○　社長の長谷川でございます。

○　本日はお忙しいところ、弊社説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

○　本日はまず、決算につきまして財務部長の藤原からご説明しましたのち、私から「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しについ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。

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 A	2021年3月期 2Q累計実績 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A	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 D-C	対前年 比率(%) 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おりません。

3

○　財務部長の藤原でございます。

○　私からは第2四半期決算につきまして、ポイントを絞ってご説明いたします。

○　まず、3ページをご覧ください。

○　新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、鉄道・非鉄道事業とも大きな影響を受け、連結での営業収益は対前年▲3,720億円減、営業利益は▲2,736億円減となりました。

○　なお、通期業績予想は、9月16日発表から変更ありません。

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 A	2021年3月期 2Q累計実績 B	対前年 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A	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 D-C	対前年 比率(%) 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おりません。

4

○　4ページをご覧ください。単体の概要です。

○　営業収益は、運輸収入の減により、対前年▲2,779億円減となりました。

○　営業費用は、安全に関する施策を着実に実施した一方、人件費や業務費を中心に節減した結果、対前年▲389億円減となりました。

○　結果、営業損益は、対前年▲2,389億円減となりました。

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

5

○ 5ページをご覧ください。運輸収入は、対前年▲2,704億円減となりました。7-9月の前年比は48.1%で、4-6月の 32.3%からは上向きとなっています。

○ まず新幹線は、▲1,694億円減となりました。うち、山陽新幹線が▲1,526億円減、北陸新幹線が▲167億円減です。

○ 近畿圏、その他在来線は記載の通りです。

○ なお、欄外に記載の通り、コロナによる減収影響は、インバウンドも含め▲2,655億円でした。

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）

	2Q累計実績（4/1～9/30）			2Q実績（7/1～9/30）			通期実績/予想		
	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
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%
新幹線	2,353	659	▲1,694 28.0%	1,203	433	▲769 36.0%	4,412	1,700	▲2,712 38.5%
定期	57	51	▲5 89.8%	28	25	▲2 90.1%	114	－	－ －
定期外	2,296	607	▲1,688 26.5%	1,174	407	▲767 34.7%	4,298	－	－ －
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%
定期	720	584	▲135 81.2%	360	304	▲55 84.6%	1,420	－	－ －
定期外	1,455	581	▲874 39.9%	733	365	▲367 49.9%	2,736	－	－ －
近畿圏	1,611	899	▲711 55.9%	802	512	▲290 63.8%	3,075	2,060	▲1,015 67.0%
定期	594	478	▲115 80.5%	296	248	▲48 83.8%	1,172	－	－ －
定期外	1,017	421	▲595 41.4%	505	263	▲242 52.1%	1,902	－	－ －
その他	564	266	▲298 47.1%	290	158	▲132 54.4%	1,081	590	▲491 54.6%
定期	126	106	▲19 84.4%	63	55	▲7 88.5%	247	－	－ －
定期外	438	159	▲278 36.4%	227	102	▲125 45.0%	834	－	－ －

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）		
	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	30,984	15,849	▲15,135 51.2%	15,824	9,033	▲6,791 57.1%
新幹線	10,976	3,028	▲7,947 27.6%	5,630	1,986	▲3,644 35.3%
定期	468	399	▲69 85.2%	240	201	▲38 83.9%
定期外	10,507	2,629	▲7,878 25.0%	5,390	1,784	▲3,605 33.1%
在来線	20,008	12,820	▲7,187 64.1%	10,194	7,046	▲3,147 69.1%
定期	12,037	9,667	▲2,369 80.3%	6,099	5,035	▲1,063 82.6%
定期外	7,971	3,152	▲4,818 39.6%	4,094	2,010	▲2,083 49.1%
近畿圏	15,642	10,151	▲5,490 64.9%	7,917	5,563	▲2,354 70.3%
定期	9,891	7,820	▲2,071 79.1%	5,011	4,082	▲929 81.4%
定期外	5,750	2,331	▲3,419 40.5%	2,905	1,481	▲1,424 51.0%
その他	4,366	2,669	▲1,697 61.1%	2,276	1,483	▲793 65.2%
定期	2,145	1,847	▲297 86.1%	1,087	953	▲133 87.7%
定期外	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%)	

7

○　7ページをご覧ください。単体営業費用は、対前年▲389億円減となりました。

○　主な内訳として、人件費は、賞与及び超勤等の減により、▲151億円減。業務費は、収入減に伴う発売手数料の減、広告宣伝費の節減等により、▲172億円減です。その他は記載の通りです。

○　なお、対前年▲389億円減のうち、約▲260億円が費用節減によるものです。

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 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A	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 D-C	対前年 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おりません。

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 増減 B-A	対前年 比率(%) B/A	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 D-C	対前年 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
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ	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
ｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｾﾝﾀｰ	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。

9

○　9ページ、10ページをご覧ください。連結の概要です。

○　子会社でも、旅行業やホテル業を中心に厳しい決算となりました。収益は足元では回復傾向にあり、またグループ全体で約▲410億円の費用節減に努めたものの、多くの事業で赤字となりました。

○　流通業は、対前年▲552億円減収、営業利益は▲130億円減益です。緊急事態宣言期間を中心にご利用が低迷しました。

○　不動産業は、対前年▲85億円減収、営業利益は▲41億円減益となりました。賃料減免等を行った結果減収、減益となりましたが、不動産賃貸・販売業、SC業ともに黒字を確保しています。

○　その他事業は、対前年▲275億円減収、営業利益は▲131億円減益でした。ホテル業、旅行業の低迷によります。

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	10,189	15,022	+4,832
【長期債務平均金利（%）】	【1.79】	【1.32】	【▲0.47】
新幹線債務	1,019	1,014	▲5
【新幹線債務平均金利（%）】	【6.55】	【6.55】	【−】
社債	5,449	8,199	+2,750
【社債平均金利（%）】	【1.48】	【1.12】	【▲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

