

「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し 及び 2021年3月期第2四半期決算説明会



2020年11月2日
西日本旅客鉄道株式会社

1

2021年3月期 第2四半期決算実績

P. 2

2

「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し P. 13



Appendix

P. 35

1

2021年3月期 第2四半期決算実績

P. 2

2

「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し P. 13



Appendix

P. 35

決算ハイライト

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想 (10/30)*	対前年	
			増減	比率(%)			増減	比率(%)
	A	B	B-A	B/A	C	D	D-C	D/C
【連 結】								
営業収益	7,620	3,899	▲ 3,720	51.2	15,082	9,200	▲ 5,882	61.0
営業利益又は損失 (▲)	1,288	▲ 1,447	▲ 2,736	—	1,606	▲ 2,900	▲ 4,506	—
経常利益又は損失 (▲)	1,216	▲ 1,543	▲ 2,759	—	1,483	▲ 3,050	▲ 4,533	—
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益又は純損失(▲)	804	▲ 1,281	▲ 2,085	—	893	▲ 2,400	▲ 3,293	—
【単 体】								
営業収益	5,044	2,265	▲ 2,779	44.9	9,619	5,300	▲ 4,319	55.1
運輸収入	4,529	1,825	▲ 2,704	40.3	8,568	4,350	▲ 4,218	50.8
営業費用	3,944	3,554	▲ 389	90.1	8,421	7,900	▲ 521	93.8
人件費	1,075	923	▲ 151	85.9	2,146	2,090	▲ 56	97.3
物件費	1,848	1,629	▲ 218	88.2	4,243	3,770	▲ 473	88.8
動力費	235	207	▲ 28	88.0	454	420	▲ 34	92.3
修繕費	642	624	▲ 17	97.2	1,664	1,500	▲ 164	90.1
業務費	970	798	▲ 172	82.3	2,124	1,850	▲ 274	87.1
減価償却費	669	679	+9	101.5	1,382	1,420	+37	102.7
営業利益又は損失 (▲)	1,100	▲ 1,289	▲ 2,389	—	1,197	▲ 2,600	▲ 3,797	—
経常利益又は損失 (▲)	1,029	▲ 1,393	▲ 2,422	—	1,069	▲ 2,750	▲ 3,819	—
四半期(当期)純利益又は純損失(▲)	705	▲ 997	▲ 1,703	—	735	▲ 1,950	▲ 2,685	—

* 2020年9月16日発表の通期予想から変更していません。

単体損益計算書と業績予想

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想 (10/30)*	対前年	
			増減	比率(%)			増減	比率(%)
	A	B	B-A	B/A	C	D	D-C	D/C
営業収益	5,044	2,265	▲ 2,779	44.9	9,619	5,300	▲ 4,319	55.1
運輸収入	4,529	1,825	▲ 2,704	40.3	8,568	4,350	▲ 4,218	50.8
その他収入	514	439	▲ 74	85.5	1,050	950	▲ 100	90.4
営業費用	3,944	3,554	▲ 389	90.1	8,421	7,900	▲ 521	93.8
人件費	1,075	923	▲ 151	85.9	2,146	2,090	▲ 56	97.3
物件費	1,848	1,629	▲ 218	88.2	4,243	3,770	▲ 473	88.8
動力費	235	207	▲ 28	88.0	454	420	▲ 34	92.3
修繕費	642	624	▲ 17	97.2	1,664	1,500	▲ 164	90.1
業務費	970	798	▲ 172	82.3	2,124	1,850	▲ 274	87.1
線路使用料等	140	136	▲ 4	96.9	284	280	▲ 4	98.5
租税公課	210	185	▲ 25	88.1	364	340	▲ 24	93.3
減価償却費	669	679	+9	101.5	1,382	1,420	+37	102.7
営業利益又は損失 (▲)	1,100	▲ 1,289	▲ 2,389	—	1,197	▲ 2,600	▲ 3,797	—
営業外損益	▲ 71	▲ 103	▲ 32	145.9	▲ 127	▲ 150	▲ 22	117.3
営業外収益	27	23	▲ 3	—	75	70	▲ 5	—
営業外費用	98	127	+28	—	203	220	+16	—
経常利益又は損失 (▲)	1,029	▲ 1,393	▲ 2,422	—	1,069	▲ 2,750	▲ 3,819	—
特別損益	▲ 16	▲ 33	▲ 17	—	▲ 11	▲ 50	▲ 38	—
特別利益	33	50	+16	—	209	—	—	—
特別損失	50	84	+34	—	221	—	—	—
四半期(当期)純利益 又は純損失 (▲)	705	▲ 997	▲ 1,703	—	735	▲ 1,950	▲ 2,685	—

* 2020年9月16日発表の通期予想から変更していません。

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2021年3月期 2Q累計実績			
		運輸収入	対前年	主な増減要因	
新幹線		659	▲1,694 (28.0%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊 要因	・新型コロナウイルス（国内） ▲ 1,572
					・インバウンド ▲ 86
					・曜日配列（GW）反動 ▲ 34
					・G20反動 ▲ 1
					等
在 来 線	近畿圏	899	▲711 (55.9%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊 要因	・新型コロナウイルス（国内） ▲ 633
					・インバウンド ▲ 70
					・曜日配列（GW）反動 ▲ 5
					・G20反動 ▲ 1
					等
	その他	266	▲ 298 (47.1%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊 要因	・新型コロナウイルス（国内） ▲ 276
					・インバウンド ▲ 16
					・曜日配列（GW）反動 ▲ 4
					・G20反動 ▲ 1
					等
	在来線計	1,166	▲ 1,009 (53.6%)		
運輸収入計		1,825	▲ 2,704 (40.3%)		

※荷物収入は金額些少のため省略

※新型コロナウイルス感染症拡大による運輸収入の減収額(21.3期2Q累計)は、インバウンド需要の減も含め2,655億円

運輸収入と旅客輸送量の実績と業績予想

運輸収入

(単位：億円)

輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

	2Q累計実績 (4/1～9/30)			2Q実績 (7/1～9/30)			通期実績/予想			2Q累計実績 (4/1～9/30)			2Q実績 (7/1～9/30)		
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	2020年 3月期 通期実績	2021年 3月期 通期予想 (10/30) *	対前年	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年
全社計	4,529	1,825	▲ 2,704 40.3%	2,296	1,103	▲ 1,192 48.1%	8,568	4,350	▲ 4,218 50.8%	30,984	15,849	▲ 15,135 51.2%	15,824	9,033	▲ 6,791 57.1%
新幹線	2,353	659	▲ 1,694 28.0%	1,203	433	▲ 769 36.0%	4,412	1,700	▲ 2,712 38.5%	10,976	3,028	▲ 7,947 27.6%	5,630	1,986	▲ 3,644 35.3%
定期	57	51	▲ 5 89.8%	28	25	▲ 2 90.1%	114	—	—	468	399	▲ 69 85.2%	240	201	▲ 38 83.9%
定期外	2,296	607	▲ 1,688 26.5%	1,174	407	▲ 767 34.7%	4,298	—	—	10,507	2,629	▲ 7,878 25.0%	5,390	1,784	▲ 3,605 33.1%
在来線	2,176	1,166	▲ 1,009 53.6%	1,093	670	▲ 422 61.3%	4,156	2,650	▲ 1,506 63.8%	20,008	12,820	▲ 7,187 64.1%	10,194	7,046	▲ 3,147 69.1%
定期	720	584	▲ 135 81.2%	360	304	▲ 55 84.6%	1,420	—	—	12,037	9,667	▲ 2,369 80.3%	6,099	5,035	▲ 1,063 82.6%
定期外	1,455	581	▲ 874 39.9%	733	365	▲ 367 49.9%	2,736	—	—	7,971	3,152	▲ 4,818 39.6%	4,094	2,010	▲ 2,083 49.1%
近畿圏	1,611	899	▲ 711 55.9%	802	512	▲ 290 63.8%	3,075	2,060	▲ 1,015 67.0%	15,642	10,151	▲ 5,490 64.9%	7,917	5,563	▲ 2,354 70.3%
定期	594	478	▲ 115 80.5%	296	248	▲ 48 83.8%	1,172	—	—	9,891	7,820	▲ 2,071 79.1%	5,011	4,082	▲ 929 81.4%
定期外	1,017	421	▲ 595 41.4%	505	263	▲ 242 52.1%	1,902	—	—	5,750	2,331	▲ 3,419 40.5%	2,905	1,481	▲ 1,424 51.0%
その他	564	266	▲ 298 47.1%	290	158	▲ 132 54.4%	1,081	590	▲ 491 54.6%	4,366	2,669	▲ 1,697 61.1%	2,276	1,483	▲ 793 65.2%
定期	126	106	▲ 19 84.4%	63	55	▲ 7 88.5%	247	—	—	2,145	1,847	▲ 297 86.1%	1,087	953	▲ 133 87.7%
定期外	438	159	▲ 278 36.4%	227	102	▲ 125 45.0%	834	—	—	2,221	821	▲ 1,399 37.0%	1,188	529	▲ 659 44.5%

* 2020年9月16日発表の通期予想から変更しておりません。

単体営業費用の主な増減要因

(単位：億円)

		2021年3月期 2Q累計実績	
		対前年	主な増減要因
人件費	923	▲ 151 (85.9%)	・賞与の減 ・超勤手当の減 等
動力費	207	▲ 28 (88.0%)	・減便に伴う車キロの減 ・燃料費調整額の減 等
修繕費	624	▲ 17 (97.2%)	・設備投資関連工事の減 等
業務費	798	▲ 172 (82.3%)	・発売手数料の減 ・広告宣伝費の減 等
線路使用料等	136	▲ 4 (96.9%)	・関西空港線
租税公課	185	▲ 25 (88.1%)	・法人事業税の減
減価償却費	679	+9 (101.5%)	・20.3期稼働資産の平年度化による増
営業費用計	3,554	▲ 389 (90.1%)	

