

2024年3月期決算
中期経営計画2025アップデート
説明会



もっとつながる。未来が動き出す。

2024年5月1日
西日本旅客鉄道株式会社

- 社長の長谷川でございます。
- 本日はまず、2024年3月期決算及び2025年3月期業績予想の概要についてご説明したのち、中期経営計画2025のアップデートにつきましてご説明いたします。
- それでは資料の3ページをご覧ください。

24.3期決算・25.3期業績予想（概要） P. 2

中期経営計画2025アップデート P. 10

24.3期決算・25.3期業績予想（詳細） P. 37

Appendix P. 53

ハイライト

- 24.3期は基礎的なご利用回復、インバウンド需要増、構造改革の成果等により、モビリティ業を中心に想定を上振れ
- 25.3期は、まちづくりプロジェクトの先行経費やワクチン関連の特需の剥落により対前年営業減益、特損反動により純利益は増益予想

(億円)

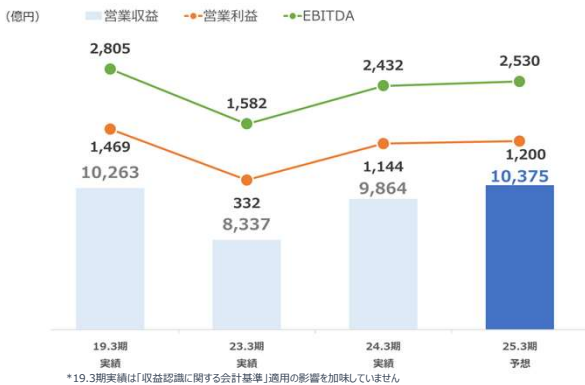
	23.3期	24.3期	対前年		25.3期	対前年	
	通期実績	通期実績	差額	比率	通期予想	差額	比率
【連結】							
営業収益	13,955	16,350	+2,394	117.2%	17,180	+829	105.1%
営業費用	13,115	14,552	+1,437	111.0%	15,480	+927	106.4%
営業利益	839	1,797	+957	214.1%	1,700	▲ 97	94.6%
経常利益	736	1,673	+937	227.4%	1,555	▲ 118	92.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	885	987	+102	111.6%	1,000	+12	101.3%
EBITDA	2,436	3,430	+994	140.8%	3,430	▲ 0	100.0%
【単体】							
運輸収入	6,945	8,405	+1,460	121.0%	8,870	+464	105.5%
営業費用	7,523	8,288	+765	110.2%	8,720	+431	105.2%

3

- 24年3月期につきましては、基礎的なご利用回復、好調なインバウンド需要、さらに構造改革の成果等により、連結営業収益1兆6,350億円、連結営業利益1,797億円、連結当期純利益987億円と、業績予想を上回る実績をあげることができました。
- 25年3月期の通期業績予想につきましては、連結営業収益1兆7,180億円、連結営業利益1,700億円、連結当期純利益1,000億円を見込んでおります。今年開業を迎えるまちづくりプロジェクトの先行費用や、ワクチン関連の特需剥落により、営業利益は対前年減益、純利益は24年3月期の特別損失の反動もあり増益を見込んでおります。
- 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。

モビリティ業

モビリティ業の実績・計画



(単位：億円)	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
営業収益	8,337	9,864	10,375
うち単体運輸収入	6,945	8,405	8,870
新幹線	3,516	4,477	5,050
近畿圏	2,567	2,942	3,050
その他在来線	860	985	770
営業利益	332	1,144	1,200
EBITDA	1,582	2,432	2,530

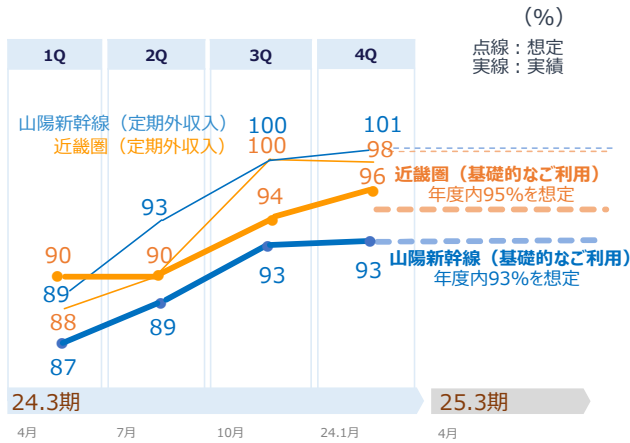
24.3期実績&25.3期業績予想のポイント

山陽新幹線	24.3期下期の基礎的なご利用は、コロナ前比90%想定を上回る。25.3期は93%程度のご利用を想定
北陸新幹線	能登半島地震影響も2,3月には回復。25.3期収入は敦賀延伸により+374億円（在来線減含+180億円）
近畿圏	(定期外) 4Qの基礎的なご利用はコロナ前比96%の実績。25.3期は95%程度のご利用を想定 (定期) 定期利用者はコロナ前比88%程度。収入はコロナ前比90%程度で25.3期も想定
インバウンド (運輸収入)	コロナ前を上回る355億円。25.3期は370億円を見込む
コスト構造改革	計画どおり▲360億円の実績。25.3期は▲380億円を計画

- まずはモビリティ業です。
- 24年3月期の運輸収入は8,405億円でした。これは、コロナ前となる19年3月期対比では96.2%の水準です。
- 内訳はご覧のとおりですが、新幹線収入のうち、山陽新幹線が4,054億円、北陸新幹線が422億円でした。
- 第4四半期は能登半島地震の影響による需要の落ち込みがあるものと見込んでおりましたが、2月以降はご利用が回復傾向にあり、第3四半期並の運輸収入の回復状況となりました。
- また、インバウンド収入は355億円と過去最高の実績でした。
- 25年3月期は、第4四半期のご利用のトレンドが継続することに加えて、北陸新幹線の敦賀延伸による収入増を見込み、運輸収入は過去最高となる8,870億円を想定しています。
- 主な増減要因につきましては、参考の51ページもご参照ください。
- 6ページをご覧ください。

モビリティ業：関連指標

運輸収入・基礎的なご利用の推移 (2019年比)

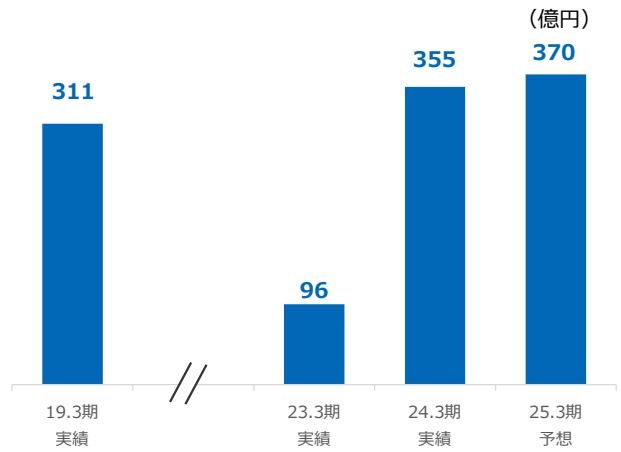


単価 (2019年比)

	1Q	2Q	3Q	4Q
山陽新幹線	102	106	104	108
近畿圏	100	106	106	105

基礎的なご利用は、インバウンド利用や曜日配列など特殊要因による利用増減を除きます
単価：運輸収入/輸送人員 または 賃率 (運輸収入/輸送人キロ) × 平均乗車キロ

インバウンド収入 (運輸収入)



運輸収入に占める割合

期	19.3期	23.3期	24.3期	25.3期
割合	3.6%	1.4%	4.2%	4.2%

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6~7割程度

流通業

流通業の実績・計画



(単位：億円)

	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
営業収益 (主な内訳)	1,659	1,970	2,015
物販・飲食業	1,428	1,713	1,755
うちヴィアイン	135	209	215
百貨店業	218	242	245
営業利益 (主な内訳)	54	130	120
物販・飲食業	46	112	100
うちヴィアイン	▲8	25	25
百貨店業	7	17	20
EBITDA	111	186	180

※各内訳は主な子会社の会計値であり、その会計はセグメント計と一致しません

24.3期実績&25.3期業績予想のポイント

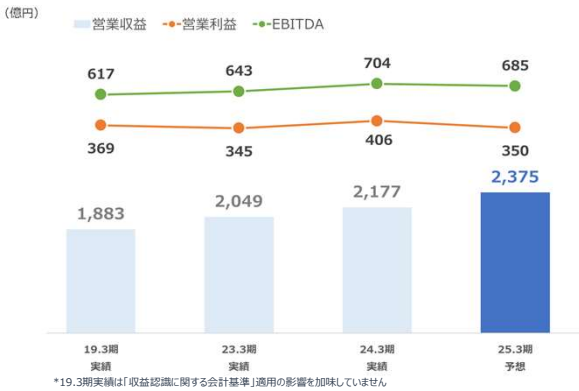
構造改革の成果により、物販・飲食業は過去最高益

- 物販
 - 24.3期実績は、19.3期を上回る収益であり、既存店ベースでも19.3期並の収益。コンビニや土産が好調
 - 25.3期は人材関連のコスト増を見込む
- ヴィアイン
 - 24.3期収益は19.3期を上回る水準。4Q期間（1-3月）のADRは19年比+17%程度
 - 25.3期のADRは前年並みを想定。リニューアルに伴う修繕費増を見込む
- 百貨店
 - 京都店の売上はコロナ前を超える水準。25.3期は免税売上等の増による増益を想定

- 流通業です。
- 24年3月期は、前年対比+310億円の増収、営業利益は同じく+75億円増益の130億円となりました。駅構内店舗、宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」、百貨店ともに堅調に推移しています。
- コンビニや土産の売上、ヴィアインの宿泊収入が好調に推移しており、物販・飲食業においては、構造改革の成果により営業利益としては過去最高でした。
- 25年3月期は、移動需要の増加に伴う売り上げ増を見込むものの、人材確保のためのコストや、ヴィアインのリニューアルに伴う修繕費等がかさむため、減益予想としています。
- 次のページをご覧ください。

不動産業

不動産業の実績・計画



(単位：億円)	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
営業収益 (主な内訳)	2,049	2,177	2,375
不動産賃貸・販売業	1,170	1,189	1,255
うち不動産賃貸	511	551	570
不動産販売	658	638	685
SC業	557	592	615
ホテル業	312	386	495
営業利益 (主な内訳)	345	406	350
不動産賃貸・販売業	218	200	150
うち不動産賃貸	132	136	105
不動産販売	85	63	45
SC業	83	99	100
ホテル業	▲22	14	5
EBITDA	643	704	685

※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

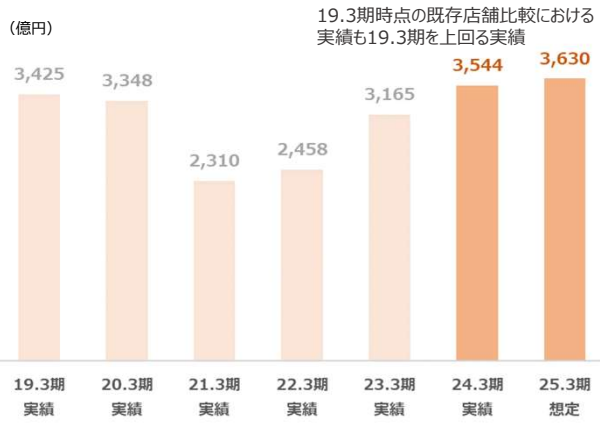
24.3期実績&25.3期業績予想のポイント

- 不動産賃貸・販売業
 - ・ 賃貸物件の平年度化による対前年増収。販売は住宅分譲が計画を上回る実績
 - ・ 25.3期は、まちづくりプロジェクトの開業経費により減益計画
- SC業
 - ・ 過去最高益を更新。SC売上高は19年並。25.3期は前年並みの営業利益を想定
- ホテル業
 - ・ 宿泊収入は19年を超える水準。ADRは19年比+33%(1-3月)
 - ・ 料飲・宴会需要もコロナ前比8~9割程度
 - ・ 25.3期は夏開業予定の大阪ステーションホテルの開業経費により減益計画

- 不動産業です。
- 24年3月期は、前年対比+128億円の増収、営業利益は同じく+60億円増益の406億円でした。
- 不動産賃貸・販売業では、昨年度期中開業の賃貸物件の平年度化により収益は対前年増、また、需要回復に伴うSC売上高やホテルの宿泊収入の増により、SC業、ホテル業はそれぞれ増収増益となりました。SC業の営業利益としては過去最高益となりました。ホテル業は、宿泊収入自体はコロナ前を超える水準となっておりますが、これに加えて宴会需要も上向き傾向にあります。
- 25年3月期は、まちづくりプロジェクトや大阪ステーションホテルの開業経費により減益を見込んでいますが、新規開業により大阪駅周辺の魅力を高めていきグループでのシナジー創出に取り組んでいきます。
- 9ページをご覧ください。

