○ 経営戦略本部長の坪根でございます。

○ まず、第3四半期決算の概要、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3Q決算･業績予想（概要） P. 2
25.3期3Q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. 21
中期経営計画2025アップデート概要（再掲） P. 29
Appendix P. 44

ハイライト①

- 北陸新幹線の敦賀開業・大阪プロジェクト開業効果に加えて、グループ全体で秋の多客期需要を確実に取り込み、**4期連続の対前年増収増益を達成**
- 3Q累計では業績予想並みの水準。4Qも引き続きグループ各事業において需要を創出することから、**業績予想は据え置く**
- **配当は**11/1に修正した予想を**据え置き、1株当たり74円を予定**

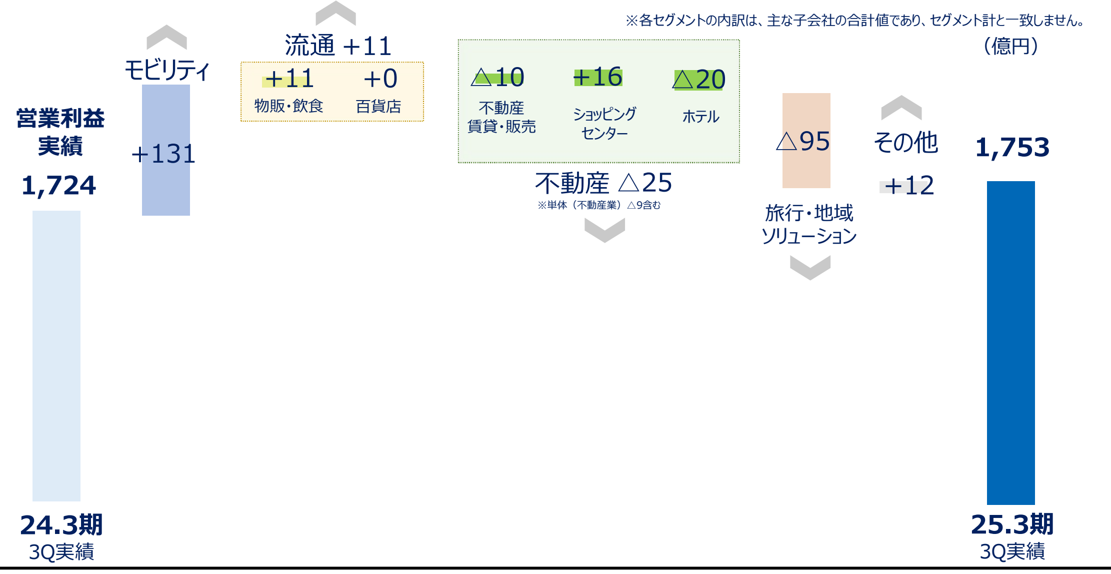
（億円）

	24.3期 3Q実績	25.3期 3Q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	11,943	**12,456**	+513	104.3%	**17,180**	+829	105.1%
営業費用	10,218	**10,703**	+484	104.7%	**15,480**	+927	106.4%
営業利益	1,724	**1,753**	+28	101.7%	**1,700**	▲ 97	94.6%
経常利益	1,610	**1,642**	+32	102.0%	**1,555**	▲ 118	92.9%
親会社株主に帰属する四半期（当期）純利益	1,098	**1,146**	+47	104.3%	**1,000**	+12	101.3%
EBITDA	2,932	**2,997**	+64	102.2%	**3,430**	▲ 0	100.0%
【単体】							
運輸収入	6,328	**6,741**	+412	106.5%	**8,870**	+464	105.5%
営業費用	5,840	**6,149**	+309	105.3%	**8,720**	+431	105.2%

○ 3Q実績は、連結営業収益１兆2,456億円、営業利益1,753億円、純利益1,146億円でした。
○ 対前年では、北陸新幹線の敦賀延伸や、大阪プロジェクト開業の効果に加えて、グループ全体で秋の多客期需要を確実に取り込み、4期連続の対前年・増収増益となりました。
○ 連結の2Q累計ではややビハインドでしたが、3Q累計では期首予想並みの水準に回復しており、４Qも引き続きグループ一体となって各事業における更なる需要の創出を図り、計画の達成を目指すことから、業績予想は据え置きとしています。
○ 配当予想は、11月1日に修正した予想を据え置き、１株当たり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

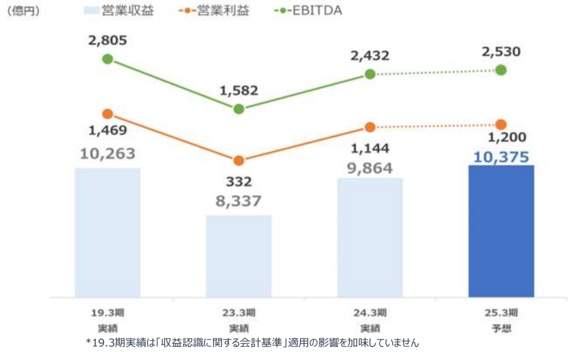
- **モビリティ業**は、北陸新幹線敦賀開業および行楽シーズンの需要を最大限捉え、**3Q(10-12月)は四半期として過去最高の運輸収入**
- **流通業・ショッピングセンター業**は、多客期需要やインバウンド需要を確実に捉え、**想定を上回る状況**
- **不動産賃貸・販売業**は、大阪プロジェクト開業により増収も開業に伴う経費の増や住宅分譲販売の減により**減益**
- **ホテル業**は、新ホテルの開業に伴う**経費増**、**旅行・地域ソリューション業**は前年のコロナ関連受託事業の**反動減**



- ○ ポートフォリオ全体の、セグメント毎の概況についてご説明します。モビリティ業及び流通業が牽引する状況です。
- ○ モビリティ業では、北陸新幹線敦賀延伸および行楽シーズンの需要を最大限捉え、10-12月は、四半期として過去最高の運輸収入となりました。また、多客期需要やインバウンド需要を確実に捉え、流通業やショッピングセンター業は想定を上回って推移しています。
- ○ 不動産業、ホテル業では大阪プロジェクトの開業に伴う経費の増加により、増収ではありますが減益となっています。
- ○ 旅行・地域ソリューション業では、前年のコロナ関連受託事業の反動減により減益となりました。
- ○ 5ページをご覧ください。セグメント別に決算の内容をご説明します。

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3Q 実績	25.3期3Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	7,273	7,701	10,375
うち単体運輸収入	6,328	6,741	8,870
新幹線	3,365	3,848	5,050
近畿圏	2,208	2,298	3,050
その他在来線	754	594	770
営業利益	1,161	1,292	1,200
EBITDA	2,114	2,256	2,530

25.3期3Q実績のポイント

秋のレジャー需要を着実に取り込み、3Q(10-12月)の運輸収入は四半期として過去最高。特に山陽新幹線・近畿圏が牽引し、対計画▲約20億円まで回復

山陽新幹線	基礎的なご利用は、前年を上回り、2Qまで軟調だったレジャー需要は3Qで大きく改善
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、概ね想定通り
近畿圏	(定期外) 近距離の基礎的なご利用は、想定通り推移した上期から3Qに入り平日・休日ともにご利用が大きく増加 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+13%で推移し、想定をやや上回る
コスト構造改革	25.3期通期▲380億円の想定に対し、3Q実績は▲270億円と着実に進捗

○　まず、モビリティ業です。

○　運輸収入は6,741億円、対前年6%の増収です。３Ｑでは、夏場の猛暑を避けて秋にご利用がシフトしている動きや、緩やかな個人消費の回復等を背景に、需要の喚起を行い秋のレジャー需要を着実に取り込むことが出来ました。特に山陽新幹線・近畿圏が牽引し、上期の計画比120億円の減収のうち約100億円リカバリーしたため、期首計画比20億円の減収まで回復しました。

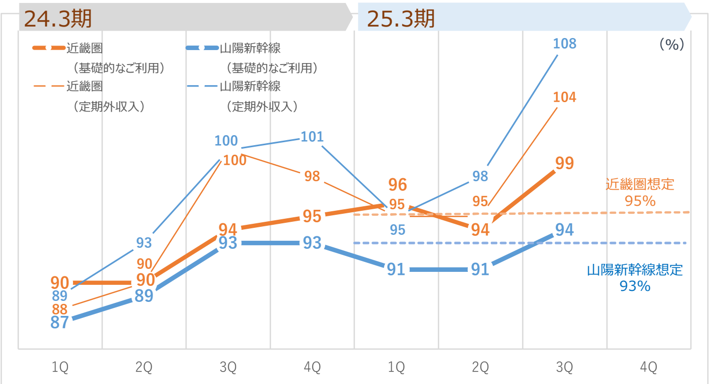
○　また、単体コストは、概ね想定どおり進捗しており、コスト構造改革も３Ｑ累計でコロナ前から270億円の削減と、通期380億円の計画に向けて着実に進捗しています。

○　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）

3Q（10-12月）のトレンド
山陽新幹線　：行楽シーズンへの需要の集中や大型連休等でレジャー需要が急回復
近　畿　圏　：定期外のご利用が平日・休日ともに大きく増加
北陸新幹線　：堅調な首都圏からのご利用が3Qでさらに伸長
在来線特急※：低調だった関西・中京～北陸の流動は、3Qは上昇傾向　※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	3Q計 ※
北陸新幹線	上越妙高～糸魚川	108%	113%	118%
在来線特急	京都・米原～敦賀	71%	76%	79%

