

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	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	
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	5	Appendix	P.39
	● JR西日本グループの価値創造の体系			● 業績目標（セグメント別）	
	● 長期ビジョン実現へのチャレンジ			● 鉄道の安全性向上（目標指標）	
	● 長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト			● 2023年3月期決算（詳細）	
	● イノベーションによる長期ビジョンの実現			● 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 通期実績	23.3期 通期実績	対前年		対業績予想		24.3期 通期予想	対前年	
			差額	比率	差額	比率		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%

4

- 23年3月期につきましては、連結営業収益1兆3,955億円、連結営業利益839億円、連結当期純利益885億円となりました。
- ご利用の回復と構造改革が進捗したことなどにより、20年3月期以来3期ぶりに各利益項目で黒字となりました。
- また、いずれにつきましても通期の業績目標を達成することができました。
- なお、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定を受けたことによります税効果特例分を除きますと、当期純利益は450億円となります。
- 24年3月期につきましては、連結営業収益1兆5,120億円、連結営業利益1,150億円、連結当期純利益665億円を見込んでおります。

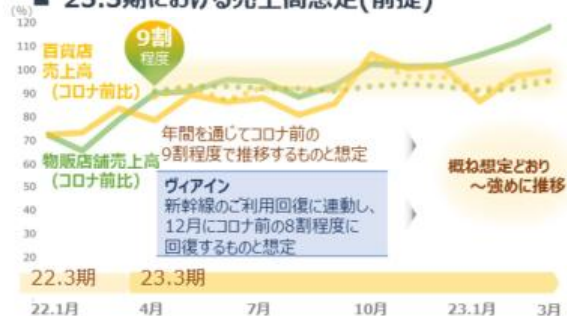


- 運輸業の実績につきまして、ご説明します。
- 23年3月期の運輸収入は、前年対比+2,068億円増、コロナ前となる19年3月期対比では79.5%の6,945億円でした。
- 内訳はご覧のとおりですが、うち新幹線につきましては、山陽新幹線が3,191億円、北陸新幹線が325億円でした。
- 感染第8波の収束後、再びご利用が回復に転じたこともあり、運輸収入としては計画比+215億円の増収でした。
- そのほかの事業につきましては、セグメントにより濃淡はあるものの、全体として第4四半期は計画よりも強く推移しました。詳細は資料をご覧ください。

流通業



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

※各内訳は主幹子会社の会計値であり、その会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
		▲86	56
物販飲食業		▲71	46
	うち ウィアイン	▲43	▲8
百貨店業		▲14	7

※各内訳は主幹子会社の会計値であり、その会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
		▲27	113
物販飲食業		▲31	86
	うち ウィアイン	▲25	8
百貨店業		▲5	17

※各内訳は主幹子会社の会計値であり、その会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



■ 23.3期におけるSC売上高想定(前掲)



■ 営業収益 (主な内訳)

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

※各内訳は主の子会社の会計項目であり、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
不動産賃貸・販売業	300	367
うち 不動産賃貸	172	218
不動産販売	107	132
SC業	64	85
SC業	45	82

※各内訳は主の子会社の会計項目であり、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
不動産賃貸・販売業	556	630
不動産賃貸	349	399
SC業	109	150

※各内訳は主の子会社の会計項目であり、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）



■ 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

※各内訳は主の子会社の会計値であり、その合計はセグメント数と一致しません。

■ 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

※各内訳は主の子会社の会計値であり、その合計はセグメント数と一致しません。

■ 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

※各内訳は主の子会社の会計値であり、その合計はセグメント数と一致しません。

■ ポイント

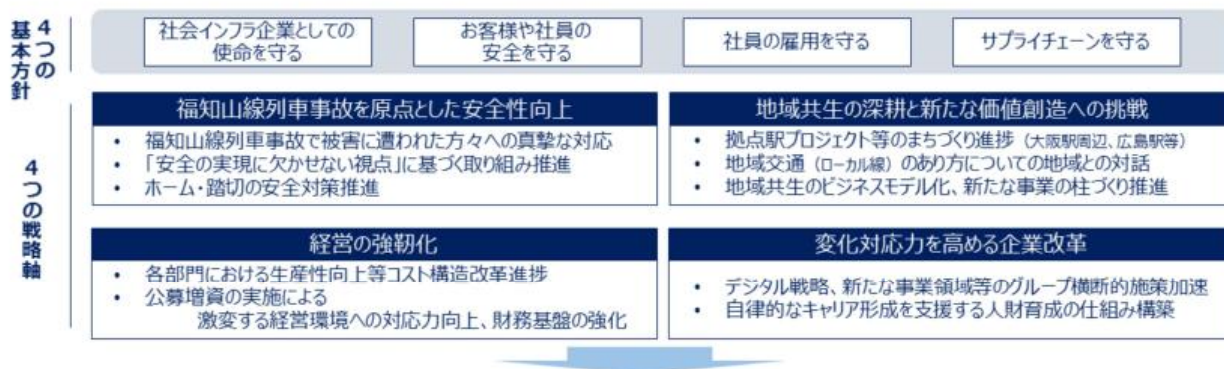
- ホテル業においては、宿泊部門を中心にご利用が回復し、概ね想定どおりの営業収益となったほか、構造改革の進展により営業利益は計画よりもやや上振れ
- 旅行業では、ワクチン接種事務局業務等のソリューション事業が堅調であったほか、第4四半期(10-12月)には全国旅行支援の効果もあり、計画を大幅に上回った



