







2022年3月期 決算説明会



2022年5月2日
西日本旅客鉄道株式会社

| | | |
|--|-----------------------|-------|
|  1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
|  2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
|  3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
|  4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

| | | |
|---|---------------------------|-------------|
| 1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
| 2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
| 3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
| 4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

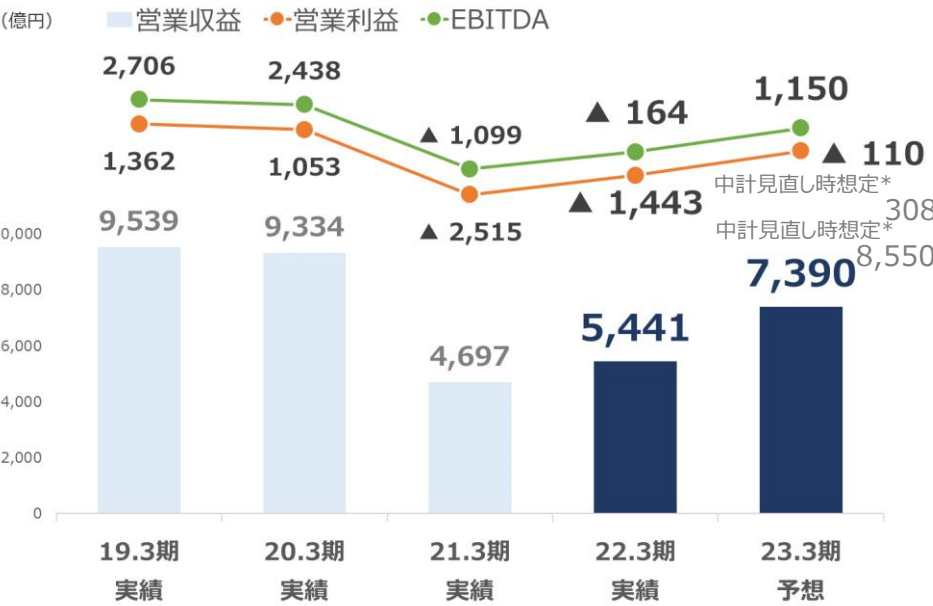
22.3期決算・23.3期業績予想 ハイライト

- **22.3期**は、第4四半期においてオミクロン株への新規感染が急拡大した影響を受け、営業収益は通期計画を下回った一方、**計画を上回るコスト削減**を進めた結果、各**損益**は想定の**レンジ内**に。
- **23.3期**は、連結営業利益300億円、連結当期純利益585億円と**3期ぶりの黒字**を目論む。時期調整してきた修繕の実施や物価上昇、収入連動費用の増などが見込まれるところ、単体の**構造的コスト削減**を**▲200億円**まで拡大するなど、引き続き、コスト抑制に努める。

| | 21.3期 | 22.3期 | 対前年 | | 対業績予想 | | 23.3期 | 対前年 | | 対中計見直し |
|---------------------------|--------|---------------|--------|--------|---------------|-----------------|---------------|--------|--------|--------|
| | 通期実績 | 通期実績 | 差額 | 比率 | 差額 | 比率 | 通期予想 | 差額 | 比率 | 比率 |
| 【連結】 | | | | | | | | | | |
| 営業収益 | 9,200 | 10,311 | +1,110 | 112.1% | ▲208 ～▲578 | 98.0% ～94.7% | 13,090 | +2,778 | 127.0% | 90.3% |
| 営業費用 | 11,655 | 11,501 | ▲153 | 98.7% | ▲308 ～▲328 | 97.4% ～97.2% | 12,790 | +1,288 | 111.2% | 97.6% |
| 営業利益/損失(▲) | ▲2,455 | ▲1,190 | +1,264 | - | +99 ～▲250 | - | 300 | +1,490 | - | 21.4% |
| 経常利益/損失(▲) | ▲2,573 | ▲1,210 | +1,362 | - | +204 ～▲145 | - | 135 | +1,345 | - | 10.8% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益/損失(▲) | ▲2,331 | ▲1,131 | +1,199 | - | +33 ～▲316 | - | 585 | +1,716 | - | 73.1% |
| EBITDA | ▲708 | 429 | +1,137 | - | ▲79 ～▲271 | - | 1,930 | +1,500 | 449.9% | 58.5% |
| 【単体】 | | | | | | | | | | |
| 運輸収入 | 4,190 | 4,876 | +686 | 116.4% | ▲113 ～▲443 | 97.7% ～91.7% | 6,730 | +1,853 | 138.0% | 86.8% |
| 営業費用 | 7,406 | 7,046 | ▲360 | 95.1% | ▲183 | 97.5% | 7,645 | +598 | 108.5% | 97.4% |

*「対中計見直し」の比率は「収益認識に関する会計基準」の影響を加味していません。

22.3期決算・23.3期業績予想 運輸業



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値です（23.3期中計見直し時想定を除く）

■ 営業収益

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|----------|---------|---------|
| 営業収益 | 5,441 | 7,390 |
| うち単体運輸収入 | 4,876 | 6,730 |
| 新幹線 | 2,116 | 3,390 |
| 近畿圏 | 2,107 | 2,510 |
| その他在来線 | 653 | 830 |

■ 営業利益

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|------|---------|---------|
| 営業利益 | ▲1,443 | ▲110 |

■ EBITDA

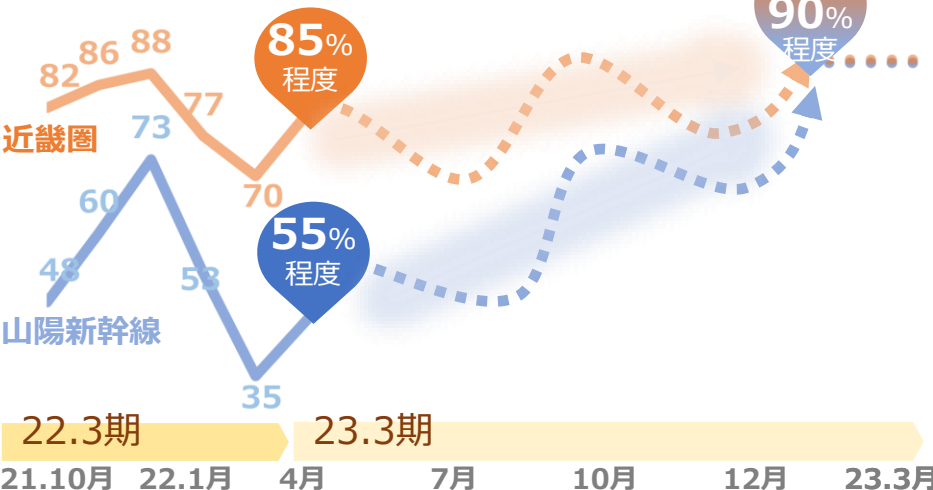
| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|--------|---------|---------|
| EBITDA | ▲164 | 1,150 |

■ ポイント

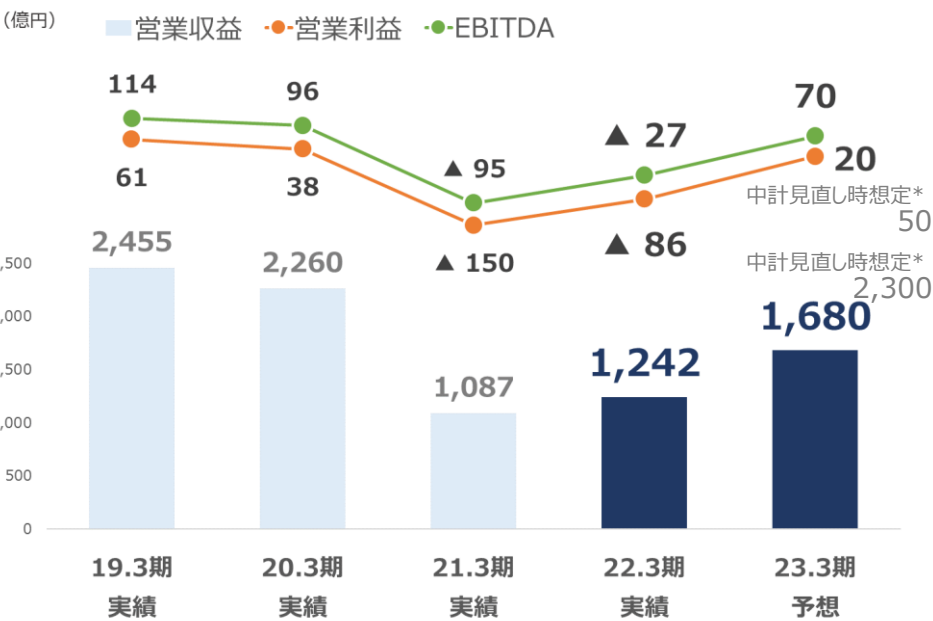
- 22.3期は、4Qに入りオミクロン株への感染が急拡大した影響等により、運輸収入計画は未達となった。
- 23.3期は足元の状況（新幹線55%程度、近畿圏85%程度）から、第7波以降の到来も意識しつつ緩やかに回復し、12月末頃にコロナ前の9割に回復すると想定。

■ 23.3期における想定(前提)

山陽新幹線（新大阪～西明石間）・近畿圏（近距離券発売枚数）ご利用実績・想定（前提）

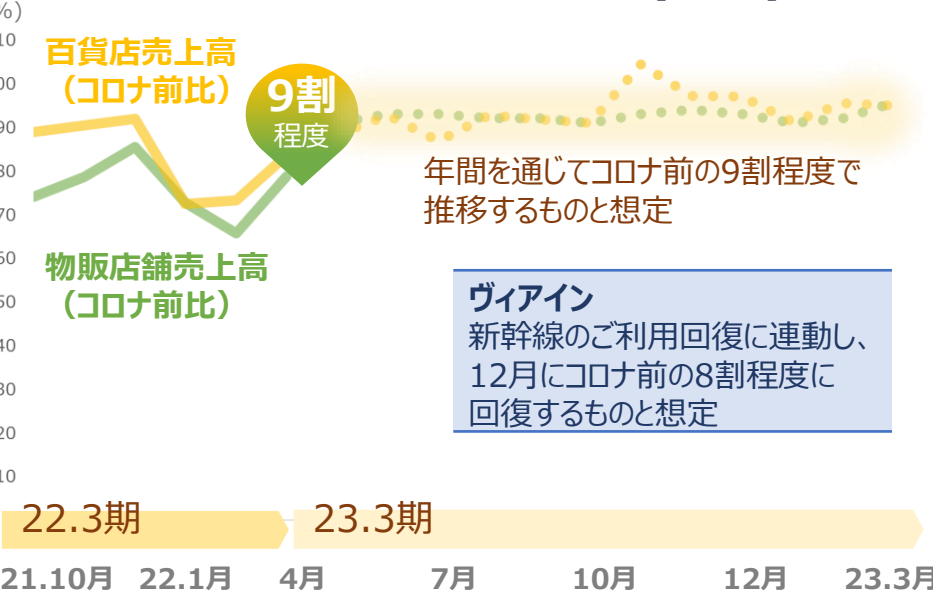


22.3期決算・23.3期業績予想 流通業



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値です（23.3期中計見直し時想定を除く）

23.3期における売上高想定(前提)



営業収益 (主な内訳) (億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|----------|---------|---------|
| 物販飲食業 | 1,020 | 1,390 |
| うち ヴィアイン | 62 | 125 |
| 百貨店業 | 181 | 240 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

営業利益 (主な内訳) (億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|----------|---------|---------|
| 物販飲食業 | ▲71 | 10 |
| うち ヴィアイン | ▲43 | ▲20 |
| 百貨店業 | ▲14 | 5 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

EBITDA (主な内訳) (億円)

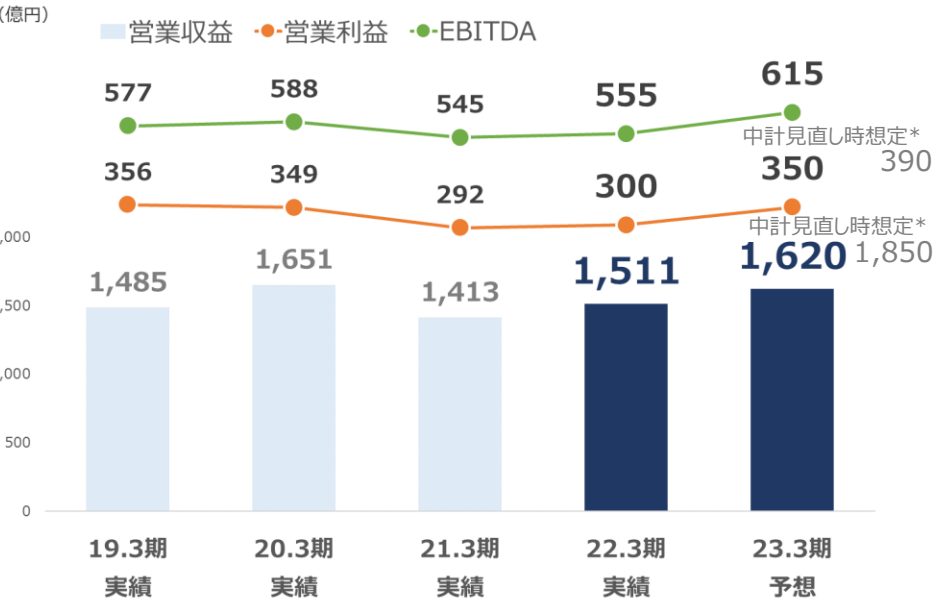
| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|----------|---------|---------|
| 物販飲食業 | ▲31 | 50 |
| うち ヴィアイン | ▲25 | ▲2 |
| 百貨店業 | ▲5 | 14 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

