

2026年3月期第3四半期決算説明会

2026年2月3日
西日本旅客鉄道株式会社



26.3期3Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期3Q決算・業績予想（詳細）

P. 14

**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. 23

Appendix

P. 36

ハイライト

- 万博閉幕後の3Q（10-12月）も堅調に推移した結果、**5期連続の増収増益で過去最高益**
- 概ね計画通りに進捗していることから、**通期業績予想・配当予想は据置き**

(億円)

	25.3期	26.3期	対前年		25.3期	26.3期	対前年	
	3Q実績	3Q実績	差額	比率	実績	今回予想 (2/3)※	差額	比率
【連結】								
営業収益	12,456	13,394	+937	107.5%	17,079	18,360	+1,280	107.5%
営業費用	10,703	11,423	+720	106.7%	15,277	16,410	+1,132	107.4%
営業利益	1,753	1,971	+217	112.4%	1,801	1,950	+148	108.2%
経常利益	1,642	1,847	+205	112.5%	1,656	1,790	+133	108.0%
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	1,146	1,210	+63	105.5%	1,139	1,185	+45	104.0%
EBITDA	2,997	3,281	+284	109.5%	3,495	3,790	+294	108.4%
【単体】								
運輸収入	6,741	7,192	+450	106.7%	8,926	9,300	+373	104.2%
営業費用	6,149	6,537	+388	106.3%	8,754	9,100	+345	103.9%

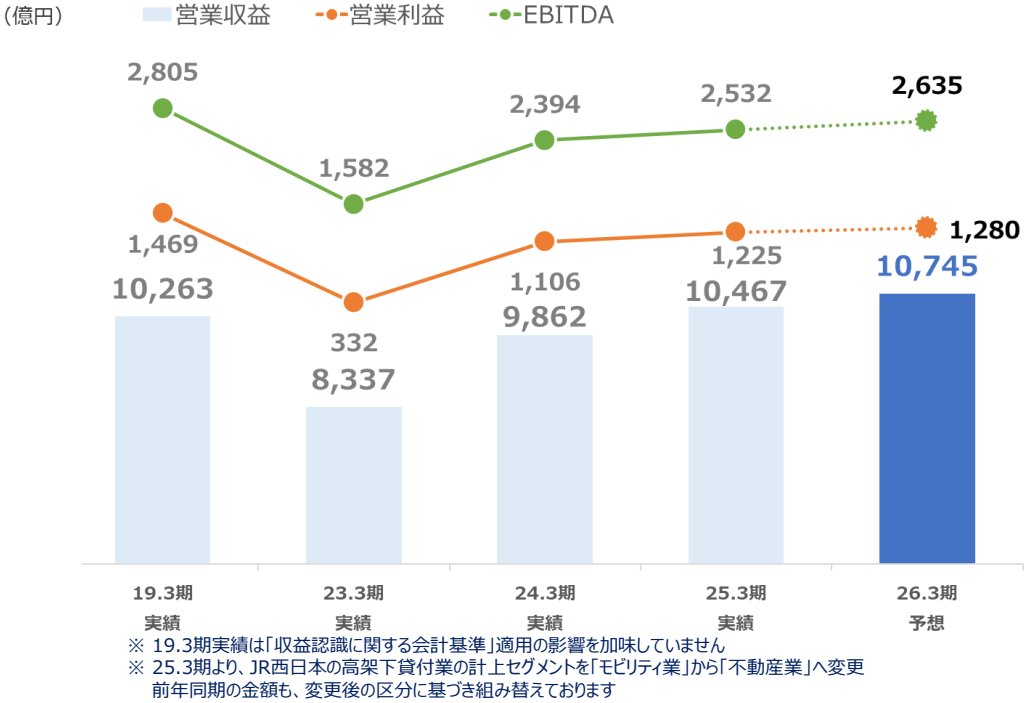
※ 2025年11月4日発表の通期予想から変更していません

26.3期3Q営業利益（対25.3期3Q）の概要

- **モビリティ業**は、万博やインバウンドに加えて、万博後も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、万博関連事業や万博後も好調な駅構内店舗（CVS・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）の開業効果等によりホテル・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**



モビリティ業の実績・計画（通期）



	25.3期3Q 実績	26.3期3Q 実績	対前年 差額	26.3期 通期予想
営業収益	7,699	8,209	+509	10,745
うち単体運輸収入	6,741	7,192	+450	9,300
新幹線	3,848	4,159	+310	5,339
近畿圏	2,298	2,414	+115	3,156
その他在来線	594	618	+24	804
営業利益	1,264	1,400	+135	1,280
EBITDA	2,228	2,389	+161	2,635

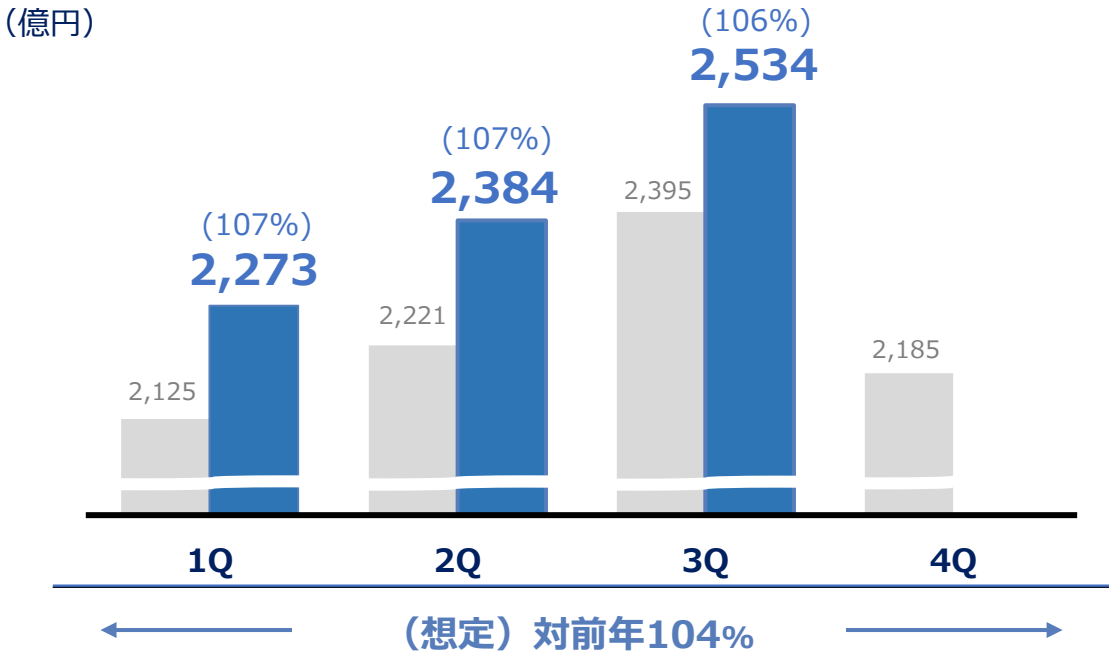
26.3期 3Q（10-12月）実績のポイント

総括（運輸収入）	増加するインバウンドに加え、中長距離を中心にビジネス・レジャーとも旺盛な国内需要を捉えたことで想定を上回った
山陽新幹線	インバウンド・ビジネス利用に加えて、万博後も好調なレジャーが継続し年末年始のご利用等が好調に推移
北陸新幹線	首都圏～北陸方面への航空機の減便影響による航空機から新幹線への転移や年末年始のご利用が好調に推移
近畿圏	<ul style="list-style-type: none">（定期外）インバウンド需要に加え、バリアフリー加算運賃による押し上げ効果（定期）ご利用者数の緩やかな増加基調が継続

モビリティ業：関連指標

運輸収入（対前年比）

- インバウンドに加え、万博後も国内レジャーを中心に好調な需要が継続
- 万博効果のない11月以降はレジャーを中心とした休日のご利用が牽引



◆山陽新幹線(新大阪～西明石間)のご利用状況

	上期	10月	11月	12月	3Q計
平日	110%	108%	105%	100%	104%
休日	110%	107%	107%	102%	107%

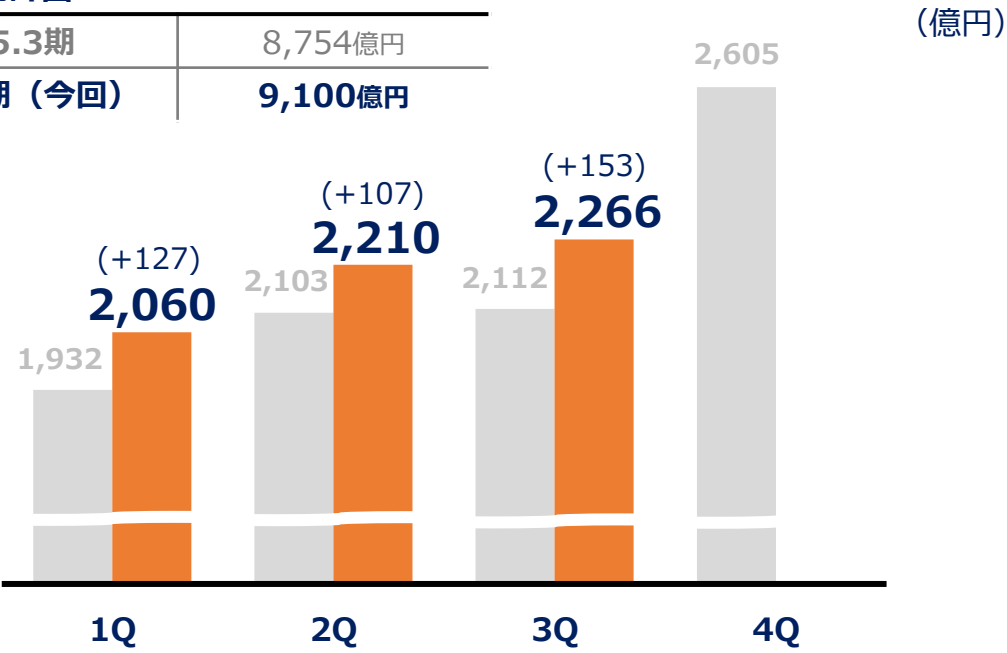
※ 多客期は含まず

単体費用（対前年比）

- 3Q（10-12月）では、**一時金**により対前年**+39億円の増**
- **万博関連**に加え、**人件費**および**デジタル戦略推進**に伴い、通期で**対前年増**

◆ 通期計画

25.3期	8,754億円
26.3期（今回）	9,100億円



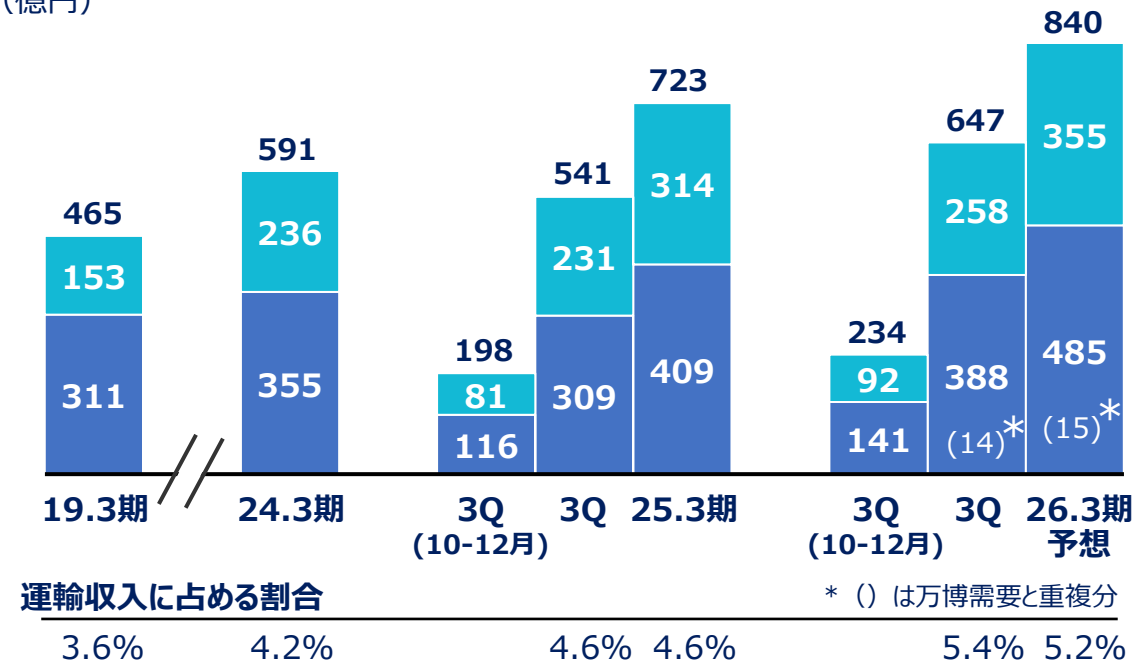
主な増要因	3Q実績	詳細
人件費	+97億円	賃上げ、一時金 等
動力費	+17億円	再エネ賦課金 等
修繕費	+94億円	労務単価の増 等
業務費	+106億円	万博関連、デジタル 等

