

2025年3月期決算説明会

2025年5月2日
西日本旅客鉄道株式会社

- 社長の長谷川でございます。
- 本日は、2025年3月期決算および2026年3月期業績予想についてご説明し、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期決算・26.3期業績予想（概要）	P. 2
25.3期決算・26.3期業績予想（詳細）	P. 20
経営環境の急激な変化と対応方針 中期経営計画2025アップデート進捗	P. 36
Appendix	P. 48

ハイライト

- 25.3期は、中計戦略を着実に推進し、4期連続の対前年増収増益、業績予想を上回る利益水準を達成
- 配当性向35%以上とする方針に則り1株当たり年間84.5円の配当予定(前回想定+10.5円増配)
- 26.3期は、万博及びまちづくりプロジェクト効果の最大化により、前回目標の連結営業利益1,850億円を上回る1,900億円を計画
- 年間86円の配当予定。コロナ前水準のEPSへの回復やROE向上を目的とした500億円の自己株式取得(25年5月～)を実施

	24.3期 実績	25.3期 実績	対前年		26.3期 通期予想	対前年		(億円)
			差額	比率		差額	比率	
【連結】								
営業収益	16,350	17,079	+729	104.5%	18,200	+1,120	106.6%	
営業費用	14,552	15,277	+725	105.0%	16,300	+1,022	106.7%	
営業利益	1,797	1,801	+4	100.2%	1,900	+98	105.5%	
経常利益	1,673	1,656	▲ 17	99.0%	1,740	+83	105.0%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	987	1,139	+151	115.4%	1,150	+10	100.9%	
EBITDA	3,430	3,495	+64	101.9%	3,720	+224	106.4%	
【単体】								
運輸収入	8,405	8,926	+520	106.2%	9,250	+323	103.6%	
営業費用	8,288	8,754	+465	105.6%	9,060	+305	103.5%	

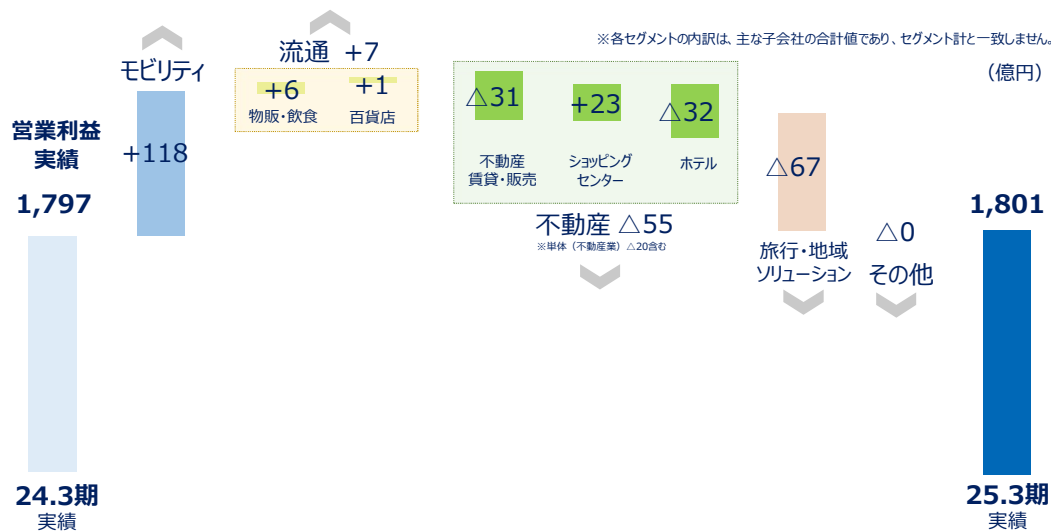
	24.3期実績	25.3期実績	26.3期予想
1株当たり配当額 (円)	71	84.5 (予定)	86 (予定)
自己株式取得額 (億円)	-	499	500

- 25年3月期は、中計に掲げる諸施策を着実に推進したことで、4期連続の対前年増収・増益となり、業績予想を上回る実績をあげることができました。
- 26年3月期の通期業績予想は、先日開幕しました大阪・関西万博の需要獲得や、まちづくりプロジェクトの効果を最大化することで、中計アップデートで掲げた目標を上回る連結営業利益1,900億円を目指して参ります。
- 配当については、配当性向35%以上とする基本方針に則りまして、25年3月期は前回想定を10.5円上回る84.5円、26.3期は86円を予定しています。
- また、公募増資以来意識してきたEPSのコロナ前水準への回復やROE向上を目的としまして中計アップデートで計画していた自己株式取得1,000億円のうち残り500億円の取得を25年度上期中に実施いたします。
- それでは事業別に決算概要をご説明いたします。次のページをご覧ください。

25.3期実績（対24.3期）の概要

【25.3期実績（対24.3期）】

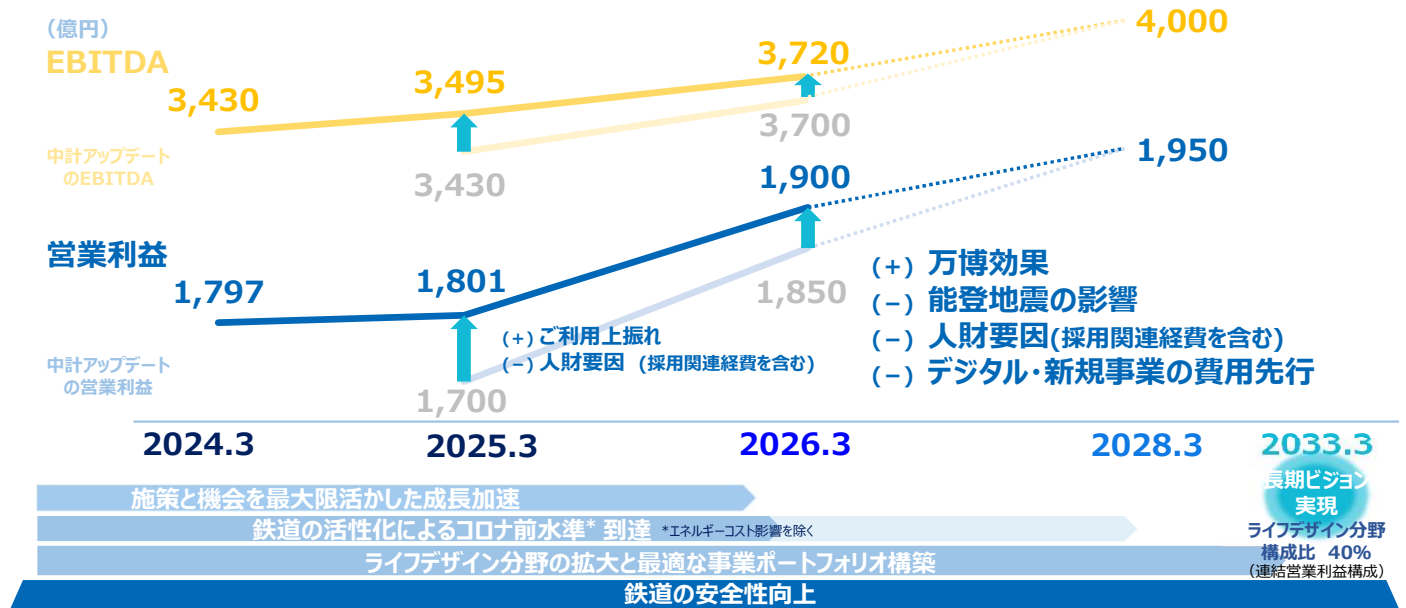
- モビリティ業は、北陸新幹線敦賀延伸効果に加え、個人消費の回復、インバウンド需要の獲得等により運輸収入が想定を上振れ**増益**
- 流通業・ショッピングセンター業は、多客期需要やインバウンド需要を捉え、**前年および想定を上回り増益**
- 不動産賃貸・販売業は、大阪プロジェクト開業に伴う経費や賃貸物件の修繕費の増、投資家向け販売の減により**減益**
- ホテル業はホテルの新規開業に伴う経費増、**旅行・地域ソリューション業**は前年のコロナ関連受託事業の反動により**減益**



- 連結営業利益は1,801億円で対前年増益となりました。
- モビリティ業は、北陸新幹線の敦賀延伸効果や好調なインバウンド需要と下期のレジャー需要の伸長によって対前年+118億円の増益でした。
- 流通業は、駅構内店舗の売上や宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」が好調に推移したことで、物販・飲食業が過去最高益を記録したほか、百貨店もインバウンド需要を着実に取り込んだことで、対前年増益となりました。
- 不動産業は、ショッピングセンター業におきまして京阪神エリアのSC売上高が好調だったことにより過去最高益を更新しました。一方、大阪・広島プロジェクト開業による経費の増加等で不動産賃貸・販売業およびホテル業が減益となり、不動産業全体としては対前年▲55億円の減益でしたが、対計画では不動産賃貸とショッピングセンター業が想定を上回り、不動産業全体として計画を上回りました。
- 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の影響が大きく、対前年▲67億円の減益でしたが、概ね計画どおりの実績となりました。
- 次のページをご覧ください。

中期経営計画2025アップデートとの比較

- 25.3期は、目標に対して営業利益+101億円、EBITDA+65億円を達成
- 26.3期は、人的資本投資やインフレといった経営環境変化やデジタルおよび新規事業の費用先行の影響がありながらも万博効果及びまちづくりプロジェクト効果の最大化により目標を上回る営業利益1,900億円、EBITDA3,720億円を目指す



※ 次期中計の目標水準や期間については今後検討

- 中計アップデートに対する進捗についてご説明します。
- 25年3月期は、運輸収入などが想定を上回ったことにより、目標を上回る営業利益およびEBITDAを創出することができました。
- 26年3月期については、人的資本投資やインフレといった経営環境の変化、デジタル戦略や新規事業の先行費用の増影響がありながらも、万博や大阪、広島のまちづくりプロジェクトの効果を最大化させることで目標を達成して参りたいと思います。
- 26年3月期のセグメント別の対前年増減要因は次のページに記載しておりますので、後ほどご確認いただければと存じます。
- 7ページをご覧ください。

26.3期におけるセグメント別の営業利益想定（対25.3期）

億円	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 業績予想	主な増減要因 対25.3期
モビリティ業	1,106	1,225	1,270	- 万博開催を契機とした運輸収入の増 - 人財関連経費、減価償却費の増 - 北陸新幹線の線路使用料の増
流通業	130	138	140	- 万博開催を契機とした店舗売上、ビジネスホテル収益増 - 人財関連経費等の増
不動産業	444	389	450	- プロジェクト（大阪・広島）効果の最大化 - インバウンド需要等によるSC売上高、宿泊収入の増 - 不動産販売の増
旅行・地域ソリューション業	78	11	10	- web販売強化等に向けたシステム費用の増 - 受託事業の精算収益（一過性）の反動減 - 地方創生事業の拡大によるソリューション事業の増
その他	42	41	35	物価高騰に伴う経費増
連結営業利益	1,797	1,801	1,900	
DX収支*（再掲）	—	25	10	Wesmo!等の事業拡大期のための先行費用増

* 上記はWESTER関連収支のみを再掲しております。DXによるシナジー効果は各セグメントに含まれています。

※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

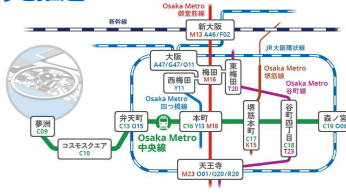
大阪・関西万博を契機とした価値創造

- 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、大阪DC・万博プラスワントリップ等の施策を通じて万博効果の広域波及に繋げる
- 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 来場者輸送員体方針（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

来場者輸送・誘客促進

- ・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
- ・新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」運行等によるJRゆめ咲線プレゼンス向上
- ・乗換結節点となる弁天町駅や桜島駅の改良
- ・大阪デスティネーションキャンペーン（25年4～6月）



323系「JR WEST Parade Train」



「Osaka Metro 中央線」への乗換結節点となる弁天町駅

将来に向けた成長の基盤づくり

- ・会場内オフィシャルストア出店とコラボレーション商品開発
- ・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
- ・「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



万博会場内オフィシャルストア



万博効果（26.3期 想定）

	収益	利益	主な内訳
運輸収入	+200億円	+140億円	新幹線+173億円 在来線+27億円
グループ会社収入	+170億円	+10億円	会場内オフィシャルストア出店・万博関連旅行商品販売等

