

2026年3月期第2四半期決算説明会

2025年11月5日
西日本旅客鉄道株式会社

26.3期2Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期2Q決算・業績予想（詳細）

P. 16

**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. 30

Appendix

P. 43

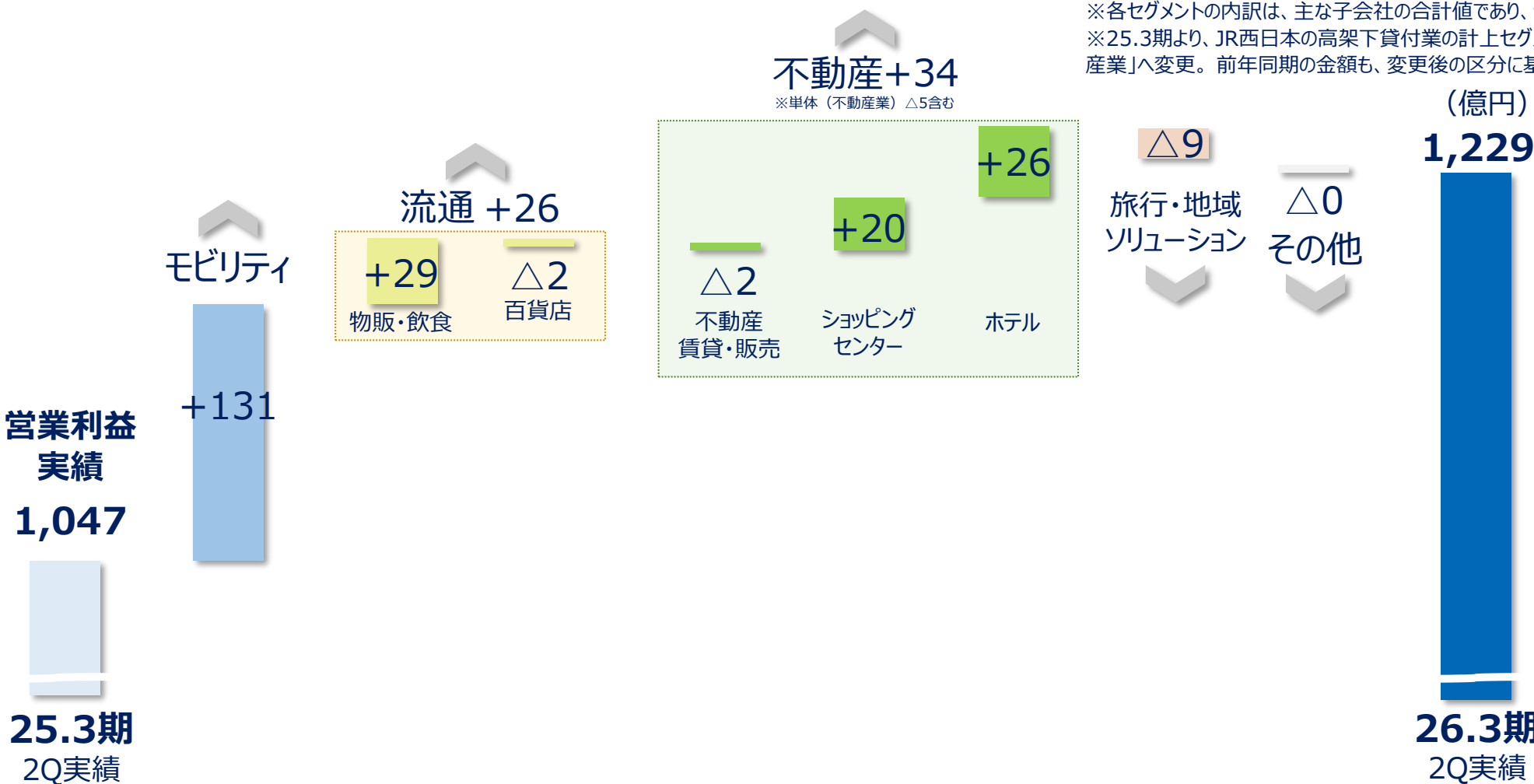
ハイライト

- 大阪・関西万博による効果に加えて、まちづくりプロジェクトも寄与したことにより、**5期連続の増収増益**
- 中間期の決算実績を踏まえて、**期首業績予想を上方修正**
- **上期に約500億円の自己株式の取得を完了**。今中計期間で計画していた**総額1,000億円の自己株式の取得が完了**
- 業績予想の上方修正、自己株式の取得及び消却後の株式数を踏まえて、**年間配当は1株あたり86円から90.5円に増配予定**

	25.3期	26.3期	対前年			25.3期	26.3期	対前年		対期首予想		
	2Q実績	2Q実績	差額	比率		実績	期首予想	今回予想	差額	比率	差額	比率
【連結】												
営業収益	8,113	8,718	+604	107.4%		17,079	18,200	18,360	+1,280	107.5%	+160	100.9%
営業費用	7,065	7,488	+423	106.0%		15,277	16,300	16,410	+1,132	107.4%	+110	100.7%
営業利益	1,047	1,229	+181	117.3%		1,801	1,900	1,950	+148	108.2%	+50	102.6%
経常利益	985	1,151	+165	116.8%		1,656	1,740	1,790	+133	108.0%	+50	102.9%
親会社株主に帰属する 中間純利益	697	867	+170	124.4%		1,139	1,150	1,185	+45	104.0%	+35	103.0%
EBITDA	1,866	2,092	+225	112.1%		3,495	3,720	3,790	+294	108.4%	+70	101.9%
【単体】												
運輸収入	4,346	4,657	+311	107.2%		8,926	9,250	9,300	+373	104.2%	+50	100.5%
営業費用	4,036	4,271	+234	105.8%		8,754	9,060	9,100	+345	103.9%	+40	100.4%

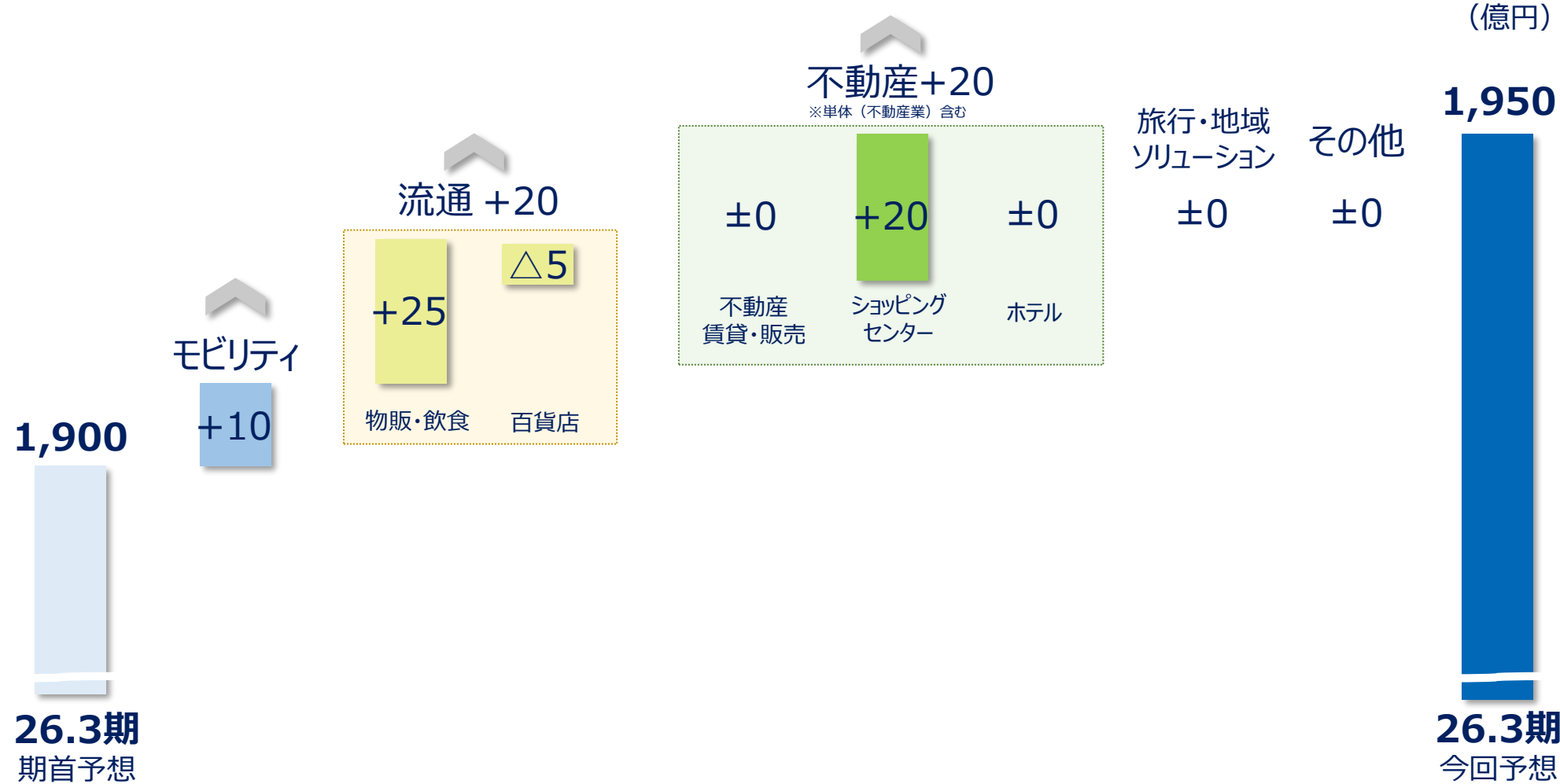
26.3期2Q営業利益（対25.3期2Q）の概要

- **モビリティ業**は、大阪・関西万博やインバウンドに加えて、堅調な国内需要を捉えたことによって、運輸収入が**想定を上回り増収増益**
- **流通業**は、大阪・関西万博関連事業や好調な土産店、ヴィアイン事業によって、**想定を上回り増収増益**
- **不動産業**は、まちづくりプロジェクト（大阪・広島）の開業効果によりホテル・S C 業が好調に推移したことによって、**増収増益**
- **旅行・地域ソリューション業**は、ソリューション事業が増収した一方、国内旅行事業の減により、**増収減益**

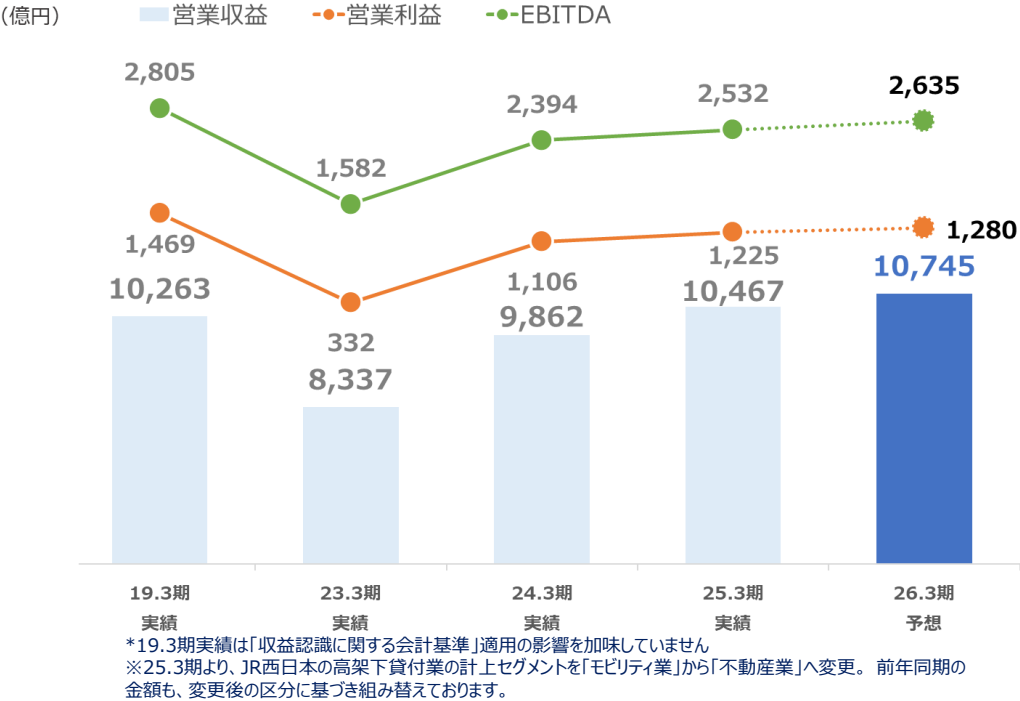


通期営業利益の上方修正に関する概要

- **モビリティ業**は、上期の堅調な運輸収入や費用の進捗状況を踏まえて、**業績予想を10億円上方修正**
- **流通業**は、大阪・関西万博やインバウンド、堅調な国内需要を着実に捉え、想定を上回ったことから、**業績予想を20億円上方修正**
- **不動産業**は、京阪神エリアの拠点型SCや広島駅ビル「minamoa」が好調に推移したことから、**業績予想を20億円上方修正**



モビリティ業の実績・計画（通期）



	25.3期2Q 実績	26.3期2Q 実績	26.3期 通期予想
営業収益	4,959	5,278	10,745
うち単体運輸収入	4,346	4,657	9,300
新幹線	2,447	2,657	5,339
近畿圏	1,509	1,597	3,156
その他在来線	388	403	804
営業利益	731	863	1,280
EBITDA	1,367	1,513	2,635

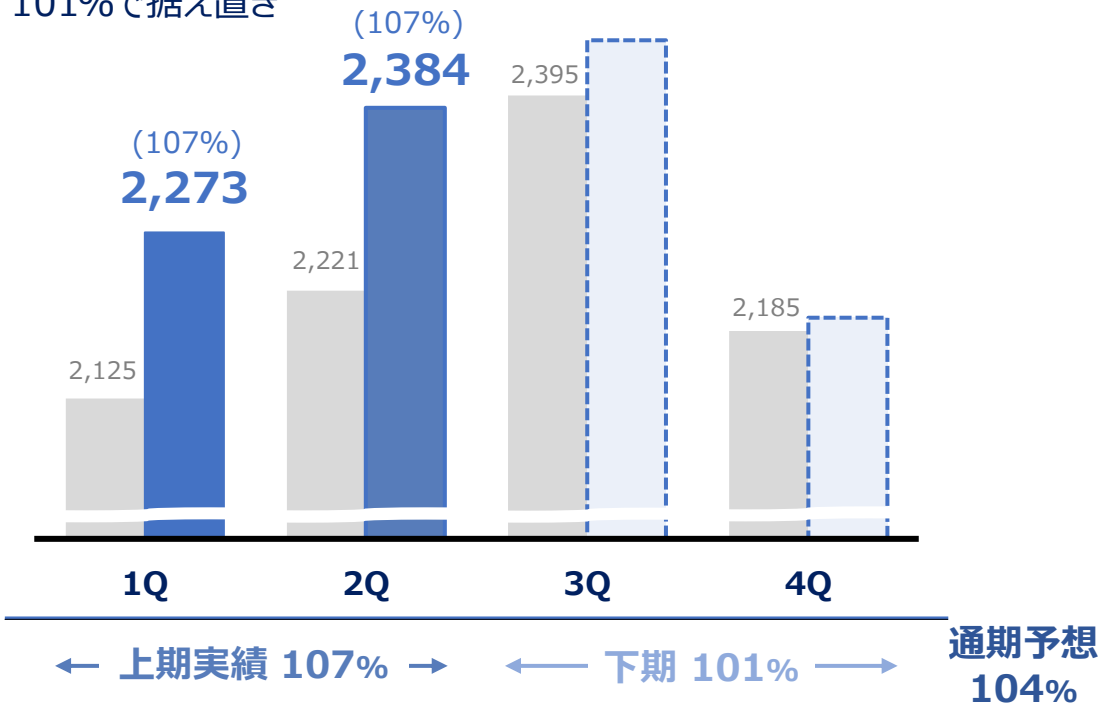
26.3期 2Q実績のポイント

総括	- 万博需要は想定を上回る。インバウンドや堅調な国内需要を捉えたことによって、運輸収入は対前年+311億円の増収 - 通期営業利益予想を見直し(1,270億円→1,280億円)
山陽新幹線	万博及び堅調なインバウンド・国内レジャー需要を捉えたことによって、対前年+198億円の増収
北陸新幹線	万博効果や想定以上のインバウンド需要が、前年の敦賀延伸効果の反動減を補ったことによって、対前年+10億円の増収
近畿圏	(定期外) 万博利用やインバウンド需要を捉えたことによって、対前年+80億円の増収 (定期) 定期ご利用者数・収入ともに緩やかな増加基調がみられ、対前年+7億円の増収