インバウンド収入

- 増加が続くインバウンドを着実に取り込み、**3Qのインバウンド収入として過去最高**
- **中国政府による渡航自粛勧告**によりご利用減少がみられるものの3Q時点における**グループ全体での影響額は些少**
- **訪日外国人旅行者数**は増加傾向であり、**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)
(億円)



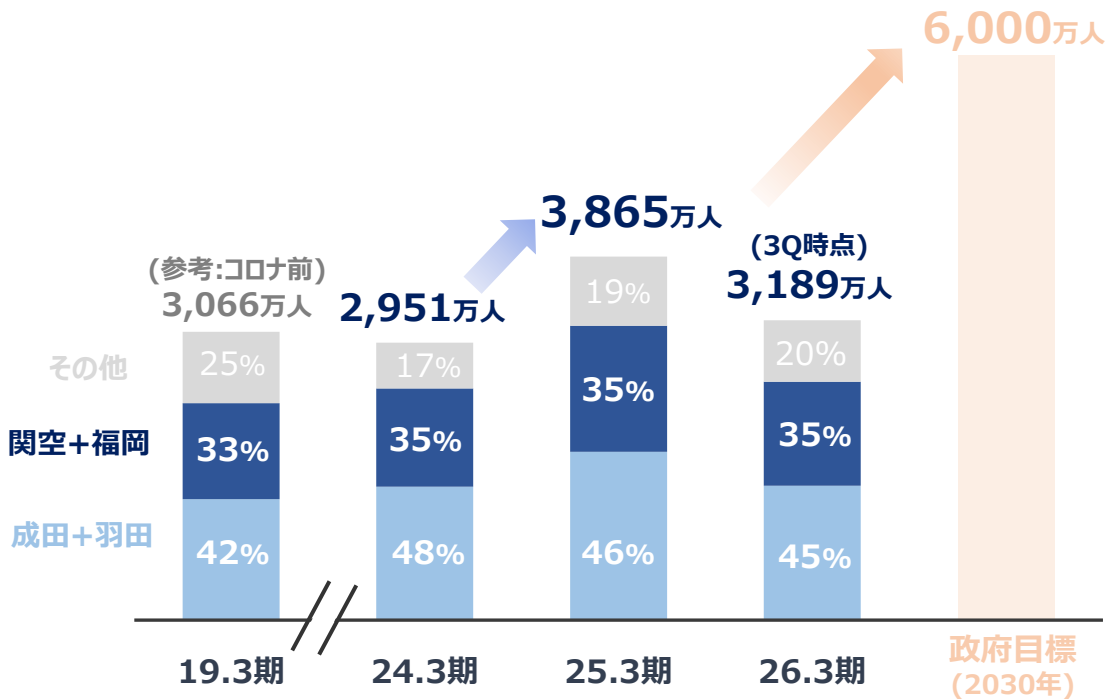
※ 訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきつぷ利用（推計）の合算値
〔訪日旅行者向け商品の比率は全体の5割程度〕

参考：3Q（10-12月）のインバウンド関連のご利用状況(対前年比)

	上期	10月	11月	12月	3Q計
関空特急「はるか」 (ご利用人数)	108%	112%	105%	97%	104%

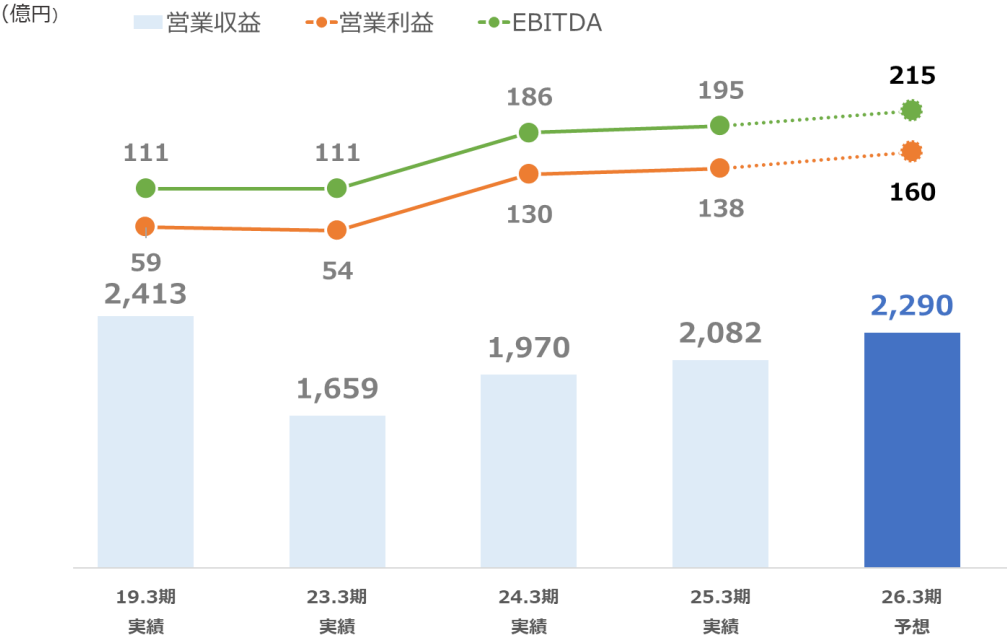
訪日外国人旅行者数の推移

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	2,180万人 (4~11月)
関空+福岡	949万人	965万人	1,216万人	872万人 (4~11月)
成田+羽田	928万人	940万人	1,190万人	774万人 (4~11月)

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

	25.3期3Q 実績	26.3期3Q 実績	対前年 差額	26.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	1,576	1,791	+215	2,290
物販・飲食業	1,377	1,598	+220	2,030
うちヴィアイン	182	201	+18	265
百貨店業	186	178	▲7	240
営業利益（主な内訳）	124	158	+33	160
物販・飲食業	108	147	+38	150
うちヴィアイン	35	51	+15	50
百貨店業	15	11	▲3	15
EBITDA	167	203	+36	215

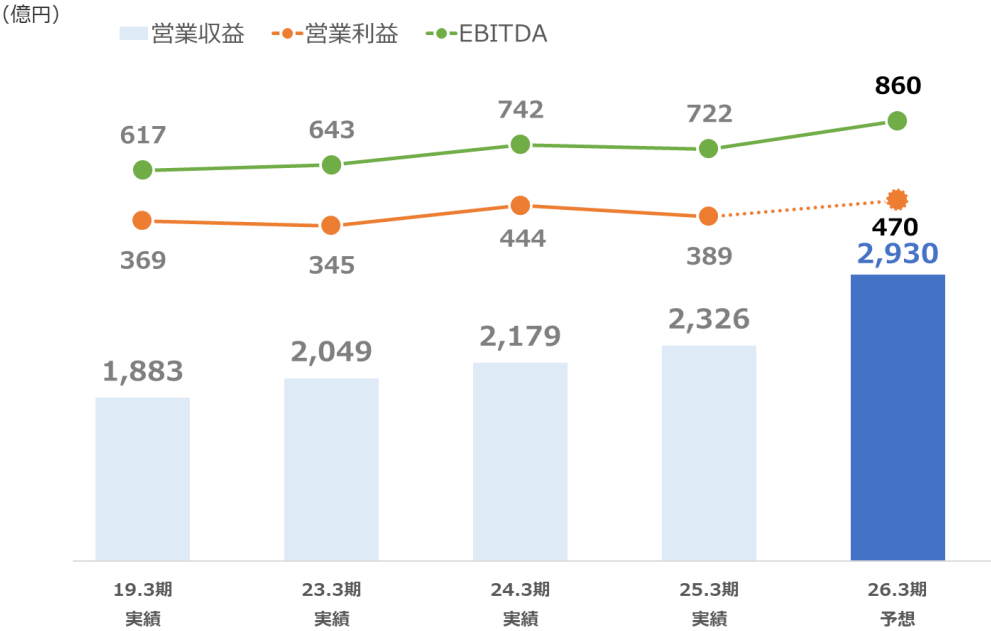
※ 各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

26.3期 3Q（10-12月）実績のポイント

総括	・ 万博後も好調な鉄道のご利用に伴い、駅構内店舗やヴィアインの増収により想定を上回った ※3Qとしては過去最高益
物販・飲食	・ CVSは、客数が前年並で推移した一方で客単価が前年を上回って推移 ・ 土産店は、万博後も客数、客単価ともに前年を上回って堅調に推移
うちヴィアイン	・ 稼働率は前年をやや下回った一方、ADRは前年を上回って推移 ・ ただし、12月は中国政府の渡航自粛勧告による影響が一部に見られ、ADRは前年並に推移
百貨店	・ 国内需要は前年並みに回復。一方、免税売上高は12月から中国政府の渡航自粛勧告による影響が顕在化

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
※ 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3Q 実績	26.3期3Q 実績	対前年 差額	26.3期 通期予想
営業収益（主な内訳）	1,685	1,868	+183	2,930
不動産賃貸・販売業	866	900	+34	1,560
うち不動産賃貸	456	457	+1	625
不動産販売	409	443	+33	935
ショッピングセンター業	479	554	+74	790
ホテル業	331	407	+75	540
営業利益（主な内訳）	348	399	+51	470
不動産賃貸・販売業	159	155	▲3	195
うち不動産賃貸	133	115	▲17	120
不動産販売	25	39	+13	75
ショッピングセンター業	106	135	+29	145
ホテル業	▲6	26	+33	25
EBITDA	589	676	+86	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 3Q（10-12月）実績のポイント

