

2025年3月期第1四半期決算説明会



もっとつながる。未来が動き出す。

2024年8月1日
西日本旅客鉄道株式会社

25.3期1Q決算（概要）	P. 2
25.3期1Q決算・業績予想（詳細）	P. 15
中期経営計画2025アップデート（再掲）	P. 24
Appendix	P. 51

ハイライト

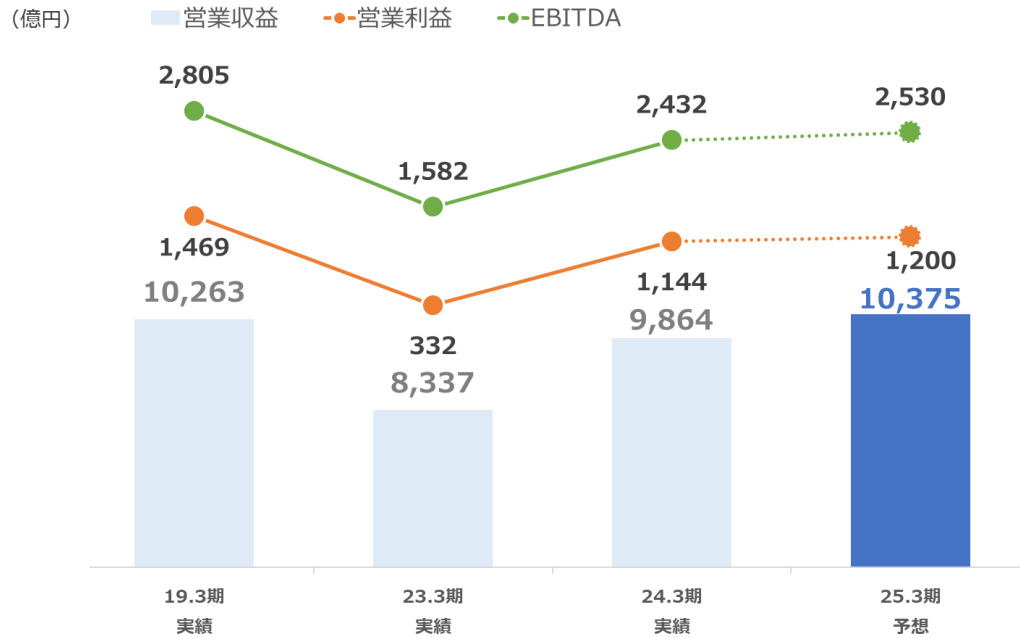
- 25.3期1Qは、ご利用回復および北陸新幹線の敦賀開業等により、連結・単体ともに4期連続の対前年増収・増益
- 運輸収入は対前年108%、19年比95%まで回復するも、山陽新幹線、関西/中京・北陸間のご利用が想定を下回る状況
- 物販・飲食業・ショッピングセンター業はインバウンド需要を確実に捉え、想定を上回る状況
- グループ各事業において、今後の需要創出を図っていくことを踏まえ、通期業績予想・配当予想は据置き

(億円)

	24.3期	25.3期	対前年		25.3期	対前年	
	1Q実績	1Q実績	差額	比率	通期予想	差額	比率
【連結】							
営業収益	3,692	4,027	+335	109.1%	17,180	+829	105.1%
営業費用	3,170	3,445	+274	108.7%	15,480	+927	106.4%
営業利益	522	582	+60	111.5%	1,700	▲ 97	94.6%
経常利益	486	552	+66	113.6%	1,555	▲ 118	92.9%
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	333	382	+49	114.9%	1,000	+12	101.3%
EBITDA	917	981	+64	107.0%	3,430	▲ 0	100.0%
【単体】							
運輸収入	1,975	2,125	+149	107.6%	8,870	+464	105.5%
営業費用	1,837	1,932	+95	105.2%	8,720	+431	105.2%

モビリティ業

モビリティ業の実績・計画（通期）



*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

(単位：億円)

	24.3期1Q 実績	25.3期1Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	2,215	2,394	10,375
うち単体運輸収入	1,975	2,125	8,870
新幹線	1,024	1,177	5,050
近畿圏	719	758	3,050
その他在来線	231	188	770
営業利益	328	395	1,200
EBITDA	639	708	2,530

25.3期1Q実績のポイント

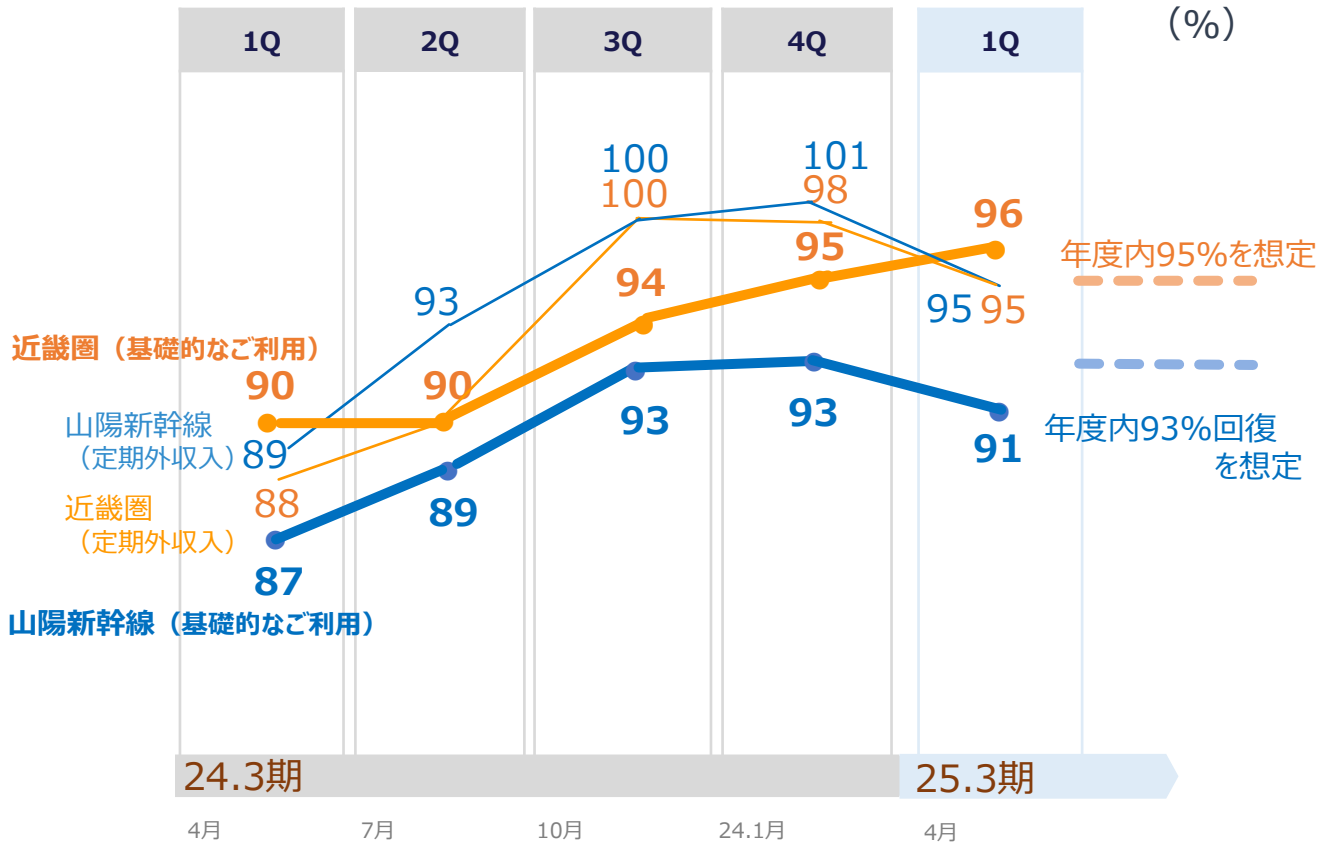
- 山陽新幹線 前年を上回るも、休日のレジャー需要が軟調に推移し、基礎的なご利用が想定を下回る
- 北陸新幹線 敦賀開業により首都圏からのご利用が堅調に推移し、概ね想定どおり
- 近畿圏 (定期外) 近距離の基礎的なご利用は概ね想定どおり
能登地震の影響等で関西/中京・北陸間のご利用が軟調なこと等により、特急ご利用が想定を下回る
(定期) 定期ご利用者数・収入ともに概ね想定どおり
- インバウンド (運輸収入) 対前年+20%で推移し、概ね想定どおり
- コスト構造改革 25.3期通期▲380億円の想定に対し、1Q実績は▲75億円と着実に進捗

モビリティ業：関連指標

運輸収入・基礎的なご利用の推移 (2019年比)

山陽新幹線：国内レジャーが軟調

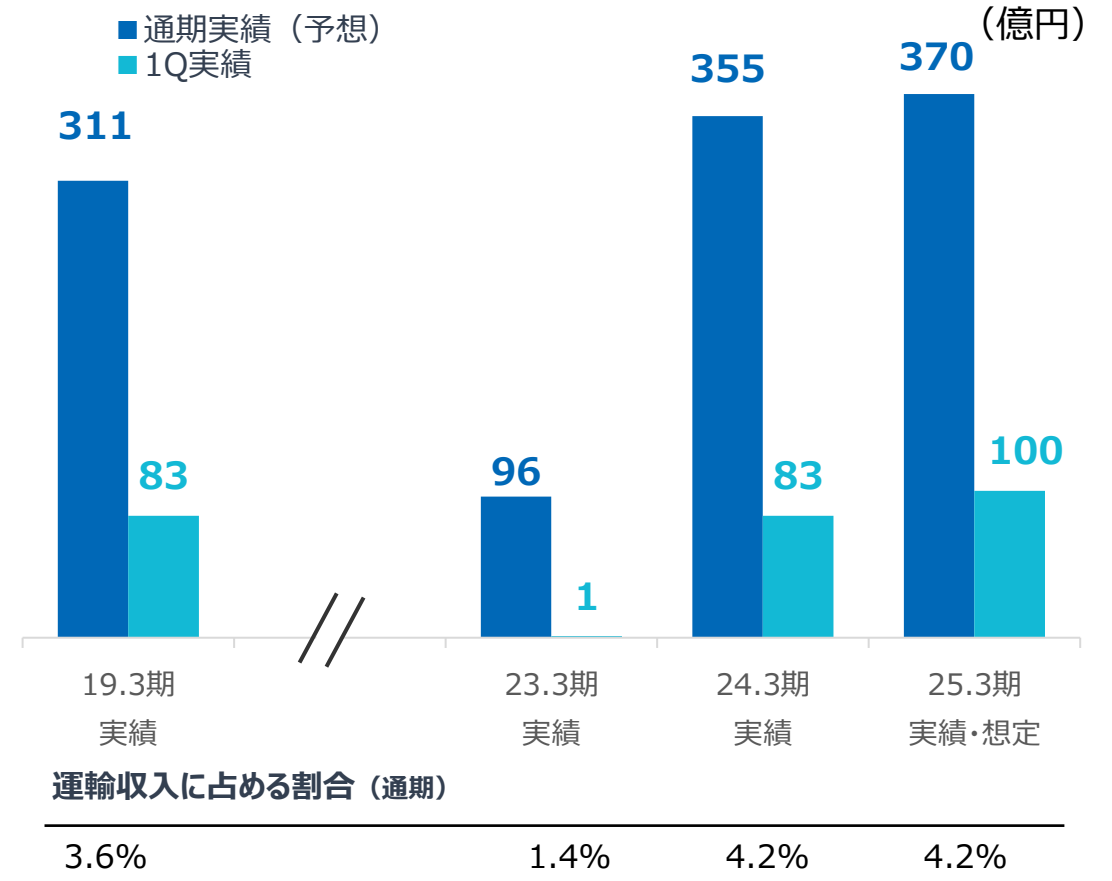
近畿圏：能登地震の影響等により関西/中京・北陸間の流動が軟調



基礎的なご利用は、インバウンド利用や曜日配列など特殊要因による利用増減を除く

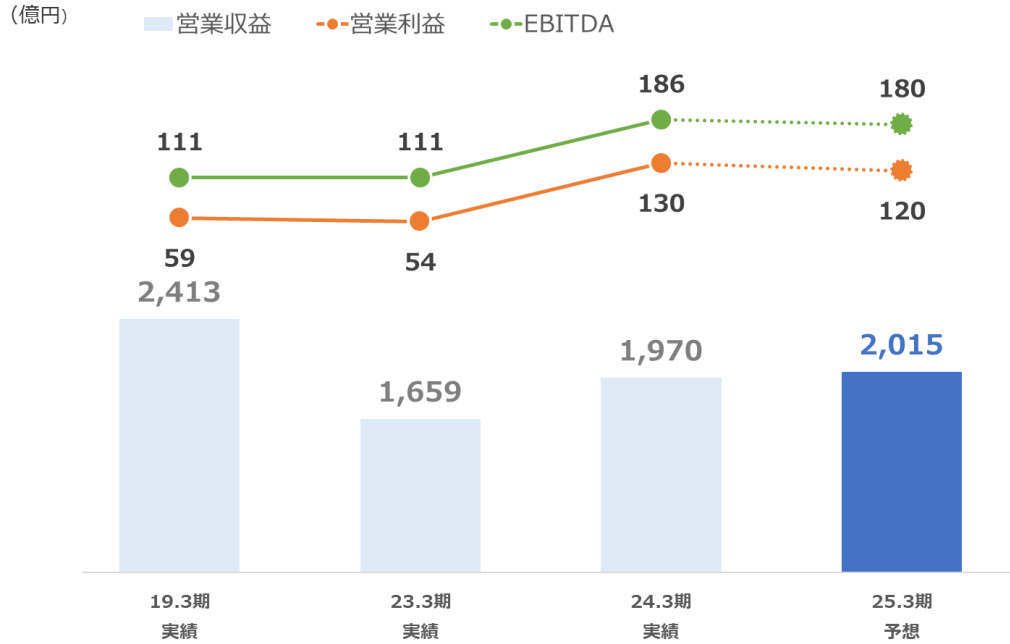
インバウンド収入 (運輸収入)

1Qとしてのインバウンド収入は過去最高の100億円の実績
年間370億円に対して、想定どおり進捗



訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきっぷ利用 (推計) の合算値
〔訪日旅行者向け商品の比率は全体の5割程度〕

流通業の実績・計画（通期）



*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

(単位：億円)

	24.3期1Q 実績	25.3期1Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益 (主な内訳)	465	497	2,015
物販・飲食業	407	436	1,755
うちヴィアイン	50	58	215
百貨店業	53	57	245
営業利益 (主な内訳)	34	39	120
物販・飲食業	30	34	100
うちヴィアイン	8	11	25
百貨店業	3	4	20
EBITDA	47	53	180

※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

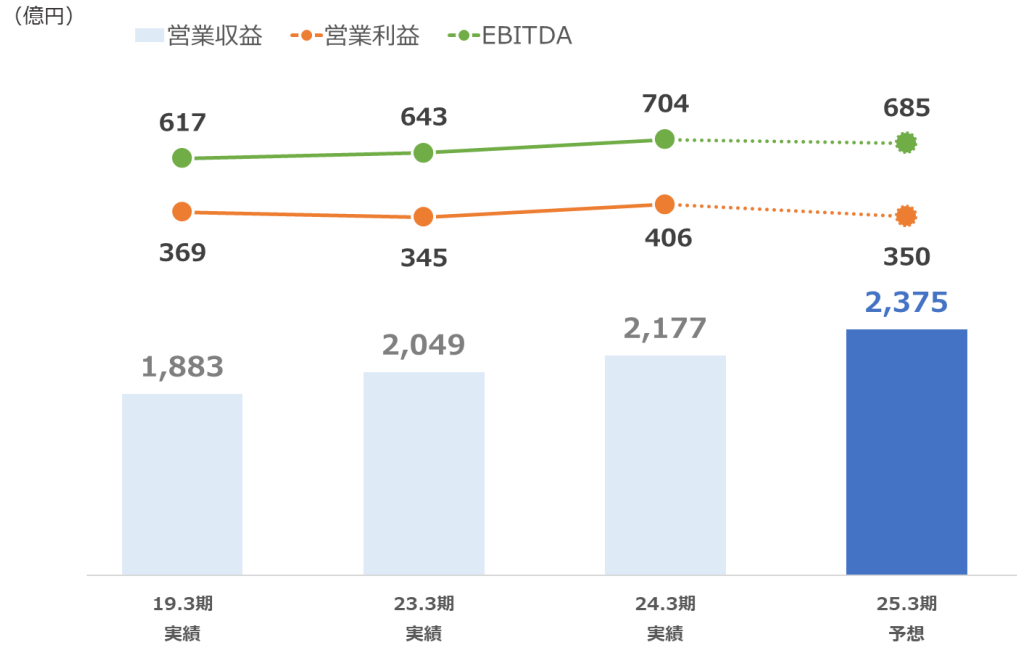
25.3期1Q実績のポイント

ご利用回復による駅構内店舗売上増、ヴィアインの宿泊収入増等により、物販・飲食業は昨年到现在まで過去最高益

- | | |
|-------|---|
| 物販 | <ul style="list-style-type: none"> 駅構内の安定した集客や、近畿圏・福岡を中心に好調な土産需要により、前年比、想定ともに上回って推移 1Q収益実績は、既存店ベースでも19年比を上回って推移 |
| ヴィアイン | <ul style="list-style-type: none"> インバウンド需要の取り込みもあり、ADRは想定を上回って推移 特に東京エリアのADRが全体を押し上げ、1Q（4-6月）は前年比+11%、19年比+18%程度 |
| 百貨店 | <ul style="list-style-type: none"> 1Qは免税売上等の増により対前年増収増益。概ね想定どおり推移。京都店の売上は19年比を超える水準 |

不動産業

不動産業の実績・計画 (通期)



*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

(単位：億円)

	24.3期1Q 実績	25.3期1Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益 (主な内訳)	463	633	2,375
不動産賃貸・販売業	225	376	1,255
うち不動産賃貸	134	160	570
不動産販売	91	216	685
ショッピングセンター業	142	150	615
ホテル業	92	103	495
営業利益 (主な内訳)	103	132	350
不動産賃貸・販売業	52	78	150
うち不動産賃貸	42	58	105
不動産販売	9	19	45
ショッピングセンター業	27	33	100
ホテル業	2	▲6	5
EBITDA	176	206	685