モビリティ業：関連指標

運輸収入（対前年比）

- 万博・インバウンドに加えて、国内レジャー需要も**好調なご利用が継続**
- 上期は想定を+1%上回って推移しているが、下期の計画は対前年101%で据え置き



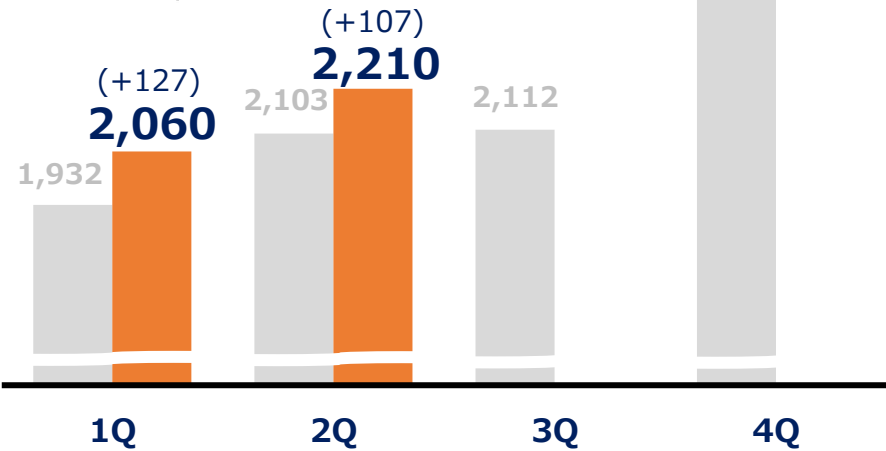
主な増収要因	2Q実績	今回予想
大阪・関西万博	+186億円	+210億円
インバウンド(万博重複含む)	+54億円	+75億円
その他	+84億円	+102億円

単体費用（対前年比）

- **万博関連**に加え、**人財関連**および**デジタル戦略推進**に伴い、**対前年増**
- 上期の進捗等を踏まえて**各科目を見直し、対期首計画+40億円**

◆ 通期計画

25.3期	8,754億円
26.3期（前回）	9,060億円
26.3期（今回）	9,100億円



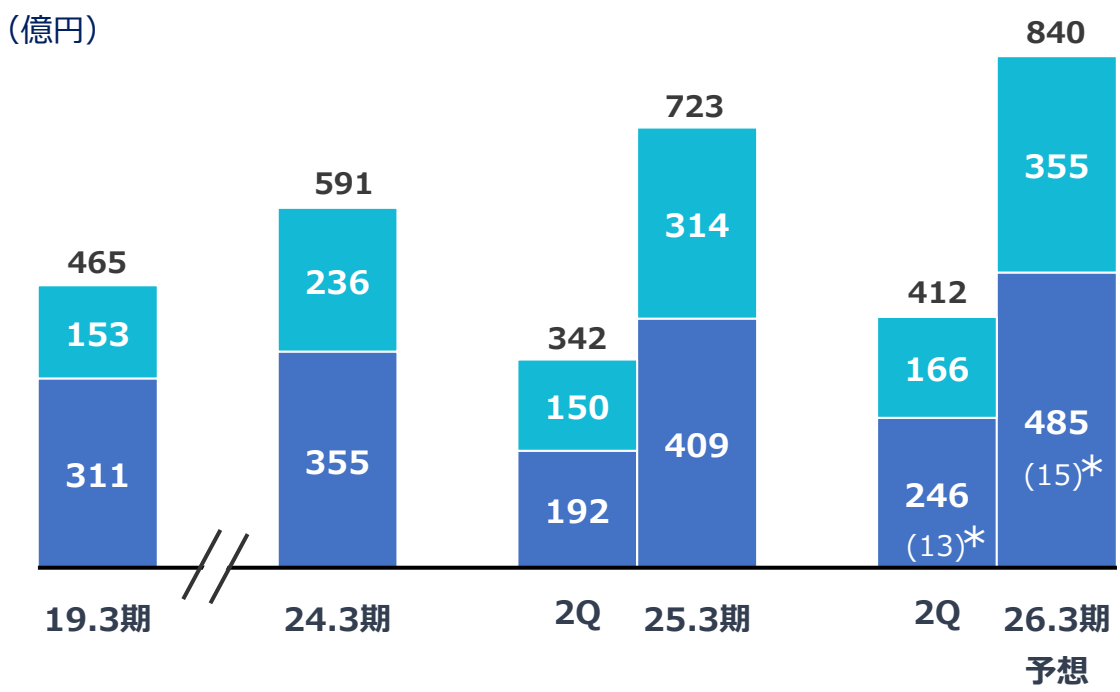
科目	2Q 実績	今回予想	対期首予想	主な増減理由
人件費	+41億円	+79億円	-	増減なし
動力費	+15億円	+6億円	▲15億円	燃料費調整額の減
修繕費	+67億円	+0億円	+10億円	修繕波動による増
業務費	+64億円	+154億円	+30億円	施策進捗による増
線路使用料等	+15億円	+33億円	▲10億円	北幹公租公課の計画差による減
租税公課	+5億円	+14億円	+5億円	資産評価額の増による増
減価償却費	+23億円	+57億円	+20億円	投資額の増による増

インバウンド収入

- 2Qは猛暑影響もあったが、旺盛なインバウンド需要を着実に取り込み、**上期のインバウンド収入として過去最高**
- 通期予想は**好調な運輸収入を15億円上方修正**、グループ会社収入は**免税売上が想定を下回る百貨店影響等により5億円下方修正**
- **訪日外国人旅行者数**は増加傾向であり、**大宗を占めるアジア圏は当社エリアの関西空港、福岡空港のご利用が成田・羽田空港を上回る**

インバウンド収入

■ 運輸収入 ■ 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)



運輸収入に占める割合

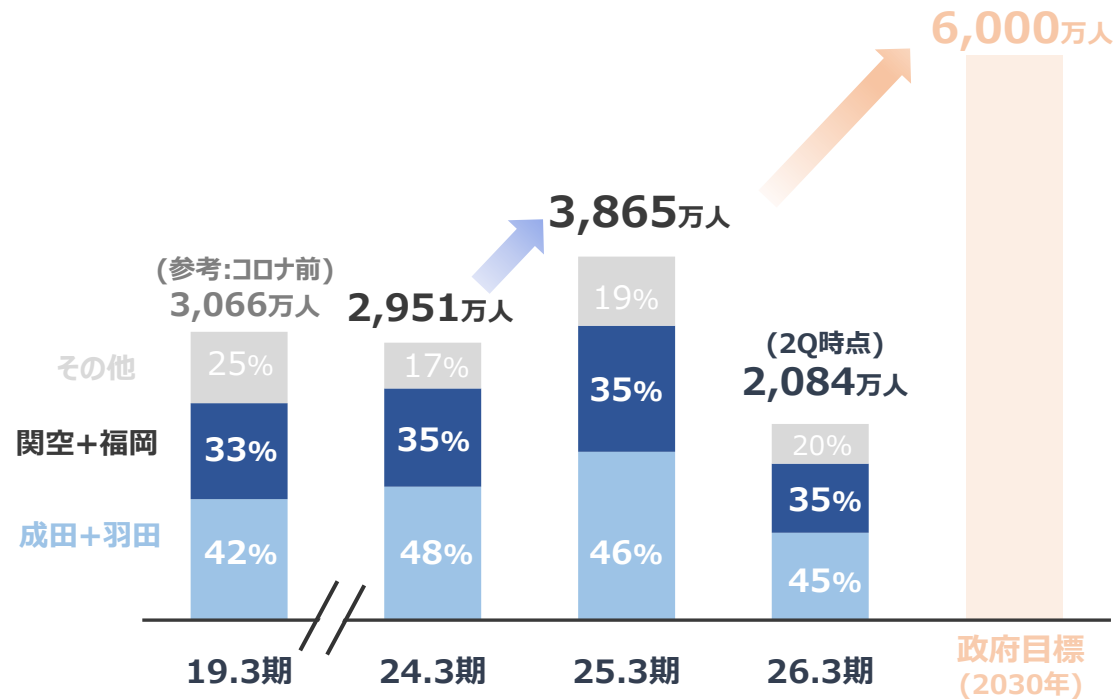
3.6%	4.2%	4.4%	4.6%	5.3%	5.2%
------	------	------	------	------	------

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〕

* () は万博需要と重複分

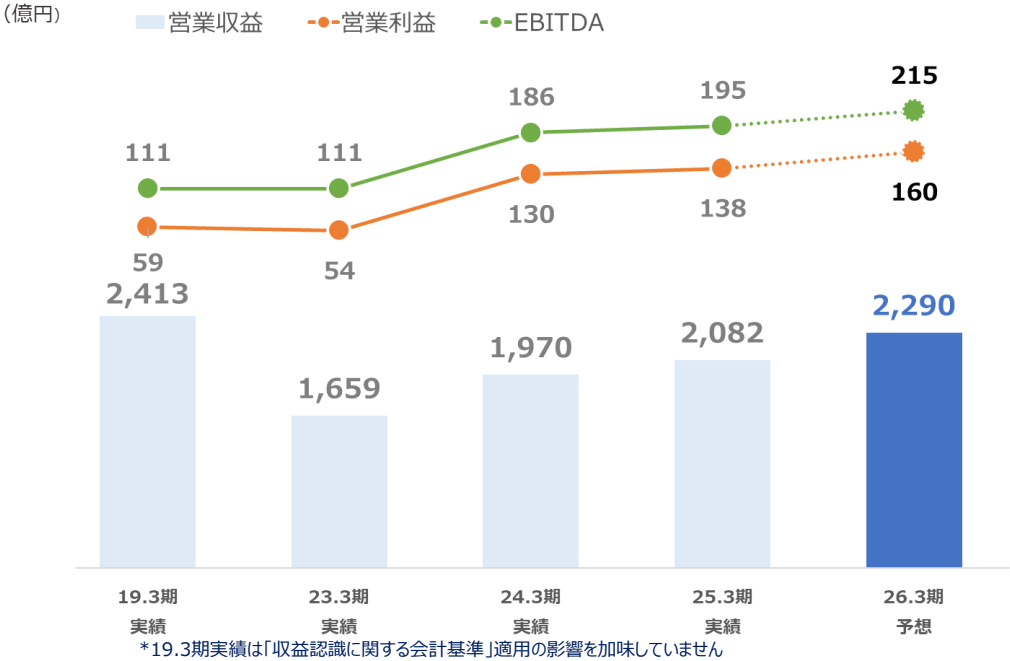
訪日外国人旅行者数の推移

法務省「出入国管理統計」基に当社作成



内アジア圏	2,597万人	2,362万人	3,099万人	1,375万人* (4~8月)
関空+福岡	949万人	965万人	1,216万人	552万人* (4~8月)
成田+羽田	928万人	940万人	1,190万人	491万人* (4~8月)

流通業の実績・計画（通期）



(単位：億円)

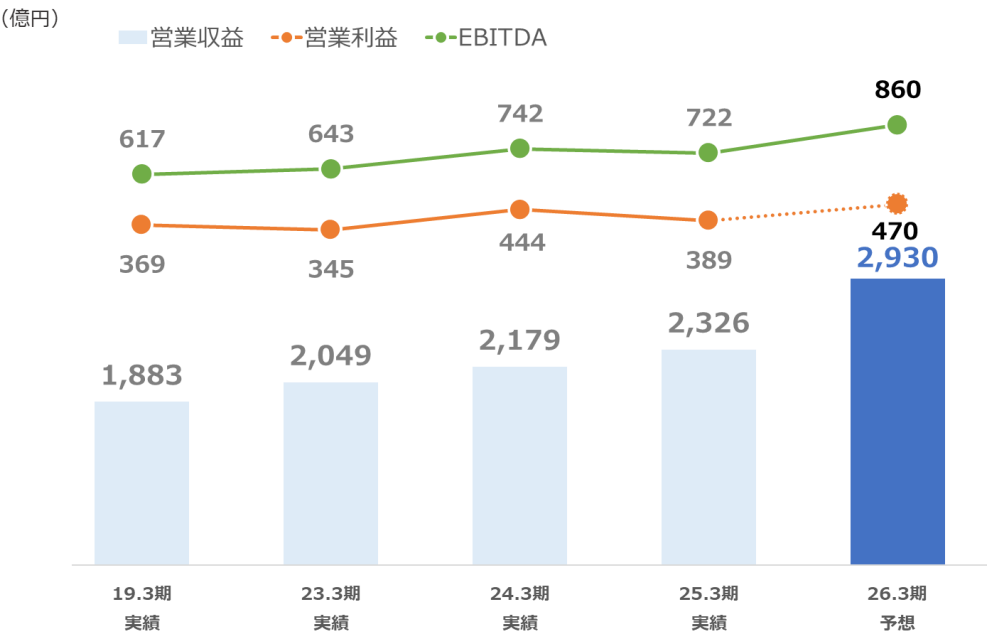
	25.3期2Q実績	26.3期2Q実績	26.3期通期予想
営業収益（主な内訳）	1,022	1,191	2,290
物販・飲食業	897	1,069	2,030
うちヴィアイン	115	130	265
百貨店業	116	112	240
営業利益（主な内訳）	76	103	160
物販・飲食業	67	97	150
うちヴィアイン	20	32	50
百貨店業	8	5	15
EBITDA	104	133	215

※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

26.3期 2Q実績のポイント

総括	・ 万博需要や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、昨年に続いて過去最高益
物販・飲食	・ 会場内オフィシャルストアに加え、万博需要により大阪エリアの各店舗が好調に推移したことによって、対前年+29億円の増益 ・ 通期営業利益予想を見直し(125億円→150億円)
うちヴィアイン	・ 万博やインバウンド需要の取り込みもあり、稼働率・ADRともに好調に推移したことによって、対前年+12億円の増益 ・ 通期営業利益予想を見直し(40億円→50億円)
百貨店	・ 円安傾向の緩和に伴い、インバウンドのラグジュアリー需要減退等によって、対前年▲2億円の減益 ・ 通期営業利益予想を見直し(20億円→15億円)

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
※25.3期より、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)	25.3期2Q実績	26.3期2Q実績	26.3期通期予想
営業収益（主な内訳）	1,139	1,236	2,930
不動産賃貸・販売業	624	615	1,560
うち不動産賃貸	303	302	625
不動産販売	320	312	935
ショッピングセンター業	309	360	790
ホテル業	199	255	540
営業利益（主な内訳）	220	255	470
不動産賃貸・販売業	115	113	195
うち不動産賃貸	90	78	120
不動産販売	25	35	75
ショッピングセンター業	63	83	145
ホテル業	▲19	6	25
EBITDA	378	438	860