11

○　11ページをご覧ください。上期では、長期・短期資金合計で6,143億円の調達、1,210億円の償還を実施しました。第2四半期末の長期債務残高は、20年3月期末から4,832億円増となっています。

○　私からは以上です。

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

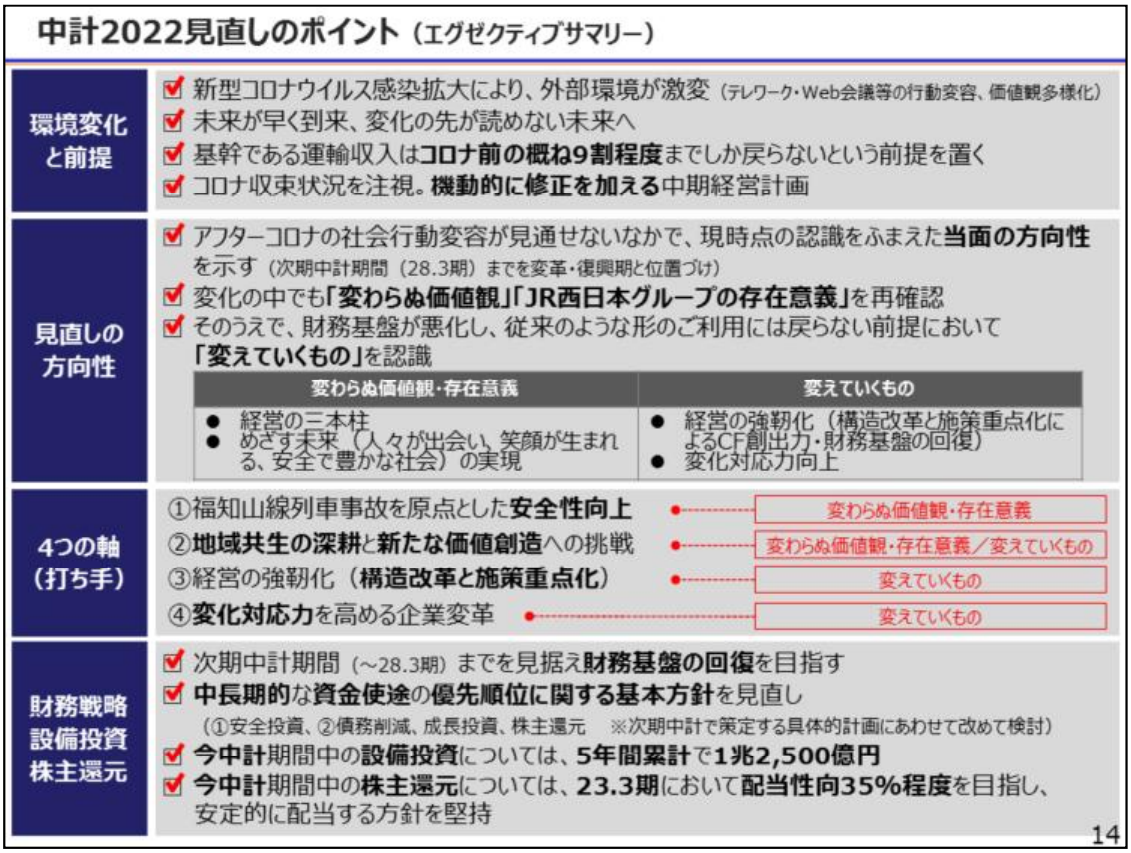
*1 2020年9月16日発表の通期予想から変更しておりません。

*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



○　改めまして、長谷川でございます。

○　私からは、先週公表しました中計2022の見直しについて、ご説明させていただきます。

○　それでは資料の14ページをご覧ください。今回の見直しのサマリーでございます。

○　新型コロナウイルス感染症の拡大により、想定していた未来が早く到来し、鉄道・創造事業とも大きな影響を受けております。

○　この変化により、基幹である運輸収入につきましては、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設け、今回の見直しを行いました。

○　なお、この前提はコロナ収束状況によって変わりますので、今後、機動的に修正を加えてまいります。

○　見直しの全体像としましては、次期中計最終年度である28年3月期頃までを「変革・復興期」と位置付け、その過程として今中計最終年度である23年3月期における数値目標等を見直しました。

○　見直しにあたっては、この激変する外部環境のなかでも「変わらぬ価値観」や「当社グループの存在意義」を再確認する一方、ご利用が従来のような形に戻らないといった変化に対し「変えていくもの」を認識したうえで、4つの軸を策定いたしました。後程詳しくご説明します。

○　そして財務戦略につきましては、28年3月期までを見据えた中長期的な視点で基本方針を策定し、今中計期間中の設備投資計画、株主還元方針をお示ししております。

環境変化と戦略の方向性

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

■ **経営の強靭化**
- **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西日本ｸﾞﾙｰﾌﾟ中期経営計画2022」の見直しの方向性