※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

25.3期1Q実績のポイント

不動産 賃貸・販売業

- 大阪プロジェクト開業経費・減価償却費が増加したものの、投資家向け販売の増により対前年増収増益
- 収益・利益の進捗率は高いが、概ね想定どおり推移

ショッピングセンター業

- 1Q実績として過去最高益。インバウンド需要獲得により、京阪神エリアのSCが好調で、想定を上回り推移
- 既存SCにおいても19年比を上回る実績

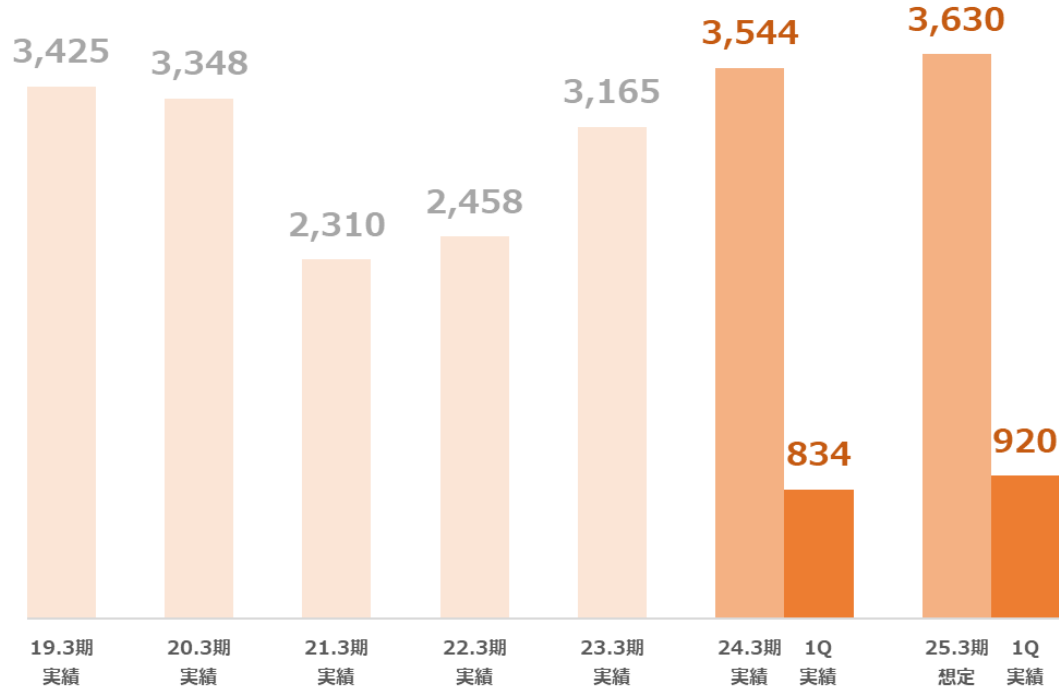
ホテル業

- 宿泊収入はインバウンド需要獲得効果もあり対前年増加。ADRは19年比+29%(4-6月)
- 料飲・宴会需要も19年比9割程度まで回復
- 7/31開業の大阪ステーションホテルの開業経費も含み、概ね想定どおり推移

不動産業：関連指標

SC売上高

(億円)



※24.3期初のセグメント変更に合わせて、23.3期以前のSC売上高を修正しています

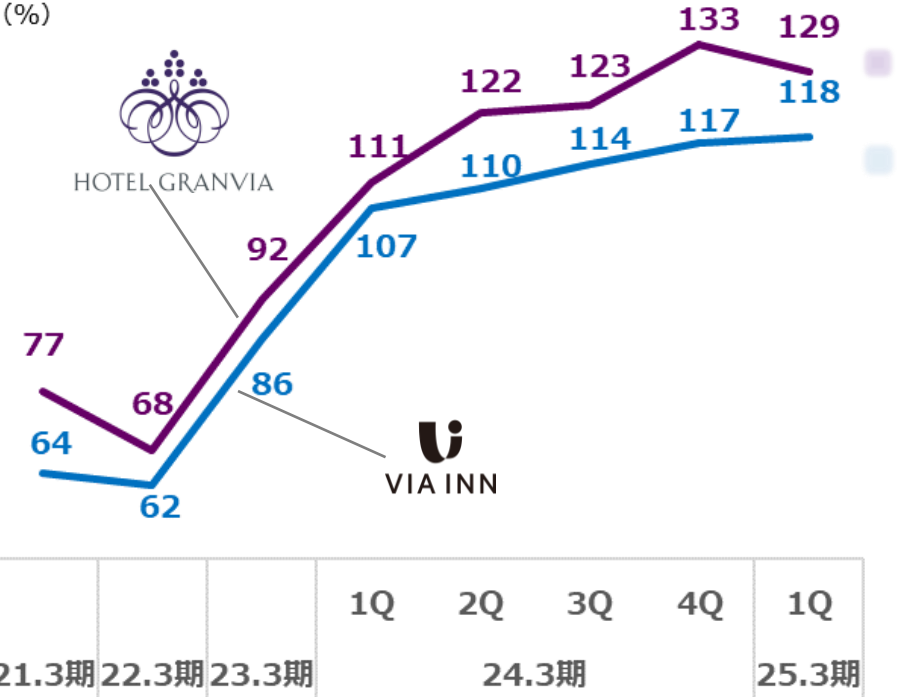
新規開業物件

24.3期	テテ名谷	シャミネ米子	くるふ福井駅
25.3期以降	バルチカ03 (大阪)	うめきたグリーンプレイス	広島駅ビル 三ノ宮駅ビル

ホテルADR

19.3期を100とした時の比率

(%)



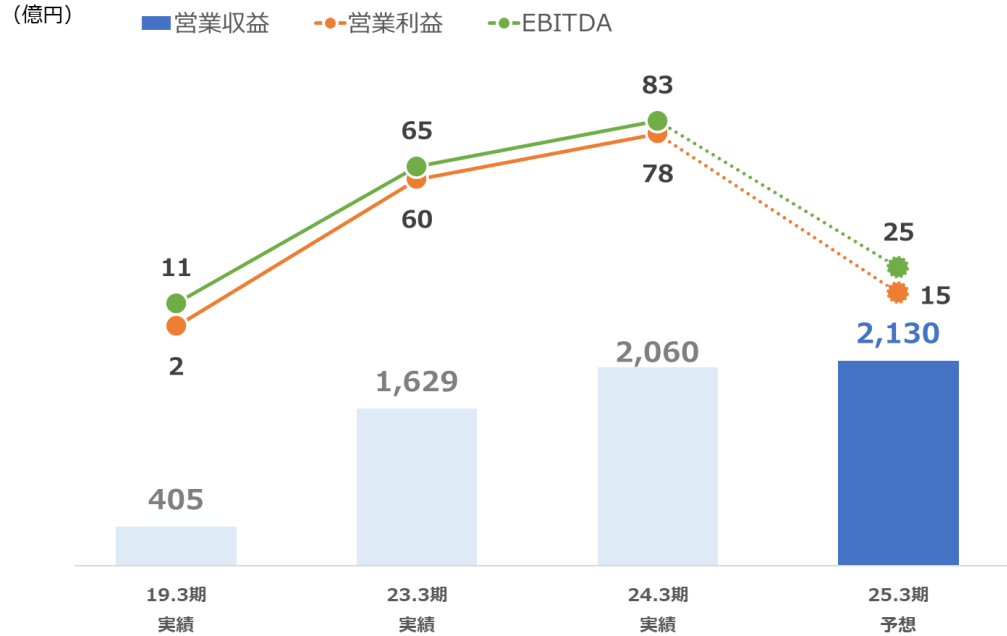
※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
※各期は19.3期を100とした場合。各四半期は2019暦年を100とした場合

業績予想におけるホテルADR

	グランヴィア	ヴィアイン
25.3期	24.3期末並み	前年並み

旅行・地域ソリューション業

旅行・地域ソリューション業の実績・計画 (通期)



*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

(単位：億円)

	24.3期1Q 実績	25.3期1Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	496	442	2,130
ツーリズム	219	224	960
ソリューション	276	218	1,170
営業利益	51	5	15
ツーリズム	10	2	0
ソリューション	41	2	15
EBITDA	52	6	25

25.3期1Q実績のポイント

ツーリズム事業

- 全国旅行支援の反動や能登半島地震影響により、1Q（1-3月）の国内旅行需要は前年比で低調に推移するも概ね想定どおり
- デジタルツーリズムの先行経費は主に2Q以降に発現予定

ソリューション事業

- 昨年度24.3期1Q（1-3月）のワクチン接種事務局関連事業の受注反動減により、対前年減収減益
- 各地域の誘客事業や経済対策事業等の受託、インバウンド団体受託により、利益は概ね想定どおり推移

中期経営計画2025進捗 主要事業の活性化と構造改革

今後の多客期・行楽シーズンに向けて、中期経営計画2025で掲げた施策をグループ全体で展開し需要創出していく

需要創出の主な取り組み

- ・北陸新幹線（金沢・敦賀間）
開業効果の最大化
- ・大阪・関西万博の機運醸成と
様々な事業機会を捉えた取り組み
- ・西日本エリアの魅力発信による
インバウンド需要の取り込み



北陸新幹線 敦賀延伸開業



2025大阪・関西万博
オフィシャルストア



せとうち
パレット
プロジェクト

せとうち
パレットプロジェクト



THE OSAKA STATION
HOTEL

大阪ステーションホテル



くらふ福井駅

今後の更なる需要創出の取り組み

- ・北陸デスティネーションキャンペーン（24年10月～）
- ・観光列車「はなあかり」による周遊ルート構築
- ・山陽新幹線全線開業50周年を契機
としたご利用促進
- ・「森の芸術祭 晴れの国・岡山」（24年9月～）
による交流人口拡大
- ・販売チャネル拡大
- ジョルダン(株)が展開する「乗換案内」と「e5489」の予約連携
- ・単価向上施策による収入最大化
- 3大ピーク期における「のぞみ」全席指定席化
- 着座サービスブランディングによる普通列車からの誘導
- ・京阪神都市圏における運賃体系の見直し
- 同レベルの輸送サービスを提供するエリアの運賃体系を統合し、
シンプルで分かりやすい運賃体系に見直し
- バリアフリー整備加速等の各種サービスの向上



中期経営計画2025進捗 主要事業の活性化と構造改革

労働力不足が顕在化する環境において、様々なパートナーとの連携・協業により、鉄道事業の持続可能性を高めていく

多機能鉄道重機

- ・株式会社人機一体、日本信号株式会社とともに開発
- ・鉄道設備メンテナンスにおける技術・業務革新により、安全性向上、生産性向上
- ・鉄道事業分野における実用化を進展させ、様々な社会インフラメンテナンスの機械化、省人化にも貢献



JR東日本と車両の装置・部品共通化を検討

- ・旅客輸送量や労働生産人口の減少が見込まれる中においても、将来にわたり鉄道輸送事業を維持・発展させ、お客様へ安定的な輸送サービスを提供することを目的に、在来線車両における装置・部品の共通化を検討

車両の装置・部品の共通化

▶ 車両メーカー・サプライヤーの製造プロセスの効率化、生産性向上、効率的な装置・部品の調達

設計プロセス効率化、設計技術向上を目指した連携

▶ サステナブルな車両製造に向けて、車両設計分野において会社の垣根を超えた連携

ローカル線

- ・芸備線においては再構築協議会での議論が継続
- ・城端線・氷見線では、24年2月に認定された再構築実施計画を着実に推進中
(概ね5年後を目途にあいの風とやま鉄道へ事業主体を変更)
- ・美祢線では新たに議論の場を設置することが決定
- ・加えて、国の再構築調査事業を活用した増便バスの運行（大糸線）、線区のあり方等についての相談を関連自治体へ打診

中期経営計画2025進捗 イノゲート大阪・JPタワー大阪 開業（7/31）

- JR大阪駅西口直結のイノゲート大阪・JPタワー大阪が新たな賑わいの拠点としグランドオープン
- 24.9月「グラングリーン大阪」先行まちびらきとあわせ、大阪駅西側一体の利便性・回遊性向上によりエリア価値を向上

イノゲート大阪



バルチカ03

2～5階の飲食ゾーン「バルチカ03」
ランチも呑みも楽しめる、個性あふれる50店舗
の飲食ゾーンが開業



開発概要

商業：飲食店舗「バルチカ03」（2-5F）、TSUTAYA BOOKSTORE（6F）
オフィス：フレキシブルオフィス「コンパスオフィス」（9-10F）
※オフィスフロア等（11-22F）は2024年秋以降開業予定

JPタワー大阪



THE OSAKA STATION
HOTEL

AUTOGRAPH COLLECTION®
HOTELS



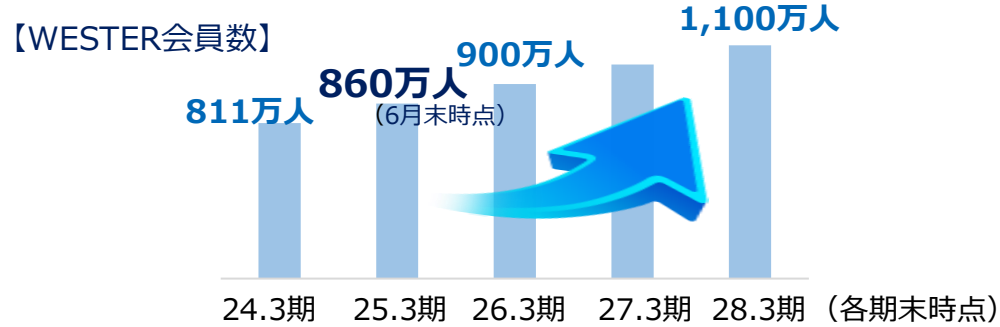
商業：約16,000㎡ KITE大阪（B1-6F）、劇場（6F）
オフィス：約68,000㎡（11-27F）
ホテル：THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection（29-38F）

中期経営計画2025進捗 デジタル戦略と新たな事業の創出

デジタル戦略

「WESTER経済圏/WESTER体験」の拡大

- ・グループ内におけるリピート利用の誘発
(ショッピングセンター×鉄道のポイント還元)
- ・グループ外加盟店化によるネットワーク拡大
(タイムズモビリティ、福屋広島駅前店等との連携)



「WESTERモール (ECモール)」の開業 (24年4月)



- ・混雑時に並ぶことなく、手ぶらでの観光地のお土産購入が可能
- ・将来的には、スマートロッカーでの受取、メタバース上での販売も

「WESTERウォレット (仮称)」の24年度内 サービスインを準備中

新たな事業

JCLaaS (総合インフラマネジメント事業)

国土交通省 民間提案型官民連携モデリング事業※に選定

(橋梁メンテナンスについて提案)

※民間事業者と国土交通省が一体となって新たな官民連携手法を構築するための支援制度

XR (メタバース) バーチャル大阪駅 3.0

延べ来場者数：1,500万人突破 (開業から3か月半)



新しいビジネス創出への挑戦



- ・事業共創プログラム
「ベルナル」
スタートアップ企業との共創
- ・社内公募の
イノベーション創出プログラム

中期経営計画2025アップデート公表後の投資家・株主との対話

テーマ	投資家・株主からのお声	当社の受け止め
<p>企業価値向上 に向けた成長戦略</p> <p>最適な 事業ポートフォリオ構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産・まちづくり、デジタル戦略、新たな事業の創出等事業ポートフォリオの構築に取り組んでいるが、それぞれの成長の方向性、展開の進捗状況に関する情報開示をさらに充実させて欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営目標の達成に向けた中計施策の進捗を積極的に発信することに加え、投資家・株主との対話の重要性を改めて認識。 ● 各事業で創出するキャッシュをライフデザイン分野の成長事業に投資することでレジリエンスの高い事業ポートフォリオを構築し、グループ全体の持続的成長を図っていく。
<p>資本コストや株価を 意識した経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍を経た経営環境の変化、価格改定が容易でない事業環境を踏まえ、適切な資本コストを意識した経営、事業展開をして欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍、インフレなどの不確実性を踏まえた適切な株主資本コストを意識し、ポートフォリオ構築や適切な情報発信を通じて、株主資本コストの低減、企業価値・株主価値の向上を図っていく。

25.3期1Q決算（概要）	P. 2
25.3期1Q決算・業績予想（詳細）	P. 15
中期経営計画2025アップデート（再掲）	P. 24
Appendix	P. 51

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2023年度 第1四半期	2024年度 第1四半期	対前年		主な増減要因	2024年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	3,692	4,027	335	109.1	【4期連続の増収】	17,180	829	105.1
モビリティ業	2,215	2,394	178	108.1	運輸収入の増	10,375	510	105.2
流通業	465	497	32	107.0	物販飲食業の増	2,015	44	102.3
不動産業	463	633	170	136.8	不動産賃貸販売の増、ホテル業の増	2,375	197	109.1
旅行・地域ソリューション業	496	442	△ 53	89.2	受託事業の減	2,130	69	103.4
その他	52	59	6	113.2		285	6	102.3
営業費用	3,170	3,445	274	108.7		15,480	927	106.4
営業利益	522	582	60	111.5	【4期連続の増益】	1,700	△ 97	94.6
モビリティ業	328	395	67	120.4	運輸収入の増	1,200	55	104.8
流通業	34	39	5	114.7	物販飲食業の増	120	△ 10	91.8
不動産業	103	132	28	127.4	不動産賃貸販売の増、ホテル業の減	350	△ 56	86.1
旅行・地域ソリューション業	51	5	△ 46	10.4	受託事業の減	15	△ 63	19.1
その他	1	7	5	532.3		30	△ 12	70.9
営業外損益	△ 35	△ 29	5	—		△ 145	△ 21	—
経常利益	486	552	66	113.6	【4期連続の増益】	1,555	△ 118	92.9
特別損益	△ 1	7	8	—		△ 50	172	—
法人税等	137	169	32	123.6		455	46	111.5
親会社株主に帰属する 四半期純利益	333	382	49	114.9	【2期ぶりの増益】	1,000	12	101.3
四半期包括利益	365	397	31	108.6	うち親会社株主に係る四半期包括利益 389	—	—	—

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円、%)

		2023年度 第1四半期	2024年度 第1四半期	対前年		主な増減要因	
				増減	比率		
モビリティ業		営業収益	2,215	2,394	178	108.1	・鉄道のご利用回復、インバウンドの増
		営業利益	328	395	67	120.4	
流通業	物販・飲食	営業収益	407	436	28	107.0	・構内店舗売上の増
		【再掲:宿泊特化型ホテル】	【50】	【58】	【7】	【115.6】	・客室平均単価の増
	営業利益	30	34	3	111.4		
	【再掲:宿泊特化型ホテル】	【8】	【11】	【3】	【144.5】		
	百貨店	営業収益	53	57	3	107.0	・免税売上の増
		営業利益	3	4	1	150.8	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	225	376	150	166.8	・投資家向け販売の増
		【再掲:不動産販売】	【91】	【216】	【125】	【236.9】	
	営業利益	52	78	26	149.7		
	【再掲:不動産販売】	【9】	【19】	【10】	【207.1】		
	ショッピングセンター	営業収益	142	150	8	105.9	・SC売上高増による賃料収入の増
		営業利益	27	33	5	121.3	
	ホテル	営業収益	92	103	10	111.7	・客室平均単価の増
		営業利益	2	△ 6	△ 9	—	・大阪ステーションホテル開業経費
旅行・地域ソリューション業		営業収益	496	442	△ 53	89.2	・受託事業の反動減
		営業利益	51	5	△ 46	10.4	

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

単体損益計算書

(単位：億円、%)