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



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

10

- ここからは、先日公表いたしました「JR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－」についてご説明します。
- まずは、前中計の振り返りです。当社グループは18年4月に「中計2022」を
公表したものの、20年初頭より新型コロナウイルスの感染が拡大し、経営環境の
激変に直面しました。
- 4つの基本方針を掲げ、迅速に初動対応を行ったほか、20年10月には
「中計2022見直し」を公表し、4つの戦略軸のもと、変革・復興に取り組んで
まいりました。
- 財務面では機動的な債務調達、公募増資も実施し、厳しい経営環境下においても、
変化対応力の向上、将来の成長に向けた施策への投資に努めてきました。
- コロナ禍が想定より大幅に長引いたこともあり、結果的に「中計2022見直し」で
定めた経営目標数値は未達になりましたが、構造改革をはじめ、変革・復興の
取り組みは着実に進捗させてきました。

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

11

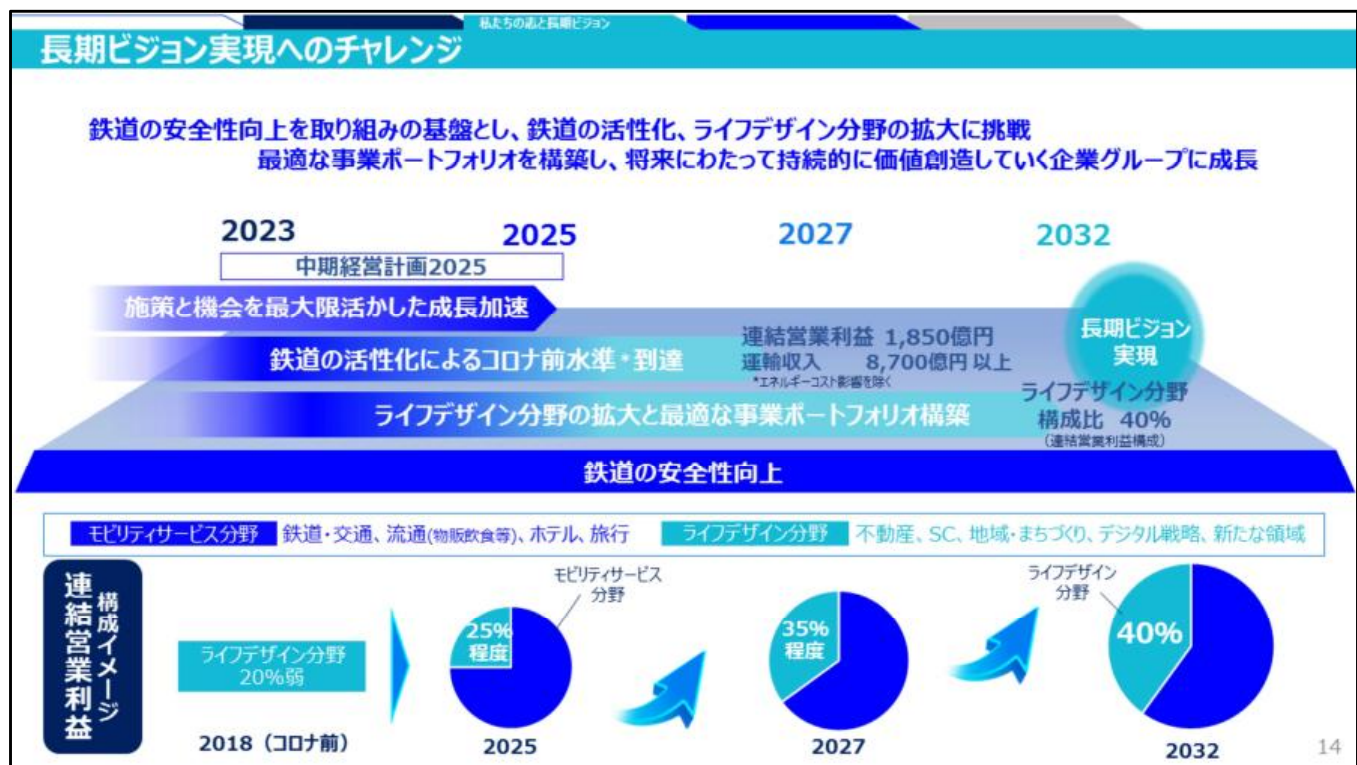
- 経営環境の激変、それに伴う経営課題が存在するなかで、いま一度、私たちの存在意義、社会に果たすべき役割を見つめ直しました。
- その過程で、お客様の安全・安心な移動を提供するサービスの重要性はもちろんのこと、お客様の暮らしに寄り添い一人ひとりのお客様が思い描く“暮らし”そのものに対象を
 広げたサービスを様々なパートナーとも協力しながら提供する重要性を認識いたしました。



③ 私たちの志と長期ビジョン



- これは、ポストコロナへの挑戦という大きな転換期を迎えた当社の、価値創造の体系を表したものです。
- 未来社会を見据えた当社グループの存在意義である「私たちの志」、パーパスを掲げるとともに、10年後に実現したい未来として「長期ビジョン2032」を設定し、これらを目指していく第一ステップとして「中期経営計画2025」を位置付けております。