不動産業：関連指標

SC売上高

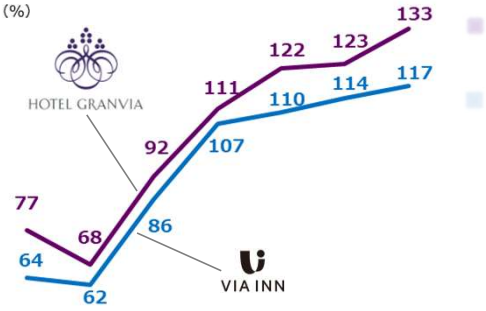


新規開業物件

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

ホテルADR

コロナ前を100とした時の比率 (%)



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

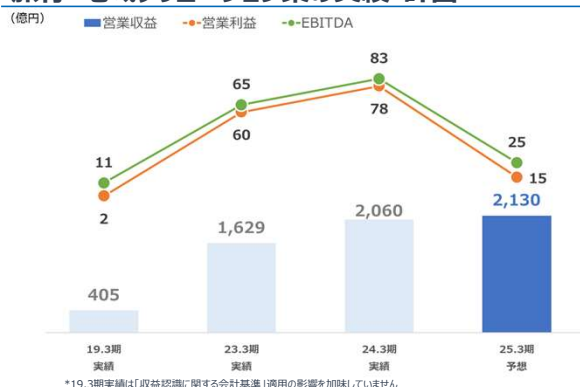
※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
 ※各期は19.3期を100とした場合、各四半期は2019暦年を100とした場合

業績予想における想定

	グランヴィア	ヴィアイン
25.3期	足元の水準並み	前年並み

旅行・地域ソリューション業

旅行・地域ソリューション業の実績・計画



(単位：億円)

	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
営業収益	1,629	2,060	2,130
ツーリズム	498	832	960
ソリューション	1,091	1,228	1,170
営業利益	60	78	15
ツーリズム	▲9	19	0
ソリューション	70	59	15
EBITDA	65	83	25

24.3期実績&25.3期業績予想のポイント

ツーリズム事業

- 全国旅行支援の後押しもあり、対前年増収。4月以降は感染症法上の分類引下げ等により旅行需要は回復傾向
- 25.3期はデジタルツーリズムの先行経費増による減益計画

ソリューション事業

- 1Q期間（1-3月）はワクチン接種事務局関連事業の受注が継続。感染症法上の分類引下げ以降は特需は剥落
- 各地域の誘客事業や経済対策事業などの受託により、下期も利益を計上
- 25.3期はワクチン接種事務局関連事業の特需が喪失するため減益計画

- 旅行・地域ソリューション業です。
- ツーリズム事業は、国内旅行の増など旅行需要が堅調に推移し対前年増収。ソリューション事業は、第1四半期には新型コロナ関連の特需が継続しており、以降も各地域の誘客事業や経済対策事業などの案件を獲得できていることから、全体として、前年比+430億円の増収、営業利益は+17億円増益の78億円と、過去最高益となりました。
- ソリューション事業に加えて、ツーリズム事業も好調に推移したと認識しています。
- 25年3月期は、特需でありました新型コロナ関連事業の反動により減益計画となりますが、インバウンド需要の獲得や企業・自治体の課題解決を行うソリューション事業を伸ばしてまいります。
- 11ページをご覧ください。

24.3期決算・25.3期業績予想（概要） P. 2

中期経営計画2025アップデート P. 10

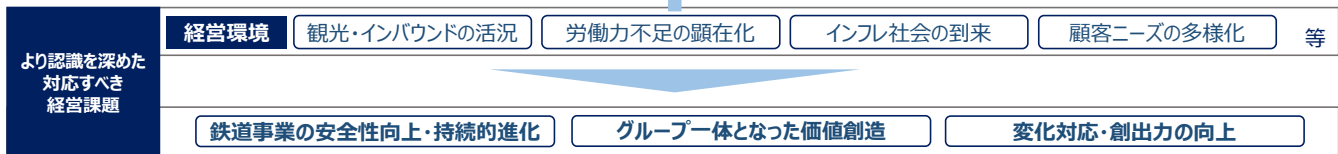
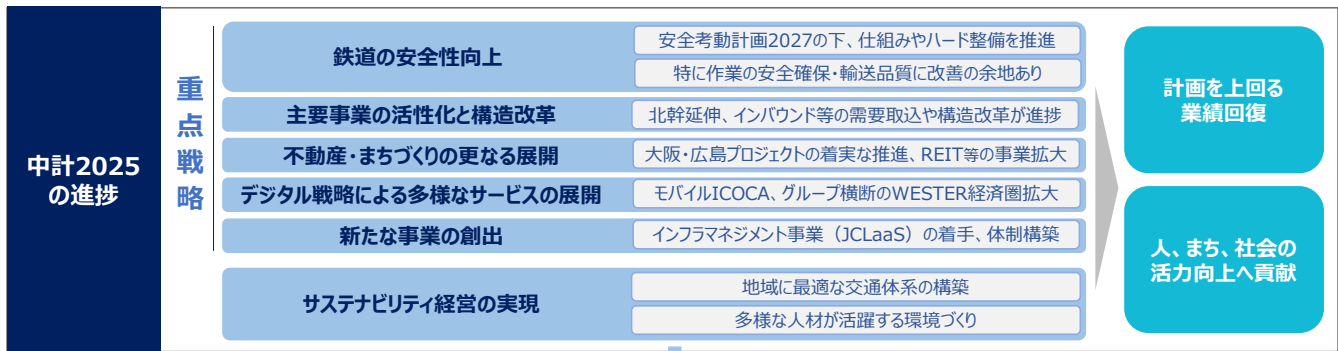
24.3期決算・25.3期業績予想（詳細） P. 37

Appendix P. 53

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。

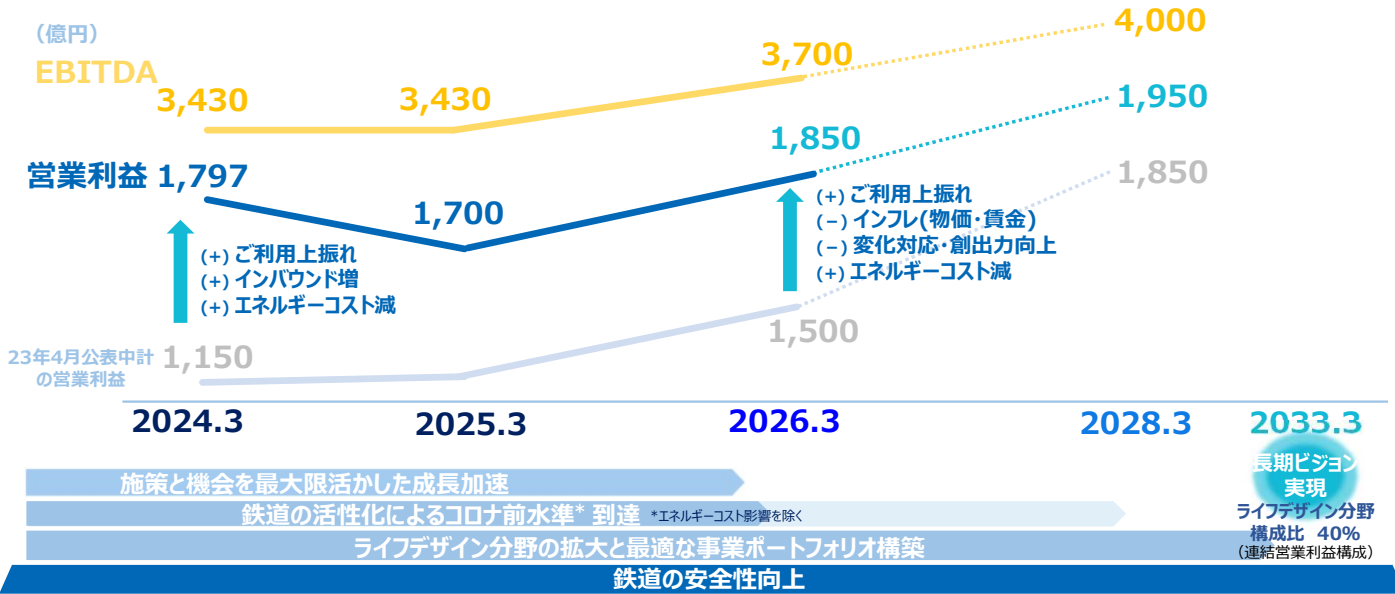


JR西日本グループの価値創造体系、「中期経営計画2025」の重点戦略のもと、施策を具体化するとともに、より認識を深めた経営課題に対応する施策を追加し、「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を加速させていく

- 続いて、中期経営計画2025のアップデートについてご説明いたします。
- 昨年、「私たちの志」、パーパスを掲げるとともに、10年後に実現したい未来として「長期ビジョン2032」を策定し、これらを目指していく第一ステップとして「中期経営計画2025」を推進してまいりました。
- 重点戦略として5つを掲げていますが、その掲げた戦略による施策を着実に実行し、初年度に中計最終年度の営業利益目標を上回る業績回復を達成することができました。
- 一方、外部環境を見ますと、特に「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」などの面で、想定を上回る速さで変化しています。これらの変化に適切に対応し、「私たちの志」、「長期ビジョン」の実現を加速させていくためには、「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」という3つの経営課題に向き合い、これまで以上に取り組んでいくことが必要です。
- 以上の初年度の業績回復の状況と現下の課題意識から、「これまでの中計施策のさらなる具体化」に加え、「認識を深めた経営課題に対する追加的な施策」を推進すべく、このたび中計のアップデートを行うこといたしました。
- 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

- 基本的な戦略は不変。中計施策の推進等によるご利用増や、構造改革の成果、外部環境変化も踏まえ計画数値をアップデート
- 26.3期は、営業利益は28.3期の当初目標水準、EBITDAは過去最高を目指す。28.3期の営業利益は過去最高益水準
- 長期ビジョンの実現、中長期的経営課題への対応に向けて、追加で資源配分を実施し、中計推進を加速させる



- 「中期経営計画2025」の基本的な戦略は変わりませんが、中計の重点戦略の推進等によるご利用増や、構造改革の成果、外部環境変化を踏まえ、計画数値をアップデートします。
- 中計最終年度の26年3月期の営業利益は1,850億円と、当初28年3月期の目標水準として掲げていたものを前倒しで実現を目指します。28年3月期の営業利益は1,950億円と過去最高益水準を目標水準として掲げます。
- 1年前の中計策定時には、チャレンジングな目標だと申し上げましたが、早期の需要回復と、それら機会を捉えた重点戦略の実行により、中計初年度は計画を大きく上回る事ができました。一方で、労働力不足の問題はいよいよ顕在化してきましたし、長らく経験のないインフレ社会が到来するなど、経営環境は目まぐるしく変化し、経営課題への対処とコロナ前の利益水準への回復に向けては、新たな打ち手が必要です。これに対して、追加で資源配分を実施し、「私たちの志」「長期ビジョン」の実現を加速させていきます。
- 18ページをご覧ください。

中期経営計画2025アップデート：セグメント別

億円	19.3期実績 ^{*1*}	23.3期実績 ^{*2}	24.3期実績	25.3期予想	26.3期目標 ^{*3}	28.3期目標水準
連結営業収益	15,293	13,955	16,350	17,180	18,570	20,765
モビリティ業	10,263	8,337	9,864	10,375	10,645	—
流通業	2,413	1,659	1,970	2,015	2,080	—
不動産業	1,883	2,049	2,177	2,375	2,750	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	2,060	2,130	2,480	—
その他	327	279	278	285	615	—
連結営業利益	1,969	839	1,797	1,700	1,850	1,950
モビリティ業	1,469	332	1,144	1,200	1,275	—
流通業	59	54	130	120	135	—
不動産業	369	345	406	350	410	—
旅行・地域ソリューション業	2	60	78	15	15	—
その他	74	45	42	30	30	—
連結経常利益	1,833	736	1,673	1,555	1,685	—
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	1,027	885	987	1,000	1,125	—
連結EBITDA	3,613	2,436	3,430	3,430	3,700	4,000

