○　副社長の倉坂でございます。

○　本日はまず、第2四半期の決算概要、中計2025の進捗の一部をご説明し、その後、皆様からのご質問をお受けいたします。

○　3ページをご覧ください。

25.3期2Q決算・業績予想（概要）	P. 2
25.3期2Q決算・業績予想（詳細）	P. 12
中期経営計画2025アップデート進捗	P. 22
中期経営計画2025アップデート概要（再掲）	P. 38
Appendix	P. 50

ハイライト①

- 25.3期2Qは、ご利用回復および北陸新幹線の敦賀開業等により、**4期連続の対前年増収。純利益は4期連続の増益**
- **営業利益は**、大阪プロジェクト開業に伴う経費増等により、**4期ぶりの減益**
- 引き続きグループ各事業において、今後の需要創出を図り、連結営業利益の達成を目指すことから**業績予想は据え置き**
- 配当予想は、自己株式の取得及び消却後の株式数を踏まえて、**+2円増配の1株当たり74円予定**

（億円）

	24.3期 2Q実績	25.3期 2Q実績	対前年 差額	対前年 比率	25.3期 通期予想	対前年 差額	対前年 比率
【連結】							
営業収益	7,699	**8,113**	+414	105.4%	**17,180**	+829	105.1%
営業費用	6,636	**7,065**	+429	106.5%	**15,480**	+927	106.4%
営業利益	1,062	**1,047**	▲ 15	98.6%	**1,700**	▲ 97	94.6%
経常利益	984	**985**	+1	100.1%	**1,555**	▲ 118	92.9%
親会社株主に帰属する中間（当期）純利益	671	**697**	+25	103.8%	**1,000**	+12	101.3%
EBITDA	1,861	**1,866**	+5	100.3%	**3,430**	▲ 0	100.0%
【単体】							
運輸収入	4,071	**4,346**	+274	106.7%	**8,870**	+464	105.5%
営業費用	3,789	**4,036**	+246	106.5%	**8,720**	+431	105.2%

○ 第2四半期実績は、連結の営業収益8,113億円、営業利益1,047億円、中間純利益697億円でした。

○ 対前年では、鉄道をはじめグループ各事業のご利用回復と北陸新幹線延伸による収入増加があったことから、連結・単体ともに4期連続の増収、純利益は支払利息の減などにより4期連続の増益となりました。

○ 営業利益は、大阪プロジェクト開業に伴う経費の増などにより4期ぶりの減益となっております。

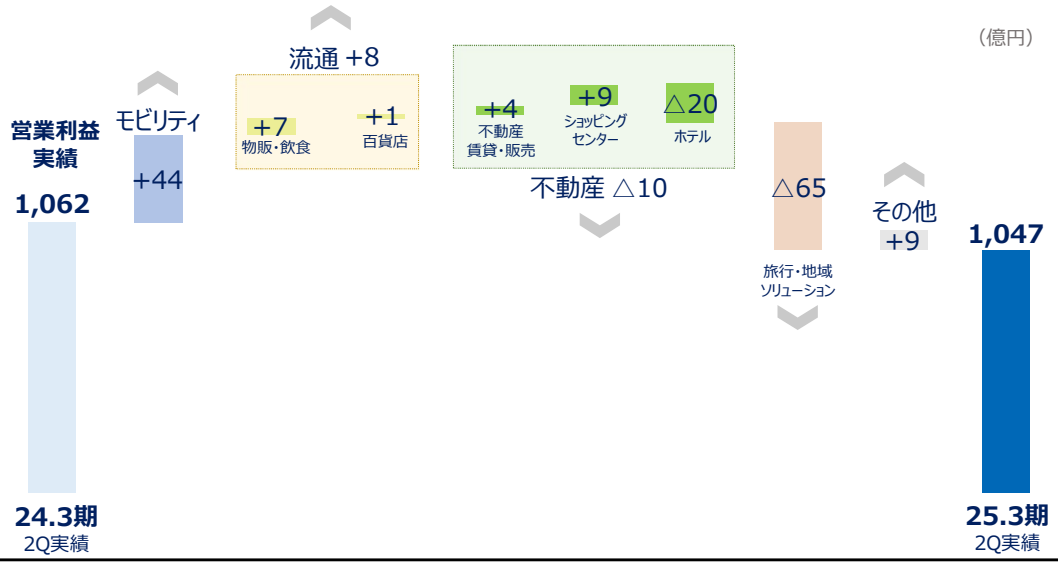
○ 災害等の影響もあり運輸収入は想定を下回りますが、引き続きグループ一体となり中計の重要戦略である大阪プロジェクトの開業効果の最大化や、インバウンド需要の取り込みなど、各事業において更なる需要の創出を図っていくことから業績予想は据え置き、連結利益の目標を達成できるよう進めてまいります。

○ 配当予想は、本日の取締役会において決議しました自己株式の消却を踏まえて、１株当たり2円増配の74円を予定しています。

○ 次に4ページをご覧ください。

ハイライト②

- **モビリティ業**は、災害等の影響により**想定を下回る**が、対前年ではご利用の回復、インバウンド増等により増益
- **流通業・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**
- **不動産賃貸・販売業**は、大阪プロジェクト開業に伴う経費の増があったが、**投資家向け販売の増**により増益
- **ホテル業**は、新ホテルの開業に伴う**経費増**、**旅行・地域ソリューション業**は前年のコロナ関連受託事業の**反動減**



○　セグメント概況についてご説明します。

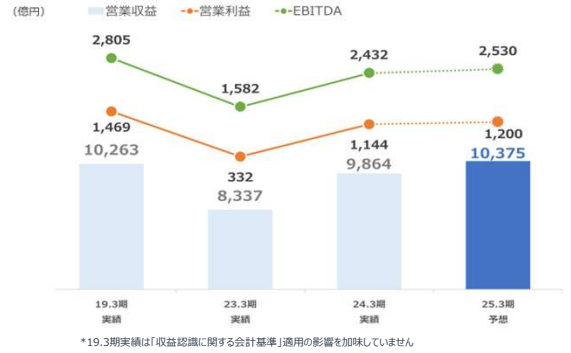
○　モビリティ業では災害等の影響を受けましたが、鉄道のご利用回復やインバウンド需要等の増加要素により、流通業やショッピングセンター業が想定を上回って推移しています。

○　一方で、不動産業では大阪プロジェクトのビルやホテルの開業に伴う経費の増加や、旅行・地域ソリューション業におけるコロナ関連受託事業の反動減により、連結営業利益は減益となりました。

○　5ページをご覧ください。セグメント別に決算の詳細をご説明します。

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2Q 実績	25.3期2Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	4,656	4,960	10,375
うち単体運輸収入	4,071	4,346	8,870
新幹線	2,143	2,447	5,050
近畿圏	1,441	1,509	3,050
その他在来線	486	388	770
営業利益	705	750	1,200
EBITDA	1,334	1,386	2,530

25.3期2Q実績のポイント

台風や南海トラフ地震臨時情報の発表に伴う出控えが全体的に影響し、運輸収入は計画から約3%下回る（以下、左記の影響以外のポイントを記載）

山陽新幹線	基礎的なご利用は、前年を上回るも、休日のレジャー需要が軟調に推移し、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、1Qをやや下回ったものの概ね想定どおり 特急のご利用は、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、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+12%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、2Q実績は▲170億円と着実に進捗

○　まず、モビリティ業です。

○　運輸収入は、4,346億円、対前年6.7%の増加です。前年を上回る実績でしたが、台風や南海トラフ地震情報の発表に伴う出控えが全体的に影響し、想定を3%程度下回りました。

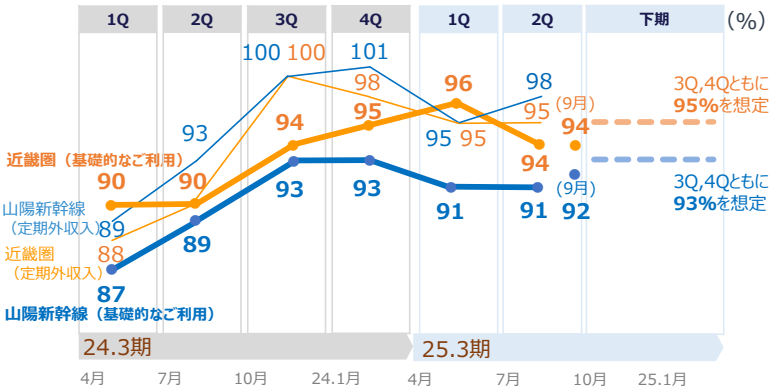
○　単体コストは、概ね想定どおり進捗しており、コスト構造改革も上期でコロナ前から170億円の削減で、通期380億円の計画に向けて着実に進捗しております。

○　6ページをご覧ください。

モビリティ業：関連指標

運輸収入・ご利用の推移（2019年比）

山陽新幹線　：災害等の影響に加えて、国内レジャーが軟調だったが、9月以降想定並に推移
近　畿　圏　：災害等により8月が落ち込み、1Q実績をやや下回るも堅調に推移
北陸新幹線　：首都圏からのご利用が堅調に推移
在来線特急※：能登地震の影響等により関西・中京～北陸の流動が低調　※サンダーバード・しらさぎ



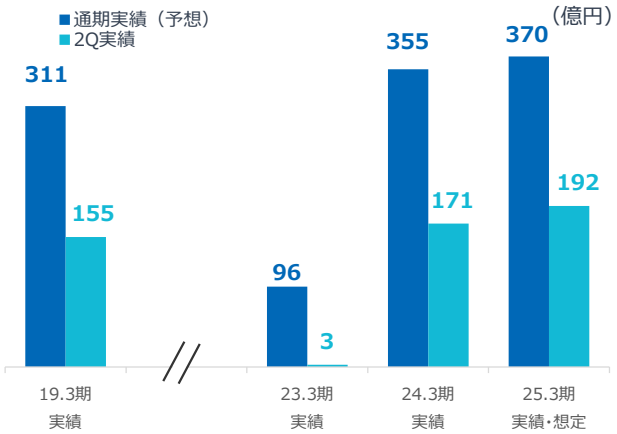
基礎的なご利用は、インバウンド利用や曜日配列など特殊要因による利用増減を除く

北陸新幹線等のご利用状況（2019年比）

線区	区間	1Q計	2Q計
北陸新幹線	上越妙高～糸魚川	108%	113%
在来線特急	京都・米原～敦賀	71%	76%

インバウンド収入（運輸収入）

2Q累計のインバウンド収入は、192億円と過去最高の実績
年間370億円に対して、概ね想定どおり進捗



運輸収入に占める割合（通期）

19.3期 実績	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 実績・想定
3.6%	0.1%	4.2%	4.4%

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〕

○　山陽新幹線の基礎的なご利用は、レジャー需要がやや軟調に推移したため2Q実績で2019年比91%と想定をやや下回っておりますが、9月は92%と足元では期初想定並で推移しています。