不動産賃貸・販売業

- ・ 賃貸は、まちづくりプロジェクト（大阪）が順調に進捗しており対前年増収
- ・ 販売は、住宅分譲販売が堅調に推移し、対前年増収

ショッピングセンター業

- ・ 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引き続き好調 ※3Qとしては過去最高益

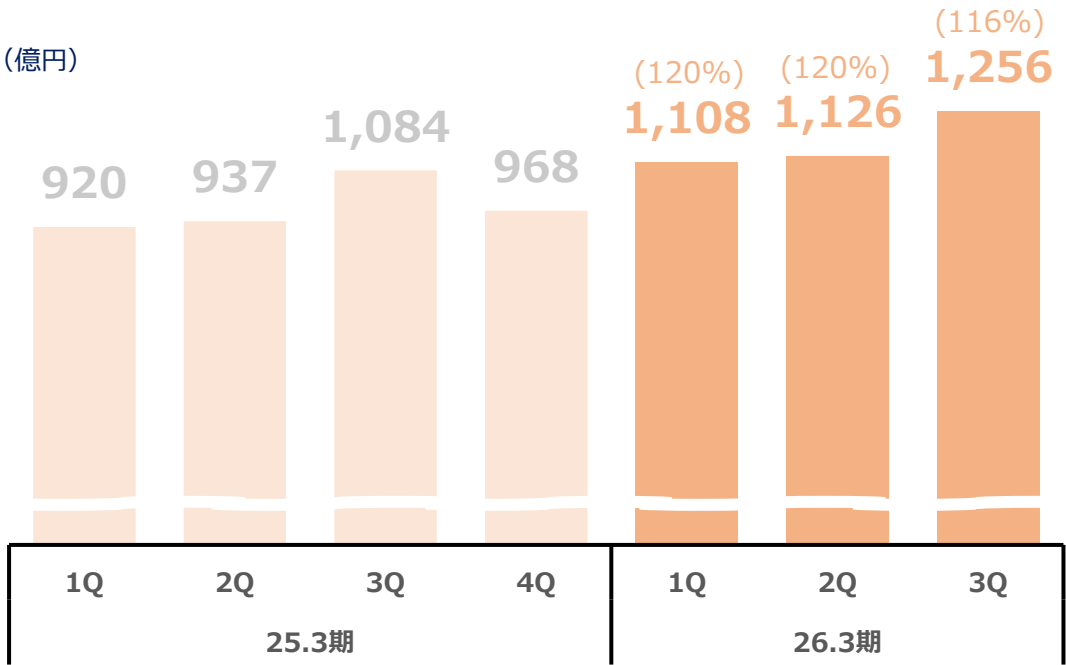
ホテル業

- ・ 中国政府の渡航自粛勧告による影響を受けつつも、秋の行楽シーズンや年末の国内旅行需要を取り込み、対前年増収

不動産業：関連指標

SC売上高

- 広島、大阪等の新規開業物件の効果に加え、近畿圏を中心に万博やインバウンド需要を取り込み、対前年増収



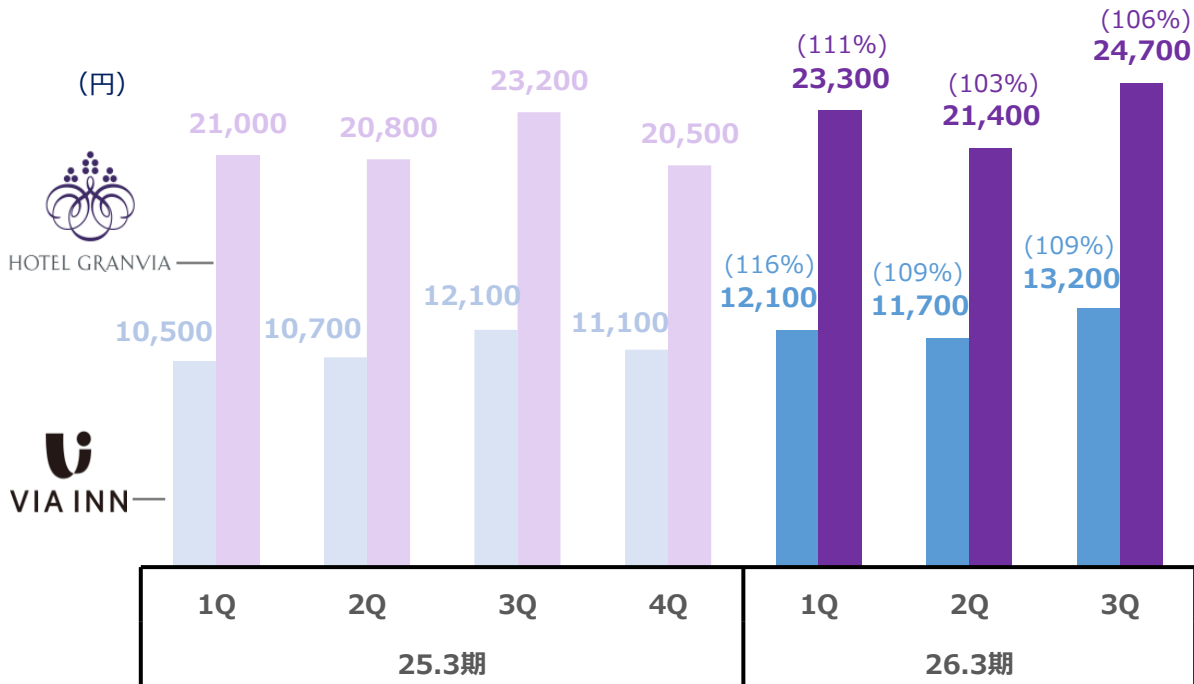
※ 26.3期3Q実績は速報値です

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



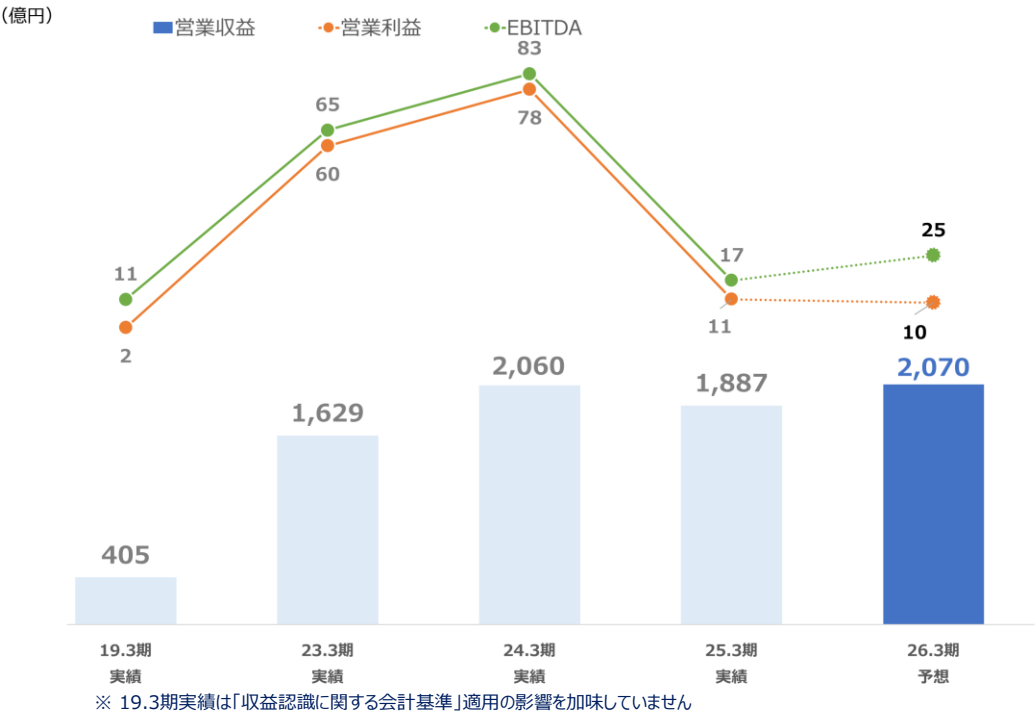
※ 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
※ グランヴィア広島サウスゲートは25.3期4Qから上記数値に含まれます
※ 26.3期3Q実績は速報値です

平均ADR（対前年）

	ヴィアイン	グランヴィア
3Q累計	111% (想定を上回る)	106% (想定を上回る)

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3Q 実績	26.3期3Q 実績	対前年 差額	26.3期 通期予想
営業収益	1,290	1,307	+16	2,070
ツーリズム	609	596	▲13	885
ソリューション	680	711	+30	1,185
営業利益	▲16	▲20	▲3	10
ツーリズム	1	▲8	▲9	2
ソリューション	▲17	▲12	+5	8
EBITDA	▲12	▲15	▲3	25

26.3期 3Q（7-9月）実績のポイント

総括	・ 万博関連商品の販売等により、ソリューション・ツーリズム事業ともに取扱高が増加し、利益は概ね計画通り
ツーリズム事業	・ 主力である国内パッケージツアー商品「赤い風船」の販売が徐々に回復 ・ ホテル宿泊価格高騰等により旅行商品の原価率が上昇基調
ソリューション事業	・ 受託事業の取扱が拡大 ・ 販売コスト等の費用削減効果もあり、対前年増益

大阪・関西万博を契機とした価値創造

- 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**

万博効果	通期（収益 / 利益）	期首計画（収益 / 利益）
単体	212億円 / 167億円（対2Q速報値: +7億円）	200億円 / 140億円
グループ会社	240億円 / 30億円（対2Q速報値: - 億円）	170億円 / 10億円
グループ合計	452億円 / 197億円（対2Q速報値: +7億円）	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

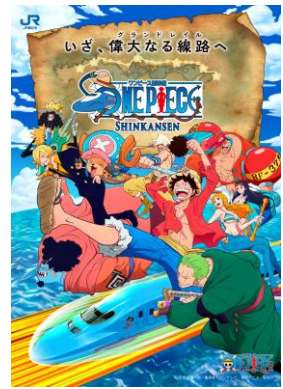
- ・ 新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」運行
- ・ 乗換結節点となる弁天町駅や桜島駅の改良
- ・ 大阪デスティネーションキャンペーン（25年4～6月）
- ・ 万博ファイナルイベントや「世界のマクミyak展」等イベント主催



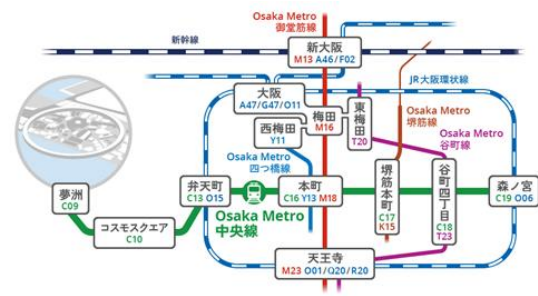
万博ファイナルイベント



世界のマクミyak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

26.3期3Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期3Q決算・業績予想（詳細）

P. 14

**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. 23

Appendix

P. 36

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2024年度 第3四半期	2025年度 第3四半期	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	12,456	13,394	937	107.5	【5期連続の増収】	18,360	1,280	107.5
モビリティ業	7,699	8,209	509	106.6	運輸収入の増	10,745	277	102.6
流通業	1,576	1,791	215	113.7	物販飲食業の増	2,290	207	110.0
不動産業	1,685	1,868	183	110.9	不動産賃貸・販売業の増、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	1,290	1,307	16	101.3		2,070	182	109.7
その他	205	217	12	106.1		325	10	103.5
営業費用	10,703	11,423	720	106.7		16,410	1,132	107.4
営業利益	1,753	1,971	217	112.4	【5期連続の増益】	1,950	148	108.2
モビリティ業	1,264	1,400	135	110.7	運輸収入の増	1,280	54	104.5
流通業	124	158	33	127.2	物販飲食業の増	160	21	115.7
不動産業	348	399	51	114.8	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	△ 16	△ 20	△ 3	—		10	△ 1	88.2
その他	26	33	6	125.3		35	△ 6	84.5
営業外損益	△ 110	△ 123	△ 12	—		△ 160	△ 15	—
経常利益	1,642	1,847	205	112.5	【5期連続の増益】	1,790	133	108.0
特別損益	19	△ 99	△ 118	—		△ 25	△ 13	—
法人税等	496	509	13	102.7		520	61	113.3
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,146	1,210	63	105.5	【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 第3四半期	2025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	7,699	8,209	509	106.6	・万博・インバウンド需要を含む鉄道のご利用増
		営業利益	1,264	1,400	135	110.7	
流通業	物販・飲食	営業収益	1,377	1,598	220	116.0	・駅構内店舗売上の増
		【再掲:宿泊特化型ホテル】	【182】	【201】	【18】	【110.1】	・客室平均単価の増
		営業利益	108	147	38	135.3	
		【再掲:宿泊特化型ホテル】	【35】	【51】	【15】	【144.3】	
	百貨店	営業収益	186	178	△ 7	95.8	・免税売上の減
		営業利益	15	11	△ 3	73.7	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	866	900	34	104.0	・住宅分譲販売の増
		【再掲:不動産販売】	【409】	【443】	【33】	【108.1】	
		営業利益	159	155	△ 3	97.7	
		【再掲:不動産販売】	【25】	【39】	【13】	【153.5】	・販売利益率差
	ショッピングセンター	営業収益	479	554	74	115.6	・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	106	135	29	127.8	
	ホテル	営業収益	331	407	75	122.8	・客室平均単価の増、前年度開業平年度化
		営業利益	△ 6	26	33	－	
旅行・地域ソリューション業		営業収益	1,290	1,307	16	101.3	・ソリューション事業（団体取扱等）の増
		営業利益	△ 16	△ 20	△ 3	－	・ツーリズム事業（企画商品販売）の減

