

「JR西日本グループ中期経営計画2022」  
及び2018年3月期決算説明会



**めざす未来へ。**

All For Smiles! 2022

2018年5月1日  
西日本旅客鉄道株式会社

**01** 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績 … 1
- 2019年3月期見通し … 11

**02** JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け … 19
- 中期経営計画2022 … 26

## 01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

## 02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

- 財務部長の藤原です。
- 私からは、2018年3月期決算と2019年3月期の見通しについて、簡単に説明する。

# 決算ハイライト



(単位：億円)

	2017年3月期 通期実績 A	2018年3月期 通期実績 B	対前年		2019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	14,414	15,004	+590	104.1	15,255	+250	101.7
営業利益	1,763	1,913	+149	108.5	1,875	▲ 38	98.0
経常利益	1,607	1,777	+169	110.6	1,740	▲ 37	97.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	912	1,104	+192	121.0	1,110	+5	100.5
<b>【単体】</b>							
営業収益	9,561	9,762	+201	102.1	9,880	+117	101.2
運輸収入	8,496	8,678	+181	102.1	8,780	+101	101.2
営業費用	8,206	8,319	+112	101.4	8,430	+110	101.3
人件費	2,233	2,214	▲ 18	99.2	2,170	▲ 44	98.0
物件費	3,943	4,076	+132	103.4	4,265	+188	104.6
動力費	405	440	+35	108.7	465	+24	105.5
修繕費	1,571	1,614	+42	102.7	1,725	+110	106.8
業務費	1,966	2,021	+54	102.8	2,075	+53	102.7
減価償却費	1,376	1,368	▲ 8	99.4	1,365	▲ 3	99.8
営業利益	1,354	1,443	+88	106.6	1,450	+6	100.4
経常利益	1,184	1,286	+101	108.6	1,310	+23	101.8
当期純利益	708	807	+99	114.0	895	+87	110.8

2

- まず2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ている。
- 昨年度は、堅調な景気を背景に運輸収入が大きく増加したほか、流通業におけるセブン-イレブン提携店舗への転換効果や不動産業における菱重プロパティーズの新規連結などもあり、連結・単体とも増収・増益となった。
- 今年度は、運輸収入の増、セブン-イレブン提携店舗の売上増や不動産販売戸数の増により、増収を見込んでいるものの、流通業における労働力不足への対応としての人財投資や宿泊特化型ホテルの開業経費、不動産賃貸業における大型賃貸物件の初期費用発生により、減益を計画。

# 単体損益計算書



(単位：億円)

	2017年3月期 通期実績 A	2018年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/31公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	9,561	9,720	9,762	+201	102.1	+42
運輸収入	8,496	8,640	8,678	+181	102.1	+38
その他収入	1,064	1,080	1,084	+19	101.9	+4
営業費用	8,206	8,310	8,319	+112	101.4	+9
人件費	2,233	2,205	2,214	▲ 18	99.2	+9
物件費	3,943	4,060	4,076	+132	103.4	+16
動力費	405	450	440	+35	108.7	▲ 9
修繕費	1,571	1,600	1,614	+42	102.7	+14
業務費	1,966	2,010	2,021	+54	102.8	+11
線路使用料等	302	305	302	▲ 0	99.7	▲ 2
租税公課	349	360	357	+7	102.1	▲ 2
減価償却費	1,376	1,380	1,368	▲ 8	99.4	▲ 11
営業利益	1,354	1,410	1,443	+88	106.6	+33
営業外損益	▲ 170	▲ 160	▲ 157	+12	92.4	+2
営業外収益	61	60	62	+0	-	+2
営業外費用	231	220	219	▲ 12	-	▲ 0
経常利益	1,184	1,250	1,286	+101	108.6	+36
特別損益	▲ 165	▲ 30	▲ 92	+73	-	▲ 62
特別利益	183	-	298	+115	-	-
特別損失	349	-	390	+41	-	-
当期純利益	708	845	807	+99	114.0	▲ 37

3

- それでは、単体の決算について3ページをご覧ください。
- 営業収益は+201億円の大幅な増収となった。要因は、運輸収入が堅調な経済情勢等を背景に、好調に推移したことによる。
- 営業費用は、+112億円増となった。要因は、燃料費調整額の増、北陸新幹線敦賀延伸に関わる部外関連工事の増による。その結果、営業利益は+88億円増となった。
- なお、新幹線重大インシデント関連については、現時点で台車枠の交換が30台程度に留まっていることもあり、影響は軽微であった。

# 運輸収入の主な増減要因



(単位：億円)

		2018年3月期 通期実績			
		運輸収入	対前年	主な増減要因	
在 来 線	新幹線	4,477	+131 (103.0%)	基礎トレンド(101.6%)	+70
				・熊本地震反動	+27
				・GW、年末年始好調	+11
				・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+8
	近畿圏	3,090	+39 (101.3%)	・インバウンド	+3
				・GW、年末年始好調	+3
				・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+2
				・シニア	+0
	その他	1,110	+10 (100.9%)	・雪害	▲3
				等	
				基礎トレンド(100.5%)	+5
				・GW、年末年始好調	+2
	在来線計	4,200	+50 (101.2%)	・インバウンド	+0
・シニア				+0	
運輸収入計	8,678	+181 (102.1%)	・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+0	
			・雪害	▲5	
				等	

※荷物収入は金額些少のため省略

4

- 次に4ページをご覧ください。運輸収入の主な増減要因についてご説明する。
- 新幹線は、+131億円の増収となった。堅調な経済情勢を背景に、基礎トレンドが101.6%と高い水準になったことに加え、熊本地震の反動影響や多客期の好調による。内訳については、山陽新幹線は+136億円増、北陸新幹線は▲4億円減であった。
- 近畿圏については、+39億円の増収となった。駅リニューアルや沿線への大学誘致といった線区価値向上が奏功したこと、インバウンド需要の取り組み等による。
- 因みに、運輸収入に占める新幹線のシェアは51%まで伸長した。
- 運輸収入全体として、4Qはややトレンドが低下した。大寒波の影響等によるものと推察している。

# 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)			通期実績 (4/1~3/31)			4Q実績 (1/1~3/31)		
	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年
全社計	8,496	8,678	+181 102.1%	2,067	2,085	+18 100.9%	58,271	59,291	+1,020 101.8%	13,926	14,074	+147 101.1%
新幹線	4,346	4,477	+131 103.0%	1,044	1,061	+16 101.6%	20,348	21,022	+674 103.3%	4,871	4,958	+86 101.8%
定期	102	107	+5 105.0%	25	26	+0 103.5%	815	846	+30 103.8%	197	204	+7 103.6%
定期外	4,243	4,369	+126 103.0%	1,018	1,034	+16 101.6%	19,532	20,176	+643 103.3%	4,674	4,753	+79 101.7%
在来線	4,150	4,200	+50 101.2%	1,022	1,024	+1 100.1%	37,923	38,269	+345 100.9%	9,054	9,115	+60 100.7%
定期	1,415	1,420	+5 100.4%	339	340	+0 100.3%	22,723	22,831	+108 100.5%	5,283	5,301	+18 100.3%
定期外	2,735	2,779	+44 101.6%	683	683	+0 100.1%	15,200	15,437	+237 101.6%	3,771	3,814	+42 101.1%
近畿圏	3,050	3,090	+39 101.3%	748	752	+3 100.5%	29,592	29,872	+279 100.9%	7,064	7,118	+54 100.8%
定期	1,164	1,169	+5 100.5%	280	281	+1 100.4%	18,689	18,787	+98 100.5%	4,377	4,397	+19 100.4%
定期外	1,885	1,920	+34 101.8%	468	470	+2 100.5%	10,903	11,084	+181 101.7%	2,686	2,721	+35 101.3%
その他	1,100	1,110	+10 100.9%	273	271	▲2 99.2%	8,330	8,397	+66 100.8%	1,990	1,997	+6 100.3%
定期	251	251	▲0 99.9%	58	58	▲0 99.8%	4,033	4,043	+9 100.2%	905	904	▲0 99.9%
定期外	849	859	+10 101.2%	214	212	▲2 99.0%	4,297	4,353	+56 101.3%	1,085	1,092	+7 100.7%

## 単体営業費用の主な増減要因



(単位：億円)

		2018年3月期通期実績	
		対前年	主な増減要因
人件費	2,214	▲ 18 (99.2%)	・人員差 等
動力費	440	+35 (108.7%)	・燃料費調整額増 等
修繕費	1,614	+42 (102.7%)	・部外関連工事増 等
業務費	2,021	+54 (102.8%)	・システム関連経費増 ・燃料費調整額増 等
線路使用料等	302	▲ 0 (99.7%)	
租税公課	357	+7 (102.1%)	・固定資産税増 等
減価償却費	1,368	▲ 8 (99.4%)	・償却進捗 等
営業費用計	8,319	+112 (101.4%)	

6

- ・ 次に単体の営業費用について、6 ページをご覧ください。
- ・ 人件費は人員減等の影響により減少したものの、動力費は燃料費調整額や再生エネルギー賦課金単価の上昇、修繕費は修繕波動に加え北陸新幹線延伸に係る部外関連工事の増、業務費はハウスカード会員増に伴うシステム関連経費の増等により、増加。



# 連結損益計算書



(単位：億円)

	2017年3月期 通期実績 A	2018年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/31公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	14,414	14,970	15,004	+590	104.1	+34
営業費用	12,650	13,115	13,090	+440	103.5	▲ 24
営業利益	1,763	1,855	1,913	+149	108.5	+58
営業外損益	▲ 156	▲ 150	▲ 135	+20	87.0	+14
営業外収益	80	72	90	+10	-	+18
営業外費用	237	222	226	▲ 10	-	+4
経常利益	1,607	1,705	1,777	+169	110.6	+72
特別損益	▲ 230	▲ 40	▲ 71	+159	-	▲ 31
特別利益	196	-	328	+132	-	-
特別損失	426	-	399	▲ 26	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	912	1,105	1,104	+192	121.0	▲ 0
包括利益	920	-	1,141	+220	124.0	-