※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

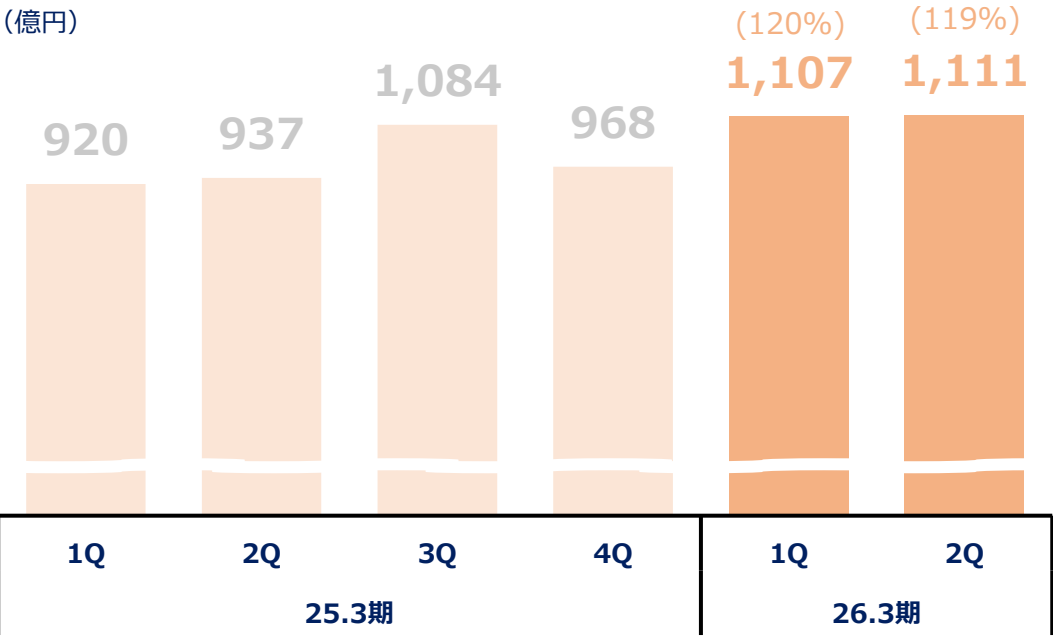
26.3期 2Q実績のポイント

不動産賃貸・販売業	- 賃貸は、前年SPC売却による反動減やまちづくりプロジェクト（大阪）の減価償却費等の費用増によって、対前年▲11億円の減益 - 販売は、投資家向け販売の反動減により対前年減収も、住宅分譲販売の利益率向上によって、対前年+9億円の増益
ショッピングセンター業	- インバウンド需要等の取り込み、京阪神エリアの拠点型SCや25年3月に新規開業した広島駅ビルが好調に推移したことから、対前年+20億円増益で2Qとして過去最高益 - 通期営業利益予想を見直し(125億円→145億円)
ホテル業	近畿圏を中心にした国内需要の取り込みや前年開業経費の反動減により、対前年+26億円の増益

不動産業：関連指標

SC売上高

- 広島、大阪等の新規開業物件に加え、近畿圏を中心に万博やインバウンド需要を捉えて、対前年増収

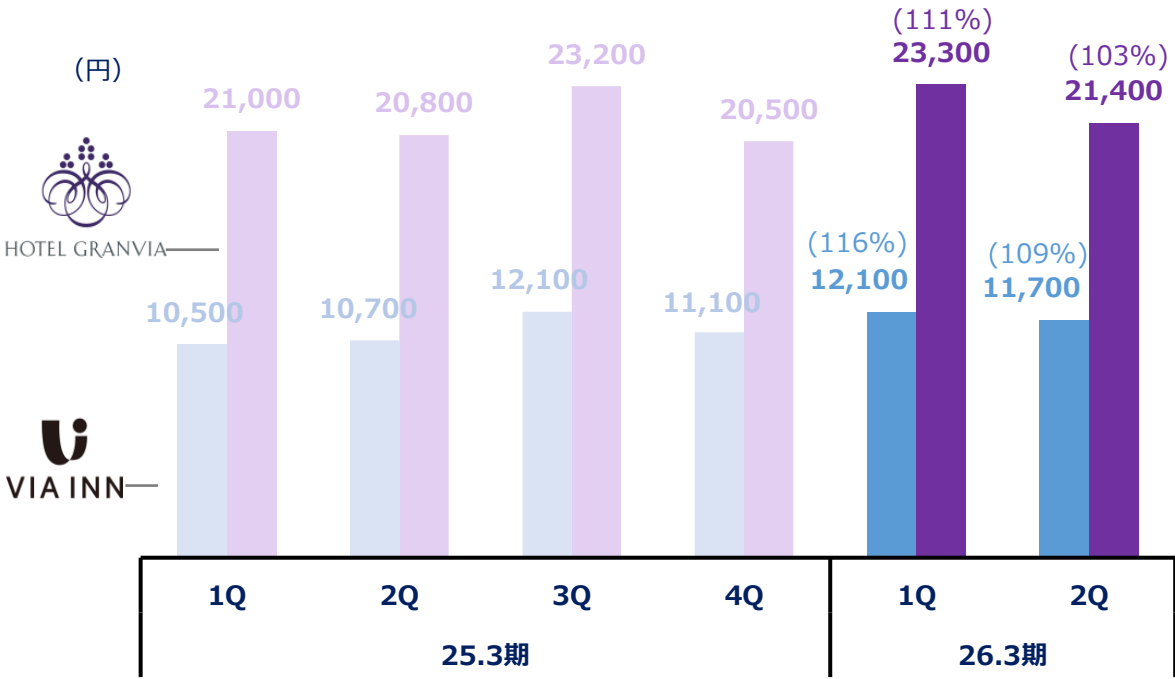


新規開業物件

25.3期	バルチカ03（大阪） 24. 7月開業	うめきたグリーンプレイス 25.3月開業	minamoa（広島） 25.3月開業
26.3期	高槻グリーンプレイス 25.5月開業	北千里グリーンプレイス 25.7月開業	

ホテルADR

- 万博やインバウンド需要を取り込み、前年からさらに伸長
- 特に首都圏や近畿圏等の都市部が堅調

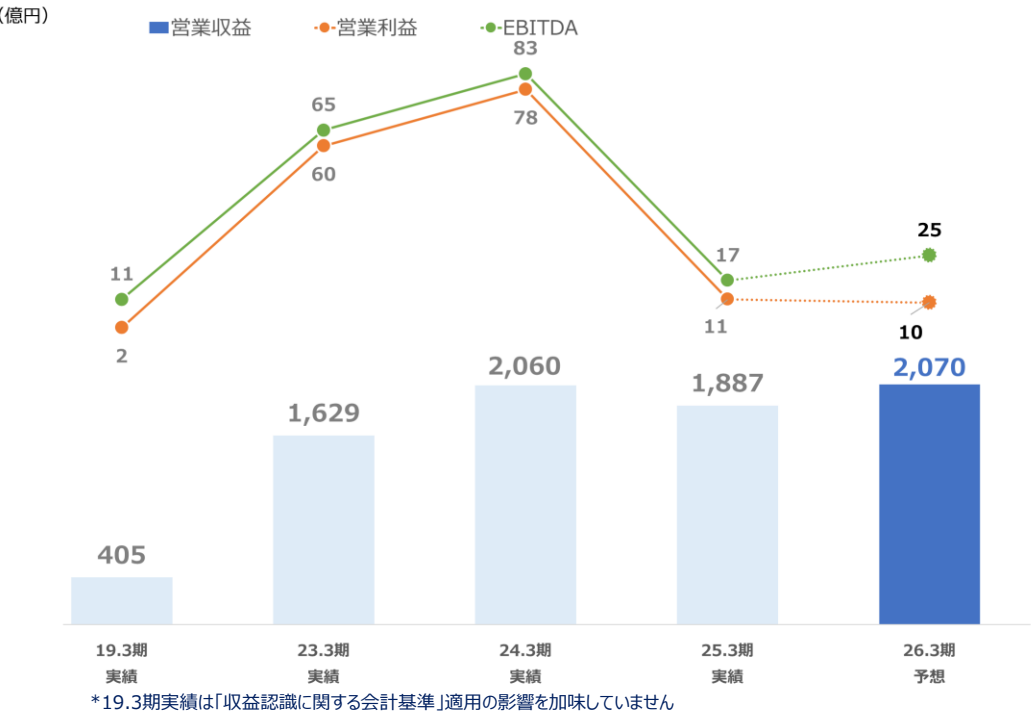


※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
※グランヴィア広島サウスゲートは25.3期4Qから上記数値に含まれます
※26.3期2Q実績は速報値です

	ヴィアイン	グランヴィア
26.3期想定	25.3期並み	25.3期からさらに伸長
対前2Q	109%	103%

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)

	25.3期2Q 実績	26.3期2Q 実績	26.3期 通期予想
営業収益	865	871	2,070
ツーリズム	403	379	885
ソリューション	462	492	1,185
営業利益	0	▲9	10
ツーリズム	4	▲4	2
ソリューション	▲4	▲4	8
EBITDA	3	▲6	25

26.3期 2Q（1-6月）実績のポイント

総括	- ソリューション事業の取扱高増により対前年増収した一方、ツーリズム事業の販売弱含みにより対前年▲9億円の減益 - 対計画では人件費や広告宣伝費等の販管費減により、期首予想並みの利益水準
ツーリズム事業	- 海外旅行需要は緩やかに回復するも、国内パッケージツアー商品「赤い風船」等の販売が弱含み - ホテル宿泊価格高騰等により旅行商品の原価率も高まり、対前年▲9億円の減益
ソリューション事業	- 団体旅行手配や受託事業の取扱が増加し、対前年+30億円の増収 - インバウンド関連事業は堅調も、前年のコロナ関連受託事業の反動減や、受託事業の利益率低下により、利益は前年並み

大阪・関西万博を契機とした価値創造①

- 万博効果の最大化に向け、**プラスワントリップ**や**万博用ダイヤ設定**等の施策展開に加え、**会場内でのイベント主催**や**オフィシャルストアを出店**
- 当社グループ一体で万博需要を取り込んだ結果、**単体・グループともに利益計画を上回った**

万博効果	上期実績 (収益 / 利益)	(速報値) 4月13日 ~ 閉幕日 (収益 / 利益)	期首計画 (収益 / 利益)
単体	186億円 / 149億円	210億円 / 160億円	200億円 / 140億円
グループ会社	165億円 / 25億円	230億円 / 30億円	170億円 / 10億円
グループ合計	351億円 / 175億円	440億円 / 190億円	370億円 / 150億円

開催概要

- 期間 2025年4月13日～10月13日 (184日間)
- 場所 大阪 夢洲 (ゆめしま)

来場者数

- 来場者実績※ 2,557万人

※ 関係者を除いた実績

来場者輸送・誘客促進

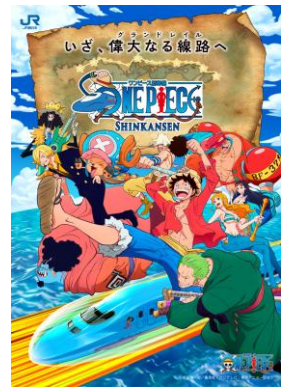
- 新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」運行
- 乗換結節点となる弁天町駅や桜島駅の改良
- 大阪デスティネーションキャンペーン (25年4～6月)
- **万博ファイナルイベント**や**「世界のミクミク展」**等イベント主催



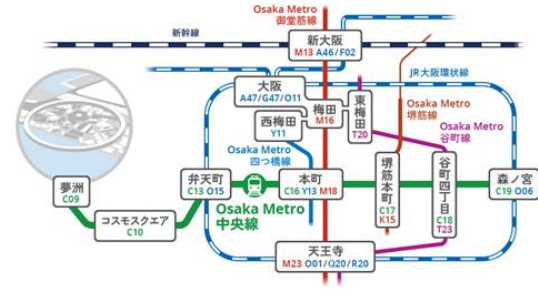
万博ファイナルイベント



世界のミクミク展



ONE PIECE 新幹線
©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション



提供：2025年日本国際博覧会協会

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
- 「関西MaaS」を通じた関西私鉄各社との連携強化
- 人気アニメとコラボした列車運行による移動需要の創出



万博会場内オフィシャルストア



万博を契機としたキャンペーン

大阪・関西万博を契機とした価値創造②

- 万博で体感した驚きと感動、熱気を引継ぎ、人々の好奇心をかき立てる**新たなキャンペーン「動け、好奇心。」**により交流人口拡大
- 万博をきっかけとした**行動変容（コト消費志向拡大・デジタル化進展）**に対して、**協創パートナーとの連携を強化することで顧客ニーズに応える**

コト消費志向に応える体験型エンターテインメントコンテンツ創出 ■ デジタル化による鉄道の更なる利便性向上

■「動け、好奇心。」

- 多様な趣味嗜好に刺さる「コト」を旅のメインコンテンツに設定
- 約70社のテーマパーク・スポーツ・興行主・メディア・鉄道会社等の企業・団体と協業



旅はもう、行き先さがしからはじめていい。
自分で見つけた、好きなこと。
誰かに聞いた、おもしろそうなこと。
思わず好奇心が動くほうへ、
自分を連れ出す旅をしよう。
私たちはこれから、
あらゆるコンテンツホルダーと一緒に、
そのきっかけを、もっともつづけてゆく。
どれほど新しい旅が生まれるのだろう。
ゆこう。やってみよう。
出会おう。見たことのない自分に。
動け、動け、日本中の好奇心たち。
鉄道はもう、走っている。



年末恒例ロックフェスティバルとJR+宿泊セットプラン



連続テレビ小説「ばけばけ」ゆかりの地を巡るプラン

■ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、JTBとの連携による持続的な観光客誘致

- 3社が共同で企画・開発し、これまでにない、特別な旅行商品を販売
- 継続した観光需要創出により、地域経済活性化に貢献



TM & © 2025 Universal Studios. All rights reserved. CR25-4315

■ぴあ株式会社との事業連携

- ぴあチケットシステムと当社アプリtabiwa間の販売連携・tabiwa限定商品販売
- 西日本エリアへの興行誘致・新規イベント企画等を通じた新たな移動需要創出

■関西鉄道事業者と連携した「ONE KANSAI QR乗車券」の取組み

- 魅力ある関西をより便利に周遊できる「ONE KANSAI QR乗車券」発売
- シームレスな移動の実現により、関西エリアの活性化に繋げる



■JR各社運営のネット予約サービスの連携強化（2025年度以降順次）

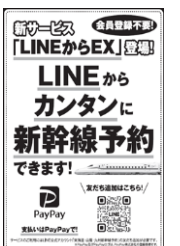
- ネット予約サービス間のシームレスな遷移
- 他ネット予約サービスの予約情報表示

