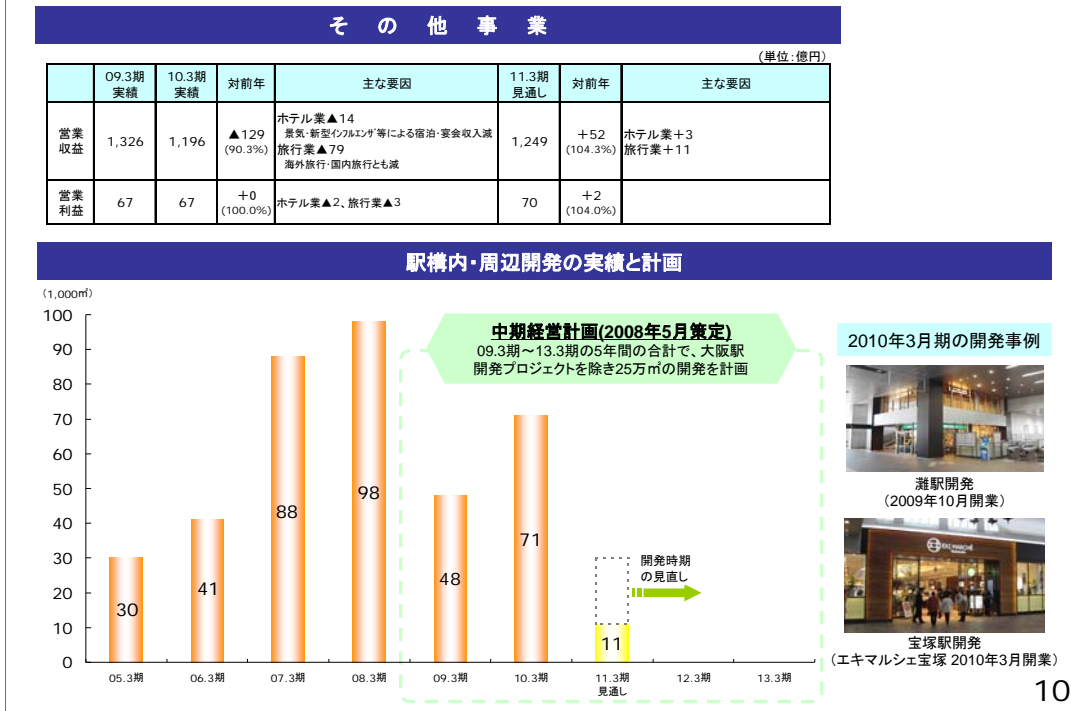


鉄道以外の事業の状況についてご説明します。

2010年3月期においては、2009年7月にビジネスホテル「ヴィアイン東京大井町」をオープンするなど、新たな開発や経費節減などを進めてまいりましたが、景気の低迷や新型インフルエンザの影響などにより、流通業と不動産業で減収減益となりました。

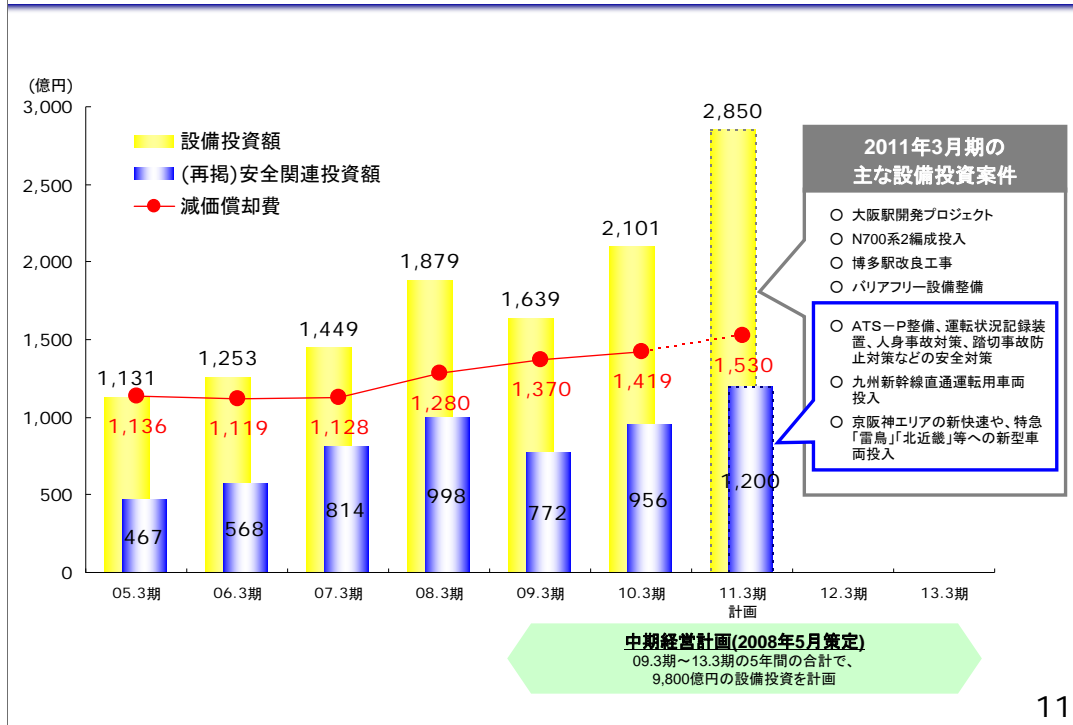
2011年3月期においても厳しい事業環境は続きますが、駅構内や駅周辺の開発を着実に進め、収入の確保と資産効率の向上を図ってまいります。

