



- 社長の来島です。
- 本日はお忙しいところ弊社決算説明会にお越しいただきましてありがとうございます。説明会の開催にあたり、簡単にご挨拶申し上げます。
- 2019年3月期は、地震、豪雨、台風などの災害が相次ぎ、大きな被害が発生し、皆さまにもご心配をおかけしました。
- この間、国や関係自治体、地元の皆様など、多くの方々から様々なご支援、ご協力を賜り、早期復旧を果たすことができました。
- その中で前期の決算については災害による影響は受けましたが、中計1年目の取り組みとして、鉄道、非鉄道ともに掲げた施策を一つ一つ着実に実施したことなどから、対前年で連単ともに増収・営業増益を達成することができました。今期は中計2年目であり、中計目標に向けて実施していくことは多々あります。
- 本日は、まず藤原より決算のご説明を申し上げたあとで、私の方から各事業の取り組み状況につきましてご説明させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

<b>1</b>	2019年3月期 決算実績	P. 1
----------	---------------	------

<b>2</b>	2020年3月期 通期業績予想	P. 11
----------	-----------------	-------

<b>3</b>	各事業の取り組み	P. 19
----------	----------	-------

<b>4</b>	設備投資、株主還元	P. 33
----------	-----------	-------

	Appendix	P. 36
---	----------	-------

1 2019年3月期 決算実績

2 2020年3月期 通期業績予想

3 各事業の取り組み

4 設備投資、株主還元

➤ Appendix

- 財務部長の藤原です。
- 4月26日に発表いたしました、2019年3月期決算と、2020年3月期予想について説明いたします。

# 決算ハイライト



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019年3月期 通期実績 B	対前年		2020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
【連 結】							
営業収益	15,004	15,293	+288	101.9	15,575	+281	101.8
営業利益	1,913	1,969	+55	102.9	1,980	+10	100.5
経常利益	1,777	1,833	+55	103.1	1,845	+11	100.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,104	1,027	▲ 77	93.0	1,185	+157	115.3
【単 体】							
営業収益	9,762	9,809	+46	100.5	10,010	+200	102.0
運輸収入	8,678	8,734	+56	100.6	8,950	+215	102.5
営業費用	8,319	8,301	▲ 17	99.8	8,495	+193	102.3
人件費	2,214	2,158	▲ 56	97.5	2,175	+16	100.8
物件費	4,076	4,166	+90	102.2	4,255	+88	102.1
動力費	440	452	+11	102.7	475	+22	104.9
修繕費	1,614	1,640	+25	101.6	1,705	+64	103.9
業務費	2,021	2,073	+52	102.6	2,075	+1	100.1
減価償却費	1,368	1,343	▲ 24	98.2	1,410	+66	104.9
営業利益	1,443	1,507	+63	104.4	1,515	+7	100.5
経常利益	1,286	1,364	+78	106.1	1,375	+10	100.7
当期純利益	807	806	▲ 1	99.8	950	+143	117.8

2

- まず 2 ページをご覧ください。
- 2018年度は、災害からの早期復旧に加え、中計達成に向け集中的に実施した施策が奏功し、連単ともに増収。加えて、単体での、災害に伴う工事工程の調整の影響等もあり、連単ともに営業・経常増益となりました。一方、災害による特別損失を計上し、連単ともに最終減益となりました。
- 2019年度は、中計並びに安全考動計画の実現に向け大幅なコスト増を予定する一方で、中計施策を確実に積み上げることで、増収増益を達成してまいります。なお、2018年度の災害に伴う工事工程の調整分は、中計期間中に確実に実施して参りますので、今中計期間における投資総額 1 兆2,700億円に変更はありません。

# 単体損益計算書



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019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	9,762	9,790	9,809	+46	100.5	+19
運輸収入	8,678	8,710	8,734	+56	100.6	+24
その他収入	1,084	1,080	1,074	▲ 9	99.1	▲ 5
営業費用	8,319	8,340	8,301	▲ 17	99.8	▲ 38
人件費	2,214	2,165	2,158	▲ 56	97.5	▲ 6
物件費	4,076	4,200	4,166	+90	102.2	▲ 33
動力費	440	455	452	+11	102.7	▲ 2
修繕費	1,614	1,665	1,640	+25	101.6	▲ 24
業務費	2,021	2,080	2,073	+52	102.6	▲ 6
線路使用料等	302	275	272	▲ 29	90.2	▲ 2
租税公課	357	355	360	+3	100.9	+5
減価償却費	1,368	1,345	1,343	▲ 24	98.2	▲ 1
営業利益	1,443	1,450	1,507	+63	104.4	+57
営業外損益	▲ 157	▲ 140	▲ 142	+14	90.6	▲ 2
営業外収益	62	75	75	+13	-	+0
営業外費用	219	215	217	▲ 1	-	+2
経常利益	1,286	1,310	1,364	+78	106.1	+54
特別損益	▲ 92	▲ 250	▲ 206	▲ 114	-	+43
特別利益	298	-	276	▲ 22	-	-
特別損失	390	-	482	+91	-	-
当期純利益	807	740	806	▲ 1	99.8	+66

3

- 3ページが単体の概要になります。
- 営業収益は、運輸収入の増により対前年46億円の増となりました。
- 営業費用は、災害影響として、業務費の増、償却費の減。災害以外では、人件費と線路使用料の減があり、営業費用トータルでは対前年17億円の減となりました。
- 結果、対前年63億円の営業増益となりました。
- これに災害に伴う特別損失等を加え、対前年1億円の最終減益となりました。
- なお、対2Q予想では、19億円の増収、38億円の費用減、対期初予想では、70億円の減収、128億円の費用減となりました。

# 運輸収入の主な増減要因



(単位: 億円)

		2019年3月期 過期実績		主な増減要因	
		対前年			
新幹線	4,570	+93 (102.1%)	基礎トレンド(101.5%)	+67	
			・インバウンド	+15	
			・多客期好調	+24	
			・雪害反動	▲1	
			・大阪北部地震	▲4	
			・平成30年7月豪雨	▲21	
			・台風21号・その他	+7	
			等		
			基礎トレンド(99.9%)	▲2	
			・インバウンド	+9	
・多客期好調	+4				
・雪害反動	+3				
・大阪北部地震	▲4				
・平成30年7月豪雨	▲15				
・台風21号・その他	▲14				
等					
在来線	1,082	▲28 (97.4%)	基礎トレンド(99.4%)	▲7	
			・インバウンド	+3	
			・多客期好調	+1	
			・雪害反動	+5	
			・大阪北部地震	▲1	
			・平成30年7月豪雨	▲27	
			・台風21号・その他	▲3	
			等		
			基礎トレンド(99.9%)	▲2	
			・インバウンド	+9	
・多客期好調	+4				
・雪害反動	+3				
・大阪北部地震	▲4				
・平成30年7月豪雨	▲15				
・台風21号・その他	▲14				
等					
在来線計	4,163	▲37 (99.1%)			
運輸収入計	8,734	+56 (100.6%)			

※ 荷物収入は金額が少いため省略

- 4 ページが運輸収入の状況です。
- 新幹線を中心に堅調に推移し、対前年56億円増となりました。
- 新幹線は、スマートEXや各種キャンペーン効果、インバウンドの誘客効果等が奏功し、対前年93億円増となりました。内訳は、山陽は災害影響を飲み込んで84億円増の4,141億円。北陸は増収に転じ8億円増の429億円です。
- 在来線は、インバウンド等は増となりましたが、災害影響により減収となりました。

# 運輸収入と旅客輸送量の実績



	運輸収入 (単位: 億円)						輸送人口 (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)		
	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年
全社計	8,678	8,734	+56 100.6%	2,085	2,130	+45 102.2%	59,291	59,379	+87 100.1%	14,074	14,238	+164 101.2%
新幹線	4,477	4,570	+93 102.1%	1,061	1,088	+26 102.5%	21,022	21,338	+315 101.5%	4,958	5,088	+130 102.6%
定期	107	112	+4 102.9%	26	27	+1 104.5%	846	880	+33 104.0%	204	215	+10 105.3%
定期外	4,369	4,458	+88 102.0%	1,034	1,060	+25 102.5%	20,176	20,457	+281 101.4%	4,753	4,873	+119 102.5%
在来線	4,200	4,163	▲37 99.1%	1,024	1,042	+18 101.8%	38,269	38,040	▲228 99.4%	9,115	9,149	+33 100.4%
定期	1,420	1,413	▲7 99.5%	340	338	▲2 99.3%	22,831	22,751	▲79 99.7%	5,301	5,296	▲4 99.9%
定期外	2,779	2,749	▲29 98.9%	683	704	+20 102.0%	15,437	15,289	▲148 99.0%	3,814	3,853	+38 101.0%
近畿圏	3,090	3,081	▲8 99.7%	752	768	+15 102.1%	29,872	29,797	▲74 99.8%	7,118	7,160	+41 100.6%
定期	1,169	1,166	▲2 99.7%	281	280	▲1 99.5%	18,787	18,766	▲21 99.9%	4,397	4,401	+4 100.1%
定期外	1,920	1,914	▲5 99.7%	470	488	+17 103.7%	11,084	11,031	▲52 99.5%	2,721	2,759	+37 101.4%
その他	1,110	1,082	▲28 97.4%	271	273	+2 100.8%	8,397	8,243	▲153 98.2%	1,997	1,989	▲8 99.6%
定期	251	246	▲4 98.4%	58	57	▲0 98.5%	4,043	3,985	▲57 98.6%	904	895	▲9 99.0%
定期外	859	835	▲24 97.2%	212	215	+3 101.5%	4,353	4,257	▲95 97.8%	1,092	1,094	+1 100.1%