■ JR西日本グループの戦略の体系

変わらぬ価値観・存在意義

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の堅持

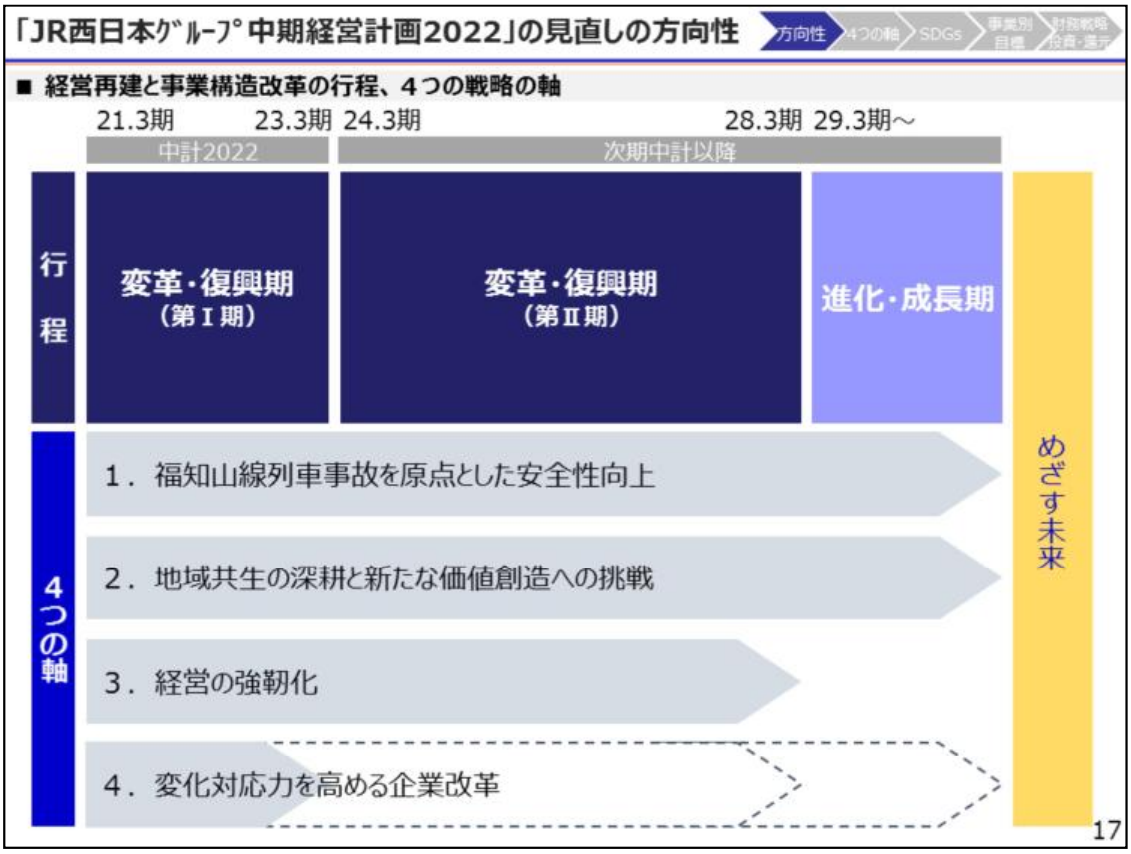
不変

・取り組みの方向性や価値観は変わらない
・構造改革・施策重点化

見直し

＋

「環境変化・予測困難な未来に立ち向かう力」＝「変化対応力」
を高める企業改革(風土・人財・組織・デジタル化)

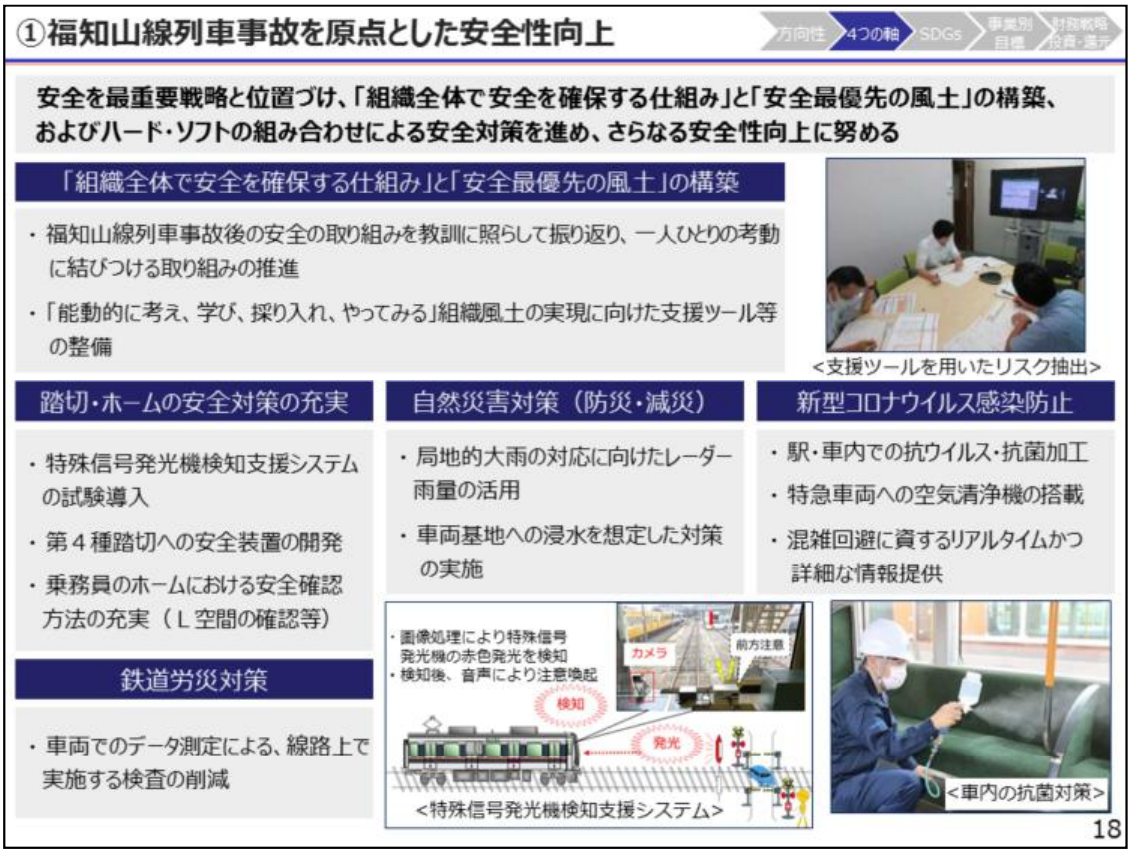


○　次に17ページをご覧ください。時間軸と各期の位置づけです。

○　今中計期間も含めまして、コロナ禍からの経営再建と事業構造改革の行程を3期に分けております。

○　安全性向上や地域共生といった取り組みは全ての期を通して行ってまいりますが、経営の強靭化と変化対応力向上については、変革・復興期に集中的に取り組み、その先の進化・成長につなげてまいります。