- 中計2025は、「私たちの志」、「長期ビジョン2032」からのバックキャスティングによる向こう3ヶ年の実行計画です。
- 期間を従来の中計の5年間より縮めて3年間としたのは、経営環境の変化にスピーディに対応することや、大阪・関西万博や北陸新幹線敦賀開業といった大きなイベント、プロジェクトが26年3月期までに集中することを踏まえ、ポストコロナへの挑戦を力強く進めるためです。
- 関西圏、西日本エリアの発展、社会や地域の課題解決に貢献することを通じて、28年3月期には運輸収入と連結営業利益、連結EBITDAをいずれもエネルギーコスト影響を除いたコロナ前水準に到達させることを目標とします。
- さらに、人と人、人とまちをつないで移動そのものを創り出すことや、個々のお客様を把握し、生活や地域に密着した事業を展開、お客様の暮らしに寄り添って価値を創造していく事業分野をライフデザイン分野と定義し、33年3月期には連結営業利益に占めるライフデザイン分野の割合を40%に拡大します。



- 長期ビジョン実現に向け、すでに様々なプロジェクトを始動させています。
- 万博やインバウンドといった機会を最大限活かし、地域の皆様に寄り添った価値創造、沿線づくりを行っていきます。



- また、豊富な観光資源を活かした西日本エリアへの誘客や、持続可能で暮らしやすい地域づくりを通じて、西日本各エリアのさらなる活性化に取り組みます。



- 本年3月にはイノベーションの実験場と位置付けるJR WEST LABOを擁する、大阪駅のうめきたエリアを開業させました。
- 今後の新たな価値創造に向けて、イノベーションが創出される環境を社内に整えるとともに、社外のパートナーの皆様とも手を携えて、変化対応力ならびに変化創出力の向上に取り組んでまいります。



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

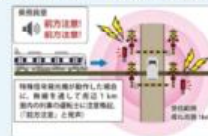


<主な取組み> (→目標指標 p.41)

- **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
 - 「お客様を想い、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

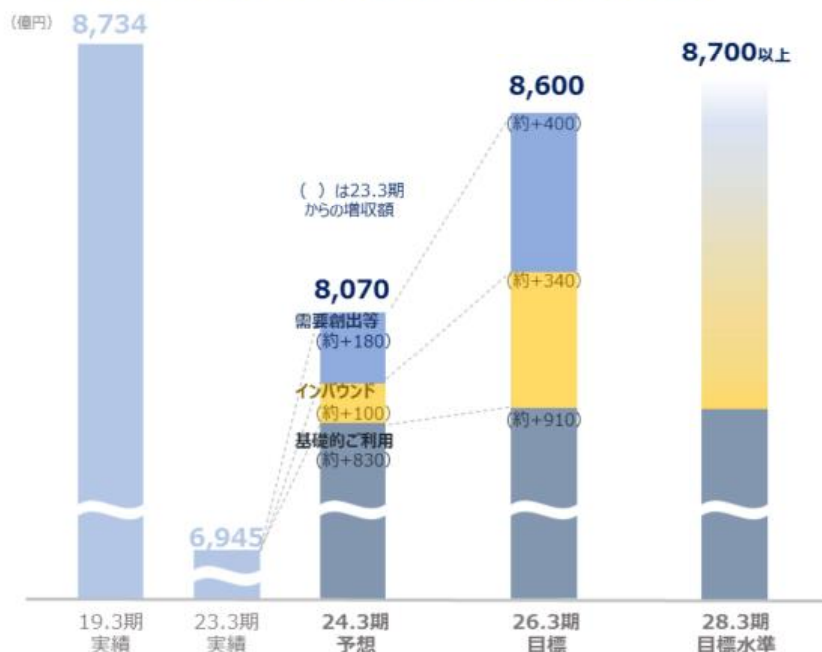
- ここからは中計2025における具体的な戦略についてご説明します。
- 鉄道の安全性向上を最優先することは、新たな経営計画においても不変です。
- 「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは変わることのない当社グループの決意であり、被害に遭われた方々に真摯に対応するとともに、お客様を想い、ご期待にお応えすべく、安全を最優先する考動を実践してまいります。



- 中計2025のテーマをあえて一言で表しますと「鉄道の活性化と事業ポートフォリオの最適化」となります。
- 鉄道事業をはじめとする主要事業においては活性化と構造改革を進めつつ、不動産・まちづくりやデジタル活用、新たな事業といったライフデザイン分野においては事業領域を拡大させ、ポートフォリオの最適化を図っていきます。
- これらの取組みを通じて、28年3月期には、コロナ前の業績水準への回復、そして超越していくことを目指します。