○　近畿圏の基礎的なご利用は堅調で、概ね想定通りに推移しています。

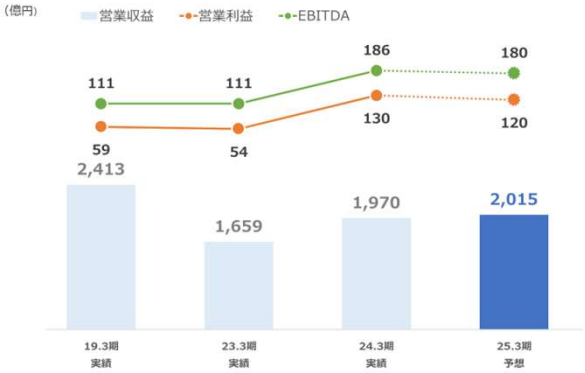
○　北陸新幹線は、首都圏からのご利用は堅調に推移している一方、関西・中京～北陸の流動が能登半島地震の影響等により低調となっていますが、全般的なレジャー需要の回復の兆しや北陸方面のキャンペーン等により、第1四半期に比べると北陸方面のご利用は増加傾向にあると見ています。

○　インバウンド収入は、ジャパン・レール・パスの価格改定により、当社エリア内の専用商品や通常のきっぷ購入へ転移している状況ですが、ご利用自体は想定並に推移しております。インバウンド運輸収入は上期として過去最高の192億円でした。

○　7ページをご覧ください。

流通業

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2Q 実績	25.3期2Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	**962**	**1,022**	**2,015**
物販・飲食業	843	897	1,755
うちヴィアイン	99	115	215
百貨店業	112	116	245
営業利益（主な内訳）	**67**	**76**	**120**
物販・飲食業	60	67	100
うちヴィアイン	12	20	25
百貨店業	7	8	20
EBITDA	**94**	**104**	**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2Q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、流通業は昨年に続いて過去最高益

物販
- 営業収益は、駅構内の安定した集客や好調な土産需要により、前年比、想定ともに上回って推移
- 2Q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
- 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
- 東京エリアに加えて大阪エリアなどもADRが上昇し、2Q（7-9月）のADRは前年比+12%、19年比+26%程度

百貨店
- 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

○ 流通業です。

○ 上期は、対前年6.2%の増収、営業利益は13.1%増益の76億円となりました。

○ 駅構内のコンビニの安定的な集客力や土産事業が牽引して増収となり、ヴィアインはインバウンド需要の増もあって、東京に加えて大阪など他のエリアでもADRが増加しており、物販・飲食業としては、前年に続いて過去最高益となりました。

○ 百貨店もインバウンドによる免税売上の増加等により、対前年増収増益でした。

○ 8ページをご覧ください。

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2Q 実績	25.3期2Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	**1,021**	**1,138**	**2,375**
不動産賃貸・販売業	546	624	1,255
うち不動産賃貸	273	303	570
不動産販売	273	320	685
ショッピングセンター業	289	309	615
ホテル業	180	199	495
営業利益（主な内訳）	**212**	**202**	**350**
不動産賃貸・販売業	111	115	150
うち不動産賃貸	89	90	105
不動産販売	22	25	45
ショッピングセンター業	53	63	100
ホテル業	1	▲19	5
EBITDA	**358**	**360**	**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2Q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に伴い減価償却費含めた費用が増加。下期にも資産修繕に伴う費用を計上見込み • 出資していた賃貸物件の売却(1Q)や投資家向け販売の増加に伴い対前年増収増益
ショッピングセンター業	• 堅調な国内需要やインバウンド需要を取り込み、京阪神エリアの拠点型SC（ルクア等）を中心に好調 • 新規開業（「バルチカ03」「くるふ福井」等）に加え、既存SC売上高は19年を上回り、2Qは過去最高益
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。グランヴィアのADRは19年比+37%(7-9月) • 7/31開業の大阪ステーションホテルの開業に伴う費用増等により、ホテル業としては対前年増収減益

○ 不動産業です。

○ 上期は、対前年11.5%の増収、営業利益は4.7%減益の202億円となりました。

○ 不動産賃貸・販売業は、大阪プロジェクトの開業に伴う費用増や減価償却費等でコストが増加しましたが、投資家向け販売の増などにより対前年・増収増益となりました。

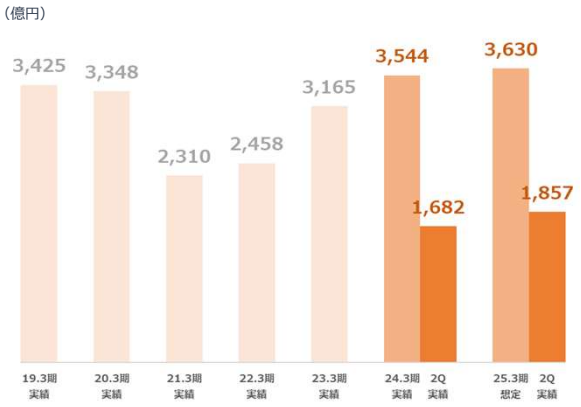
○ ショッピングセンター業は、イノゲート大阪の新規開業や、堅調な国内需要やインバウンド需要の獲得によって京阪神エリアのショッピングセンターを中心に想定を上回って推移しており、過去最高益を更新しました。

○ ホテル業は、既存のグランヴィアがインバウンド需要によるADRの上昇で対前年・増収となりました。一方、7月末に開業した大阪ステーションホテルの開業に伴う経費増加により、全体としては対前年・増収減益となっております。

○ 10ページをご覧ください。

不動産業：関連指標

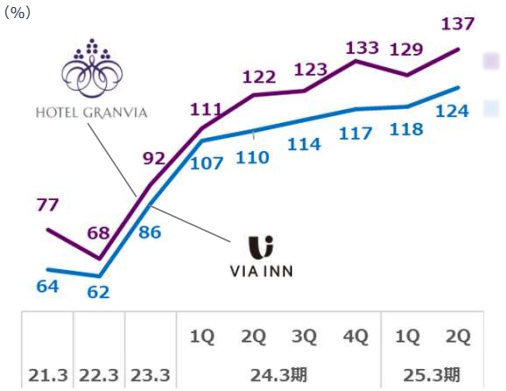
SC売上高



※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

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

新規開業物件

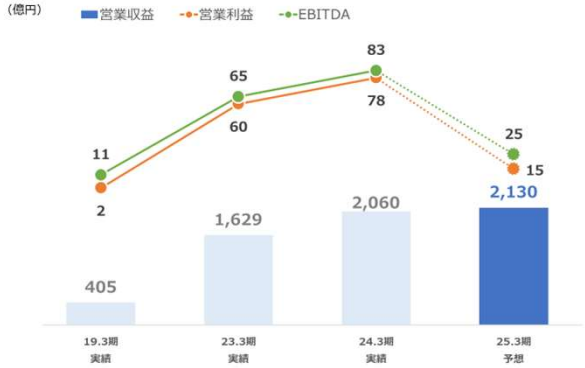
24.3期	テテ名谷	シャミネ米子	くるふ福井駅	
25.3期以降	パルチカ03（大阪）	うめきたグリーンプレイス	広島駅ビル minamoa	三ノ宮駅ビル

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2Q 実績	25.3期2Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	**950**	**865**	**2,130**
ツーリズム	410	403	960
ソリューション	540	462	1,170
営業利益	**65**	**0**	**15**
ツーリズム	16	4	0
ソリューション	49	▲4	15
EBITDA	**67**	**3**	**25**

25.3期2Q実績のポイント

デジタルツーリズム関連費用や人的資本への投資により、対前年で販管費が増加

ツーリズム事業
- 円安影響を受け、海外旅行も企業出張等の限定的な取り扱い
- 全国旅行支援の反動や物価高騰の影響を受け、国内旅行需要が低調に推移し、対前年減収減益

ソリューション事業
- 24.3期1Q（1-3月）のコロナ関連受託事業の反動減影響が大きく、対前年減収減益

○ 旅行・地域ソリューション業です。決算期の期ズレにより、上期は1～6月となります。

○ 上期は、対前年9.0%の減収、営業利益は99.4%減益の0億円となりました。

○ ツーリズム事業は、円安影響等で海外旅行などの取り扱いは大きく伸びておらず、また、昨年ございました全国旅行支援の反動や能登半島地震の影響等により、国内旅行需要も前年と比べてやや低調に推移したことから、減収減益となりました。

○ ソリューション事業は、各地域の誘客事業や、インバウンド団体の旅行受託などに取り組んでおりますが、コロナ関連受託事業の反動減の影響が大きく、対前年・減収減益となりました。

○ 11ページをご覧ください。

株主還元

財務規律

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

25.3期

自己株式取得

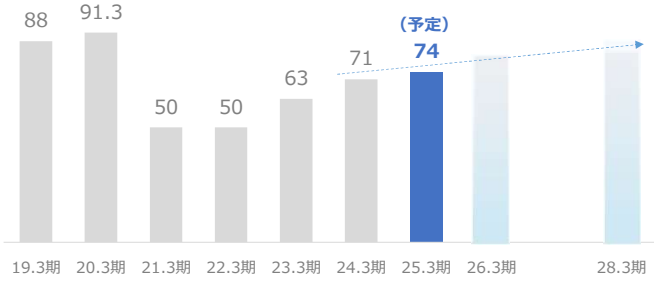
- 499億円、約1,700万株を取得（5/1~8/14）
- 全株式消却を決議（11/1付）

配当

- 自己株式取得後の株数を踏まえて、
  1株当たり2円増配の年間74円（予定）
  ［中間：37.0円　期末：37.0円（予定）］

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後の金額



	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		（億円）
自己株式取得	99	99	-	-	-	-	499		

○　資本コストの低減や増資により希薄化したEPSの回復に向けて5月より自己株式取得を進めてきましたが、8月14日までで約500億円の取得を完了しており、本日の取締役会において取得した株式すべてを消却することを決議しました。

○　株主還元方針に変更はございませんが、自己株式取得後の株数を踏まえまして、配当性向35%以上の基本方針に基づき、一株あたり2円増配の年間74円を予定しており、中間配当としては37円といたします。

○　23ページをご覧ください。

25.3期2Q決算・業績予想（概要）	P. 2
25.3期2Q決算・業績予想（詳細）	P. 12
中期経営計画2025アップデート進捗	P. 22
中期経営計画2025アップデート概要（再掲）	P. 38
Appendix	P. 50

連結損益計算書

（単位：億円、%）

	2023年度 中間期	2024年度 中間期	対前年 増減	対前年 比率	主な増減要因	2024年度 通期予想	対前年 増減	対前年 比率
営業収益	**7,699**	**8,113**	**414**	**105.4**	**【４期連続の増収】**	**17,180**	**829**	**105.1**
モビリティ業	4,656	4,960	303	106.5	運輸収入の増	10,375	510	105.2
流通業	962	1,022	59	106.2	物販飲食業の増	2,015	44	102.3
不動産業	1,021	1,138	117	111.5	不動産賃貸販売の増、ＳＣ業の増、ホテル業の増	2,375	197	109.1
旅行・地域ソリューション業	950	865	△ 85	91.0	受託事業の減	2,130	69	103.4
その他	108	127	19	117.9		285	6	102.3
営業費用	**6,636**	**7,065**	**429**	**106.5**		**15,480**	**927**	**106.4**
営業利益	**1,062**	**1,047**	**△ 15**	**98.6**	**【４期ぶりの減益】**	**1,700**	**△ 97**	**94.6**
モビリティ業	705	750	44	106.3	運輸収入の増	1,200	55	104.8
流通業	67	76	8	113.1	物販飲食業の増	120	△ 10	91.8
不動産業	212	202	△ 10	95.3	ホテル業の減、ＳＣ業の増、不動産賃貸販売の増	350	△ 56	86.1
旅行・地域ソリューション業	65	0	△ 65	0.6	受託事業の減	15	△ 63	19.1
その他	5	15	9	279.5		30	△ 12	70.9
営業外損益	△ 78	△ 61	16	－	支払利息の減	△ 145	△ 21	－
経常利益	**984**	**985**	**1**	**100.1**	**【４期連続の増益】**	**1,555**	**△ 118**	**92.9**
特別損益	△ 3	25	28	－	固定資産売却益の増	△ 50	172	－
法人税等	284	303	19	106.8		455	46	111.5
親会社株主に帰属する**中間純利益**	**671**	**697**	**25**	**103.8**	**【４期連続の増益】**	**1,000**	**12**	**101.3**