## 単体営業費用の主な増減要因



(単位：億円)

	2019年3月期 通期実績		主な増減要因
		対前年	
人件費	2,158	▲ 56 (97.5%)	・単価減 等
動力費	452	+11 (102.7%)	・燃料費調整額増 等
修繕費	1,640	+25 (101.6%)	・設備投資関連工事増 等
業務費	2,073	+52 (102.6%)	・豪雨災害に係るバス代行経費 等
線路使用料等	272	▲ 29 (90.2%)	・JR東西線線路使用料減 等
租税公課	360	+3 (100.9%)	
減価償却費	1,343	▲ 24 (98.2%)	・償却進捗 等
営業費用計	8,301	▲ 17 (99.8%)	

6

- 単体の営業費用の状況は、6 ページにお示ししております。
- 災害影響として、バス代行輸送により業務費が増、工事の工程調整等により償却費が減となりました。
- 修繕費は、投資の増により増となりましたが、工程調整等により増加幅は小幅となっています。
- このほか、人件費は単価差により減、動力費は資源高に伴い増、線路使用料は J R 東西線の契約改定により減となりました。

# 連結損益計算書



(単位：億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019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	15,004	15,165	15,293	+288	101.9	+128
営業費用	13,090	13,290	13,323	+232	101.8	+33
営業利益	1,913	1,875	1,969	+55	102.9	+94
営業外損益	▲ 135	▲ 135	▲ 136	▲ 0	100.3	▲ 1
営業外収益	90	86	94	+3	-	+8
営業外費用	226	221	230	+3	-	+9
経常利益	1,777	1,740	1,833	+55	103.1	+93
特別損益	▲ 71	▲ 300	▲ 261	▲ 190	-	+38
特別利益	328	-	290	▲ 38	-	-
特別損失	399	-	552	+152	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,104	955	1,027	▲ 77	93.0	+72
包括利益	1,141	-	1,048	▲ 93	91.8	-

# セグメント情報



(単位:億円)

	2018年3月期 通期実績 A	2019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 <sup>*1</sup>	15,004	15,165	15,293	+288	101.9	+128
運輸業	9,508	9,530	9,539	+30	100.3	+9
流通業	2,398	2,448	2,455	+57	102.4	+7
物販・飲食	1,617	1,670	1,700	+83	105.2	+30
【宿泊特化型ホテル】(再掲) <sup>*2</sup>	【116】	【127】	【131】	【+14】	【112.6】	【+4】
百貨店	701	691	671	▲30	95.7	▲19
不動産業	1,396	1,478	1,485	+88	106.3	+7
ヨロビ <sup>®</sup> センター	596	607	615	+19	103.3	+8
不動産賃貸・販売	781	851	849	+68	108.8	▲1
【不動産販売】(再掲)	【350】	【407】	【394】	【+44】	【112.6】	【▲13】
その他	1,700	1,709	1,813	+113	106.7	+104
ホテル	356	361	356	▲0	100.0	▲4
旅行	413	399	405	▲8	98.0	+6
営業利益 <sup>*1</sup>	1,913	1,875	1,969	+55	102.9	+94
運輸業	1,303	1,306	1,362	+59	104.6	+56
流通業	72	57	61	▲11	84.2	+4
物販・飲食	60	44	49	▲11	81.2	+5
百貨店	9	10	10	+0	103.6	+0
不動産業	357	334	356	▲0	99.7	+22
ヨロビ <sup>®</sup> センター	87	85	96	+9	110.6	+11
不動産賃貸・販売	173	156	182	+8	105.1	+26
その他	199	211	212	+13	106.6	+1
ホテル	19	14	10	▲9	54.1	▲3
旅行	2	3	2	▲0	80.2	▲0

<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）、広島須山町店（その他業）は除きます。

8

- 次に連結の概要です。8ページ、9ページをご覧ください。
- 流通業は、災害影響や伊勢丹京都店のリニューアル支障はあったものの、セブンイレブン提携店が好調、ヴィアイン3棟の開業により増収。一方、ヴィアインの開業経費等もあり減益となりました。
- 不動産業は、ルクアイーレのリニューアルや、大型賃貸物件の開業、不動産分譲戸数の増により増収。一方、大型賃貸物件の開業経費等もあり、利益は前年並となりました。
- その他は、ホテル業や旅行業で災害影響を受けたものの、ホテル業でのヴィスキオ大阪の開業や、工事業での受注増により増収増益となりました。

## 各セグメントの主な増減要因



(単位：億円)

		2019年3月期 通期実績				主な増減要因
		対前年		比率(%)		
		増減				
流通業	物販・飲食	営業収益	1,700	+83	105.2	・セブン-イレブン提携店舗好調 等
		営業利益	49	▲11	81.2	・宿泊特化型ホテル開業経費 等
	百貨店	営業収益	671	▲30	95.7	・自然災害、リニューアル工事支障 等
		営業利益	10	+0	103.6	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	615	+19	103.3	・ルクア1100 B1,B2リニューアル 等
		営業利益	96	+9	110.6	
	不動産賃貸・販売	営業収益	849	+68	108.8	・販売戸数増、賃貸物件開業 等
		営業利益	182	+8	105.1	
その他	ホテル	営業収益	356	▲0	100.0	
		営業利益	10	▲9	54.1	・自然災害、開業経費 等
	旅行	営業収益	405	▲8	98.0	・国内旅行軟調 等
		営業利益	2	▲0	80.2	

※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。

# 連結財政状況およびキャッシュフロー計算書



(単位：億円)

	2018年3月期 期末 A	2019年3月期 期末 B	増減 B-A
資産*	30,718	32,375	+1,657
負債*	19,555	20,577	+1,022
純資産	11,163	11,798	+635
長期債務残高	10,322	10,640	+317
【長期債務平均金利(%)】	【1.86】	【1.81】	【▲0.05】
新幹線債務	1,038	1,029	▲9
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】
社債	5,249	5,699	+450
【社債平均金利(%)】	【1.58】	【1.51】	【▲0.07】
自己資本比率(%)*	33.2	33.3	+0.1
1株当たり純資産(円)	5,273.42	5,612.63	+339.21

	2018年3月期 通期実績 A	2019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	2,751	2,897	+146
投資活動によるキャッシュフロー	▲1,663	▲2,474	▲810
フリーキャッシュフロー	1,087	423	▲664
財務活動によるキャッシュフロー	▲714	▲71	+642
現金及び現金同等物の増減	381	351	▲29
現金及び現金同等物の期末残高	1,014	1,365	+351

\*「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を2018年3月期期末の貸借対照表残高に遡及適用しております。

1 2019年3月期 決算実績

---

2 2020年3月期 通期業績予想

---

3 各事業の取り組み

---

4 設備投資、株主還元

---

➤ Appendix

## 単体業績予想



	(単位：億円)			
	2019年3月期 通期実績	2020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	9,809	10,010	+200	102.0
運輸収入	8,734	8,950	+215	102.5
その他収入	1,074	1,060	▲14	98.7
営業費用	8,301	8,495	+193	102.3
人件費	2,158	2,175	+16	100.8
物件費	4,166	4,255	+88	102.1
動力費	452	475	+22	104.9
修繕費	1,640	1,705	+64	103.9
業務費	2,073	2,075	+1	100.1
線路使用料等	272	285	+12	104.6
租税公課	360	370	+9	102.6
減価償却費	1,343	1,410	+66	104.9
営業利益	1,507	1,515	+7	100.5
営業外損益	▲142	▲140	+2	98.3
営業外収益	75	70	▲5	-
営業外費用	217	210	▲7	-
経常利益	1,364	1,375	+10	100.7
特別損益	▲206	▲15	+191	-
特別利益	276	-	-	-
特別損失	482	-	-	-
当期純利益	806	950	+143	117.8

12

- 単体の業績予想については、12ページになります。
- 営業収益は、災害反動等による運輸収入の増により、対前年200億円増の見込みです。
- 営業費用は、設備投資の増に伴う修繕費並びに減価償却費の増等により、対前年193億円増を計画しています。
- 中計並びに考動計画の実現に向け費用は増えますが、収入確保に努め、営業増益を実現して参ります。
- 純利益は、災害反動による特別損益の改善により、対前年143億円増の計画です。

# 運輸収入の見通し



(単位：億円)

