

2019年3月期 決算説明会



めざす未来へ。

2019年5月8日

西日本旅客鉄道株式会社



1 2019年3月期 決算実績 P. 1

2 2020年3月期 通期業績予想 P. 11

3 各事業の取り組み P. 19

4 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

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

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

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2019年3月期 通期実績					
		対前年	主な増減要因				
新幹線	4,570	+93 (102.1%)	基礎トレンド(101.5%)	+67			
			特殊要因	・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			
			在来線	3,081	▲8 (99.7%)	基礎トレンド(99.9%)	▲ 2
						特殊要因	・インバウンド
・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							
その他	1,082	▲28 (97.4%)				基礎トレンド(99.4%)	▲ 7
						特殊要因	・インバウンド
			・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							
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)		
	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%
新幹線	4,477	4,570	+93 102.1%	1,061	1,088	+26 102.5%
定期	107	112	+4 103.9%	26	27	+1 104.5%
定期外	4,369	4,458	+88 102.0%	1,034	1,060	+25 102.5%
在来線	4,200	4,163	▲37 99.1%	1,024	1,042	+18 101.8%
定期	1,420	1,413	▲7 99.5%	340	338	▲2 99.3%
定期外	2,779	2,749	▲29 98.9%	683	704	+20 103.0%
近畿圏	3,090	3,081	▲8 99.7%	752	768	+15 102.1%
定期	1,169	1,166	▲2 99.7%	281	280	▲1 99.5%
定期外	1,920	1,914	▲5 99.7%	470	488	+17 103.7%
その他	1,110	1,082	▲28 97.4%	271	273	+2 100.8%
定期	251	246	▲4 98.4%	58	57	▲0 98.5%
定期外	859	835	▲24 97.2%	212	215	+3 101.5%

	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
全社計	59,291	59,379	+87 100.1%	14,074	14,238	+164 101.2%
新幹線	21,022	21,338	+315 101.5%	4,958	5,088	+130 102.6%
定期	846	880	+33 104.0%	204	215	+10 105.3%
定期外	20,176	20,457	+281 101.4%	4,753	4,873	+119 102.5%
在来線	38,269	38,040	▲228 99.4%	9,115	9,149	+33 100.4%
定期	22,831	22,751	▲79 99.7%	5,301	5,296	▲4 99.9%
定期外	15,437	15,289	▲148 99.0%	3,814	3,853	+38 101.0%
近畿圏	29,872	29,797	▲74 99.8%	7,118	7,160	+41 100.6%
定期	18,787	18,766	▲21 99.9%	4,397	4,401	+4 100.1%
定期外	11,084	11,031	▲52 99.5%	2,721	2,759	+37 101.4%
その他	8,397	8,243	▲153 98.2%	1,997	1,989	▲8 99.6%
定期	4,043	3,985	▲57 98.6%	904	895	▲9 99.0%
定期外	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	
	対前年	主な増減要因
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%)

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	-

(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 ^{*1}	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) ^{*2}	【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
ショッピングセンター	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 ^{*1}	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
ショッピングセンター	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

^{*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)

			2019年3月期 通期実績			主な増減要因
			対前年			
			増減	比率(%)		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,700	+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)

	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 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	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

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	近畿圏	+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				
	その他	1,115	+33 (103.1%)	基礎トレンド (99.5%)		▲ 5
				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		+119 (102.9%)			
運輸収入計		+215 (102.5%)				

※ 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)

	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%)	

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	-	-

連結業績予想(セグメント別)

(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 ^{*1}	15,293	15,575	+281	101.8
運輸業	9,539	9,742	+202	102.1
流通業 ^{*2}	2,455	2,377	▲ 78	96.8
物販・飲食 ^{*2}	1,700	1,560	▲ 140	91.7
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*3}	【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】(再掲)	【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 ^{*1}	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

^{*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} 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。

^{*3} 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)

			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	・岡山駅ナカリニューアル支障、芦屋リニューアル休業 等
	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	・ヴィ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。

(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ROA (%) ^{*1}	6.3	6.2	6.1
連結ROE (%)	11.3	9.8	10.6
連結EBITDA ^{*2}	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

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

- ・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
- ・新幹線無料Wi-Fi(20.3期に整備完了予定)
- ・外国語での情報提供の充実(多言語表示・放送、Twitter開設等)

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・商業施設のリニューアル(→P.26～P.31)
- ・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)

広域観光ルートの開発・整備

- ・新規商品設定(USJとの連携)
- ・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)

プロモーション強化

- ・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)
- ・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)