©Expo 2025

- 26年3月期につきまして、まず初めに大きな要素である万博についてお話致します。
- 4月13日に開幕し184日間にわたって開催される万博ですが、すでに来場者数が100万人を突破と、まずまずの滑り出しで、過去の万博をみても会期後半に向けて来場者数が伸びていくと見込まれています。
- 当社グループとして、まずは来場者輸送を担う交通事業者としての責務を果たすとともに、山陽新幹線や近畿圏在来線のご利用を増加させる取り組みのほか、会場内オフィシャルストア出店や、ホテル・ショッピングセンター等でも万博需要を最大限取り込んでまいります。
- こうした取り組みにより、グループで370億円の増収、150億円の増益効果を見込んでおります。
- なお、万博開業後の様子は、決算説明会資料53ページにも記載しておりますので、後ほどご確認ください。
- 9ページをご覧ください。

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
※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。
前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

(単位：億円)

	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
営業収益	9,862	10,467	10,695
うち単体運輸収入	8,405	8,926	9,250
新幹線	4,477	5,093	5,330
近畿圏	2,942	3,045	3,125
その他在来線	985	787	795
営業利益	1,106	1,225	1,270
EBITDA	2,394	2,532	2,605

25.3期実績のポイント

総括	北陸新幹線敦賀延伸、インバウンド需要、下期のレジャー需要を着実に取り込み、運輸収入は対前年＋521億円で着地。特に山陽新幹線・近畿圏が牽引し、対計画＋約56億円を達成。
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下期に大きく改善。
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（在来線の減を含む敦賀開業効果としては、想定を下回る150億円の実績）
近畿圏	(定期外) 近距離の基礎的なご利用は、3Q以降、平日・休日ともにご利用が増加。 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・収入ともに想定をやや上回る。
インバウンド（運輸収入）	対前年＋15%、想定を上回る409億円。
コスト構造改革	前年から30億円深度化し、20.3期比▲400億円の実績（施策効果分のみ）

モビリティ業：運輸収入

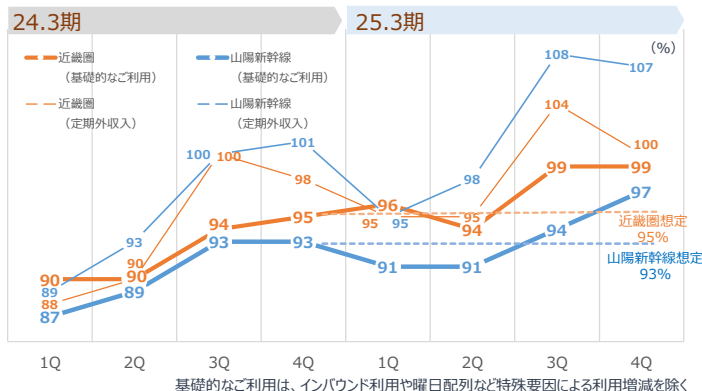
運輸収入・ご利用の推移（2019年比）

山陽新幹線：下期以降、レジャー需要が堅調に推移

近畿圏：下期以降、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：首都圏からのご利用が堅調に推移

在来線特急※：関西・中京～北陸の流動は低調※サンダーバード・しらさぎ



北陸新幹線等のご利用状況（2019年比）

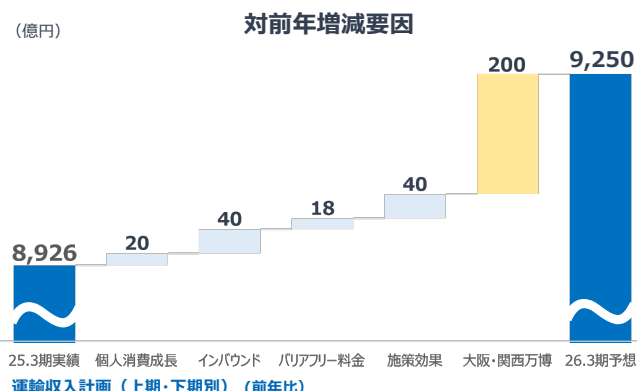
線区	区間	1Q計	2Q計	3Q計※	4Q計
北陸新幹線	上越妙高～糸魚川	108%	113%	118%	117%
在来線特急	京都・米原～敦賀	71%	76%	79%	75%

※2019年10月の台風影響により、3Q計は2018年比

26.3期 運輸収入計画（前年比）

上期は個人消費成長を踏まえた基礎的なご利用増、大阪・関西万博効果を織り込む。
下期は関税による景気下振れリスクを考慮。

インバウンド、バリアフリー料金収受エリア拡大等の要素は通年で反映。



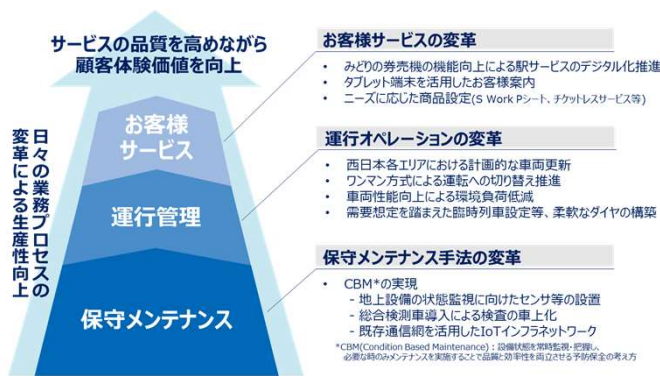
運輸収入計画（上期・下期別）（前年比）



- 続きまして、26年3月期業績予想の主なポイントについて、少し解説いたします。
- 運輸収入の見通しについてです。
- 左側のグラフをご覧ください。25年3月期は下期にかけてレジャー需要の回復を中心にご利用が伸長しました。右側をご覧ください。26年3月期は、これをベースとしながら、万博やインバウンドに加え個人消費の拡大によって基礎的なご利用の増加を見込んでいます。
- 一方、関税による景気下振れリスクを考慮し、下期の基礎的なご利用は前年並みにやや落ち着くことを想定しています。
- 次のページをご覧ください。

モビリティ業：単体営業費用

コスト構造改革の進捗



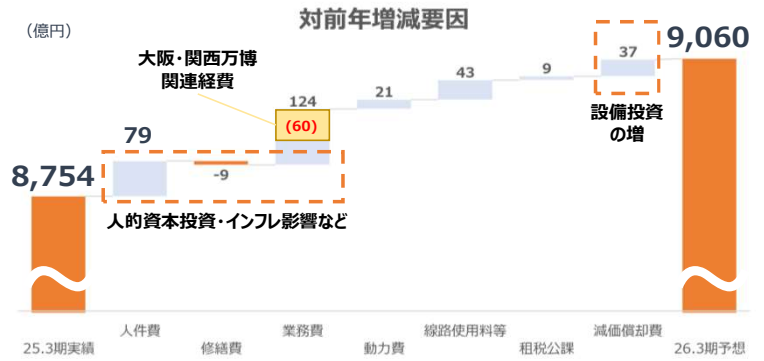
KPIの進捗（単体、20.3期比）＊

25.3期実績	対前年	対計画
▲400億円	▲30億円	▲10億円
26.3期目標	対前年	28.3期目標水準
▲420億円	▲20億円	▲500億円

＊ 外部環境要因の影響額を除外した集計方法に修正しております

26.3期 単体営業費用計画（対25.3期）

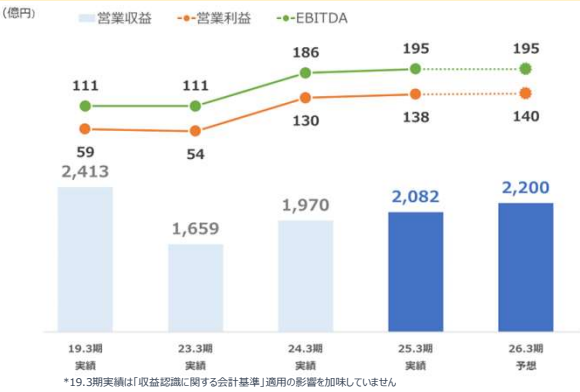
人件費	： へア、賞与月数差、諸手当等による増
修繕費	： コスト構造改革及び施策の減
業務費＊	： 新規事業拡大に伴う増、サプライチェーン全体にわたるインフレ・待遇改善による増
動力費	： 再エネ賦課金の単価増による増、脱炭素施策の推進
線路使用料等	： 北陸新幹線延伸に伴う固定資産税見合の増
租税公課	： 大阪プロジェクト等の固定資産税等の増
減価償却費	： 投資額の増
＊ 大阪・関西万博関連の経費は業務費で計画	



- 単体営業費用については、コロナ禍より進めてきたコスト構造改革は順調に推移しているものの、人的資本投資やインフレの影響が相当強くなってきているということと、設備投資の増加に伴う減価償却費の増加により、対前年305億円の増となる9,060億円を想定しております。
- 12ページをご覧ください。

流通業

流通業の実績・計画（通期）



(単位：億円)

	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
営業収益（主な内訳）	1,970	2,082	2,200
物販・飲食業 うちヴィアイン	1,713 209	1,816 239	1,940 245
百貨店業	242	250	240
営業利益（主な内訳）	130	138	140
物販・飲食業 うちヴィアイン	112 25	118 34	125 30
百貨店業	17	19	20
EBITDA	186	195	195

※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期実績のポイント

総括	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、営業利益ともに、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、想定を上回る。 - 既存店ベースのCVS収益も19年、想定を上回る。
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は想定を上回って着地。 - 東京エリアのADRの伸びが全体を牽引し、4Q（1-3月）のADRは前年比+12%、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。

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。
※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。
前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

(単位：億円)

	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
営業収益（主な内訳）	2,179	2,326	2,910
不動産賃貸・販売業	1,189	1,226	1,560
うち不動産賃貸	551	603	625
不動産販売	638	623	935
ショッピングセンター業	592	648	770
ホテル業	386	440	540
営業利益（主な内訳）	444	389	450
不動産賃貸・販売業	200	169	195
うち不動産賃貸	136	129	120
不動産販売	63	39	75
ショッピングセンター業	99	122	125
ホテル業	14	▲17	25
EBITDA	742	722	840

※各内訳は主要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

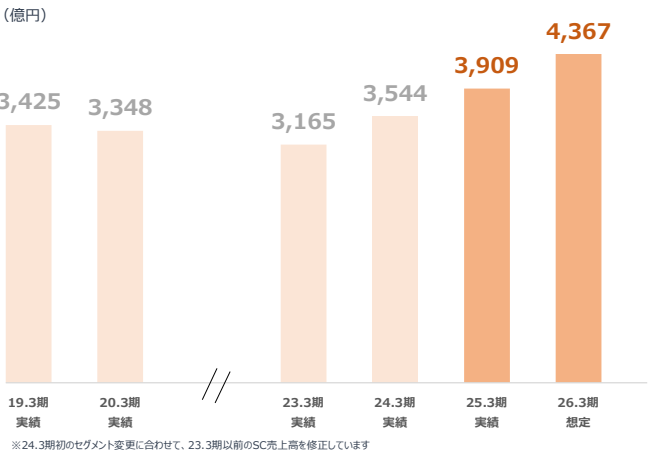
25.3期実績のポイント

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や4Qの既存ビル資産修繕等により不動産賃貸部門の費用が増加。 - 加えて、投資家向け販売の減少および利益率差により対前年減益も計画は上回って着地。
ショッピングセンター業	- インバウンドや個人消費の回復を確実に取り込み、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」「くふ福井」等）も好調。
ホテル業	- 大阪ステーションホテル開業効果やインバウンド需要を取り込み、対前年増収。4Q(1-3月)のグランヴィアADRは19年比+43%。 - 既存ホテルは堅調に推移するも、新規開業に伴う費用増により対前年減益。

- ライフデザイン分野の中心である不動産業ですが、大阪西部プロジェクト、広島プロジェクトともに好調な滑り出しとなりました。今年度は、これらのプロジェクト効果の最大化や、前年度の開業経費の反動もあり、対前年60億円の増となる450億円の営業利益を想定しています。
- 15ページをご覧ください。