		2020年3月期 通期見通し			
		対前年	主な増減要因		
新幹線	4,666	+95 (102.1%)	基礎トレンド(100.6%)	+28	
			特殊要因	・インバウンド	+21
			・曜日配列	+7	
			・うるう年	+10	
			・災害反動	+18	
			等		
在来線	3,167	+86 (102.8%)	基礎トレンド(99.8%)	▲5	
			特殊要因	・インバウンド	+21
			・曜日配列	+4	
			・うるう年	+4	
			・災害反動	+34	
			等		
	1,115	+33 (103.1%)	基礎トレンド(99.5%)	▲5	
その他			特殊要因	・インバウンド	+2
			・曜日配列	+1	
			・うるう年	+2	
			・災害反動	+31	
			等		
在来線計	4,283	+119 (102.9%)			
運輸収入計	8,950	+215 (102.5%)			

※荷物収入は金額些少のため省略

13

- 運輸収入の見通しについては、13ページをご覧ください。災害からの反動増に加え、引き続きビジネス需要と、インバウンドも含めた観光需要を確実に取り込んでまいります。
- 新幹線は、対前年95億円増、基礎トレンドは100.6%の見込みです。内訳は、山陽は85億円増の4,227億円、北陸は10億円増の439億円です。
- 在来線のうち、近畿圏は災害反動もあり対前年86億円増、基礎トレンドは99.8%の見込みです。

## 単体営業費用の見通し



(単位：億円)

		2020年3月期 通期見通し	
		対前年	主な増減要因
人件費	2,175	+16 (100.8%)	・シニア社員・契約社員等待遇改善 等
動力費	475	+22 (104.9%)	・災害反動 等
修繕費	1,705	+64 (103.9%)	・設備投資関連工事増 等
業務費	2,075	+1 (100.1%)	
線路使用料等	285	+12 (104.6%)	・おおさか東線全線開業 等
租税公課	370	+9 (102.6%)	・固定資産税増 等
減価償却費	1,410	+66 (104.9%)	・新車投入 等
営業費用計	8,495	+193 (102.3%)	

14

- 単体営業費用の計画は14ページになります。
- 中計発表時から申し上げてきたとおり、中計前半期間に集中的に施策を実施することから、投資関連の修繕費並びに償却費は増となります。
- 加えて、人件費は、シニア社員等の待遇改善により増。動力費は、資源高と災害反動により増。線路使用料は、おおさか東線全線開業に伴い増を計画しています。

## 連結業績予想



(単位：億円)

	2019年3月期 通期実績 A	2020年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	15,293	15,575	+281	101.8
営業費用	13,323	13,595	+271	102.0
営業利益	1,969	1,980	+10	100.5
営業外損益	▲ 136	▲ 135	+1	99.1
営業外収益	94	89	▲ 5	-
営業外費用	230	224	▲ 6	-
経常利益	1,833	1,845	+11	100.6
特別損益	▲ 261	▲ 60	+201	-
特別利益	290	-	-	-
特別損失	552	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,027	1,185	+157	115.3
1株当たり当期純利益 (円)	533.31	616.06	-	-

15

- 15ページが連結の業績予想です。
- 営業収益は対前年281億円増、営業利益は10億円増を計画しております。
- 子会社側でも、中計達成に向けた成長施策の積極的な推進に伴い費用増となりますが、営業増益を実現して参ります。

## 連結業績予想(セグメント別)



(単位:億円)

	2019年3月期 通期末績 A	2020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>	15,293	15,575	+281	101.8
運輸業	9,539	9,742	+202	102.1
流通業 <sup>*2</sup>	2,455	2,377	▲78	96.8
物販・飲食 <sup>*2</sup>	1,700	1,560	▲140	91.7
[宿泊特化型ホテル(異種)] <sup>*3</sup>	[131]	[166]	[+35]	[126.7]
百貨店	671	725	+53	108.0
不動産業	1,485	1,623	+137	109.3
ショッピングセンター	615	624	+8	101.3
不動産賃貸・販売	849	979	+129	115.2
[不動産販売(異種)]	[394]	[505]	[+111]	[128.2]
その他	1,813	1,833	+19	101.1
ホテル	356	391	+34	109.7
旅行	405	412	+6	101.6
営業利益 <sup>*1</sup>	1,969	1,980	+10	100.5
運輸業	1,362	1,367	+4	100.3
流通業	61	64	+2	104.2
物販・飲食	49	50	+0	101.2
百貨店	10	11	+0	107.4
不動産業	356	363	+6	101.7
ショッピングセンター	96	82	▲14	85.0
不動産賃貸・販売	182	189	+6	103.6
その他	212	216	+3	101.5
ホテル	10	11	+0	102.4
旅行	2	5	+2	227.8

<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> 2020年3月期より駅ナカテナントとの契約方式変更に伴い収益計上方法を変更しております。なお、この変更に伴う営業利益への影響はありません。

<sup>\*3</sup> 宿泊特化型ホテル「グアイン」の合計値です。ただし、下関店(非運営)、浅草店(その他業)、広島鶴山町店(その他業)は除きます。

16

- 最後に、セグメント別は、16ページ、17ページをご覧ください。
- 流通業は、減収増益の計画。減収は、駅ナカテナントとの契約方式変更に伴う収益計上方法の変更の影響を214億円見込んだことによります。利益への影響はありません。ヴィアイン4棟の開業経費等が発生する状況下においても、セブンイレブンとの提携効果の最大化、伊勢丹京都店のリニューアル効果の最大化等を図り、増益の計画としています。
- 不動産業は、S C業でリニューアルによる支障が発生するものの、大型賃貸物件の平年度化に加え、販売事業の拡大を図ることで、増収増益の計画です。
- その他も、ホテル業でのヴィスキオ京都の開業等により、増収増益の計画です。
- 私からの説明は以上です。

# 各セグメントの見通し



(単位：億円)

			2020年3月期 通期見通し			主な増減要因
			対前年			
			増減	比率(%)		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,560	▲ 140	91.7	・駅ナカテナントとの契約方式変更に伴う収益計上方法の変更 等
		営業利益	50	+0	101.2	
	百貨店	営業収益	725	+53	108.0	・リニューアル開業平年度化 等
		営業利益	11	+0	107.4	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	624	+8	101.3	・京都リニューアル開業平年度化 等
		営業利益	82	▲ 14	85.0	
	不動産賃貸・販売	営業収益	979	+129	115.2	・販売戸数増 等
		営業利益	189	+6	103.6	
その他	ホテル	営業収益	391	+34	109.7	・グリスキオ京都新規開業 等
		営業利益	11	+0	102.4	
	旅行	営業収益	412	+6	101.6	
		営業利益	5	+2	227.8	

※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)

	2018年3月期 通期実績		2019年3月期 通期実績		2020年3月期 通期予想	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
連結ROA (%) <sup>*1</sup>	6.3		6.2		6.1	
連結ROE (%)	11.3		9.8		10.6	
連結EBITDA <sup>*2</sup>	3,561		3,613		3,712	
連結減価償却費	1,635		1,631		1,720	
連結設備投資 (自己資金)	1,694		2,453		2,780	
単体設備投資 (自己資金)	1,278		1,909		2,090	
安全関連投資	832		1,252		1,200	
1株当たり配当金 (円)	160		175		190	

	2018年3月期 通期実績		2019年3月期 通期実績		2020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)	47,869	25,291	47,842	24,866	—	—
金融収支	▲ 202	▲ 196	▲ 188	▲ 177	▲ 190	▲ 173
受取利息・配当金	7	12	11	22	8	24
支払利息	209	208	200	200	198	198

\*1「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を2018年3月期期末の貸借対照表残高に遡及適用しております。

\*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

1 2019年3月期 決算実績

2 2020年3月期 通期業績予想

3 各事業の取り組み

4 設備投資、株主還元

➤ Appendix

- 改めまして来島です。
- 私からは、各事業の取り組みについてご説明させていただきます。

## グループ共通戦略：インバウンド需要の獲得



### ○ 中計目標の進捗状況 ※訪日客数の推移等はP.37参照

	19.3期実績		20.3期目標		23.3期目標
連結営業収益	465億円	対前年108%	533億円	対前年115%	650億円
運輸収入	311億円	対前年110%	358億円	対前年115%	456億円
ご利用者数	176万人	対前年110%	200万人	対前年114%	260万人