※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 第3四半期	2025年度 第3四半期	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	7,524	8,007	482	106.4	【5期連続の増収】	10,390	397	104.0
運輸収入	6,741	7,192	450	106.7		9,300	373	104.2
運輸附帯収入	90	105	14	116.2		137	12	110.4
関連事業収入	241	264	22	109.4		352	23	107.1
その他収入	450	445	△ 5	98.7		601	△ 12	98.0
営業費用	6,149	6,537	388	106.3		9,100	345	103.9
		うち構造改革△290				うち構造改革△420		
人件費	1,534	1,632	97	106.4	単価増	2,155	79	103.8
物件費	3,052	3,270	218	107.2		4,765	161	103.5
動力費	454	472	17	103.9	再エネ賦課金の増	615	6	101.0
修繕費	1,014	1,108	94	109.3	労務単価増	1,720	0	100.0
業務費	1,583	1,690	106	106.7	万博対応経費の増	2,430	154	106.8
線路使用料等	268	292	24	109.0	北幹敦賀延伸による増	390	33	109.3
租税公課	328	337	8	102.5		420	14	103.5
減価償却費	965	1,005	39	104.1		1,370	57	104.4
営業利益	1,375	1,469	94	106.9	【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 第3四半期	対前年		2025年度 通期予想	対前年		2025年度 第3四半期	対前年	
				増減	比率		増減	比率		増減	比率
新幹線	山陽	定期	94	7	108.9	—	—	—	738	56	108.4
		定期外	3,446	278	108.8	—	—	—	14,731	969	107.0
		計	3,540	286	108.8	4,544	232	105.4	15,469	1,026	107.1
	北陸	定期	16	1	113.4	—	—	—	111	12	112.3
		定期外	603	22	103.9	—	—	—	1,936	59	103.2
		計	619	24	104.2	794	12	101.6	2,047	71	103.6
	定期		110	9	109.5	—	—	—	849	69	108.9
	定期外		4,049	301	108.0	—	—	—	16,667	1,028	106.6
	計		4,159	310	108.1	5,339	245	104.8	17,517	1,097	106.7
在来線	近畿圏	定期	828	10	101.2	—	—	—	12,955	130	101.0
		定期外	1,585	105	107.1	—	—	—	8,138	335	104.3
		計	2,414	115	105.0	3,156	110	103.6	21,093	465	102.3
	その他	定期	158	1	101.3	—	—	—	2,583	18	100.7
		定期外	459	22	105.0	—	—	—	2,212	12	100.6
		計	618	24	104.0	804	17	102.3	4,796	31	100.7
	定期		986	12	101.2	—	—	—	15,538	149	101.0
	定期外		2,045	127	106.7	—	—	—	10,351	347	103.5
	計		3,032	139	104.8	3,960	127	103.3	25,890	497	102.0
合計	定期		1,097	21	102.0	—	—	—	16,388	218	101.4
	定期外		6,094	429	107.6	—	—	—	27,019	1,376	105.4
	計		7,192	450	106.7	9,300	373	104.2	43,407	1,594	103.8

※ 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 第3四半期				
			対前年		主な増減要因		
			増減	比率			
新幹線	山陽	3,540	286	108.8%	基礎トレンド(102.1%)		+69
					特殊要因	・大阪・関西万博	+130
						・インバウンド需要の増※2	+34
						等	
	北陸	619	24	104.2%	基礎トレンド(100.1%)		+0
					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		4,159	310	108.1%			
在来線	近畿圏	2,414	115	105.0%	基礎トレンド(99.7%)		△ 7
					特殊要因	・大阪・関西万博	+57
						・インバウンド需要の増※2	+34
						・バリアフリー料金収受エリア拡大	+13
						・パンダ特需	+1
						等	
	その他	618	24	104.0%	基礎トレンド(100.0%)		+0
					特殊要因	・大阪・関西万博	+5
						・インバウンド需要の増※2	+7
						・パンダ特需	+2
等							
在来線計		3,032	139	104.8%			
運輸収入計※ 1		7,192	450	106.7%			

※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 第3四半期	2025年度 第3四半期	対 前 年		2025年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	1,408	1,449	40	102.9	－
自己資金	1,365	1,415	50	103.7	2,915
負担金	43	33	△ 9	77.8	－
単体設備投資計	812	963	150	118.5	－
自己資金	769	929	160	120.8	1,955
(再掲) (安全関連投資)	(509)	(693)	(184)	(136.2)	(1,285)
(再掲) (その他)	(260)	(235)	(△ 24)	(90.7)	(670)
負担金	43	33	△ 9	77.8	－

※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）、保安防災対策（地震対策等）等

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2024年度 期末	2025年度 第3四半期末	対前年	主な増減要因																																			
流動資産	6,173	7,365	1,192	販売用不動産、未成工事支出金の増																																			
現金及び預金	1,256	1,660	404																																				
棚卸資産	1,811	2,458	646																																				
その他の流動資産	3,105	3,246	141																																				
固定資産	31,350	31,121	△ 229																																				
有形固定資産等	26,856	26,648	△ 208																																				
建設仮勘定	782	917	135																																				
投資その他の資産	3,712	3,555	△ 156																																				
資産計	37,523	38,486	963																																				
流動負債	6,985	6,694	△ 291	<table><tr><th></th><th>2024期末</th><th>2025.3Q</th><th>増減</th></tr><tr><td>有利子負債残高</td><td>15,296</td><td>15,796</td><td>500</td></tr><tr><td>【有利子負債平均金利(%)】</td><td>【1.28】</td><td>【1.40】</td><td>【0.12】</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>8,559</td><td>105</td></tr><tr><td>【社債平均金利(%)】</td><td>【1.09】</td><td>【1.17】</td><td>【0.08】</td></tr><tr><td>その他長期借入金等</td><td>5,880</td><td>6,282</td><td>402</td></tr></table> <div>親会社株主に帰属する四半期純利益 1,210、自己株式消却 △499 配当 △428</div>					2024期末	2025.3Q	増減	有利子負債残高	15,296	15,796	500	【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.40】	【0.12】	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	8,559	105	【社債平均金利(%)】	【1.09】	【1.17】	【0.08】	その他長期借入金等	5,880	6,282	402
	2024期末	2025.3Q	増減																																				
有利子負債残高	15,296	15,796	500																																				
【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.40】	【0.12】																																				
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	8,559	105																																				
【社債平均金利(%)】	【1.09】	【1.17】	【0.08】																																				
その他長期借入金等	5,880	6,282	402																																				
1年内返済予定長期借入金等	1,387	979	△ 408																																				
未払金等	5,597	5,715	117																																				
固定負債	17,736	18,630	893																																				
社債・長期借入金等	13,830	14,702	872																																				
退職給付に係る負債	1,706	1,761	55																																				
その他の固定負債	2,199	2,165	△ 34																																				
負債計	24,721	25,324	602																																				
株主資本	11,296	11,570	274																																				
資本金	2,261	2,261	－																																				
資本剰余金	1,840	1,839	△ 1																																				
利益剰余金	7,207	7,482	274																																				
自己株式	△ 12	△ 11	0																																				
その他の包括利益累計額	270	330	60																																				
非支配株主持分	1,235	1,261	25																																				
純資産計	12,801	13,162	360																																				
負債・純資産計	37,523	38,486	963																																				

{ 親会社株主に帰属する四半期純利益 1,210、自己株式消却 △499
配当 △428

各種経営指標

(単位：％、億円、人)

	2024年度				2025年度			
	第3四半期		期末		第3四半期		期末（予想）	
連結ROA	－		4.8		－		5.1	
連結ROE	－		10.1		－		10.1	
連結EBITDA	2,997		3,495		3,281		3,790	
連結減価償却費	1,243		1,693		1,309		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）	45,487	21,561	45,450	21,665	47,309	22,466	－	－
金融収支	△ 132	△ 117	△ 181	△ 147	△ 146	△ 130	△ 203	△ 187
受取利息・配当金	13	32	13	52	13	43	13	44
支払利息	145	149	195	200	159	173	216	231
ネット有利子負債／EBITDA	－		4.0倍		－		－	
自己資本比率	－		30.8%		30.9%		－	
1株当たり四半期(当期)純利益（EPS）	240.84円		240.08円		262.83円		258.12円	
1株当たり純資産（BPS）	－		2,458.45円		2,615.16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】	

26.3期3Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期3Q決算・業績予想（詳細）

P. 14

**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. 23

Appendix

P. 36

経営環境の急激な変化と対応方針

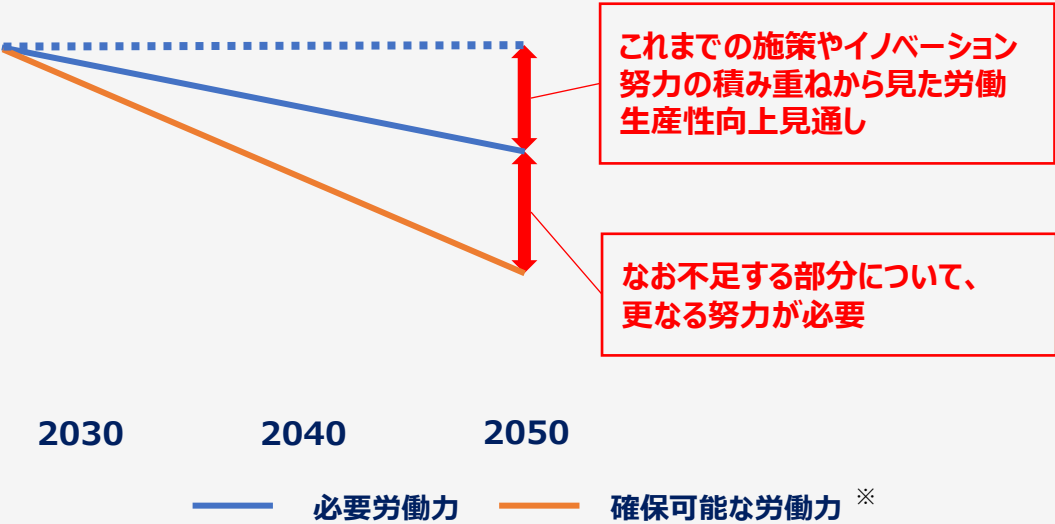
- 災害の激甚化、労働力不足の拡大、人的資本の充実や物価高騰等の影響は今後さらに大きくなる見通し
- 上記の見通しも踏まえて、鉄道事業の安全性向上・持続的進化に向けた施策（投資）の積上げや、ライフデザイン分野での成長加速に向けた検討を深度化

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（例：QRチケットサービス「KANSAI MaaSワンデーパス」） 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



