

# 2016年3月期決算実績と今後の取り組み



2016年5月2日  
西日本旅客鉄道株式会社

---

I. 2016年3月期 決算実績	2
------------------	---

---

II. 2017年3月期 通期業績予想	12
---------------------	----

---

III. 今後の取り組み	20
--------------	----

- ・ 各戦略における取り組み 22
- ・ 設備投資計画、キャッシュフロー、株主還元 32

# I . 2016年3月期 決算実績

# 決算ハイライト

(単位: 億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期 通期実績 B	対前年		2017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	13,503	14,513	+1,009	107.5	14,500	▲ 13	99.9
営業利益	1,397	1,815	+417	129.9	1,755	▲ 60	96.7
経常利益	1,219	1,622	+402	133.0	1,595	▲ 27	98.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	667	858	+191	128.7	1,065	+206	124.0
<b>【単体】</b>							
営業収益	8,909	9,542	+632	107.1	9,525	▲ 17	99.8
運輸収入	7,970	8,500	+530	106.7	8,485	▲ 15	99.8
営業費用	7,789	8,170	+381	104.9	8,165	▲ 5	99.9
人件費	2,330	2,333	+2	100.1	2,230	▲ 103	95.6
物件費	3,690	3,924	+234	106.3	3,905	▲ 19	99.5
動力費	453	441	▲ 12	97.3	420	▲ 21	95.2
修繕費	1,467	1,528	+60	104.1	1,530	+1	100.1
業務費	1,769	1,954	+185	110.5	1,955	+0	100.0
減価償却費	1,260	1,323	+62	105.0	1,375	+51	103.9
営業利益	1,120	1,372	+251	122.5	1,360	▲ 12	99.1
経常利益	921	1,167	+246	126.7	1,190	+22	101.9
当期純利益	473	611	+137	129.0	820	+208	134.2

# 単体損益計算書

(単位:億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/29公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	8,909	9,490	9,542	+632	107.1	+52
運輸収入	7,970	8,470	8,500	+530	106.7	+30
その他収入	939	1,020	1,041	+102	110.9	+21
営業費用	7,789	8,140	8,170	+381	104.9	+30
人件費	2,330	2,330	2,333	+2	100.1	+3
物件費	3,690	3,905	3,924	+234	106.3	+19
動力費	453	465	441	▲ 12	97.3	▲ 23
修繕費	1,467	1,535	1,528	+60	104.1	▲ 6
業務費	1,769	1,905	1,954	+185	110.5	+49
線路使用料等	187	265	269	+81	143.4	+4
租税公課	320	320	319	▲ 0	99.9	▲ 0
減価償却費	1,260	1,320	1,323	+62	105.0	+3
営業利益	1,120	1,350	1,372	+251	122.5	+22
営業外損益	▲ 198	▲ 185	▲ 204	▲ 5	102.9	▲ 19
営業外収益	65	66	63	▲ 1	-	▲ 2
営業外費用	264	251	268	+3	-	+17
経常利益	921	1,165	1,167	+246	126.7	+2
特別損益	▲ 45	▲ 30	▲ 155	▲ 110	-	▲ 125
特別利益	606	-	195	▲ 410	-	-
特別損失	651	-	350	▲ 300	-	-
当期純利益	473	760	611	+137	129.0	▲ 148

# 運輸収入の主な増減要因

(単位: 億円)

		2016年3月期 通期実績			
		運輸収入	対前年	主な増減要因	
新幹線	4,372	+613 (116.3%)	基礎トレンド(103.4%)		+129
			特殊要因	北陸新幹線開業	+433
				曜日配列(シルバーウィーク、うるう年など)	+20
				GWご利用増	+8
				お盆期間ご利用増	+5
				インバウンド	+4
				シニアマーケット取り込み	+4
			等		
在来線	近畿圏	+59 (102.0%)	基礎トレンド(100.8%)		+23
			特殊要因	インバウンド	+16
				曜日配列(シルバーウィーク、うるう年など)	+6
				お盆期間ご利用増	+5
				GWご利用増	+4
	等				
	その他	▲142 (88.6%)	基礎トレンド(100.7%)		+8
			特殊要因	並行在来線分離	▲162
				曜日配列(シルバーウィーク、うるう年など)	+3
				お盆期間ご利用増	+3
				インバウンド	+2
	等				
在来線計		▲83 (98.0%)			
運輸収入計		+530 (106.7%)			

※荷物収入は金額些少のため省略

# 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)		
	2015年 3月期	2016年 3月期	対前年	2015年 3月期	2016年 3月期	対前年
全社計	7,970	8,500	+530 106.7%	1,952	2,037	+85 104.4%
新幹線	3,759	4,372	+613 116.3%	916	1,027	+111 112.2%
定期	93	101	+8 108.8%	22	25	+2 108.9%
定期外	3,665	4,271	+605 116.5%	893	1,002	+109 112.2%
在来線	4,210	4,127	▲83 98.0%	1,035	1,009	▲26 97.5%
定期	1,423	1,410	▲13 99.1%	340	338	▲1 99.4%
定期外	2,787	2,717	▲70 97.5%	695	671	▲24 96.5%
近畿圏	2,962	3,022	+59 102.0%	732	737	+4 100.7%
定期	1,152	1,156	+4 100.4%	278	278	+0 100.1%
定期外	1,810	1,865	+55 103.0%	454	458	+4 101.0%
その他	1,248	1,105	▲142 88.6%	303	272	▲31 89.7%
定期	271	253	▲17 93.6%	61	59	▲2 96.6%
定期外	976	851	▲125 87.2%	241	212	▲29 88.0%

	通期実績(4/1~3/31)			4Q実績(1/1~3/31)		
	2015年 3月期	2016年 3月期	対前年	2015年 3月期	2016年 3月期	対前年
全社計	56,078	58,341	+2,262 104.0%	13,461	13,884	+422 103.1%
新幹線	18,109	20,449	+2,339 112.9%	4,348	4,806	+458 110.5%
定期	743	804	+61 108.2%	187	198	+11 106.1%
定期外	17,366	19,644	+2,278 113.1%	4,161	4,608	+446 110.7%
在来線	37,969	37,891	▲77 99.8%	9,112	9,077	▲35 99.6%
定期	22,557	22,764	+206 100.9%	5,295	5,350	+55 101.0%
定期外	15,411	15,127	▲284 98.2%	3,817	3,726	▲90 97.6%
近畿圏	28,830	29,522	+691 102.4%	6,966	7,078	+111 101.6%
定期	18,356	18,714	+357 101.9%	4,365	4,431	+65 101.5%
定期外	10,473	10,808	+334 103.2%	2,601	2,647	+46 101.8%
その他	9,138	8,369	▲768 91.6%	2,145	1,998	▲147 93.1%
定期	4,201	4,050	▲150 96.4%	929	919	▲10 98.9%
定期外	4,937	4,319	▲618 87.5%	1,216	1,079	▲137 88.7%

# 単体営業費用の主な増減要因

(単位:億円)

科目	2016年3月期通期実績		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,333	+2 (100.1%)	
動力費	441	▲ 12 (97.3%)	・燃料費調整額減等▲15 等
修繕費	1,528	+60 (104.1%)	・構造物対策経費増+7 等
業務費	1,954	+185 (110.5%)	・会社間清算増+66 ・広告宣伝費増+24 ・発売手数料増+11 ・システム関係経費増+11 等
線路使用料等	269	+81 (143.4%)	・北陸新幹線
租税公課	319	▲ 0 (99.9%)	
減価償却費	1,323	+62 (105.0%)	・北陸新幹線用車両 等
営業費用計	8,170	+381 (104.9%)	