*1 19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」の影響を加味していません

*2 24.3期に開示セグメントを変更しておりますが、19.3期実績及び23.3期実績は変更後のセグメント区分に基づき作成しています

*3 大塚・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含んでいません

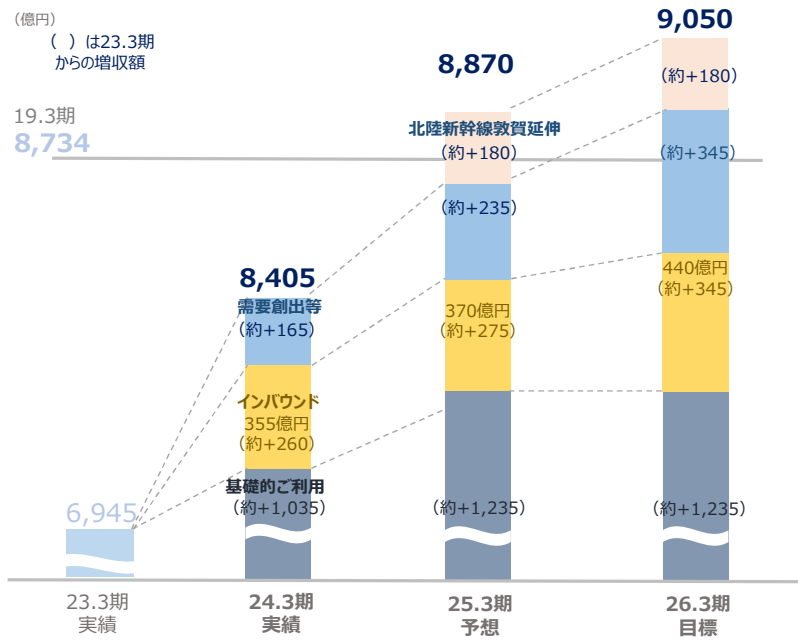
セグメント別の営業利益想定

億円	24.3期 実績	25.3期 予想	26.3期 目標	主な増減要因（対前年）	
				25.3期	26.3期
モビリティ業	1,144	1,200	1,275	・インバウンド増 ・サービス向上を伴う単価増 ・北陸新幹線敦賀延伸効果	・インバウンド増 ・構造改革による費用減
流通業	130	120	135	・人的資本投資による費用増 ・ホテルリニューアル経費増	・万博開催を契機とした店舗売上、 ビジネスホテル収益増
不動産業	406	350	410	・まちづくりプロジェクト開業経費 ・新ホテル開業経費	・プロジェクト効果の平年度化 ・宿泊収入増
旅行・地域 ソリューション業	78	15	15	・新型コロナワクチン接種特需喪失 ・デジタルツーリズム先行経費増	・インバウンド増による旅行増
その他	42	30	30	・新領域関連費用の増	・デジタル戦略によるシナジー発揮
連結営業利益	1,797	1,700	1,850	△97	+150

運輸収入の想定

(億円)
()は23.3期
からの増収額

19.3期
8,734



運輸収入の想定

北陸新幹線敦賀延伸

- 新幹線収入の増 (並行在来線収入の減を含む)
- 開業プロモーション等による需要創出

需要創出施策の効果等による増

- ネットワーク拡充 (速達化、増発)
- デジタル戦略によるシナジー効果
- セグメント別のコンテンツ拡充
- 運賃料金の見直し など

インバウンド需要の回復と施策による増収

- 想定運輸収入
25.3期: 約370億円
26.3期: 約440億円

基礎的なご利用想定

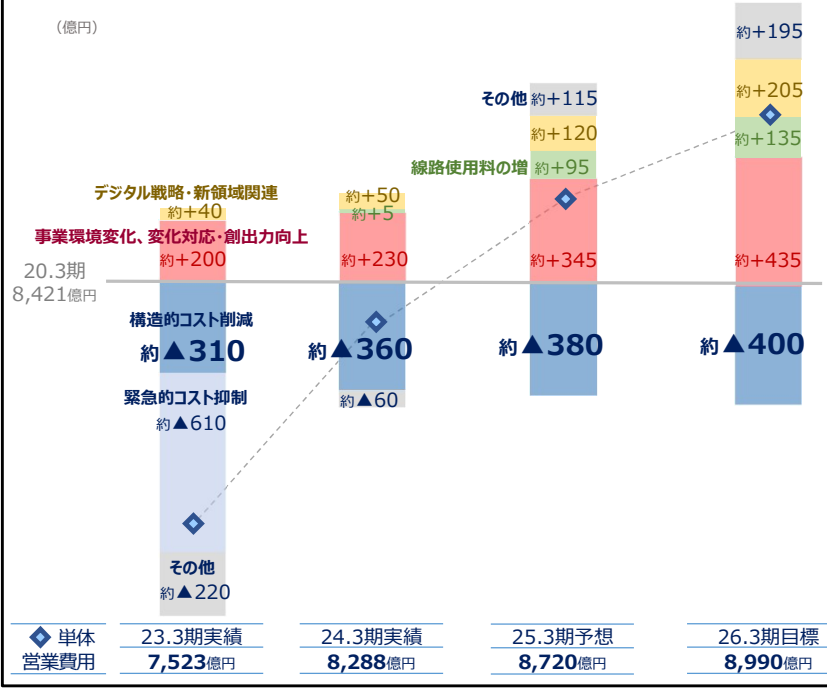
〔新幹線〕

- 24.3期4Qは93%
- 25.3期以降は93%程度を維持

〔近畿圏〕

- 24.3期は4Qは96%
- 25.3期以降は95%程度を維持

単体営業費用の想定



単体営業費用の想定

デジタル戦略・新領域関連

- ・ ポイント関連経費
- ・ システム関連経費
- ・ 総合インフラマネジメント事業関連 など

線路使用料の増

- ・ 北陸新幹線延伸に伴う使用料・固定資産税等

事業環境変化、変化対応・創出力向上

- ・ 人財確保や教育の充実、試験費等の挑戦を促す費用の増 など
- ・ エネルギーコスト上昇に伴う増 など

構造的コスト削減

28.3期は▲500億円を計画

- ・ お客様サービスの変革
- ・ 運行オペレーションの変革
- ・ 保守メンテナンス手法の変革
- ・ 組織構造改革

緊急のコスト抑制

- ・ 24.3期以降は緊急抑制を解除

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> (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 	<ul style="list-style-type: none"> (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・水見線 鉄道事業再構築実施計画の認定 		
ライフデザイン	不動産まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 開業 	
	デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> Apple PayのICOCAリリース 関西MaaSアプリリリース 	<ul style="list-style-type: none"> TRAILBLAZER社 設立 WESTERモール オープン 	<ul style="list-style-type: none"> WESTERウォレット (仮称) (2024年度中) 	
	新領域	<ul style="list-style-type: none"> 米子市の下水道関連業務を受託 +PLACE事業化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		

鉄道の安全性向上

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

28.3期までの5年間を通じた目標		24.3期末時点の進捗
お客様が死傷する列車事故	発生させない	発生させていない
死亡に至る鉄道労災	発生させない	2件発生させた
28.3期の到達目標		
ハード整備 〔ホーム安全〕 バリアフリー料金制度対象駅のうち、	① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備 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6割 ^{*1} 整備率5割 ^{*1}
〔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 ② 「画像認識」装置を整備している車両	整備率9割 整備率6割 ^{*3}
〔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） ② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラメン橋台の補強） ③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策（優先度が高い区間 ^{*4} に対する逸脱防止ガードの整備）	整備率100% 整備率90% 整備率36% 整備率67%
めざす状態	「安全最優先の風土」、「組織全体で安全を確保する仕組み」、「一人ひとりの安全考動」に基づき、28.3期末に達成したい状態目標を設定	各組織での自律的な改善につなげるための仕組みを整備し、「現場の判断を最優先するマネジメント」の確立を図るための対策本部等の実践的な訓練等、具体的な取り組みを進めた

計画通り進捗

^{*1} 整備率と拡大するエリアは、今後の関係機関との調整の結果、^{*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当路線区を走行する列車の最高速度100km/h超、
若干変更となる場合があります
②区別別平均通過人員1万人/日以上、③大型車交通遮断扉500台時/日以上）
^{*3} 25.3期までの先行導入における技術検証が順調な場合
^{*4} 地震の発生確率及び想定される地震動に基づき優先度を評価

- 重点戦略1つめの鉄道の安全性向上についてです。
- 経営の根幹であり、グループ事業の基盤である鉄道の安全性向上については、引き続き安全考動計画を着実に推進し、ホーム柵整備や地震対策などに取り組むとともに、お客様がより安全かつ快適に、持続的に鉄道をご利用いただけるように取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

事業戦略（モビリティサービス）：鉄道の活性化と構造改革

24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準								
<ul style="list-style-type: none"> 北陸新幹線敦賀延伸開業 グループ横断施策の展開 単価増の取り組み 構造改革の進捗 	<ul style="list-style-type: none"> グループマーケティングによる新たな価値創出 単価増・イールド向上 インバウンド戦略 構造改革の推進 持続可能な鉄道、交通システムの構築 	<table> <tr> <td>運輸収入</td> <td>9,050億円 (26.3期)</td> </tr> <tr> <td>うちインバウンド収入</td> <td>440億円 (26.3期)</td> </tr> <tr> <td>構造改革(対20.3期)</td> <td>▲400億円 (26.3期)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>▲500億円 (28.3期)</td> </tr> </table>	運輸収入	9,050億円 (26.3期)	うちインバウンド収入	440億円 (26.3期)	構造改革(対20.3期)	▲400億円 (26.3期)		▲500億円 (28.3期)
運輸収入	9,050億円 (26.3期)									
うちインバウンド収入	440億円 (26.3期)									
構造改革(対20.3期)	▲400億円 (26.3期)									
	▲500億円 (28.3期)									

需要創出

- 山陽新幹線全線開業50周年を契機とした誘客
- 北陸新幹線の敦賀開業効果の最大化
北陸DC開催と新たな観光列車「はなあかり」による周遊ルート構築
- 着座ニーズへの対応・ご利用平準化
繁忙期のみ全車指定席化による着座ニーズへの対応・利便性向上
- 大阪駅（うめきたエリア）2期地区まちびらきの相乗効果最大化
- インバウンド戦略のさらなる推進
特急「はるか」QRコード乗車対応



単価増・イールド向上

- 運賃・料金の見直し
割引施策からポイント施策への移行によるイールド向上
EXサービス1年前予約の状況を踏まえた割引座席数の設定・臨時列車設定
- 着座サービスの拡大
着座ニーズを踏まえて運行路線を拡大。新快速Aシートや、快速うれしレートのほか、通勤特急「らくランリーズ」を運行



- 重点戦略2つめの主要事業の活性化と構造改革のうち、中計期間中における成長加速、早期のコロナ前水準の到達をけん引する鉄道については、北陸新幹線敦賀延伸開業を始めとした需要創出の取り組みや構造改革を進めてまいりました。
- 北陸新幹線敦賀延伸では、開業から1か月で1日平均2.3万人とコロナ前を上回るお客様にご利用いただいております。
- 今後、多くの顧客接点を持つ当社グループの強みを活かしたマーケティング、ポイント施策の活用や着座サービス拡大等によるイールド向上などの取り組みを強化していきます。
- また、急増するインバウンドのお客様に向けた受け入れ態勢の整備や西日本エリアへの誘導による需要吸収にもグループ全体で取り組んでまいります。
- 22ページをご覧ください。

事業戦略（モビリティサービス）：運賃・料金

- 届出の範囲内での見直しを進めながら、新しい原価算定要領下での将来の鉄道事業の見通しを踏まえた運賃見直しの可能性を検証

届出の範囲内での見直しを順次実施

競合環境等を踏まえながら、届出の範囲内で以下の運賃料金を見直し

(23年4月～)

- ・ 京阪神エリアにおける特定区間運賃の見直し
- ・ 「のぞみ」・「みずほ」指定席特急料金見直し
- ・ 在来線特急料金・幹線乗継割引の見直し
- ・ 「鉄道駅/リアール料金制度」の導入 等

(23年10月～)

- ・ EX商品の価格見直し
- ・ eきっぷの価格見直し
- ・ ジャパンレールバスの価格改定 等

コロナ禍以降の見直しで約200億円の増収を実現
24.3期は前年比+140億円の増収

新しい収入原価算定要領を踏まえて、認可による運賃見直しの可能性を検証

国土交通省：収入原価算定要領等の一部改正 主な内容

持続可能な鉄道輸送サービスに資する設備投資の促進	・原価計算期間（3年）を超える一定期間内の減価償却費を総括原価に計上できるようにする ・災害対策、環境対応等、政策的に必要性が高い一定の設備投資に係る減価償却費の計上を前倒して総括原価に計上できるようにする
人材の確保	・これまでの鉄道事業者における人件費上昇率のみならず、賃金構造基本統計調査等に基づく「伸び率」を反映
災害からの復旧	・災害の激甚化・頻発化により増大している鉄道施設の修繕費用について、特別損失として計上されたものについても、総括原価への計上に当たって考慮
その他	・ヤードスティック方式の計算方法など、収入原価の算定方法全般について見直し