○　次に、4つの軸についてご説明します。



○　18ページをご覧ください。1つ目は安全性の向上です。

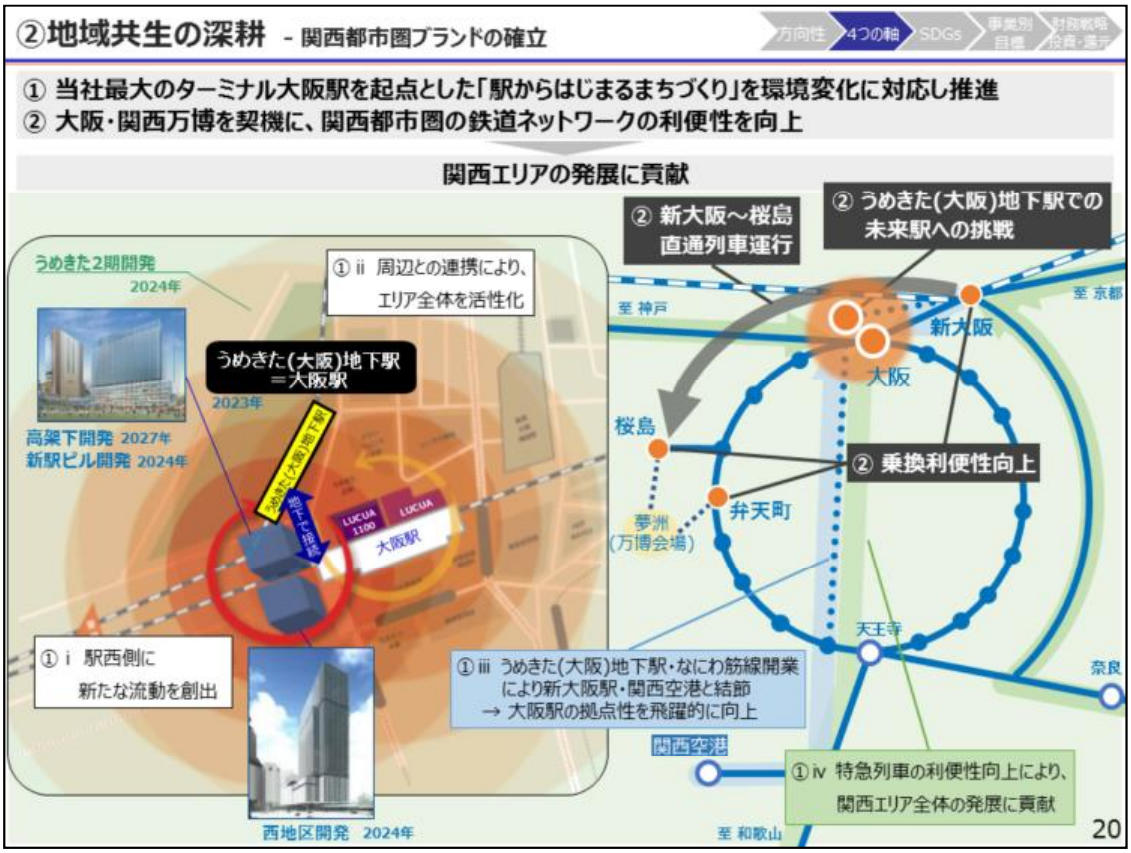
○　経営の根幹であり、最重要戦略である鉄道の安全については、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を堅持し、「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」の構築に取り組むとともに、ハード・ソフトの組み合わせによる安全対策を進め、さらなる安全性向上を図ります。

○　また、駅・車内での抗ウイルス・抗菌加工等の新型コロナウイルス感染防止の取り組みについても今回の見直しに含めております。

○　次に、19ページからは、2つ目の軸である「地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦」についてお示ししております。

○　19ページでお示ししておりますのが「新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ」でございます。

○　最大の成長ドライバーである新幹線を軸に、交流人口、関係人口を拡大し、収入確保に努めてまいります。



○　20ページでは関西都市圏ブランドの確立についてお示ししております。

○　うめきた地下駅、うめきた2期地区開発等のプロジェクトが進展し、いよいよ開業も近づいてまいりました。

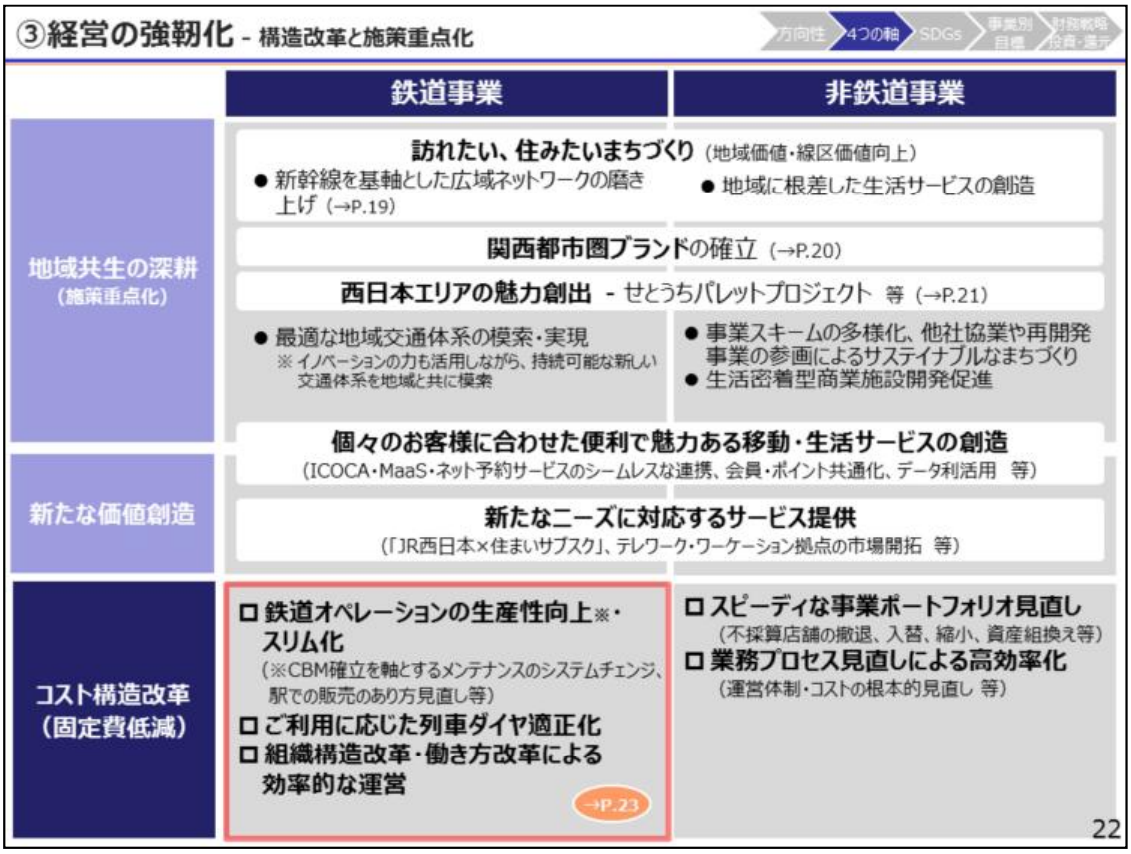
○　3大プロジェクトの一つである、大阪駅西部地区の開発により新たな流動を生み出すとともに、周辺との連携によりエリア全体を活性化してまいります。