# 連結損益計算書

(単位:億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/29公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益	13,503	14,370	14,513	+1,009	107.5	+143
営業費用	12,105	12,655	12,697	+591	104.9	+42
営業利益	1,397	1,715	1,815	+417	129.9	+100
営業外損益	▲ 177	▲ 185	▲ 192	▲ 15	108.5	▲ 7
営業外収益	90	76	78	▲ 12	-	+2
営業外費用	268	261	271	+2	-	+10
経常利益	1,219	1,530	1,622	+402	133.0	+92
特別損益	7	▲ 55	▲ 171	▲ 178	-	▲ 116
特別利益	695	-	215	▲ 479	-	-
特別損失	687	-	386	▲ 301	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	667	960	858	+191	128.7	▲ 101
包括利益	742	-	1,048	+305	141.2	-

(単位: 億円)

	2015年3月期 通期実績 A	2016年3月期		対前年		対予想 増減 C-B
		通期予想 (1/29公表) B	通期実績 C	増減 C-A	比率(%) C/A	
営業収益*1	13,503	14,370	14,513	+1,009	107.5	+143
運輸業	8,684	9,251	9,287	+603	106.9	+36
流通業	2,201	2,310	2,320	+118	105.4	+10
物販・飲食	1,336	1,432	1,449	+113	108.5	+17
百貨店	782	802	791	+8	101.1	▲ 10
不動産業	872	1,066	1,088	+216	124.9	+22
ショッピングセンター	506	572	578	+71	114.2	+6
不動産賃貸・販売*3	347	477	492	+144	141.7	+15
【分譲事業】	【58】	【184】	【195】	【+137】	【335.7】	【+11】
その他	1,744	1,743	1,815	+70	104.1	+72
ホテル	348	358	365	+16	104.8	+7
旅行	425	414	416	▲ 8	97.9	+2
営業利益*2	1,397	1,715	1,815	+417	129.9	+100
運輸業	1,006	1,218	1,251	+245	124.3	+33
流通業	15	51	53	+37	333.0	+2
物販・飲食	39	-	46	+7	117.9	-
百貨店	▲ 22	-	3	+26	-	-
不動産業	251	318	327	+75	129.9	+9
ショッピングセンター	73	-	93	+19	126.3	-
不動産賃貸・販売	81	-	125	+43	153.1	-
その他	156	160	224	+67	143.5	+64
ホテル	21	-	27	+5	128.3	-
旅行	6	-	4	▲ 2	67.0	-

\*1 営業収益は、外部顧客に対する売上高(外部売上高)を示しており、各セグメントの内訳は、主な子会社の外部売上高の合計値です。内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*2 営業利益の各セグメントの内訳は、主な子会社の営業利益の単純合算値です。内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*3 【 】は分譲売上(外部売上高)(再掲)です。

# 連結財政状況およびキャッシュフロー計算書

(単位:億円)

	2015年3月期 期末 A	2016年3月期 期末 B	増減 B-A
資産	27,864	28,431	+567
負債	19,397	19,168	▲229
純資産	8,467	9,263	+796
長期債務残高	10,042	10,018	▲23
【長期債務平均金利(%)】	【2.40】	【2.25】	【▲0.15】
新幹線債務	1,676	1,346	▲329
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.05】	【6.28】	【+0.23】
社債	4,799	4,949	+150
【社債平均金利(%)】	【2.08】	【2.00】	【▲0.08】
自己資本比率(%)	28.8	30.9	+2.1
1株当たり純資産(円)	4,138.65	4,534.29	+395.64

	2015年3月期 通期実績 A	2016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	2,236	2,598	+362
投資活動によるキャッシュフロー	▲2,129	▲2,332	▲203
フリーキャッシュフロー	107	266	+159
財務活動によるキャッシュフロー	16	▲313	▲330
現金及び現金同等物の増減	123	▲46	▲170
現金及び現金同等物の期末残高	853	806	▲46

## Ⅱ. 2017年3月期 通期業績予想

# 単体業績予想

(単位:億円)

	2016年3月期 通期実績 A	2017年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	9,542	9,525	▲ 17	99.8
運輸収入	8,500	8,485	▲ 15	99.8
その他収入	1,041	1,040	▲ 1	99.8
営業費用	8,170	8,165	▲ 5	99.9
人件費	2,333	2,230	▲ 103	95.6
物件費	3,924	3,905	▲ 19	99.5
動力費	441	420	▲ 21	95.2
修繕費	1,528	1,530	+1	100.1
業務費	1,954	1,955	+0	100.0
線路使用料等	269	305	+35	113.2
租税公課	319	350	+30	109.5
減価償却費	1,323	1,375	+51	103.9
営業利益	1,372	1,360	▲ 12	99.1
営業外損益	▲ 204	▲ 170	+34	83.0
営業外収益	63	65	+1	—
営業外費用	268	235	▲ 33	—
経常利益	1,167	1,190	+22	101.9
特別損益	▲ 155	▲ 10	+145	—
特別利益	195	—	—	—
特別損失	350	—	—	—
当期純利益	611	820	+208	134.2

# 運輸収入の見通し

(単位:億円)

		2016年3月期 通期実績 A	2017年3月期 通期予想 B	対前年	
				増減 B-A	比率(%) B/A
新幹線		4,372	4,355	▲ 17	99.6
在 来 線	近畿圏	3,022	3,029	+6	100.2
	その他	1,105	1,100	▲ 4	99.6
	在来線計	4,127	4,129	+2	100.1
運輸収入計		8,500	8,485	▲ 15	99.8

※荷物収入は金額些少のため省略

# 単体営業費用の見通し

(単位:億円)

科目	2017年3月期通期見通し		
		対前年	主な増減要因
人件費	2,230	▲ 103 (95.6%)	・退職金 数理差異償却減 ・人員差 等
動力費	420	▲ 21 (95.2%)	・燃料費調整額減 等
修繕費	1,530	+1 (100.1%)	・大規模改修引当金積立 ・構造物対策経費減 等
業務費	1,955	+0 (100.0%)	・システム関係経費増 ・広告宣伝費減 等
線路使用料等	305	+35 (113.2%)	・北陸新幹線固定資産税相当額増
租税公課	350	+30 (109.5%)	・事業税増 等
減価償却費	1,375	+51 (103.9%)	・設備増
営業費用計	8,165	▲ 5 (99.9%)	

# 連結業績予想

(単位:億円)

	2016年3月期 通期実績 A	2017年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	14,513	14,500	▲ 13	99.9
営業費用	12,697	12,745	+47	100.4
営業利益	1,815	1,755	▲ 60	96.7
営業外損益	▲ 192	▲ 160	+32	83.0
営業外収益	78	75	▲ 3	-
営業外費用	271	235	▲ 36	-
経常利益	1,622	1,595	▲ 27	98.3
特別損益	▲ 171	▲ 25	+146	-
特別利益	215	-	-	-
特別損失	386	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	858	1,065	+206	124.0
1株当たり当期純利益(円)	443.53	550.09	-	-

# 連結業績予想(セグメント別)

(単位:億円)

	2016年3月期 通期実績 A	2017年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益*1	14,513	14,500	▲ 13	99.9
運輸業	9,287	9,257	▲ 30	99.7
流通業	2,320	2,418	+97	104.2
物販・飲食	1,449	1,521	+71	104.9
百貨店	791	807	+15	102.0
不動産業	1,088	1,044	▲ 44	95.9
ショッピングセンター	578	599	+20	103.5
不動産賃貸・販売*2	492	427	▲ 65	86.6
【分譲事業】	【195】	【116】	【▲ 78】	【59.7】
その他	1,815	1,781	▲ 34	98.1
ホテル	365	366	+0	100.1
旅行	416	428	+11	102.8
営業利益	1,815	1,755	▲ 60	96.7
運輸業	1,251	1,223	▲ 28	97.7
流通業	53	54	+0	101.5
不動産業	327	314	▲ 13	95.9
その他	224	199	▲ 25	88.7

