

J R西日本グループ

長期ビジョン 2032
中期経営計画 2025

— ポストコロナへの挑戦 —

2023年3月期決算
2024年3月期業績予想



もっとつながる。未来が動き出す。



西日本旅客鉄道株式会社
2023年5月1日

目次

1 2023年3月期決算（概要）

……P. 3

2 計画策定にあたって

……P. 9

- 「中期経営計画2022見直し」の振り返り
- 課題認識と経営戦略の方向性

3 私たちの志と長期ビジョン

……P.12

- JR西日本グループの価値創造の体系
- 長期ビジョン実現へのチャレンジ
- 長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト
- イノベーションによる長期ビジョンの実現

4 中期経営計画2025 24.3期業績予想

……P.18

- 中期経営計画2025の重点戦略
- 財務目標（財務KPI）
- 開示セグメントの変更
- セグメント別の見通し
- サステナビリティ経営の実現に向けて
- 非財務目標(主要な非財務KPI)
- 投資計画
- 財務戦略、株主還元

5 Appendix

……P.39

- 業績目標（セグメント別）
- 鉄道の安全性向上（目標指標）
- 2023年3月期決算（詳細）
- 2024年3月期業績予想（詳細）



1

2023年3月期決算（概要）

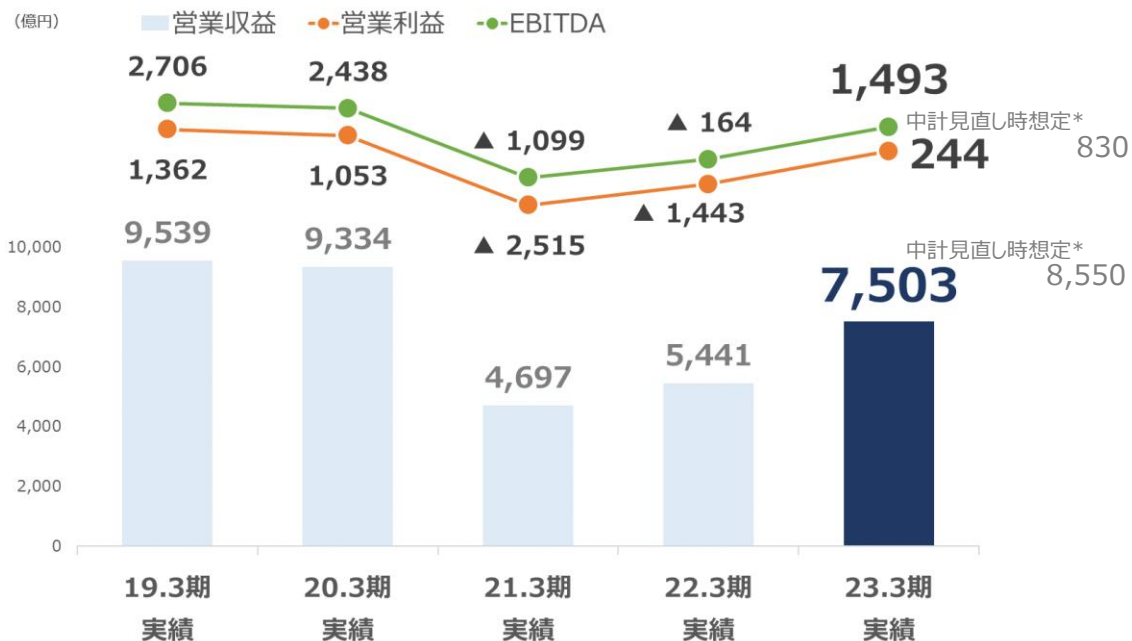
ハイライト

- **23.3期**は、新型コロナウイルス感染症拡大第7波及び第8波収束後の需要回復に加え、全国旅行支援や水際対策緩和等の効果もあり、**連結・単体とも**に20.3期以来3期ぶりの**黒字化**を達成し、いずれも**通期計画**を上回った。
- **コスト構造改革**の取組みは、今期単体▲200億円の計画に対し、通期実績は**▲260億円**と、**超過達成**。
- 中計見直しで掲げた目標値は未達に終わったものの、**構造改革をはじめとした重点戦略は確実に進捗**。

(億円)

	22.3期	23.3期	対前年		対業績予想		24.3期	対前年	
	通期実績	通期実績	差額	比率	差額	比率	通期予想	差額	比率
【連結】									
営業収益	10,311	13,955	+3,644	135.3%	+865	106.6%	15,120	+1,164	108.3%
営業費用	11,501	13,115	+1,613	114.0%	+325	102.5%	13,970	+854	106.5%
営業利益/損失(▲)	▲ 1,190	839	+2,030	-	+539	279.9%	1,150	+310	137.0%
経常利益/損失(▲)	▲ 1,210	736	+1,946	-	+601	545.3%	995	+258	135.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益/損失(▲)	▲ 1,131	885	+2,017	-	+300	151.3%	665	▲ 220	75.1%
EBITDA	429	2,436	+2,006	566.9%	+506	126.2%	2,790	+353	114.5%
【単体】									
運輸収入	4,876	6,945	+2,068	142.4%	+215	103.2%	8,070	+1,124	116.2%
営業費用	7,046	7,523	+476	106.8%	▲ 121	98.4%	8,330	+806	110.7%

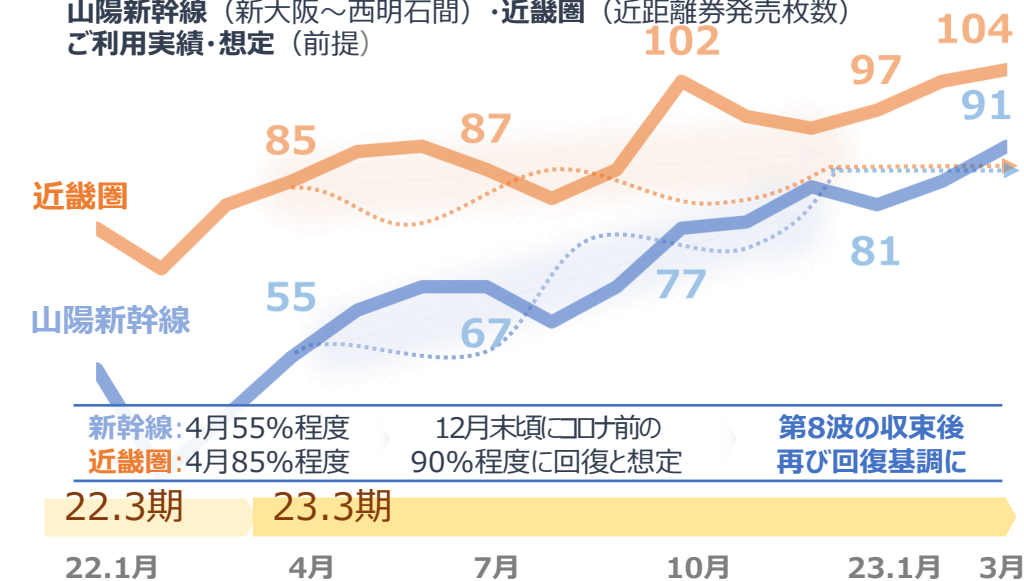
運輸業



*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)

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)



営業収益

(億円)

	22.3期実績	23.3期実績
うち単体運輸収入	5,441	7,503
新幹線	4,876	6,945
近畿圏	2,116	3,516
その他在来線	2,107	2,567
その他	653	860

営業利益

(億円)

	22.3期実績	23.3期実績
	▲1,443	244

EBITDA

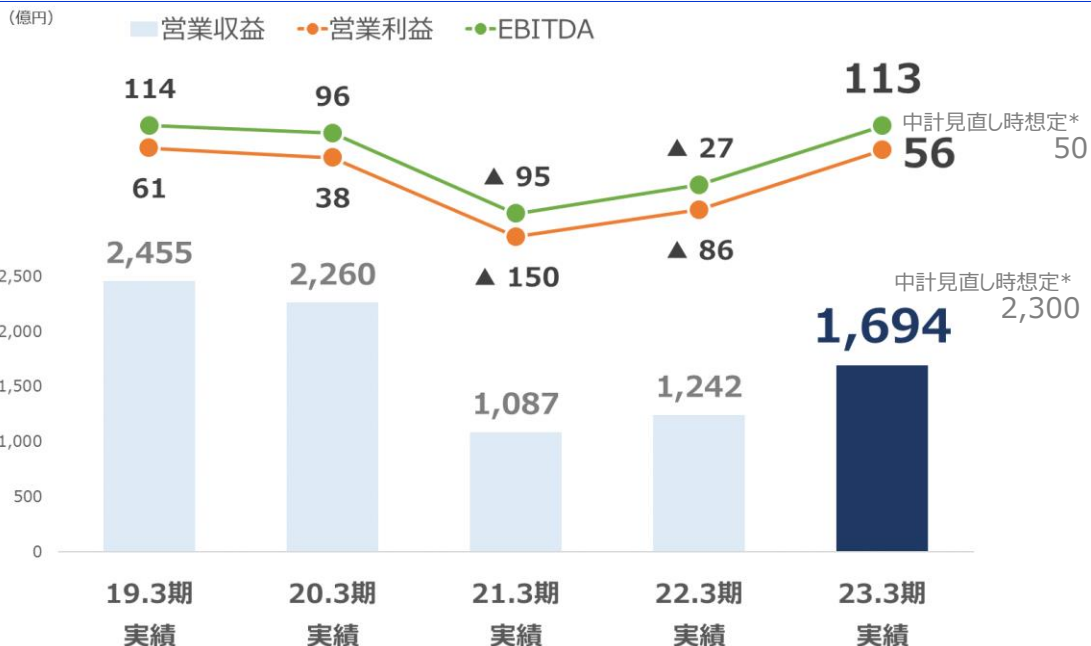
(億円)

	22.3期実績	23.3期実績
	▲164	1,493

ポイント

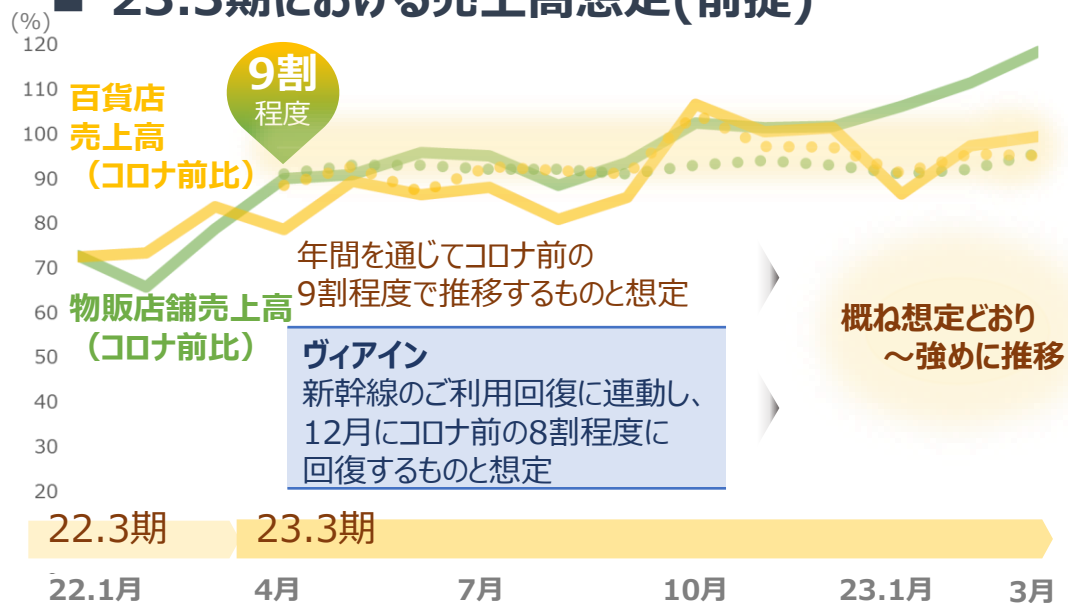
- 新型コロナウイルス感染第8波の収束後再び回復に転じ、1月は計画を下回ったものの、2-3月で計画線を上回る水準まで回復
- 全国旅行支援やインバウンドの回復など、当初見込んでいなかった需要押し上げ効果もあり、運輸収入としては対計画比+215億円の上振れ

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)



ヴィアイン
新幹線のご利用回復に連動し、12月にコロナ前の8割程度に回復するものと想定

営業収益 (主な内訳)

		22.3期実績	23.3期実績
		1,242	1,694
物販飲食業		1,020	1,428
	うち ヴィアイン	62	135
百貨店業		181	218

※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)

		22.3期実績	23.3期実績
		▲86	56
物販飲食業		▲71	46
	うち ヴィアイン	▲43	▲8
百貨店業		▲14	7

※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)

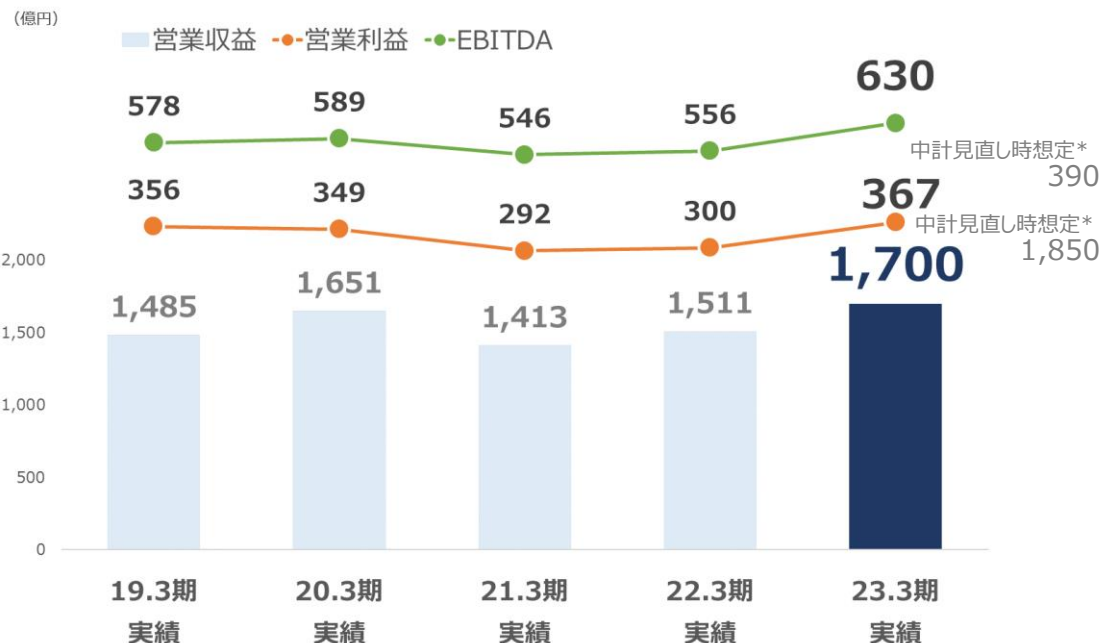
		22.3期実績	23.3期実績
		▲27	113
物販飲食業		▲31	86
	うち ヴィアイン	▲25	8
百貨店業		▲5	17

※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

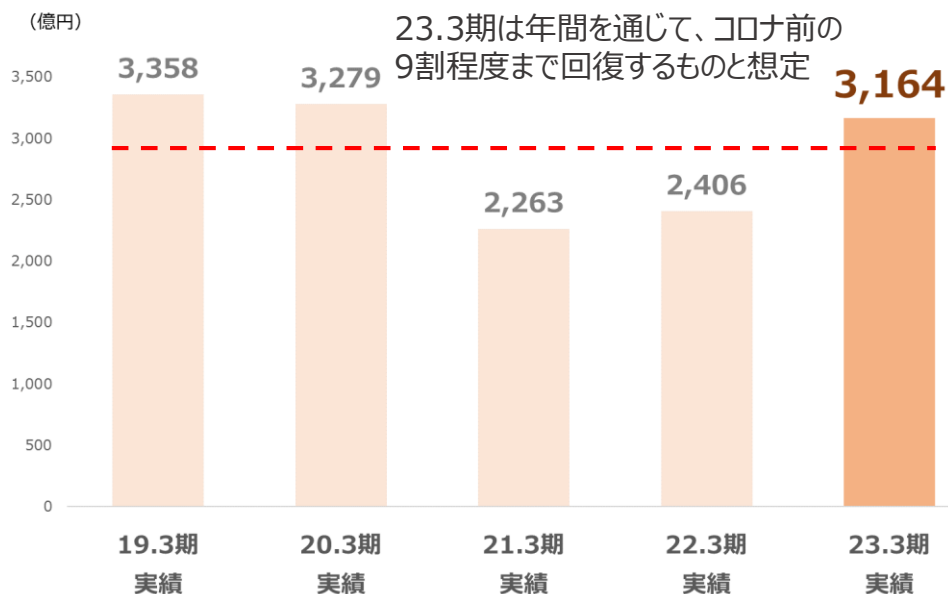
- 第4四半期はCVSや土産店といった駅構内店舗が強く推移したほか、百貨店売上も概ね想定どおり推移

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)

	22.3期実績	23.3期実績
営業収益	1,511	1,700
不動産賃貸・販売業	1,040	1,170
うち 不動産賃貸	473	511
不動産販売	566	658
SC業	456	522

※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)

	22.3期実績	23.3期実績
営業利益	300	367
不動産賃貸・販売業	172	218
うち 不動産賃貸	107	132
不動産販売	64	85
SC業	45	82

※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)