※2019年10月の台風影響により、3Q計は2018年比

コスト構造改革の進捗

KPIの進捗（単体、20.3期比）

25.3期3Q実績	対前年	対計画進捗率
▲270億円	▲15億円	71%

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

○　山陽新幹線の基礎的なご利用は、下期はコロナ前比93%で推移すると想定していましたが、10～12月は行楽シーズンへの需要の集中や大型連休等でレジャー需要が急回復したことによって、94%と想定を上回る実績となりました。

○　近畿圏の基礎的なご利用は、3Qもコロナ前比95%で推移すると想定していましたが、定期外のご利用が平日、休日ともに大きく増加したため99%の実績となりました。

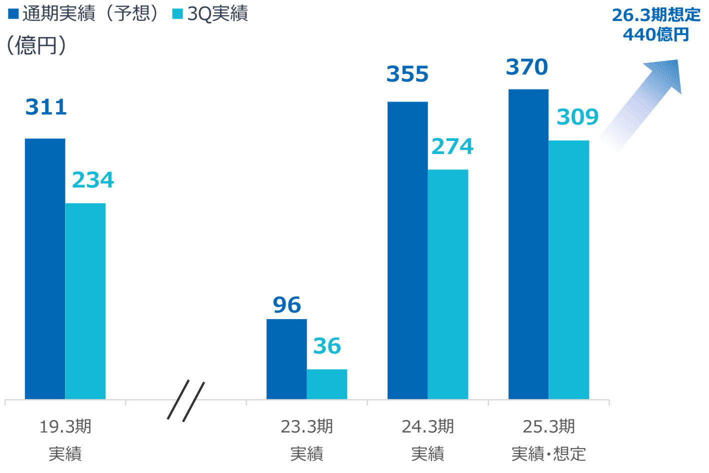
○　北陸新幹線は、堅調な首都圏からのご利用が３Ｑでさらに伸長しました。また、低調だった関西・中京と北陸の間の流動についても、全般的なレジャー需要の回復や継続的な北陸方面のキャンペーン等により、３Ｑは上昇傾向となりました。

○　7ページをご覧ください。

インバウンド運輸収入

- 旺盛なインバウンド需要を着実に取り込み、3Q累計の**インバウンド運輸収入は過去最高の実績**
- **アジア圏のインバウンド**入国者数は関空・福岡が成田・羽田を上回り、**2025年春以降も拡大が見込まれる**

インバウンド運輸収入



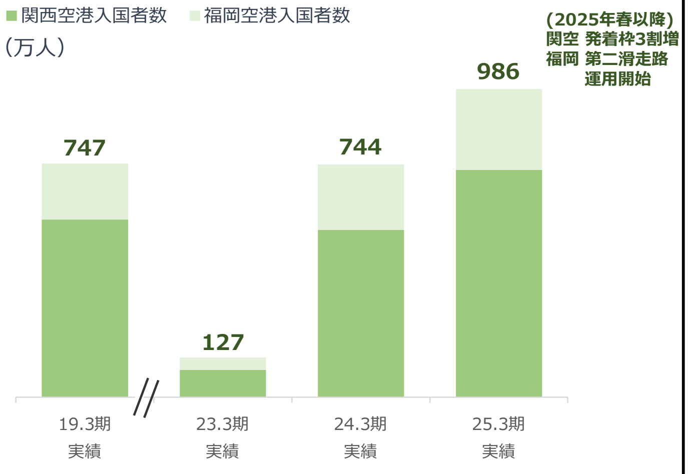
運輸収入に占める割合（通期）

19.3期	23.3期	24.3期	25.3期
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〕

インバウンド状況（4~12月）

法務省「出入国管理統計」基に当社作成



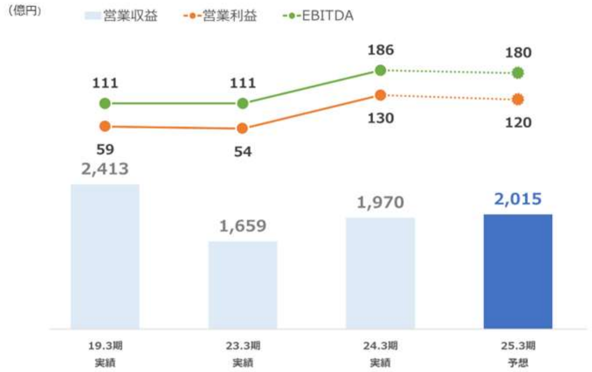
アジア圏

	19.3期	23.3期	24.3期	25.3期
関空 福岡	**692万人**	**117万人**	**685万人**	**782万人 (4~11月)**
成田 羽田	689万人	167万人	666万人	756万人 (4~11月)

- ○ 当社にとって重要な成長ドライバーであるインバウンド需要の取り込みについては、アジア圏を中心に旺盛な需要を着実に取り込み、３Ｑ累計のインバウンド運輸収入309億円は過去最高となっています。
- ○ また、アジア圏からのインバウンド入国者数は関空・福岡が成田・羽田を上回る状況です。さらに、2025年春以降、関空で発着枠が３割増加、福岡で第二滑走路の運用が開始することから、ますます拡大が見込まれるインバウンド需要を取り込むべく、様々な施策を推進していきます。
- ○ 8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3Q 実績	25.3期3Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	1,483	1,576	2,015
物販・飲食業	1,291	1,377	1,755
うちヴィアイン	157	182	215
百貨店業	181	186	245
営業利益（主な内訳）	113	124	120
物販・飲食業	97	108	100
うちヴィアイン	23	35	25
百貨店業	14	15	20
EBITDA	154	167	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3Q実績のポイント

好調な鉄道のご利用に連動した駅構内店舗の売上増、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を更新

物販
- 営業収益は、駅構内の立地を活かした安定的な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
- 既存店ベースのCVS収益も秋以降19年を上回る水準で好調に推移

ヴィアイン
- インバウンド需要の取り込みもあり、対前年増収増益。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等もADRが上昇し、3Q（10-12月）のADRは前年比+16%、19年比+32%

百貨店
- 免税売上や外商が堅調に推移し、対前年増収増益。京都店の売上は19年を超える水準

○　流通業です。

○　営業収益は対前年6%の増収、営業利益は10%増益の124億円となり、昨年に続いて過去最高益を更新しました。

○　物販は３Qにおいても好調な鉄道利用を追い風に、駅構内の安定的な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しました。

○　また、ヴィアインは東京に加えて大阪等他のエリアでもインバウンド需要を取り込み、３QのADRは前年比で116%、19年比で132%となり、継続的に上昇しています。

○　百貨店もインバウンドによる免税売上や外商が堅調に推移し、対前年・増収増益でした。

○　９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3Q 実績	25.3期3Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	1,562	1,683	2,375
不動産賃貸・販売業	821	866	1,255
うち不動産賃貸	411	456	570
不動産販売	409	409	685
ショッピングセンター業	444	479	615
ホテル業	290	331	495
営業利益（主な内訳）	346	320	350
不動産賃貸・販売業	170	159	150
うち不動産賃貸	128	133	105
不動産販売	42	25	45
ショッピングセンター業	89	106	100
ホテル業	13	▲6	5
EBITDA	566	562	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3Q実績のポイント

不動産 賃貸・販売業
- 出資していた賃貸物件の売却(1Q)や大阪プロジェクト開業による賃料収入が増加し、対前年増収
- 大阪プロジェクト開業による減価償却費計上含めた費用増や住宅分譲販売の減により、対前年減益
- 4Qは既存ビル資産修繕等による不動産賃貸部門の費用増を見込む

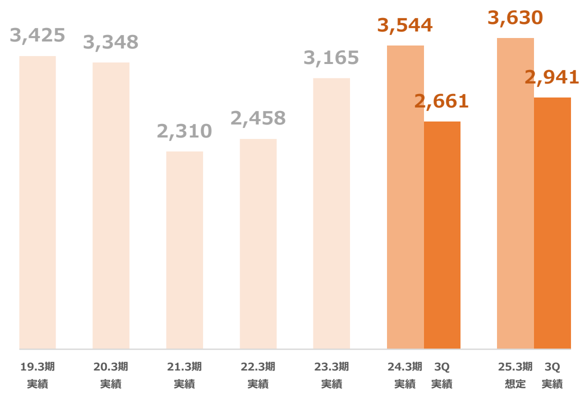
ショッピングセンター業
- インバウンドや年末商戦需要を取り込み、特に京阪神エリアの拠点型SC（ルクア等）が好調で過去最高益を更新
- 既存SC売上高は19年を上回り、新規開業施設（「バルチカ03」「くるふ福井」等）も好調

ホテル業
- インバウンドや多客期需要を取り込み、対前年増収。3Q(10-12月）のグランヴィアADRは19年比+38%
- 新規開業に伴う費用増で対前年減益も3Q（10-12月）のホテル事業は前年並みの12億円の黒字を確保