\*1 営業収益は、外部顧客に対する売上高(外部売上高)を示しており、各セグメントの内訳は、主な子会社の外部売上高の合計値です。内訳の合計値は、セグメント計と一致しません。

\*2 【 】は分譲売上(外部売上高)(再掲)です。

# 諸元表

(単位:人、億円)

	2015年3月期 通期実績	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期予想
連結ROA (%)	5.1	6.4	6.1
連結ROE (%)	8.4	10.2	11.6
連結EBITDA*1	2,893	3,381	3,385
連結減価償却費	1,495	1,566	1,630
連結設備投資(自己資金)	2,256	2,331	1,930
単体設備投資(自己資金)	1,864	1,987	1,630
安全関連投資	902	1,260	1,045
1株当たり配当金(円)	125	135	140

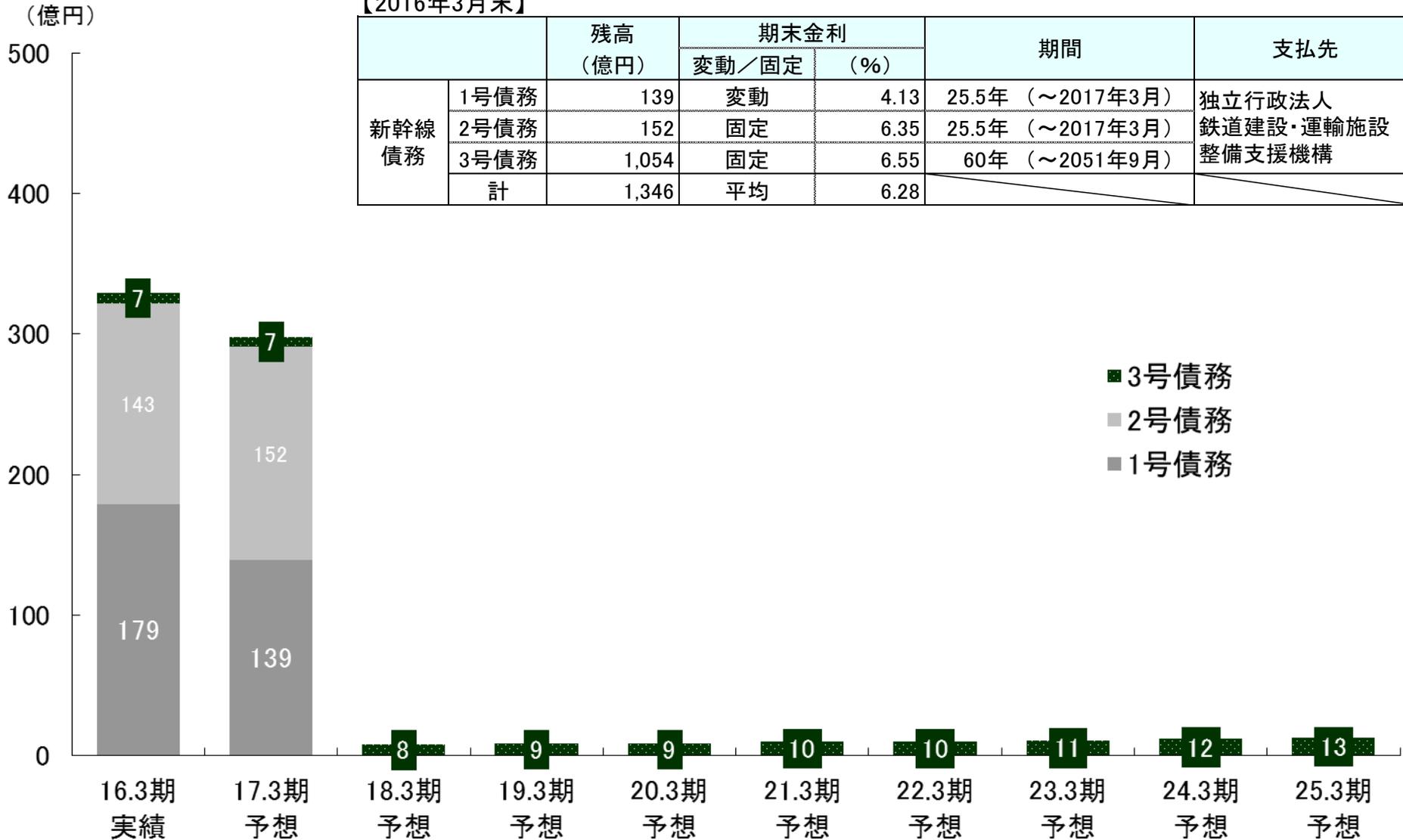
\*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

	2015年3月期 通期実績		2016年3月期 通期実績		2017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)	47,565	26,886	47,456	26,555	-	-
金融収支	▲ 249	▲ 243	▲ 233	▲ 226	▲ 220	▲ 213
受取利息・配当金	9	14	7	15	6	12
支払利息	258	257	241	241	226	225

# 新幹線債務償還計画

【2016年3月末】

		残高 (億円)	期末金利		期間	支払先
			変動／固定	(%)		
新幹線 債務	1号債務	139	変動	4.13	25.5年（～2017年3月）	独立行政法人 鉄道建設・運輸施設 整備支援機構
	2号債務	152	固定	6.35	25.5年（～2017年3月）	
	3号債務	1,054	固定	6.55	60年（～2051年9月）	
	計	1,346	平均	6.28		



## Ⅲ. 今後の取り組み

# 振り返りと2017年3月期の取り組み

## 中計アップデートの進捗サマリー

		目標		13.3期実績	16.3期実績(※)	
安全	お客様が死傷する列車事故		5年間 0件	0件	3年間 0件	
	死亡に至る鉄道労災		5年間 0件	0件	3年間 1件	
	ホームにおける鉄道人身障害事故	18.3期	3割減(対13.3期) 9件	13件	10件	
	踏切障害事故	18.3期	4割減(対13.3期) 25件	41件	15件	
	部内原因による輸送障害	18.3期	5割減(対13.3期) 140件	281件	176件	
CS	お客様満足度調査	18.3期	4.0以上	3.47	3.76	
3つのトピックス	北陸新幹線と北陸エリアの活性化	北陸新幹線増収効果	18.3期	130億円	---	289億円 (初年度効果)
	新生LUCUA osaka	売上目標	16.3期	770億円	---	761億円
		入館者数目標	16.3期	7,000万人	---	7,700万人
	訪日観光客需要の獲得	訪日観光客のご利用者数	18.3期	100万人	20万人	100万人
連結営業収益		18.3期	+100億円(対13.3期)	---	+119億円(対13.3期)	
新幹線	シニア層の観光のご利用者数	18.3期	220万人	190万人	222万人	
財務指標	連結営業収益(億円)	18.3期	14,230億円	12,989億円	14,513億円	
	連結EBITDA(億円)	18.3期	3,255億円	2,903億円	3,381億円	
	連結ROA	18.3期	5.5%	4.9%	6.4%	
	連結ROE	18.3期	9.8%	8.3%	10.2%	