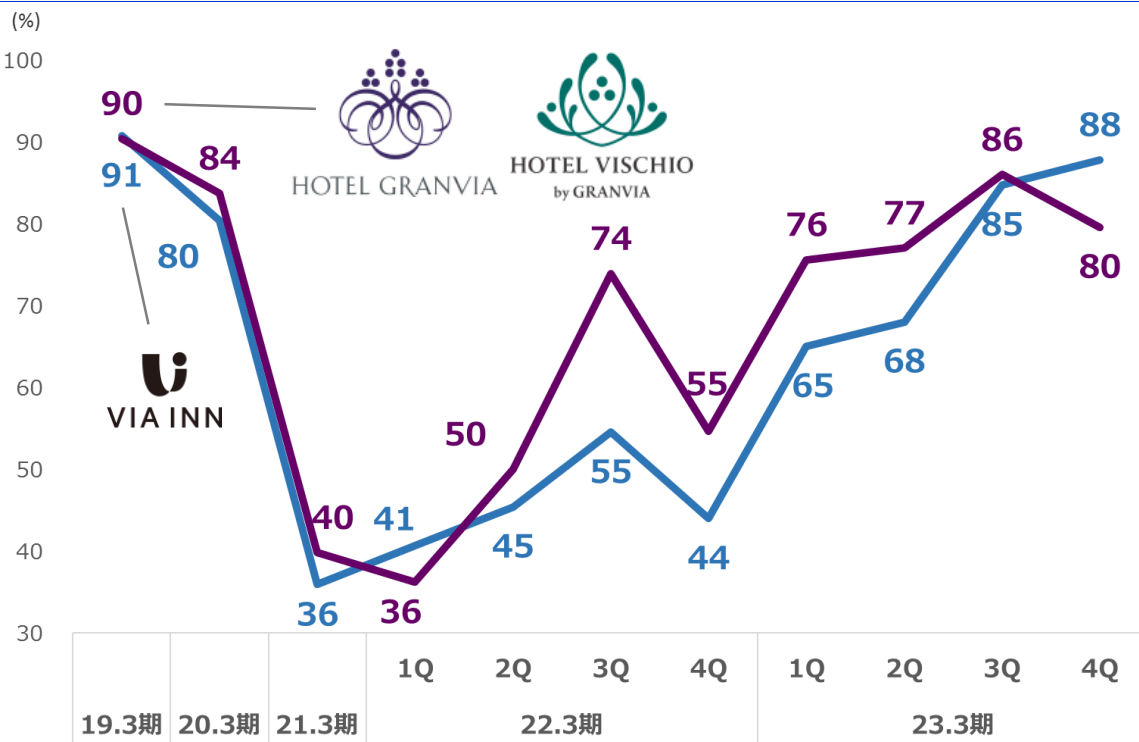
	22.3期実績	23.3期実績
EBITDA	556	630
不動産賃貸・販売業	349	399
SC業	109	150

※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

- 新規開業物件の平年度化や、投資家向け販売・SC売上高の増により、対前年増収

その他事業（ホテル業・旅行業）



※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です

■ 23.3期における想定(前提)

【ホテル業】

- 22年4月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】

- 22年4月における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期実績
ホテル業	185	312
旅行業	959	1,629

※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期実績
ホテル業	▲90	▲22
旅行業	24	60

※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期実績
ホテル業	▲55	10
旅行業	28	65

※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

- ホテル業においては、宿泊部門を中心にご利用が回復し、概ね想定どおりの営業収益となったほか、構造改革の進展により営業利益は計画よりもやや上振れ
- 旅行業では、ワクチン接種事務局業務等のソリューション事業が堅調であったほか、第4四半期(10-12月)には全国旅行支援の効果もあり、計画を大幅に上回った

2

計画策定にあたって

「中期経営計画2022見直し」の振り返り

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、4つの基本方針及び4つの戦略軸を策定し、変革・復興に向けた改革を推進

4つの基本方針

社会インフラ企業としての使命を守る

お客様や社員の安全を守る

社員の雇用を守る

サプライチェーンを守る

4つの戦略軸

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

- 福知山線列車事故で被害に遭われた方々への真摯な対応
- 「安全の実現に欠かせない視点」に基づく取り組み推進
- ホーム・踏切の安全対策推進

地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦

- 拠点駅プロジェクト等のまちづくり進捗（大阪駅周辺、広島駅等）
- 地域交通（ローカル線）のあり方についての地域との対話
- 地域共生のビジネスモデル化、新たな事業の柱づくり推進

経営の強靱化

- 各部門における生産性向上等コスト構造改革進捗
- 公募増資の実施による
激変する経営環境への対応力向上、財務基盤の強化

変化対応力を高める企業改革

- デジタル戦略、新たな事業領域等のグループ横断的施策加速
- 自律的なキャリア形成を支援する人財育成の仕組み構築

数値目標は未達になったものの変革・復興の取り組みは着実に進捗

	21.3期	22.3期	23.3期	
			実績	目標（中計見直し）*
連結営業収益	9,200億円	1兆311億円	1兆3,955億円	1兆4,500億円
EBITDA	▲708億円	429億円	2,436億円	3,300億円

*「収益認識に関する会計基準」適用前

課題認識と経営戦略の方向性

これまでの取り組みを着実に継続・推進するとともに、激変する経営環境を踏まえた経営課題にも対応

激変する経営環境

人口減少・少子高齢化

社会行動変容

デジタル化の加速

円安・物価高騰

困難な人財確保

気候変動問題

等

対応すべき経営課題

- 福知山線列車事故で被害に遭われた方々への真摯な対応
- 鉄道事業の安全、安心に向けた弛まぬ努力と信頼構築
- 基幹となる鉄道事業の活性化とグループシナジーを発揮した主要事業の成長
- 最適な事業ポートフォリオの構築と継続的な構造改革
- 事業活動を通じた社会課題の解決、社会的価値と経済的価値の創出
- 人財の確保・育成と、イノベーションを通じた変化対応・創出力の向上

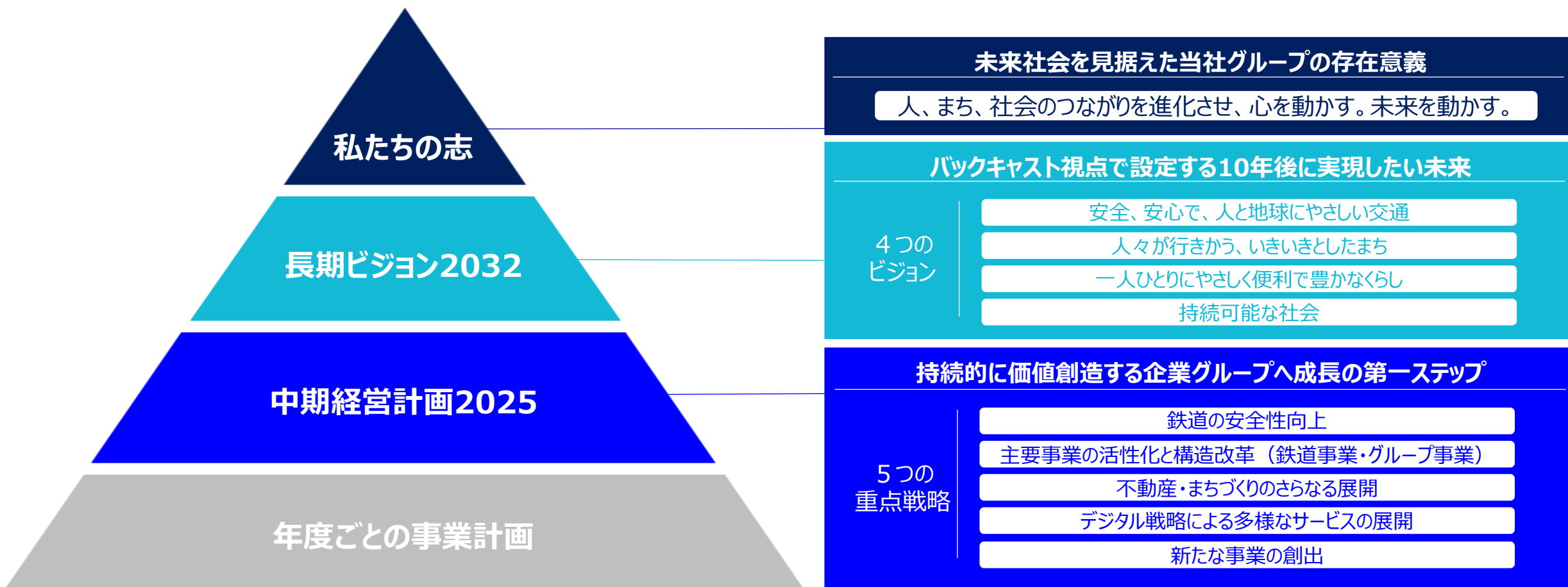
- ・ 未来社会においても価値を創造し続ける企業グループとなるために、当社グループの存在意義を見つめ直し、目指す姿である「私たちの志」を策定
- ・ その上で、10年後を見据えた長期ビジョン、その第一ステップとしての2025年までの中期経営計画を策定

3

私たちの志と長期ビジョン

JR西日本グループの価値創造の体系

未来社会とその課題を見据え、「私たちの志」の実現に挑戦、将来にわたって価値を創造する企業グループに進化



長期ビジョン実現へのチャレンジ

鉄道の安全性向上を取り組みの基盤とし、鉄道の活性化、ライフデザイン分野の拡大に挑戦
 最適な事業ポートフォリオを構築し、将来にわたって持続的に価値創造していく企業グループに成長

2023

2025

2027

2032

中期経営計画2025

施策と機会を最大限活かした成長加速

鉄道の活性化によるコロナ前水準*到達

連結営業利益 1,850億円
 運輸収入 8,700億円以上

*エネルギーコスト影響を除く

長期ビジョン
 実現

ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築

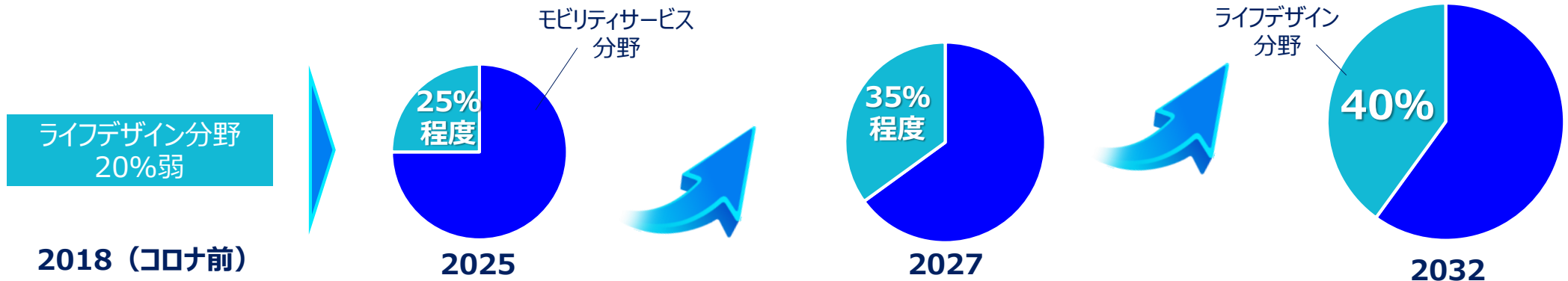
ライフデザイン分野
 構成比 40%
 (連結営業利益構成)

鉄道の安全性向上

モビリティサービス分野 鉄道・交通、流通(物販飲食等)、ホテル、旅行

ライフデザイン分野 不動産、SC、地域・まちづくり、デジタル戦略、新たな領域

連結営業利益
 構成イメージ



長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト①

関西都市圏ブランドの確立

鉄道を軸にシームレスな公共交通を構築し、ウォーカブルで魅力あふれるまちづくり

施策や機会を最大限活かした価値創造、地域ニーズに細やかに対応した沿線づくり

大阪・関西万博を契機とした価値創造

関西エリア及び関西経済の更なる発展の基盤づくり推進

2025年大阪・関西万博を支えるアクセス輸送、プラスワントリップ促進で関西、西日本全域に賑わいを拡大



イノベーションの実験場「JR WEST LABO」(大阪駅うめきたエリア)



弁天町駅改良

都市の軸となる鉄道ネットワーク整備を通じて、魅力ある国際都市づくりに貢献

インバウンド需要の取り込み

様々なニーズに対応した万全な受入体制と
関西・西日本エリアの情報発信・誘客

関西国際空港とのアクセス性向上により、
大阪・京都への所要時間短縮
日本のゲートウェイから、
西日本各地への周遊がより快適に

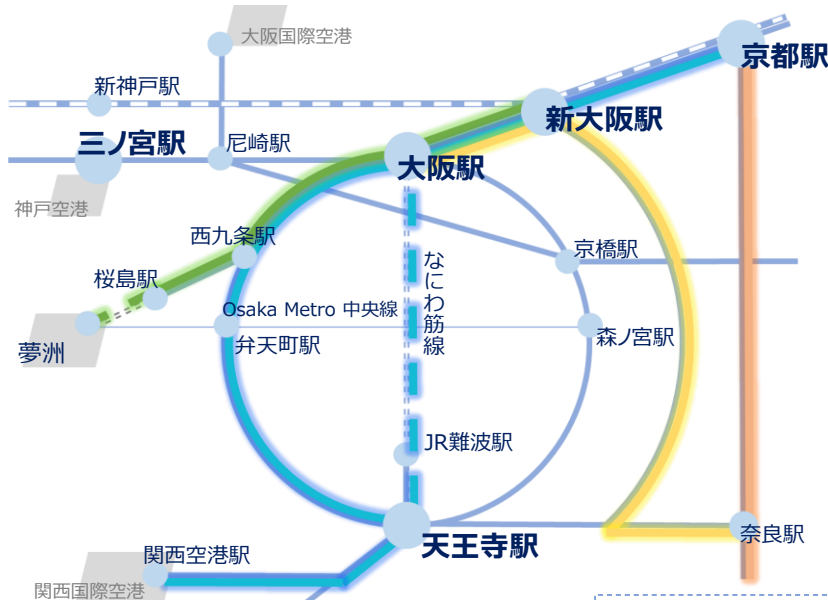


関空特急「はるか」

大阪東部・奈良アクセス
の利便性向上



関西都市圏ネットワーク



24時間365日

お客様とつながる仕組み構築

データやデジタル技術を駆使した新たなサービス



人々が訪れたい、いきいきとした拠点づくり、
多様なライフスタイルに対応した生活密着型の沿線づくりを促進

大阪駅周辺が
更に楽しく、
賑やかな“まち”
に進化



大阪駅西地区開発



大阪駅ステーションシティ



うめきたエリア新駅ビル



大阪駅新駅ビル

三ノ宮駅周辺
地区の価値が
一段と高まる
新駅ビル開発



三ノ宮駅新駅ビル



駅前広場上空デッキ

京都の玄関口に
ふさわしい
体験価値が高まる
拠点づくり



京都駅ビル

長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト②

西日本各エリアの更なる活性化

未来の「well-being」な暮らしを実現するための地域づくり

観光資源が豊富な西日本各地への広域誘客

地域と連携した観光需要の創出により、国内及び、再び活性化するインバウンドのお客様に向けた広域周遊観光を促進

瀬戸内・中国エリア

魅力的なコンテンツの更なる発掘・発信と
周遊に便利なアクセスが整う広域観光エリア



山陰エリア

古くて新しい日本が見つかる山陰エリアに、
特急「やくも」の新型車両で快適にアクセス



北陸エリア

北陸新幹線の敦賀延伸、将来的な大阪までの延伸にあわせて、北陸エリアの魅力がさらに向上。より一層便利な広域からのアクセス

Japanese
Beauty
Hokuriku



九州エリア

西日本と九州の賑わい
をつなぐ重要なエリア



南紀エリア

豊富な観光資源で
プラスワントリップに最適



持続可能で暮らしやすい地域づくり

個性あふれる駅まち空間の創出、地域の課題解決、持続可能な交通体系の推進により、さらに暮らしやすい地域づくりを促進

2023

2025

2032

▼兵庫ステーションカンパニー(DC)