○ 不動産業です。
○ 営業収益は対前年8%の増収の一方で、営業利益は7%減益の320億円となりました。
○ 不動産賃貸・販売業は、大阪プロジェクト開業による費用の増加や住宅分譲の減により、対前年減益となりました。また、4Qは既存ビルの修繕等による費用の増加も見込んでいるため、業績予想並みの着地を想定しています。
○ ショッピングセンター業は、インバウンドや年末商戦需要を着実に取り込み、特にルクア等の京阪神エリアの拠点型ショッピングセンターが好調で、対前年・増収増益となり、過去最高益を更新しました。なお、既存SC売上高は 19年を上回り、大阪西プロジェクトの「バルチカ03」や北陸新幹線敦賀延伸に伴う「くるふ福井」等の新規開業施設も好調に推移しています。
○ ホテル業は、新規開業効果に加えて、インバウンドや多客期需要を取り込み、対前年増収となりました。新規開業に伴う費用増で対前年減益となりましたが、３Ｑのグランヴィア既存店におけるADRが19年比で138%と伸びた効果もあり、10-12月期は前年並みの12億円の黒字を確保しました。
○ 11ページをご覧ください。

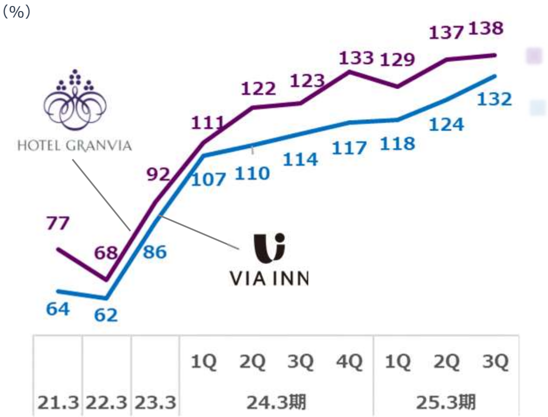
不動産業：関連指標

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



※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
※25.3期2QのヴィアインADRの指数を126→124に修正しています

新規開業物件

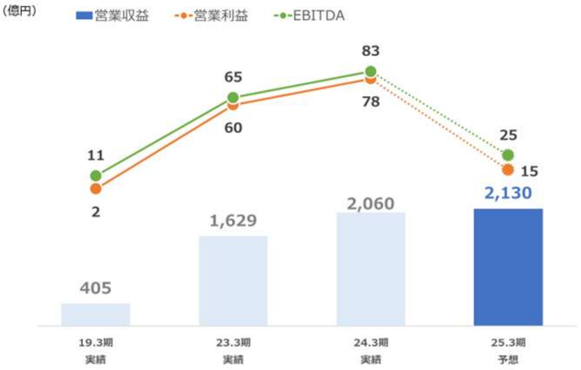
24.3期	テテ名谷	シャミネ米子	くるふ福井駅	
25.3期以降	バルチカ03（大阪）	うめきたグリーンプレイス	広島駅ビル minamoa	三ノ宮駅ビル

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3Q 実績	25.3期3Q 実績	25.3期 通期予想
営業収益	1,441	1,290	2,130
ツーリズム	632	609	960
ソリューション	809	680	1,170
営業利益	79	▲16	15
ツーリズム	20	1	0
ソリューション	58	▲17	15
EBITDA	82	▲12	25

25.3期3Q(1-9月)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
- 4Q(10-12月)の行楽シーズンで旅行需要を捉える他、今期は受託事業の精算収益を見込む

ツーリズム事業
- 夏場の猛暑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
- 円安により、海外旅行需要も依然として低い水準

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
- MICE等のインバウンド関連事業は堅調に推移

○ 旅行・地域ソリューション業です。ご存知のように3か月ずれて3Qは9月までの期間です。

○ 営業収益は対前年151億円の減収、営業利益は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したため、95億円減の16億円の赤字となりましたが、例年4Qすなわち10月から12月の行楽シーズンで旅行需要を捉えるほか、今期は 4Q に受託事業の精算収益を見込んでおり、業績予想並みの着地を想定しています。

○ ツーリズム事業は、夏場の猛暑や物価高騰の影響を受け、国内旅行需要が低調に推移したため、対前年減収減益となっております。また、円安により、日本からのアウトバウンド等の海外旅行需要も依然として低い水準です。

○ ソリューション事業は、23年度1Qのコロナ関連受託事業の反動減影響が大きく、対前年減収減益となっておりますが、MICE等のインバウンド関連事業は堅調に推移しています。

○ 続きまして、中期経営計画の進捗につきましてポイントを絞ってお伝えいたします。

○ 少し飛んで22ページをご覧ください。

25.3期3Q決算・業績予想（概要） P. 2
25.3期3Q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. 21
中期経営計画2025アップデート概要（再掲） P. 29
Appendix P. 44

連結損益計算書

（単位：億円、%）

	2023年度 第3四半期	**2024年度 第3四半期**	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	**11,943**	**12,456**	**513**	**104.3**	**【４期連続の増収】**	**17,180**	**829**	**105.1**
モビリティ業	7,273	7,701	427	105.9	運輸収入の増	10,375	510	105.2
流通業	1,483	1,576	92	106.2	物販飲食業の増	2,015	44	102.3
不動産業	1,562	1,683	121	107.8	不動産賃貸・販売業の増、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	1,441	1,290	△ 151	89.5	受託事業の減	2,130	69	103.4
その他	181	205	23	113.0		285	6	102.3
営業費用	**10,218**	**10,703**	**484**	**104.7**		**15,480**	**927**	**106.4**
営業利益	**1,724**	**1,753**	**28**	**101.7**	**【４期連続の増益】**	**1,700**	**△ 97**	**94.6**
モビリティ業	1,161	1,292	131	111.3	運輸収入の増	1,200	55	104.8
流通業	113	124	11	110.3	物販飲食業の増	120	△ 10	91.8
不動産業	346	320	△ 25	92.6	不動産賃貸・販売業の減、ＳＣ業の増、ホテル業の減	350	△ 56	86.1
旅行・地域ソリューション業	79	△ 16	△ 95	–	受託事業の減	15	△ 63	19.1
その他	13	26	12	190.1		30	△ 12	70.9
営業外損益	△ 114	△ 110	3	–	支払利息の減	△ 145	△ 21	–
経常利益	**1,610**	**1,642**	**32**	**102.0**	**【４期連続の増益】**	**1,555**	**△ 118**	**92.9**
特別損益	△ 1	19	21	–	固定資産売却益の増	△ 50	172	–
法人税等	472	496	24	105.1		455	46	111.5
親会社株主に帰属する**四半期純利益**	**1,098**	**1,146**	**47**	**104.3**	**【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 第3四半期	**2024年度 第3四半期**	対前年		主な増減要因
					増減	比率	
モビリティ業		営業収益	7,273	**7,701**	427	105.9	・鉄道のご利用回復、インバウンドの増
		営業利益	1,161	**1,292**	131	111.3	
流通業	物販・飲食	営業収益 【再掲:宿泊特化型ホテル】	1,291 【157】	**1,377 【182】**	86 【25】	106.7 【116.2】	・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】	97 【23】	**108 【35】**	11 【12】	111.9 【150.3】	
	百貨店	営業収益	181	**186**	5	103.1	・免税売上の増
		営業利益	14	**15**	0	104.4	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益 【再掲:不動産販売】	821 【409】	**866 【409】**	45 【0】	105.5 【100.1】	・新規開業による賃料収入の増
		営業利益 【再掲:不動産販売】	170 【42】	**159 【25】**	△ 10 【△ 16】	93.6 【61.5】	・新規開業に伴う経費増 ・住宅分譲の減
	ショッピングセンター	営業収益	444	**479**	34	107.8	・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	89	**106**	16	118.9	
	ホテル	営業収益	290	**331**	40	114.1	・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	13	**△ 6**	△ 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	1,441	**1,290**	△ 151	89.5	・コロナ関連受託事業の反動減
		営業利益	79	**△ 16**	△ 95	–	