ポイント

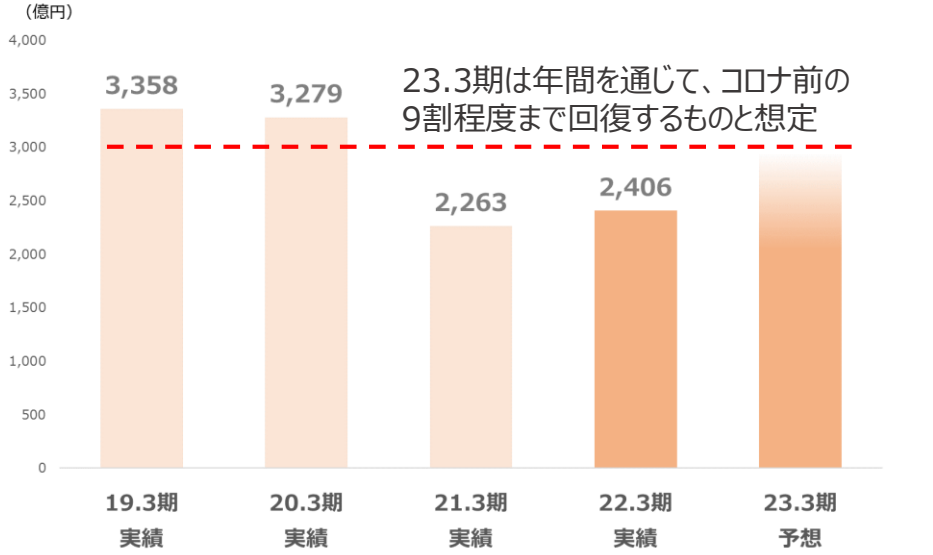
- 22.3期は、2Qにおける緊急事態宣言長期化や、4Qでの感染急拡大等により、収益・利益とも計画を下回った。
- 23.3期は物販店舗・百貨店とも年間を通じてコロナ前の9割程度の売上を想定。一方、ヴィアインについては回復になお時間を要し、12月にコロナ前の8割程度と想定。

22.3期決算・23.3期業績予想 不動産業



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値です（23.3期中計見直し時想定を除く）

23.3期におけるSC売上高想定(前提)



営業収益 (主な内訳) (億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|-----------|---------|---------|
| 不動産賃貸・販売業 | 1,040 | 1,075 |
| うち 不動産賃貸 | 473 | 501 |
| 不動産販売 | 566 | 573 |
| SC業 | 456 | 540 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

営業利益 (主な内訳) (億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|-----------|---------|---------|
| 不動産賃貸・販売業 | 172 | 200 |
| うち 不動産賃貸 | 107 | 127 |
| 不動産販売 | 64 | 72 |
| SC業 | 45 | 70 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

EBITDA (主な内訳) (億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|-----------|---------|---------|
| 不動産賃貸・販売業 | 337 | 385 |
| SC業 | 109 | 140 |

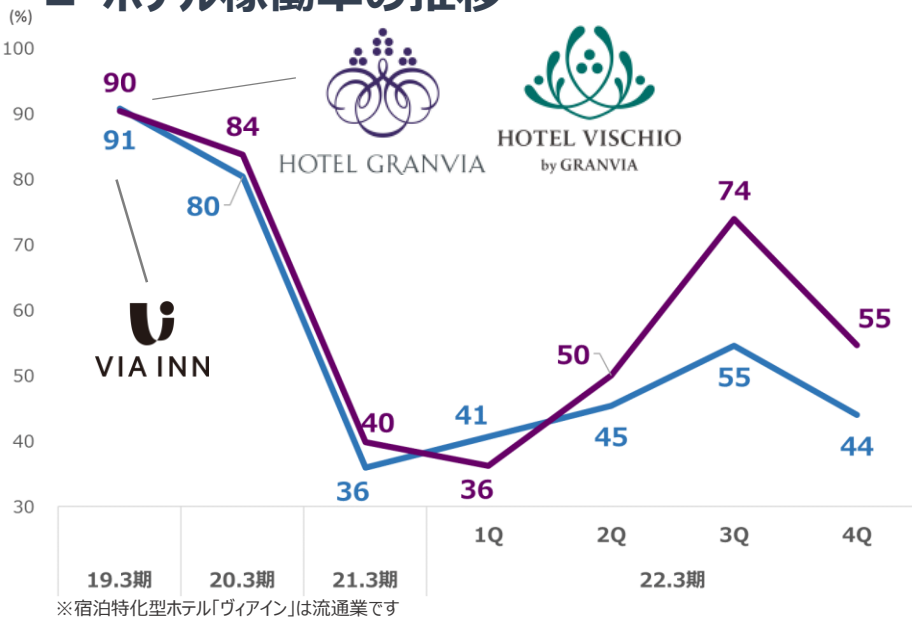
※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

ポイント

- 22.3期は、SC業において対計画比▲17億円減収となったものの、コスト削減等により+6億円の増益。不動産業としても、概ね見通しどおりの実績。
- 23.3期は、投資家向け販売の増やSC業における歩合賃料の回復から、対前年比増収・増益の計画。

22.3期決算・23.3期業績予想 その他事業（ホテル業・旅行業）

■ ホテル稼働率の推移



■ 23.3期における想定(前提)

【ホテル業】

- 4月足元の稼働率はコロナ前の7割程度
- 鉄道需要の回復に伴い、4Qでコロナ前の9割程度まで回復するものと想定

【旅行業】

- 4月足元の国内旅行商品の予約状況はコロナ前の3割程度
- 旅行需要の緩やかな回復に伴い、22年12月末時点で国内旅行収入はコロナ前の6割程度と想定

■ 営業収益（主な内訳）

(億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|------|---------|---------|
| ホテル業 | 185 | 315 |
| 旅行業 | 959 | 1,110 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

■ 営業利益（主な内訳）

(億円)

| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|------|---------|---------|
| ホテル業 | ▲90 | ▲40 |
| 旅行業 | 24 | 0 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

■ EBITDA（主な内訳）

(億円)

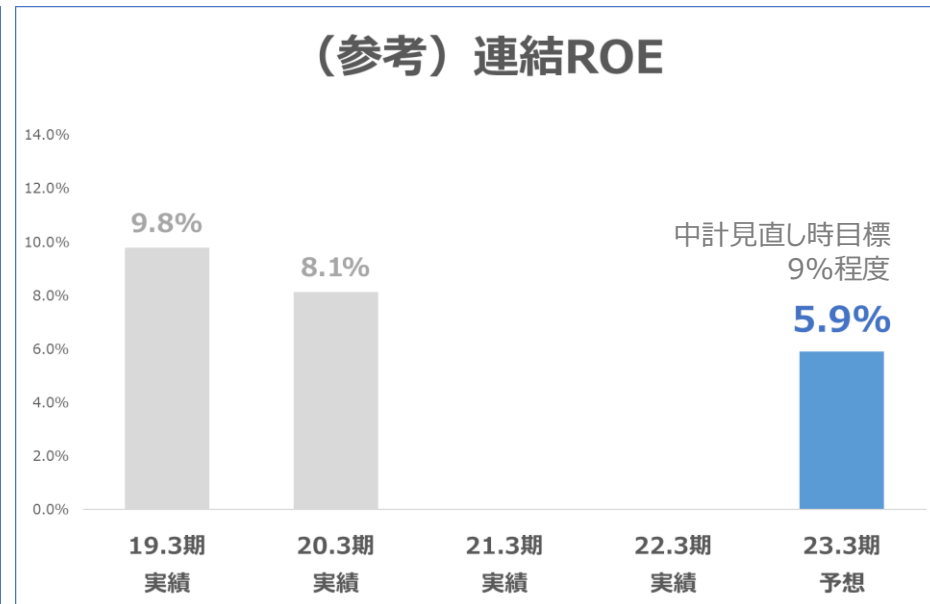
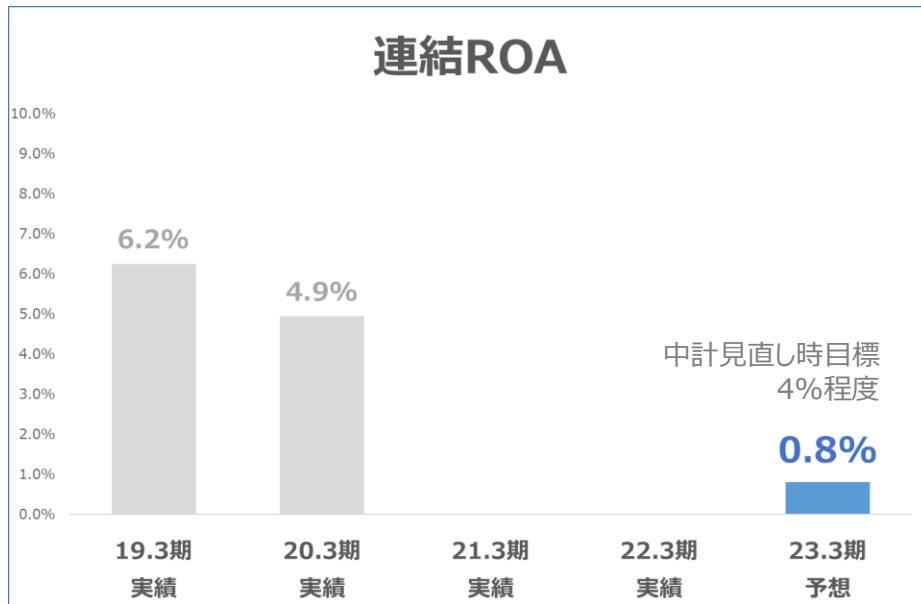
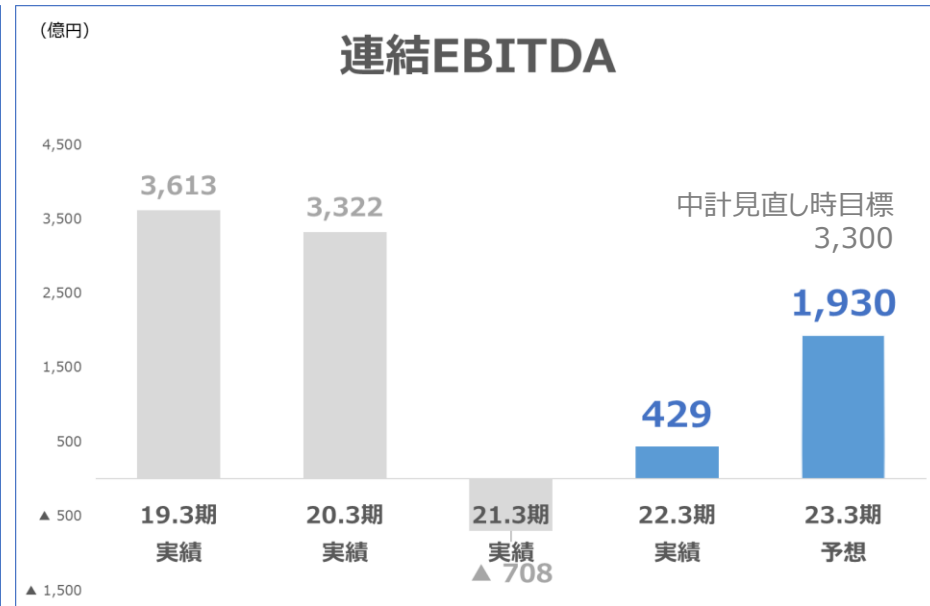
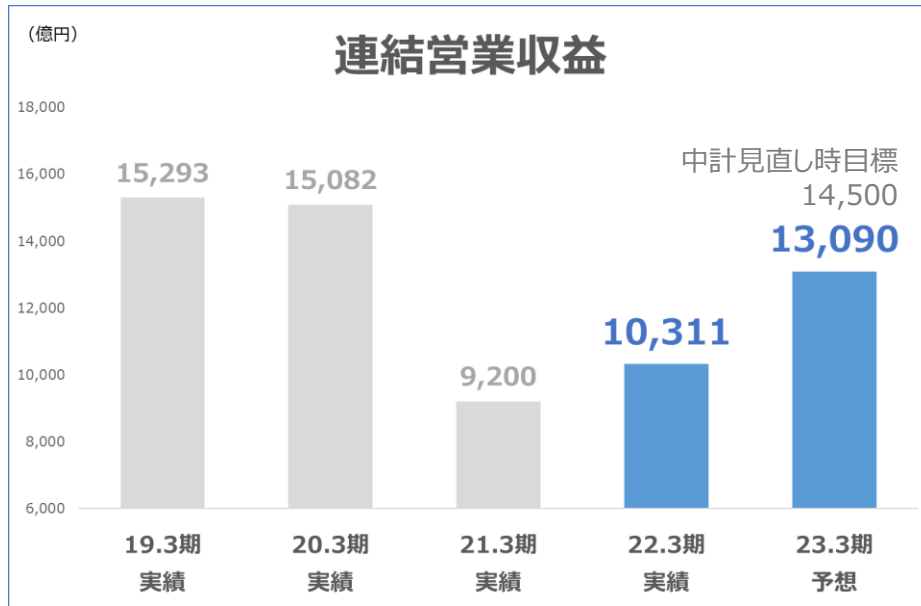
| | 22.3期実績 | 23.3期予想 |
|------|---------|---------|
| ホテル業 | ▲55 | ▲5 |
| 旅行業 | 28 | 4 |

