

「JR西日本グループ中期経営計画2022」 及び2018年3月期決算説明会



めざす未来へ。

All For Smiles! 2022

2018年5月1日
西日本旅客鉄道株式会社

01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績 … 1
- 2019年3月期見通し … 11

02 JR西日本グループ中期経営計画2022

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

01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

決算ハイライト

(単位：億円)

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

単体損益計算書

(単位：億円)

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

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2018年3月期 通期実績				
		運輸収入	対前年	主な増減要因		
新幹線	4,477	+131 (103.0%)	基礎トレンド(101.6%)	+70		
			特殊要因	・熊本地震反動	+27	
				・GW、年末年始好調	+11	
				・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+8	
				・インバウンド	+3	
				・雪害	+1	
			等			
在来線	近畿圏	+39 (101.3%)	基礎トレンド(100.9%)	+26		
			特殊要因	・インバウンド	+8	
				・GW、年末年始好調	+3	
				・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+2	
				・シニア	+0	
				・雪害	▲ 3	
	等					
	その他	1,110	+10 (100.9%)	基礎トレンド(100.5%)	+5	
				特殊要因	・GW、年末年始好調	+2
					・インバウンド	+0
					・シニア	+0
					・曜日配列(3連休、飛び石連休)	+0
					・雪害	▲ 5
等						
在来線計	4,200	+50 (101.2%)				
運輸収入計	8,678	+181 (102.1%)				

※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)

	通期実績 (4/1~3/31)			4Q実績 (1/1~3/31)		
	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年
全社計	8,496	8,678	+181 102.1%	2,067	2,085	+18 100.9%
新幹線	4,346	4,477	+131 103.0%	1,044	1,061	+16 101.6%
定期	102	107	+5 105.0%	25	26	+0 103.5%
定期外	4,243	4,369	+126 103.0%	1,018	1,034	+16 101.6%
在来線	4,150	4,200	+50 101.2%	1,022	1,024	+1 100.1%
定期	1,415	1,420	+5 100.4%	339	340	+0 100.3%
定期外	2,735	2,779	+44 101.6%	683	683	+0 100.1%
近畿圏	3,050	3,090	+39 101.3%	748	752	+3 100.5%
定期	1,164	1,169	+5 100.5%	280	281	+1 100.4%
定期外	1,885	1,920	+34 101.8%	468	470	+2 100.5%
その他	1,100	1,110	+10 100.9%	273	271	▲2 99.2%
定期	251	251	▲0 99.9%	58	58	▲0 99.8%
定期外	849	859	+10 101.2%	214	212	▲2 99.0%

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)		
	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年	2017年 3月期	2018年 3月期	対前年
全社計	58,271	59,291	+1,020 101.8%	13,926	14,074	+147 101.1%
新幹線	20,348	21,022	+674 103.3%	4,871	4,958	+86 101.8%
定期	815	846	+30 103.8%	197	204	+7 103.6%
定期外	19,532	20,176	+643 103.3%	4,674	4,753	+79 101.7%
在来線	37,923	38,269	+345 100.9%	9,054	9,115	+60 100.7%
定期	22,723	22,831	+108 100.5%	5,283	5,301	+18 100.3%
定期外	15,200	15,437	+237 101.6%	3,771	3,814	+42 101.1%
近畿圏	29,592	29,872	+279 100.9%	7,064	7,118	+54 100.8%
定期	18,689	18,787	+98 100.5%	4,377	4,397	+19 100.4%
定期外	10,903	11,084	+181 101.7%	2,686	2,721	+35 101.3%
その他	8,330	8,397	+66 100.8%	1,990	1,997	+6 100.3%
定期	4,033	4,043	+9 100.2%	905	904	▲0 99.9%
定期外	4,297	4,353	+56 101.3%	1,085	1,092	+7 100.7%

単体営業費用の主な増減要因

(単位：億円)

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

連結損益計算書

(単位：億円)

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

(単位：億円)

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

^{*1} 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。

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

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円)

			2018年3月期通期実績			
			対前年		主な増減要因	
			増減	比率(%)		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,617	+91	106.0	・セブン-イレブン提携店舗好調 等
		営業利益	60	+9	118.3	
	百貨店	営業収益	701	▲ 33	95.5	・大阪店B1,B2営業終了 等
		営業利益	9	+11	-	・大阪店B1,B2営業終了による収支改善 等
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	596	▲ 9	98.5	・直営店舗閉店 等
		営業利益	87	▲ 9	90.1	・ルクア1100 B1,B2改装 等
	不動産賃貸・販売	営業収益	781	+309	165.5	・菱重プロパティーズ新規連結、販売戸数増 等
		営業利益	173	+57	149.3	
その他	ホテル	営業収益	356	▲ 5	98.5	
		営業利益	19	▲ 5	79.6	
	旅行	営業収益	413	▲ 6	98.4	
		営業利益	2	▲ 4	39.3	

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

連結財政状況およびキャッシュフロー計算書

(単位：億円)

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

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

01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

単体業績予想

(単位：億円)

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

運輸収入の見通し

(単位：億円)

		2019年3月期 通期見通し				
		対前年	主な増減要因			
新幹線	4,547	+70 (101.6%)	基礎トレンド(101.0%)		+43	
			特殊要因	・インバウンド	+15	
				・曜日配列	+5	
				・雪害反動	▲ 1	
等						
在来線	近畿圏	+30 (101.0%)	基礎トレンド(100.0%)		+1	
			特殊要因	・インバウンド	+13	
				・雪害反動	+3	
				・曜日配列	+0	
	等					
	その他	1,111	+0 (100.1%)	基礎トレンド(99.3%)		▲ 8
				特殊要因	・雪害反動	+5
・インバウンド					+3	
・曜日配列					+0	
等						
在来線計		4,232	+31 (100.7%)			
運輸収入計		8,780	+101 (101.2%)			

※ 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)

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

連結業績予想

(単位：億円)

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

連結業績予想(セグメント別)

(単位：億円)

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

^{*1} 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。

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

各セグメントの見通し

(単位：億円)

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

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

(単位：人、億円)

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

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

	2017年3月期 通期実績		2018年3月期 通期実績		2019年3月期 通期予想	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数 (就業人員)	47,382	25,821	47,869	25,291	—	—
金融収支	▲ 216	▲ 210	▲ 202	▲ 196	▲ 193	▲ 172
受取利息・配当金	6	11	7	12	7	27
支払利息	223	222	209	208	200	199

01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

02 JR西日本グループ中期経営計画2022

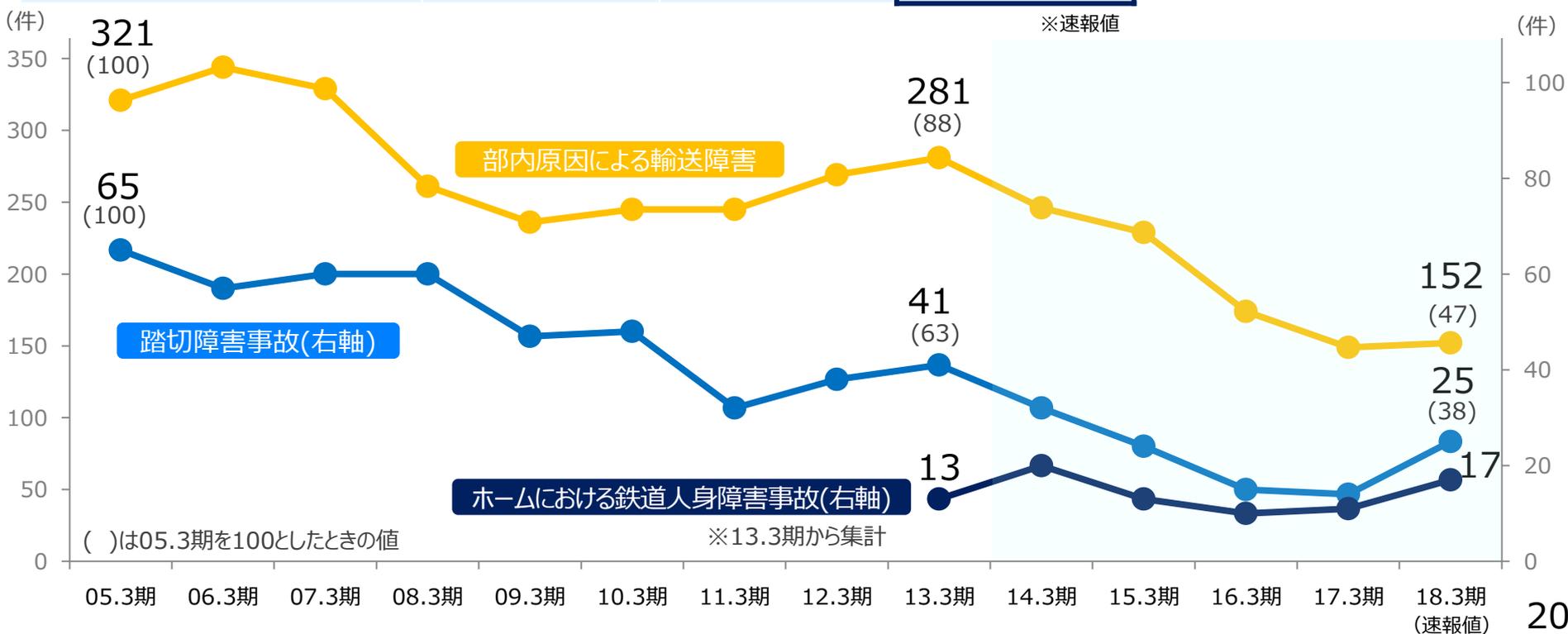
- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

