



# 2026年3月期第1四半期決算説明会

2025年8月6日

西日本旅客鉄道株式会社

**26.3期1Q決算（概要）**

**P. 2**

**26.3期1Q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. 25**

**Appendix**

**P. 35**

# ハイライト

- まちづくりプロジェクトの開業効果に加え、大阪・関西万博による増収も寄与し、**5期連続の増収増益**
- 2025年度の業績予想は、概ね想定の範囲内で推移していることから、**5月2日公表の業績予想・配当予想を据え置き**
- 500億円を上限に**自己株式を取得**(6月末時点で**276億円**)

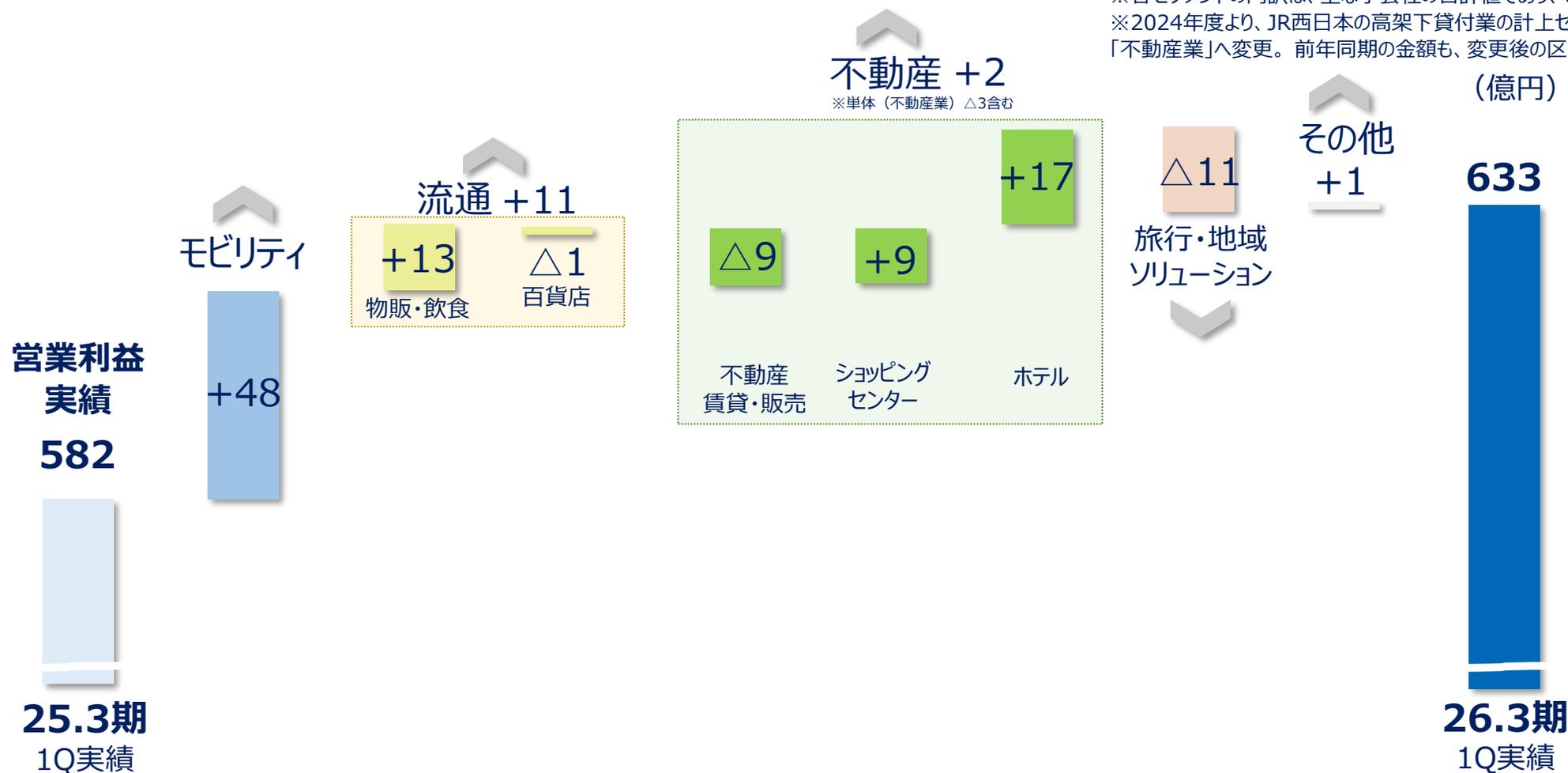
	25.3期	26.3期	対前年		26.3期	対前年	
	1Q実績	1Q実績	差額	比率	通期予想	差額	比率
<b>【連結】</b>							
営業収益	4,027	<b>4,270</b>	+242	106.0%	<b>18,200</b>	+1,120	106.6%
営業費用	3,445	<b>3,636</b>	+191	105.5%	<b>16,300</b>	+1,022	106.7%
営業利益	582	<b>633</b>	+51	108.9%	<b>1,900</b>	+98	105.5%
経常利益	552	<b>597</b>	+44	108.1%	<b>1,740</b>	+83	105.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	382	<b>488</b>	+105	127.6%	<b>1,150</b>	+10	100.9%
EBITDA	981	<b>1,054</b>	+73	107.4%	<b>3,720</b>	+224	106.4%
<b>【単体】</b>							
運輸収入	2,125	<b>2,273</b>	+148	107.0%	<b>9,250</b>	+323	103.6%
営業費用	1,932	<b>2,060</b>	+127	106.6%	<b>9,060</b>	+305	103.5%

# 26.3期1Q実績（対25.3期1Q）の概要

- **モビリティ業**は、万博やインバウンドに加え、堅調な国内需要を捉え、運輸収入が**想定を上回り増収増益**
- **流通業**は、万博やインバウンド、堅調な国内需要を着実に捉え、**前年および想定を上回り増益**
- **不動産業**は、まちづくりプロジェクト（大阪・広島）の開業効果もあり、ホテル・S C業が好調に推移し、**増収増益**
- **旅行・地域ソリューション業**は受託事業の利益率低下により**減収減益**

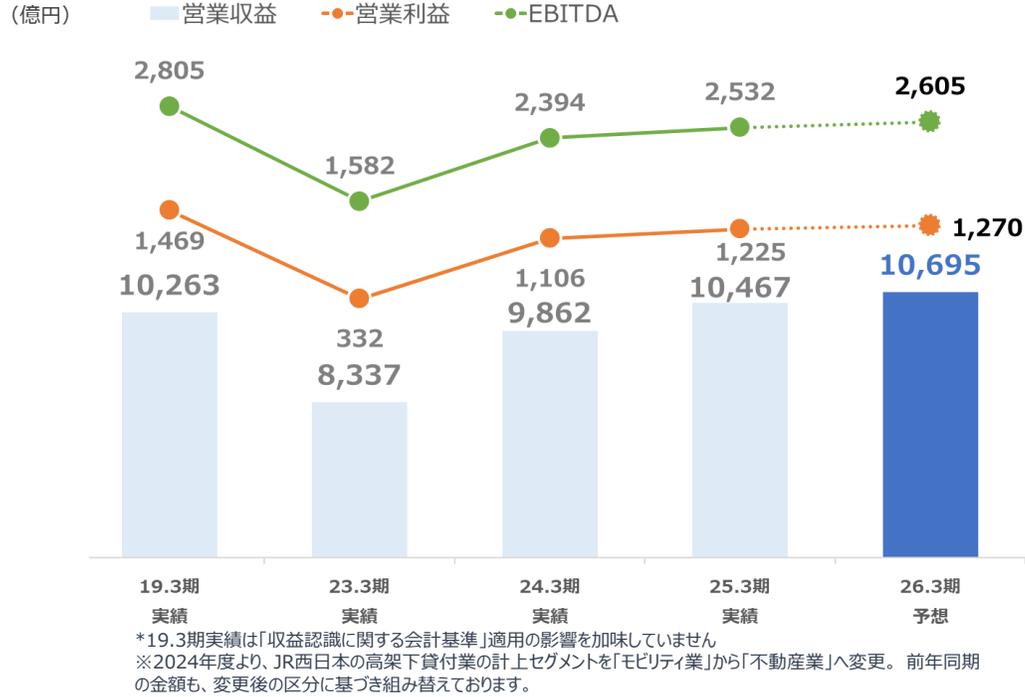
※各セグメントの内訳は、主な子会社の合計値であり、セグメント計と一致しません。  
 ※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

(億円)



# モビリティ業

## モビリティ業の実績・計画（通期）



(単位：億円)