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

■ ポイント

- 22.3期は、ホテル業において緊急事態宣言や新規感染拡大等の影響を大きく受けた。一方、旅行業においては構造改革の進捗やソリューション事業での受注拡大により、計画を大幅に上回った。
- 23.3期は、ホテル業や旅行部門では回復にお時間を要すると見込むほか、ソリューション事業も前期の反動を想定。

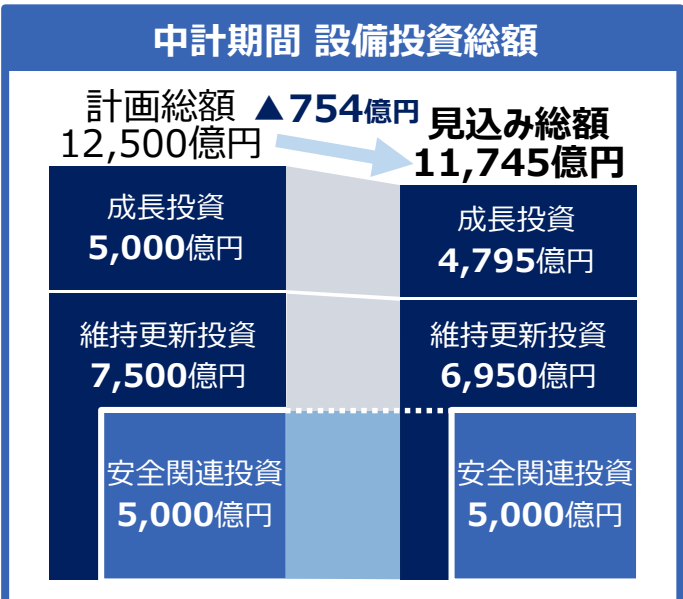
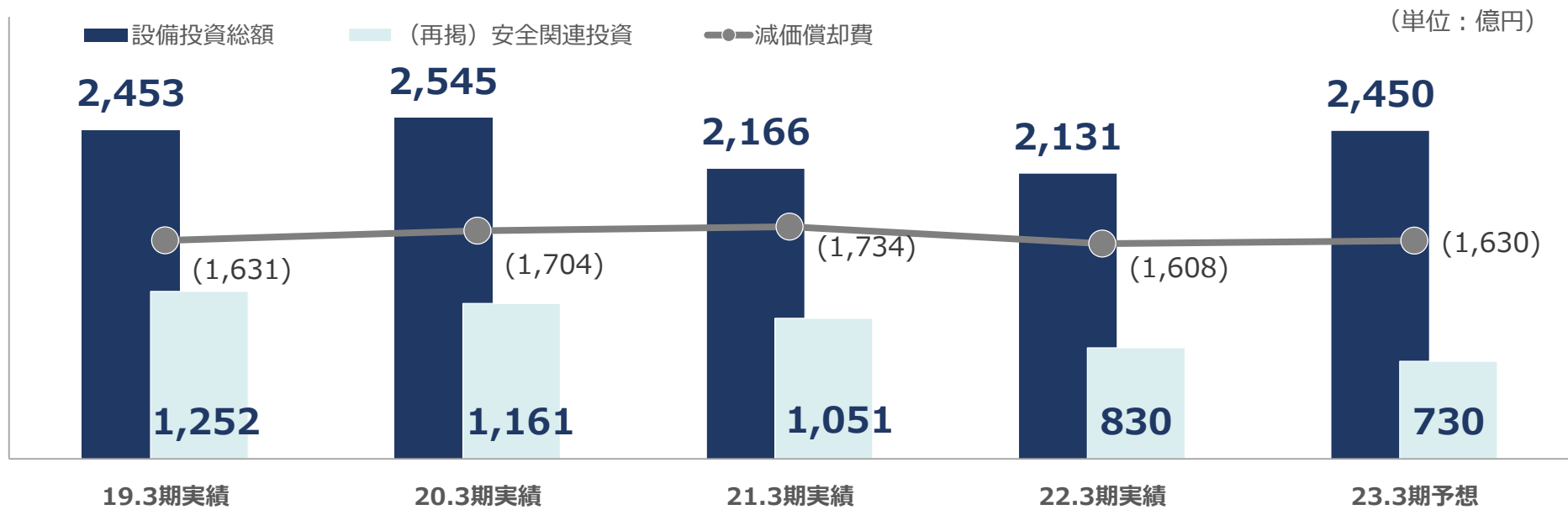
経営指標 (KPI)



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用にした数値です（23.3期中計見直し時目標を除く）

設備投資

○ 設備投資額の推移（通期）



22.3期 通期実績

セグメント別

| | |
|------|----------|
| 運輸業 | 1,684 億円 |
| 流通業 | 19 億円 |
| 不動産業 | 613 億円 |
| その他 | 52 億円 |

※部外関連工事（237億円）を含む

- ### 23.3期 主な投資案件
- 成長投資**
- ・鉄道事業
 - 山陽新幹線N700S
 - 北陸新幹線W7系
 - モバイルICOCA（仮称）
 - うめきた新駅
- 安全関連投資**
- ・車両取替・改造
 - 225系 等
 - ・保安・防災対策
 - ホーム安全対策
 - 地震対策 等

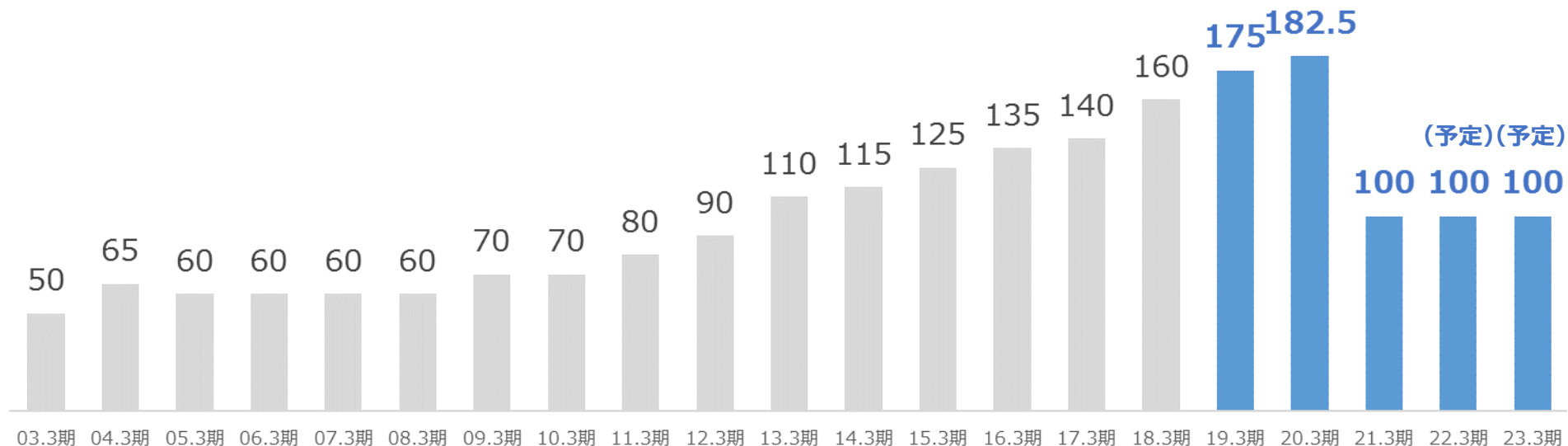
「中計2022見直し」における株主還元方針


- **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**
 - 厳しい経営環境においても、「長期安定的な配当を重視する」方針を堅持

22.3期及び23.3期の株主還元

- **22.3期 配当予想100円/株**（通期）を据え置き（期末配当1株50円）
- **23.3期 長期安定的な配当を重視する方針に基づき1株100円**（通期）を予定
（中間配当 1株50円、期末配当 1株50円 ※いずれも予定）

（参考）1株当たり配当金の推移（円）



| | | |
|---|-----------------------|-------|
| 1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
| 2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
| 3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
| 4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

安全

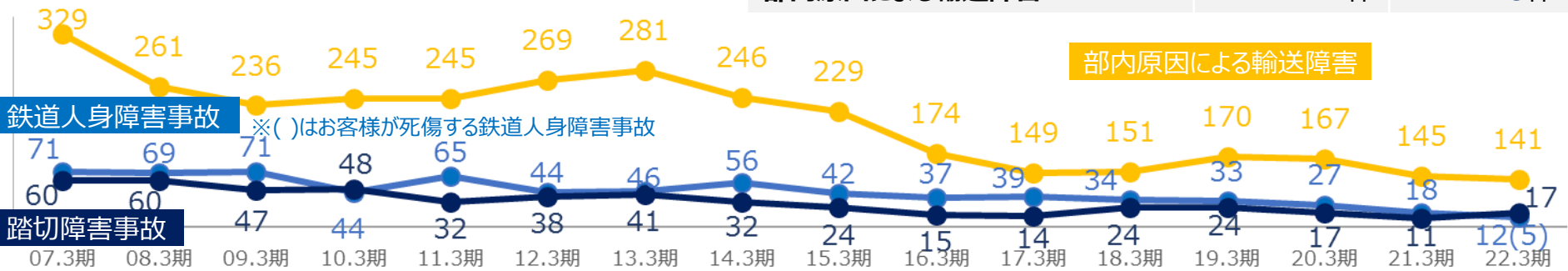
- 安全は最重要戦略であり、経営の根幹
- 新たな技術も活用し、さらなる安全性向上や鉄道労災対策に取り組む

○ 中計目標の進捗状況

※1 ()内は19.3期からの累計値

| | 22.3期実績 | 23.3期目標 |
|--------------|----------|---------|
| お客様が死傷する列車事故 | ※1 0(0)件 | 5年間 0件 |
| 死亡に至る鉄道労災 | ※1 0(1)件 | 5年間 0件 |

| | 22.3期実績 | 23.3期目標 |
|------------------|---------|---------|
| お客様が死傷する鉄道人身障害事故 | 4件 | 9件 |
| 踏切障害事故 | 17件 | 22件 |
| 部内原因による輸送障害 | 141件 | 126件 |



組織全体で安全を確保する仕組みと安全最優先の風土構築

自然災害対策（防災・減災）

- 地震発生時におけるお客様降車の時間短縮に向けた取組み
- 新幹線の耐震対策、逸脱防止ガードの設置

鉄道車両における安全対策

- 在来線車両への防犯カメラの整備
- ・24年3月末までに京阪神エリアを走行する車両の約5割への設置を目指す

新型コロナウイルス感染防止

- 駅・車内での抗ウイルス・抗菌加工
- 特急車両への空気清浄機の搭載
- リアルタイム混雑情報提供サービスの対象路線拡大（22年2月）
- ・大阪環状線、JRゆめ咲線に加え、JR京都・神戸線、JR宝塚線、阪和線等へ拡大

踏切・ホーム安全対策の充実

■ 「ホーム安全スクリーン」の開発、実用化に向けた検証

- ・23.3期中に複数駅へ設置、以降さらに拡大

鉄道労災対策

■ 多機能鉄道重機の開発

- ・(株)人機一体、日本信号(株)と共同で人型重機ロボットと鉄道工事用車両を融合させた多機能鉄道重機を開発（22年4月～試験実施）
- ・これまで人の手を要していた作業を機械化し、生産性と安全性の向上を目指す

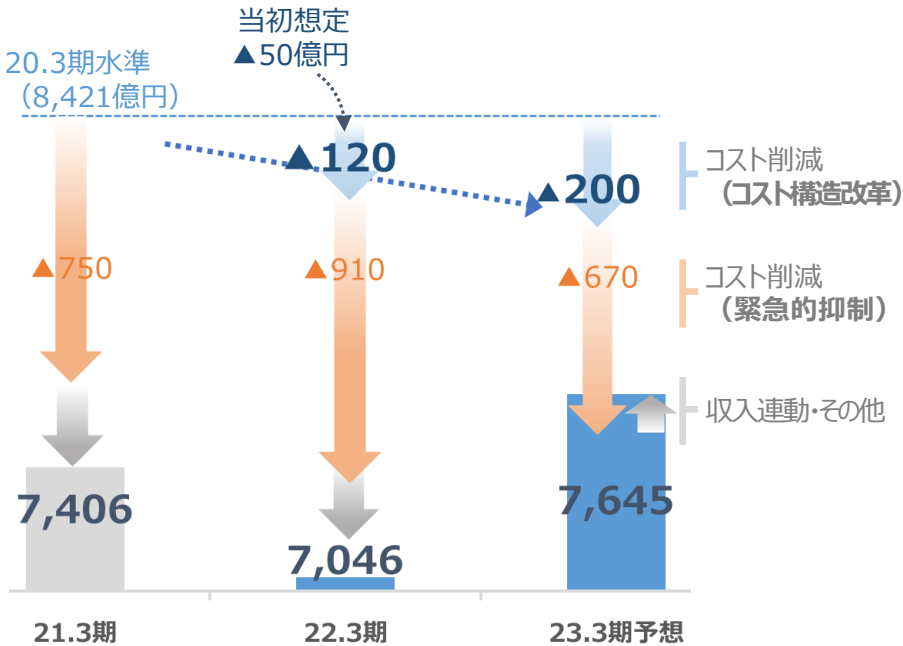


〔左〕人型重機ロボット、〔右〕多機能鉄道重機

経営の強靱化（構造改革／単体）

- 構造的コスト削減は、22.3期▲120億円と、計画を大幅に上回る削減を達成
- 23.3期は構造的削減▲200億円まで拡大。緊急的抑制も中計見直し比▲170億円追加を計画