中期経営計画2017の振り返り①（安全）

到達目標は一部未達も、鉄道運転事故等の発生件数は総じて減少傾向。

○ 安全考動計画2017「到達目標」

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



中期経営計画2017の振り返り②（各事業の取り組み）

中長期的な企業価値向上に向けた施策を着実に推進。

		中期経営計画2017				
		14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期
鉄道事業	山陽新幹線	N700A投入 1編成		4編成	4編成	3編成
		ATCシステム全面更新			新ATC使用開始	
	北陸新幹線	開業準備	金沢開業	延伸準備		スマートEX開始
	近畿圏	新駅設置		摩耶, 東姫路駅 事業着手（うめきた(大阪)地下駅等）		JR総持寺, 衣摺加美北駅
	その他在来線	地域と課題の共有、議論			三江線廃止届出	
	創造事業					TWILIGHT EXPRESS 瑞風運行開始
	流通業	宿泊特化型ホテル 名古屋	浅草, 心斎橋, 広島			新規出店継続
	不動産業			LUCUA1100開業	菱重プロパティーズ 株式取得	天王寺, 梅田
	その他		ゴルフ事業譲渡	ブザル都市鉄道出資	日本信号との提携	

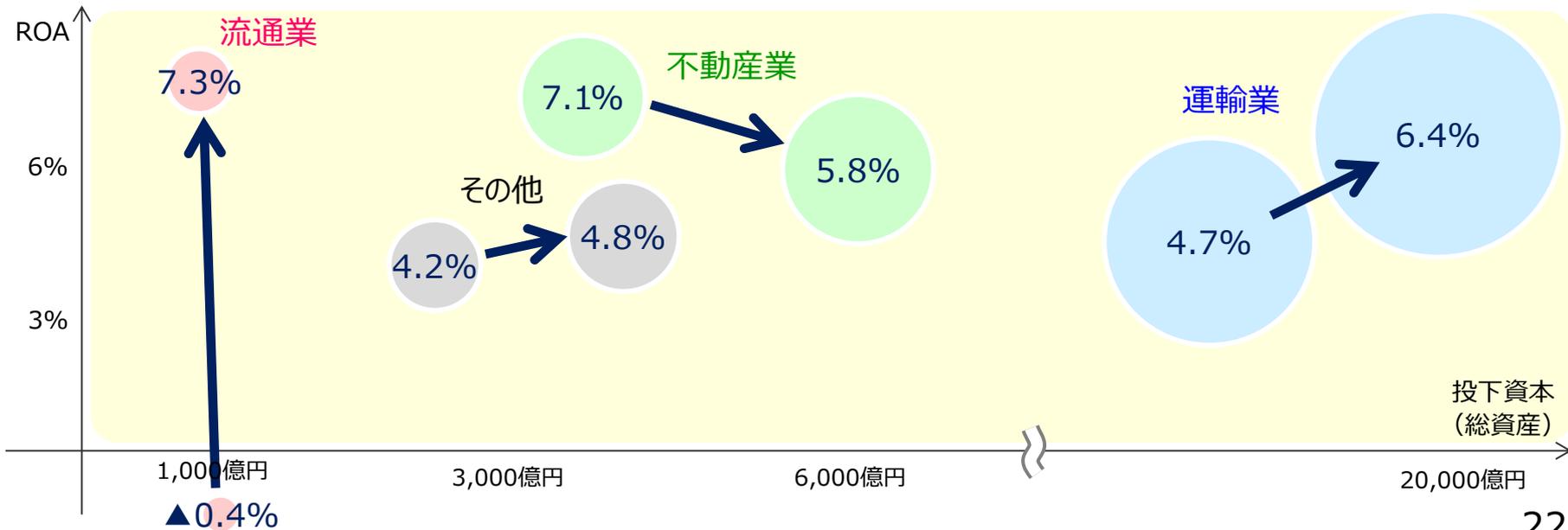
中期経営計画2017の振り返り③（財務指標等）

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

○ 財務指標

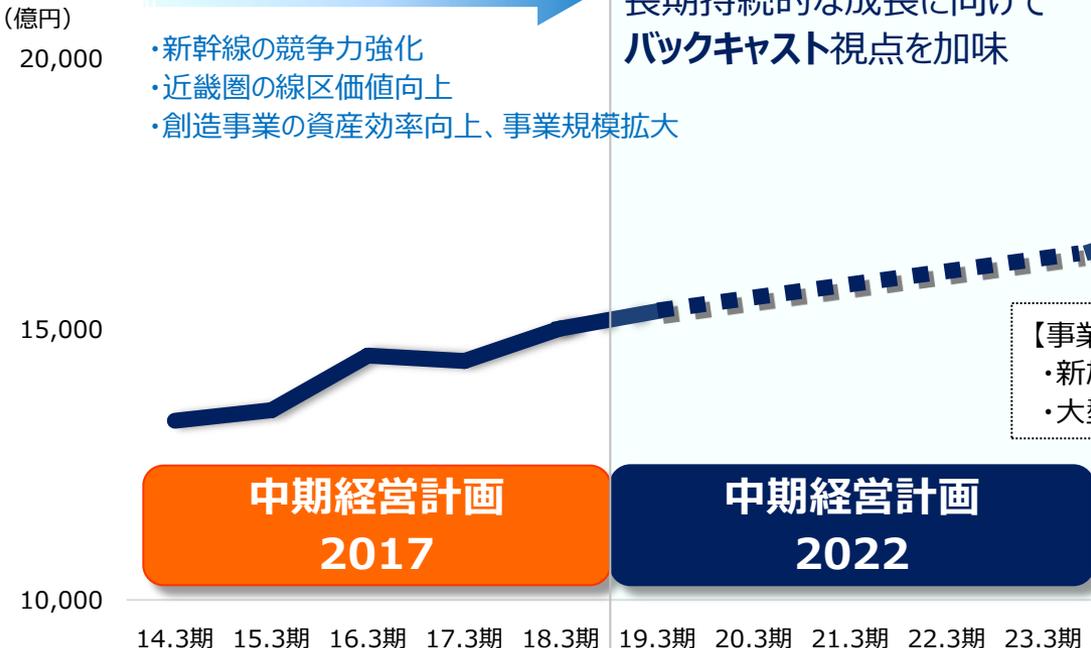
	13.3期実績	18.3期目標	18.3期実績
連結営業収益	12,989億円	14,230億円	15,004億円
連結EBITDA	2,903億円	3,255億円	3,561億円
連結ROA	4.9%	5.5%	6.3%
連結ROE（参考）	8.3%	9.8%	11.3%
自己資本総還元率	2.9%	3%程度	3.2%