GOQUO 

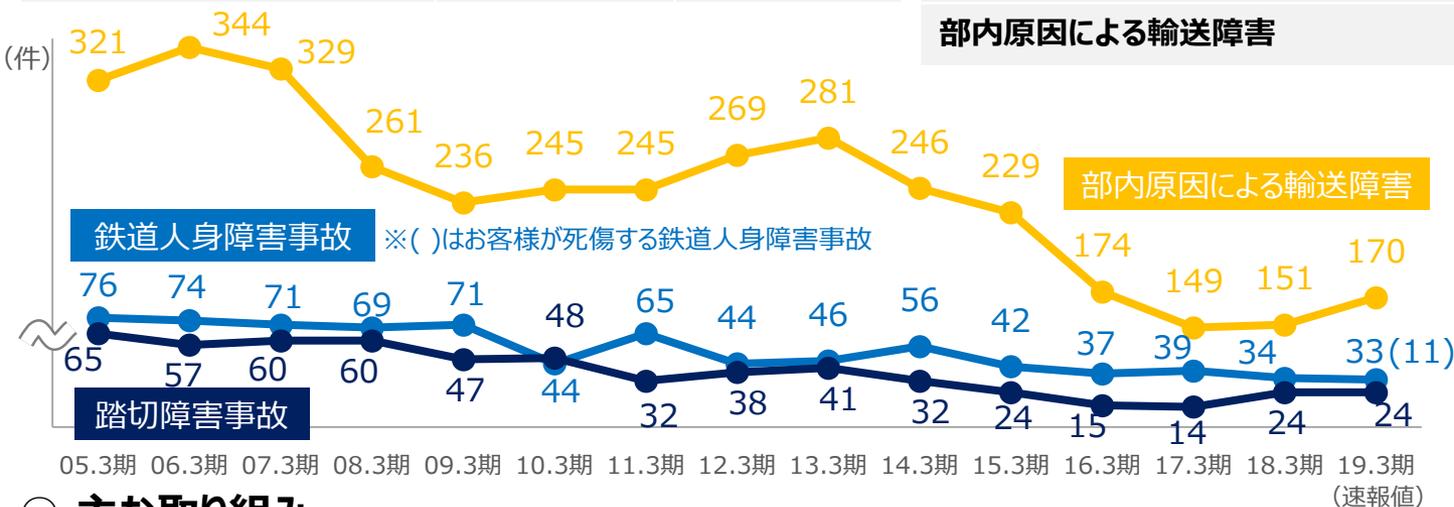
海外からのネット予約や決済手段の拡充、観光キャンペーン等により、高成長を継続

鉄道事業：安全性向上

※19.3期実績は速報値

○ 中計目標の進捗状況

	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

- ・新車投入 (N700A)
⇒ 20.3期中に東海道・山陽新幹線直通列車の置換完了
- ・台車の異常を検知する地上センサー
⇒ 19年3月に1台目設置完了
⇒ 21.3期までに全10台設置予定
- ・新幹線鉄道事業本部の設置

激甚化する自然災害への対応(→P.38)

- ・耐震補強・地震早期検知・逸脱防止
- ・斜面防災対策 (近畿圏)
⇒ 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

社会ニーズへの対応

- ・ホーム柵設置
⇒ 23.3期までに整備予定の35駅の
うち、14駅の整備完了
※一部のホームのみ整備済の駅を含む

中計目標の達成に向けて安全性向上施策を着実に推進

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※1	約 50 駅	100駅程度 （上記以外の駅を中心に拡大。 <small>今中計投資額 20億円</small> ）
高機能型券売機※2	約 70 駅※3	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。



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

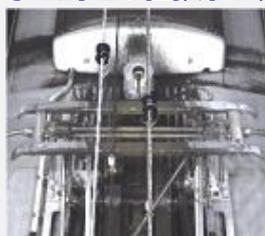
・車両状態監視装置の導入

（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**に導入予定



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**

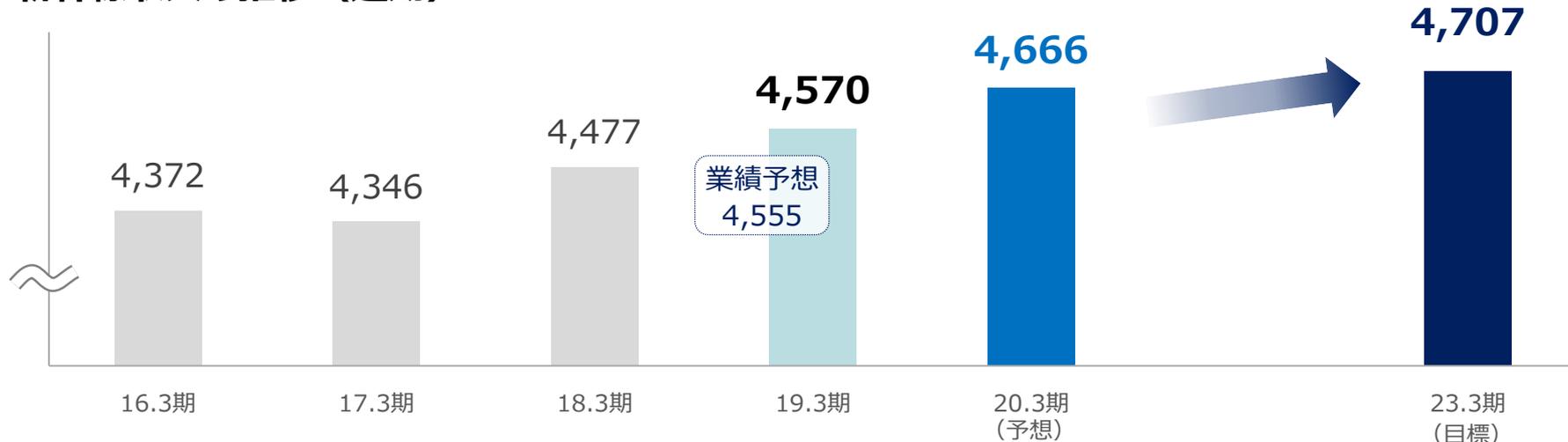
⇒3次元計測技術を活用した非接触・
高精度計測による不具合の早期把握
及び点検の省力化・効率化をめざす

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

鉄道事業：新幹線

(単位：億円)

○ 新幹線収入の推移（通期）



○ 主な取り組み

安全安定輸送 (→P.21)

- ・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

輸送サービスのブラッシュアップ

- ・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



事業の持続可能性確保

- ・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

観光需要喚起

- ・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)