■ 単体営業費用の見通し（億円）



■ コスト削減推移（連結） ※20.3期比（億円）

| 21.3期実績 | 22.3期実績 | 23.3期計画 |
|---------|---------|---------|
| ▲1,100 | ▲1,440 | ▲1,170 |

■ 単体資産売却（億円）

| 21.3期実績 | 22.3期実績 | 23.3期計画 |
|---------|---------|---------|
| 100 | 320 | 150 |

■ コスト構造改革（億円）

| | 22.3期実績 | 23.3期計画 |
|-----------------|---------|---------|
| 鉄道オペレーションの生産性向上 | 約▲70 | 約▲90 |
| 列車ダイヤの適正化等 | 約▲25 | 約▲30 |
| 組織構造改革 | 約▲20 | 約▲80 |

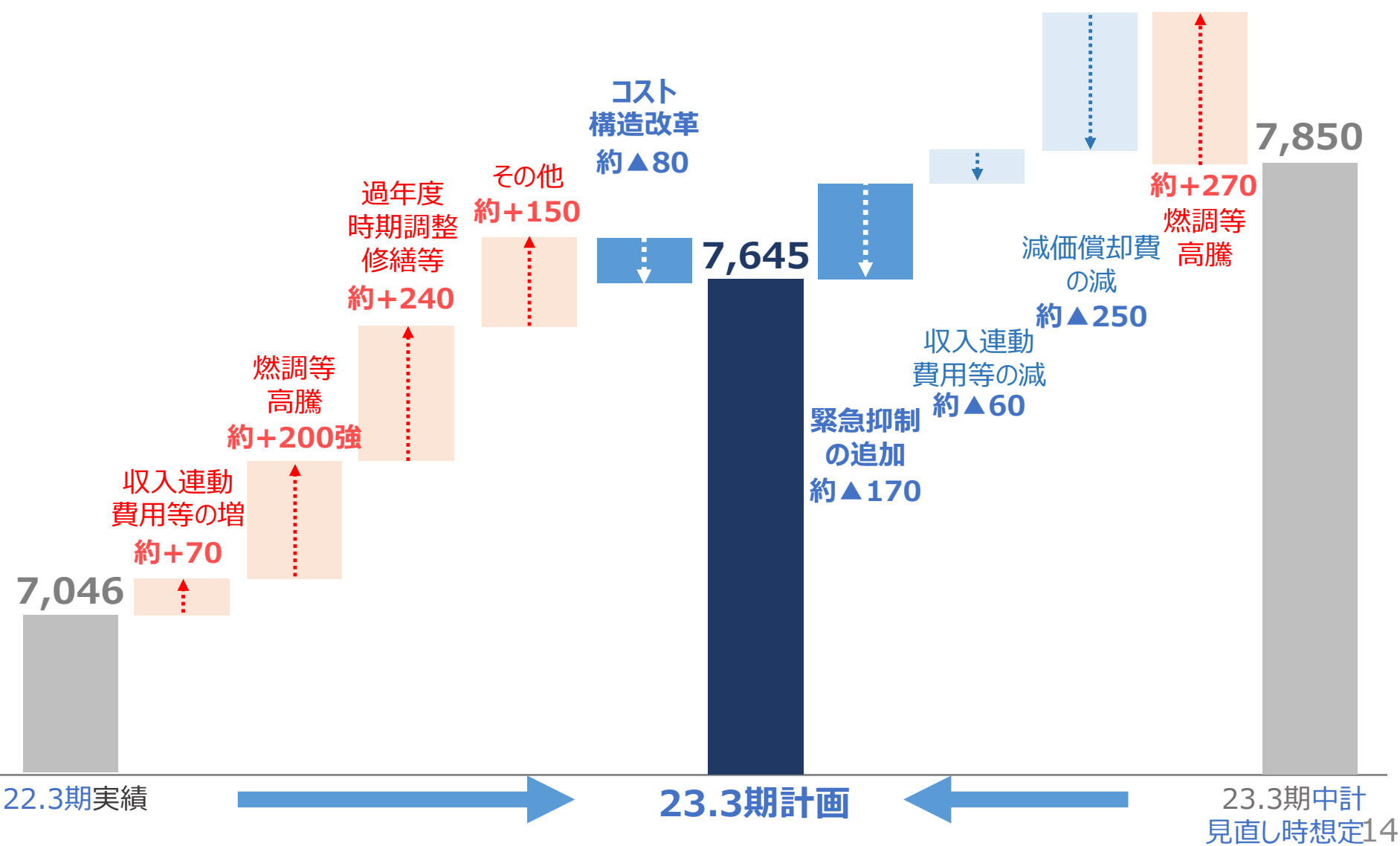
■ 設備投資（億円）

| | 22.3期末実績 | 計画総額 |
|--|----------|------|
| | 620 | 900 |

■ 参考指標

| | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| みどりの窓口設置駅数 | 21.3期首 約 340 駅 | 22.3期末 約 250 駅 | 23.3期末 約 180 駅 |
| 列車キ口 20年3月ダイヤ 改正比 | 21年春改正 ▲3% | 21年秋改正 ▲4% | 22年春改正 ▲8% |

23.3期単体営業費用について



経営の強靱化（構造改革／グループ会社）

- 各事業におけるポートフォリオや業務プロセスの見直しにより、**収支構造改革、変化対応力向上**を図る
- **日本旅行**は中期経営計画を刷新。**ビジネスモデルの抜本的な見直し**を推進

流通業

既存店舗の収益性/資産効率の向上

- 運営体制適正化・強化による
店舗利益率の向上

主な取り組み

- 不採算店舗の閉鎖/跡地活用
 - ✓ CVS：22.3期▲14店舗、21.3期▲26店舗
- 多様化するニーズに対応したMD変更
 - ✓ エキマルシェ大阪リニューアル（Ⅰ期:21年10月、Ⅱ期:22年夏）
- ヴィアイン事業における収支構造改革
 - ✓ 23.3期における損益分岐点売上▲1割以上減（19.3期比・既存店ベース）

その他事業

■ ホテル業

ブランド再構築と損益分岐点引き下げ

- 構造改革による固定費削減
- チェーンとしてのブランド力向上

主な取り組み

- 損益分岐点売上の引き下げ
 - ✓ 22.3期における損益分岐点売上▲5%減（19.3期比）
- マリオット・インターナショナルとの提携
 - ✓ 「梅田3丁目計画(仮称)」へホテル出店
(大阪中央郵便局跡地開発)



梅田3丁目計画(仮称)
上層30～38階が客室フロア

■ 旅行業（日本旅行 新中期経営計画）

構造転換の実現/収益性の向上

- ソリューション事業の収益拡大
- 店舗/要員体制の最適化、効率化による
利益率向上

- ソリューション事業収益シェア
 - ✓ 25年度68%（19年度40%、21年度68%）
- 収益性向上
 - ✓ 25年度営業利益率5.0%（19年度2.3%、21年度8.5%）
 - ✓ 「赤い風船」web販売比率向上
 - ✓ 店舗数・要員体制最適化

経営の強靱化（構造改革／グループ会社）

- **資産組換・資産効率向上**に取り組み、**新たなまちづくり**の機会をとらえていく
- 2号ファンドの設立に加え、AM業務を受託。**私募REIT**設立準備と**AM・PM業務強化**を推進

不動産業

線区・地域価値向上

- 地域や行政と連携したエリアマネジメント
- 様々な事業スキームでのまちづくりの機会獲得

主な取り組み

【富山駅南西地区再開発】

- 駅周辺整備事業の集大成として、駅前エリア活性化の一翼を担う新たな拠点形成
- 商業施設「MAROOT」、ホテルヴィスキオ富山が入居するJR富山駅ビルが開業（22年3月）
✓ 開業後約1か月間 来館約54万人、売上対計画比140%

富山駅周辺整備事業

- 北陸新幹線建設事業
- 富山駅付近連続立体交差事業
- 富山駅周辺地区土地区画整理事業
- 路面電車南北接続事業 等

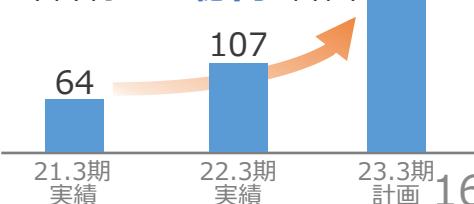


資産効率の向上

- 資産組替/資産回転型ビジネスによるポートフォリオの価値最大化
- アセットマネジメント事業拡大による新たな収益源の獲得
- 投資家向け販売の拡大
- 不動産2号ファンドの設立（22年3月）
（資産規模約140億円）
- 私募REIT設立（24.3期予定）に向けた準備
✓ 資産規模700億円（28.3期）を目指す
- アセットマネジメント会社設立準備（22年7月予定）

投資家向け販売の推移（億円）

累計約**360億円**を計画 **190**



地域共生の深耕

- 「鉄道ネットワークの磨き上げ」と「まちづくり」**双方からのアプローチ**により、**新たな需要**を創出
- **都市計画と一体**となった事業に参画。**周辺プロジェクト**を誘う**鉄道会社**ならではの**強み**を発揮

鉄道ネットワーク

新幹線

- 山陽新幹線N700S増備
 - ✓ 21.3期、23.3期に各2編成
- EXサービス機能拡充
 - ✓ 九州新幹線でのサービス開始（22年6月）
 - ✓ EX-MaaS(仮称)・EXダイナミックパッケージ(仮称)等（23年夏）
- 北陸新幹線W7系増備（22.3期～）



N700S W7系

関西都市圏

- うめきた(大阪)地下駅（23年春）
- 奈良線複線化（23年春）
- なにわ筋線（31年春）



うめきた(大阪)地下駅

マーケティング強化等

- インバウンド戦略再構築
- イールドマネジメント、運賃料金のあり方検討
- 最適な交通体系の模索・実現

■ 設備投資

(億円)

| | 22.3期末実績 | 計画総額 | 想定EBITDA* |
|----------------|----------|-------|-----------|
| まちづくりプロジェクト 大阪 | 110 | 1,000 | 90 |
| 広島 | 105 | 600 | 50 |

*運輸業を含むグループ全体での平年度後の想定

拠点・沿線まちづくり

大規模まちづくりプロジェクト

- 大阪
 - ✓ 大阪駅西地区開発（24年3月）
 - ✓ 新駅ビル（24年秋）
 - ✓ 高架下開発（24年秋～）
 - ✓ うめきた(大阪)地下駅地上駅ビル（25年春）
- 広島 新駅ビル（25年春）
- 三ノ宮 新駅ビル（30.3期～）
- 京都 駅北西地区開発（30.3期）
- 富山 MAROOT、ホテルヴィスキオ富山（22年3月）
- 岡山 岡山駅前市街地再開発事業（27.3期～）



大阪駅新駅ビル



広島駅新駅ビル

その他プロジェクト

- Suita SST（22年4月）
- 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業（24.3期～）



新たな価値創造

- **既存アセット**を強みとしながら、様々な**外部パートナー**とともに**価値創造**に挑戦
- 当社グループの課題解決・フィールドで培った**ソリューション**の**同業他社**や**異業種**への**展開**も模索

鉄道事業用光ファイバネットワークを活用した情報通信事業

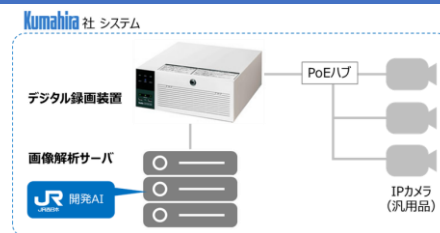
- ・ 「高い品質」「高い安定性」「高い信頼性」を誇る鉄道事業用の光ファイバネットワークを開放
- ・ 既存の事業資産を新たな用途で活用する事業展開に挑戦
- ・ 21年10月より光ファイバ「芯線賃貸サービス」を開始



AI技術を活用した安全・安心な社会づくりへの貢献

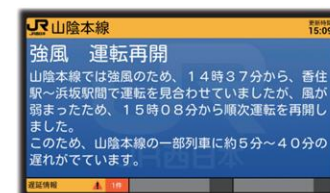
- ・ 当社が開発した画像解析技術を(株)クマヒラの防犯カメラシステムに搭載
- ・ カメラに映った人物や物体をAIが解析、事前に学習させた人の動きや物体を検知あらかじめ設定した特定のエリアへ人が侵入したことも検知

※本開発に用いたAIによる人物検知技術は、ヒトの骨格の動きを推定・検知するもので、顔認証や行動追跡等により個人を特定するものではありません（総務省「カメラ画像利活用ガイドブック」に則って開発）



鉄道事業者間でのオープンイノベーションの取組み

- ・ 全国の鉄道事業者間での技術・ノウハウの共有や課題解決などの共創活動を実施し、オペレーションやメンテナンスにおける共通課題発掘、地域の社会課題解決のヒントを探る
- ・ 銚子電気鉄道(株)において、無人駅でのお客様への情報案内を簡易に実施できるソリューションとして、当社グループが開発した駅向け簡易情報提供端末「Scomm.」の運用を開始（22年2月）



