2014年3月期決算説明会

2014年3月期の実績と今後の取り組みについて

次の一歩へ。
地域と共に。

2014年5月2日

西日本旅客鉄道株式会社

Ⅰ．2014年3月期の実績と
2015年3月期の見通しについて

決算ハイライト

JR西日本

（単位：億円）

	2013年3月期 通期実績 A	2014年3月期 通期実績 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A	2015年3月期 通期予想 C	対前年 増減 C-B	対前年 比率(%) C/B
【連　結】							
営業収益	12,989	13,310	+321	102.5	13,195	▲ 115	99.1
営業利益	1,294	1,345	+50	103.9	1,175	▲ 170	87.3
経常利益	1,046	1,129	+82	107.9	985	▲ 144	87.2
当期純利益	601	656	+54	109.0	585	▲ 71	89.1
【単　体】							
営業収益	8,685	8,736	+51	100.6	8,745	+8	100.1
運輸収入	7,691	7,806	+114	101.5	7,815	+8	100.1
営業費用	7,661	7,718	+56	100.7	7,795	+76	101.0
人件費	2,333	2,354	+20	100.9	2,330	▲ 24	98.9
物件費	3,427	3,516	+88	102.6	3,690	+173	104.9
動力費	371	431	+59	116.1	465	+33	107.9
修繕費	1,365	1,390	+24	101.8	1,465	+74	105.4
業務費	1,691	1,695	+4	100.3	1,760	+64	103.8
減価償却費	1,347	1,293	▲ 53	96.0	1,270	▲ 23	98.2
営業利益	1,023	1,017	▲ 5	99.5	950	▲ 67	93.3
経常利益	775	799	+24	103.1	750	▲ 49	93.8
当期純利益	419	486	+67	116.1	430	▲ 56	88.3

単体損益計算書

(単位:億円)

	2013年3月期 通期実績 A	2014年3月期 通期予想 (1/30公表) B	2014年3月期 通期実績 C	対前年 増減 C-A	対前年 比率(%) C/A	対予想 増減 C-B
営業収益	8,685	8,695	8,736	+51	100.6	+41
運輸収入	7,691	7,780	7,806	+114	101.5	+26
その他収入	993	915	930	▲ 63	93.6	+15
営業費用	7,661	7,705	7,718	+56	100.7	+13
人件費	2,333	2,350	2,354	+20	100.9	+4
物件費	3,427	3,495	3,516	+88	102.6	+21
動力費	371	430	431	+59	116.1	+1
修繕費	1,365	1,395	1,390	+24	101.8	▲ 4
業務費	1,691	1,670	1,695	+4	100.3	+25
線路使用料等	234	235	236	+1	100.6	+1
租税公課	317	315	316	▲ 0	99.8	+1
減価償却費	1,347	1,310	1,293	▲ 53	96.0	▲ 16
営業利益	1,023	990	1,017	▲ 5	99.5	+27
営業外損益	▲ 247	▲ 230	▲ 217	+29	87.9	+12
営業外収益	64	62	65	+1	—	+3
営業外費用	311	292	283	▲ 28	—	▲ 8
経常利益	775	760	799	+24	103.1	+39
特別損益	1	▲ 10	12	+10	—	+22
特別利益	399	—	238	▲ 161	—	—
特別損失	397	—	226	▲ 171	—	—
当期純利益	419	460	486	+67	116.1	+26

運輸収入の主な増減要因

（単位：億円）

		2014年3月期 通期実績				
		運輸収入	対前年	主な増減要因		
新幹線		3,644	+74 (102.1%)	基礎トレンド(101.4%)		+50
				特殊要因	曜日配列（9月3連休/年末年始）	+10
					インバウンド	+9
					増税前土休日好調（4Q）	+10
					競合要因等	▲ 11
					等	
在来線	近畿圏*	2,921	+31 (101.1%)	基礎トレンド(100.7%)		+19
				特殊要因	曜日配列（9月3連休/年末年始）	+2
					グランフロント大阪	+10
	その他*	1,239	+8 (100.7%)	基礎トレンド(100.8%)		+10
				特殊要因	曜日配列（9月3連休/年末年始）	+1
					等	
	在来線計	4,161	+40 (101.0%)			
運輸収入計		7,806	+114 (101.5%)			

※荷物収入は金額些少のため省略

＊在来線運輸収入については、近畿圏とその他に配分する方法を見直しております。

運輸収入と旅客輸送量の実績

運輸収入*　（単位：億円）

	通期実績（4/1～3/31）			4Q実績（1/1～3/31）		
	2013年3月期	2014年3月期	対前年	2013年3月期	2014年3月期	対前年
全社計	7,691	7,806	+114 101.5%	1,860	1,908	+47 102.6%
新幹線	3,570	3,644	+74 102.1%	846	875	+29 103.5%
定期	90	93	+2 102.6%	22	23	+1 106.8%
定期外	3,479	3,551	+71 102.1%	824	852	+27 103.4%
在来線	4,120	4,161	+40 101.0%	1,014	1,032	+18 101.8%
定期	1,402	1,410	+8 100.6%	334	338	+3 101.1%
定期外	2,718	2,750	+32 101.2%	679	694	+14 102.2%
近畿圏	2,889	2,921	+31 101.1%	710	723	+12 101.8%
定期	1,132	1,138	+5 100.5%	271	273	+1 100.6%
定期外	1,757	1,783	+25 101.5%	439	450	+11 102.5%
その他	1,230	1,239	+8 100.7%	303	309	+5 101.9%
定期	269	271	+2 100.9%	63	65	+1 103.1%
定期外	961	967	+6 100.7%	240	243	+3 101.6%

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）		
	2013年3月期	2014年3月期	対前年	2013年3月期	2014年3月期	対前年
全社計	54,769	55,894	+1,124 102.1%	12,986	13,733	+747 105.8%
新幹線	17,171	17,617	+446 102.6%	4,020	4,206	+186 104.6%
定期	736	762	+26 103.6%	177	200	+23 113.0%
定期外	16,434	16,854	+419 102.6%	3,842	4,005	+163 104.2%
在来線	37,598	38,276	+678 101.8%	8,965	9,527	+561 106.3%
定期	22,728	23,157	+428 101.9%	5,277	5,726	+449 108.5%
定期外	14,869	15,119	+249 101.7%	3,688	3,801	+112 103.1%
近畿圏	28,490	29,012	+522 101.8%	6,808	7,233	+425 106.3%
定期	18,398	18,724	+325 101.8%	4,308	4,643	+335 107.8%
定期外	10,091	10,288	+197 102.0%	2,499	2,590	+90 103.6%
その他	9,108	9,264	+155 101.7%	2,157	2,294	+136 106.3%
定期	4,330	4,433	+103 102.4%	969	1,083	+114 111.8%
定期外	4,778	4,830	+51 101.1%	1,188	1,211	+22 101.9%

* 運輸収入の内訳については一定の前提により配分しておりますが、より実態に即すため、在来線定期外収入（近畿圏とその他）の配分方法を見直しております。
上表に記載の数値は、昨年度実績を含め全て新たな配分方法で算出したものです。

単体営業費用の主な増減要因

（単位：億円）

科目	2014年3月期通期実績		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,354	+20 (100.9%)	・健康保険・厚生年金保険料率変更+13 等
動力費	431	+59 (116.1%)	・電気料金値上げ・燃料価格上昇等+57 等
修繕費	1,390	+24 (101.8%)	・業務波動による増 等
業務費	1,695	+4 (100.3%)	・会社間清算減▲57 ・電気料金値上げ・燃料価格上昇等+9 ・発売手数料増+8 ・システム関連経費増+7 等
線路使用料等	236	+1 (100.6%)	
租税公課	316	▲ 0 (99.8%)	
減価償却費	1,293	▲ 53 (96.0%)	・償却進捗 等
営業費用計	7,718	+56 (100.7%)	

連結損益計算書

（単位：億円）

	2013年3月期 通期実績 A	2014年3月期 通期予想 (1/30公表) B	2014年3月期 通期実績 C	対前年 増減 C-A	対前年 比率(%) C/A	対予想 増減 C-B
営業収益	12,989	13,160	13,310	+321	102.5	+150
営業費用	11,694	11,860	11,964	+270	102.3	+104
営業利益	1,294	1,300	1,345	+50	103.9	+45
営業外損益	▲ 248	▲ 230	▲ 216	+31	87.1	+13
営業外収益	68	72	77	+9	-	+5
営業外費用	316	302	294	▲ 22	-	▲ 7
経常利益	1,046	1,070	1,129	+82	107.9	+59
特別損益	▲ 49	▲ 40	▲ 12	+37	-	+27
特別利益	415	-	263	▲ 152	-	-
特別損失	465	-	276	▲ 189	-	-
当期純利益	601	605	656	+54	109.0	+51
包括利益	*550*	-	*679*	*+128*	*123.4*	-

セグメント情報

（単位：億円）

	2013年3月期 通期実績 A	2014年3月期 通期予想 (1/30公表) B	2014年3月期 通期実績 C	対前年 増減 C-A	対前年 比率(%) C/A	対予想 増減 C-B
営業収益*1	12,989	13,160	13,310	+321	102.5	+150
運輸業	8,449	8,470	8,513	+64	100.8	+43
流通業	2,346	2,364	2,401	+54	102.3	+37
物販・飲食	1,344	1,336	1,351	+7	100.6	+15
百貨店	935	940	945	+10	101.1	+5
不動産業	909	1,038	1,022	+113	112.5	▲ 15
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ	550	527	535	▲ 15	97.1	+8
不動産賃貸・販売*3	342	494	471	+128	137.4	▲ 22
【分譲事業】	【69】	【218】	【191】			
その他	1,284	1,288	1,371	+87	106.8	+83
ホテル	330	331	334	+3	101.2	+3
旅行	388	410	415	+26	106.8	+5
営業利益*2	1,294	1,300	1,345	+50	103.9	+45
運輸業	901	877	910	+9	101.0	+33
流通業	▲ 4	31	44	+49	-	+13
物販・飲食	33	-	39	+5	117.6	-
百貨店	▲ 40	-	2	+43	-	-
不動産業	280	277	277	▲ 2	99.2	+0
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ	87	-	79	▲ 8	90.5	-
不動産賃貸・販売	81	-	103	+22	127.2	-
その他	123	119	118	▲ 4	96.0	▲ 0
ホテル	23	-	20	▲ 3	86.5	-
旅行	7	-	8	+0	109.5	-