新しい収入原価算定要領を踏まえても、移動需要の増加、旺盛なインバウンド等による足元の運輸収入増により、運賃改定の余地は当面ない。
インフレ等の状況に対応できるように、制度のさらなる柔軟な運用を引き続き政府に働きかけていく。

事業戦略（モビリティサービス）：ローカル線

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

芸備線

- 23年10月 備中神代～備後庄原間の68.5キロについて、当社の要請により再構築協議会設置（全国初）
- 24年3月 備中神代～広島間について第1回協議会を実施
- ご利用しやすい最適な交通体系の構築を地域と共に目指す

城端線・氷見線

- 23年7月 城端線・氷見線再構築検討会設立
 - 24年2月 国土交通大臣より再構築実施計画認定（概ね5年後を目途にあいの風とやま鉄道へ事業主体を変更）
 - 再構築にあたり、当社として150億円を拠出*
 - 利便性・快適性の向上、持続可能な路線の実現に向け、計画に定めた事項を地域と共に着実に推進
- *24.3期に特別損失計上



20.3期 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

事業戦略（ライフデザイン）：不動産まちづくり

24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準												
<ul style="list-style-type: none"> 大阪プロジェクトの推進 JPタワー大阪 オフィス・劇場先行開業 イノゲート大阪の工事進捗 広島駅ビルの工事進捗 私募REITの設立 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪プロジェクトの開業（24年夏～） 私募REIT資産の拡大 25年春開業に向けた広島駅ビルの工事完遂 	<table> <tr> <td>大阪</td> <td>総投資額</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td></td> <td>EBITDA想定</td> <td>90億円（28.3期）</td> </tr> <tr> <td>広島</td> <td>総投資額</td> <td>600億円</td> </tr> <tr> <td></td> <td>EBITDA想定</td> <td>50億円（28.3期）</td> </tr> </table>	大阪	総投資額	1,000億円		EBITDA想定	90億円（28.3期）	広島	総投資額	600億円		EBITDA想定	50億円（28.3期）
大阪	総投資額	1,000億円												
	EBITDA想定	90億円（28.3期）												
広島	総投資額	600億円												
	EBITDA想定	50億円（28.3期）												

拠点駅開発

■大阪

イノゲート大阪

新しい改札口と直結する圧倒的な利便性を誇る駅ビルを開発

JPタワー大阪

西日本最大級のオフィスや商業施設と劇場、グループの家徴的なホテルを設け、都心の体験価値向上を図る

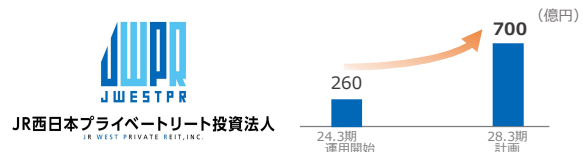
■広島

新駅ビルによる賑わいづくりにあわせ、路面電車のJR改札口への乗り入れ等交通ネットワークの利便性向上により、まちの魅力を高める

マネジメント分野の強化と資産効率向上

■「JR西日本プライベートリート投資法人」運用開始

これまで不動産私募ファンドの組成・運用に取り組んでおり、私募REITの運用開始により、アセットの特性や投資家の期待に更にマッチした事業展開が可能になることから、今後さらにファンド事業と私募リート事業の拡大を図る。

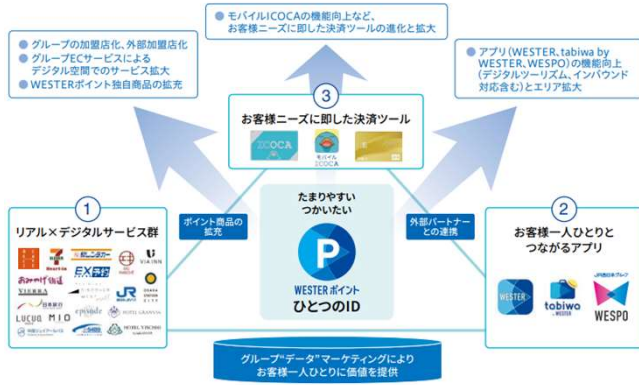


- 重点戦略3つめの「不動産・まちづくりのさらなる展開」は、24.3期は拠点駅のプロジェクトを推進し、いよいよ今年JPタワー大阪、イノゲート大阪が全面開業します。大阪駅周辺の魅力を高めていき、グループでのシナジー創出に取り組んでいきます。
- また、24年3月期は、私募REITである「JR西日本プライベートリート投資法人」を運用開始し、不動産マネジメント強化と資産効率向上にも努めてまいりました。
- 引き続き、大阪、広島など拠点となるエリアでのまちづくりとともに、資本効率向上を重視しながら不動産事業の規模拡大を図ってまいります。
- 25ページをご覧ください。

事業戦略（ライフデザイン）：デジタル戦略

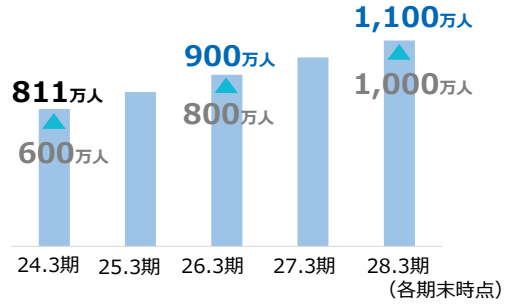
24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準
<ul style="list-style-type: none"> WESTER ID統合 モバイルICOCA機能拡充（Apple Pay） WESTER会員数拡大 24年3月末時点811万人（年間+229万人） 	<ul style="list-style-type: none"> アクティブ増に向けたアプリ強化 1to1サービス化 WESTERウオレット サービス開始 WESTERモールの展開 	会員数 900万人 ^(26.3期) 、1,100万人 ^(28.3期) 設備投資 500億円 ^(26.3期) 、1,300億円 ^(28.3期) 営業利益 20億円 ^(26.3期) 、110億円 ^(28.3期) <small>※デジタル戦略と新たな事業創出双方による ※グループ会社利益を含む</small>

WESTER体験を通じたグループシナジーの最大化



WESTER会員・ポイントを基軸として、①リアルな店舗・デジタル空間のサービス、②接点となるアプリ、③決済サービスでつながること、グループシナジーの最大化を図る。

WESTER会員数目標を引き上げ



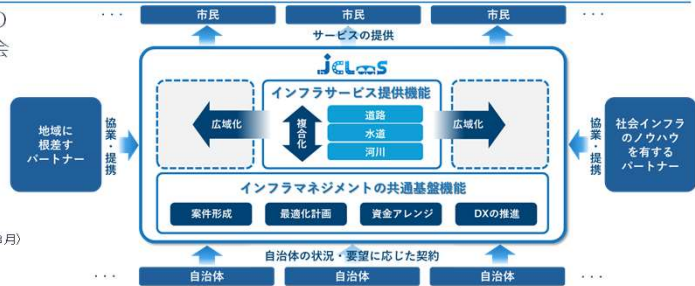
事業戦略（ライフデザイン）：新たな事業創出

24.3期の取り組み	今後の取り組み	目標水準
<ul style="list-style-type: none"> JCLaaS（総合インフラマネジメント）事業の始動 コワーキングスペース予約プラットフォーム「+PLACE」事業化 XR（メタバース）「バーチャル大阪駅」実証実験 データソリューションの外部収益化 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業のスケール化 事業推進のためのアライアンス構築 	<p>JCLaaS：100件以上の事業展開(2030年まで)</p> <p>設備投資 500億円^(26.3期)、1,300億円^(28.3期)</p> <p>営業利益 20億円^(26.3期)、110億円^(28.3期)</p> <p>※デジタル戦略と新たな事業創出双方による ※グループ会社利益を含む</p>

JCLaaS 総合インフラマネジメント事業

- 将来世代の豊かな暮らしや経済成長を支えるインフラへの再構築に取り組み、官・民・市民が未来をともに創る社会の構築を目指す
- 社会インフラの最適化のために必要な機能を総合的に担い、自治体等の状況やご要望に応じたサービスを提供
- 国内市場規模は年間9兆円^{※1}～12.9兆円^{※2}

※1：国土交通省「国土交通省所管分野における社会資本の将来の維持管理・更新費の推計」
 ※2：（財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和4年第1号(通巻第147号) 2022年3月）
 「インフラ老朽化対策と更新投資ファイナンスに関する考察」



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



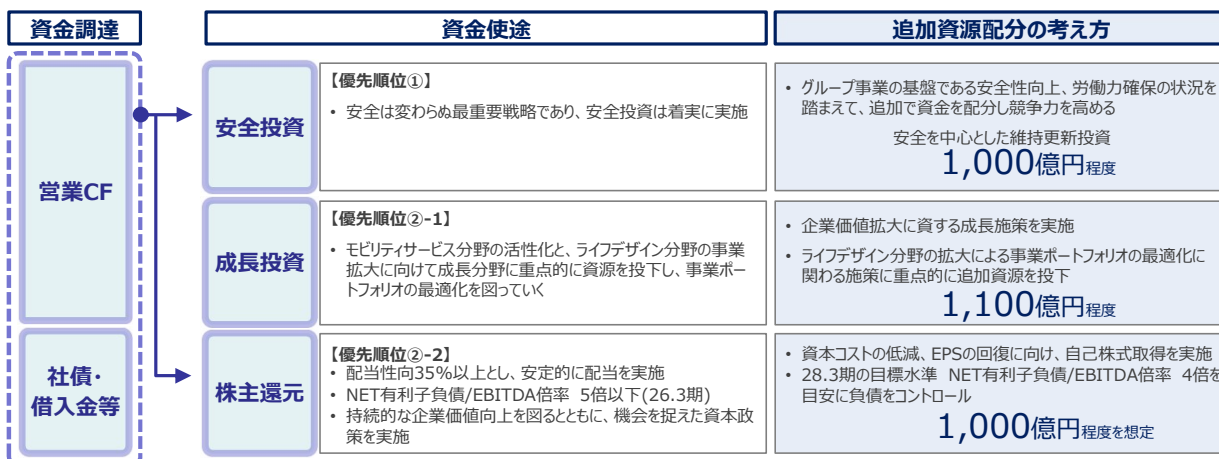
JRW Innovation platform
JR西日本グループの技術情報発信サイト



- 以上述べた取り組みと一部重複する部分もありますが、冒頭に申し上げた現下の3つの経営課題を念頭においた追加的な施策について改めてご説明します。
- 1つ目は「鉄道事業の安全性向上・持続的進化」です。
- 例えば、今後ピークを迎える車両の老朽取替を前倒しすることにより、安全性や快適性・輸送品質を高めるとともに、環境にやさしくより生産性の高い輸送サービスを提供してまいります。
- 2つ目は「グループ一体となった価値創造」です。
- 不動産・まちづくりを中心とした事業の拡大などを通じ、ライフデザイン分野を拡大し、移動サービスにとどまらない価値の創出をグループ全体で推進してまいります。
- 3つ目は「変化対応・創出力の向上」です。
- 先に述べた2つの施策の実現に向けて、その土台となる「変化対応力・創出力」を備えた組織・人財づくりにグループ全体で取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：キャピタルアロケーション

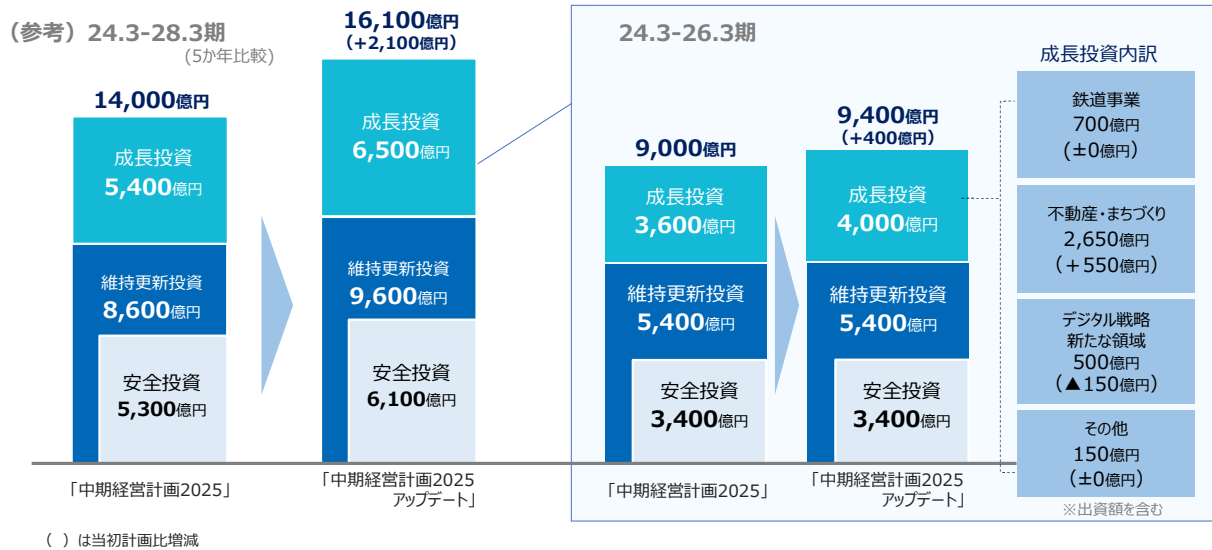
- 価値創造の源泉である人的資本および変化対応・創出力強化への配分をいたうえで、資金使途の優先順位・経営課題を踏まえた追加資源配分を以下のように計画
- 28.3期迄に設備投資を2,100億円追加、さらに中計の進捗を見極めながら、自己株式取得を計画（27.3期迄に1,000億円程度を想定）