※・25.10/4より「EXサービス」と「e5489」間はID連携開始
・2026年度中にシングルサインオン等さらなるサービス拡充予定



■「LINEからEX」サービス開始（10/4～）

- ライトユーザーのご利用拡大を企図
- 会員登録不要でLINEアプリから新幹線予約が可能



26.3期2Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期2Q決算・業績予想（詳細）

P. 16

**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. 30

Appendix

P. 43

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2024年度 中間期	2025年度 中間期	対前年		主な増減要因	2025年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	8,113	8,718	604	107.4	【5期連続の増収】	18,360	1,280	107.5
モビリティ業	4,959	5,278	319	106.4	運輸収入の増	10,745	277	102.6
流通業	1,022	1,191	168	116.5	物販飲食業の増	2,290	207	110.0
不動産業	1,139	1,236	97	108.5	不動産賃貸・販売業の減、SC業の増、ホテル業の増	2,930	603	125.9
旅行・地域ソリューション業	865	871	6	100.7		2,070	182	109.7
その他	127	140	12	110.1		325	10	103.5
営業費用	7,065	7,488	423	106.0		16,410	1,132	107.4
営業利益	1,047	1,229	181	117.3	【2期ぶりの増益】	1,950	148	108.2
モビリティ業	731	863	131	118.0	運輸収入の増	1,280	54	104.5
流通業	76	103	26	134.8	物販飲食業の増	160	21	115.7
不動産業	220	255	34	115.6	不動産賃貸・販売業の減、SC業の増、ホテル業の増	470	80	120.8
旅行・地域ソリューション業	0	△ 9	△ 9	—		10	△ 1	88.2
その他	15	14	△ 0	95.5		35	△ 6	84.5
営業外損益	△ 61	△ 77	△ 15	—	支払利息の増	△ 160	△ 15	—
経常利益	985	1,151	165	116.8	【5期連続の増益】	1,790	133	108.0
特別損益	25	35	9	—	固定資産売却益の増	△ 25	△ 13	—
法人税等	303	304	0	100.1		520	61	113.3
親会社株主に帰属する中間純利益	697	867	170	124.4	【5期連続の増益】	1,185	45	104.0

※2024年度期末より、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、%)

		2024年度 中間期	2025年度 中間期	対前年		主な増減要因	2025年度 通期予想	対前年		
				増減	比率			増減	比率	
モビリティ業		営業収益	4,959	5,278	319	106.4	・万博・インバウンド需要を含む鉄道のご利用増	10,745	277	102.6
		営業利益	731	863	131	118.0		1,280	54	104.5
流通業	物販・飲食	営業収益	897	1,069	172	119.2	・駅構内店舗売上の増	2,030	213	111.7
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	【115】	【130】	【14】	【112.7】	・客室平均単価の増	【265】	【25】	【110.6】
		営業利益	67	97	29	144.3		150	31	126.7
		【再掲：宿泊特化型ホテル】	【20】	【32】	【12】	【161.0】		【50】	【15】	【144.9】
	百貨店	営業収益	116	112	△ 4	96.5	・免税売上の減	240	△ 10	95.9
		営業利益	8	5	△ 2	65.0		15	△ 4	76.8
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	624	615	△ 8	98.6	・投資家向け販売の減	1,560	333	127.2
		【再掲：不動産販売】	【320】	【312】	【△ 7】	【97.5】		【935】	【311】	【150.0】
		営業利益	115	113	△ 2	98.2		195	25	115.4
		【再掲：不動産販売】	【25】	【35】	【9】	【138.7】	・販売利益率差	【75】	【35】	【190.5】
	ショッピングセンター	営業収益	309	360	50	116.4	・新規開業を含むSC売上高増による賃料収入の増	790	141	121.8
		営業利益	63	83	20	132.7		145	22	118.0
	ホテル	営業収益	199	255	55	128.0	・客室平均単価の増、前年度開業平年度化	540	99	122.6
		営業利益	△ 19	6	26	－		25	42	－
旅行・地域ソリューション業		営業収益	865	871	6	100.7	・インバウンド需要による増	2,070	182	109.7
		営業利益	0	△ 9	△ 9	－	・国内旅行事業の減	10	△ 1	88.2

※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、%)

	2024年度 中間期	2025年度 中間期	対前年		主な増減要因	2025年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	4,861	5,195	333	106.9	【5期連続の増収】	10,390	397	104.0
運輸収入	4,346	4,657	311	107.2		9,300	373	104.2
運輸附帯収入	58	68	10	117.7		137	12	110.4
関連事業収入	162	174	12	107.7		352	23	107.1
その他収入	295	293	△ 1	99.4		601	△ 12	98.0
営業費用	4,036	4,271	234	105.8		9,100	345	103.9
人件費	1,029	1,070	41	104.0	単価増	2,155	79	103.8
物件費	1,967	2,114	147	107.5		4,765	161	103.5
動力費	300	316	15	105.2	再エネ賦課金の増	615	6	101.0
修繕費	622	690	67	110.9	業務波動による増	1,720	0	100.0
業務費	1,044	1,108	64	106.2	WESTER関連経費の増	2,430	154	106.8
線路使用料等	179	194	15	108.6	北幹敦賀延伸による増	390	33	109.3
租税公課	224	230	5	102.7		420	14	103.5
減価償却費	636	660	23	103.8		1,370	57	104.4
営業利益	825	923	98	111.9	【5期連続の増益】	1,290	51	104.2

※ 2024年度期末より、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。

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、%)

			2025年度 中間期	対前年		2025年度 通期予想	対前年		2025年度 中間期	対前年	
				増減	比率		増減	比率		増減	比率
新幹線	山陽	定期	62	5	108.8	－	－	－	496	37	108.1
		定期外	2,203	193	109.6	－	－	－	9,368	682	107.9
		計	2,265	198	109.6	4,544	232	105.4	9,865	719	107.9
	北陸	定期	10	1	114.4	－	－	－	74	8	113.4
		定期外	380	9	102.6	－	－	－	1,225	27	102.3
		計	391	10	102.9	794	12	101.6	1,300	36	102.9
	定期		73	6	109.6	－	－	－	571	46	108.8
	定期外		2,584	203	108.5	－	－	－	10,594	709	107.2
	計		2,657	209	108.6	5,339	245	104.8	11,166	755	107.3
在来線	近畿圏	定期	553	7	101.3	－	－	－	8,717	94	101.1
		定期外	1,044	80	108.4	－	－	－	5,362	270	105.3
		計	1,597	87	105.8	3,156	110	103.6	14,079	365	102.7
	その他	定期	105	1	101.4	－	－	－	1,749	14	100.8
		定期外	297	12	104.5	－	－	－	1,430	△ 18	98.7
		計	403	14	103.6	804	17	102.3	3,179	△ 4	99.9
	定期		659	8	101.3	－	－	－	10,466	108	101.1
	定期外		1,341	93	107.5	－	－	－	6,792	251	103.9
	計		2,000	102	105.4	3,960	127	103.3	17,258	360	102.1
合計	定期		732	15	102.1	－	－	－	11,038	155	101.4
	定期外		3,925	296	108.2	－	－	－	17,386	961	105.9
	計		4,657	311	107.2	9,300	373	104.2	28,424	1,116	104.1

※荷物収入は金額些少のため省略

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2025年度 中間期					
			対前年		主な増減要因		
			増減	比率			
新幹線	山陽	2,265	198	109.6%	基礎トレンド(101.7%)		+34
					特殊要因	・大阪・関西万博	+113
						・インバウンド需要の増※2	+23
						等	
	北陸	391	10	102.9%	基礎トレンド(98.1%)		△ 7
					特殊要因	・大阪・関西万博	+16
						・インバウンド需要の増※2	+2
						等	
	新幹線計	2,657	209	108.6%			
在来線	近畿圏	1,597	87	105.8%	基礎トレンド(99.3%)		△ 10
					特殊要因	・大阪・関西万博	+50
						・インバウンド需要の増※2	+23
						・バリアフリー料金収受エリア拡大	+9
						・パンダ特需	+1
						等	
	その他	403	14	103.6%	基礎トレンド(98.8%)		△ 4
					特殊要因	・大阪・関西万博	+5
						・インバウンド需要の増※2	+4
						・パンダ特需	+2
						等	
	在来線計	2,000	102	105.4%			
運輸収入計 ※1		4,657	311	107.2%			

※1 荷物収入は金額些少のため省略
※2 大阪・関西万博影響との重複分含む

設備投資（出資含まず）

(単位：億円、%)

	2024年度 中間期	2025年度 中間期	対 前 年		2025年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	902	844	△ 57	93.6	－
自己資金	882	829	△ 52	94.0	2,915
負担金	20	15	△ 5	75.3	－
単体設備投資計	486	497	11	102.3	－
自己資金	465	482	16	103.5	1,955
(再掲) (安全関連投資)	(276)	(361)	(84)	(130.5)	(1,285)
(再掲) (その他)	(189)	(120)	(△ 68)	(64.0)	(670)
負担金	20	15	△ 5	75.3	－

※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（N700S・岡山近郊等）、保安防災対策（地震対策）等

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2024年度 期末	2025年度 中間期	対前年	主な増減要因																																				
流動資産	6,173	6,479	305	販売用不動産、未成工事支出金の増																																				
現金及び預金	1,256	1,222	△ 34																																					
棚卸資産	1,811	2,192	380																																					
その他の流動資産	3,105	3,064	△ 40																																					
固定資産	31,350	31,271	△ 79																																					
有形固定資産等	26,856	26,754	△ 101																																					
建設仮勘定	782	890	108																																					
投資その他の資産	3,712	3,626	△ 85																																					
資産計	37,523	37,750	226																																					
流動負債	6,985	6,507	△ 477	<table><tr><th></th><th>2024期末</th><th>2025中間期</th><th>増減</th></tr><tr><td>有利子負債残高</td><td>15,296</td><td>15,501</td><td>205</td></tr><tr><td>【有利子負債平均金利(%)】</td><td>【1.28】</td><td>【1.36】</td><td>【0.08】</td></tr><tr><td>新幹線債務</td><td>961</td><td>954</td><td>△ 6</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>8,454</td><td>8,409</td><td>△ 44</td></tr><tr><td>【社債平均金利(%)】</td><td>【1.09】</td><td>【1.15】</td><td>【0.06】</td></tr><tr><td>その他長期借入金等</td><td>5,880</td><td>6,137</td><td>257</td></tr><tr><td colspan="4">{ 親会社株主に帰属する中間純利益 867、自己株式消却 △499 配当 △223</td></tr></table>		2024期末	2025中間期	増減	有利子負債残高	15,296	15,501	205	【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.36】	【0.08】	新幹線債務	961	954	△ 6	【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】	社債	8,454	8,409	△ 44	【社債平均金利(%)】	【1.09】	【1.15】	【0.06】	その他長期借入金等	5,880	6,137	257	{ 親会社株主に帰属する中間純利益 867、自己株式消却 △499 配当 △223			
	2024期末	2025中間期	増減																																					
有利子負債残高	15,296	15,501	205																																					
【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.36】	【0.08】																																					
新幹線債務	961	954	△ 6																																					
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】																																					
社債	8,454	8,409	△ 44																																					
【社債平均金利(%)】	【1.09】	【1.15】	【0.06】																																					
その他長期借入金等	5,880	6,137	257																																					
{ 親会社株主に帰属する中間純利益 867、自己株式消却 △499 配当 △223																																								
1年内返済予定長期借入金等	1,387	1,013	△ 374																																					
未払金等	5,597	5,494	△ 103																																					
固定負債	17,736	18,253	516																																					
社債・長期借入金等	13,830	14,381	550																																					
退職給付に係る負債	1,706	1,729	23																																					
その他の固定負債	2,199	2,142	△ 56																																					
負債計	24,721	24,761	39																																					
株主資本	11,296	11,432	136																																					
資本金	2,261	2,261	-																																					
資本剰余金	1,840	1,839	△ 1																																					
利益剰余金	7,207	7,344	136																																					
自己株式	△ 12	△ 11	0																																					
その他の包括利益累計額	270	309	39																																					
非支配株主持分	1,235	1,246	11																																					
純資産計	12,801	12,989	187																																					
負債・純資産計	37,523	37,750	226																																					

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2024年度 中間期	2025年度 中間期	対前年増減
税金等調整前中間純利益	1,011	1,186	174
減価償却費	819	863	44
その他	△ 850	△ 676	173
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	980	1,373	392
固定資産の取得による支出	△ 1,125	△ 1,084	41
固定資産の売却による収入	174	187	13
投資有価証券の取得による支出	△ 28	△ 60	△ 31
その他（工事負担金等受入等）	116	75	△ 40
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 863	△ 881	△ 17
I + II フリー・キャッシュ・フロー	117	492	375
資金調達	205	1,153	948
返済・償還等	△ 806	△ 976	△ 170
株主還元	△ 707	△ 725	△ 18
その他（グループファイナンス等）	14	11	△ 3
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,294	△ 538	755
現金及び現金同等物の増減	△ 1,176	△ 45	1,131
現金及び現金同等物の期首残高	2,332	1,253	△ 1,078
新規連結等に伴う 現金及び現金同等物の増減額	—	10	10
現金及び現金同等物の中間期末残高	1,155	1,219	63

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		対前回予想
		前回(8/5)	今回(11/4)	増減	比率	増減
営業収益	17,079	18,200	18,360	1,280	107.5	160
モビリティ業	10,467	10,695	10,745	277	102.6	50
流通業	2,082	2,200	2,290	207	110.0	90
不動産業	2,326	2,910	2,930	603	125.9	20
旅行・地域ソリューション業	1,887	2,070	2,070	182	109.7	－
その他	314	325	325	10	103.5	－
営業費用	15,277	16,300	16,410	1,132	107.4	110
営業利益	1,801	1,900	1,950	148	108.2	50
モビリティ業	1,225	1,270	1,280	54	104.5	10
流通業	138	140	160	21	115.7	20
不動産業	389	450	470	80	120.8	20
旅行・地域ソリューション業	11	10	10	△ 1	88.2	－
その他	41	35	35	△ 6	84.5	－
営業外損益	△ 144	△ 160	△ 160	△ 15	－	－
経常利益	1,656	1,740	1,790	133	108.0	50
特別損益	△ 11	△ 25	△ 25	△ 13	－	－
法人税等	458	505	520	61	113.3	15
親会社株主に帰属する当期純利益	1,139	1,150	1,185	45	104.0	35
1株当たり当期純利益（円）	240.08	244.43	258.12	18.04	107.5	13.69

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	対前回予想	
					増減	比率		増減	
モビリティ業			営業収益	10,467	10,745	277	102.6	・万博・インバウンド需要を含む鉄道のご利用増	50
			営業利益	1,225	1,280	54	104.5		10
流通業	物販・飲食	営業収益	1,816	2,030	213	111.7	・駅構内店舗売上の増	90	
		【再掲: 宿泊特化型ホテル】	【239】	【265】	【25】	【110.6】	・客室平均単価の増	【20】	
		営業利益	118	150	31	126.7		25	
		【再掲: 宿泊特化型ホテル】	【34】	【50】	【15】	【144.9】		【10】	
	百貨店	営業収益	250	240	△ 10	95.9		－	
		営業利益	19	15	△ 4	76.8	・免税売上の減	△ 5	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,226	1,560	333	127.2		－	
		【再掲: 不動産販売】	【623】	【935】	【311】	【150.0】		－	
		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	790	141	121.8	・SC売上高増による賃料収入の増	20	
		営業利益	122	145	22	118.0		20	
	ホテル	営業収益	440	540	99	122.6		－	
		営業利益	△ 17	25	42	－		－	
旅行・地域ソリューション業			営業収益	1,887	2,070	182	109.7		－
			営業利益	11	10	△ 1	88.2		－