(※)安全の16.3期実績は速報値

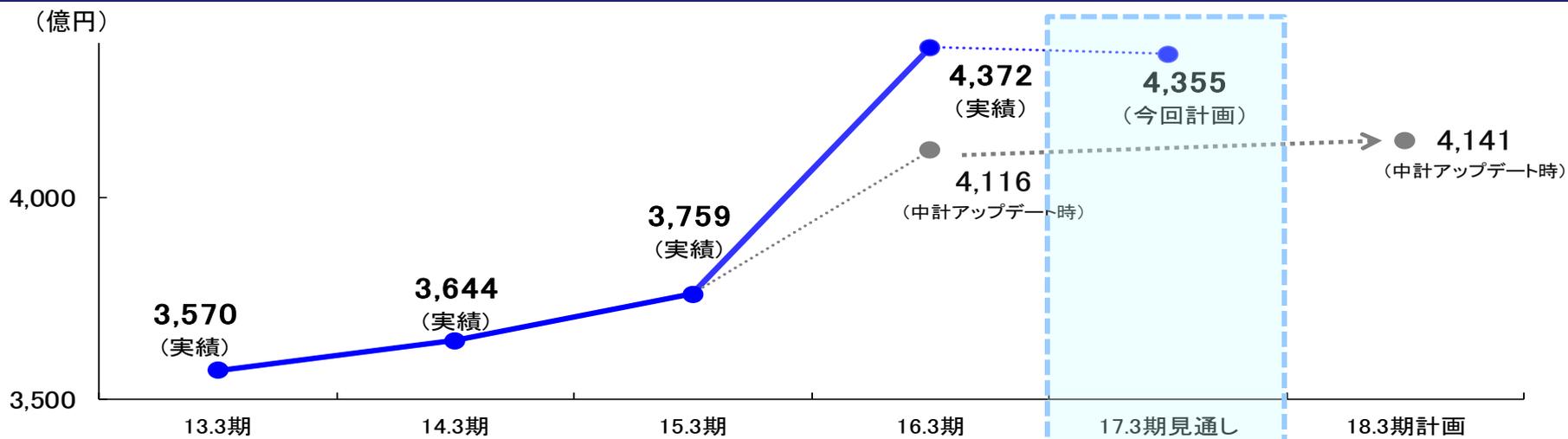
前倒しで目標達成、或いは達成に向け着実に進捗している指標がある一方、課題を残す指標もあり

## 2017年3月期の取り組み

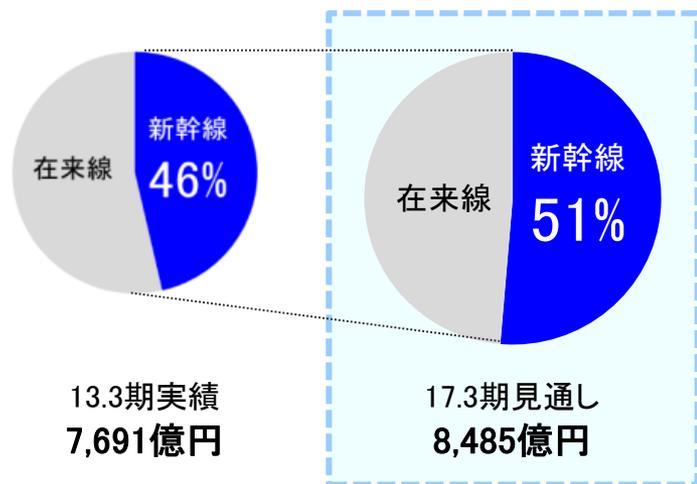
- ・ 安全・CS等、企業の基礎体力の部分で、中計目標達成に向けて着実に施策を展開
- ・ インバウンドなど伸張著しい分野での需要獲得、シームレスなチケットサービスの導入準備、当社が強みを持つ分野での市中展開拡大等、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みも推進

# 各戦略における取り組み

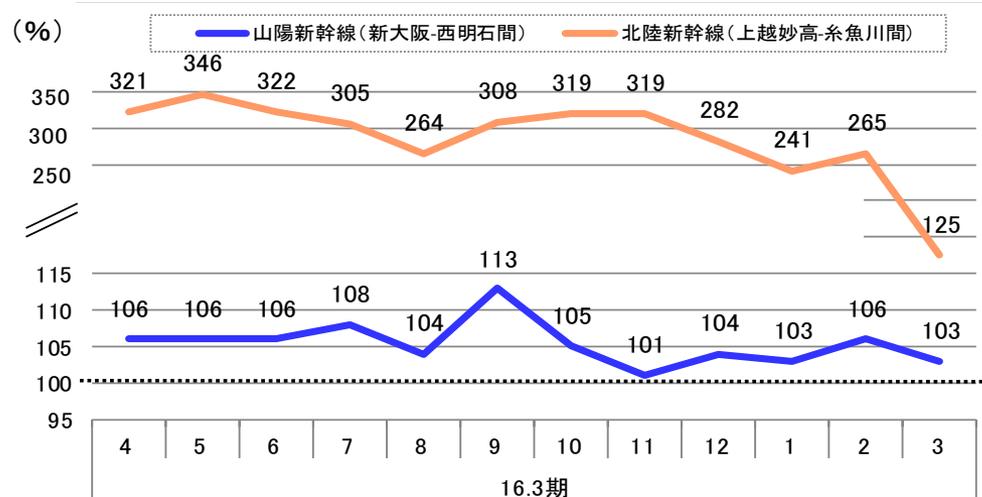
## 新幹線運輸収入の推移



## 運輸収入合計と構成比変化



## 月次ご利用動向 (断面輸送量対前年比)



北陸新幹線の開業効果一段落があるものの、更なるご利用拡大を図り、17.3期は微減に留める

## 山陽新幹線の今後の取り組み

### 競争力の向上

#### ○ 安全性・快適性・利便性向上

- ・ 安全性・快適性を高めた車両の投入推進
  - 既存N700系：全16編成改造完了（～2016.3期末）
  - 新型車両N700A：4編成追加投入（2017.3期）
- ・ 携帯電話不感地対策：全線完了（2017.3期末予定）
- ・ 更なる安全性向上に向けた取り組み
  - ATCシステム全面更新（2017春 完了予定）
  - 新幹線大規模改修：引当金計上開始

#### ○ チケット購入「セルフ化」「チケットレス化」推進

- ・ 新しいチケットレスサービスの導入準備（2017夏予定）



山陽新幹線  
新型車両N700A



新しいチケットレスサービスのご利用イメージ

### 観光需要の喚起

#### ○ 観光キャンペーン展開、観光コンテンツ活用

- ・ 山陽・九州新幹線相互直通5周年キャンペーン
  - 特別旅行商品の発売、各種プロモーション
- ・ DC（デスティネーションキャンペーン）
  - 岡山DC（2016.4～6）
- ・ 観光コンテンツ
  - 京都鉄道博物館、USJ 15周年、TDS 15周年
- ・ 観光素材開発、プロモーション展開
  - せとうち観光推進機構への参画（2016.4設立）

#### ○ シニア世代に対する観光需要の喚起

- ・ シニア向け会員組織「おとなび」会員拡大
  - 会員専用商品の充実等

#### ○ 訪日観光客需要の獲得（→P.30）



山陽・九州新幹線  
相互直通5周年キャンペーン



岡山デスティネーションキャンペーン  
観光列車「ラ・マル・ド・ボア」

## 北陸新幹線の今後の取り組み

### 競争力の向上

#### ○ 快適性・利便性向上

- ・ ダイヤのブラッシュアップ(2016.3～)
  - 北陸新幹線「はくたか」の一部列車を速達化
  - 特急「サンダーバード」を増発、輸送力増強と関西から北陸・信州での滞在時間拡大
- ・ 特急「サンダーバード」の車両リニューアル推進

#### ○ 利用時間帯を限定した販売促進

- ・ e5489「北陸新幹線出張応援キャンペーン」の継続実施



北陸新幹線「はくたか」速達化

### 観光需要の喚起

#### ○ 観光キャンペーン、商品ブラッシュアップ

##### ▼ 対北陸・信越

- ・ 北陸新幹線開業1周年キャンペーン(2016.3～9)
  - 専用旅行商品発売、特別イベント開催等
- ・ 季節毎の商品ラインナップ充実
  - 「グリーンシーズン」、「スノーシーズン」等
- ・ 観光列車の魅力向上
  - 食事メニューや車内イベントのリニューアル