各セグメントの主な増減要因

（単位：億円、%）

			2023年度 中間期	**2024年度 中間期**	対前年		主な増減要因
					増減	比率	
モビリティ業		営業収益	4,656	**4,960**	303	106.5	・鉄道のご利用回復、インバウンドの増
		営業利益	705	**750**	44	106.3	
流通業	**物販・飲食**	営業収益 【再掲：宿泊特化型ホテル】	843 【99】	**897** **【115】**	54 【16】	106.5 【116.4】	・駅構内店舗売上の増 ・客室平均単価の増
		営業利益 【再掲：宿泊特化型ホテル】	60 【12】	**67** **【20】**	7 【8】	111.8 【165.6】	
	百貨店	営業収益	112	**116**	4	103.9	・免税売上の増
		営業利益	7	**8**	1	116.3	
不動産業	**不動産賃貸・販売**	営業収益 【再掲：不動産販売】	546 【273】	**624** **【320】**	78 【47】	114.3 【117.4】	・投資家向け販売の増
		営業利益 【再掲：不動産販売】	111 【22】	**115** **【25】**	4 【2】	103.9 【112.6】	
	ショッピングセンター	営業収益	289	**309**	20	106.9	・新規開業を含むSC売上高増による賃料収入の増
		営業利益	53	**63**	9	118.7	
	ホテル	営業収益	180	**199**	18	110.4	・客室平均単価の増、大阪ステーションホテル開業
		営業利益	1	**△ 19**	△ 20	–	・大阪ステーションホテル開業に伴う経費増
旅行・地域ソリューション業		営業収益	950	**865**	△ 85	91.0	・コロナ関連受託事業の反動減
		営業利益	65	**0**	△ 65	0.6	

※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。

単体損益計算書

（単位：億円、%）

	2023年度 中間期	2024年度 中間期	対前年 増減	対前年 比率	主な増減要因	2024年度 通期予想	対前年 増減	対前年 比率
営業収益	**4,561**	**4,861**	**300**	**106.6**	**【4期連続の増収】**	**9,920**	**477**	**105.1**
運輸収入	4,071	4,346	274	106.7		8,870	464	105.5
運輸附帯収入	76	76	△ 0	99.4		155	△ 4	97.3
関連事業収入	139	144	5	103.6		280	△ 4	98.4
その他収入	273	295	21	107.9	会社間清算の増	614	22	103.7
営業費用	**3,789**	**4,036**	**246**	**106.5**		**8,720**	**431**	**105.2**
		うち構造改革△170				うち構造改革△380		
人件費	953	1,029	75	108.0	賞与の増	2,055	10	100.5
物件費	1,860	1,967	106	105.7		4,595	298	106.9
動力費	319	300	△ 19	93.9	燃料単価の減	600	△ 0	99.9
修繕費	590	622	31	105.3		1,660	78	105.0
業務費	949	1,044	94	110.0	会社間清算の増 WESTER関連経費の増	2,335	220	110.4
線路使用料等	133	179	45	134.3	北幹敦賀延伸による増	355	82	130.5
租税公課	215	224	8	104.0		400	5	101.3
減価償却費	626	636	9	101.6		1,315	34	102.7
営業利益	**771**	**825**	**53**	**106.9**	**【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、%）

			運輸収入 2024年度中間期	対前年 増減	対前年 比率	対コロナ前 (2019年比)	2024年度通期予想	対前年 増減	対前年 比率	輸送人キロ 2024年度中間期	対前年 増減	対前年 比率	対コロナ前 (2019年比)
新幹線	山陽	定期	**57**	2	105.4	108.0	**–**	–	–	**459**	27	106.4	105.2
		定期外	**2,009**	116	106.2	96.5	**–**	–	–	**8,686**	47	100.6	88.5
		計	**2,066**	119	106.1	96.8	**4,270**	215	105.3	**9,146**	75	100.8	89.2
	北陸	定期	**9**	4	209.0	210.7	**–**	–	–	**65**	35	220.1	210.6
		定期外	**371**	178	193.1	173.5	**–**	–	–	**1,198**	587	196.0	174.4
		計	**380**	183	193.5	174.3	**780**	357	184.4	**1,264**	623	197.2	176.0
	定期		**66**	7	113.3	116.0	**–**	–	–	**525**	63	113.8	112.2
	定期外		**2,380**	295	114.2	103.7	**–**	–	–	**9,885**	634	106.9	94.1
	計		**2,447**	303	114.2	104.0	**5,050**	572	112.8	**10,410**	698	107.2	94.8
在来線	近畿圏	定期	**546**	12	102.4	92.0	**–**	–	–	**8,622**	125	101.5	87.2
		定期外	**963**	55	106.1	94.7	**–**	–	–	**5,091**	177	103.6	88.5
		計	**1,509**	67	104.7	93.7	**3,050**	107	103.6	**13,714**	303	102.3	87.7
	その他	定期	**104**	△ 8	92.8	82.8	**–**	–	–	**1,734**	△ 125	93.3	80.9
		定期外	**284**	△ 89	76.2	64.9	**–**	–	–	**1,448**	△ 423	77.4	65.2
		計	**388**	△ 97	80.0	68.9	**770**	△ 215	78.1	**3,183**	△ 549	85.3	72.9
	定期		**650**	4	100.7	90.3	**–**	–	–	**10,357**	0	100.0	86.0
	定期外		**1,247**	△ 33	97.4	85.7	**–**	–	–	**6,540**	△ 246	96.4	82.0
	計		**1,898**	△ 29	98.5	87.3	**3,820**	△ 108	97.2	**16,897**	△ 246	98.6	84.5
合計	定期		**717**	12	101.8	92.2	**–**	–	–	**10,882**	63	100.6	87.0
	定期外		**3,628**	261	107.8	96.7	**–**	–	–	**16,425**	388	102.4	88.9
	計		**4,346**	274	106.7	95.9	**8,870**	464	105.5	**27,308**	452	101.7	88.1

運輸収入の主な増減要因

（単位：億円）

		2024年度　中間期					
			対前年		主な増減要因		
			増減	比率			
新幹線	山陽	**2,066**	119	106.1%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・移動需要の回復	+105
						・昨年災害反動	+9
						・インバウンド需要の増	+5
						・本年災害影響	△ 23
						等	
	北陸	**380**	183	193.5%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・北陸新幹線敦賀延伸	+180
						・昨年災害反動	+1
						等	
	新幹線計	**2,447**	303	114.2%			
在来線	近畿圏	**1,509**	67	104.7%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・移動需要の回復	+58
						・インバウンド需要の増	+13
						・北陸新幹線敦賀延伸	△ 4
						・本年災害影響	△ 9
						等	
	その他	**388**	△ 97	80.0%	基礎トレンド(100.0%)		
					特殊要因	・移動需要の回復	+18
						・インバウンド需要の増	+1
						・本年災害影響	△ 2
						・北陸新幹線敦賀延伸	△ 116
						等	
	在来線計	**1,898**	△ 29	98.5%			
運輸収入計		**4,346**	274	106.7%			

※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 中間期	**2024年度 中間期**	対前年 増減	対前年 比率	**2024年度 通期計画**
連結設備投資計	849	**902**	53	106.3	**－**
自己資金	810	**882**	71	108.8	**2,940**
負担金	38	**20**	△ 17	53.3	**－**
単体設備投資計	519	**486**	△ 33	93.6	**－**
自己資金	481	**465**	△ 15	96.8	**1,740**
（再掲）（安全関連投資）	(285)	**(276)**	(△ 8)	(96.9)	**(1,010)**
（再掲）（その他）	(195)	**(189)**	(△ 6)	(96.8)	**(730)**
負担金	38	**20**	△ 17	53.3	**－**

・主な設備投資件名（単体）
車両新製（N700S・岡山近郊・やくも）、保安防災対策（地震対策）、大阪駅西側エリア開発工事等

連結貸借対照表

（単位：億円）

	2023年度 期末	2024年度 中間期	対前年	主な増減要因
流動資産	7,009	5,378	△ 1,630	
現金及び預金	2,334	1,157	△ 1,176	
棚卸資産	1,606	1,914	307	
その他の流動資産	3,068	2,306	△ 761	受取手形及び売掛金の減、未収金の減
固定資産	30,789	30,627	△ 161	
有形固定資産等	25,572	25,864	292	
建設仮勘定	1,226	984	△ 241	
投資その他の資産	3,989	3,778	△ 211	
繰延資産	1	－	△ 1	
資産計	**37,800**	**36,006**	**△ 1,794**	
流動負債	7,101	6,186	△ 914	
１年内返済予定長期借入	1,384	1,554	170	
未払金等	5,717	4,632	△ 1,085	
固定負債	18,427	17,554	△ 873	
社債・長期借入金等	14,159	13,387	△ 771	
退職給付に係る負債	2,116	1,969	△ 146	
その他の固定負債	2,151	2,197	45	
負債計	**25,529**	**23,741**	**△ 1,788**	
株主資本	11,034	11,027	△ 7	
資本金	2,261	2,261	－	
資本剰余金	1,839	1,839	△ 0	
利益剰余金	6,946	7,437	491	
自己株式	△ 12	△ 510	△ 498	
その他の包括利益累計額	46	38	△ 7	
非支配株主持分	1,190	1,198	8	
純資産計	**12,271**	**12,264**	**△ 6**	
負債・純資産計	**37,800**	**36,006**	**△ 1,794**	

	2023期末	2024中間期	増減
有利子負債残高	**15,634**	**15,059**	**△ 574**
【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.24】	【0.02】
新幹線債務	974	967	△ 6
【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	5,987	△ 73

親会社株主に帰属する中間純利益 697、配当 △206

*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。

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：億円）

	2023年度 中間期	**2024年度 中間期**	対前年 増減
税引前中間純利益	981	1,011	30
減価償却費	798	819	20
その他	△ 500	△ 850	△ 349
Ⅰ　営業活動によるキャッシュ・フロー	**1,279**	**980**	**△ 298**
固定資産の取得による支出	△ 989	△ 1,125	△ 135
固定資産の売却による収入	2	174	171
投資有価証券の取得による支出	△ 125	△ 28	96
その他（工事負担金等受入等）	199	116	△ 83
Ⅱ　投資活動によるキャッシュ・フロー	**△ 912**	**△ 863**	**49**
Ⅰ＋Ⅱ　フリー・キャッシュ・フロー	**366**	**117**	**△ 249**
資金調達	–	205	205
返済・償還等	△ 1,056	△ 806	249
株主還元	△ 185	△ 707	△ 521
その他（グループファイナンス等）	△ 1	14	16
Ⅲ　財務活動によるキャッシュ・フロー	**△ 1,243**	**△ 1,294**	**△ 50**
現金及び現金同等物の増減	**△ 876**	**△ 1,176**	**△ 300**
現金及び現金同等物の期首残高	**2,898**	**2,332**	**△ 566**
連結範囲変更等に伴う 現金及び現金同等物の増減額	2	–	△ 2
現金及び現金同等物の中間期末残高	**2,024**	**1,155**	**△ 869**