連結損益計算書と業績予想

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績 A	2021年3月期 2Q累計実績 B	対前年		2020年3月期 通期実績 C	2021年3月期 通期予想 (10/30)* D	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A			増減 D-C	比率(%) D/C
営業収益	7,620	3,899	▲ 3,720	51.2	15,082	9,200	▲ 5,882	61.0
営業費用	6,331	5,347	▲ 984	84.4	13,475	12,100	▲ 1,375	89.8
営業利益又は損失 (▲)	1,288	▲ 1,447	▲ 2,736	—	1,606	▲ 2,900	▲ 4,506	—
営業外損益	▲ 72	▲ 95	▲ 23	132.5	▲ 122	▲ 150	▲ 27	122.2
営業外収益	29	35	+5	—	88	100	+11	—
営業外費用	102	130	+28	—	211	250	+38	—
経常利益又は損失 (▲)	1,216	▲ 1,543	▲ 2,759	—	1,483	▲ 3,050	▲ 4,533	—
特別損益	▲ 24	▲ 90	▲ 66	—	▲ 76	▲ 100	▲ 23	—
特別利益	39	75	+36	—	230	—	—	—
特別損失	63	166	+102	—	307	—	—	—
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益又は純損失(▲)	804	▲ 1,281	▲ 2,085	—	893	▲ 2,400	▲ 3,293	—
四半期包括利益	816	▲ 1,333	▲ 2,149	—	870	—	—	—

* 2020年9月16日発表の通期予想から変更していません。

セグメント情報と業績予想

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績 A	2021年3月期 2Q累計実績 B	対前年		2020年3月期 通期実績 C	2021年3月期 通期予想 (10/30)* ¹ D	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A			増減 D-C	比率(%) D/C
営業収益* ²	7,620	3,899	▲ 3,720	51.2	15,082	9,200	▲ 5,882	61.0
運輸業	4,910	2,102	▲ 2,807	42.8	9,334	4,990	▲ 4,344	53.5
流通業	1,165	613	▲ 552	52.6	2,260	1,440	▲ 820	63.7
物販・飲食	804	403	▲ 400	50.1	1,542	920	▲ 622	59.6
【宿泊特化型ホテル】(再掲)* ³	【76】	【15】	【▲ 60】	【20.8】	【146】	【55】	【▲ 91】	【37.5】
百貨店	318	169	▲ 149	53.2	632	450	▲ 182	71.1
不動産業	740	655	▲ 85	88.5	1,651	1,460	▲ 191	88.4
ショッピングセンター	308	196	▲ 112	63.6	611	470	▲ 141	76.9
不動産賃貸・販売	423	447	+23	105.7	1,021	970	▲ 51	94.9
【不動産販売】(再掲)	【182】	【205】	【+22】	【112.6】	【536】	【480】	【▲ 56】	【89.4】
その他	803	527	▲ 275	65.7	1,836	1,310	▲ 526	71.3
ホテル	194	56	▲ 138	28.9	373	180	▲ 193	48.2
旅行	198	71	▲ 126	36.1	423	170	▲ 253	40.1
営業利益又は損失 (▲) * ²	1,288	▲ 1,447	▲ 2,736	—	1,606	▲ 2,900	▲ 4,506	—
運輸業	1,031	▲ 1,387	▲ 2,418	—	1,053	▲ 2,760	▲ 3,813	—
流通業	31	▲ 99	▲ 130	—	38	▲ 160	▲ 198	—
物販・飲食	26	▲ 83	▲ 110	—	34	▲ 140	▲ 174	—
百貨店	1	▲ 15	▲ 16	—	2	▲ 20	▲ 22	—
不動産業	191	150	▲ 41	78.6	349	250	▲ 99	71.6
ショッピングセンター	45	1	▲ 44	2.2	75	0	▲ 75	—
不動産賃貸・販売	106	106	+0	100.0	198	170	▲ 28	85.6
その他	23	▲ 108	▲ 131	—	197	▲ 200	▲ 397	—
ホテル	▲ 1	▲ 66	▲ 65	—	▲ 12	▲ 120	▲ 107	—
旅行	0	▲ 49	▲ 50	—	10	▲ 140	▲ 150	—

*¹ 2020年9月16日発表の通期予想から変更しておりません。

*² 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。

*³ 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」の合計値です。ただし、浅草店（その他業）、広島銀山町店（その他業）は除きます。

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円)

			2021年3月期2Q累計実績			
				対前年		主な増減要因
				増減	比率(%)	
流通業	物販・飲食	営業収益	403	▲ 400	50.1	・新型コロナウイルス感染症による減 等
		営業損失	▲ 83	▲ 110	－	
	百貨店	営業収益	169	▲ 149	53.2	
		営業損失	▲ 15	▲ 16	－	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	196	▲ 112	63.6	・新型コロナウイルス感染症による減 等
		営業利益	1	▲ 44	2.2	
	不動産賃貸・販売	営業収益	447	+23	105.7	・販売戸数増 等
		営業利益	106	+0	100.0	
その他	ホテル	営業収益	56	▲ 138	28.9	・新型コロナウイルス感染症による減 等
		営業損失	▲ 66	▲ 65	－	
	旅行	営業収益	71	▲ 126	36.1	
		営業損失	▲ 49	▲ 50	－	

※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)

	2020年3月期 期末 A	2021年3月期 2Q期末 B	増減 B-A
資産	32,752	35,049	+2,297
負債	20,521	24,322	+3,800
純資産	12,231	10,727	▲1,503
長期債務残高 【長期債務平均金利（％）】	10,189 【1.79】	15,022 【1.32】	+4,832 【▲0.47】
新幹線債務 【新幹線債務平均金利（％）】	1,019 【6.55】	1,014 【6.55】	▲5 【-】
社債 【社債平均金利（％）】	5,449 【1.48】	8,199 【1.12】	+2,750 【▲0.36】
自己資本比率（％）	34.1	27.7	▲6.4
1株当たり純資産（円）	5,847.27	5,071.54	▲775.73
	2020年3月期 2Q累計実績 A	2021年3月期 2Q累計実績 B	対前年増減 B-A
営業活動によるキャッシュフロー	1,078	▲1,412	▲2,490
投資活動によるキャッシュフロー	▲933	▲990	▲56
フリーキャッシュフロー	144	▲2,402	▲2,547
財務活動によるキャッシュフロー	▲565	4,703	+5,269
現金及び現金同等物の増減	▲427	2,300	+2,728
現金及び現金同等物の期末残高	937	3,083	+2,145

諸元表

(単位：人、億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想(10/30)* ¹
連結ROA (%)	4.0	—	4.9	—
連結ROE (%)	7.3	—	8.1	—
連結EBITDA* ²	2,119	▲ 606	3,322	▲ 1,120
連結減価償却費	824	835	1,704	1,770
連結設備投資（自己資金）	770	835	2,545	2,300
単体設備投資（自己資金）	483	566	1,762	1,700
安全関連投資	300	320	1,161	1,000
1株当たり配当金（円）	95.0	50.0	182.5	100.0

	2020年3月期 2Q累計実績		2021年3月期 2Q累計実績		2020年3月期 通期実績		2021年3月期 通期予想(10/30)* ¹	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	48,596	24,526	48,625	24,075	48,323	24,439	—	—
金融収支	▲ 93	▲ 75	▲ 95	▲ 82	▲ 182	▲ 167	▲ 190	▲ 175
受取利息・配当金	3	21	4	16	12	26	10	25
支払利息	97	97	99	99	194	193	200	200

*¹ 2020年9月16日発表の通期予想から変更していません。

*² EBITDA = 営業利益又は損失 + 減価償却費 + のれん償却額

1

2021年3月期 第2四半期決算実績

P. 2

2

「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し P. 13



Appendix

P. 35

中計2022見直しのポイント（エグゼクティブサマリー）

環境変化 と前提

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大により、外部環境が激変（テレワーク・Web会議等の行動変容、価値観多様化）
- ✓ 未来が早く到来、変化の先が読めない未来へ
- ✓ 基幹である運輸収入は**コロナ前の概ね9割程度**までしか戻らないという前提を置く
- ✓ コロナ収束状況を注視。**機動的に修正を加える**中期経営計画

見直しの 方向性

- ✓ アフターコロナの社会行動変容が見通せないなかで、現時点の認識をふまえた**当面の方向性**を示す（次期中計期間（28.3期）までを変革・復興期と位置づけ）
- ✓ 変化の中でも「**変わらぬ価値観**」「**JR西日本グループの存在意義**」を再確認
- ✓ そのうえで、財務基盤が悪化し、従来のような形のご利用には戻らない前提において「**変えていくもの**」を認識

変わらぬ価値観・存在意義	変えていくもの
● 経営の三本柱 ● めざす未来（人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会）の実現	● 経営の強靱化（構造改革と施策重点化によるCF創出力・財務基盤の回復） ● 変化対応力向上

4つの軸 （打ち手）

- | | | |
|--|--------|----------------------|
| ①福知山線列車事故を原点とした 安全性向上 | ●----- | 変わらぬ価値観・存在意義 |
| ② 地域共生の深耕 と 新たな価値創造 への挑戦 | ●----- | 変わらぬ価値観・存在意義／変えていくもの |
| ③経営の強靱化（ 構造改革と施策重点化 ） | ●----- | 変えていくもの |
| ④ 変化対応力 を高める企業変革 | ●----- | 変えていくもの |

財務戦略 設備投資 株主還元

- ✓ 次期中計期間（～28.3期）までを見据え**財務基盤の回復**を目指す
- ✓ **中長期的な資金使途の優先順位に関する基本方針**を見直し
（①安全投資、②債務削減、成長投資、株主還元 ※次期中計で策定する具体的計画にあわせて改めて検討）
- ✓ **今中計期間中の設備投資**については、**5年間累計で1兆2,500億円**
- ✓ **今中計期間中の株主還元**については、**23.3期**において**配当性向35%程度**を目指し、安定的に配当する方針を堅持

確実に訪れる未来

- ・ 日本国内の人口減少
- ・ 自然災害の激甚化
- ・ 安全ニーズの高まり

成長の機会

- ・ 大阪・関西万博の開催、夢洲まちづくり
- ・ 北陸新幹線敦賀開業やせとうちエリア等、地方への注目度の高まり

新型コロナウイルス感染症の拡大

- ・ 国内、インバウンドのご利用急減に伴う業績の急激な悪化
- ・ 有利子負債の増加による経営体力の低下

早く訪れた未来・変化の先が読めない未来

- ・ ICTツール活用によるデジタル空間の拡がり
- ・ 働き方・暮らしの多様化、価値観の変化
- ・ 新たな感染症の脅威の再認識
- ・ お客様の行動変容に伴う市場構造の変化（従来のような形のご利用には戻らない）