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〕

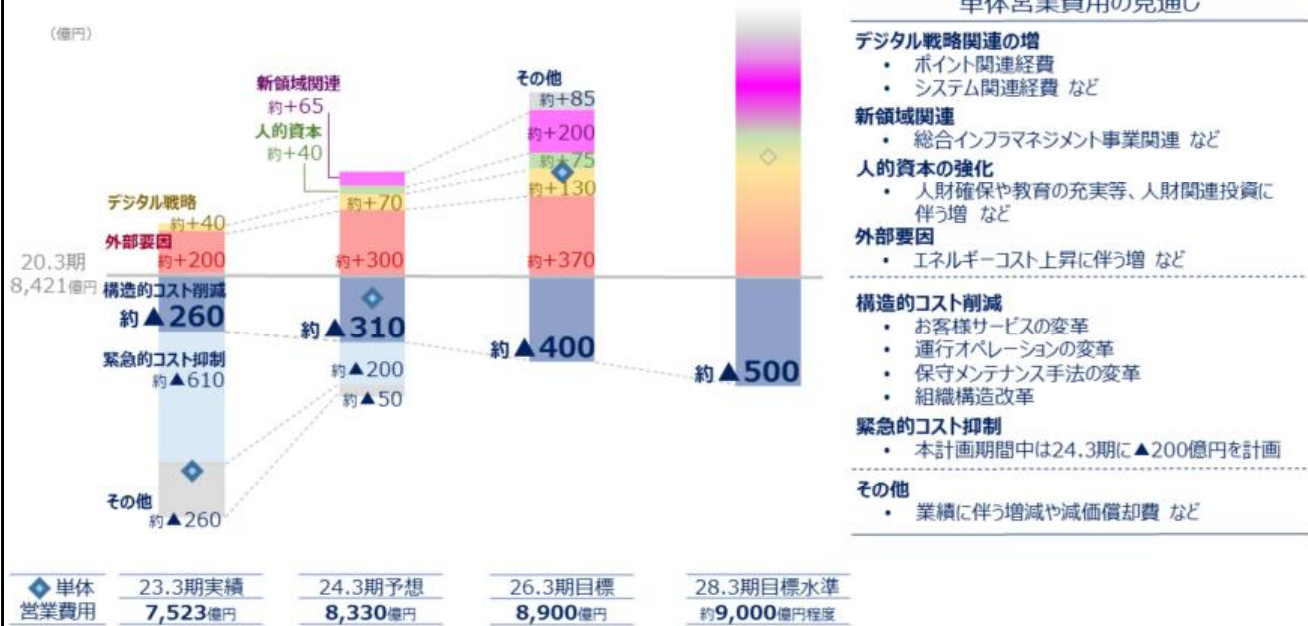
- ・ 24.3期以降92%水準を維持

21

- 鉄道事業における見通しについてご説明します。
- まずは収入です。基礎的なご利用の想定はスライド右下に記載のとおり、新幹線は今期末にかけて9割に回復、その後は同水準で推移する想定です。
- 一方、失った1割を取り戻すべく、需要を創出する様々な施策を展開していくほか、本格的に回復するインバウンド需要も着実に取り込み、いずれも23年3月期からの増収分として、それぞれ記載のような見込みを立てております。

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



22

- 次にコストです。
- この間取組みを進めてきました構造的コスト削減については、23年3月期は ▲200億円削減の計画に対し、▲260億円削減と超過達成することができました。
- 今中計においても、お客様サービス・運行オペレーション・保守メンテナンス手法の3つの変革などに取り組み、26年3月期には▲400億円、28年3月期には ▲500億円の削減を目指します。
- 一方で、エネルギーコストといった外部要因によるコスト増、成長分野であるデジタル戦略や新規事業関連のコスト増、人的資本の強化など、単体営業費用全体としてはご覧のように増加する見込みです。

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

- ここからはライフデザイン分野の取組みについてご説明します。
- 不動産・まちづくりです。
- 西明石や向日町では、周辺の事業者様と連携し、駅を中心としたまちづくりプロジェクトが進行中です。それぞれの地域特性に応じたコミュニティの形成を通じて、地域・社会の課題解決に貢献してまいります。

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、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年度開業予定



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年度開業予定



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JTB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
(ジェ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。

- 大阪や広島といった拠点駅での大規模プロジェクトも進めています。駅立地という当社の強みを生かしたビル開発を行うとともに、周辺の事業者様と共にエリアマネジメントを推進し、人々が訪れたい、いきいきとした「まち」を創出することで、記載のプロジェクト効果を達成してまいります。

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

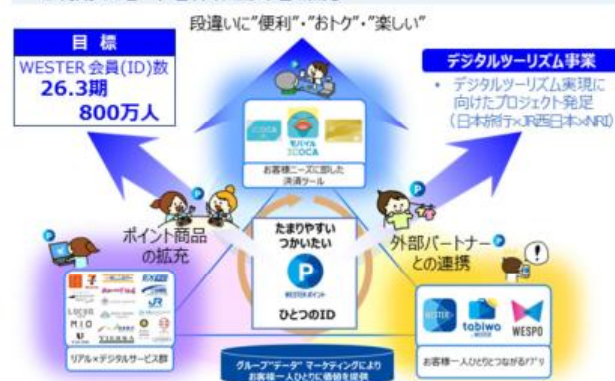
- ・決済（モバイルICOCA等）、アプリ（WESTER、tabiwa by WESTER、WESPO）、デジタル空間でのサービス拡大

“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基いて今後申請予定

新決済とポイント、データが“つなぐ”未来型のまちづくり



25

- デジタル戦略によるシナジー最大化です。
- データやデジタル技術を駆使し、お客様一人ひとりとグループの多様なサービスをつないで、いつまでも住み続けたい・また来たいと感じる「WESTER体験」を提供したいと考えています。
- そのために、①お客様とのつながりの進化、②「たまりやすい、つかいたい」ポイントへの進化、③グループマーケティング力の進化の3つに加えて、④「WESTER体験」を支える新たな決済サービスの導入に取り組めます。
- このうち、新たな決済サービスにつきましては、店舗側で端末が不要な、いわゆるQRコード決済と、資金を授受、送金可能なウォレット機能を組み合わせたサービスを提供します。
- これにより、端末が必要で、ICOCAやJ-WESTカードの導入が困難であった中小企業への裾野を拡大するとともに、ウォレットからはICOCAチャージやJ-WESTカードの利用額支払いといった連携も行い、WESTERポイントも活用しながら、当社が運営する決済デバイスのシナジー発揮を狙い、決済機能の進化による生活サービスへの浸透を目指します。
- 当社個客のカスタマージャーニーに沿った利便性向上を図り、新たな決済を通じて当社のファンをさらに増やしていく考えです。