各種経営指標

（単位：%、億円、人）

	2023年度		2024年度	
	中間期	期末	**中間期**	期末予想
連結ROA	–	4.8	**–**	4.6
連結ROE	–	9.2	**–**	9.1
連結EBITDA	1,861	3,430	**1,866**	3,430
連結減価償却費	798	1,633	**819**	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）	44,829	21,481	44,366	21,314	**45,304**	**21,532**	–	–
金融収支	△ 97	△ 81	△ 191	△ 171	**△ 90**	**△ 77**	△ 184	△ 160
受取利息・配当金	4	20	9	30	**6**	**21**	10	36
支払利息	101	101	201	201	**96**	**98**	194	196

ネット有利子負債／EBITDA	–	3.9	**–**	–
自己資本比率	–	29.3%	**30.7%**	–
1株当たり当期純利益（EPS）	137.76円	202.63円	**145.58円**	210.67円
1株当たり純資産（BPS）	–	2,273.29円	**2,352.05円**	–

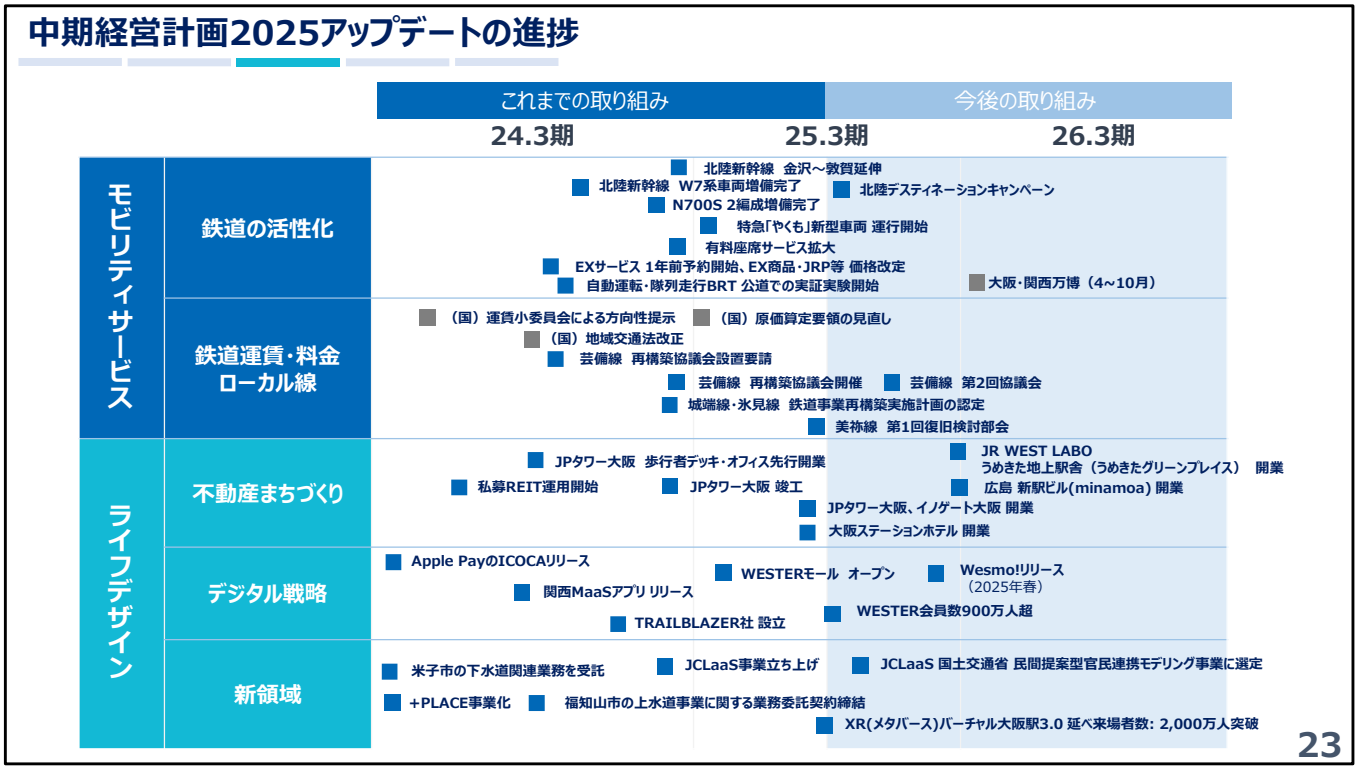
	2023年度		2024年度予想	
	中間	期末【年間】	中間	期末【年間】
配当の状況	57.5円	84.5円【142.0円】	37.0円	37.0円【74.0円】

*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株当たり当期純利益（EPS）」及び「1株当たり純資産（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。

*「1株当たり当期純利益（EPS）」の期末予想は、2024年度9月末までの自己株式の取得及び、2024年11月1日開催の取締役会において決議した自己株式の消却の影響等を考慮しております。

25.3期2Q決算・業績予想（概要）	P. 2
25.3期2Q決算・業績予想（詳細）	P. 12
中期経営計画2025アップデート進捗	P. 22
中期経営計画2025アップデート概要（再掲）	P. 38
Appendix	P. 50



○ 3カ年計画である中期経営計画2025は、ちょうど折り返し地点まできております。

○ これまで、北陸新幹線の敦賀開業や、鉄道の構造改革を進めてきたほか、大阪のまちづくりプロジェクトの開業、WESTER会員の拡大など準備をしてきた施策を着実に進めてまいりました。

○ 中計アップデートでは「より認識を深めた対応すべき経営課題」の打ち手となる施策を追加し、「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現に向けて柔軟に対応してまいりました。これからはこれらの取り組みにより、如何に価値を創出していくのかを試される段階に入っていきます。

○ 中計の重点戦略に関して次のページ以降に記載しておりますが、本日はポイントを絞ってお伝えいたします。

○ 次のページをご覧ください。

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

北陸エリアへの重点的な需要喚起

・北陸デスティネーションキャンペーン（24年10～12月）
・観光列車「はなあかり」による周遊ルート構築

・北陸方面へのおトクなきっぷやキャンペーンの展開

インバウンド

・万博に向けた西日本エリアの魅力整備、発信と
スムーズな移動を提供するための受入態勢整備
- グループ素材などを活用した商品設定、海外でのプロモーション
- インバウンド向けQRチケットサービス開始
（24年度下期以降順次）

・観光周遊ルート構築
- 西日本エリアへの誘客を地域と連携して推進

・羽田成田インの需要獲得に向けた、
販売ネットワーク拡大、WEBやSNS等で西日本の魅力発信

旅行需要の創出

・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～11月）
による交流人口拡大
・新型特急「やくも」(岡山～出雲市)運行開始（24年4月～）
～ 日本鉄道大賞 ＆ グッドデザイン賞を受賞 ～

・tabiwa by WESTER
tabiwaトラベル開始を契機としたおトクな
旅行プランの発売
・サイコロきっぷなど

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
・広島エリアでも有料着座サービス拡大
・ショッピングセンターやホテル等とのグループ
で連携したポイント特典やマンスリーミッション等
のお客様一人ひとりに合った体験価値の提供

○ 今後のグループ全体で取り組んでいく需要の創出については、北陸デスティネーションキャンペーンや、お得なきっぷにより関西から北陸への移動創出に取り組んでいきます。

○ インバウンドに関しては、拡大している訪日外国人に西日本エリアにも周遊して頂けるように、万博に合わせた地域の魅力発信や受け入れ態勢をグループ一体で取り組みます。

○ また、山陽新幹線を中心に、「森の芸術祭　晴れの国・岡山」などを契機とした西日本エリアの交流人口拡大、特急やくも新型車両の導入、「tabiwaトラベル」サービスの開始、サイコロきっぷのような旅行マインドを刺激する取り組みにより、下期の旅行需要の創出を図っていきます。

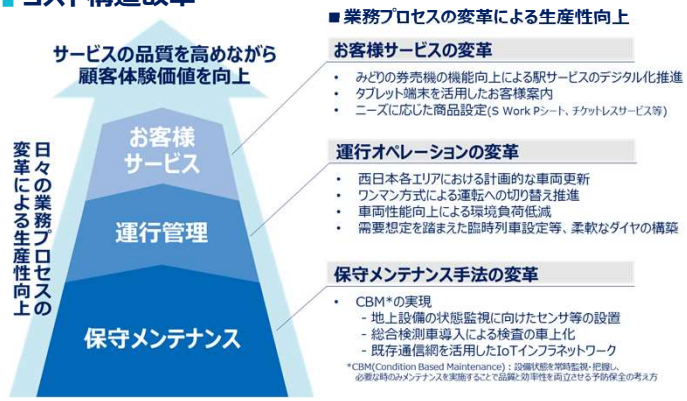
○ 単価向上施策では、繁忙期の「のぞみ全席指定席化」や着座サービスのエリア拡大、グループ連携でのポイント特典などにより、お客様のニーズにお応えしながらグループ全体で収入最大化を図ります。

○ 次のページをご覧ください。

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・協業を含めた日々の業務プロセスの変革により、**生産性向上**と**コスト構造改革**を実現し、**鉄道事業の持続可能性を高めていく**

コスト構造改革



KPIの進捗（単体、20.3期比）

25.3期2Q 実績	対前年	対計画 進捗率
▲170億円	▲10億円	45%

24.3期 実績	25.3期 見込	26.3期 目標	28.3期 目標水準
▲360億円	▲380億円	▲400億円	▲500億円

自動運転導入に向けた取り組み

北陸新幹線

- 自動運転の実現に向けたシステム開発やコストの軽減に向け、JR東と協力して検討を推進

山陽新幹線

- JR東海より技術協力を得て山陽新幹線での自動運転技術の導入を検討

保守メンテナンス手法の改革

線路設備診断システムの運用（在来線）

- 車両に搭載したカメラとレーザーにより、線路状態を確認して、保守メンテナンスを支援
- 徒歩巡回の頻度が半分になり、保守業務の生産性向上を実現し、持続可能な鉄道事業の実現に寄与

車両データを活用した新たな検査（在来線）

- 車両状態を常時監視し、必要なときのみメンテナンスする「モニタリング保全」を通して、「データによる検査置換」「車両不具合の予兆把握」「故障発生時の即時対応」の実現を目指す

○ コスト構造改革は、28.3期の500億円に向けて着実に進めており、今年度上期で170億削減することができています。

○ 鉄道の持続可能性を高める様々なパートナーとの連携・協業についても進めており、これまでの説明会などでご案内してきた取り組みのほか、JR他社と協力しながら新幹線の自動運転導入に向けた検討を進めています。

○ 保守メンテナンス手法の変革については、労働力不足を解消する方策やサプライチェーン全体での生産性向上に向けて、データを活用した様々な技術開発を行っています。

○ 28ページをご覧ください。

鉄道運賃・料金

- 改定後の原価算定要領を踏まえても、足元の業績や資本効率の高さにより**運賃改定の余地は当面ないが、重要な経営課題と認識**
- 引き続きイールドマネジメントを進めながら**単価上昇に取り組む**
- 鉄道事業の持続性を高めるため、**インフレに適応できる運賃制度等への見直し**について、**引き続き政府に働きかけていく**

届出の範囲内での見直しを順次実施

競合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

主な実施内容

（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

需要予測に基づいたイールドマネジメントにより、割引
座席数のコントロールや、臨時列車増発

効果(24.3期末時点実績)