変化のなかでも「変わらぬ価値観」・「JR西日本グループの存在意義」再確認と「変えていくもの」

変わらぬ価値観・存在意義

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という変わらぬ決意

→「経営の3本柱」は引き続き最重要課題

コロナ禍での人と人とのつながりの制約によるひずみは、むしろつながりの大切さへの再認識に

→「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」というめざす未来の実現がより重要に

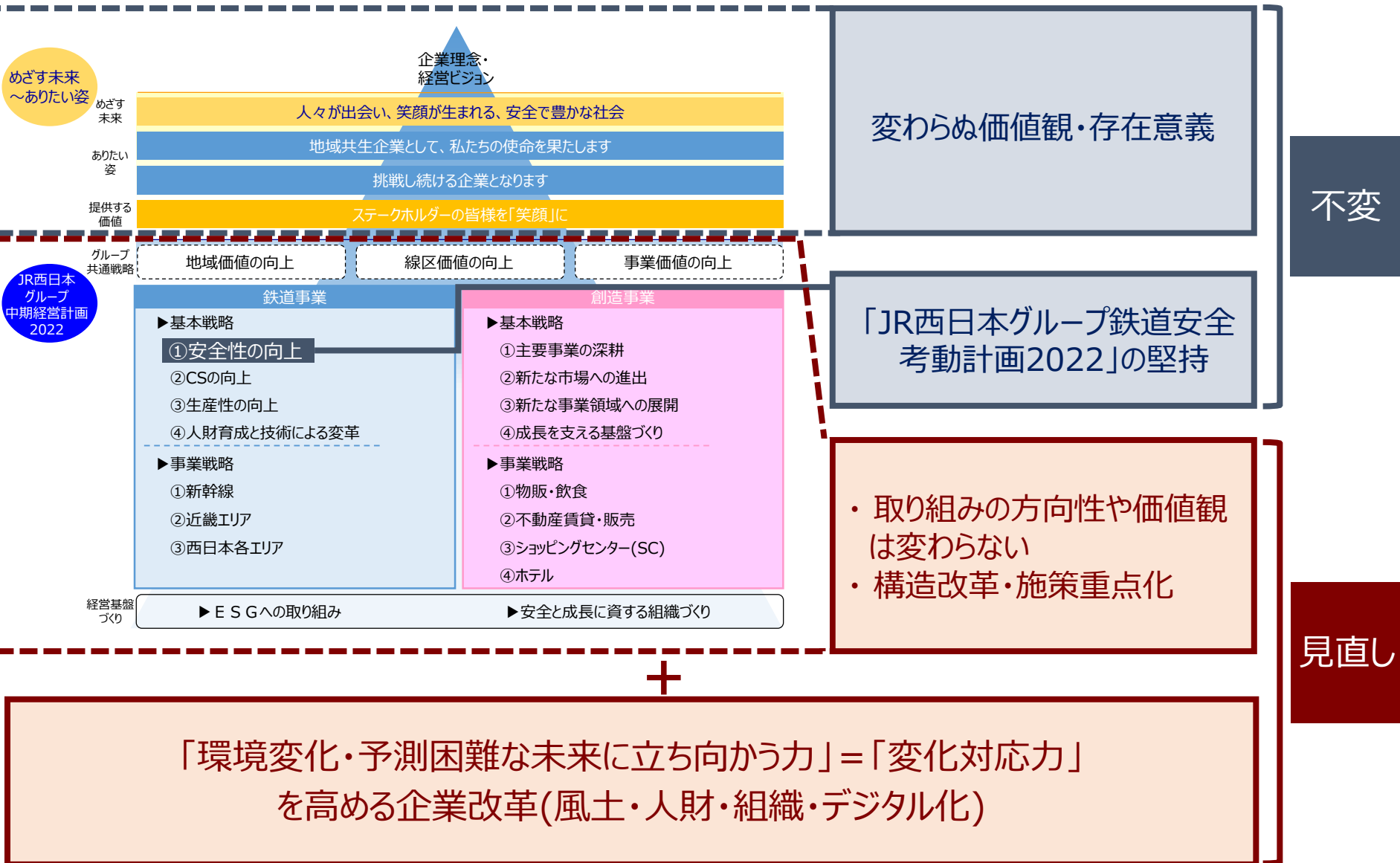
変えていくもの

■ 経営の強靱化

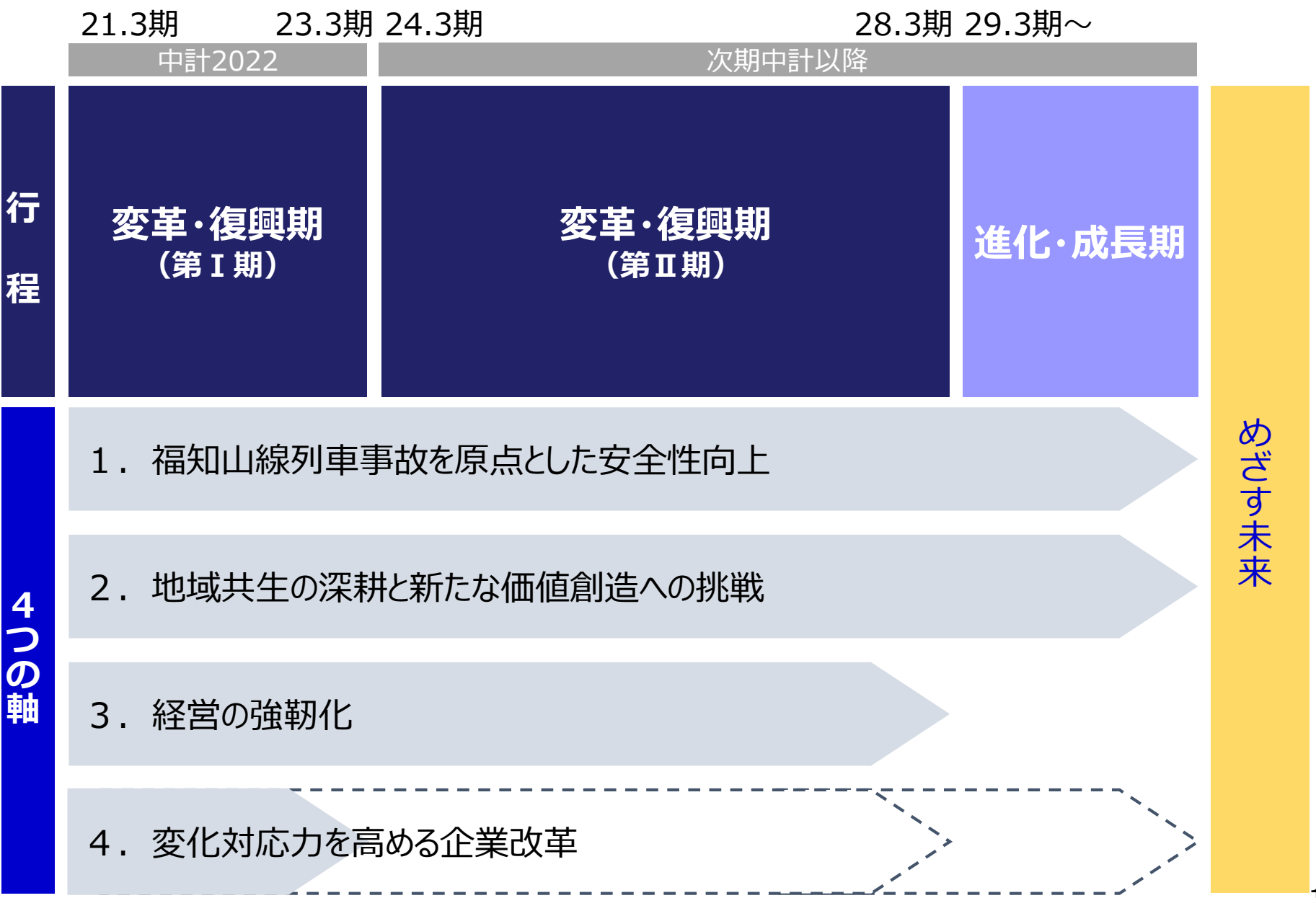
- ・ 構造改革によるキャッシュフロー創出力の回復
- ・ 施策の重点化による財務基盤の回復

■ 予測困難な未来への変化対応力の向上

JR西日本グループの戦略の体系



■ 経営再建と事業構造改革の行程、4つの戦略の軸



安全を最重要戦略と位置づけ、「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」の構築、およびハード・ソフトの組み合わせによる安全対策を進め、さらなる安全性向上に努める

「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」の構築

- ・ 福知山線列車事故後の安全の取り組みを教訓に照らして振り返り、一人ひとりの考動に結びつける取り組みの推進
- ・ 「能動的に考え、学び、採り入れ、やってみる」組織風土の実現に向けた支援ツール等の整備



<支援ツールを用いたリスク抽出>

踏切・ホームの安全対策の充実

- ・ 特殊信号発光機検知支援システムの試験導入
- ・ 第4種踏切への安全装置の開発
- ・ 乗務員のホームにおける安全確認方法の充実（L空間の確認等）

鉄道労災対策

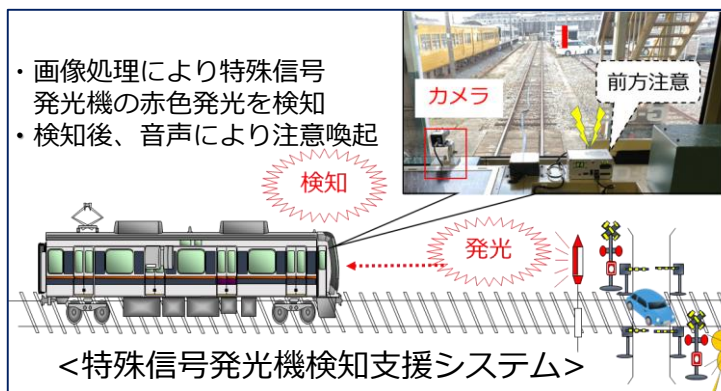
- ・ 車両でのデータ測定による、線路上で実施する検査の削減

自然災害対策（防災・減災）

- ・ 局地的大雨の対応に向けたレーダー雨量の活用
- ・ 車両基地への浸水を想定した対策の実施

新型コロナウイルス感染防止

- ・ 駅・車内での抗ウイルス・抗菌加工
- ・ 特急車両への空気清浄機の搭載
- ・ 混雑回避に資するリアルタイムかつ詳細な情報提供



<車内の抗菌対策>

訪れたい、住みたいまちづくりや新たな価値創造によりご利用拡大をめざすとともに、新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの強みをさらに磨き上げ、安全で快適な移動空間を提供