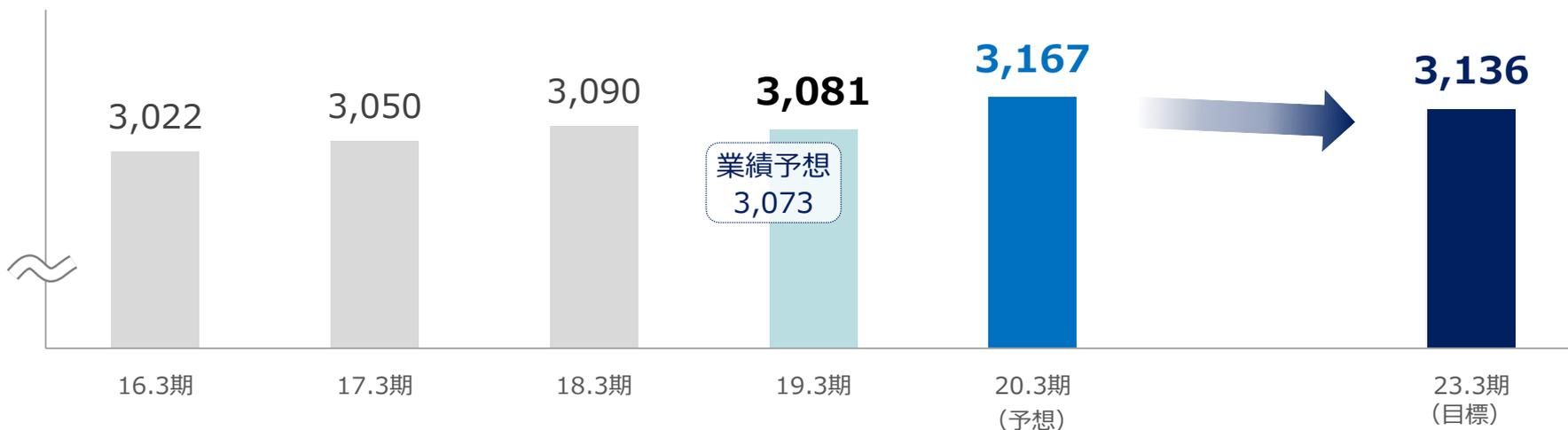


利便性向上や各種キャンペーンにより、ビジネス・観光の両面から需要を獲得

鉄道事業：在来線（近畿圏）

(単位：億円)

○ 在来線収入（近畿圏）の推移（通期）



○ 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)

インバウンド需要の獲得 (→P.20)