増収額：約+140億円（23.3期比）
単　価：約+6%（19年比）
（定期外：+7%、定期：+2%）

認可による運賃見直し

改定後の収入原価算定要領による運賃見直しの可能性

足元の鉄道事業の業績や、資本効率を意識した経営実績に基づく事業報酬などを踏まえると、現行制度における運賃改定の余地は当面ない

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

インフレに適応できる運賃制度への見直しに向けた働きかけ

- 鉄道を持続的に運営し、企業価値向上へ貢献していくためには、インフレによるコスト上昇に適応できる運賃制度への見直しが必要
- 積極的に政府に働きかけていく

ローカル線

- 22年4月より、輸送密度2,000人/日未満の17路線30線区について、線区別の収支率などを開示
- 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に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、新たなローカル線の再構築議論の仕組みが創設された

新たに協議会で議論を開始

美祢線

- 23年6月 豪雨災害により湯ノ峠～長門湯本間の約37キロが被災（厚狭～長門市間でバス代行輸送中）
- 24年8月 第1回復旧検討部会を開催。輸送モード別に検討を開始

議論を継続

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）
- 再構築実施計画に対し、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

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、当社が再構築協議会の設置を要請（全国初）
- 24年3月 第1回再構築協議会が開催
- 10月には第2回を開催。今後は、協議会において調査事業を実施予定。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

大阪駅周辺エリアの活性化

- 「**イノゲート大阪**」・「**ＪＰタワー大阪**」の開業、「グラングリーン大阪」先行まちびらきに伴い**大阪駅西口が活性化**
- 今後も、「**エキマルシェ大阪UMEST（ウメスト）**」や駅商業施設「**うめきたグリーンプレイス**」の開業
  「**サウスゲートビルディング**」**大規模リニューアル**等を通じ、**大阪駅一体の利便性・回遊性向上**による**エリア価値向上**の取り組みを推進

7/31の開業以降、多くのお客様にご来館いただき、大阪駅利用者数も大きく伸長

イノゲート大阪・ JPタワー大阪
合計来館者数／日（開業~9月末）

約8万人

INOGATE OSAKA

・7/31　「イノゲート大阪」開業
　　「JPタワー大阪」全面開業
・9/6　「グラングリーン大阪」先行まちびらき

JP TOWER OSAKA

施設概要

INOGATE OSAKA	JP TOWER OSAKA
・商業：飲食ゾーン「バルチカ03」等	・商業：KITTE大阪
・オフィス：貸会議室、フレキシブルオフィス、オフィスフロア(12~22階)	・劇場：Sky シアター MBS
※10月1日～オフィステナントの入居開始	・オフィス：オフィスフロア(11-27階) 2023年11月開業済
	・ホテル：「大阪ステーションホテル」(29-38階)

今後の施設開業計画

・エキマルシェ大阪UMEST：商業（食物販・飲食）8店舗
・うめきたグリーンプレイス：商業（物販・飲食・フードコート等）約20店舗
・西高架下：商業ゾーン・バスターミナル
・サウスゲートビルディング：商業施設リニューアル(大丸梅田店B2~9階、当社G商業施設10~15階)

28

○　中計の重要な戦略である「不動産・まちづくりのさらなる展開」のひとつで、ポートフォリオ再構築に向けたステップのひとつである、イノゲート大阪とJPタワー大阪の商業施設が７月に開業し、９月にグラングリーン大阪が先行まちびらきしました。

○　開業後、1日約8万人の来館者があり、大阪駅周辺の賑わいが増しています。

○　12月には改札付近に「エキマルシェ大阪UMEST（ウメスト）」が開業し、来年3月にはうめきた地下駅の上の商業施設「うめきたグリーンプレイス」が開業予定です。さらに、2029年には「サウスゲートビルディング」のリニューアルが控えており、今後も大阪駅周辺の価値向上に向けて様々な取り組みを推進していきます。

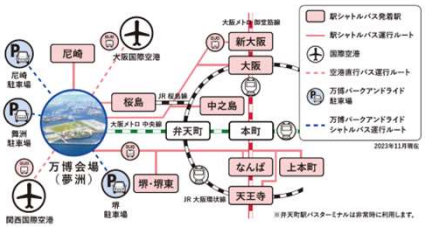
○　29ページをご覧ください。

大阪・関西万博を契機とした価値創造

開催概要

- 開催期間　2025年4月13日～10月13日　(184日間)
- 開催場所　大阪　夢洲（ゆめしま）
- 来場者想定　2,820万人

（24.7月『大阪・関西万博 来場者輸送具体方針（アクションプラン）第4版』より）



提供：２０２５年日本国際博覧会協会

交通事業者としての責務を果たし 波及効果の最大化に努める

- 万博アクセスの玄関口となる弁天町駅改良
- 来場者輸送への対応、桜島線プレゼンス向上
- 国内外からの誘客及び広域送客による万博効果の広域波及

「Osaka Metro 中央線」への乗換結節点となる弁天町駅

JR西日本グループの存在感を高める

- 広報・プロモーション協賛契約の締結（シルバーパートナー）
- グループアセットを活用したPRによる機運醸成

将来に向けた成長の基盤づくり

- 広域周遊需要の創出（万博プラスワントリップ）など新しいサービス・商品の醸成
- JR WEST LABOでの共創、関西MaaS等新たな取組みへ挑戦
- 物販・飲食、ホテル等でもお客様をしっかり受け入れる体制を整備し、グループ内外連携による新たな商品開発、購買体験を提供

「うめきた」中心に様々なパートナーと共創に取り組む

KANSAI MaaS

国内初の鉄道事業者連携による広域型MaaSアプリ

©Expo 2025

○　大阪・関西万博の開催まで、本日であと163日となりました。

○　当社グループとしては、まずは交通事業者として、万博来場者の輸送を完遂する責務を果たしてまいります。また、オフィシャルストアの駅ナカ出店や、新幹線や環状線でラッピング列車を運行するなど、機運を高めているところです。

○　万博のタイミングで多くの方に西日本エリアを訪れてもらうだけでなく、将来に向けた成長の基盤づくりとして、広域周遊の需要創出や様々なパートナーとの共創活動に取組んでまいります。

○　これから万博の開催に向けてさらに機運が高まり、会場への輸送手段も議論されていく中で、当社への経済効果を見積もってまいりたいと考えています。

○　31ページをご覧ください。

広島駅南口・新駅ビル「minamoa」

- 広島駅南口・新駅ビル「**minamoa**」を**2025年3月24日**に開業
- 中四国初出店が軒を連ねる**ショッピングセンター**、瀬戸内旅行の起点となる「**ホテルグランヴィア広島 サウスゲート**」、路面電車乗り入れによる交通結節点機能の強化を通じて、**中四国の玄関口としての駅全体の利便性を更に高める**

建築面積 約14,000㎡ / 延床面積 約111,000㎡ / 店舗面積 約25,000㎡

「minamoa」施設全体概要

・開業日：2025年3月24日開業予定
・投資額：約600億円（ホテル含む）
・規模　：地上21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・ホテル

minamoa

「ホテルグランヴィア広島 サウスゲート」概要

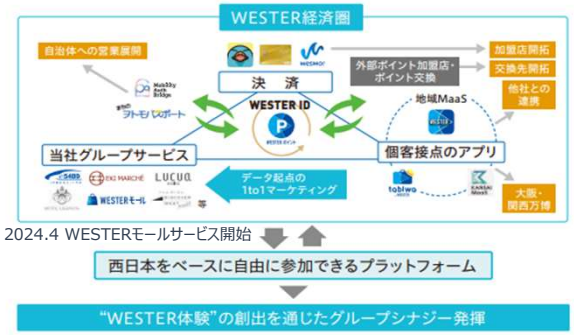
・開業日：2025年3月24日開業予定
・面積　：約17,000㎡（「minamoa」西側部分）
・客室数：380室（客室フロア:9~21階）
・附帯　：レストラン「UmiShima Dining」

HOTEL GRANVIA HIROSHIMA SOUTH GATE
UmiShima Dining

デジタル戦略・新たな事業

- 会員数は来年度末目標としていた**900万人を前倒して達成**、WESTERアプリDL数・モバイルICOCA利用者、ポイント流通量も拡大
- 新たな決済サービス「Wesmo!」のサービス開始を契機とした市中の加盟店拡大により、**WESTER経済圏をさらに拡大していく**

WESTER経済圏の全体像



WESTER会員数（各期末時点）

WESTERアプリ DL数：2024年3月末約250万DL→9月末約320万DL

モバイルICOCA利用者数：2023年3月末から1年6カ月間で約210万人達成

グループ内でのWESTERポイントの流通が拡大

WESTERポイント 全線フリーきっぷ（全ポイント）

鉄道でのポイント利用商品のさらなる拡充

ICO P イコプラ キャンペーン

ICOCA定期券を「JR西日本グループの会員証」ととらえ、鉄道やグループのサービスで様々な特典を提供

Wesmo!のコンセプト：Moving is Value.

※第二種資金移動業登録を前提に2025春サービス開始を目指す

○　デジタル戦略については、WESTER会員数が上期で919万人と目標を前倒しで達成いたしました。25年春には新たな決済サービスWesmo!のサービス開始を目指しており、ポイントの流通拡大と併せて、WESTER経済圏の更なる拡大に取り組んでまいります。

○　35ページ、36ページをご覧ください。

サステナビリティ（ESG）の取り組み

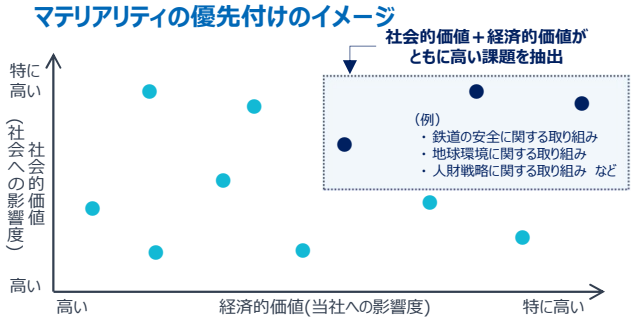
サステナビリティに関するJR西日本グループの考え方

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

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着実に推進**

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

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

自然との共生
- ✓ 河川や在来生物の生態系に配慮した工事
- ✓ 水使用量の削減

基盤: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

中期経営計画2025目標の主な進捗状況　（太字は2025年度目標の前倒し達成）

目標指標	2023年度実績	目標値
CO_2排出量 (連結スコープ1+2、連結　2013年度比)	178万t-CO_2 （▲17%）	139万ｔ-CO_2 （▲35%）
水使用量　（連結売上高当たりの原単位）	**5.4㎥/百万円**	6.5㎥/百万円
省エネルギー型車両比率	**93.1%**	93%
列車運転用電力の再生可能エネルギー由来電力導入比率	山陽新幹線・北陸新幹線 1.6% **大阪環状線・JRゆめ咲線 100%**	山陽新幹線・北陸新幹線　6% 大阪環状線・JRゆめ咲線 60%

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CO_2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 ▶ 2050　カーボンニュートラル達成

開示状況

自然関連の分析（TNFD提言に基づく開示）
2024年度から新たに開示

分析対象：鉄道事業における絞り込みの結果、使用・排出ともに水資源へのアクセスが特に大きい総合車両所（車両工場）
分析概要：車両所の立地する各地域固有の水・生物多様性に関するリスクと機会及びそれらへの対処・取り組みを分析