	2023年度 第1四半期	2024年度 第1四半期	対前年		主な増減要因	2024年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	2,214	2,374	160	107.2	【4期連続の増収】	9,920	477	105.1
運輸収入	1,975	2,125	149	107.6		8,870	464	105.5
運輸附帯収入	38	37	△ 0	98.8		155	△ 4	97.3
関連事業収入	70	71	1	101.8		280	△ 4	98.4
その他収入	130	140	9	107.5	会社間清算の増 等	614	22	103.7
営業費用	1,837	1,932	95	105.2		8,720	431	105.2
		うち構造改革△75				うち構造改革△380		
人件費	481	518	37	107.8	賞与の増 等	2,055	10	100.5
物件費	885	915	29	103.4		4,595	298	106.9
動力費	164	142	△ 22	86.3	燃料単価の減 等	600	△ 0	99.9
修繕費	255	264	9	103.7		1,660	78	105.0
業務費	464	508	43	109.3	会社間清算の増 WESTER関連経費の増 等	2,335	220	110.4
線路使用料等	66	89	23	134.4	北幹敦賀延伸による増	355	82	130.5
租税公課	94	96	2	102.3		400	5	101.3
減価償却費	309	312	2	100.8		1,315	34	102.7
営業利益	376	441	65	117.3	【4期連続の増益】	1,200	45	103.9

運輸収入及び輸送人キロ

運輸収入

(単位：億円、%)

輸送人キロ

(単位：百万人キロ、%)

			2024年度 第1四半期	対前年		対コロナ前 (2019年比)	2024年度 通期予想	対前年		2024年度 第1四半期	対前年		対コロナ前 (2019年比)
				増減	比率			増減	比率		増減	比率	
新幹線	山陽	定期	28	1	103.8	107.5	-	-	-	231	11	105.4	108.8
		定期外	970	65	107.2	95.2	-	-	-	4,163	53	101.3	86.9
		計	998	66	107.1	95.5	4,270	215	105.3	4,394	65	101.5	87.9
	北陸	定期	4	2	204.1	207.0	-	-	-	32	17	216.0	211.4
		定期外	173	84	194.1	171.1	-	-	-	562	275	196.2	171.4
		計	178	86	194.3	171.8	780	357	184.4	594	293	197.2	173.2
		定期	33	3	111.5	115.3	-	-	-	263	29	112.6	115.8
		定期外	1,144	149	115.0	102.0	-	-	-	4,725	329	107.5	92.3
		計	1,177	152	114.9	102.4	5,050	572	112.8	4,989	358	107.7	93.3
在来線	近畿圏	定期	274	7	102.8	92.4	-	-	-	4,399	49	101.1	90.2
		定期外	484	32	107.1	94.6	-	-	-	2,492	105	104.4	87.6
		計	758	39	105.5	93.8	3,050	107	103.6	6,891	155	102.3	89.2
	その他	定期	52	△3	93.3	83.3	-	-	-	893	△66	93.1	84.5
		定期外	136	△39	77.7	64.6	-	-	-	645	△183	77.9	62.6
		計	188	△42	81.5	68.9	770	△215	78.1	1,539	△249	86.0	73.7
		定期	327	3	101.2	90.8	-	-	-	5,293	△16	99.7	89.1
		定期外	620	△6	98.9	85.8	-	-	-	3,138	△77	97.6	81.0
		計	947	△3	99.7	87.5	3,820	△108	97.2	8,431	△94	98.9	85.9
合計	定期	360	7	102.0	92.6	-	-	-	5,556	13	100.2	90.1	
	定期外	1,764	142	108.8	95.7	-	-	-	7,864	251	103.3	87.4	
	計	2,125	149	107.6	95.2	8,870	464	105.5	13,421	264	102.0	88.5	

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2024年度 第1四半期					
		対前年		主な増減要因			
		増減	比率				
新幹線	山陽	998	66	107.1%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・移動需要の回復	+49
				・インバウンド需要の増	+5		
				等			
北陸	178	86	194.3%	基礎トレンド(100.0%)			
				特殊要因	・北陸新幹線敦賀延伸	+86	
					等		
新幹線計	1,177	152	114.9%				
在来線	近畿圏	758	39	105.5%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・移動需要の回復	+29
						・インバウンド需要の増	+10
				・北陸新幹線敦賀延伸	△ 3		
			等				
その他	188	△ 42	81.5%	基礎トレンド(100.0%)			
				特殊要因	・移動需要の回復	+14	
					・インバウンド需要の増	+1	
				・北陸新幹線敦賀延伸	△ 58		
			等				
在来線計	947	△ 3	99.7%				
運輸収入計	2,125	149	107.6%				

※ 荷物収入は金額些少のため省略

設備投資

(単位：億円、%)

	2023年度 第1四半期	2024年度 第1四半期	対前年		2024年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	440	488	48	110.9	—
自己資金	428	479	50	111.9	2,940
負担金	12	9	△ 2	77.0	—
単体設備投資計	203	191	△ 11	94.2	—
自己資金	191	182	△ 9	95.3	1,740
(再掲) (安全関連投資)	(138)	(135)	(△ 2)	(98.0)	(1,010)
(再掲) (その他)	(53)	(47)	(△ 6)	(88.2)	(730)
負担金	12	9	△ 2	77.0	—

・主な設備投資件名 (単体)

車両新製 (N700S・やくも・岡山近郊)、保安防災対策 (地震対策) 等

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2023年度 期末	2024年度 第1四半期末	対前年	主な増減要因																																
流動資産	7,009	5,392	△ 1,616	受取手形及び売掛金の減、未収金の減																																
現金及び預金	2,334	1,347	△ 987																																	
棚卸資産	1,606	1,743	137																																	
その他の流動資産	3,068	2,302	△ 766																																	
固定資産	30,789	30,735	△ 53																																	
有形固定資産等	25,572	25,528	△ 43																																	
建設仮勘定	1,226	1,328	101																																	
投資その他の資産	3,989	3,878	△ 111																																	
繰延資産	1	0	△ 1																																	
資産計	37,800	36,129	△ 1,671																																	
流動負債	7,101	6,453	△ 647	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2023期末</th> <th>2024.1Q</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>有利子負債残高</td> <td>15,634</td> <td>14,914</td> <td>△ 720</td> </tr> <tr> <td>【有利子負債平均金利(%)】</td> <td>【1.22】</td> <td>【1.25】</td> <td>【0.03】</td> </tr> <tr> <td>新幹線債務</td> <td>974</td> <td>974</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>【新幹線債務平均金利(%)】</td> <td>【6.55】</td> <td>【6.55】</td> <td>【-】</td> </tr> <tr> <td>社債</td> <td>8,599</td> <td>8,104</td> <td>△ 494</td> </tr> <tr> <td>【社債平均金利(%)】</td> <td>【1.01】</td> <td>【1.07】</td> <td>【0.06】</td> </tr> <tr> <td>その他長期借入金等</td> <td>6,060</td> <td>5,835</td> <td>△ 225</td> </tr> </tbody> </table>		2023期末	2024.1Q	増減	有利子負債残高	15,634	14,914	△ 720	【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.25】	【0.03】	新幹線債務	974	974	-	【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】	社債	8,599	8,104	△ 494	【社債平均金利(%)】	【1.01】	【1.07】	【0.06】	その他長期借入金等	6,060	5,835	△ 225
	2023期末	2024.1Q	増減																																	
有利子負債残高	15,634	14,914	△ 720																																	
【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.25】	【0.03】																																	
新幹線債務	974	974	-																																	
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】																																	
社債	8,599	8,104	△ 494																																	
【社債平均金利(%)】	【1.01】	【1.07】	【0.06】																																	
その他長期借入金等	6,060	5,835	△ 225																																	
1年内返済予定長期借入	1,384	1,612	227																																	
未払金等	5,717	4,841	△ 875																																	
固定負債	18,427	17,500	△ 927																																	
社債・長期借入金等	14,159	13,197	△ 962																																	
退職給付に係る負債	2,116	2,134	17																																	
その他の固定負債	2,151	2,168	17																																	
負債計	25,529	23,954	△ 1,575																																	
株主資本	11,034	10,925	△ 108	親会社株主に帰属する四半期純利益 382、配当 △206																																
資本金	2,261	2,261	-																																	
資本剰余金	1,839	1,839	-																																	
利益剰余金	6,946	7,122	176																																	
自己株式	△ 12	△ 297	△ 285																																	
その他の包括利益累計額	46	52	6																																	
非支配株主持分	1,190	1,196	6																																	
純資産計	12,271	12,175	△ 95																																	
負債・純資産計	37,800	36,129	△ 1,671																																	

※2024年度の期首より会計方針の変更を行ったため、2023年度の各数値は当該変更による影響について遡及適用後の数値を記載しております。

各種経営指標

(単位：%、億円、人)

	2023年度		2024年度	
	第1四半期	期末	第1四半期	期末予想
連結ROA	-	4.8	-	4.6
連結ROE	-	9.2	-	9.1
連結EBITDA	917	3,430	981	3,430
連結減価償却費	395	1,633	399	1,730

	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	45,897	22,262	44,366	21,314	46,294	22,150	-	-
金融収支	△ 46	△ 34	△ 191	△ 171	△ 42	△ 32	△ 184	△ 160
受取利息・配当金	4	16	9	30	5	16	10	36
支払利息	50	50	201	201	48	49	194	196

ネット有利子負債／EBITDA	-	3.9	-	-
自己資本比率	-	29.3%	30.4%	-
1株当たり当期純利益（EPS）	68.35円	202.63円	79.03円	205.16円
1株当たり純資産（BPS）	-	2,273.29円	2,295.65円	-

	2023年度		2024年度予想	
	中間	期末【年間】	中間	期末【年間】
配当の状況	57.5円	84.5円【142.0円】	36.0円	36.0円【72.0円】

※当社は、2024年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2023年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株あたり当期純利益（EPS）」及び「1株あたり純資産（BPS）」を算定し記載しております。なお「配当の状況」における配当金額は、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

※2024年度の期首より会計方針の変更を行ったため、2023年度の各指標の数値は当該変更による影響について遡及適用後の数値を記載しております。

25.3期1Q決算（概要）	P. 2
25.3期1Q決算・業績予想（詳細）	P. 15
中期経営計画2025アップデート（再掲）	P. 24
Appendix	P. 51

経営課題と今後の方向性

私たちの志

人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

中計2025
の進捗

重点
戦略

鉄道の安全性向上

安全考動計画2027の下、仕組みやハード整備を推進
特に作業の安全確保・輸送品質に改善の余地あり

主要事業の活性化と構造改革

北幹延伸、インバウンド等の需要取込や構造改革が進捗

不動産・まちづくりの更なる展開

大阪・広島プロジェクトの着実な推進、REIT等の事業拡大

デジタル戦略による多様なサービスの展開

モバイルICOCA、グループ横断のWESTER経済圏拡大

新たな事業の創出

インフラマネジメント事業（JCLaaS）の着手、体制構築

サステナビリティ経営の実現

地域に最適な交通体系の構築
多様な人材が活躍する環境づくり

計画を上回る
業績回復

人、まち、社会の
活力向上へ貢献



経営環境

観光・インバウンドの活況

労働力不足の顕在化

インフレ社会の到来

顧客ニーズの多様化

等

より認識を深めた
対応すべき
経営課題

鉄道事業の安全性向上・持続的進化

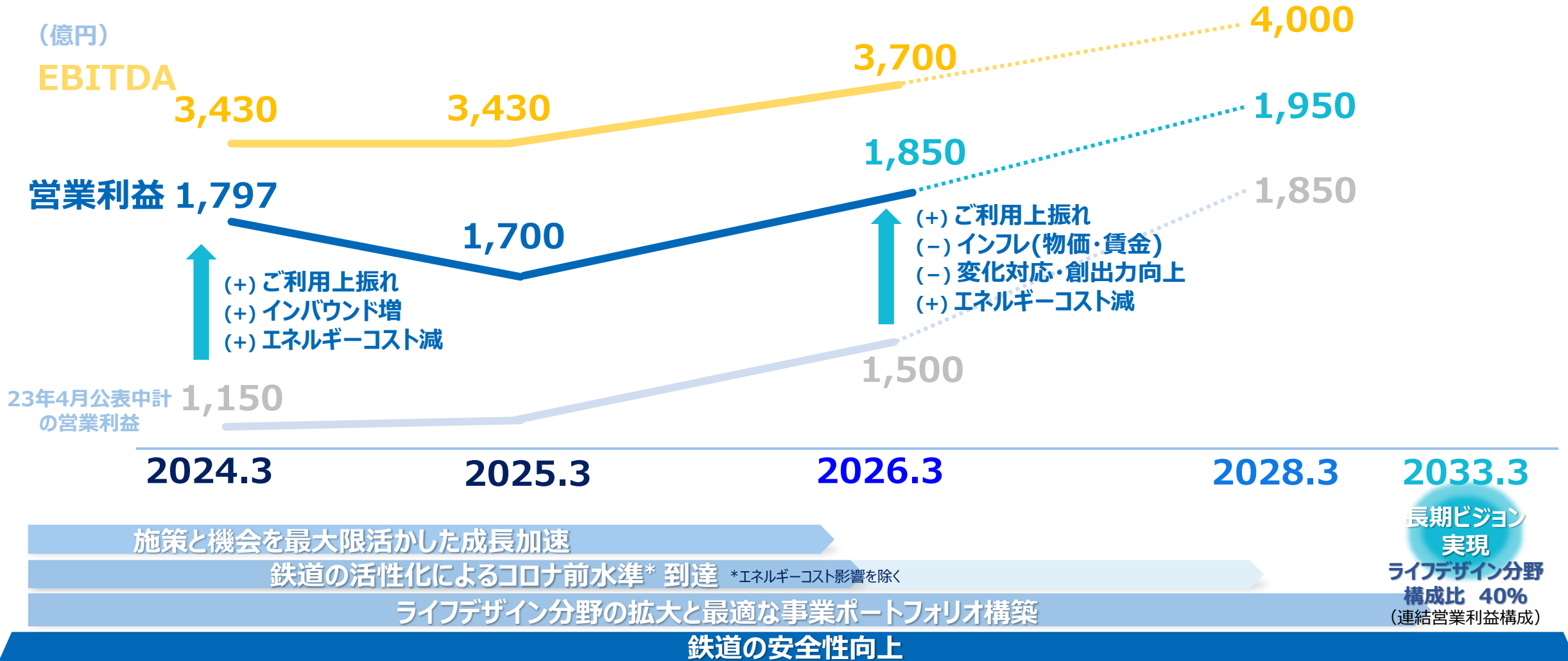
グループ一体となった価値創造

変化対応・創出力の向上

JR西日本グループの価値創造体系、「中期経営計画2025」の重点戦略のもと、施策を具体化するとともに、より認識を深めた経営課題に対応する施策を追加し、「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を加速させていく

中期経営計画2025アップデート

- 基本的な戦略は不変。中計施策の推進等によるご利用増や、構造改革の成果、外部環境変化も踏まえ計画数値をアップデート
- 26.3期は、営業利益は28.3期の当初目標水準、EBITDAは過去最高を目指す。28.3期の営業利益は過去最高益水準
- 長期ビジョンの実現、中長期的経営課題への対応に向けて、追加で資源配分を実施し、中計推進を加速させる



中期経営計画2025アップデート：セグメント別

億円	19.3期実績 ^{*1*2}	23.3期実績 ^{*2}	24.3期実績	25.3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	16,350	17,180	18,570	20,765
モビリティ業	10,263	8,337	9,864	10,375	10,645	—
流通業	2,413	1,659	1,970	2,015	2,080	—
不動産業	1,883	2,049	2,177	2,375	2,750	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	2,060	2,130	2,480	—
その他	327	279	278	285	615	—
連結営業利益	1,969	839	1,797	1,700	1,850	1,950
モビリティ業	1,469	332	1,144	1,200	1,275	—
流通業	59	54	130	120	135	—
不動産業	369	345	406	350	410	—
旅行・地域ソリューション業	2	60	78	15	15	—
その他	74	45	42	30	30	—
連結経常利益	1,833	736	1,673	1,555	1,685	—
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	1,027	885	987	1,000	1,125	—
連結EBITDA	3,613	2,436	3,430	3,430	3,700	4,000

*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 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

セグメント別の営業利益想定

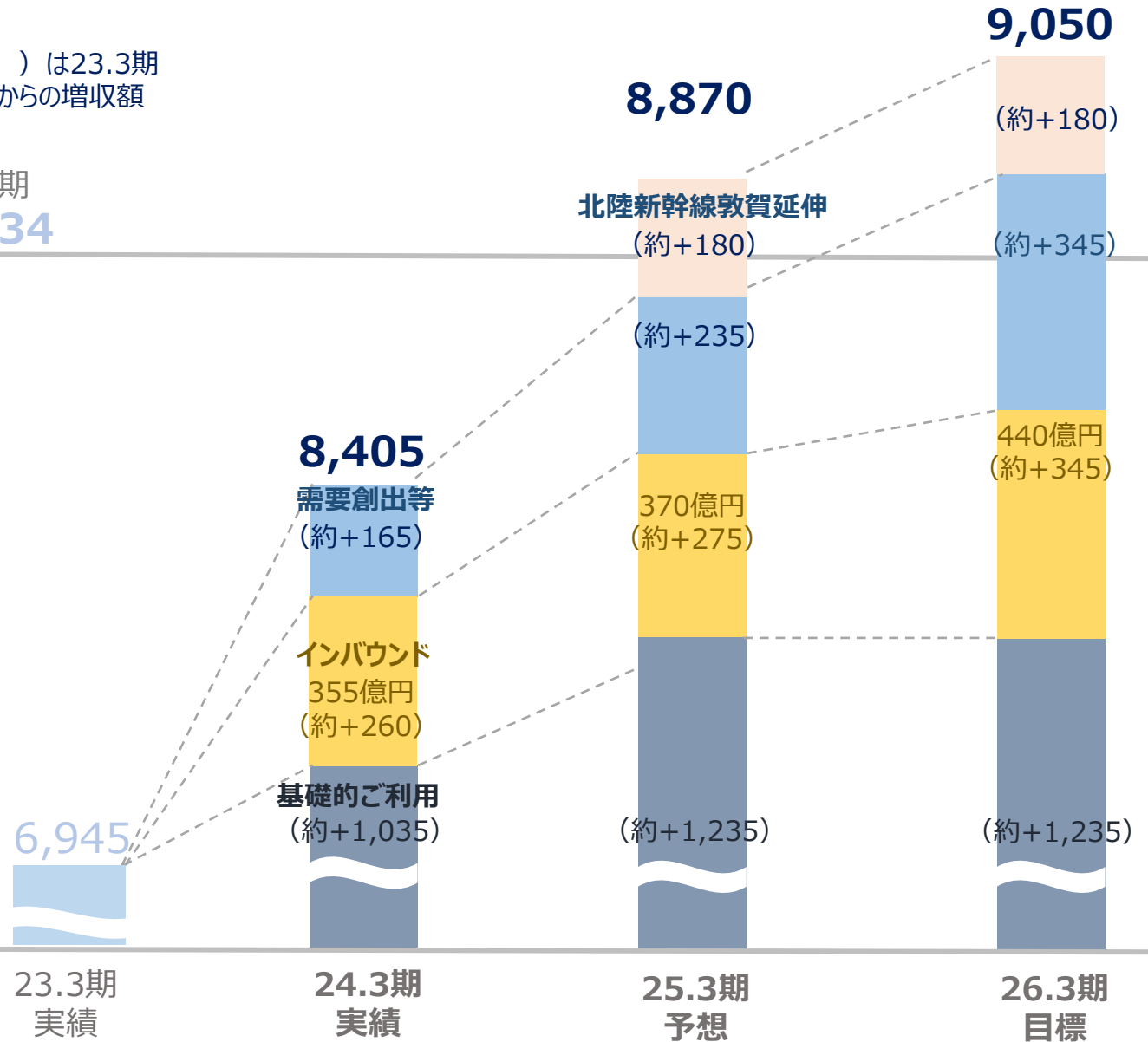
億円	24.3期 実績	25.3期 予想	26.3期 目標	主な増減要因（対前年）	
				25.3期	26.3期
モビリティ業	1,144	1,200	1,275	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド増 ・サービス向上を伴う単価増 ・北陸新幹線敦賀延伸効果 	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド増 ・構造改革による費用減
流通業	130	120	135	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本投資による費用増 ・ホテルリニューアル経費増 	<ul style="list-style-type: none"> ・万博開催を契機とした店舗売上、ビジネスホテル収益増
不動産業	406	350	410	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりプロジェクト開業経費 ・新ホテル開業経費 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト効果の平年度化 ・宿泊収入増
旅行・地域ソリューション業	78	15	15	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナワクチン接種特需喪失 ・デジタルツーリズム先行経費増 	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド増による旅行増
その他	42	30	30	<ul style="list-style-type: none"> ・新領域関連費用の増 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル戦略によるシナジー発揮
連結営業利益	1,797	1,700	1,850	△97	+150