*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)

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期予想 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A
営業収益	8,736	8,745	+8	100.1
運輸収入	7,806	7,815	+8	100.1
その他収入	930	930	▲ 0	100.0
営業費用	7,718	7,795	+76	101.0
人件費	2,354	2,330	▲ 24	98.9
物件費	3,516	3,690	+173	104.9
動力費	431	465	+33	107.9
修繕費	1,390	1,465	+74	105.4
業務費	1,695	1,760	+64	103.8
線路使用料等	236	185	▲ 51	78.3
租税公課	316	320	+3	101.0
減価償却費	1,293	1,270	▲ 23	98.2
営業利益	1,017	950	▲ 67	93.3
営業外損益	▲ 217	▲ 200	+17	91.8
営業外収益	65	66	+0	—
営業外費用	283	266	▲ 17	—
経常利益	799	750	▲ 49	93.8
特別損益	12	▲ 85	▲ 97	—
特別利益	238	—	—	—
特別損失	226	—	—	—
当期純利益	486	430	▲ 56	88.3

運輸収入の見通し

（単位：億円）

		2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期予想 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A
新幹線		3,644	3,659	+14	100.4
在来線	近畿圏	2,921	2,921	+0	100.0
在来線	その他	1,239	1,233	▲ 5	99.5
在来線	在来線計	4,161	4,155	▲ 5	99.9
運輸収入計		7,806	7,815	+8	100.1

※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	2015年3月期通期見通し		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,330	▲ 24 (98.9%)	・退職手当減 ・健康保険・厚生年金等保険料率変更 等
動力費	465	+33 (107.9%)	・北陸新幹線金沢開業準備経費 ・燃料価格上昇・再エネ賦課金等増 等
修繕費	1,465	+74 (105.4%)	・北陸新幹線金沢開業準備経費 ・工事単価上昇 ・フリーゲージトレイン試験費増 等
業務費	1,760	+64 (103.8%)	・北陸新幹線金沢開業準備経費 ・システム関連経費増 ・燃料価格上昇・再エネ賦課金等増 等
線路使用料等	185	▲ 51 (78.3%)	・湖西線貸借期間終了 等
租税公課	320	+3 (101.0%)	・不動産取得税 等
減価償却費	1,270	▲ 23 (98.2%)	・北陸新幹線金沢開業準備経費 ・償却進捗 等
営業費用計	7,795	+76 (101.0%)	

連結業績予想

（単位：億円）

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期予想 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A
営業収益	13,310	13,195	▲ 115	99.1
営業費用	11,964	12,020	+55	100.5
営業利益	1,345	1,175	▲ 170	87.3
営業外損益	▲ 216	▲ 190	+26	87.8
営業外収益	77	81	+3	-
営業外費用	294	271	▲ 23	-
経常利益	1,129	985	▲ 144	87.2
特別損益	▲ 12	▲ 90	▲ 77	-
特別利益	263	-	-	-
特別損失	276	-	-	-
当期純利益	656	585	▲ 71	89.1
1株当たり当期純利益（円）	338.98	302.16	-	-

連結業績予想（セグメント別）

（単位：億円）

	2014年3月期 通期実績 A	2015年3月期 通期予想 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A
営業収益[*1]	13,310	13,195	▲ 115	99.1
運輸業	8,513	8,528	+14	100.2
流通業	2,401	2,143	▲ 258	89.2
物販・飲食	1,351	1,298	▲ 53	96.0
百貨店	945	760	▲ 185	80.4
不動産業	1,022	892	▲ 130	87.2
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ	535	500	▲ 35	93.4
不動産賃貸・販売[*2]	471	375	▲ 96	79.6
【分譲事業】	【191】	【81】		
その他	1,371	1,632	+260	119.0
ホテル	334	341	+6	102.0
旅行	415	418	+2	100.6
営業利益	1,345	1,175	▲ 170	87.3
運輸業	910	838	▲ 72	92.1
流通業	44	10	▲ 34	22.6
不動産業	277	237	▲ 40	85.3
その他	118	95	▲ 23	80.1

[*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)

	2013年3月期 期末 A	2014年3月期 期末 B	増減 B-A
資産	26,137	26,878	+741
負債	18,455	18,805	+349
純資産	7,681	8,073	+392
長期債務残高	9,830	9,807	▲23
【長期債務平均金利(%)】	【2.84】	【2.63】	【▲0.21】
新幹線債務	2,442	2,051	▲390
【新幹線債務平均金利(%)】	【5.69】	【5.85】	【+0.16】
社債	4,499	4,599	+100
【社債平均金利(%)】	【2.11】	【2.08】	【▲0.03】
自己資本比率(%)	28.5	29.2	+0.6
1株当たり純資産(円)	3,850.82	4,048.31	+197.49

	2013年3月期 通期実績 A	2014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	2,380	2,377	▲2
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 1,547	▲ 1,653	▲106
フリーキャッシュフロー	832	723	▲108
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 852	▲ 478	+374
現金及び現金同等物の増減	▲ 19	245	+265
現金及び現金同等物の期末残高	483	729	+245

諸元表

（単位：人、億円）

	2013年3月期 通期実績	2014年3月期 通期実績	2015年3月期 通期予想
連結ROA (%)	4.9	5.1	4.3
連結ROE (%)	8.3	8.6	7.5
連結EBITDA*1	2,903	2,884	2,695
連結減価償却費	1,608	1,539	1,520
連結設備投資（自己資金）	1,529	1,667	2,240
単体設備投資（自己資金）	1,248	1,445	1,880
安全関連投資	727	893	900
1株当たり配当金（円）	110	115	120

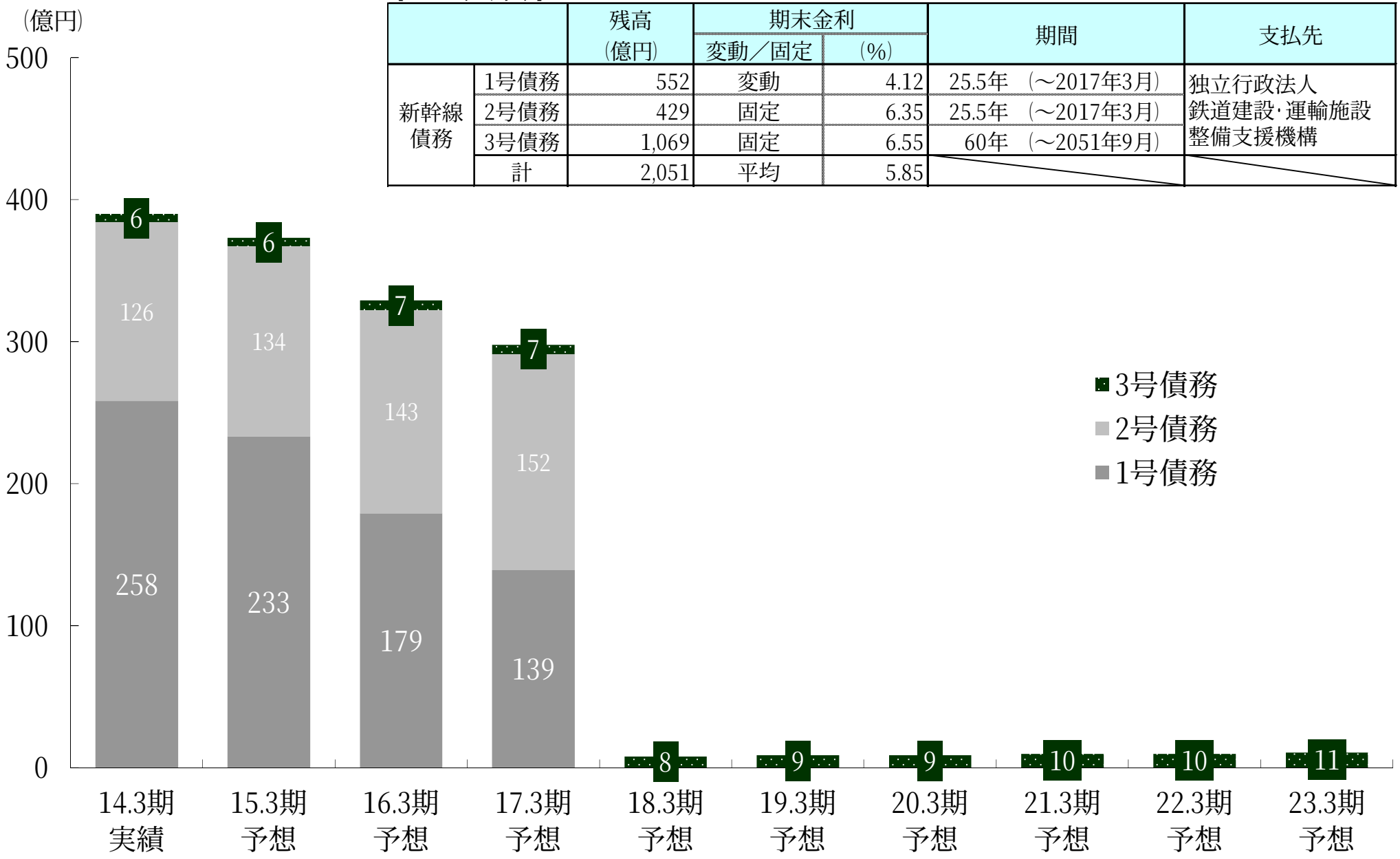
*1 EBITDA = 営業利益 ＋ 減価償却費

	2013年3月期 通期実績		2014年3月期 通期実績		2015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）	45,326	26,889	46,006	27,300	-	-
金融収支	▲ 300	▲ 289	▲ 275	▲ 263	▲ 255	▲ 245
受取利息・配当金	3	13	5	14	5	14
支払利息	304	303	280	278	260	260

新幹線債務償還計画

【2014年3月末】

		残高（億円）	期末金利 変動／固定	期末金利（%）	期間	支払先
新幹線債務	1号債務	552	変動	4.12	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	429	固定	6.35	25.5年 （～2017年3月）	
	3号債務	1,069	固定	6.55	60年 （～2051年9月）	
	計	2,051	平均	5.85		