荷物輸送

- ・ 実証実験を行っていた山陽新幹線、北陸新幹線及び伯備線で定期的な輸送を開始

自動改札機のCBMソリューション

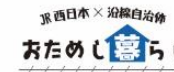
- ・ 社内では自動券売機・精算機にも対象機器を拡大
- ・ すでに他の鉄道会社にもご提案中



「おためし暮らし」プロジェクト

NEW WAY RAILWAY

- ・ 兵庫県丹波篠山市・京都府南丹市・滋賀県高島市と連携し、魅力的なおためし暮らし環境をご提供



決済・乗車・認証

- モバイルICOCA (仮称) (23年春予定)
- J-WESTカード



顧客接点強化

- WESTER
- setowa



消費コンテンツ拡充



ICOCAを活用した地域活性化策

- 岡山県新見市における地域限定ポイントサービス (22年秋予定)



1つのIDによる
個の連続した
移動・購買データ

- ### AIスタンプラリー
- 外部と連携した回遊・購買活性化
 - ID連携数拡大

日常生活で
ポイントが貯まる



ポイントを貯めるために
さらにJR西日本経済圏
を利用

参考指標

| | 21.3期 | 22.3期 |
|-------------------------|---------|---------|
| 山陽新幹線 指定席ネット 予約比率 | 46% | 51% |
| 近畿圏 IC利用率 | 84% | 87% |
| J-WEST ネット会員数 | 約 450万人 | 約 460万人 |

デジタル関連投資

| (億円) | |
|----------|------|
| 22.3期末実績 | 計画総額 |
| 66 | 200 |

✓ デジタルマーケティングを強化

当社の課題認識

全社単位のみでの認可申請かつ、改定に長時間を要する

- 「全路線の収支」を一律審査する硬直的な仕組みのため、柔軟かつタイムリーな見直しが不可能
- ご利用実態・運行形態と運賃体系のミスマッチ



外的要因による急激な減収やインフレへの対処が困難

- 運賃改定後3年間の収支見通しに基づき審査するため、急激な減収時など、過年度の赤字をカバーできない

航空運賃等と比較し、規制の程度に差異

- 価格設定の自由度が低く、ニーズに応じた商品設定が困難

「鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会」主な論点

制度面

- 論点 1**
利用者の行動変容・利用者ニーズの多様化を踏まえ、需要セグメントに応じた事業者の創意工夫によるサービス提供を可能とする制度とするべきではないか
- 論点 2**
鉄道事業の地域独占性について、今日的な視点でどのように評価するか
- 論点 3**
地域独占性の今日的評価を踏まえた制度の柔軟化と、事業者による説明責任と透明性確保等による利用者利益の保護の両立が必要ではないか
- 論点 4**
今後の運賃料金制度はどのようにあるべきか

運用面・その他

- 論点 5**
コスト効率化による費用抑制と必要投資の確保の両立を可能とする仕組みとするべきではないか
- 論点 6**
予見し難い社会経済状況の変化への対応を可能とする仕組みとするべきではないか

(出典)「国土交通省 第5回鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会」配付資料

ローカル線

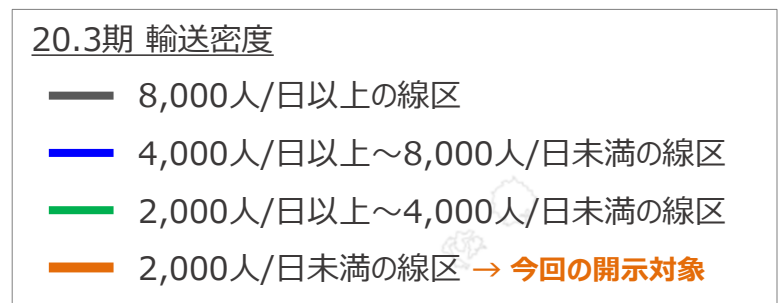
線区別の経営状況に関する情報開示

線区の実態や課題を沿線地域と共有

- 輸送密度2,000人/日未満の17路線30線区について、線区別収支率などを開示
- 大量輸送という観点で、鉄道の特性が十分に発揮できていないと考えている線区の実態や課題を沿線地域と共有

今よりもご利用しやすい最適な地域交通体系を地域と共に模索・実現

- ✓ 線区特性の違いや移動ニーズを踏まえ、地域のまちづくりに合わせた、今よりもご利用しやすい最適な地域交通体系を地域と共に創りあげていく



めざす未来

人々が出会い、笑顔が生まれる安全で豊かな社会



デジタル戦略 (シナジー領域)

- 戦略実行の基盤となる**DX推進**
- ✓ 仮説検証サイクルの可視化・スピードアップ・クロスセル

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

- 鉄道**の安全確保は経営の根幹**

組織構造改革

- 一貫した組織構造改革により、戦略を**グループ一丸**に、かつ**迅速に実行**する体制を構築

取締役会

より迅速・果敢な意思決定、モニタリング機能強化

- ・ 監査等委員会設置会社への移行（22年6月予定）
- ・ 執行部への大幅権限移譲と、戦略議論へのシフト
- ・ 今後の戦略推進に重要と考えるスキルを定義、チームとして具備する体制を構築

重要と考えるスキル（スキル・マトリックス）

企業経営

安全・品質

まちづくり

ガバナンス

イノベーション
・先進技術

地域共生

社長（グループ経営会議）

コーポレート部門

経営資源配分

- ・ 経営戦略 **経営戦略本部**(22年6月予定)
- ・ ガバナンス **ガバナンス推進本部**(21年6月)

シナジー創出

- ・ まちづくり **地域まちづくり本部**(22年6月予定)
- ・ DX **デジタルソリューション本部**(20年11月)
- ビジネスデザイン部**(21年6月)

鉄道ユニット

物販・飲食CP

不動産CP

SCCP


ホテルCP

競争市場における自立・自律的成長の実現
各カンパニーを基本とした権限と責任の体系を整備

地方機関

鉄道事業運営の充実・体制の強靱化、地域共生の取組み深耕

- ・ 近畿・中国エリアにおける地方機関の大単位化、支社地域共生機能の強化（22年秋予定）

| | | |
|---|-----------------------|-------|
| 1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
| 2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
| 3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
| 4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

決算ハイライト

(単位：億円)

| | 2021年3月期 通期実績* | 2022年3月期 通期実績 | 対前年 | | 2023年3月期 通期予想 | 対前年 | |
|-----------------------------|-------------------|------------------|-----------|--------------|------------------|-----------|--------------|
| | | | 増減 B-A | 比率(%) B/A | | 増減 C-B | 比率(%) C/B |
| | A | B | | | C | | |
| 【連結】 | | | | | | | |
| 営業収益 | 9,200 | 10,311 | +1,110 | 112.1 | 13,090 | +2,778 | 127.0 |
| 営業利益又は損失 (▲) | ▲ 2,455 | ▲ 1,190 | +1,264 | - | 300 | +1,490 | - |
| 経常利益又は損失 (▲) | ▲ 2,573 | ▲ 1,210 | +1,362 | - | 135 | +1,345 | - |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益又は損失 (▲) | ▲ 2,331 | ▲ 1,131 | +1,199 | - | 585 | +1,716 | - |
| 【単体】 | | | | | | | |
| 営業収益 | 5,068 | 5,776 | +707 | 114.0 | 7,690 | +1,913 | 133.1 |
| 運輸収入 | 4,190 | 4,876 | +686 | 116.4 | 6,730 | +1,853 | 138.0 |
| 営業費用 | 7,406 | 7,046 | ▲ 360 | 95.1 | 7,645 | +598 | 108.5 |
| 人件費 | 1,838 | 1,807 | ▲ 31 | 98.3 | 1,775 | ▲ 32 | 98.2 |
| 物件費 | 3,544 | 3,347 | ▲ 197 | 94.4 | 3,975 | +627 | 118.8 |
| 動力費 | 395 | 408 | +12 | 103.2 | 590 | +181 | 144.6 |
| 修繕費 | 1,519 | 1,367 | ▲ 152 | 89.9 | 1,510 | +142 | 110.5 |
| 業務費 | 1,628 | 1,572 | ▲ 56 | 96.5 | 1,875 | +302 | 119.3 |
| 減価償却費 | 1,410 | 1,272 | ▲ 137 | 90.2 | 1,255 | ▲ 17 | 98.6 |
| 営業利益又は損失 (▲) | ▲ 2,338 | ▲ 1,270 | +1,068 | - | 45 | +1,315 | - |
| 経常損失 (▲) | ▲ 2,507 | ▲ 1,382 | +1,124 | - | ▲ 100 | +1,282 | - |
| 当期純利益又は純損失 (▲) | ▲ 2,173 | ▲ 1,216 | +957 | - | 480 | +1,696 | - |

*2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

単体損益計算書

(単位：億円)

| | 2021年3月期 通期実績* | 2022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 | |
| | A | | | | | |
| 営業収益 | 5,068 | 5,890 ~6,220 | 5,776 | +707 | 114.0 | ▲ 113 ~▲ 443 |
| 運輸収入 | 4,190 | 4,990 ~5,320 | 4,876 | +686 | 116.4 | ▲ 113 ~▲ 443 |
| その他収入 | 878 | 900 | 899 | +21 | 102.4 | ▲ 0 |
| 営業費用 | 7,406 | 7,230 | 7,046 | ▲ 360 | 95.1 | ▲ 183 |
| 人件費 | 1,838 | 1,790 | 1,807 | ▲ 31 | 98.3 | +17 |
| 物件費 | 3,544 | 3,535 | 3,347 | ▲ 197 | 94.4 | ▲ 187 |
| 動力費 | 395 | 395 | 408 | +12 | 103.2 | +13 |
| 修繕費 | 1,519 | 1,395 | 1,367 | ▲ 152 | 89.9 | ▲ 27 |
| 業務費 | 1,628 | 1,745 | 1,572 | ▲ 56 | 96.5 | ▲ 172 |
| 線路使用料等 | 276 | 270 | 267 | ▲ 8 | 96.9 | ▲ 2 |
| 租税公課 | 336 | 345 | 351 | +14 | 104.3 | +6 |
| 減価償却費 | 1,410 | 1,290 | 1,272 | ▲ 137 | 90.2 | ▲ 17 |
| 営業損失 (▲) | ▲ 2,338 | ▲ 1,340 ~▲1,010 | ▲ 1,270 | +1,068 | - | +69 ~▲ 260 |
| 営業外損益 | ▲ 169 | ▲ 145 | ▲ 112 | +56 | - | +32 |
| 営業外収益 | 84 | 90 | 133 | +49 | - | +43 |
| 営業外費用 | 253 | 235 | 246 | ▲ 7 | - | +11 |
| 経常損失 (▲) | ▲ 2,507 | ▲ 1,485 ~▲1,155 | ▲ 1,382 | +1,124 | - | +102 ~▲ 227 |
| 特別損益 | ▲ 239 | 235 | 110 | +350 | - | ▲ 124 |
| 特別利益 | 250 | 280 | 541 | +290 | - | +261 |
| 特別損失 | 490 | 45 | 431 | ▲ 59 | - | +386 |
| 当期純損失 (▲) | ▲ 2,173 | ▲ 1,170 ~▲840 | ▲ 1,216 | +957 | - | ▲ 46 ~▲ 376 |

*2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

| | | 2022年3月期 通期実績 | | | | |
|-----|-------|------------------|------------------|------------------|----------------|------|
| | | 運輸収入 | 対前年 | 主な増減要因 | | |
| 新幹線 | 2,116 | +460 (127.8%) | 基礎トレンド(100.0%) | | | |
| | | | 特殊要因 | ・コロナ影響(国内)の反動増 | +456 | |
| | | | | | | |
| | | | | 等 | | |
| 在来線 | 近畿圏 | 2,107 | +165 (108.5%) | 基礎トレンド(100.0%) | | |
| | | | | 特殊要因 | ・コロナ影響(国内)の反動増 | +155 |
| | | | | | | |
| | | | | | 等 | |
| | その他 | 653 | +60 (110.1%) | 基礎トレンド(100.0%) | | |
| | | | | 特殊要因 | ・コロナ影響(国内)の反動増 | +48 |
| | | | | | | |
| | | | | | 等 | |
| | 在来線計 | | 2,760 | +225 (108.9%) | | |
| | 運輸収入計 | | 4,876 | +686 (116.4%) | | |

※ 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)