不動産業：関連指標

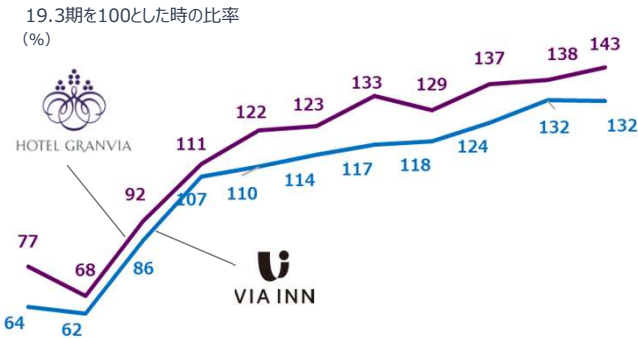
SC売上高



主な新規開業SC

25.3期	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
26.3期	高槻 グリーンプレイス	北千里 グリーンプレイス	

ホテルADR



	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
21.3期								
22.3期								
23.3期								
24.3期								
25.3期								

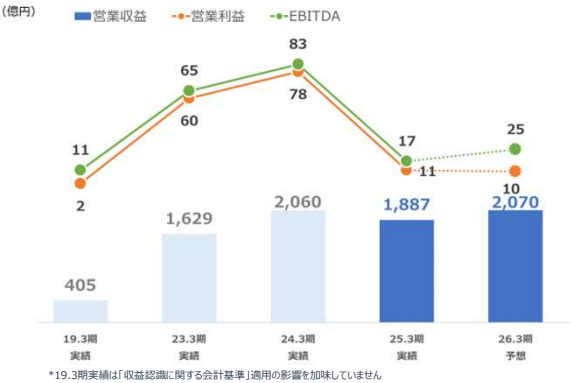
※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
※各期は19.3期を100とした場合、各四半期は2019暦年を100とした場合
※25.3期2QのヴィアインADRの指数を126→124に修正しています

業績予想におけるホテルADR

	グランヴィア	ヴィアイン
26.3期	今期からさらに伸長	今期並み

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）



(単位：億円)

	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
営業収益	2,060	1,887	2,070
ツーリズム	832	813	885
ソリューション	1,228	1,074	1,185
営業利益	78	11	10
ツーリズム	19	7	2
ソリューション	59	3	8
EBITDA	83	17	25

25.3期実績のポイント

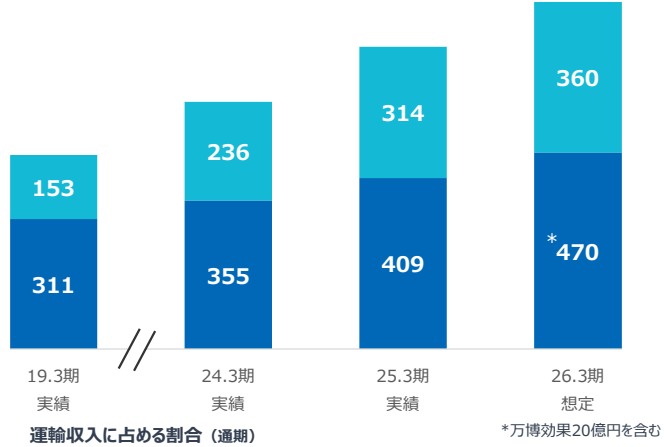
総括	4Q（10-12月）に受託事業の精算収益を計上 - 販売手数料の減や経営状況に応じたコストコントロールを通じ、対前年減益も概ね期初計画並みの利益を確保
ツーリズム事業	- 物価高騰や前年までの自治体による需要喚起策の反動影響を受け、国内旅行売上は前年を下回る - 海外旅行も円安影響を受けた緩やかな回復にとどまり、対前年減収減益だが、構造改革の成果もあり利益確保
ソリューション事業	24.3期1Q（1-3月）のコロナ関連受託事業の反動減影響が大きく、対前年減収減益 - 特需剥落を見越して拡大を企図した自治体向け大型案件の弱含み等により、利益は期初想定を下回る水準

インバウンドグループ収入

- 旺盛なインバウンド需要を着実に取り込み、インバウンド運輸収入およびグループ会社*のインバウンド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年も更なる拡大が見込まれる

インバウンド収入

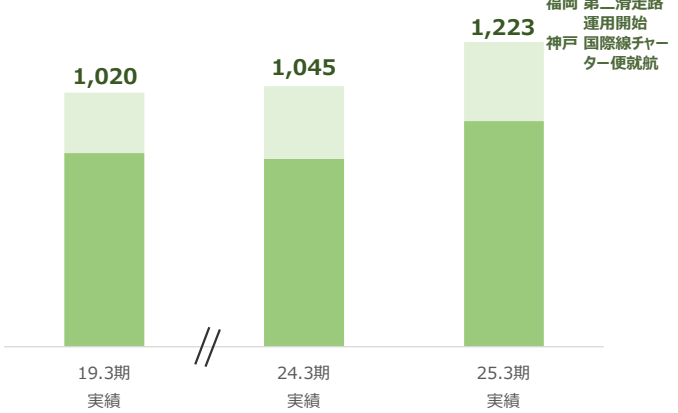
*グループ会社：百貨店業、ヴィアイン、ホテル業、旅行・地域ソリューション業
■ 運輸収入 ■ グループ会社
(億円)



訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきつぷ利用 (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

法務省「出入国管理統計」基に当社作成
■ 関西空港入国者数 ■ 福岡空港入国者数
(万人)

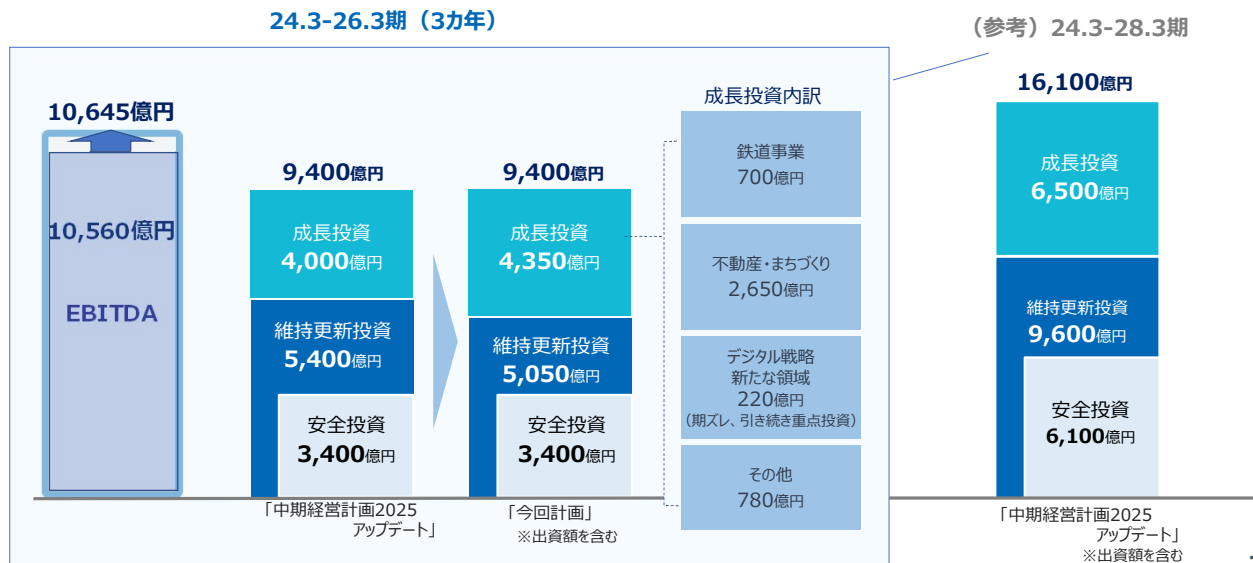


アジア圏			
関空 福岡	949万人	965万人	1,115万人 (4~2月)
成田 羽田	928万人	940万人	1,090万人 (4~2月)

- インバウンドです。
- 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収入は、アジア圏を中心に旺盛な需要をグループ全体で取り込み、25年3月期のインバウンド運輸収入409億円、グループ会社インバウンド収入314億円となり、どちらも過去最高となっています。
- 今期は、更なる拡大が見込まれるインバウンド需要を背景に、インバウンド運輸収入470億円にグループ会社インバウンド収入360億円を加えて、過去最高の計830億円を見込んでおります。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：設備投資計画

- 中計2025に掲げる各種施策を着実に推進し、万博効果を含め、**24.3期-26.3期（3カ年）投資計画を上回るEBITDAを創出**
- **26.3期の設備投資（出資含む）は3,845億円を計画。**安全投資を着実に進めるとともに、資源配分を見直し、ライフデザイン分野拡大を加速



- 設備投資計画です。
- 中計アップデート想定を上回って創出する見込みのEBITDAと、財務規律に照らし合わせた負債を活用し、安全投資の着実な実行とともに、当社の最重要経営課題の一つである事業ポートフォリオ再構築に向け、成長投資を加速させてまいります。
- 中計3か年の総投資額や安全投資の額には変更はありませんが、安全以外で計画変更等により生まれた投資余力については、今後の持続的発展を見据えたライフデザイン分野拡大を加速させるため、不動産・まちづくりの成長投資やM&Aも含めた戦略的な投資・出資に資金を振り向けていきます。
- デジタル戦略・新たな領域への投資は、中計アップデートの計画より引き下がっておりますが、引き続き重点分野として投資してまいります。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：財務KPI

		2025.3期 [実績]	2026.3期 [業績予想]	2026.3期 [中計UD 公表値]	2028.3期 [中計UD 公表値]
利益創出力	連結営業利益	1,801億円	1,900億円	1,850億円	1,950億円
	EBITDA	3,495億円	3,720億円	3,700億円	4,000億円
	(参考) 運輸収入	8,926億円	9,250億円	9,050億円	9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%	5.0%	5%程度	5%程度
	連結ROE	10.1%	9.6%	10%程度	10%程度
	(参考) 連結ROIC	4.7%	4.8%程度	—	—
財務規律	Net 有利子負債 / EBITDA	4.0倍	4倍程度	4倍程度	4倍以下
事業構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	20%	22%	25%程度	35%程度

※ 次期中計の目標水準や期間については今後検討

- 目標に掲げておりました財務KPIについては、中計施策の着実な推進によりまして、概ね達成を見込んでおります。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略・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

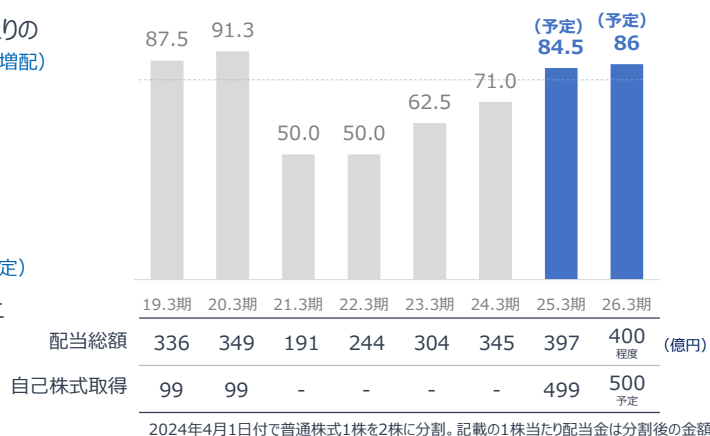
- ・ 配当性向35%の基本方針に基づき、一株当たりの配当金は年間84.5円を予定（前回想定+10.5円増配）
[中間：37.0円 期末：47.5円]
- ・ 499億円、約1,700万株の自己株式を取得
(全株式消却)

26.3期

- ・ 基本方針に基づき、一株当たり年間86円※（予定）
- ・ コロナ前水準のEPSへの回復、資本効率を向上すべく、中計達成状況を踏まえて
500億円を上限に自己株式取得を実施