Ⅱ．今後の取り組みについて

「中期経営計画2017」の概要　めざす未来 ～ありたい姿～

JR西日本

めざす未来を明確化するとともに、
それを実現するため、今後5年間を「確かな経営の土台をつくり上げる期間」と位置づけ、
重点戦略を策定

2013－2017

重点戦略

3つの基本戦略

安 全	安全考動計画2017
C S	顧客起点の経営
技 術	絶え間ない革新

＋

4つの事業戦略

新幹線	「高める」
近畿エリア	「磨く」
西日本各エリア	「活かす」
事業創造	「伸ばす」

基盤づくり

- 技術力の向上
- コミュニケーションの改善
- ヒューマンファクターの理解と活用
- 現場力の向上
- 人材の確保・育成と働きがい
- グループの一体化
- お客様、社会との連携

社会の一員としての責任

- コンプライアンス
- ディスクロージャー
- 危機管理
- 地球環境

これからの時代の「新しいＪＲ西日本グループの姿」

経営ビジョン

事業活動を通じて西日本地域の活性化に貢献するために、
安全マネジメントにおいて卓越し、
お客様、地域、社会から信頼される企業グループをめざします。

めざす未来 ～ありたい姿～

「私たちの使命」を果たします。

「安全」「ＣＳ」とそれを支える「技術」にこだわり、
鉄道を社会基盤として持続的に運営する
使命を果たすとともに、安全で豊かな社会づくりに貢献します。

＋

「地域共生企業」となります。

地域の皆様との交流と連携を深め、ＪＲ西日本グループ一体で
エリアに即した事業を展開することにより、鉄道の品質を
高めるとともに非鉄道事業拡大と新たな事業創造を促進して、
地域の活性化に貢献します。

現在 → 未来

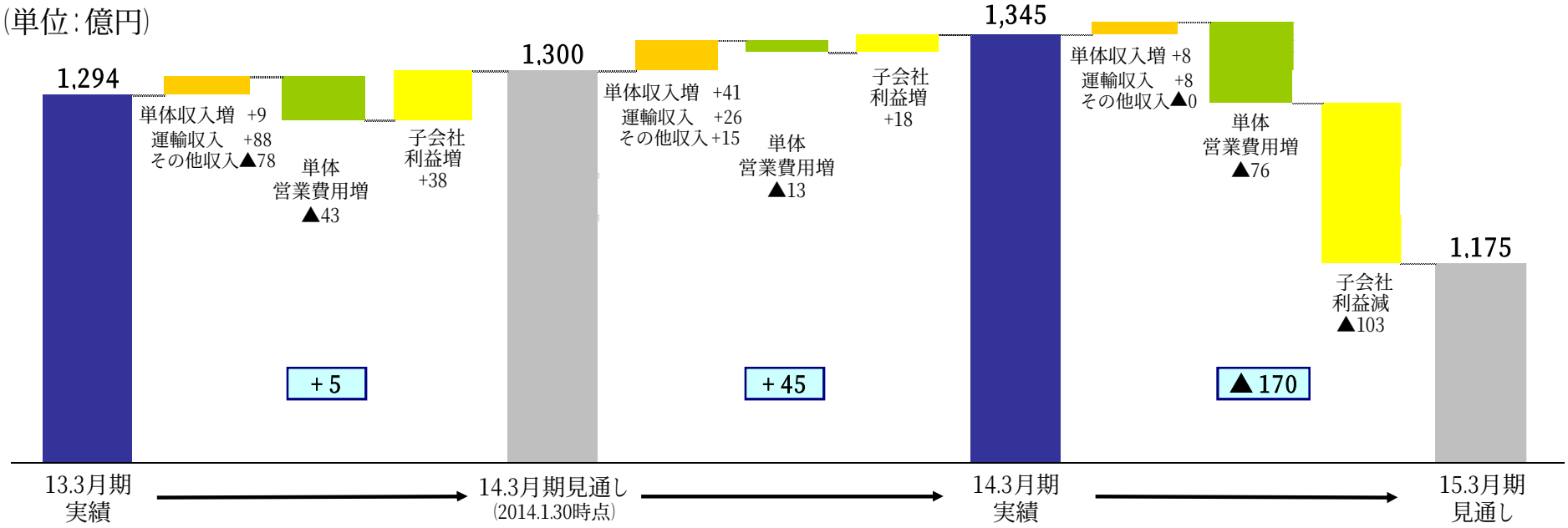
2014年3月期の実績と2015年3月期の見通し

連結業績の実績と見通し

(単位：億円)

	2014年3月期実績		2015年3月期見通し	
		対前年		対前年
営業収益	13,310	+321 (102.5%)	13,195	▲115 (99.1%)
営業費用	11,964	+270 (102.3%)	12,020	+55 (100.5%)
営業利益	1,345	+50 (103.9%)	1,175	▲170 (87.3%)
経常利益	1,129	+82 (107.9%)	985	▲144 (87.2%)
当期純利益	656	+54 (109.0%)	585	▲71 (89.1%)

連結営業利益の増減



営業収益･営業費用の主な増減要因

鉄道事業の営業費用の増減要因

（単位：億円）

	2015年3月期営業費用見通し	
	対前年増減	主な増減要因
当　　社	+76	北陸新幹線金沢開業準備経費+66、燃料価格上昇･再エネ賦課金等増+33、工事単価上昇+32、湖西線貸借期間終了▲52 等

非鉄道事業の営業収益の増減要因

（単位：億円）

	2015年3月期営業収益（外部売上高）見通し	
	対前年増減	主な増減要因
流　通　業	▲258	百貨店業▲185 （JR大阪三越伊勢丹▲175（ノースゲートビルディング西館改装工事による減）等） 物販･飲食業▲53（駅改良に伴うﾘﾆｭｰｱﾙ工事（新大阪、広島、金沢等）による減　等）
不 動 産 業	▲130	不動産賃貸･販売業▲96（分譲収入減▲110 等） ショッピングセンター業▲35（ﾘﾆｭｰｱﾙ工事（新大阪、金沢等）による減 等）
そ　の　他	+260	工事業+246（大鉄工業等の新規連結+375、北陸新幹線関連工事の減 等）

2015年3月期の取り組みの方向性

JR西日本

当社を取り巻く環境

○市場：人口減少・高齢化、工事費等上昇、景況感改善、消費増税、観光・訪日客増加
○競合：航空機（LCC等の新路線就航、既存路線の増便等）
○自社：死亡労災発生、2015年春北陸新幹線金沢開業、NGB 西館再生(※)、SCリニューアル等
※NGB：「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディング

今年度の取り組み方針

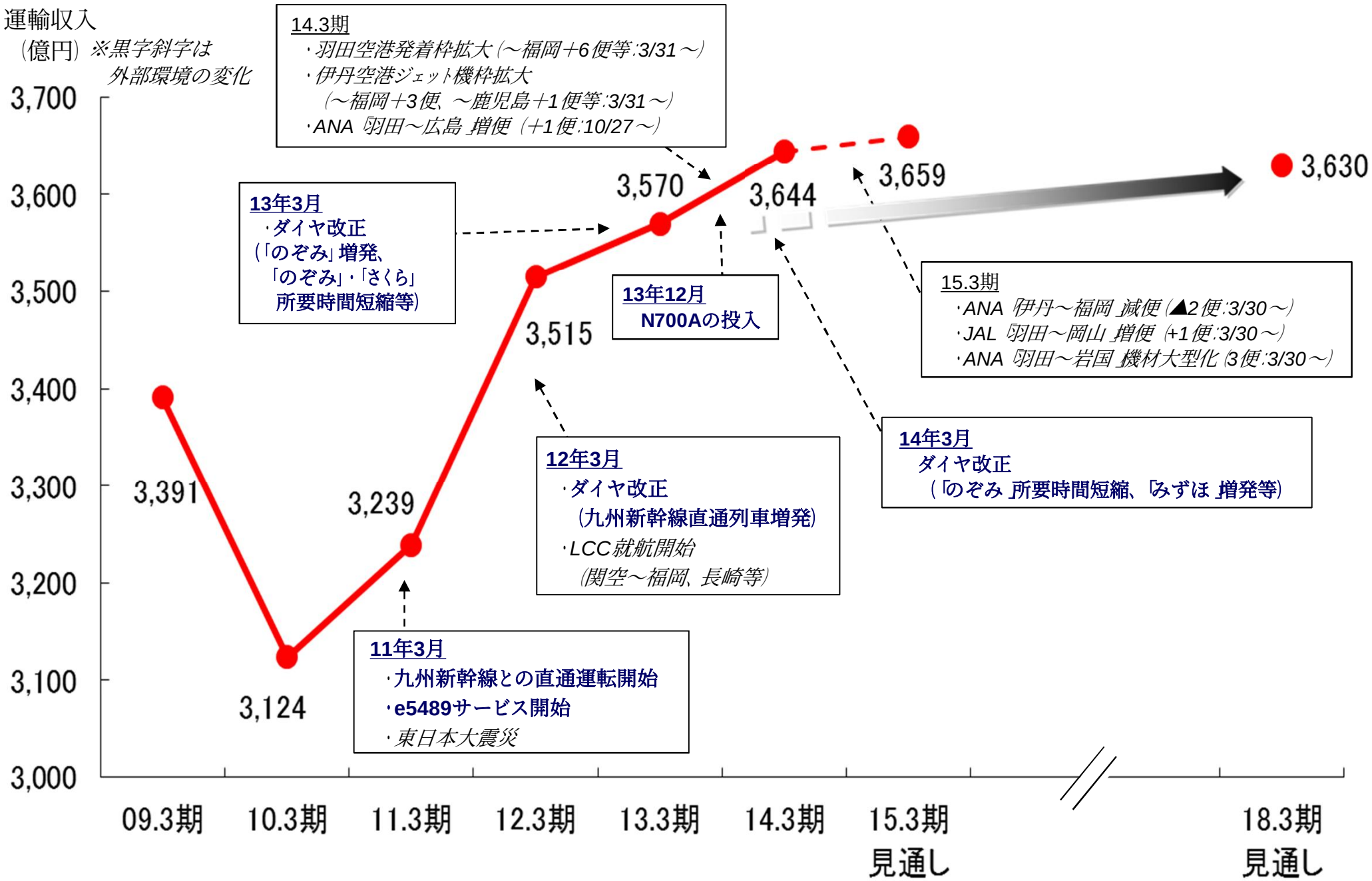
中期経営計画・安全考動計画2年目として着実に安全性向上を図るとともに、北陸新幹線金沢開業やNGB西館再生など中長期的発展に向けた基盤整備にしっかり取り組む