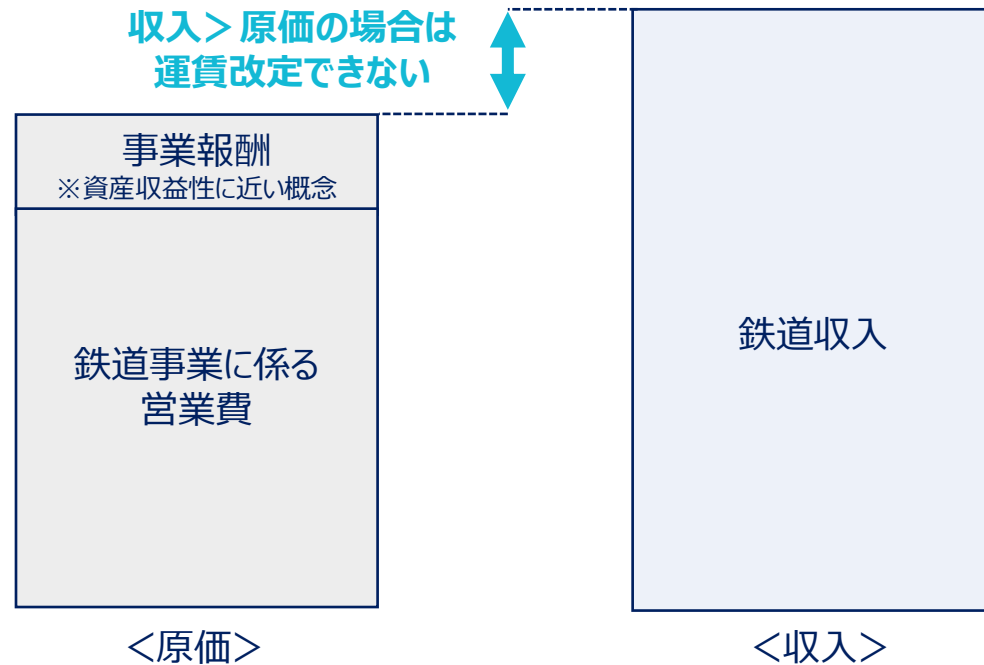
- ・ 自動運転技術の導入に向けた連携



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

将来目標

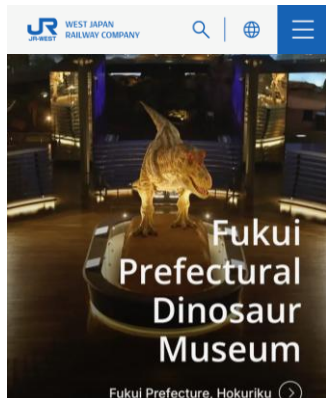
26.3期（予想）

運輸収入：485億円
G会社収入：355億円

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

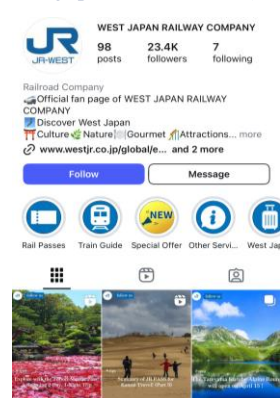
インバウンド目線でのHPコンテンツリニューアルやインバウンド向けSNSの活用



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

大糸線
南小谷～糸魚川

2024.6からバス増便実証事業開始
2025.10に2026年度初の協議会設置、同年度内の方策取りまとめを目指す方針を決定

**城端線
氷見線**

再構築方針決定
2029経営移管予定



【参考】第4回 城端線・氷見線再構築会議資料より引用

加古川線
西脇市～谷川

2025.4から列車増便等により一層の利用促進を実施
2025.12 万博期間中の利用促進を受けた利用状況公表

2024年度 輸送密度

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

E 不動産まちづくり

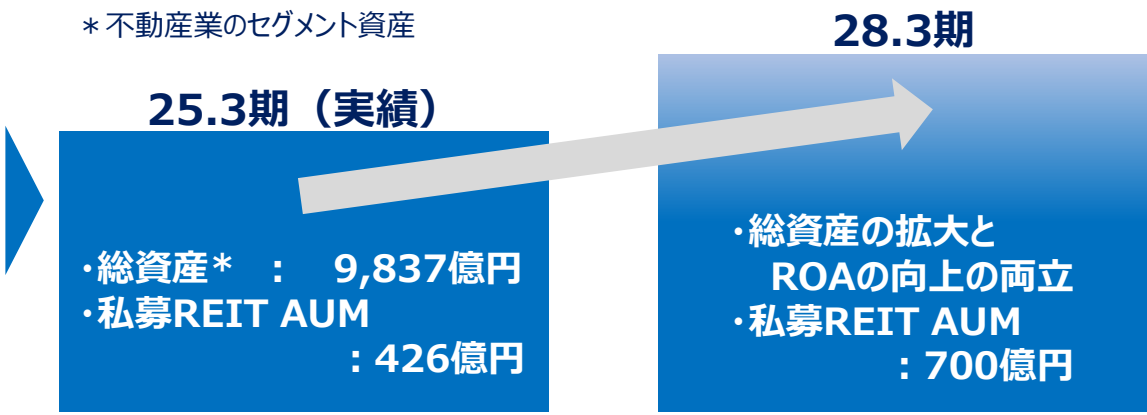
- 大阪プロジェクトや広島プロジェクトを開業させ、駅周辺の賑わい創出に大きく貢献。26.3期以降、プロジェクト効果を最大化させていく
- 更なる成長、資産効率の向上に向けて、首都圏など流動性の高いエリアでのアセット拡大やベネフィットの提供による収益性向上を推進
- 私募ファンドの拡大、私募REITの設立と規模拡大などにより、不動産ポートフォリオマネジメントの強化を図る

中計2025の主な取り組み

24.3期、25.3期	26.3期以降
<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	「クオーツ心斎橋」 2026年3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
							

28

- **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**

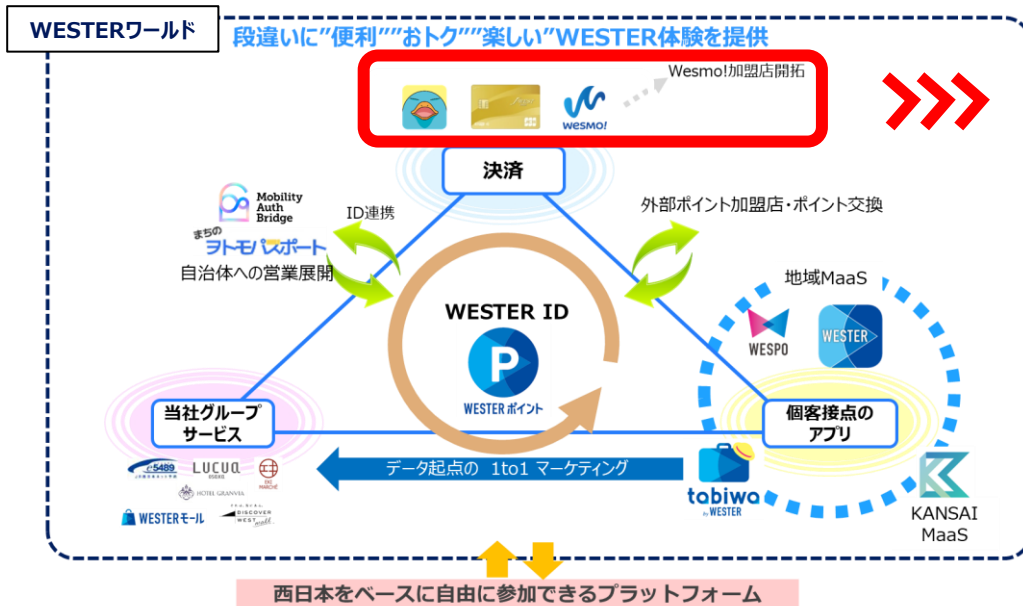
25.3期（実績）

・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

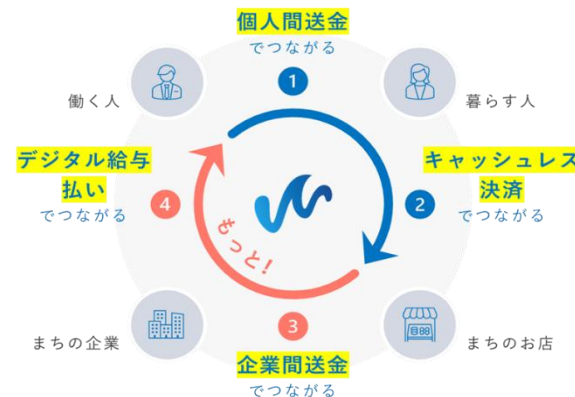
* 上記はWESTER関連収支のみを再掲しております。DXによるシナジー効果は各セグメントに含まれています。



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

※ 事業別ROICについては期末のみ更新

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	<ul style="list-style-type: none">不動産・まちづくり、デジタル戦略、新たな事業の創出等事業ポートフォリオ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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">コロナ禍を経た経営環境の変化、価格改定が容易でない事業環境を踏まえ、適切な資本コストを意識した経営、事業展開をして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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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3Q決算・業績予想（概要）

P. 3

26.3期3Q決算・業績予想（詳細）

P. 14

**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**

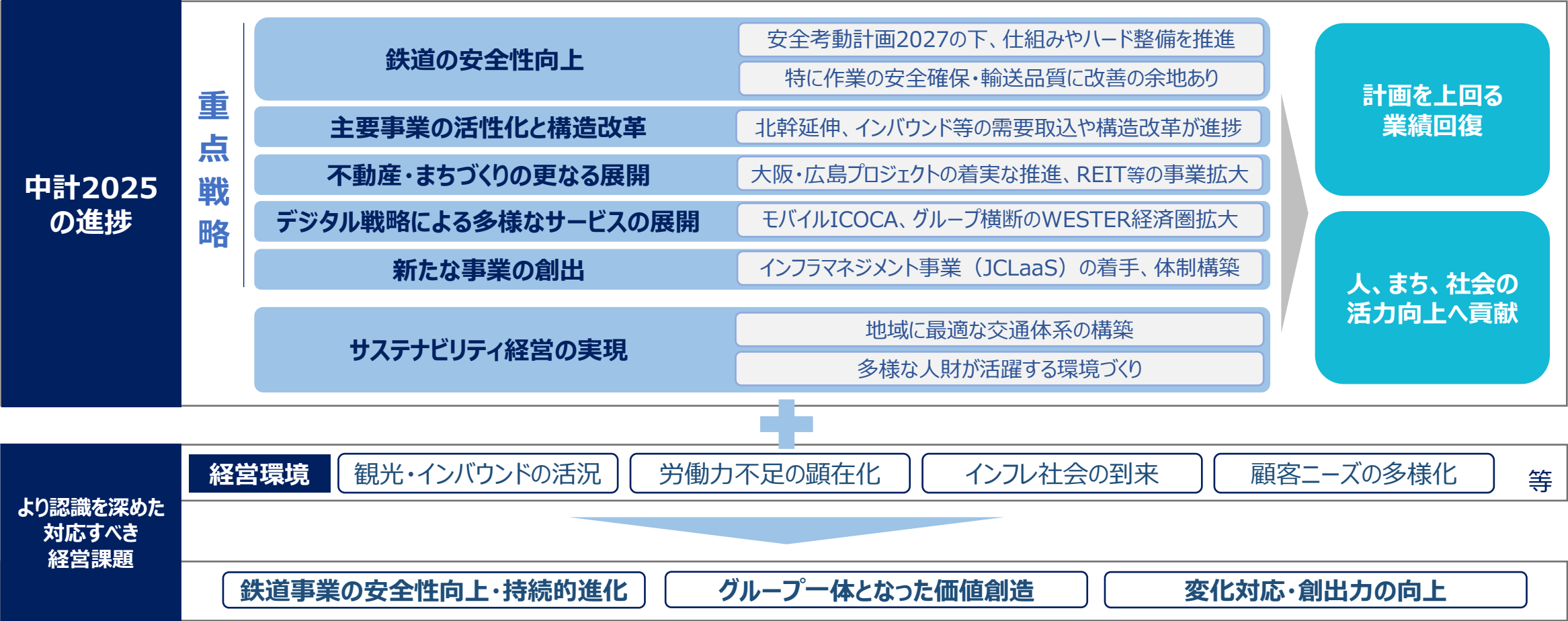
P. 23

Appendix

P. 36

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



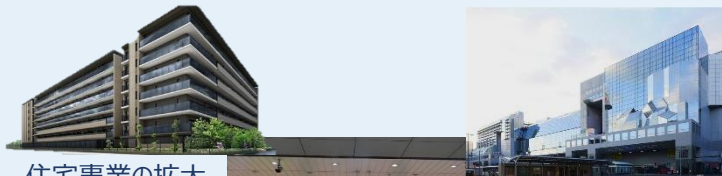
着座サービスの拡大

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			26.3期3Q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58%	
	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24%	
〔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78%	
	② 「画像認識」装置を整備している車両	整備率 6 割	整備率16%	
〔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93%	
	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74%	
	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89%	
・ 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				

計画通り進捗

※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 ■ 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		■ 大糸線 第10回振興部会 ■ 芸備線 第5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 ■ TRAILBLAZER社 設立	■ WESTERモール オープン	■ 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

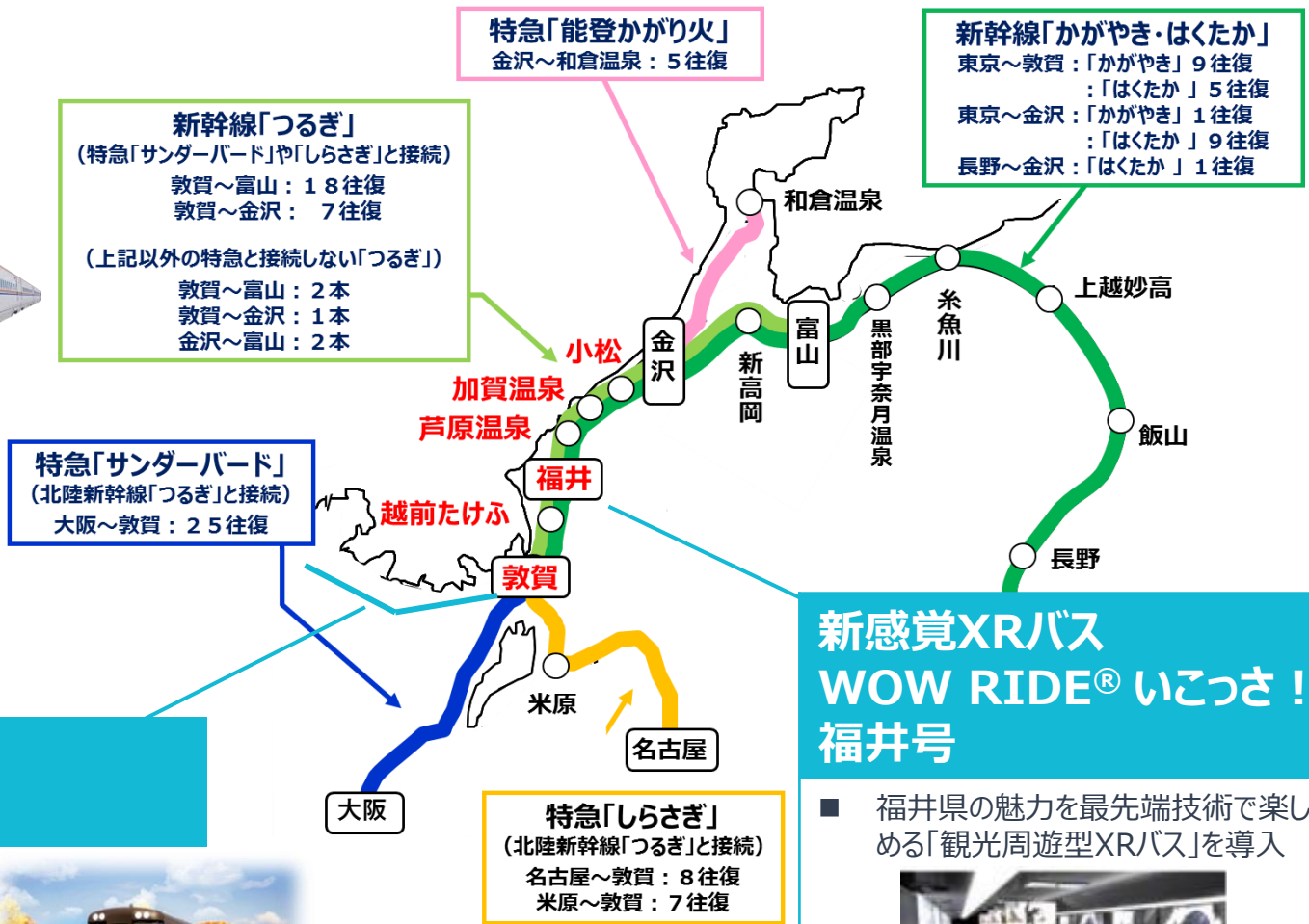
- 東京～福井間 2:51（▲36分）
敦賀間 3:08（▲50分）
- 大阪～福井間 1:44（▲3分）
金沢間 2:09（▲22分）
富山間 2:35（▲29分）