▼うめきたII期まちづくり

▼IR大阪整備計画

▼訪日外国人6,000万人

奈良線複線化2期完成

2023年3月18日開業

関西MaaSアプリ

2023年夏～予定

やくも新車投入

2024年春予定

うめきたエリア新駅ビル

2025年春開業

大阪駅西高架下開発

2024年秋～27年春開業予定

なにわ筋線新設

2031年春開業予定

大阪駅うめきた地下口

2023年3月18日開業

のぞみ輸送力増強

24.3期実施

北陸新幹線敦賀延伸

2024年春開業予定

大阪駅新駅ビル開発

2024年夏開業予定

広島駅新駅ビル開発

2025年春開業予定

三ノ宮駅新駅ビル開発

30.3期開業予定

モバイルICOCA・

WESTERポイント

2023年3月サービス開始

大阪駅西地区開発

2024年夏開業予定

北陸新幹線
新大阪延伸
時期未定

イノベーションで新たな価値を創造しながら、地域・社会の活性化に貢献

イノベーションによる長期ビジョンの実現

イノベーションによる
新たな価値創造で
未来を動かす

安全性
の向上



フルスクリーンホームドア



多機能鉄道重機

生産性
の向上



総合検測車



自動改札機故障予測AI

利便性
の向上



顔認証改札機



モバイルICOCA

自動運転・隊列走行BRT



新たな
価値創造



AIを活用した画像解析・検知



WESTERポイント

組織や社員から
イノベーション創出を促す環境づくり

共に歩んでいく
外部パートナーとの連携

変化対応・創出力向上

4

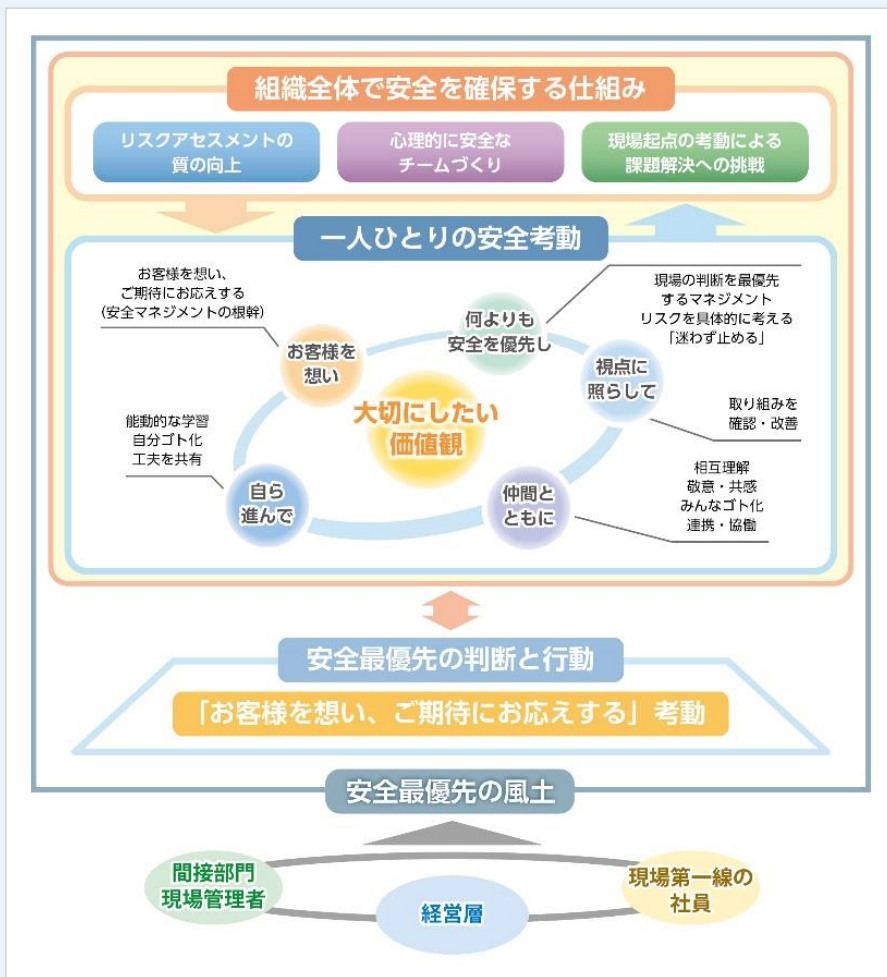
中期経営計画2025

2024年3月期業績予想

① 鉄道の安全性向上

福知山線列車事故を原点とし、安全を追求し続け、弛まぬ努力を継続

- 被害に遭われた方々への真摯な対応
- 「JR西日本グループ^o鉄道安全考動計画2027」の推進

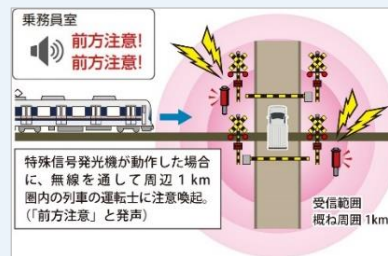


＜主な取組み＞ (→目標指標 p.41)

- **ホーム安全**
 - ホームからの転落による列車とお客様の接触事故の防止に向けて、ホーム柵やホーム安全スクリーンの整備を推進
- **踏切安全**
 - 大型車と列車が衝突する踏切障害事故の防止に向けて、大型車が踏切に停滞していることを列車の運転士に音声で知らせる装置の整備を推進
- **地震対策**
 - 地震時の安全性向上に向けて、耐震補強や逸脱防止対策を推進
- **ハード・ソフトの機能向上**
 - ハード・ソフト両面の改良・改善による安全性向上
 - 安全で安定的な輸送の提供 (輸送の質の向上)
- **安全最優先の風土の醸成**
 - 「現場の判断を最優先するマネジメント」の確立
 - 「お客様を思い、ご期待にお応えする」考動
- **組織全体で安全を確保する仕組みの充実**
 - リスクアセスメントの質の向上
 - 「心理的に安全なチーム」づくり
 - 現場起点の考動による課題解決への挑戦
- **一人ひとりの安全考動の実践**
 - 「大切にしたい5つの価値観」の共有、主体的な実践
- **社会とつながり、社外から学ぶ**
 - 関係機関との自然災害等の事象発生時の対応に関する対話
 - 他鉄道事業者等から安全対策を学び、採り入れる取組みの推進



可動式ホーム柵



「無線発報」装置



逸脱防止ガード

② モビリティサービス分野の活性化とライフデザイン分野の事業拡大

主要事業の活性化と構造改革

・鉄道 カンパニー	・物販・飲食 カンパニー ・百貨店	・ホテル カンパニー	・SCカンパニー	・不動産 カンパニー	・日本旅行	・その他
--------------	-------------------------	---------------	----------	---------------	-------	------

モビリティサービス
分野

ライフデザイン
分野



ライフデザイン分野

- ・不動産・まちづくりのさらなる展開
- ・デジタルを活用したシナジー最大化
- ・新たな事業の創出

事業領域拡大
ポートフォリオ最適化

ライフデザイン分野からの 営業利益構成比

- ・ 26.3期 25%程度
- ・ 28.3期 35%程度
- ・ 33.3期 40%

	モビリティ業 営業収益 営業利益	流通業 営業収益 営業利益	不動産業 営業収益 営業利益	旅行・地域ソリューション業 営業収益 営業利益	その他事業 営業収益 営業利益
26.3期*1	10,030 億円 875 億円	1,905 億円 100 億円	2,645 億円 380 億円	1,940 億円 15 億円	880 億円 145 億円

コロナ前の経営状況への回復、そして超越

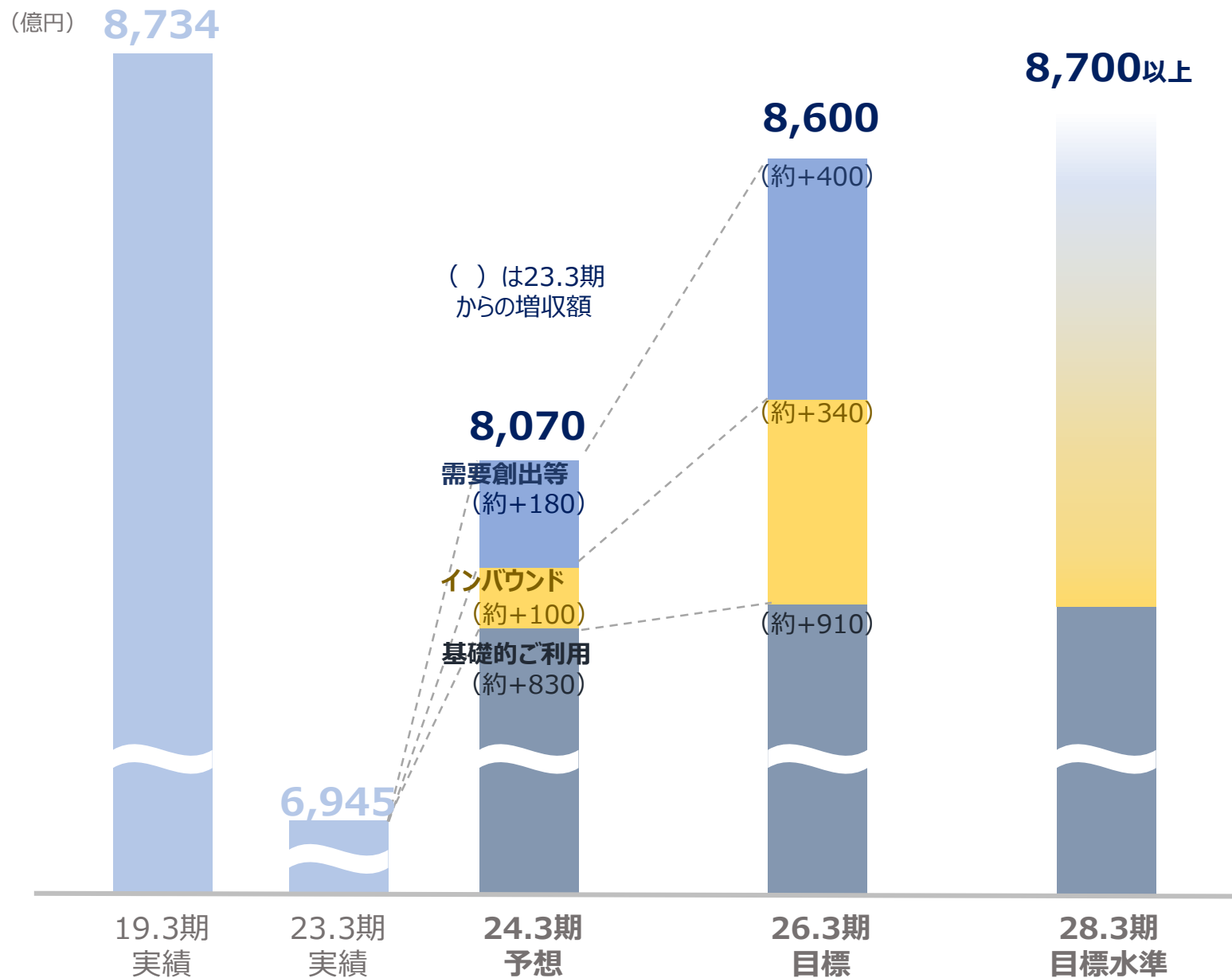
運輸収入	8,700億円以上	連結営業利益	1,850億円
構造的コスト削減(単体)	▲500億円	連結EBITDA	3,800億円

*1 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含まず

*2 コロナ前の経営状況は、エネルギーコスト影響を除いた水準

②-1 鉄道事業の活性化と構造改革

需要創出等により、28.3期にコロナ前の運輸収入回復を目指す



運輸収入の想定・見通し

需要創出施策の効果等による増

- ネットワーク拡充 (速達化、増発)
- デジタル戦略によるシナジー効果
- セグメント別のコンテンツ拡充
- 運賃料金の見直し など

インバウンド需要の回復と施策による増収

- 想定運輸収入
- 24.3期：約200億円
- 26.3期：約440億円

基礎的なご利用想定

〔新幹線〕

- 24.3期は4月:84%
- 8月以降、お盆のご利用を機に回復に転じ、期末に90%程度に回復
- 25.3期以降は90%を維持

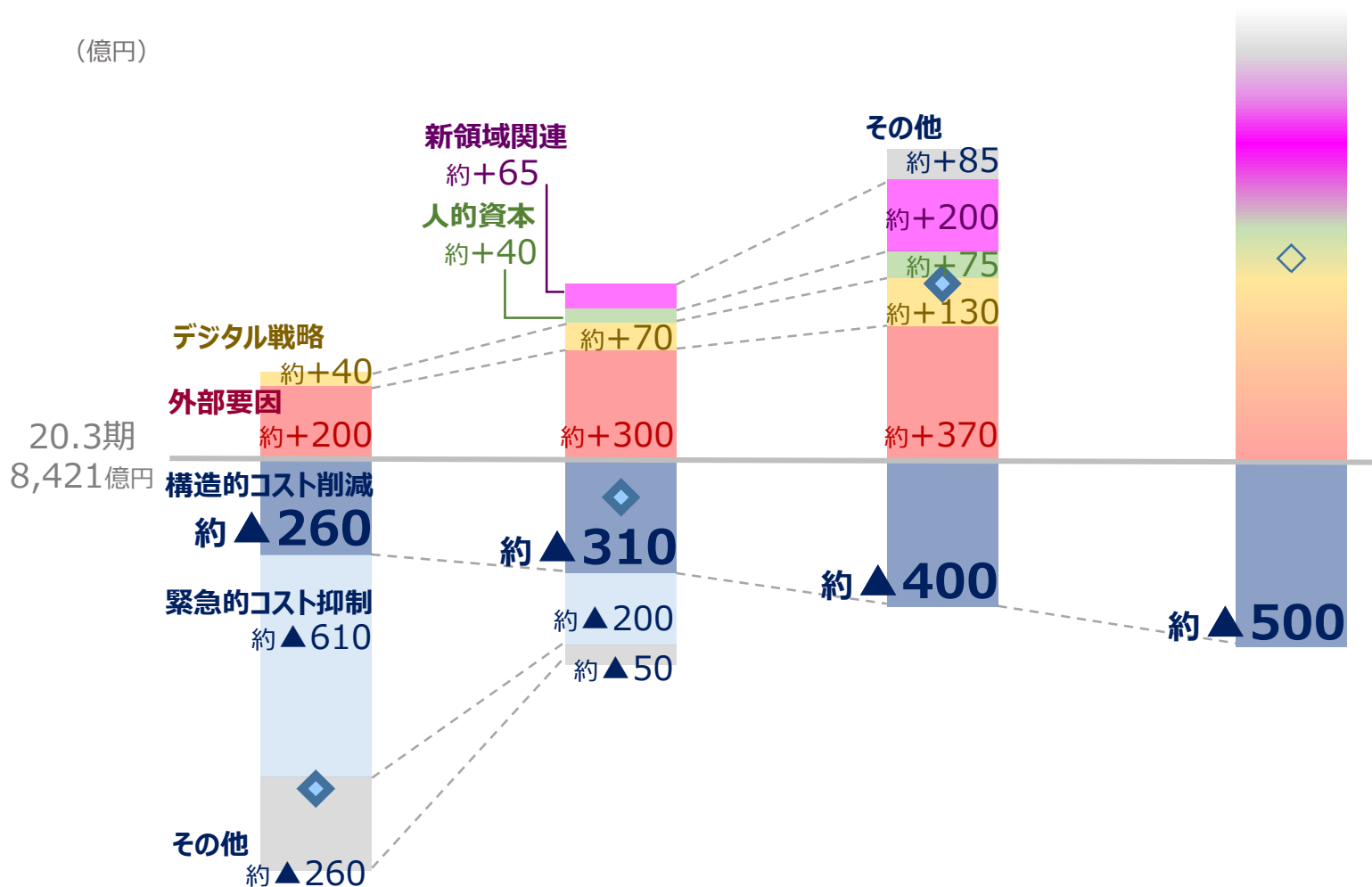
〔近畿圏〕

- 24.3期以降92%水準を維持

②-2 鉄道事業の活性化と構造改革

28.3期 ▲500億円を目指し、構造的コスト削減に継続して取り組む

(億円)



単体営業費用の見通し

デジタル戦略関連の増

- ・ ポイント関連経費
- ・ システム関連経費 など

新領域関連

- ・ 総合インフラマネジメント事業関連 など

人的資本の強化

- ・ 人財確保や教育の充実等、人財関連投資に伴う増 など

外部要因

- ・ エネルギーコスト上昇に伴う増 など

構造的コスト削減

- ・ お客様サービスの変革
- ・ 運行オペレーションの変革
- ・ 保守メンテナンス手法の変革
- ・ 組織構造改革

緊急的コスト抑制

- ・ 本計画期間中は24.3期に▲200億円を計画

その他

- ・ 業績に伴う増減や減価償却費 など

◆ 単体
営業費用

23.3期実績
7,523億円

24.3期予想
8,330億円

26.3期目標
8,900億円

28.3期目標水準
約9,000億円程度

③-1 不動産・まちづくりのさらなる展開

地域の皆様と連携して安心して暮らし・過ごせるコミュニティを形成し、地域・社会の課題解決に貢献

基本戦略

マーケティング力と
マネジメント力を強化し、
ターミナル駅や沿線を中心に
「駅・まち」の魅力を高める
まちづくりを推進



● 駅からはじまるまちづくりの推進

周辺事業者等との連携や、交通ネットワークの強みを活かしたまちづくりを実現

<西明石駅南地区>

- ・ 「Make PLACE※」の実践と広域ネットワークを活かした、住みたいまちの創出
- ※提供する物件・サービスにコミュニティの形成を促す仕組み・仕掛けを加え、社会課題解決に貢献するという私たちの意志



<向日町駅東地区>

- ・ スタートアップや最先端企業が集積した働きたいまちの創出

● 展開領域の更なる拡大

組織能力を強化し、付加価値の高い不動産アセットの積み上げによる持続的成長を実現

- ・ 物流・ヘルスケア等のノウハウ蓄積
- ・ 首都圏等でのアセット拡充



冷凍冷蔵物流施設
(横浜市都筑区)



ヘルスケア施設
(東京都新宿区)



賃貸レジデンス
(東京都渋谷区)

● マネジメント分野の強化と資産効率向上

- ・ プロパティ・マネジメント体制の刷新
(テナント、建物オーナーの課題を解決できるマネジメント会社へ)
- ・ 私募REITの設立・規模拡大
- ・ 私募ファンドにおける地域との協業

③-2 不動産・まちづくりのさらなる展開

拠点駅の大規模開発と周辺まちづくりの促進、エリアマネジメントの推進により、

人々が訪れたいくなる、いきいきとしたまちを創出

● 拠点駅開発

<大阪駅新駅ビル開発>

2024年夏開業予定



新しい改札口と直結する圧倒的な利便性を誇る駅ビルを開発。多様化するワークスタイルに対応

<大阪駅西地区開発>

(JPタワー大阪)