### ○ 主な取り組み

受入体制の充実	広域観光ルートの開発・整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外向けネット予約サービス「JR-WEST Online Train Reservation」(個札：19年3月、専用商品：19年5月) ⇒海外からのネット予約(専用商品・個札)及びみどりの券売機での受取に対応</li> <li>・新幹線無料Wi-Fi(20.3期に整備完了予定)</li> <li>・外国語での情報提供の充実(多言語表示・放送、Twitter開設等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規商品設定(USとの連携)</li> <li>・瀬戸内誘客キャンペーン ⇒国別・訪問回数別ニーズを捉えた新たな観光素材の開発・整備(二次交通含む)</li> </ul>
グループ一体となった需要の取込み	プロモーション強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊施設の展開拡大、ホテル・商業施設のリニューアル(→P.26~P.31)</li> <li>・百貨店・SC・ホテルにおける決済手段拡充(アリペイ・ウィチャットペイ) ⇒ジェイアール京都伊勢丹(百貨店)・グランヴィア・ヴィスキオ(ホテル)は導入済。SCは20年3月までに西日本全エリアで導入予定(京都の2施設等導入済)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMOとの連携による欧米豪におけるPR強化 ⇒せとうちエリアには世界が注目(→P.37)</li> <li>・OTA等との連携による販売チャネル拡大(GOQUO、WAmazingとの資本提携)</li> </ul>
 	
<b>海外からのネット予約や決済手段の拡充、観光キャンペーン等により、高成長を継続</b>	

20

- まず20ページをご覧ください。中計でグループ共通戦略として掲げましたインバウンド需要の獲得でございます。
- 具体的には、受入体制の充実やグループ一体となった需要の取込みなど、お示ししている4つの柱を掲げております。
- 受入体制の充実につきましては、今年の3月に海外向けネット予約サービスを開始したところでございます。これにより、海外でネット予約できる商品の種類が大幅に拡大し、初めてみどりの券売機での受け取りも可能となりました。
- また、グループ一体となった需要の取込みにつきましては、ホテルや商業施設を各所でリニューアルするとともに、決済手段の充実にも取り組んでおります。
- インバウンド需要の獲得は中計における重要なグループ共通戦略の一つでございますので、需要の取込みに全力を尽くしてまいります。

# 鉄道事業：安全性向上



## ○ 中計目標の進捗状況

※19.3期実績は速報値

	19.3期実績	23.3期目標		19.3期実績*	23.3期目標
お客様が死傷する列車事故	0件	5年間0件	お客様が死傷する鉄道人身障害事故	11件	9件
死亡に至る鉄道労災	1件	5年間0件	踏切障害事故	24件	22件
			部内原因による輸送障害	170件	126件



## ○ 主な取り組み

新幹線の安全の追求	激甚化する自然災害への対応(→P.38)	社会ニーズへの対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新車投入 (N700A)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 20.3期中に東海道・山陽新幹線直通列車の置換完了</li> </ul> </li> <li>・台車の異常を検知する地上センサー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 19年3月に1台目設置完了</li> <li>⇒ 21.3期までに全10台設置予定</li> </ul> </li> <li>・新幹線鉄道事業本部の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耐震補強・地震早期検知・逸脱防止</li> <li>・斜面防災対策 (近畿圏)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 工事完了時 (23.3期) には、運転規制時間を約85%削減できる見込み</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホーム柵設置                             <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 23.3期までに整備予定の35駅のうち、14駅の整備完了</li> <li>※一部のホームのみ整備済の駅を含む</li> </ul> </li> </ul>

中計目標の達成に向けて安全性向上施策を着実に推進

- 次に21ページをご覧ください。
- 中計では安全性向上策として3つの柱を掲げております。
- 新幹線につきましては、重大インシデントの対策の一つとして台車の異常を検知する地上センサーを21.3期までに全10台設置すべく鋭意取り組んでおります。また、新幹線の専属組織である新幹線鉄道事業本部を設置するなど、ガバナンス強化にも取り組んでおります。
- 防災・減災対策としましては、耐震補強や斜面防災対策を進めており、昨年度の地震や豪雨災害におきましても、対策を施した箇所につきましては、それらの成果が十分に発揮されたものと考えております。
- 安全性向上は経営の根幹でございますので、引き続きソフト・ハード両面から安全性向上施策を着実に推進してまいります。

# 鉄道事業：生産性向上



## サービス・設備の見直し

### ○ 遠隔システムコールセンターによるサービス導入駅の拡大

◆ 京阪神エリア（計約340駅）における導入拡大イメージ

	19.3期首	将来（31.3期頃）
みどりの窓口	約180駅	30駅程度（拠点駅、新幹線駅を中心に配置）
みどりの券売機プラス <sup>※1</sup>	約50駅	100駅程度（上記以外の駅を中心に拡大。今中計投資額 20億円）
高機能型券売機 <sup>※2</sup>	約70駅 <sup>※3</sup>	ほぼ全ての有人駅

※1 きっぷの購入、変更、払戻ができる券売機。オペレーターが遠隔で対応し、割引証の確認も可能。  
 ※2 ICカードの購入やクレジットカードを利用した定期券の購入が可能な券売機。  
 ※3 みどりの窓口、みどりの券売機プラスとの重複駅含む。



みどりの券売機プラス  
（オペレーター対応中）

駅において少人数でもより高い安全・CSが持続的に提供できる体制を構築し  
 23.3期末までに駅係員全体の1割程度（約600名）の省力化をめざす

## メンテナンスのシステムチェンジ

### ・車両状態監視装置の導入

（地上設備から自動的に電車の屋根上、パンタグラフ及び車輪の状態を把握）

⇒18年6月に1箇所設置完了、22.3期までに計15箇所を導入予定



測定中の様子  
（福知山電車区）



撮影した画像  
（屋根上）

### ○ CVCによるイノベーション創造

・ギックス **GiXo**

⇒CBMによる新しいメンテナンス手法の  
 確立をめざす

・4Dセンサー **4D SENSOR**

⇒3次元計測技術を活用した非接触・  
 高精度計測による不具合の早期把握  
 及び点検の省力化・効率化をめざす

技術を活用して持続可能な鉄道・交通システムの構築を推進

22

- 次に生産性向上の取り組みにつきまして、22ページをご覧ください。
- 中計では大きく分けて、サービス・設備の見直しとメンテナンスのシステムチェンジを掲げております。
- サービス・設備の見直しにつきましては、先般、今後の駅の運営体制につきまして発表させていただいたところでございます。
- 具体的には、例えばみどりの窓口につきましては、新幹線駅や拠点駅に集約し、それ以外の駅については、オペレーターが遠隔で対応するみどりの券売機プラスという新しい機能を付加した券売機を導入することで効率的な駅運営体制を実現します。
- 少子高齢化に伴い人財確保が難しくなる経営環境においても、少人数でもより高い安全・CSが持続的に提供できる体制を構築してまいります。

## 鉄道事業：新幹線



### ○ 新幹線収入の推移（通期）



### ○ 主な取り組み

<b>安全安定輸送 (→P.21)</b> ・東海道・山陽直通列車 N700A車種統一 (20.3期) ⇒安定性・利便性を高めるダイヤの実現	<b>輸送サービスのブラッシュアップ</b> ・みずほ1往復増発 (19年3月ダイヤ改正) ・法人向けネット予約「e5489コーポレートサービス」 (18年11月) ・e5489受取可能エリア拡大 (19年4月) ・北陸新幹線の新たなIC乗車サービス (20.3期末) ・出張応援キャンペーン	
<b>事業の持続可能性確保</b> ・博多総合車両所リニューアル ・山陽新幹線保守基地の新設	<b>観光需要喚起</b> ・地域と連携した観光キャンペーン (瀬戸内、北陸等) ・インバウンド需要の獲得 (→P.20)	
<b>北陸新幹線敦賀延伸 (23年春)</b>	<b>利便性向上や各種キャンペーンにより、ビジネス・観光の両面から需要を獲得</b>	

23

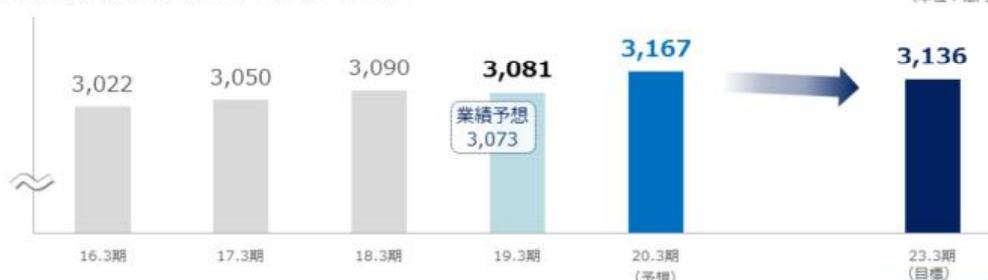
- 次に、最大の成長ドライバーである新幹線について23ページをご覧ください。
- 中計では、安全性を新幹線の最大の強みとして競争力向上につなげるとともに、輸送サービスのブラッシュアップによる対航空機シェアの向上、広域観光ルートの整備やキャンペーンによる観光需要の喚起を図ることなどを掲げております。
- 20.3期は、うるう年やGWといった曜日配列などのプラスの特殊要素が多くございますので、それらフォローの風を最大限活かしつつ、利便性向上や各種キャンペーンなどにより、ビジネス・観光の両面から需要を獲得いたします。