##### ▼ 対京阪神・首都圏

- ・ 観光コンテンツ活用
  - 京都鉄道博物館、USJ 15周年、TDS 15周年

#### ○ シニア世代に対する観光需要の喚起

- ・ 会員限定商品「首都圏往復フリーきっぷ」設定

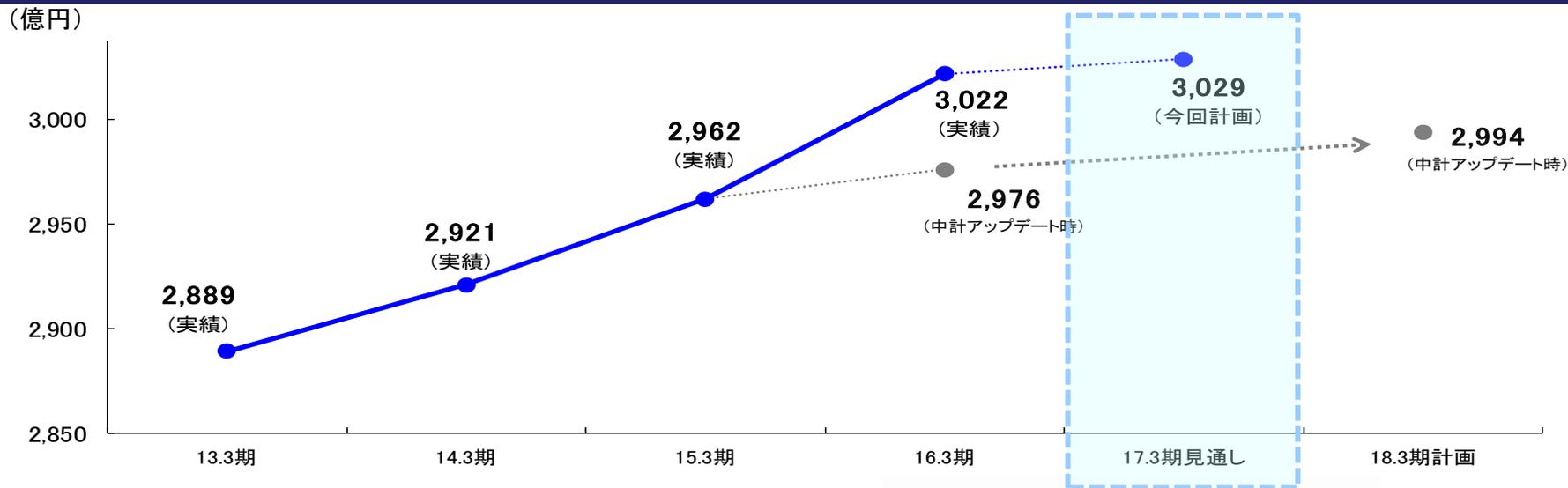
#### ○ 訪日観光客需要の獲得

- ・ 「大阪・東京『北陸アーチパス』」の設定 (→P.30)

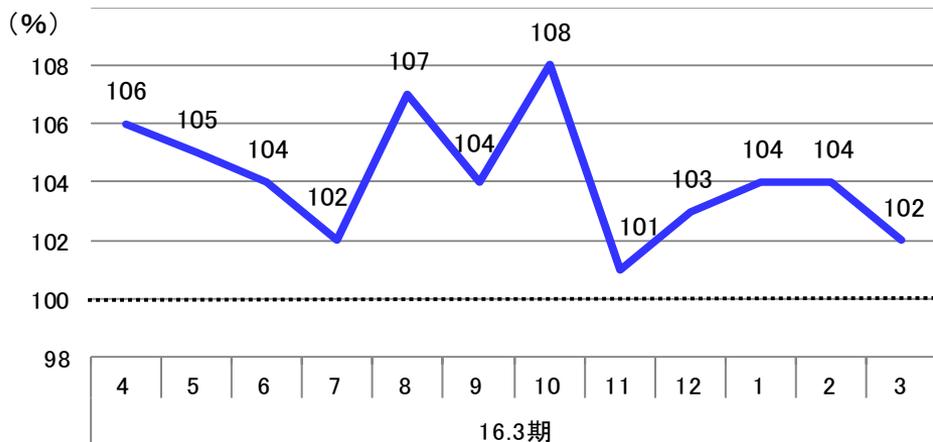


観光列車「花嫁のれん」

## 運輸収入の推移



## 月次ご利用動向 (近距離発売枚数対前年比)



更に安全性を高めた車両の投入(大阪環状線・阪和線)

線区価値向上に加え、京都鉄道博物館開業等を捉えて都市型観光を推進、17.3期も増収を目指す

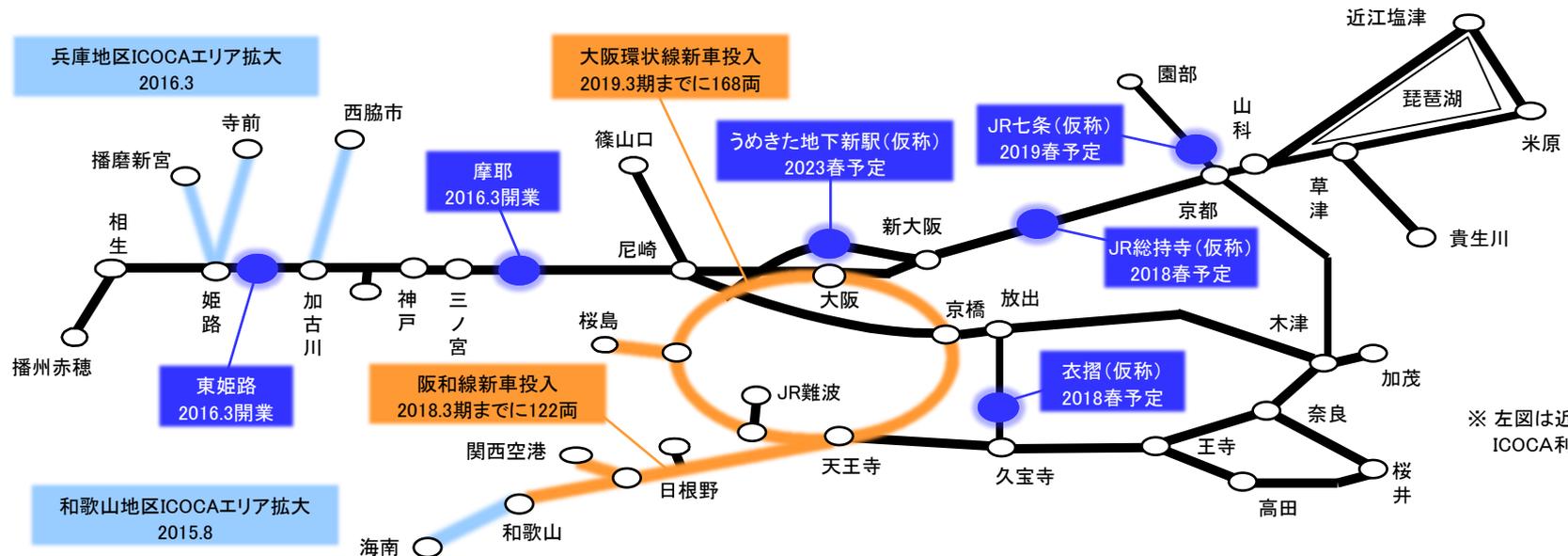
## 今後の取り組み

### 線区価値向上

- **住みたくなる沿線づくり** ★：大阪環状線改造プロジェクト
  - ・ 新駅設置：摩耶、東姫路(2016.3) 等
  - ・ 新車投入：大阪環状線★、阪和線
  - ・ 駅リニューアル推進：桃谷★、新大阪 等
- **よりシームレスな移動の実現**
  - ・ ICOCAエリア拡大：和歌山・兵庫エリア拡大に次いで北陸エリア(2017.4予定)
  - ・ ICOCA連携拡大：他社でのICOCA・ICOCA定期発売  
大阪市交、南海等(2017春予定)