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र्मドコンサルティング事業を拡大

JRW Data Analytics
BEYOND the RAILWAY

● +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

多様なスペースと
+PLACE

● 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



● 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



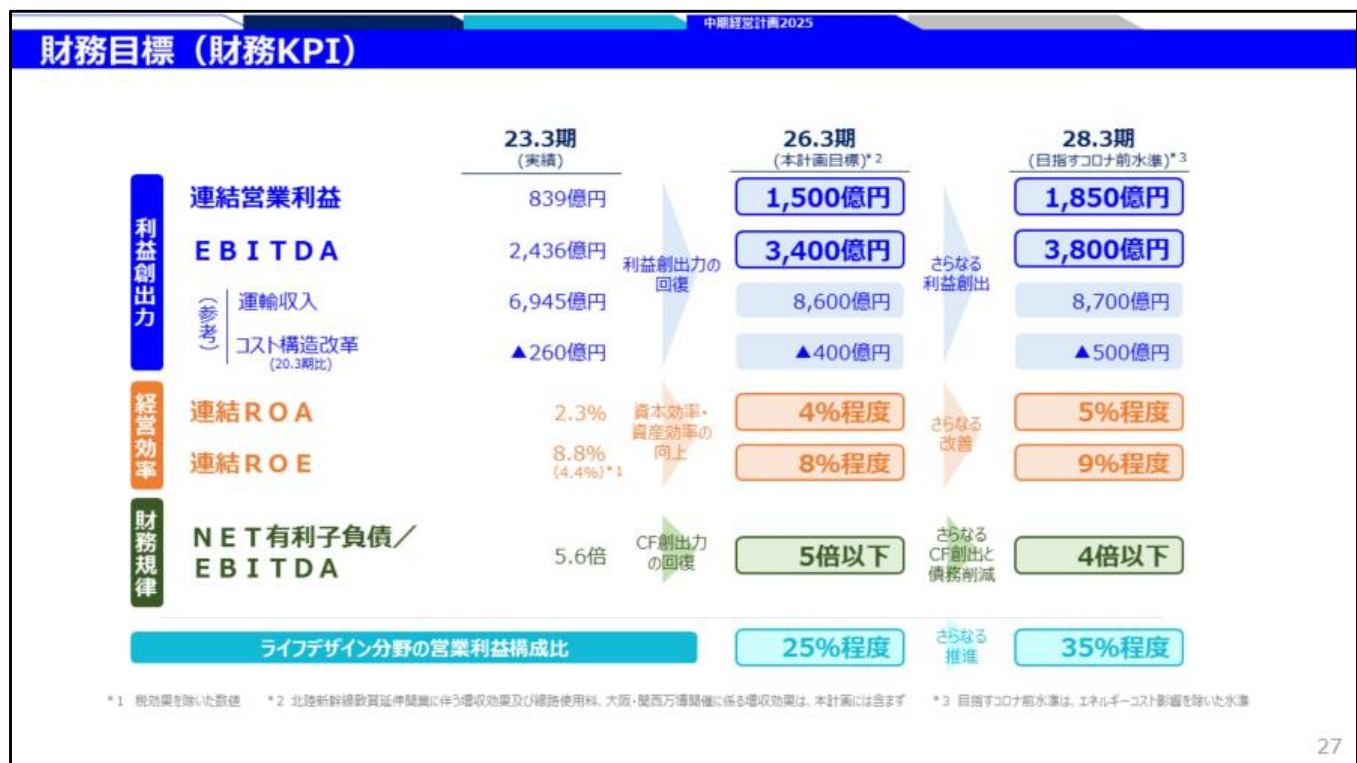
● プロジェクト効果・本計画期間中の設備投資額

		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

- 4つの取組みを記載しておりますが、このうち「総合インフラマネジメント事業」について説明します。
- 民営化後、鉄道を再生し、世界でも有数の輸送サービスとして進化させ続けてきた組織能力を活かし、道路や橋梁、上下水道といった社会インフラを広範囲に複合的にマネジメントすることにより、これからの社会にも適合し、快適に使い続けられるものへと転換する「総合インフラマネジメント事業」に進出します。
- これまで鉄道事業で培ってきた「長期視点のアセットマネジメント」や「地域とのつながり」などといった様々な組織能力を活かすほか、外部パートナーとも連携しながら、地域の課題解決、産業化に貢献します。
- 「デジタル戦略」と「新たな事業の創出」では、本計画期間中に650億円の設備投資を計画、+50億円の増益効果を見込んでいます。