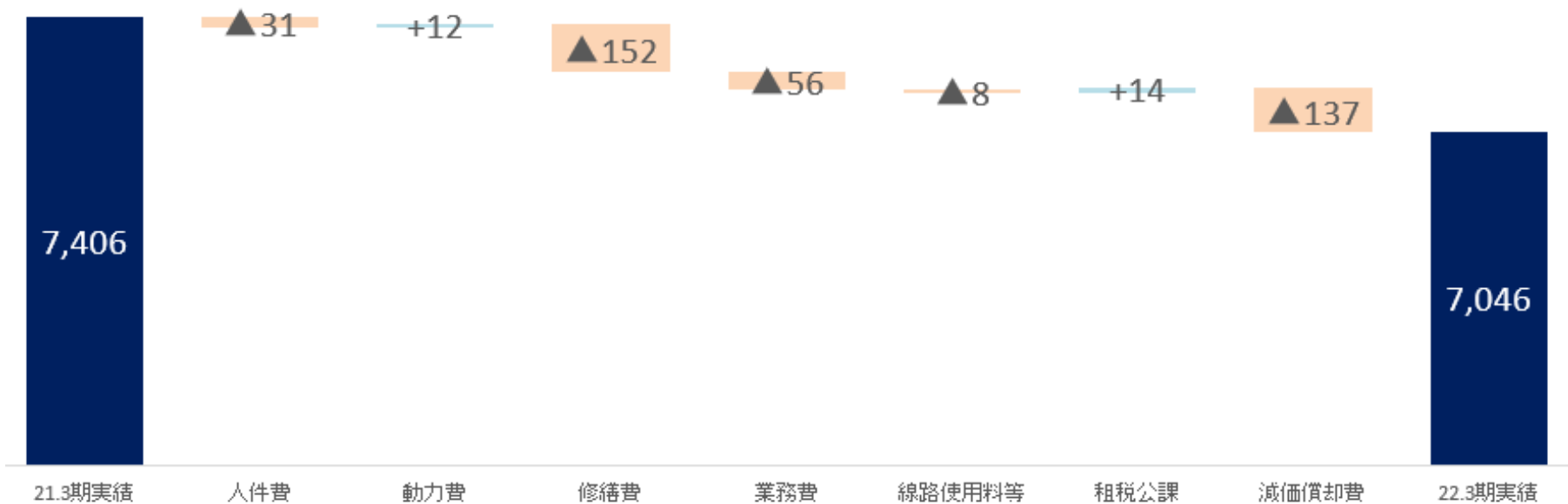
| | 通期実績 (4/1~3/31) | | | 4Q実績 (1/1~3/31) | | | 通期実績 (4/1~3/31) | | | 4Q実績 (1/1~3/31) | | |
|-----|-----------------|--------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|-----------------|--------------|----------------|
| | 2021年 3月期* | 2022年 3月期 | 対前年 | 2021年 3月期* | 2022年 3月期 | 対前年 | 2021年 3月期 | 2022年 3月期 | 対前年 | 2021年 3月期 | 2022年 3月期 | 対前年 |
| 全社計 | 4,190 | 4,876 | +686 116.4% | 1,040 | 1,225 | +185 117.8% | 34,110 | 37,303 | +3,192 109.4% | 8,159 | 9,029 | +870 110.7% |
| 新幹線 | 1,655 | 2,116 | +460 127.8% | 408 | 535 | +126 131.0% | 7,717 | 9,745 | +2,027 126.3% | 1,882 | 2,465 | +582 130.9% |
| 定期 | 101 | 106 | +4 104.3% | 24 | 25 | +1 106.5% | 783 | 824 | +40 105.2% | 190 | 200 | +10 105.6% |
| 定期外 | 1,553 | 2,010 | +456 129.4% | 384 | 509 | +125 132.6% | 6,934 | 8,921 | +1,987 128.7% | 1,692 | 2,264 | +571 133.8% |
| 在来線 | 2,534 | 2,760 | +225 108.9% | 631 | 690 | +58 109.2% | 26,392 | 27,557 | +1,165 104.4% | 6,276 | 6,564 | +287 104.6% |
| 定期 | 1,173 | 1,191 | +18 101.5% | 282 | 286 | +3 101.1% | 18,867 | 19,045 | +178 100.9% | 4,350 | 4,375 | +25 100.6% |
| 定期外 | 1,361 | 1,569 | +207 115.2% | 348 | 403 | +55 115.8% | 7,525 | 8,511 | +986 113.1% | 1,925 | 2,188 | +262 113.6% |
| 近畿圏 | 1,941 | 2,107 | +165 108.5% | 486 | 526 | +40 108.3% | 20,934 | 21,888 | +954 104.6% | 5,027 | 5,230 | +203 104.0% |
| 定期 | 962 | 978 | +16 101.7% | 233 | 236 | +3 101.4% | 15,389 | 15,612 | +223 101.5% | 3,597 | 3,629 | +31 100.9% |
| 定期外 | 979 | 1,128 | +148 115.2% | 252 | 289 | +37 114.7% | 5,545 | 6,276 | +730 113.2% | 1,429 | 1,600 | +171 112.0% |
| その他 | 593 | 653 | +60 110.1% | 145 | 163 | +17 112.3% | 5,457 | 5,668 | +210 103.9% | 1,249 | 1,334 | +84 106.8% |
| 定期 | 211 | 212 | +1 100.7% | 49 | 49 | ▲0 99.9% | 3,477 | 3,432 | ▲44 98.7% | 753 | 746 | ▲6 99.1% |
| 定期外 | 382 | 440 | +58 115.3% | 96 | 114 | +17 118.7% | 1,979 | 2,235 | +255 112.9% | 496 | 587 | +91 118.4% |

*2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

単体営業費用の主な増減要因

(単位：億円)

| | 2022年3月期 通期実績 | | | 主な増減要因 |
|--------|---------------|-------|--------|---------------------------|
| | | 対前年 | | |
| 人件費 | 1,807 | ▲ 31 | 98.3% | 賞与の減、人員の減 等 |
| 動力費 | 408 | +12 | 103.2% | 車両キロの減、燃料費調整額の増 等 |
| 修繕費 | 1,367 | ▲ 152 | 89.9% | 工事進捗差、施策抑制による減 等 |
| 業務費 | 1,572 | ▲ 56 | 96.5% | 会社間清算の減、業務委託費の減、広告宣伝費の減 等 |
| 線路使用料等 | 267 | ▲ 8 | 96.9% | 東西線使用料の減 等 |
| 租税公課 | 351 | +14 | 104.3% | 法人事業税の増 等 |
| 減価償却費 | 1,272 | ▲ 137 | 90.2% | 新幹線車両の償却方法見直し 等 |
| 営業費用計 | 7,046 | ▲ 360 | 95.1% | |



連結損益計算書

(単位：億円)

| | 2021年3月期 通期実績* | 2022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 | |
| | A | B | C | C-A | C/A | C-B |
| 営業収益 | 9,200 | 10,520 ～10,890 | 10,311 | +1,110 | 112.1 | ▲ 208 ～▲578 |
| 営業費用 | 11,655 | 11,810 ～11,830 | 11,501 | ▲ 153 | 98.7 | ▲ 308 ～▲328 |
| 営業損失 (▲) | ▲ 2,455 | ▲ 1,290 ～▲940 | ▲ 1,190 | +1,264 | — | +99 ～▲250 |
| 営業外損益 | ▲ 118 | ▲ 125 | ▲ 19 | +98 | — | +105 |
| 営業外収益 | 130 | 132 | 236 | +105 | — | +104 |
| 営業外費用 | 248 | 257 | 255 | +6 | — | ▲ 1 |
| 経常損失 (▲) | ▲ 2,573 | ▲ 1,415 ～▲1,065 | ▲ 1,210 | +1,362 | — | +204 ～▲145 |
| 特別損益 | ▲ 173 | 240 | 154 | +328 | — | ▲ 85 |
| 特別利益 | 319 | — | 588 | +268 | — | — |
| 特別損失 | 493 | — | 433 | ▲ 59 | — | — |
| 親会社株主に帰属する 当期純損失 (▲) | ▲ 2,331 | ▲ 1,165 ～▲815 | ▲ 1,131 | +1,199 | — | +33 ～▲316 |
| 包括利益 | ▲ 2,404 | — | ▲ 1,122 | +1,281 | — | — |

*2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

セグメント情報

(単位：億円)

| | 2021年3月期 通期実績 ^{*3} A | 2022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} | 9,200 | 10,520 ~10,890 | 10,311 | +1,110 | 112.1 | ▲ 208 ~▲578 |
| 運輸業 | 4,697 | 5,580 ~5,920 | 5,441 | +743 | 115.8 | ▲ 138 ~▲478 |
| 流通業 | 1,087 | 1,480 ~1,490 | 1,242 | +155 | 114.3 | ▲ 237 ~▲247 |
| 物販・飲食 | 882 | 1,212 ~1,222 | 1,020 | +137 | 115.5 | ▲ 191 ~▲201 |
| 【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2} | [45] | [75] ~[85] | [62] | [+16] | [136.2] | [▲ 12] ~[▲22] |
| 百貨店 | 163 | 224 | 181 | +17 | 110.8 | ▲ 42 |
| 不動産業 | 1,413 | 1,530 | 1,511 | +98 | 106.9 | ▲ 18 |
| ジョブ・センター | 423 | 474 | 456 | +33 | 107.9 | ▲ 17 |
| 不動産賃貸・販売 | 969 | 1,035 | 1,040 | +71 | 107.4 | +5 |
| 【不動産販売】(再掲) | [498] | [563] | [566] | [+68] | [113.7] | [+3] |
| その他 | 2,002 | 1,930 ~1,950 | 2,115 | +113 | 105.7 | +185 ~+165 |
| ホテル | 153 | 210 ~230 | 185 | +32 | 121.3 | ▲ 24 ~▲44 |
| 旅行 | 876 | 702 | 959 | +83 | 109.5 | +257 |
| 営業利益又は損失 (▲) ^{*1} | ▲ 2,455 | ▲ 1,290 ~▲940 | ▲ 1,190 | +1,264 | - | +99 ~▲250 |
| 運輸業 | ▲ 2,515 | ▲ 1,505 ~▲1,170 | ▲ 1,443 | +1,072 | - | +61 ~▲273 |
| 流通業 | ▲ 150 | ▲ 35 ~▲30 | ▲ 86 | +64 | - | ▲ 51 ~▲56 |
| 物販・飲食 | ▲ 127 | ▲ 37 ~▲31 | ▲ 71 | +56 | - | ▲ 34 ~▲40 |
| 【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2} | - | - | [▲43] | - | - | - |
| 百貨店 | ▲ 22 | 0 | ▲ 14 | +7 | - | ▲ 14 |
| 不動産業 | 292 | 280 | 300 | +7 | 102.6 | +20 |
| ジョブ・センター | 20 | 39 | 45 | +24 | 216.8 | +6 |
| 不動産賃貸・販売 | 189 | 160 | 172 | ▲ 16 | 91.2 | +12 |
| 【不動産販売】(再掲) | - | - | [64] | - | - | - |
| その他 | ▲ 57 | 0 ~10 | 29 | +87 | - | +29 ~+19 |
| ホテル | ▲ 116 | ▲ 71 ~▲61 | ▲ 90 | +25 | - | ▲ 19 ~▲29 |
| 旅行 | ▲ 73 | ▲ 25 | 24 | +97 | - | +49 |

^{*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「ヴァイン」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。

^{*3} 2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円)

| | | | 2022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 | 1,020 | +137 | 115.5 | ・緩やかな需要回復による構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増 等 |
| | | 営業損失 | ▲ 71 | +56 | - | |
| | 百貨店 | 営業収益 | 181 | +17 | 110.8 | ・緩やかな需要回復による店舗の売上の増等 |
| | | 営業損失 | ▲ 14 | +7 | - | |
| 不動産業 | ショッピングセンター | 営業収益 | 456 | +33 | 107.9 | ・SC売上高回復による賃料収入の増 等 |
| | | 営業利益 | 45 | +24 | 216.8 | |
| | 不動産賃貸・販売 | 営業収益 | 1,040 | +71 | 107.4 | ・賃貸物件の平年度化 等 |
| | | 営業利益 | 172 | ▲ 16 | 91.2 | ・分譲利益率の減 等 |
| その他 | ホテル | 営業収益 | 185 | +32 | 121.3 | ・緩やかな需要回復による宿泊部門の売上増 等 |
| | | 営業損失 | ▲ 90 | +25 | - | |
| | 旅行 | 営業収益 | 959 | +83 | 109.5 | ・旅行、非旅行事業の増 等 |
| | | 営業利益 | 24 | +97 | - | |

※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)

| | 2021年3月期 期末* A | 2022年3月期 期末 B | 増減 B-A |
|-----------------|----------------------|---------------------|-----------|
| 資産 | 34,773 | 37,024 | +2,250 |
| 負債 | 25,211 | 26,282 | +1,070 |
| 純資産 | 9,562 | 10,742 | +1,179 |
| 長期債務残高 | 15,595 | 17,248 | +1,653 |
| 【長期債務平均金利 (%)】 | 【1.28】 | 【1.17】 | 【▲0.11】 |
| 新幹線債務 | 1,009 | 998 | ▲10 |
| 【新幹線債務平均金利 (%)】 | 【6.55】 | 【6.55】 | 【-】 |
| 社債 | 8,399 | 9,749 | +1,350 |
| 【社債平均金利 (%)】 | 【1.11】 | 【0.98】 | 【▲0.13】 |
| DER | 1.8 | 1.8 | ▲0.0 |
| 自己資本比率 (%) | 24.5 | 26.2 | +1.7 |
| 1株当たり純資産 (円) | 4,461.46 | 3,973.15 | ▲488.31 |

*2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

| | 2021年3月期 通期実績 A | 2022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 | ▲ 1,032 | ▲ 864 | +168 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | ▲ 2,116 | ▲ 1,887 | +229 |
| フリーキャッシュフロー | ▲ 3,149 | ▲ 2,751 | +398 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | 4,467 | 3,846 | ▲620 |
| 現金及び現金同等物の増減 | 1,317 | 1,095 | ▲222 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 2,100 | 3,195 | +1,095 |

| | | |
|---|-----------------------|-------|
| 1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
| 2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
| 3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
| 4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