	25.3期1Q 実績	26.3期1Q 実績	26.3期 通期予想
<b>営業収益</b>	<b>2,394</b>	<b>2,562</b>	<b>10,695</b>
<b>うち単体運輸収入</b>	<b>2,125</b>	<b>2,273</b>	<b>9,250</b>
新幹線	1,177	1,279	5,330
近畿圏	758	796	3,125
その他在来線	188	198	795
<b>営業利益</b>	<b>386</b>	<b>434</b>	<b>1,270</b>
<b>EBITDA</b>	<b>699</b>	<b>749</b>	<b>2,605</b>

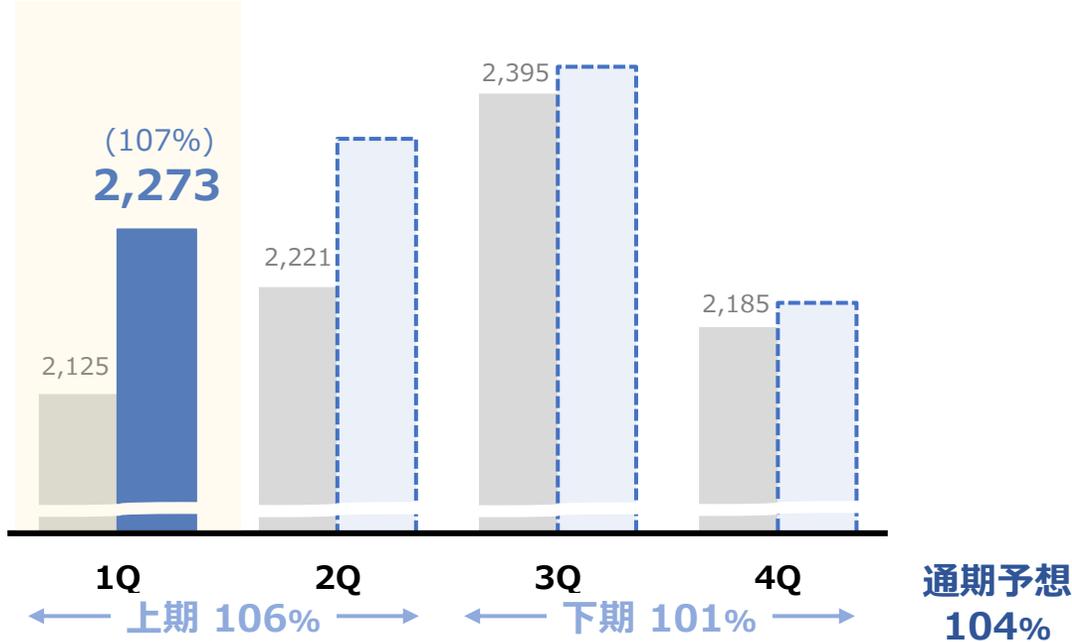
## 26.3期 1Q実績のポイント

- |              |  |
|--------------|--|
| <b>総括</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>万博需要は概ね想定並。インバウンドや堅調な国内需要を捉え、運輸収入は対前年+148億円の増収</li> </ul>   |
| <b>山陽新幹線</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>堅調な国内外のレジャー需要を捉え、対前年+92億円の増収</li> </ul>   |
| <b>北陸新幹線</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>敦賀延伸効果の反動減を各種施策や想定以上のインバウンド需要で補い、対前年+9億円の増収</li> </ul>  |
| <b>近畿圏</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>(定期外) 万博利用やインバウンド需要を捉え、対前年+37億円の増収</li> <li>(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、収入は対前年+3億円の増収</li> </ul> |

# モビリティ業：関連指標

## 運輸収入の動向（対前年比）

- 新幹線を中心に平・休ともに好調なご利用が継続
- 想定を上回って推移しているが、通期ではトランプ関税の影響等のリスクを見込む



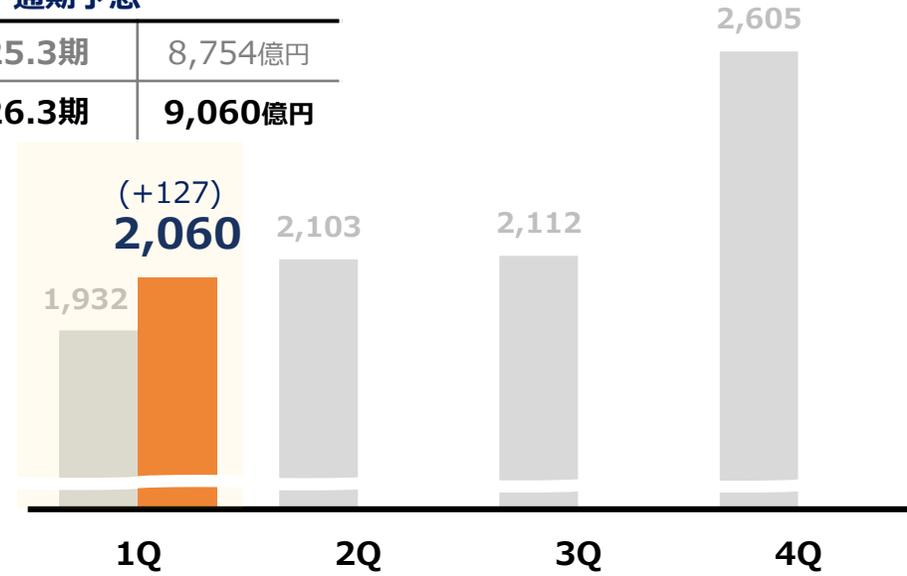
主な増収要因	1Q実績	通期予想
大阪・関西万博	+71億円	+200億円
インバウンド(万博重複含む)	+33億円	+60億円
その他	+44億円	+63億円
合計	+148億円	+323億円

## 単体費用の状況（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
- 修繕費は対前年増であるものの、通期では波動影響は解消見込み

### ◆ 通期予想

25.3期	8,754億円
26.3期	9,060億円



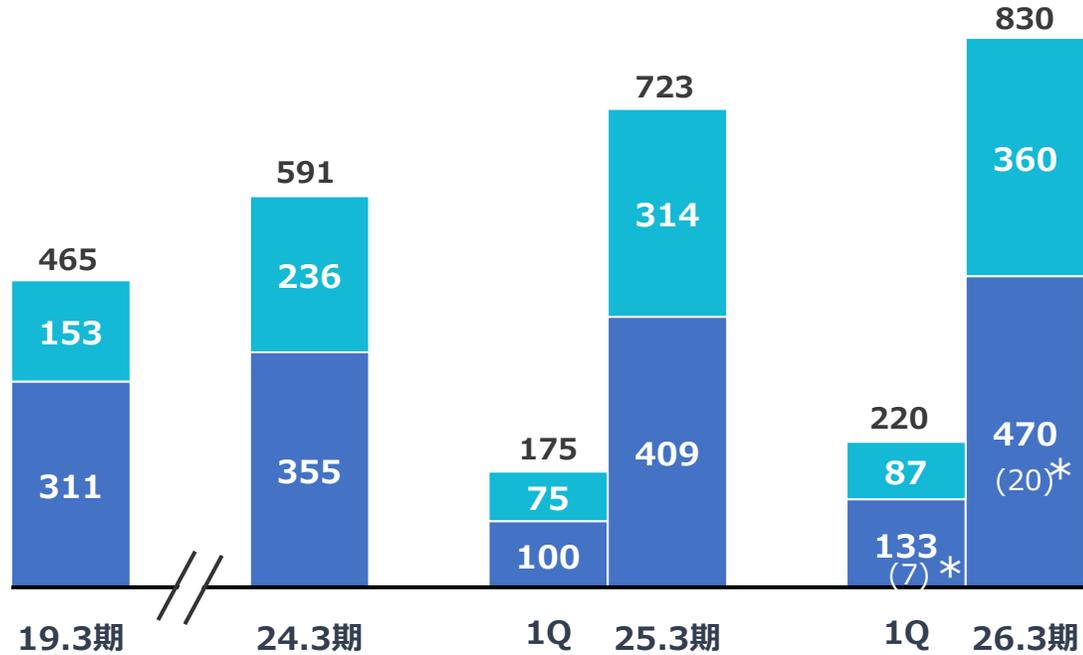
主な増要因	1Q実績	通期予想
人件費(賃上げ影響他)	+12億円	+79億円
動力費(再エネ賦課金他)	+13億円	+21億円
修繕費(修繕波動)	+48億円	▲9億円
業務費(デジタル、万博関連他)	+33億円	+124億円

# インバウンド収入

- 旺盛なインバウンド需要を着実に取り込み、**インバウンド収入は過去最高の実績**
- **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)  
(億円)