### 都市型観光推進

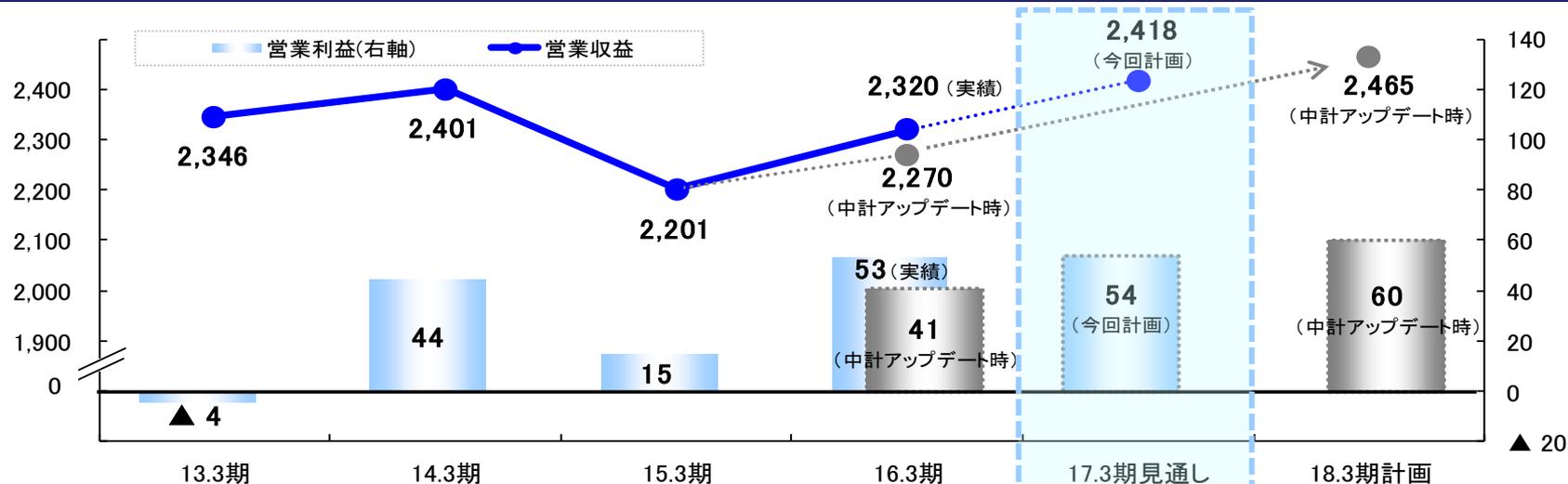
- **沿線観光施設等と連携したご利用拡大**
  - ・ USJ 15周年に伴う共同PR実施
  - ・ 広域からの集客
- **京都鉄道博物館の開業**
  - ・ 地域と連携した京都梅小路エリアの活性化
  - ・ 広域からの集客による開業効果最大化
- **訪日観光客需要の獲得 (→P.30)**



# 事業戦略：事業創造①（流通業・不動産業）

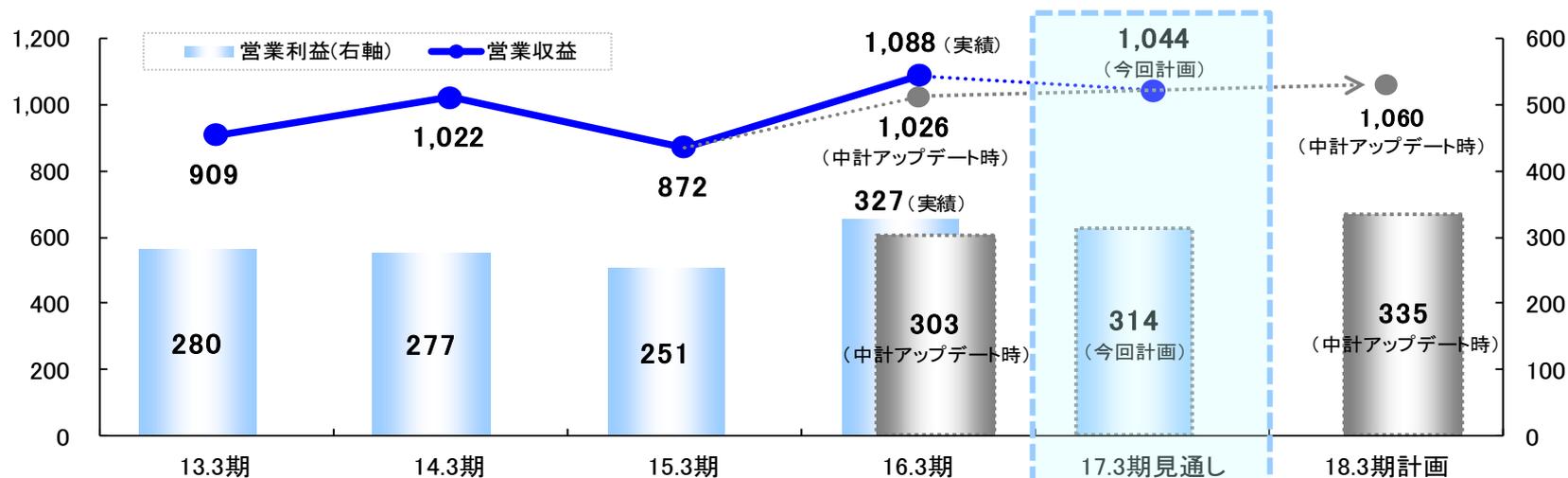
## 流通業の推移

（単位：億円）



## 不動産業の推移

（単位：億円）



流通は中計アップデートを上回って進捗、不動産は16.3期の分譲好調の反動により減収減益見通し

## 今後の取り組み

### 流通業・SC(ショッピングセンター)業

#### ○ 商品・サービス・運営力強化による質的向上

- ・ セブン-イレブン提携店舗への転換推進、効果最大化
  - 5年間で約500店舗
  - 2016.3期末までに193店舗完了
  - ⇒ 転換前と比較した売上は約5割増(2016.3)

#### ・ 商業施設の開発・リニューアル

- 新大阪駅SC「アルデ」グランドオープン(2017春予定)
- 大津駅リニューアル(2016秋完成予定)

#### ○ 強みのある事業の市中への積極展開

- ・ 当社初となるSCの市中展開
  - 「吹田グリーンプレイス」(2016.6開業予定)
- ・ 宿泊特化型ホテルの市中展開
  - 天王寺(2017春予定)、梅田(2017夏予定)



大津駅リニューアル(イメージ)



吹田グリーンプレイス(イメージ)

### 不動産賃貸・販売業

#### ○ 駅周辺事業への参画 ～駅を中心とした街づくり～

- ・ 塚口 ZUTTOCITY <ズットシティ>
  - 駅前の大規模工場跡地を再開発
  - マンションを共同開発(2016.3一部入居開始)
  - 駅ビル「VIERRA塚口」開発(2016.4開業)



(イメージ)

#### ○ 住宅分譲事業の推進

- ・ 新規分譲予定物件(2016.4以降)