- 中計アップデートにより当初の想定を上回るキャッシュの配分については、価値創造の源泉である人財が活躍する仕組みの整備および変化対応・創出力強化への配分をいたうえで、経営課題を踏まえて先ほどご紹介しました中計の重点戦略に、28年3月期までに設備投資を2,100億円追加していきます。
- さらに、中計の進捗を見極めながら、資本コスト低減、EPSの回復に向け、財務規律の範囲内で自己株式取得を進めていく考えで、27年3月期までに1,000億円程度を想定しています。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：設備投資計画

鉄道安全性向上・持続的進化、グループ一体となった価値創造、
その基盤となる変化対応・創出力向上に向けた施策に資源を追加

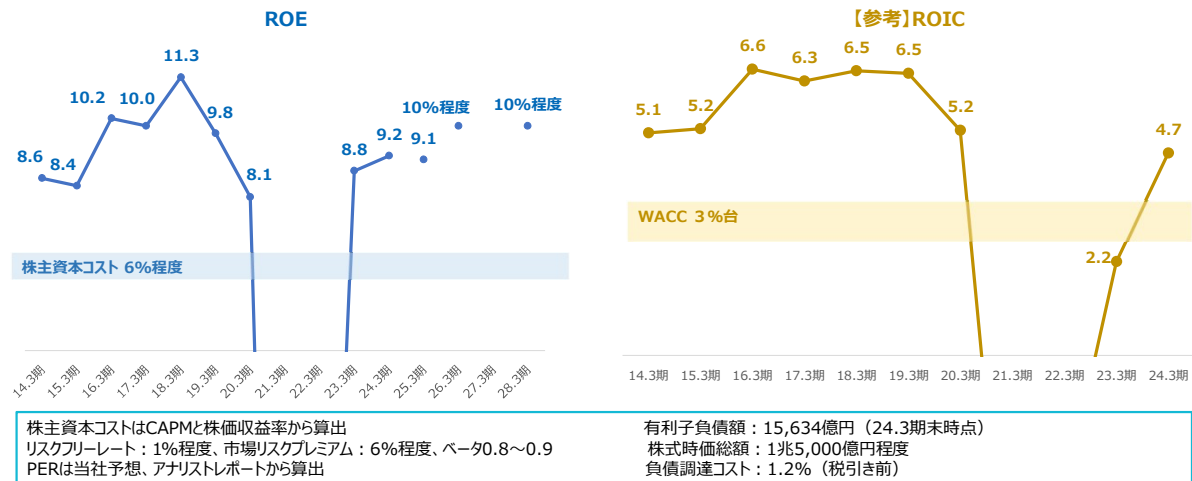


- 追加設備投資の2,100億円については、労働力不足の環境下における持続的な安全確保に向け安全投資を充実させるほか、事業ポートフォリオの最適化を加速するべくライフデザイン分野にも、不動産・まちづくりを中心に資源配分していきます。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：資本コストや株価を意識した経営

現状分析と今後の課題

- 24.3期のROEは、コロナ禍による収益減の影響が一定残っているがコロナ前水準に回復傾向
- さらなるROE向上に向けて、中計最終年度26.3期にかけては、インバウンド等収入獲得策、コスト構造改革、DX等によるシナジー効果発現に加えて、資本コストの低減を意識した自己株式取得により10%程度を目指す



- 自己株式取得の1,000億円程度については、KPIに掲げるROEの向上や資本コストの低減、増資により希薄化したEPSの回復に向けて実施していきます。
- 現状の資本コストは記載のとおり分析しており、価値を創出できている状況と現時点では認識しています。一方、資本コストは事業ポートフォリオの状況や金利水準により固定的ではなく変化するものにとらえており、金利上昇なども踏まえて資本コストが高まる環境になっていくと考えています。
- 株主資本コストを上回るROEの実現に向けては、インバウンド等の収入獲得策、コスト構造改革、デジタル戦略等によるグループ事業でのシナジー効果発現による事業の成長に加えて、自己株式取得により、当初目標を上回る10%程度を目指していきます。
- 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**

24.3期

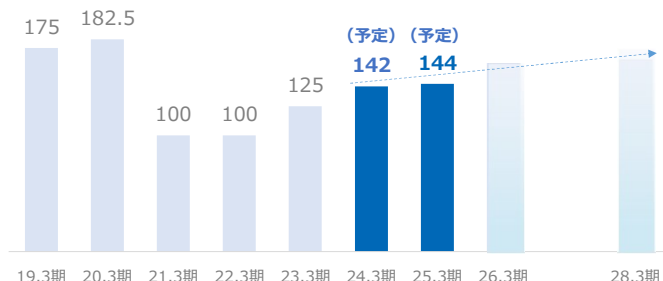
配当性向35%以上の方針に基づき、一株当たりの配当金は22円増配（前回計画比）し、年間142円を予定
（中間：57.5円、期末84.5円）

25.3期

- 一株当たり年間72円（予定）
※1:2の株式分割前の1株当たりの配当金額は144円
- EPS向上、資本コストを低減すべく、**500億円を上限に自己株式取得を実施**

1株当たり配当金の推移（円）

2024年4月1日付で普通株式1株を2株に分割。記載の1株当たり配当金は分割を考慮しない場合の金額



	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期	28.3期
配当総額 (億円)	336	349	191	244	304	345	350程度	-	-
自己株式取得 (億円)	99	99	-	-	-	-	500程度	-	-

- 株主還元方針に変更はございませんが、今回の業績を踏まえまして、配当性向35%以上の基本方針に基づき、期末配当は一株当たり+22円増配し84.5円の予定です。これにより、年間では142円を予定しております。
- 今期の株主還元について、同様に配当性向35%以上の基本方針に基づいて配当予想は従来ベースで年間144円、株式分割後72円の予定です。
- 加えて、自己株式取得は、先ほど申し上げた1,000億円程度のうち、今期は500億円を上限に自己株式取得を実施します。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略：財務KPIアップデート

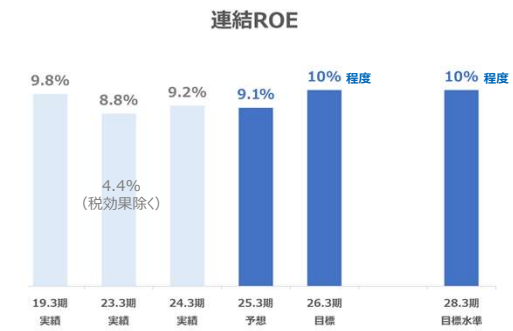
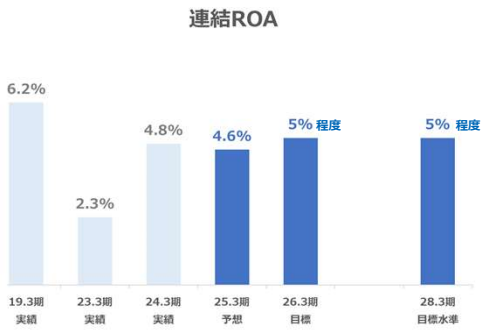
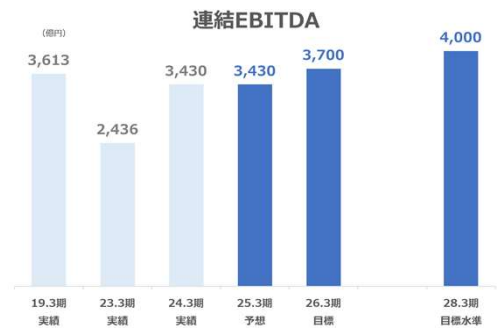
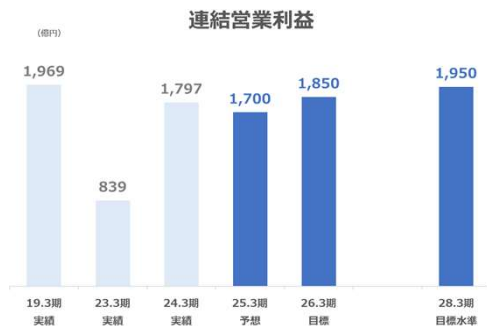
		24.3期 実績	25.3期 業績予想	26.3期 中計財務目標*1-2	28.3期 目指す水準（参考）*2
利益創出力	連結営業利益	1,797億円	1,700億円	(1,500億円) ▶ 1,850億円	(1,850億円) ▶ 1,950億円
	EBITDA	3,430億円	3,430億円	(3,400億円) ▶ 3,700億円	(3,800億円) ▶ 4,000億円
	(参考) 運輸収入	8,405億円	8,870億円	(8,600億円) ▶ 9,050億円	(8,700億円) ▶ 9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%	4.6%	(4%程度) ▶ 5%程度	(5%程度) ▶ 5%程度
	連結ROE	9.2%	9.1%	(8%程度) ▶ 10%程度	(9%程度) ▶ 10%程度
財務規律	Net 有利子負債 / EBITDA	3.9倍	4.2倍	(5倍以下) ▶ 4倍程度	(4倍以下) ▶ 4倍以下
事業構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	25%	22%	(25%程度) ▶ 25%程度	(35%程度) ▶ 35%程度

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

30

- 財務KPIについては、中計アップデートを踏まえてご覧のとおりとなっております。
- 連結営業利益は当初28年3月期に目指す水準としていた1,850億円を26年3月期の財務KPIとしてめざします。ROEは利益創出の拡大と自己株式取得を踏まえて、10%程度を目指していきます。
- また、本日ご説明は割愛しますが、重点戦略の推進を支える基盤として、サステナビリティ経営の考え方や具体的な取り組み、投資家・株主との対話状況についても説明会資料に掲載しておりますのでご覧ください。
- 簡単にご説明させていただきましたが、これまで取り組んできた需要獲得策、事業構造改革等が実を結び、中計初年度から当初の営業利益目標を上回ることができました。
- 1年前から外部環境も大きく変化しており、その中でも中計を力強く加速させていくため、追加での資源配分を実施していきます。また、資本コスト低減、増資を踏まえたEPS回復の観点から、これまでにない規模の自己株式取得も実施していきます。
- 今回のアップデートを通じ、「私たちの志」「長期ビジョン」の実現を加速し、さらなる飛躍の実現に強い意志で取り組んでまいります。当社グループ一丸となり、つながりを進化させ、心を動かし、未来を動かしてまいります。
- 私からの説明は以上です。

財務戦略：財務KPIアップデート



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用した数値です

ESG : サステナビリティの取り組み

■ サステナビリティに関するJR西日本グループの考え方

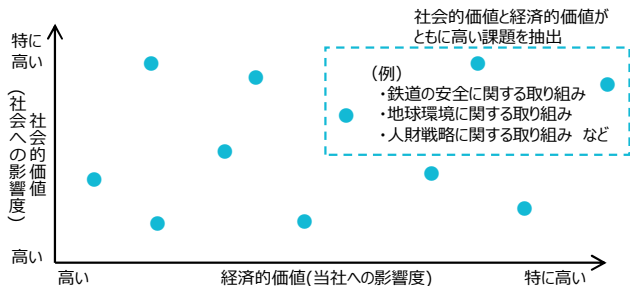
JR西日本グループは、安全を基盤に、広域でインフラサービスをはじめとしたさまざまな事業を展開しており、多くのお客様との接点や地域とのつながりを持っています。「私たちの志」のもと、持続可能な社会づくりと、企業グループの持続的な発展に重要なサステナビリティの観点から、社会の課題に向き合い、つながりを進化させ、事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創出し、SDGsの達成にも貢献していきます。