## 鉄道事業：在来線（近畿圏）



### ○ 在来線収入（近畿圏）の推移（通期）

（単位：億円）



### ○ 主な取り組み

**線区価値向上**

- ・グループ一体での沿線開発（→P.26～P.29）
- ・梅小路京都西駅開業（19年3月）（→P.29）
- ・おおさか東線全線開業（19年3月）
- ・うめきた（大阪）地下駅（23年春）
- ・なにわ筋線（31年春）

（→P.32）

**輸送サービスの品質向上**

- ・ICOCAポイントサービス }（18年10月）
- ・PiTaPaポストペイ
- ・新快速有料座席サービス「Aシート」 }（19年3月）
- ・通勤時間帯特急「らくらくはりま」

**インバウンド需要の獲得（→P.20）**

**事業の持続可能性確保**

- ・吹田総合車両所リニューアル



線区価値向上の取り組みと輸送サービスの品質向上を強力に推進

24

- 次に24ページをご覧ください。
- 近畿圏につきましては、新線、新駅開業を始めとした鉄道ネットワークの拡充、輸送サービスの向上や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、沿線の定住人口の拡大を図ることを目標として掲げております。
- 2019年3月にはおおさか東線が全線開業し、京都から一駅の梅小路京都西駅が開業しました。開業後多くのお客様にご利用いただき、引き続きご利用の定着・拡大に向けて努力してまいります。
- また、輸送サービスの品質向上につきましても、ICOCAポイントサービスを始めとして、新たな取り組みを次々と展開しております。

# 鉄道事業：在来線（西日本各エリア）



## ○ 在来線収入（その他）の推移（通期）

（単位：億円）



## ○ 主な取り組み

### 観光を中心とした地域の活性化

- ・せとうちパレットプロジェクト
- ・e5489チケットレスサービス拡大（18年9月）
- ・WEST EXPRESS 銀河（新たな長距離列車）（20年春）

### 中核都市を中心としたまちづくり

- ・広島、岡山、富山等（→P.27,30）
- ・尾道新駅舎（19年3月）



### 持続可能な交通サービスの実現

- ・吉備線LRT化

### 生産性向上

- ・車載型IC改札機（境線 19年3月、和歌山線20年春）
- ・無線式ATC（和歌山線 23年春）

- ・インバウンド需要の獲得（→P.20）



WEST EXPRESS 銀河  
（19年3月時点のイメージ）

駅を中心としたまちづくりや持続可能な交通サービスの実現により、地域活性化に貢献

## 創造事業：流通業



### ○ 業績の推移（通期）



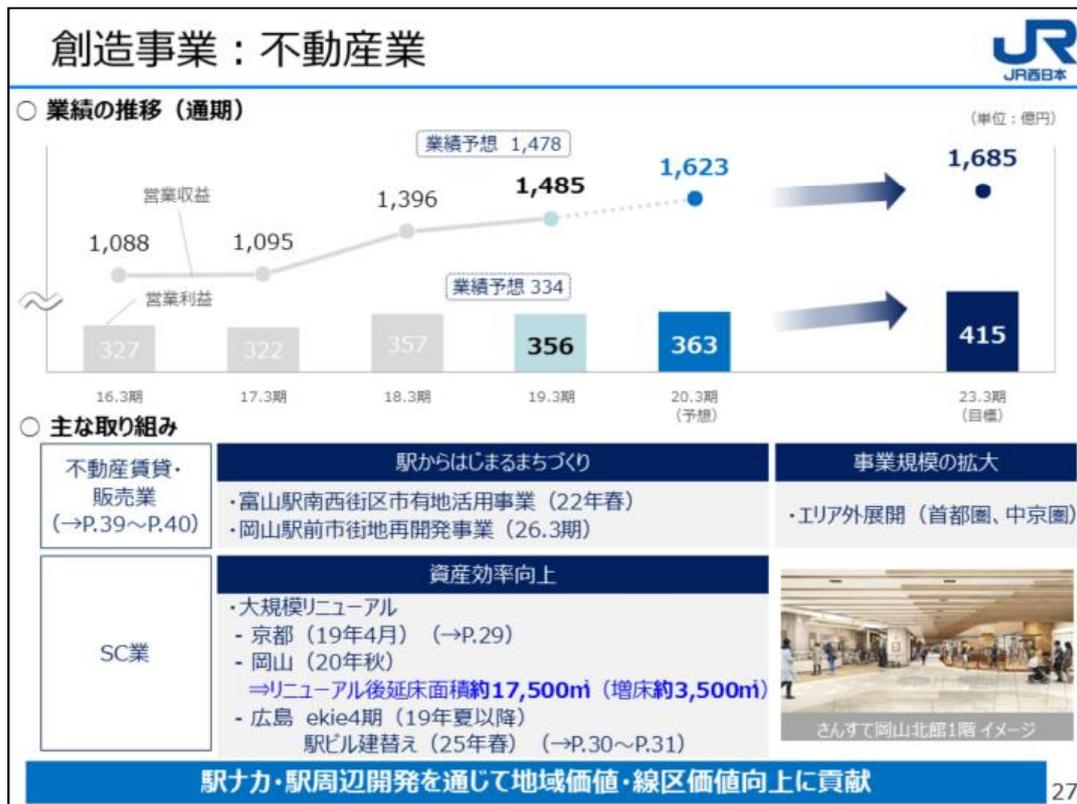
### ○ 主な取り組み

	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>SEJ提携店舗の運営力強化 ⇒19.3期 売上<b>4割増</b> ※転換前比較</li> <li>京都駅ナカリニューアル (19年4月) (→P.29)</li> <li>岡山駅ナカリニューアル (20年秋)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEJ提携店舗の新規出店 ⇒19年3月末 累計<b>391</b>店舗</li> <li>宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」新規出店 (→P.28)</li> </ul>
百貨店業	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産効率向上</li> <li>シエイアル京都伊勢丹大規模リニューアル (20年春) (→P.29)</li> </ul>	 <p>アントレマルシェ 京都西口改札内 (19年3月開業)</p>

駅ナカリニューアルやSEJ提携店舗・ヴィアインの出店拡大により、成長を加速

26

- 続いて創造事業です。26ページをご覧ください。
- 流通業では、百貨店や駅ナカ店舗のリニューアル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戦略として掲げております。
- セブン-イレブン提携店舗は2019年3月末で391店舗となり、転換した店舗につきましては売上も約4割増と転換効果が大きく発揮されております。
- また、宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」につきましては、19.3期の既存店の平均稼働率が90%を超えており、高い水準を維持しております。
- 百貨店につきましては2020年春の2F-5Fリニューアル全面開業に向けて引き続き全力で取り組んでまいります。



- 27ページでは不動産業についてお示しております。
- 不動産賃貸・販売業においては、西日本エリアの地域価値・線区価値の最大化を実現すべくエリア内外に積極的に展開し、SCにおいては立地特性を踏まえた開発・リニューアルを行うことで資産効率の向上を目指しております。
- SC業につきましては、20.3期は岡山を始めとして大規模なリニューアルを複数計画していることに加え、2019年夏以降に広島駅ekie4期の開業も控えております。
- 賃貸・販売業につきましては、今期も大きく伸ばす計画でございますが、主な賃貸販売物件につきましては、Appendixにも掲載しておりますので併せてご覧ください。