7

- ・ 次に連結決算について7ページをご覧ください。
- ・ 単体同様、営業収益、全ての利益項目で増益となった。営業収益は、単体の運輸収入が増加したことに加え、菱重プロパティーズの新規連結などで不動産業が増収になったことによる。
- ・ なお、特別損益については、対前年で+159億円改善。三宮ターミナルビル閉館に伴い追加コストが発生したものの、昨年度計上した三江線減損損失の反動等による。

# セグメント情報



(単位：億円)

	2017年3月期 通期実績 A	2018年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/31公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益 <sup>*1</sup>	14,414	14,970	15,004	+590	104.1	+34
運輸業	9,291	9,465	9,508	+217	102.3	+43
流通業	2,339	2,408	2,398	+59	102.5	▲9
物販・飲食	1,525	1,622	1,617	+91	106.0	▲4
【宿泊特化型ホテル】(再掲) <sup>*2</sup>	【108】	【117】	【116】	【+8】	【108.2】	【▲0】
百貨店	734	706	701	▲33	95.5	▲4
不動産業	1,095	1,387	1,396	+300	127.5	+9
ショッピングセンター	605	591	596	▲9	98.5	+5
不動産賃貸・販売	472	777	781	+309	165.5	+4
【不動産販売】(再掲)	【161】	【349】	【350】	【+188】	【217.2】	【+0】
その他	1,688	1,710	1,700	+12	100.7	▲9
ホテル	362	359	356	▲5	98.5	▲2
旅行	420	410	413	▲6	98.4	+3
営業利益 <sup>*1</sup>	1,763	1,855	1,913	+149	108.5	+58
運輸業	1,217	1,271	1,303	+85	107.0	+32
流通業	52	70	72	+20	138.9	+2
物販・飲食	51	-	60	+9	118.3	-
百貨店	▲1	-	9	+11	-	-
不動産業	322	355	357	+35	111.1	+2
ショッピングセンター	96	-	87	▲9	90.1	-
不動産賃貸・販売	116	-	173	+57	149.3	-
その他	204	190	199	▲5	97.5	+9
ホテル	24	-	19	▲5	79.6	-
旅行	6	-	2	▲4	39.3	-

<sup>\*1</sup> 各セグメントの内訳は、主な子会社の会計値であり、セグメント計と一致しません。

<sup>\*2</sup> 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」の合計値です。ただし、下関店（非連結）、浅草店（その他業）、広島銀山町店（その他業）は除きます。

8

- 次に8ページでセグメント別の実績をご説明する。
- まず流通業については、+59億円の増収、+20億円増の営業増益となった。営業収益は百貨店が大阪店B1、B2の営業終了により減収となったものの、物販・飲食業において、セブン-イレブン提携店舗が好調であったこと等によるもの。
- 営業利益はセブン-イレブン提携店舗の好調と二重経費解消に加え、百貨店が大阪店のB1、B2営業終了により売上効率が改善したことによるもの。
- 不動産業は、+300億円の営業増収、+35億円の営業増益となった。営業収益は、ショッピングセンター業における京都鉄道博物館内店舗の開業反動や直営店の閉店により減収となったものの、不動産賃貸・販売業におけるマンション販売戸数が増に加え、菱重プロパティーズの新規連結によるもの。営業利益は、百貨店の大阪店B1、B2の営業終了に伴う賃料収入減や改装費用による減が発生したものの、不動産賃貸販売業の増収に伴う増が大きかった。

# 各セグメントの主な増減要因



(単位：億円)

			2018年3月期通期実績			主な増減要因
			対前年			
			増減	比率(%)		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,617	+91	106.0	・セブン-イレブン提携店舗好調 等
		営業利益	60	+9	118.3	
	百貨店	営業収益	701	▲ 33	95.5	・大飯店B1,B2営業終了 等
		営業利益	9	+11	-	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	596	▲ 9	98.5	・直営店舗閉店 等
		営業利益	87	▲ 9	90.1	
	不動産賃貸・販売	営業収益	781	+309	165.5	・菱重プロパティーズ新規連結、販売戸数増 等
		営業利益	173	+57	149.3	
その他	ホテル	営業収益	356	▲ 5	98.5	
		営業利益	19	▲ 5	79.6	
	旅行	営業収益	413	▲ 6	98.4	
		営業利益	2	▲ 4	39.3	

※各セグメントの内訳は、主な子会社の合計値であり、セグメント計と一致しません。

# 連結財政状況およびキャッシュフロー計算書



(単位：億円)

	2017年3月期 期末 A	2018年3月期 期末 B	増減 B-A
資産	30,078	30,729	+651
負債	19,752	19,566	▲185
純資産	10,326	11,163	+836
長期債務残高	10,379	10,322	▲56
【長期債務平均金利 (%)】	[1.97]	[1.86]	[▲0.11]
新幹線債務	1,046	1,038	▲8
【新幹線債務平均金利 (%)】	[6.55]	[6.55]	[-]
社債	5,349	5,249	▲99
【社債平均金利 (%)】	[1.75]	[1.58]	[▲0.17]
自己資本比率 (%)	31.3	33.2	+1.9
1株当たり純資産 (円)	4,857.50	5,273.42	+415.92

	2017年3月期 通期実績 A	2018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	2,341	2,751	+409
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 2,958	▲ 1,663	+1,294
フリーキャッシュフロー	▲ 616	1,087	+1,704
財務活動によるキャッシュフロー	443	▲ 714	▲1,157
現金及び現金同等物の増減	▲ 173	381	+554
現金及び現金同等物の期末残高	633	1,014	+381

## 01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

## 02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

## 単体業績予想



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	9,762	9,880	+117	101.2
運輸収入	8,678	8,780	+101	101.2
その他収入	1,084	1,100	+15	101.5
営業費用	8,319	8,430	+110	101.3
人件費	2,214	2,170	▲ 44	98.0
物件費	4,076	4,265	+188	104.6
動力費	440	465	+24	105.5
修繕費	1,614	1,725	+110	106.8
業務費	2,021	2,075	+53	102.7
線路使用料等	302	275	▲ 27	91.0
租税公課	357	355	▲ 2	99.3
減価償却費	1,368	1,365	▲ 3	99.8
営業利益	1,443	1,450	+6	100.4
営業外損益	▲ 157	▲ 140	+17	89.1
営業外収益	62	75	+12	-
営業外費用	219	215	▲ 4	-
経常利益	1,286	1,310	+23	101.8
特別損益	▲ 92	▲ 20	+72	-
特別利益	298	-	-	-
特別損失	390	-	-	-
当期純利益	807	895	+87	110.8

12

- ・ 次に12ページをご覧ください。単体の業績予想についてご説明する。
- ・ 運輸収入の増加により、営業収益は+117億円増、修繕費の増などにより、営業費用は+110億円増、その結果、営業利益は+6億円増を見込んでいる。

# 運輸収入の見通し



(単位：億円)

		2019年3月期 通期見通し		
		対前年	主な増減要因	
新幹線	4,547	+70 (101.6%)	基礎トレンド(101.0%)	+43
			特殊要因	+15
			・インバウンド	+5
			・曜日配列	▲1
			・雪害反動	等
在来線	近畿圏	+30 (101.0%)	基礎トレンド(100.0%)	+1
			特殊要因	+13
			・インバウンド	+3
			・雪害反動	+0
			・曜日配列	等
在来線	その他	+0 (100.1%)	基礎トレンド(99.3%)	▲8
			特殊要因	+5
			・雪害反動	+3
			・インバウンド	+0
			・曜日配列	等
在来線計		+31 (100.7%)		
運輸収入計		+101 (101.2%)		

※荷物収入は金額些少のため省略

13

- ・ 次に運輸収入の見通しについて13ページをご覧ください。
- ・ 新幹線は、+70億円増、基礎トレンドは101.0%の見通し。ネット予約や観光キャンペーンなどでビジネス・観光需要の取り込みを図ることからに加え、インバウンドの需要取り込みを図る。内訳については、山陽新幹線は+70億円増、北陸新幹線は▲0億円減である。
- ・ 近畿圏は、+30億円増、基礎トレンドは100.0%の見通し。人口が減少するなか、線区価値向上の取組みなどにより、定住人口・交流人口の増に加え、インバウンド需要の取り込みを行っていく。
- ・ なお、インバウンドについて、これまで基礎トレンドに入りこんでいた個札や他社発売券についても、今中計から専用商品とあわせてインバウンド全体としてお知らせすることに変更した。

## 単体営業費用の見通し



(単位：億円)

		2019年3月期通期見通し	
		対前年	主な増減要因
人件費	2,170	▲ 44 (98.0%)	・人員差 等
動力費	465	+24 (105.5%)	・燃料費調整額増 等
修繕費	1,725	+110 (106.8%)	・設備投資に伴う撤去工事等の増 ・構造物対策経費増 等
業務費	2,075	+53 (102.7%)	・システム関連経費増 ・燃料費調整額増 等
線路使用料等	275	▲ 27 (91.0%)	・JR東西線 等
租税公課	355	▲ 2 (99.3%)	
減価償却費	1,365	▲ 3 (99.8%)	
営業費用計	8,430	+110 (101.3%)	

14

- 次に14ページをご覧ください。
- 単体営業費用は、人件費は人員減、線路使用料はJR東西線の減により減の見通し。動力費は燃料費調整額や再生エネルギー賦課金単価の上昇により増の見通し。修繕費は設備投資に伴う撤去工事費の増に加えて、昨年12月の新幹線重大インシデント対策も含め、重大トラブル防止や激甚化する自然災害対応等により増を計画。業務費は増収・生産性向上に伴うシステム・ICカード関連経費により増を計画。
- なお、今後も人件費は逡減傾向が続く見込みであることに加え、修繕費は中計期間の前半に集中的に投入する計画であることから、中計最終年度に向けて同様のペースでコストの増加が続くわけではない。