※一株あたり配当額は自己株式取得前

1株当たり配当金の推移（円）

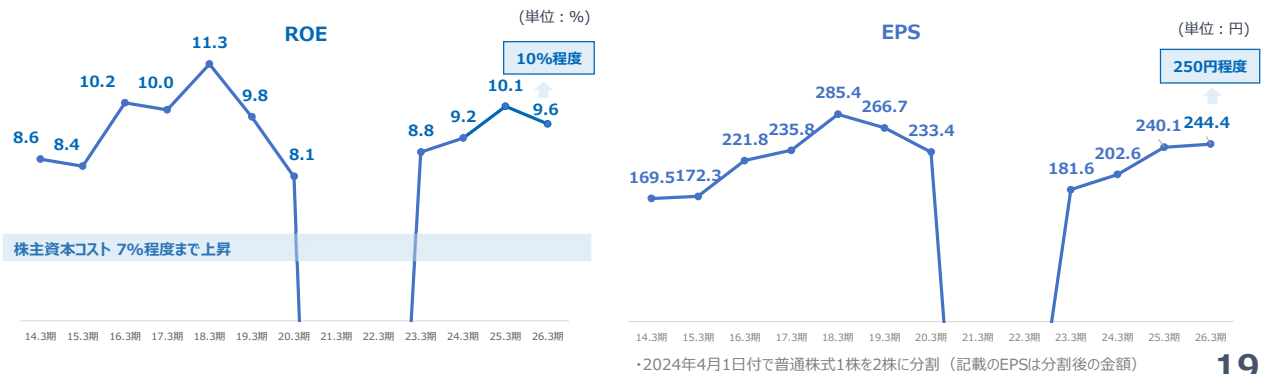


- 財務戦略・株主還元についてです。
- 配当については、配当性向35%以上の基本方針に則り、25年3月期は前回想定を10.5円上回る84.5円、26.3期は86円を予定しています。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略・株主還元

- 各事業戦略による利益創出および財務戦略の両面から、**コロナ前水準のEPSへの回復と資本効率向上を目的に25.3期実施の自己株式取得約500億円に加えて残り500億円の自己株式取得を25年5月～実施**
- **概ねコロナ前水準のEPS、ROE、一株当たりの配当額まで回復見通し**

	コロナ前5か年平均 (16.3～20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・消却後 (想定)
ROE	9.9%	8.8%	10%程度
EPS	248.6円	181.6円	250円程度
DPS (一株当たり配当額)	79.5円	62.5円	87円程度



19

- 当社は、公募増資による資金を充当した北陸新幹線敦賀延伸やまちづくりプロジェクトなどの事業戦略と、1,000億円の自己株式取得などの資本効率を意識した財務戦略との両輪でEPSの回復・ROEの向上を進めてまいりました。
- 26年3月期実施の残り500億円の自己株式取得と消却により、26年3月期のROEは10%程度、EPSは250円程度、一株当たりの配当額は消却によりさらに向上させることができる見込みであり、コロナ前の一定期間とおおむね同じ水準を達成できる見込みです。
- ポストコロナへの挑戦を掲げた今中計として、株主・投資家の皆様を含む各ステークホルダーの期待には一応、応えられたと考えており、次のステージの経営を展望してJR西日本グループの持続的発展に努めていきたいと考えております。
- 少し飛んで37ページをご覧ください。

25.3期決算・26.3期業績予想（概要）	P. 2
25.3期決算・26.3期業績予想（詳細）	P. 20
経営環境の急激な変化と対応方針 中期経営計画2025アップデート進捗	P. 36
Appendix	P. 48

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2023年度	2024年度	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	16,350	17,079	729	104.5	【4期連続の増収】 運輸収入の増 物販飲食業の増 不動産賃貸・販売業の増、S C業の増、ホテル業の増 受託事業の減
モビリティ業	9,862	10,467	605	106.1	
流通業	1,970	2,082	112	105.7	
不動産業	2,179	2,326	147	106.8	
旅行・地域ソリューション業	2,060	1,887	△ 172	91.6	
その他	278	314	35	112.8	
営業費用	14,552	15,277	725	105.0	
営業利益	1,797	1,801	4	100.2	
モビリティ業	1,106	1,225	118	110.7	
流通業	130	138	7	105.8	
不動産業	444	389	△ 55	87.5	【4期連続の増益】 運輸収入の増 物販飲食業の増 不動産賃貸・販売業の減、S C業の増、ホテル業の減 受託事業の減 前年度繰越整理損失引当金繰入の反動
旅行・地域ソリューション業	78	11	△ 67	14.5	
その他	42	41	△ 0	97.9	
営業外損益	△ 123	△ 144	△ 21	—	
経常利益	1,673	1,656	△ 17	99.0	
特別損益	△ 222	△ 11	210	—	
法人税等	408	458	50	112.4	
親会社株主に帰属する当期純利益	987	1,139	151	115.4	

※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円、%)

			2023年度	2024年度	対前年		主な増減要因	
					増減	比率		
モビリティ業			営業収益	9,862	10,467	605	106.1	・鉄道のご利用回復、インバウンドの増
			営業利益	1,106	1,225	118	110.7	
流通業	物販・飲食	営業収益	1,713	1,816	103	106.0	・駅構内店舗売上の増	
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	[209]	[239]	[30]	[114.5]	・客室平均単価の増	
		営業利益	112	118	6	105.5		
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	[25]	[34]	[9]	[136.4]		
	百貨店	営業収益	242	250	8	103.3	・免税売上の増	
		営業利益	17	19	1	111.0		
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,189	1,226	36	103.1	・新規開業による賃料収入の増	
		【再掲：不動産販売】	[638]	[623]	[△ 14]	[97.7]	・投資家向け販売の減	
		営業利益	200	169	△ 31	84.5	・新規開業に伴う経費増	
		【再掲：不動産販売】	[63]	[39]	[△ 24]	[61.8]		
	ショッピングセンター	営業収益	592	648	56	109.5	・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	99	122	23	123.2		
	ホテル	営業収益	386	440	54	114.0	・客室平均単価の増、新規開業	
		営業利益	14	△ 17	△ 32	－	・新規開業に伴う経費増	
旅行・地域ソリューション業			営業収益	2,060	1,887	△ 172	91.6	・コロナ関連受託事業の反動減
			営業利益	78	11	△ 67	14.5	

※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	2024年度	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	9,442	9,992	549	105.8	〔4期連続の増収〕
運輸収入	8,405	8,926	520	106.2	
運輸附帯収入	121	124	2	102.1	
関連事業収入	322	328	5	101.8	
その他収入	592	613	20	103.5	会社間清算の増
営業費用	8,288	8,754	465	105.6	
人件費	2,044	2,075	31	101.5	賞与の増
物件費	4,296	4,603	307	107.1	
動力費	600	608	7	101.3	
修繕費	1,581	1,719	138	108.7	業務波動による増
業務費	2,114	2,275	161	107.6	WESTER関連経費の増 会社間清算の増
線路使用料等	272	356	84	131.2	北幹敦賀延伸による増
租税公課	394	405	10	102.7	
減価償却費	1,280	1,312	31	102.5	
営業利益	1,154	1,238	84	107.3	〔4期連続の増益〕

※2024年度より、高架下貸付に係る収入を「運輸附帯収入」から「関連事業収入」へ変更。前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

うち構造改革△400

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*%、%)		
			2024年度	対前年		対コロナ前 (2019年比)	2024年度	対前年		対コロナ前 (2019年比)	
				増減	比率			増減	比率		
新幹線	山陽	定 期	114	6	106.1	108.9	903	49	105.8	108.7	
		定期外	4,198	251	106.4	101.8	18,210	341	101.9	93.2	
		計	4,312	257	106.4	102.0	19,114	391	102.1	93.8	
	北陸	定 期	19	9	205.7	218.1	131	67	205.8	224.2	
		定期外	762	348	184.3	186.9	2,461	1,155	188.4	188.4	
		計	781	358	184.8	187.5	2,593	1,222	189.3	189.9	
	定 期		133	16	114.0	117.3	1,035	117	112.8	116.4	
	定期外		4,960	600	113.8	109.5	20,671	1,496	107.8	99.1	
計		5,093	616	113.8	109.7	21,707	1,614	108.0	99.8		
在来線	近畿圏	定 期	1,076	17	101.6	91.9	16,698	123	100.7	88.1	
		定期外	1,969	85	104.6	98.4	10,359	292	102.9	91.1	
		計	3,045	103	103.5	96.0	27,057	416	101.6	89.2	
	その他	定 期	204	△ 14	93.3	82.9	3,300	△ 204	94.2	82.1	
		定期外	582	△ 184	76.0	66.4	2,910	△ 886	76.6	65.2	
		計	787	△ 198	79.8	70.1	6,210	△ 1,091	85.1	73.2	
	定 期		1,280	2	100.2	90.3	19,998	△ 80	99.6	87.0	
	定期外		2,552	△ 98	96.3	88.7	13,269	△ 594	95.7	83.8	
計		3,833	△ 95	97.6	89.2	33,268	△ 674	98.0	85.7		
合 計	定 期	1,414	19	101.4	92.3	21,033	36	100.2	88.1		
	定期外	7,512	501	107.2	101.4	33,941	902	102.7	92.5		
	計	8,926	521	106.2	99.9	54,975	939	101.7	90.8		

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

			対前年		2024年度		
			増減	比率	主な増減要因		
新幹線	山陽	4,312	257	106.4%	基礎トレンド(100.0%)		
					特 殊 要 因	・移動需要の回復	+227
						・インバウンド需要の増	+17
						・昨年災害反動	+9
						・本年災害影響	△ 23
		等					
新幹線	北陸	781	358	184.8%	基礎トレンド(100.0%)		
					特 殊 要 因	・北陸新幹線敦賀延伸	+397
							等
新幹線計		5,093	616	113.8%			
在来線	近畿圏	3,045	103	103.5%	基礎トレンド(100.0%)		
					特 殊 要 因	・移動需要の回復	+60
						・インバウンド需要の増	+31
						・昨年災害反動	+14
						・北陸新幹線敦賀延伸	△ 5
		等					
在来線	その他	787	△ 198	79.8%	基礎トレンド(100.0%)		
					特 殊 要 因	・移動需要の回復	+36
						・インバウンド需要の増	+3
						・昨年災害反動	+5
						・北陸新幹線敦賀延伸	△ 243
		等					
在来線計		3,833	△ 95	97.6%			
運輸収入計		8,926	521	106.2%			

※荷物収入は金額些少のため省略

設備投資（出資含まず）

（単位：億円、％）

	2023年度	2024年度	対 前 年		2025年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	2,611	2,842	230	108.8	－
自己資金	2,489	2,724	234	109.4	2,915
負担金	122	117	△ 4	96.1	－
単体設備投資計	1,755	1,856	100	105.7	－
自己資金	1,633	1,739	105	106.4	1,955
（再掲）（安全関連投資）	(1,001)	(1,114)	(113)	(111.3)	(1,285)
（その他）	(632)	(624)	(△ 8)	(98.7)	(670)
負担金	122	117	△ 4	96.1	－

※株式等への出資は含めておりません。

・主な設備投資件名（単体）

車両新製（岡山山口近郊・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	2024年度	対前年	主な増減要因																																
流動資産	7,009	6,173	△ 836	新規稼働、償却進捗																																
現金及び預金	2,334	1,256	△ 1,078																																	
棚卸資産	1,606	1,811	205																																	
その他の流動資産	3,068	3,105	36																																	
固定資産	30,789	31,350	561																																	
有形固定資産等	25,572	26,856	1,283																																	
建設仮勘定	1,226	782	△ 444																																	
投資その他の資産	3,989	3,712	△ 277																																	
繰延資産	1	-	△ 1																																	
資産計	37,800	37,523	△ 277																																	
流動負債	7,101	6,985	△ 116	<table><tr><th></th><th>2023期末</th><th>2024期末</th><th>増減</th></tr><tr><td>有利子負債残高</td><td>15,634</td><td>15,296</td><td>△ 338</td></tr><tr><td>【有利子負債平均金利(%)】</td><td>【1.22】</td><td>【1.28】</td><td>【0.06】</td></tr><tr><td>新幹線債務</td><td>974</td><td>961</td><td>△ 13</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>8,454</td><td>△ 144</td></tr><tr><td>【社債平均金利(%)】</td><td>【1.01】</td><td>【1.09】</td><td>【0.08】</td></tr><tr><td>その他長期借入金等</td><td>6,060</td><td>5,880</td><td>△ 180</td></tr></table>		2023期末	2024期末	増減	有利子負債残高	15,634	15,296	△ 338	【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.28】	【0.06】	新幹線債務	974	961	△ 13	【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】	社債	8,599	8,454	△ 144	【社債平均金利(%)】	【1.01】	【1.09】	【0.08】	その他長期借入金等	6,060	5,880	△ 180
	2023期末	2024期末	増減																																	
有利子負債残高	15,634	15,296	△ 338																																	
【有利子負債平均金利(%)】	【1.22】	【1.28】	【0.06】																																	
新幹線債務	974	961	△ 13																																	
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】																																	
社債	8,599	8,454	△ 144																																	
【社債平均金利(%)】	【1.01】	【1.09】	【0.08】																																	
その他長期借入金等	6,060	5,880	△ 180																																	
1年内返済予定長期借入金	1,384	1,387	3																																	
未払金等	5,717	5,597	△ 119																																	
固定負債	18,427	17,736	△ 691																																	
社債・長期借入金等	14,159	13,830	△ 328																																	
退職給付に係る負債	2,116	1,706	△ 410																																	
その他の固定負債	2,151	2,199	47																																	
負債計	25,529	24,721	△ 807																																	
株主資本	11,034	11,296	262	親会社株主に帰属する当期純利益 1,139、自己株式消却 △498 配当 △380																																
資本金	2,261	2,261	-																																	
資本剰余金	1,839	1,840	0																																	
利益剰余金	6,946	7,207	261																																	
自己株式	△ 12	△ 12	△ 0																																	
その他の包括利益累計額	46	270	223																																	
非支配株主持分	1,190	1,235	44																																	
純資産計	12,271	12,801	530																																	
負債・純資産計	37,800	37,523	△ 277																																	