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



中期経営計画2022の位置付け

○ 連結営業収益の推移



- ・新幹線の競争力強化
- ・近畿圏の線区価値向上
- ・創造事業の資産効率向上、事業規模拡大

これまでの方向性は堅持しつつ、
長期持続的な成長に向けて
バックキャスト視点を加味

**めざす未来
ありたい姿**

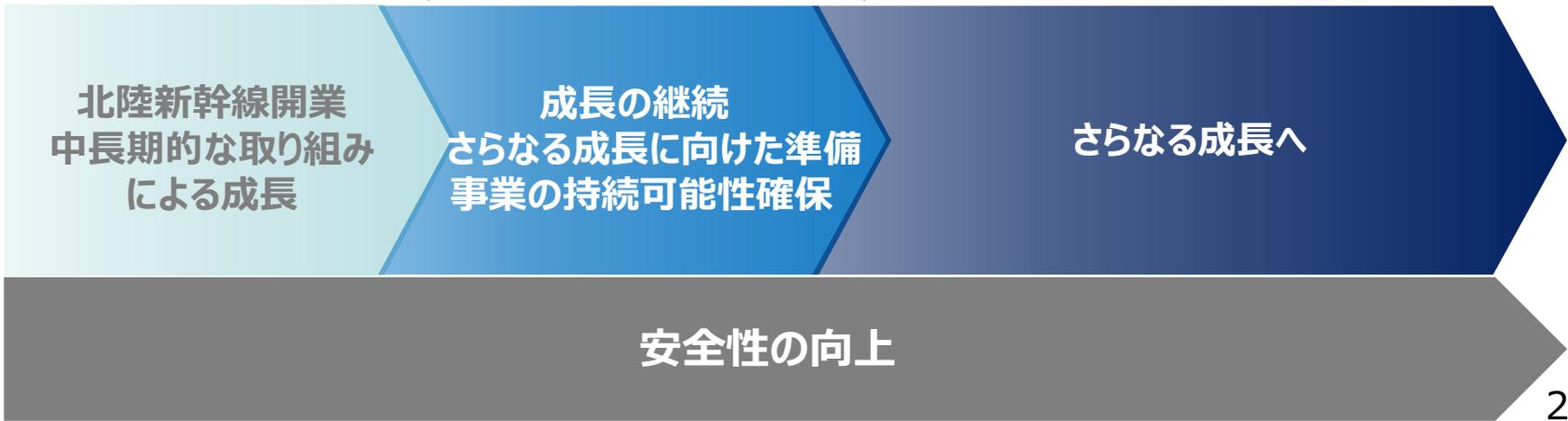
**2030年頃
2兆円**

現在の延長線

- ・長期視点の目標設定
- ・大規模プロジェクトの効果最大化

【事業の持続可能性確保】

- ・新たな技術等を活かした生産性向上
- ・大型設備の更新を機とした機能強化



めざす未来に向けて①（西日本エリア全体の取り組み）

地域と連携し、西日本エリアのポテンシャルを最大限に引き出すことで、交流・定住人口を拡大。

西日本各エリア

広域誘客ゾーンの演出

- ・西日本ならではの観光素材開発、ブランディング、プロモーション

中核都市を中心としたまちづくり

- ・安全で高品質な鉄道サービス
- ・拠点駅をはじめとする沿線での生活サービスの提供

- ● 主な駅・駅周辺開発
- 広域周遊ゾーン整備



エリア共通戦略

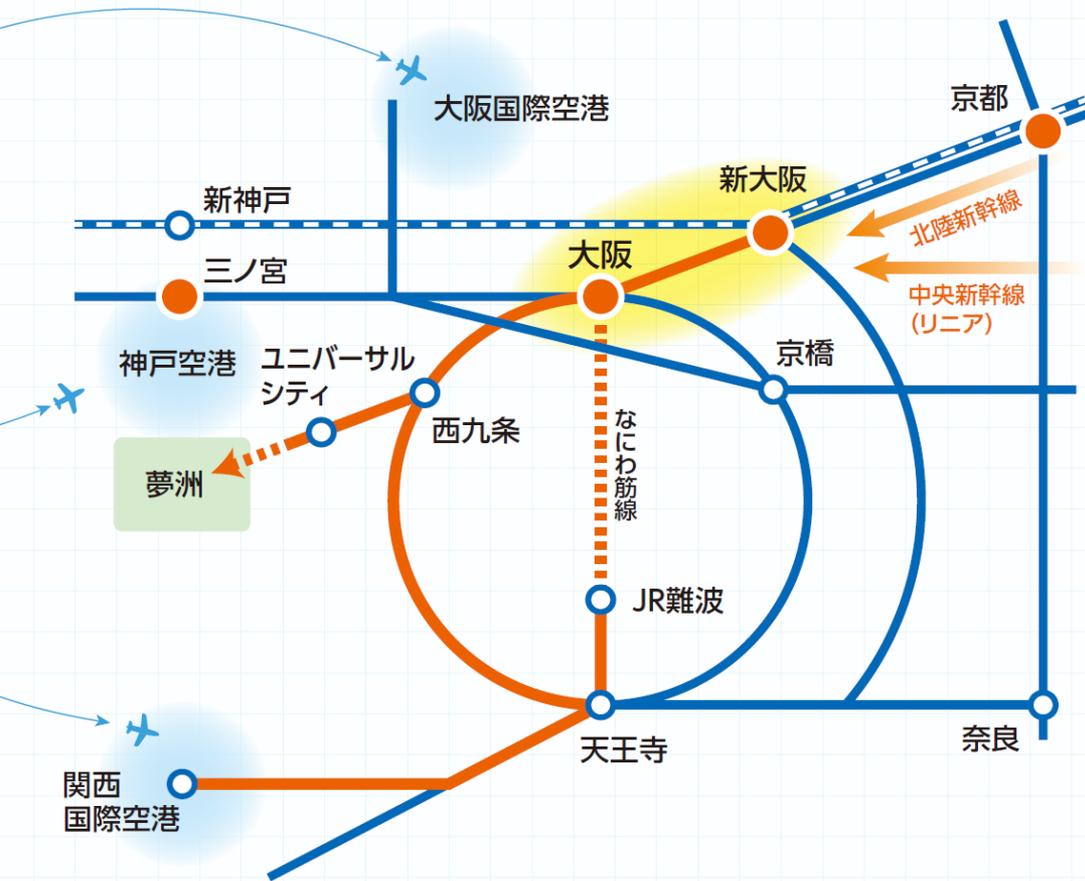
新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの磨き上げ

インバウンド需要の獲得 (→P.31)

関西都市圏ブランドの確立
(→P.25)

めざす未来に向けて②（関西都市圏ブランドの確立）

“ニッポン”のゲートウェイにふさわしい関西都市圏ブランドの確立に貢献。



鉄道ネットワーク整備と沿線開発による
国際都市としての魅力の向上

- ・なにわ筋線・夢洲アクセス検討

大阪駅周辺の開発を通じた賑わいの創出

- ・うめきた(大阪)地下駅を中心としたまちづくり

新大阪エリアの広域ハブ拠点化と
国際ビジネス立地のポテンシャル発揮

- ・スーパー・メガリージョン(三大都市圏の一体化)を見据えた新大阪の拠点性向上(交通結節機能、都市機能の集積)

魅力ある沿線ブランドの確立

- ・拠点としての各線区ターミナル駅の開発

2018 ~ 2022

2030

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

うめきたまちびらき
大阪万博(誘致計画)

なにわ筋線開業
夢洲アクセス検討

新大阪広域ハブ拠点化
(北陸新幹線、中央新幹線(リニア)延伸開業)

01 2018年3月期実績と2019年3月期見通し

- 2018年3月期実績
- 2019年3月期見通し

02 JR西日本グループ中期経営計画2022

- 前中計の振り返りと今中計の位置付け
- 中期経営計画2022

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

企業理念
経営ビジョン

経営の根幹であり、堅持

めざす未来
ありたい姿

地域共生企業として、私たちの使命を果たす

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

挑戦し続ける企業となる

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

グループ共通戦略

地域価値の向上

線区価値の向上

事業価値の向上

事業戦略等

鉄道事業

×

創造事業

経営環境の変化（機会・脅威）と当社の強みを踏まえ、戦略を策定。

機会

(Opportunities)

都市部への人口集積

訪日観光客のさらなる増加

女性や高齢者の活躍

地方創生の動き

技術革新
(AI等の活用)