## 連結業績予想



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	15,004	15,255	+250	101.7
営業費用	13,090	13,380	+289	102.2
営業利益	1,913	1,875	▲ 38	98.0
営業外損益	▲ 135	▲ 135	+0	99.4
営業外収益	90	86	▲ 4	-
営業外費用	226	221	▲ 5	-
経常利益	1,777	1,740	▲ 37	97.9
特別損益	▲ 71	▲ 70	+1	-
特別利益	328	-	-	-
特別損失	399	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,104	1,110	+5	100.5
1株当たり当期純利益 (円)	570.72	573.33	-	-

15

- ・ 次に15ページをご覧ください。連結業績予想についてご説明する。
- ・ 営業収益は+250億円増、営業利益は人材投資や創造事業におけるホテルを含む新規開業費用増などにより、▲38億円減を計画している。

# 連結業績予想(セグメント別)



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益 <sup>*1</sup>	15,004	15,255	+250	101.7
運輸業	9,508	9,620	+111	101.2
流通業	2,398	2,448	+49	102.1
物販・飲食	1,617	1,670	+52	103.3
〔宿泊特化型ホテル(再掲) <sup>*2</sup> 〕	〔116〕	〔127〕	〔+10〕	〔109.0〕
百貨店	701	691	▲10	98.6
不動産業	1,396	1,478	+81	105.8
ショッピングセンター	596	607	+10	101.8
不動産賃貸・販売	781	851	+69	109.0
〔不動産販売(再掲)〕	〔350〕	〔407〕	〔+57〕	〔116.4〕
その他	1,700	1,709	+8	100.5
ホテル	356	361	+4	101.3
旅行	413	419	+5	101.3
営業利益 <sup>*1</sup>	1,913	1,875	▲38	98.0
運輸業	1,303	1,306	+2	100.2
流通業	72	57	▲15	78.1
物販・飲食	60	44	▲16	72.3
百貨店	9	10	+0	101.1
不動産業	357	334	▲23	93.3
ショッピングセンター	87	85	▲2	97.5
不動産賃貸・販売	173	156	▲17	89.7
その他	199	211	+11	105.7
ホテル	19	14	▲5	70.5
旅行	2	3	+0	109.6

<sup>\*1</sup> 各セグメントの内訳は、主な子会社の合計値であり、セグメント計と一致しません。

<sup>\*2</sup> 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」の合計値です。ただし、下関店（非連結）、浅草店（その他業）、広島銀山町店（その他業）は除きます。

16

- ・ 次に16ページをご覧ください。セグメント別の見直しをご説明する。
- ・ 流通業は、+49億円の増収、▲15億円の営業減益。営業収益は、セブン-イレブン提携店舗の新規出店や宿泊特化型ホテルの新規開業によるもの。営業利益は、労働市場逼迫への対応としての社員の待遇改善等を行うことや宿泊特化型ホテルの開業経費によるもの。
- ・ 不動産業は、+81億円の増収、▲23億円の営業減益。営業収益は、不動産賃貸販売業でのマンション販売戸数の増や大規模賃貸物件の開業によるもの。営業利益は、大型賃貸物件の開業に伴う経費増等によるもの。

# 各セグメントの見通し



(単位：億円)

			2019年3月期通期予想			主な増減要因
			対前年			
			増減	比率(%)		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,670	+52	103.3	・セブン-イレブン提携店舗新規出店 等
		営業利益	44	▲ 16	72.3	・宿泊特化型ホテル開業経費 等
	百貨店	営業収益	691	▲ 10	98.6	・リニューアル工事支障 等
		営業利益	10	+0	101.1	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	607	+10	101.8	・広島ekie開業平年度化 等
		営業利益	85	▲ 2	97.5	
	不動産賃貸・販売	営業収益	851	+69	109.0	・販売戸数増、賃貸物件開業 等
		営業利益	156	▲ 17	89.7	・賃貸物件新規開業費用 等
その他	ホテル	営業収益	361	+4	101.3	
		営業利益	14	▲ 5	70.5	
	旅行	営業収益	419	+5	101.3	
		営業利益	3	+0	109.6	

※各セグメントの内訳は、主な子会社の合計値であり、セグメント計と一致しません。

# 諸元表



(単位：人、億円)

	2017年3月期 通期実績	2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期予想
連結ROA (%)	6.0	6.3	6.0
連結ROE (%)	10.0	11.3	10.5
連結EBITDA* <sup>1</sup>	3,391	3,561	3,552
連結減価償却費	1,627	1,635	1,665
連結設備投資 (自己資金)	1,924	1,694	2,800
単体設備投資 (自己資金)	1,598	1,278	2,180
安全関連投資	1,050	832	1,270
1株当たり配当金 (円)	140	160	175

\*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

	2017年3月期 通期実績		2018年3月期 通期実績		2019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)	47,382	25,821	47,869	25,291	-	-
金融収支	▲ 216	▲ 210	▲ 202	▲ 196	▲ 193	▲ 172
受取利息・配当金	6	11	7	12	7	27
支払利息	223	222	209	208	200	199

18

- ・ 最後に、18ページをご覧ください。
- ・ 連結設備投資について、新幹線重大インシデント等を踏まえ、中計期間の前半に集中的に安全対策を実施することに加え、不動産開発等の成長投資も積極的に実施することから、2,800億円を計画。
- ・ 簡単ではあるが、私からの説明は以上とさせていただきます。

## 01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

## 02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

- 社長の来島です。
- 私からは、新たに策定したグループ中期経営計画2022について、説明する。

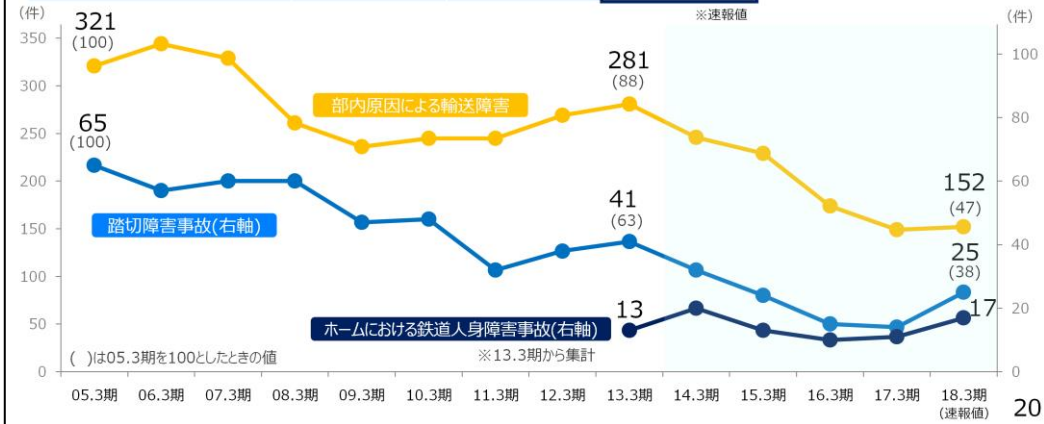
# 中期経営計画2017の振り返り①（安全）



到達目標は一部未達も、鉄道運転事故等の発生件数は総じて減少傾向。

○ 安全考動計画2017「到達目標」

	13.3期実績	18.3期目標	18.3期実績
お客様が死傷する列車事故	0件	5年間 0件	5年間 0件
死亡に至る鉄道労災	0件	5年間 0件	5年間 2件
ホームにおける鉄道人身障害事故	13件	9件 (3割減)	17件
踏切障害事故	41件	25件 (4割減)	25件
部内原因による輸送障害	281件	140件 (5割減)	152件



- まず、中期経営計画2017の振り返りについて、20ページをご覧ください。
- 安全については、前中計で安全性向上に取り組んだ結果として、一部未達となった目標があったものの、鉄道運転事故等の発生件数は総じて減少傾向となっている。一方、昨年12月に新幹線重大インシデントを発生させたことは大きな課題として認識しており、すでに対策に着手しているところ。

# 中期経営計画2017の振り返り②（各事業の取り組み）



中長期的な企業価値向上に向けた施策を着実に推進。					
中期経営計画2017					
	14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期
<b>鉄道事業</b>	N700A投入				
山陽新幹線	1編成		4編成	4編成	3編成
	ATCシステム全面更新			新ATC使用開始	
北陸新幹線	開業準備	金沢開業	延伸準備		スマートEX開始
近畿圏	新駅設置		摩耶,東姫路駅		JR総持寺, 衣摺加美北駅
		事業着手（うめきた(大阪)地下駅等）			
その他在来線	地域と課題の共有、議論			三江線廃止届出	
<b>創造事業</b>					TWILIGHT EXPRESS 瑞風運行開始
流通業	宿泊特化型ホテル 名古屋	セブン-イレブン提携店舗への転換			新規出店継続
		浅草,心齋橋,広島			天王寺,梅田
不動産業			LUCUA1100開業	菱重プロパティーズ 株式取得	
その他		ゴルフ事業譲渡	アラブ諸国鉄道出資	日本信号との提携	

- 次に、前中計における各事業の取り組みについて、21ページをご覧ください。
- ご覧の通り、中長期的な企業価値向上に向け、すべての事業分野において着実に手を打ってきた。