山陽新幹線の利便性向上

- 「N700S」車両の4編成増備



お客様の利便性向上

- チケットレスサービスの拡充
 - ・ 北陸新幹線 e チケットサービス
 - ・ 九州新幹線への E X サービス拡大
- デジタル接点の充実・魅力向上
 - ・ WESTER
 - ・ setowa



北陸新幹線敦賀開業

- 開業に向けた「W 7」車両の11編成増備



新幹線からのフィーダー輸送強化

- 「やくも」車両新製

北陸エリア

北陸新幹線敦賀開業に向けた、地域と連携した観光素材及び駅周辺開発

北陸新幹線全線開業

北近畿エリア

「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」
「WEST EXPRESS 銀河」を活用した地域の魅力発信

山陰エリア

瀬戸内エリア

社会変化に対応した暮らし方・働き方の提案



西日本各エリアの
魅力創出

関西都市圏ブランド
の確立

中央新幹線(リニア)

南紀エリア

鉄道を活用した地域の魅力発信や
多様な暮らし方・働き方の提案

九州新幹線

九州エリア

① 当社最大のターミナル大阪駅を起点とした「駅からはじまるまちづくり」を環境変化に対応し推進
② 大阪・関西万博を契機に、関西都市圏の鉄道ネットワークの利便性を向上

うめきた2期開発 2024年

高架下開発 2027年
新駅ビル開発 2024年

うめきた(大阪)地下駅 = 大阪駅

2023年

うめきた(大阪)地下駅
地下で接続

LUCUA 1100 LUCUA
大阪駅

① i 駅西側に
新たな流動を創出

西地区開発 2024年

① ii 周辺との連携により、
エリア全体を活性化

② 新大阪～桜島
直通列車運行

② うめきた(大阪)地下駅での
未来駅への挑戦

至 神戸

新大阪

大阪

桜島

② 乗換利便性向上

弁天町

夢洲
(万博会場)

天王寺

至 和歌山

① iii うめきた(大阪)地下駅・なにわ筋線開業
により新大阪駅・関西空港と結節
→ 大阪駅の拠点性を飛躍的に向上

関西空港

① iv 特急列車の利便性向上により、
関西エリア全体の発展に貢献

至 京都

奈良

20

鉄道事業と創造事業、地域が一体となったコンテンツ整備・プロモーション展開による広域観光エリアの磨き上げや、地方中核都市を中心としたまちづくりにより、西日本各エリアの魅力を創出し、交流・関係人口を拡大

■ 取り組み事例（せとうちパレットプロジェクト等）

デジタル空間
による
西日本各エリアの
魅力発信

広域周遊の拠点と滞在施設の整備による魅力向上

魅力的な旅のみちを創る観光列車

「世界随一の多島美」の観光資源としての磨き上げ

地域の魅力を活かし魅力を発信する商材開発

新たな価値創造への挑戦

© 1976, 2020 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L613358

地域共生の深耕
(施策重点化)

新たな価値創造

コスト構造改革
(固定費低減)

鉄道事業

非鉄道事業

- 訪りたい、住みたいまちづくり (地域価値・線区価値向上)
- 新幹線を基軸とした広域ネットワークの磨き上げ (→P.19)
 - 地域に根差した生活サービスの創造

関西都市圏ブランドの確立 (→P.20)

西日本エリアの魅力創出 - セとうちパレットプロジェクト 等 (→P.21)

- 最適な地域交通体系の模索・実現
※ イノベーションの力も活用しながら、持続可能な新しい交通体系を地域と共に模索
- 事業スキームの多様化、他社協業や再開発事業の参画によるサステイナブルなまちづくり
- 生活密着型商業施設開発促進

個々のお客様に合わせた便利で魅力ある移動・生活サービスの創造
(ICOCA・MaaS・ネット予約サービスのシームレスな連携、会員・ポイント共通化、データ利活用 等)

新たなニーズに対応するサービス提供
(「JR西日本×住まいサブスク」、テレワーク・ワーケーション拠点の市場開拓 等)

- 鉄道オペレーションの生産性向上※・スリム化
(※CBM確立を軸とするメンテナンスのシステムチェンジ、駅での販売のあり方見直し等)
 - ご利用に応じた列車ダイヤ適正化
 - 組織構造改革・働き方改革による効率的な運営
- P.23

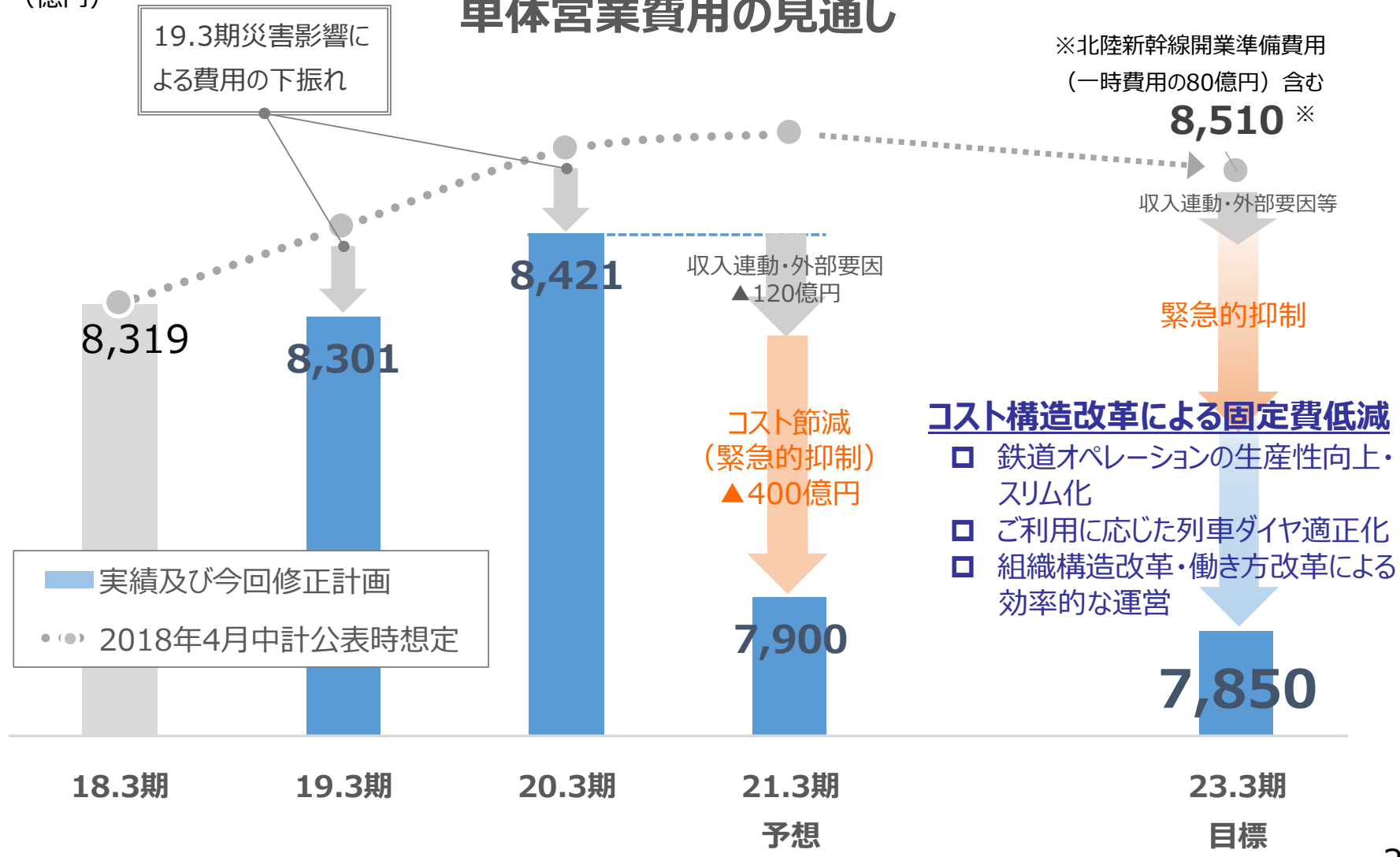
- スピーディな事業ポートフォリオ見直し
(不採算店舗の撤退、入替、縮小、資産組換え等)
- 業務プロセス見直しによる高効率化
(運営体制・コストの根本的見直し 等)

費用削減
の方向性

運輸収入がコロナ前の概ね9割の水準でも利益を確保していく事業構造を目指し、
変革・復興期において継続的にコスト構造改革（固定費低減）に取り組む

(億円)

単体営業費用の見通し



デジタル技術によりJR西日本グループが持つ豊富で多彩なデータの利活用を進め、駅や店舗、地域のリアルな体験へとつなげることで、新しい価値を生み、提供し続け、西日本エリアの活性化に貢献、さらにそのプロセスを通じた業務変革を推進

＜デジタル戦略の軸 ～ 3つの再構築～＞

デジタル技術とグループデータの利活用 (データ利活用基盤等整備)	グループ一体化・外部連携 (会員・ポイント共通化)	変化対応力・イノベーションを生み出す力 (カルチャー× 組織・仕組 × 人財)
① 顧客体験 の再構築 (お客様ニーズに応じたサービスのあり方の追求)	■ JR西日本グループの全てのサービスの一体化、外部パートナーとの連携 ⇒ 一人ひとりのお客様のニーズに合わせた新しい価値を連続的に提供 ⇒ MaaSアプリ(WESTER、setowa)、モバイルICOCA(仮称)、e5489等のサービス拡充	P25
② 鉄道システム の再構築 (技術ビジョンの実現)	■ 持続可能な鉄道システムの構築、さらなる安全性向上・安定輸送の追求 ⇒ 運行オペレーションの変革やメンテナンスのシステムチェンジ (CBM) への挑戦	P25
③ 従業員体験 の再構築 (働き方改革)	■ 働く環境のデジタル化・ICT活用を促進 ⇒ 社員の働き方改革(モチベーション向上、成果を効率的かつ高頻度に生み出す仕組みづくり)	