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



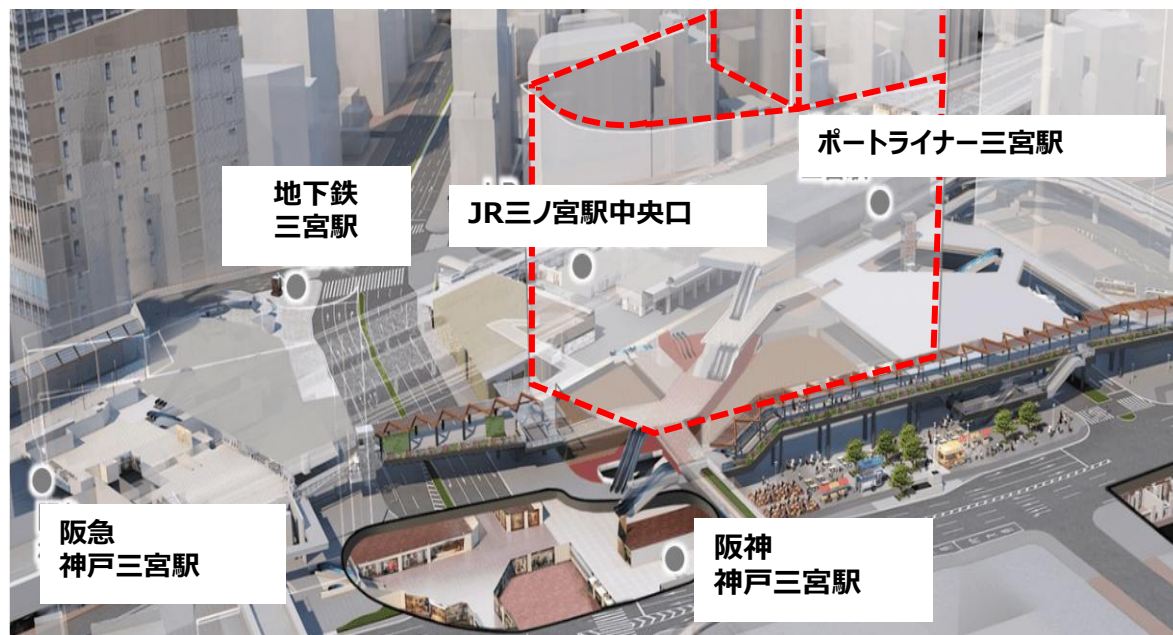
拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

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



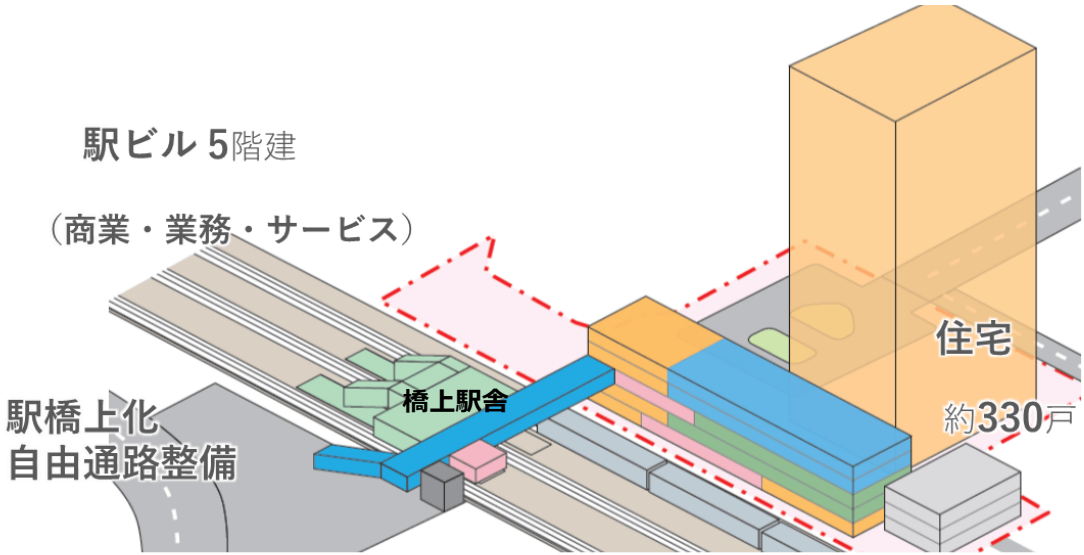
新駅ビル外観イメージ



まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

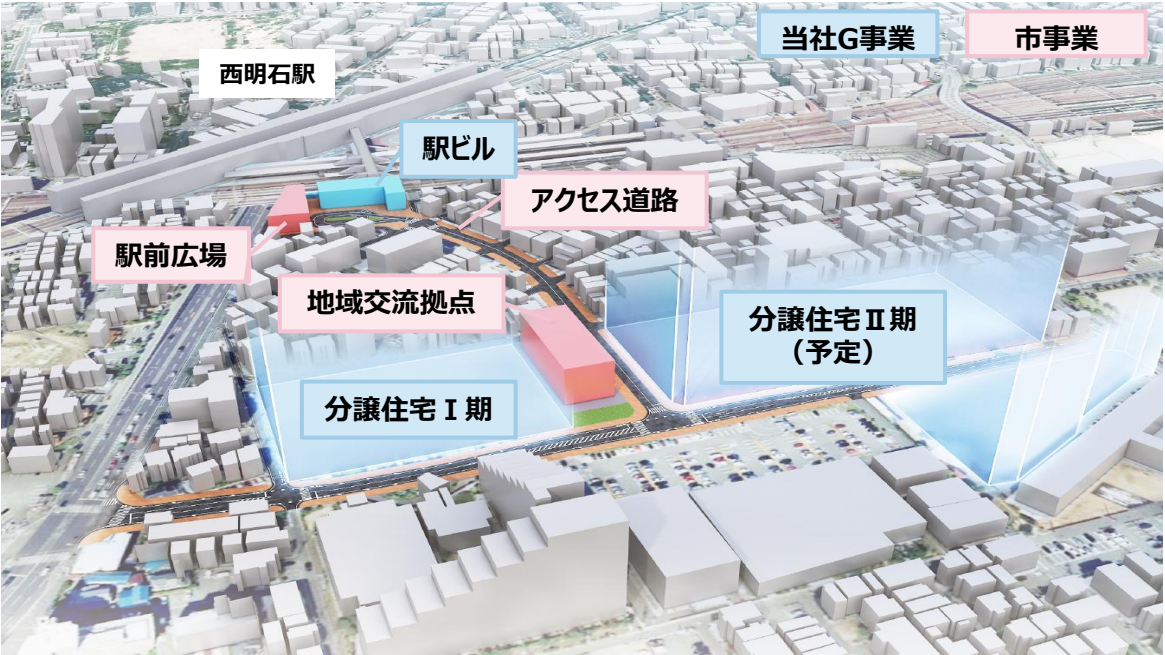
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

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㎡



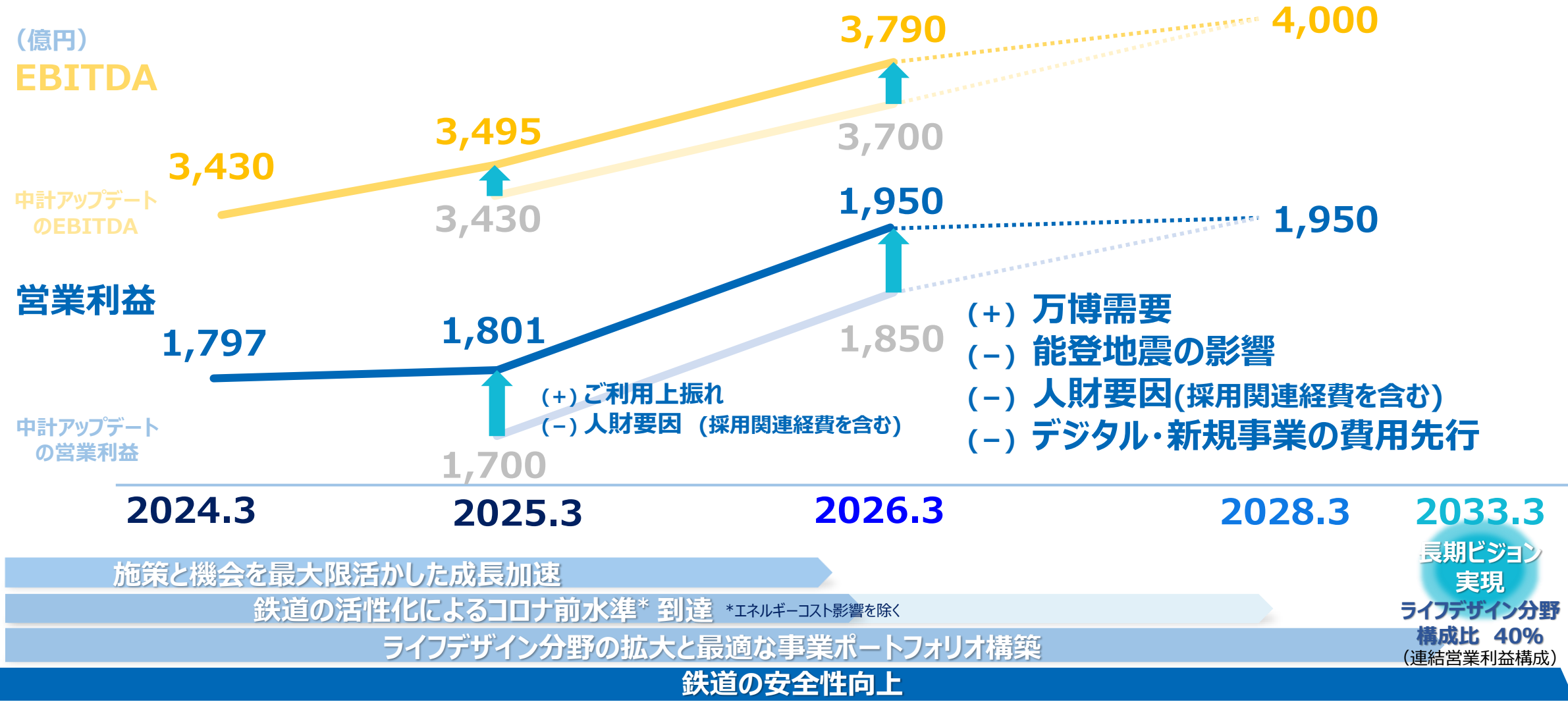
西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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