3つの基本戦略（安全、CS、技術）・・・とりわけ安全は経営の最重要課題

・「0，0」「3，4，5」目標達成に向けた取り組みを推進（昇降式ホーム柵試験等）
・死亡労災発生も踏まえたリスクアセスメント等の取り組み強化
・耐震補強等の安全投資の着実な実行
・増大する自然災害への対策の強化

4つの事業戦略（新幹線、近畿エリア、西日本エリア、事業創造） p22～32

新幹線～高める～①（山陽新幹線）



将来に亘り事業の柱である山陽新幹線の更なる収益力向上

新幹線～高める～②（山陽新幹線）

競争力の向上

○安全性・快適性の向上

・N700Aの投入（2013年12月）、N700系16編成改造（～2015年度）

・500系「こだま」指定席の4列シート化（8編成）

・携帯電話不感地対策：2014年内に新岩国～徳山間を完了予定（現在は新大阪～新岩国）

東海道山陽新幹線
N700A

○速達性・フリークエンシーの向上（2014年3月ダイヤ改正）

【対首都圏】 ・広島駅での「のぞみ」運転間隔を概ね20分間隔化（昼間時間帯）

「のぞみ」・「こだま」の乗換時間の短縮

・「のぞみ」徳山停車増

・一部「のぞみ」東京～広島・博多間の所要時間を3分程度短縮

【対 九 州】 ・「みずほ」増発及び姫路駅新規停車

・「さくら」新山口停車増

九州直通新幹線
みずほ・さくら

○利便性の高いネット予約の会員拡大

・J-WESTカード（エクスプレス）初年度年会費無料キャンペーン、「山陽～首都圏」ポイント還元キャンペーン

- エクスプレス予約のポイントを活用したビジネス需要の囲い込み

○商品のバリエーション拡充（価格政策）

・「スーパー早特きっぷ」継続設定 ：新大阪・新神戸～小倉、博多、熊本、鹿児島中央、長崎

- J-WESTネット会員専用商品設定による会員の囲い込み
- きめ細かな席数管理によるイールドマネジメント

新幹線～高める～③（山陽新幹線）

観光需要の喚起

○商品設定

・「スーパー早特きっぷ」新規設定： 岡山･広島～熊本･鹿児島

- 新規需要の創出、J-WESTネット会員専用商品設定による会員の囲い込み

○地域と一体となった観光振興の推進

・観光キャンペーン展開（「リメンバー九州」「和歌山デスティネーションキャンペーン」）

○シニア世代に対する観光需要の喚起

・「Club DISCOVER WEST」やジパング倶楽部の活用

- 会員特典の訴求強化や会員向け商品の販売促進等によるご利用拡大

・シニア世代向け割引切符の販売（「ノリノリきっぷ」）

○インバウンド需要の創出

・西日本観光ルートの開発と商品化

- 各地域等と連携した観光ルート整備（「関空 in 金沢」等）
- 訪日旅行のお客様に向けた商品の充実

  「北陸ｴﾘｱﾊﾟｽ」新設、「山陰･岡山ｴﾘｱﾊﾟｽ」再設定、「関西ﾜｲﾄﾞｴﾘｱﾊﾟｽ」継続 等

・プロモーション強化

- 台湾向けWEBサイトの新設（2014年4月 「JR西日本鐵道悠遊」）
- 韓国、台湾、香港に加え、成長市場である東南アジアでの販売チャネル強化

・受入体制の整備

- 電話を利用した多言語通訳サービスの全社拡大（2013年7月）
- 京都駅等、主要駅への外国語案内スタッフの配置拡大（2013年4月）
- 訪日外国人のお客様向け無料公衆無線LANサービスの拡大（2014年5月）

50歳からの知的な旅クラブ。
Club DISCOVER WEST

Club DISCOVER WEST

JR西日本鐵道悠遊

JR-WEST FREE Wi-Fi

公衆無線
LANサービス

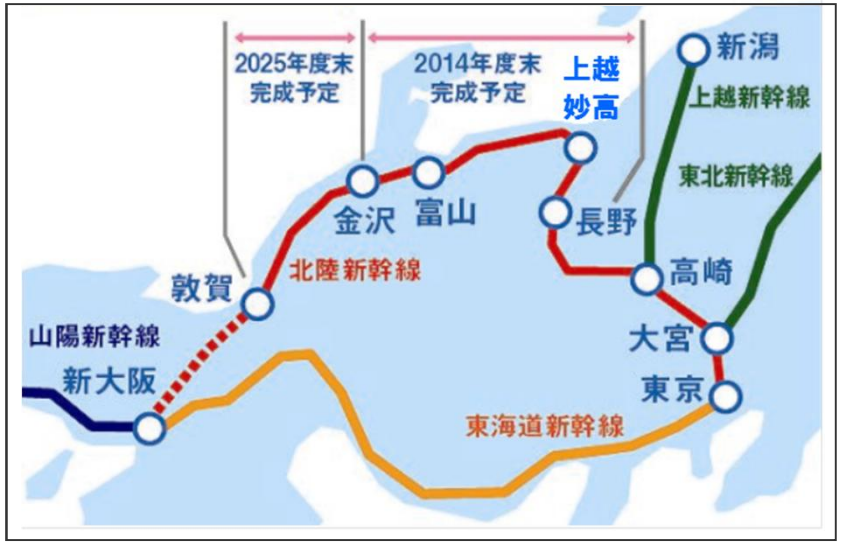
新幹線～高める～④（北陸新幹線）

JR西日本

<北陸新幹線概要>

	長野～金沢間 （約230Km）	金沢～敦賀間 （約130Km）
当社営業区間	上越妙高～金沢 約170Km	金沢～敦賀 約130Km
開業時期	2014年度末予定	2025年度末予定 （2012年6月29日認可・着工）
建設主体	独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 （当社は受益を限度として機構に使用料を支払ったうえで営業運転※1）	
所要時間※2	金沢～東京：2時間36分（▲71分） 富山～東京：2時間17分（▲54分）	未定
車両等	10編成投入予定 （1編成12両）	敦賀駅での乗換利便性向上のため、 「フリーゲージトレイン」実用化を推進

<北陸新幹線路線図>



※1 線路使用料は、受益の範囲を限度とし、開業後30年間で当社収支が均衡する水準（定額）で決定。
現時点では、前提となるダイヤや料金体系等が決まっておらず、客観的合理性ある算出が困難なため、増収額、線路使用料ともに今回の中期経営計画には織り込んでいない。

※2 所要時間：新幹線は平均速度190Km/hとし、2012年3月時点の在来線の対東京最速列車との比較。

○列車体系・列車名

・東京～金沢間直通列車（速達タイプ）「かがやき」　・富山～金沢間運転列車（シャトルタイプ）「つるぎ」

・東京～金沢間直通列車（停車タイプ）「はくたか」　・東京～長野間運転列車（現長野新幹線タイプ）「あさま」

○開業効果の最大化

①北陸⇔首都圏流動の拡大

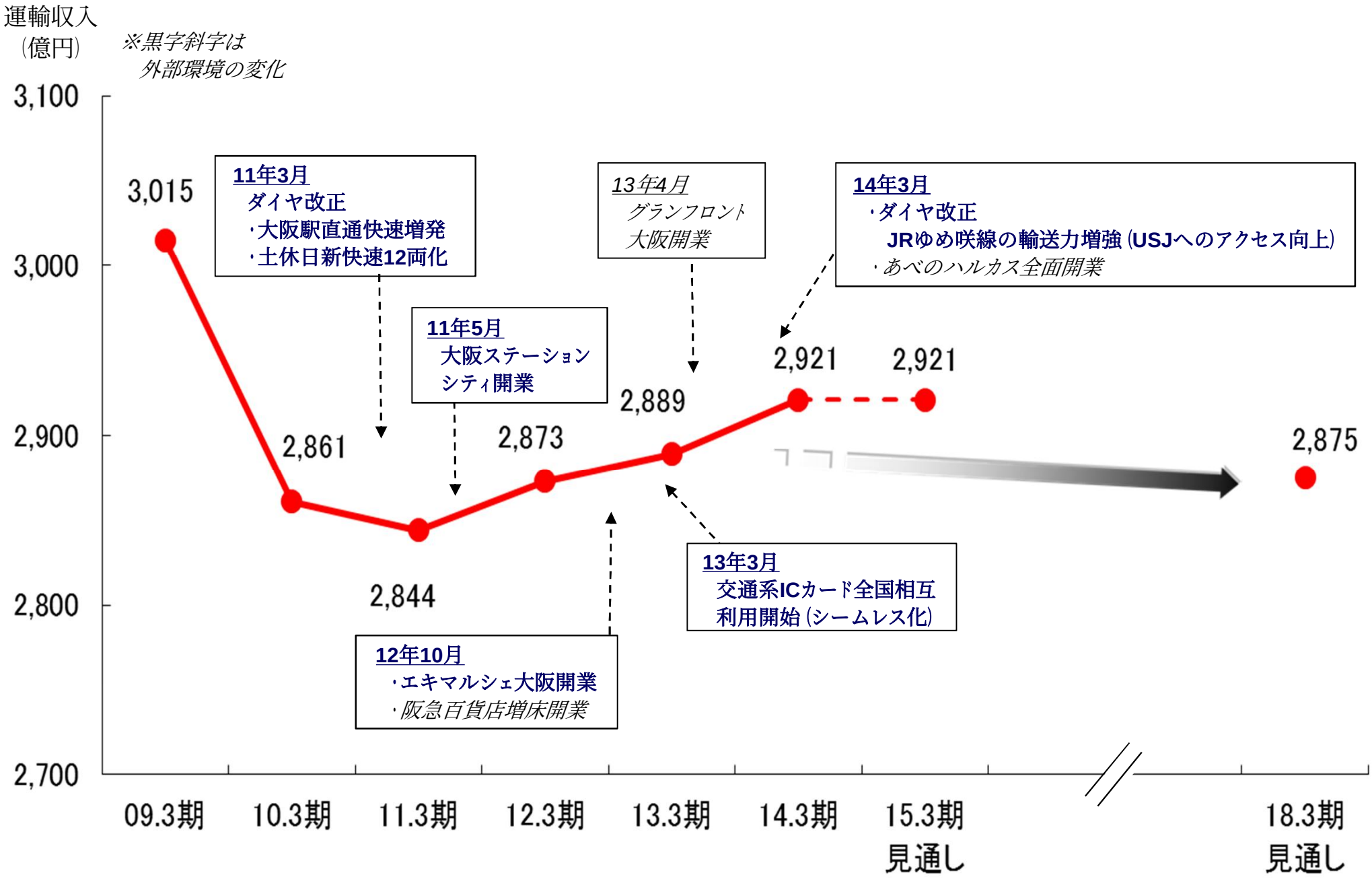
・地域・旅行会社等と連携した観光ルートの開発や北陸デスティネーションキャンペーンの開催（2015年10～12月）