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」 }

事業の持続可能性確保

- ・吹田総合車両所リニューアル

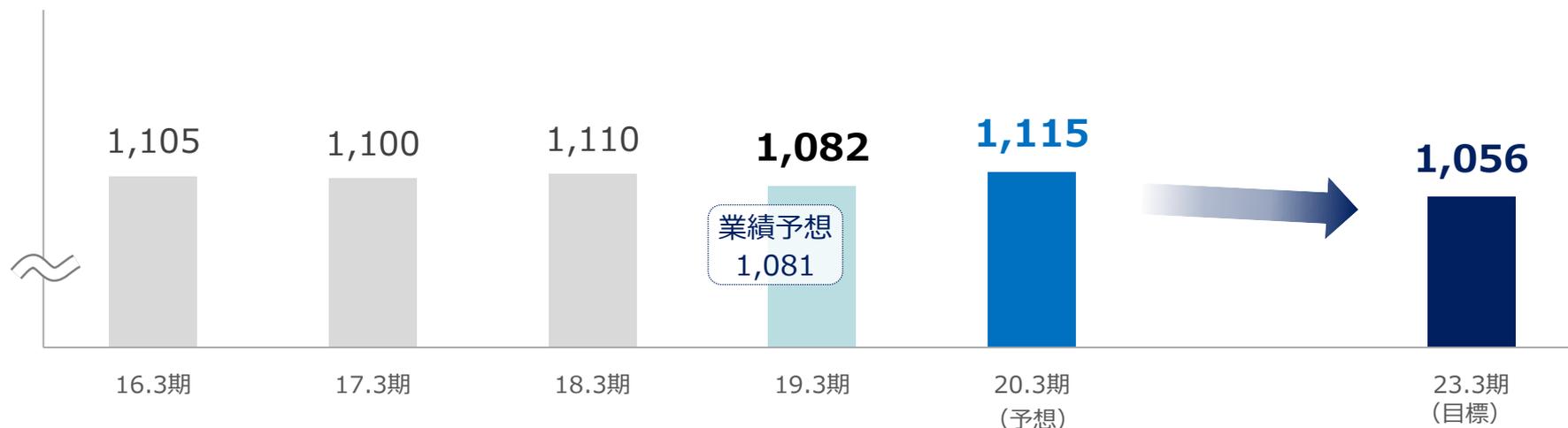


線区価値向上の取り組みと輸送サービスの品質向上を強力に推進

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）

生産性向上

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

インバウンド需要の獲得（→P.20）

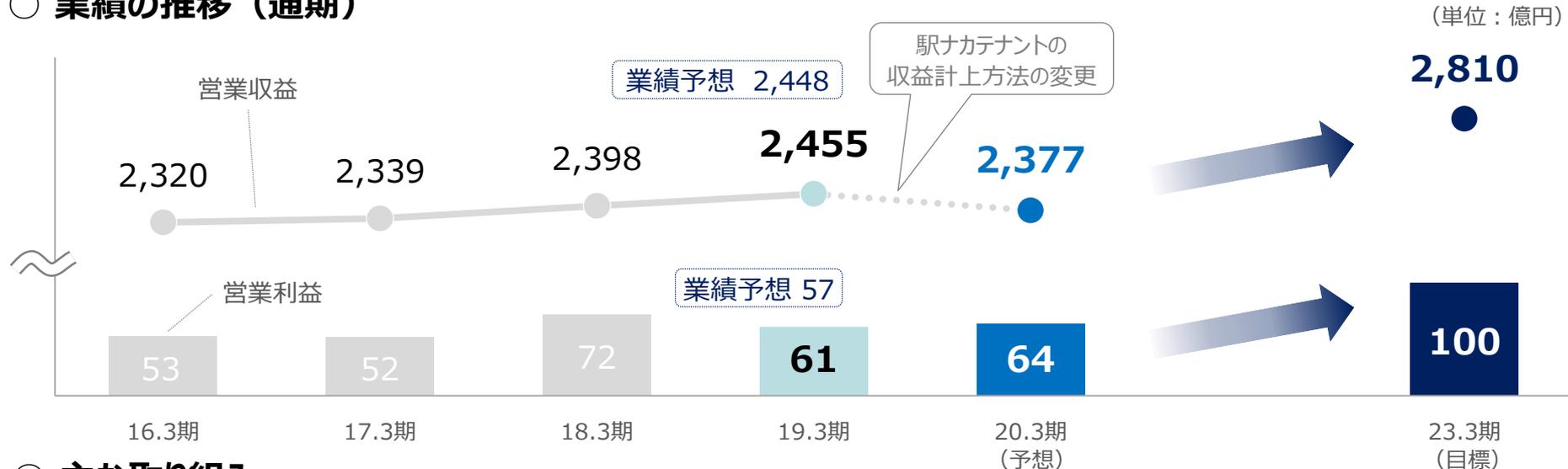


design and produced by Youyuki KAWANISHI / ICHIBANSEN / ex-stations for WEST JAPAN RAILWAY COMPANY

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

○ 業績の推移（通期）



○ 主な取り組み

物販・飲食業

資産効率向上

- SEJ提携店舗の運営力強化
⇒19.3期 売上**4割増** ※転換前比較
- 京都駅ナカリニューアル (19年4月) (→P.29)
- 岡山駅ナカリニューアル (20年秋)

事業規模の拡大

- SEJ提携店舗の新規出店
⇒19年3月末 累計**391**店舗
- 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」新規出店 (→P.28)

百貨店業

資産効率向上

- ジェイアール京都伊勢丹大規模リニューアル (20年春) (→P.29)



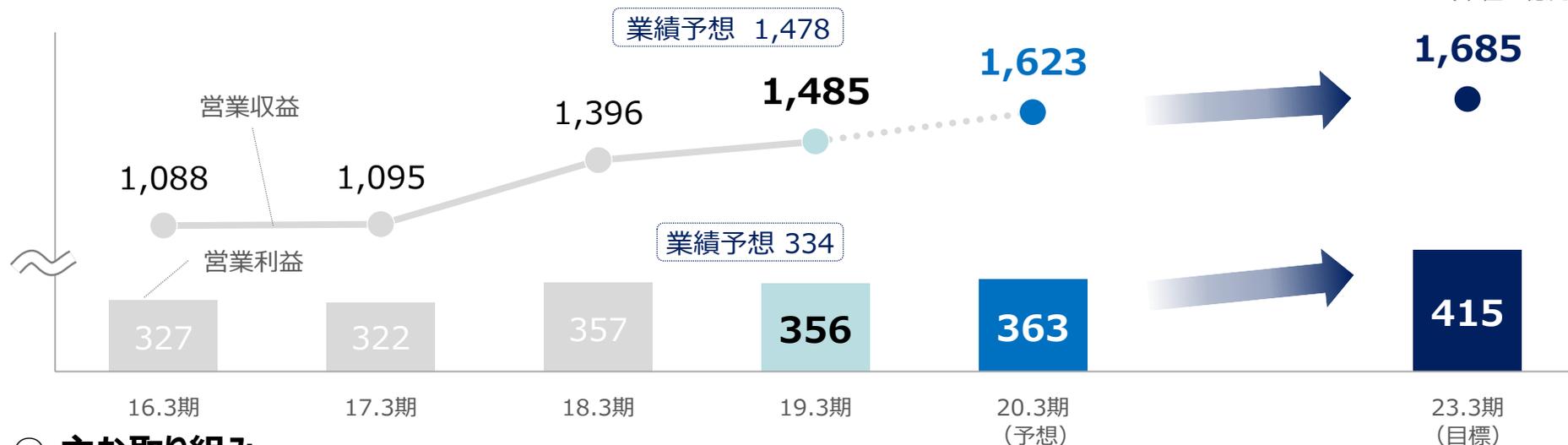
アントレマルシェ
京都西口改札内
(19年3月開業)

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

創造事業：不動産業

○ 業績の推移（通期）

（単位：億円）



○ 主な取り組み

不動産賃貸・
販売業
(→P.39～P.40)

駅からはじまるまちづくり

- ・富山駅南西街区市有地活用事業（22年春）
- ・岡山駅前市街地再開発事業（26.3期）

事業規模の拡大

- ・エリア外展開（首都圏、中京圏）

SC業

資産効率向上

- ・大規模リニューアル
 - 京都（19年4月）（→P.29）
 - 岡山（20年秋）
 ⇒リニューアル後延床面積約**17,500㎡**（増床約**3,500㎡**）
- 広島 ekie4期（19年夏以降）
- 駅ビル建替え（25年春）（→P.30～P.31）



駅ナカ・駅周辺開発を通じて地域価値・線区価値向上に貢献

創造事業：ホテル事業

○ 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	【心齋橋 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

【トピックス】地域価値・線区価値向上：京都

※京都駅のご利用
状況等はP.41参照



嵯峨野線

京都鉄道博物館、新駅開業により 梅小路エリアの集客力向上

鉄道



梅小路京都西駅
(19年3月)

ファーストキャビンST.
京都梅小路RYOKAN
(19年3月)

57室

Umekoji Potel KYOTO
(20年春)

約140室

京都水族館

梅小路公園

京都鉄道
博物館

JR京都線

京都駅前・梅小路エリアの ホテルラインナップを拡充 多様な宿泊ニーズを取り込み

ホテル



ヴィアイン京都駅八条口
ヴィスキオ京都
(いずれも19年5月)