*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	2024年度	対前年 増減
税引前当期純利益	1,451	1,644	193
減価償却費	1,633	1,693	60
その他	98	△ 524	△ 622
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	3,183	2,814	△ 368
固定資産の取得による支出	△ 2,493	△ 2,832	△ 338
固定資産の売却による収入	49	220	170
投資有価証券の取得による支出	△ 223	△ 101	121
その他（工事負担金等受入等）	230	82	△ 147
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,436	△ 2,631	△ 194
I + II フリー・キャッシュ・フロー	746	183	△ 563
資金調達	395	1,123	728
返済・償還等	△ 1,407	△ 1,448	△ 40
株主還元	△ 325	△ 881	△ 555
その他（グループファイナンス等）	22	△ 54	△ 77
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,316	△ 1,261	54
現金及び現金同等物の増減	△ 569	△ 1,078	△ 508
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期末残高	2,332	1,253	△ 1,078

連結業績予想

(単位：億円、%)

	2024年度 通期実績	2025年度 通期予想	対前年	
			増減	比率
営業収益	17,079	18,200	1,120	106.6
モビリティ業	10,467	10,695	227	102.2
流通業	2,082	2,200	117	105.6
不動産業	2,326	2,910	583	125.1
旅行・地域ソリューション業	1,887	2,070	182	109.7
その他	314	325	10	103.5
営業費用	15,277	16,300	1,022	106.7
営業利益	1,801	1,900	98	105.5
モビリティ業	1,225	1,270	44	103.7
流通業	138	140	1	101.2
不動産業	389	450	60	115.7
旅行・地域ソリューション業	11	10	△ 1	88.2
その他	41	35	△ 6	84.5
営業外損益	△ 144	△ 160	△ 15	—
経常利益	1,656	1,740	83	105.0
特別損益	△ 11	△ 25	△ 13	—
法人税等	458	505	46	110.1
親会社株主に帰属する当期純利益	1,139	1,150	10	100.9
1株当たり当期純利益（円）	240.08	244.43	4.35	101.8

各セグメントの見通し

(単位：億円、%)

			2024年度 通期実績	2025年度 通期予想	対前年		主な増減要因	
					増減	比率		
モビリティ業			営業収益	10,467	10,695	227	102.2	・万博効果含む鉄道のご利用増
			営業利益	1,225	1,270	44	103.7	
流 通 業	物販・飲食	営業収益	1,816	1,940	123	106.8	・構内店舗売上の増	
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	[239]	[245]	[5]	[102.3]	・宿泊収入の増	
		営業利益	118	125	6	105.6		
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	[34]	[30]	【△ 4】	[86.9]	・ロイヤリティ手数料の増	
	百貨店	営業収益	250	240	△ 10	95.9	・外商の減	
		営業利益	19	20	0	102.4		
不 動 産 業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,226	1,560	333	127.2	・リーシング進捗による賃貸収入の増	
		【再掲：不動産販売】	[623]	[935]	[311]	[150.0]	・住宅販売および投資家向け販売の増	
		営業利益	169	195	25	115.4		
		【再掲：不動産販売】	[39]	[75]	[35]	[190.5]		
	ショッピングセンター	営業収益	648	770	121	118.7	・SC売上高増による賃料収入の増	
		営業利益	122	125	2	101.7		
	ホテル	営業収益	440	540	99	122.6	・前期開業ホテルの平年度化	
		営業利益	△ 17	25	42	—	・開業前経費の反動減、客室平均単価の増	
旅行・地域ソリューション業			営業収益	1,887	2,070	182	109.7	・旅行需要の回復 ・受託事業の拡大
			営業利益	11	10	△ 1	88.2	・デジタルツール△経費の増

※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。

単体業績予想

(単位：億円、%)

	2024年度 通期実績	2025年度 通期予想	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	9,992	10,340	347	103.5	
運輸収入	8,926	9,250	323	103.6	
運輸附帯収入	124	132	7	106.4	賃料改定による増
関連事業収入	328	341	12	103.8	
その他収入	613	617	3	100.6	
営業費用	8,754	9,060	305	103.5	
人件費	2,075	2,155	79	103.8	単価増
物件費	4,603	4,740	136	103.0	
動力費	608	630	21	103.5	燃料単価の増
修繕費	1,719	1,710	△ 9	99.4	
業務費	2,275	2,400	124	105.5	WESTER関連経費の増 等
線路使用料等	356	400	43	112.1	北陸新幹線の増
租税公課	405	415	9	102.3	
減価償却費	1,312	1,350	37	102.9	
営業利益	1,238	1,280	41	103.4	

運輸収入の見通し

(単位：億円、%)

			対前年		2025年度通期予想		
			増減	比率	主な増減要因		
新幹線	山陽	4,520	207	104.8%	基礎トレンド(100.2%)	+10	
					・大阪・関西万博	+150	
					・インバウンド需要の増	+17	
					等		
	北陸	810	28	103.6%	基礎トレンド(100.3%)	+1	
					・大阪・関西万博	+23	
					等		
新幹線計		5,330	236	104.6%			
在来線	近畿圏	3,125	79	102.6%	基礎トレンド(100.2%)	+6	
					・大阪・関西万博	+27	
					・バリアフリー料金収受エリア拡大	+18	
					・インバウンド需要の増	+17	
						等	
						基礎トレンド(100.2%)	+1
						・インバウンド需要の増	+3
その他	795	7	101.0%				
在来線計		3,920	86	102.3%			
運輸収入計		9,250	323	103.6%			

※ 荷物収入は金額些少のため省略

各種経営指標

(単位：％、億円、人)

	2023年度		2024年度		2025年度	
	通期実績		通期実績		通期予想	
連結ROA	4.8		4.8		5.0	
連結ROE	9.2		10.1		9.6	
連結EBITDA	3,430		3,495		3,720	
連結減価償却費	1,633		1,693		1,820	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	44,366	21,314	45,450	21,665	－	－
金融収支	△ 191	△ 171	△ 181	△ 147	△ 203	△ 187
受取利息・配当金	9	30	13	52	13	44
支払利息	201	201	195	200	216	231
ネット有利子負債／EBITDA	3.9倍		4.0倍		－	
自己資本比率	29.3％		30.8％		－	
1株当たり当期純利益（EPS）	202.63円		240.08円		244.43円	
1株当たり純資産（BPS）	2,273.29円		2,458.45円		－	
	2023年度		2024年度		2025年度	
	中間	期末【年間】	中間	期末【年間】	年間	
配当の状況	57.5円	84.5円【142.0円】	37.0円	47.5円【84.5円】	86.0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。

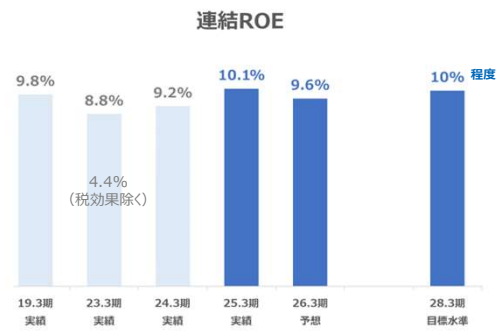
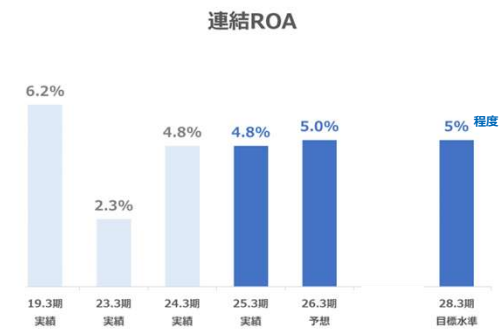
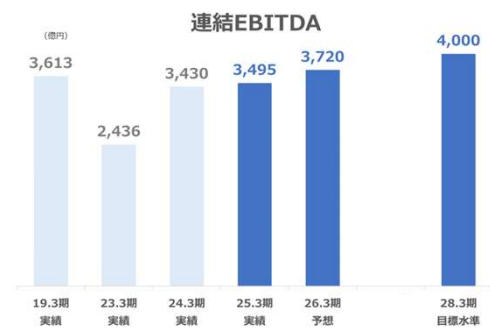
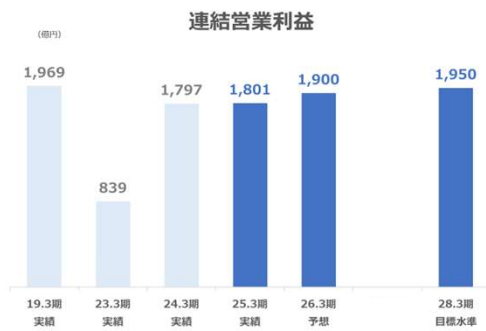
中期経営計画2025アップデート：セグメント別

億円					中計UD	今回	28.3期目標水準
	19.3期実績 ^{*1*}	23.3期実績 ^{*2}	24.3期実績	25.3期実績	26.3期目標	26.3期業績予想	
連結営業収益	15,293	13,955	16,350	17,079	18,570	18,200	20,765
モビリティ業	10,263	8,337	9,862	10,467	10,645	10,695	—
流通業	2,413	1,659	1,970	2,082	2,080	2,200	—
不動産業	1,883	2,049	2,179	2,326	2,750	2,910	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	2,060	1,887	2,480	2,070	—
その他	327	279	278	314	615	325	—
連結営業利益	1,969	839	1,797	1,801	1,850	1,900	1,950
モビリティ業	1,469	332	1,106	1,225	1,275	1,270	—
流通業	59	54	130	138	135	140	—
不動産業	369	345	444	389	410	450	—
旅行・地域ソリューション業	2	60	78	11	15	10	—
その他	74	45	42	41	30	35	—
連結経常利益	1,833	736	1,673	1,656	1,685	1,740	—
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	1,027	885	987	1,139	1,125	1,150	—
連結EBITDA	3,613	2,436	3,430	3,495	3,700	3,720	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

財務戦略：財務KPI



* 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

25.3期決算・26.3期業績予想（概要）	P. 2
25.3期決算・26.3期業績予想（詳細）	P. 20
経営環境の急激な変化と対応方針 中期経営計画2025アップデート進捗	P. 36
Appendix	P. 48

経営環境の急激な変化と対応方針

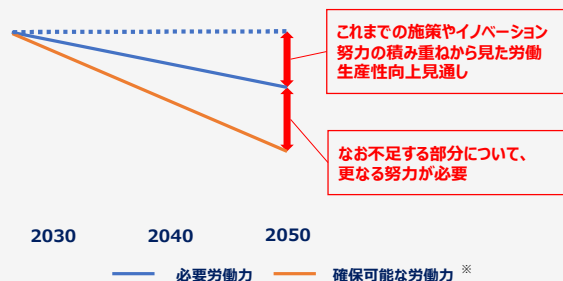
- 災害の激甚化、労働力不足の拡大、人的資本の充実や物価高騰等の影響は今後さらに大きくなる見通し
- 上記の見通しも踏まえて、鉄道事業の安全性向上・持続的進化に向けた施策（投資）の積上げや、ライフデザイン分野での成長加速に向けた検討を深度化