2024年夏開業予定



西日本最大級のオフィスや、商業施設と劇場、グループの象徴的なホテルを設け、都心の体験価値向上を図る

※日本郵便株式会社、株式会社JT&との共同事業

<広島駅新駅ビル開発>

2025年春開業予定



新駅ビルによる賑わいづくりにあわせ、路面電車のJR改札口への乗り入れ等交通ネットワークの利便性向上により、まちの魅力を高める

<三ノ宮駅新駅ビル開発>

30.3期開業予定



神戸の魅力を発信する新駅ビルの開発と共に、行政や周辺事業者と連携した歩行者ネットワークの構築、周辺まちづくりにより、エリアの拠点性を向上

● まちなかの体験価値向上

- ・ 周辺事業者等と連携したエリアマネジメントによるまちなか全体の魅力向上



- ・ コンテンツの継続的更新等による体験価値と集客力の向上
(ジエイアール京都伊勢丹・SC・駅ビル等)



- ・ 駅前空間の整備による交流機能拡張、まちとの回遊性向上

● プロジェクト効果

		総投資額	EBITDA想定*
まちづくりプロジェクト	大阪	1,000 億円	90 億円
	広島	600 億円	50 億円

*28.3期におけるグループ全体での効果

● 本計画期間中の設備投資額**

不動産・まちづくり **2,100 億円**

**24.3期～26.3期の累計。出資を含む。

④ デジタル戦略によるシナジー最大化

「個客」のカスタマージャーニーに沿った利便性向上により、決済を通じて当社のファンをさらに増やしていく

● 移動・購買需要を創出

お客様とのつながりの進化

- ・決済（モバイルICOCA等）、アプリ（WESTER、tabiwa by WESTER、WESPO）、デジタル空間でのサービス拡大

“たまりやすい、つかいたい”ポイントへの進化

- ・WESTERポイント独自商品の拡充や外部との連携

グループマーケティング力の進化

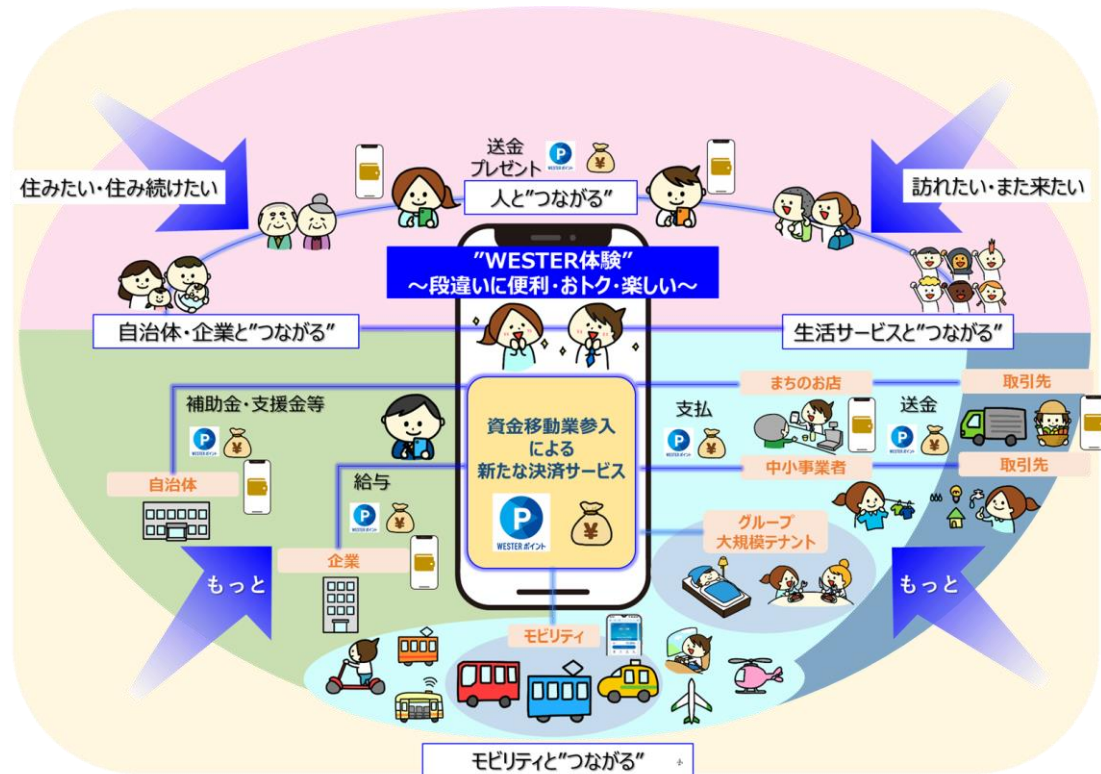
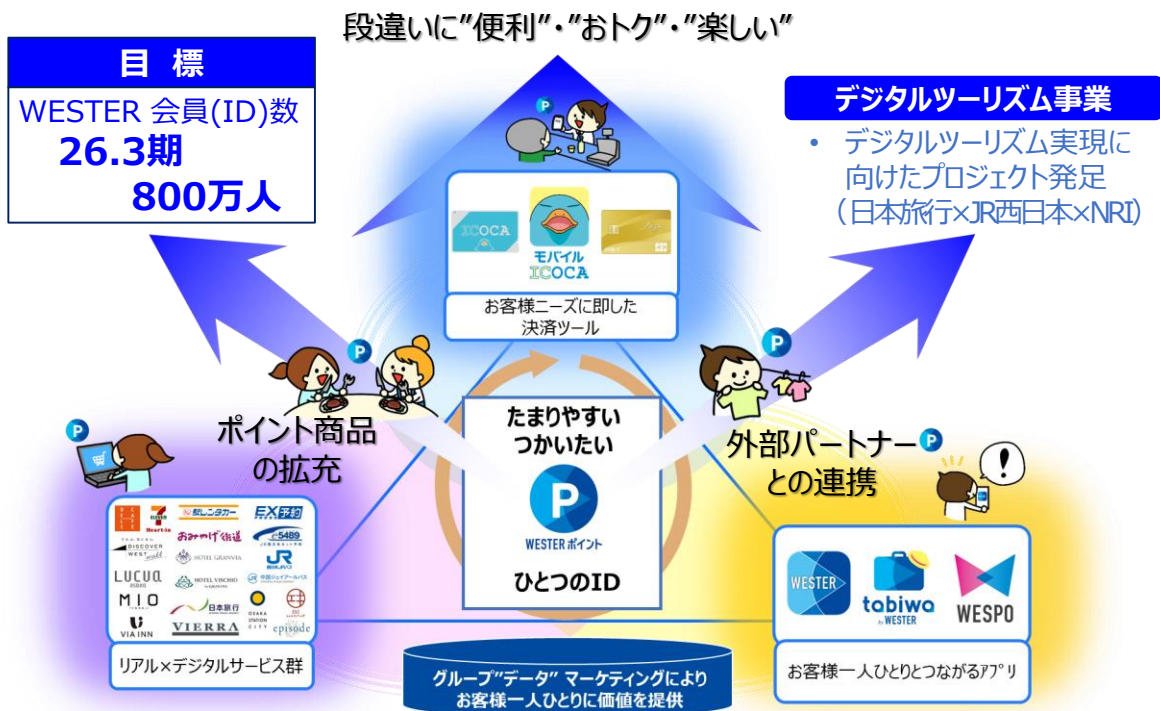
- ・カスタマージャーニーに基づくグループ“データ”マーケティングの展開により、ご利用のリピート増、バラエティ増を図る

● “WESTER体験”を支える新たな決済サービス導入

新たな決済サービス

- ・モバイルICOCA、J-WESTカードに加え、新たな決済サービスを導入
 - ・企業間取引や従業員への給与※、自治体からの補助金給付等におけるキャッシュレス化を西日本を舞台に推進
- ※厚生労働大臣の指定にむけて今後申請予定

新決済とポイント、データが“つなぐ”未来型のまちづくり



⑤ 新たな事業の創出

グループ内活用にとどまらない、新たな外部収益創出に向けたソリューションの展開

● “よこてん”で広がるデータソリューション事業

- データ分析・AIを駆使して内部向けに開発したデータソリューションを他鉄道会社や親和性の高い産業領域へ横展開（よこてん）するデータインフォームドコンサルティング事業を拡大



● 持続可能な暮らしを実現する「総合インフラマネジメント事業」

- 鉄道インフラを支えてきたノウハウ・経験を活かし、人口減少傾向が続く社会が直面する、インフラ※設備老朽化、技術者確保等の課題解決に挑む
- 自治体、地域の事業パートナーとのつながりを進化させ、インフラマネジメントの広域化、業務包括化等を推進し、地域の産業化につなげる

※道路、橋梁、上下水道、公共施設等



● +PLACEによる会員基盤と多様なスペースのマッチング

- 多様なスペース網を統合的に予約できるプラットフォームを提供し、お客様の“時間と場所にとらわれないライフスタイル”を具現化
- プラットフォームに接続する会員基盤の拡大とスペース拠点の多様化を通じて、新たなビジネス基盤へ発展させていく



● 未来を創るビジネスチャレンジ

- 急速な社会の変化の中で、未来を動かす新たなビジネスを様々なパートナーと共に創出し続ける



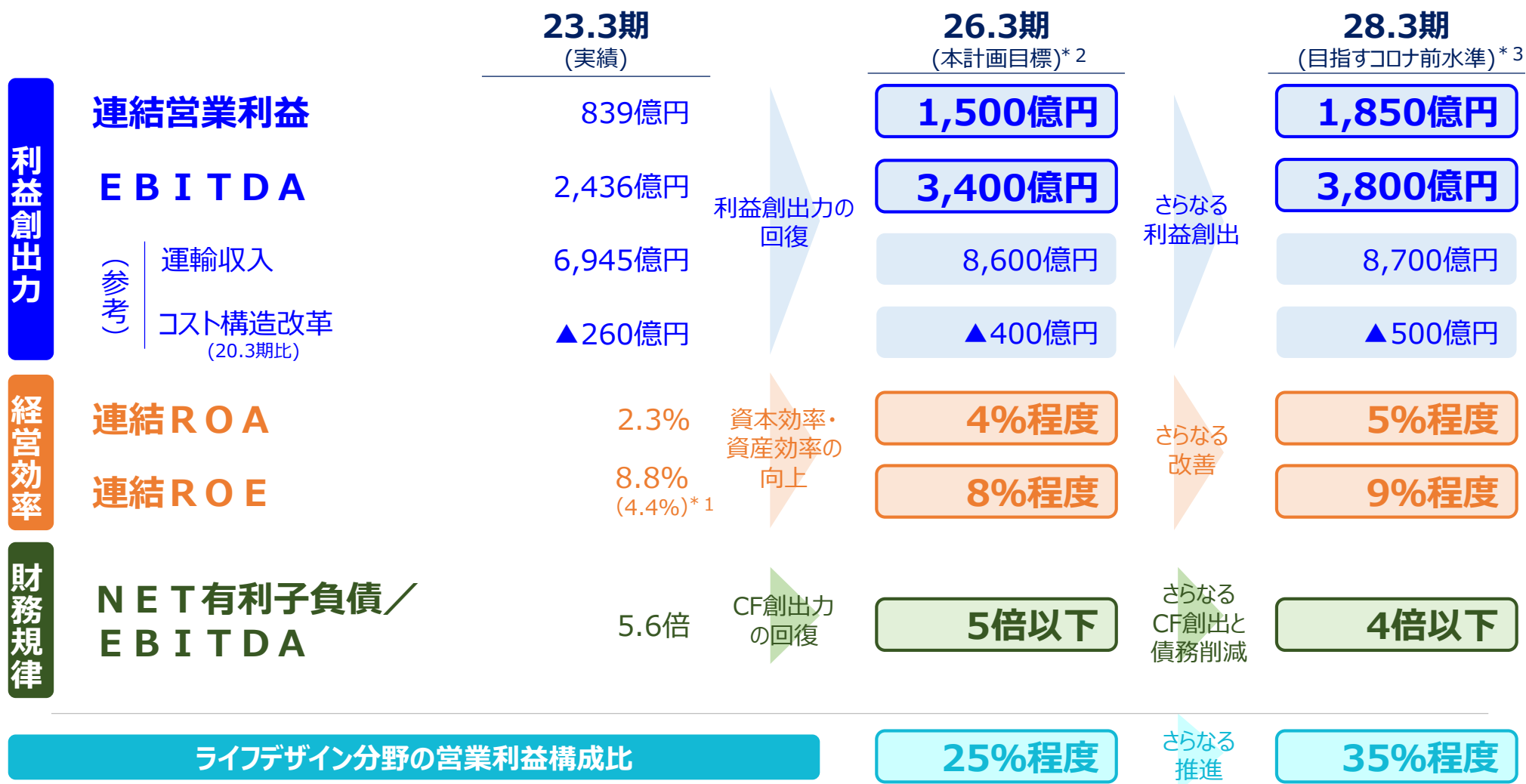
● プロジェクト効果・本計画期間中の設備投資額

		26.3期	28.3期
デジタル戦略 新たな事業の創出	設備投資額*1	650 億円	1,300 億円
	連結営業利益*2	+50 億円	+150 億円

*1 24.3期からの累計。出資を含む。

*2 23.3期比のグループ全体での効果

財務目標 (財務KPI)