## 中期経営計画2017の振り返り③（財務指標等）

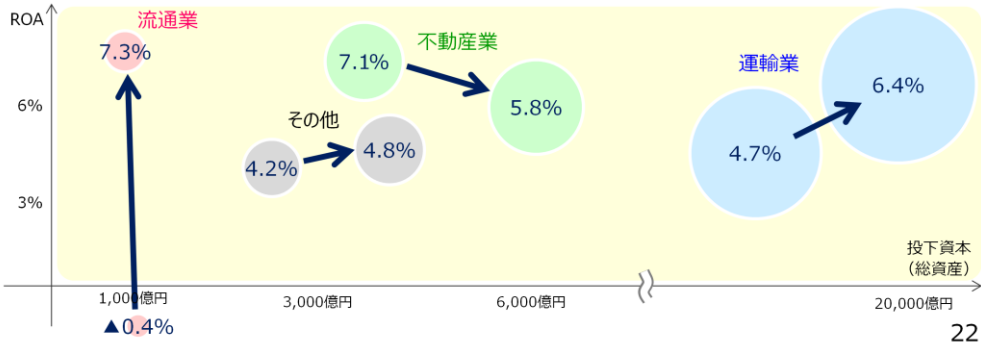


すべての財務指標が目標を大幅に上回る水準を達成。各セグメントとも着実に成長。

### ○ 財務指標

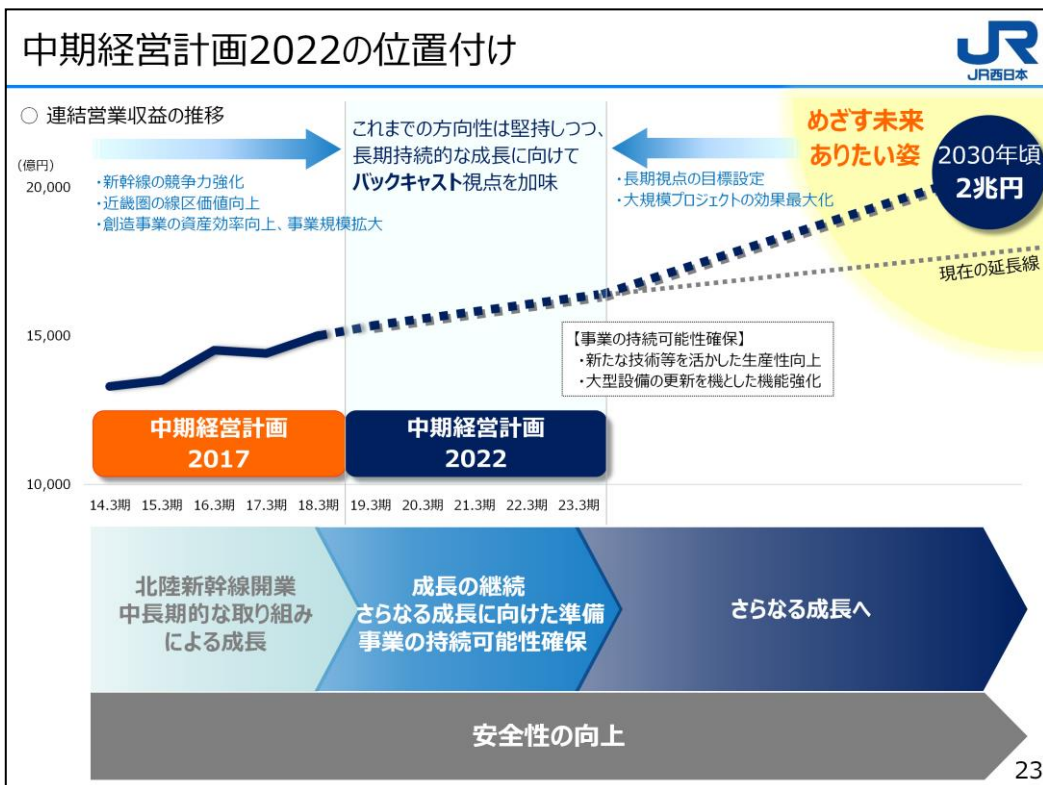
	13.3期実績	18.3期目標	18.3期実績
連結営業収益	12,989億円	14,230億円	<b>15,004億円</b>
連結EBITDA	2,903億円	3,255億円	<b>3,561億円</b>
連結ROA	4.9%	5.5%	<b>6.3%</b>
連結ROE（参考）	8.3%	9.8%	<b>11.3%</b>
自己資本総還元率	2.9%	3%程度	<b>3.2%</b>

### ○ セグメント別ROAの推移（13.3期→18.3期） ※円の大きさは営業利益を表す



- ・ こうした取り組みの結果、22ページでお示ししている通り、すべての財務指標において、目標を上回る成果を挙げる事ができた。
- ・ また、事業別に見ると、運輸業や流通業はROAが向上、不動産業も高いROA水準を確保するとともに、全ての事業で、営業利益の規模が拡大した。実施した施策や設備投資が着実にリターンを生んでいることがお分かりいただけるかと考えている。





- 次に、中期経営計画2022の位置づけについて、23ページをご覧ください。
- 大きな成果を挙げたこれまでの方向性は堅持する。すなわち、経営の根幹であり、企業価値向上の土台となる安全性向上に最優先で取り組むとともに、新幹線の競争力向上、近畿圏の線区価値向上、創造事業の資産効率向上と事業規模の拡大に、外部資源も活用しながら取り組み、安定的な成長を図る。
- 一方、内外の環境を見ると、人口減や大型設備の老朽化などマイナス面はあるものの、インバウンド需要の拡大、なにわ筋線、北陸新幹線新大阪延伸やリニアなど西日本エリアには成長機会も多いことから、これらを活かし、長期的な企業価値向上に向けて取り組むこととした。具体的には「めざす未来」の定量目標として、2030年頃において、連結営業収益2兆円を目指すことを新たな目標に設定し、バックキャストの視点も加えて、新中計を策定した。
- 従って、新中計では、引き続き安定成長を図ることに加え、大規模プロジェクトなど更なる成長に向けた準備、人口減やそれに伴う就労者減に対応するための生産性向上や人財投資、事業の持続可能性向上といった長期の時間軸での取り組みも本格的にスタートさせる。これにより、新中計期間では、先行投資もあり、設備投資の拡大局面になる。成果の刈り取りが、次期中計以降になるものも多いなか、新中計でも収益利益をしっかりと成長させていく所存である。

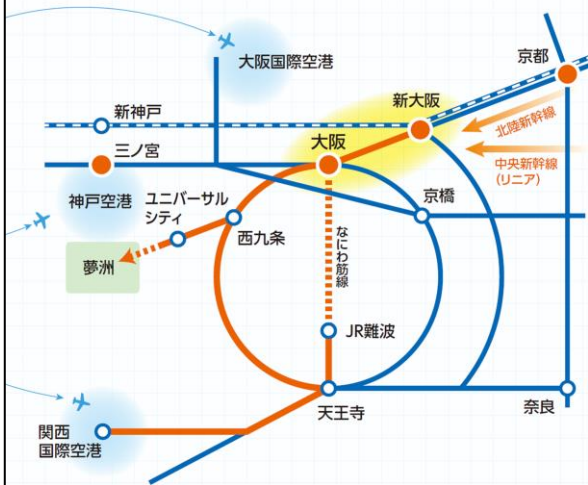
# めざす未来に向けて①（西日本エリア全体の取り組み）



- 24ページからは、2030年頃の「めざす未来」をお示ししている。地域と連携し、西日本のポテンシャルを最大限に引き出すことで、交流人口と定住人口を拡大させる。

## めざす未来に向けて②（関西都市圏ブランドの確立）

“ニッポン”のゲートウェイにふさわしい関西都市圏ブランドの確立に貢献。



- 鉄道ネットワーク整備と沿線開発による国際都市としての魅力の向上**
  - ・なにわ筋線・夢洲アクセス検討
- 大阪駅周辺の開発を通じた賑わいの創出**
  - ・うめきた(大阪)地下駅を中心としたまちづくり
- 新大阪エリアの広域ハブ拠点化と国際ビジネス立地のポテンシャル発揮**
  - ・スーパー・メガリージョン(三大都市圏の一体化)を見据えた新大阪の拠点性向上(交通結節機能、都市機能の集積)
- 魅力ある沿線ブランドの確立**
  - ・拠点としての各線区ターミナル駅の開発

2018 ~ 2022

2030

うめきた(大阪)地下駅開業  
ラグビーワールドカップ2019 ユニバーサルスタジアム・ジャパン™ [SUPER NINTENDO WORLD™] ワールドマスターズゲームズ2021 関西

うめきたまちびらき 大阪万博(誘致計画)

なにわ筋線開業 夢洲アクセス検討

新大阪広域ハブ拠点化 (北陸新幹線、中央新幹線(リニア)延伸開業)

- その中心となる関西都市圏ブランドの確立について、25ページをご覧ください。
- 鉄道ネットワーク整備については、うめきた地下駅開業、なにわ筋線や夢洲アクセス、北陸新幹線延伸など多くのプロジェクトが控えている。また、リニア開業によるスーパーメガリージョン形成を見据え、関西都市圏ブランドの確立に貢献するため、大阪駅周辺の開発、各線区のターミナル駅の開発や新大阪の都市機能集積を図っていく。

## 01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

## 02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

- ・ それでは、中期経営計画2022の内容について説明させていただきます。

めざす方向性は堅持。ありたい姿の実現に向けて、鉄道事業・創造事業が一体となり、戦略を推進。

企業理念  
経営ビジョン

経営の根幹であり、堅持

めざす未来  
ありたい姿

地域共生企業として、私たちの使命を果たす

・訪れたいまち、住みたいまちづくり ・安全で持続可能な鉄道・交通サービス  
⇒ 交流人口、定住人口の拡大  
・安全で高品質な鉄道サービスと生活サービスの提供  
⇒ お客様の暮らしを支える