※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年度第3四半期	2024年度第3四半期	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	**7,087**	**7,524**	**436**	**106.2**	**【4期連続の増収】**	**9,920**	**477**	**105.1**
運輸収入	6,328	6,741	412	106.5		8,870	464	105.5
運輸附帯収入	117	118	0	100.2		155	△ 4	97.3
関連事業収入	212	214	2	101.0		280	△ 4	98.4
その他収入	429	450	21	105.1	会社間清算の増	614	22	103.7
営業費用	**5,840**	**6,149** うち構造改革△270	**309**	**105.3**		**8,720** うち構造改革△380	**431**	**105.2**
人件費	1,508	1,534	26	101.7	賞与の増	2,055	10	100.5
物件費	2,864	3,052	187	106.5		4,595	298	106.9
動力費	461	454	△ 7	98.4		600	△ 0	99.9
修繕費	957	1,014	56	105.9	業務波動による増	1,660	78	105.0
業務費	1,445	1,583	137	109.5	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	200	268	67	133.6	北幹敦賀延伸による増	355	82	130.5
租税公課	317	328	11	103.6		400	5	101.3
減価償却費	948	965	16	101.8		1,315	34	102.7
営業利益	**1,247**	**1,375**	**127**	**110.2**	**【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年度第3四半期	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年度第3四半期	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	**86**	4	106.0	108.7	**－**	－	－	**681**	37	105.9	108.3
新幹線	山陽	定期外	**3,167**	194	106.6	100.3	**－**	－	－	**13,761**	238	101.8	91.8
新幹線	山陽	計	**3,254**	199	106.5	100.5	**4,270**	215	105.3	**14,442**	276	102.0	92.5
新幹線	北陸	定期	**14**	7	211.6	212.7	**－**	－	－	**98**	54	220.7	217.6
新幹線	北陸	定期外	**580**	276	190.8	186.8	**－**	－	－	**1,877**	911	194.3	189.1
新幹線	北陸	計	**594**	283	191.3	187.3	**780**	357	184.4	**1,976**	965	195.4	190.3
新幹線		定期	**100**	12	114.2	116.9	**－**	－	－	**780**	92	113.4	115.7
新幹線		定期外	**3,747**	471	114.4	108.0	**－**	－	－	**15,639**	1,149	107.9	97.9
新幹線		計	**3,848**	483	114.4	108.2	**5,050**	572	112.8	**16,419**	1,241	108.2	98.6
在来線	近畿圏	定期	**818**	15	101.9	91.9	**－**	－	－	**12,824**	134	101.1	88.1
在来線	近畿圏	定期外	**1,480**	73	105.3	97.8	**－**	－	－	**7,802**	259	103.4	90.6
在来線	近畿圏	計	**2,298**	89	104.0	95.6	**3,050**	107	103.6	**20,627**	394	101.9	89.0
在来線	その他	定期	**156**	△ 13	92.3	82.8	**－**	－	－	**2,564**	△ 184	93.3	82.1
在来線	その他	定期外	**437**	△ 147	74.8	66.3	**－**	－	－	**2,200**	△ 683	76.3	65.2
在来線	その他	計	**594**	△ 160	78.8	69.9	**770**	△ 215	78.1	**4,765**	△ 868	84.6	73.4
在来線		定期	**974**	2	100.3	90.3	**－**	－	－	**15,389**	△ 50	99.7	87.1
在来線		定期外	**1,917**	△ 73	96.3	88.2	**－**	－	－	**10,003**	△ 423	95.9	83.4
在来線		計	**2,892**	△ 70	97.6	88.9	**3,820**	△ 108	97.2	**25,393**	△ 474	98.2	85.6
合計		定期	**1,075**	14	101.4	92.3	**－**	－	－	**16,169**	41	100.3	88.1
合計		定期外	**5,665**	397	107.6	100.4	**－**	－	－	**25,643**	725	102.9	91.7
合計		計	**6,741**	412	106.5	99.0	**8,870**	464	105.5	**41,812**	767	101.9	90.3

運輸収入の主な増減要因

（単位：億円）

		2024年度 第3四半期	対前年 増減	対前年 比率	主な増減要因	
新幹線	山陽	**3,254**	199	106.5%	基礎トレンド(100.0%)	
					特殊要因 ・移動需要の回復	+172
					・昨年災害反動	+9
					・インバウンド需要の増	+9
					・本年災害影響	△ 23
					等	
	北陸	**594**	283	191.3%	基礎トレンド(100.0%)	
					特殊要因 ・北陸新幹線敦賀延伸	+291
					・昨年災害反動	+1
					等	
	新幹線計	**3,848**	483	114.4%		
在来線	近畿圏	**2,298**	89	104.0%	基礎トレンド(100.0%)	
					特殊要因 ・移動需要の回復	+62
					・インバウンド需要の増	+23
					・年末年始曜日配列	+5
					・北陸新幹線敦賀延伸	△ 5
					等	
	その他	**594**	△ 160	78.8%	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	△ 182
					等	
	在来線計	**2,892**	△ 70	97.6%		
運輸収入計		**6,741**	412	106.5%		

※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3四半期	**2024年度 第3四半期**	対前年 増減	対前年 比率	**2024年度 通期計画**
連結設備投資計	1,337	**1,408**	71	105.3	**－**
自己資金	1,276	**1,365**	89	107.0	**2,940**
負担金	61	**43**	△ 18	70.1	**－**
単体設備投資計	928	**812**	△ 115	87.5	**－**
自己資金	866	**769**	△ 97	88.8	**1,740**
（再掲）（安全関連投資）	(522)	**(509)**	(△ 13)	(97.5)	**(1,010)**
（再掲）（その他）	(344)	**(260)**	(△ 84)	(75.5)	**(730)**
負担金	61	**43**	△ 18	70.1	**－**

・主な設備投資件名（単体）
車両新製（岡山近郊・ N700S・やくも）、保安防災対策（地震対策等）、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 第3四半期末**	対前年	主な増減要因
流動資産	7,009	5,959	△ 1,049	
現金及び預金	2,334	1,260	△ 1,074	
棚卸資産	1,606	2,120	514	
その他の流動資産	3,068	2,578	△ 489	受取手形及び売掛金の減、未収金の減
固定資産	30,789	30,562	△ 226	
有形固定資産等	25,572	25,820	248	
建設仮勘定	1,226	1,072	△ 154	
投資その他の資産	3,989	3,669	△ 320	
繰延資産	1	−	△ 1	
資産計	**37,800**	**36,522**	**△ 1,278**	
流動負債	7,101	6,229	△ 872	
1年内返済予定長期借入	1,384	1,364	△ 19	
未払金等	5,717	4,864	△ 852	
固定負債	18,427	17,740	△ 686	
社債・長期借入金等	14,159	13,525	△ 634	
退職給付に係る負債	2,116	2,000	△ 115	
その他の固定負債	2,151	2,214	63	
負債計	**25,529**	**23,970**	**△ 1,558**	
株主資本	11,034	11,303	269	
資本金	2,261	2,261	−	
資本剰余金	1,839	1,840	0	
利益剰余金	6,946	7,214	268	親会社株主に帰属する四半期純利益 1,146、自己株式消却 △498 配当 △380
自己株式	△ 12	△ 12	△ 0	
その他の包括利益累計額	46	42	△ 3	
非支配株主持分	1,190	1,205	15	
純資産計	**12,271**	**12,552**	**280**	
負債・純資産計	**37,800**	**36,522**	**△ 1,278**	

	2023期末	2024.3Q	増減
有利子負債残高	**15,634**	**14,998**	**△ 636**
【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.26】	【0.04】
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】	【1.08】	【0.07】
その他長期借入金等	6,060	5,926	△ 134

*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3四半期	期末	第3四半期	期末予想
連結ROA	–	4.8	–	4.6
連結ROE	–	9.2	–	9.1
連結EBITDA	2,932	3,430	2,997	3,430
連結減価償却費	1,208	1,633	1,243	1,730

	2023年度 第3四半期 連結	2023年度 第3四半期 単体	2023年度 期末 連結	2023年度 期末 単体	2024年度 第3四半期 連結	2024年度 第3四半期 単体	2024年度 期末予想 連結	2024年度 期末予想 単体
期末従業員数（就業人員）	44,872	21,580	44,366	21,314	45,487	21,561	–	–
金融収支	△ 142	△ 125	△ 191	△ 171	△ 132	△ 117	△ 184	△ 160
受取利息･配当金	9	26	9	30	13	32	10	36
支払利息	151	151	201	201	145	149	194	196

	2023年度 第3四半期	2023年度 期末	2024年度 第3四半期	2024年度 期末予想
ネット有利子負債／EBITDA	–	3.9倍	–	–
自己資本比率	–	29.3%	31.1%	–
1株当たり当期純利益（EPS）	225.46円	202.63円	240.84円	210.67円
1株当たり純資産（BPS）	–	2,273.29円	2,411.64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12月末までの自己株式の取得及び、消却の影響等を考慮しております。

もっとつながる。未来が動き出す。

25.3期3Q決算・業績予想（概要） P. 2

25.3期3Q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. 21

中期経営計画2025アップデート概要（再掲） P. 29

Appendix P. 44

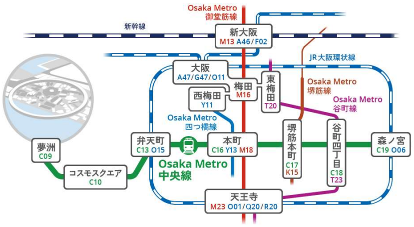
大阪・関西万博を契機とした価値創造①

- 万博輸送を支える**交通事業者としての責務を果たす**とともに、**会場内オフィシャルストア出店**等を通じて**JR西日本グループの存在感を示す**
- **万博を契機とした新たな挑戦を通じ、将来に向けた成長の基盤づくりを推進**

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

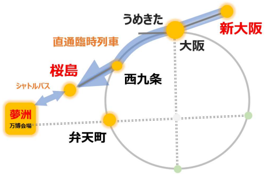
（24.7月『大阪・関西万博 来場者輸送具体方針（アクションプラン）第4版』より）



提供：２０２５年日本国際博覧会協会

万博来場者輸送

- 新大阪駅9時台に到着する鹿児島中央駅始発「さくら」の設定
- JRゆめ咲線、大阪環状線、阪和線の朝夕増発
- 新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」の運行
- 乗換結節点となる弁天町駅や桜島駅の改良
- 桜島駅発万博会場行のシャトルバスの運行