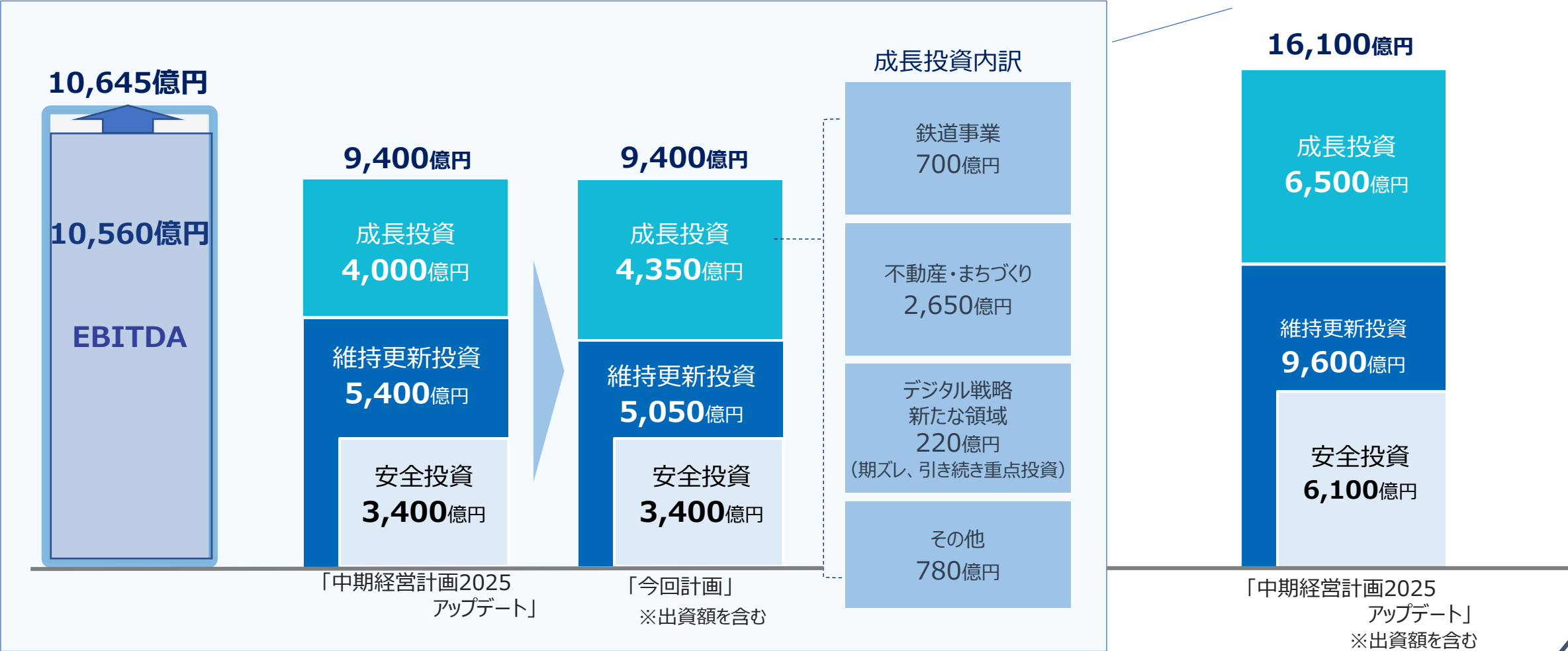
※ 次期中計の目標水準や期間については今後検討

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

		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

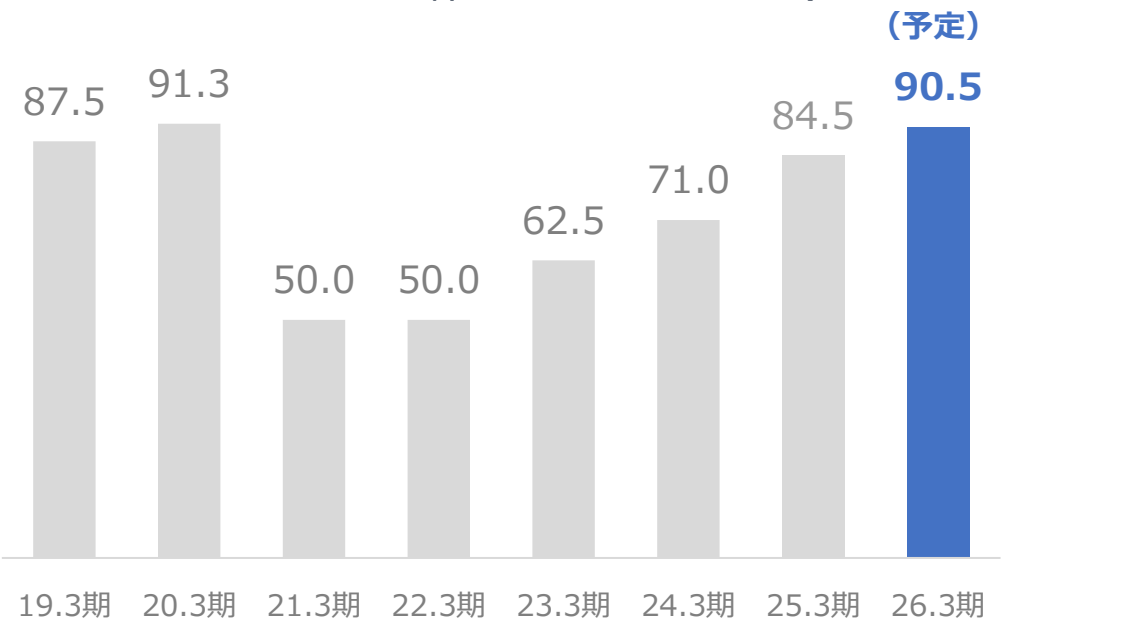
25.3期

- 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)



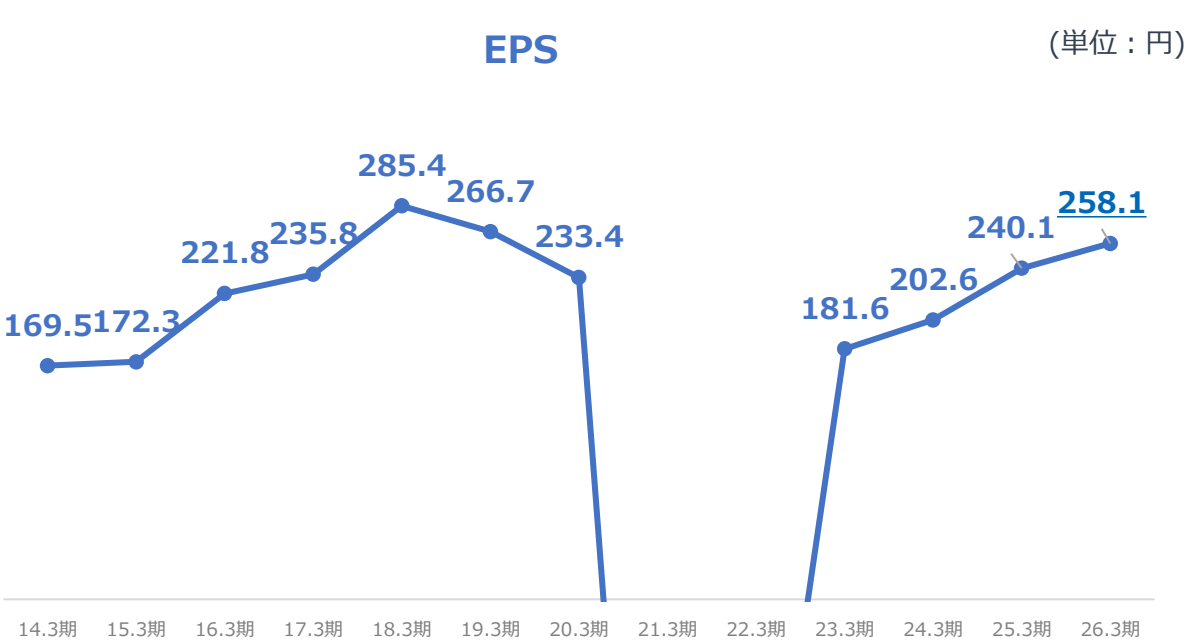
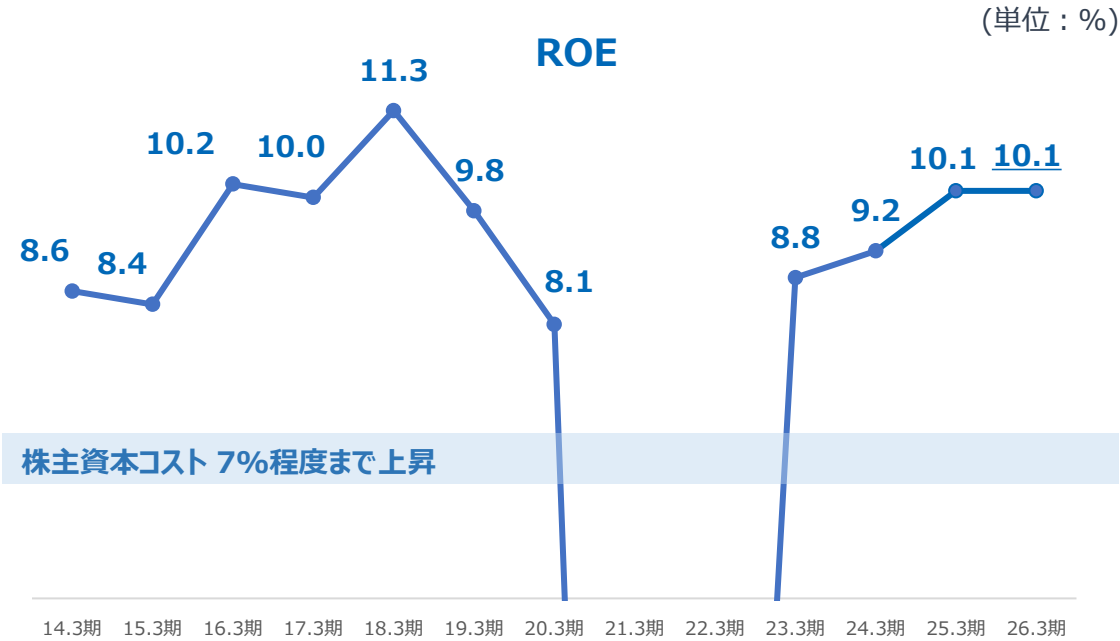
配当総額	336	349	191	244	304	345	397	約412	(億円)
自己株式取得	99	99	-	-	-	-	499	499	