北陸新幹線延伸等の
プロジェクト

中期経営計画2022

- ・地域価値の向上
- ・線区価値の向上
- ・事業価値の向上
- ・インバウンド需要の獲得
など

脅威

(Threats)

人口減少に伴う
市場の縮小や労働力の減少

大型設備の更新時期の到来

自然災害の激甚化

技術革新
(自動車の自動運転等)

活用

対応

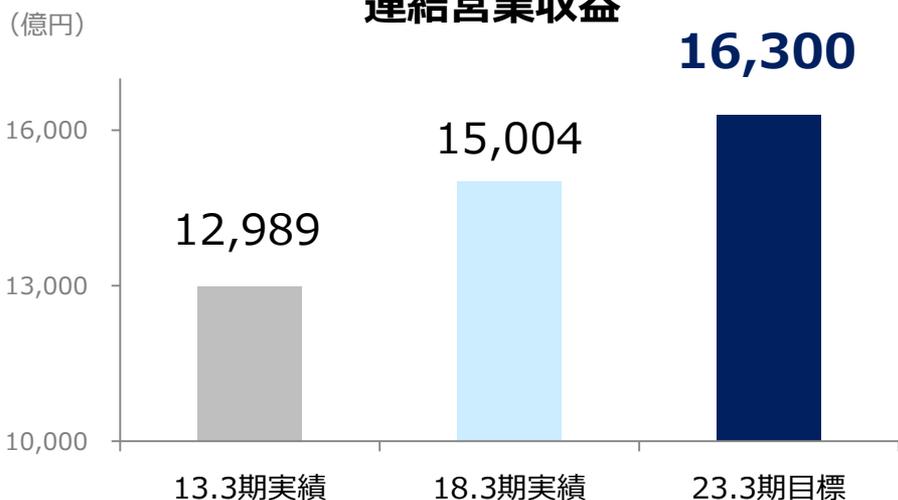
当社の強み (Strengths)