・利便性の高いインターネット予約の導入

②北陸⇔関西の相互交流の促進

③関西・北陸⇔長野・新潟の観光ルート開発

近畿圏～磨く～①



近畿エリアの線区価値向上によるご利用の促進

近畿圏～磨く～②

魅力ある近畿エリアの創造

○住みたくなるご利用しやすい沿線作り

- 駅の橋上化や新駅の設置など街づくりと一体となった駅整備の推進
- 生活関連サービスの充実（こども園(大津)設置等）

○大阪環状線改造プロジェクト
（「行ってみたい」「乗ってみたい」線区に改造）

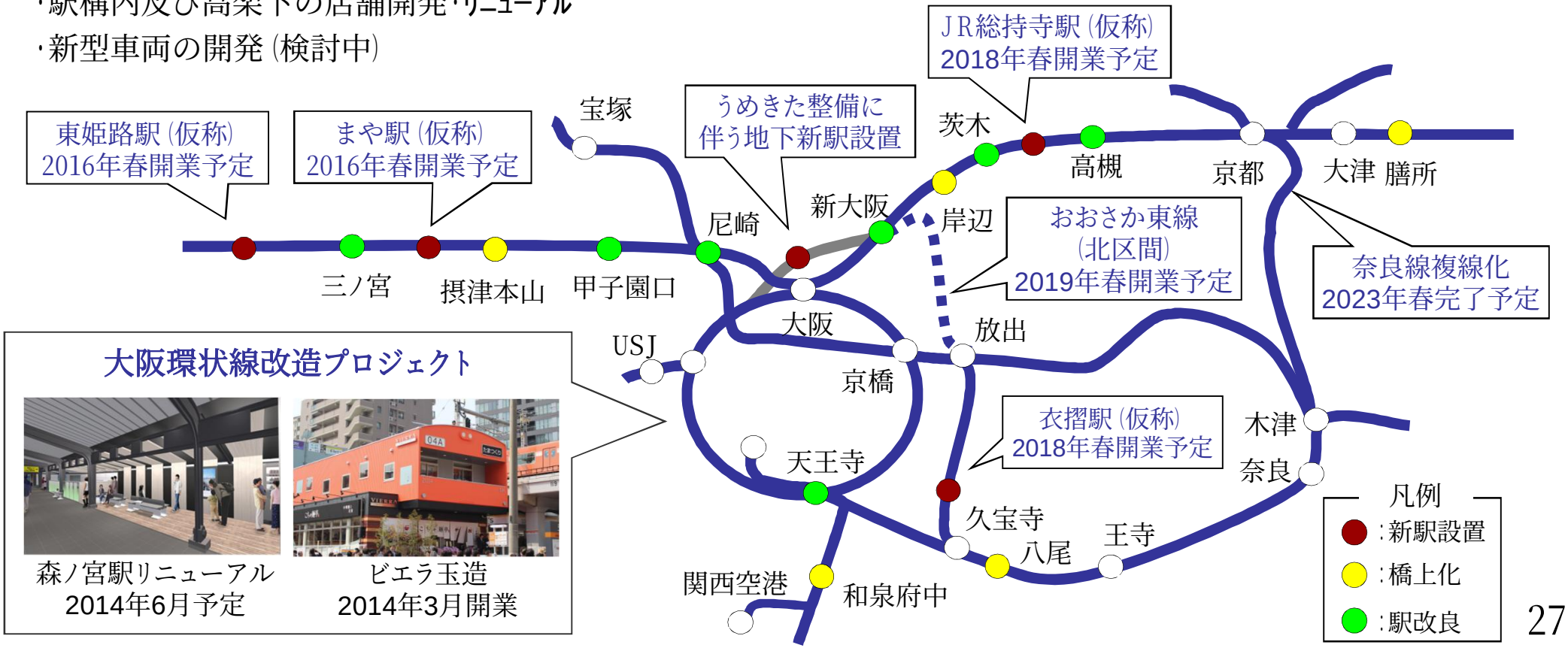
- 安全快適な駅づくり（駅設備、トイレ等の集中リニューアル）
- 駅構内及び高架下の店舗開発・リニューアル
- 新型車両の開発（検討中）

○都市型観光の推進

- 「USJハリー・ポッター」開業を活かしたご利用拡大
- 「マイ・フェイバリット関西」を軸とした情報発信

○より便利な鉄道ネットワークの構築

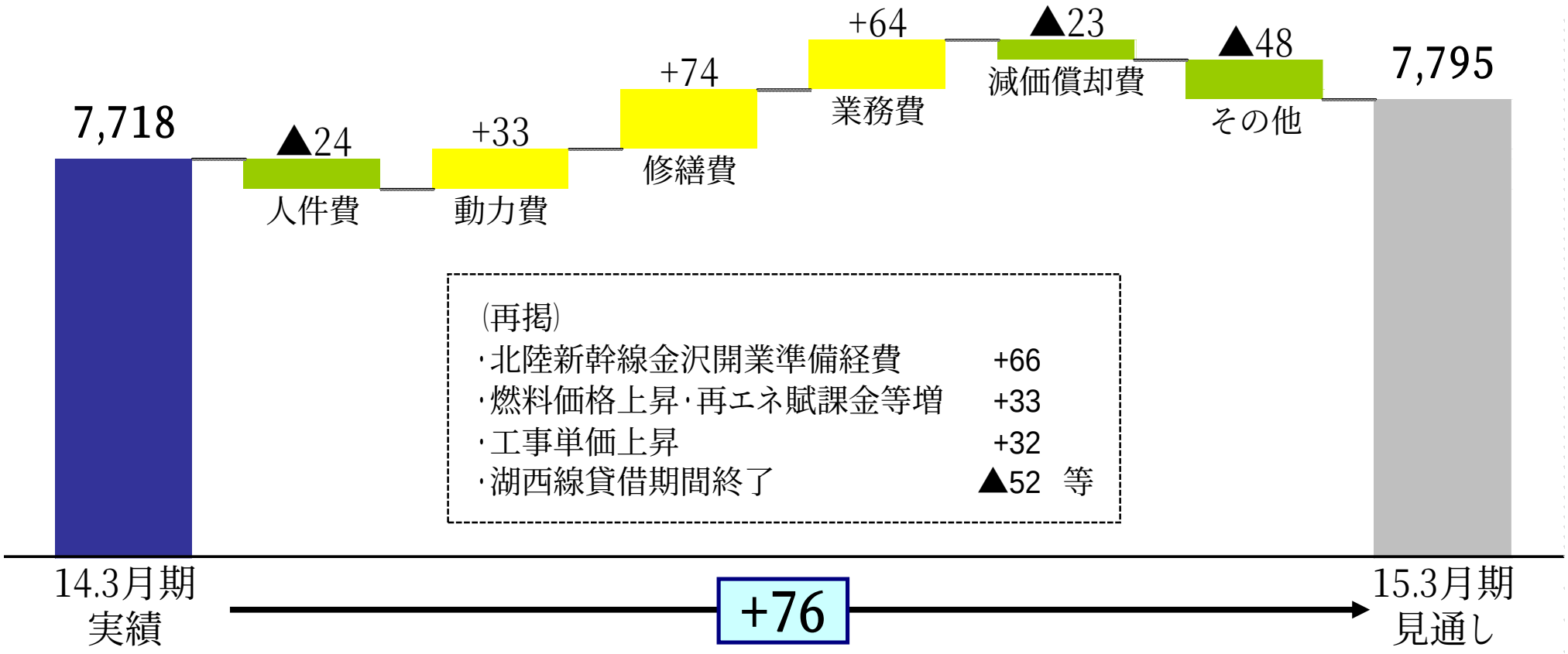
- おおさか東線（北区間）やうめきた整備に伴う地下新駅設置の検討
- 奈良線複線化等の推進