単体業績予想

(単位：億円)

| | 2022年3月期 通期実績 A | 2023年3月期 通期予想 B | 対前年 | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------|--------------|
| | | | 増減 B-A | 比率(%) B/A |
| 営業収益 | 5,776 | 7,690 | +1,913 | 133.1 |
| 運輸収入 | 4,876 | 6,730 | +1,853 | 138.0 |
| その他収入 | 899 | 960 | +60 | 106.7 |
| 営業費用 | 7,046 | 7,645 | +598 | 108.5 |
| 人件費 | 1,807 | 1,775 | ▲ 32 | 98.2 |
| 物件費 | 3,347 | 3,975 | +627 | 118.8 |
| 動力費 | 408 | 590 | +181 | 144.6 |
| 修繕費 | 1,367 | 1,510 | +142 | 110.5 |
| 業務費 | 1,572 | 1,875 | +302 | 119.3 |
| 線路使用料等 | 267 | 270 | +2 | 100.8 |
| 租税公課 | 351 | 370 | +18 | 105.3 |
| 減価償却費 | 1,272 | 1,255 | ▲ 17 | 98.6 |
| 営業利益又は損失 (▲) | ▲ 1,270 | 45 | +1,315 | — |
| 営業外損益 | ▲ 112 | ▲ 145 | ▲ 32 | — |
| 営業外収益 | 133 | 80 | ▲ 53 | — |
| 営業外費用 | 246 | 225 | ▲ 21 | — |
| 経常損失 | ▲ 1,382 | ▲ 100 | +1,282 | — |
| 特別損益 | 110 | 170 | +59 | — |
| 特別利益 | 541 | 185 | ▲ 356 | — |
| 特別損失 | 431 | 15 | ▲ 416 | — |
| 当期純利益又は純損失 (▲) | ▲ 1,216 | 480 | +1,696 | — |

運輸収入の見通し

(単位：億円)

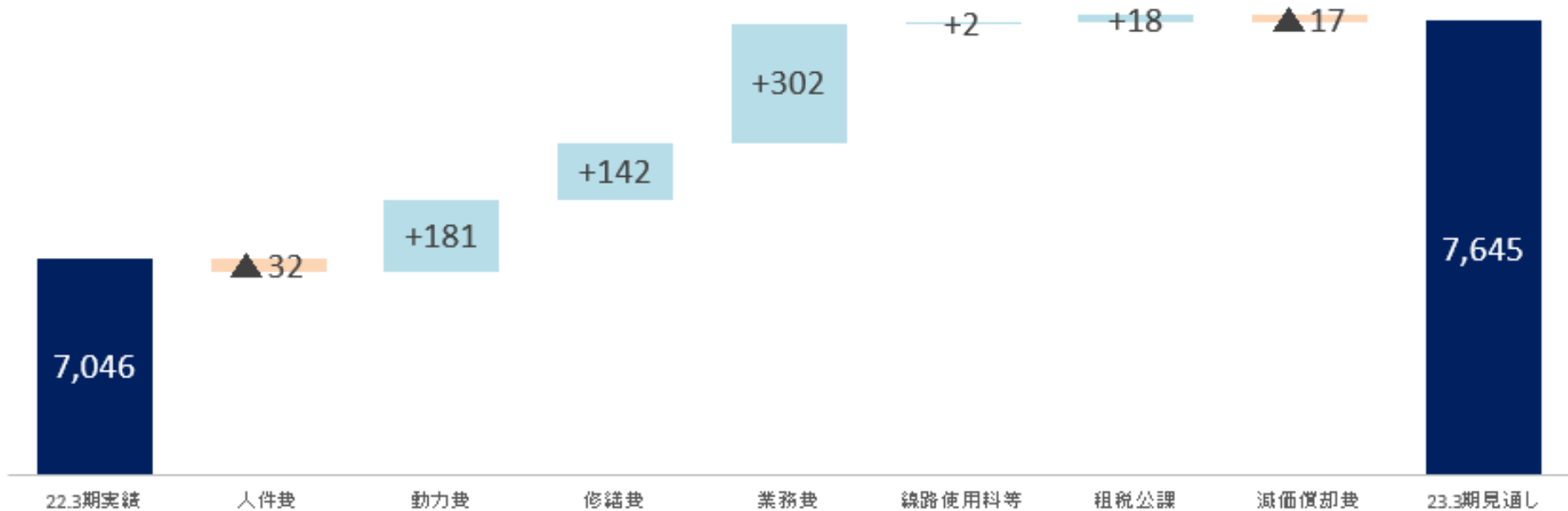
| | | 2023年3月期 通期見通し | | | | |
|-------|-------|-----------------|-----------------|----------------|-----------|------|
| | | 対前年 | 主な増減要因 | | | |
| 新幹線 | 3,390 | +1,273 (160.2%) | 基礎トレンド(100.0%) | | | |
| | | | 特殊要因 | ・コロナ影響の低減 | +1,228 | |
| | | | | | | |
| | | | | 等 | | |
| 在来線 | 近畿圏 | 2,510 | +402 (119.1%) | 基礎トレンド(100.0%) | | |
| | | | | 特殊要因 | ・コロナ影響の低減 | +392 |
| | | | | | | |
| | | | | | 等 | |
| | その他 | 830 | +176 (127.1%) | 基礎トレンド(100.0%) | | |
| | | | | 特殊要因 | ・コロナ影響の低減 | +169 |
| | | | | | | |
| 等 | | | | | | |
| 在来線計 | | 3,340 | +579 (121.0%) | | | |
| 運輸収入計 | | 6,730 | +1,853 (138.0%) | | | |

※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)

| | 2023年3月期 通期見通し | | | 主な増減要因 |
|--------|----------------|------|--------|------------------------|
| | | 対前年 | | |
| 人件費 | 1,775 | ▲ 32 | 98.2% | 人員の減 等 |
| 動力費 | 590 | +181 | 144.6% | 燃料費調整額の増 等 |
| 修繕費 | 1,510 | +142 | 110.5% | 先送りしていた修繕の実施 等 |
| 業務費 | 1,875 | +302 | 119.3% | 収入連動経費の増、抑制していた施策の実施 等 |
| 線路使用料等 | 270 | +2 | 100.8% | |
| 租税公課 | 370 | +18 | 105.3% | 法人事業税の増 等 |
| 減価償却費 | 1,255 | ▲ 17 | 98.6% | |
| 営業費用計 | 7,645 | +598 | 108.5% | |



連結業績予想

(単位：億円)

| | 2022年3月期 通期実績 A | 2023年3月期 通期予想 B | 対前年 | |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|--------------|
| | | | 増減 B-A | 比率(%) B/A |
| 営業収益 | 10,311 | 13,090 | +2,778 | 127.0 |
| 営業費用 | 11,501 | 12,790 | +1,288 | 111.2 |
| 営業利益又は損失 (▲) | ▲ 1,190 | 300 | +1,490 | — |
| 営業外損益 | ▲ 19 | ▲ 165 | ▲ 145 | — |
| 営業外収益 | 236 | 72 | ▲ 164 | — |
| 営業外費用 | 255 | 237 | ▲ 18 | — |
| 経常利益又は損失 (▲) | ▲ 1,210 | 135 | +1,345 | — |
| 特別損益 | 154 | 90 | ▲ 64 | — |
| 特別利益 | 588 | — | — | — |
| 特別損失 | 433 | — | — | — |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益又は純損失 (▲) | ▲ 1,131 | 585 | +1,716 | — |
| 1株当たり当期純利益 又は純損失 (▲) (円) | ▲ 516.06 | 239.88 | 755.94 | — |

連結業績予想（セグメント別）

（単位：億円）

| | 2022年3月期 通期実績 A | 2023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} | 10,311 | 13,090 | +2,778 | 127.0 |
| 運輸業 | 5,441 | 7,390 | +1,948 | 135.8 |
| 流通業 | 1,242 | 1,680 | +437 | 135.2 |
| 物販・飲食 | 1,020 | 1,390 | +369 | 136.3 |
| 【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2} | 【62】 | 【125】 | 【+62】 | 【199.5】 |
| 百貨店 | 181 | 240 | +58 | 132.5 |
| 不動産業 | 1,511 | 1,620 | +108 | 107.2 |
| ショッピングセンター | 456 | 540 | +83 | 118.3 |
| 不動産賃貸・販売 | 1,040 | 1,075 | +34 | 103.3 |
| 【不動産販売】(再掲) | 【566】 | 【573】 | 【+6】 | 【101.2】 |
| その他 | 2,115 | 2,400 | +284 | 113.5 |
| ホテル | 185 | 315 | +129 | 169.6 |
| 旅行 | 959 | 1,110 | +150 | 115.7 |
| 営業利益又は損失（▲） ^{*1} | ▲ 1,190 | 300 | +1,490 | — |
| 運輸業 | ▲ 1,443 | ▲ 110 | +1,333 | — |
| 流通業 | ▲ 86 | 20 | +106 | — |
| 物販・飲食 | ▲ 71 | 10 | +81 | — |
| 【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2} | 【▲43】 | 【▲20】 | 【+23】 | — |
| 百貨店 | ▲ 14 | 5 | +19 | — |
| 不動産業 | 300 | 350 | +49 | 116.6 |
| ショッピングセンター | 45 | 70 | +24 | 154.1 |
| 不動産賃貸・販売 | 172 | 200 | +27 | 115.9 |
| 【不動産販売】(再掲) | 【64】 | 【72】 | 【+7】 | 【112.3】 |
| その他 | 29 | 70 | +40 | 235.1 |
| ホテル | ▲ 90 | ▲ 40 | +50 | — |
| 旅行 | 24 | 0 | ▲24 | — |

^{*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、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)

| | | | 2023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 | 1,390 | +369 | 136.3 | ・ 需要回復による構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増 等 |
| | | 営業利益 | 10 | +81 | - | |
| | 百貨店 | 営業収益 | 240 | +58 | 132.5 | ・ 需要回復による店舗の売上の増 等 |
| | | 営業利益 | 5 | +19 | - | |
| 不動産業 | ショッピングセンター | 営業収益 | 540 | +83 | 118.3 | ・ SC売上高回復による賃料収入の増 等 |
| | | 営業利益 | 70 | +24 | 154.1 | |
| | 不動産賃貸・販売 | 営業収益 | 1,075 | +34 | 103.3 | ・ 賃貸物件開業、販売増 等 |
| | | 営業利益 | 200 | +27 | 115.9 | |
| その他 | ホテル | 営業収益 | 315 | +129 | 169.6 | ・ 需要回復による宿泊部門の売上増 等 |
| | | 営業損失 | ▲ 40 | +50 | - | |
| | 旅行 | 営業収益 | 1,110 | +150 | 115.7 | ・ 国内旅行需要の回復による旅行事業の増 等 |
| | | 営業利益 | 0 | ▲ 24 | - | |

※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。

諸元表


(単位：人、億円)

| | 2021年3月期 通期実績 ^{*2} | 2022年3月期 通期実績 | 2023年3月期 通期予想 |
|------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|
| 連結ROA (%) | — | — | 0.8 |
| 連結ROE (%) | — | — | 5.9 |
| 連結EBITDA ^{*1} | ▲ 708 | 429 | 1,930 |
| 連結減価償却費 | 1,734 | 1,608 | 1,630 |
| 連結設備投資 (自己資金) | 2,166 | 2,131 | 2,450 |
| 単体設備投資 (自己資金) | 1,674 | 1,494 | 1,640 |
| 安全関連投資 | 1,051 | 830 | 730 |
| 1株当たり配当金 (円) | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

| | 2021年3月期 通期実績 | | 2022年3月期 通期実績 | | 2023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) | 47,984 | 23,900 | 46,779 | 22,715 | — | — |
| 金融収支 | ▲ 195 | ▲ 178 | ▲ 181 | ▲ 188 | ▲ 198 | ▲ 181 |
| 受取利息・配当金 | 9 | 24 | 32 | 24 | 12 | 26 |
| 支払利息 | 204 | 202 | 214 | 212 | 210 | 208 |