地域の皆様と連携する力

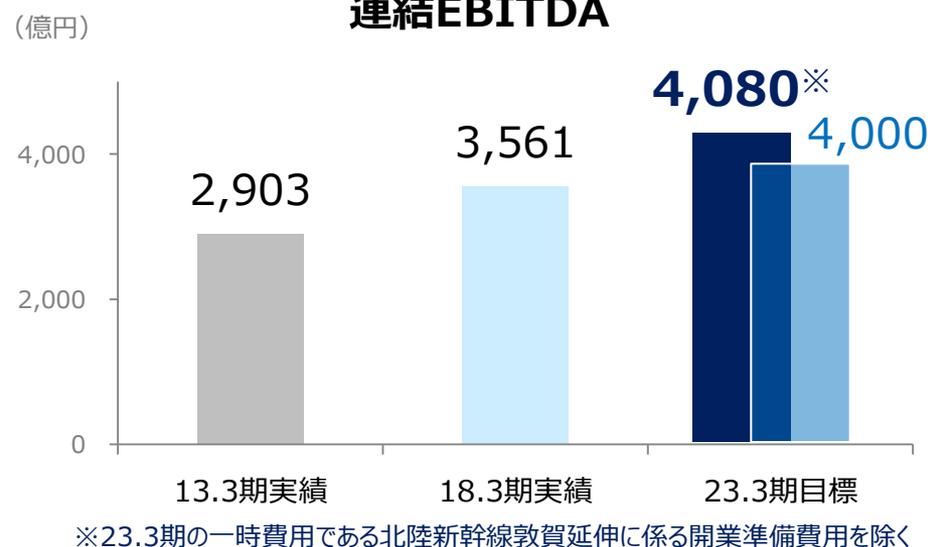
グループ一体で施策を展開する力

高水準の資産効率を維持しつつ、収益・利益規模を拡大。

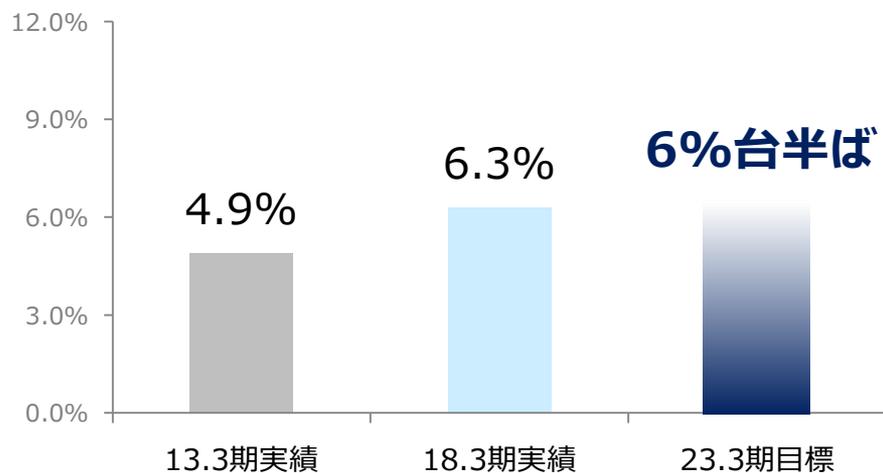
連結営業収益



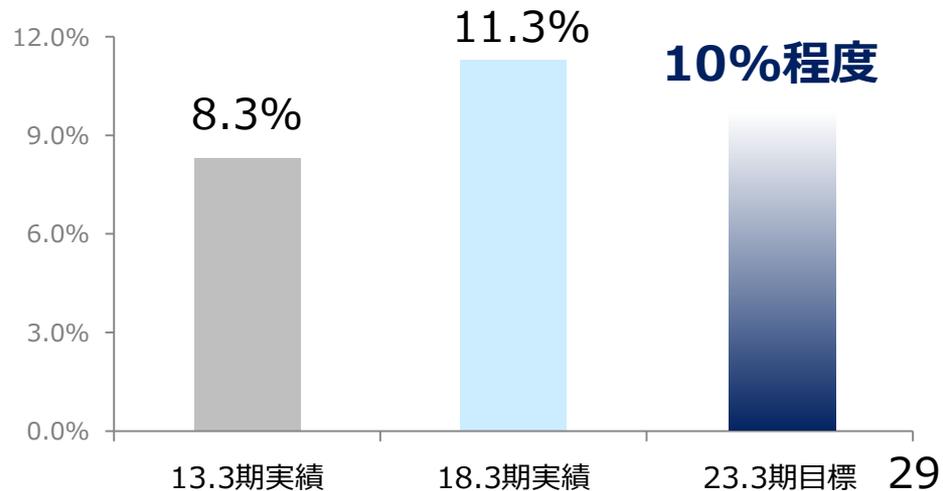
連結EBITDA



連結ROA



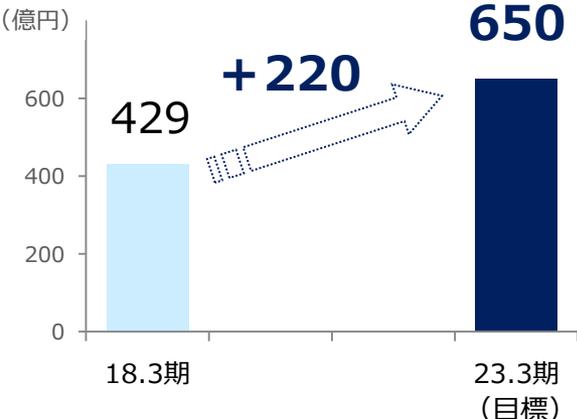
(参考) 連結ROE



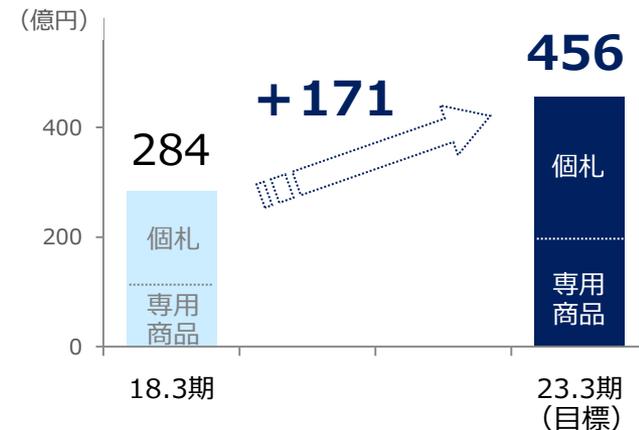
【グループ共通戦略②】インバウンド需要の獲得

西日本エリアの魅力を最大限に活かし、訪日外国人数を上回る伸びをめざす。

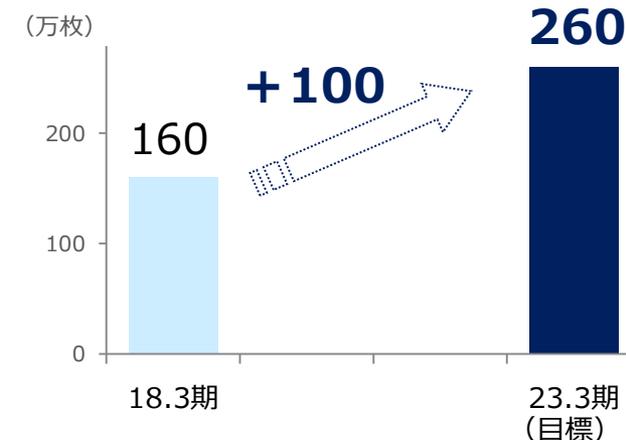
○ 連結営業収益



○ 運輸収入



○ 専用商品のご利用者数



個札も含めたインバウンド全体の収益増に向けて、目標を設定

○ 主な取り組み

広域観光ルートの開発・整備

- ・西日本エリアの観光素材の発掘
- ・オプションツアーの販売促進

グループ一体となった需要の取込み

- ・宿泊施設の展開拡大
- ・ホテルや商業施設のリニューアル

受入体制の充実

- ・無料Wi-Fi整備
- ・主要駅のインバウンド対応機能の強化
- ・海外からのネット予約環境の整備

プロモーション強化

- ・地域、自治体、DMOとの連携
- ・東南アジア、欧米豪でのプロモーション強化



トラベルサービスセンター大阪

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

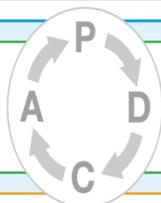
JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022

全員参加型の安全管理

一人ひとりがリスクを具体的に考える

安全を維持する鉄道システムの充実

組織の安全管理の充実
(安全マネジメント)



一人ひとりの安全考動の実践

安全最優先の意識の浸透

設備投資

5,300億円

ハード対策

新幹線の安全の追求

- ・新製車両
- ・台車の異常を検知する装置

激甚化する自然災害への対応

- ・耐震補強、斜面防災対策、防風柵
- ・山陽新幹線逸脱防止ガード

社会ニーズへの対応

- ・ホーム柵

○ JR西日本グループ^o鉄道安全考動計画2022 「到達目標」

	到達目標
お客様が死傷する列車事故	5年間 0件
死亡に至る鉄道労災	5年間 0件

	到達目標
お客様が死傷する鉄道人身障害事故	さらに1割減 ※
踏切障害事故	さらに1割減 ※
部内原因による輸送障害	さらに1割減 ※

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

鉄道事業の持続可能性を高めるため、生産性向上の取り組みを加速。

○ 主な取り組み

設備投資

1,000億円

メンテナンスのシステムチェンジ

- ・新しいメンテナンス手法への転換
 - 地上検査の車上化、営業列車による状態監視
- ・機械化や設備構造の見直し
 - ハイパー架線化、レール削正車、電柱ハンドリング車
- ・地上設備のシンプル化

サービス・設備の見直し

- ・セルフ化の推進
 - ICOCAエリア拡大、インターネット予約促進
- ・駅販売体制の見直し
 - 機械化、コールセンター化
- ・無人化を含めた人員見直し
- ・ワンマン運転化の推進

電柱ハンドリング車

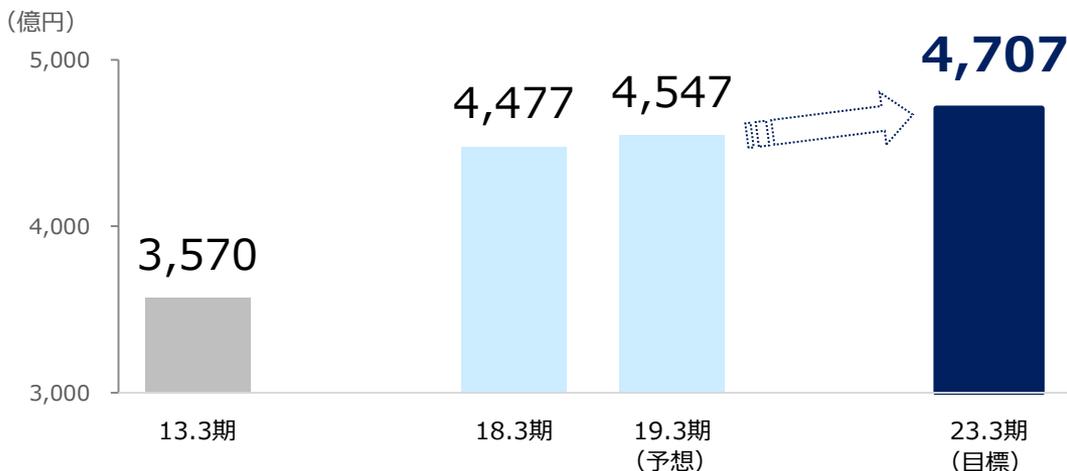


「技術ビジョン」：経営環境の変化を乗り越え、概ね20年後のありたい姿を技術面から実現することをめざす

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

最大の成長ドライバー。競争力向上と交流人口の拡大に向けて、経営資源を投入。

○ 運輸収入の推移



設備投資

3,800億円



○ 主な取り組み

安全安定輸送

- ・新製車両投入
- ・台車の異常を検知する装置の導入

事業の持続可能性確保

- ・車両所リニューアル (博多)

輸送サービスのブラッシュアップ

- ・フリークエンシー向上
- ・インターネット予約の充実
- ・きっぷ購入のセルフ化
- ・フリークエントユーザーへの優遇サービス

観光需要喚起

- ・広域観光ルート整備、キャンペーン
- ・インバウンド需要の獲得 (→P.31)

北陸新幹線敦賀延伸効果の最大化

【鉄道事業④】 在来線（近畿圏・西日本各エリア）

近畿圏は線区価値の向上、西日本各エリアはエリアに即した事業展開を図る。

設備投資(在来線計) 6,200億円

近畿圏

○ 運輸収入の推移



○ 主な取り組み

線区価値の向上

- ・新線開業、新駅設置による鉄道ネットワーク拡充
- ・グループ一体での沿線開発

輸送サービスの品質向上

- ・奈良線複線化(2期)
- ・ICOCA新ポイントサービス

事業の持続可能性確保

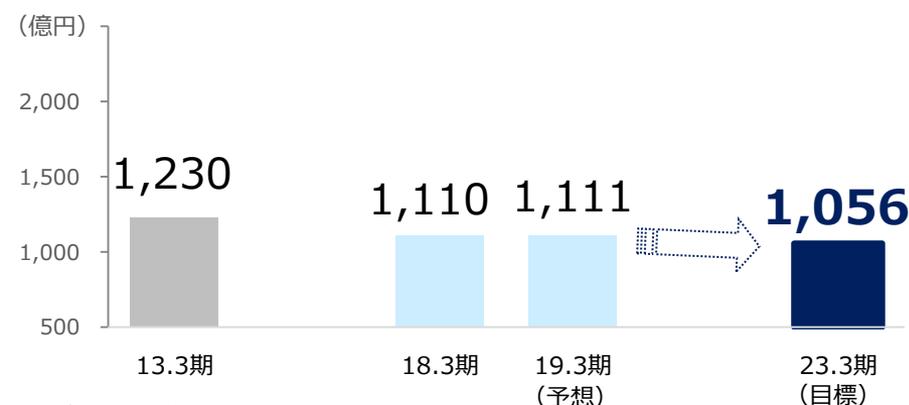
- ・車両所リニューアル(吹田)

インバウンド需要の獲得 (→P.31)