「Osaka Metro 中央線」への乗換結節点となる弁天町駅

当社グループの新たな挑戦

- 公式ライセンス商品を販売する会場内オフィシャルストアの運営
- 万博とコラボしたオリジナル商品の開発・販売
- 「JR WEST LABO」での共創を通じたオープンイノベーションの加速
- 「関西MaaS」を通じた関西私鉄各社との連携強化

会場内オフィシャルストアイメージ

うめきた中心に様々なパートナーと共創に取り組む

©Expo 2025

- ○ 大阪・関西万博ですが、4月の開催日まで残り73日となりました。
- ○ 当社グループとしては、新大阪駅へ9時台に到着する鹿児島中央駅始発の新幹線「さくら」の設定や、新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」等を通じて、交通事業者としての責務を果たすとともに、万博需要をしっかり受け止めていきます。
- ○ また、会場内オフィシャルストアの運営や、うめきたエリアを中心とした「JR　WEST　LABO」でのオープンイノベーションにも取り組んでおり、万博を契機とした新たな挑戦を通じて、将来に向けたグループの成長の基盤づくりを推進します。
- ○ 続いて、23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②

- QRコードチケットサービス等を通じた**シームレスな鉄道サービスの提供**、万博関連の各種キャンペーン実施により**万博への誘客促進を図る**
- 加えて、**万博エリア外へのプラスワントリップ施策推進**により、**西日本エリアの広域周遊需要を創出し、万博効果の最大化を目指す**

万博への誘客促進

・万博入場券を絡めた各種キャンペーンの実施
・大阪デスティネーションキャンペーン（25年4~6月）

来てな!
オモロイがいっぱい大阪旅

近畿圏におけるシームレスな鉄道サービス提供

・QRチケットサービスの展開
「WEST QR はるか片道きっぷ」、「大阪スマートアクセスパス」
・関西MaaSを通じた万博シャトルバスの予約・事前決済促進

KANSAI MaaS

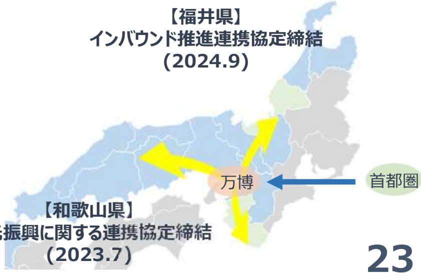
国内初の鉄道事業者連携による
広域型MaaSアプリ

西日本エリアの広域周遊需要の創出

・人気アニメ「ONE PIECE」、「名探偵コナン」とコラボした列車運行
・大阪・京都起点の観光列車「銀河」「はなあかり」「まほろば」の運行

©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション

・専用サイト等を通じた万博プラス「宿泊」「観光」を促す旅行提案
・自治体と連携した着地コンテンツのブラッシュアップ、国内外への共同PR



○ 万博を契機とした西日本エリアへ誘客の取り組みです。
○ シームレスな鉄道サービスの提供等による万博への誘客促進に加えまして、万博エリア外へのプラスワントリップ施策を通じた西日本エリアへの広域周遊需要を創出することで、万博効果の最大化を目指します。
○ 具体的には、万博への誘客促進として、大阪デスティネーションキャンペーンや、QRチケットサービスの展開、関西MaaSの取り組みを進めてまいります。また、国内外からのお客様に万博訪問をきっかけに西日本エリアを周遊していただくため、「ONE PIECE新幹線」や「名探偵コナン」とコラボした列車の運行、自治体と連携した着地コンテンツのブラッシュアップ、国内外へのPRに取組みます。
○ 万博による当社への経済効果につきましては、来期計画の策定・公表のタイミングで想定をお示しする予定です。
○ 25ページをご覧ください。

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

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

施設概要（今期開業済）

① INOGATE OSAKA

・商業：飲食ゾーン「バルチカ03」等
・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)
※2024年10月1日～オフィステナントの入居開始

② JP TOWER OSAKA

・商業：KITTE大阪
・劇場：Sky シアター MBS
・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)

新規開業予定施設概要

③ UMEKITA GREEN PLACE うめきたグリーンプレイス

・用途　：商業施設・歩行者広場等
・業種　：物販、飲食、フードコート等
・店舗数：20店舗(店舗面積3,750㎡)
2025年3月開業予定

④ EKI MARCHÉ UMEST OSAKA

・用途　：大阪駅西高架下 商業ゾーン
・業種　：食物販、飲食
・店舗数：8店舗(店舗面積720㎡)
2025年2月下旬 グランドオープン予定(一部開業済)

○　昨年7月のイノゲート大阪とJPタワー大阪の開業や、9月のグラングリーン大阪の先行まちびらきに伴いまして、大阪駅周辺の賑わいが増しています。

○　今後も、大阪駅西口改札付近の「エキマルシェ大阪UMEST（ウメスト）」や、3月にはうめきた地下駅の上に駅商業施設の「うめきたグリーンプレイス」が開業予定です。さらに、2029年の「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て、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組を推進します。

○　26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

「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」

○ 広島駅南口・新駅ビル「minamoa(ミナモア)」を3月24日に開業いたします。

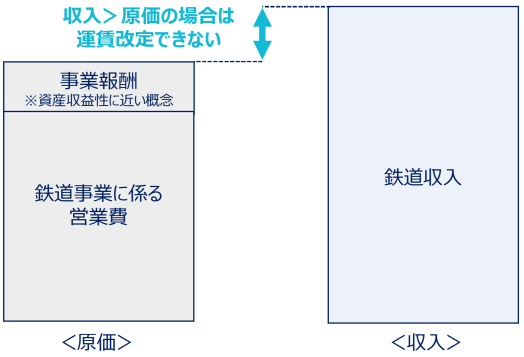
○ 中四国・初出店が軒を連ねるショッピングセンターや、瀬戸内旅行の起点となる「ホテルグランヴィア広島　サウスゲート」。さらに、路面電車乗り入れによる交通結節点としての機能強化を通じて、中四国の玄関口として、より一層利便性と魅力を高めます。

○ 27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、足元の業績や資産効率の高さにより**運賃改定の余地は当面ないが、重要な経営課題と認識**

現行制度下におけるインフレ等の影響



当社は収入拡大や資産効率向上等の弛まぬ経営努力により
原価を上回る収入を確保して成長を実現

インフレ等の環境変化

営業費上昇分を速やかに収入に転嫁できなければ、将来を見据えた投資の原資が確保できず、**持続的な鉄道の成長・維持が難しくなる**

インフレ等の環境変化に適応できる運賃制度への見直し

- 鉄道事業の持続性を高めるためには、**インフレや賃上げによるコスト増を鉄道運賃・料金へ適切かつタイムリーに転嫁できる仕組みによって**サプライチェーン全体の人財確保に向けた**賃上げと成長の好循環を回すことが望ましいため、引き続き積極的に政府へ働きかける**

27

○　鉄道運賃・料金につきましては、足元の業績や資産効率の高さにより運賃改定の余地は当面ありませんが、重要な経営課題と認識しています。

○　鉄道事業の持続性を高めるためには、インフレや賃上げによるコスト増を鉄道運賃・料金へ適切かつタイムリーに転嫁できる仕組みによって、サプライチェーン全体の人財確保に向けた「賃上げと成長の好循環」を回すことが望ましいと考えており、引き続き積極的に政府へ働きかけていきます。

○　最後に、ビジュアルはありませんが、来期の方向性についてです。現在検討中ですが、能登地震の影響が続き、人材確保や、新規事業にも苦労しており、コストが先行する状況です。事業で濃淡はありますが、25年度の計画利益達成は、万博なかりせば、やや厳しい状況も想定されますので、万博効果の最大化も含めて今後検討を深度化していきます。

○　28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

機関投資家向けイベント「JR-WEST IR Day」の開催

開催日時：2025年2月21日（金）
会場　　：東京対面開催　※Web配信あり

第１部　デジタル戦略

中期経営計画2025の重点施策である
「デジタル戦略」のプレゼン・QAセッション

【メイントピックス】
・既存事業のシナジー創出
・新たな事業の創出

第2部　サステナビリティ・社外取締役との意見交換

グループ事業の基盤である「サステナビリティ経営」のプレゼン・QAセッション

【メイントピックス】
・「変化対応・創出力」向上に向けた人財戦略について
・コーポレート・ガバナンスの取り組みについて

取締役兼常務執行役員
デジタルソリューション本部長
奥田　英雄

取締役（独立社外）
野崎　治子

取締役兼専務執行役員
経営戦略本部長
坪根　英慈

28

○　ご案内です。当社として初めての取り組みとなります「IR Day」を2月21日に開催します。

○　本日あえてふれませんでしたが、デジタル戦略とサステナビリティにつきましては、この「IR Day」の場で進捗をご説明します。社外取締役も含めたディスカッションの時間等もあり、皆さまとの充実した対話の場にさせて頂きたいと考えておりますので是非ご参加いただければ幸いです。

○　私からの説明は以上です。

25.3期3Q決算・業績予想（概要） P. 2
25.3期3Q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. 21
中期経営計画2025アップデート概要（再掲） P. 29
Appendix P. 44