運輸収入に占める割合

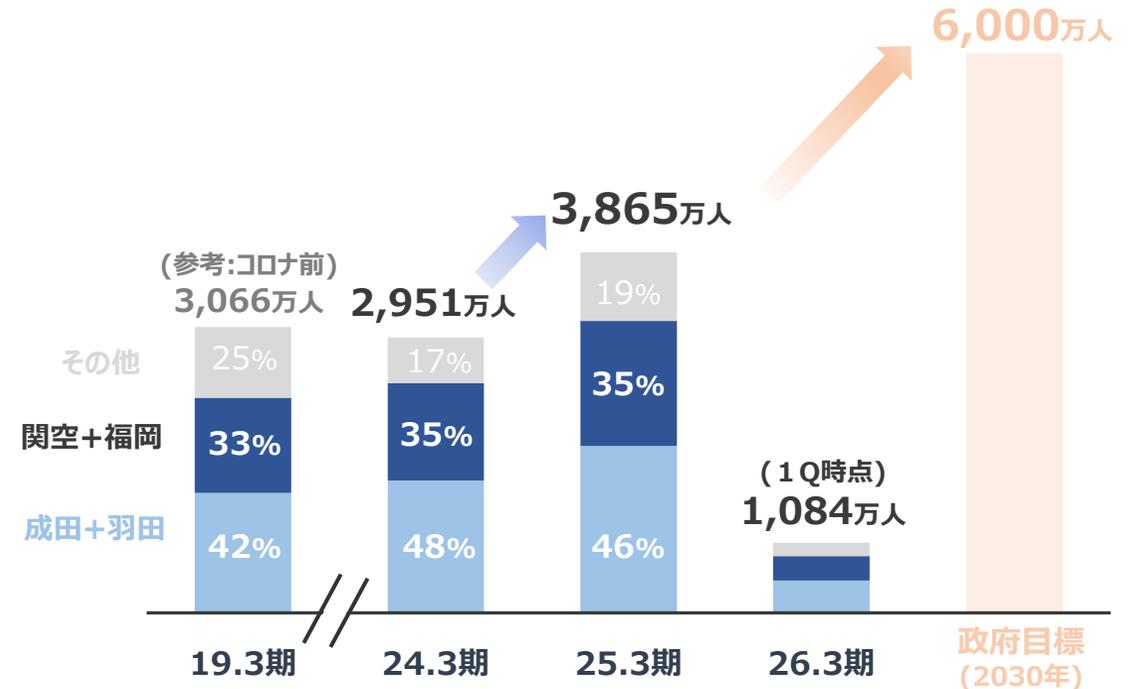
\* ( ) は万博需要と重複分

3.6%	4.2%	4.7%	4.6%	5.8%	5.1%
------	------	------	------	------	------

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〕

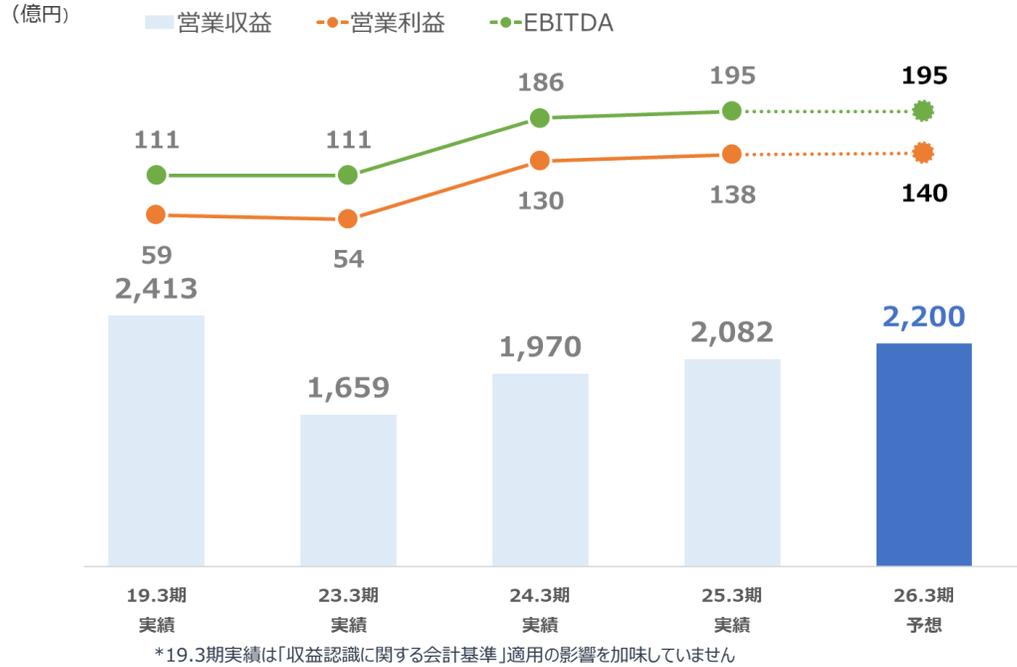
## 訪日外国人旅行者数の推移

法務省「出入国管理統計」基に当社作成



	19.3期	24.3期	25.3期
内アジア圏	2,597万人	2,362万人	3,099万人
関西+福岡	949万人	965万人	1,216万人
成田+羽田	928万人	940万人	1,190万人

## 流通業の実績・計画 (通期)



(単位：億円)

	25.3期1Q 実績	26.3期1Q 実績	26.3期 予想
<b>営業収益</b> (主な内訳)	<b>497</b>	<b>566</b>	<b>2,200</b>
物販・飲食業	436	506	1,940
うちヴィアイン	58	67	245
百貨店業	57	55	240
<b>営業利益</b> (主な内訳)	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>140</b>
物販・飲食業	34	47	125
うちヴィアイン	11	20	40
百貨店業	4	2	20
<b>EBITDA</b>	<b>53</b>	<b>66</b>	<b>195</b>

※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

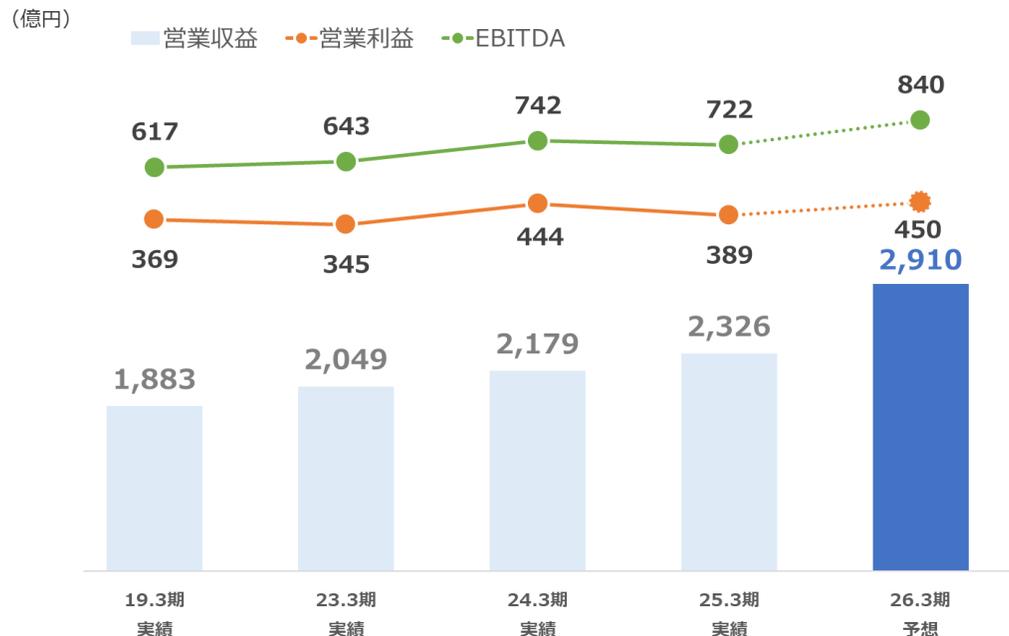
※ヴィアインの営業利益は分社化影響を取り除いたベースに記載を変更しております (通期利益30→40)。なお、連結では影響はありません。

## 26.3期 1Q実績のポイント

総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、昨年到现在過去最高益</li> </ul>
物販・飲食	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、対前年+4億増益</li> </ul>
ヴィアイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、対前年+8億円増益</li> </ul>
百貨店	<ul style="list-style-type: none"> <li>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り、対前年▲1億円</li> </ul>

# 不動産業

## 不動産業の実績・計画 (通期)



\*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません  
 ※2024年度より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。  
 前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております。

(単位：億円)

	25.3期1Q 実績	26.3期1Q 実績	26.3期 予想
<b>営業収益</b> (主な内訳)	<b>633</b>	<b>644</b>	<b>2,910</b>
不動産賃貸・販売業	376	329	1,560
うち不動産賃貸	160	149	625
不動産販売	216	180	935
ショッピングセンター業	150	177	770
ホテル業	103	134	540
<b>営業利益</b> (主な内訳)	<b>141</b>	<b>144</b>	<b>450</b>
不動産賃貸・販売業	78	68	195
うち不動産賃貸	58	38	120
不動産販売	19	30	75
ショッピングセンター業	33	43	125
ホテル業	▲6	10	25
<b>EBITDA</b>	<b>215</b>	<b>235</b>	<b>840</b>