運輸収入の想定

(億円)

() は23.3期
からの増収額

19.3期
8,734



運輸収入の想定

北陸新幹線敦賀延伸

- 新幹線収入の増 (並行在来線収入の減を含む)
- 開業プロモーション等による需要創出

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
25.3期：約370億円
26.3期：約440億円

基礎的なご利用想定

〔新幹線〕

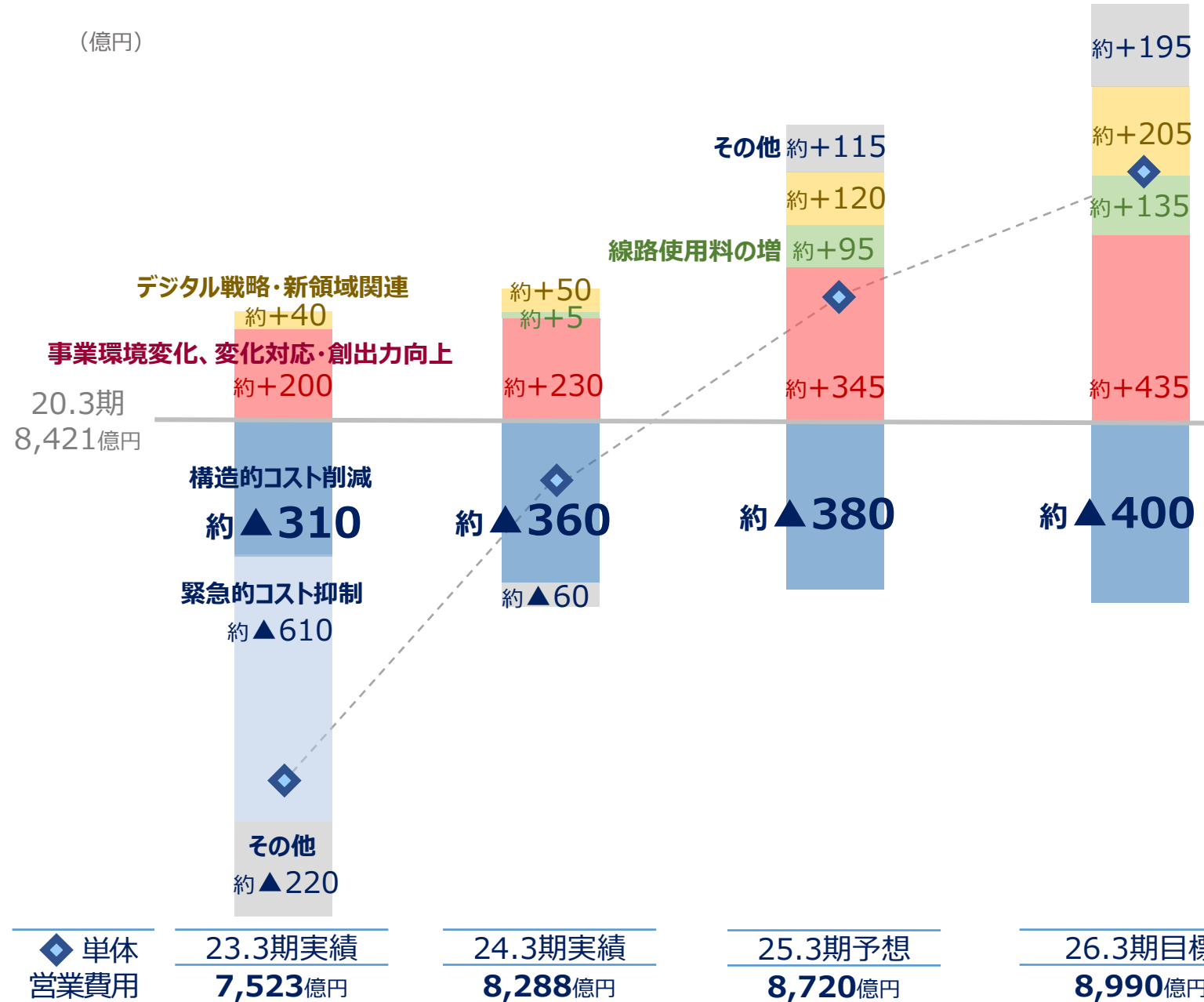
- 24.3期4Qは93%
- 25.3期以降は93%程度を維持

〔近畿圏〕

- 24.3期は4Qは96%
- 25.3期以降は95%程度を維持

単体営業費用の想定

(億円)



単体営業費用の想定

デジタル戦略・新領域関連

- ・ ポイント関連経費
- ・ システム関連経費
- ・ 総合インフラマネジメント事業関連 など

線路使用料の増

- ・ 北陸新幹線延伸に伴う使用料・固定資産税等

事業環境変化、変化対応・創出力向上

- ・ 人財確保や教育の充実、試験費等の挑戦を促す費用の増 など
- ・ エネルギーコスト上昇に伴う増 など

構造的コスト削減

28.3期は▲500億円を計画

- ・ 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

- ・ 24.3期以降は緊急抑制を解除

中期経営計画2025の進捗

		これまでの取り組み		今後の取り組み	
		24.3期	25.3期	26.3期	
モビリティサービス	鉄道の活性化		<ul style="list-style-type: none"> 北陸新幹線 金沢～敦賀延伸 北陸新幹線 W7系車両増備完了 N700S 2編成増備完了 有料座席サービス拡大 EXサービス 1年前予約開始、EX商品・JRP等 価格改定 自動運転・隊列走行BRT 公道での実証実験開始 	<ul style="list-style-type: none"> 北陸デスティネーションキャンペーン 	
	鉄道運賃・料金 ローカル線	<ul style="list-style-type: none"> (国) 運賃小委員会による方向性提示 (国) 地域交通法改正 芸備線 再構築協議会設置要請 	<ul style="list-style-type: none"> (国) 原価算定要領の見直し 芸備線 再構築協議会開催 城端線・氷見線 鉄道事業再構築実施計画の認定 		
ライフデザイン	不動産まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 私募REIT運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> JPタワー大阪 歩行者デッキ・オフィス先行開業 JPタワー大阪 竣工 	<ul style="list-style-type: none"> JR WEST LABO うめきた地上駅舎 (うめきたグリーンプレイス) 開業 広島 新駅ビル 開業 JPタワー大阪、イノゲート大阪 開業 大阪ステーションホテル 開業 	
	デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> Apple PayのICOCAリリース 関西MaaSアプリ リリース 	<ul style="list-style-type: none"> TRAILBLAZER社 設立 	<ul style="list-style-type: none"> WESTERモール オープン 	<ul style="list-style-type: none"> WESTERウォレット (仮称) (2024年度中)
	新領域	<ul style="list-style-type: none"> 米子市の下水道関連業務を受託 +PLACE事業化 	<ul style="list-style-type: none"> JCLaaS事業立ち上げ 福知山市の上水道事業に関する業務委託契約締結 		

鉄道の安全性向上

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の取り組み期間において、グループ事業の基盤である安全性向上、「お客様を想い、ご期待にお応えする」観点、労働力確保の状況を踏まえて、車両更新等のさらなる安全投資の充実を図る

28.3期までの5年間を通じた目標	24.3期末時点の進捗
お客様が死傷する列車事故 死亡に至る鉄道労災	発生させない 発生させない 発生させていない 2件発生させた
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、 <ul style="list-style-type: none"> ① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備 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 6割*1 整備率 5割*1 整備率 48% 整備率 12%
〔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 <ul style="list-style-type: none"> ① 「無線発報」装置を整備している踏切 ② 「画像認識」装置を整備している車両 	整備率 9割 整備率 6割*3 整備率 60% 整備率 4% (技術検証を実施)
〔地震対策〕 山陽新幹線における地震対策 <ul style="list-style-type: none"> 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） 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） 	整備率 90% 整備率 100% 整備率 36% 整備率 67%
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	各組織での自律的な改善につなげるための仕組みを整備し、「現場の判断を最優先するマネジメント」の確立を図るための対策本部等の実践的な訓練等、具体的な取り組みを進めた

計画通り進捗

*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大型車交通遮断量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

事業戦略（モビリティサービス）：鉄道の活性化と構造改革

24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準	
<ul style="list-style-type: none"> 北陸新幹線敦賀延伸開業 グループ横断施策の展開 単価増の取り組み 構造改革の進捗 	<ul style="list-style-type: none"> グループマーケティングによる新たな価値創出 単価増・イールド向上 インバウンド戦略 構造改革の推進 持続可能な鉄道、交通システムの構築 	運輸収入	9,050億円 (26.3期)
		うちインバウンド収入	440億円 (26.3期)
		構造改革(対20.3期)	▲400億円 (26.3期)
			▲500億円 (28.3期)

需要創出

- 山陽新幹線全線開業50周年を契機とした誘客
- 北陸新幹線の敦賀開業効果の最大化
北陸DC開催と新たな観光列車「はなあかり」による周遊ルート構築
- 着座ニーズへの対応・ご利用平準化
繁忙期のぞみ全車指定席化による着座ニーズへの対応・利便性向上
- 大阪駅（うめきたエリア）2期地区まちびらきの相乗効果最大化
- インバウンド戦略のさらなる推進
特急「はるか」QRコード乗車対応



単価増・イールド向上

- 運賃・料金の見直し
割引施策からポイント施策への移行によるイールド向上
EXサービス1年前予約の状況を踏まえた割引座席数の設定・臨時列車設定
- 着座サービスの拡大
着座ニーズを踏まえて運行路線を拡大。新快速Aシートや、快速うれしートのほか、通勤特急「らくらくシリーズ」を運行



事業戦略（モビリティサービス）：運賃・料金

- 届出の範囲内での見直しを進めながら、新しい原価算定要領下での将来の鉄道事業の見通しを踏まえた運賃見直しの可能性を検証

届出の範囲内での見直しを順次実施

競争環境等を踏まえながら、届出の範囲内で以下の運賃料金を見直し

(23年4月～)

- ・ 京阪神エリアにおける特定区間運賃の見直し
- ・ 「のぞみ」・「みずほ」指定席特急料金見直し
- ・ 在来線特急料金・幹在乗継割引の見直し
- ・ 「鉄道駅バリアフリー料金制度」の導入 等

(23年10月～)

- ・ EX商品の価格見直し
- ・ eきっぷの価格見直し
- ・ ジャパンレールパスの価格改定 等

コロナ禍以降の見直しで約200億円の増収を実現
24.3期は前年比+140億円の増収

新しい収入原価算定要領を踏まえて、認可による運賃見直しの可能性を検証

国土交通省：収入原価算定要領等の一部改正 主な内容

持続可能な鉄道輸送サービスに資する設備投資の促進	・原価計算期間（3年）を超える一定期間内の減価償却費を総括原価に計上できるようにする ・災害対策、環境対応等、政策的に必要性が高い一定の設備投資に係る減価償却費の計上を前倒して総括原価に計上できるようにする
人材の確保	・これまでの鉄道事業者における人件費上昇率のみならず、賃金構造基本統計調査等に基づく「伸び率」を反映
災害からの復旧	・災害の激甚化・頻発化により増大している鉄道施設の修繕費用について、特別損失として計上されたものについても、総括原価への計上に当たって考慮
その他	・ヤードスティック方式の計算方法など、収入原価の算定方法全般について見直し

新しい収入原価算定要領を踏まえても、移動需要の増加、旺盛なインバウンド等による足元の運輸収入増により、運賃改定の余地は当面ない。
インフレ等の状況に対応できるように、制度のさらなる柔軟な運用を引き続き政府に働きかけていく。

事業戦略（モビリティサービス）：ローカル線

- 22年4月より、輸送密度2,000人/日未滿の17路線30線区について、線区別収支率などを開示
- 当社の営業キロの約1/3を占める当該線区において、1987年以降、ご利用は約3割まで減少しており、大量輸送という観点で鉄道の特性が十分発揮できていない課題を提起。以降、様々な形で議論を開始
- 地域交通法改正（23年10月1日施行）により、地方公共団体又は鉄道事業者からの要請に基づき国土交通大臣が組織する「再構築協議会」など、ローカル線の再構築議論の仕組みが創設された

芸備線

- 23年10月 備中神代～備後庄原間の68.5キロについて、当社の要請により再構築協議会設置（全国初）
- 24年3月 備中神代～広島間について第1回協議会を実施
- ご利用しやすい最適な交通体系の構築を地域と共に目指す



城端線・氷見線

- 23年7月 城端線・氷見線再構築検討会設立
- 24年2月 国土交通大臣より再構築実施計画認定（概ね5年後を目途にあいの風とやま鉄道へ事業主体を変更）
- 再構築にあたり、当社として150億円を拠出*
- 利便性・快適性の向上、持続可能な路線の実現に向け、計画に定めた事項を地域と共に着実に推進

*24.3期に特別損失計上

20.3期 輸送密度

- 8,000人/日以上以上の線区
- 4,000人/日以上～8,000人/日未滿の線区
- 2,000人/日以上～4,000人/日未滿の線区
- 2,000人/日未滿の線区 → 開示対象

事業戦略（ライフデザイン）：不動産まちづくり

24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準												
<ul style="list-style-type: none">大阪プロジェクトの推進 JPタワー大阪 オフィス・劇場先行開業 イノゲート大阪の工事進捗広島駅ビルの工事進捗私募REITの設立	<ul style="list-style-type: none">大阪プロジェクトの開業（24年夏～）私募REIT資産の拡大25年春開業に向けた広島駅ビルの工事完遂	<table><tr><td>大阪</td><td>総投資額</td><td>1,000億円</td></tr><tr><td></td><td>EBITDA想定</td><td>90億円（28.3期）</td></tr><tr><td>広島</td><td>総投資額</td><td>600億円</td></tr><tr><td></td><td>EBITDA想定</td><td>50億円（28.3期）</td></tr></table>	大阪	総投資額	1,000億円		EBITDA想定	90億円（28.3期）	広島	総投資額	600億円		EBITDA想定	50億円（28.3期）
大阪	総投資額	1,000億円												
	EBITDA想定	90億円（28.3期）												
広島	総投資額	600億円												
	EBITDA想定	50億円（28.3期）												

拠点駅開発

■大阪

イノゲート大阪

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

JPタワー大阪

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

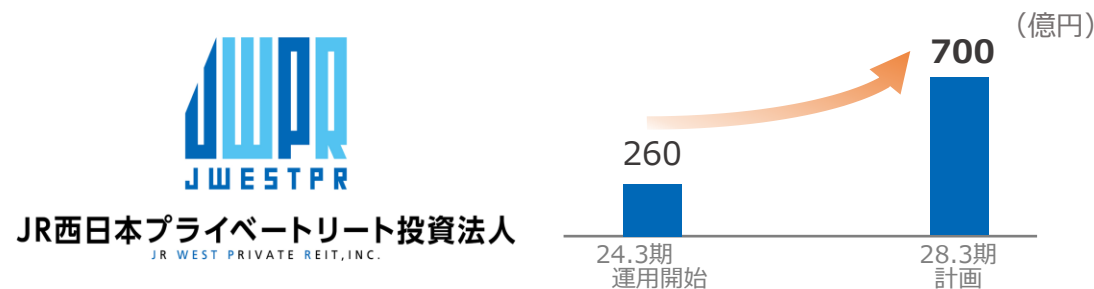
■広島

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

マネジメント分野の強化と資産効率向上

■「JR西日本プライベートリート投資法人」運用開始

これまで不動産私募ファンドの組成・運用に取り組んでおり、私募REITの運用開始により、アセットの特性や投資家の期待に更にマッチした事業展開が可能になることから、今後さらにファンド事業と私募リート事業の拡大を図る。