○　21ページでは西日本各エリアの魅力創出としてせとうちパレットプロジェクトの取り組み事例をお示ししております。

○　鉄道事業と創造事業が一体となり、西日本各エリアの魅力を創出することに加え、ビジュアルには記載しておりませんが、最適な地域交通体系の模索・実現に向けて、引き続き全ての線区を対象にご利用に応じた列車ダイヤの適正化に取り組みます。

○　鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区については、イノベーションの力も活用しながら、地域のニーズにより適した持続可能な新しい交通体系を、積極的に地域と共に模索し早期に実現していきます。

○　また、既存資源の最大活用や社会変化に対応した多様な暮らし方や働き方の提案につながる新たな価値を提供していまいります。

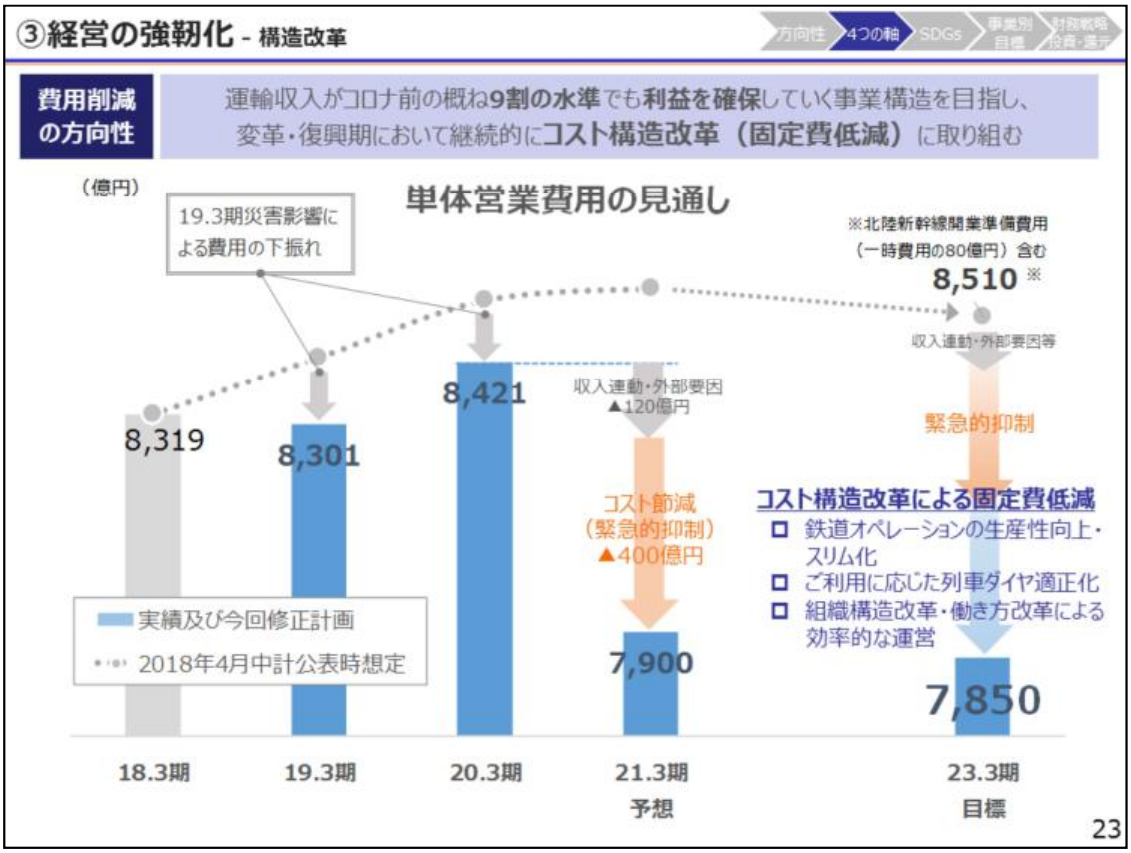


○　次に22ページをご覧ください。

○　3つ目の軸である「経営の強靭化」について、構造改革の全体像をお示ししています。

○　地域共生の深耕・磨き上げ、新たな価値創造により収入確保に努め、同時にコスト構造改革を進めます。

○　とりわけ鉄道事業における固定費の低減が今回の見直しにおける大きなポイントであり、鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化といった取り組みを進めてまいります。その取り組みの結果としての営業費用の目標感をお示ししたものが23ページです。