■水に関するリスク評価（Aqueductによる分析）

水に関するリスク	白山	博多	吹田	網干	後藤	下関
水ストレス	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中
水枯渇	低 - 中	低	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中

気候変動関連の分析（旧TCFDに基づく開示）
2021年度から開示

分析対象：鉄道、物販・飲食、ショッピングセンター、ホテル、不動産の各事業
分析概要：想定されるリスクと機会の定性・定量的な分析、1.5℃・2℃シナリオや4℃シナリオに基いた当社運輸収入試算を実施

2024年度の主な取り組み

再生可能エネルギー由来電力導入の拡大

・大阪駅ノースゲート・サウスゲートビルディングに加えてイノゲート大阪も使用電力の100%再エネ化を実現
・2024年2月より主にPPAにより大阪環状線・JRゆめ咲線は100%再生可能エネルギー由来電力による運行を開始し、山陽・北陸新幹線にも一部導入済。
※オフサイトコーポレートPPAのイメージ

「GreenEX」（東海道・山陽・九州新幹線におけるCO2排出量実質ゼロ化サービス）

・CO_2フリー電気を活用することで移動に伴うCO_2排出量が実質ゼロとなるサービス
・2024年10月から九州新幹線（博多～鹿児島中央間）エリアへ対象範囲が拡大し、導入企業も13社へ増加

商標登録出願中

地球環境の保護の取り組み及び開示内容の詳細は、「JR西日本グループ統合レポート2024」及び以下のページをご参照ください。　地球環境への取り組み ▶ https://www.westjr.co.jp/company/action/env/

価値創造の源泉であるひとづくり

経営戦略に連動した人財戦略

長期ビジョン2032

鉄道を中心としたモビリティサービス分野のさらなる活性化とライフデザイン分野の拡大
（ライフデザイン分野 構成比 40%※）
※連結営業利益構成

人財ポートフォリオの転換

これまでの同質性の高い人財で構成されるポートフォリオから、変化対応・創出力を備えた多様性のある人財で構成されるポートフォリオへの転換を図る

多様性のある人財ポートフォリオの実現

人財戦略の3つの柱

人財育成	鉄道を支える社員等の育成を行うとともに、スキルや経験に多様性を有する人財を育成
ダイバーシティ＆インクルージョン	社員一人ひとりの"個性"を認め合い、掛け合わせることで、"個性"を強みに変える組織づくり
ワークエンゲージメント	社員一人ひとりが高いワークエンゲージメントのもと、いきいきと働ける組織風土や文化の醸成・定着

「変革人財」の蓄積

能力、経験、イノベーションへの意欲などを備えた、**「つながり」を進化させ、新たな価値創出に挑戦する人財**

人財育成

2027年度KPI	2023年度実績
キャリア形成を支援する各種制度の利用者数：2,880名	3,099名
管理職登用候補者のうち複数の専門性獲得者の割合：30%	48%
次世代経営人財準備率：400% そのうち、「移動に連動しない事業」に係るスキル保有者の割合：40%	211% 30%

2023年度は、おおむね順調な結果。特にキャリア形成を支援する各種制度の利用者数については、目標を大きく上回る結果

ダイバーシティ＆インクルージョン

2027年度KPI	2023年度実績
リーダーに占める女性の割合：10%	6.8%
管理職に占める女性の割合 単体：10%　グループ全体：10%	3.6%
障がい者雇用率：2.8%	2.94%

ライフイベントとキャリア形成の両立が可能なキャリアプランへの見直し、メンター制の実施などの取り組みにより、リーダー・管理職に占める女性の割合は着実に増加

ワークエンゲージメント

2027年度KPI	2023年度実績
いきいき職場率※：88% ※「いきいき職場」とは、ストレスチェックにおいて、「ストレスが低く、ワークエンゲージメントが高い」と評価された職場	60%

ストレス偏差値は概ね良い傾向にあったものの、ワークエンゲージメント偏差値が伸び悩んだ点が課題

主な取り組み

キャリア形成を支援する各種制度の推進
- イノベーション創出プログラムの開始【2023年6月】
- 資格取得支援の拡充【随時】・オンライン学習サービスの導入【2024年8月】

デジタル人財の確保・育成
- ㈱TRAILBLAZERの設立【2023年10月】・リテラシー向上教育の実施【随時】

「選択的週休３日制」の導入
【2025年4月】

柔軟な働き方の実現に向けた勤務制度の見直し
- 「育児短日数制度（８日）」の全職種への拡充【2024年12月】
- 難病・障がいを持つ子を養育する社員の支援拡充【2024年12月】

株主・投資家とのコミュニケーション

主な対話内容

テーマ	株主・投資家からのお声	当社の取り組み
企業価値向上 に向けた成長戦略 最適な事業ポートフォリオ構築	● 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	● **事業ポートフォリオマネジメント**の方向性は、鉄道を基幹事業としつつ、事業毎の成長性や投下資本と資本効率（ROIC-WACCスプレッド）による企業価値向上への貢献度、事業間シナジー、移動への連動性・リスク分散等を念頭に定期的に確認・検討 ● **ポートフォリオの構造に関する開示レベルの向上**も資本市場の期待の高い事項と認識しており、改善に取り組む
資本コストや株価を 意識した経営	● 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、事業展開をしてほしい ● 自己株式取得1,000億円（見込み）は好意的に受け止め。一方、これが一過性に留まらず引き続き実施されていくのか、次期中計のキャッシュアロケーション、利益増減時の方向性など、資本市場とのより一層の対話に期待	● 株主・投資家の皆さまとの議論を重ねる中、**鉄道事業に対するリスクプレミアムがコロナとインフレで高まった**結果、現時点では株主資本コストが7%台まで上昇し、株価の重しになっている認識 ● 資本コスト（WACC）を中長期期的に3%台にコントロールしていく考えに変わりはないが、中長期的なポートフォリオの変化も踏まえた**財務健全性のあり方や最適な資本構成**については、資本市場と継続的に対話を重ねながら取締役会で定期的に議論し、必要に応じて見直していく

株主・投資家との対話状況 25.3期(~11/1)実績

時期	IRイベント	内容	主な説明者
5月	決算説明会（24.3期本決算）	24.3期業績、中期経営計画2025アップデート	代表取締役社長
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 取締役兼常務執行役員（CFO）
8月	決算説明会（25.3期1Q）	25.3期1Q業績	取締役兼専務執行役員（CFO）
9月	施設見学会	大阪プロジェクト開業施設視察	取締役兼専務執行役員（CFO） 事業部門、事業会社部長等
4~9月末	株主・投資家との対話（約100回）	決算状況、中期経営計画の進捗、ESG、経営全般に関する意見交換など	取締役兼専務執行役員（CFO） 理事　経営戦略部長など
11月	決算説明会（25.3期中間期）	25.3期中間期業績、中期経営計画2025進捗	代表取締役副社長 取締役兼専務執行役員（CFO)など

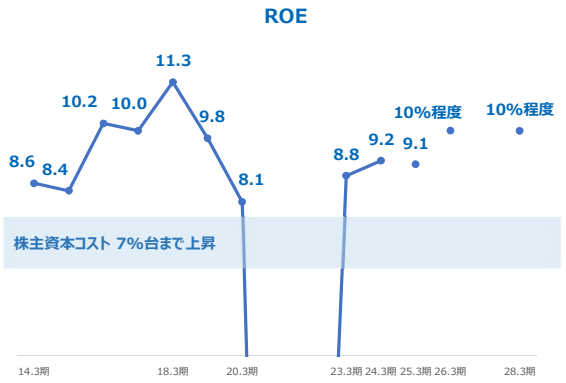
○　様々な機会を通して株主・投資家の皆さまと我々マネジメントとの対話を増やしており、頂いたフィードバックを基にして、企業価値向上に向けた成長戦略と資本コストや株価を意識した経営について取締役会で議論をしてまいりました。

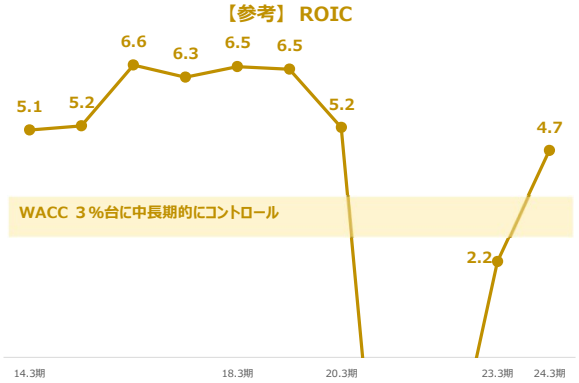
○　成長戦略については、各事業の成長性や資本効率、事業間シナジーやリスク分散を評価しながら事業ポートフォリオのマネジメントを行うとともに、そのプロセスを株主・投資家の皆さまとも議論できるように開示レベルの向上についても改善に取り組んでいきます。

○　36ページをご覧ください。

株主・投資家とのコミュニケーション

- これまでも**効率性を意識した経営**を行ってきており、一定以上の連結ROAやROEを積み重ねてきたが
  今後は各事業の効率性をより意識して**事業ポートフォリオのマネジメント**を行っていく
- また、公募増資やその後の資本市場との対話も踏まえて、**資本コストの低減、ROE、EPS**をより意識
- 中計施策で実現していく利益創出や自己株式取得により、**ROEやEPSの改善**を図り株主価値向上に取り組む





EPS（円）	19.3期	20.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期	28.3期
	267	233	182	202	210	約240	約260

・2024年4月1日付で普通株式1株を2株に分割（記載のEPSは分割後の金額）
・25.3期～28.3期は想定

36

○　資本コストの低減、ROEやEPSをより意識して株主価値向上に取り組むことは今中計でもお示ししているところではありますが、これらに関わる財務健全性のあり方や最適な資本構成については、資本市場と継続的に対話を重ね、取締役会でも定期的に議論し、必要に応じて見直しをしてまいりたいと考えています。

○　37ページをご覧ください。

株主・投資家とのコミュニケーション

統合レポート2024

統合レポートを通じたステークホルダーとのコミュニケーションにおいて以下の内容を表現

- 「私たちの志」や長期ビジョンを明示するとともに、中期経営計画の取り組みを進めることで、価値創造モデルの中で、将来にわたる価値を創造することができる企業グループに進化していくこと
- 価値創造の基盤としてのサステナビリティ(ESG)の取り組み を通じて、長期的な視点で企業価値を向上させていくこと

JR西日本グループ　イノベーション＆チャレンジデー

イノベーション創出に向けたチャレンジを社内外に発信
（2024.12.5-6開催@グランフロント大阪）

※写真は昨年度の様子

機関投資家向けIR Dayの開催

- 事業戦略、サステナビリティ等に関して**マネジメントとの意見交換の場**を設定
- 2024年度末 開催予定

○　株主・投資家とのコミュニケーションの機会として、いくつかご案内できればと思います。

○　本日、「統合レポート2024」をホームページにて公開いたしております。中計の2年目としても様々な取り組みの進捗をお示ししながら、サステナビリティの取り組みなどを充実させ、当社グループの価値創造の取り組みを表現しています。分量も内容も昨年より充実させておりますので、ぜひお読み頂ければと存じます。

○　その他、JR西日本グループのイノベーション創出に向けた様々な取り組みを紹介するイベントとして「JR西日本グループ　イノベーション＆チャレンジデー」を12月に大阪で開催いたします。未来が動かしていく様々な取り組みをご紹介しますので、ぜひお立ち寄りいただければ幸いです。