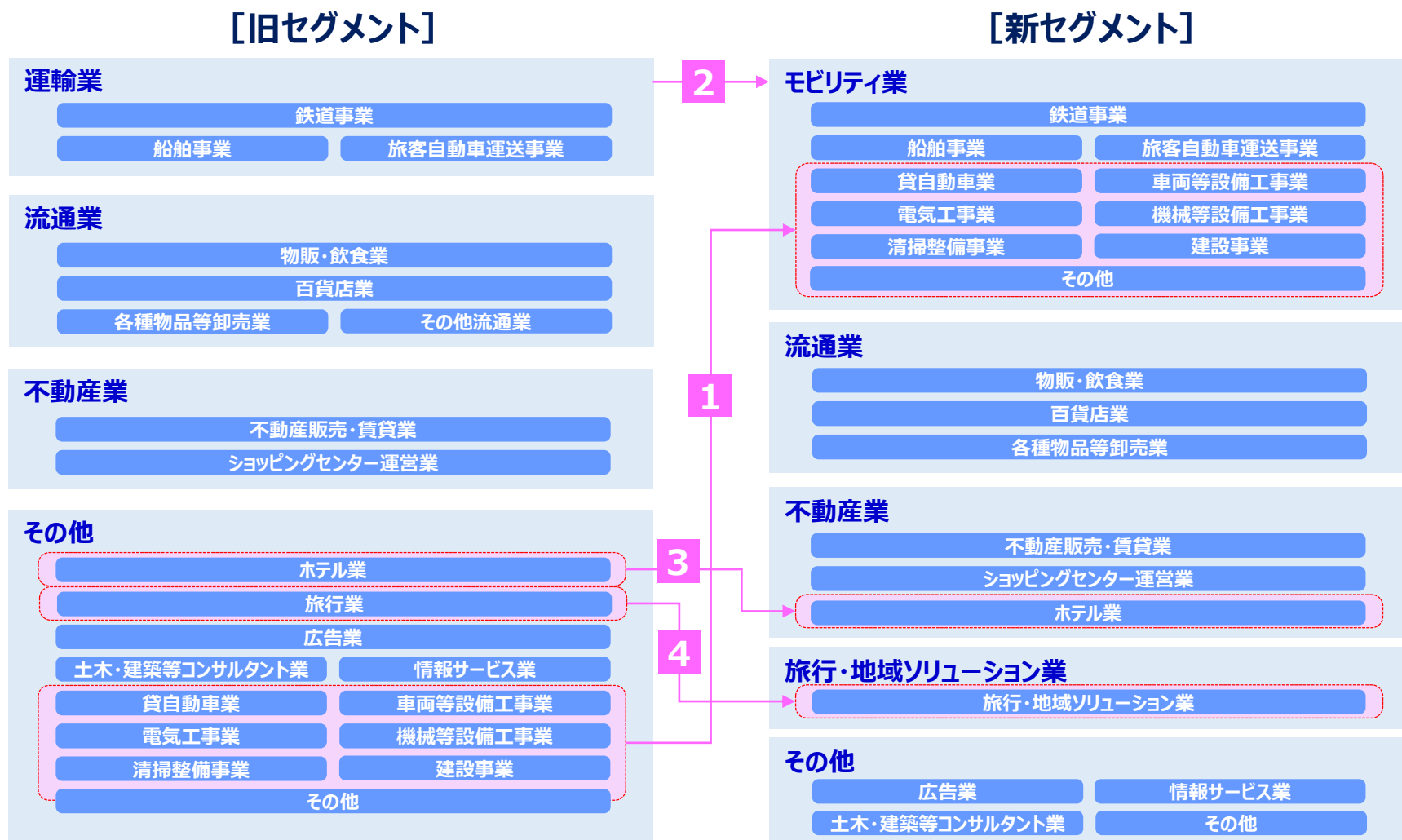
* 1 税効果を除いた数値

* 2 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含まず

* 3 目指すコロナ前水準は、エネルギーコスト影響を除いた水準

開示セグメントの変更

鉄道業（鉄道カンパニー）、ホテル業、旅行業に関するセグメント変更を実施

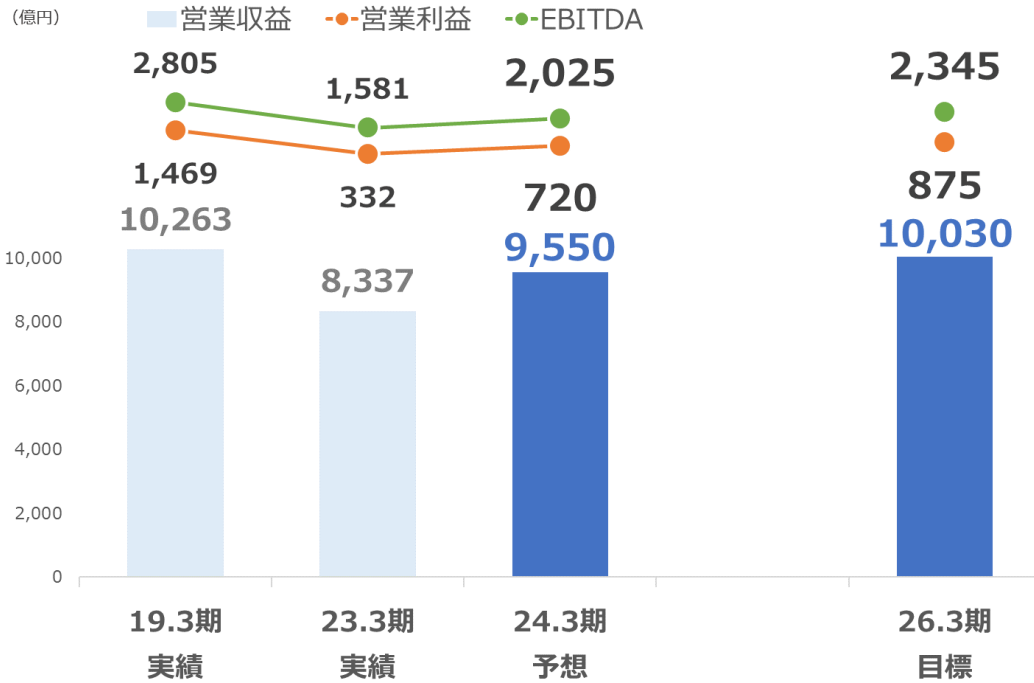


変更のポイント

- 1 鉄道カンパニー構成会社のセグメント分類変更**
 鉄道カンパニー発足に伴い、構成会社、各事業を分類変更
- 2 運輸業セグメントの名称変更**
 単に旅客を運ぶということを想起させる「運輸」から、より個客に向けた移動サービスを提供していくことを意図し「モビリティ業」に変更
- 3 ホテル業のセグメント分類変更**
 ホテル業は、当社グループが創り出していく「まち」の価値を高める機能の一つとして、セグメント分類を不動産業に変更
- 4 旅行業のセグメント化と名称変更**
 上記変更に伴い発生しうる会計基準上の必要性を満たすとともに、事業のもう1つの柱に対応する「旅行・地域ソリューション業」に変更

モビリティ業

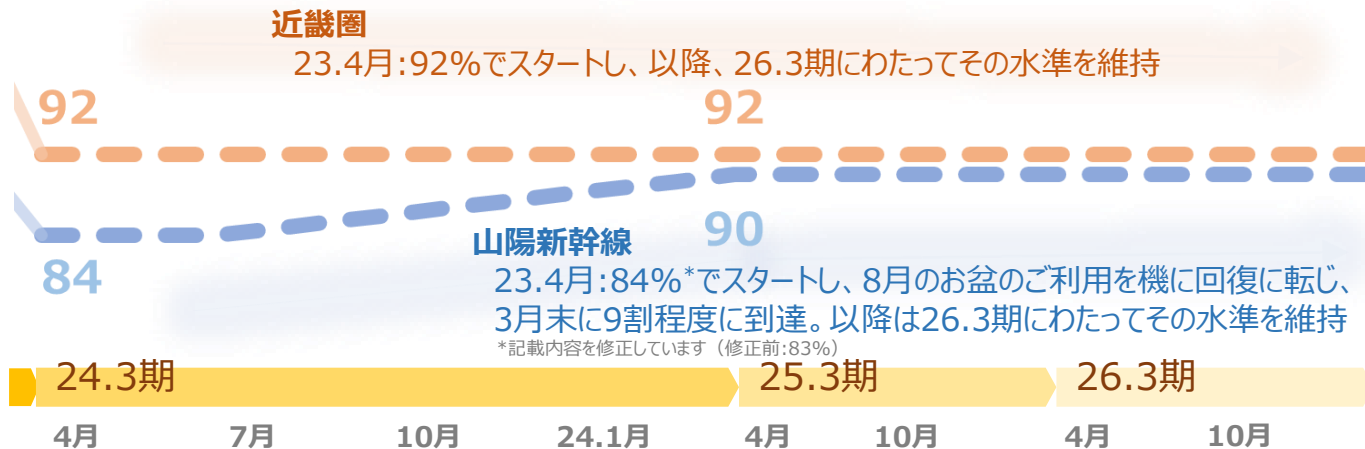
(億円)



*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

■ 計画期間中の運輸収入の想定(前提)

山陽新幹線・近畿圏の基礎的なご利用想定



■ 営業収益

(億円)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
うち単体運輸収入	8,337	9,550	10,030
新幹線	6,945	8,070	8,600
近畿圏	3,516	4,190	4,500
その他在来線	2,567	2,940	3,100
その他	860	940	1,000

■ 営業利益

(億円)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
営業利益	332	720	875

■ EBITDA

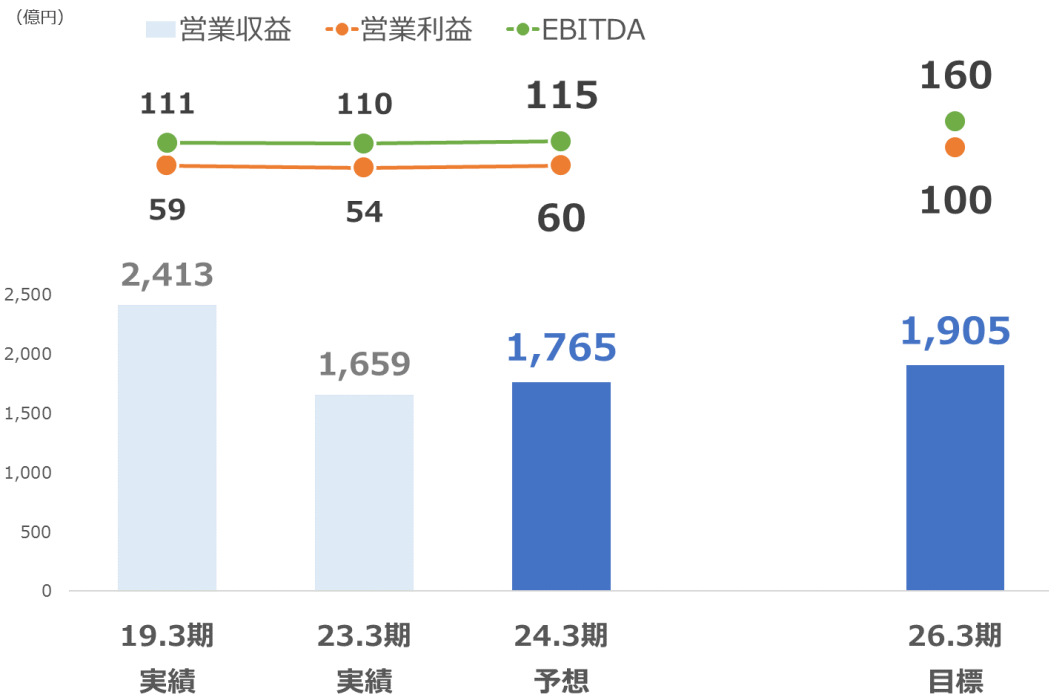
(億円)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
EBITDA	1,581	2,025	2,345

	24.3期予想	26.3期目標
主な特殊要素 (23.3期からの増要素)		
需要創出施策効果等	約+180億円	約+400億円
インバウンド	約+100億円	約+340億円
基礎的なご利用 (コロナ前比)		
新幹線	4月:84%でスタートし、3月末に9割(左図参照)	90%
近畿圏	定期外:92% 定期:87%	定期外:92% 定期:87%

流通業

(億円)



*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

■ 24.3期以降の見通し

物販飲食業

- 24.3期は物販店舗がコロナ前水準の売上を見込むほか、飲食店舗はコロナ前比9割からの回復を想定

ヴィアイン事業

- 構造改革の進展等もあり、24.3期の収益・利益はコロナ前を上回る想定。ヴィアインプライム展開等を通じて、26.3期ADR+5%（19.3期比）を目指す

百貨店業

- 24.3期はコロナ前水準の売上高まで回復する見込み。継続的なりモデルにより競争力向上を図る

■ 営業収益（主な内訳）

(億円)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
営業収益	1,659	1,765	1,905
物販飲食業	1,428	1,505	1,630
うち ヴィアイン	135	180	200
百貨店業	218	245	255

※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)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
営業利益	54	60	100
物販飲食業	46	55	90
うち ヴィアイン	▲8	15	35
百貨店業	7	10	15

※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）

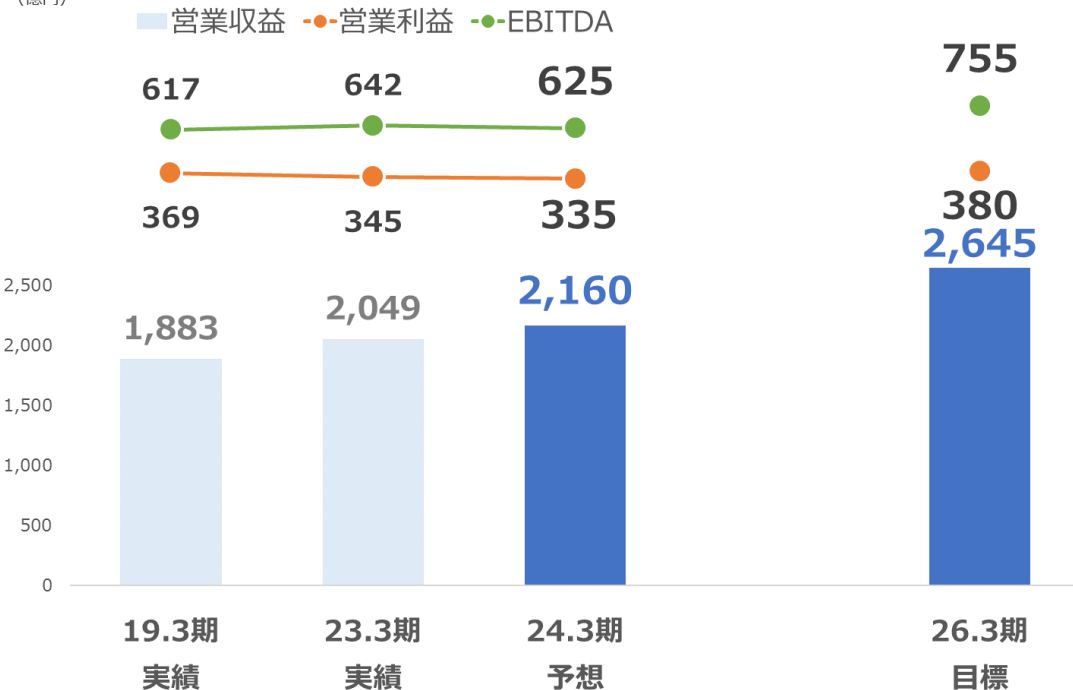
(億円)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
EBITDA	110	115	160
物販飲食業	85	90	130
うち ヴィアイン	8	-	-
百貨店業	16	20	25

※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

不動産業

(億円)



*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

■ 24.3期以降の見通し

不動産賃貸・販売業

- 販売事業における期ずれや、大阪・広島におけるプロジェクト開業に伴う費用増等により、増収減益の計画

SC業

- 24.3期におけるSC売上高は概ねコロナ前水準を想定。大阪・広島での開業も控え、26.3期のSC売上高3,800億円を目指す

ホテル業

- 24.3期の宿泊収入はコロナ前水準の想定。新ブランドホテルの開業も踏まえ、26.3期ADR+2割（19.3期比）を目指す

■ 営業収益 (主な内訳)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
営業収益	2,049	2,160	2,645
不動産賃貸・販売業	1,170	1,185	1,480
うち 不動産賃貸	511	533	580
不動産販売	658	651	900
SC業	557	585	670
ホテル業	312	380	485

※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)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
営業利益	345	335	380
不動産賃貸・販売業	218	155	175
うち 不動産賃貸	132	116	120
不動産販売	85	38	55
SC業	83	75	95
ホテル業	▲22	5	5

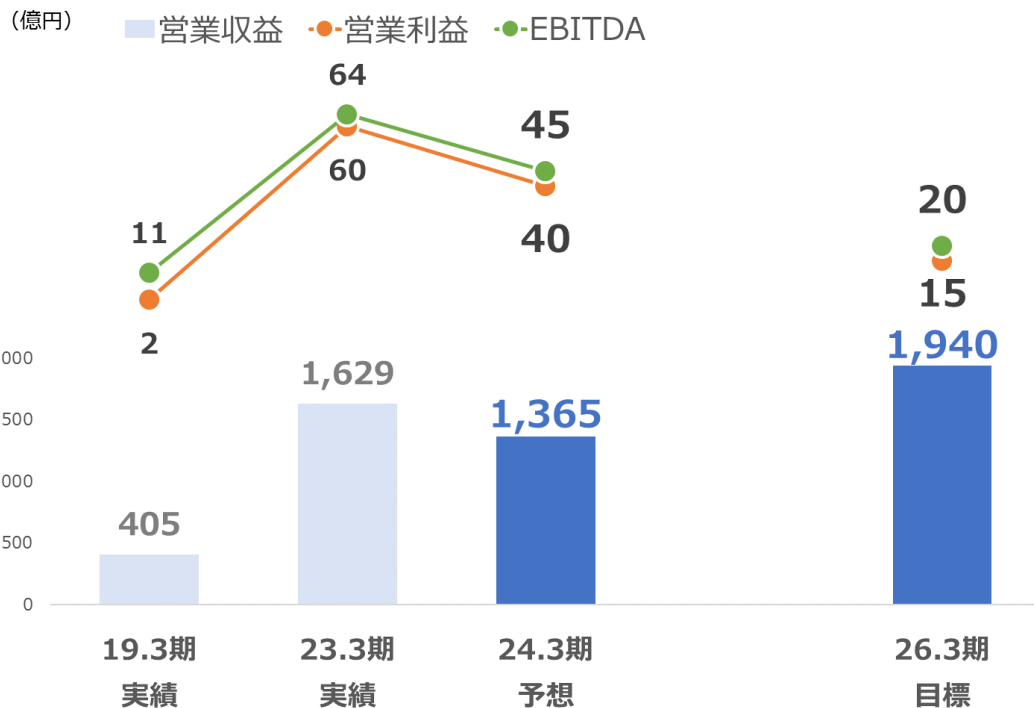
※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

■ EBITDA (主な内訳)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
EBITDA	643	625	755
不動産賃貸・販売業	399	335	410
SC業	152	140	170
ホテル業	10	35	55

※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

旅行・地域ソリューション業



*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

■ 営業収益 (主な内訳)

	(億円)		
	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
	1,629	1,365	1,940

■ 営業利益 (主な内訳)

	(億円)		
	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
	60	40	15

■ EBITDA (主な内訳)

	(億円)		
	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
	64	45	20

■ 24.3期以降の見通し

ツーリズム事業

- 24.3期は全国旅行支援の反動を見込む一方、新型コロナの感染症法上の分類引き下げ等による国内旅行需要の回復を想定
- デジタルツーリズムの具現化を推進

ソリューション事業

- 24.3期はワクチン接種事務局関連業務の大幅な反動を想定
- 地域の抱える課題に対するソリューションビジネスの展開を拡大していく

社会インフラを担う企業グループとして、地球環境保護の取り組みを通じて社会全体の持続可能性を向上

取り組みの柱

地球温暖化防止・気候変動対策

- ✓ 省エネルギー型車両の導入推進
- ✓ 再生可能エネルギー活用
- ✓ 旅客輸送のモーダルシフト推進



循環型社会構築への貢献

- ✓ 鉄道資材等、廃棄物のリサイクル推進
- ✓ 脱プラスチックの推進
- ✓ PETボトルの水平リサイクル推進

自然との共生

- ✓ 塗料等の低環境負荷素材への置き換え推進
- ✓ 河川や在来生物の生態系に配慮した工事施工
- ✓ 水使用量の削減

取り組みの基盤としての、グループ一人ひとりの考動エコ／着実な環境マネジメントの推進

環境関連投資計画

24.3期~26.3期 **約850億円** 24.3期~28.3期 **約1,100億円** ※当社サステナビリティボンドフレームワークにおいてグリーン適格プロジェクトの該当件名等を計上

環境長期目標 「JR西日本グループゼロカーボン2050」

JR西日本グループ全体のCO2排出量

※スコープ1+2 (連結)

2025

14.3期比 **35%削減**

2030

14.3期比 **50%削減**
(従来目標 46%削減から上方修正)