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	対前回予想
		前回(8/5)	今回(11/4)	増減	比率		増減
営業収益	9,992	10,340	10,390	397	104.0		50
運輸収入	8,926	9,250	9,300	373	104.2		50
運輸附帯収入	124	132	137	12	110.4	賃料改定による増	5
関連事業収入	328	341	352	23	107.1		11
その他収入	613	617	601	△ 12	98.0		△ 16
営業費用	8,754	9,060	9,100	345	103.9		40
人件費	2,075	2,155	2,155	79	103.8	単価増	－
物件費	4,603	4,740	4,765	161	103.5	WESTER関連経費の増	25
動力費	608	630	615	6	101.0		△ 15
修繕費	1,719	1,710	1,720	0	100.0		10
業務費	2,275	2,400	2,430	154	106.8		30
線路使用料等	356	400	390	33	109.3		△ 10
租税公課	405	415	420	14	103.5	北幹敦賀延伸による増	5
減価償却費	1,312	1,350	1,370	57	104.4		20
営業利益	1,238	1,280	1,290	51	104.2		10

運輸収入の見通し

(単位：億円)

			2025年度通期予想				対前回予想 増減	
			対前年		主な増減要因			
			増減	比率				
新幹線	山陽	4,544	232	105.4%	基礎トレンド(100.7%)		+29	24
					特 殊 要 因	・大阪・関西万博	+130	
						・インバウンド需要の増※2	+32	
						等		
	北陸	794	12	101.6%	基礎トレンド(98.7%)		△ 10	△ 15
					特 殊 要 因	・大阪・関西万博	+18	
						・インバウンド需要の増※2	+3	
等								
新幹線計		5,339	245	104.8%				9
在来線	近畿圏	3,156	110	103.6%	基礎トレンド(99.4%)		△ 17	31
					特 殊 要 因	・大阪・関西万博	+57	
						・インバウンド需要の増※2	+33	
						・バリアフリー料金収受エリア拡大	+18	
						等		
	その他	804	17	102.3%	基礎トレンド(99.1%)		△ 6	9
					特 殊 要 因	・大阪・関西万博	+5	
						・インバウンド需要の増※2	+6	
等								
在来線計		3,960	127	103.3%				40
運輸収入計 ※1		9,300	373	104.2%				50

※1 荷物収入は金額些少のため省略
※2 大阪・関西万博影響との重複分含む

各種経営指標

(単位：％、億円、人)

	2024年度		2025年度	
	中間期	期末	中間期	期末（予想）
連結ROA	－	4.8	－	5.1
連結ROE	－	10.1	－	10.1
連結EBITDA	1,866	3,495	2,092	3,790
連結減価償却費	819	1,693	863	1,840

	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	45,304	21,532	45,450	21,665	47,088	22,444	－	－
金融収支	△ 90	△ 77	△ 181	△ 147	△ 97	△ 85	△ 203	△ 187
受取利息・配当金	6	21	13	52	7	28	13	44
支払利息	96	98	195	200	104	113	216	231

ネット有利子負債／EBITDA	－	4.0倍	－	－
自己資本比率	－	30.8％	31.1％	－
1株当たり中間(当期)純利益（EPS）	145.58円	240.08円	187.27円	258.12円
1株当たり純資産（BPS）	－	2,458.45円	2,580.32円	－

	2024年度		2025年度予想	
	中間	期末【年間】	中間	期末【年間】
配当の状況	37.0円	47.5円【84.5円】	45.0円	45.5円【90.5円】

*「1株当たり当期純利益（EPS）」の期末予想は、2025年5月2日開催の取締役会において決議した2025年9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。

26.3期2Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期2Q決算・業績予想（詳細）

P. 16

**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. 30

Appendix

P. 43

経営環境の急激な変化と対応方針

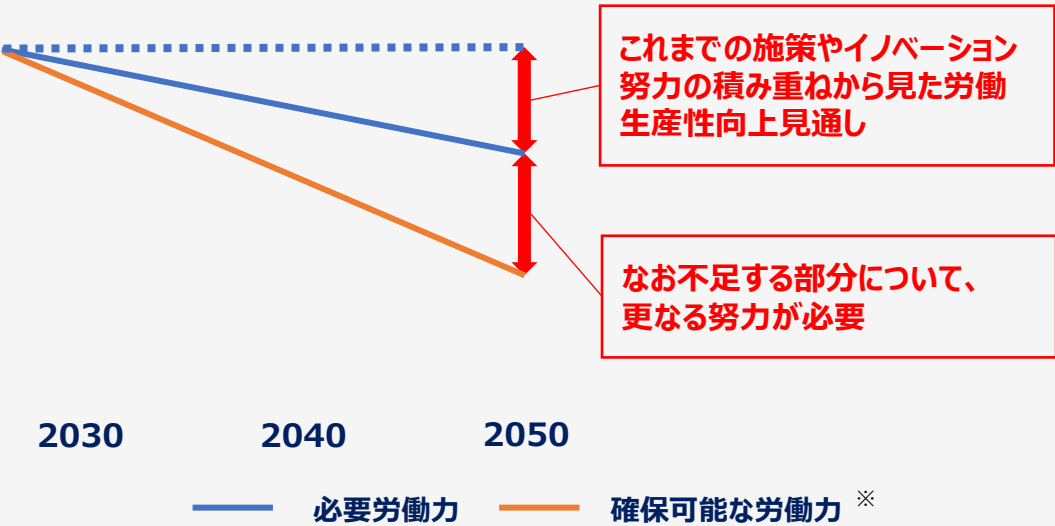
- 災害の激甚化、労働力不足の拡大、人的資本の充実や物価高騰等の影響は今後さらに大きくなる見通し
- 上記の見通しも踏まえて、鉄道事業の安全性向上・持続的進化に向けた施策（投資）の積上げや、ライフデザイン分野での成長加速に向けた検討を深度化

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）



※生産年齢人口の減少をベースに、産業別の人財確保力を加味して想定される労働力を算出

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） A
- 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 B
- 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 C
- ローカル線、地域交通のあり方検討 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 E
- 事業ポートフォリオ経営の深度化 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 F
- キャッシュアロケーション

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 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



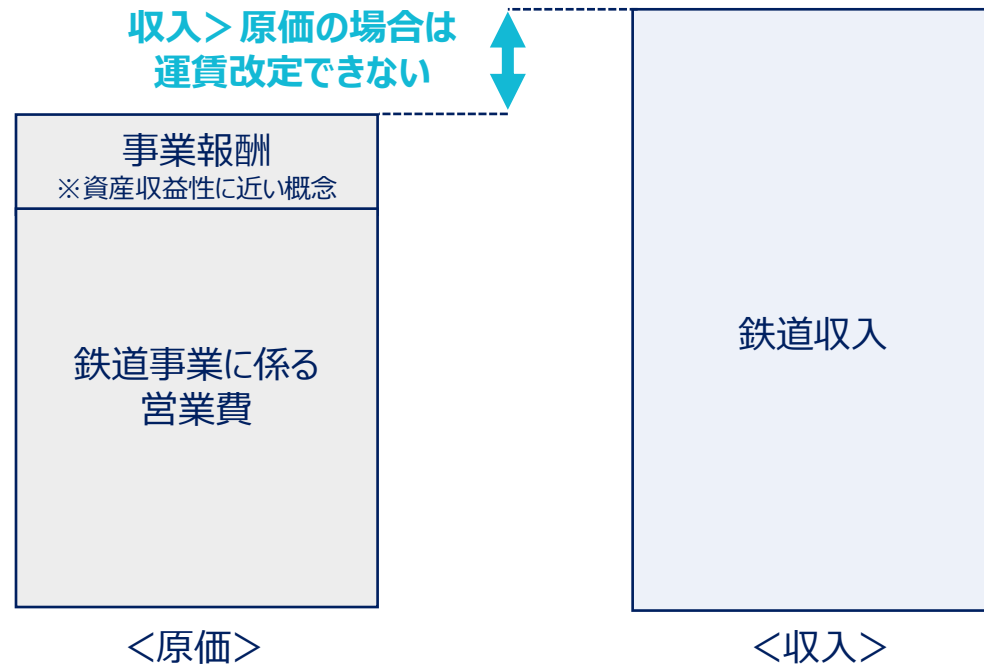
- ・ 自動運転技術の導入に向けた連携



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**

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

24.3期、25.3期

- **広域観光ルートの開発・整備**
 - ・ 「せとうちパレットプロジェクト」アップデート
 - ・ JR-WEST RAIL PASS + 着地コンテンツのセット販売
- **グループ会社・地域一体の需要取り込み**
 - ・ グローバルサイトやSNSのリニューアル
 - ・ グループ会社施設特典付きの専用商品販売
- **受入体制の整備**
 - ・ 特急はるか増結運転、自由席拡大
 - ・ 万博を契機としたWEST QRサービス導入

26.3期以降（訪日6,000万人に向けて）

- **広域観光ルートの開発・整備**
 - ・ 消費額の大きい市場をメインターゲットに設定
- **グループ会社・地域一体の需要取り込み**
 - ・ 旅マエから西日本エリアを訴求（デジタルとリアルを統合したプロモーション）
- **受入体制の整備**
 - ・ WEST QRサービス推進やOTAと連携した非対面切符販売強化
 - ・ 訪日旅客の対応強化の必要性が高い駅（関西空港駅、博多駅）の拠点性向上

26.3期（予想）

運輸収入：485億円
G会社収入：355億円

将来目標

訪日旅客の拡大を
更なる収益増に繋げる

グローバルサイト・SNSでの情報発信強化

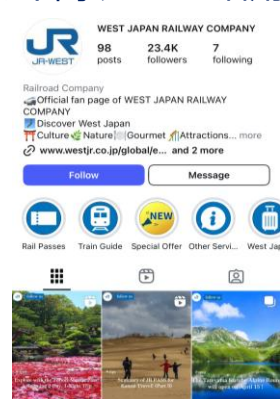
インバウンド目線でのHPコンテンツリニューアルやインバウンド向けSNSの活用



公式HP（6カ国の言語に対応）



Weibo（微博）



インバウンド向け公式Instagram

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”の目指す取り組み

- ・ 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**



みんなで描く、せとうちの未来



JR PREMIUM SELECT SETOUCHI

D ローカル線、地域交通のあり方検討

- 2022年4月より、輸送密度2,000人/日未満の線区別の収支率などを開示（当初:17路線30線区⇒2024年度:19路線32線区）
- 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（2023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

芸備線
備中神代～備後庄原

2024.3から再構築協議会にて議論開始
2025.7から一部区間で増便を含む実証事業開始

木次線
出雲横田～備後落合

2024.6～7に協議の場の設置を相談

美祢線

2025.7 鉄道以外のモード（BRT等）で復旧する方向性が決定
2025.10法定協議会にて計画策定開始



【参考】美祢線第4回復旧検討部会資料

大糸線

2024.6から任意協議会にてバス増便実証事業開始

**城端線
氷見線**

再構築方針決定
2029経営移管予定



【参考】城端線・氷見線新型車両

加古川線
西脇市～谷川

2024.7から任意協議会にて
利便性向上実証事業開始

2024年度 輸送密度

— 8,000人/日以上
— 4,000人/日以上～8,000人/日未満
— 2,000人/日以上～4,000人/日未満
— 2,000人/日未満の線区 → 開示対象

E 不動産まちづくり

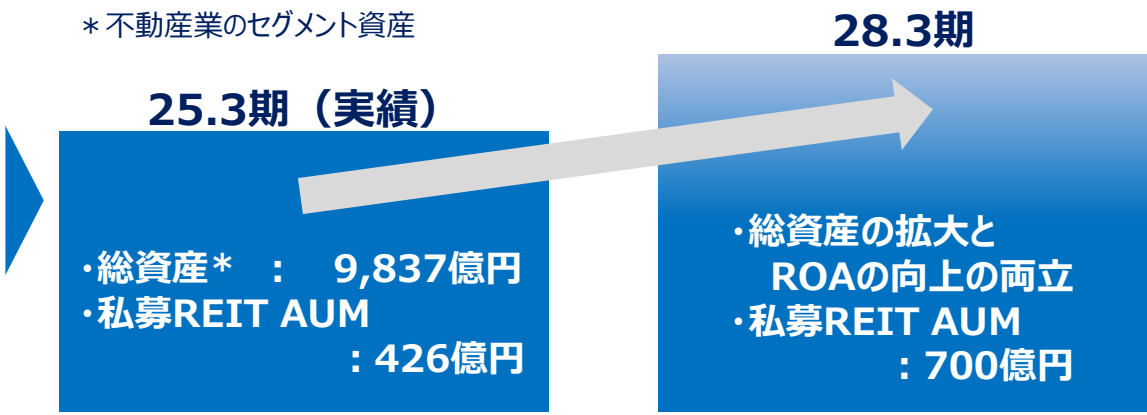
- 大阪プロジェクトや広島プロジェクトを開業させ、駅周辺の賑わい創出に大きく貢献。26.3期以降、プロジェクト効果を最大化させていく
- 更なる成長、資産効率の向上に向けて、首都圏など流動性の高いエリアでのアセット拡大やベネフィットの提供による収益性向上を推進
- 私募ファンドの拡大、私募REITの設立と規模拡大などにより、不動産ポートフォリオマネジメントの強化を図る

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 - プロパ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

将来目標

* 不動産業のセグメント資産



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	「（仮称）心斎橋プロジェクト」 2026年2月 竣工予定	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	大阪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	
		 						
	「日本橋ノーススクエア」 2024年6月 取得	「ジェイグラン船堀」 2025年3月 竣工		「高槻グリーンプレイス」 2025年5月 開業	「北千里グリーンプレイス」 2025年7月 開業	「ジェイグラン京都桂川駅前」 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	
								

35

- **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
- **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

中計2025の主な取り組み

将来目標

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）
- ・ **アプリによる個客接点強化**（WESTER：366万DL）
- ・ **モバイルICOCA利用者増・機能拡充**
- ・ **Wesmo! ローンチに向けた準備**（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

- ・ **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**
- ・ **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（リアルタイムレコメンド）**
- ・ **モバイルICOCA他エリア展開（26春以降）**
- ➡ **グループシナジー、事業利益の拡大へ**

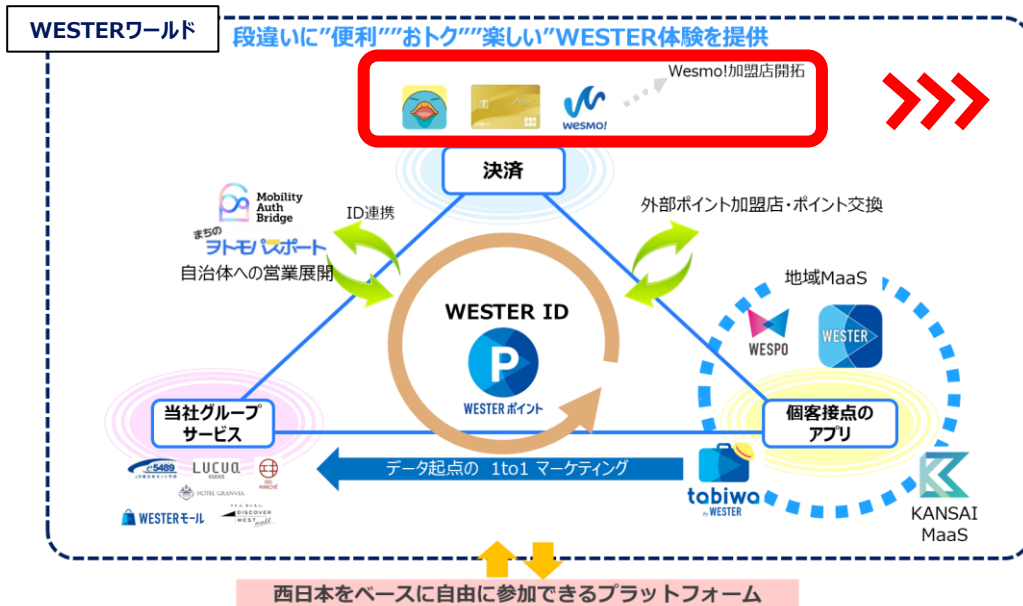
25.3期（実績）

・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

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

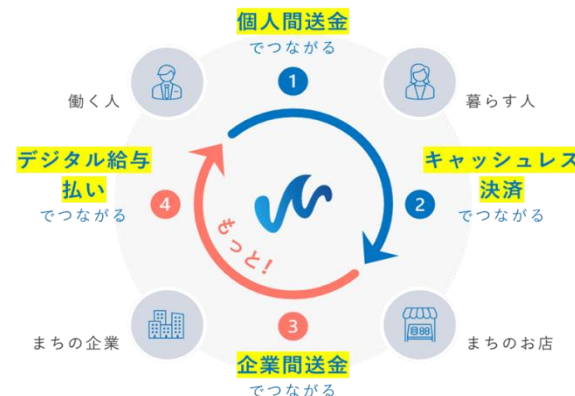
* 上記はWESTER関連収支のみを再掲しております。DXによるシナジー効果は各セグメントに含まれています。



Wesmo!