※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

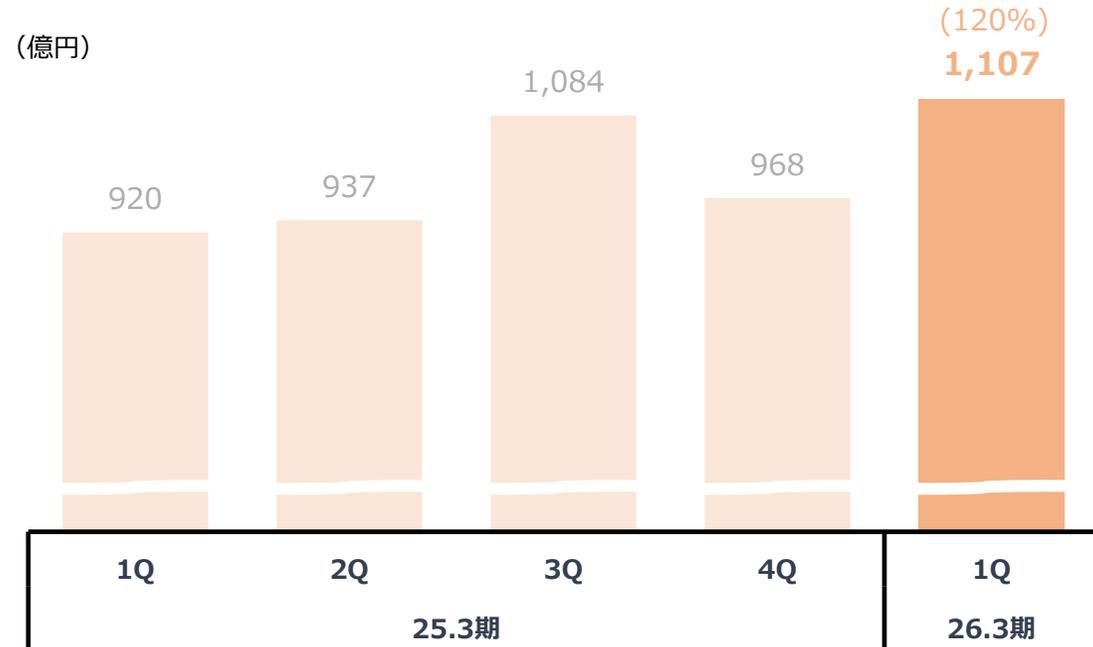
## 26.3期 1Q実績のポイント

不動産 賃貸・販売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 賃貸は、まちづくりプロジェクト（大阪）の減価償却費等の費用増等により、対前年減収減益</li> <li>• 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り、対前年増益</li> </ul>
ショッピングセンター業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 万博やインバウンド需要の取り込みにより、京阪神エリアの拠点型SC（「ルクア」等）が好調に推移し、1Q実績として過去最高益</li> <li>• 25年3月に新規開業した広島駅ビル「minamoa」も想定を上回って推移</li> </ul>
ホテル業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 近畿圏を中心にインバウンド需要の取り込みや昨年度発生の開業経費の反動により、1Q実績として過去最高益</li> </ul>

# 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、対前年増収

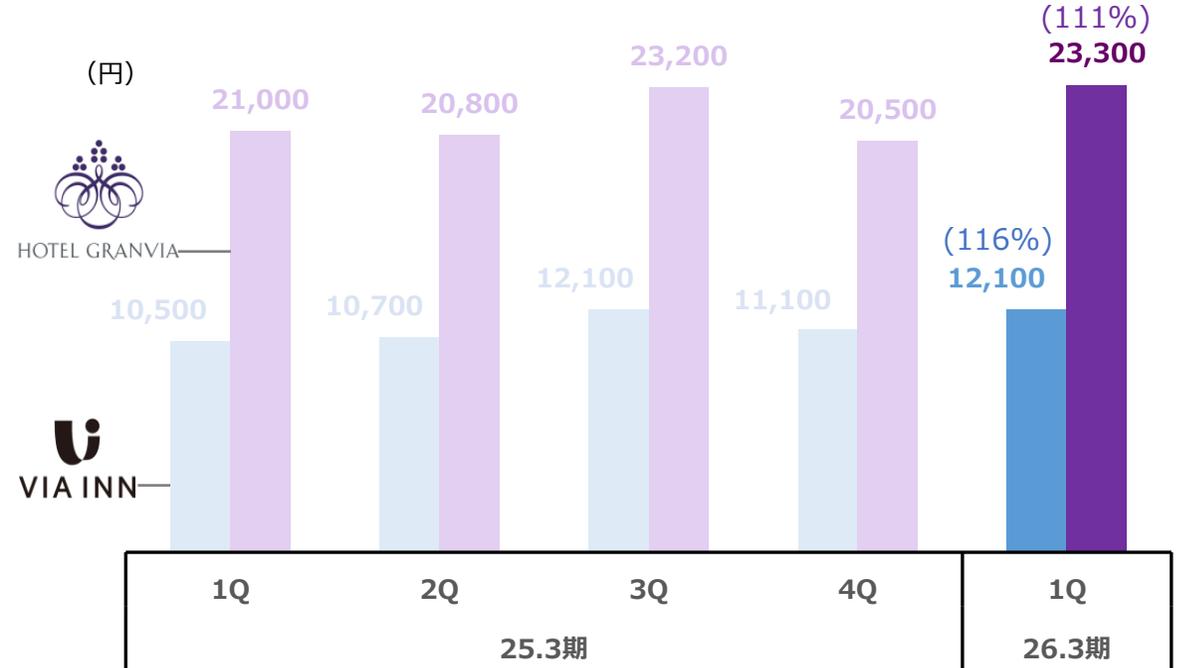


### 新規開業物件

25.3期	バルチカ03 (大阪)	うめきた グリーンプレイス	広島駅ビル minamoa
26.3期	高槻 グリーンプレイス	北千里 グリーンプレイス	

## ホテルADR

- 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

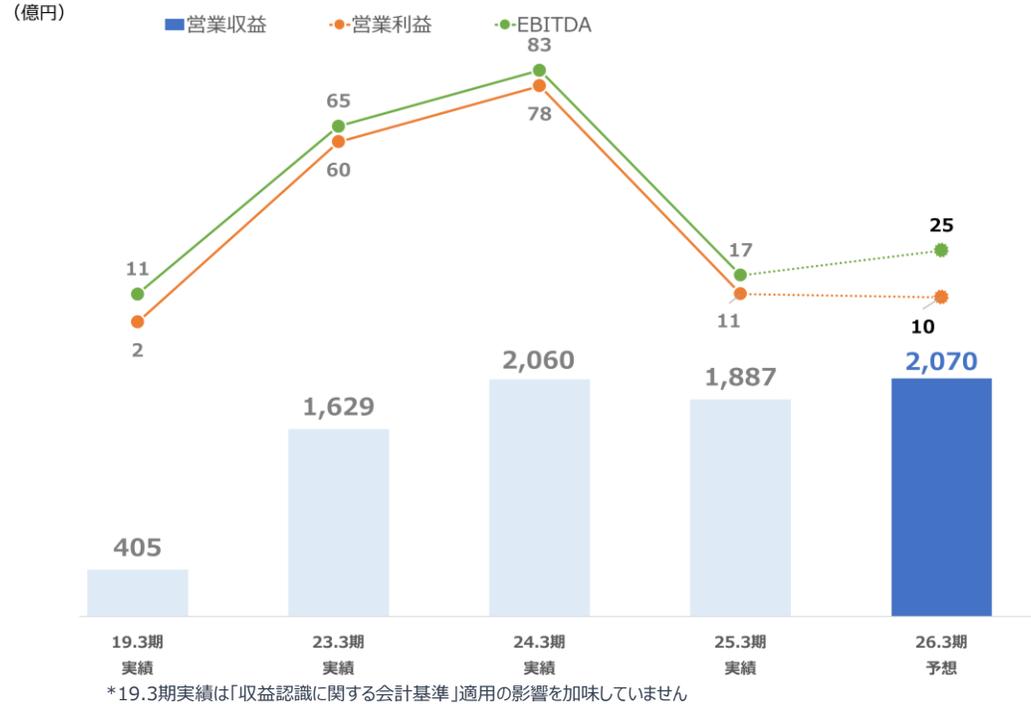


※宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です  
 ※グランヴィア広島サウスゲートは25.3期4Qから上記数値に含まれます  
 ※26.3期1Q実績は速報値です