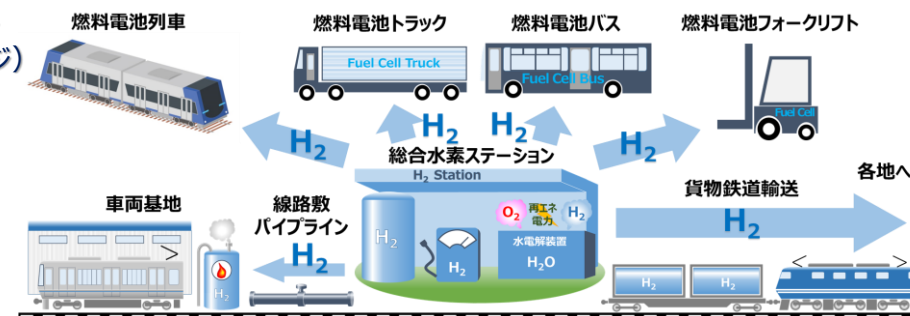
2050

カーボンニュートラル達成

トピックス カーボンニュートラルに向けた挑戦

- 駅等の鉄道アセットを活用した総合水素ステーション設置
- 水素燃料電池列車導入に向けた開発
- CO2回収・貯留(CCS)等社会の脱炭素化の取り組みへの参画

(総合水素ステーション
設置のイメージ)



自ら変革し成長する人財こそが長期ビジョン実現の原動力。

成長を支援し、多様性と働きがいを高め、変化対応・創出力のある人財を創出

長期ビジョンの実現

社員個々の成長、社員個々が持つ力の発揮と結集

グループ全体の人財戦略の推進

- 変化対応・創出力のある人財ポートフォリオを構築 -

人財育成

- 自律的なキャリア形成に向けた選択肢ある環境を整備
- 中長期の教育計画を通じ、各事業における専門能力を確保
- 多様な専門性や経験を獲得できるキャリアプログラム^{*1}を実行

ダイバーシティ&インクルージョン

- 一人ひとりが有する多様な個性を強みに変える企業グループに進化
- 女性活躍推進を最重要課題と位置付け、取組みを加速
- 社会人採用の拡大や障がい者雇用を推進

ワークエンゲージメント

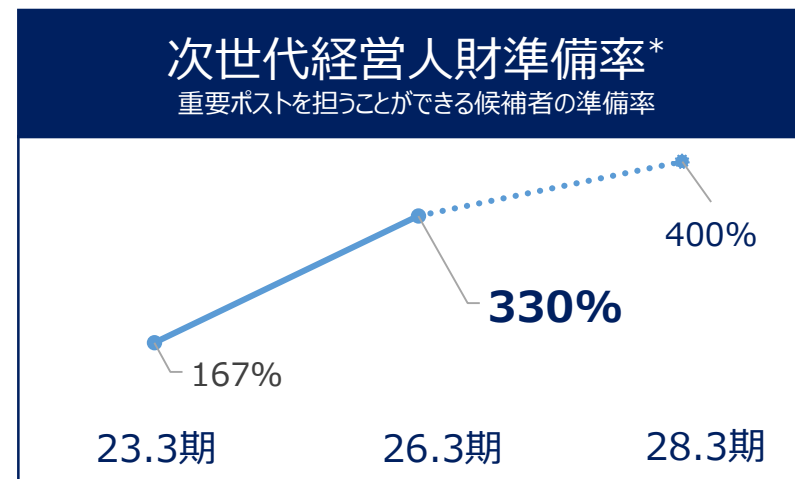
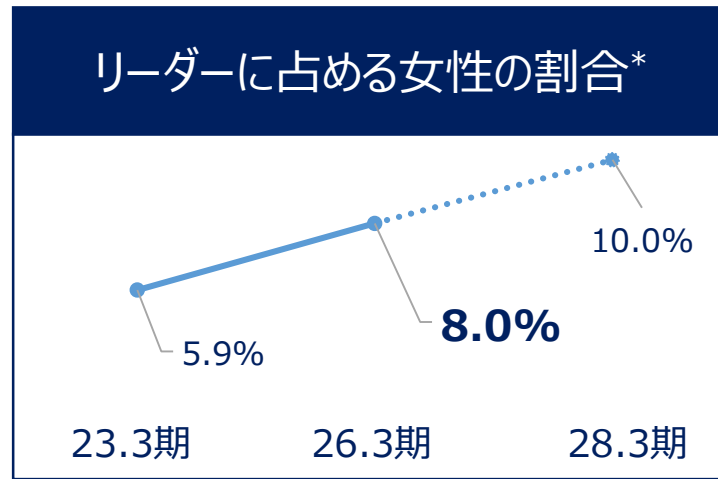
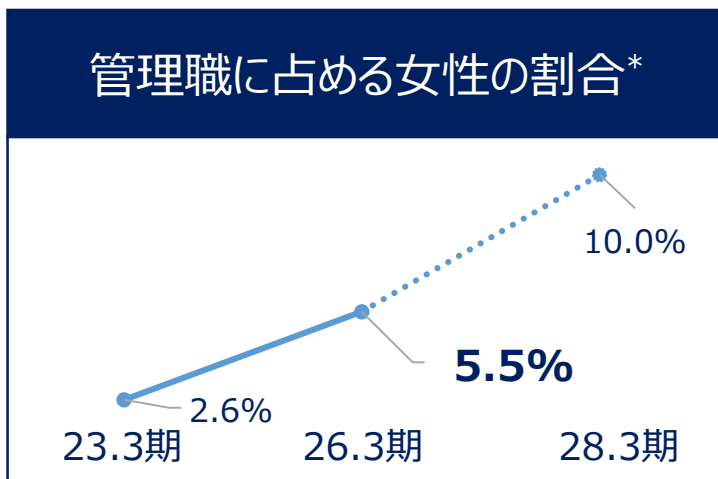
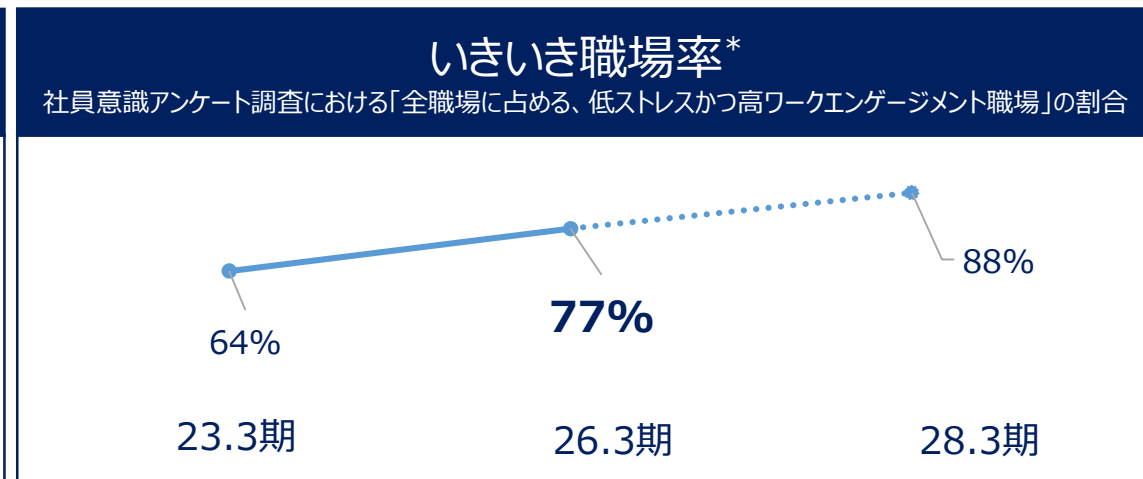
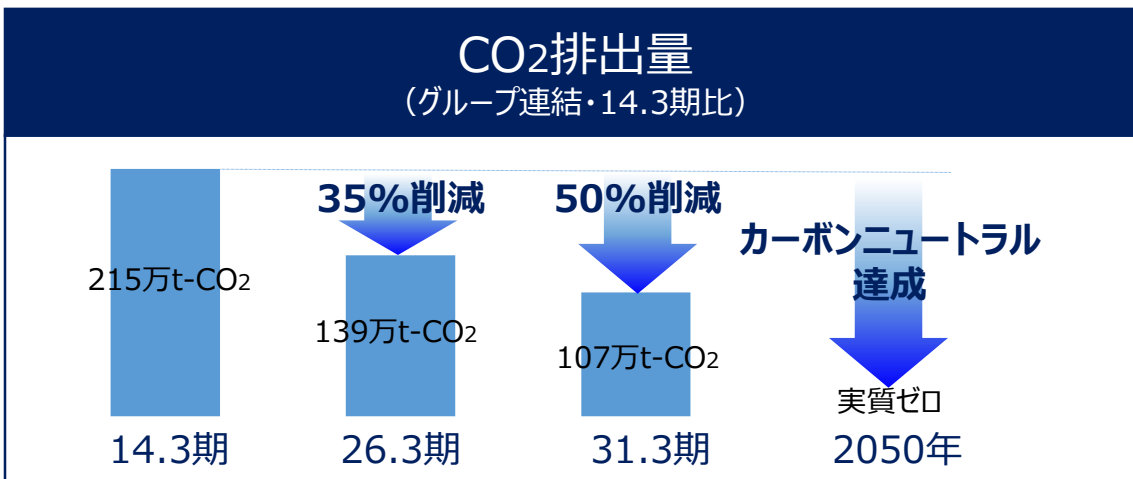
- 高いエンゲージメントと成長実感をもって働くことができる企業風土を醸成（いきいき職場率^{*2}の向上）
- タイムリーな把握とPDCAの短サイクル化
- 中期健康経営計画2027^{*3}を通じた心身の健康の維持、増進を支援

*1 変化対応力向上や自律的なキャリア形成に資するジョブローテーションや研修、自己啓発メニューをプログラムとして体系化

*2 社員意識アンケート調査における「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合

*3 職場や社員個人による健康活動を支援する5ヶ年の行動目標。人間ドック受診率や喫煙率等の11の指標において目標値を設定

非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）



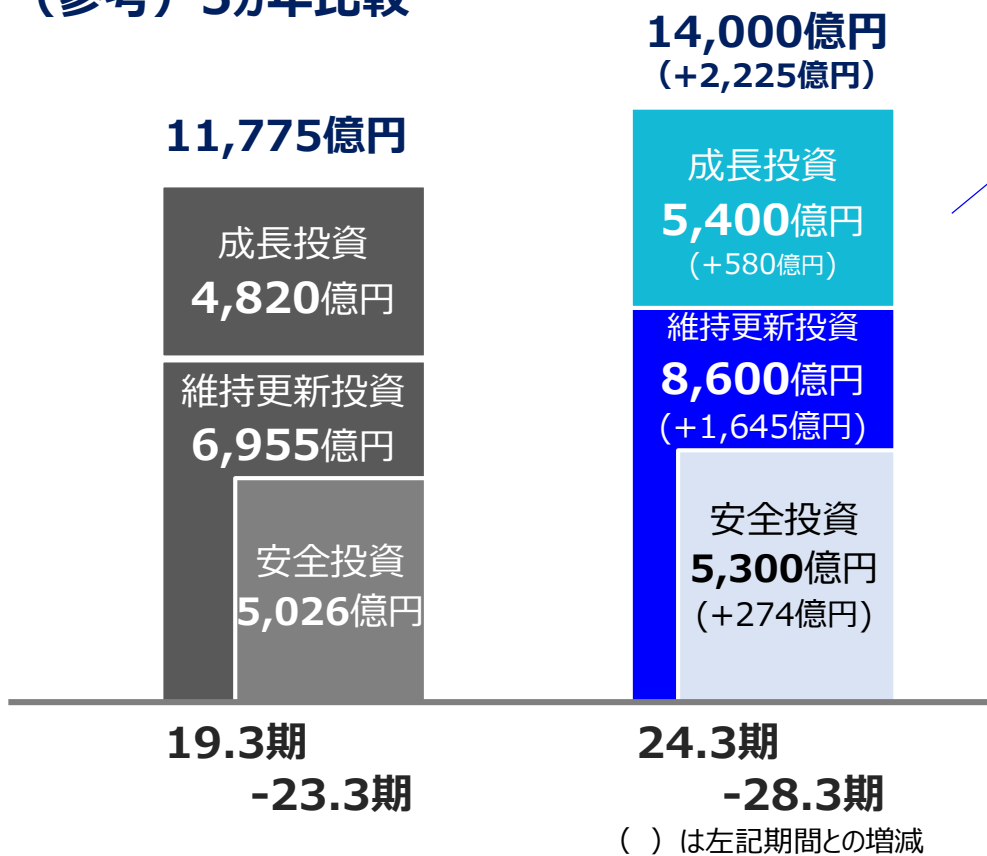
*JR西日本単体の指標

非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

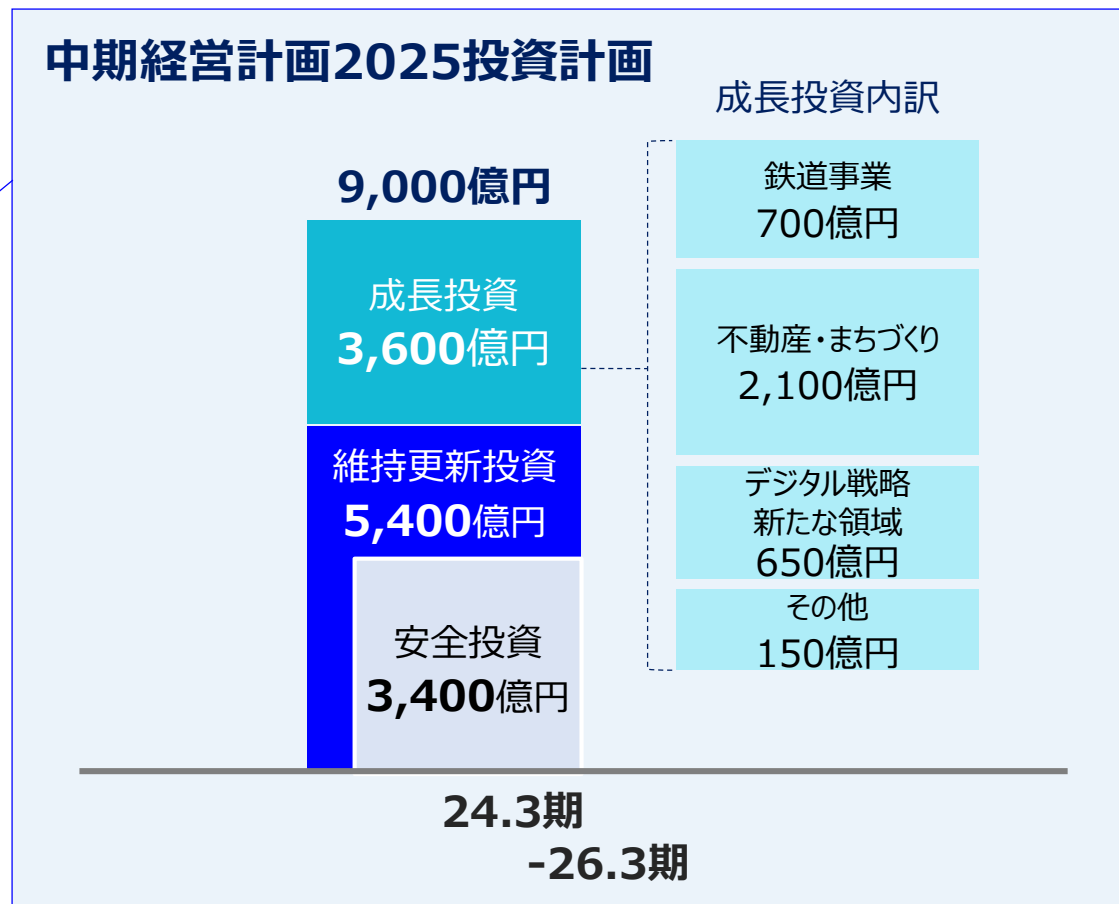
投資計画

安全投資は着実に実施するとともに、成長分野にも重点的に資源投下

(参考) 5カ年比較



中期経営計画2025投資計画



財務戦略・株主還元①

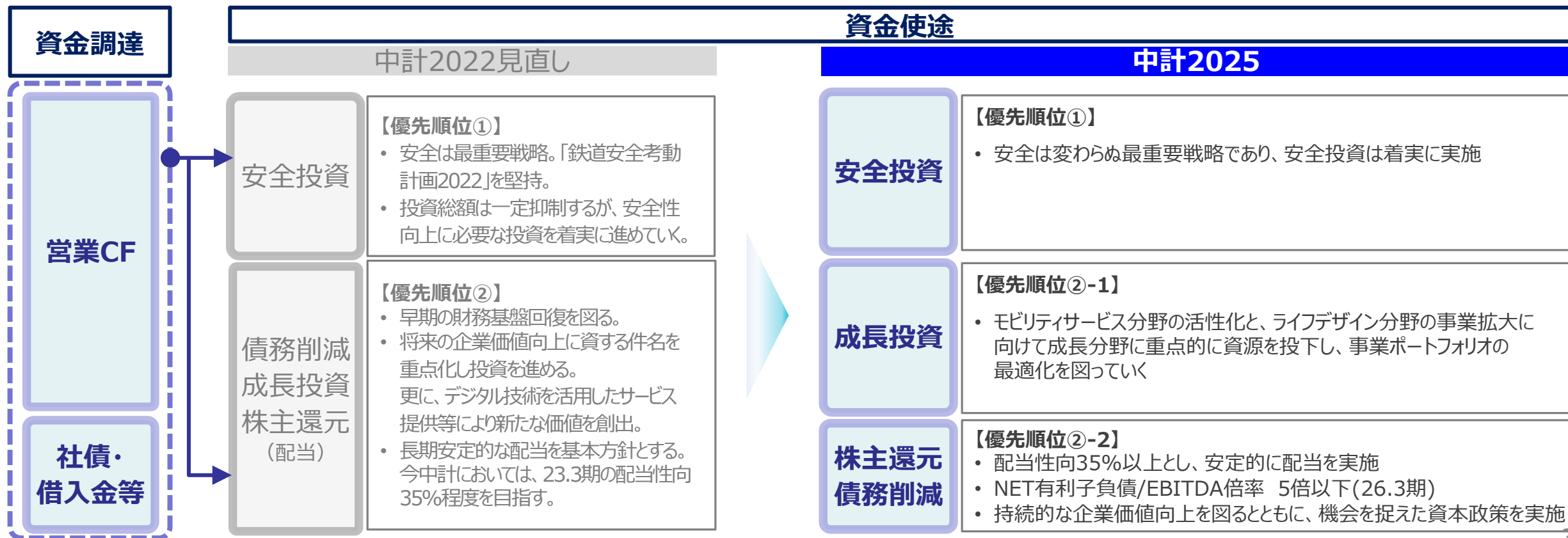
ポストコロナのキャッシュフロー創出力と、最適な事業ポートフォリオを構築していくステージとして、適切な財務規律を設定
長期安定的な株主還元と持続的な企業価値・株主価値向上を推進