2025年5月28日 サービス開始

人、まち、社会が**もっと!つながり**、**もっと!便利に**、あらゆる動きを活性化し、様々な場面で価値が生まれる世界を創ります



BLUEタグ

専用のNFCタグにスマホをかざすだけで決済画面に遷移する
もっと! スムーズな体験



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
のアカウント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

<事業別ROIC>

	ROIC		
	2023実績	2024実績	2025予想
連結 計	4.6%	4.7%	4.8% 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

連結
WACC

3-4%
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

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 - 現行の運賃制度では鉄道事業の長期的な持続が困難なのではないか	- 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、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 インフレ環境に対応可能な運賃制度の構築を国交省等に要望
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かが見えない - 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

統合レポート2025

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、将来にわたり価値を創造することが出来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

投資家の声を反映した昨年度からの主な変更点

- 昨年度はグループの取組みを「事業戦略単位」で記載したが、今年度は長期ビジョンの実現に向けたストーリーを分かり易く表現するために、ステークホルダーに届ける価値の視点である「マテリアリティごと」に事業活動を記載する形に変更
- 価値創造ストーリーにおける経営層の考えやビジョンに対するステークホルダーの理解を深めるために、メッセージや座談会形式で発信するページを拡大



JR WEST GROUP
INTEGRATED
REPORT
2025

JR西日本グループ 統合レポート
— 価値創造報告書 —



もっとつながる。未来が動き出す。

©Expo 2025

次期中期経営計画の方向性

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

次期中期経営計画は「次なる成長に向けた変革のステージ」と位置づけ、「共創」と「挑戦」を積み重ねる

方向性

モビリティサービス分野の変革

- 鉄道の安全性のさらなる向上と輸送品質の改善
- 地域の魅力・商品・サービスの磨き上げによる需要（国内、インバウンド）の創出と獲得
- 労働力不足に対応したオペレーションの確立
- 地域特性や移動ニーズを踏まえたモビリティサービスの実現
- 安全性やサービスの向上、物価や金利動向、人的資本投資をにらんだ運賃改定

ライフデザイン分野の拡大

- 鉄道を基軸としたまちづくりと賑わいの創出
- 成長領域での不動産事業の更なる拡大
- 社会課題の解決に資する新規事業の拡大
- 機会を捉えた資本戦略による非連続な成長

顧客体験価値の向上・事業ポートフォリオの変革

デジタルプラットフォーム・顧客基盤を活用した生活サービスの拡大

財務戦略

資本効率を意識した財務戦略

2025

大阪・関西万博

インバウンド6,000万人
(2030年政府目標)

大阪IR開業
(年間来訪者数 約2,000万人)
なにわ筋線開業

2032

長期ビジョン
実現

26.3期2Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期2Q決算・業績予想（詳細）

P. 16

**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. 30

Appendix

P. 43

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
多様な人財が活躍する環境づくり

計画を上回る
業績回復

人、まち、社会の
活力向上へ貢献



経営環境

観光・インバウンドの活況

労働力不足の顕在化

インフレ社会の到来

顧客ニーズの多様化

等

より認識を深めた
対応すべき
経営課題

鉄道事業の安全性向上・持続的進化

グループ一体となった価値創造

変化対応・創出力の向上

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

中期経営計画2025アップデートにおける追加施策

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



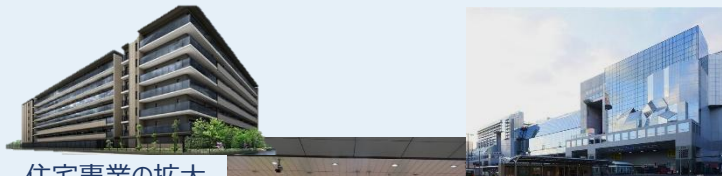
着座サービスの拡大

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			26.3期2Q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	発生なし (但し2023年度に2件発生)	
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	整備率54%	
	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	整備率21%	
〔踏切安全〕				
一定以上の条件の踏切に対して、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77%	
	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100%	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60%	
	③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策（優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備）		整備率85%	
・ 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		
			「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	

※到達目標の詳細については、当社ホームページ「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」をご参照ください。
※整備率は、到達目標設定時の整備計画数を基に算出しています。
※〔ホーム安全〕②の整備率は、乗降10万人以上の駅のホーム安全スクリーンも含みます。

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 ■ 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）地域交通法改正 ■ 芸備線 再構築協議会設置要請	■ （国）原価算定要領の見直し ■ 芸備線 再構築協議会開催 ■ 城端線・氷見線 鉄道事業再構築実施計画の認定	■ 芸備線 第4回協議会 ■ 美祢線 沿線地域公共交通協議会の設置
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	■ WESTERモール オープン ■ TRAILBLAZER社 設立	■ Wesmo!!リリース （2025年5月） ■ 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

北陸新幹線敦賀延伸

2024年3月16日 金沢～敦賀間開業

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

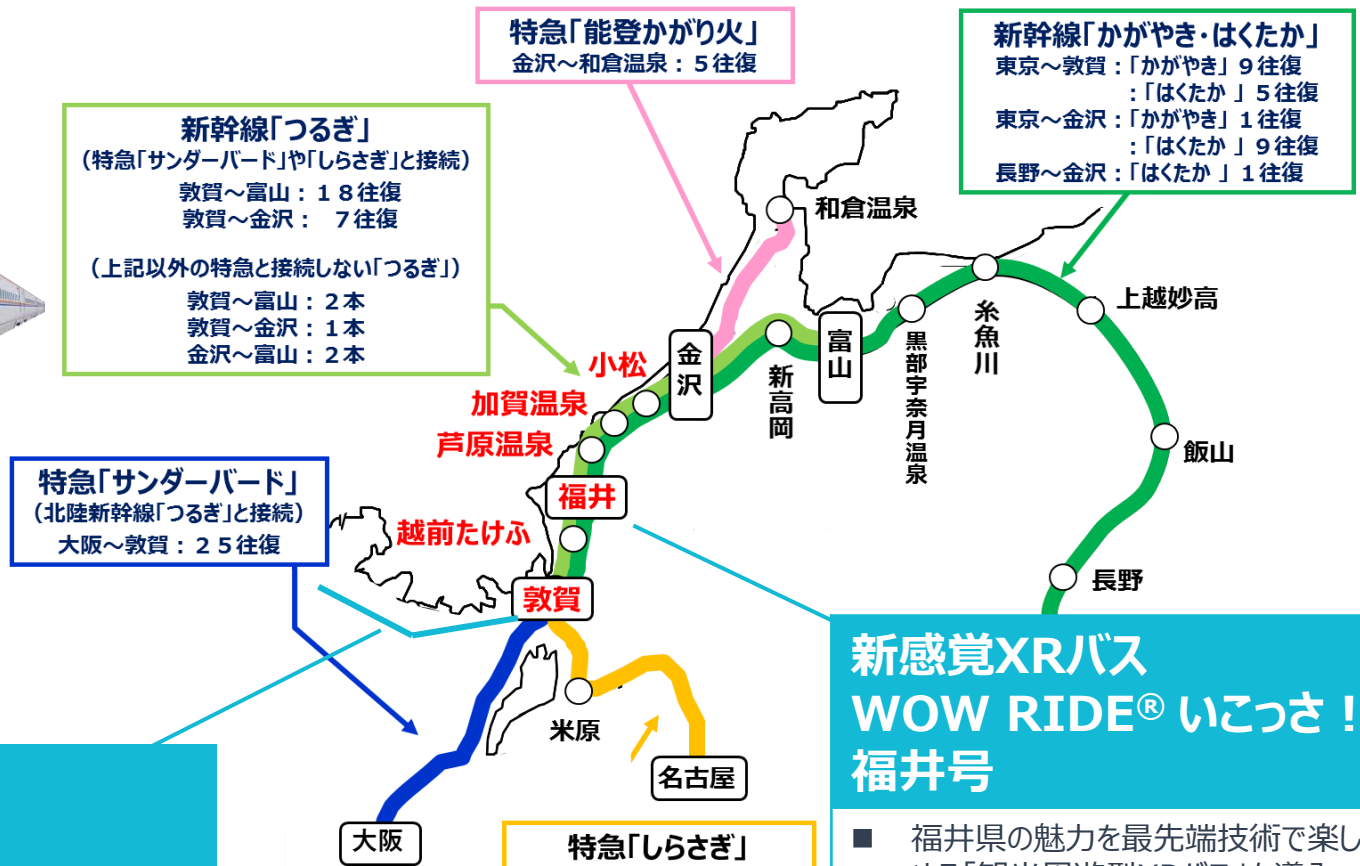
- 東京～福井間 2:51（▲36分）
敦賀間 3:08（▲50分）
- 大阪～福井間 1:44（▲3分）
金沢間 2:09（▲22分）
富山間 2:35（▲29分）

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、地域のおきを発信する新しい観光列車を導入
- 北陸デスティネーションキャンペーンに合わせて、2024年秋デビュー



敦賀延伸開業後の運行体系



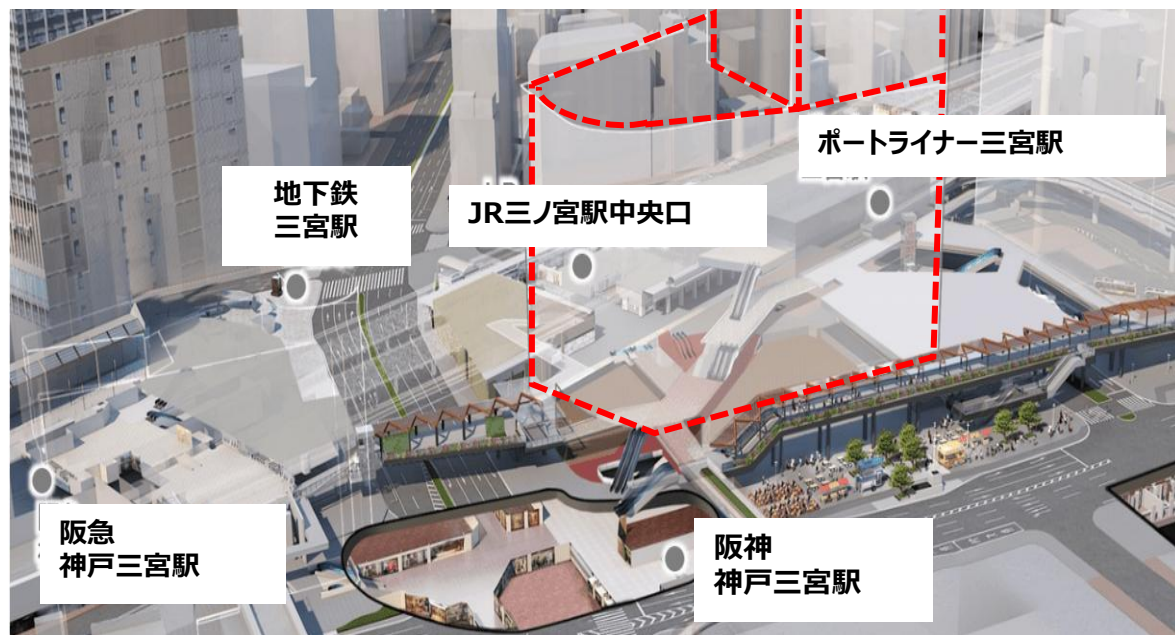
拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

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



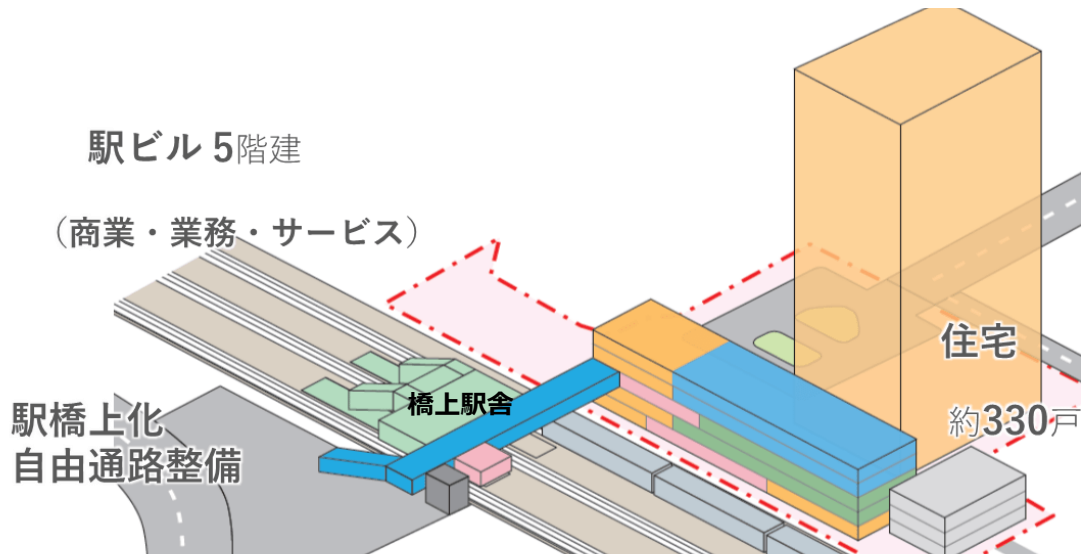
新駅ビル外観イメージ



まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

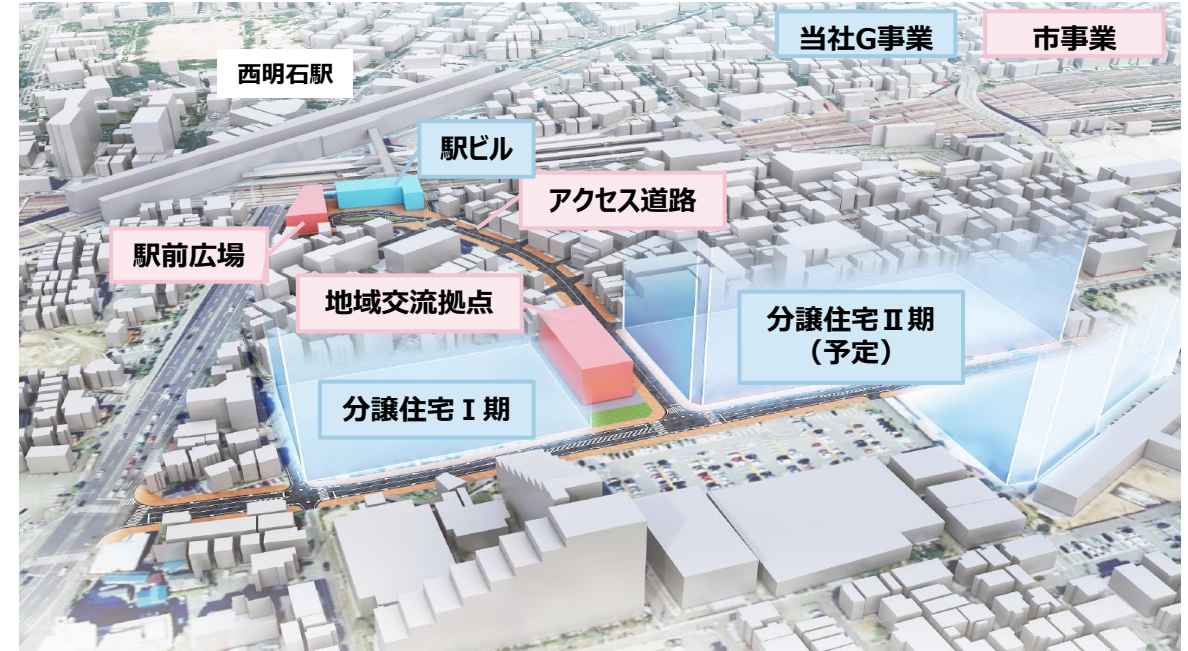
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