- ここからは、ご紹介した取組みを踏まえた財務目標や、セグメント別の見通しなどについてご説明します。
- 本計画においては、「利益創出力」「経営効率」「財務規律」のほか、ライフデザイン分野からの利益構成比について、26年3月期に目標とするKPIを設定しています。
- また、外部要因であるエネルギーコスト影響を除いた目指すコロナ前の水準として28年3月期における目標水準をお示ししています。
- 26年3月期の連結営業利益は1,500億円、連結EBITDAは3,400億円を目指します。
- 同じく連結ROAは4%程度、連結ROEは8%程度を目指します。
- いずれも28年3月期に向けましては、さらなる成長もしくは改善を目指し、連結営業利益は1,850億円、連結EBITDAは3,800億円を目標水準とします。

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



28

- 開示セグメントの変更について説明します。
- 4月より鉄道カンパニーを発足させたことに伴い、従来の運輸業をモビリティ業として、構成会社を再編いたしました。また、ホテル業を不動産セグメントに組み入れたほか、旅行業を新たにセグメント化しています。詳細については記載のとおりです。



- ここからはセグメント毎に、今期及び計画期間中の見通しについてご説明します。
- 鉄道の基礎的なご利用想定は先ほどご説明した通りで、ここにインバウンド需要や施策効果等が加わり、運輸収入の今期予想は8,070億円、26年3月期の目標は8,600億円です。もっとも、北陸新幹線の敦賀延伸開業及び大阪・関西万博の影響につきましては、いずれも加味しておりません。
- なお、今期の新幹線の収入計画4,190億円の内訳として、山陽新幹線は3,810億円、北陸新幹線は380億円です。
- また、開示セグメントの変更により、従来、その他の事業に含まれていた工事業がモビリティ業に含まれておりますのでご留意ください。

流通業



*19.3期実績は「のび」の連結に当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会計項目であり、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会計項目であり、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会計項目であり、その合計はセグメント計と一致しません。



- 不動産業です。これまでの不動産賃貸・販売業、SC業に加えて、ホテル業が新たに含まれています。
- 不動産賃貸・販売業は、販売事業における期ずれや、大阪・広島における大規模プロジェクト開業に伴う費用増などにより、今期予想、26年3月期目標とも23年3月期比増収減益の見通しです。
- SC業におきましては、今期のSC売上高を概ねコロナ前水準と想定しており、26年3月期には3,800億円まで成長させる計画です。
- ホテル業では、マリOTT社との提携ブランド「大阪ステーションホテル オートグラフコレクション」の開業を24年夏に予定しております。これを契機としてブランドを再構築し、26年3月期のADRについて、コロナ前比+2割増を目指します。

旅行・地域ソリューション業



■ 営業収益 (主な内訳)

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

■ 営業利益 (主な内訳)

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

■ EBITDA (主な内訳)

	23.3期実績	24.3期予想	26.3期目標
(億円)	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

地球環境

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連絡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）



- ここからはサステナビリティ経営の実現に向けた取組みについて、ご紹介します。
- まず、地球環境についてです。
- 社会インフラを担う企業グループとして、地球環境保護の取組みを通じ、事業活動の基盤である社会の持続可能性を高めることに貢献することを目指します。
- なかでも、重要なテーマとして、CO₂排出削減といった「地球温暖化防止・気候変動対策」、省資源・リサイクルの推進といった「循環型社会の構築」、水資源や生物多様性の保護といった「自然との共生」の3つを主な柱に据え、グループ一体となって地球環境保護の取組みを進めます。

人的資本経営

自ら変革し成長する人材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・創出力のある人材を創出

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

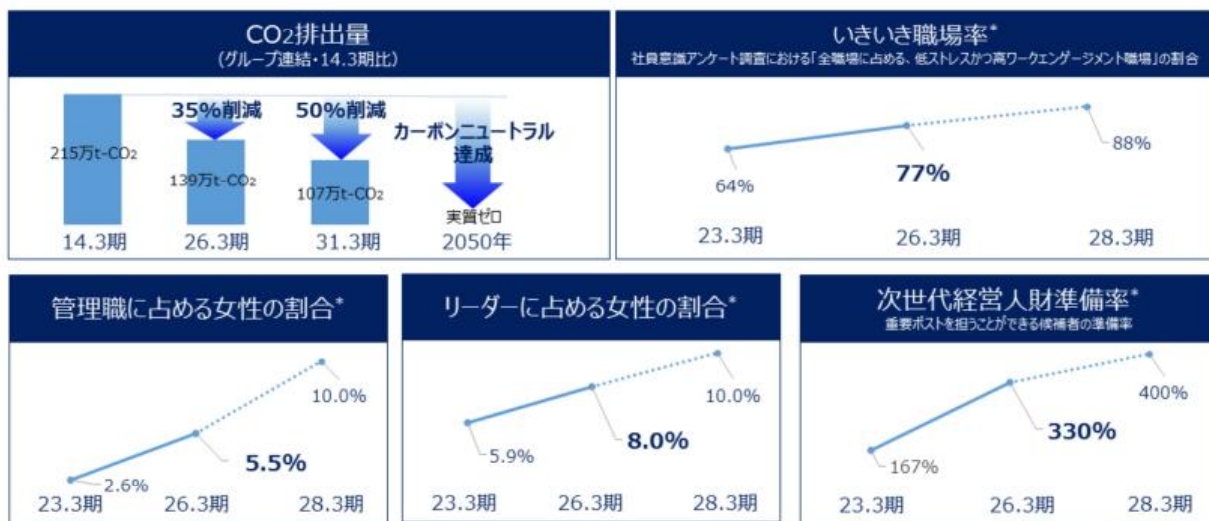
^{※2} 社員意識アンケート調査における「全職場に占める、ストレスかつ高ワーキングエンゲージメント職場」の割合