挑戦し続ける企業となる

・事業の強みに磨きをかける  
・新たな市場や事業に挑戦  
⇒ 非連続な成長の実現

事業戦略等

グループ共通戦略

地域価値の向上

線区価値の向上

事業価値の向上

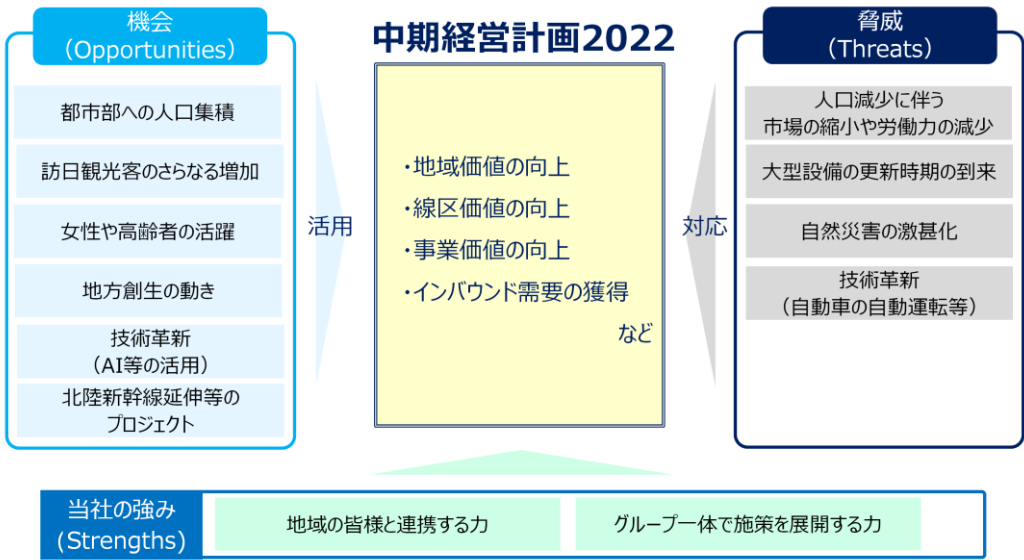
鉄道事業

×

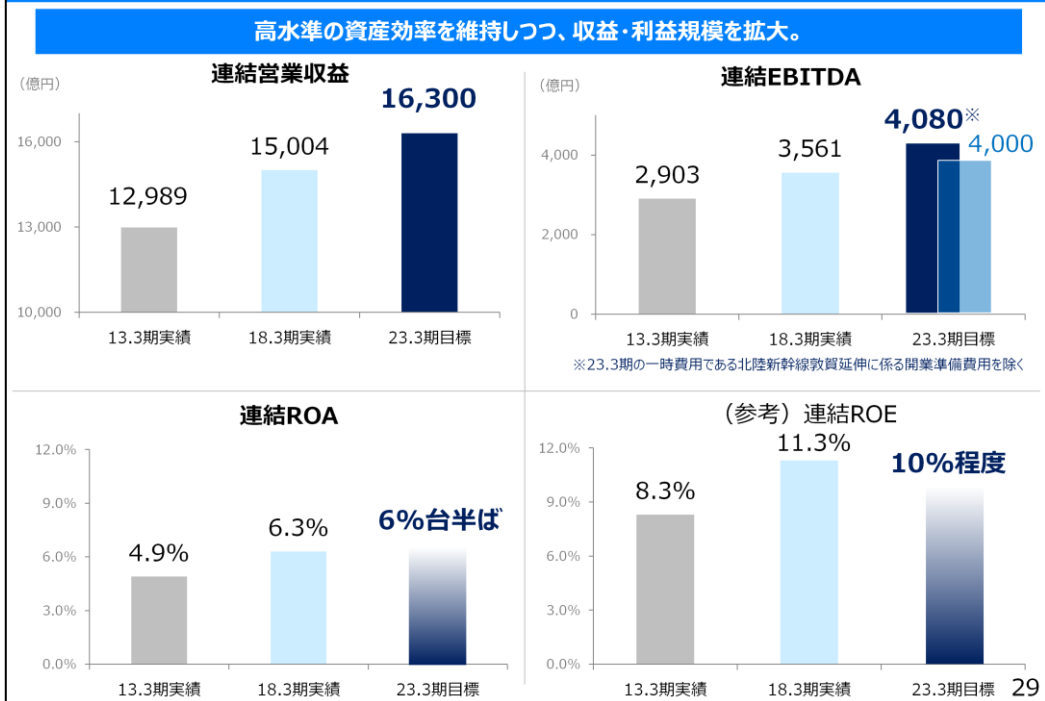
創造事業

- まず、戦略の体系について、27ページをご覧ください。
- 経営理念や経営ビジョンは経営の根幹であり、踏襲していく所存。その上で、「めざす未来」の実現にむけて、ありたい姿を定め、西日本エリアにこだわり、交流人口や定住人口の拡大、非連続な成長に向け、取り組んでいく。そのための事業戦略として、「地域価値の向上」、「線区価値の向上」、「事業価値の向上」の3つをグループ共通戦略として設定し、鉄道事業と創造事業が一体となって取り組んでいく。

経営環境の変化（機会・脅威）と当社の強みを踏まえ、戦略を策定。



- 28ページでは経営環境の変化をお示ししている。
- ご覧の通りの機会と脅威を認識しており、これらと当社の強みを踏まえて、戦略を策定した。



- 29ページで、新中計の経営指標をお示ししている。
- 将来の成長に向けた先行投資等が膨らむ局面となるものの、高水準の資産効率を維持しながら、収益・利益を成長させる。具体的には、2023年3期において連結営業収益16,300億円、連結EBITDAは4,000億円を目指す。なお、中計最終年度に北陸新幹線敦賀開業準備費用として、一時的に80億円が発生することには留意をいただきたい。これを除いた実質の連結EBITDAで4,080億円を目指す。
- 資産効率では、ROAは6%台半ば、参考指標としてのROEは10%程度を目指す。

# 【グループ共通戦略①】地域価値・線区価値の向上



鉄道事業・創造事業が一体となり、地域価値・線区価値を最大化。

## 地域価値の向上

### 瀬戸内エリア

#### 広域周遊ルートの構成

- ・山陽新幹線の利便性・魅力向上
- ・観光結節駅の整備
- ・新たな長距離列車等の運行
- ・鉄道とクルーズ船の組み合わせ

#### 集客コンテンツ整備

- ・地域の魅力を活かした拠点駅開発
- ・魅力ある宿泊施設の展開
- ・地産品の発掘

### 北陸エリア

#### 敦賀延伸効果の最大化

- ・駅及び駅周辺開発
- ・地域との連携による観光素材開発

## 線区価値の向上

### 近畿エリア

#### 輸送サービスのブラッシュアップ

- ・安全性の向上
- ・ICOCAによるシームレスな移動の実現
- ・多様なニーズに応えるバリアフリー化や駅美化の推進

#### 駅、駅ビル、駅周辺開発

#### 京都

- 2019年春 嵯峨野線京都～丹波口間新駅、京都駅八条口前ホテル2棟開業
- 2020年 梅小路コミュニティ型カジュアルホテル開業
- 2018～20年 京都駅商業施設大規模リニューアル

#### 大阪

- 2018年6月 ホテルヴィスキオ大阪開業
- 2019年春 おおさか東線北区間開業
- 2023年春 うめきた(大阪)地下駅開業
- 2023年以降 大阪駅西エリア開発
- 2031年春目標 なにわ筋線開業

#### 三ノ宮

- 2023年以降 駅ビル開発

○ 主な開発予定

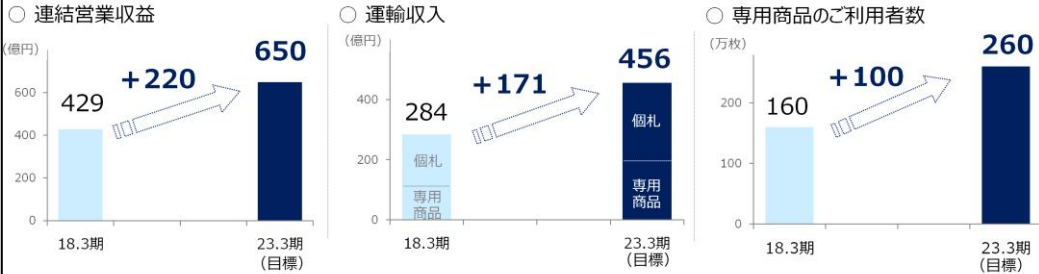


- ・ それでは、30ページから事業戦略について説明する。
- ・ まず、グループ共通戦略としての地域価値の向上について、西日本エリアの観光資源を地域とともに掘り起こすことで、インバウンドを含めた広域的な観光誘客を実現し、交流人口を拡大する。特に、瀬戸内エリアと北陸エリアにスポットを当て、さまざまな取り組みを実施する。
- ・ 次に線区価値の向上について、近畿エリアなどで、輸送サービスのブラッシュアップ、駅および駅周辺開発により、線区の魅力を高め、定住人口を拡大する。
- ・ 特に、京都・大阪エリアにおいては、ご覧の通りの取り組みを実施し、新しい賑わいを創出する。



## 【グループ共通戦略②】インバウンド需要の獲得

西日本エリアの魅力を最大限に活かし、訪日外国人数を上回る伸びをめざす。



個札も含めたインバウンド全体の収益増に向けて、目標を設定

### ○ 主な取り組み

広域観光ルートの開発・整備	グループ一体となった需要の取込み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・西日本エリアの観光素材の発掘</li> <li>・オプションツアーの販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊施設の展開拡大</li> <li>・ホテルや商業施設のリニューアル</li> </ul>
受入体制の充実	プロモーション強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料Wi-Fi整備</li> <li>・主要駅のインバウンド対応機能の強化</li> <li>・海外からのネット予約環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域、自治体、DMOとの連携</li> <li>・東南アジア、欧米豪でのプロモーション強化</li> </ul>



- 続いて、インバウンド需要の獲得について、31ページで説明する。
- 西日本全域にわたる鉄道ネットワークを持つ当社の強みを活かし、広域観光ルートの開発・整備を行うとともに、受入体制を充実させ、グループ一体となって需要を取り込む。
- 加えて、これまで専用商品のみを対象に実施してきた販売促進の取り組みを、通常のきっぷや他社発売券にまで拡大し、インバウンド全体の収入向上を図る。
- これらにより、運輸収入では+171億円増の456億円、連結営業収益で+220億円増の650億円を目指す。

# 【鉄道事業①】安全性の向上



安全は経営の根幹であり、最重要戦略。ハード・ソフトの両面から不断の努力を継続。

JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022

全員参加型の安全管理

一人ひとりがリスクを具体的に考える

安全を維持する鉄道システムの充実

組織の安全管理の充実  
(安全マネジメント)