財務規律

- NET有利子負債/EBITDA倍率 5倍以下(26.3期)

株主還元

- 配当性向を35%以上とし、安定的に配当を実施
- 持続的な企業価値向上を図るとともに、機会を捉えた資本政策を実施



財務戦略・株主還元②

● 23.3期及び本計画期間中の株主還元

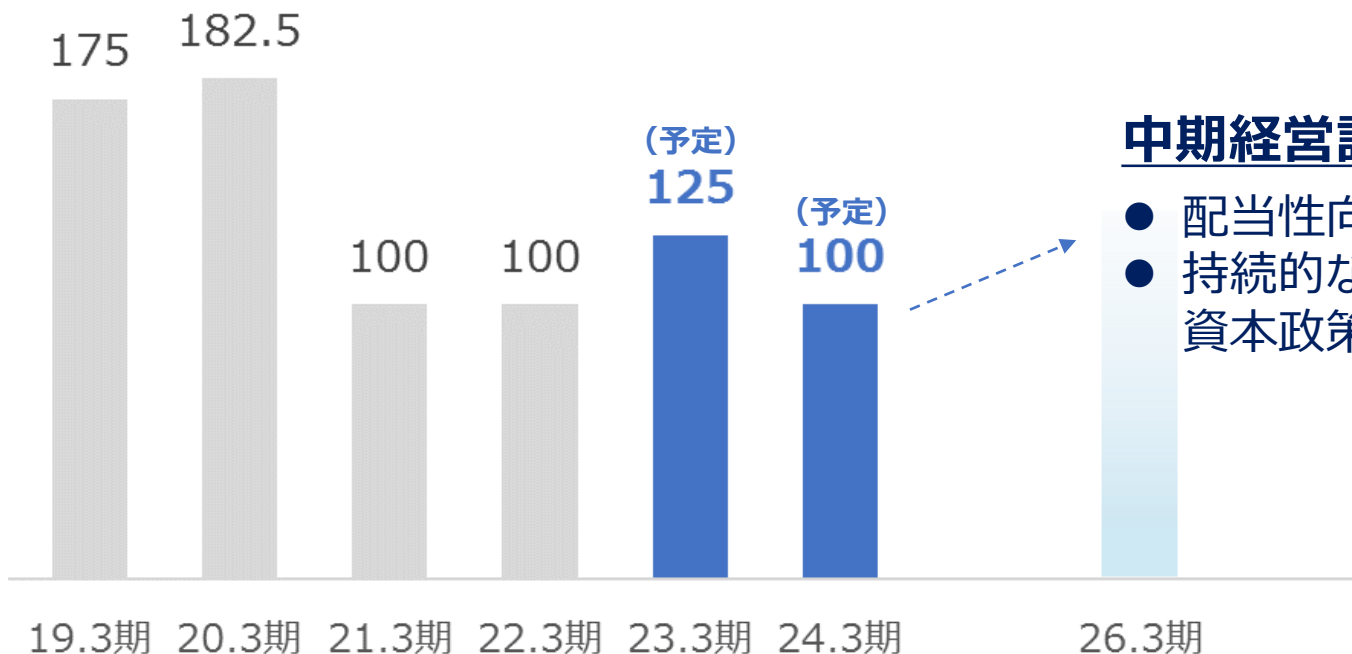
23.3期

- 長期安定的な配当を重視し、2023年3月期において配当性向35%程度を目指す方針に基づき、配当予想を引き上げ
- **1株125円**（通期）を**予定**（期末配当1株75円）

24.3期

- 配当性向を35%以上とし、安定的に配当を実施する方針に基づき、**1株100円**（通期）を**予定**

〔参考〕「中期経営計画2022」以降の1株当たり配当金の推移（円）



中期経営計画2025における還元方針

- 配当性向を35%以上とし、安定的に配当を実施
- 持続的な企業価値向上を図るとともに、機会を捉えた資本政策を実施



Appendix

業績目標（セグメント別）

(億円)

	19.3期実績 ^{*1*2}	23.3期実績 ^{*2}	24.3期予想	26.3期目標 ^{*3}	28.3期目標水準
連結営業収益	15,293	13,955	15,210	17,400	19,500
モビリティ業	10,263	8,337	9,550	10,030	—
流通業	2,413	1,659	1,765	1,905	—
不動産業	1,883	2,049	2,160	2,645	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	1,365	1,940	—
その他	327	279	280	880	—
連結営業利益	1,969	839	1,150	1,500	1,850
モビリティ業	1,469	332	720	875	—
流通業	59	54	60	100	—
不動産業	369	345	335	380	—
旅行・地域ソリューション業	2	60	40	15	—
その他	74	45	10	145	—
連結経常利益	1,833	736	995	1,305	—
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	1,027	885	665	970	—
連結EBITDA	3,613	2,436	2,790	3,400	3,800

*1 19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」の影響を加味していません。

*2 24.3期に開示セグメントを変更しておりますが、19.3期実績及び23.3期実績は変更後のセグメント区分に基づき作成しています。

*3 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含んでいません。

鉄道の安全性向上（目標指標）

● 到達目標

28.3期までの5年間を通じた目標

お客様が死傷する列車事故

発生させない

死亡に至る鉄道労災

発生させない

28.3期の到達目標

● ハード整備

〔ホーム安全〕

バリアフリー料金制度対象駅のうち、

① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備

整備率 6割^{*1}

② 乗降10万人未満の駅にはホーム柵またはホーム安全スクリーンを整備

整備率 5割^{*1}

〔踏切安全〕

一定以上の条件の踏切^{*2}に対して、大型車が踏切に停滞していることを列車の運転士に音声で知らせる装置の整備

① 「無線発報」装置を整備している踏切

整備率 9割

② 「画像認識」装置を整備している車両

整備率 6割^{*3}

〔地震対策〕

山陽新幹線における地震対策

① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強）

② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強）

整備率100%

③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策
（優先度が高い区間^{*4}に対する逸脱防止ガードの整備）

● めざす状態

「安全最優先の風土」、「組織全体で安全を確保する仕組み」、「一人ひとりの安全考動」に基づき、28.3期末に達成したい状態目標を設定

*1 整備率と拡大するエリアは、今後の関係機関との調整の結果、若干変更となることがあります

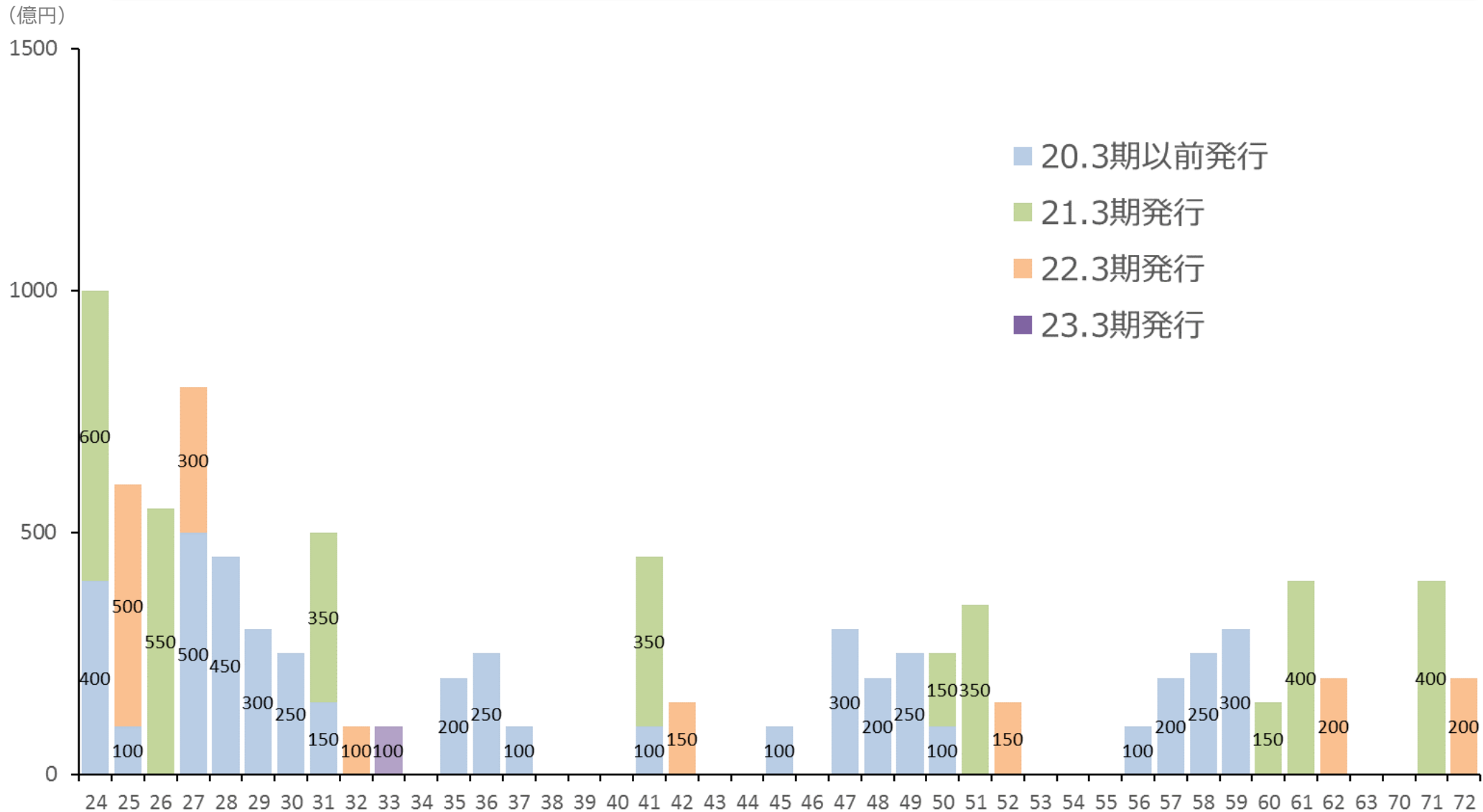
*3 25.3期までの先行導入における技術検証が順調な場合

*2 次のいずれかの条件を満たす大型車が通行する踏切（①当該線区を走行する列車の最高速度100km/h超、②区間別平均通過人員1万人/日以上、③大型車交通量500台時/日以上）

*4 地震の発生確率及び想定される地震動に基づき優先度を評価

社債償還見込み

社債償還額（単体）



(注1) 2023年5月1日現在

(注2) 償還額は額面金額

(注3) 横軸は各年3月期

(単位：億円)

	2022年3月期 通期実績 A	2023年3月期 通期実績 B	対前年		2024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	10,311	13,955	+3,644	135.3	15,120	+1,164	108.3
営業利益又は損失 (▲)	▲ 1,190	839	+2,030	-	1,150	+310	137.0
経常利益又は損失 (▲)	▲ 1,210	736	+1,946	-	995	+258	135.2
親会社株主に帰属する 当期純利益又は純損失 (▲)	▲ 1,131	885	+2,017	-	665	▲ 220	75.1
【単体】							
営業収益	5,776	7,912	+2,136	137.0	9,080	+1,167	114.8
運輸収入	4,876	6,945	+2,068	142.4	8,070	+1,124	116.2
営業費用	7,046	7,523	+476	106.8	8,330	+806	110.7
人件費	1,807	1,866	+58	103.3	1,880	+13	100.7
物件費	3,347	3,773	+426	112.7	4,510	+736	119.5
動力費	408	596	+187	146.1	695	+98	116.6
修繕費	1,367	1,401	+34	102.5	1,640	+238	117.0
業務費	1,572	1,776	+204	113.0	2,175	+398	122.4
減価償却費	1,272	1,242	▲ 30	97.6	1,295	+52	104.3
営業利益又は損失 (▲)	▲ 1,270	389	+1,659	-	750	+360	192.5
経常利益又は損失 (▲)	▲ 1,382	274	+1,657	-	605	+330	220.1
当期純利益又は純損失 (▲)	▲ 1,216	594	+1,810	-	440	▲ 154	74.0

単体損益計算書

(単位：億円)

	2022年3月期 通期実績 A	2023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	5,776	7,690	7,912	+2,136	137.0	+222
運輸収入	4,876	6,730	6,945	+2,068	142.4	+215
その他収入	899	960	967	+67	107.6	+7
営業費用	7,046	7,645	7,523	+476	106.8	▲ 121
人件費	1,807	1,775	1,866	+58	103.3	+91
物件費	3,347	3,975	3,773	+426	112.7	▲ 201
動力費	408	590	596	+187	146.1	+6
修繕費	1,367	1,510	1,401	+34	102.5	▲ 108
業務費	1,572	1,875	1,776	+204	113.0	▲ 98
線路使用料等	267	270	266	▲ 1	99.6	▲ 3
租税公課	351	370	374	+22	106.5	+4
減価償却費	1,272	1,255	1,242	▲ 30	97.6	▲ 12
営業利益又は損失 (▲)	▲ 1,270	45	389	+1,659	-	+344
営業外損益	▲ 112	▲ 145	▲ 114	▲ 1	-	+30
営業外収益	133	80	112	▲ 20	-	+32
営業外費用	246	225	227	▲ 18	-	+2
経常利益又は損失 (▲)	▲ 1,382	▲ 100	274	+1,657	-	+374
特別損益	110	170	11	▲ 98	-	▲ 158
特別利益	541	185	765	+224	-	+580
特別損失	431	15	753	+322	-	+738
当期純利益又は純損失 (▲)	▲ 1,216	480	594	+1,810	-	+114

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2023年3月期 通期実績			
		運輸収入	対前年	主な増減要因	
新幹線	3,516	+1,400 (166.2%)	基礎トレンド(100.0%)		
			特殊要因	・コロナ影響の低減	+1,307
				・インバウンド需要の回復	+47
				等	
在来線	2,567	+460 (121.9%)	基礎トレンド(100.0%)		
			特殊要因	・コロナ影響の低減	+411
				・インバウンド需要の回復	+39
				等	
在来線	860	+207 (131.8%)	基礎トレンド(100.0%)		
			特殊要因	・コロナ影響の低減	+191
				・インバウンド需要の回復	+8
				等	
在来線計		3,428	+668 (124.2%)		
運輸収入計		6,945	+2,068 (142.4%)		

※ 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

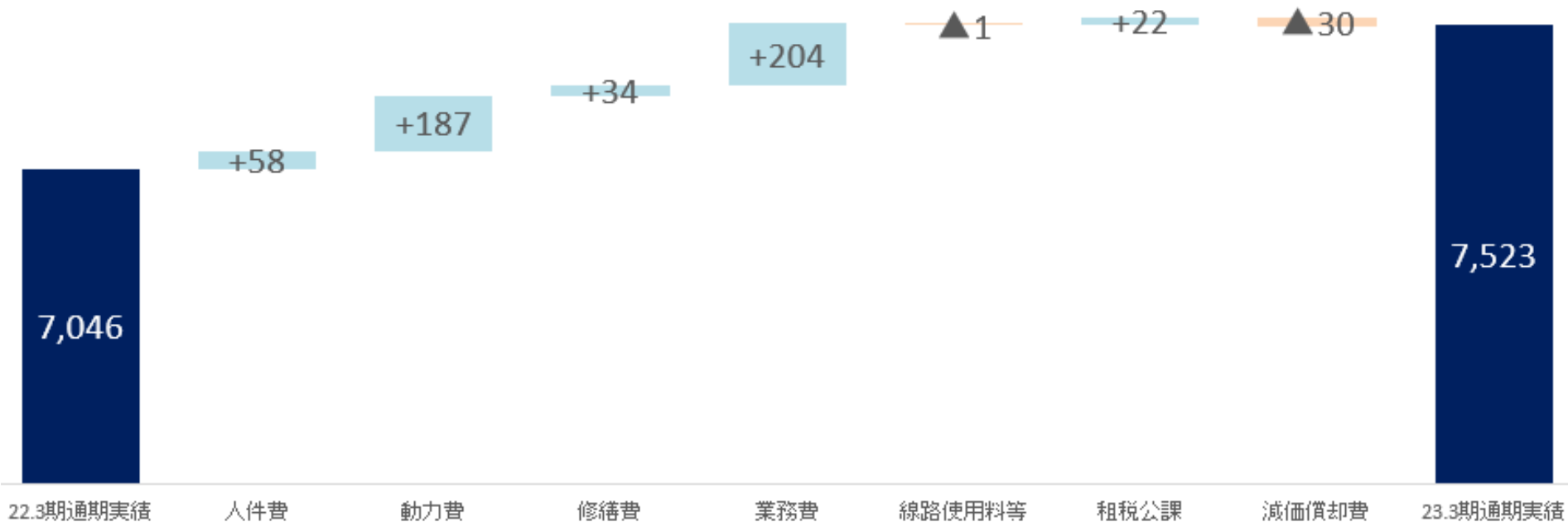
(単位：百万人キロ)