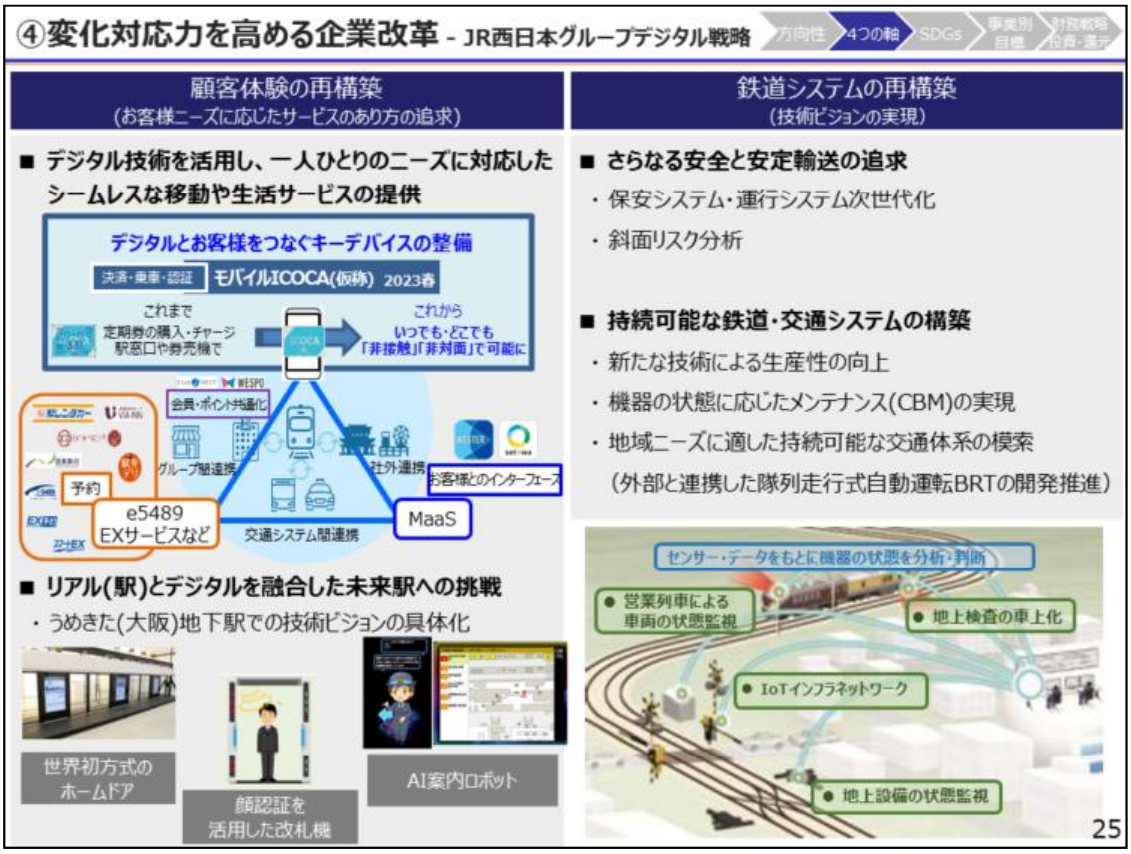
○　費用削減の方向性としましては、運輸収入がコロナ前の9割程度の水準でも、利益を確保していく事業構造を固定費の低減によって実現するということです。収益見通しが非常に不確定な中で、今回の見直しにおきましては、コスト削減にかなり注力して議論を進め、取りまとめたところです。

○　今期は既にご案内の通り、単体で約400億円のコスト節減を行うこととしておりますが、継続できるものにつきましては引き続き抑制してまいります。それらの緊急抑制的なものに加え、プレゼンの青色の矢印でお示ししておりますように、コスト構造改革を実行することにより、固定費の低減を持続させてまいります。

○　23年3月期におきまして当初計画が8,510億円であったところ、▲660億円減となる7,850億円に見直します。収入連動経費や緊急抑制的なコスト削減も含めまして、記載のとおりの営業費用を計画しております。

○　24、25ページでは、4つ目の軸である「変化対応力を高める企業改革」について、デジタル戦略をご紹介しています。

○　アフターコロナの未来において、豊富で多彩なデータをデジタル技術により利活用いたします。そして、駅、店舗や地域のリアルな体験とつなげ、新しい価値を生みだし、さらにそのプロセスを通じて業務改革も進めてまいります。



○　25ページではそのうちの「顧客体験の再構築」と「鉄道のシステムの再構築」についてお示ししています。

○　「顧客体験の再構築」につきましては、2023年春に向けてモバイルICOCA(仮称)を整備し、グループ共通でのポイント付与や、データの活用を通じて、お客様一人ひとりに応じた移動・生活・観光を便利にサポートしていきます。