10. 鉄道以外の事業の状況②



その他事業の日本旅行につきましては、2010年3月期においては16億円の営業赤字となりました。2011年3月期においては、収入面で昨年度の新型インフルエンザの反動が見込めることや、費用面でもこれまで取り組んでまいりました経費節減努力の効果が出てくることから、黒字となる見通しとしております。

11. 設備投資計画(連結)



設備投資の状況についてご説明します。

2010年3月期は、安全関連投資956億円を含む、2,101億円の設備投資を行いました。

2011年3月期においては、2,850億円の投資を計画しています。安全投資・成長投資の両面で今年度中に行わなければならない件名が多いことから、高水準だった昨年度をさらに上回る見通しです。

12. 九州新幹線との直通運転

サービス開始

2011年春(九州新幹線博多開業時)

総投資額

約1,000億円(車両+地上)

(参考)直通運転用車両(8両編成)の投入計画

| | 09.3期 | 10.3期 | 11.3期 | 12.3期 | 計 |
|-----|-------|-------|-------|-------|---|
| 編成数 | 1 | 0 | 18 | 19 | |

所要時間(最速)・フリークエンシー

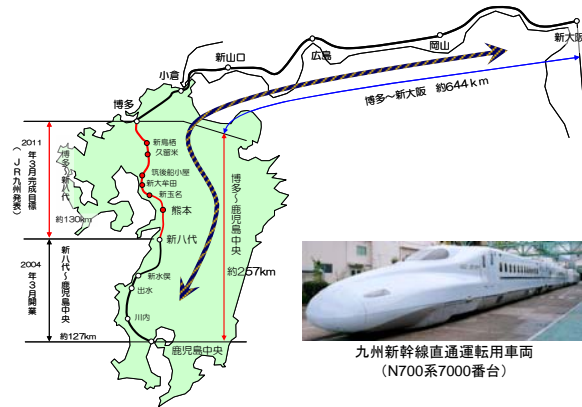
| | 新大阪～熊本 | 新大阪～鹿児島中央 |
|-------------|----------|-----------|
| 現行(2010年4月) | 3時間57分 | 5時間2分 |
| 開業後 | 3時間20分前後 | 4時間前後 |

少なくとも1時間に1本の直通列車を運転

主要区間の鉄道・航空機利用者数比較(08.3期)

| 区間 | | 鉄道 | 航空機 | 合計 |
|-----|------|--------|----------|----------|
| 京阪神 | 利用者数 | 803人/日 | 1,885人/日 | 2,688人/日 |
| | シェア | (30%) | (70%) | - |
| 鹿児島 | 利用者数 | 364人/日 | 3,605人/日 | 3,969人/日 |
| | シェア | (9%) | (91%) | - |

出典:平成19年度旅客地域流動調査(国土交通省)



- JR九州、九州新幹線沿線自治体などと連携し、開業前から旅行需要の喚起に努めていく
- 九州から京阪神地区や岡山・広島など西日本エリアへの送客にも取り組み、双方向の流動の拡大を図る