一人ひとりの安全考動の実践

安全最優先の意識の浸透

設備投資

5,300億円

ハード対策

新幹線の安全の追求

- ・新製車両
- ・台車の異常を検知する装置

激甚化する自然災害への対応

- ・耐震補強、斜面防災対策、防風柵
- ・山陽新幹線逸脱防止ガード

社会ニーズへの対応

- ・ホーム柵

## ○ JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022 「到達目標」

到達目標		到達目標	
お客様が死傷する列車事故	5年間 0件	お客様が死傷する鉄道人身障害事故	さらに1割減※
死亡に至る鉄道労災	5年間 0件	踏切障害事故	さらに1割減※
		部内原因による輸送障害	さらに1割減※

※「安全考動計画2017」目標値が基準。  
目標を達成した場合は、その数値からさらに1割減。

32

- ・ 続いて、各事業の戦略を説明する。
- ・ まず、事業の継続と成長の基盤である安全について、32ページをご覧ください。
- ・ 特にハード対策について、新幹線重大インシデントも踏まえた新幹線の安全の追求、激甚化する自然災害への対応、社会ニーズへの対応としてのホーム柵の整備に取り組む。これにより、安全投資は前中計から+400億円増の5,300億円を見込む。

## 【鉄道事業②】生産性の向上



鉄道事業の持続可能性を高めるため、生産性向上の取り組みを加速。

○ 主な取り組み

メンテナンスのシステムチェンジ	サービス・設備の見直し
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいメンテナンス手法への転換</li> <li>- 地上検査の車上化、営業列車による状態監視</li> <li>・機械化や設備構造の見直し</li> <li>- ハイパー架線化、レール削正車、電柱ハンドリング車</li> <li>・地上設備のシンプル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セルフ化の推進</li> <li>- ICOCAエリア拡大、インターネット予約促進</li> <li>・駅販売体制の見直し</li> <li>- 機械化、コールセンター化</li> <li>・無人化を含めた人員見直し</li> <li>・ワンマン運転化の推進</li> </ul>

設備投資

1,000億円



「技術ビジョン」：経営環境の変化を乗り越え、概ね20年後のありたい姿を技術面から実現することをめざす

3つのありたい姿	主な取り組み
①さらなる安全と安定輸送の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術によるリスクの見える化：航空レーザー計測活用による斜面防災</li> <li>・保安システムの進化：無線式ATCの導入</li> </ul>
②魅力的なエリア創出の一翼を担う 鉄道・交通サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シームレスな移動の提供：チケットレス化</li> <li>・One to Oneのサービス：データマーケティングによる最適な旅の提案 ⇒オープンノベーションを軸に、うめきた(大阪)地下駅を未来の駅へ</li> </ul>
③持続可能な鉄道・交通システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性向上：CBMへの転換 (地上検査の車上化、営業列車の状態監視、センサーネットワーク)</li> <li>・地上設備のシンプル化：車載IC改札機の導入</li> </ul>

33

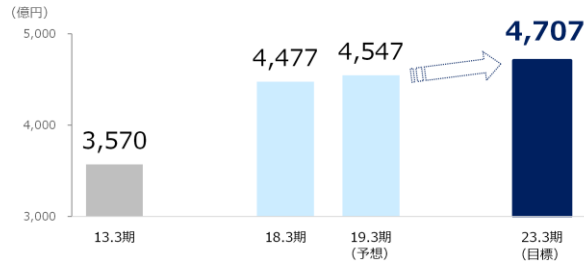
- 33ページをご覧ください。労働力人口の減少に対応し、事業の持続可能性を高めるため、新中計から生産性向上の取り組みを本格化させる。取り組みの切り口は大きく2つある。メンテナンスのシステムチェンジについては、メンテナンス手法の転換、機械化、設備のシンプル化などに取り組む。サービス・設備の見直しについては、インターネット予約の促進など、切符販売のセルフ化や非対面化といった販売体制の見直し、ワンマン運転化などに取り組むことで、実際に社員を充当しなければならない業務を減少させていく。生産性向上も長い時間軸での取り組みであり、直ちに成果が出るものばかりではないが、着実に推進していく。

## 【鉄道事業③】新幹線



最大の成長ドライバー。競争力向上と交流人口の拡大に向けて、経営資源を投入。

### ○ 運輸収入の推移



### 設備投資

3,800億円



### ○ 主な取り組み

安全安定輸送	輸送サービスのブラッシュアップ	観光需要喚起
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製車両投入</li> <li>・台車の異常を検知する装置の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フリークエンシー向上</li> <li>・インターネット予約の充実</li> <li>・きっぷ購入のセルフ化</li> <li>・フリークエントユーザーへの優遇サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広域観光ルート整備、キャンペーン</li> <li>・インバウンド需要の獲得 (→P.31)</li> </ul>
<h4>事業の持続可能性確保</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>・車両所リニューアル (博多)</li> </ul>		<h4>北陸新幹線敦賀延伸効果の最大化</h4>

34

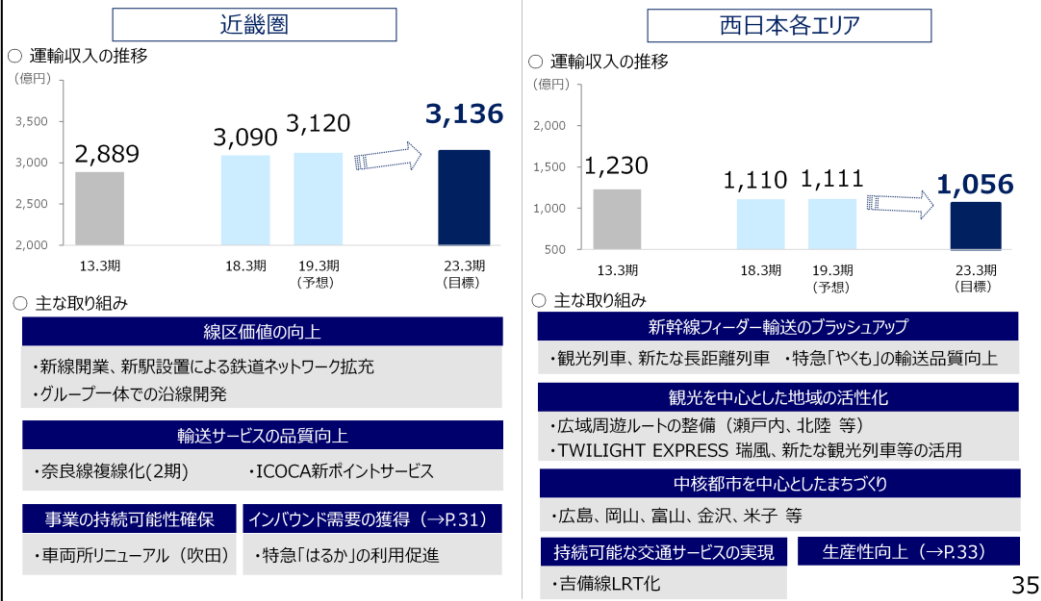
- 続いて、最大の成長ドライバーである新幹線について34ページをご覧ください。
- 安全性を新幹線の最大の強みとして競争力向上につなげるとともに、フリークエンシー向上などの輸送サービスのブラッシュアップによる対航空機シェアの向上、インバウンド需要の取込みによるパイ拡大を図る。
- また、大型老朽設備の中でも最大規模の博多総合車両所リニューアルを開始し、事業の持続可能性を向上させていく。また、北陸新幹線敦賀開業効果最大化に向けた取り組みを行う。

## 【鉄道事業④】 在来線（近畿圏・西日本各エリア）



近畿圏は線区価値の向上、西日本各エリアはエリアに即した事業展開を図る。

設備投資(在来線計) 6,200億円

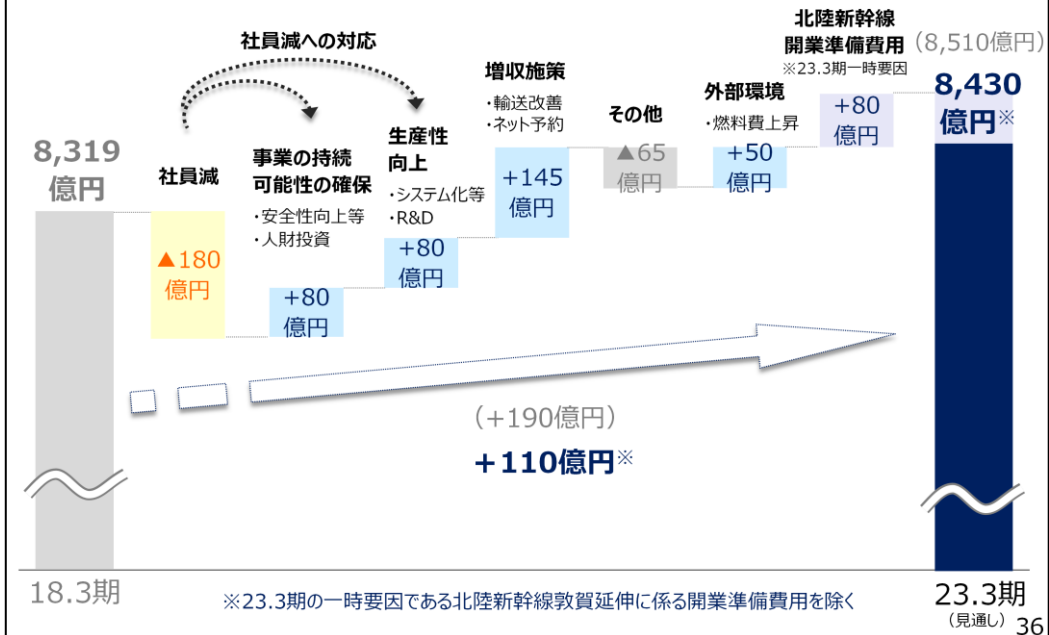


35

- 続いて、在来線について35ページをご覧ください。
- まず、近畿圏について、人口が減少するものの、増加するインバウンド需要、都市部への人口集積や女性や高齢者の労働参加率の高まりなどのチャンスもある。大規模プロジェクトも多く、近畿圏は引き続き、成長ドライバーの一つと考えている。こうした機会を捉えるため、新線開業、うめきた地下駅開業、奈良線複線化といった鉄道ネットワークの拡充、沿線開発など、グループ一体となった取り組みにより線区価値を向上させ、定住人口の拡大を図る。こうした取り組みにより、人口減少下においても増収を図る。
- 西日本各エリアは、観光を中心とした地域の活性化、中核都市を中心としたまちづくり、持続可能な鉄道・輸送サービスを目指した地域との対話、設備のシンプル化といった生産性向上など、地域特性に応じた事業を展開する。