○　また、当社として初めての取り組みとなります「IR Day」のイベント開催を年度末に予定しています。事業戦略や、サステナビリティなど一定のテーマを設定し、社内取締役はもちろん、社外取締役も含めまして、皆さまとの対話の機会にいたしたいと思います。詳細は追ってお知らせいたしますが、ぜひ多くの方にご参加頂ければ幸いです。

○　私からの説明は以上です。

25.3期2Q決算・業績予想（概要）	P. 2
25.3期2Q決算・業績予想（詳細）	P. 12
中期経営計画2025アップデート進捗	P. 22
中期経営計画2025アップデート概要（再掲）	P. 38
Appendix	P. 50

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

＋

より認識を深めた対応すべき経営課題

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

↓

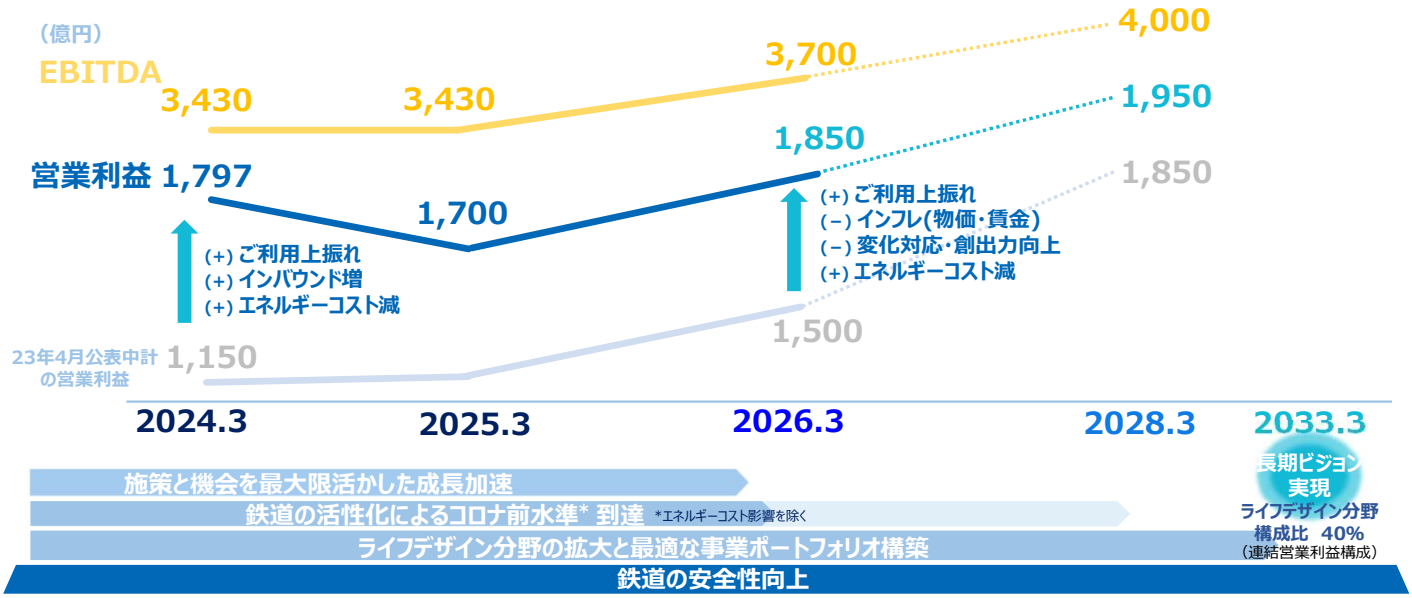
鉄道事業の安全性向上・持続的進化　グループ一体となった価値創造　変化対応・創出力の向上

↓

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

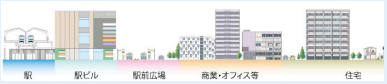
車両更新

A-SEAT

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

D&I AWARD BEST WORKPLACE for diversity & inclusion 2023

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

TRAILBLAZER

中期経営計画2025アップデート：セグメント別

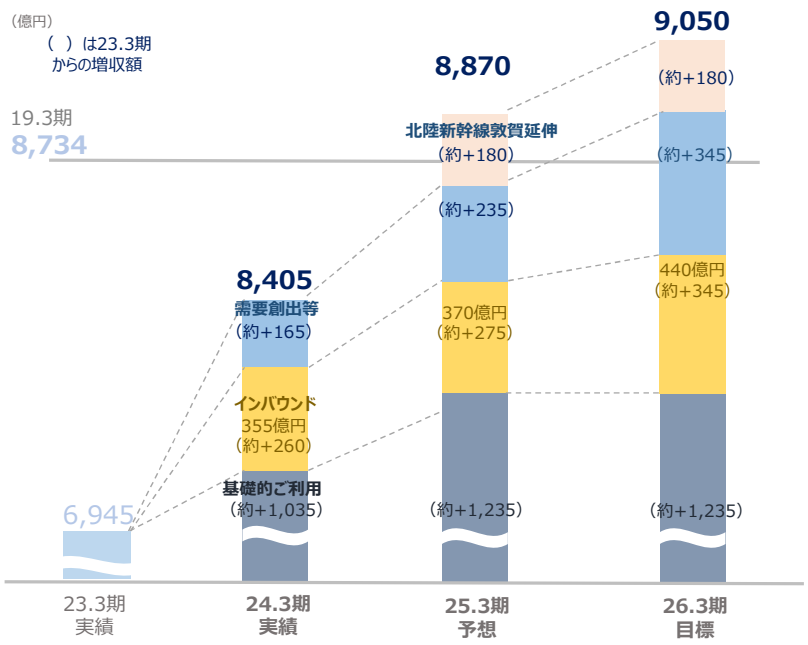
億円	19.3期実績*1*2	23.3期実績*2	24.3期実績	25.3期予想	26.3期目標*3	28.3期目標水準
連結営業収益	**15,293**	**13,955**	**16,350**	**17,180**	**18,570**	**20,765**
モビリティ業	10,263	8,337	9,864	10,375	10,645	—
流通業	2,413	1,659	1,970	2,015	2,080	—
不動産業	1,883	2,049	2,177	2,375	2,750	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	2,060	2,130	2,480	—
その他	327	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**	・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	・インバウンド増 ・構造改革による費用減
流通業	**130**	**120**	**135**	・人的資本投資による費用増 ・ホテルリニューアル経費増	・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**	・まちづくりプロジェクト開業経費 ・新ホテル開業経費	・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**	・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	・インバウンド増による旅行増
その他	**42**	**30**	**30**	・新領域関連費用の増	・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



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

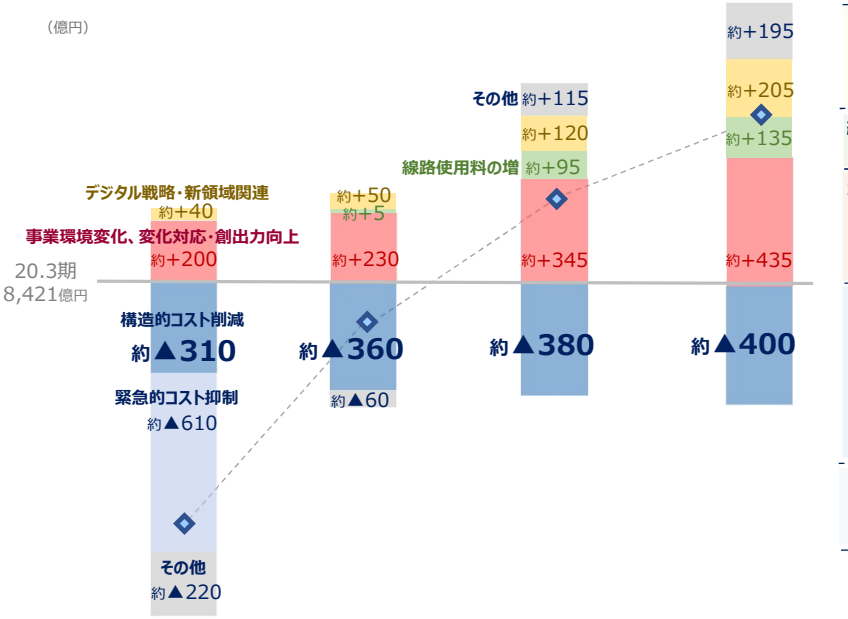
- 想定運輸収入
  25.3期：約370億円
  26.3期：約440億円

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



◆ 単体営業費用	23.3期実績	24.3期実績	25.3期予想	26.3期目標
	7,523億円	**8,288**億円	**8,720**億円	**8,990**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

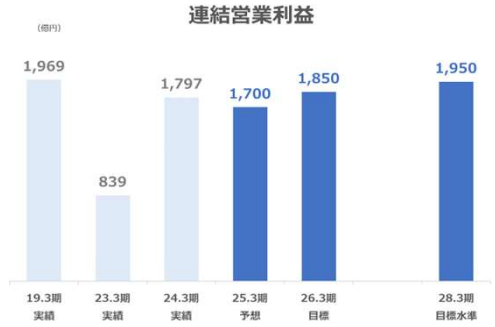
緊急的コスト抑制
- 24.3期以降は緊急抑制を解除

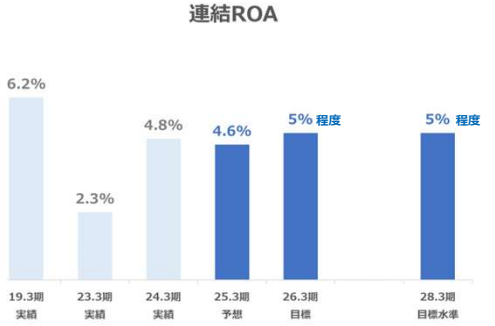
財務戦略：財務KPIアップデート

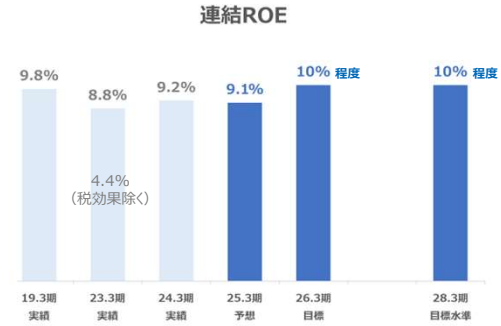
		24.3期 実績	25.3期 業績予想	26.3期 中計財務目標*1･2	28.3期 目指す水準（参考）*2
利益創出力	連結営業利益	1,797億円	1,700億円	(1,500億円) 1,850億円	(1,850億円) 1,950億円
	EBITDA	3,430億円	3,430億円	(3,400億円) 3,700億円	(3,800億円) 4,000億円
	（参考）運輸収入	8,405億円	8,870億円	(8,600億円) 9,050億円	(8,700億円) 9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%	4.6%	(4%程度) 5%程度	(5%程度) 5%程度
	連結ROE	9.2%	9.1%	(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