＜JR西日本グループデジタル戦略のめざす未来＞

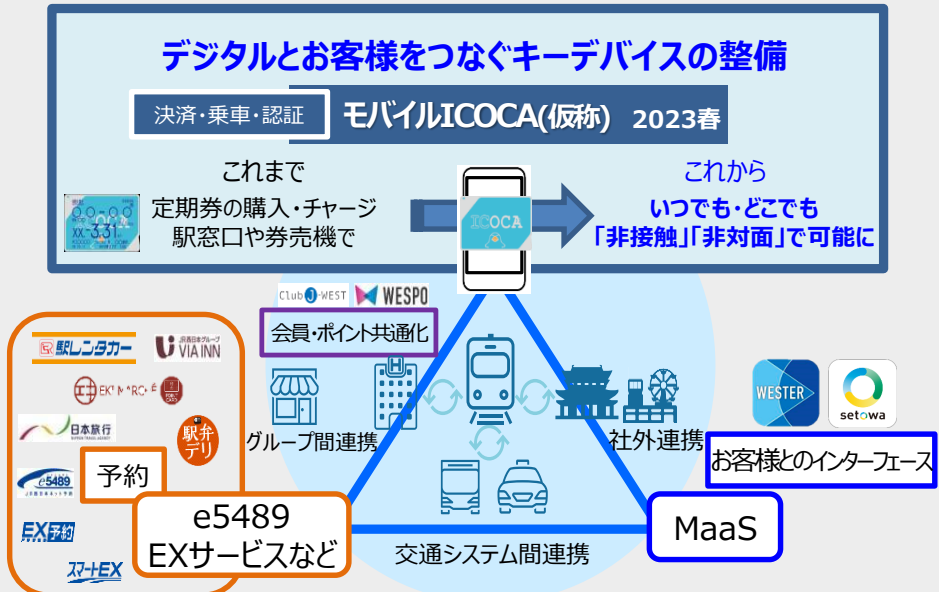
デジタル技術がグループ、外部をつなぎ新しい価値を生み出すことで、人々がつながり、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会



顧客体験の再構築

(お客様ニーズに応じたサービスのあり方の追求)

- デジタル技術を活用し、一人ひとりのニーズに対応したシームレスな移動や生活サービスの提供



- リアル(駅)とデジタルを融合した未来駅への挑戦
 - ・ うめきた(大阪)地下駅での技術ビジョンの具体化



世界初方式のホームドア

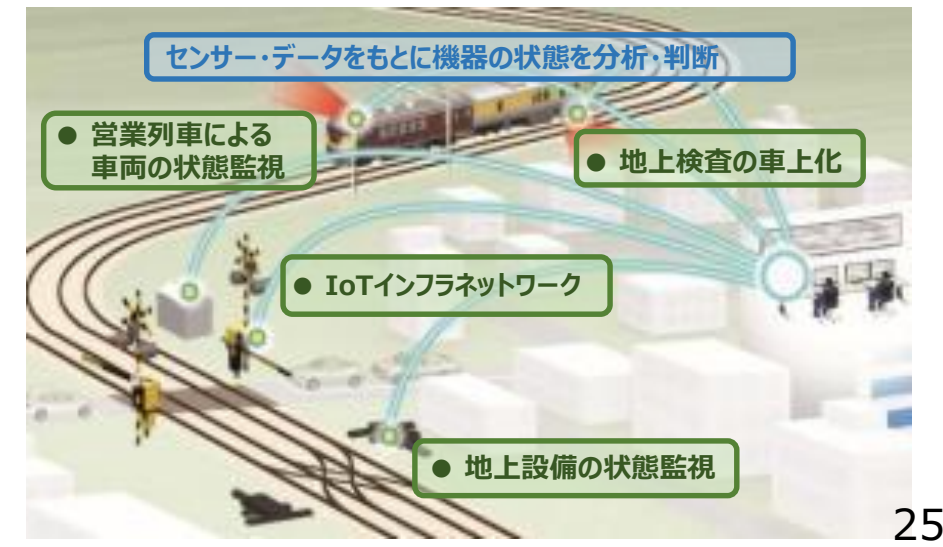
顔認証を活用した改札機

AI案内ロボット

鉄道システムの再構築

(技術ビジョンの実現)

- さらなる安全と安定輸送の追求
 - ・ 保安システム・運行システム次世代化
 - ・ 斜面リスク分析
- 持続可能な鉄道・交通システムの構築
 - ・ 新たな技術による生産性の向上
 - ・ 機器の状態に応じたメンテナンス(CBM)の実現
 - ・ 地域ニーズに適した持続可能な交通体系の模索(外部と連携した隊列走行式自動運転BRTの開発推進)



将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現 ～当社グループとしての貢献～

使 命

鉄道事業を核に、お客様の暮らしを支え、地域の社会、経済の発展に貢献

安全・安心

社会インフラを担う責任

安全で安心な社会づくりに
貢献できる力

地域共生

地域に根差した企業グループ
としての責任

人と人との出会いや地域同士の
結びつきを起点にまちづくりに貢献
できる力

地球環境

多くのエネルギーを使用して
交通サービスを提供する責任
鉄道の環境優位性、地域の
自然、文化を地域活性化に
つなげる力

既存の枠組み、領域、エリアを超えたパートナーシップを通じたイノベーション

17 パートナーシップで
目標を達成しよう



提供 価値

すべての人にとっての「当たり前」
の安心感、無意識の心地よさ

西日本地域の持続的発展、
均衡のとれた豊かさ

地域の豊かな自然、
文化の保全

9 産業と技術革新の
基盤をつくろう



13 気候変動に
具体的な対策を



10 人や国の不平等
をなくそう



11 住み続けられる
まちづくりを



13 気候変動に
具体的な対策を



14 海の豊かさ
を守ろう



8 働きがいも
経済成長も



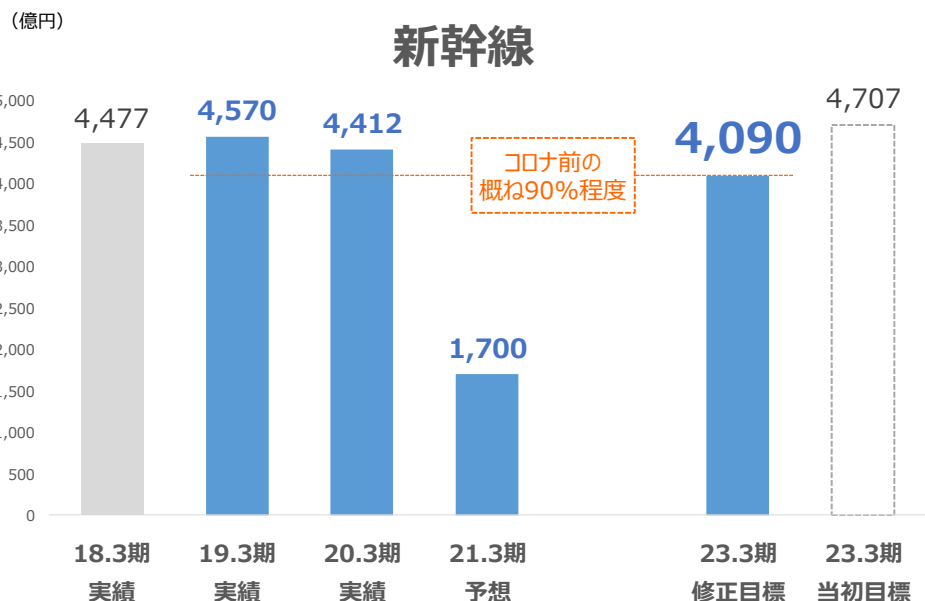
9 産業と技術革新の
基盤をつくろう



組織風土と
人財

サプライチェーン全体の雇用の安定、働きがいと誇りのある「居場所」と「貢献」
多様な人財の可能性を最大限引き出し、イノベーションを創出

広域鉄道ネットワークの軸。重点的に経営資源を配分して磨き上げ。



Withコロナ

様々なニーズにお応えする商品を次々と展開

【分散乗車・個室ニーズへの対応】

- ・ オフピーク・ファミリーきっぷ（20年8月）
- ・ こだま(RailStar編成)コンパートメント予約開始（20年8月～）

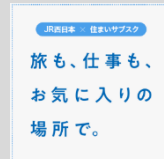
【旅行スタイル・トレンドにあわせた商品】

- ・ 北陸新幹線eチケット早特（20年8月～21年3月）
- ・ 山陽新幹線直前割50（20年9月～12月）



【新たなライフスタイルにあわせた商品】

- ・ JR西日本×住まいサブスク ※実証実験中
- ・ せとうちグランピング ※実証実験中



安全安定輸送

- ・ 新製車両投入
→ 東海道・山陽新幹線直通
N700A車種統一完了（20.3期）
→ N700S2編成増備（21.3期）
- ・ 台車の異常を検知する装置の導入
→ 21.3期までに全10台設置予定

輸送サービスのブラッシュアップ

- ・ お客様の利便性の向上
→ 北陸新幹線eチケットサービス（20年3月～）
→ 九州新幹線へのEXサービス拡大（22年春）
→ 特大荷物置場の整備（20年5月～）

観光需要喚起

- ・ せとうちパレットプロジェクト
→ せとうち広島DC（20年10月～12月）
- ・ MaaSアプリによる魅力発信
→ setowa、WESTERの展開
- ・ 「どこでもドアで、どこいこう。」CP（20年10月～21年1月）