	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1Q	116%	111%

# 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1Q 実績	26.3期1Q 実績	26.3期 予想
<b>営業収益</b>	<b>442</b>	<b>431</b>	<b>2,070</b>
ツーリズム	224	209	885
ソリューション	218	221	1,185
<b>営業利益</b>	<b>5</b>	<b>▲6</b>	<b>10</b>
ツーリズム	2	0	2
ソリューション	2	▲7	8
<b>EBITDA</b>	<b>6</b>	<b>▲4</b>	<b>25</b>

## 26.3期 1Q（1-3月）実績のポイント

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>総括</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内旅行商品の販売減や受託事業の利益率低下により対前年減収減益</li> <li>対計画では販売手数料等の費用減により期初想定並みの利益水準</li> </ul> |
| <b>ツーリズム事業</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内パッケージツアー商品「赤い風船」等の販売が弱含み</li> <li>円安影響で海外旅行も緩やかな回復にとどまり、対前年減収減益</li> </ul>      |
| <b>ソリューション事業</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド関連事業や受託事業の取扱高が増加した一方、団体旅行の減や受託事業の利益率低下により、対前年増収減益</li> </ul>                |

# 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み、**1Q実績は計画並の収益・利益を確保**。引き続き、万博需要の取り込みの最大化を目指す
- 併せて、万博を契機に当社エリアの魅力を発信し、万博閉幕後も訪れたいくなるようなキャンペーンも実施し、次年度以降の需要創出を目指す

万博需要 ( )内は通期予想	1Q収益	1Q利益	主な内訳
運輸収入	<b>+71億円</b> (+200)	<b>+58億円</b> (+140)	新幹線+58億円 (+173)、在来線+12億円 (+27)
グループ会社収入	<b>+61億円</b> (+170)	<b>+10億円</b> (+10)	宿泊関連・会場内オフィシャルストア等
当社グループ計	<b>+132億円</b> (+370)	<b>+69億円</b> (+150)	

## 開催概要

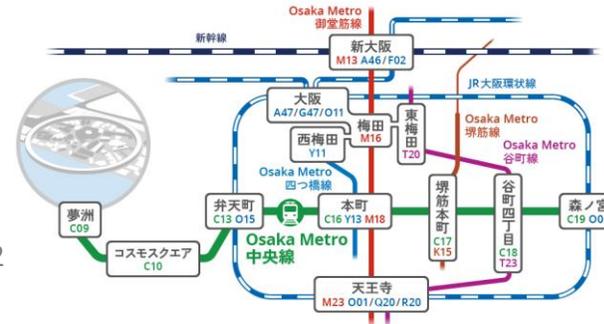
- 期間 2025年4月13日～10月13日 (184日間)
- 場所 大阪 夢洲 (ゆめしま)

## 来場者数

- 来場者実績※1 **1,092万人** [参考] 通期想定 2,820万人※2

※1 7月19日時点 関係者を除いた実績

※2 24.7月『大阪・関西万博 来場者輸送具体方針 (アクションプラン) 第4版』より



提供：2025年日本国際博覧会協会

## 来場者輸送・誘客促進

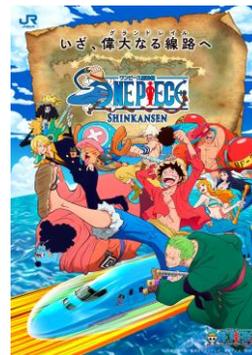
- 新大阪・桜島駅直通快速「エキスポライナー」運行
- 乗換結節点となる弁天町駅や桜島駅の改良
- 大阪デスティネーションキャンペーン (25年4~6月)



323系「JR WEST Parade Train」



乗換結節点となる弁天町駅



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



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

## 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

- **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

### 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**

## 将来目標

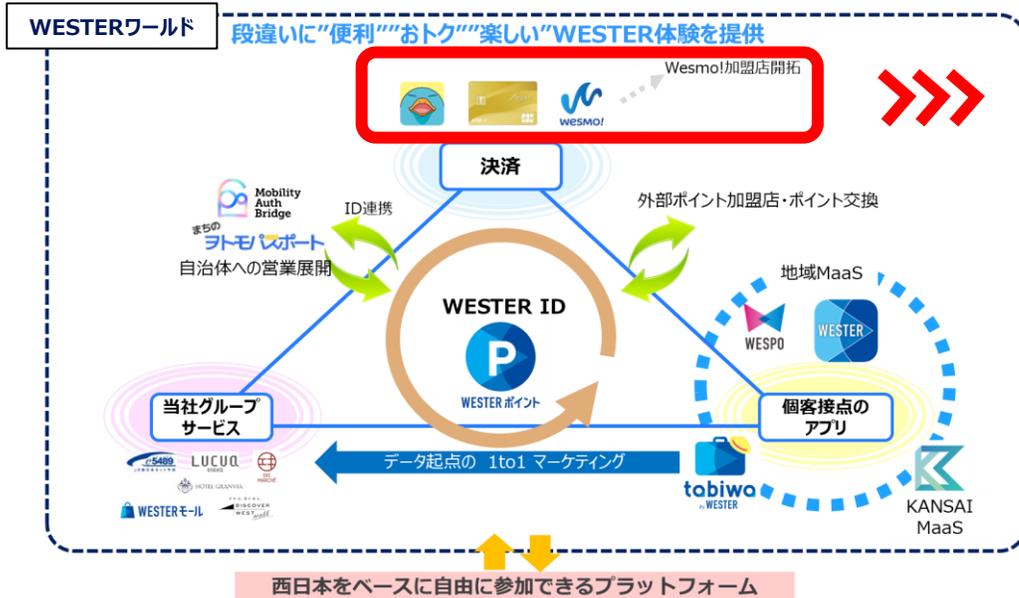
### 28.3期

### 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

・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。

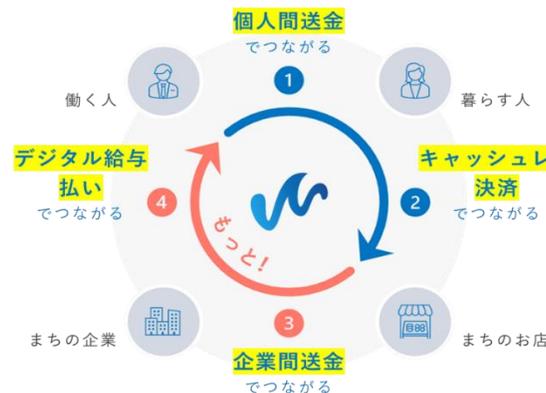


## Wesmo!

### 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

もっと! つながる      もっと! 便利に



### 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



# 大阪駅周辺エリアの活性化

- 「イノゲート大阪」・「JPタワー大阪」・駅商業施設「うめきたグリーンプレイス」・「エキマルシェ大阪UMEST（ウメスト）」が25.3期に開業
- 加えて「グラングリーン大阪」先行まちびらき・南館開業等の周辺開発との相乗効果により、大阪駅西口が活性化
- 今後も「サウスゲートビルディング」大規模リニューアル等を通じ、大阪駅一体の利便性・回遊性向上によるエリア価値向上の取り組みを推進

## 施設概要（25.3期開業）

①



- ・商業：飲食ゾーン「バルチカ03」等
- ・オフィス：貸会議室、フレキシブルオフィス、オフィスフロア(12~22階)

②

JP TOWER  
OSAKA



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

③

UMEKITA  
GREEN PLACE  
うめきたグリーンプレイス



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

④

EKI MARCHÉ UMEST  
OSAKA



- ・用途：大阪駅西高架下 商業ゾーン
- ・業種：食物販、飲食
- ・店舗数：8店舗(店舗面積720㎡)



# 広島駅南口・新駅ビル「minamoa」

- 2025年3月24日、広島駅南口・新駅ビル「minamoa」開業
- 中四国初出店が軒を連ねるショッピングセンター、瀬戸内旅行の起点となる「ホテルグランヴィア広島 サウスゲート」、路面電車乗り入れ(2025年8月3日開始)による交通結節点機能の強化を通じて、中四国の玄関口としての駅全体の利便性を更に高める



建築面積 約14,000㎡ / 延床面積 約111,000㎡ / 店舗面積 約25,000㎡

## 「minamoa」施設全体概要

- ・投資額 : 約600億円 (ホテル含む)
- ・規模 : 地上21階、地下1階、高さ約100m
- ・用途 : ショッピングセンター・シネマコンプレックス・ホテル



## 「ホテルグランヴィア広島 サウスゲート」概要

- ・面積 : 約17,000㎡ (「minamoa」西側部分)
- ・客室数 : 380室 (客室フロア:9~21階)
- ・附帯 : レストラン「UmiShima Dining」