経営環境の急激な変化

災害の激甚化

労働力不足の拡大

鉄道事業 労働力需給推移（想定イメージ）



人的資本の充実や物価高騰等の継続

今後の対応方針

鉄道事業の安全性向上・持続的進化

- 地震対策、バリアフリーなどの安全性向上施策（投資）
- 更なる労働生産性向上施策（投資）
- 運賃改定検討及び運賃制度見直しに向けた政府への働きかけの継続
- グループ一体となったインバウンド需要のさらなる取り込み
- ローカル線、地域交通のあり方検討

A

B

C

D

事業ポートフォリオ再構築による成長

- ライフデザイン分野での成長加速
- 事業ポートフォリオ経営の深度化

E

F

上記を両立させる財務戦略

- 柔軟な財務戦略の運用と定期的見直し
- キャッシュアロケーション

F

- 今中計期間においても、災害の激甚化、労働力不足の拡大、人的資本の充実や物価高騰等の影響により、当社を取り巻く経営環境は厳しさを増しておりますが、これらの影響は今後も拡大し続けることが想定されます。
- これまでも当社は様々なイノベーションの取組みや経営努力を重ねてまいりましたが、それを加味してもなお、将来、鉄道事業においては確保可能な労働力が、必要とする労働力を下回ることが見込まれる、大変厳しい状況です。
- 今後の対応方針としては、鉄道事業の安全性向上と持続的進化に繋がる労働生産性向上に向けた施策の積み上げや、ポートフォリオシフトに向けたライフデザイン分野の成長加速、事業ポートフォリオ経営の深度化と、それと連動した財務戦略に一層取り組んで参ります。
- 次のページをご覧ください。

A 更なる労働生産性向上施策

駅部門

- ・ みどりの券売機の機能向上による駅サービスのデジタル化推進
- ・ タブレット端末を活用したお客様案内
- ・ チケットのデジタル化（例：QRチケットサービス「KANSAI MaaSワンデープス」） など

運行管理部門

- ・ 西日本各エリアにおける計画的な車両更新
- ・ ワンマン方式による運転への切り替え推進
- ・ 需要想定を踏まえた臨時列車設定等、柔軟なダイヤの構築 など

設備保守部門

- ・ CBM*の実現
 - 地上設備の状態監視に向けたセンサ等の設置、総合検測車導入による検査の車上化
既存通信網を活用したIoTインフラネットワーク
- ・ 工事の生産性向上
- ・ 設備の強靱化 など

*CBM(Condition Based Maintenance) :
設備状態を常時監視・把握し、必要な時のみメンテナンスを
実施することで品質と効率性を両立させる予防保全の考え方

間接部門

- ・ デジタルツールを活用した業務変革をおよそ1,900名の体制で推進中（Work Smile Project）
- ・ 生成AIコミュニティの形成 など

上記に加え、鉄道事業者間での連携による取り組みを加速

- ・ JR東日本と「車両の装置・部品共通化」、「電気設備のスマートメンテナンス」、「工事業務の機械化・DX」などを推進（共同技術開発）
- ・ 自動運転技術の導入に向けた連携 / モバイルICOCAに関するJR東海・JR九州との連携 など

・ みどりの券売機プラス



・ 多機能鉄道重機



・ Work Smile Project



・ 自動運転技術の導入に向けた連携

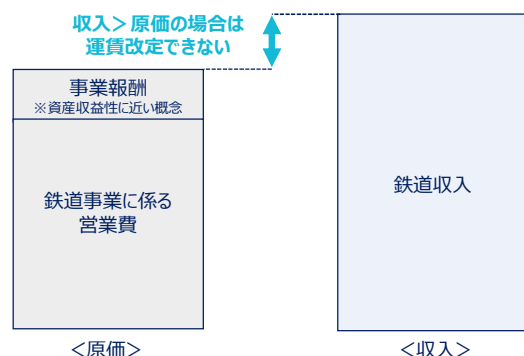


- 38ページ～41ページは、鉄道の持続的進化に向けた取り組みについてです。
- 労働生産性向上については、鉄道事業の持続的進化に向けてこれまで以上に取り組みが必要と考えています。
- 当社で進めてきた、駅、運行管理、設備保守、間接部門の生産性向上の取り組み深度化に加えて、鉄道車両の装置・部品の共通化や、自動運転技術導入など、同じような課題認識を持つ鉄道各社との連携を加速させていくことで、労働力不足を補う労働生産性の向上に一層取り組んでいく必要があります。
- 次のページをご覧ください。

B 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現時点で運賃改定の余地はないが、インフレや人的資本投資、労働力不足の影響が当初想定より加速する状況にある中で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価格転嫁できなければ、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

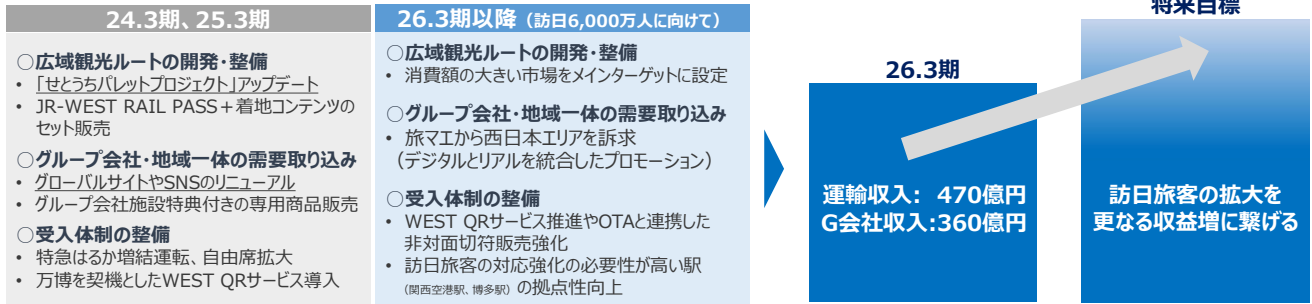
■ インフレ等の環境変化に適応できる運賃制度への見直し

- 鉄道事業の持続性を高めるためには、インフレや人的資本投資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人的資本投資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

- こうした取り組みを進めていく上でもっとも重要になってくるのは、企業努力を踏まえて適切な価格転嫁を可能とする運賃・料金制度の仕組みの見直しです。
- 運賃改定余地がない現状に変わりないものの、インフレや人的資本投資、労働力不足の影響は想定以上に深刻な状況です。
- 鉄道事業の持続性を高めるため、インフレや人的資本投資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ついて、引き続き積極的に政府へ働きかけていきます。
- 次のページをご覧ください。

C グループ一体となったインバウンド需要のさらなる取り込み

- 訪日旅客の急回復・拡大に対し、**グループ会社・地域一体となった需要の取り込み**や**旅客受入体制の整備**を着実に実施
- 今後も「せとうちパレットプロジェクト」等の**地域と連携したコンテンツ開発**や**海外へのオンライン販売強化**により、西日本エリアの広域周遊を促進
中計2025の取り組み



グローバルサイト・SNSでの情報発信強化

インバウンド目線でのHPコンテンツリニューアルやインバウンド向けSNSの活用



せとうちパレットプロジェクト アップデート

「住んでよし、訪れてよし」の“世界のせとうち”を目指す取り組み

- ・ JR西日本グループと地域事業者が連携した取り組みをインバウンド層をメインターゲットに訴求
- ・ せとうち各県の訪問率上昇や、せとうちエリアが組み込まれたツアー増加等を通じ、インバウンド収入の増加を目指す



- 一方で、企業努力として重要なのはインバウンドです。当社の収益成長ドライバーであるインバウンド収入については、これまでもグループ会社や地域と一体となって需要を取り込んでまいりました。
- 今後も、西日本エリアへの広域周遊促進に向けて、「せとうちパレットプロジェクト」の推進や、インバウンド向け商品のオンライン販売強化などを進めていくことで、拡大が想定される訪日旅客を更なる収益の増加に繋げていきます。
- 次のページをご覧ください。

D ローカル線、地域交通のあり方検討

- 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

▼主な対話状況（ご利用促進などを含む）



41

- ローカル線については、収支ではなく、公共交通のあり方についての課題として取り組んでいます。
- 将来のあり方を地域とともに見出すまでは時間を要しますが、多くの線区・エリアで地域の方々と対話を進めているところです。大量輸送という鉄道の特性を十分に発揮できていないローカル線については、それぞれの地域にとっての最適な交通体系の構築に向けて、国の制度も活用しながら、引き続き沿線自治体との対話を進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

E 不動産まちづくり

- 大阪プロジェクトや広島プロジェクトを開業させ、駅周辺の賑わい創出に大きく貢献。26.3期以降、プロジェクト効果を最大化させていく
- 更なる成長、資産効率の向上に向けて、首都圏など流動性の高いエリアでのアセット拡大やベネフィットの提供による収益性向上を推進
- 私募ファンドの拡大、私募REITの設立と規模拡大などにより、不動産ポートフォリオマネジメントの強化を図る

中計2025の主な取り組み

24.3期、25.3期	26.3期以降
- 大阪プロジェクトの開業 - 広島プロジェクトの開業 - 私募ファンドの拡大 - 私募REITの設立、規模拡大 - プロバティマネジメント体制の刷新 - 物流・ヘルスケアなどのノウハウ蓄積 - 首都圏・福岡などでのアセット拡充	- 私募ファンド・私募REITの更なる拡大 - 三ノ宮プロジェクトの推進 - 沿線まちづくりプロジェクトの推進 - 流動性の高いエリアでのアセットの拡大 - インフレ耐性のないアセットの売却・新規投資の縮小 - 海外事業の推進 - ライフサポート型SCの展開

* 不動産業のセグメント資産

将来目標

25.3期（実績）	28.3期
- 総資産* : 9,837億円 - 私募REIT AUM : 426億円	- 総資産の拡大とROAの向上の両立 - 私募REIT AUM : 700億円

時期	25.3期以前	26.3期	27.3期以降
開発・取得物件例	「日本橋久松町NKビル」 2024年3月 竣工 	「CPD西宮北WEST」 「プレディアコート清澄白河」 2025年2月 竣工 	「プレディア小岩」 2025年12月 竣工予定 
	「日本橋ノーススクエア」 2024年6月 取得 	「ジェイラン船堀」 2025年3月 竣工 	「（仮称）心斎橋プロジェクト」 2026年2月 竣工予定 
		「高槻グリーンプレイス」 2025年5月 開業 	西明石まちづくり 2026年度駅ビル 2027年度マンション竣工予定 
		「北千里グリーンプレイス」 2025年度以降 順次開業予定 	大坂駅西高架エリア開発 2027年春迄に高架下商業・バスターミナル開業予定 
		「ジェイラン京都桂川駅前」 2026年10月 竣工予定 	「岡山市駅前町一丁目2番3番4番地区第一種市街地再開発事業」 2026年度中 竣工予定 

- ここからは、ポートフォリオ最構築に向けたライフデザイン分野の拡大についてです。
- 不動産・まちづくり分野では、大阪や広島といった大規模プロジェクトの効果最大化を目指すとともに、首都圏などの流動性の高いエリアでのアセット拡大や、私募ファンド・REITの規模拡大による不動産ポートフォリオマネジメントを通じ、更なる成長を目指してまいります。
- 次のページをご覧ください。

DX注目企業2025
Digital Transformation

- **WESTER会員**については、会員数**1,000万人**を前倒しで達成。目標を上方修正し、28.3期に**1,300万人**を目指す計画
 - **ポイント付与・利用額の増加に繋がる各種施策**をスピーディーに実行し、グループシナジーによる利益を創出
- Wesmo！ローンチを契機とする**ポイント加盟店の更なる拡大**や、1to1サービス（リアルタイムレコメンド）等による**アクティブ化**に挑戦

中計2025の主な取り組み

24.3期、25.3期

- ・グループ共通ID・ポイントの効果最大化
(グループ横断施策の推進)
- ・アプリによる接客接点強化
(WESTER: 366万DL)
- ・モバイルICOCA利用者増・機能拡充
Wesmo! 向けに向けた準備
(第2種資金移動業登録、ISMS認証取得)

⇒ DX注目企業2025に初選定

26.3期

- ・ポイント付与・利用のさらなる拡大
- ・アクティブ会員数増に向けたアプリ強化
- ・1to1サービス化 (リアルタイムコメント)
- ・モバイルICOCA他エリア展開 (26春以降)
- ・Wesmo! サービス開始と、導入を契機としたグループ外加盟店の拡大