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

重点戦略	進捗
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

↓

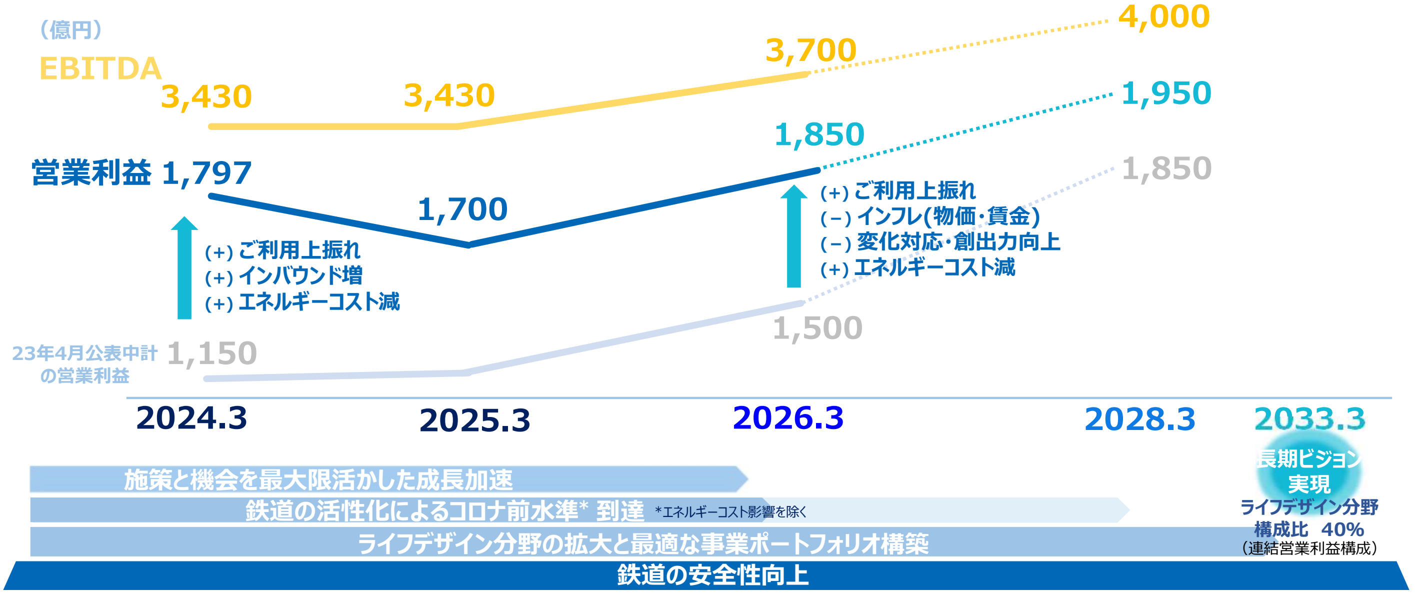
鉄道事業の安全性向上・持続的進化　グループ一体となった価値創造　変化対応・創出力の向上

↓

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

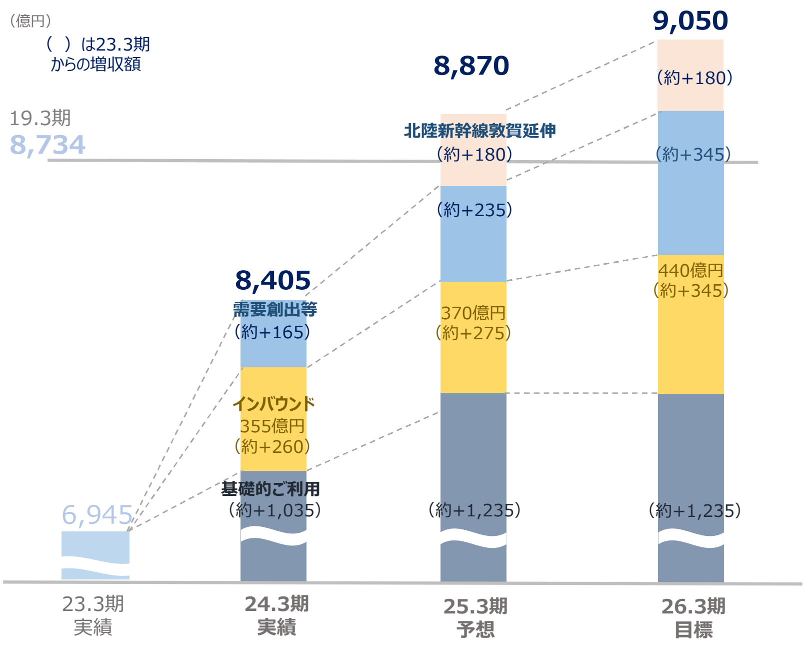
億円	19.3期実績*1*2	23.3期実績*2	24.3期実績	25.3期予想	26.3期目標*3	28.3期目標水準
連結営業収益	**15,293**	**13,955**	**16,350**	**17,180**	**18,570**	**20,765**
モビリティ業	10,263	8,337	9,864	10,375	10,645	—
流通業	2,413	1,659	1,970	2,015	2,080	—
不動産業	1,883	2,049	2,177	2,375	2,750	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	2,060	2,130	2,480	—
その他	327	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

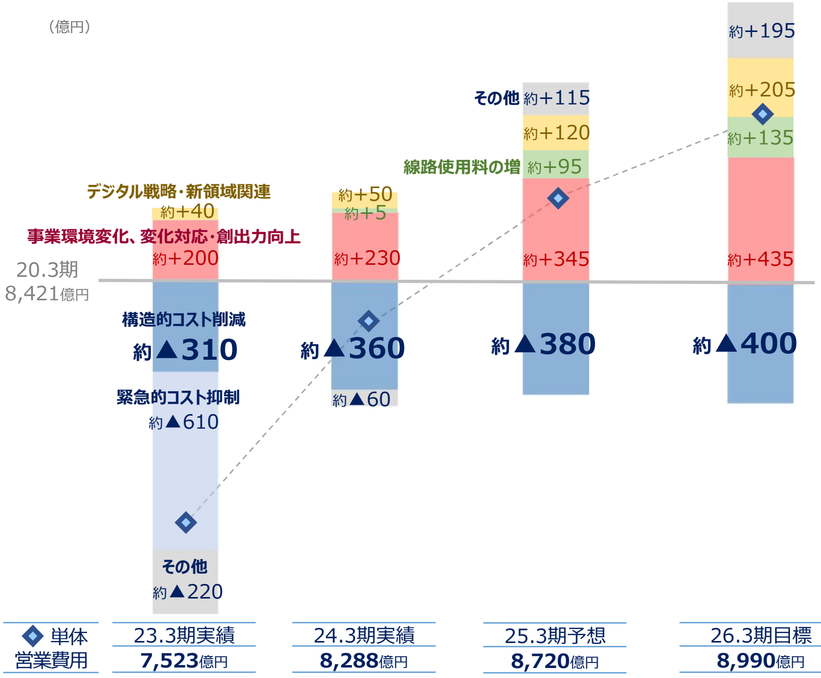
インバウンド需要の回復と施策による増収
- 想定運輸収入
  25.3期：約370億円
  26.3期：約440億円

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

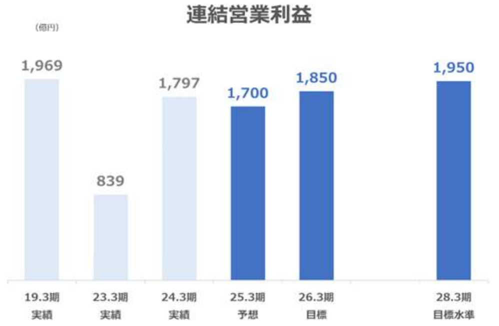
財務戦略：財務KPIアップデート

		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**

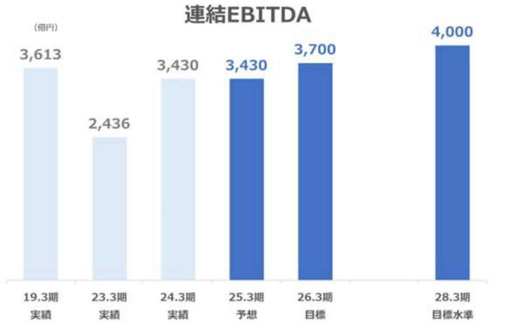
*1 大阪･関西万博開催に伴う運輸収入の増は計画に含まず　*2 ()内は「中期経営計画2025」における目標値