**26.3期1Q決算（概要）**

**P. 2**

**26.3期1Q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. 25**

**Appendix**

**P. 35**

# 連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2024年度 第1四半期	2025年度 第1四半期	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
<b>営業収益</b>	<b>4,027</b>	<b>4,270</b>	<b>242</b>	<b>106.0</b>	【5期連続の増収】	<b>18,200</b>	<b>1,120</b>	<b>106.6</b>
モビリティ業	2,394	2,562	167	107.0	運輸収入の増	10,695	227	102.2
流通業	497	566	68	113.8	物販飲食業の増	2,200	117	105.6
不動産業	633	644	10	101.7	不動産賃貸・販売業の減、SC業の増、ホテル業の増	2,910	583	125.1
旅行・地域ソリューション業	442	431	△ 11	97.5	旅行事業の減	2,070	182	109.7
その他	59	66	6	111.2		325	10	103.5
<b>営業費用</b>	<b>3,445</b>	<b>3,636</b>	<b>191</b>	<b>105.5</b>		<b>16,300</b>	<b>1,022</b>	<b>106.7</b>
<b>営業利益</b>	<b>582</b>	<b>633</b>	<b>51</b>	<b>108.9</b>	【5期連続の増益】	<b>1,900</b>	<b>98</b>	<b>105.5</b>
モビリティ業	386	434	48	112.5	運輸収入の増	1,270	44	103.7
流通業	39	51	11	129.9	物販飲食業の増	140	1	101.2
不動産業	141	144	2	102.1	不動産賃貸・販売業の減、SC業の増、ホテル業の増	450	60	115.7
旅行・地域ソリューション業	5	△ 6	△ 11	—	旅行事業の減	10	△ 1	88.2
その他	7	8	1	117.9		35	△ 6	84.5
営業外損益	△ 29	△ 36	△ 6	—		△ 160	△ 15	—
<b>経常利益</b>	<b>552</b>	<b>597</b>	<b>44</b>	<b>108.1</b>	【5期連続の増益】	<b>1,740</b>	<b>83</b>	<b>105.0</b>
特別損益	7	35	28	508.9	固定資産売却益の増	△ 25	△ 13	—
法人税等	169	135	△ 34	79.9		505	46	110.1
親会社株主に帰属する <b>四半期純利益</b>	<b>382</b>	<b>488</b>	<b>105</b>	<b>127.6</b>	【2期連続の増益】	<b>1,150</b>	<b>10</b>	<b>100.9</b>

※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1四半期	2025年度 第1四半期	対前年		主な増減要因	
				増減	比率		
モビリティ業		営業収益	2,394	2,562	167	107.0	・万博・インバウンド需要を含む鉄道のご利用増
		営業利益	386	434	48	112.5	
流通業	物販・飲食	営業収益	436	506	69	116.0	・駅構内店舗売上の増
		【再掲:宿泊特化型ホテル】	【58】	【67】	【9】	【116.4】	・客室平均単価の増
	営業利益	34	47	13	138.5		
	【再掲:宿泊特化型ホテル】	【11】	【20】	【8】	【175.2】		
	百貨店	営業収益	57	55	△ 1	97.1	・免税売上の減
		営業利益	4	2	△ 1	62.3	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	376	329	△ 47	87.3	・投資家向け販売の減
		【再掲:不動産販売】	【216】	【180】	【△ 36】	【83.1】	
	営業利益	78	68	△ 9	87.4		
	【再掲:不動産販売】	【19】	【30】	【10】	【153.2】	・販売利益率差	
	ショッピングセンター	営業収益	150	177	26	117.5	・平年度化を含むSC売上高増による賃料収入の増
		営業利益	33	43	9	128.3	
	ホテル	営業収益	103	134	31	130.2	・客室平均単価の増、前年度開業平年度化
		営業利益	△ 6	10	17	—	
旅行・地域ソリューション業		営業収益	442	431	△ 11	97.5	・国内旅行の減
		営業利益	5	△ 6	△ 11	—	

※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1四半期	2025年度 第1四半期	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
<b>営業収益</b>	<b>2,374</b>	<b>2,536</b>	<b>161</b>	<b>106.8</b>	<b>【5期連続の増収】</b>	<b>10,340</b>	<b>347</b>	<b>103.5</b>
運輸収入	2,125	2,273	148	107.0		9,250	323	103.6
運輸附帯収入	28	34	5	119.2		132	7	106.4
関連事業収入	80	86	6	107.8		341	12	103.8
その他収入	140	141	1	100.9		617	3	100.6
<b>営業費用</b>	<b>1,932</b>	<b>2,060</b>	<b>127</b>	<b>106.6</b>		<b>9,060</b>	<b>305</b>	<b>103.5</b>
人件費	518	531	12	102.4	単価増	2,155	79	103.8
物件費	915	1,010	95	110.5		4,740	136	103.0
動力費	142	156	13	109.7	再エネ賦課金の増	630	21	103.5
修繕費	264	313	48	118.3	業務波動による増	1,710	△9	99.4
業務費	508	541	33	106.5	WESTER関連経費の増	2,400	124	105.5
線路使用料等	89	97	7	108.2		400	43	112.1
租税公課	96	101	4	104.5		415	9	102.3
減価償却費	312	320	7	102.5		1,350	37	102.9
<b>営業利益</b>	<b>441</b>	<b>475</b>	<b>34</b>	<b>107.7</b>	<b>【5期連続の増益】</b>	<b>1,280</b>	<b>41</b>	<b>103.4</b>

※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1四半期			2025年度 通期予想			2025年度 第1四半期		
			対前年		増減	比率	対前年		増減	比率	対前年
			増減	比率			増減	比率			増減
新幹線	山陽	定期	31	2	109.3	-	-	-	249	18	107.8
		定期外	1,060	89	109.3	-	-	-	4,490	326	107.8
		計	1,091	92	109.3	4,520	207	104.8	4,739	344	107.8
	北陸	定期	5	0	115.9	-	-	-	37	4	114.6
		定期外	182	8	105.0	-	-	-	590	28	105.1
		計	187	9	105.2	810	28	103.6	628	33	105.6
	定期		36	3	110.2	-	-	-	286	22	108.6
定期外		1,242	98	108.6	-	-	-	5,080	354	107.5	
計		1,279	101	108.6	5,330	236	104.6	5,367	377	107.6	
在来線	近畿圏	定期	277	3	101.2	-	-	-	4,445	46	101.1
		定期外	518	34	107.0	-	-	-	2,635	143	105.7
		計	796	37	104.9	3,125	79	102.6	7,081	189	102.8
	その他	定期	53	0	101.2	-	-	-	898	4	100.5
		定期外	145	8	106.5	-	-	-	679	33	105.2
		計	198	9	105.0	795	7	101.0	1,577	37	102.5
	定期		331	3	101.2	-	-	-	5,344	51	101.0
定期外		663	42	106.9	-	-	-	3,314	176	105.6	
計		994	46	105.0	3,920	86	102.3	8,659	227	102.7	
合計	定期		367	7	102.0	-	-	-	5,630	73	101.3
	定期外		1,906	141	108.0	-	-	-	8,395	531	106.8
	計		2,273	148	107.0	9,250	323	103.6	14,026	605	104.5

※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1四半期				
		対前年		主な増減要因		
		増減	比率			
新幹線	山陽	1,091	92	109.3%	基礎トレンド(102.6%) 特殊要因 ・大阪・関西万博 ・インバウンド需要の増※ 等	+25 +48 +14
	北陸	187	9	105.2%	基礎トレンド(98.4%) 特殊要因 ・大阪・関西万博 ・インバウンド需要の増※ 等	△ 2 +10 +1
	新幹線計	1,279	101	108.6%		
在来線	近畿圏	796	37	104.9%	基礎トレンド(100.3%) 特殊要因 ・大阪・関西万博 ・インバウンド需要の増※ ・バリアフリー料金収受エリア拡大 ・パンダ特需 等	+2 +12 +14 +4 +1
	その他	198	9	105.0%	基礎トレンド(100.8%) 特殊要因 ・インバウンド需要の増 ・パンダ特需 等	+1 +3 +2
	在来線計	994	46	105.0%		
運輸収入計		2,273	148	107.0%		

※荷物収入は金額些少のため省略

※大阪・関西万博影響との重複分含む

# 設備投資

(単位：億円、%)

	2024年度 第1四半期	2025年度 第1四半期	対前年		2025年度 通期計画
			増減	比率	
<b>連結設備投資計</b>	488	<b>456</b>	△ 32	93.4	-
<b>自己資金</b>	479	<b>450</b>	△ 29	93.9	<b>2,915</b>
負担金	9	<b>6</b>	△ 2	71.6	-
<b>単体設備投資計</b>	191	<b>234</b>	42	122.1	-
<b>自己資金</b>	182	<b>227</b>	45	124.6	<b>1,955</b>
(再掲) (安全関連投資)	(135)	<b>(168)</b>	(33)	(124.5)	<b>(1,285)</b>
(再掲) (その他)	(47)	<b>(59)</b>	(11)	(125.2)	<b>(670)</b>
負担金	9	<b>6</b>	△ 2	71.6	-