468室

423室



グランヴィア京都
全館リニューアル
(~20年春)

537室

京都駅における商業施設全体の 最適配置を実現し、資産効率を向上

商業



駅ナカ商業施設リニューアル
(19年4月)

売場再配置・
品揃え拡充



ジェイアール京都伊勢丹
大規模リニューアル
(20年春)

食品フロア増床
(約2,000㎡)



京都駅前地下街
Portaリニューアル
(19年3月)

京都駅

琵琶湖線

東海道新幹線

近鉄京都線

地下鉄烏丸線

<鉄道事業の取り組み>

・奈良線第2期複線化 (23年春)

京都において鉄道・創造事業一体となった地域価値・線区価値向上の取り組みを推進

【トピックス】地域価値・線区価値向上：広島

※広島駅のご利用
状況等はP.42参照



二葉の里土地区画整理事業

自由通路・橋上駅舎

(17年10月全面開業)



線路上空・高架下

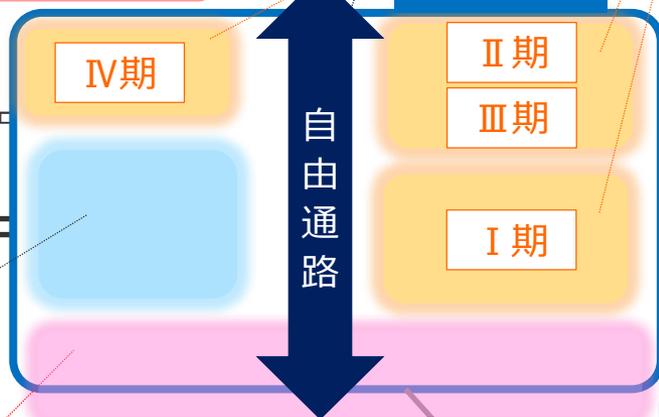
- ・商業施設「ekie」
【概要（全体開業後）】 **ekie**
店舗面積：約**10,000**㎡
店舗数：約**130**店舗
【開発スケジュール】
Ⅰ期：雑貨・コスメ・衣料品
(17年10月)
Ⅱ期：飲食「ekie DINING」等
(18年3月)
Ⅲ期：飲食「エキエバル」、
土産「しま商店・しま市場」等
(18年9～10月)
Ⅳ期：食料品 (19年夏以降)



ヴィアイン広島
新幹線口（仮称）
(20年春)

グランヴィア
広島

広島駅



新こ線橋（改札内連絡通路）

(14年11月共用開始)



柵内
コンコース



アントレマルシェ広島店 (17年6月)

南口エリア【3大プロジェクト】

- ・駅ビル（現ASSE）建替え計画
(25年春) (→P.31)