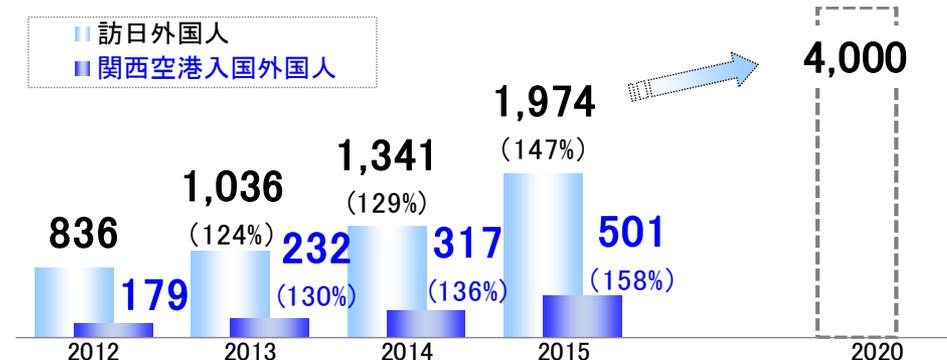
マンション名	所在地	引渡時期(予定)	総戸数
グレーシアシティ川崎大師河原※	神奈川県川崎市	2016年6月	558戸
ブランズシティ天神橋筋六丁目※	大阪府大阪市	2017年3月	420戸
プラウドシティ塚口マークフォレスト※	兵庫県尼崎市	2017年3月	587戸
京都桂川つむぎの街ブライトスクエア※	京都府京都市	2017年3月	404戸
(仮称)西宮市甲子園口PJ※	兵庫県西宮市	2017年3月	16戸
J. GRAN THE HONOR 下鴨糺の杜	京都府京都市	2017年6月	99戸

※他社との共同事業

# 事業分野をまたがる取り組み：訪日観光客需要の獲得

## 訪日外国人数、関西空港入国外国人数推移（暦年）

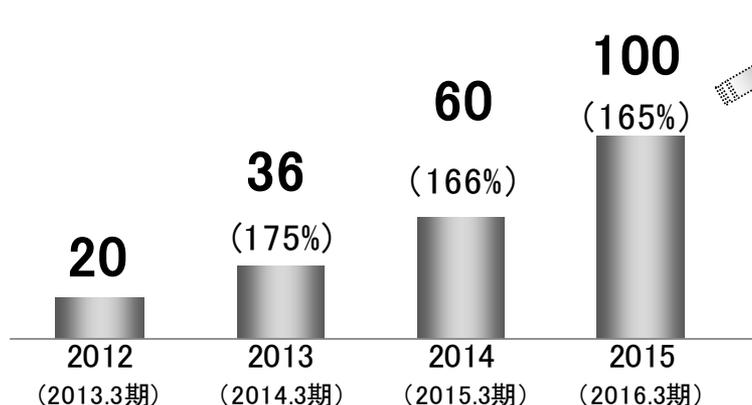
単位：万人（）内は対前年比



〔出典〕日本政府観光局(JNTO)、法務省入国管理局

## 訪日観光客ご利用者数(※)推移（年度）

単位：万人（）内は対前年比



## 今後の取り組み

### 「西日本各エリア」への誘客拡大、近畿エリアでの「JR西日本グループ」の利用拡大

#### ○ 地域との連携、商品の拡充等による広域観光ルートの開発・整備

- ・ 関西～北陸エリア～東京の広域周遊観光ルートの実現：「大阪・東京『北陸アーチパス』」設定(2016.4～)
- ・ 関西アクセスの充実：「JAL&はるか」発売(2016.4下旬～)、特急「はるか」増発(2016.3～)等

#### ○ ターミナル駅・商業施設等の受入態勢充実等(案内、無料公衆無線LAN、宅配、免税等)

- ・ 通信環境の整備：無料公衆無線LANの拡大(2016.3～)、駅ナカコンビニでのプリペイド型SIMカード販売開始(2016.2～)
- ・ 免税対応拡充：百貨店・SCでの対応に次いで、駅ナカコンビニでの免税対応開始(2016.2～2店開始、以降順次展開中)

#### ○ グループ全体やターミナル駅周辺も含めた「まち」の魅力のプロモーション強化

- ・ 現地事務所(上海、シンガポール)を活用したターゲットの拡大、強い影響力を持つ媒体(SNS)の活用等

### 2018.3期の目標を前倒し達成、目標を上方修正

〔2017.3期目標：訪日観光客ご利用者数(※)25万人増、連結営業収益25億円増(対2016.3期実績)〕

(※)インバウンド専用商品ご利用者数(当社エリア内での販売、引き換え分)

設備投資計画、キャッシュフロー、株主還元

## キャッシュの使途の優先順位

### 営業キャッシュ・フロー

配分の優先順位

① 安全・成長投資

② 株主還元

③ 債務削減

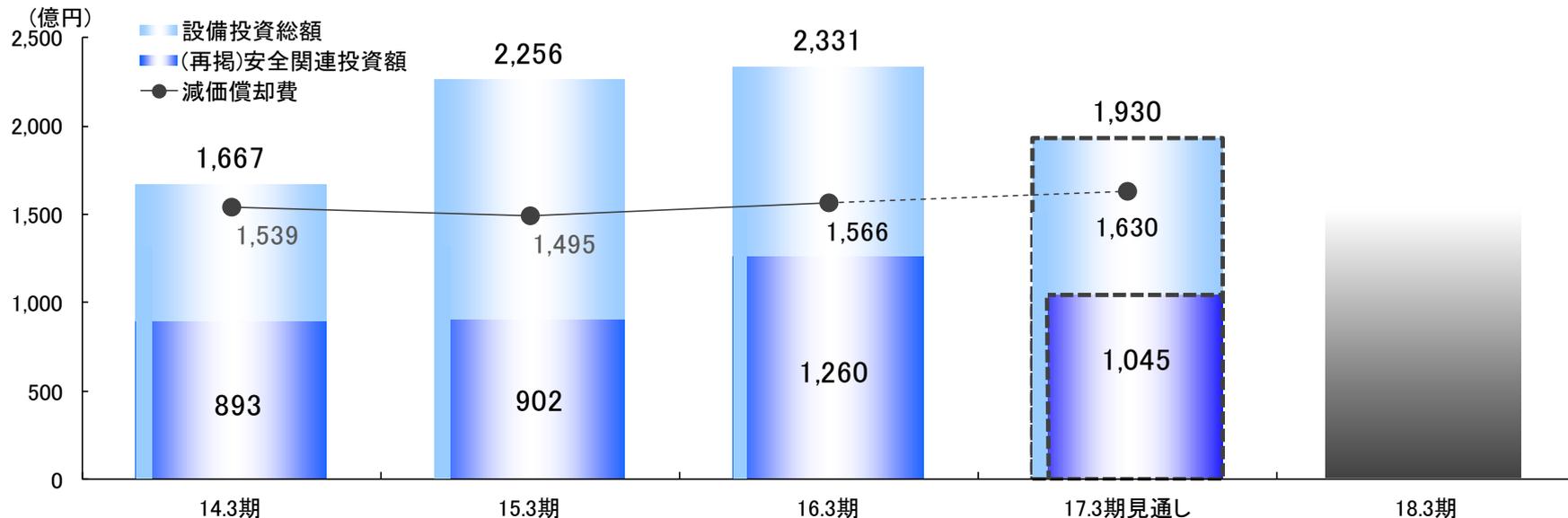
※ 原則として長期債務残高維持(連結1兆円)。ただし、市場金利に留意しつつ残高をコントロール

## 株主還元方針

- 長期安定的な株主還元を重視する観点から、引き続き、自己資本を勘案した株主還元を実施。
- 具体的には、本計画の達成状況を踏まえ、  
**2018年3月期に、連結ベースでの「自己資本総還元率(※)」3%程度を目指す。**