12

設備投資に関連しまして、弊社の2大プロジェクトの概要をご説明します。

まず、九州新幹線につきましては、2011年春からの山陽新幹線との直通運転の開始に向け、様々なプロモーションを通じて九州新幹線の利便性や観光地としての九州の魅力をアピールし、認知度と期待感を高めるとともに、市場の開拓に努めてまいります。

13. 大阪駅開発プロジェクト

完成予定

2011年春

総事業費

約2,100億円

開発規模

約24万5千㎡

ノースゲートビルディング

約21万㎡

| | | |
|-------------------|--------|--------------|
| 百貨店(シエール西日本伊勢丹) | 約9万㎡ | (売場面積約5万㎡) |
| ショッピングセンター「Lucua」 | 約4万㎡ | (店舗面積約2万㎡) |
| オフィス等 | 約4.5万㎡ | (賃貸面積約2.1万㎡) |
| シネマコンプレックス | 約1万㎡ | |

サウスゲートビルディング増築 +約3.5万㎡ (売場面積+約2.4万㎡)
※大丸百貨店 13.8万㎡→17.3万㎡

収入想定

| | |
|------|---------------------------|
| 不動産業 | 115～120億円/年 (流通業との内部取引含む) |
| 鉄道 | 45～55億円/年 |
| 流通業 | 550億円以上/年 (百貨店) |



(参考)大阪駅周辺地区における駅と街との連携・関わり



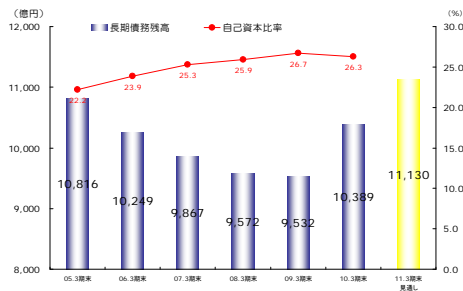
- 大阪駅に新たに橋上駅舎と南北連絡通路を設置。南北・東西の動線を充実することにより、駅周辺の回遊性が向上
- 大阪駅北地区開発計画など、駅周辺では複数の大規模開発プロジェクトが進行中。周辺地区との連携を図り、エリア全体の魅力を高めていく

大阪駅開発プロジェクトにつきましては、2011年春の完成に向け、お示ししております収入想定の水準を実現できるよう努力してまいります。

また、大型商業施設の集積が進む大阪駅周辺地区の魅力を九州地区でアピールすることで、九州から京阪神エリアへのお客様の動きを創り出し、鉄道事業と流通業・不動産業との間の相乗効果を最大限発揮させたいと考えています。

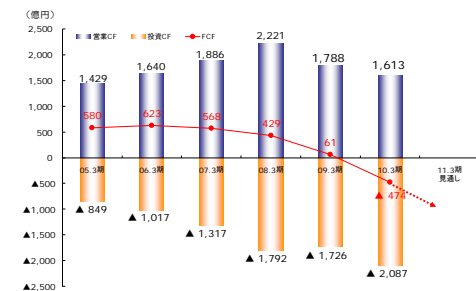
14. 財務・キャッシュフローの実績と見通し

長期債務残高・自己資本比率の推移(連結)



- 2010年3月期末時点の長期債務残高は1兆389億円、自己資本比率は26.3%
- 2011年3月期末時点の長期債務残高の見通しは1兆1,130億円と増加する見込み
- 高水準の設備投資に伴い、短期的には長期債務は増加するものの、2大プロジェクト完成後は再び減少する見通し

キャッシュフローの推移(連結)



- 2011年3月期の配当は年間7,000円/株を予定
- 高水準の設備投資により、フリーキャッシュフローは短期的には赤字となる見込みだが、持続的な発展を目指し、安全投資や2大プロジェクトへの投資は計画通り実行していく

14

最後に、財務及びキャッシュフローの実績と見通しについてご説明します。

2010年3月末時点の自己資本比率は26.3%、長期債務残高は1兆389億円となりました。

2011年3月期は、設備投資の水準が高いことなどから、期末における長期債務残高も1兆1,000億円を超える見込みです。

2011年3月期の配当につきましては、足元の経営環境の厳しさなどを考慮し、1株当たり年間7,000円に据え置かせていただきたいと思います。

私からのご説明は以上です。

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。
- 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
 - 感染症の発生・流行
 - 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、2010年4月30日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2010年4月30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の影響については、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、本資料の見通しには含まれておりません。