※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）、大阪駅西側エリア開発工事等

# 連結貸借対照表

(単位：億円)

	2024年度 期末	2025年度 第1四半期末	対前年	主な増減要因																																
<b>流動資産</b>	6,173	5,601	△ 571	受取手形及び売掛金の減、未収金の減																																
現金及び預金	1,256	941	△ 314																																	
棚卸資産	1,811	1,991	180																																	
その他の流動資産	3,105	2,667	△ 437																																	
<b>固定資産</b>	31,350	31,319	△ 30																																	
有形固定資産等	26,856	26,827	△ 29																																	
建設仮勘定	782	855	73																																	
投資その他の資産	3,712	3,637	△ 74																																	
<b>資産計</b>	<b>37,523</b>	<b>36,921</b>	<b>△ 602</b>																																	
<b>流動負債</b>	6,985	6,153	△ 832	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2024期末</th> <th>2025.1Q</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>有利子負債残高</b></td> <td><b>15,296</b></td> <td><b>15,197</b></td> <td><b>△ 99</b></td> </tr> <tr> <td>【有利子負債平均金利(%)】</td> <td>【1.28】</td> <td>【1.33】</td> <td>【0.05】</td> </tr> <tr> <td>新幹線債務</td> <td>961</td> <td>961</td> <td>-</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>【1.16】</td> <td>【0.07】</td> </tr> <tr> <td>その他長期借入金等</td> <td>5,880</td> <td>5,825</td> <td>△ 54</td> </tr> </tbody> </table>		2024期末	2025.1Q	増減	<b>有利子負債残高</b>	<b>15,296</b>	<b>15,197</b>	<b>△ 99</b>	【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.33】	【0.05】	新幹線債務	961	961	-	【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】	【1.16】	【0.07】	その他長期借入金等	5,880	5,825	△ 54
	2024期末	2025.1Q	増減																																	
<b>有利子負債残高</b>	<b>15,296</b>	<b>15,197</b>	<b>△ 99</b>																																	
【有利子負債平均金利(%)】	【1.28】	【1.33】	【0.05】																																	
新幹線債務	961	961	-																																	
【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】	【1.16】	【0.07】																																	
その他長期借入金等	5,880	5,825	△ 54																																	
1年内返済予定長期借入金等	1,387	732	△ 655																																	
未払金等	5,597	5,420	△ 177																																	
<b>固定負債</b>	17,736	17,970	233																																	
社債・長期借入金等	13,830	14,061	230																																	
退職給付に係る負債	1,706	1,731	25																																	
その他の固定負債	2,199	2,177	△ 21																																	
<b>負債計</b>	<b>24,721</b>	<b>24,123</b>	<b>△ 598</b>																																	
<b>株主資本</b>	11,296	11,280	△ 15																																	
資本金	2,261	2,261	-																																	
資本剰余金	1,840	1,840	0																																	
利益剰余金	7,207	7,467	260																																	
自己株式	△ 12	△ 288	△ 276																																	
<b>その他の包括利益累計額</b>	270	275	5																																	
<b>非支配株主持分</b>	1,235	1,241	6																																	
<b>純資産計</b>	<b>12,801</b>	<b>12,797</b>	<b>△ 4</b>																																	
<b>負債・純資産計</b>	<b>37,523</b>	<b>36,921</b>	<b>△ 602</b>																																	

親会社株主に帰属する四半期純利益 488、配当 △223

# 各種経営指標

(単位：%、億円、人)

	2024年度		2025年度	
	第1四半期	期末	第1四半期	期末予想
連結ROA	–	4.8	–	5.0
連結ROE	–	10.1	–	9.6
連結EBITDA	981	3,495	<b>1,054</b>	3,720
連結減価償却費	399	1,693	<b>421</b>	1,820

	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）	46,294	22,150	45,450	21,665	<b>47,390</b>	<b>22,509</b>	–	–
金融収支	△ 42	△ 32	△ 181	△ 147	△ 45	△ 36	△ 203	△ 187
受取利息・配当金	5	16	13	52	5	19	13	44
支払利息	48	49	195	200	51	55	216	231

ネット有利子負債／EBITDA	–	4.0倍	–	–
自己資本比率	–	30.8%	<b>31.3%</b>	–
1株当たり四半期(当期)純利益（EPS）	79.03円	240.08円	<b>104.54円</b>	244.43円
1株当たり純資産（BPS）	–	2,458.45円	<b>2,502.86円</b>	–

	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】	43.0円	43.0円【86.0円】

**26.3期1Q決算（概要）**

**P. 2**

**26.3期1Q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. 25**

**Appendix**

**P. 35**

# 経営環境の急激な変化と対応方針

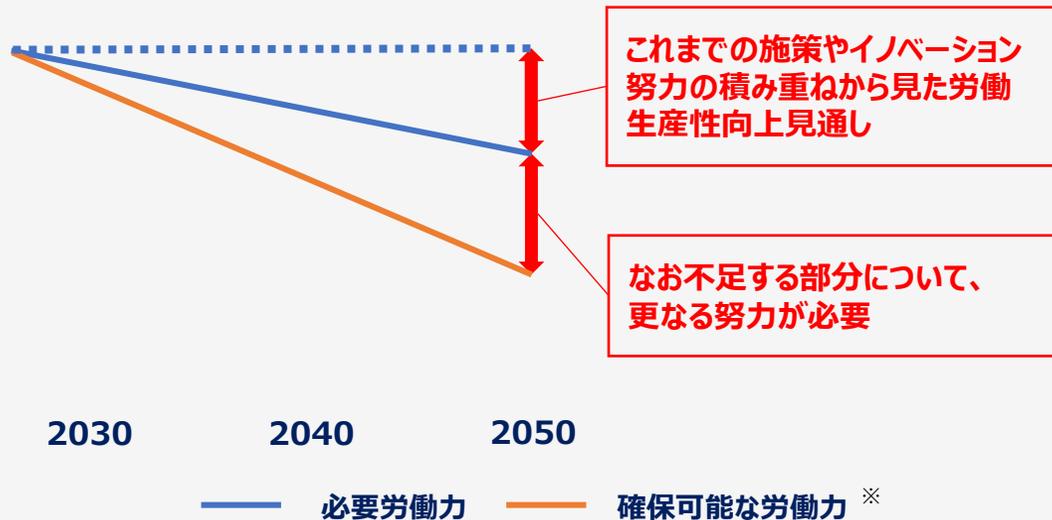
- 災害の激甚化、労働力不足の拡大、人的資本の充実や物価高騰等の影響は今後さらに大きくなる見通し
- 上記の見通しも踏まえて、鉄道事業の安全性向上・持続的進化に向けた施策（投資）の積上げや、ライフデザイン分野での成長加速に向けた検討を深度化