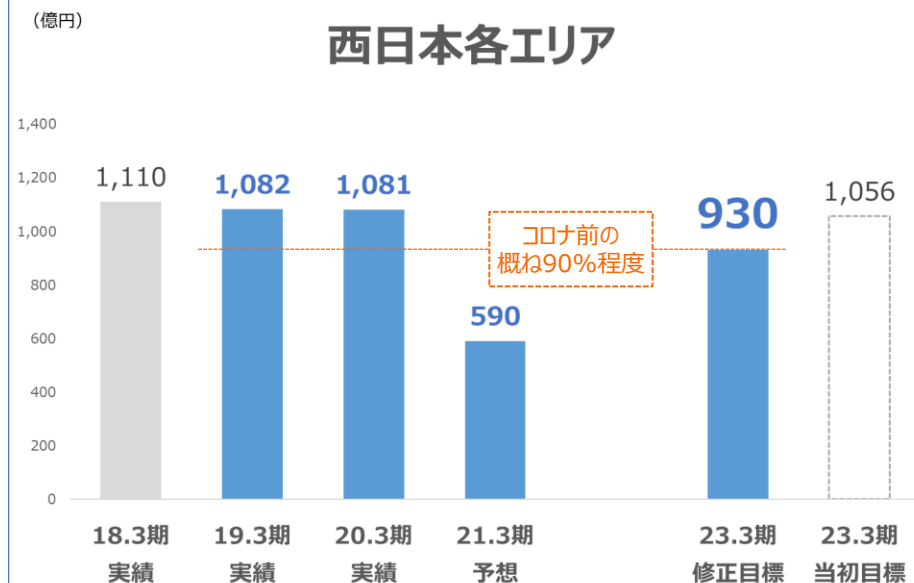
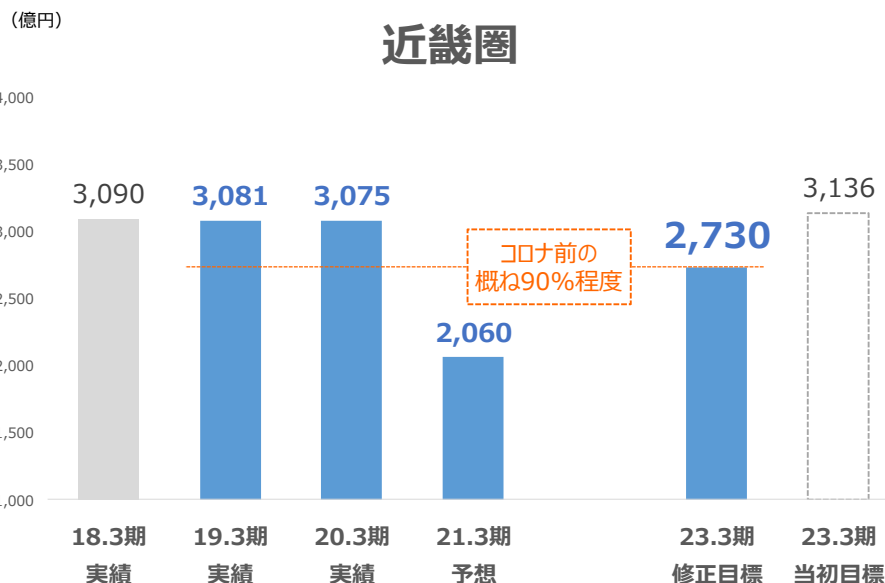
事業の持続性確保

- ・ 車両所リニューアル（博多）

- ・ 次期中計
N700S2編成増備(予定)

北陸新幹線敦賀延伸効果の最大化

引き続き、線区価値向上、エリアに即した事業展開を図る



線区価値向上

- グループ一体での沿線開発
→大阪駅を起点とする
「駅からはじまるまちづくり」
- うめきた(大阪)地下駅 (23年春)
- なにわ筋線 (31年春)

様々なニーズにお応えする商品を次々展開

- 【分散乗車ニーズへの対応】
 - 定期券併用チケットレス特急券 (20年6月～9月)
 - 「J-WESTチケットレス」のサービス拡充 (20年10月～)
 - 【マイクロツーリズムへの対応】
 - 休日ぶらり旅きっぷ (20年9月～12月)
- Withコロナ

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 
→せとうち広島DC (20年10月～12月)
- WEST EXPRESS 銀河 (20年9月～)

中核都市を中心としたまちづくり

- 広島、岡山、富山等

輸送サービスの品質向上

- ICOCAポイントサービス (18年10月～)
- 「らくラクはりま」・「Aシート」 (19年3月～)

事業の持続可能性確保

- 車両所リニューアル (吹田)

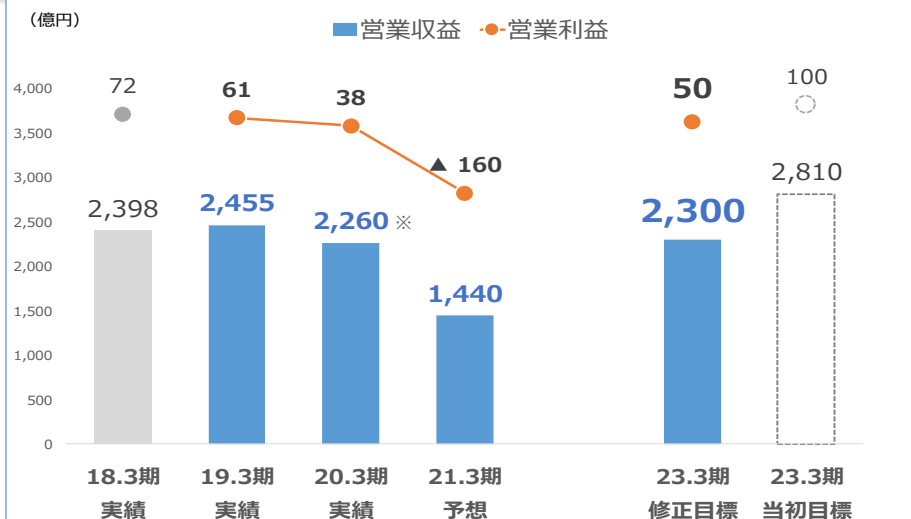
生産性向上

- メンテナンスのシステムチェンジ
- ICエリア拡大
- 無線式ATC (和歌山線 23年)

持続可能な交通サービスの実現

- 吉備線LRT化検討
- 城端線、氷見線LRT化検討

流通業



※20.3期に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

物販・飲食業

- ・店舗商品政策・MD見直し
- ・外部との連携による競争力強化
- ・駅周辺展開
- ・ヴィアイン事業の構造改革 (運営体制・コストの抜本的見直し)

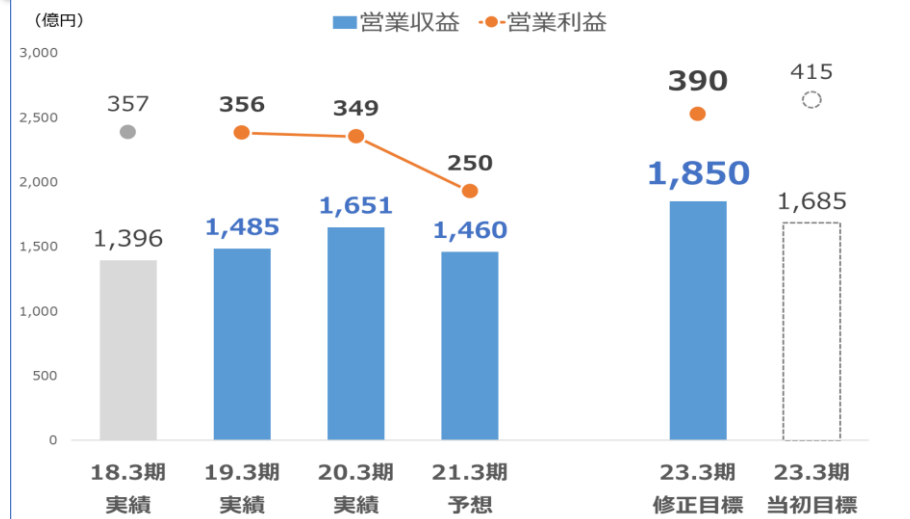
百貨店業

- ・京都店B1F,2~5階のリモデル効果の最大化
- ・新たな構造改革リモデルとローコスト経営

ホテル業

- ・中核プロジェクトへの経営資源の重点配分
- ・新たなニーズに合った商品開発、運営手法、コスト構造見直し

不動産業



賃貸・販売業

- ・駅からはじまるまちづくり推進 (拠点駅開発)
- ・事業スキーム多様化、他社協業や再開発事業への参画によるサステナブルなまちづくり
- ・既存アセットを柔軟に活用したサービス (シェアオフィス等)

SC業

- ・価値観や購買行動の変化を踏まえた新たな市場・業態開発 (生活密着型SCの開発促進)
- ・中核プロジェクトへの経営資源重点配分による地域共生深耕 (大阪西口、広島、富山等)