- ・特急「はるか」の利用促進

西日本各エリア

○ 運輸収入の推移



○ 主な取り組み

新幹線フィーダー輸送のブラッシュアップ

- ・観光列車、新たな長距離列車
- ・特急「やくも」の輸送品質向上

観光を中心とした地域の活性化

- ・広域周遊ルート of 整備(瀬戸内、北陸等)
- ・TWILIGHT EXPRESS 瑞風、新たな観光列車等の活用

中核都市を中心としたまちづくり

- ・広島、岡山、富山、金沢、米子等

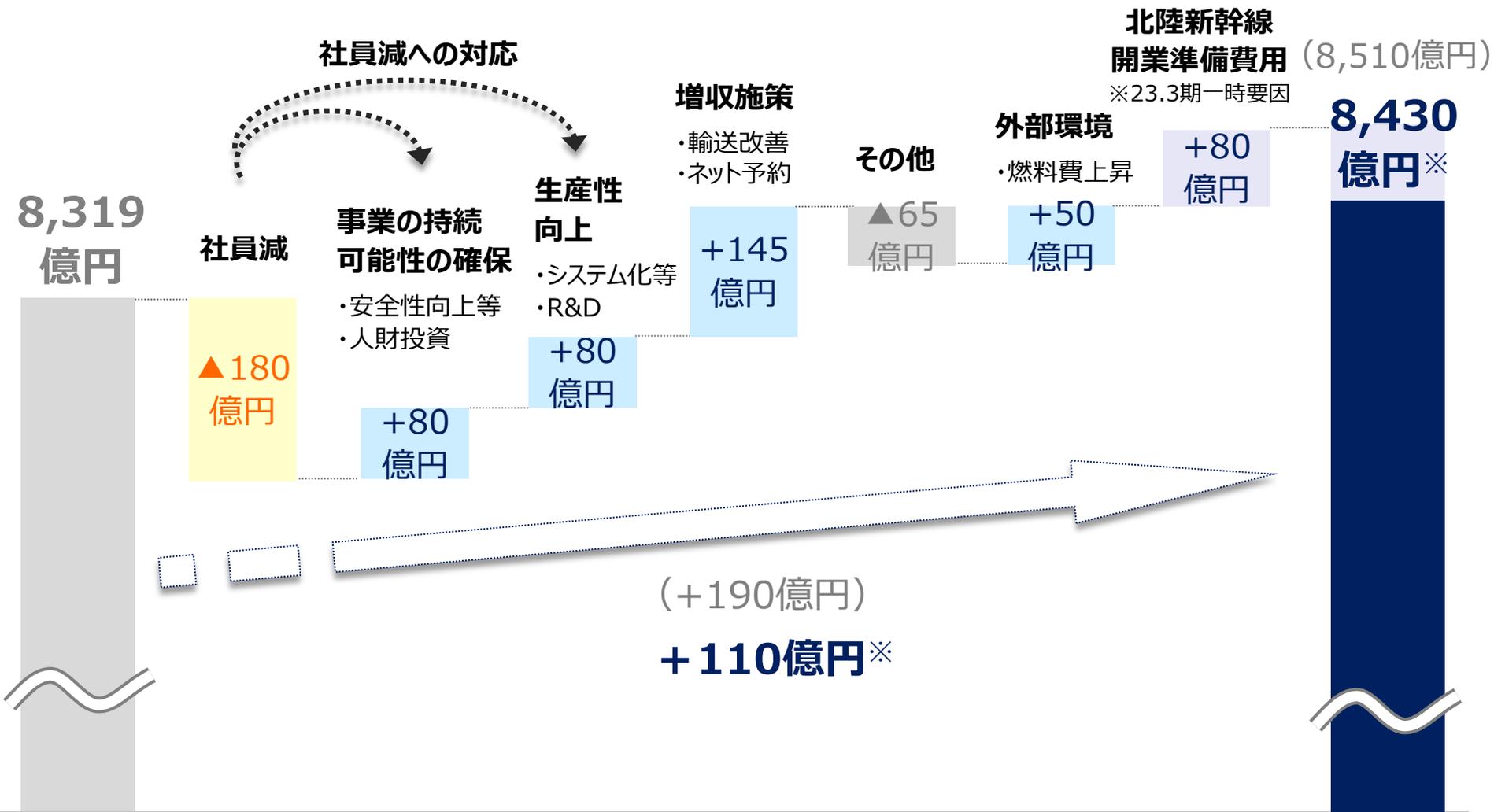
持続可能な交通サービスの実現

- ・吉備線LRT化

生産性向上 (→P.33)

【鉄道事業⑤】 営業費用（単体）

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



18.3期

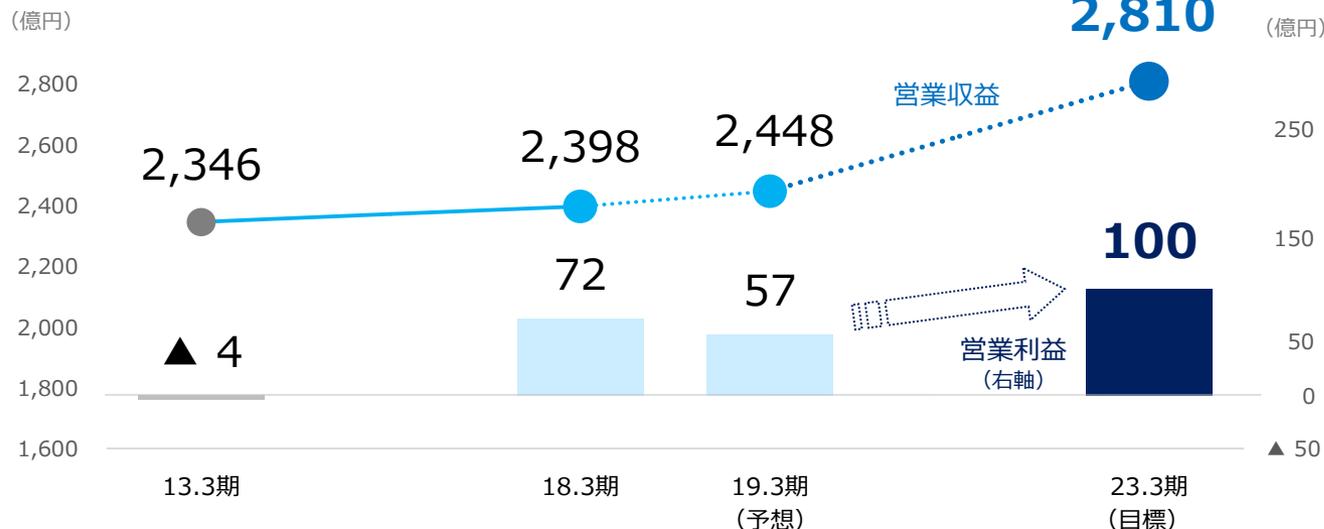
※23.3期の一時的要因である北陸新幹線敦賀延伸に係る開業準備費用を除く

23.3期

(見通し) 36

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

○ 営業収益・営業利益の推移



設備投資
200億円



○ 主な取り組み

	資産効率向上
物販・飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗運営力強化 ・駅ナカ店舗の開発・リニューアル

	事業規模の拡大
	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ・飲食店等の駅周辺を基本とした市中展開 ・宿泊特化型ホテルの新規出店(→P.40)

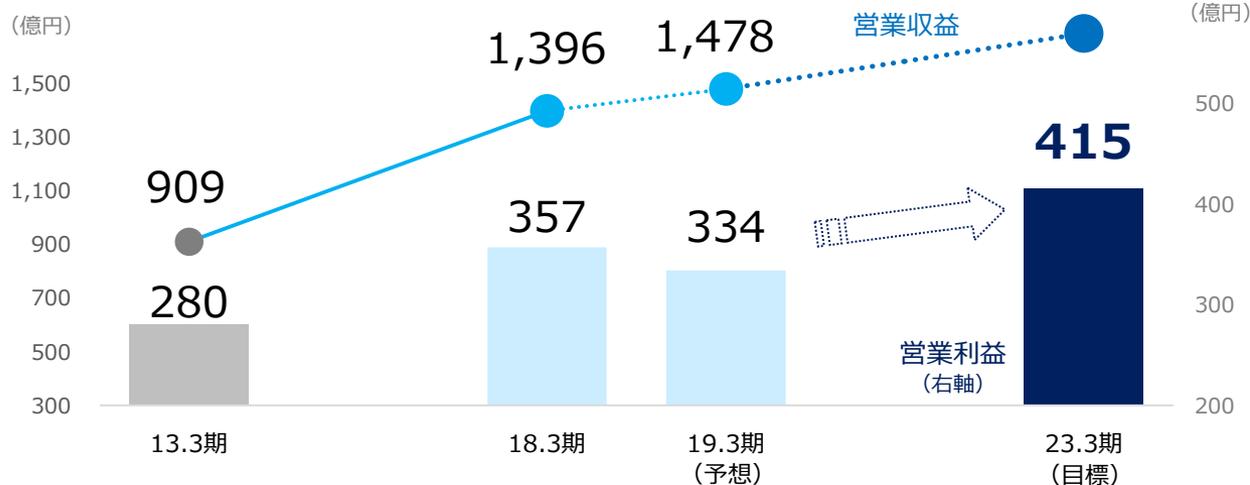
	資産効率向上
百貨店業	<ul style="list-style-type: none"> ・京都店リニューアル