事業戦略（ライフデザイン）：デジタル戦略

24.3期の取り組み

- WESTER ID統合
- モバイルICOCA機能拡充（Apple Pay）
- WESTER会員数拡大
24年3月末時点811万人（年間+229万人）

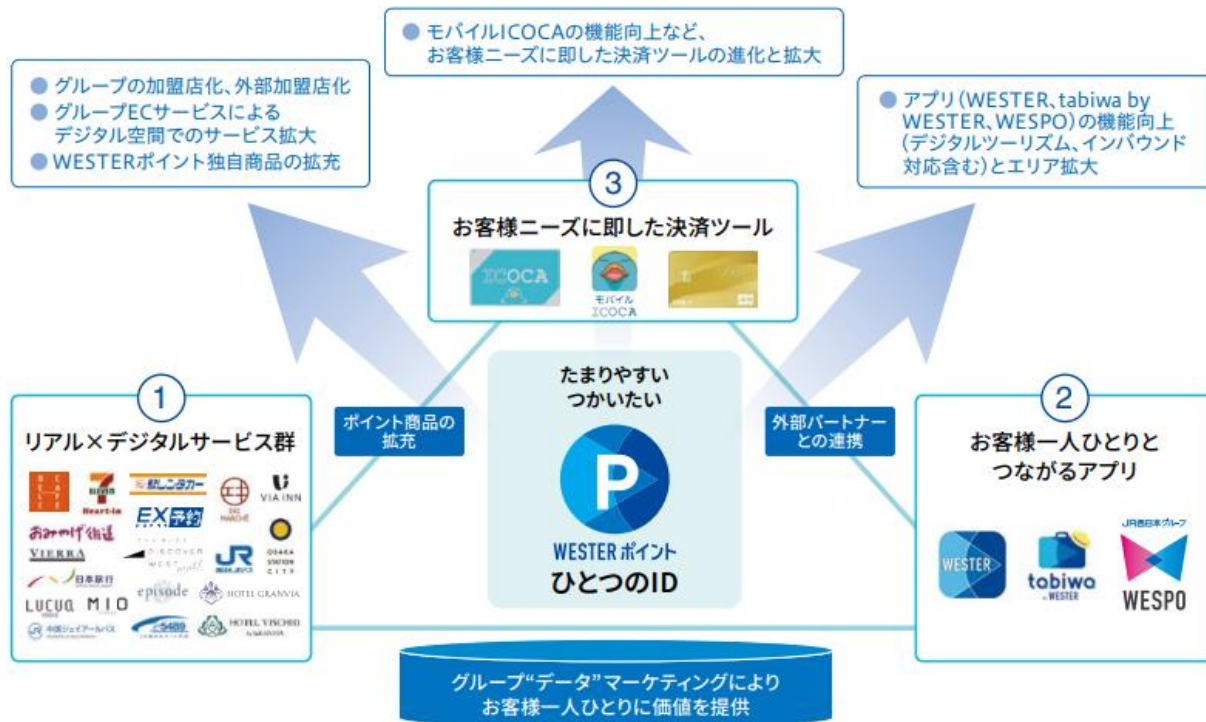
今後の取り組み

- アクティブ増に向けたアプリ強化
- 1to1サービス化
- WESTERウォレット サービス開始
- WESTERモールの展開

目標水準

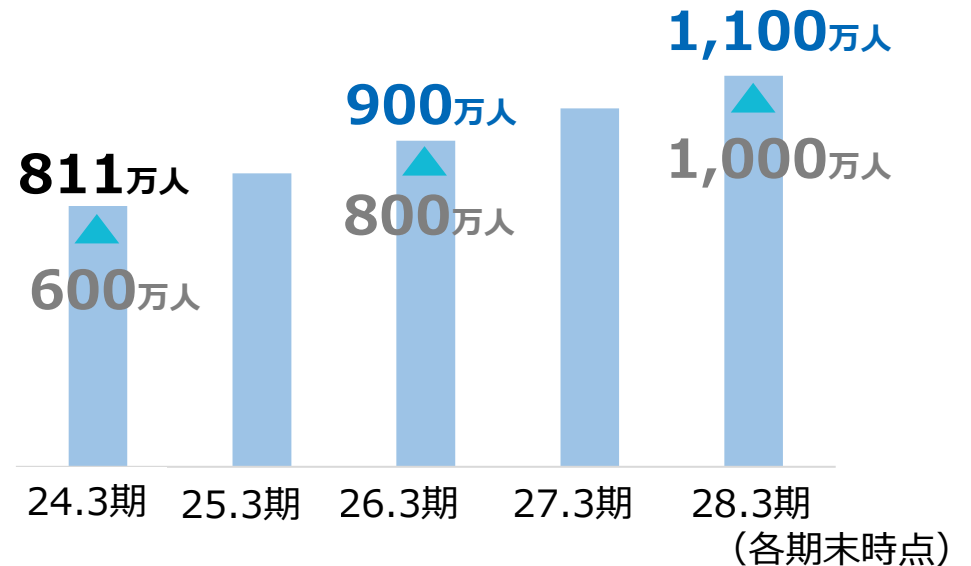
会員数 900万人^(26.3期)、1,100万人^(28.3期)
 設備投資 500億円^(26.3期)、1,300億円^(28.3期)
 営業利益 20億円^(26.3期)、110億円^(28.3期)
 ※デジタル戦略と新たな事業創出双方による
 ※グループ会社利益を含む

WESTER体験を通じたグループシナジーの最大化



WESTER会員・ポイントを基軸として、①リアルな店舗・デジタル空間のサービス、②接点となるアプリ、③決済サービスでつながること、グループシナジーの最大化を図る。

WESTER会員数目標を引き上げ



事業戦略（ライフデザイン）：新たな事業創出

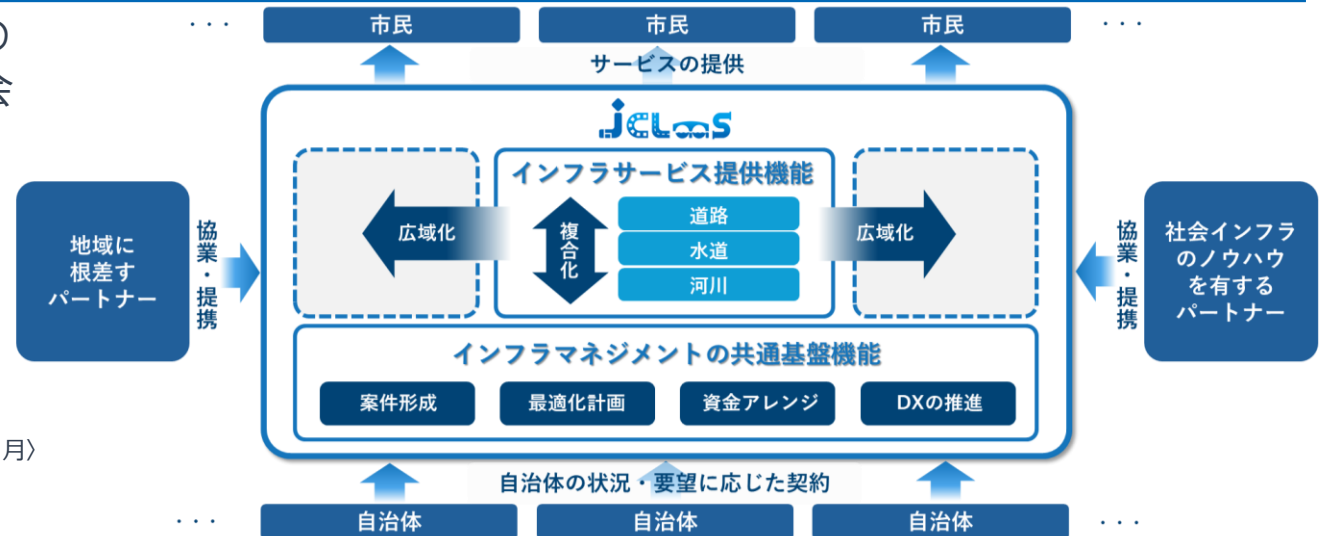
24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準
<ul style="list-style-type: none"> JCLaaS（総合インフラマネジメント）事業の始動 コワーキングスペース予約プラットフォーム「+PLACE」事業化 XR（メタバース）「バーチャル大阪駅」実証実験 データソリューションの外部収益化 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業のスケール化 事業推進のためのアライアンス構築 	<p>JCLaaS：100件以上の事業展開(2030年まで)</p> <p>設備投資 500億円^(26.3期)、1,300億円^(28.3期) 営業利益 20億円^(26.3期)、110億円^(28.3期) ※デジタル戦略と新たな事業創出双方による ※グループ会社利益を含む</p>

JCLaaS 総合インフラマネジメント事業

- 将来世代の豊かな暮らしや経済成長を支えるインフラへの再構築に取り組み、官・民・市民が未来をともに創る社会の構築を目指す
- 社会インフラの最適化のために必要な機能を総合的に担い、自治体等の状況やご要望に応じたサービスを提供
- 国内市場規模は年間9兆円※1～12.9兆円※2

※1：国土交通省「国土交通省所管分野における社会資本の将来の維持管理・更新費の推計」

※2：（財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和4年第1号(通巻第147号) 2022年3月）
「インフラ老朽化対策と更新投資ファイナンスに関する考察」



中期経営計画2025アップデートにおける追加施策

より認識を深めた対応すべき経営課題の打ち手となる新たな施策を追加し、「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を加速させていく

鉄道事業の 安全性向上・持続的進化

- ・車両更新の早期化による
安全性・快適性の向上
- ・着座サービスの拡大(Aシート追加投入)
- ・ハード・ソフト両面の改良による
輸送品質・生産性の向上



車両更新



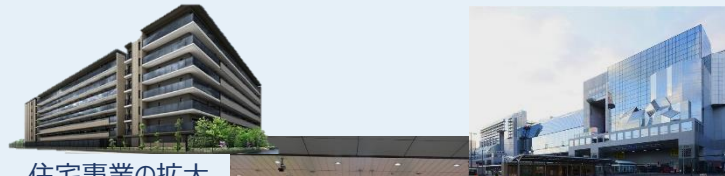
着座サービスの拡大

グループ一体となった価値創造

- ・不動産事業の拡大
(付加価値の高い不動産アセットの拡充)
- ・まちの核となる拠点駅リニューアル



駅から広がるまちづくりのイメージ



住宅事業の拡大



拠点駅店舗
リニューアル



変化対応・創出力の向上

- ・成長を支援し、多様性と働きがいを
高める環境・仕組みの整備
- ・日々の研鑽によりサービス・品質の
向上に挑戦する人財の育成
- ・イノベーション創出の機会の拡大や
デジタルリテラシー向上の取り組み推進

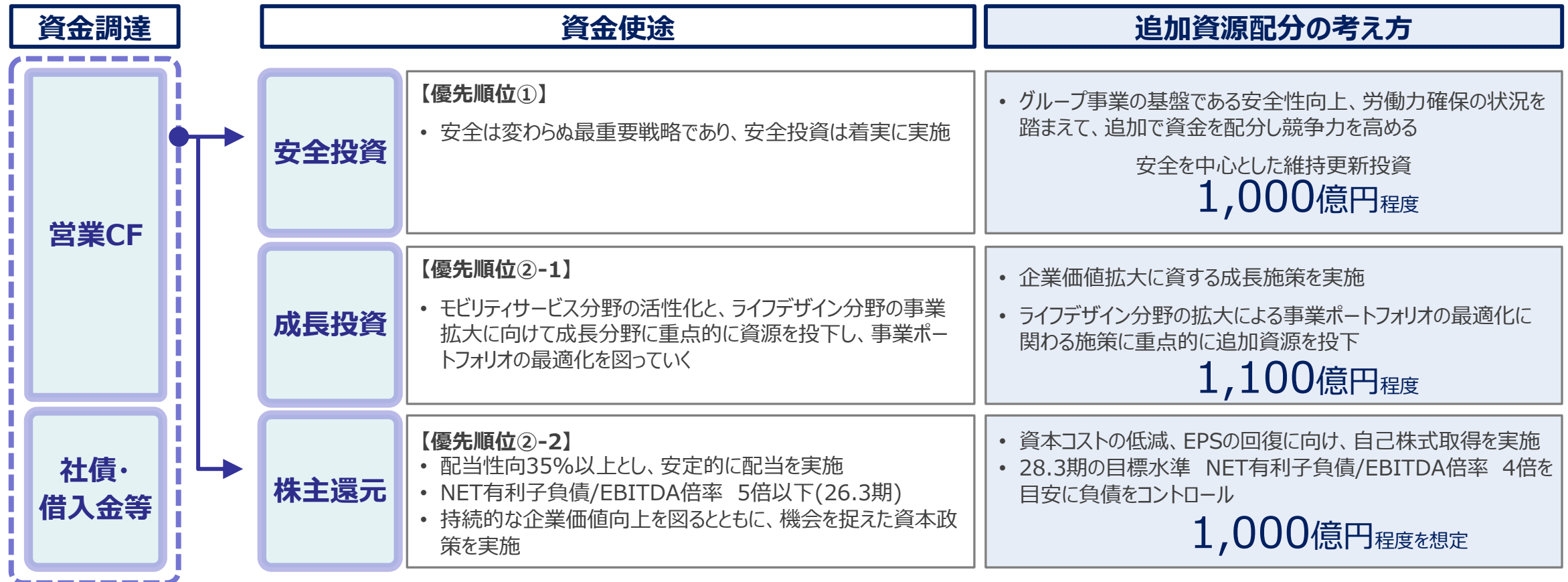


JRW Innovation platform
JR西日本グループの技術情報発信サイト



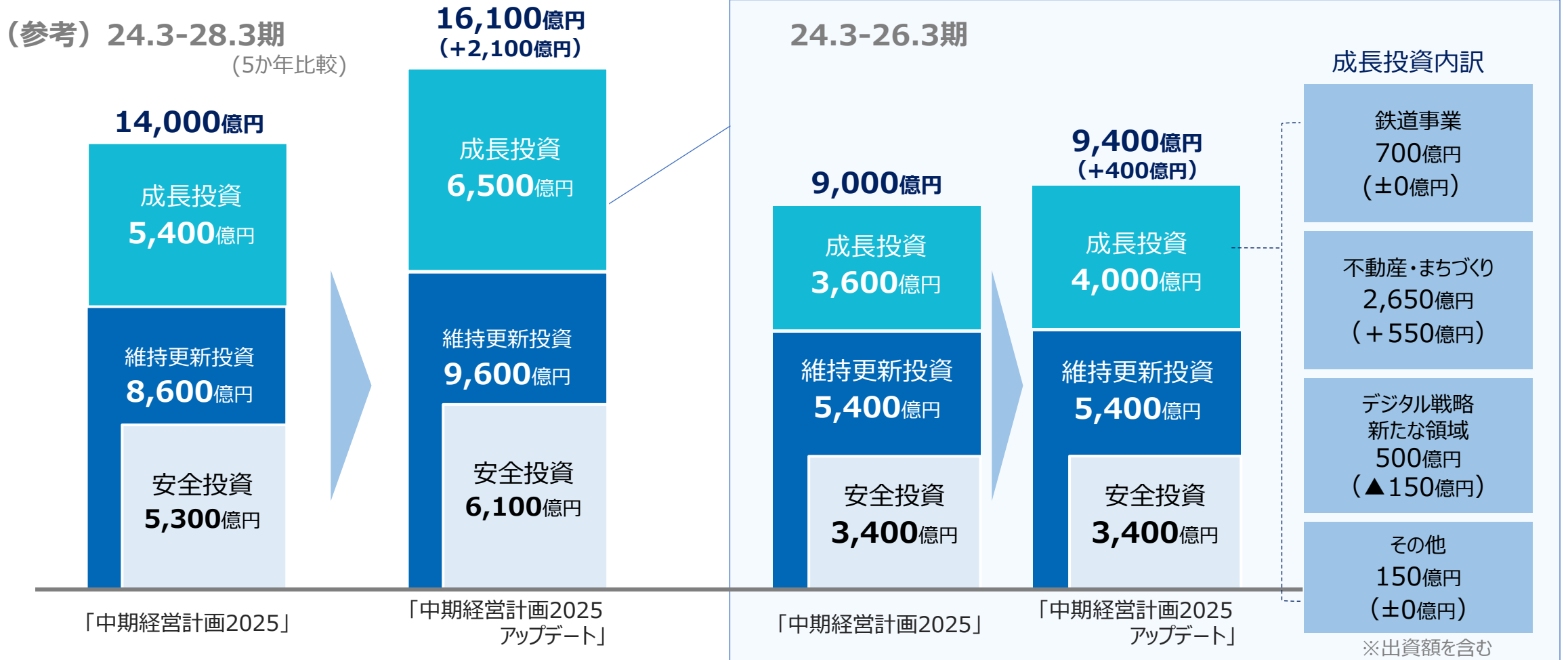
財務戦略：キャピタルアロケーション

- 価値創造の源泉である人的資本および変化対応・創出力強化への配分をしたうえで、資金使途の優先順位・経営課題を踏まえた追加資源配分を以下のように計画
- 28.3期迄に設備投資を2,100億円追加、さらに中計の進捗を見極めながら、自己株式取得を計画（27.3期迄に1,000億円程度を想定）



財務戦略：設備投資計画

鉄道安全性向上・持続的進化、グループ一体となった価値創造、
その基盤となる変化対応・創出力向上に向けた施策に資源を追加

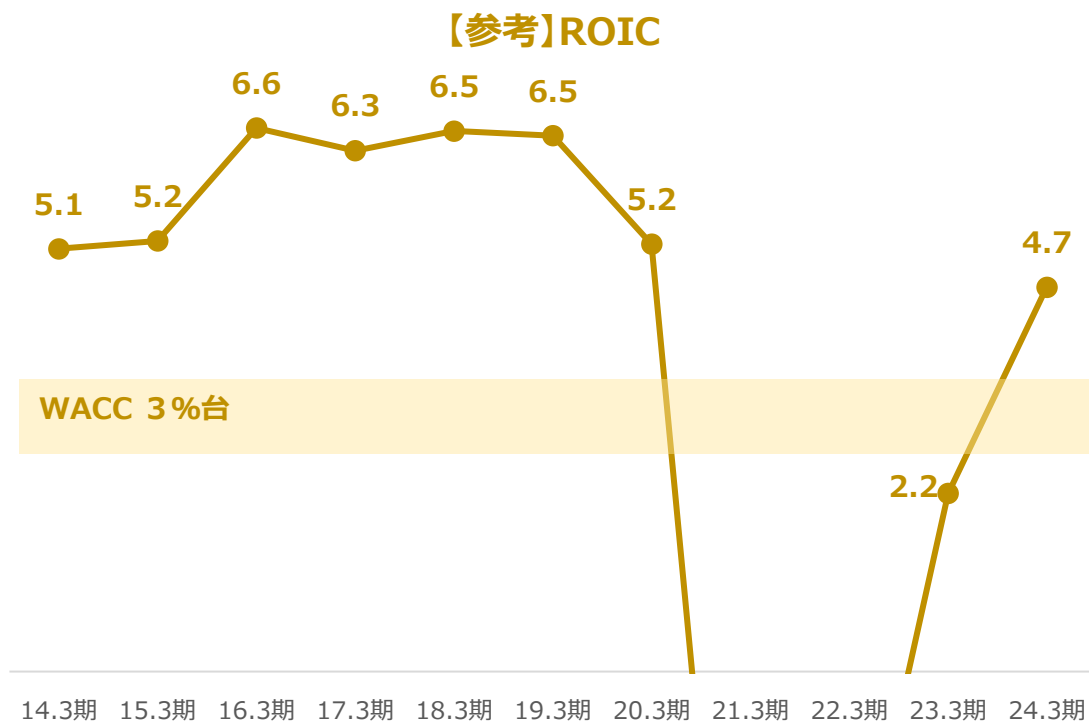
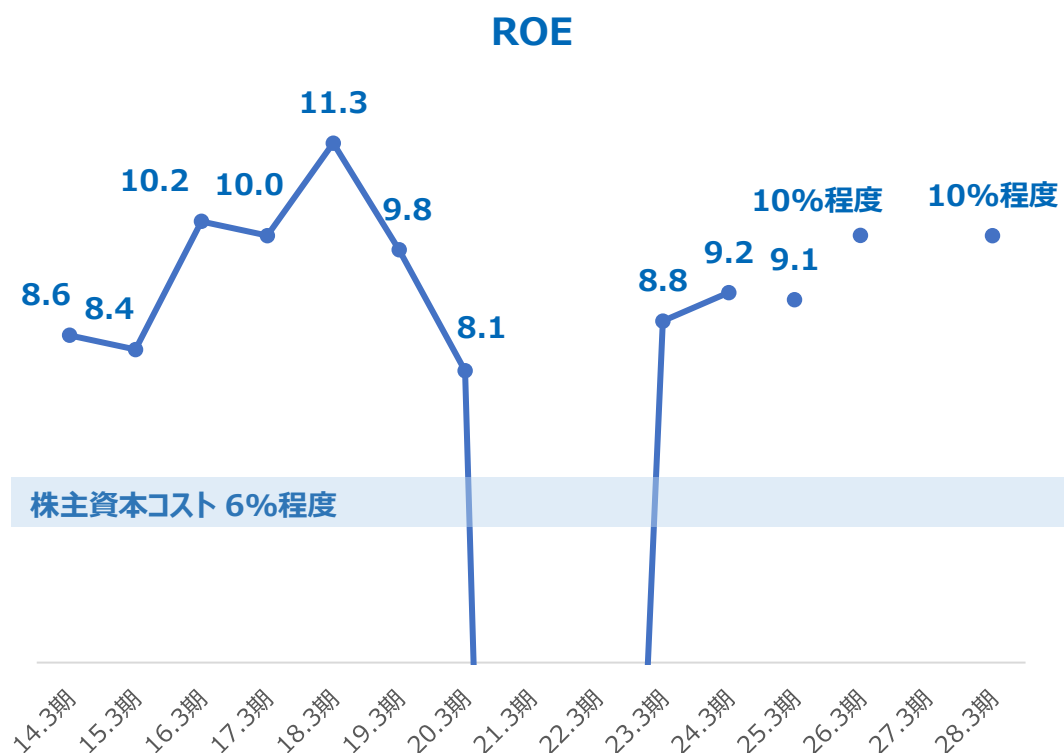