^{*1} EBITDA = 営業利益又は損失 + 減価償却費 + のれん償却額

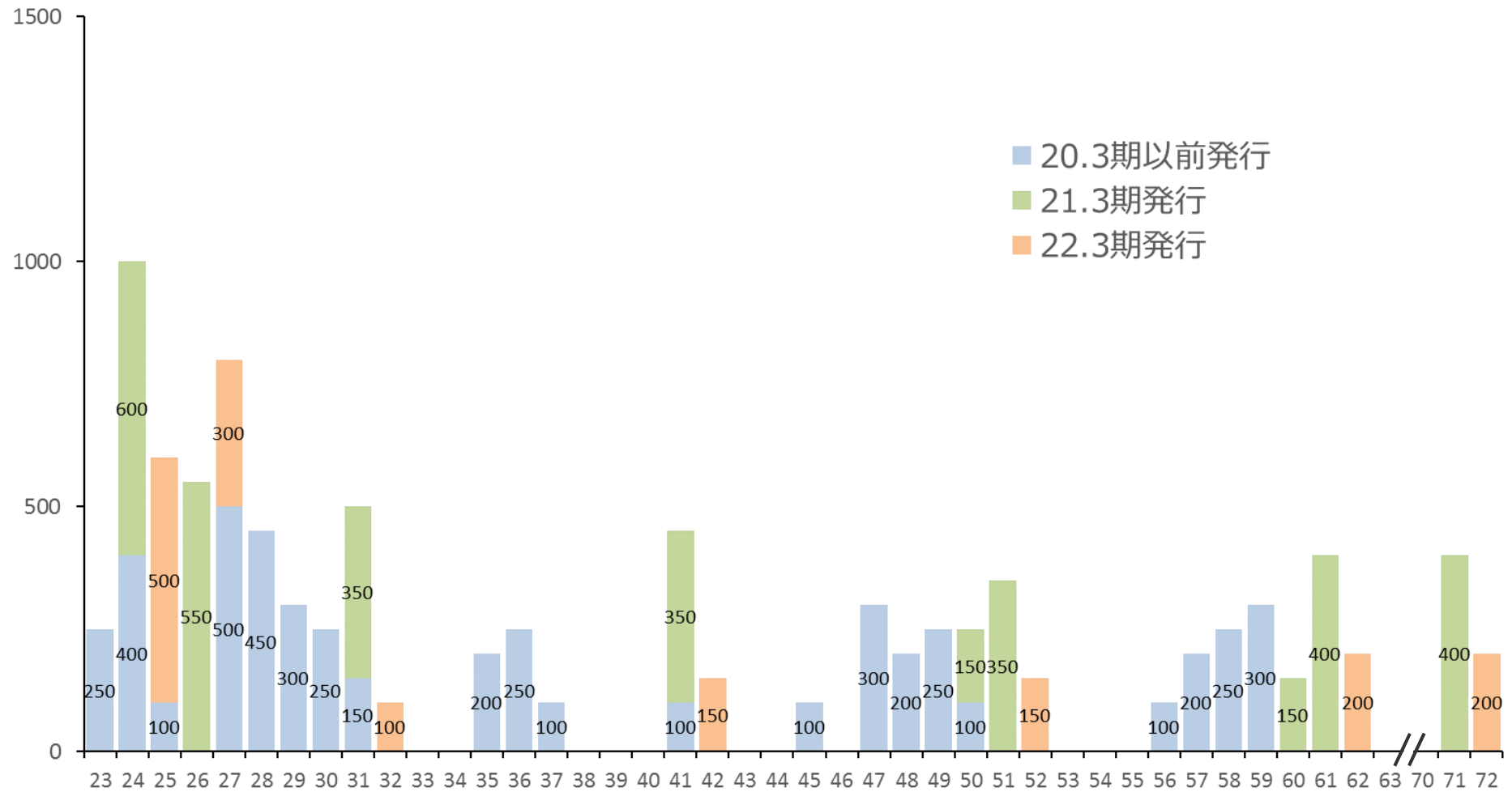
^{*2} 2021年3月期の実績は、「収益認識に関する会計基準」を遡って適用した後の数値となっております

| | | |
|---|-----------------------|-------|
| 1 | 22.3期決算及び23.3期業績予想 | P. 3 |
| 2 | 中計2022見直しの進捗と次期中計に向けて | P. 12 |
| 3 | 2022年3月期決算（詳細） | P. 25 |
| 4 | 2023年3月期業績予想等（詳細） | P. 35 |
|  | Appendix | P. 43 |

社債償還見込み

社債償還額（単体）

(億円)



(注1) 2022年5月2日現在

(注2) 償還額は額面金額

(注3) 横軸は各年3月期

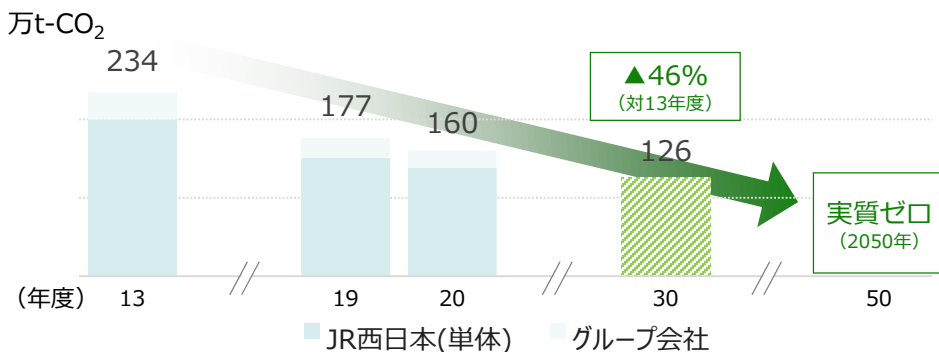
企業価値向上の取組み／ESG

Environment – CO2削減による温暖化防止

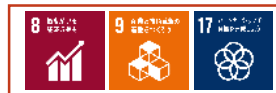


- 環境長期目標「JR西日本グループ ゼロカーボン2050」（21年4月）
 - 2050年にグループ全体のCO2排出量実質ゼロを目指す
 - 2030年度にグループ全体のCO2排出量▲46%(2013年度比)を目指す
- TCFDへの賛同と情報開示
 - 「地球環境委員会」を設置し、気候変動リスク等をモニタリング
 - 気候変動の影響を特に強く受ける鉄道事業を対象に、リスク・機会の分析、対処について、TCFD提言に基づく情報開示を実施（21年4月）
 - 抽出したリスク等の定量的な影響想定を行うとともに、運輸収入の推移を試算し、それぞれ開示（21年12月）
- 不動産開発における再エネ活用など環境負荷低減に向けた取組み

CO2排出量の推移



Governance – 経営の監視・監督機能の強化等



- 取締役の13名のうち5名が、監視・監督に特化した独立社外取締役。豊富な経験や専門的知識に基づくアドバイス及びモニタリングを実施
- 役員の人事及び報酬などに係る客観性、公正性及び信頼性を高めることを目的として、過半数を独立社外取締役とする人事報酬諮問委員会を設置（19年12月）

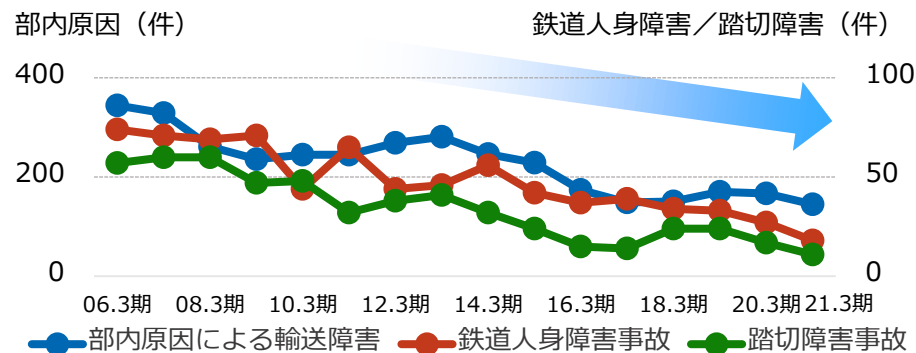
Society – 安全・安心な鉄道事業を核に、地域の活性化に貢献



- 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」に掲げる目標到達に向けた取組み
- 新型コロナウイルス感染防止対策
 - リアルタイム混雑情報提供サービスの開始（21年6月）
- 地域共生の深耕による「訪れたい、住みたいまちづくり」の実現
 - 交流人口・定住人口の拡大
 - 安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現



#環状LIVE
#環状LIVE



- 企業価値向上に向け、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキルを定義し、各取締役及び監査役のスキル・マトリックスを開示（21年12月）
- 経営の意思決定、業務執行をよりスピーディに行い、また、これらに対する取締役会のモニタリング機能強化を目的に、監査等委員会設置会社への移行を表明（22年1月）
- 企業価値の持続的な向上と、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に議決制限付株式報酬制度の導入を表明（22年4月）

うめきた（大阪）駅を様々なパートナーと共創するフィールド化

JR WEST LABO Innovative Station Field



大規模プロジェクト／大阪

外観イメージ



コンコース



ホーム階



JR WEST LABOのフィールド

地上部分

- 開業時期
- 2024年夏頃：一部供用開始
 - 2025年春頃：全面開業
- 規模
- 敷地面積：約12,500㎡
 - ビル：地上3階
(うち店舗面積：約3,750㎡)
- 用途
- 駅前広場：観光バス、タクシー乗降場 等
 - ビル：歩行者広場、商業施設、連絡デッキ 等

地下部分

- 設備概要
- 地下駅舎 島式ホーム 2面4線
※東海道支線 地下化・新駅設置事業
- コンセプト
- 『あなた』が笑顔になる駅
- 導入技術
- デジタル技術を活用したインタラクティブな空間
 - One to Oneのデジタル案内
 - フルスクリーンホームドア※世界初方式

2023

JR WEST LABO
- Innovative Station Field -

START!

大規模プロジェクト／広島

◆外観イメージ



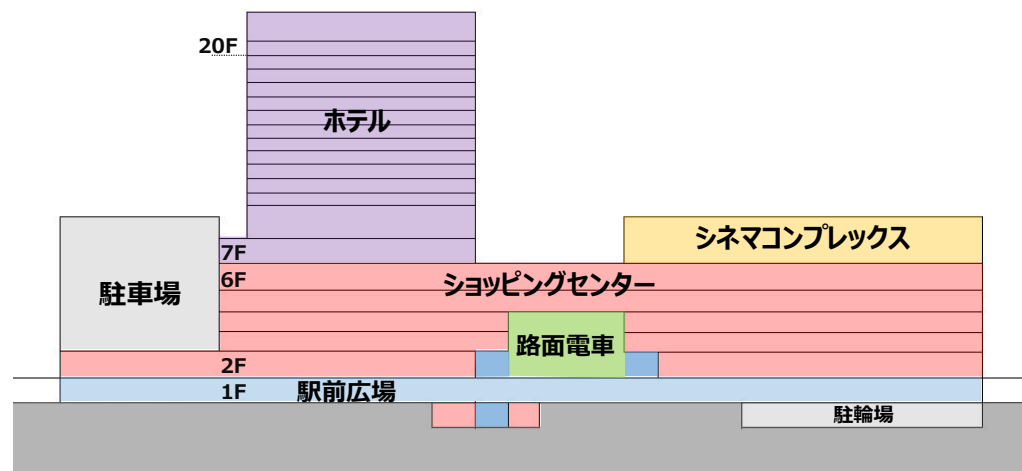
◆内観イメージ



◆開発概要

- ・開業予定：2025年春
- ・投資額：約600億円
- ・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)

◆フロア構成イメージ



大規模プロジェクト／広島

◆ 工事進捗状況



大規模プロジェクト／三ノ宮

◆新駅ビル外観イメージ（全景）



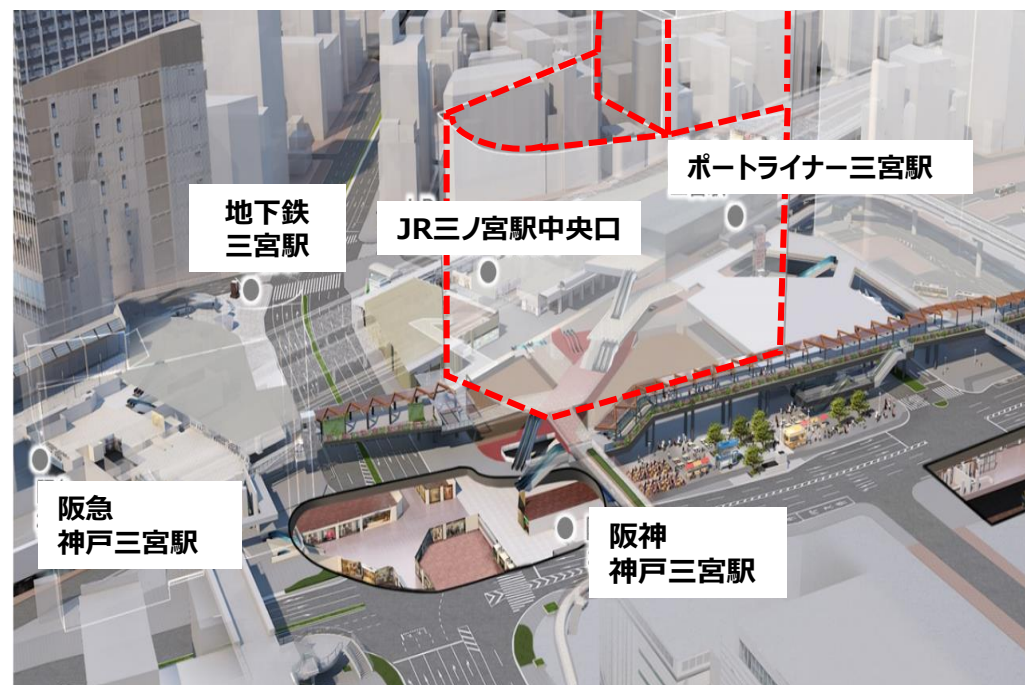
◆駅前広場上空デッキイメージ



◆新駅ビル開発概要 ※UR都市機構との共同事業

- ・ 開業予定：2030年3月期
- ・ 延床面積：約100,000㎡
- ・ 規 模：高さ 約160m（当社主体の開発では過去最大）
- ・ 用 途：商業（店舗面積 約19,000㎡）
ホテル（約250室）
オフィス（賃貸面積 約6,000㎡）
広場（駅前広場上空デッキ）

◆JR三ノ宮新駅ビル及びその周辺の乗換動線イメージ



将来の見通しに関する注意事項

- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものとしうる重要なリスク及び要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。
 - 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
 - 経済の悪化、デフレ及び人口の減少
 - 日本の法律、規則及び政府の方針の不利益となる変更
 - 旅客鉄道会社及び航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引下げ及びその他の戦略
 - 感染症の発生・流行
 - 地震及びその他の自然災害のリスク、及び情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の障害
- 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、2022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、2022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」 <https://www.westjr.co.jp/company/ir/>