単体営業費用の見通し

単体営業費用の増減

（単位：億円）

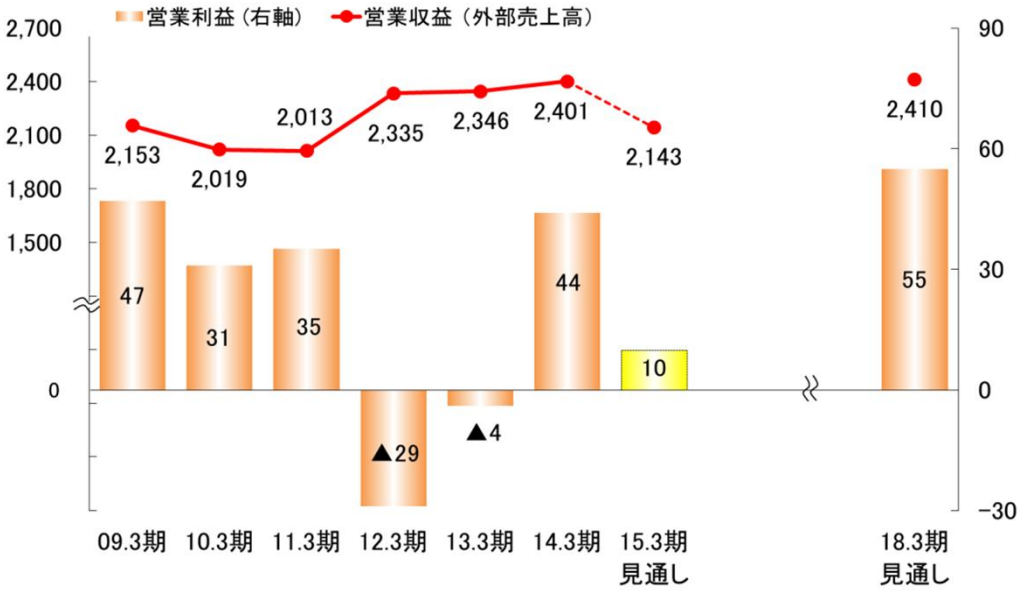


中長期的なコストコントロールの取組み

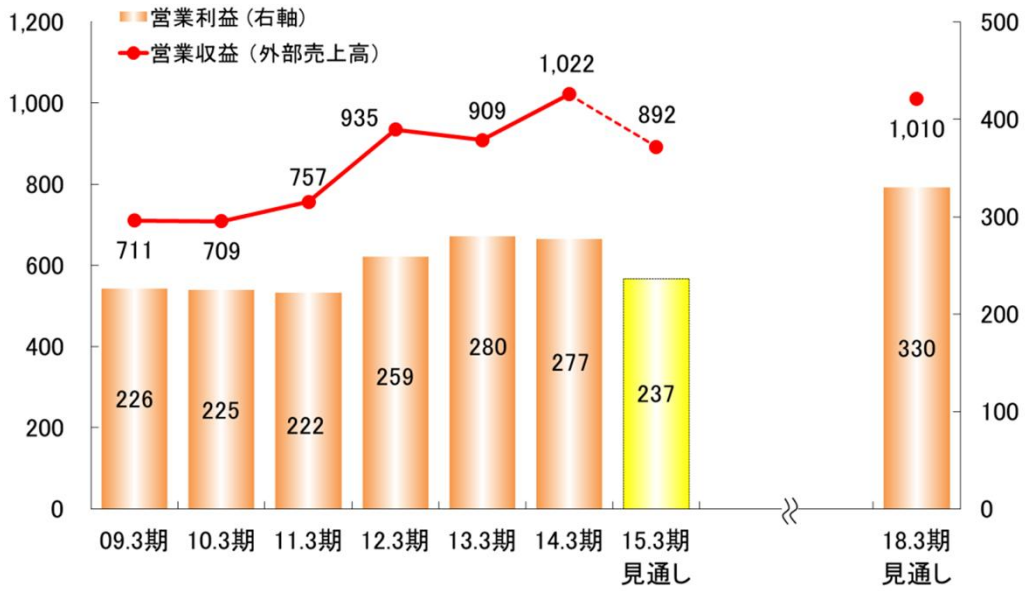
○作業の効率化と施工能力向上　○検査対象設備の増加抑制　○検査業務の効率化

事業創造～伸ばす～①

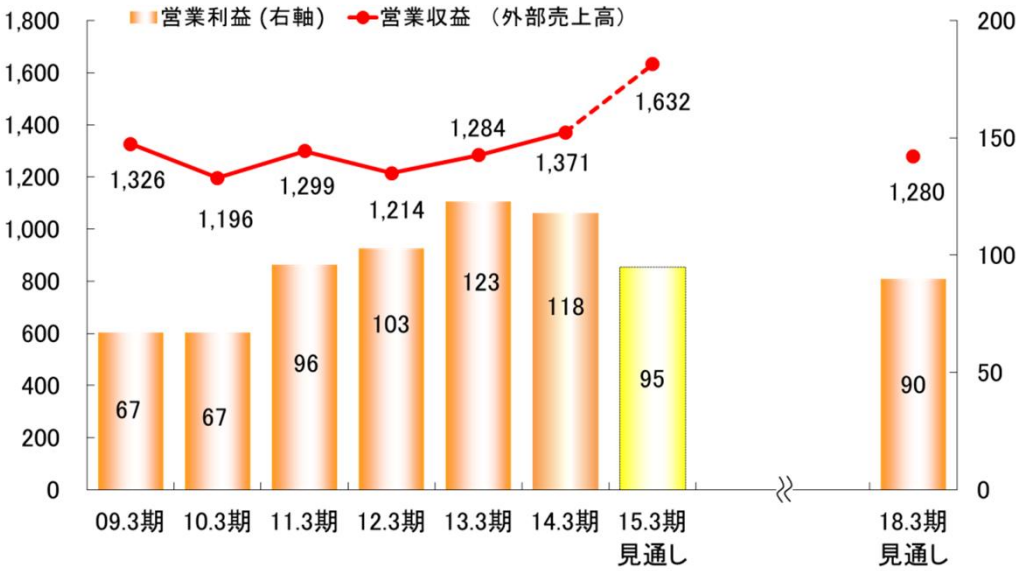
流通業 (単位：億円)



不動産業 (単位：億円)



その他事業 (単位：億円)



主な増減要因（営業収益）

○流通業

・百貨店業の減（ﾉｰｽｹﾞｰﾄﾋﾞﾙﾃﾞｨﾝｸﾞ西館改装工事による減等）

○不動産業

・不動産賃貸・販売業の減（分譲収入の減等）

・ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ業の減（ﾘﾆｭｰｱﾙ工事による減等）

○その他事業

・工事業の増（大鉄工業等の連結子会社化による増等※）

※影響額：営業収益+375億円、営業利益+5億円

（その他、負ののれん発生益が70億円程度発生する見込み）

人口減少が本格化する中での長期持続的成長に向けた当社グループの収益基盤の確立

事業創造～伸ばす～②（流通業）

物販飲食業

○商品・サービス・運営力強化による質的向上

・駅改良に伴う構内店舗リニューアル（広島、尼崎等）

・セブン-イレブン・ジャパンとの業務提携

- 今後、概ね5年間で既存の駅店舗（約500店舗）を提携店舗へリニューアルし、駅の魅力を向上
- 概ね5年後に、新規出店分も含めて、約200億円の増収効果を見込む

＜当面のスケジュール＞
2014年6月上旬
京都駅2店舗、岡山駅、
下関駅、博多駅の
提携店舗を開業予定

○沿線外・エリア外への積極展開（ビジネスホテル）

・オリックスグループから事業譲受（3店舗）
（浅草、心斎橋長堀通、広島銀山町）
（2014年6月に「ヴィアイン」としてリブランドオープン）

・㈱ジェイアール西日本ホテル開発が当該事業に参入し、2店舗（浅草、広島銀山町）を経営・運営

⇒グループの総合力を発揮して、スピーディな事業展開を図る

百貨店業

○「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し

・話題性の高い専門店と、強みを発揮できる分野に特化した百貨店店舗を融合

⇒これまでにない魅力的な商業施設として刷新

・売上目標
ルクアと合わせて約800億円

・収支見通し
（株）ジェイアール西日本伊勢丹：2015年度での黒字化

・開業時期
2015年春開業予定

事業創造～伸ばす～③（不動産業）

不動産販売業

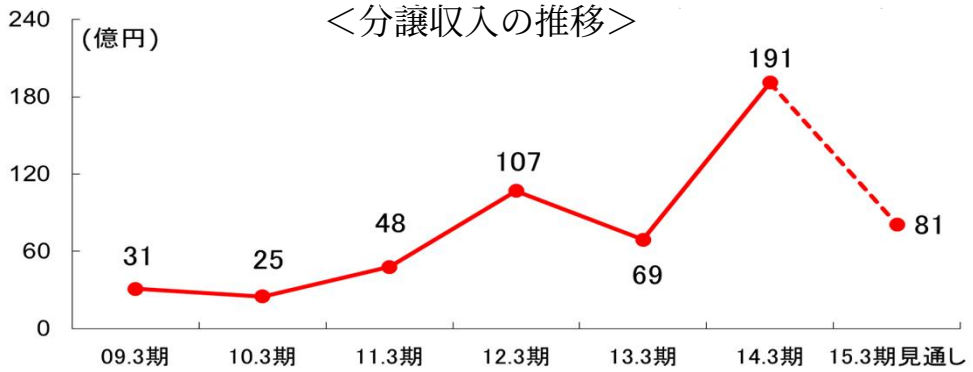
○住宅分譲事業の推進

・新規分譲予定物件（2014年度）

マンション名	所在地	引渡時期（予定）	総戸数
摩耶シティ NADA EXCEED※	神戸市灘区	2014年8月	130戸
ジェイグラン千里丘	大阪府吹田市	2015年3月	37戸

※他社との共同事業

＜分譲収入の推移＞



賃貸業

○沿線外、エリア外への積極展開

・「福岡天神NKビル」（カンデオホテルズ入居予定）
（2014年秋開業予定）

・京都市北区での食品ｽｰﾊﾟｰ誘致（2014年度秋開業予定）

○主要駅周辺事業への参画

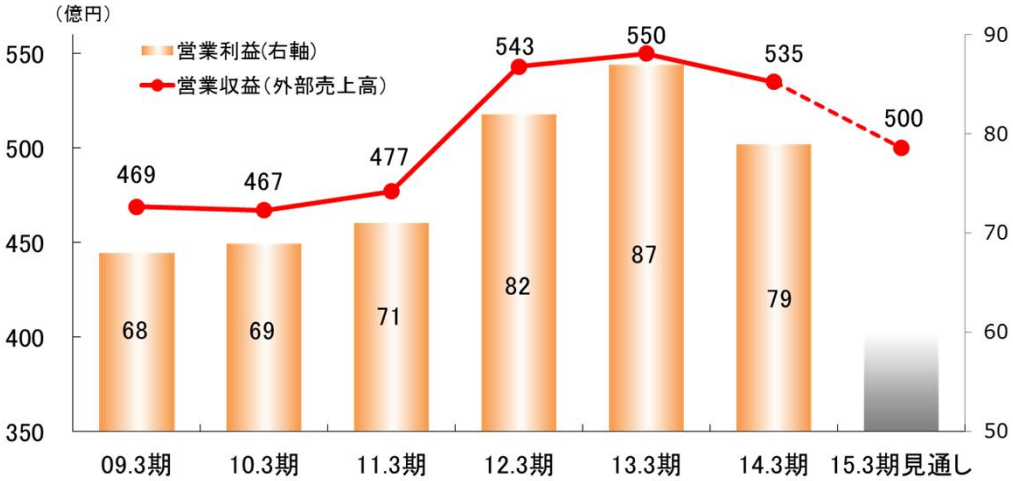
・塚口（尼崎市）駅前用地の取得
（駅ビル、住宅分譲事業への参画）

○土地等資産の最大活用

・「ＪＲ金沢駅西第一ＮＫビル」
（オフィスビル、2014年5月竣工予定）

ショッピングセンター業

＜ＳＣ収入・利益の推移＞



○新規開発の推進

・新幹線高架下商業施設
富山駅、金沢駅（2015年春開業予定）

○リニューアル

※[ ]内はリニューアル工事の着工時期

・「金沢百番街」（2014年夏予定[2014年2月]）

・「メディオ新大阪」
（Ⅰ期：2013年12月開業[2013年6月]、Ⅱ期：2014年夏予定[2013年6月]、Ⅲ期：2015年春[2014年2月]、Ⅳ期：2016年夏予定[2015年春]）