() は当初計画比増減

財務戦略：資本コストや株価を意識した経営

現状分析と今後の課題

- 24.3期のROEは、コロナ禍による収益減の影響が一定残っているがコロナ前水準に回復傾向
- さらなるROE向上に向けて、中計最終年度26.3期にかけては、インバウンド等収入獲得策、コスト構造改革、DX等によるシナジー効果発現に加えて、資本コストの低減を意識した自己株式取得により10%程度を目指す



株主資本コストはCAPMと株価収益率から算出
 リスクフリーレート：1%程度、市場リスクプレミアム：6%程度、ベータ0.8~0.9
 PERは当社予想、アナリストレポートから算出

有利子負債額：15,634億円（24.3期末時点）
 株式時価総額：1兆5,000億円程度
 負債調達コスト：1.2%（税引き前）

財務戦略：株主還元

財務規律

株主還元

- NET有利子負債/EBITDA倍率 **4倍程度**(26.3期) **4倍以下**(28.3期)
- 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**

24.3期

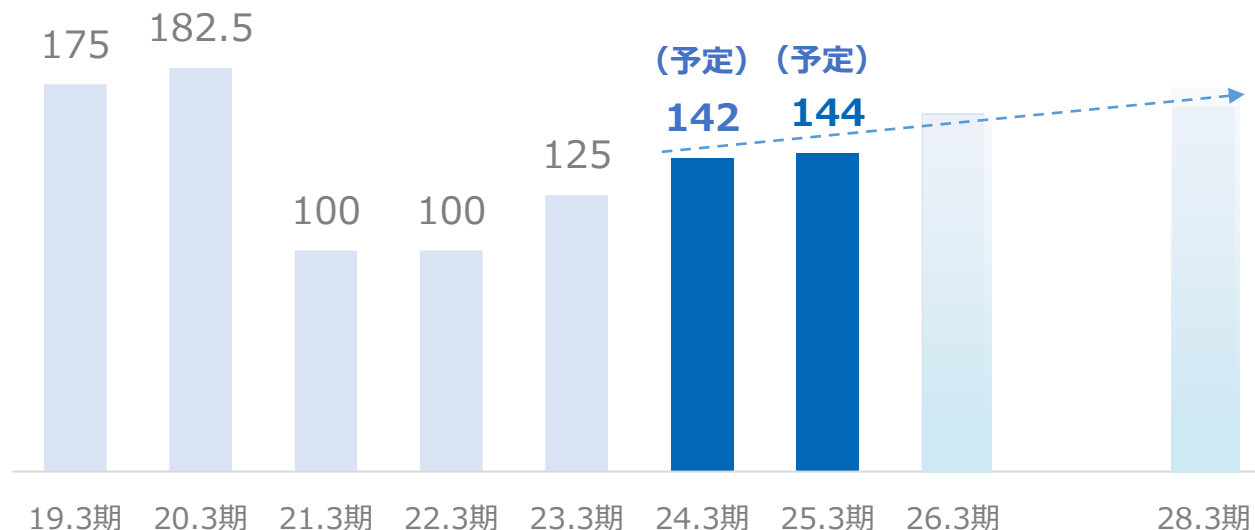
配当性向35%以上の方針に基づき、一株当たりの配当金は22円増配（前回計画比）し、年間142円を予定
（中間：57.5円、期末84.5円）

25.3期

- 一株当たり年間72円（予定）
※1:2の株式分割前の1株当たりの配当金額は144円
- EPS向上、資本コストを低減すべく、**500億円を上限に自己株式取得を実施**

1株当たり配当金の推移（円）

2024年4月1日付で普通株式1株を2株に分割。記載の1株当たり配当金は分割を考慮しない場合の金額



	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期	28.3期
配当総額	336	349	191	244	304	345	350程度		
自己株式取得	99	99	-	-	-	-	500程度		

（億円）

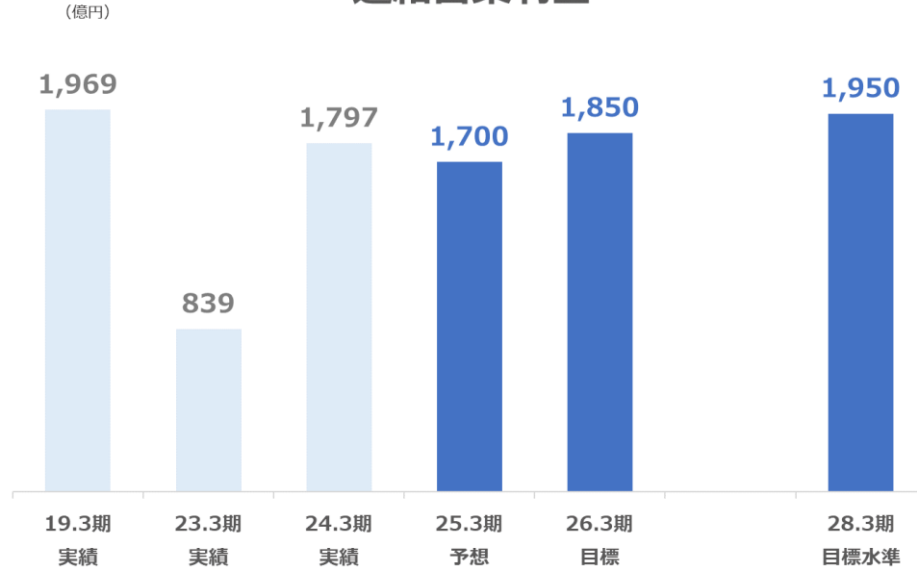
財務戦略：財務KPIアップデート

		24.3期 実績	25.3期 業績予想	26.3期 中計財務目標*1・2	28.3期 目指す水準(参考)*2
利益創出力	連結営業利益	1,797億円	1,700億円	(1,500億円) ▶ 1,850億円	(1,850億円) ▶ 1,950億円
	EBITDA	3,430億円	3,430億円	(3,400億円) ▶ 3,700億円	(3,800億円) ▶ 4,000億円
	(参考) 運輸収入	8,405億円	8,870億円	(8,600億円) ▶ 9,050億円	(8,700億円) ▶ 9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%	4.6%	(4%程度) ▶ 5%程度	(5%程度) ▶ 5%程度
	連結ROE	9.2%	9.1%	(8%程度) ▶ 10%程度	(9%程度) ▶ 10%程度
財務規律	Net 有利子負債 / EBITDA	3.9倍	4.2倍	(5倍以下) ▶ 4倍程度	(4倍以下) ▶ 4倍以下
事業構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	25%	22%	(25%程度) ▶ 25%程度	(35%程度) ▶ 35%程度

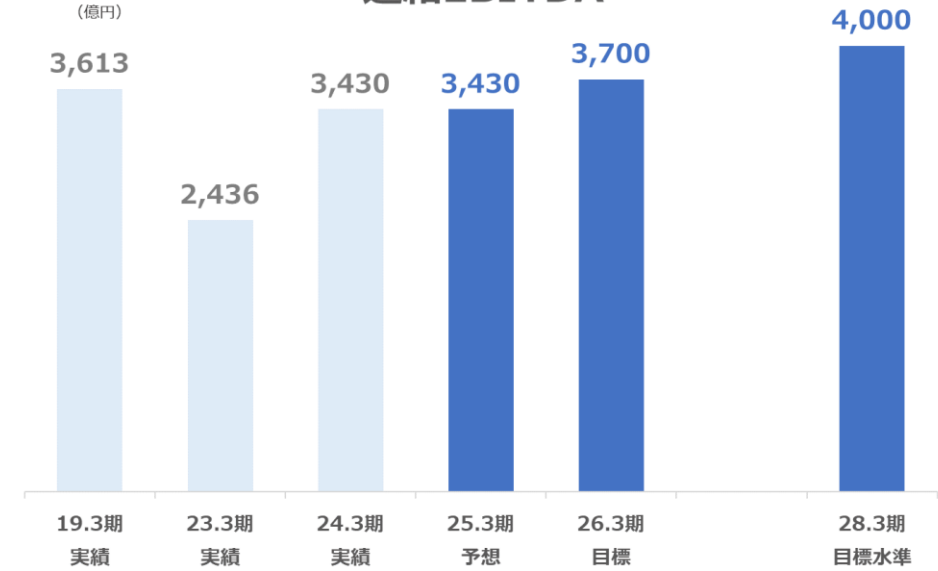
*1 大阪・関西万博開催に伴う運輸収入の増は計画に含まず *2 ()内は「中期経営計画2025」における目標値

財務戦略：財務KPIアップデート

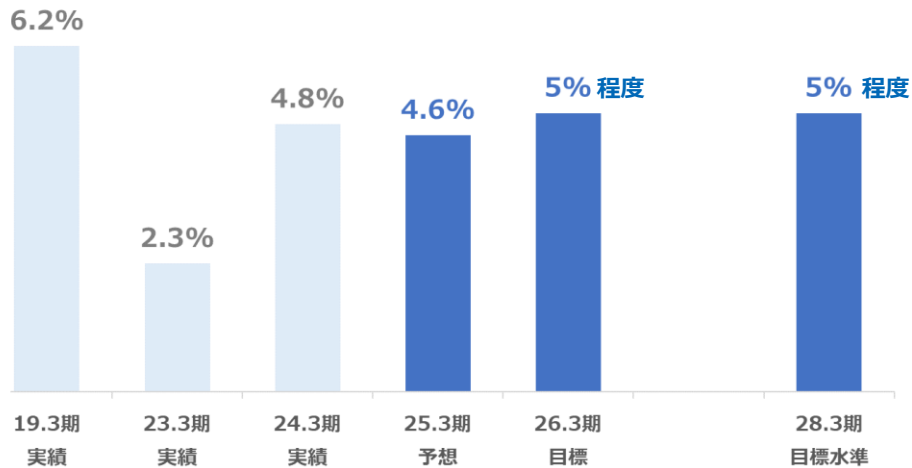
連結営業利益



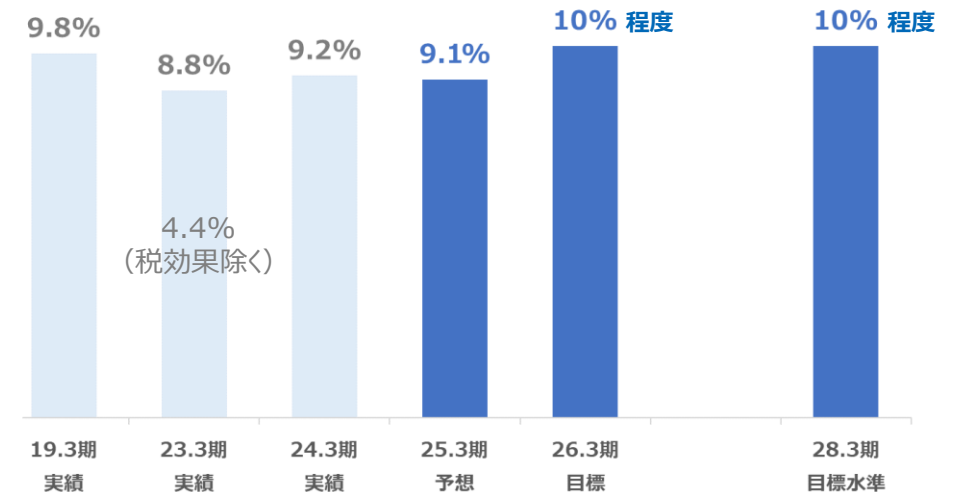
連結EBITDA



連結ROA



連結ROE



*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

ESG : サステナビリティの取り組み

■ サステナビリティに関するJR西日本グループの考え方

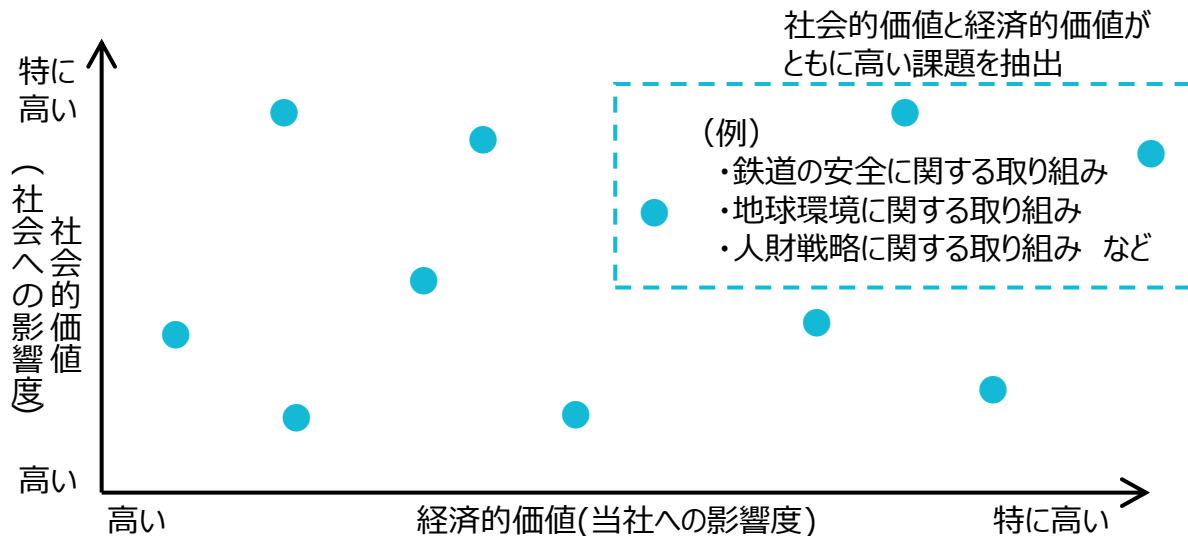
JR西日本グループは、安全を基盤に、広域でインフラサービスをはじめとしたさまざまな事業を展開しており、多くのお客様との接点や地域とのつながりを持っています。「私たちの志」のもと、持続可能な社会づくりと、企業グループの持続的な発展に重要なサステナビリティの観点から、社会の課題に向き合い、つながりを進化させ、事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創出し、SDGsの達成にも貢献していきます。

■ サステナビリティ重点分野（マテリアリティ）の特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社会課題を把握し候補リストを作成したうえで、社会的価値と経済的価値の二軸で評価し、社会的価値と経済的価値が共に高い課題を抽出

また、10年後の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化を想定し、重点的に向き合う4つの課題設定（＝長期ビジョン）と、その実現を支える「地球環境」、「価値創造の源泉であるひとづくり」の課題と合わせてマテリアリティを設定

■ マテリアリティの優先付けのイメージ



■ 6つのマテリアリティ

長期ビジョン

1. 安全、安心で、人と地球にやさしい交通
2. 人々が行きかう、いきいきとしたまち
3. 一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし
4. 持続可能な社会

長期ビジョンの実現を支える取り組み

5. 地球環境
6. 価値創造の源泉であるひとづくり

● 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勤エコ／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1,850億円 (+750億円)

※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

※ () 内は中計アップデート前の計画との比較

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

主な取り組み

鉄道の環境優位性PR強化

- 鉄道の環境優位性に対する社会的な理解促進に取り組むため、鉄道業界一丸でPRを強化



省エネルギーの推進

- 消費エネルギーの大部分を占める列車運転用電力の削減のため、省エネルギー型の車両への置き換えを進めており、N700S新幹線電車や、在来線の省エネ型車両のさらなる投入により、一層の省エネ化を進める

カーボンオフセットプログラム試行

- 法人出張ネット予約サービスご契約企業様の鉄道による出張でのCO2排出量を可視化
- 排出量に対応するカーボンクレジットの購入、無効化通知書をお渡しすることによりオフセットする仕組み
- J-クレジットの購入により、鉄道利用を通じて沿線の企業活動や沿線地域の森林及び農地環境保全活動をつなげ、持続的な地域振興に貢献

新幹線・在来線への再生可能エネルギー由来電力導入

- 関西電力、中国電力、北陸電力と当社専用の太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギー由来電力の供給を受けるオフサイトPPAを締結
- 2027年度末までに新幹線の運転用電力の約10%を再エネ電力化
- 2023年度中に大阪環状線およびJRゆめ咲線の運転用電力を実質的に再エネ電力100%化(非化石証書の活用含む)
- JR京都線・神戸線・宝塚線等へも拡大し、在来線全体の運転用電力の10%強が再エネ電力に置き換わる

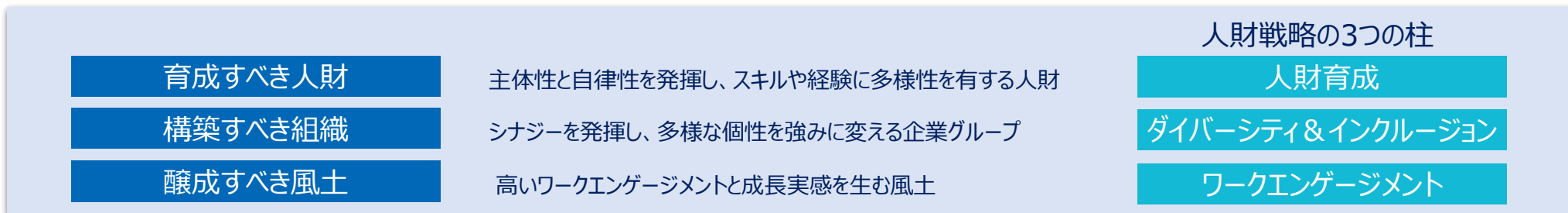
次世代バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証実験

- 23年7月より、次世代バイオディーゼル燃料を100%使用し、試運転列車の試験走行を開始
- 当社が保有するディーゼル車両の燃料を次世代バイオディーゼル燃料へ100%置き換えることを目標とし、2024年度に長期走行試験を実施、2025年度以降の本導入を目指す