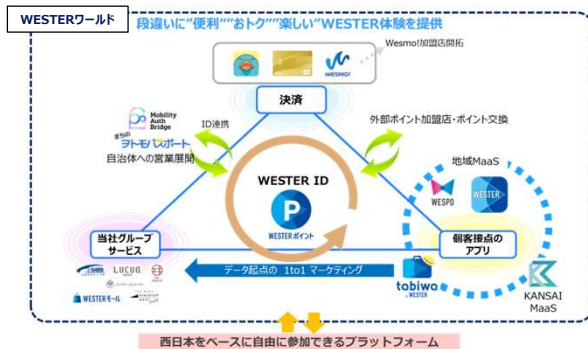
⇒ グループシナジー、事業利益の拡大へ

25.3期 (実績)

- ・会員数 : 1,029万人
- ・アクティブ会員数: 344万人
- ・営業利益* : 25億円

将来目標 28.3期

- ・会員数 : 1,300万人
- ・アクティブ会員数 : 500万人
- ・営業利益* : 45億円



- デジタル戦略については、先日のIR Dayでもご説明させていただいた通り、鉄道の構造改革や外販収益獲得、風土改革など多岐にわたる効果を出しつつあり、先般はDX注目企業2025にも初めて選出されました。
- ビジュアルでは、中計の重要戦略のひとつとしてWESTER経済圏について、継続的に進捗をお伝えしていきたいと思います。
- WESTER会員数は1,000万人を前倒しで達成し、28年3月期には1,300万人を目指していきます。
- 新たな決済サービスWesmo!のローンチを契機とするポイント加盟店や取引量の拡大、アクティブ会員を増やしていく取り組みに挑戦していきます。
- 次のページをご覧ください。

- ビジュアルでは、中計の重要戦略のひとつとしてWESTER経済圏について、継続的に進捗をお伝えしていきたいと思います。

- WESTER会員数は1,000万人を前倒しで達成し、28年3月期には1,300万人を目指していきます。

- 新たな決済サービスWesmo!のローンチを契機とするポイント加盟店や取引量の拡大、アクティブ会員を増やしていく取り組みに挑戦していきます。

- 次のページをご覧ください。

長期的な企業価値向上

鉄道事業の安全性向上・
持続的進化

事業ポートフォリオ再構築
による成長

左記を両立させる財務戦略

事業別ROICの活用による事業ポートフォリオ経営を進化

－ 急激に変化する経営環境に対応 －

- ✓ 経営戦略における各事業の位置付け、役割の定期的見直し
- ✓ 各事業の成長性、事業特性に応じた資本投下の重点化、KPI設定によるマネジメント
[ROIC-WACCスプレッドと投下資本の規模による企業価値向上への貢献度]
- ✓ 鉄道事業の安全性向上・持続的進化、事業ポートフォリオ再構築によるライフデザイン分野拡大
のアカウンタビリティ向上による株主資本コストの低減
- ✓ 財務健全性や最適な資本構成について、資本市場、ステークホルダーとの対話を充実

- 事業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、当社の事業ポートフォリオ経営の推進について改めて考え方をお示しすることに合わせて事業別ROICを開示することにしました。
- 急激に変化する経営環境に対応しながら、長期的な企業価値向上を目指していくために、鉄道事業の安全性向上・持続的進化、事業ポートフォリオ再構築による成長、これらを両立させる財務戦略に取り組んでいきます。これらを実現させるために、事業別ROICの活用による事業ポートフォリオ経営を進化させることが重要だと考えています。
- 事業別ROICの活用により、ROIC-WACCスプレッドの拡大に加えて、市場成長性や収益性、生み出す企業価値の規模等を踏まえた各事業の位置付けの定期的見直し、それに応じた資本投下の重点化、財務戦略との連動に取り組んでいきます。
- 事業ポートフォリオ経営を進化させるには、長期的、多角的な視点から議論していくことが大切だと考えており、今後も資本市場、ステークホルダーとの対話を通じて、段階的に充実させてまいりたいと考えています。
- 46ページをご覧ください。

<事業別ROIC>

	ROIC			連結 WACC
	2023実績	2024実績	2025予想	
連結 計	4.6%	4.7%	4.8% 程度	3-4% 程度
モビリティ	3.8%	4.2%	4.2% 程度	
流通	14.5%	15.4%	15.8% 程度	
不動産	4.4%	3.5%	3.8% 程度	
旅行・地域ソリューション	186.6%	23.1%	15.9% 程度	

ROIC（連結・事業別）の考え方

- 連 結：税引後営業利益 ÷ 投下資本（有利子負債＋自己資本）により算出
- 事業別：税引後営業利益 ÷ 活用資産（棚卸資産＋有形・無形固定資産）により算出

株主・投資家とのコミュニケーション①

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日

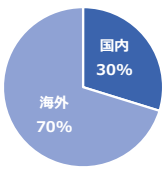
- 施設見学会や当社として初の取り組みであるIR Day等の投資家向けイベントを通じて、当社グループの幅広い取り組みを発信
- 社外取締役を含めた経営陣と株主・投資家とのコミュニケーション・対話の機会を積極的に設定し、経営陣による面談件数を大幅に増加

対話実績

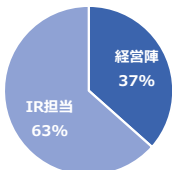
*面談した延べ投資家数（同席含む）

	24.3期	25.3期		24.3期	25.3期
機関投資家・セルサイドアナリストとの面談*	257	309	スモールミーティング	1	1
うち 経営陣による面談	47	113	施設見学会	0	1
決算説明会	4	4	IR Day	0	1
海外ロードショー	4	4	株主向け施設見学会	1	1
証券会社主催カンファレンス	4	5			

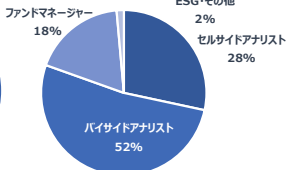
国内/海外投資家比率



経営陣の面談比率



相手方の担当分野



機関投資家向けイベント一覧

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
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
1月	決算説明会（25.3期3Q）	25.3期3Q業績	取締役兼専務執行役員（CFO）
2月	IR Day	デジタル戦略、サステナビリティ	取締役（独立社外） 取締役兼専務執行役員（CFO） 取締役兼常務執行役員（デジタルソリューション本部長）

46

- 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まいりました。
- 特に昨年度は、経営陣を含めた株主・投資家とのコミュニケーションの機会を積極的に行い、面談のほか、当社初のIR Dayでは社外取締役との対話や、デジタル戦略に関して担当取締役と皆さまの意見交換の機会を設けてまいりました。

株主・投資家とのコミュニケーション②

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、移動への運動性・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、事業別ROICを明示 - デジタル戦略について、IR Dayの中で事業部門トップとの対話により進捗状況を積極的に発信。デジタル戦略による収支影響も開示。他の戦略についても機会を捉えて対話の機会を設定していく
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フロー、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 - 中計アップデートで掲げた自己株式取得の早期実施により概ねコロナ前水準のEPS、ROE、一株当たりの配当額まで回復見通し
サステナビリティ経営	- 人財戦略について、記載内容は充実しているものの、どのように価値創造につながるのが見えない - 社外取締役がどのようにモニタリングし、スピード感を持って施策を実行できているか見えないため、取締役会でどのような議論をしているのか開示してほしい	- IR Dayの中で、特に人財戦略についてのマネジメントの考え方や取り組みの方向性、人的資本投資の規模感について開示 社外取締役との対話の機会も設定し、社外取締役（野崎氏）の果たしている役割と貢献について直接の対話を通じて発信 サステナビリティと企業価値向上、それに関わるKPI設定について重要な課題として引き続き議論していく

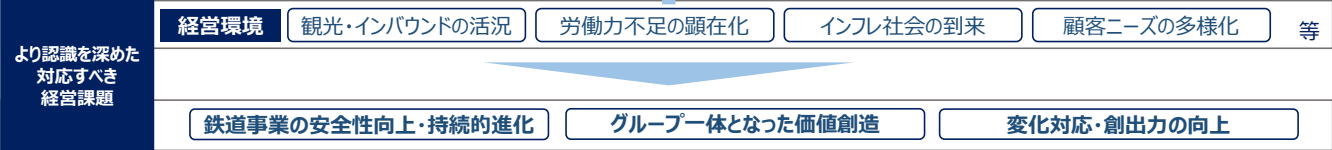
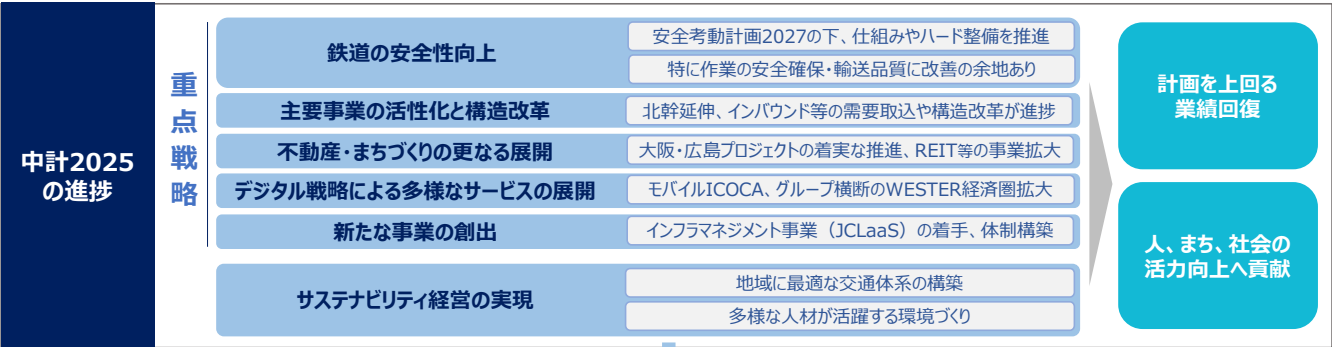
47

- また、対話によりいただいていたお声に対しても、これらの機会や決算説明会を通して経営に反映させてまいりました。今後も様々な対話を通じながら、企業価値向上を目指していきたいと考えております。
- 最後になりますが、先日社長交代をお知らせいたしました。正式には6月開催予定の株主総会およびその後の取締役会で決定しますが、後任には副社長の倉坂が就任し、私は代表取締役会長に就任することになります。
- 社長就任期間は5年余となりますが、コロナ禍における未曾有の経営危機との格闘においては、株主の皆様へ大型の増資に応じて頂き、大変厚いご支援を賜りました。
- これまで取り組んできたグループ一体となった価値創造の取り組みや、需要獲得施策などが実を結び、25年3月期は当初の営業利益目標を上回ることができました。また、万博需要も着実に取り込むことで、中計最終年度の目標も達成して参りたいと思います。
- 2026年3月期は、次の時代の経営を構想して、新たな経営計画を策定していく年にもなります。新しい局面を迎えるに際し、新しい社長のもとで新しい経営を進めていただくことが、JR西日本グループの持続的発展を期するうえでも極めて重要であると判断しました。
- 国の内外の経済社会環境は激しく変化しており、JR 西日本グループとして持続的発展を遂げていくことは決して容易なことではありませんが、倉坂さんの豊かな経験とチーム力を引き出す力をもってすれば明るい未来を展望できるものと確信しています。
- 私は、6月の株主総会において取締役に再任されれば、代表取締役会長、取締役会の議長として倉坂新社長を支えて、グループ事業の発展に努めていく所存です。
- 新しい体制となりましても、引き続き皆様からの暖かいご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。
- 私からの説明は以上です。

25.3期決算・26.3期業績予想（概要）	P. 2
25.3期決算・26.3期業績予想（詳細）	P. 20
経営環境の急激な変化と対応方針 中期経営計画2025アップデート進捗	P. 36
Appendix	P. 48

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。



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



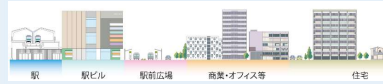
車両更新



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



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		25.3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		
死亡に至る鉄道労災		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〕			計画通り進捗	
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21%
〔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76%
	② 「画像認識」装置を整備している車両	整備率6割		整備率7%
〔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92%	
	② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強）	整備率100%	整備率54%	
	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 ^{*3} に対する逸脱防止ガードの整備）		整備率78%	
・めざす状態		「現場の判断を最優先するマネジメント」、「お客様を想い、ご期待にお応えする」、「心理的に安全なチーム」づくり、「現場起点の考動」、「大切にしたい5つの価値観」を意識した考動等を推進		
		「安全最優先の風土」、「組織全体で安全を確保する仕組み」、「一人ひとりの安全考動」に基づき、28.3期末に達成したい状態目標を設定		