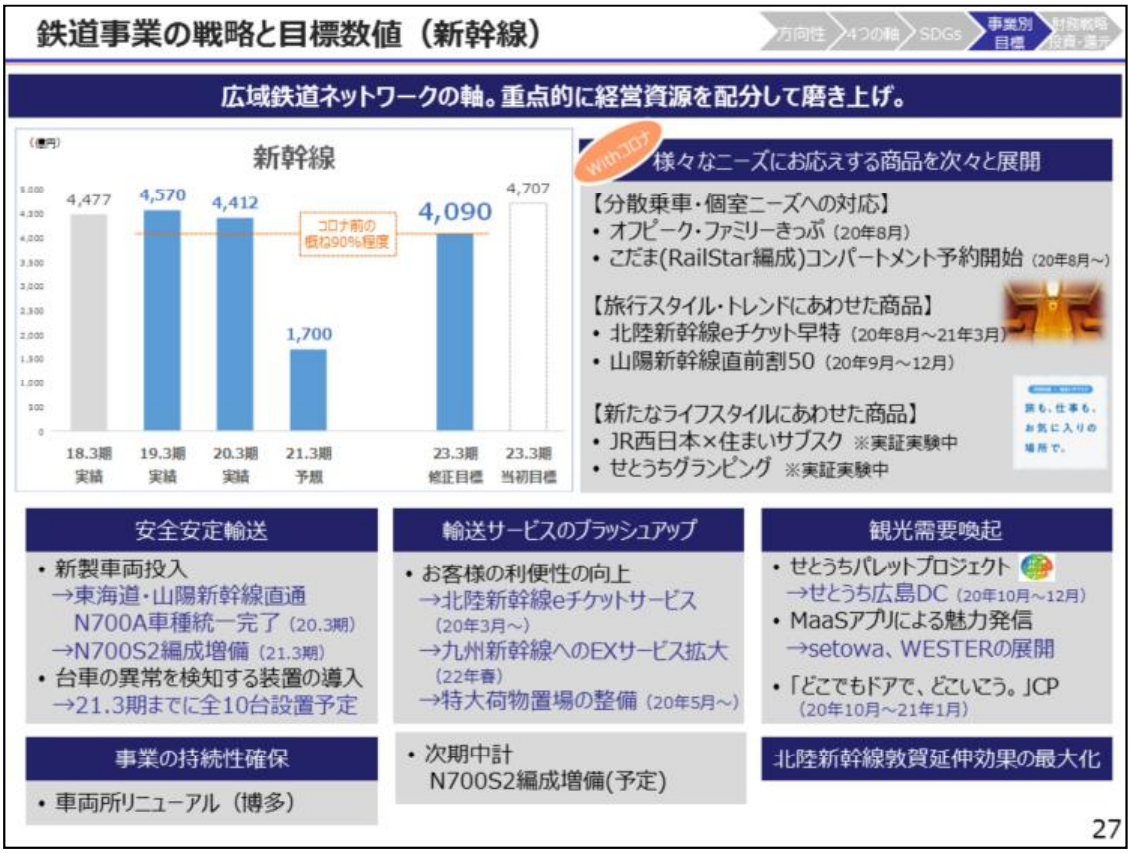
○　また、リアルとデジタルを融合した未来駅への挑戦として、うめきた(大阪)地下駅においてあらゆる車種に対応できるホームドアやAI案内ロボット等の導入にむけて進めてまいります。

○　「鉄道システムの再構築」につきましては、技術ビジョンの実現に向けて、地上検査の車上化やIoTネットワークの活用などにより、保線・電気・車両の「トータルでのCBM」を実現すべく挑戦してまいります。

○　次に26ページをご覧ください。

○　今回の見直しを契機に、持続可能な社会をめざすSDGsに直結する、当社グループの役割を改めて整理しました。

○　地域が持つ魅力である自然や文化、まちづくりを大切にしながら、交流人口・関係人口を拡大し、雇用が生まれ、地域が活性化していくサイクルである地域共生こそが私たちの最大の社会課題への取り組みであると考えています。



○　27ページから29ページでは、事業別の戦略・施策と最終年度における収益等の目標をお示ししております。

○　新幹線ではN700Sを増備し、引き続き成長を目指します。

○　また、非鉄道事業におきましても、各事業の構造改革を進め、収益・利益につきましては、不動産事業を中心に、合計で概ねコロナ前の水準まで戻す計画としております。

鉄道事業の戦略と目標数値（在来線）

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

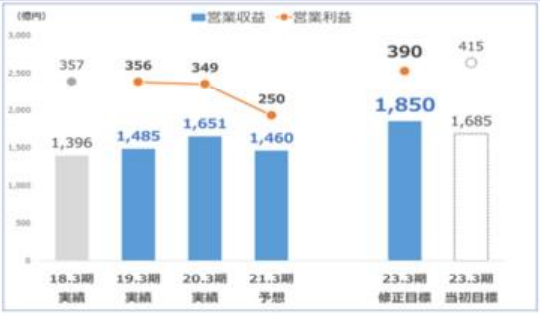
- 吉備線LRT化検討
- 城端線、氷見線LRT化検討

非鉄道事業の戦略と目標数値

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

不動産業



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）
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ィ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）
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
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）

その他事業

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
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