ESG : 価値創造の源泉であるひとづくり

- 人財はあらゆる価値を生む最大の源泉。人的資本および変化対応・創出力強化への配分を厚くし、人財の力を最大限引き出すことで、企業価値の向上を目指す

多様性のある人財ポートフォリオの実現に向けて



- 四半期に1回「いきいき職場づくりアンケート」を実施し、リアルタイムでの問題把握とフォロー
- 社員の働きがい向上と、高頻度で社会に対する新たな価値や変化を創出する働き方を実現するため、デジタルツールの活用や組織風土・文化の変革を推進
- 高度デジタル人財を採用、育成する子会社として（株）TRAILBLAZERを設立（23年10月）。JR西日本グループのデジタル施策の実現を加速していく

主な取り組み

デジタル人財の育成

- ・ デジタル戦略を担う高度デジタル人財、各職場での展開をリードするDX推進キーパーソン、担い手としての全社員をターゲットにグループ全体で取り組む

2025年度末までの目標

高度デジタル人財	約400人 デジタルソリューション本部および（株）TRAILBLAZER
DX推進キーパーソン	約4,000人 情報セキュリティ、ワークデザイン など
全社員	約45,000人 ※グループ会社含む DXリテラシー研修、教材提供

カムバック採用の開始

- ・ 多様な人財を確保するための取り組みの一環として、育児等で退職した方、キャリアアップ等を目指して退職した方も対象
- ・ 他社での就業経験や育児・介護等で得られた視点・価値観を活かす

配偶者等の転勤への同行・休職制度の新設

- ・ 配偶者等の転勤や結婚により転居が必要となった場合、配偶者と生活をともにしながら、キャリアを継続するため、異動もしくは休職を希望できる制度を新設

鉄道の施設・設備や車両の整備にかかわる人財や多様化するニーズに対応する人財の成長を支援

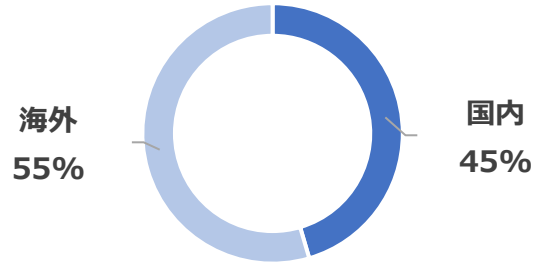
- ・ 鉄道の施設・設備や車両の整備従事者の諸手当の改善
- ・ 高度資格保有手当の新設 等

投資家・株主との対話状況①

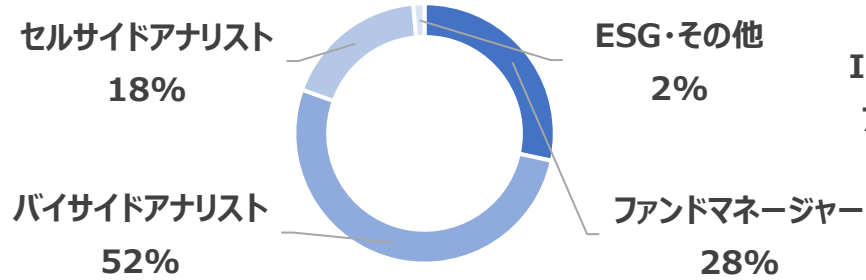
対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日

対話を行った投資家・株主の概要（約220回）

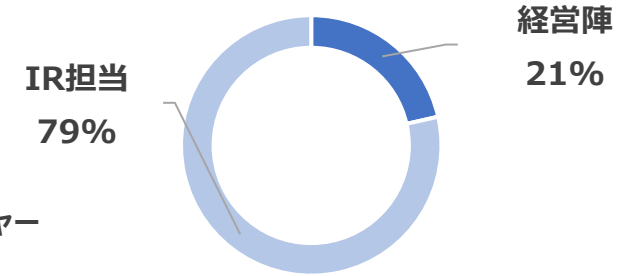
国内/海外



相手方の担当分野



当社対応者



主なIRイベント及び対応者

時期	IRイベント	内容	主な説明者
5月	決算説明会（23.3期本決算）	23.3期業績、中期経営計画・長期ビジョン公表	代表取締役社長
8月、1月	決算説明会（24.3期1Q、3Q）	24.3期1Q、3Q業績	IR担当（経営戦略部担当部長）
11月	決算説明会（24.3期2Q）	24.3期2Q業績	代表取締役副社長
5月	スモールミーティング	アナリスト、機関投資家と社長との戦略対話	代表取締役社長

経営へのフィードバック状況

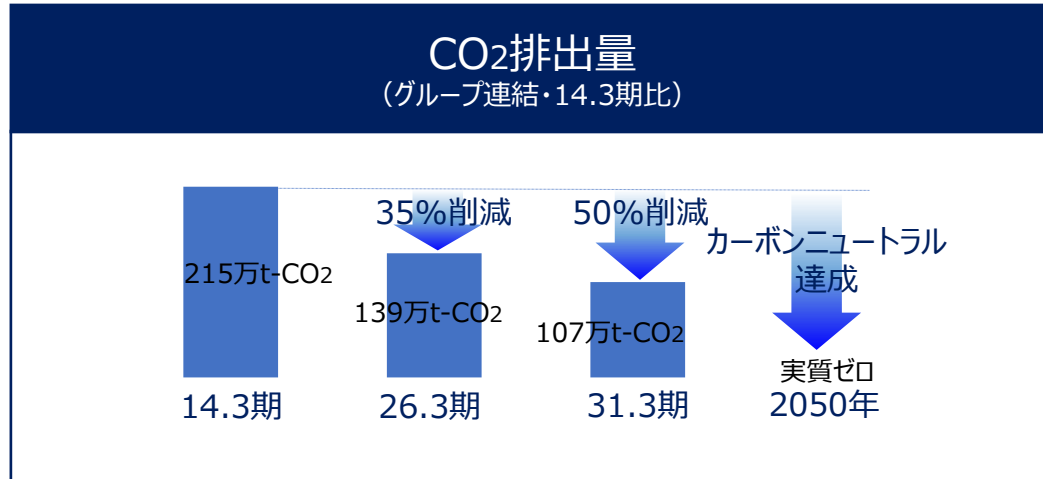
内容	頻度	フィードバック先	報告方法
対話の要旨まとめ	2Q、本決算	取締役会	取締役会付議
アナリストレポートのまとめ	四半期毎	代表取締役社長、CFO等	直接またはメール等
対話において示唆があった内容	都度	CFO、関係部門等	直接またはメール等

主な対話テーマ

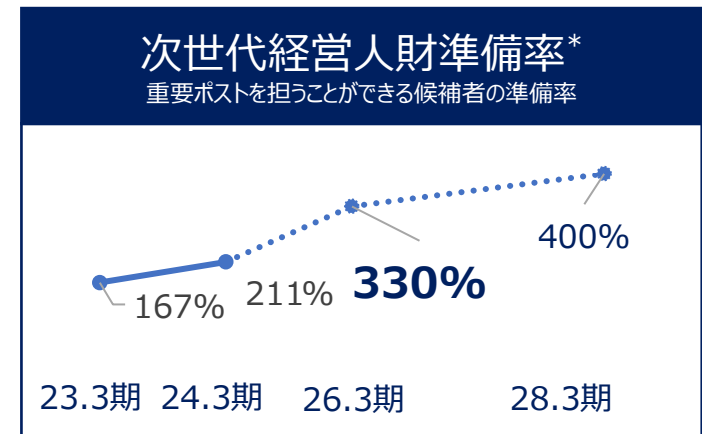
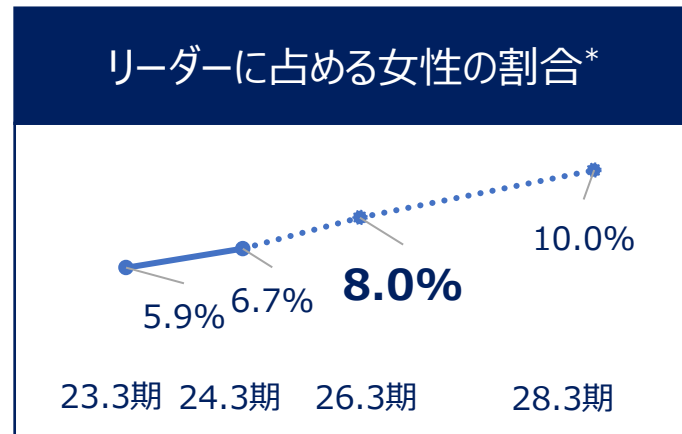
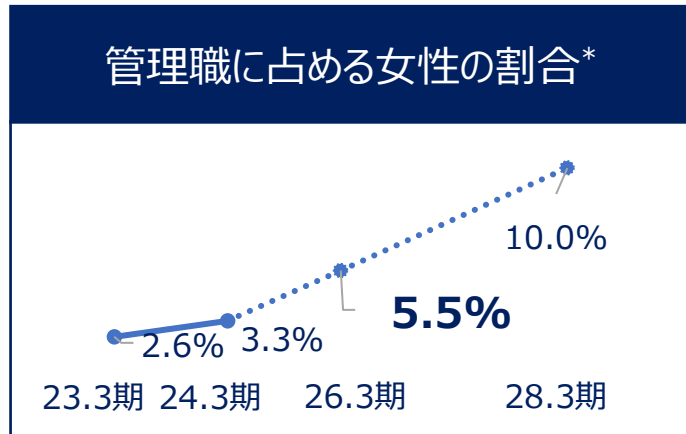
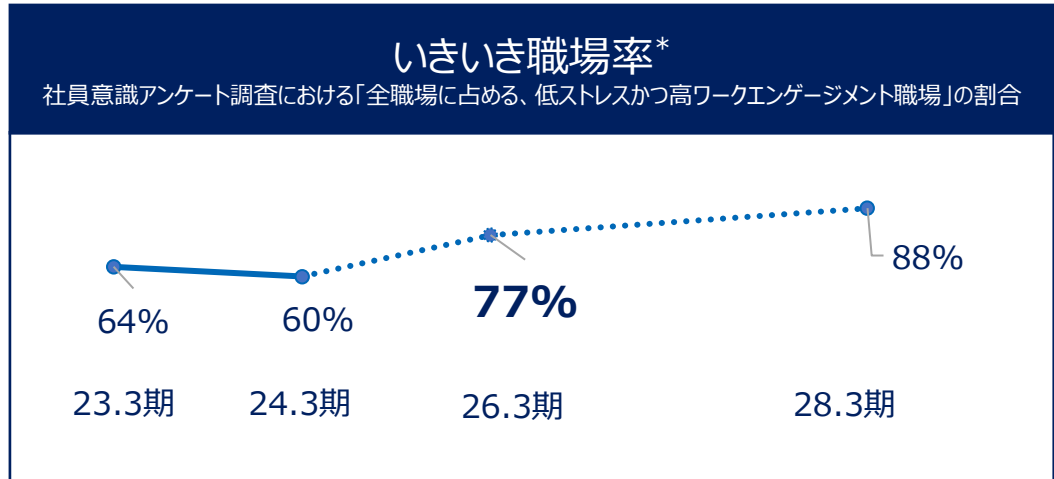
テーマ	当社の取り組み
<p>企業価値向上に向けた成長戦略</p>	<p>JR西日本グループ統合レポート、決算説明会、個別ミーティング等においてご理解を深めていただけるよう記載・説明。 (例) ● 開示資料の改善（運賃、ローカルに関する進捗状況の開示、流通、不動産セグメントに分かれるホテル事業について、経営指標の開示方法を改善 ※24.3期本決算資料 P8「不動産業：関連指標」) ● 統合レポートにおいて（「私たちの志」、「長期ビジョン 2032」の実現に向けた考え方や、その第一ステップである「中期経営計画 2025」の概要を整理 ※「第3回日経統合報告書アワード」において準グランプリ賞を受賞） ● マネジメントとの対話機会（個別ミーティングにおいてマネジメントレベルのスピーカーを意識的に設定） 今後さらなる対話・開示の充実を目指し、IRイベントの企画を検討。</p>
<p>資本コストや株価を意識した経営における財務戦略</p>	<p>財務戦略の考え方に関して説明資料に落とし込み、ご理解を深めていただけるよう説明。 (例) ● 開示資料の改善（EPSの回復について資料上に記載 ※24.3期2Q決算説明会資料 P10「財務戦略・株主還元」、24.3期本決算説明会資料 P26～29「財務戦略」）</p>
<p>価値創造の基盤となるESGの取り組み</p>	<p>JR西日本グループ統合レポート、ESGに特化した個別ミーティング等において、ご理解を深めていただけるよう説明。 (例) ● 統合レポートにおいて、ESG を中心とした価値創造の基盤となる取り組みを体系的に記載（JR西日本グループ統合レポートP49～、24.3期本決算説明会資料P32「ESG：サステナビリティの取り組み」）</p>

25.3期1Q決算（概要）	P. 2
25.3期1Q決算・業績予想（詳細）	P. 15
中期経営計画2025アップデート（再掲）	P. 24
Appendix	P. 51

非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）



※CO2排出量の24.3期実績は集計中

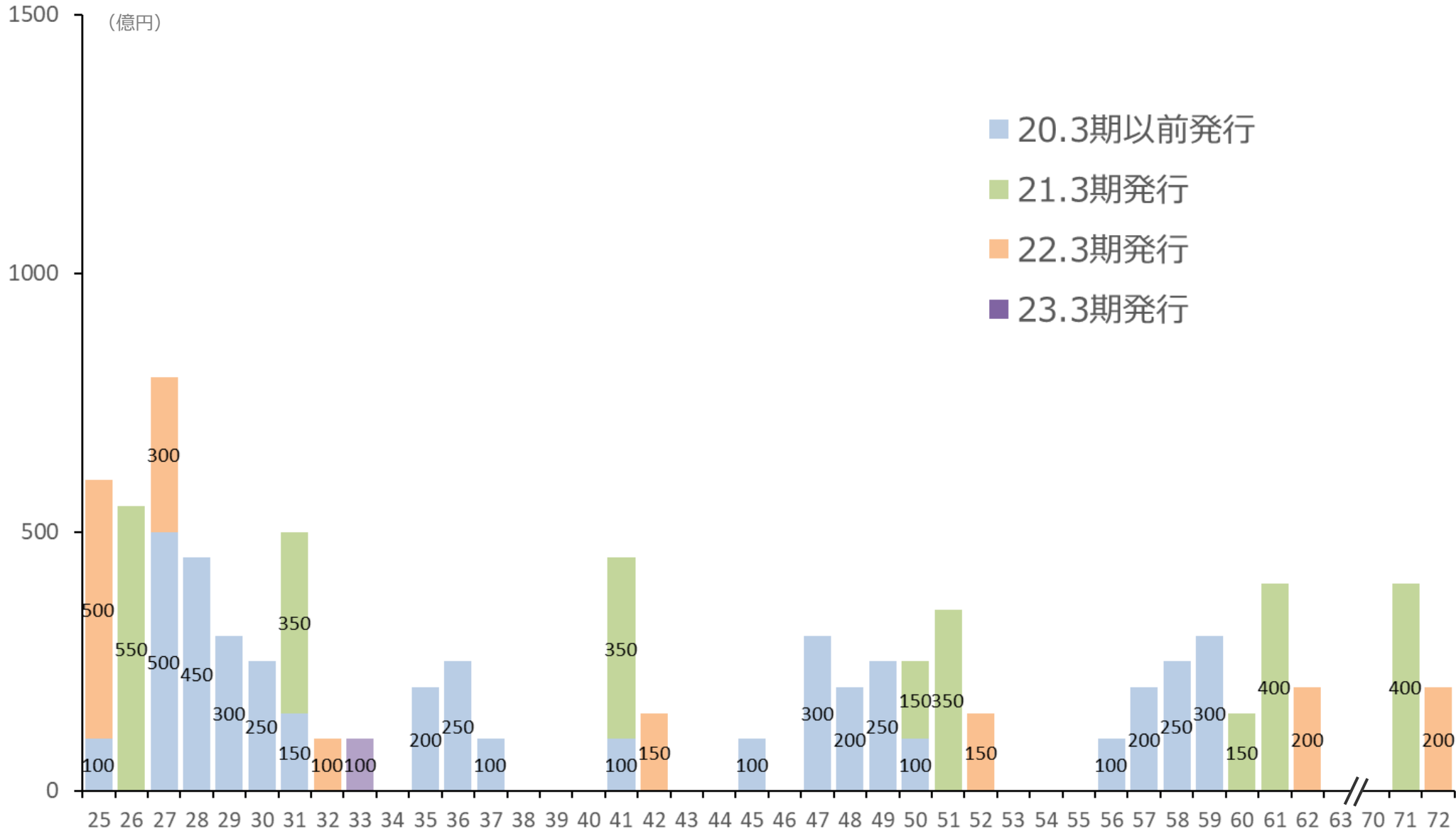


非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

*JR西日本単体の指標

社債償還見込み

社債償還額（単体）



(注1) 2024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

北陸新幹線敦賀延伸

2024年3月16日 金沢～敦賀間開業

開業から1か月間のご利用は、1日平均約2.3万人（19年比+26%）
地域の復旧、復興の動きを加速できるように最大限努めていく



基本情報

- 延伸開業区間：
金沢～敦賀間（125km）
- 開業日：
2024年3月16日

最速達列車の到達時分

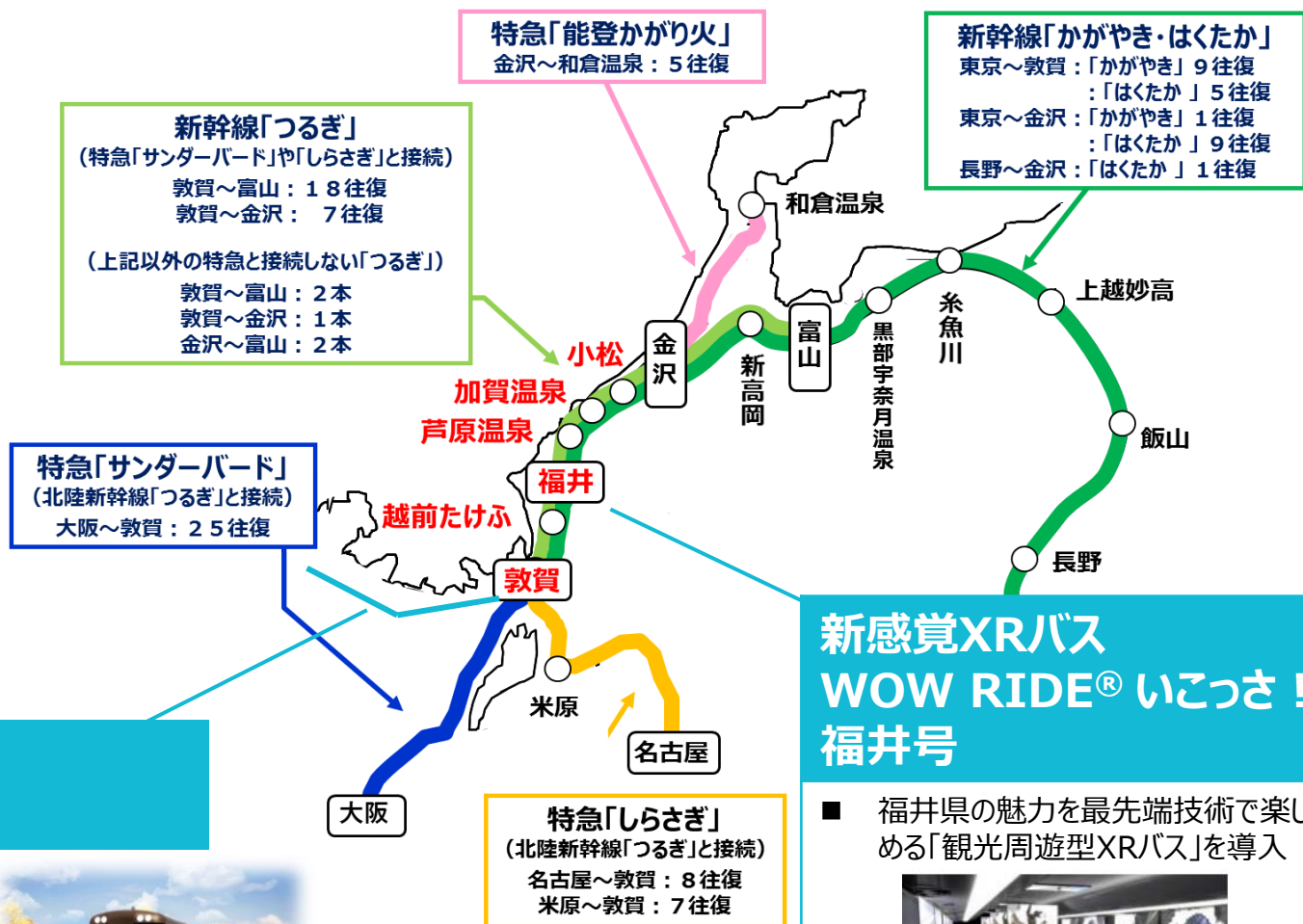
- 東京～福井間 2:51（▲36分）
敦賀間 3:08（▲50分）
- 大阪～福井間 1:44（▲3分）
金沢間 2:09（▲22分）
富山間 2:35（▲29分）