・「ルクア」（2014年秋予定[2014年夏以降順次]）

事業創造～伸ばす～④（その他）

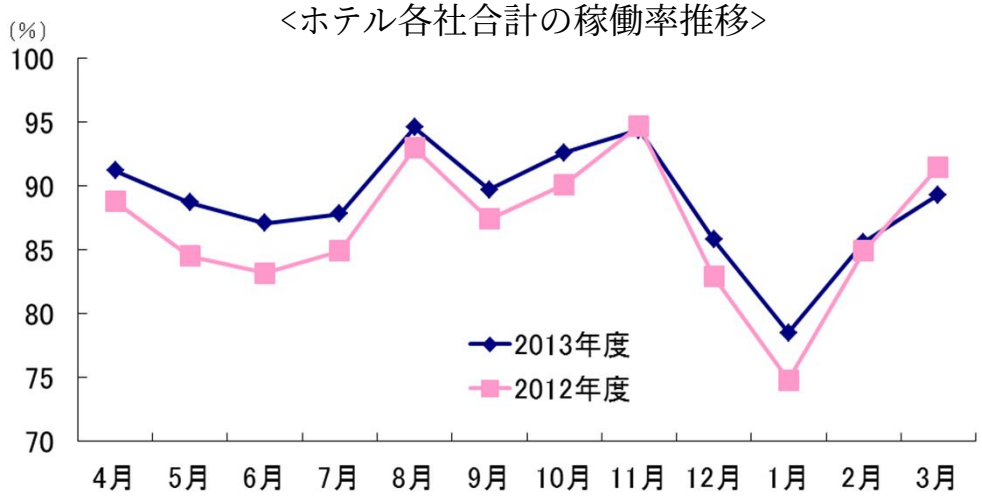
ホテル業

○リピーター獲得に向けたプロモーション強化

○新たな顧客獲得に向けたセールス強化（首都圏、アジア）

○ビジネスホテル事業への参入（ヴィアイン浅草、広島銀山町）

<ホテル各社合計の稼働率推移>

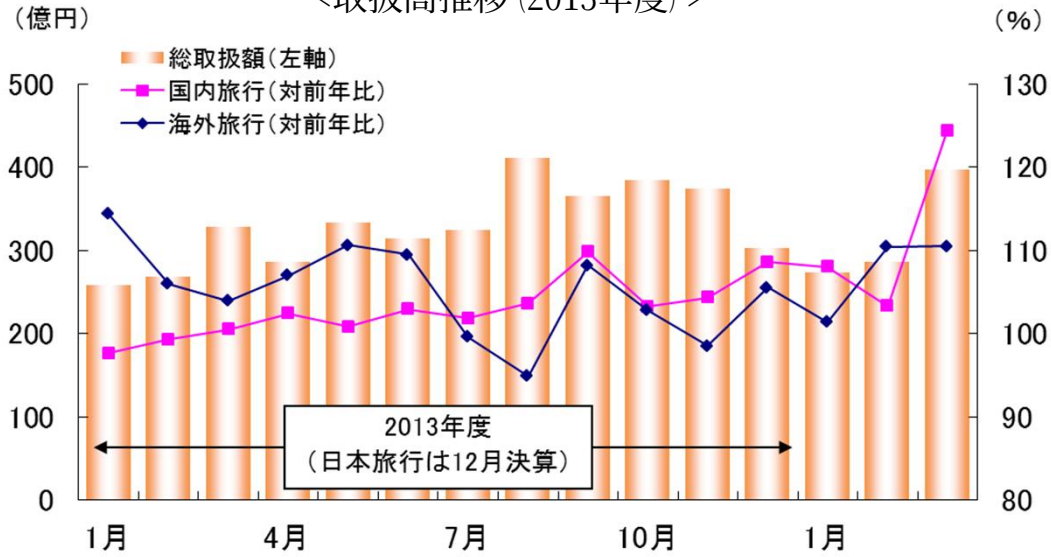


旅行業（日本旅行）

○インターネット販売やBTM営業、インバウンド等強化

○JR利用商品やヨーロッパ方面商品拡販

<取扱高推移（2013年度）>



新たな事業分野へのチャレンジ

○資産や技術の有効活用等による新たな事業分野への進出

・リハビリデイサービス事業

- ポシブル医科学株式会社の子会社化による事業拡大
- 当社営業エリアでの店舗開発・サービス展開
  広島（2013年6月）、三原（2013年8月）、防府（2014年4月）

・農業関連事業

- 株式会社ファーム・アライアンス・マネジメントへの資本参加
- 地域の産業振興につながり、定住に寄与する事業の一つとして農業に本格参入

リハビリデイサービス事業

直近の主なトピックス

鉄道オペレーションのシステムチェンジの推進

○アジア航測株式会社の株式追加取得・業務提携

・連携強化により、更なる安全性の向上やメンテナンスの省力化、防災対策の強化

生活関連サービスの拡大

○セブン-イレブン・ジャパンとの業務提携

・今後、概ね5年間で既存の駅店舗（約500店舗）を提携店舗へリニューアル

○オリックスグループからビジネスホテル事業譲受

・「ホテルヴィアイン」3店舗リブランドオープン（2014年6月）

セブン-イレブン
Heart・In

ヴィアイン浅草
2014年6月開業予定

グループ資産の価値向上

○「OSAKA STATION CITY」ノースゲートビルディングの抜本的見直し

・2015年春、百貨店と専門店の双方の強みを活かした、これまでにない魅力的な商業施設として刷新

資産や技術の有効活用等による新たな事業分野への進出

○リハビリデイサービス事業

・ポシブル医科学株式会社の子会社化による事業拡大

○海外向けインターネット販売事業

・地産品のインターネット販売と情報発信（株式会社ナビバード社と業務提携）

JAPAN SQUARE

海外向けインターネット販売事業

主要駅周辺事業への参画検討

○神戸地下街株式会社の株式取得

・周辺事業者との連携による三ノ宮エリア活性化への寄与

安全・品質の向上

○大鉄工業株式会社の連結子会社化

・当社の建設工事等における安全・品質の向上を図る

設備投資計画（連結）

中計期間における投資額

（単位：億円）	前中計（実績）	現中計（計画）
連結	9,824	9,200
単体	7,780	8,000
（再掲）安全関連投資	4,683	4,700

2015年3月期の主な設備投資案件

○成長投資

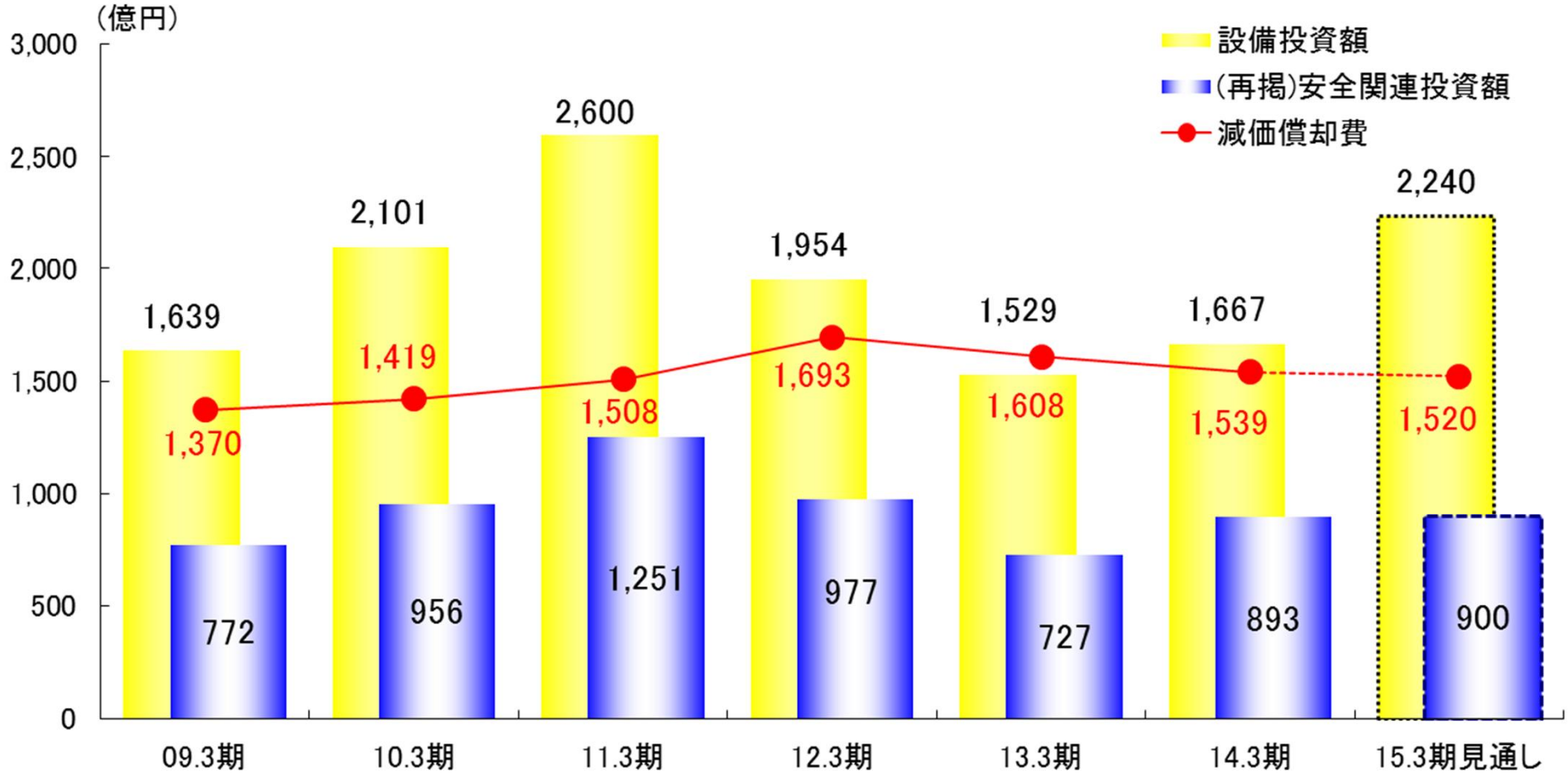
- 北陸新幹線関連
- 新駅設置
- ﾉｰｽｹﾞｰﾄﾋﾞﾙﾃﾞｨﾝｸﾞ西館 新商業施設開発