財務戦略：財務KPIアップデート

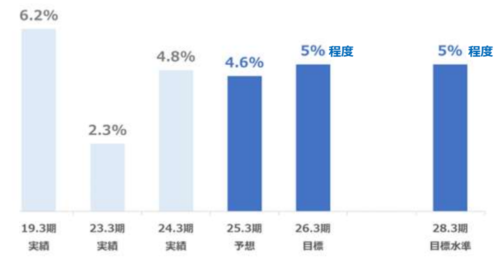
連結営業利益



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

財務戦略：キャッシュアロケーション

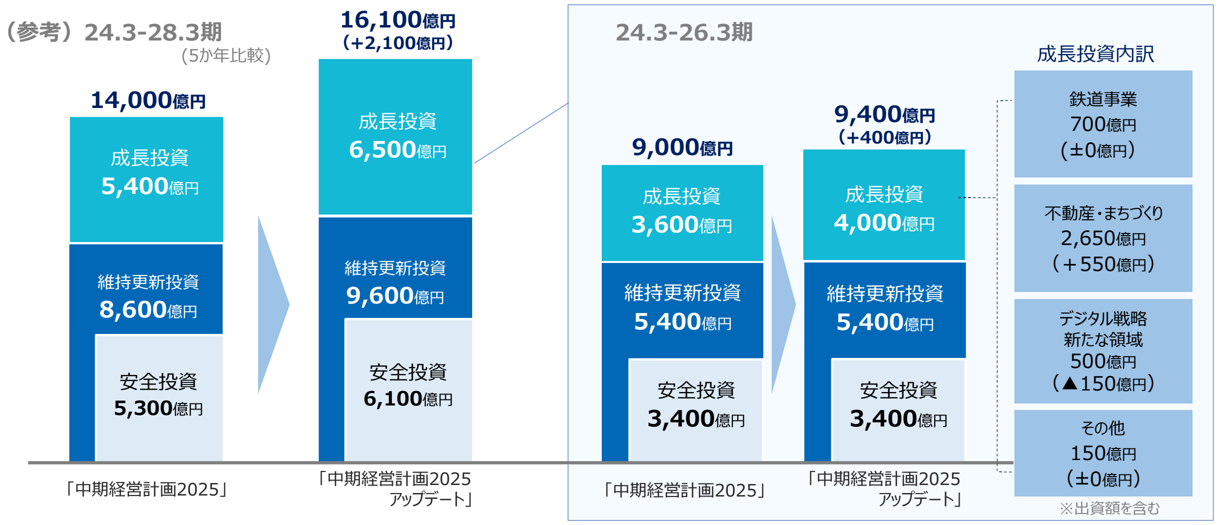
- 価値創造の源泉である人的資本および変化対応･創出力強化への配分をしたうえで、資金使途の優先順位･経営課題を踏まえた追加資源配分を以下のように計画
- 28.3期迄に設備投資を2,100億円追加、さらに中計の進捗を見極めながら、自己株式取得を計画（27.3期迄に1,000億円程度を想定）

資金調達：営業CF、社債･借入金等

資金使途	中計2025	アップデートによる追加資源配分
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

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

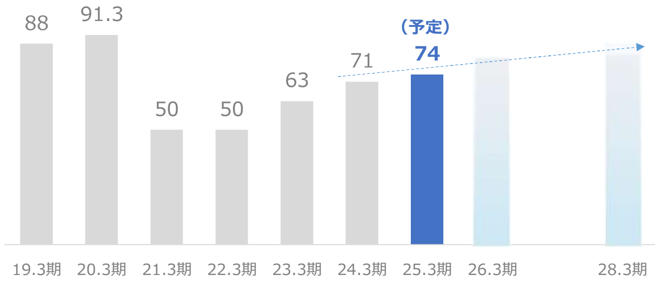
- 499億円、約1,700万株を取得（5/1~8/14）
- 全株式消却を決議（11/1付）

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
配当総額	336	349	191	244	304	345	350 程度（億円）
自己株式取得	99	99	-	-	-	-	499

株主・投資家とのコミュニケーション

主な対話内容

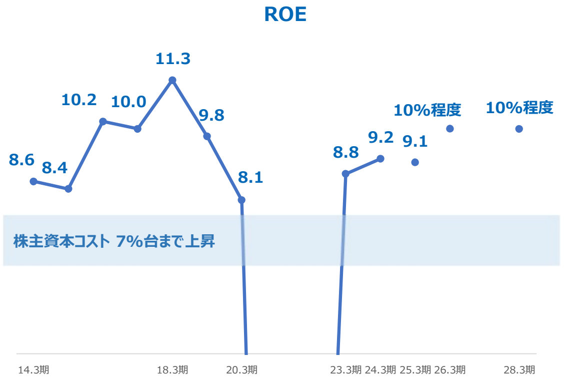
テーマ	株主・投資家からのお声	当社の取り組み
企業価値向上に向けた成長戦略 最適な事業ポートフォリオ構築	● 不動産・まちづくり、デジタル戦略、新たな事業の創出等事業ポートフォリオ構築に取り組んでいるが、それぞれの成長の方向性、展開の進捗状況に関する情報開示をさらに充実させて欲しい	● **事業ポートフォリオマネジメント**の方向性は、鉄道を基幹事業としつつ、事業毎の成長性や投下資本と資本効率（ROIC-WACCスプレッド）による企業価値向上への貢献度、事業間シナジー、移動への連動性・リスク分散等を念頭に定期的に確認・検討 ● **ポートフォリオの構造に関する開示レベルの向上**も資本市場の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

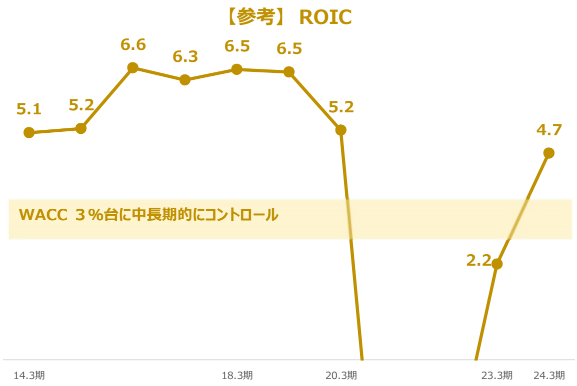
株主・投資家との対話状況 25.3期(~11/1)実績

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

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

25.3期3Q決算･業績予想（概要） P. 2
25.3期3Q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. 21
中期経営計画2025アップデート概要（再掲） P. 29
Appendix P. 44

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

- 北陸新幹線 金沢～敦賀延伸
- 北陸新幹線 W7系車両増備完了
- 北陸デスティネーションキャンペーン
- N700S 2編成増備完了
- 特急「やくも」新型車両 運行開始
- 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
- 大阪・関西万博（4~10月）

鉄道運賃・料金 ローカル線

- （国）運賃小委員会による方向性提示
- （国）原価算定要領の見直し
- （国）地域交通法改正
- 芸備線 再構築協議会設置要請
- 芸備線 再構築協議会開催
- 芸備線 第2回協議会
- 城端線・氷見線 鉄道事業再構築実施計画の認定
- 美祢線 第1回復旧検討部会

ライフデザイン

不動産まちづくり

- JPタワー大阪 歩行者デッキ・オフィス先行開業
- 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
- 私募REIT運用開始
- JPタワー大阪 竣工
- 広島 新駅ビル(minamoa) 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

- Apple PayのICOCAリリース
- WESTERモール オープン
- Wesmo!リリース（2025年春）
- 関西MaaSアプリ リリース
- WESTER会員数900万人超
- TRAILBLAZER社 設立

新領域

- 米子市の下水道関連業務を受託
- JCLaaS事業立ち上げ
- JCLaaS 国土交通省 民間提案型官民連携モデリング事業に選定
- +PLACE事業化
- 福知山市の上水道事業に関する業務委託契約締結
- XR(メタバース)バーチャル大阪駅3.0 延べ来場者数: 2,000万人突破

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

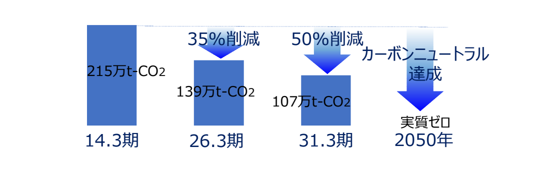
28.3期までの5年間を通じた目標			24.3期末時点の進捗
お客様が死傷する列車事故		**発生させない**	**発生させていない**
死亡に至る鉄道労災		**発生させない**	**2件発生させた**
28.3期の到達目標			
・**ハード整備** **〔ホーム安全〕** バリアフリー料金制度対象駅のうち、	① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備	**整備率6割**[*1]	**整備率48%**
	② 乗降10万人未満の駅にはホーム柵または ホーム安全スクリーンを整備	**整備率5割**[*1]	**整備率12%**
〔踏切安全〕 一定以上の条件の踏切[*2]に対して、大型車が踏切に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

（ハード整備の進捗：**計画通り進捗**）

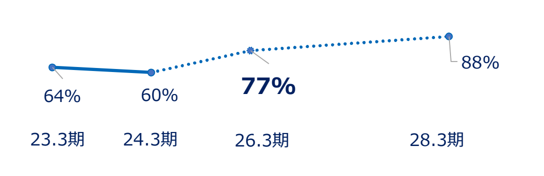
*1 整備率と拡大するエリアは、今後の関係機関との調整の結果、若干変更となることがあります
*2 次のいずれかの条件を満たす大型車が通行する踏切（①当該線区を走行する列車の最高速度100㎞/h超、②区間別平均通過人員1万人/日以上、③大型車交通遮断量500台時/日以上）
*3 25.3期までの先行導入における技術検証が順調な場合
*4 地震の発生確率及び想定される地震動に基づき優先度を評価