特別な旅を創る新たな観光列車 「はなあかり」

- 季節ごとに運行エリアを変えて、お客様と各地域を結び、地域のおきを発信する新しい観光列車を導入
- 北陸デスティネーションキャンペーンに合わせて、2024年秋デビュー



敦賀延伸開業後の運行体系



新感覚XRバス WOW RIDE® いこっさ！ 福井号

- 福井県の魅力を最先端技術で楽しめる「観光周遊型XRバス」を導入



拠点まちづくりプロジェクト

24.3期

25.3期

26.3期

27.3期以降

		24.3期	25.3期	26.3期	27.3期以降	
大阪	JPタワー大阪		▼ 2024年3月 竣工	▼ 2024年7月 開業		
	イノゲート大阪			▼ 2024年7月 開業		
	西高架下開発		2024年春以降順次～2027年春			
	JR WEST LABO うめきたグリーンプレイス			▼ 2024年9月 歩行者デッキ共用開始	▼ 2025年春頃 全面開業	
	(参考) グラングリーン大阪 (うめきた2期)			▼ 2024年9月 先行まちびらき		
	広島駅ビル				▼ 2025年春 開業予定	
三ノ宮駅ビル					 2029年度 開業予定	

拠点まちづくりプロジェクト：大阪

イノゲート大阪



JPタワー大阪



JPタワー大阪

延床：22.7万㎡
用途：オフィス・ホテル・商業・劇場
規模：地上39階、地下3階
時期：2024年3月竣工、7/31 開業
(2023年11月～順次)

西高架下開発

延床：0.6万㎡
用途：商業・バスターミナル
時期：2027年春 開業
(2024年春～順次)

イノゲート大阪

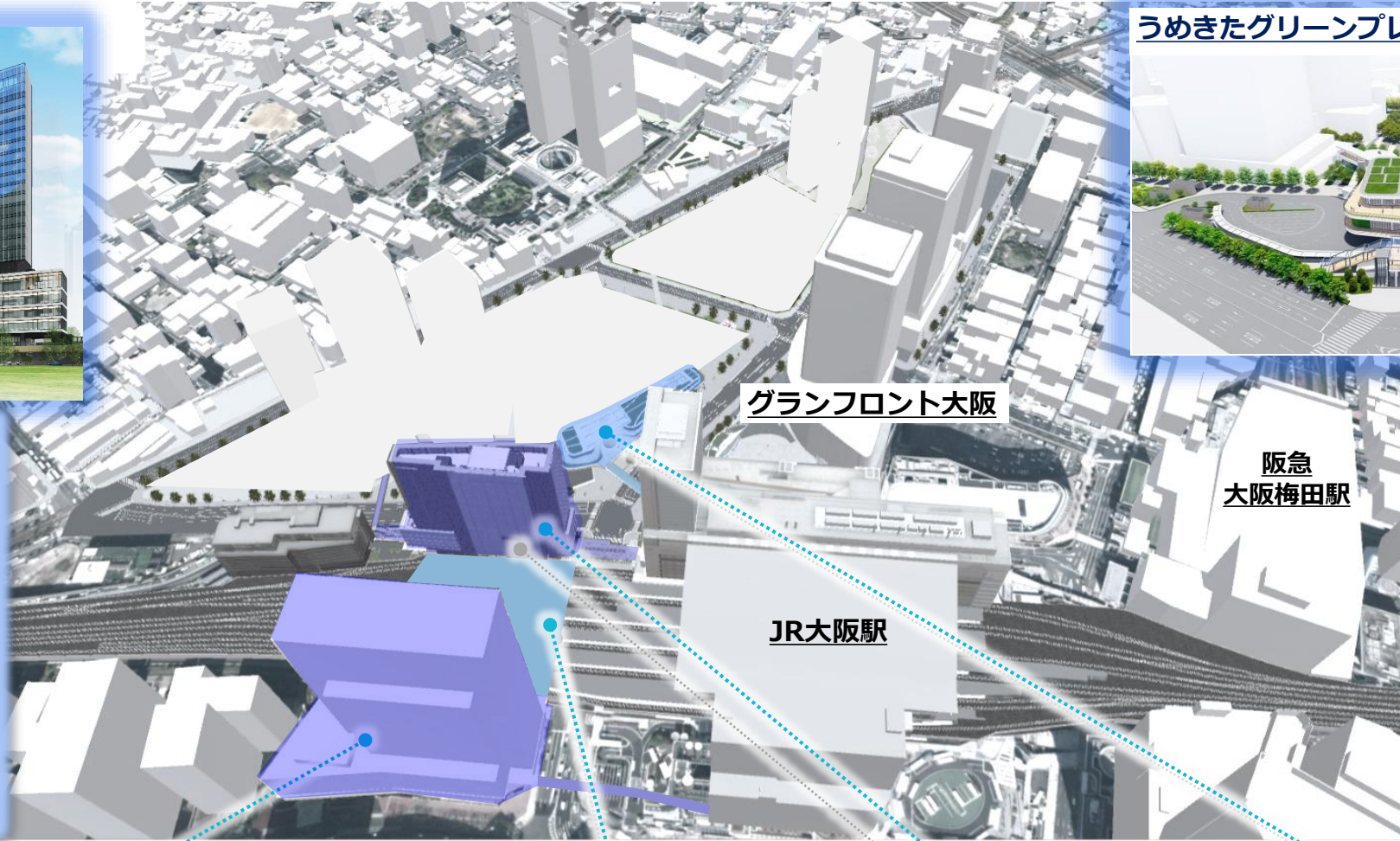
延床：6.0万㎡
用途：オフィス・商業
規模：地上23階、地下1階
時期：2024年7/31 開業
(商業:7/31、オフィス:24年秋)

うめきたグリーンプレイス



うめきたグリーンプレイス

延床：1.0万㎡
用途：商業・歩行者広場等
規模：地上3階
時期：2025年春 開業

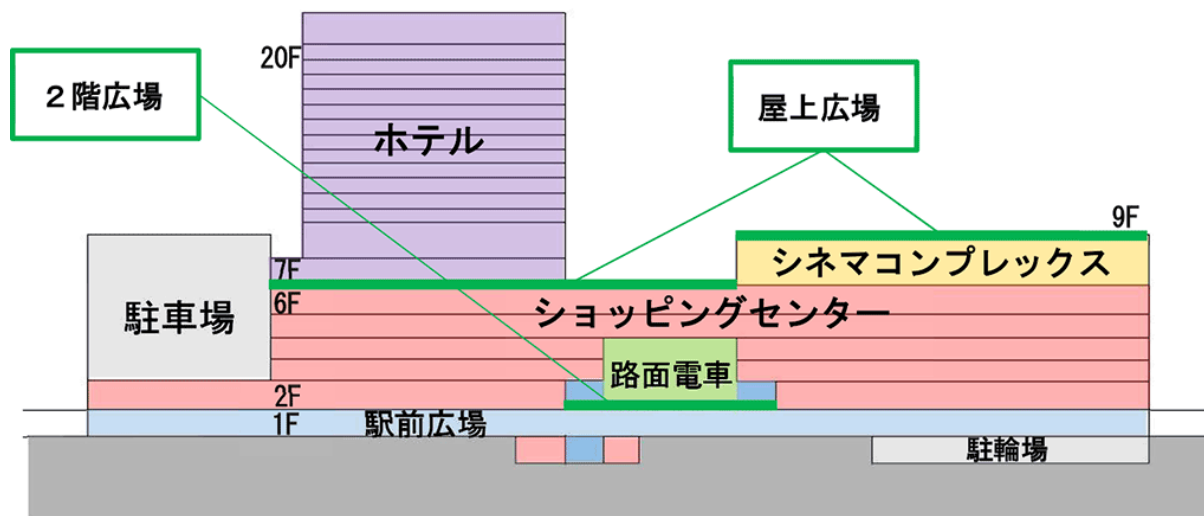


拠点まちづくりプロジェクト：広島

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㎡) ホテルグランヴィア広島サウスゲート (380室) 駅ビル直結駐車場(約500台) 別棟駐車場(約400台)

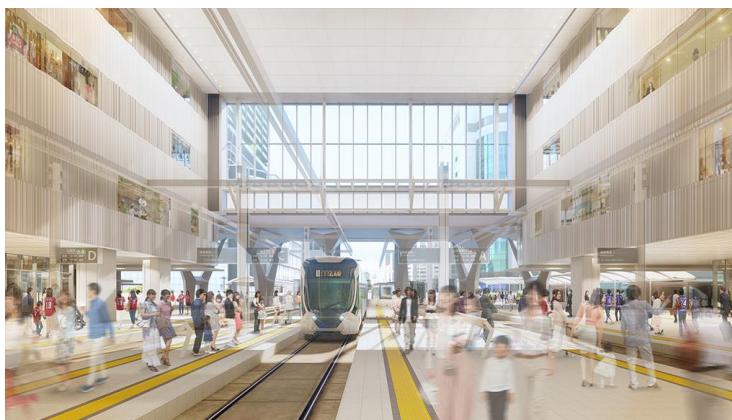
フロア構成イメージ



新駅ビル外観イメージ



内観イメージ



ホテルイメージ



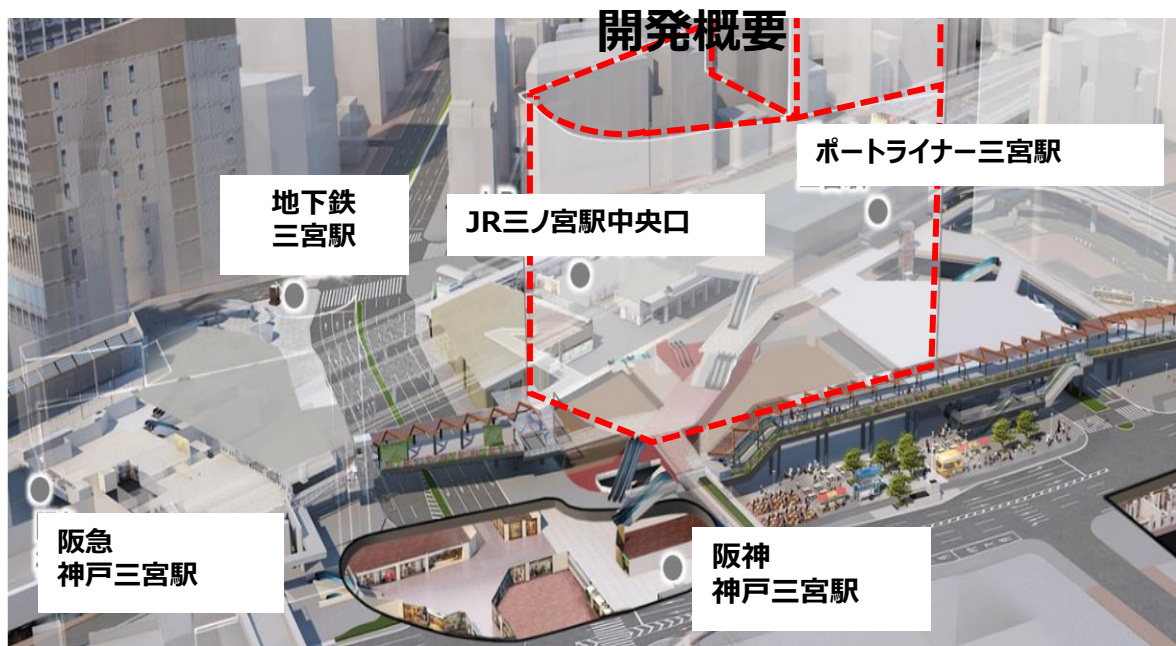
拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

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	91,500㎡
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



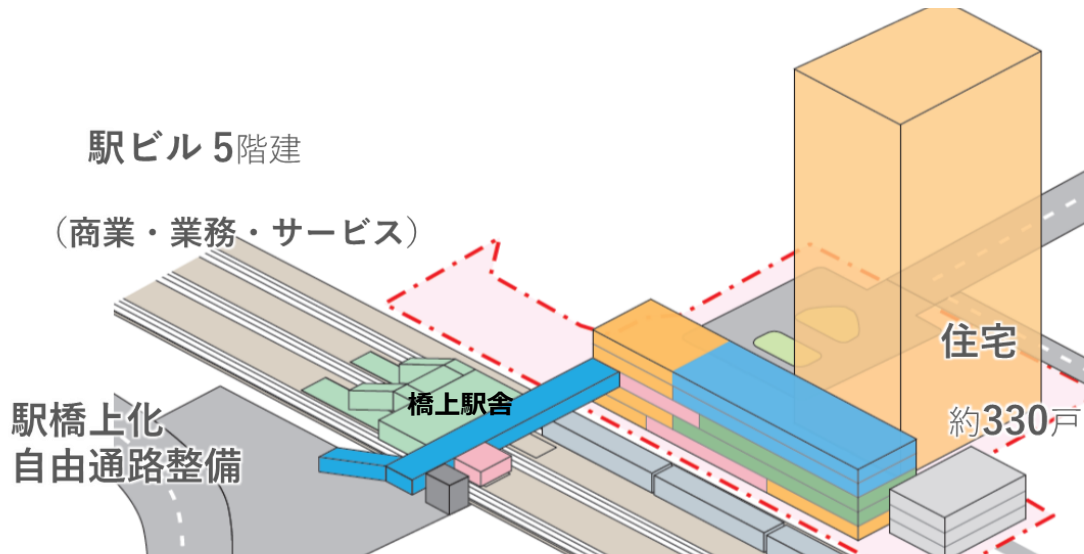
新駅ビル外観イメージ



まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

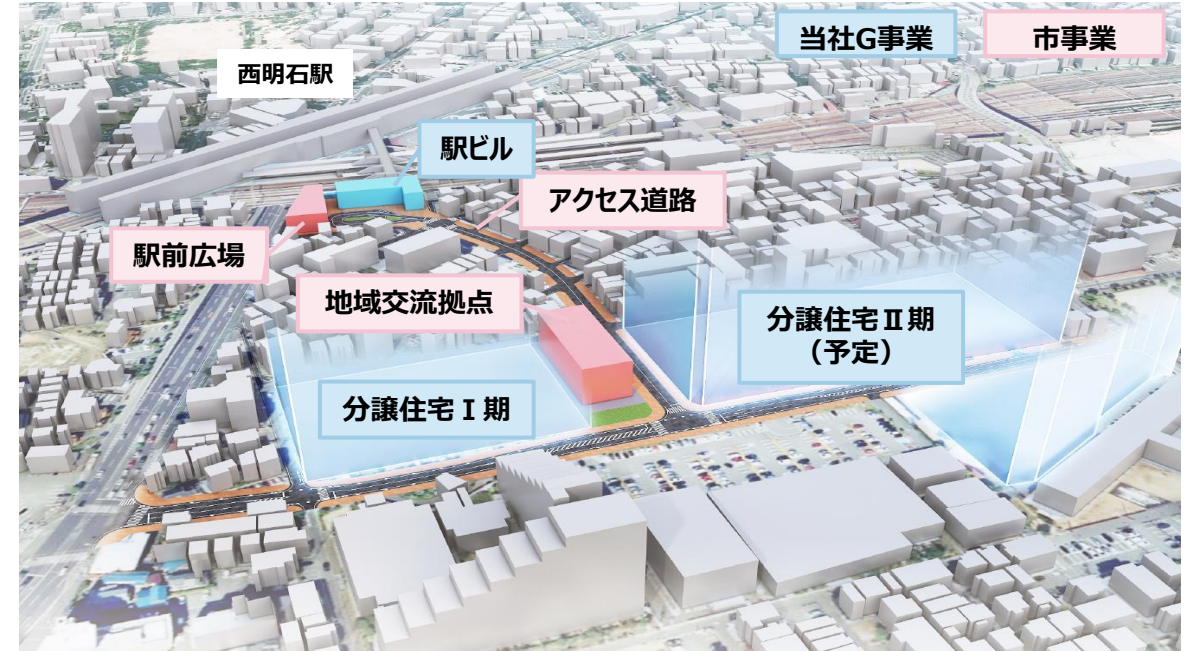
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

目指す姿	多様なスタートアップや最先端企業の集積による「働きたいまちづくり」
開発概要	駅の東西自由通路・橋上化事業 駅東エリアの市街地再開発事業
開業予定	2028年度
延床面積	約46,300㎡
建築面積	約2,700㎡



西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

目指す姿	明石市との連携による「地域課題の解決」と広域鉄道ネットワークを活かした「便利で住みよいまち」づくりの一体的実現
開発概要	新改札・新駅ビル整備 社宅跡地を活用した分譲住宅開発（I期・II期） (市事業：駅前広場・アクセス道路整備、地域交流拠点整備)
開業予定	駅ビル：2026年度 分譲住宅 I 期：2027年度
延床面積	駅ビル：約2,400㎡ 分譲住宅 I 期：約35,400㎡
建築面積	駅ビル：約900㎡ 分譲住宅 I 期：約5,300㎡



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、2024年8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、2024年8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/>