旅行業

- ・デジタル化への対応 (Web販売強化、店舗網最適化、オンライン接客等業務効率化)
- ・地方創生分野等の新たな取り組み強化と需要創造

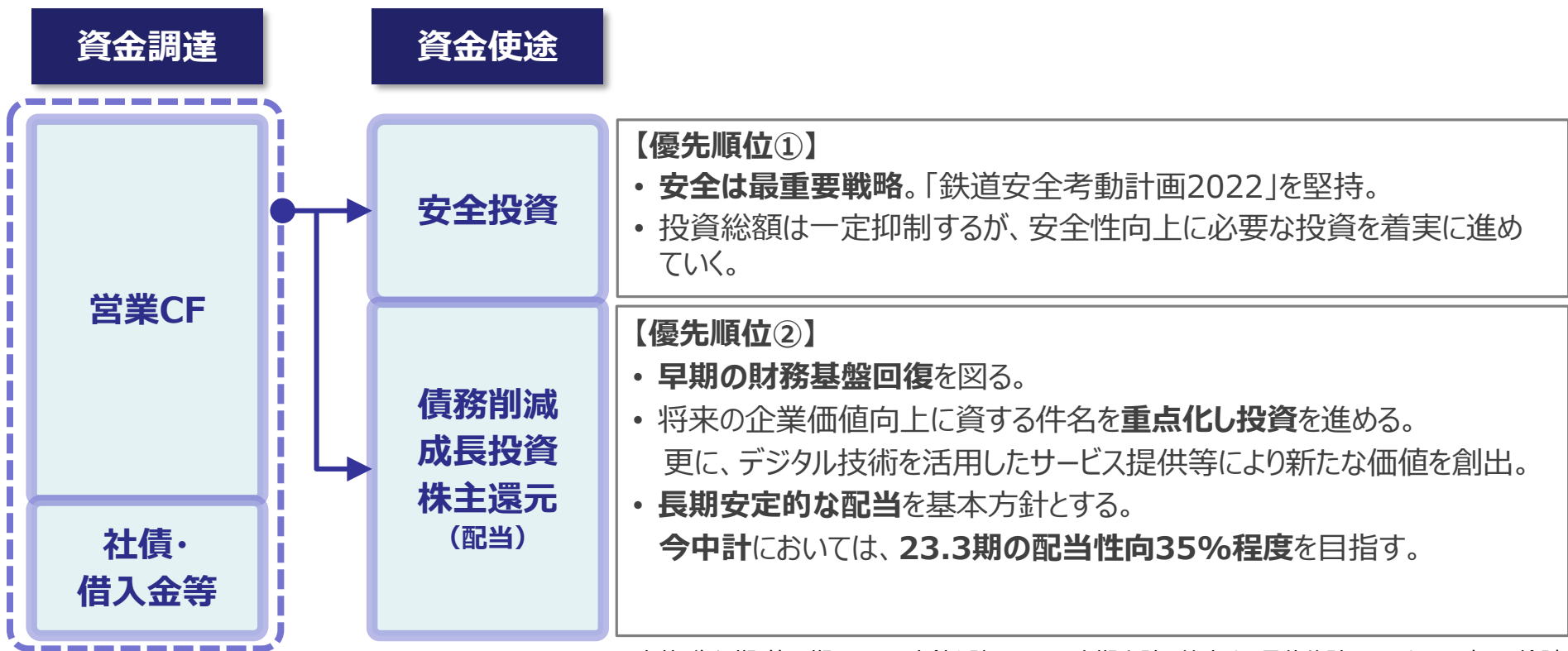
その他事業

財務基盤の回復

変革・復興期末（28.3期末）において、**D/Eレシオ1倍程度**への回復を目指す

今後新たな感染症や自然災害といった災禍が起こった場合でも、一定の財務体力を確保し、インフラ企業としての使命を持続的に果たすため、また、変化対応力を向上させ、さらなる発展につなげるためにも、変革・復興期末（28.3期末）において、概ねコロナ前の水準であるD/Eレシオ1倍程度まで回復させる

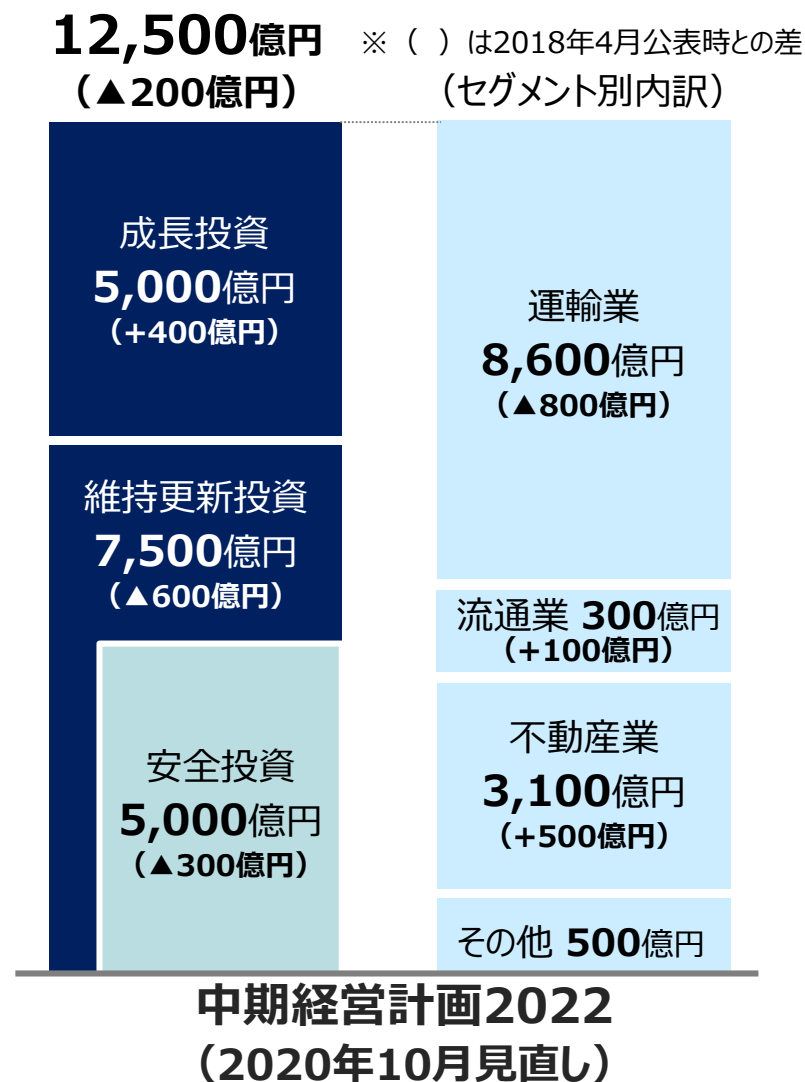
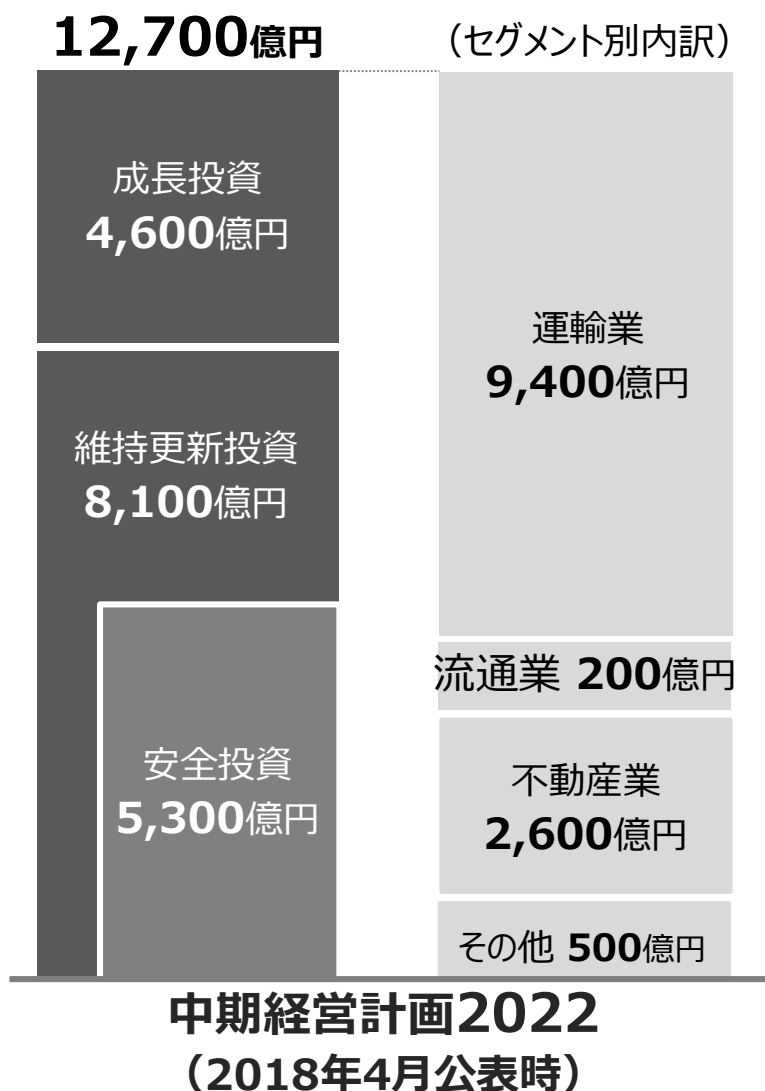
資金使途の優先順位の基本方針（～28.3期）



※28.3期までの資金使途イメージ

※変革・復興期(第Ⅱ期)は、この方針を踏まえつつ、次期中計で策定する具体的計画にあわせて改めて検討

- 安全投資総額は一定抑制するが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていく。
- 不動産業は成長ドライバーのひとつとして拠点開発に積極的に取り組み、施策が具体化したことなどにより増加。



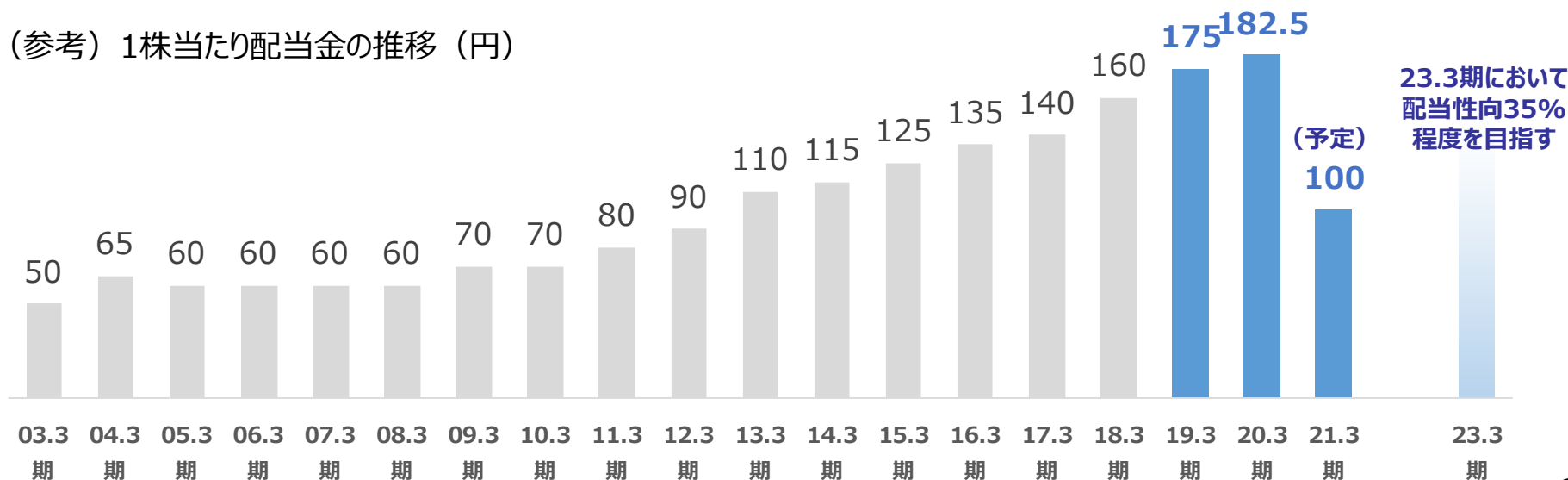
株主還元方針

- **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** ⇒ **維持**
- **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** ⇒ **取り下げ**
 - ・ 厳しい経営環境においても、「長期安定的な配当を重視する」方針は堅持。
 - ・ 他方、財務基盤回復の観点から、今中計におけるこれ以上の自己株式取得は行わない。