広島電鉄

<鉄道事業の取り組み>

- ・新型車両（227系）（15年3月～）
- ・新駅開業（新白島駅）（15年3月）
- ・可部線延伸（17年3月）

自由通路開業にあわせ、駅全体を大規模リニューアル。利便性と魅力を大幅に向上

【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



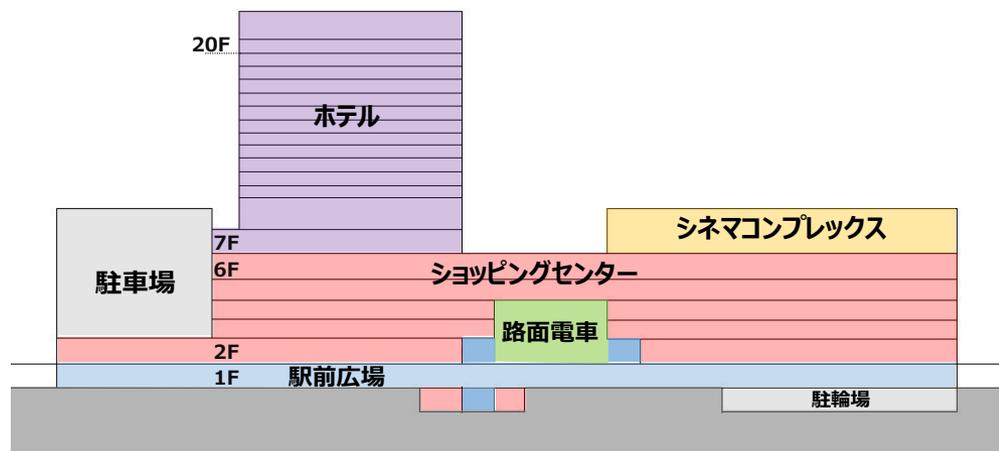
◆ 開発概要

- ・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

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

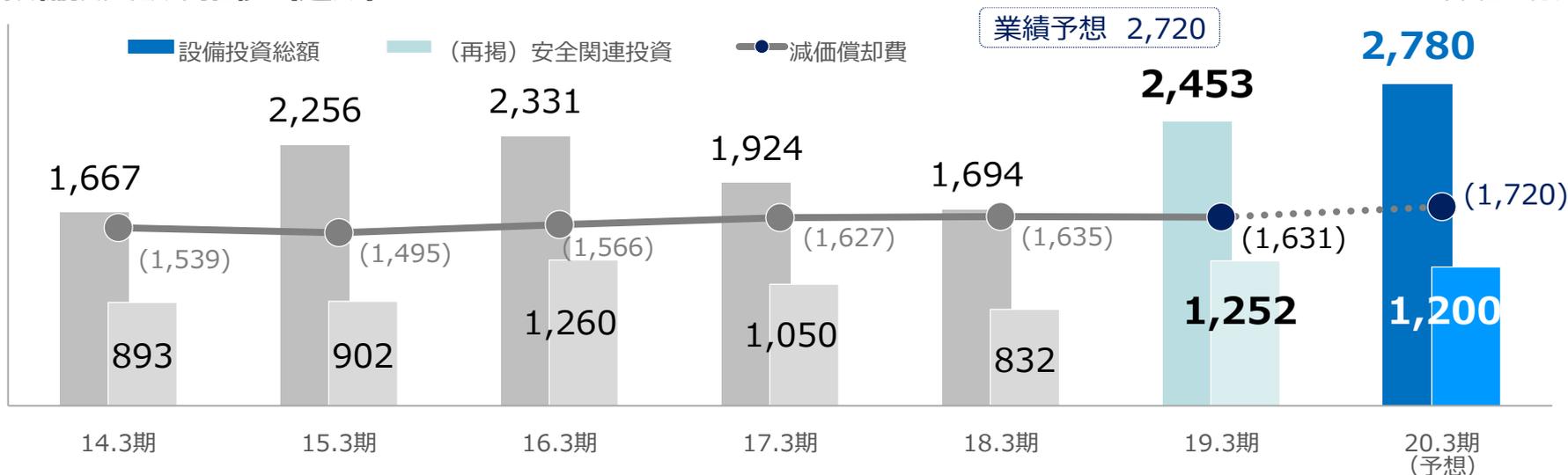
4 設備投資、株主還元



Appendix

○ 設備投資額の推移（通期）

（単位：億円）



中計期間 設備投資総額

総額 12,700億円

成長投資
4,600億円

維持更新投資
8,100億円

安全関連投資
5,300億円

19.3期 通期実績

セグメント別

運輸業 2,072億円

流通業 56億円

不動産業 448億円

その他 80億円

※部外関連工事を含む

20.3期 主な投資案件

成長投資

- ・鉄道事業
 - 生産性向上（駅運営体制等）
 - 拠点駅開発
 - 北陸新幹線敦賀延伸
 - うめきた(大阪)地下駅
- ・創造事業
 - 百貨店リニューアル（京都）
 - 賃貸物件開発（福島、茨木等）
 - SCリニューアル（岡山、芦屋等）
 - ホテル新規開業（ヴィスキオ京都）

安全関連投資

- ・車両取替・改造
 - 山陽新幹線（N700A）
 - 和歌山地区（227系）
- ・保安・防災対策
 - ホーム安全対策
 - 耐震補強のさらなる推進
 - 斜面防災対策

19.3期は自然災害により工程調整も、中計総額は不変。必要な投資を着実に実施

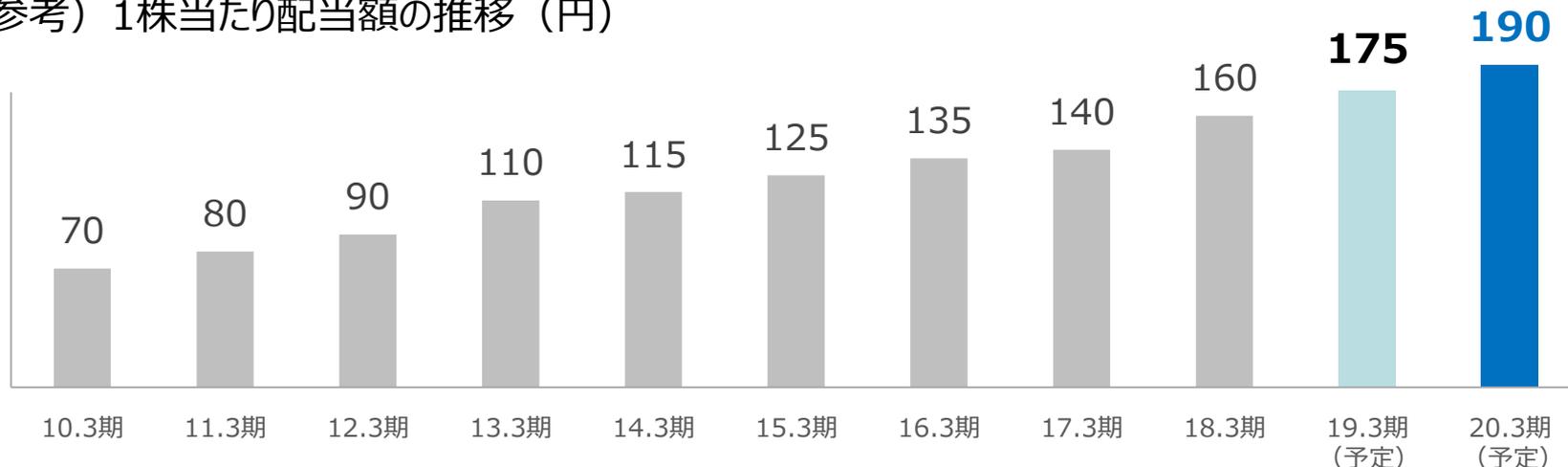
株主還元方針

- **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

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

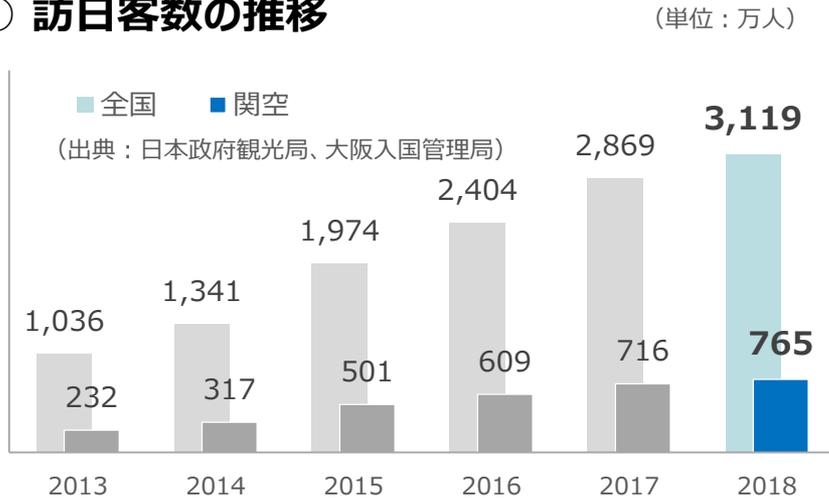
4 設備投資、株主還元



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。特に地方訪問が伸長

◆ 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9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