## 【鉄道事業⑤】 営業費用（単体）

逦増傾向が継続も、一時的要因と外部要因を除けば、微増。社員減への対応と増収施策に活用。



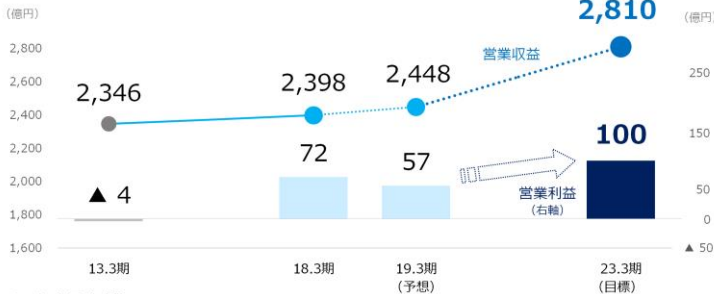
- 営業費用について、36ページをご覧ください。
- 最終年度にかけて、+190億円増の8,430億円を見込んでいるが、うち80億円は北陸新幹線開業準備の一時費用であることから、実質的には+110億円の増。このうち、50億円は燃料費上昇の外部要因であり、これを除くと+60億円の増を見込んでいる。
- この内容について、社員減により人件費が減となる一方で、将来の労働力不足や社員減に対応するための人財投資や生産性向上、安全性向上や大型老朽設備のリニューアルなどの事業の持続可能性向上に取り組むことにより、コスト増となるが、社員減と労働力不足の対応トータルで見ると費用は減少する。これに加えて、増収施策によるコスト増があり、+60億円の増加を見込む。

# 【創造事業①】流通業



既存店リニューアル等により資産効率を向上。立地を厳選して事業規模の拡大も検討。

## ○ 営業収益・営業利益の推移



設備投資  
200億円



## ○ 主な取り組み

	資産効率向上	事業規模の拡大
物販・飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗運営力強化</li> <li>・駅ナカ店舗の開発・リニューアル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンビニ・飲食店等の駅周辺を基本とした市中展開</li> <li>・宿泊特化型ホテルの新規出店(→P.40)</li> </ul>
百貨店業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京都店リニューアル</li> </ul>	



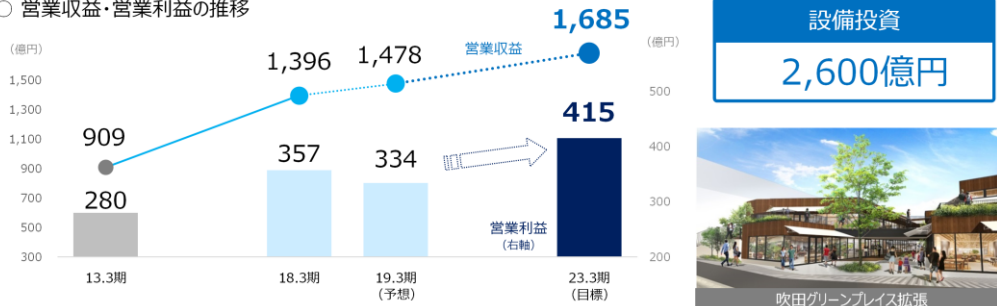
ジェイアール京都伊勢丹リニューアル

- 続いて、創造事業について説明する。
- まず、流通業について37ページをご覧ください。
- 物販飲食業については、店舗リニューアル等による資産効率の向上とセブンイレブン提携店舗の駅周辺への出店や宿泊特化型ホテルの新規出店などによる事業規模の拡大を目指す。
- 百貨店業については、京都駅商業施設の大規模リニューアルに伴い、主要商業設備である京都店のリニューアルを行う。
- セブンイレブン転換投資の回収フェーズに入ることなどから、設備投資の減少局面となり、営業利益は大きく伸びる計画。

## 【創造事業②-1】不動産業

新幹線に続く成長ドライバー。資産効率向上と事業規模拡大に加え、長期的視点で経営資源を投入。

### ○ 営業収益・営業利益の推移



### ○ 主な取り組み

不動産賃貸・販売業 (→P.39)	駅からはじまるまちづくり
	事業規模の拡大
SC業	資産効率向上
	・立地特性（拠点駅・地方都市など）を踏まえた開発・リニューアル ・各SCのシステム共通化やローコスト運営による効率化

- 次に、不動産業について、38ページをご覧ください。
- 特に、不動産賃貸・販売業は新幹線に続く成長ドライバーとして、経営資源を積極的に投入する。大規模プロジェクトへの先行投資が大きいことから、設備投資規模は大きくなる見込み。
- SC業については、拠点駅や地方都市といった立地特性を活かしたリニューアルによるテナント売上の拡大と各SCのシステム共通化やローコスト運営によるコスト削減により、資産効率を向上させる。なお、SC業はルクアイーレ開業や地下改装などがあった前中計と比較し、新中計は定期リニューアルが中心となることから、設備投資は減少し、投資回収が進む局面となる。



## 【創造事業②-2】不動産業（賃貸・販売業）



エリア内を中心にエリア外も展開。獲得したノウハウはエリアの開発に活用し、エリアの価値を最大化。

駅からはじまる  
まちづくり

・3大プロジェクト推進(大阪・三ノ宮・広島)  
・駅および駅周辺開発の推進

事業規模の拡大  
(エリア外展開)

・首都圏等成長市場での展開拡大

事業機会の拡大を  
通じて獲得した  
ノウハウを活用

西日本エリアの地域価値・  
線区価値の最大化

1,047

○ 営業収益の推移（単位：億円）

781

販売  
350



ザ・テラス戸塚  
グランターミナル  
引渡予定:19年3月  
戸数:175戸  
※共同事業



摩耶シティ  
STATION GATE  
引渡予定:19年9月  
戸数:118戸  
※共同事業



ジェイグランシティ  
塚本  
引渡予定:20年3月  
戸数:312戸

販売  
499

賃貸  
431



大阪北NKビル  
開業:18年6月  
延床:約14,000㎡  
用途:ホテル等



VIERRA 岸辺健都  
開業:18年秋  
延床:約27,000㎡  
用途:クリニック、ホテル等



福島区5丁目・  
7丁目共同開発  
開業:19年春  
延床:約11,000㎡  
用途:ホテル、商業  
※共同事業

賃貸  
547

18.3期実績

23.3期目標 39

- 次に不動産賃貸・販売業について、39ページをご覧ください。
- 最重要戦略である当社エリア内の「駅からはじまるまちづくり」については、駅及び駅周辺の開発を徹底して推進し、鉄道との相乗効果を図り、線区価値を向上させる。
- エリア外展開による事業規模の拡大については、競争の激しい事業環境で実績を積み上げ、ノウハウを取得し、エリア内の開発に還流させることも目的としている。
- これらにより、西日本エリアの地域価値と線区価値を最大化させていく。
- 大阪、三ノ宮、広島の大プロジェクト等、成果の刈り取りが次期中計以降となる先行投資に相当の資源配分を行うことから、投資拡大フェーズとなる。一方で、安定収益が見込める賃貸事業を土台に販売事業も強化し、最終年度で営業収益1,047億円を目指す。

## 【創造事業③】ホテル事業

※記載内容は非連結のホテルを含む



多様なニーズを取り込むため、宿泊特化型を中心に複数の業態ラインナップを展開、事業規模を拡大。

### ○ 業績目標

	18.3期実績	23.3期目標
営業収益	473億円	632億円

※連結ベース（流通業「ヴィアイン」+その他「ホテル業」）



### ○ ラインナップ

ブランド	分類	18.3期末実績				23.3期末目標
		店舗数			部屋数	部屋数
		エリア内	エリア外	合計		
グランヴィア <small>その他</small>	シティホテル	7棟	—	7棟	2,460室	約2,300室
ヴィスキオ <small>その他</small>	ハイクラス宿泊 主体型ホテル	—	—	—	—	約1,400室
ヴィアイン <small>流通業</small>	宿泊特化型ホテル	13棟	6棟	19棟	4,660室	約6,700室
名称未定 <small>非連結</small>	コミュニティ型 カジュアルホテル	—	—	—	—	約200室
ファーストキャビン ステーション <small>非連結</small>	上質カプセルホテル	1棟	—	1棟	129室	約400室
合計		21棟	6棟	27棟	7,249室	11,000室

40

- ホテル事業について、40ページをご覧ください。
- 多様なニーズを取り込むため、宿泊特化型を中心に複数の業態ラインナップを展開し、事業規模を拡大する。現在の7,249室を約11,000室に増やす予定。

重点分野を設定し、取り組み。社会の一員としての責任を果たし、長期持続的な成長をめざす。

## S (社会)

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全 (→P.32)</li> <li>● 人財と働きがい                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 働き方改革</li> <li>- ダイバーシティ推進</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域との共生                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域と連携したまちづくり</li> <li>- 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現</li> <li>- 地域資源を活かした価値創造</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● CS                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 安全・安定輸送の取り組み</li> <li>- 輸送障害時の情報提供の充実</li> <li>- 分かりやすく親切なご案内</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 多様化する人権課題への対応</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|---|---|