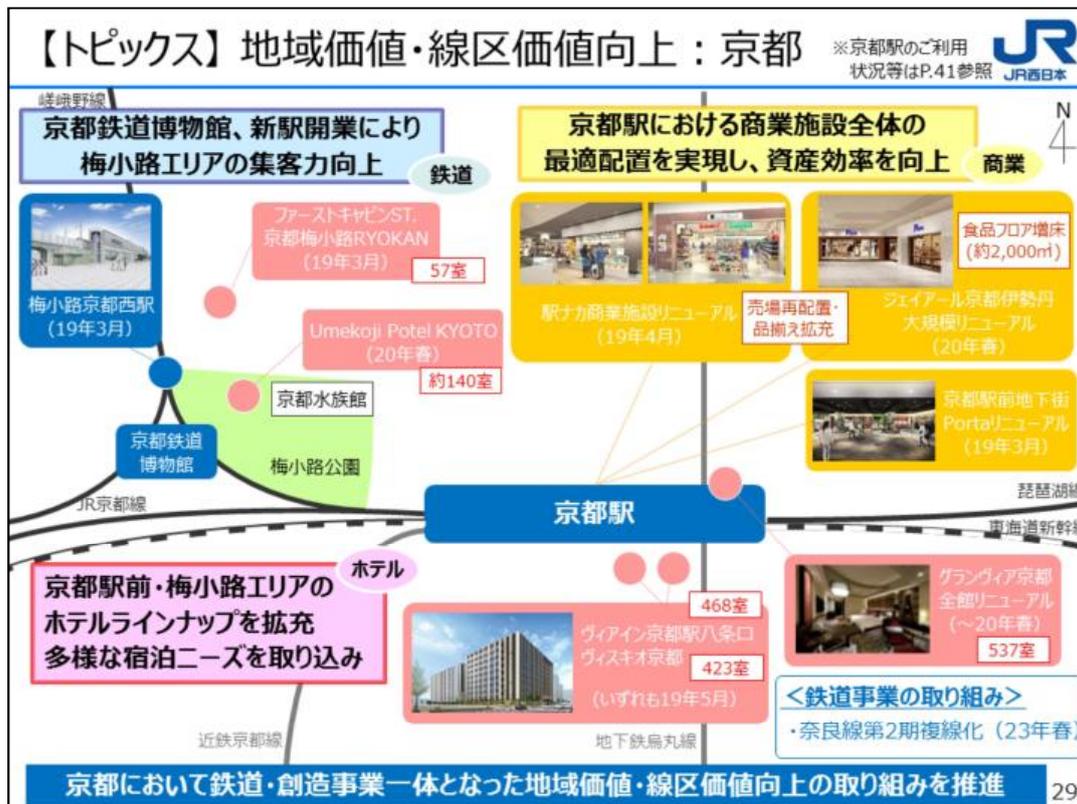
# 創造事業：ホテル事業

※記載内容は非連結のホテルを含む



○ 中計目標の進捗状況		19.3期実績		20.3期目標		23.3期目標			
外部売上高	488億円	対前年+14億円	557億円	対前年+69億円	632億円				
※連結ベース（流通業「ヴィアイン」+その他「ホテル業」）									
○ 主な出店計画		19.3期末		20.3期以降		23.3期末			
 グランヴィア	 その他 シティホテル	6棟	2,270室	京都全館リニューアル （～20年春）	大阪全館リニューアル （～22年4月）	約2,300室			
 ヴィスキオ	 その他 ハイクラス 宿泊主体型 ホテル	2棟	590室	【京都】 開業:19年5月 室数:423室 右:ヴィスキオ 左:ヴィアイン 		約1,400室			
 ヴィアイン	 流通業 宿泊特化型 ホテル	22棟	5,292室	【京都駅 八条口】 19.5開業 468室	【博多口 駅前】 19.6開業 205室	【心斎橋 四ツ橋】 19.7開業 224室	【東京 日本橋】 （仮称） 19年秋開業 約240室	【広島 新幹線口】 （仮称） 20年春開業 約250室	約6,700室
 Potel	 非連結 コミュニティ型 カジュアルホテル	—	—	【梅小路(京都)】 開業:20年春 室数:約140室		約200室			
 ファーストキャビン ステーション	 非連結 上質 カプセルホテル	3棟	260室			約400室			
合計 8,412室				合計 11,000室					
宿泊特化型を中心に複数のブランドで多様な宿泊ニーズを取り込む							28		

- 28ページではホテル事業についてお示しております。
- 中計では、多様なニーズを取り込むために5つの業態ラインナップを展開し、宿泊特化型を中心に事業規模を拡大することを目指しております。
- 19.3期はヴィアインやヴィスキオを相次いで開業させ、通期で1,000室以上を増やしてまいりました。
- 20.3期もヴィアイン4棟、ヴィスキオ1棟の開業を予定しており、中計最終年度のグループ合計11,000室に向けて着実に前進してまいります。



- 次に、29ページをご覧ください。ここからは、鉄道事業と創造事業が一体となった取り組みについていくつか事例をご紹介します。
- まずは、京都駅周辺における地域価値・線区価値向上の取り組みでございませう。
- 鉄道事業では、近畿圏のページでご説明しましたとおり、2019年3月には梅小路京都西駅を開業させ、また近畿圏における輸送サービスの品質向上に向けた取り組みを加速させております。
- 創造事業では、2020年春に向けて、京都駅周辺で5つのホテルブランドを新規開業あるいはリニューアルすることにより、様々なご宿泊のニーズにお応えしてまいります。
- また、京都駅の商業施設全体の最適配置に向けて、駅ナカ、百貨店、SCにおいて大規模リニューアルを進めております。2020年の東京オリンピック・パラリンピックも見据え様々なお客様のニーズにお応えすべく、鉄道・創造事業が一体となって取り組んでまいります。



- 次に30ページをご覧ください。
- 広島駅におきましては、南北自由通路・橋上駅舎などの駅改良に加え、2017年以降ekieを始めとした商業施設も順次開業してまいりました。
- そのような中、先般、中計で掲げた3大プロジェクトのひとつである南口エリアの駅ビル建て替え計画につきまして、概要を発表させていただいたところでございます。

## 【トピックス】広島駅ビルの建替え計画（3大プロジェクト）



### ◆外観イメージ



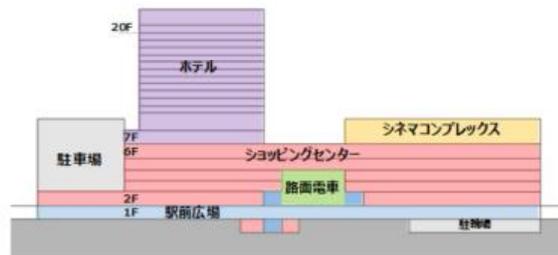
### ◆開発概要

- ・開業予定：25年春
- ・建築面積：約14,000㎡
- ・延床面積：約111,000㎡
- ・規模：地上20階、地下1階、高さ約100m
- ・用途：
  - ショッピングセンター・シネマコンプレックス  
(店舗面積約25,000㎡)
  - ハイクラス宿泊主体型ホテル「ヴィスキオ」  
(400室規模)
  - 駅ビル直結駐車場（約500台）
  - 別棟駐車場（約400台）

### ◆内観イメージ



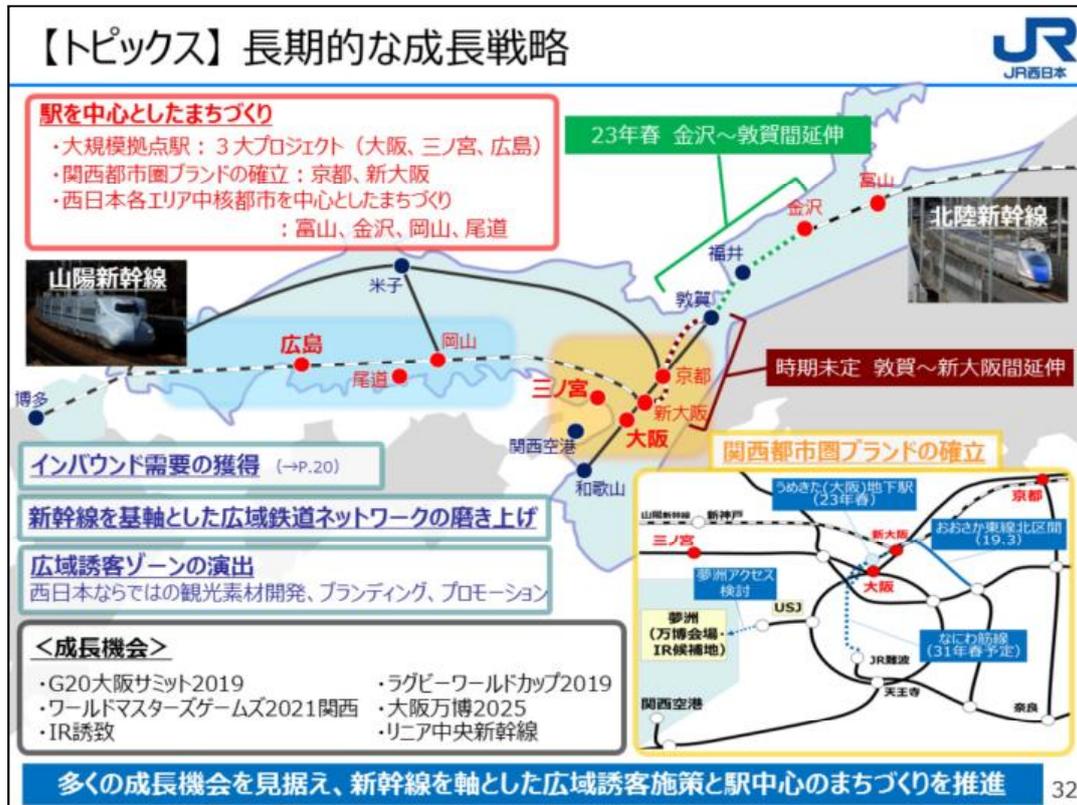
### ◆フロア構成イメージ



駅前広場を含め、駅と歩行者区間、商業施設が一体となった魅力的な空間を創出

31

- 31ページでその概要をお示ししておりますが、内観イメージでお示しております駅ビル2階の路面電車が進入する空間につきましては、広島駅中央口改札や新幹線口改札から段差なくフラットに繋がる計画でございます。これにより、駅と歩行者空間、商業施設が一体となった魅力的な空間を創出いたします。
- また、SCやシネコンなどの商業施設に加え、400室規模のヴィスキオを併設し、せとうちエリアの拠点「広島」に新たな賑わいや交流、感動を創出する施設を目指します。引き続き、地域の皆様と一体となったまちづくり・沿線づくりを進めてまいります。