■ サステナビリティ重点分野（マテリアリティ）の特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社会課題を把握し候補リストを作成したうえで、社会的価値と経済的価値の二軸で評価し、社会的価値と経済的価値が共に高い課題を抽出

また、10年後の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化を想定し、重点的に向き合う4つの課題設定（＝長期ビジョン）と、その実現を支える「地球環境」、「価値創造の源泉であるひとづくり」の課題と合わせてマテリアリティを設定

■ マテリアリティの優先付けのイメージ



■ 6つのマテリアリティ

長期ビジョン

1. 安全、安心で、人と地球にやさしい交通
2. 人々が行きかう、いきいきとしたまち
3. 一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし
4. 持続可能な社会

長期ビジョンの実現を支える取り組み

5. 地球環境
6. 価値創造の源泉であるひとづくり

ESG : 地球環境

● 社会インフラを担う企業グループとして、地球環境保護の取り組みを通じて社会全体の持続可能性を向上

取り組みの柱

地球温暖化防止・気候変動対策

- ✓ 省エネルギー型車両の導入推進
- ✓ 再生可能エネルギー活用
- ✓ 旅客輸送のモーダルシフト推進



循環型社会構築への貢献

- ✓ 鉄道資材等、廃棄物のリサイクル推進
- ✓ 脱プラスチックの推進
- ✓ PETボトルの水平リサイクル推進

自然との共生

- ✓ 塗料等の低環境負荷素材への置き換え推進
- ✓ 河川や在来生物の生態系に配慮した工事施工
- ✓ 水使用量の削減

取り組みの基盤としての、グループ一人ひとりの考勤エコ／着実な環境マネジメントの推進

環境関連投資計画

24.3期~26.3期 約850億円 24.3期~28.3期 約1,850億円 (+750億円)

※当社サステナビリティロードマップにおいてグリーン適格プロジェクトの該当件名等を計上 ※（ ）内は中計アップデート前の計画との比較

環境長期目標 「JR西日本グループゼロカーボン2050」

JR西日本グループ全体のCO2排出量
※スコープ1+2 (連結)

2025

14.3期比 35%削減

2030

14.3期比 50%削減
(従来目標 46%削減から上方修正)

2050

カーボンニュートラル達成

主な取り組み

鉄道の環境優位性PR強化

- ・ 鉄道の環境優位性に対する社会的な理解促進に取り組むため、鉄道業界一丸でPRを強化



省エネルギーの推進

- ・ 消費エネルギーの大部分を占める列車運転用電力の削減のため、省エネルギー型の車両への置き換えを進めており、N700S新幹線電車や、在来線の省エネ型車両のさらなる投入により、一層の省エネ化を進める

カーボンオフセットプログラム試行

- ・ 法人出張ネット予約サービスご契約企業様の鉄道による出張でのCO2排出量を可視化
- ・ 排出量に対応するカーボンクレジットの購入、無効化通知書をお渡しすることによりオフセットする仕組み
- ・ J-クレジットの購入により、鉄道利用を通じて沿線の企業活動や沿線地域の森林及び農地環境保全活動をつなげ、持続的な地域振興に貢献

新幹線・在来線への再生可能エネルギー由来電力導入

- ・ 関西電力、中国電力、北陸電力と当社専用の太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギー由来電力の供給を受けるオフサイトPPAを締結
- ・ 2027年度末までに新幹線の運転用電力の約10%を再生可能電力化
- ・ 2023年度中に大阪環状線およびJRゆめ咲線の運転用電力を実質的に再生可能電力100%化(非化石証書の活用含む)
- ・ JR京都線・神戸線・宝塚線等へも拡大し、在来線全体の運転用電力の10%強が再生可能電力に置き換わる

次世代バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証実験

- ・ 23年7月より、次世代バイオディーゼル燃料を100%使用し、試運転列車の試験走行を開始
- ・ 当社が保有するディーゼル車両の燃料を次世代バイオディーゼル燃料へ100%置き換えることを目標とし、2024年度に長期走行試験を実施、2025年度以降の本導入を目指す

ESG : 価値創造の源泉であるひとづくり

- 人材はあらゆる価値を生む最大の源泉。人的資本および変化対応・創出力強化への配分を厚くし、人材の力を最大限引き出すことで、企業価値の向上を目指す

多様性のある人材ポートフォリオの実現に向けて

		人財戦略の3つの柱
育成すべき人材	主体性と自律性を発揮し、スキルや経験に多様性を有する人材	人財育成
構築すべき組織	シナジーを発揮し、多様な個性を強みに変える企業グループ	ダイバーシティ&インクルージョン
醸成すべき風土	高いワークエンゲージメントと成長実感を生む風土	ワークエンゲージメント

- 四半期に1回「いきいき職場づくりアンケート」を実施し、リアルタイムでの問題把握とフォロー
- 社員の働きがい向上と、高頻度で社会に対する新たな価値や変化を創出する働き方を実現するため、デジタルツールの活用や組織風土・文化の変革を推進
- 高度デジタル人材を採用、育成する子会社として（株）TRAILBLAZERを設立（23年10月）。JR西日本グループのデジタル施策の実現を加速していく

主な取り組み

デジタル人材の育成

- ・ デジタル戦略を担う高度デジタル人材、各職場での展開をリードするDX推進キーパーソン、担い手としての全社員をターゲットにグループ全体で取り組む

2025年度末までの目標

高度デジタル人材	約400人 デジタルソリューション本部および（株）TRAILBLAZER
DX推進キーパーソン	約4,000人 情報セキュリティ、ワークデザイン など
全社員	約45,000人 ※グループ会社含む DXリテラシー研修、教材提供

カムバック採用の開始

- ・ 多様な人材を確保するための取り組みの一環として、育児等で退職した方、キャリアアップ等を旨として退職した方も対象
- ・ 他社での就業経験や育児・介護等で得られた視点・価値観を活かす

配偶者等の転勤への同行・休職制度の新設

- ・ 配偶者等の転勤や結婚により転居が必要となった場合、配偶者と生活をともにしながら、キャリアを継続するため、異動もしくは休職を希望できる制度を新設

鉄道の施設・設備や車両の整備にかかわる人材や多様化するニーズに対応する人材の成長を支援

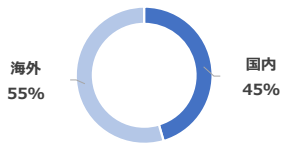
- ・ 鉄道の施設・設備や車両の整備従事者の諸手当の改善
- ・ 高度資格保有手当の新設 等

投資家・株主との対話状況①

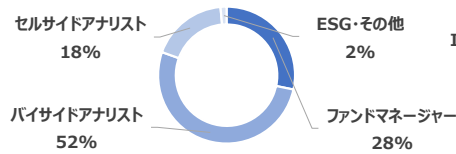
対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日

対話を行った投資家・株主の概要（約220回）

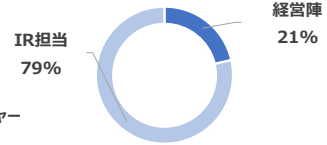
国内/海外



相手方の担当分野



当社対応者



主なIRイベント及び対応者

時期	IRイベント	内容	主な説明者
5月	決算説明会（23.3期本決算）	23.3期業績、中期経営計画・長期ビジョン公表	代表取締役社長
8月、1月	決算説明会（24.3期1Q、3Q）	24.3期1Q、3Q業績	IR担当（経営戦略部担当部長）
11月	決算説明会（24.3期2Q）	24.3期2Q業績	代表取締役副社長
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

経営へのフィードバック状況

内容	頻度	フィードバック先	報告方法
対話の要旨まとめ	2Q、本決算	取締役会	取締役会付議
アナリストレポートのまとめ	四半期毎	代表取締役社長、CFO等	直接またはメール等
対話において示唆があった内容	都度	CFO、関係部門等	直接またはメール等

投資家・株主との対話状況②

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日

主な対話テーマ

テーマ		当社の取り組み
企業価値向上に向けた成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道事業の活性化とライフデザイン分野の拡大による最適な事業ポートフォリオの構築について（鉄道のご利用の回復水準、シナジーを生み出す不動産まちづくり・デジタル戦略など） ● インフレ下での長期・持続的な成長の見通しについて（運賃・料金制度の見直し・イールド施策・構造改革・持続可能な交通体系など） 	<p>JR西日本グループ統合レポート、決算説明会、個別ミーティング等においてご理解を深めていただけるよう記載・説明。</p> <p>（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開示資料の改善（運賃、ローカルに関する進捗状況の開示、流通、不動産セグメントに分かれるホテル事業について、経営指標の開示方法を改善 ※24.3期本決算資料 P8「不動産業：関連指標」） ● 統合レポートにおいて（「私たちの志」、「長期ビジョン 2032」の実現に向けた考え方や、その第一ステップである「中期経営計画 2025」の概要を整理 ※「第3回日経統合報告書アワード」において準グランプリ賞を受賞） ● マネジメントとの対話機会（個別ミーティングにおいてマネジメントレベルのスピーカーを意識的に設定） <p>今後さらなる対話・開示の充実を目指し、IRイベントの企画を検討。</p>
資本コストや株価を意識した経営における財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 想定を上回るキャッシュフローの上振れに伴う資金用途の考え方について（公募増資により希薄化したEPS水準の回復に向けた株主還元策の意思確認など） 	<p>財務戦略の考え方に関して説明資料に落とし込み、ご理解を深めていただけるよう説明。</p> <p>（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開示資料の改善（EPSの回復について資料上に記載 ※24.3期2Q決算説明会資料 P10「財務戦略・株主還元」、24.3期本決算説明会資料 P26～29「財務戦略」）
価値創造の基盤となるESGの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ設定の考え方について ● 各取り組みの進捗について 	<p>JR西日本グループ統合レポート、ESGに特化した個別ミーティング等において、ご理解を深めていただけるよう説明。</p> <p>（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 統合レポートにおいて、ESGを中心とした価値創造の基盤となる取り組みを体系的に記載（JR西日本グループ統合レポートP49～、24.3期本決算説明会資料P32「ESG：サステナビリティの取り組み」）

24.3期決算・25.3期業績予想（概要）	P. 2
中期経営計画2025アップデート	P. 10
24.3期決算・25.3期業績予想（詳細）	P. 37
Appendix	P. 53

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2022年度	2023年度	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	13,955	16,350	2,394	117.2	【3期連続の増収】
モビリティ業	8,337	9,864	1,526	118.3	運輸収入の増
流通業	1,659	1,970	310	118.7	物販飲食業の増
不動産業	2,049	2,177	128	106.2	不動産賃貸販売の増、S C業の増、ホテル業の増
旅行・地域ソリューション業	1,629	2,060	430	126.4	国内旅行・インバウンドの増
その他	279	278	△ 1	99.5	
営業費用	13,115	14,552	1,437	111.0	
営業利益	839	1,797	957	214.1	【3期連続の増益】
モビリティ業	332	1,144	812	344.3	運輸収入の増
流通業	54	130	75	238.1	物販飲食業の増
不動産業	345	406	60	117.5	S C業の増、ホテル業の増
旅行・地域ソリューション業	60	78	17	129.1	
その他	45	42	△ 3	93.2	
営業外損益	△ 103	△ 123	△ 20	-	雇用調整助成金の減
経常利益	736	1,673	937	227.4	【3期連続の増益】
特別損益	△ 7	△ 222	△ 214	-	線区整理損失引当金の繰入、災害損失の増
法人税等	△ 209	408	618	-	前年度税制特例適用の反動
親会社株主に帰属する 当期純利益	885	987	102	111.6	【3期連続の増益】
包括利益	959	1,100	140	114.6	うち親会社株主に係る包括利益 1,036

各セグメントの主な増減要因

(単位：億円、%)

		2023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	9,864	1,526	118.3	・鉄道のご利用回復、インバウンドの増	
	営業利益	1,144	812	344.3		
流通業	物販・飲食	営業収益	1,713	285	120.0	・構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増
		営業利益	112	66	243.2	
	百貨店	営業収益	242	24	111.1	・店舗売上の増
		営業利益	17	9	223.5	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,189	19	101.6	・賃貸物件の平年度化
		営業利益	200	△ 18	91.7	・住宅販売の減、新規物件の開業経費
	ショッピングセンター	営業収益	592	34	106.3	・SC売上高回復による賃料収入の増
		営業利益	99	15	119.1	
	ホテル	営業収益	386	73	123.5	・旅行需要の回復による宿泊部門の売上増
		営業利益	14	37	-	
旅行・地域ソリューション業	営業収益	2,060	430	126.4	・旅行需要の回復	
	営業利益	78	17	129.1		