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**

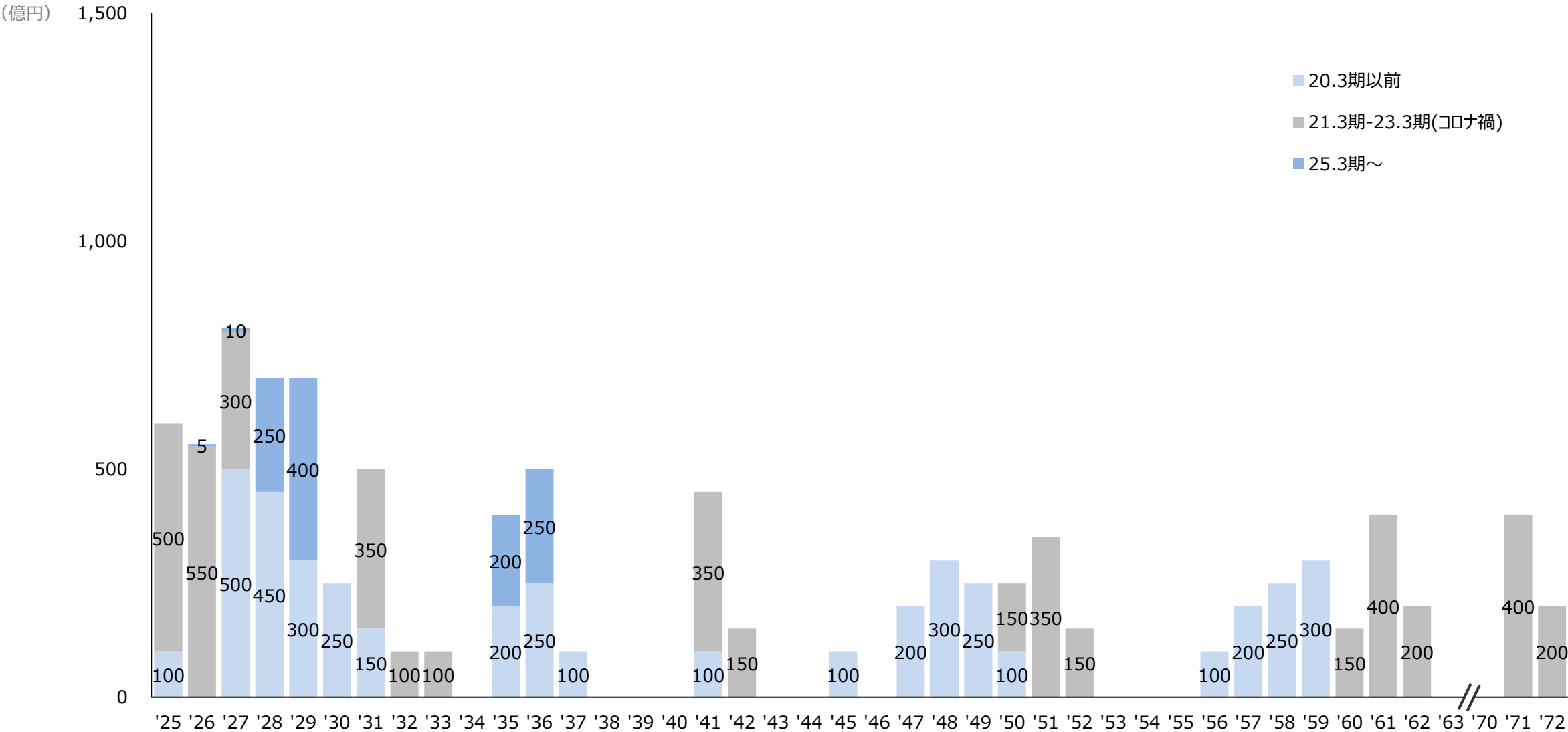
	コロナ前5か年平均 (16.3~20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・消却後（想定）
ROE	9.9%	8.8%	10.1%
EPS	248.6円	181.6円	258.1円
DPS（一株当たり配当額）	79.5円	62.5円	90.5円



・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

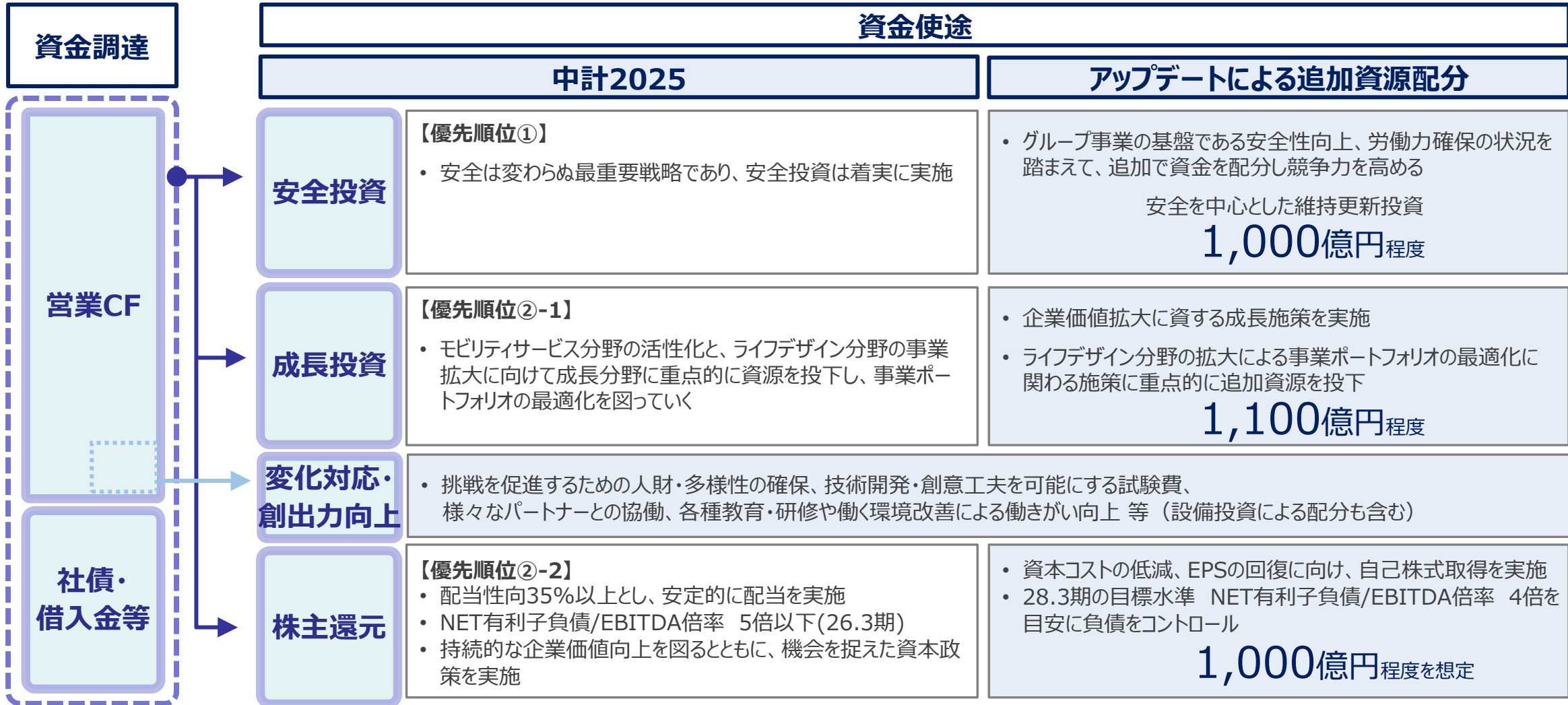
社債償還額（単体）



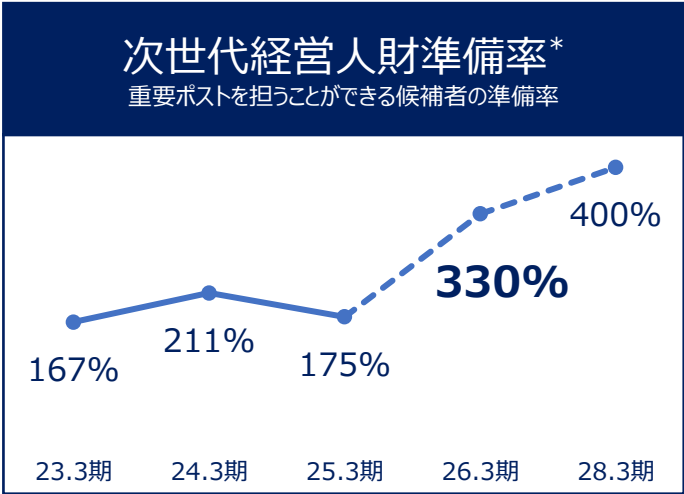
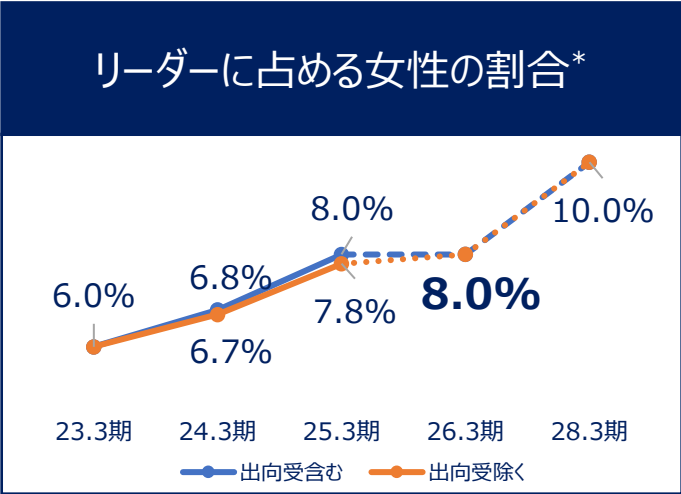
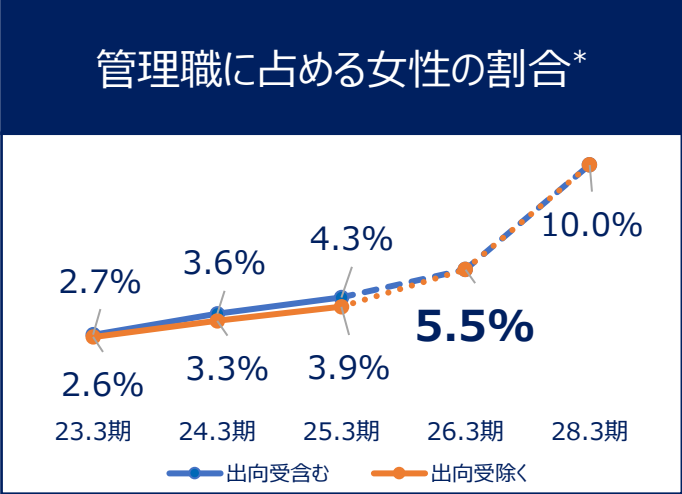
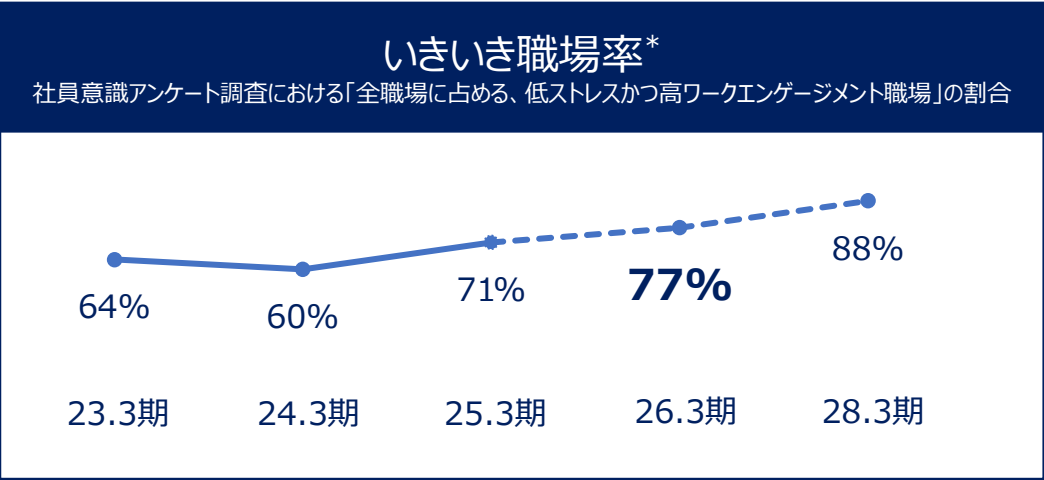
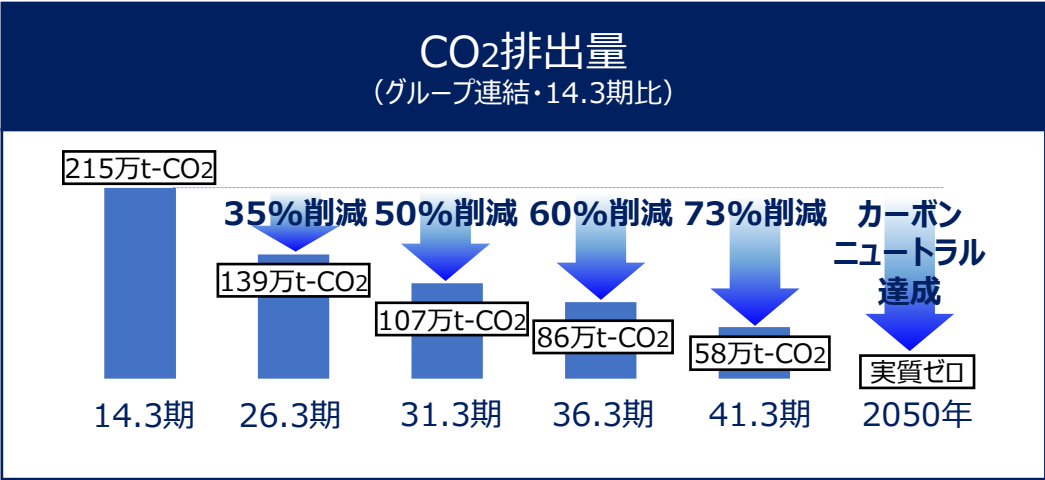
（注1） 2026年2月3日現在
（注2） 償還額は額面金額
（注3） 横軸は各年3月期

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、2026年2月3日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2026年2月3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/>