## G (企業統治)

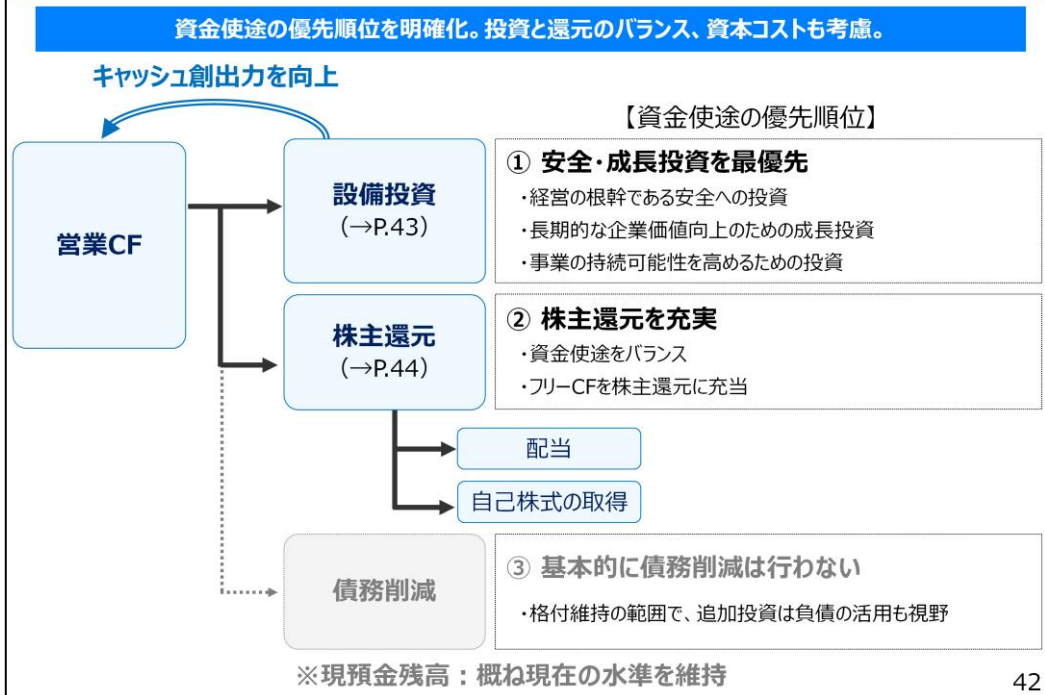
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- CGコードを踏まえた仕組みの整備と運用</li> <li>- ステークホルダーとのコミュニケーション充実</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメント                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営へのリスクマネジメントの組み込み</li> <li>- 組織風土上の課題認識と改善</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

## E (環境)

- 地球環境
  - 環境に配慮した駅等の設置推進
  - 鉄道のさらなる省エネ・省資源化

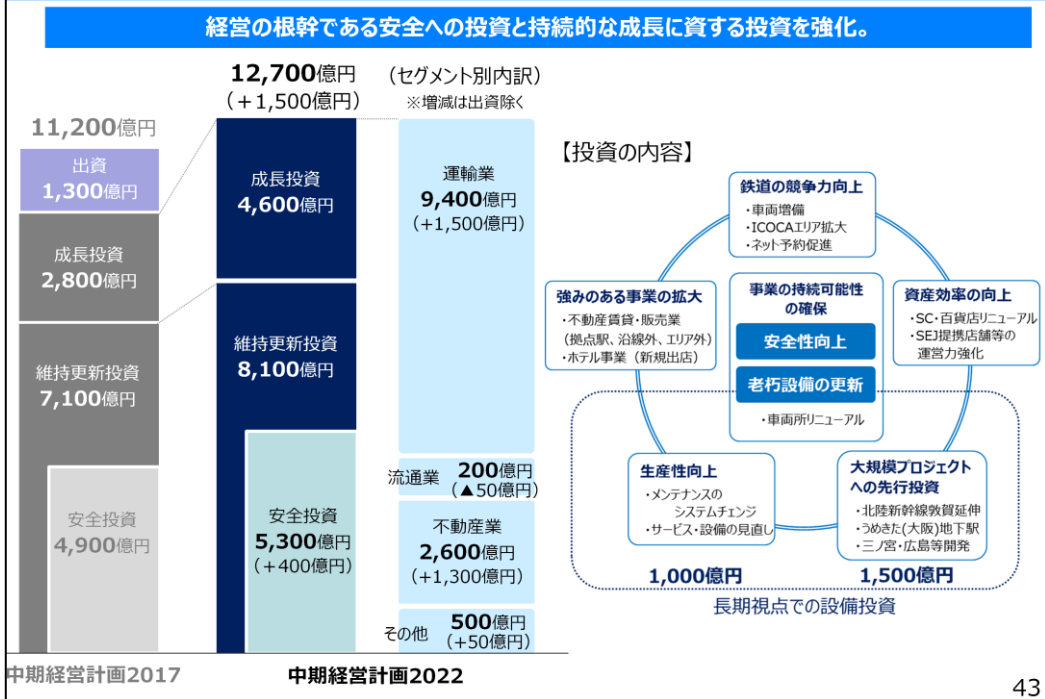
### 組織づくり

グループ経営体制のカンパニー制への移行



- 続いて、財務戦略について42ページをご覧ください。
- これまでの設備投資がリターンを生んでいることにより、キャッシュフローの創出力は高まっている。
- 創出した資金使途の優先順位は、まずは、安全・成長投資に活用する。これにより、資金の創出力を更に高めていく。
- その上で、残った資金は、資本コストも考慮し、基本的に株主還元 to 充当することとした。
- 債務削減は基本的には行わない考えである。

# 設備投資等



- ・ 続いて、設備投資について43ページをご覧ください。
- ・ 新中計では1兆2,700億円の設備投資を計画。将来の大きな成長機会である北陸新幹線延伸、大阪・三ノ宮・広島開発といった大規模プロジェクトへの先行投資や生産性向上に向けた投資に加え、事業の持続可能性を向上させるための車両所リニューアルなども実施していくことから、設備投資のみの比較では前中計から+2,800億円の増となる。ただし、菱重プロパティーズ株式の取得等、前中計で実施した1,300億円の出資を加味すると、実質的には+1,500億円の増となる。全体としては、事業の維持更新を重視しながらも、成長にも比重を置いた設備投資計画となる。

株主還元水準を引き上げ。長期持続的な利益成長と長期安定的な配当をめざす。

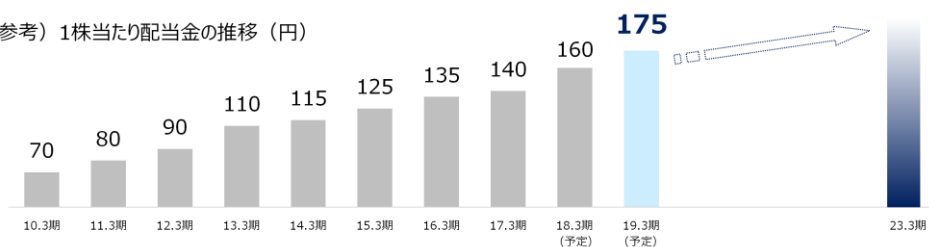
### 株主還元方針

- 2023年3月期において配当性向35%程度をめざし、**安定的に配当**を実施
- 本計画期間累計の総還元性向40%程度を目安とし、**機動的に自己株式も取得**
  - ・設備投資が拡大する中、株主の皆様への還元も充実。利益成長と株主還元の充実を両立。
  - ・持続的な利益成長にこだわり、還元性向を採用。

### 19.3期の株主還元

- **+15円増配**の1株当たり**175円**を予定（9期連続増配）
- **100億円**を上限として**自己株式の取得**を予定

(参考) 1株当たり配当金の推移 (円)



44

- ・最後に株主還元について、44ページをご覧ください。
- ・設備投資が拡大する中、株主の皆様への還元も充実させ、長期持続的な利益成長と長期安定的な株主還元の両立を図る。
- ・還元方針については、持続的な利益成長にこだわることから、従来の自己資本ベースの還元方針を変更し、還元性向を採用した。加えて、さきほど説明した財務戦略に基づき、還元水準を引き上げることとした。
- ・これを踏まえた具体的な還元方針は、最終年度に配当性向35%程度を目指して安定的に配当を実施するとともに、新中計期間累計の総還元性向40%程度を目安として、機動的に自己株買いを実施する。
- ・この方針に基づき、今年度の株主還元は、前中計が順調に推移したことを受けて10円を上乗せし、20円の増配とした昨年度から更に15円増配とし、一株当たり175円を予定する。加えて、100億円を上限として、自己株式の取得を予定する。
- ・私からの説明は以上である。

## 【参考】業績目標（連結）



	18.3期実績	23.3期目標	増減
<b>営業収益</b>	15,004億円	<b>16,300億円</b>	<b>+1,295億円</b>
運輸業	9,508億円	9,775億円	+266億円
流通業	2,398億円	2,810億円	+411億円
不動産業	1,396億円	1,685億円	+288億円
その他	1,700億円	2,030億円	+329億円
<b>営業利益</b>	1,913億円	<b>【2,180億円】</b> 2,100億円	<b>【+266億円】</b> +186億円
運輸業	1,303億円	1,395億円	+91億円
流通業	72億円	100億円	+27億円
不動産業	357億円	415億円	+57億円
その他	199億円	230億円	+30億円
<b>経常利益</b>	1,777億円	<b>【2,050億円】</b> 1,970億円	<b>【+272億円】</b> +192億円
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	1,104億円	<b>【1,340億円】</b> 1,280億円	<b>【+235億円】</b> +175億円
<b>EBITDA※</b>	3,561億円	<b>【4,080億円】</b> 4,000億円	<b>【+518億円】</b> +438億円
<b>ROA</b>	6.3%	<b>6%台半ば</b>	—
<b>ROE</b>	11.3%	<b>10%程度</b>	—
<b>運輸収入</b>	8,678億円	<b>8,900億円</b>	<b>+221億円</b>

※EBITDA=営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

【 】は北陸新幹線開業準備費用除く

## 将来の見通しに関する注意事項



- 本スライドは、J R 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、2018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、2018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/>