- 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**

投資額
約1,000
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	ピエラ千里丘	大阪北NKビル	ピエラ岸辺健都	ピエラ明舞	ピエラ海田市	広島大手町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	フォレスト宮崎台	リードシー秋葉原	スチューデントハイム名古屋I	ネイバース目黒	ピエコート綾瀬 ※	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金沢駅西 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	京都東九条室町 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	Jエイグラン・エル茨木	J.GRAN THE HONOR 下鴨糺の杜	ディアエスタ ミオ 福町 アーバン	プライドシティ塚口 マークスカイ ※	Jエイグラン・エル栗東	アーバン島本シティ ※	ザ・テラス戸塚 グランターミナル ※	ライオンズ東海通 Jエイグランディア ※
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	滋賀県栗東市	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

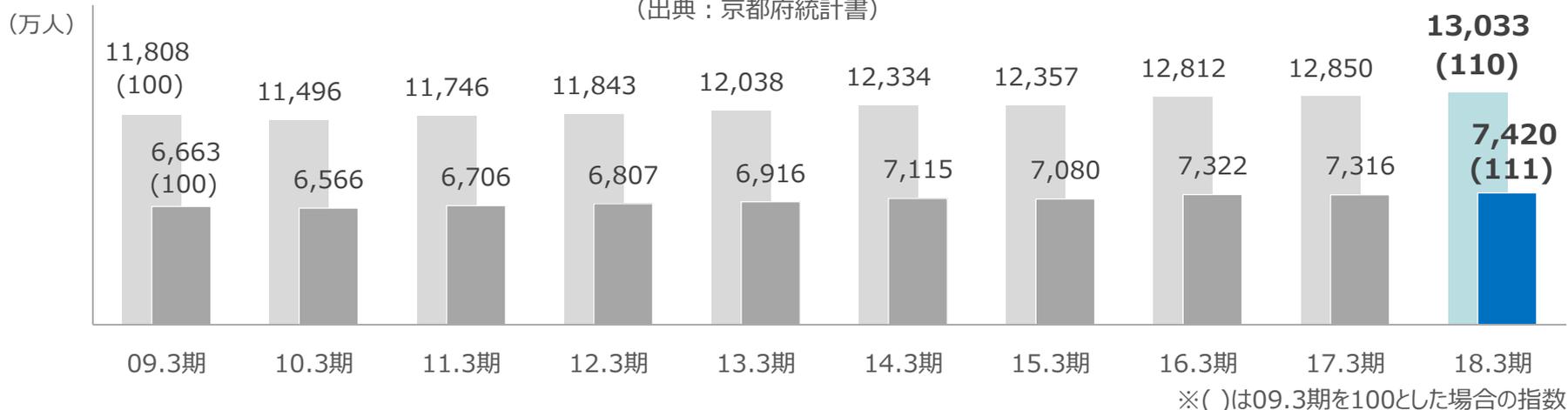
20.3期以降

物件名	摩耶シティ STATION GATE ※	Jエイグラン守山	Jエイグラン天王寺堂ヶ芝	ザ・パークハウス神戸タワー ※	Jエ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

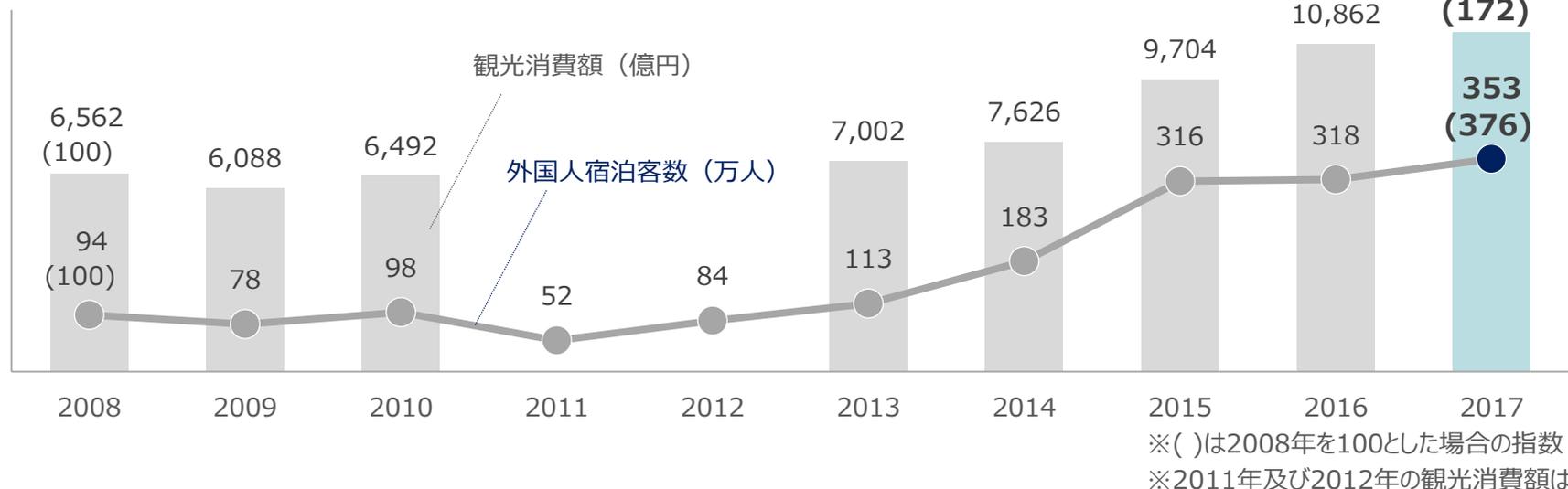
物件名	Jエイグラン元住吉	フレディア府中西府	フレディア横浜三ツ沢	Jエイグランディア日吉	プランズタワー豊洲 ※
所在地	神奈川県川崎市	東京都府中市	神奈川県横浜市	神奈川県横浜市	東京都江東区
総戸数	41戸	20戸	51戸	86戸	1,152戸
引渡開始 (予定)	19.7	19.9	19.9	19.11	22.3