^{※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

34

- 持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人財戦略との連動が不可欠です。経営戦略と人財戦略を連動させるため、経営として個々人の成長を支援し、多様性と働きがいを高め、変化対応力と変化創出力を有した人財ポートフォリオを構築します。
- 人財育成、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークエンゲージメントの3つの取組みを軸にした人財戦略をグループ全体で推進していきます。

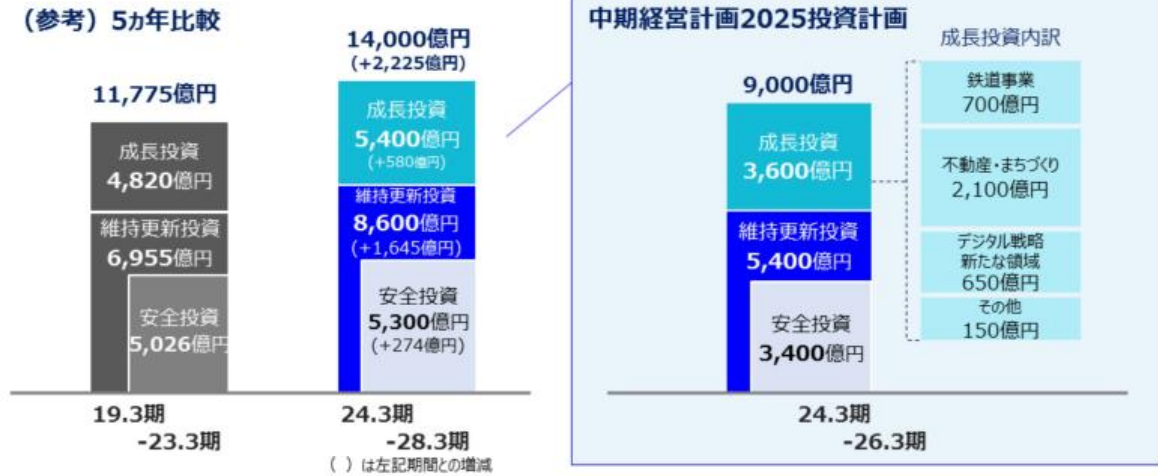
非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）



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

- 地球環境、人的資本経営についてはご覧のとおりKPIを設定しています。
- なお、安全に関する目標指標については41ページに掲載しております。

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



※出資額を含む

36

- 設備投資計画です。
- 本計画期間中は連結で9,000億円の設備投資を計画しております。
- 28年3月期まででは、1兆4,000億円を想定しており、前中計に比べて2,225億円増となります。
- 安全性向上は変わらぬ経営の根幹であり、安全投資を着実に実施してまいります。
- また、鉄道をはじめ主要事業の活性化と構造改革、あるいはライフデザイン分野における事業拡大など、ポートフォリオの最適化と今後の成長に向けて、資源を投じていきます。

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



- 財務戦略と株主還元についてご説明いたします。
- 事業ポートフォリオを最適化していく転換期に際し、ポストコロナにおけるキャッシュフロー創出力の回復を踏まえた適切な財務規律として、今回、26年3月期におけるネット有利子負債/EBITDA倍率を5倍以下といたしました。
- 株主還元については、これまでどおり長期安定的な株主還元を重視する姿勢は堅持しつつ、配当性向35%以上といたします。
- スライド下段にお示しておりますとおり、持続的な企業価値向上を図るとともに、余剰資金が生まれた場合には、「機会を捉えた資本政策」を実施する考えです。

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

38

- 最後に、23年3月期及び今期の配当についてです。
- 23年3月期の期末配当につきましては、当期純利益の計画過達を踏まえ、中計2022見直しにおける還元方針どおり、配当性向35%程度となる1株75円の予定です。これにより、通期では1株125円となる予定です。
- 今期については、新たにお示した還元方針に基づき、通期で1株100円とする予定です。
- 大阪・関西万博開催をはじめとする多くのイベント、これまで取り組んできた多くの施策が花開く26年3月期までの3年間で「ポストコロナへの挑戦」と位置づけ、さらなる変革と復興に集中的に取り組めます。
- さらには、いち早く進化・成長の新たなステージに移行し、長期ビジョン2032の実現に向けて、さらなる成長を目指してまいります。



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）	整備率100%
	② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強）	
	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