○事業の継続的運営に必要な投資

<安全関連投資>

- 山陽新幹線ATC取替
- 地震・津波対策
- 在来線車両取替
- 新保安システム

- バリアフリー
- 駅改良



キャッシュフロー･財務の状況

キャッシュの使途の優先順位

営業キャッシュフロー

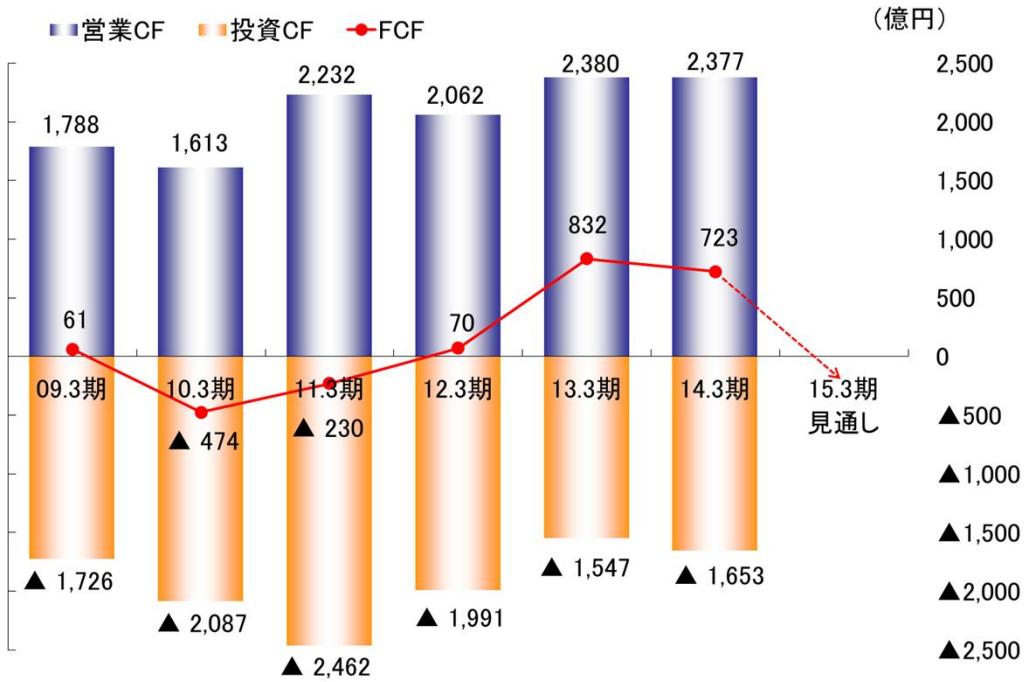
配分の優先順位

① 安全･成長投資

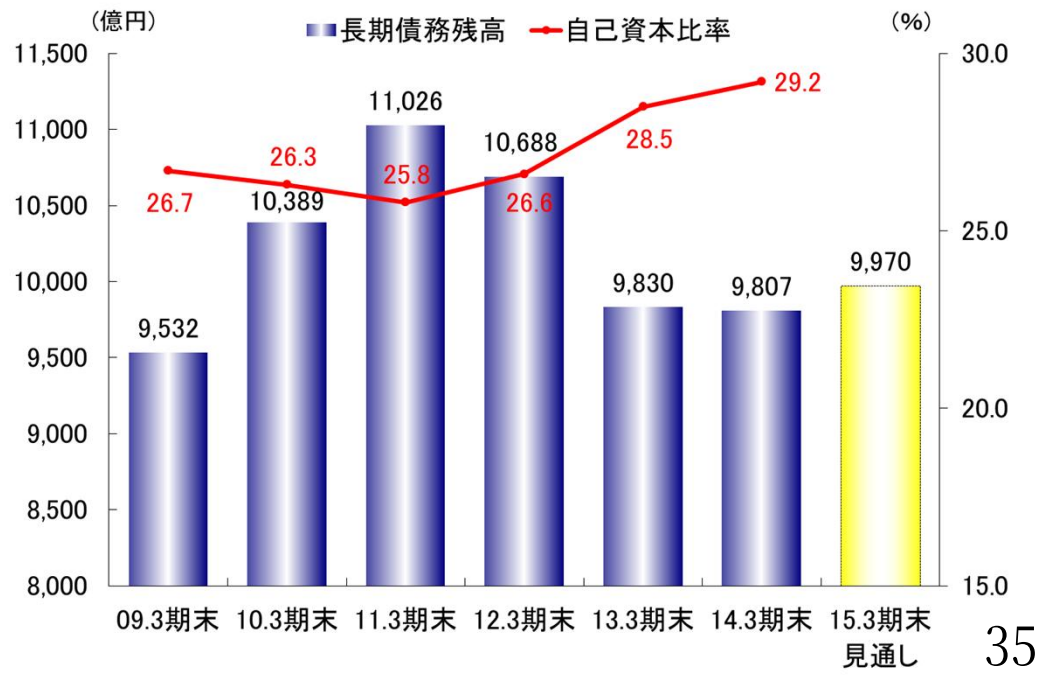
② 株主還元

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していく

キャッシュフローの見通し（連結）



長期債務残高･自己資本比率（連結）



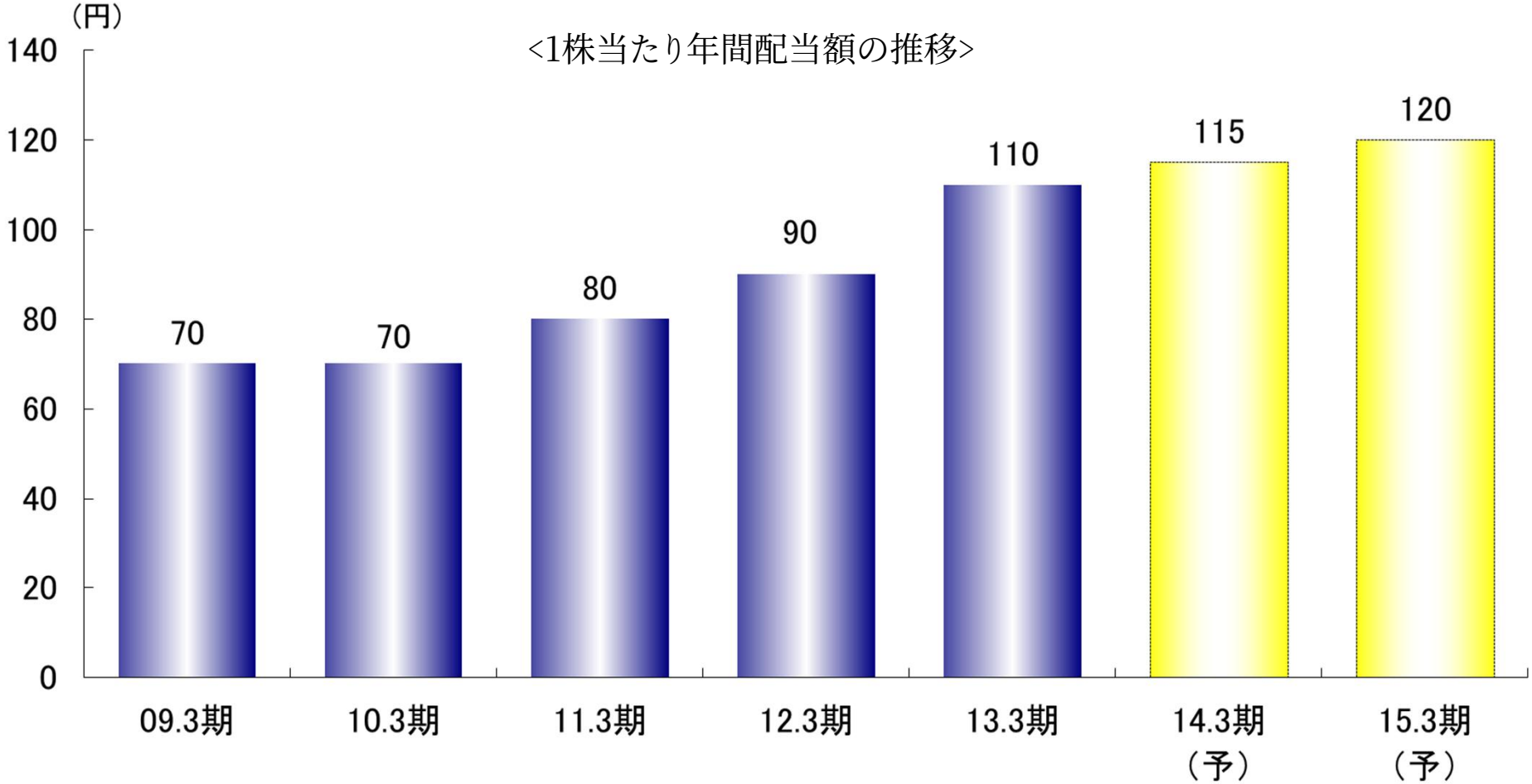
株主還元

株主還元

○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、北陸新幹線金沢開業後のご利用状況や、本計画で掲げた目標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



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、2014年5月2日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、 2014年5月2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/