- 次に32ページをご覧ください。
- ここでは中計でお示した中長期的な成長戦略を改めて地図に落とし込んでおります。
- 当社エリアにおきましては、万博やIRなどの成長機会が多数存在する中で、それらのチャンスを最大限活かすべく、当社としましても中長期的な視点で先手を打ってまいります。

1 2019年3月期 決算実績

---

2 2020年3月期 通期業績予想

---

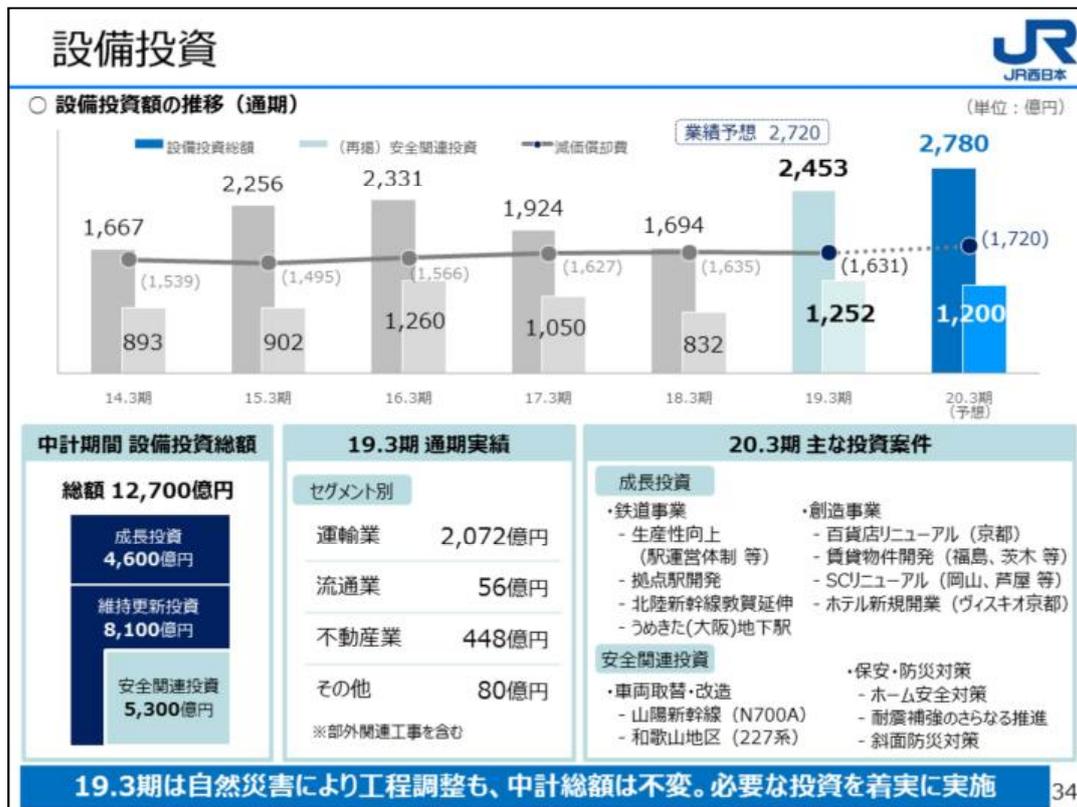
3 各事業の取り組み

---

4 設備投資、株主還元

---

 Appendix



- 次に、34ページをご覧ください。
- 設備投資につきましては、19.3期は新車投入や不動産賃貸物件の開発を推進した結果、対前年で758億円増の2,453億円でした。対計画では災害復旧を優先するなどした結果、266億円減となりましたが、安全投資は計画通り着実に実施しております。
- 20.3期は中計前半で集中的に安全対策を行うことに加え、19.3期に災害影響により工程調整したことなどから、対前年326億円増の2,780億円を計画しております。また、将来の成長に向けた非鉄道事業の投資も積極的に行ってまいります。

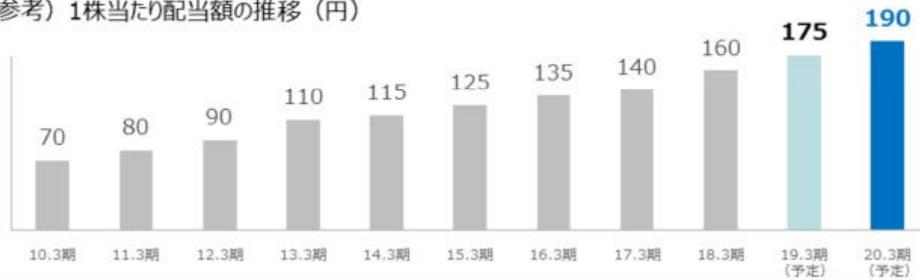
## 株主還元方針

- 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

## 20.3期の株主還元

- +15円増配の1株当たり190円を予定 ※10期連続の増配
- 100億円を上限として自己株式の取得を予定

(参考) 1株当たり配当額の推移 (円)



株主還元方針に基づき、10期連続の増配と自己株式の取得を予定

35

- 35ページでは、株主還元についてお示ししております。
- 19.3期の配当につきましては、既にご案内の通り、通期で1株当たり175円を予定しております。また、99億円の自己株の取得、消却を行いました。
- 20.3期の配当につきましては、1株当たり15円増配し、年190円を予定しております。また、今期も100億円を上限とした自己株式の取得を予定しており、中計でお示した株主還元方針に則り、株主の皆様にもしっかりお返してまいります。
- 最後になりましたが、19.3期は自然災害の影響はございましたが、一時的なものであり、中計最終年度の絵姿が変わるものではございません。
- 20.3期はコストの大幅な増加はあるものの、掲げた施策を着実に実行に移すことで増収を図り、引き続き、中長期的な企業価値向上に努めてまいります。
- 私からの説明は以上です。

1 2019年3月期 決算実績

---

2 2020年3月期 通期業績予想

---

3 各事業の取り組み

---

4 設備投資、株主還元

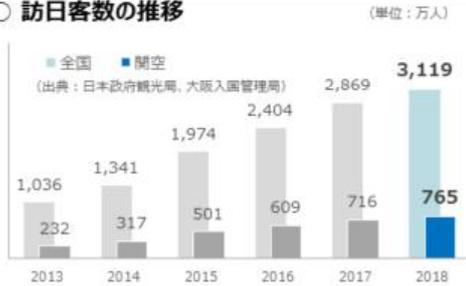
---

 Appendix

# (参考①) 当社エリアの魅力 (インバウンド需要の獲得)



## ○ 訪日客数の推移



## 西日本への訪日客数が増加。特に地方訪問が伸び

◆ 空港別入国外国人数 (出典: 法務省) (単位: 万人)

	2013年	2018年	伸び率 (2013年比)
関西in	232	765	3.3倍
福岡in	69	241	3.5倍
成田in	426	856	2.0倍

◆ 訪日外国人延べ宿泊数 (出典: 観光庁 宿泊旅行統計調査) (単位: 万人泊)

	2013年	2018年	伸び率 (2013年比)
西日本(近畿除く)	1,067	3,081	3.2倍
全国	3,350	8,859	2.6倍

## ○ 西日本エリアの魅力

### 日本の世界遺産の約4割が当社エリア (22件中10件)



### せとうちエリアは世界が注目

- 「The New York Times」  
→52Places to Go in 2019 第7位 (日本で唯一選出)
- 英「NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELLER 英国版」  
→[The Cool List 2019] (日本で唯一選出)  
This year's must-see destinations Best19 第1位
- 米「Fodor's Travel」 米「Travel + Leisure」 他

### 関西を中心としたビッグイベントが目白押し

- G20大阪サミット2019
- ラグビーワールドカップ2019
- ワールドマスターズゲームズ関西2021
- 大阪万博 (2025)

## (参考②) 自然災害に対する主な「防災・減災」対策



### 地震対策

### 耐震補強対策

- 阪神大震災以降の対策（せん断破壊先行型高架橋柱、落橋防止対策等）：**概ね完了**



高架橋柱  
(せん断破壊先行型)



落橋防止対策



橋脚

投資額  
約1,000  
億円

- 東日本大震災以降の対策（東海・東南海・南海地震に備えて対象エリア・構造物を拡大）：**約5割完了**



高架橋柱  
(曲げ破壊先行型)



盛土



鋼製  
橋脚



駅舎

- 今後進めるさらなる対策（上記対策の進捗、熊本地震・大阪府北部地震を踏まえて対象路線・構造物を拡大）  
(43.3期まで) 投資額：約2,400億円

### 豪雨対策

### 斜面防災対策（近畿圏）

- 琵琶湖線、JR京都線、JR神戸線のおもに普通電車の走行区間、大阪環状線等へ整備完了（18.3期）  
⇒対象線区における降雨時の運転規制時間を**約45%削減** 投資額：約40億円



新大阪駅付近

- 琵琶湖線、JR京都線、JR神戸線のおもに新快速列車等の走行区間等に拡大（23.3期まで）  
⇒対象線区における降雨時の運転規制時間を**約85%削減**できる見込み 投資額：約100億円