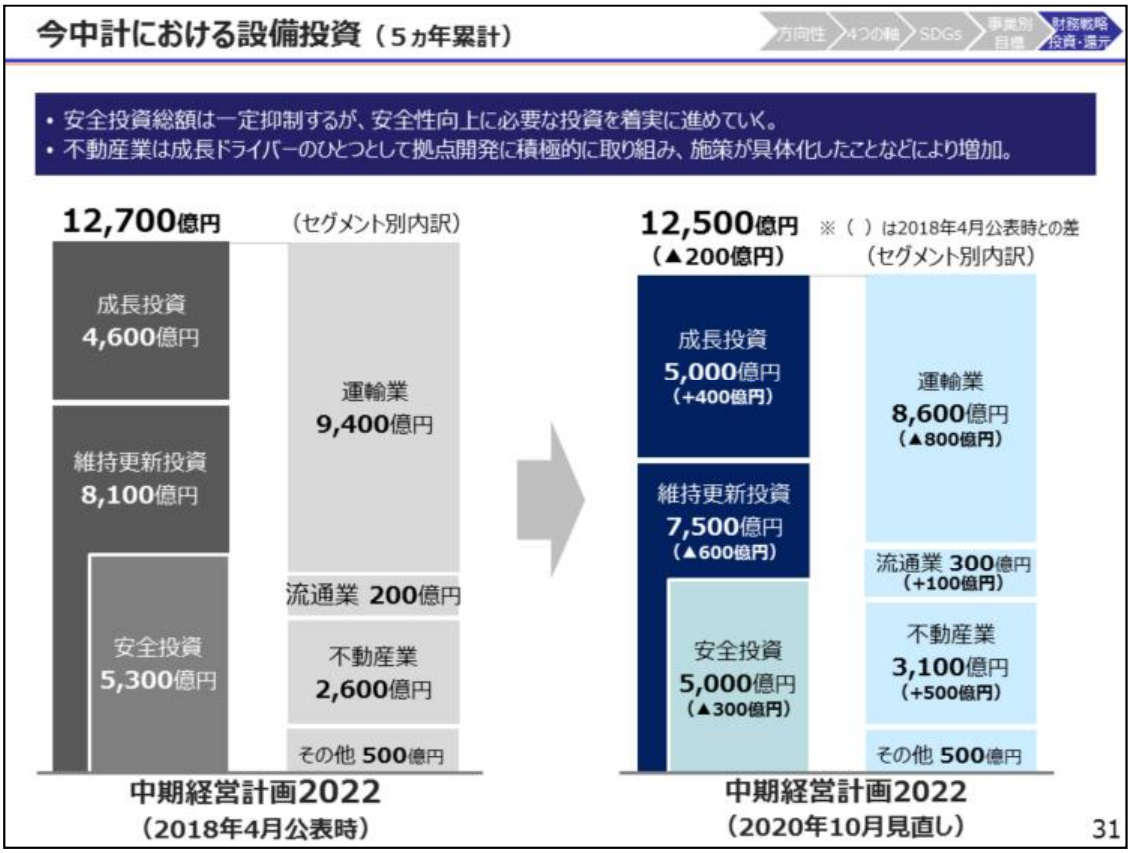
○　次に30ページをご覧ください。中長期的な財務戦略についてご説明します。

○　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、社会インフラを担う企業グループとしての使命を果たし続けていくために、早期の財務基盤回復を図る必要がございます。

○　その観点から、変革・復興期の最終年度となる28年3月期末におきまして、コロナ前の水準であるD/Eレシオ1倍程度への回復を目指してまいります。

○　このこともふまえ、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、安全投資を優先順位①、債務削減・成長投資・株主還元を優先順位②としております。

○　なお、この方針は本日時点での中長期的な考え方をお示ししたものであり、次期中計で策定する具体的計画にあわせて改めて検討させていただきます。



○　続いて設備投資について、31ページをご覧ください。

○　連結設備投資計画については、5か年で1兆2,500億円を計画しております。

○　これまでの拠点開発の進展等による不動産業における成長投資の増等はあるものの、単体での機械設備の老朽取替などの時期調整やプロジェクト工事の工程調整などにより、対当初計画比で▲200億円の減を見込んでおります。

○　最後に還元方針について、32ページをご覧ください。

○　長期安定的な配当を基本方針とし、23年3月期において配当性向35%程度をめざす方針については維持します。

○　一方、コロナ影響を受け傷んだ財務基盤を回復させるためにも、自己株式の取得は中長期にわたり実施できる状況にないことから、累計総還元性向の方針については取り下げざるを得ないと判断いたしました。

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・人財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	**－**

33

○　33ページ、34ページでは経営指標・目標指標等につきまして、見直しの数値をお示ししております。

○　最後になりましたが、非常に厳しい経営環境が続いておりますが、外部環境の変化は当社が進化するチャンスでもあります。

○　そのためにも、私自身が先頭に立ち、本日お話ししました構造改革を始めとした戦略を着実に実行し、社会インフラ企業としてその使命を果たしてまいります。

○　そういったポジションに立つためにも、来期は連結・単体ともに経営の黒字化を是非とも実現していく考えです。そして、最終年度の23年3月期に向け、構造改革の成果を次期中期経営計画において実現できるよう確かな基盤を築いてまいる所存です。

○　鉄道収益が9割程度までにしか戻らないままであったとしても、債務削減と必要な投資、株主還元の三位を適切に行い得るキャッシュを創出するため、23年3月期の連結営業利益1,400億円を念頭に、経営を進めてまいります。

○　以上、ご説明申し上げました。

【参考】業績目標（セグメント別）

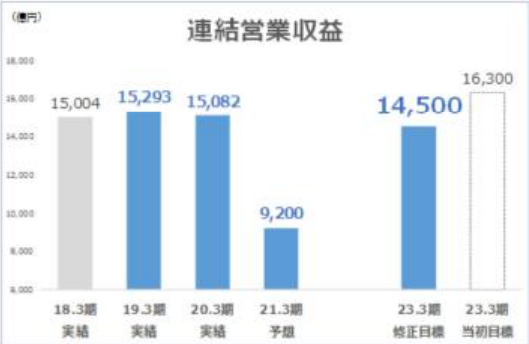
	18.3期実績	23.3期目標（2018年4月公表時点）	23.3期目標（2020年10月見直し）
営業収益	1兆5,004億円	**1兆6,300億円**	**1兆4,500億円**
運輸業	9,508億円	9,775億円	8,550億円
流通業	2,398億円	2,810億円	2,300億円
不動産業	1,396億円	1,685億円	1,850億円
その他	1,700億円	2,030億円	1,800億円
営業利益	1,913億円	2,100億円	**1,400億円**
運輸業	1,303億円	1,395億円	830億円
流通業	72億円	100億円	50億円
不動産業	357億円	415億円	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）


(億円)
連結営業収益
15,004
15,293
15,082
9,200
14,500
16,300
18.3期 実績
19.3期 実績
20.3期 実績
21.3期 予想
23.3期 修正目標
23.3期 当初目標

(億円)
連結EBITDA
3,561
3,613
3,322
▲ 1,120
3,300
4,000
18.3期 実績
19.3期 実績
20.3期 実績
21.3期 予想
23.3期 修正目標
23.3期 当初目標

連結ROA
6.3%
6.2%
4.9%
4%程度
6%台半ば
18.3期 実績
19.3期 実績
20.3期 実績
21.3期 予想
23.3期 修正目標
23.3期 当初目標

（参考）連結ROE
11.3%
9.8%
8.1%
9%程度
10%程度
18.3期 実績
19.3期 実績
20.3期 実績
21.3期 予想
23.3期 修正目標
23.3期 当初目標

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
  - 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/