*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

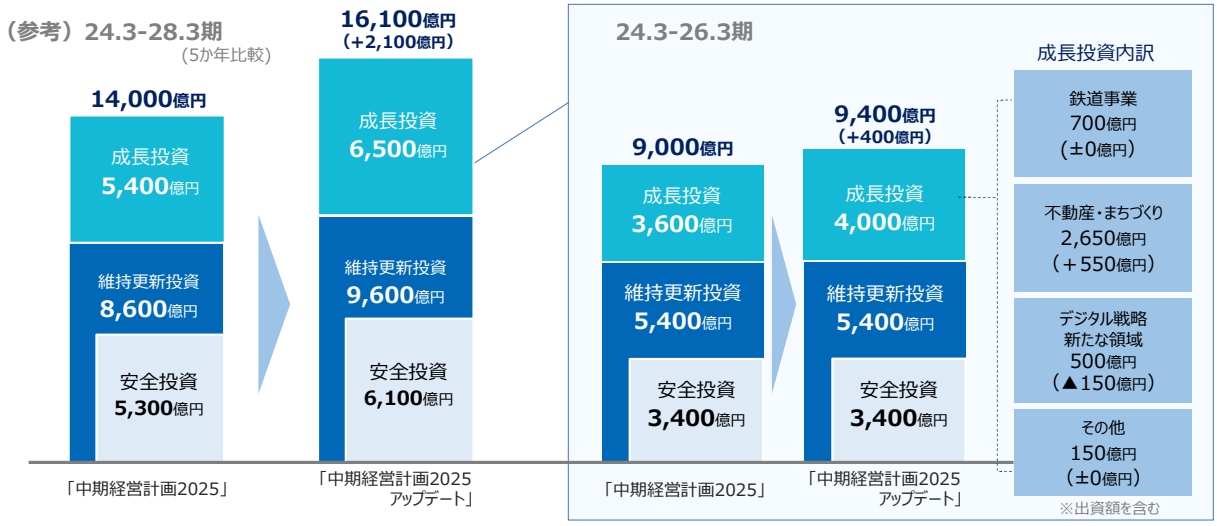
財務戦略：キャピタルアロケーション

- 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）

資金調達	資金使途	中計2025	アップデートによる追加資源配分
営業CF 社債・借入金等	安全投資	【優先順位①】 • 安全は変わらぬ最重要戦略であり、安全投資は着実に実施	• グループ事業の基盤である安全性向上、労働力確保の状況を踏まえて、追加で資金を配分し競争力を高める 安全を中心とした維持更新投資 1,000億円程度
	成長投資	【優先順位②-1】 • 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に向けて成長分野に重点的に資源を投下し、事業ポートフォリオの最適化を図っていく	• 企業価値拡大に資する成長施策を実施 • ライフデザイン分野の拡大による事業ポートフォリオの最適化に関わる施策に重点的に追加資源を投下 1,100億円程度
	変化対応・創出力向上	• 挑戦を促進するための人財・多様性の確保、技術開発・創意工夫を可能にする試験費、様々なパートナーとの協働、各種教育・研修や働く環境改善による働きがい向上 等（設備投資による配分も含む）	
	株主還元	【優先順位②-2】 • 配当性向35%以上とし、安定的に配当を実施 • NET有利子負債/EBITDA倍率　5倍以下(26.3期) • 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	• 資本コストの低減、EPSの回復に向け、自己株式取得を実施 • 28.3期の目標水準　NET有利子負債/EBITDA倍率　4倍を目安に負債をコントロール 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

25.3期2Q決算・業績予想（概要）	P. 2
25.3期2Q決算・業績予想（詳細）	P. 12
中期経営計画2025アップデート進捗	P. 22
中期経営計画2025アップデート概要（再掲）	P. 38
Appendix	P. 50

鉄道の安全性向上

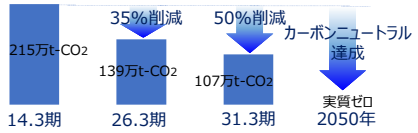
「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の取り組み期間において、グループ事業の基盤である安全性向上、「お客様を想い、ご期待にお応えする」観点、労働力確保の状況を踏まえて、車両更新等のさらなる安全投資の充実を図る

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		**発生させない**	**発生させていない**	
死亡に至る鉄道労災		**発生させない**	**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、	① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備	**整備率6割**[*1]	**整備率48%**	**計画通り進捗**
	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]	**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	①「無線発報」装置を整備している踏切	**整備率9割**	**整備率60%**	
	②「画像認識」装置を整備している車両	**整備率6割**[*3]	**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	① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強）	**整備率100%**	**整備率90%**	
	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36%**	
	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	

*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
*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）
*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
*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

非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）

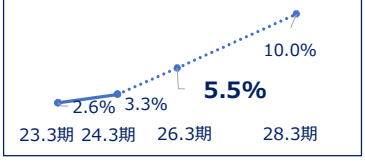
CO_2排出量
（グループ連結・14.3期比）



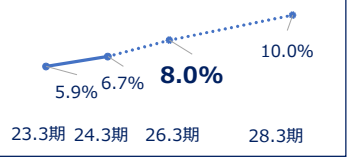
※CO2排出量の24.3期実績は集計中

いきいき職場率*
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

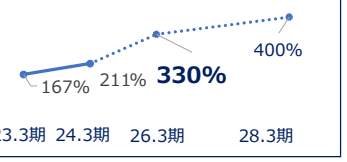
管理職に占める女性の割合*



リーダーに占める女性の割合*



次世代経営人財準備率*
重要ポストを担うことができる候補者の準備率

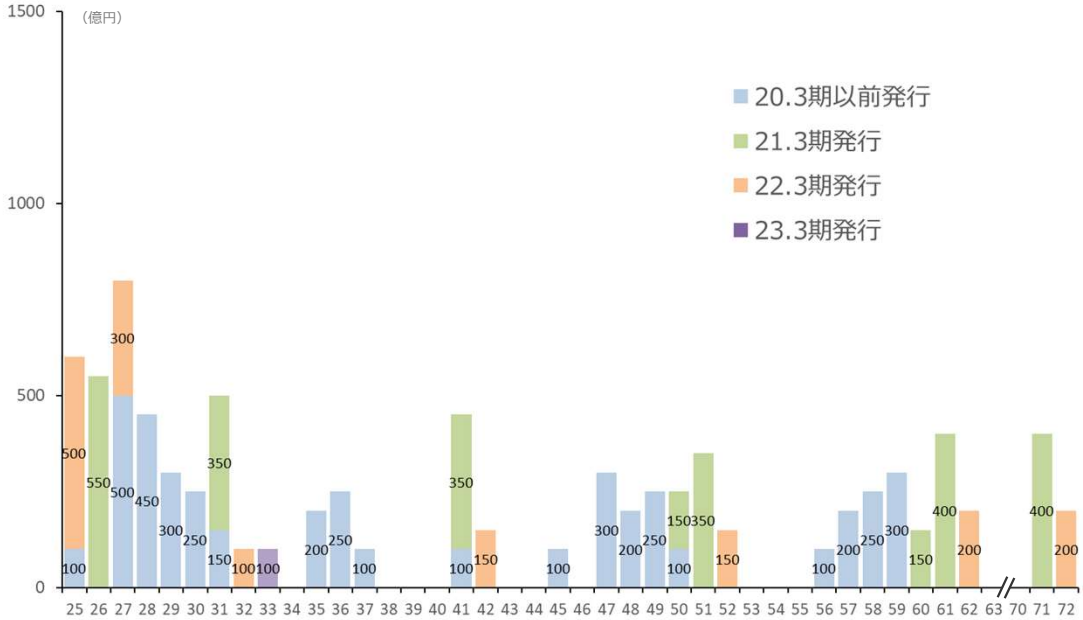


非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

*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）

敦賀延伸開業後の運行体系

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、地域のとって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

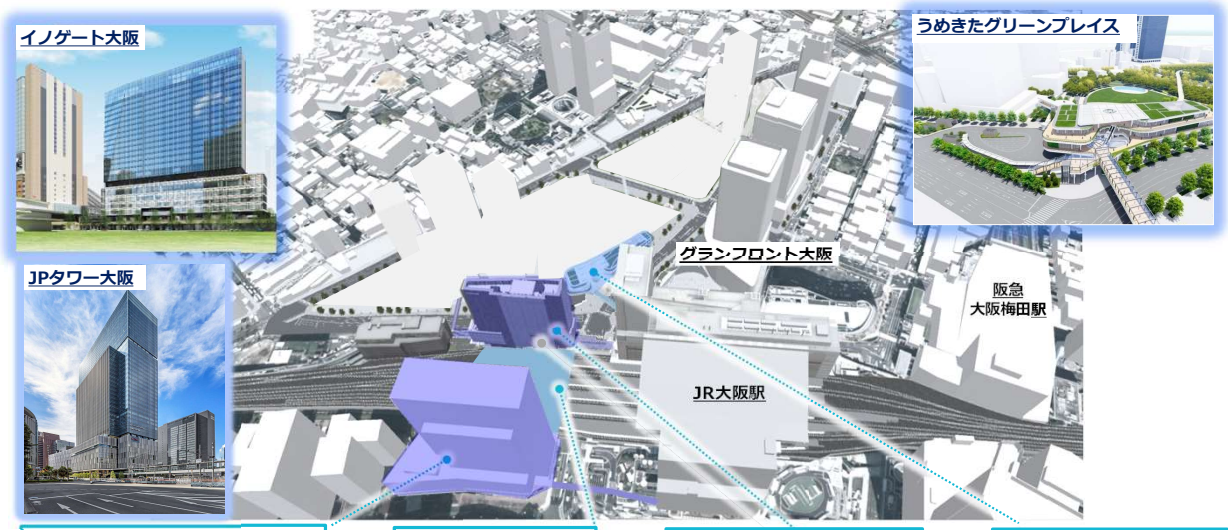
新感覚XRバス WOW RIDE® いこっさ！福井号

- 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
大阪	JPタワー大阪		▼ 2024年3月 竣工 ▼ 2024年7月 開業		
大阪	イノゲート大阪		▼ 2024年7月 開業		
大阪	西高架下開発		2024年春以降順次～2027年春		
大阪	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3月 全面開業		
大阪	（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 ▼ 2025年3月 南館グランドオープン		
広島駅ビル			▼ 2025年3月 開業		
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



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：0.7万㎡
用途：商業・ﾊﾞｽﾀｰﾐﾅﾙ
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:10月）

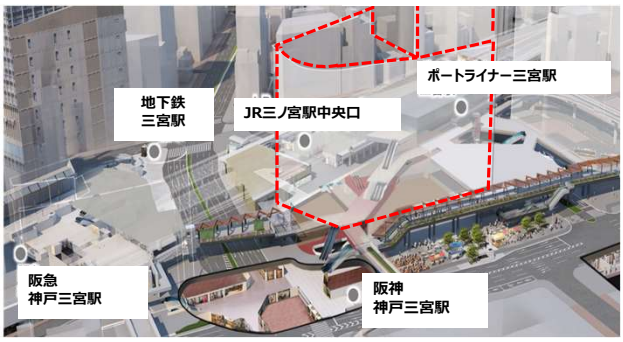
うめきたグリーンプレイス
延床：1.0万㎡
用途：商業･歩行者広場等
規模：地上3階
時期：2025年3月 開業

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155m（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

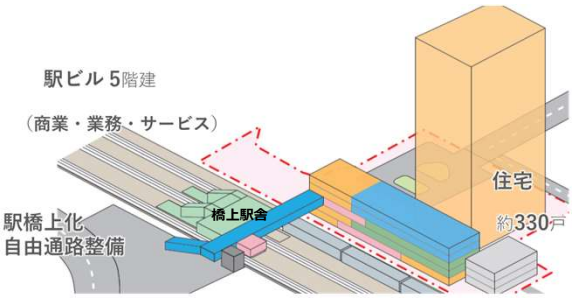


新駅ビル外観イメージ

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い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、2024年11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11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/