ジェイアール京都伊勢丹リニューアル

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

○ 営業収益・営業利益の推移



設備投資
2,600億円



○ 主な取り組み

不動産賃貸・販売業
(→P.39)

駅からはじまるまちづくり

事業規模の拡大

SC業

資産効率向上

- ・立地特性（拠点駅・地方都市など）を踏まえた開発・リニューアル
- ・各SCのシステム共通化やローコスト運営による効率化

【創造事業②-2】不動産業（賃貸・販売業）

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

駅からはじまる
まちづくり

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

事業規模の拡大
(エリア外展開)

- ・首都圏等成長市場での展開拡大

事業機会の拡大を
通じて獲得した
ノウハウを活用

西日本エリアの地域価値・
線区価値の最大化

1,047

○ 営業収益の推移（単位：億円）

781

販売
350



ザ・テラス戸塚
グランターミナル

引渡予定:19年3月
戸数:175戸
※共同事業



摩耶シティ
STATION GATE

引渡予定:19年9月
戸数:118戸
※共同事業



ゼイگران シティ
塚本

引渡予定:20年3月
戸数:312戸

販売
499

賃貸
431



大阪北NKビル

開業:18年6月
延床:約14,000㎡
用途:ホテル等



VIERRA 岸辺健都

開業:18年秋
延床:約27,000㎡
用途:クリニック、ホテル等



福島区5丁目・
7丁目共同開発

開業:19年春
延床:約11,000㎡
用途:ホテル、商業
※共同事業

賃貸
547

【創造事業③】 ホテル事業

※記載内容は非連結のホテルを含む

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

○ 業績目標

	18.3期実績	23.3期目標
営業収益	473億円	632億円

※連結ベース（流通業「ヴィアイン」+その他「ホテル業」）



京都駅八条口(ヴィアイン・ヴィスキオ)



ヴィアイン博多

○ ラインナップ

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

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

S (社会)

- **安全** (→P.32)
- **人財と働きがい**
 - 働き方改革
 - ダイバーシティ推進
- **地域との共生**
 - 地域と連携したまちづくり
 - 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現
 - 地域資源を活かした価値創造
- **CS**
 - 安全・安定輸送の取り組み
 - 輸送障害時の情報提供の充実
 - 分かりやすく親切なご案内
- **人権**
 - 多様化する人権課題への対応

G (企業統治)

- **ガバナンス**
 - CGコードを踏まえた仕組みの整備と運用
 - ステークホルダーとのコミュニケーション充実
- **リスクマネジメント**
 - 経営へのリスクマネジメントの組み込み
 - 組織風土上の課題認識と改善

E (環境)

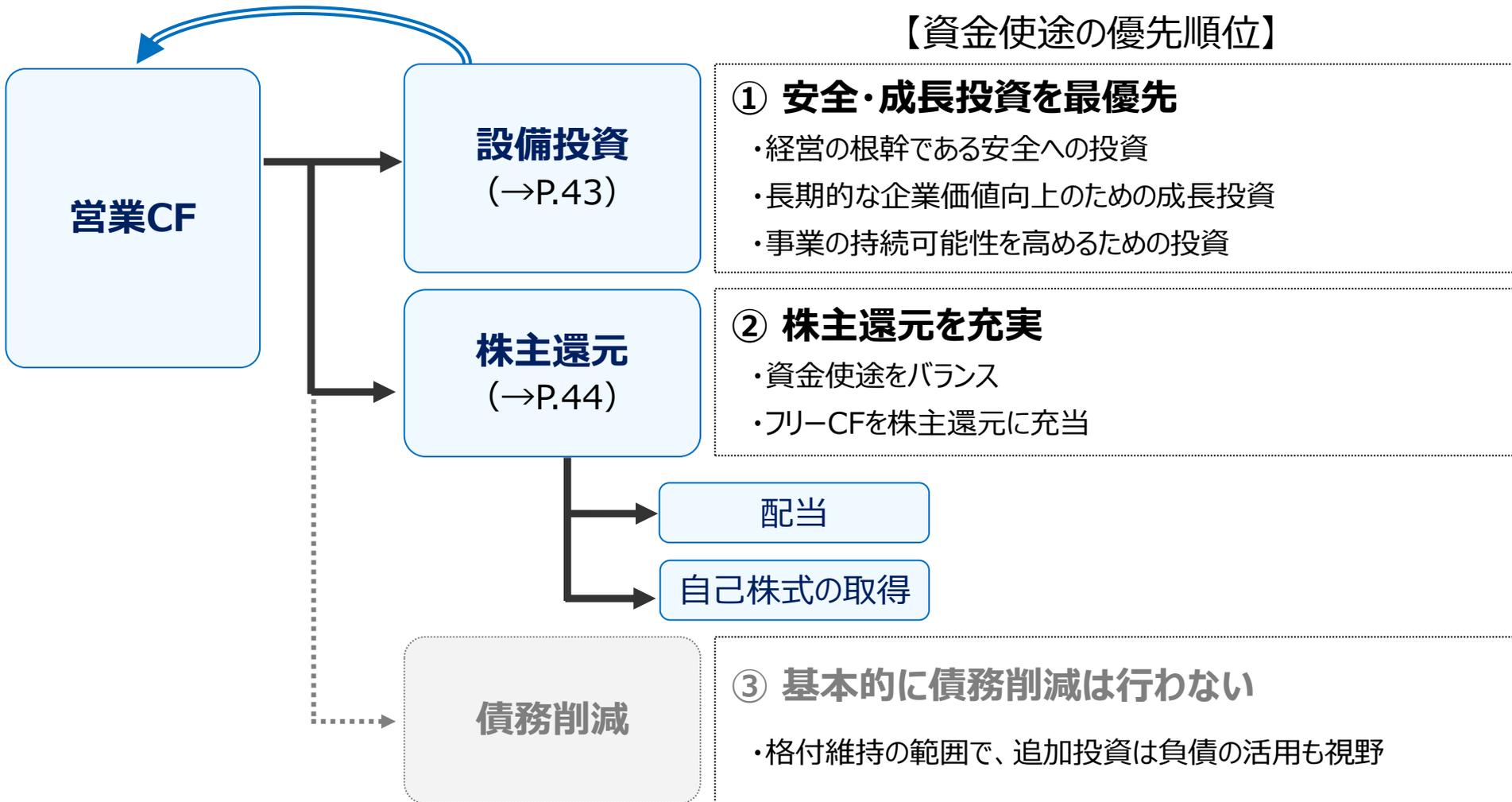
- **地球環境**
 - 環境に配慮した駅等の設置推進
 - 鉄道のさらなる省エネ・省資源化