※自己資本総還元率(%) = (配当総額 + 自己株式取得額) ÷ 連結自己資本 × 100

## 中計期間(2014年3月期-2018年3月期) 設備投資推移



### 中計期間 設備投資総額

(単位:億円)	中計アップデート (2015年4月時点)
<b>連結</b>	<b>9,600</b>
成長投資	2,600
事業の継続的運営に必要な投資	7,000
安全関連投資	4,800
<b>単体</b>	<b>8,200</b>

### 2017年3月期の主な設備投資案件

#### ○ 成長投資

- ・ 新駅設置工事  
- うめきた地下新駅 等
- ・ シームレス化  
- ICOCAエリア拡大
- ・ 生活関連サービス事業拡大  
- セブン-イレブン提携店舗への転換  
- 「吹田グリーンプレイス」開発 等

#### ○ 事業の継続的運営に必要な投資

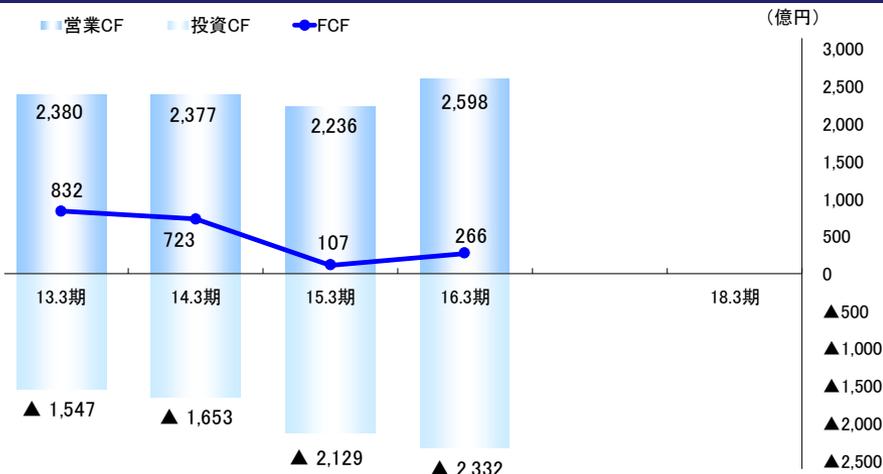
##### ▼ 安全関連投資

- ・ 車両取替・改造  
- 山陽新幹線N700A  
- 近畿圏(大阪環状線・阪和線)
- ・ 保安・防災対策、地上設備取替  
- 地震・津波対策  
- 山陽新幹線ATCシステム全面更新  
- 在来線新保安システム

▼ その他 CS向上、バリアフリー 等

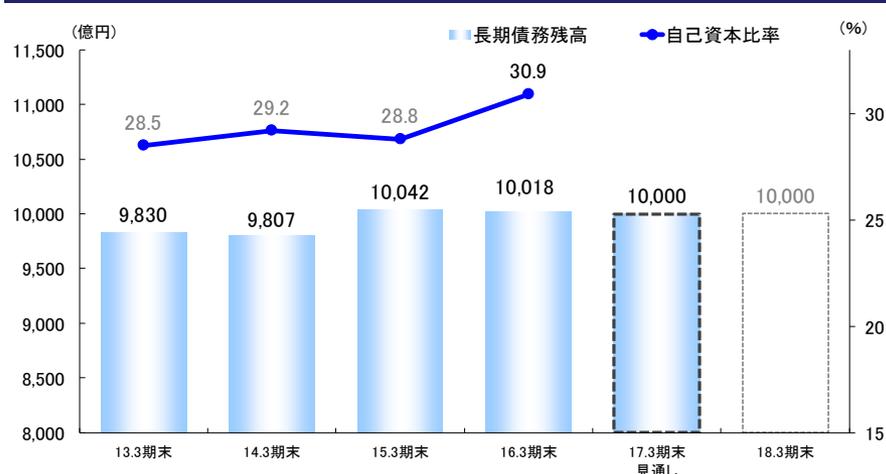
# キャッシュフロー、株主還元、財務の状況

## キャッシュフローの推移(連結)



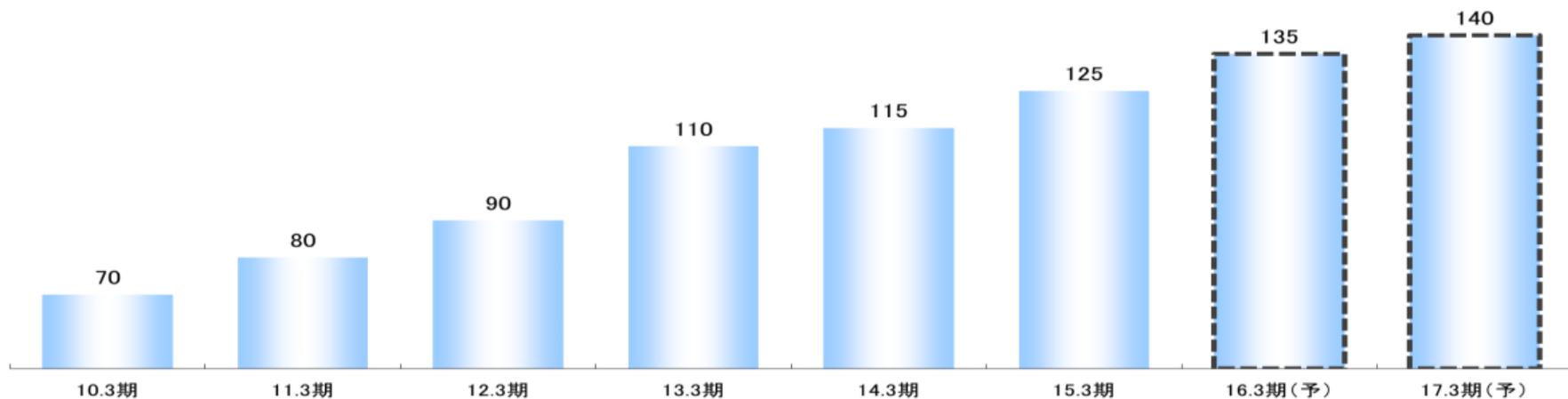
16.3期は改善

## 財務の状況(連結)



1兆円レベルを維持

## 1株当たり年間配当額の推移 (単位/円)



7期連続増配(予想含む)、最終年度の自己資本総還元率3%達成に向けて着実に還元充実

(単位:億円)

	2016年3月期		2017年3月期	2018年3月期
	中計アップデート (2015年4月時点)	実績	見通し	中計アップデート (2015年4月時点)
営業収益	13,915	14,513	14,500	14,230
運輸業	8,956	9,287	9,257	9,025
流通業	2,270	2,320	2,418	2,465
不動産業	1,026	1,088	1,044	1,060
その他	1,663	1,815	1,781	1,680
営業利益	1,485	1,815	1,755	1,570
運輸業	1,033	1,251	1,223	1,050
流通業	41	53	54	60
不動産業	303	327	314	335
その他	140	224	199	140
経常利益	1,300	1,622	1,595	1,410
当期純利益	815	858	1,065	915
運輸収入	8,180	8,500	8,485	8,205
ROA	5.3%	6.4%	6.1%	5.5%
ROE	9.8%	10.2%	11.6%	9.8%
EBITDA	3,070	3,381	3,385	3,255

(注)・営業収益は外部顧客に対する売上高

・セグメント別営業利益はセグメント間消去前

・運輸収入は運輸業のうちJR西日本の鉄道事業の旅客運輸収入

# 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
  - 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、2016年5月2日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2016年5月2日現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。
- なお、2005年4月25日に発生させた福知山線列車事故に関する今後の補償費用等については、現時点で金額等を合理的に見積もることが困難なことから、本スライドの見通しには含まれておりません。

当資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。

JR西日本ホームページ「IR情報」 <http://www.westjr.co.jp/company/ir/>