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）

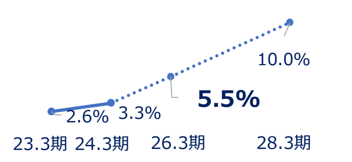


いきいき職場率*
社員意識アンケート調査における「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合

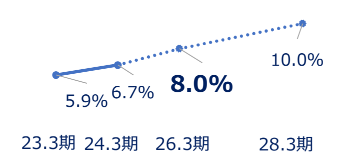


※CO2排出量の24.3期実績は集計中

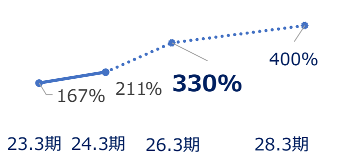
管理職に占める女性の割合*



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

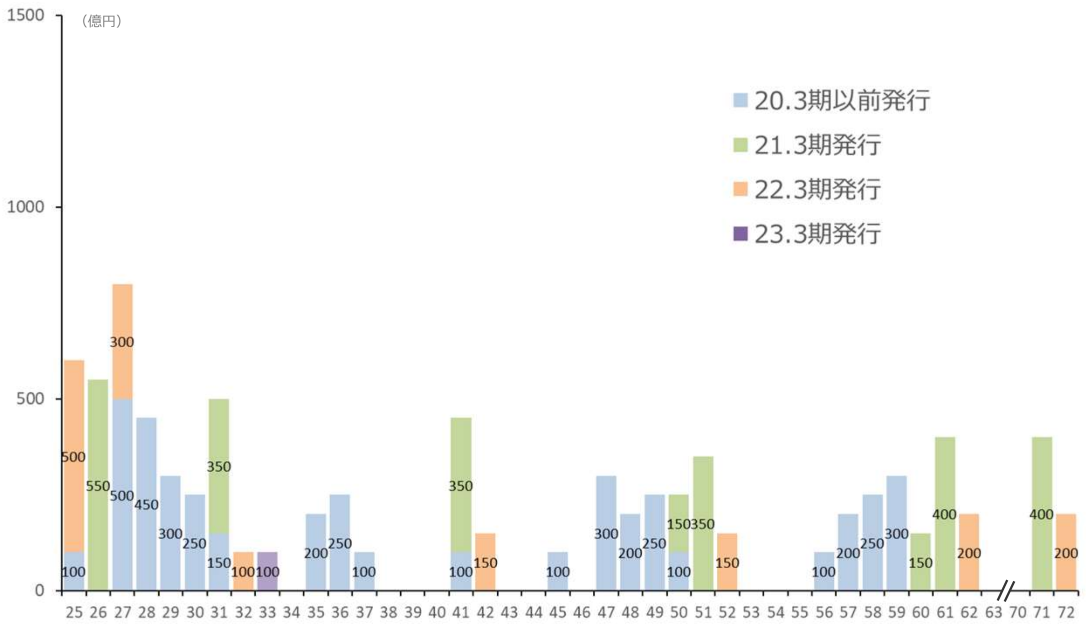


非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

*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

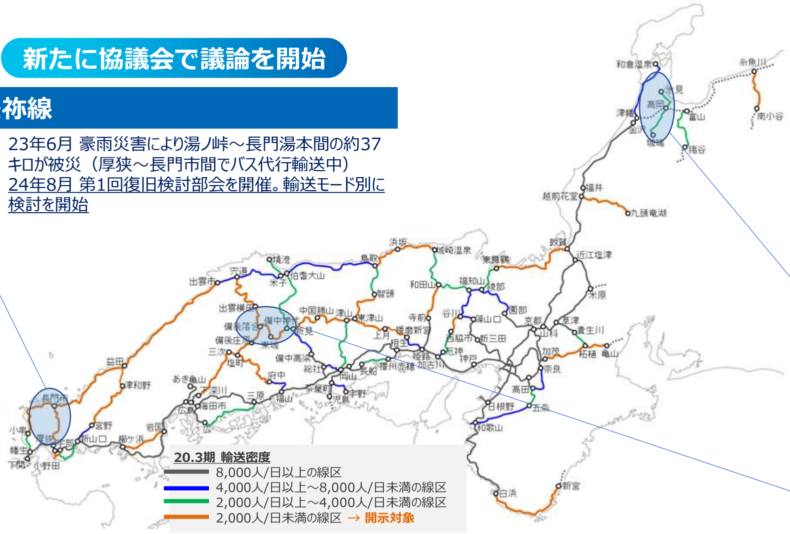
ローカル線

- 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

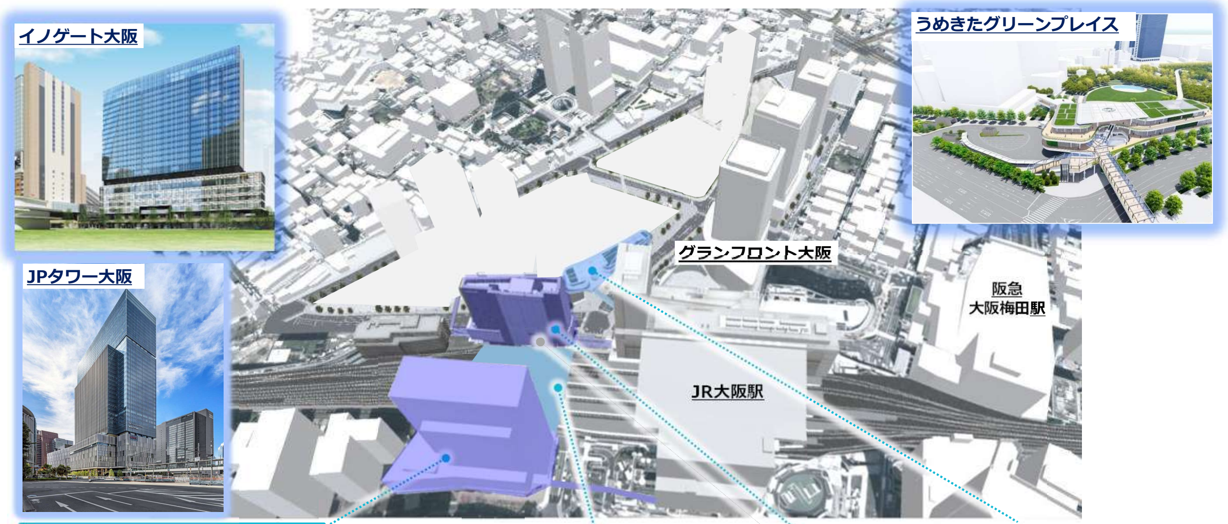
- 23年7月 城端線・氷見線再構築検討会設立
- 24年2月 国土交通大臣より再構築実施計画認定（概ね5年後を目途にあいの風とやま鉄道へ事業主体を変更）
- 再構築実施計画に対し、当社として150億円を拠出*
- 利便性・快適性の向上、持続可能な路線の実現に向け、計画に定めた事項を地域と共に着実に推進

*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

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）

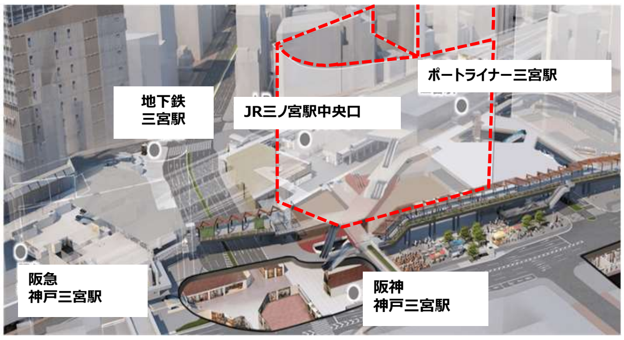
うめきたグリーンプレイス
延床：1.0万㎡
用途：商業･歩行者広場等
規模：地上3階
時期：2025年3月 開業

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

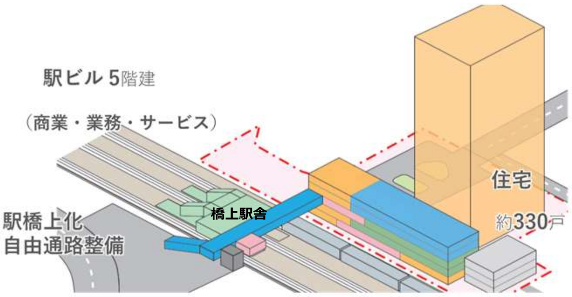


新駅ビル外観イメージ

まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

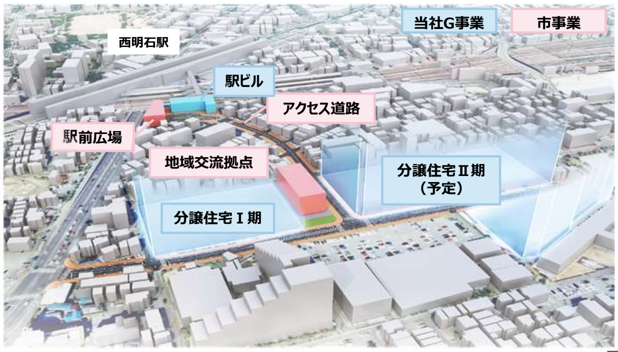
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市 ）

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、2025年1月31日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、 2025年1月31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/