※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。

セグメント情報

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	対前年	
			増減	比率
営業収益^{*1}	13,955	16,350	2,394	117.2
モビリティ業	8,337	9,864	1,526	118.3
流通業	1,659	1,970	310	118.7
物販・飲食	1,428	1,713	285	120.0
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	[135]	[209]	[74]	[154.7]
百貨店	218	242	24	111.1
不動産業	2,049	2,177	128	106.2
不動産賃貸・販売	1,170	1,189	19	101.6
【不動産販売】(再掲)	[658]	[638]	[△ 20]	[96.9]
ショッピングセンター	557	592	34	106.3
ホテル	312	386	73	123.5
旅行・地域ソリューション業	1,629	2,060	430	126.4
その他	279	278	△ 1	99.5
営業利益又は損失(△)^{*1}	839	1,797	957	214.1
モビリティ業	332	1,144	812	344.3
流通業	54	130	75	238.1
物販・飲食	46	112	66	243.2
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	[△ 8]	[25]	[34]	-
百貨店	7	17	9	223.5
不動産業	345	406	60	117.5
不動産賃貸・販売	218	200	△ 18	91.7
【不動産販売】(再掲)	[85]	[63]	[△ 21]	[74.5]
ショッピングセンター	83	99	15	119.1
ホテル	△ 22	14	37	-
旅行・地域ソリューション業	60	78	17	129.1
その他	45	42	△ 3	93.2

^{*1} 各セグメントの内訳は、まな子会社の会計値であり、セグメント計と一致しません。^{*2} 宿泊特化型ホテル「グアイン」の会計値です。ただし、浅草店（不動産業）、広島銀山町店（不動産業）は除きます。

単体損益計算書

(単位：億円、%)

	2022年度	2023年度	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	7,912	9,442	1,530	119.3	【3期連続の増収】
運輸収入	6,945	8,405	1,460	121.0	コロナ影響の縮小
運輸附带収入	147	159	11	108.0	
関連事業収入	270	284	14	105.3	
その他収入	549	592	43	107.9	発売手数料の増等
営業費用	7,523	8,288	765	110.2	
		うち構造改革△360			
人件費	1,866	2,044	177	109.5	賞与の増等
物件費	3,773	4,296	523	113.9	
動力費	596	600	4	100.8	
修繕費	1,401	1,581	180	112.9	業務波動による増等
業務費	1,776	2,114	338	119.0	WESTER関連経費の増、発売手数料の増等
線路使用料等	266	272	5	102.0	
租税公課	374	394	20	105.5	固定資産税の増等
減価償却費	1,242	1,280	38	103.1	
営業利益	389	1,154	764	296.3	【3期連続の増益】

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、%)

		2023年度	対前年		対コロナ前 (2019年比)	2023年度	対前年		対コロナ前 (2019年比)	
			増減	比率			増減	比率		
新幹線	定期	117	5	104.6	102.9	917	48	105.6	103.2	
	定期外	4,360	955	128.1	96.2	19,175	3,750	124.3	91.9	
	計	4,477	960	127.3	96.4	20,092	3,799	123.3	92.4	
在来線	近畿圏	定期	1,058	43	104.3	90.4	16,574	315	101.9	87.4
		定期外	1,883	331	121.3	94.1	10,066	1,527	117.9	88.5
		計	2,942	374	114.6	92.8	26,641	1,842	107.4	87.8
	その他	定期	219	2	101.2	88.8	3,504	1	100.0	87.2
		定期外	766	122	119.0	87.5	3,796	500	115.2	85.0
		計	985	125	114.5	87.7	7,301	502	107.4	86.1
	定期		1,278	46	103.7	90.2	20,079	316	101.6	87.4
	定期外		2,650	453	120.7	92.1	13,863	2,028	117.1	87.5
	計		3,928	499	114.6	91.5	33,943	2,344	107.4	87.4
合計	定期	1,395	51	103.8	91.1	20,997	365	101.8	88.0	
	定期外	7,010	1,409	125.2	94.6	33,039	5,778	121.2	90.0	
	計	8,405	1,460	121.0	94.0	54,036	6,143	112.8	89.2	

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2023年度	対前年増減 (比率)	主な増減要因	
	新幹線	4,477	960 (127.3%)	基礎トレンド(100.0%)	
				・移動需要の回復	+751
				・インバウンド需要の回復	+128
				・料金見直し(のぞみ・みずほ)	+51
			・うるう年	+9	
				等	
在 来 線	近畿圏	2,942	374 (114.6%)	基礎トレンド(100.0%)	
				・移動需要の回復	+188
				・インバウンド需要の回復	+106
				・バリアフリー料金	+53
			・特定区間運賃の見直し	+6	
				等	
在 来 線	その他	985	125 (114.5%)	基礎トレンド(100.0%)	
				・移動需要の回復	+96
				・インバウンド需要の回復	+24
				・在来線特急料金の見直し	+3
				等	
	在来線計	3,928	499 (114.6%)		
	運輸収入計	8,405	1,460 (121.0%)		

※荷物収入は金額些少のため省略

設備投資

(単位：億円、%)

	2022年度	2023年度	対前年		2024年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	2,382	2,611	229	109.6	-
自己資金	2,146	2,489	343	116.0	2,940
負担金	236	122	△ 114	51.7	-
単体設備投資計	1,796	1,755	△ 40	97.8	-
自己資金	1,559	1,633	74	104.8	1,740
(再掲) (安全関連投資)	(732)	(1,001)	(268)	(136.7)	(1,010)
(再掲) (その他)	(827)	(632)	(△ 194)	(76.5)	(730)
負担金	236	122	△ 114	51.7	-

・主な設備投資件名（単体）

車両新製（W7系・N700S・やくも）、保安防災対策（地震対策）等

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	主な増減要因
流動資産	7,165	7,009	△ 155	
現金及び預金	2,901	2,334	△ 566	
棚卸資産	1,532	1,606	73	
その他の流動資産	2,731	3,068	337	受取手形及び売掛金の増、未収運賃の増
固定資産	30,183	30,767	584	
有形固定資産等	25,132	25,572	439	新規稼働、償却進捗
建設仮勘定	1,171	1,226	54	
投資その他の資産	3,878	3,968	90	
繰延資産	6	1	△ 4	
資産計	37,355	37,779	424	
流動負債	6,584	7,101	517	
1年内返済予定長期借入	1,407	1,384	△ 23	
未払金等	5,176	5,717	540	
固定負債	19,327	18,427	△ 899	
社債・長期借入金等	15,149	14,159	△ 989	
退職給付に係る負債	2,233	2,116	△ 116	
その他の固定負債	1,945	2,151	206	
負債計	25,911	25,529	△ 382	
株主資本	10,347	11,012	665	
資本金	2,261	2,261	-	
資本剰余金	1,839	1,839	0	
利益剰余金	6,261	6,924	663	親会社株主に帰属する当期純利益 987、配当 △323
自己株式	△ 13	△ 12	1	
その他の包括利益累計額	△ 2	46	49	
非支配株主持分	1,098	1,190	92	
純資産計	11,443	12,249	806	
負債・純資産計	37,355	37,779	424	

	2022期末	2023期末	増減
有利子負債残高	16,629	15,634	△ 994
【有利子負債平均金利(%)】	【1.19】	【1.22】	【0.03】
新幹線債務	986	974	△ 12
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】
社債	9,599	8,599	△ 999
【社債平均金利(%)】	【0.98】	【1.01】	【0.03】
その他長期借入金等	6,042	6,060	17

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	対前年 増減
税引前当期純利益	728	1,451	723
減価償却費	1,596	1,633	36
その他	414	98	△ 316
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	2,739	3,183	443
固定資産の取得による支出	△ 2,460	△ 2,493	△ 33
固定資産の売却による収入	113	49	△ 64
投資有価証券の取得による支出	△ 23	△ 223	△ 199
その他（工事負担金等受入等）	220	230	9
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,149	△ 2,436	△ 287
I + II フリー・キャッシュ・フロー	590	746	156
資金調達	286	395	109
返済・償還等	△ 977	△ 1,407	△ 430
株主還元	△ 255	△ 325	△ 69
その他（グループファイナンス等）	59	22	△ 37
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 887	△ 1,316	△ 428
現金及び現金同等物の増減	△ 297	△ 569	△ 272
現金及び現金同等物の期首残高	3,195	2,898	△ 297
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	2,898	2,332	△ 566

連結業績予想

(単位：億円、%)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	対前年	
			増減	比率
営業収益	16,350	17,180	829	105.1
モビリティ業	9,864	10,375	510	105.2
流通業	1,970	2,015	44	102.3
不動産業	2,177	2,375	197	109.1
旅行・地域ソリューション業	2,060	2,130	69	103.4
その他	278	285	6	102.3
営業費用	14,552	15,480	927	106.4
営業利益	1,797	1,700	△ 97	94.6
モビリティ業	1,144	1,200	55	104.8
流通業	130	120	△ 10	91.8
不動産業	406	350	△ 56	86.1
旅行・地域ソリューション業	78	15	△ 63	19.1
その他	42	30	△ 12	70.9
営業外損益	△ 123	△ 145	△ 21	-
経常利益	1,673	1,555	△ 118	92.9
特別損益	△ 222	△ 50	172	-
法人税等	408	455	46	111.5
親会社株主に帰属する当期純利益	987	1,000	12	101.3
1株当たり当期純利益 (円)	405.25	※ 205.16	-	-

※1株につき2株の割合での株式分割実施後の数値

各セグメントの見通し

(単位：億円、%)

		2024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	10,375	510	105.2	・鉄道のご利用回復
		営業利益	1,200	55	104.8	
流通業	物販・飲食	営業収益	1,755	41	102.4	・構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増
		営業利益	100	△ 12	89.2	
	百貨店	営業収益	245	2	101.1	
		営業利益	20	2	113.7	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,255	65	105.5	・住宅販売の増
		営業利益	150	△ 50	75.0	
	ショッピングセンター	営業収益	615	22	103.8	・SC売上高回復による賃料収入の増
		営業利益	100	0	100.3	
	ホテル	営業収益	495	108	128.2	・旅行需要の回復による宿泊部門の売上増
		営業利益	5	△ 9	33.7	
旅行・地域ソリューション業		営業収益	2,130	69	103.4	・旅行需要の回復 ・ソリューション事業の反動減
		営業利益	15	△ 63	19.1	

※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。

セグメント情報（業績予想）

(単位：億円)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	対前年	
			増減	比率
営業収益 ^{*1}	16,350	17,180	829	105.1
モビリティ業	9,864	10,375	510	105.2
流通業	1,970	2,015	44	102.3
物販・飲食	1,713	1,755	41	102.4
〔宿泊特化型ホテル〕(再掲) ^{*2}	〔209〕	〔215〕	〔5〕	〔102.7〕
百貨店	242	245	2	101.1
不動産業	2,177	2,375	197	109.1
不動産賃貸・販売	1,189	1,255	65	105.5
〔不動産販売〕(再掲)	〔638〕	〔685〕	〔46〕	〔107.3〕
ショッピングセンター	592	615	22	103.8
ホテル	386	495	108	128.2
旅行・地域ソリューション業	2,060	2,130	69	103.4
その他	278	285	6	102.3
営業利益 ^{*1}	1,797	1,700	△ 97	94.6
モビリティ業	1,144	1,200	55	104.8
流通業	130	120	△ 10	91.8
物販・飲食	112	100	△ 12	89.2
〔宿泊特化型ホテル〕(再掲) ^{*2}	〔25〕	〔25〕	〔△ 0〕	〔98.8〕
百貨店	17	20	2	113.7
不動産業	406	350	△ 56	86.1
不動産賃貸・販売	200	150	△ 50	75.0
〔不動産販売〕(再掲)	〔63〕	〔45〕	〔△ 18〕	〔70.6〕
ショッピングセンター	99	100	0	100.3
ホテル	14	5	△ 9	33.7
旅行・地域ソリューション業	78	15	△ 63	19.1
その他	42	30	△ 12	70.9

^{*1} 各セグメントの内訳は、主な子会社の会計値であり、セグメント計と一致しません。^{*2} 宿泊特化型ホテル「グアイン」の会計値です。

単体業績予想

(単位：億円、%)

	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	対前年		主な増減要因
			増減	比率	
営業収益	9,442	9,920	477	105.1	
運輸収入	8,405	8,870	464	105.5	北幹敦賀延伸・需要回復による増
運輸附帯収入	159	155	△ 4	97.3	
関連事業収入	284	280	△ 4	98.4	
その他収入	592	614	22	103.7	発売手数料の増
営業費用	8,288	8,720	431	105.2	
人件費	2,044	2,055	10	100.5	
物件費	4,296	4,595	298	106.9	
動力費	600	600	△ 0	99.9	
修繕費	1,581	1,660	78	105.0	業務波動による増
業務費	2,114	2,335	220	110.4	WESTER関連経費の増、変化対応・創出力向上施策の増
線路使用料等	272	355	82	130.5	北幹敦賀延伸による増
租税公課	394	400	5	101.3	
減価償却費	1,280	1,315	34	102.7	
営業利益	1,154	1,200	45	103.9	