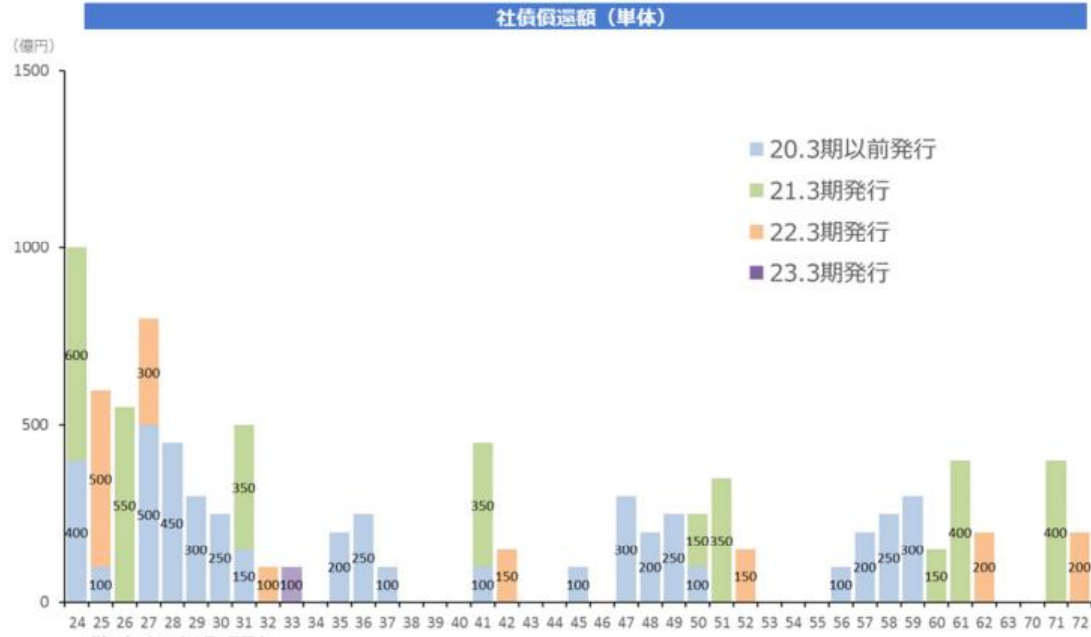
^{*1} 整備率と拡大するエリアは、今後の関係機関との調整の結果、若干変更となる場合があります

^{*3} 25.3期までの先行導入における技術検証が確実な場合

^{*2} 2014.4.1現在の条件を適用する大型車（1. 10トン車に相当する列車の乗降量100人/日以上、2. 日平均乗降人員1万人/日以上、3. 大型車の通過回数500回/日以上）

^{*4} 地震の発生頻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



(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	近畿圏	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
	その他	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

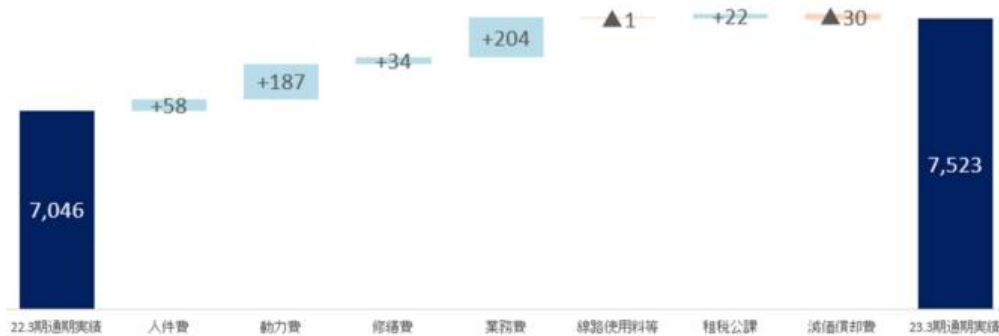
運輸収入と旅客輸送量の実績

運輸収入 (単位: 億円)							輸送人口 (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		
		対前年		主な増減要因
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%	



連結損益計算書

(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	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	—	—

セグメント情報

(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
ショールームセンター	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
ショールームセンター	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、主な子会社の会計値であり、セグメント計と一致しません^{*2} 宿泊特化型ホテル「グレイイン」の会計値です。ただし、浅草店（その他業）、広島御山町店（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、主な子会社の会計値であり、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)

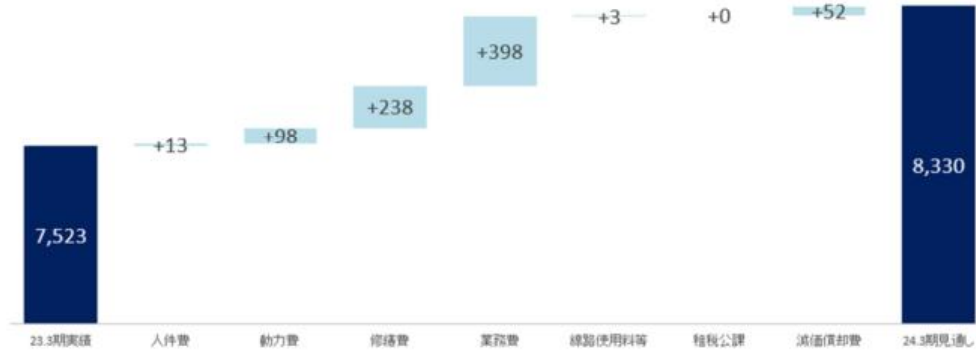
		2024年3月期 通期見通し		
		対前年	主な増減要因	
新幹線	4,190	+673 (119.1%)	基礎トレンド(100.0%)	
			・コロナ影響の低減	+550
			・インバウンド需要の回復	+48
			・料金見直し (のぞみ・みずほ)	+42
			等	
在 来 線	近畿圏	2,940 (114.5%)	基礎トレンド(100.0%)	
			・コロナ影響の低減	+223
			・インバウンド需要の回復	+50
			・特定区間運賃の見直し	+11
			・バリアフリー料金	+52
			等	
	その他	940 (109.2%)	基礎トレンド(100.0%)	
			・コロナ影響の低減	+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	3,880 (113.2%)		
運輸収入計		8,070 (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
ショールームセンター	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
ショールームセンター	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、主な子会社の会計値であり、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）、広島熊山町店（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				
			対前年		主な増減要因	
			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。

諸元表

(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す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/>