21.3期の株主還元

- **赤字予想ではあるが、長期安定的な配当を重視する方針もふまえ1株当たり100円を予定**
(中間配当：1株50円、期末配当1株50円 (予定))

(参考) 1株当たり配当金の推移 (円)



経営指標・目標指標等

■ JR西日本グループ中期経営計画2022経営指標

経営指標	18.3期決算実績	23.3期目標 (2018年4月公表時)	23.3期目標 (2020年10月見直し)
連結営業収益※	1兆5,004億円	1兆6,300億円	1兆4,500億円
連結EBITDA	3,561億円	4,000億円	3,300億円
連結ROA	6.3%	6%台半ば	4%程度
[参考]連結ROE	11.3%	10%程度	9%程度
運輸収入	8,678億円	8,900億円	7,750億円

※「収益認識に関する会計基準等」の適用による影響は加味していない

※ 2030年頃の連結営業収益2兆円の目標については、一旦取り下げるものの、変革・復興期を通じて成長の基盤となる組織・人材と経営体力を構築し、進化・成長期でのさらなる発展をめざす

■ 目標指標・めざす状態

			23.3期目標 (2018年4月公表時)	23.3期目標 (2020年10月見直し)
鉄道	安全	お客様が支障する列車事故[5年間累計]	0件	0件
		死亡に至る鉄道労災[5年間累計]	0件	0件
		お客様が死傷する鉄道人身傷害事故	さらに1割減(9件)	さらに1割減(9件)
		踏切障害事故	さらに1割減(22件)	さらに1割減(22件)
		部内原因による輸送障害	さらに1割減(126件)	さらに1割減(126件)
共通	インバウンド	連結営業収益	650億円	—
		訪日専門商品利用者数	260万人	—

【参考】業績目標（セグメント別）

		18.3期実績	23.3期目標 (2018年4月公表時点)	23.3期目標 (2020年10月見直し)
営業収益		1兆5,004億円	1兆6,300億円	1兆4,500億円
	運輸業	9,508億円	9,775億円	8,550億円
	流通業	2,398億円	2,810億円	2,300億円
	不動産業	1,396億円	1,685億円	1,850億円
	その他	1,700億円	2,030億円	1,800億円
営業利益		1,913億円	2,100億円	1,400億円
	運輸業	1,303億円	1,395億円	830億円
	流通業	72億円	100億円	50億円
	不動産業	357億円	415億円	390億円
	その他	199億円	230億円	180億円
経常利益		1,777億円	1,970億円	1,250億円
親会社株主に帰属する 当期純利益		1,104億円	1,280億円	800億円

1

2021年3月期 第2四半期決算実績

P. 2

2

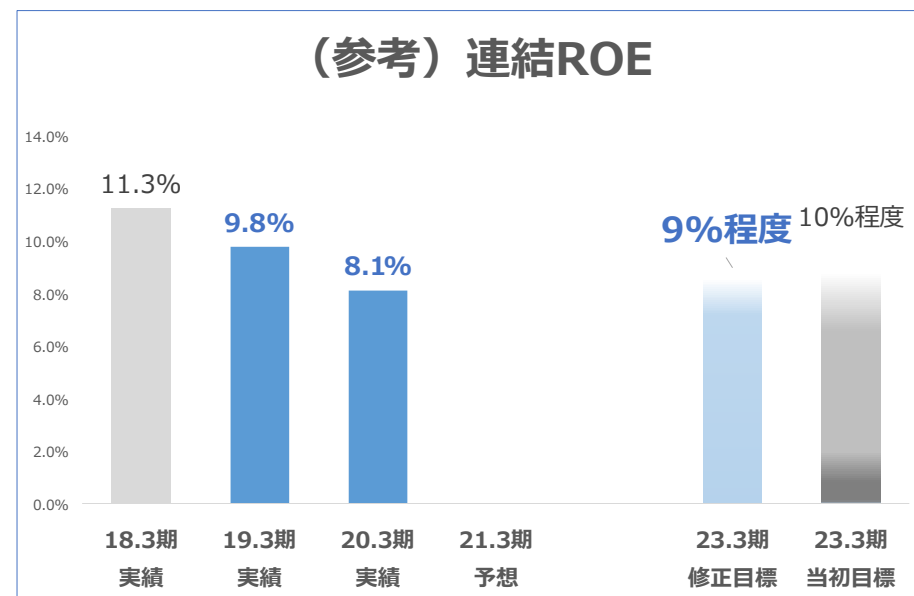
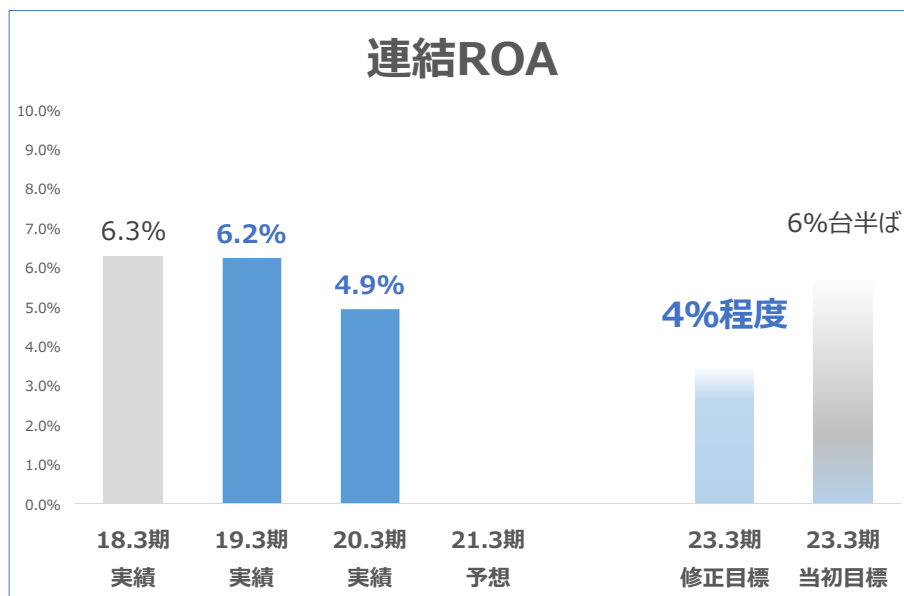
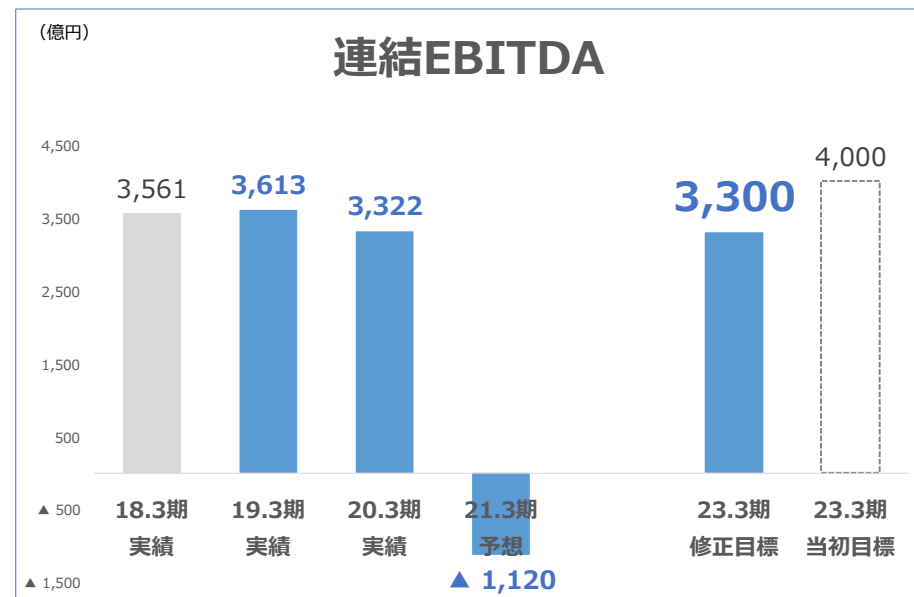
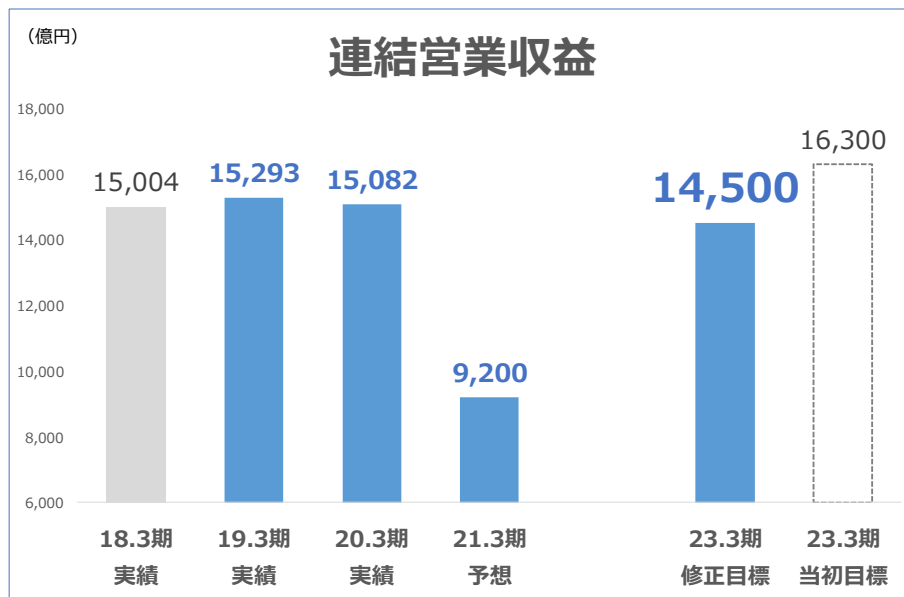
「JR西日本グループ中期経営計画2022」見直し P. 13



Appendix

P. 35

経営指標（KPI）



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
 - 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、2020年11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、2020年11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」 <https://www.westjr.co.jp/company/ir/>