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㎡



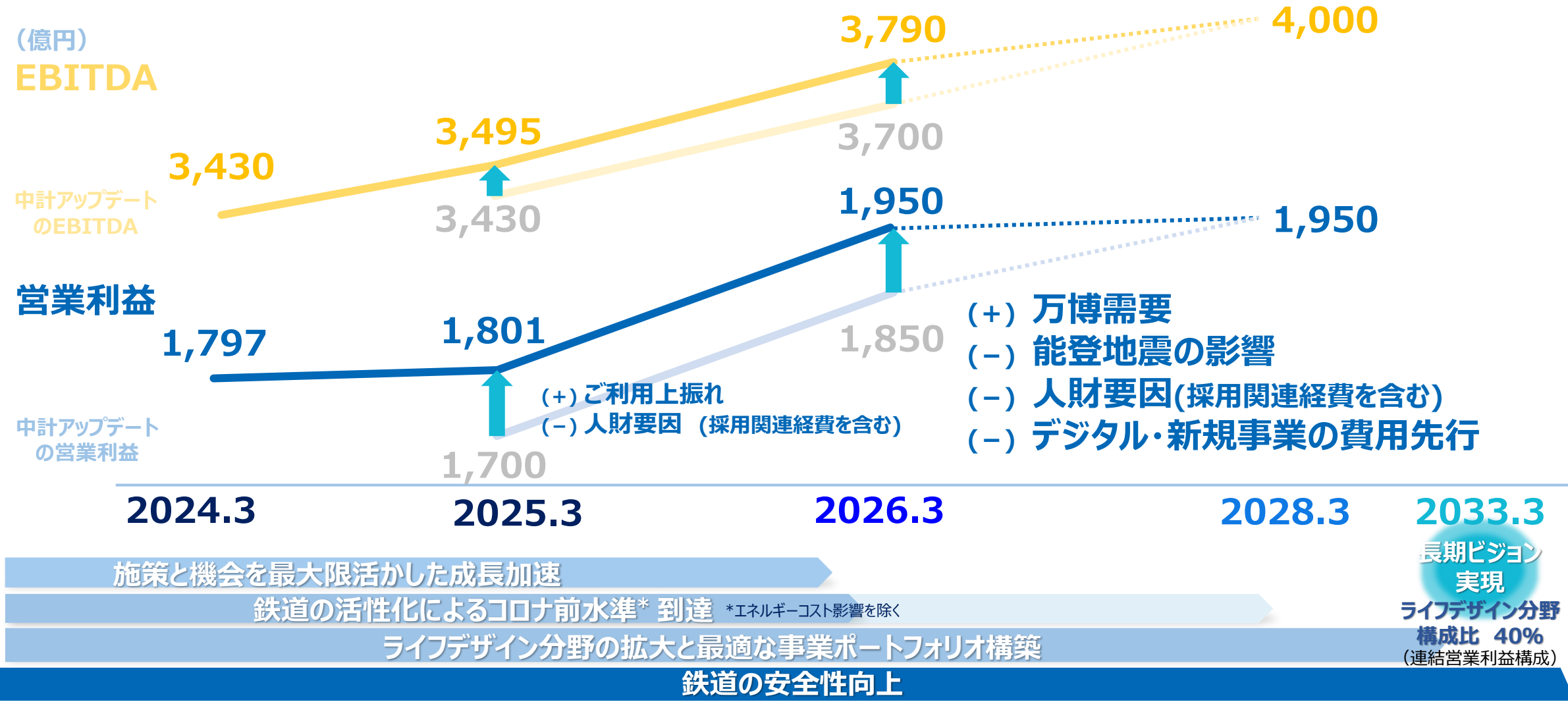
西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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㎡



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需要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1,950億円、EBITDA3,790億円を目指す

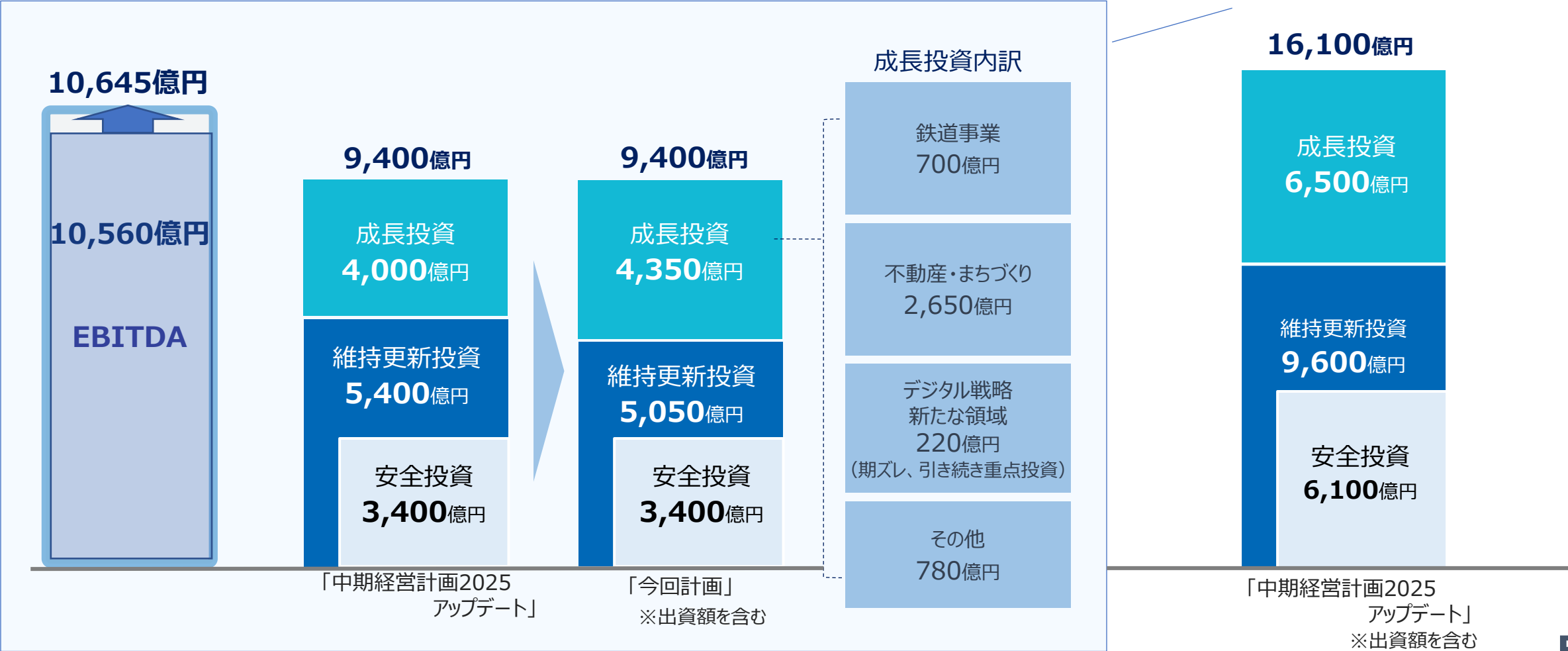


財務戦略：設備投資計画

- 中計2025に掲げる各種施策を着実に推進し、万博需要を含め、**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

24.3-26.3期（3カ年）

（参考）24.3-28.3期



財務戦略：財務KPI

利益創出力

経営効率

財務規律

事業構成

		2025.3期 [実績]		2026.3期 [今回業績予想]	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		1,950億円	1,850億円	1,950億円
	EBITDA	3,495億円		3,790億円	3,700億円	4,000億円
	(参考) 運輸収入	8,926億円		9,300億円	9,050億円	9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%		5.1%	5%程度	5%程度
	連結ROE	10.1%		10.1%	10%程度	10%程度
	(参考) 連結ROIC	4.7%		*4.8%程度 (期首想定)	—	—
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% (期首想定)	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

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

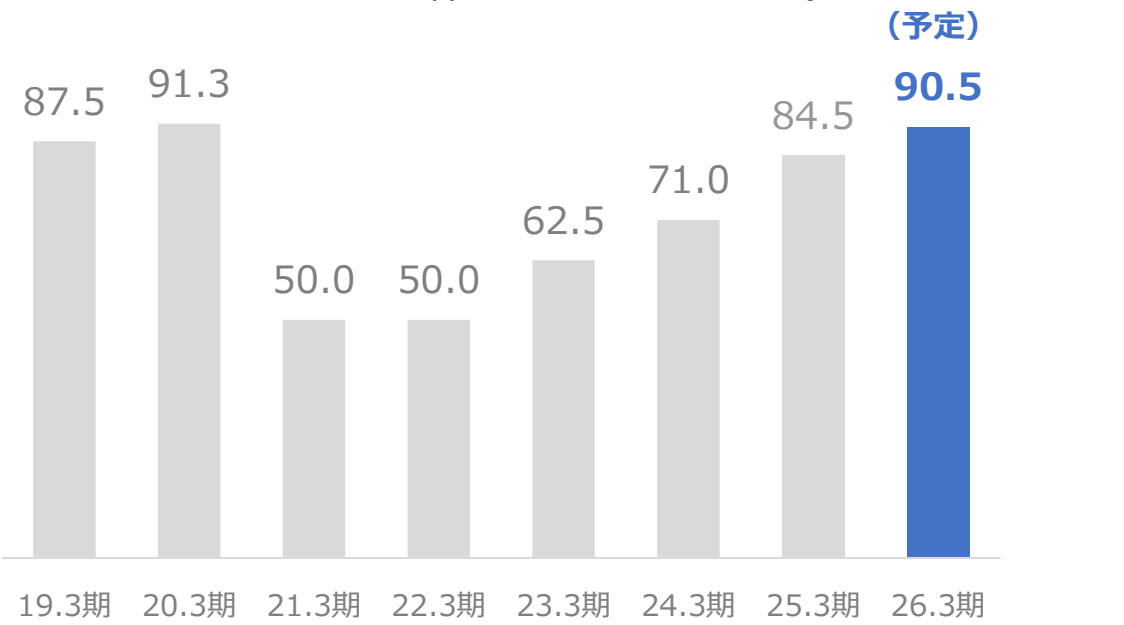
25.3期

- 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
[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90.5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
499億円、約1,550万株の自己株式を取得
(全株式消却)

1株当たり配当金の推移 (円)



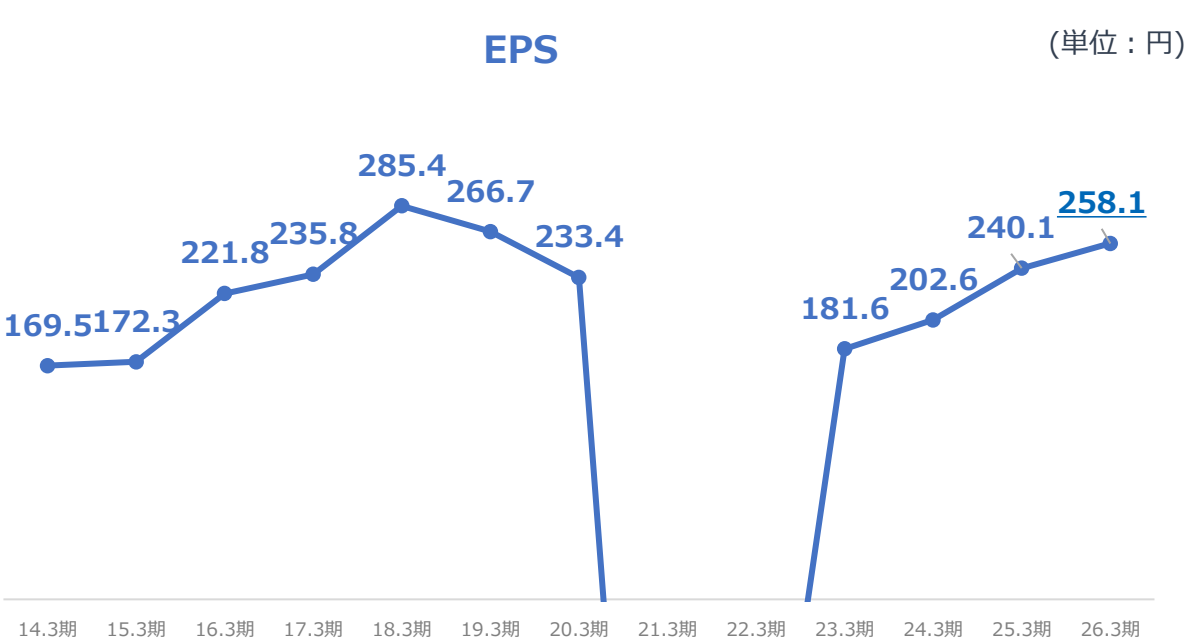
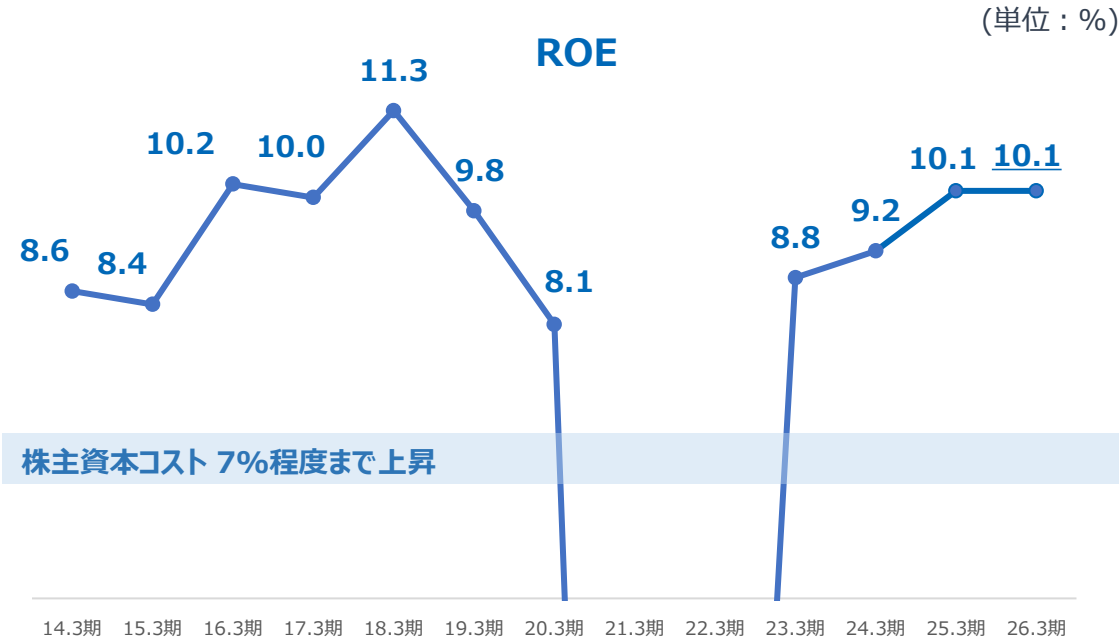
配当総額	336	349	191	244	304	345	397	約412	(億円)
自己株式取得	99	99	-	-	-	-	499	499	