組織づくり

グループ経営体制のカンパニー制への移行

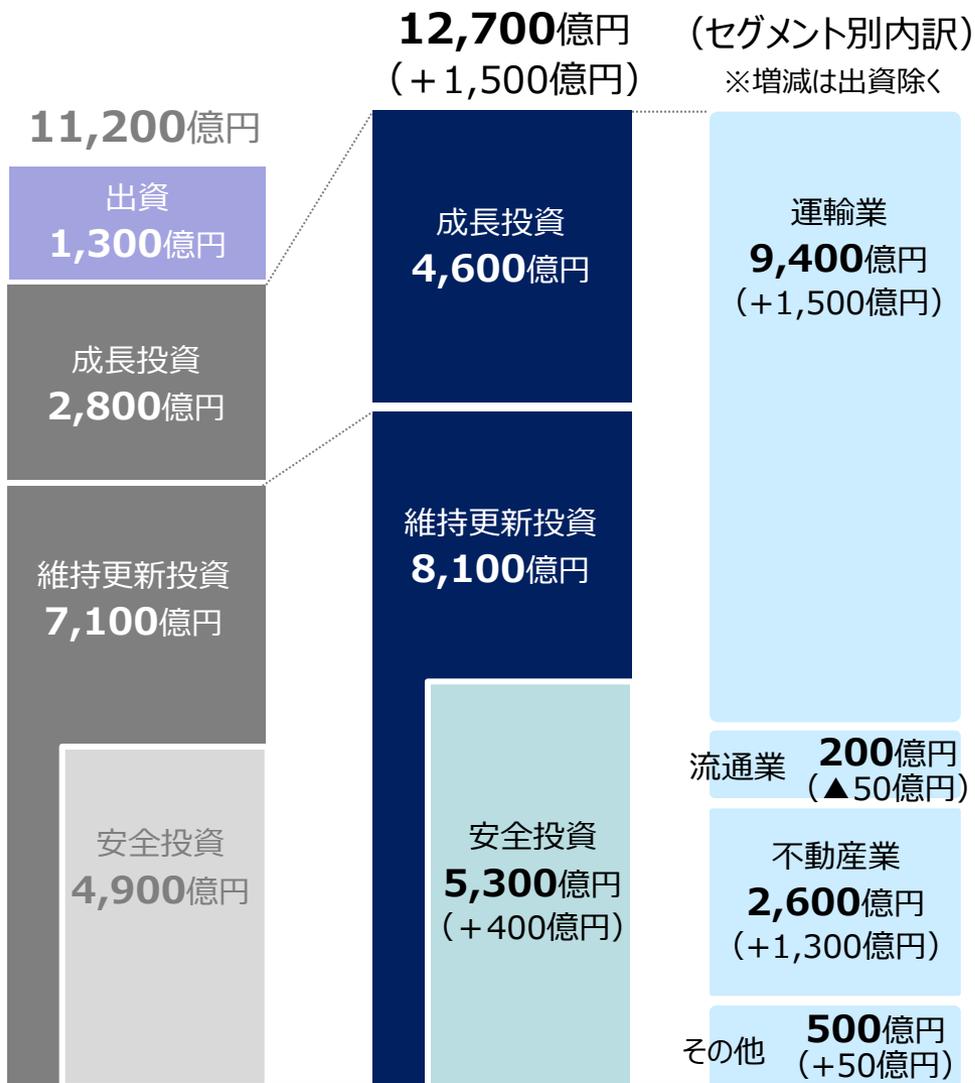
資金使途の優先順位を明確化。投資と還元のバランス、資本コストも考慮。

キャッシュ創出力を向上

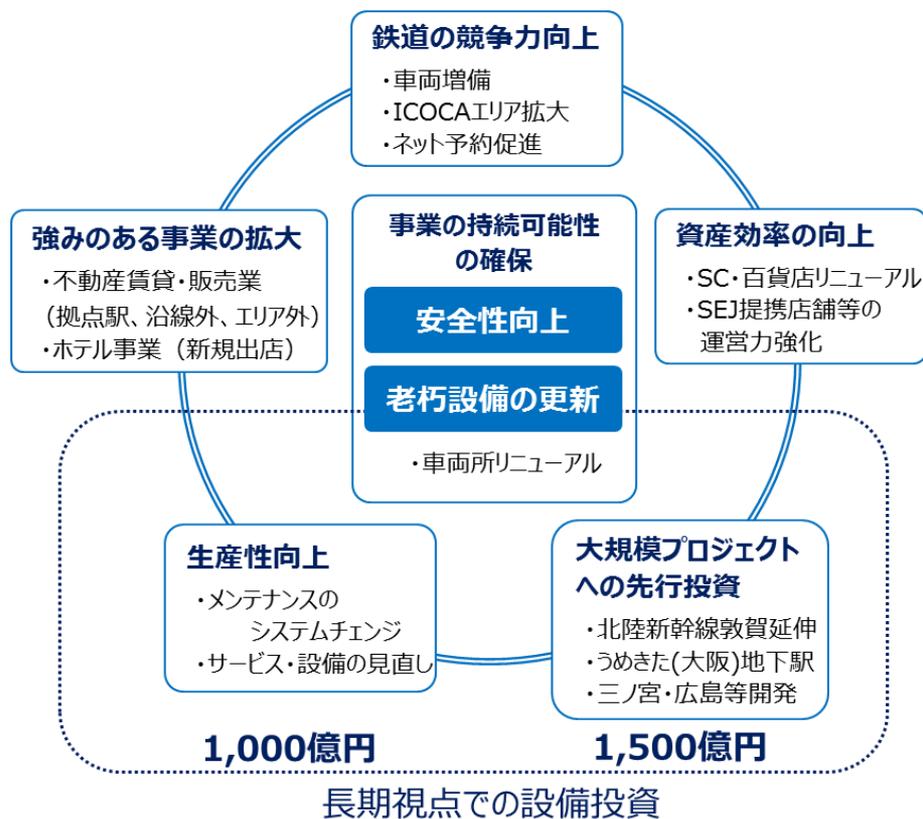


※現預金残高：概ね現在の水準を維持

経営の根幹である安全への投資と持続的な成長に資する投資を強化。



【投資の内容】



株主還元水準を引き上げ。長期持続的な利益成長と長期安定的な配当をめざす。

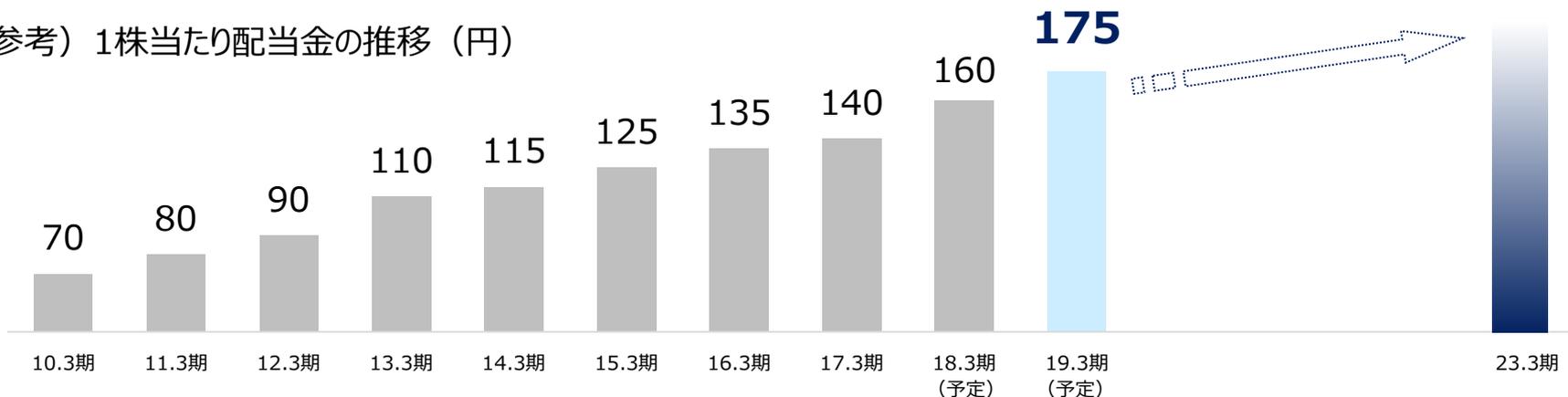
株主還元方針

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

19.3期の株主還元

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

(参考) 1株当たり配当金の推移 (円)



【参考】業績目標（連結）

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

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

【 】は北陸新幹線開業準備費用除く

将来の見通しに関する注意事項

- 本スライドは、J R 西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものと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、2018年5月1日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2018年5月1日現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。
- なお、2005年4月25日に発生させた福知山線列車事故に関する今後の補償費用等については、現時点で金額等を合理的に見積もることが困難なことから、本スライドの見通しには含まれておりません。

当資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。

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