運輸収入の見通し

(単位：億円)

		2024年度 通期予想	対前年増減 (比率)	主な増減要因	
新幹線		5,050	572 (112.8%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊要因	
				・北陸新幹線敦賀延伸	+374
				・移動需要の回復	+148
				・インバウンド需要の増	+7
				等	
在来線	近畿圏	3,050	107 (103.6%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊要因	
				・北陸新幹線敦賀延伸	+38
				・移動需要の回復	+41
				・インバウンド需要の増	+6
				等	
在来線	その他	770	△ 215 (78.1%)	基礎トレンド(100.0%)	
				特殊要因	
				・北陸新幹線敦賀延伸	▲ 233
				・移動需要の回復	+11
				・インバウンド需要の増	+1
				等	
在来線計		3,820	△ 108 (97.2%)		
運輸収入計		8,870	464 (105.5%)		

※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)

	2022年度		2023年度		2024年度	
	通期実績		通期実績		通期予想	
連結ROA	2.3		4.8		4.6	
連結ROE	8.8		9.2		9.1	
連結EBITDA	2,436		3,430		3,430	
連結減価償却費	1,596		1,633		1,730	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	44,897	21,727	44,366	21,314	-	-
金融収支	△ 197	△ 183	△ 191	△ 171	△ 184	△ 159
受取利息・配当金	10	23	9	30	10	37
支払利息	208	207	201	201	194	196
ネット有利子負債／EBITDA	5.6		3.9		-	
自己資本比率	27.7%		29.3%		-	
1株当たり当期純利益（EPS）	363.26円		405.25円		※ 205.16円	
1株当たり純資産（BPS）	4,245.13円		4,537.76円		-	
	2022年度		2023年度		2024年度	
	中間	期末	中間	期末	年間	
配当の状況	50.0円	75.0円	57.5円	84.5円	※ 72.0円	

※1株につき2株の割合での株式分割実施後の数値

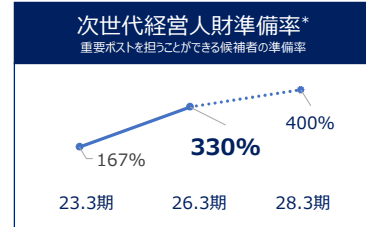
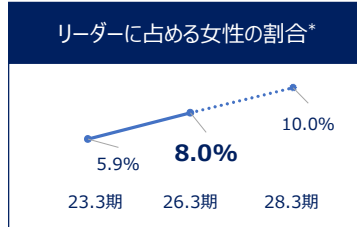
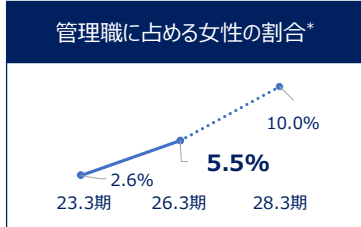
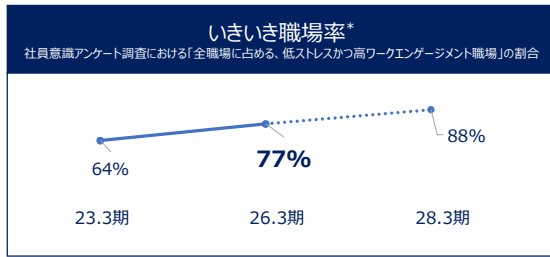
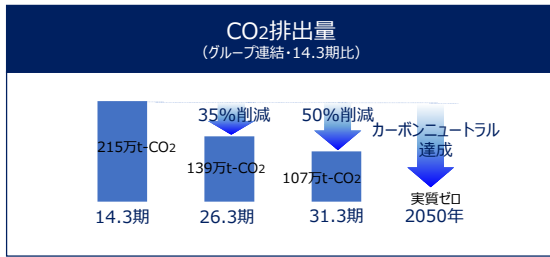
24.3期決算・25.3期業績予想（概要） P. 2

中期経営計画2025アップデート P. 10

24.3期決算・25.3期業績予想（詳細） P. 37

Appendix P. 53

非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）

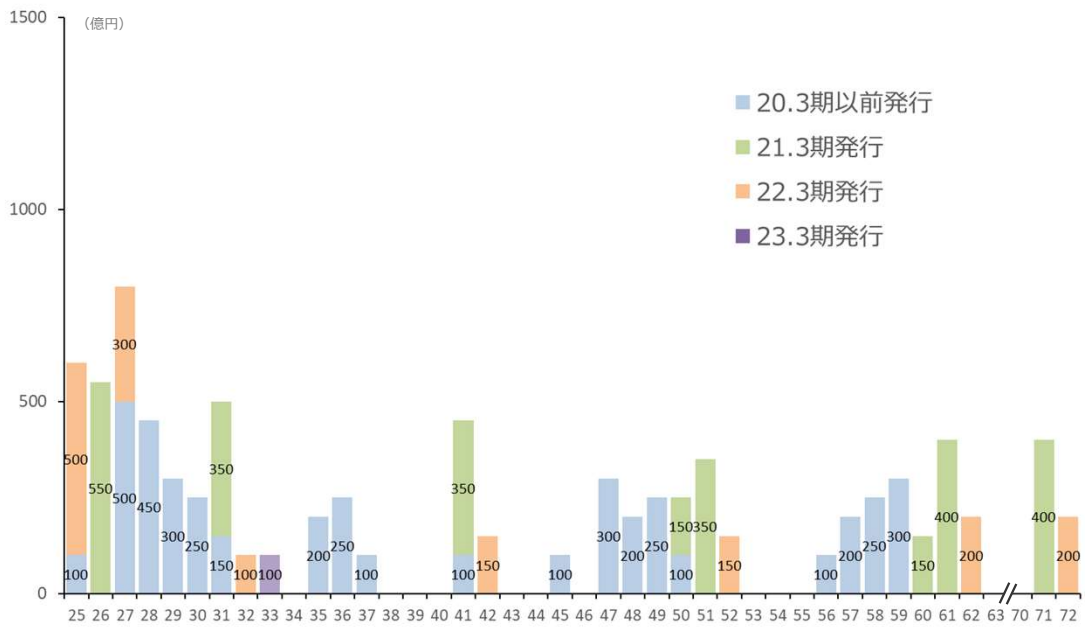


非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

*JR西日本単体の指標

社債償還見込み

社債償還額（単体）



(注1) 2024年5月1日現在
 (注2) 償還額は額面金額
 (注3) 横軸は各年3月期

北陸新幹線敦賀延伸

2024年3月16日 金沢～敦賀間開業

開業から1か月間のご利用は、1日平均約2.3万人（19年比+26%）
地域の復旧、復興の動きを加速できるように最大限努めていく



基本情報

- 延伸開業区間：
金沢～敦賀間（125km）
- 開業日：
2024年3月16日

最速達列車の到達時分

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

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

		24.3期	25.3期	26.3期	27.3期以降	
大阪	JPタワー大阪		▼ 2024年3月 竣工 ▼ 2024年夏 開業予定			
	イノゲート大阪			▼ 2024年夏 開業予定		
	西高架下開発		2024年春以降順次～2027年春			
	JR WEST LABO うめきたグリーンプレイス			▼ 2024年9月 歩行者デッキ共用開始 ▼ 2025年春頃 全面開業		
	(参考) グラングリーン大阪 (うめきた2期)			▼ 2024年9月 先行まちひらき		
	広島駅ビル			▼ 2025年春 開業予定		
三ノ宮駅ビル					2029年度 開業予定	

拠点まちづくりプロジェクト：大阪

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3月竣工、7月末 開業予定
 (2023年11月～順次)

西高架下開発

延床：0.6万㎡
 用途：商業・パスタミル
 時期：2027年春 開業
 (2024年春～順次)

イノゲート大阪

延床：6.0万㎡
 用途：オフィス・商業
 規模：地上23階、地下1階
 時期：2024年夏 開業
 (商業:24年夏、オフィス:24年秋)

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年春 開業

うめきたグリーンプレイス



グランフロント大阪

阪急
大阪梅田駅

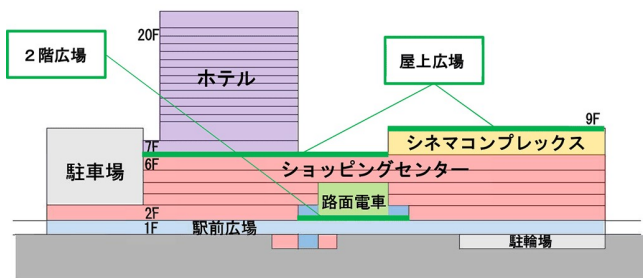
JR大阪駅

拠点まちづくりプロジェクト：広島

開発概要

開業予定	2025年春
投資額	約600億円
建築面積	約14,000㎡
延床面積	約111,000㎡
規模	地上20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 (店舗面積約25,000㎡) ホテルグランヴィア広島サウスゲート (380室) 駅ビル直結駐車場(約500台) 別棟駐車場(約400台)

フロア構成イメージ



新駅ビル外観イメージ



内観イメージ



ホテルイメージ

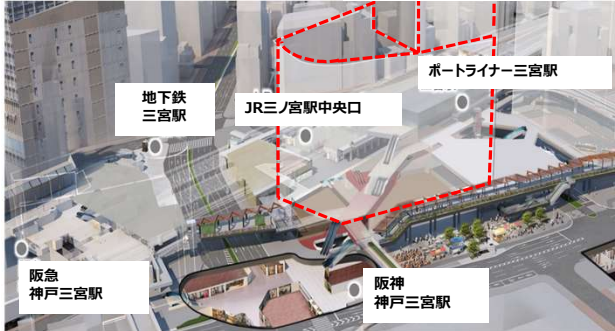


拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

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160m（当社主体の開発では過去最大）
用途 商業（店舗面積 約19,000㎡）
ホテル（約250室）
オフィス（賃貸面積 約6,000㎡）
広場（駅前広場上空デッキ）

JR三ノ宮新駅ビル及びその周辺の乗換動線イメージ



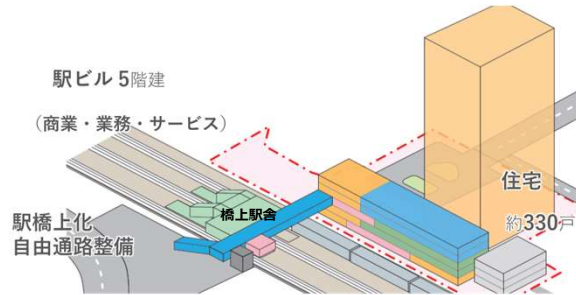
新駅ビル外観イメージ



まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

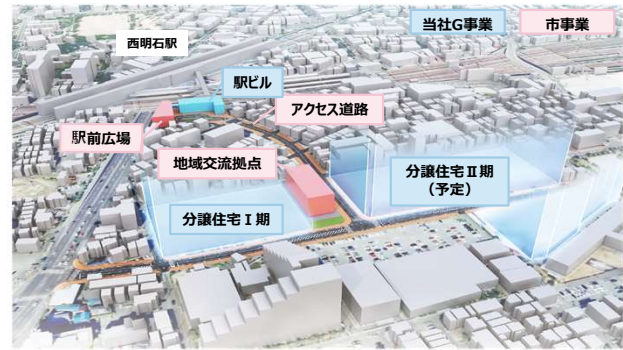
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

目指す姿	多様なスタートアップや最先端企業の集積による「働きたいまちづくり」
開発概要	駅の東西自由通路・橋上化事業 駅東エリアの市街地再開発事業
開業予定	2028年度
延床面積	約46,300㎡
建築面積	約2,700㎡



西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

目指す姿	明石市との連携による「地域課題の解決」と広域鉄道ネットワークを活かした「便利で住みよいまち」づくりの一体的実現
開発概要	新改札・新駅ビル整備 社宅跡地を活用した分譲住宅開発（I期・II期） (市事業：駅前広場・アクセス道路整備、地域交流拠点整備)
開業予定	駅ビル：2026年度 分譲住宅I期：2027年度
延床面積	駅ビル：約2,400㎡ 分譲住宅I期：約35,400㎡
建築面積	駅ビル：約900㎡ 分譲住宅I期：約5,300㎡



将来の見通しに関する注意事項

- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしよう」、「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、2024年4月30日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2024年4月30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/>