### 強風対策

### 防風柵（北陸線、湖西線）

- 対象区間への整備完了（19.3期）  
⇒強風規制値の見直しにより、運転規制時間を**60～70%程度削減**



# (参考③) 主な不動産賃貸物件



## 19.3期実績

※は他社との共同事業

西日本エリア

エリア外

物件名	ヒエテ千里丘	大阪北NKビル	ヒエテ南辺駅前	ヒエテ明舞	ヒエテ岸田市	広島大手前NKビル
所在地	大阪府吹田市	大阪府大阪市	大阪府吹田市	兵庫県神戸市	広島県安芸郡	広島県広島市
用途	商業	ホテル等	商業、クリニック、ホテル等	商業等	商業等	ホテル
延床面積	約2,200㎡	約14,000㎡	約27,000㎡	約10,600㎡	約5,600㎡	約4,400㎡
開業日	18.4	18.6	18.11	18.11	19.2	19.3
物件名	フォレスト御崎台	レドローキ楽座	ステップソノバム名古屋1	ネイバース目黒	ヒエコート徳島 ※	ネイバース立川
所在地	神奈川県川崎市	東京都千代田区	愛知県名古屋市	東京都目黒区	東京都足立区	東京都立川市
用途	賃貸マンション	オフィス	賃貸マンション	賃貸マンション	賃貸マンション	賃貸マンション
延床面積	約3,500㎡	約1,200㎡	約1,900㎡	約1,900㎡	約7,600㎡	約2,100㎡
開業日	18.5取得	18.11取得	18.12取得	19.3取得	19.3取得	19.3取得

## 20.3期以降

物件名	福島5丁目・7丁目 共同開発 ※	茨木新中条町 NKビル開発	JR金沢西 第三NKビル開発	(仮称)江東橋 NKビル開発	(仮称)京都梅小路 NKビル開発	JR広島駅北西 NKビル開発	京都東九条家町 NKビル開発	富山駅南西街区 市有地活用事業
所在地	大阪府大阪市	大阪府茨木市	石川県金沢市	東京都墨田区	京都府京都市	広島県広島市	京都府京都市	富山県富山市
用途	ホテル、商業	商業・賃貸マンション等	オフィス	商業等	ホテル	ホテル	ホテル	ホテル・商業
延床面積	約11,000㎡	約11,000㎡	約6,100㎡	約8,900㎡	約8,300㎡	約5,700㎡	約3,000㎡	約40,000㎡
開業日 (予定)	19.5	19.6	19年冬	19年冬	20年春	20年春	20年夏	22年春

## (参考④) 主な不動産販売物件



### 19.3期実績

※は他社との共同事業

西日本エリア

エリア外

								
物件名	シェイグラン・エル英木	JGRAN THE HONOR 下鴨北の杜	ディアスタ ミオ 福阿 アーバン	ファウンティマール マークスアイ ※	シェイグラン・エル東東	アーバン島本シティ ※	ガーデン戸塚 グラン・ミカド ※	ライオン東海通 シェイグラン・ティオ ※
所在地	大阪府茨木市	京都府京都市	大阪府大阪市	兵庫県尼崎市	滋賀県東海市	大阪府三島郡	神奈川県横浜市	愛知県名古屋市
総戸数	283戸	99戸	96戸	366戸	63戸	264戸	175戸	69戸
引渡開始	16.3	17.6	17.10	18.3	18.12	19.2	19.3	19.3

### 20.3期以降

					
物件名	駅駅シティ STATION GATE ※	シェイグラン守山	シェイグラン天王寺堂々芝	ザ・パーク・ウス神戸タワー ※	シェイグランシティ塚本
所在地	兵庫県神戸市	滋賀県守山市	大阪府大阪市	兵庫県神戸市	大阪府大阪市
総戸数	118戸	73戸	39戸	352戸	312戸
引渡開始 (予定)	19.9	19.9	19.9	20.2	20.3

					
物件名	シェイグラン元住吉	スタジオ前中西	スタジオ東6ニッポ	シェイグランディア日吉	プラズタワー豊洲 ※
所在地	神奈川県川崎市	東京都府中市	神奈川県横浜市	神奈川県横浜市	東京都江東区
総戸数	41戸	20戸	51戸	86戸	1,152戸
引渡開始 (予定)	19.7	19.9	19.9	19.11	22.3

## (参考⑤) 京都駅のご利用状況等



### ○ 鉄道乗車人員の推移 (京都駅)



### ○ 観光消費額及び外国人宿泊客数の推移 (京都市)

(出典: 京都府)

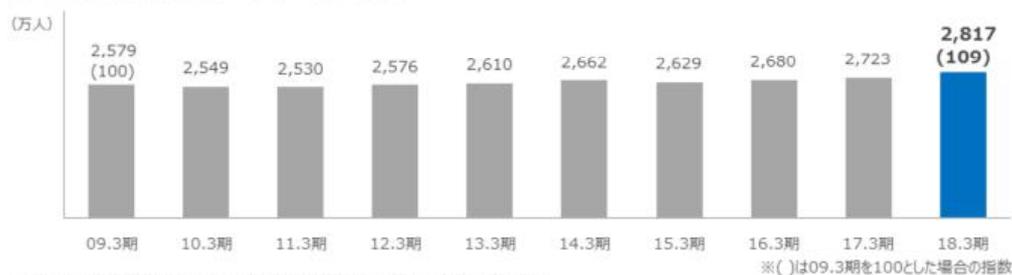


直近10年間で京都駅のご利用は11%増、京都市の外国人宿泊客数は3.7倍超に増加

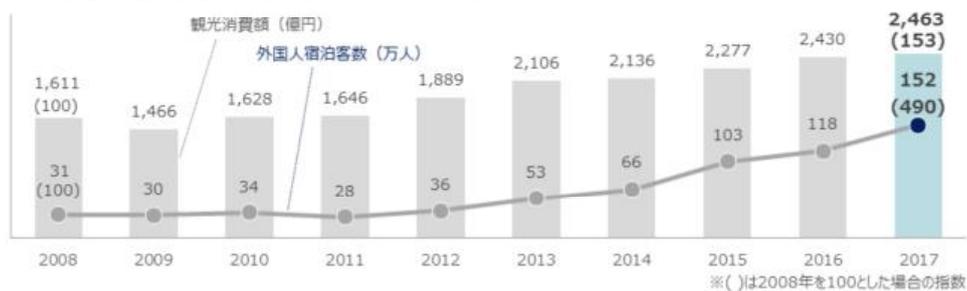
## (参考⑥) 広島駅のご利用状況等



### ○ 当社鉄道乗車人員の推移（広島駅）



### ○ 観光消費額及び外国人宿泊客数の推移（広島市）（出典：広島県）



直近10年間で広島駅のご利用は9%増、広島市の外国人宿泊客数は4.9倍に増加

## (参考⑦) ESGの取り組み



### Society (社会)

- 安全 (→P.21, P.38)
- 地域との共生 (→P.23~P.32)
- 人権
  - ◆ 人権基本方針の制定
- 人財と働きがい
  - ◆ 有期雇用社員 (シニア社員・契約社員等) の賃金・勤務制度等の改正
    - ・ 基本給・精励手当等の引き上げ、手当類の新設
    - ・ 休職・休暇等の制度改正、子育てと仕事の両立を支援する勤務制度の新設
  - ◆ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
    - ⇒ 経済産業省「平成30年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に選出
    - ・ 「女性活躍および次世代育成に関する行動計画」の策定
    - ・ テレワーク・サテライトオフィス導入
    - ・ 短日数勤務制度のさらなる充実
    - ・ 宿泊を伴う勤務がある乗務員に関する制度の充実 (実質週休4日程度)
    - ・ 企業内保育所開業
  - ◆ 健康経営の推進
    - ・ 23.3期の人間ドック受診率70%以上等
- CS
  - ◆ 海外のお客様へのご案内等の充実 (→P.20)
  - ◆ 分かりやすいご案内の推進
    - ・ 列車走行位置サービスの拡充
    - ・ 列車運行情報アプリの改善
    - ・ 公式Twitterアカウント開設
    - ・ 全乗務員・主要駅へ案内用タブレット配備



### Governance (企業統治)

- コーポレート・ガバナンス強化
  - ◆ 取締役の任期短縮 (2年→1年)
  - ◆ 役員候補者等の育成、役員の指名等に係る仕組みの検討
- リスクマネジメント
  - ◆ G20等の大規模イベントへの対応

### Environment (環境)

- 中計2022における新たな環境目標の設定
  - ◆ エネルギー消費原単位 ▲3% (23.3期対14.3期)
  - ◆ 省エネ車両比率 88% (23.3期) 等
- 地球温暖化防止の取り組み
  - ◆ 電力貯蔵装置の導入 (野洲き電区分所)

組織づくり

グループ経営体制のカンパニー制への移行

## 将来の見通しに関する注意事項



- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものと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、2019年5月8日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2019年5月8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」 <https://www.westjr.co.jp/company/ir/>