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

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、残り約500億円の自己株式取得を26.3期上期に完了**
- **概ねコロナ前水準のROE、EPS、DPS（一株当たりの配当額）まで回復する見通し**

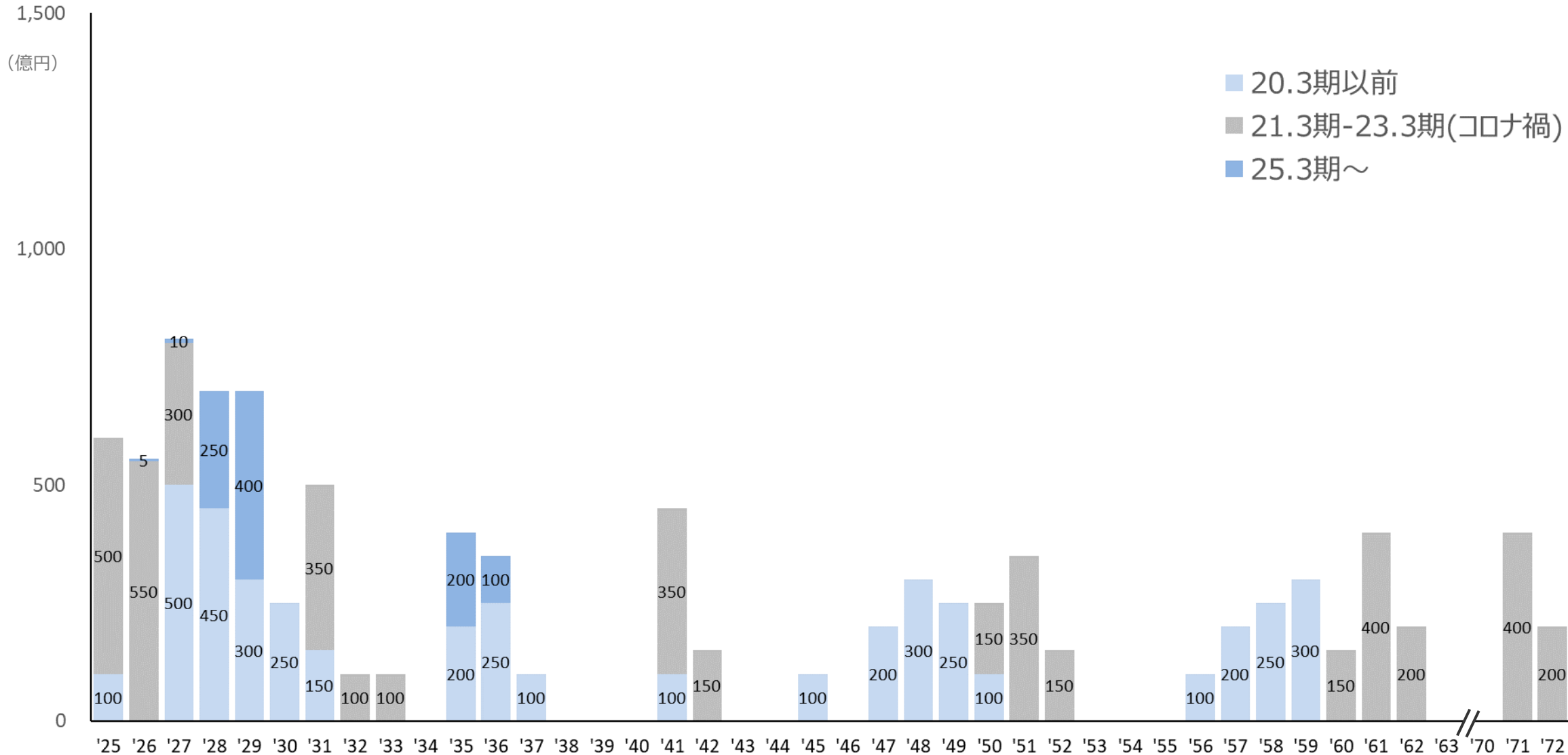
	コロナ前5か年平均 (16.3~20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・消却後（想定）
ROE	9.9%	8.8%	10.1%
EPS	248.6円	181.6円	258.1円
DPS（一株当たり配当額）	79.5円	62.5円	90.5円



・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）

社債償還見込み

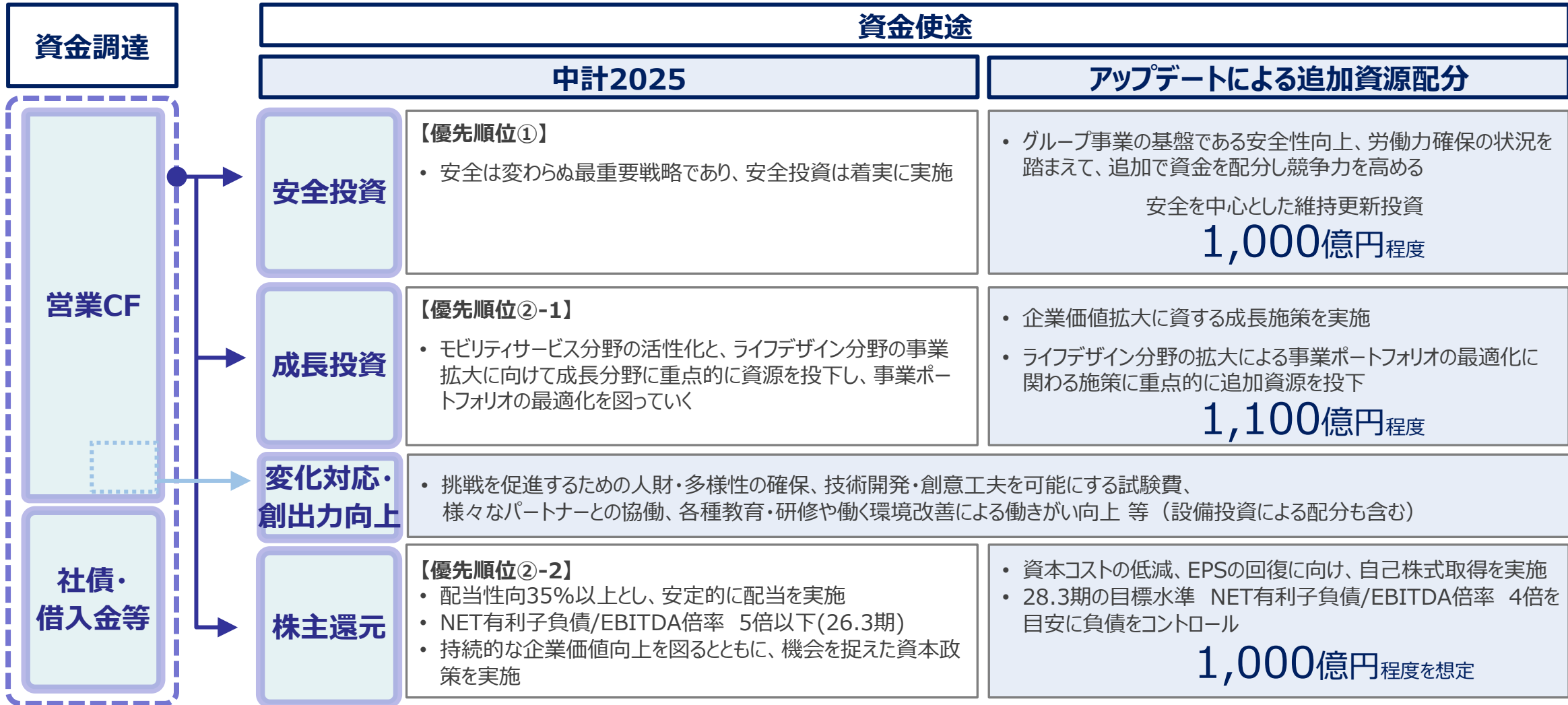
社債償還額（単体）



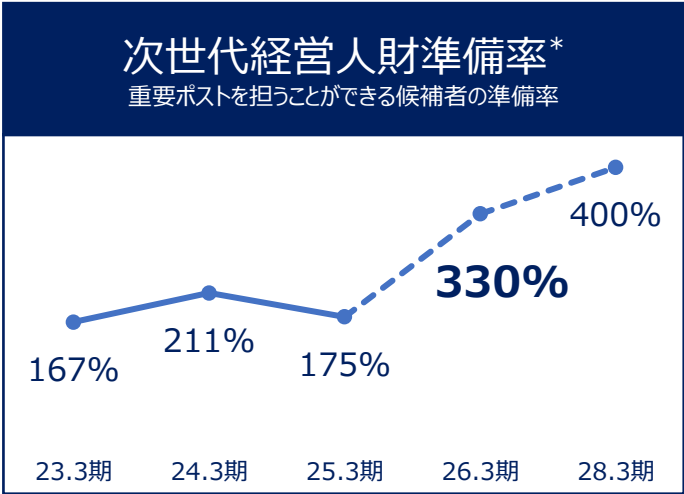
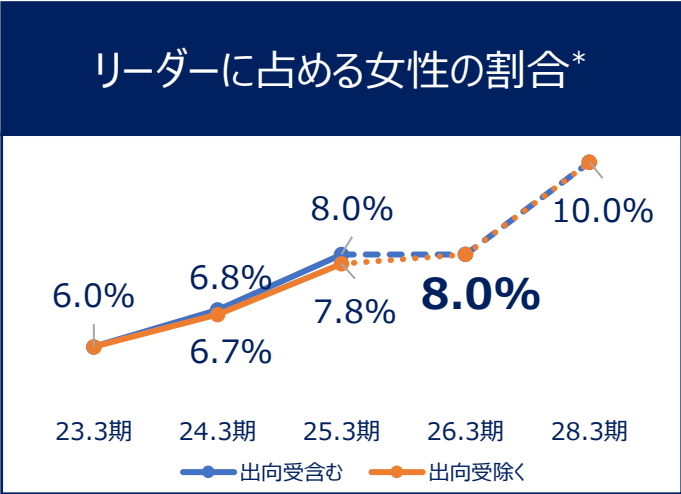
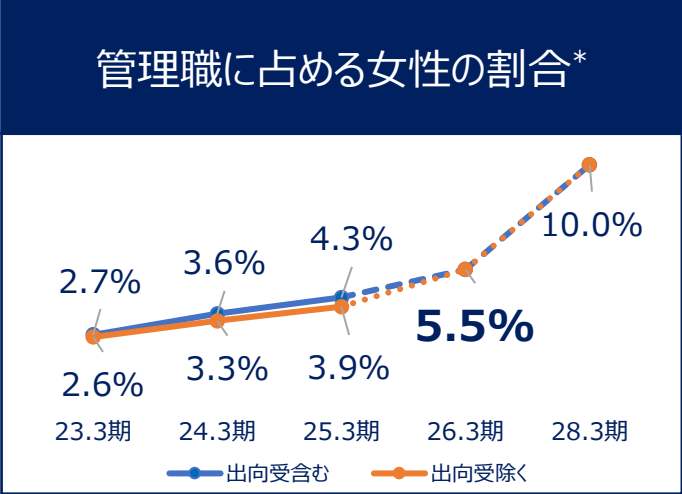
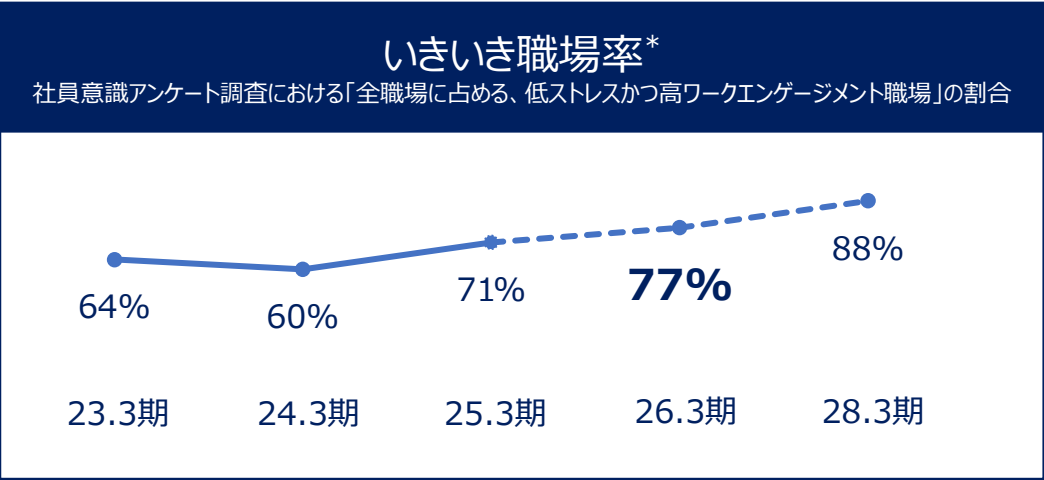
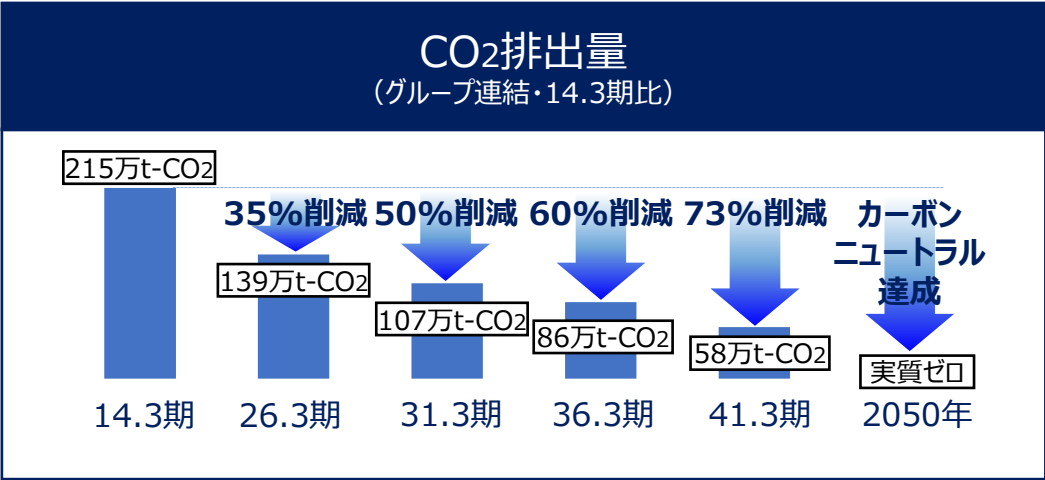
(注1) 2025年5月2日現在
(注2) 償還額は額面金額
(注3) 横軸は各年3月期

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）



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」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスク及び要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。
 - 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
 - 経済の悪化、デフレ及び人口の減少
 - 日本の法律、規則及び政府の方針の不利益となる変更
 - 旅客鉄道会社及び航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引下げ及びその他の戦略
 - 感染症の発生・流行
 - 地震及びその他の自然災害のリスク、及び情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害
- 本スライドに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、2025年11月4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11月4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/>