	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)		
	2022年 3月期	2023年 3月期	対前年	2022年 3月期	2023年 3月期	対前年	2022年 3月期	2023年 3月期	対前年	2022年 3月期	2023年 3月期	対前年
全社計	4,876	6,945	+2,068 142.4%	1,225	1,842	+616 150.3%	37,303	47,892	+10,589 128.4%	9,029	12,255	+3,225 135.7%
新幹線	2,116	3,516	+1,400 166.2%	535	953	+418 178.1%	9,745	16,293	+6,548 167.2%	2,465	4,449	+1,984 180.5%
定期	106	111	+5 105.2%	25	27	+1 105.1%	824	869	+44 105.4%	200	210	+9 105.0%
定期外	2,010	3,404	+1,394 169.4%	509	926	+416 181.8%	8,921	15,424	+6,503 172.9%	2,264	4,239	+1,974 187.2%
在来線	2,760	3,428	+668 124.2%	690	888	+198 128.7%	27,557	31,598	+4,040 114.7%	6,564	7,805	+1,241 118.9%
定期	1,191	1,231	+40 103.4%	286	293	+7 102.5%	19,045	19,762	+717 103.8%	4,375	4,568	+192 104.4%
定期外	1,569	2,196	+627 140.0%	403	595	+191 147.3%	8,511	11,835	+3,323 139.0%	2,188	3,236	+1,048 147.9%
近畿圏	2,107	2,567	+460 121.9%	526	662	+135 125.8%	21,888	24,799	+2,910 113.3%	5,230	6,129	+899 117.2%
定期	978	1,015	+36 103.7%	236	243	+6 102.7%	15,612	16,259	+646 104.1%	3,629	3,797	+168 104.6%
定期外	1,128	1,552	+424 137.6%	289	419	+129 144.6%	6,276	8,539	+2,263 136.1%	1,600	2,332	+731 145.7%
その他	653	860	+207 131.8%	163	226	+62 138.3%	5,668	6,799	+1,130 119.9%	1,334	1,675	+341 125.6%
定期	212	216	+4 102.0%	49	50	+0 101.3%	3,432	3,503	+70 102.0%	746	770	+24 103.3%
定期外	440	644	+203 146.2%	114	176	+61 154.3%	2,235	3,296	+1,060 147.4%	587	904	+316 153.9%

単体営業費用の主な増減要因

(単位：億円)

	2023年3月期 通期実績			主な増減要因
		対前年		
人件費	1,866	+58	103.3%	賞与の増、人員差による減 等
動力費	596	+187	146.1%	燃料費調整額の増 等
修繕費	1,401	+34	102.5%	コスト構造改革による減、業務波動による増 等
業務費	1,776	+204	113.0%	収入連動経費の増、燃料費調整額の増、広告宣伝費の増 等
線路使用料等	266	▲ 1	99.6%	
租税公課	374	+22	106.5%	法人事業税の増 等
減価償却費	1,242	▲ 30	97.6%	償却進捗 等
営業費用計	7,523	+476	106.8%	



(単位：億円)

	2022年3月期 通期実績 A	2023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	10,311	13,090	13,955	+3,644	135.3	+865
営業費用	11,501	12,790	13,115	+1,613	114.0	+325
営業利益又は損失 (▲)	▲ 1,190	300	839	+2,030	—	+539
営業外損益	▲ 19	▲ 165	▲ 103	▲ 83	—	+61
営業外収益	236	72	131	▲ 104	—	+59
営業外費用	255	237	235	▲ 20	—	▲ 1
経常利益又は損失 (▲)	▲ 1,210	135	736	+1,946	—	+601
特別損益	154	90	▲ 7	▲ 162	—	▲ 97
特別利益	588	—	764	+176	—	—
特別損失	433	—	771	+338	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益又は純損失 (▲)	▲ 1,131	585	885	+2,017	—	+300
包括利益	▲ 1,122	—	959	+2,082	—	—

(単位：億円)

	2022年3月期 通期実績 A	2023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}	10,311	13,090	13,955	+3,644	135.3	+865
運輸業	5,441	7,390	7,503	+2,061	137.9	+113
流通業	1,242	1,680	1,694	+452	136.4	+14
物販・飲食	1,020	1,390	1,428	+407	140.0	+38
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【62】	【125】	【135】	【+72】	【215.9】	【+10】
百貨店	181	240	218	+36	120.4	▲ 21
不動産業	1,511	1,620	1,700	+188	112.5	+80
ショッピングセンター	456	540	522	+65	114.3	▲ 17
不動産賃貸・販売	1,040	1,075	1,170	+129	112.5	+95
【不動産販売】(再掲)	【566】	【573】	【658】	【+91】	【116.2】	【+85】
その他	2,115	2,400	3,056	+941	144.5	+656
ホテル	185	315	312	+127	168.4	▲ 2
旅行	959	1,110	1,629	+669	169.8	+519
営業利益又は損失 (▲) ^{*1}	▲ 1,190	300	839	+2,030	-	+539
運輸業	▲ 1,443	▲ 110	244	+1,687	-	+354
流通業	▲ 86	20	56	+142	-	+36
物販・飲食	▲ 71	10	46	+117	-	+36
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【▲ 43】	【▲ 20】	【▲ 8】	【+34】	-	【+11】
百貨店	▲ 14	5	7	+22	-	+2
不動産業	300	350	367	+66	122.2	+17
ショッピングセンター	45	70	82	+36	180.9	+12
不動産賃貸・販売	172	200	218	+45	126.5	+18
【不動産販売】(再掲)	【64】	【72】	【85】	【+20】	【132.3】	【+12】
その他	29	70	172	+143	580.8	+102
ホテル	▲ 90	▲ 40	▲ 22	+67	-	+17
旅行	24	0	60	+36	249.7	+60

*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

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円)

			2023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	1,428	+407	140.0	・緩やかな需要回復による構内店舗の売上増、 旅行需要の回復による宿泊特化型ホテルの売上増 等
		営業利益	46	+117	-	
	百貨店	営業収益	218	+36	120.4	・緩やかな需要回復による店舗の売上の増 等
		営業利益	7	+22	-	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	522	+65	114.3	・SC売上高回復による賃料収入の増、 富山「MAROOT」開業 等
		営業利益	82	+36	180.9	
	不動産賃貸・販売	営業収益	1,170	+129	112.5	・賃貸物件の平年度化、投資家向け販売の増 等
		営業利益	218	+45	126.5	
その他	ホテル	営業収益	312	+127	168.4	・旅行需要の回復による宿泊部門の売上増 等
		営業損失	▲ 22	+67	-	
	旅行	営業収益	1,629	+669	169.8	・旅行、非旅行事業の増 等
		営業利益	60	+36	249.7	

※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)

	2022年3月期 期末 A	2023年3月期 期末 B	増減 B-A
資産	37,024	37,355	+330
負債	26,282	25,911	▲370
純資産	10,742	11,443	+700
有利子負債残高	17,288	16,629	▲658
【有利子負債平均金利 (%)】	【1.17】	【1.19】	【+0.02】
新幹線債務	998	986	▲11
【新幹線債務平均金利 (%)】	【6.55】	【6.55】	【-】
社債	9,749	9,599	▲149
【社債平均金利 (%)】	【0.98】	【0.98】	【-】
DER	1.8	1.6	▲0.2
ネット有利子負債/EBITDA	32.8	5.6	▲27.2
自己資本比率 (%)	26.2	27.7	+1.5
1株当たり純資産 (円)	3,973.15	4,245.13	+271.98

	2022年3月期 通期実績 A	2023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	▲ 864	2,739	+3,604
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 1,887	▲ 2,149	▲261
フリーキャッシュフロー	▲ 2,751	590	+3,342
財務活動によるキャッシュフロー	3,846	▲ 887	▲4,734
現金及び現金同等物の増減	1,095	▲ 297	▲1,392
現金及び現金同等物の期末残高	3,195	2,898	▲297

単体業績予想

(単位：億円)

	2023年3月期 通期実績 A	2024年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	7,912	9,080	+1,167	114.8
運輸収入	6,945	8,070	+1,124	116.2
その他収入	967	1,010	+42	104.4
営業費用	7,523	8,330	+806	110.7
人件費	1,866	1,880	+13	100.7
物件費	3,773	4,510	+736	119.5
動力費	596	695	+98	116.6
修繕費	1,401	1,640	+238	117.0
業務費	1,776	2,175	+398	122.4
線路使用料等	266	270	+3	101.2
租税公課	374	375	+0	100.2
減価償却費	1,242	1,295	+52	104.3
営業利益	389	750	+360	192.5
営業外損益	▲ 114	▲ 145	▲ 30	—
営業外収益	112	—	—	—
営業外費用	227	—	—	—
経常利益	274	605	+330	220.1
特別損益	11	25	+13	—
特別利益	765	—	—	—
特別損失	753	—	—	—
当期純利益	594	440	▲ 154	74.0

運輸収入の見通し

(単位：億円)

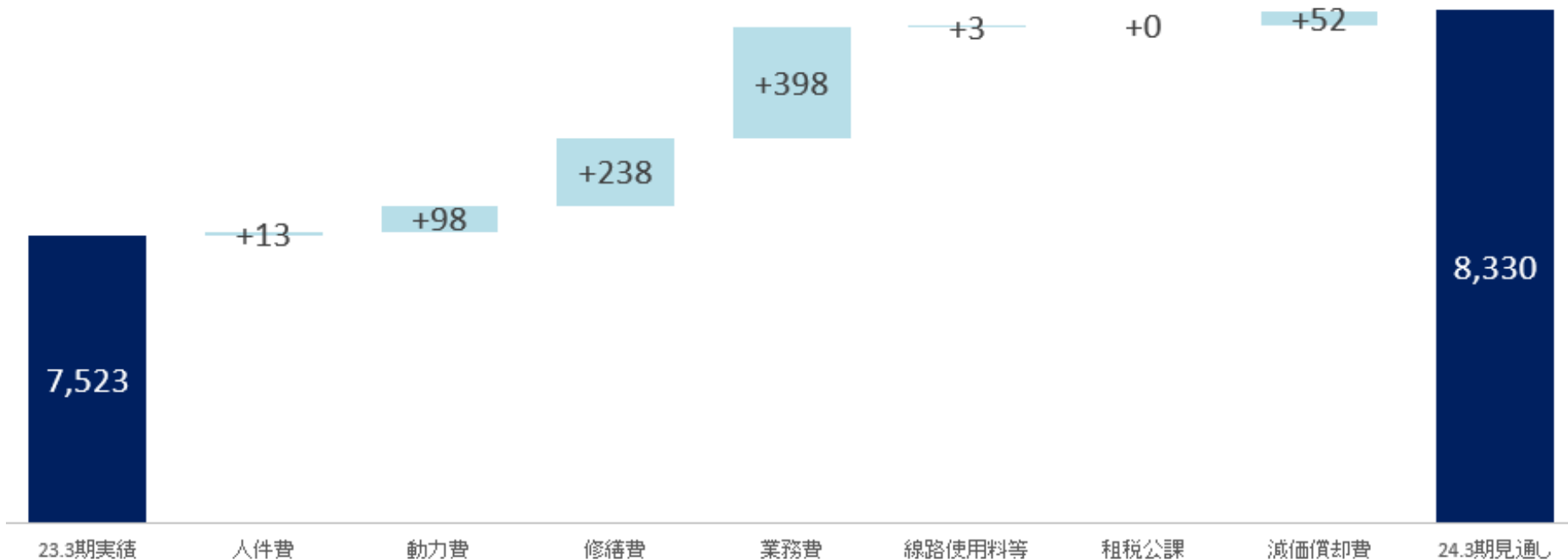
		2024年3月期 通期見通し				
		対前年	主な増減要因			
新幹線	4,190	+673 (119.1%)	基礎トレンド(100.0%)			
			特殊要因	・コロナ影響の低減	+550	
				・インバウンド需要の回復	+48	
				・料金見直し (のぞみ・みずほ)	+42	
	等					
在来線	近畿圏	+372 (114.5%)	基礎トレンド(100.0%)			
			特殊要因	・コロナ影響の低減	+223	
				・インバウンド需要の回復	+50	
				・特定区間運賃の見直し	+11	
		・バリアフリー料金	+52			
		等				
	その他	940	+79 (109.2%)	基礎トレンド(100.0%)		
				特殊要因	・コロナ影響の低減	+58
					・インバウンド需要の回復	+10
					・在来線特急料金の見直し	+4
		等				
	在来線計		+451 (113.2%)			
運輸収入計		+1,124 (116.2%)				

※ 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)

	2024年3月期 通期見通し			主な増減要因
		対前年		
人件費	1,880	+13	100.7%	賞与の増 等
動力費	695	+98	116.6%	燃料費調整額の増、電力料金改定 等
修繕費	1,640	+238	117.0%	業務波動による増、先送りしていた修繕の実施 等
業務費	2,175	+398	122.4%	収入連動経費の増、抑制していた施策の実施、DX関連経費の増 等
線路使用料等	270	+3	101.2%	
租税公課	375	+0	100.2%	
減価償却費	1,295	+52	104.3%	設備投資の増 等
営業費用計	8,330	+806	110.7%	



連結業績予想

(単位：億円)

	2023年3月期 通期実績 A	2024年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 B-A	比率(%) B/A
営業収益	13,955	15,120	+1,164	108.3
営業費用	13,115	13,970	+854	106.5
営業利益	839	1,150	+310	137.0
営業外損益	▲ 103	▲ 155	▲ 51	—
営業外収益	131	—	—	—
営業外費用	235	—	—	—
経常利益	736	995	+258	135.2
特別損益	▲ 7	5	+12	—
特別利益	764	—	—	—
特別損失	771	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	885	665	▲ 220	75.1
1株当たり当期純利益 (円)	363.26	272.87	▲ 90.39	75.1

連結業績予想（セグメント別）

(単位：億円)

	2023年3月期 通期実績 A	2024年3月期 通期予想 B	対前年	
			増減 C-A	比率(%) C/A
営業収益 ^{*1}	13,955	15,120	+1,164	108.3
モビリティ業	8,337	9,550	+1,212	114.5
流通業	1,659	1,765	+105	106.4
物販・飲食	1,428	1,505	+76	105.4
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【135】	【180】	【+44】	【133.1】
百貨店	218	245	+26	112.4
不動産業	2,049	2,160	+110	105.4
ショッピングセンター	557	585	+27	104.9
不動産賃貸・販売	1,170	1,185	+14	101.2
【不動産販売】(再掲)	【658】	【651】	【▲7】	【98.8】
ホテル	312	380	+67	121.5
旅行・地域ソリューション業	1,629	1,365	▲264	83.8
その他	279	280	+0	100.0
営業利益又は損失（▲） ^{*1}	839	1,150	+310	137.0
モビリティ業	332	720	+387	216.5
流通業	54	60	+5	109.2
物販・飲食	46	55	+8	119.3
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【▲8】	【15】	【+23】	—
百貨店	7	10	+2	127.1
不動産業	345	335	▲10	96.9
ショッピングセンター	83	75	▲8	89.6
不動産賃貸・販売	218	155	▲63	71.0
【不動産販売】(再掲)	【85】	【38】	【▲46】	【45.6】
ホテル	▲22	5	+27	—
旅行・地域ソリューション業	60	40	▲20	65.8
その他	45	10	▲35	22.0

^{*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、浅草店（不動産業）、広島銀山町店（不動産業）は除きます。

各セグメントの見通し

(単位：億円)

		2024年3月期通期予想				主な増減要因
			対前年			
			増減	比率(%)		
モビリティ業	営業収益	9,550	+1,212	114.5	・ 需要回復による鉄道利用の増 等	
	営業利益	720	+387	216.5		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,505	+76	105.4	・ 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	55	+8	119.3	
	百貨店	営業収益	245	+26	112.4	・ 需要回復による店舗の売上の増 等
		営業利益	10	+2	127.1	
不動産業	ショッピングセンター	営業収益	585	+27	104.9	・ SC売上高回復による賃料収入の増 等
		営業利益	75	▲ 8	89.6	
	不動産賃貸・販売	営業収益	1,185	+14	101.2	・ 販売の減 等
		営業利益	155	▲ 63	71.0	
	ホテル	営業収益	380	+67	121.5	・ 需要回復による宿泊部門の売上増 等
		営業利益	5	+27	-	
旅行・地域ソリューション業	営業収益	1,365	▲ 264	83.8	・ ソリューション事業の反動減 等	
	営業利益	40	▲ 20	65.8		

※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)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期予想
連結ROA (%)	—	2.3	3.1
連結ROE (%)	—	8.8	6.3
連結EBITDA ^{*1}	429	2,436	2,790
連結減価償却費	1,608	1,596	1,640
連結設備投資（自己資金）	2,131	2,146	2,670
単体設備投資（自己資金）	1,494	1,559	1,770
安全関連投資	830	732	970
1株当たり配当金（円）	100.0	125.0	100.0

	2022年3月期 通期実績		2023年3月期 通期実績		2024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）	46,779	22,715	44,897	21,727	—	—
金融収支	▲ 181	▲ 188	▲ 197	▲ 183	▲ 194	▲ 177
受取利息・配当金	32	24	10	23	11	26
支払利息	214	212	208	207	205	204

*1 EBITDA = 営業利益又は損失 + 減価償却費 + のれん償却額

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、2023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、2023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」 <https://www.westjr.co.jp/company/ir/>