(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)



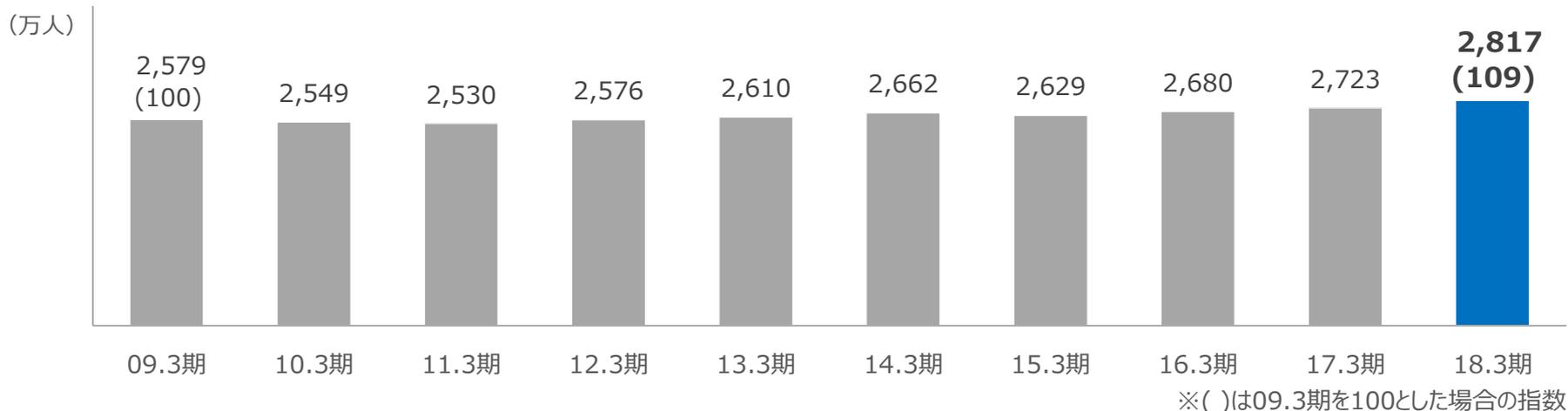
○ 観光消費額及び外国人宿泊客数の推移 (京都市) (出典：京都府)



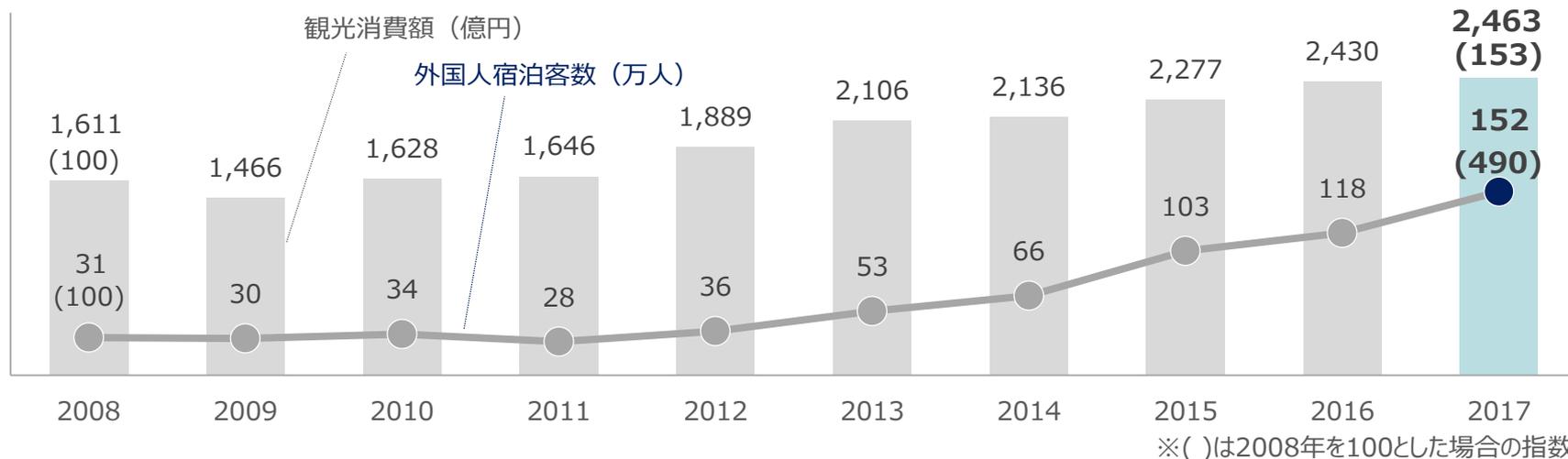
直近10年間で京都駅のご利用は11%増、京都市の外国人宿泊客数は3.7倍超に増加

(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

Society (社会)

- 安全 (→P.21, P.38)
- 地域との共生 (→P.23~P.32)
- 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期の間人ドック受診率70%以上 等



- 人権
 - ◆人権基本方針の制定
- 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)

- 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、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/>