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

^{*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当該踏切を走行する列車の最高速度100km/h超、②区間別平均通過人員1万人/日以上、③大型車交通量500台時/日以上）

^{*3} 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

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 - 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	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	(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 - 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	(国) 原価算定要領の見直し - 美祿線 第4回復旧検討部会	- 大阪・関西万博 (4～10月) - 芸備線 第3回協議会
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 - 私募REIT運用開始 - JPタワー大阪 竣工	- 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	- 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(minamoa) 開業
	デジタル戦略	- Apple PayのICOCAリリース - 関西MaaSアプリリリース - TRAILBLAZER社 設立	WESTERモール オープン	- Wesmo!リリース (2025年春) - WESTER会員数1,000万人超
	新領域	- 米子市の下水道関連業務を受託 +PLACE事業化	- 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	- 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 - XR(メタバース)バーチャル大阪駅3.0 延べ来場者数: 2,800万人突破

大阪・関西万博開業直後の様子

- 鉄道・バス等での万博来場者輸送での貢献を通じ、大阪・関西万博は延べ100万人の来場を記録
- 大阪ヘルスケアパビリオンへの協賛や会場内オフィシャルストアへ出店を通じ、大阪・関西万博の成功に貢献

万博来場者輸送の様子



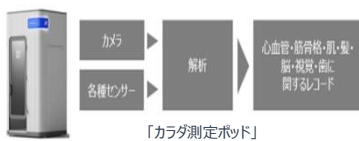
万博アクセス輸送（桜島線）



国内初となる合成燃料を使用した
大阪駅～万博会場直通シャトルバス等の運行

大阪ヘルスケアパビリオンへの協賛

- ・展示物である「カラダ測定ボット」開発への参画
- ・「DotHealth Osaka」（大阪駅中央コンコース内）での連携を通じてヘルスケア分野でのオープンイノベーションを加速



「DotHealth Osaka」
・「カラダ測定ボット」2台設置
・他企業と様々な取り組みを試行する「協賛連携ゾーン」

会場内オフィシャルストアへ出店

※株式会社ジェイアール西日本デリーサービスネットが運営主体



- ・コンセプト：来場されたお客様の思い出話の一つになれるような“みやげ話”になる「みやげ店舗」
- ・営業時間：平日・土日祝 9:00～21:30
- ・店舗面積：498㎡

【販売商品】



※デザインはイメージ
万博(ミクマク)と鉄道(イコちゃん)コラボ



西日本にゆかりのある企業やアーティストとのコラボ



「モノづくり」を通じた西日本の魅力発信

北陸新幹線敦賀延伸

2024年3月16日 金沢～敦賀間開業

敦賀延伸開業後の運行体系

開業1年間のご利用実績

上越妙高～糸魚川間
990.1万人 (前年比124%)

金沢～福井間
816.1万人 (前年比125%)



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、地域のと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

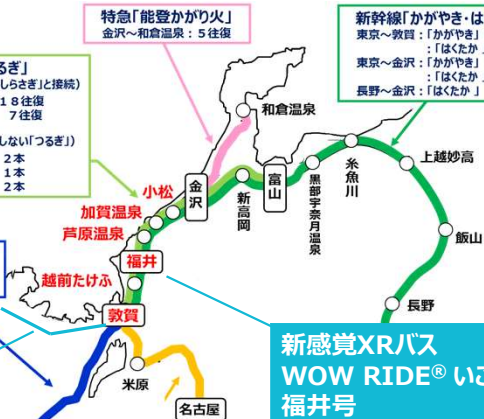


特急「サンダーバード」
(北陸新幹線「つるぎ」と接続)
大阪～敦賀：2.5往復

新幹線「つるぎ」
(特急「サンダーバード」や「しらさぎ」と接続)
敦賀～富山：1.8往復
敦賀～金沢：7往復
(上記以外の特急と接続しない「つるぎ」)
敦賀～富山：2本
敦賀～金沢：1本
金沢～富山：2本

特急「能登かがり火」
金沢～和倉温泉：5往復

新幹線「かがやき・はくたか」
東京～敦賀：「かがやき」9往復
東京～金沢：「はくたか」5往復
東京～金沢：「かがやき」1往復
長野～金沢：「はくたか」1往復



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：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7月31日 開業

西高架下開発

延床：0.7万㎡
用途：商業・パースナリティ
時期：2027年春予定
(商業:2025年2月開業)

グランフロント大阪

JR大阪駅

阪急
大阪梅田駅

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3月21日 開業

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月31日 開業
(商業:7月31日、オフィス:10月1日)

大阪駅周辺エリアの活性化

- 「イノゲート大阪」・「JPTタワー大阪」・駅商業施設「うめきたグリーンプレイス」・「エキマルシェ大阪UMEST（ウメスト）」が25.3期に開業
- 加えて「グラングリーン大阪」先行まちびらき・南館開業等の周辺開発との相乗効果により、大阪駅西口が活性化
- 今後も「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（25.3期開業）



- ・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)



- ・商業：KITTE大阪・Skyシアター MBS(劇場)
- ・オフィス：オフィスフロア(11-27階)
- ・ホテル：「大阪ステーションホテル」(29-38階)



- ・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㎡)



- ・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3月24日、広島駅南口・新駅ビル「minamoa」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**



「minamoa」施設全体概要

- ・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



- ・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」

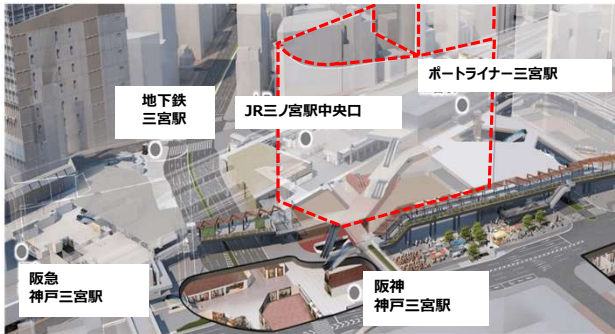


拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

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



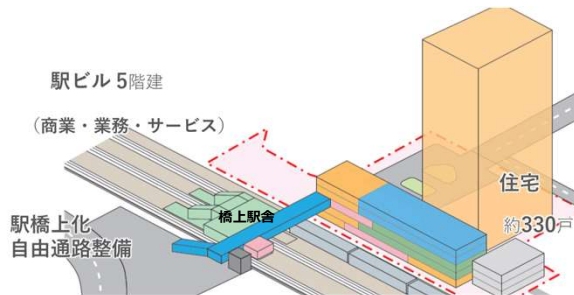
新駅ビル外観イメージ



まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

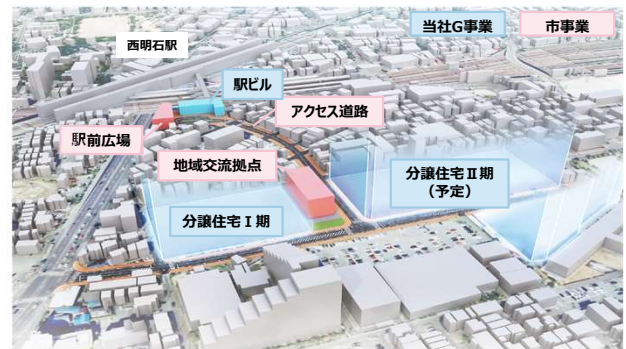
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

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㎡



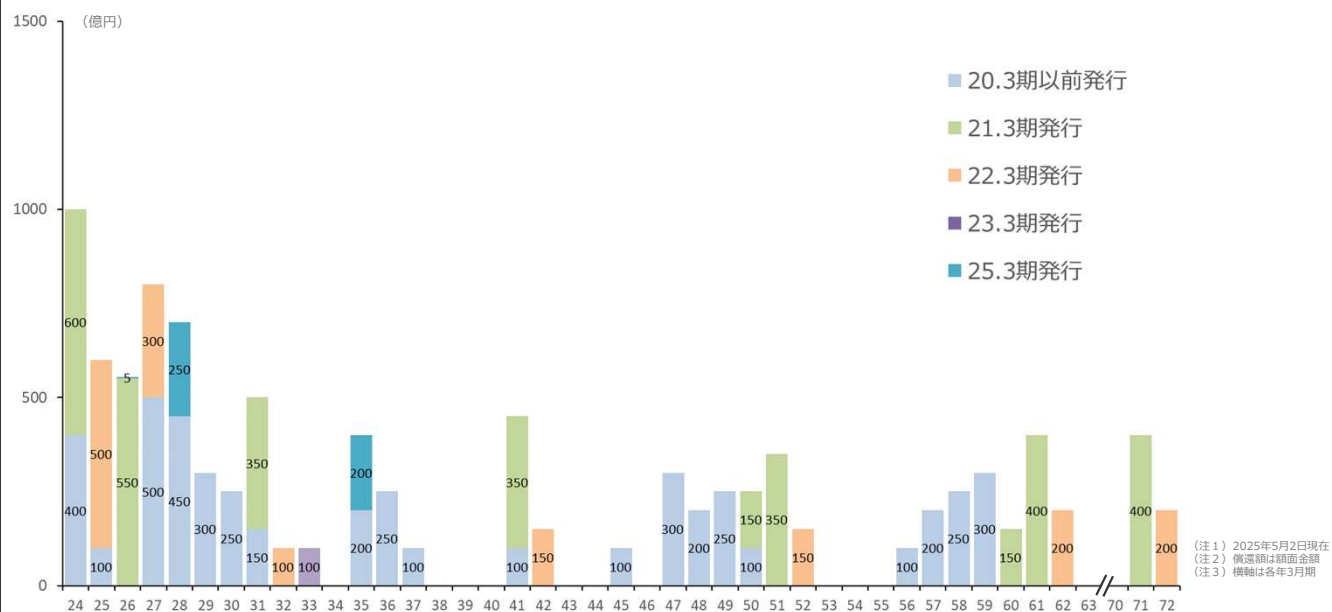
西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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㎡



社債償還見込み

■社債償還額（単体）

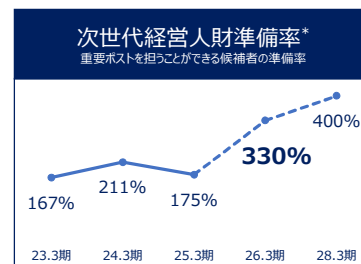
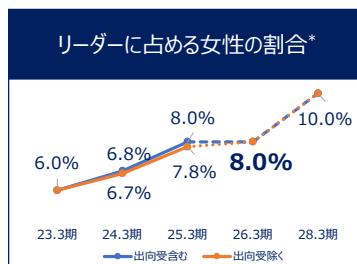
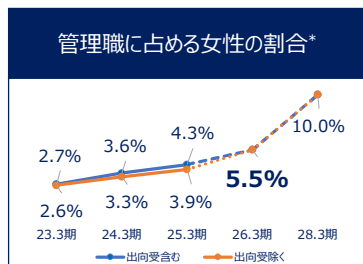
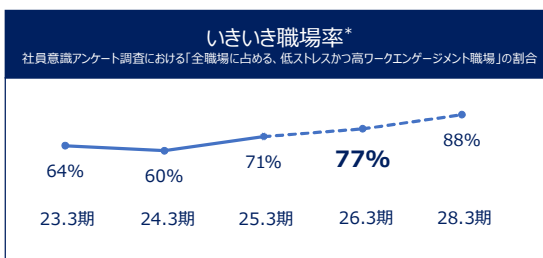
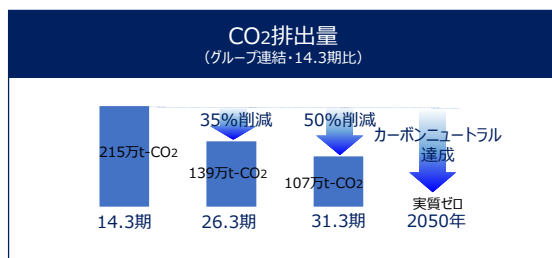


財務戦略：キャッシュアロケーション

- 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いたうで、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）



非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）



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

*JR西日本単体の指標

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」、「でしよう」、「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、2025年5月2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5月2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/>