## 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



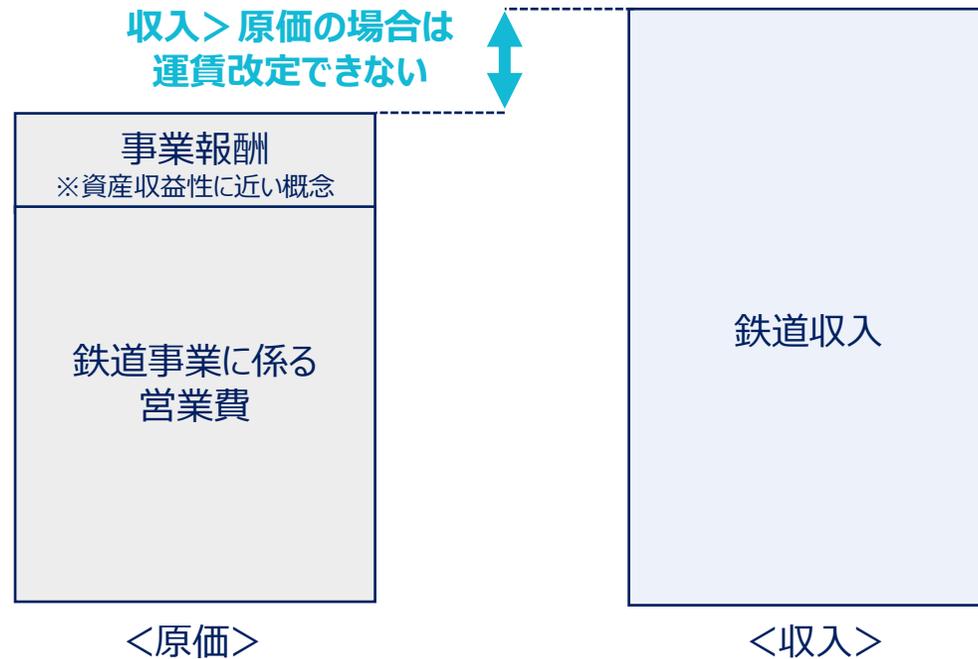
- 自動運転技術の導入に向けた連携



## 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

運輸収入：470億円  
G会社収入：360億円

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

## せとうちパレットプロジェクト アップデート

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

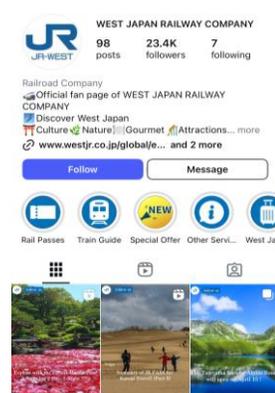
「住んでよし、訪れてよし」の“世界のせとうち”の目指す取り組み



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

- 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

瀬戸内観光型クルーザー「SEA SPICA」(シー・スピカ) 広島～福山駅間を走る観光列車「etSETOra (エトセトラ)」



JR PREMIUM SELECT SETOUCHI

# D ローカル線、地域交通のあり方検討

- 22年4月より、輸送密度2,000人/日未満の17路線30線区について、線区別の収支率などを開示
- 当社の営業キロの約1/3を占める当該線区において、1987年以降、ご利用は約3割まで減少しており、**大量輸送という観点で鉄道の特徴が十分に発揮できていない課題を提起**。以降、様々な形で議論を開始
- 地域交通法改正（23年10月1日施行）により、地方公共団体又は鉄道事業者からの要請に基づき国土交通大臣が組織する「**再構築協議会**」など、新たなローカル線の再構築議論の仕組みが創設された

## ▼主な対話状況

**芸備線**  
備中神代～備後庄原  
24.3から再構築協議会にて議論開始  
25.7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  
24.6～7に協議の場の設置を相談

**美祢線**  
24.8から復旧検討部会にて議論開始  
25.7鉄道以外のモード（BRT等）で復旧する方向性が決定

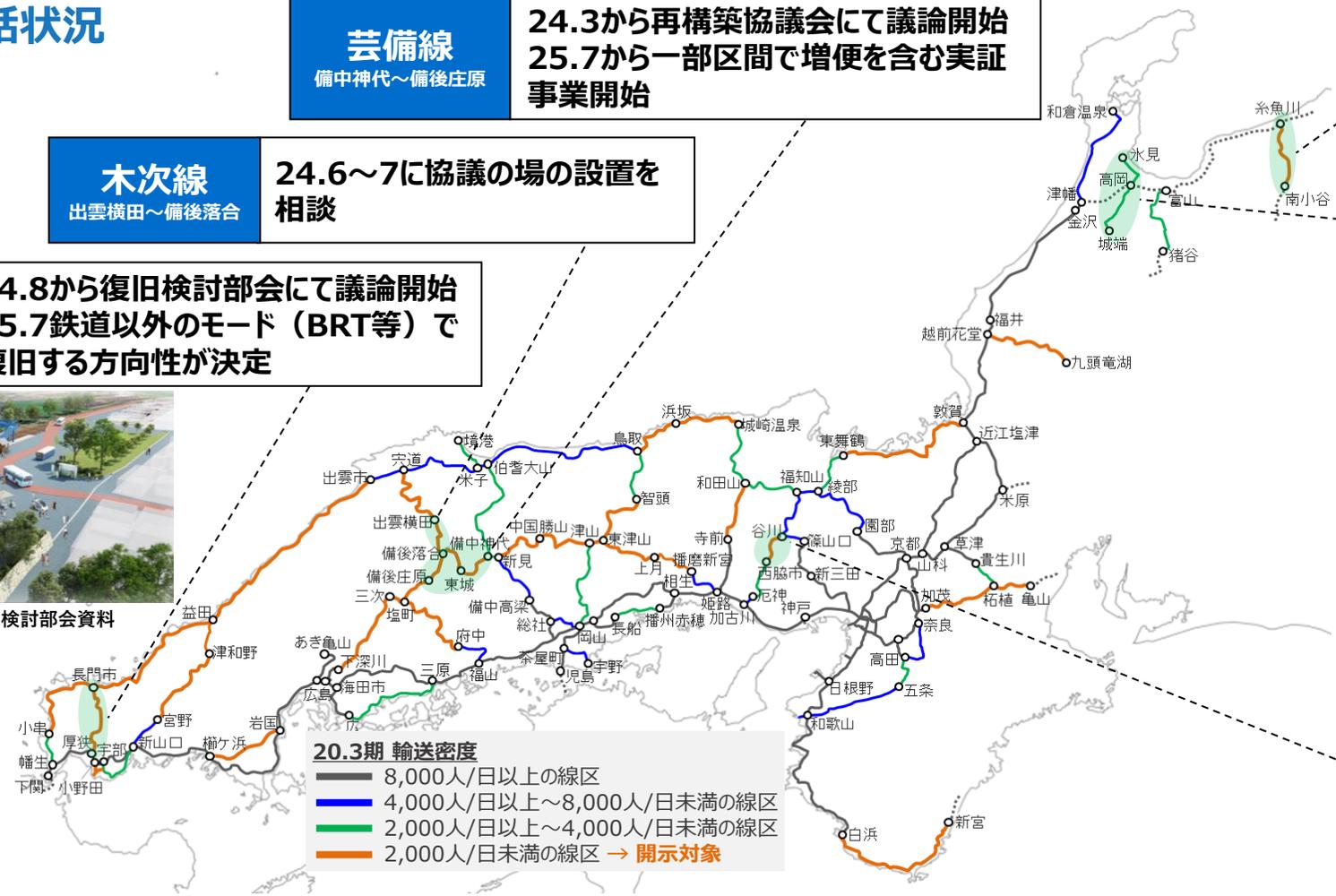
**大糸線**  
24.6から任意協にてバス増便実証事業開始

**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  
24.7から任意協にて利便性向上実証事業開始



【参考】美祢線第4回復旧検討部会資料

# 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

## 将来目標

24.3期、25.3期	26.3期以降	25.3期 (実績)	28.3期
<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪プロジェクトの開業</li> <li>広島プロジェクトの開業</li> <li>私募ファンドの拡大</li> <li>私募REITの設立、規模拡大</li> <li>プロパティマネジメント体制の刷新</li> <li>物流・ヘルスケアなどのノウハウ蓄積</li> <li>首都圏・福岡などでのアセット拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>私募ファンド・私募REITの更なる拡大</li> <li>三ノ宮プロジェクトの推進</li> <li>沿線まちづくりプロジェクトの推進</li> <li>流動性の高いエリアでのアセットの拡大</li> <li>インフレ耐性のないアセットの売却・新規投資の縮小</li> <li>海外事業の推進</li> <li>ライフサポート型SCの展開</li> </ul>	<p>* 不動産業のセグメント資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総資産* : 9,837億円</li> <li>私募REIT AUM : 426億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総資産の拡大とROAの向上の両立</li> <li>私募REIT AUM : 700億円</li> </ul>

時期	25.3期以前	26.3期	27.3期以降	
開発・取得物件例	<p>「日本橋久松町NKビル」 2024年3月 竣工</p> 	<p>「CPD西宮北WEST」 「プレディアコート清澄白河」 2025年2月 竣工</p> 	<p>「プレディア小岩」 2025年12月 竣工予定</p> 	<p>「(仮称) 心斎橋プロジェクト」 2026年2月 竣工予定</p> 
	<p>「日本橋ノーススクエア」 2024年6月 取得</p> 	<p>「ジェイグラン船堀」 2025年3月 竣工</p> 	<p>「高槻グリーンプレイス」 2025年5月 開業</p> 	<p>「北千里グリーンプレイス」 2025年7月 開業</p> 
		<p>「ジェイグラン京都桂川駅前」 2026年10月 竣工予定</p> 	<p>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</p> 	<p>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</p> 
		<p>「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</p> 		

## 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	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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、<b>事業別ROICを明示</b></li><li>デジタル戦略について、IR Dayの中で<b>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</b>。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</li><li><b>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</b></li></ul>
資本コストや株価を 意識した経営	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>自己株式取得1,000億円（見込み）は好意的に受け止め。一方、これが一過性に留まらず引き続き実施されていくのか、次期中計のキャッシュフロー、利益増減時の方向性など、資本市場とのより一層の対話に期待</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>株主・投資家の皆さまとの議論を重ねる中、<b>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</b>、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</li><li>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<b>財務健全性のあり方や最適な資本構成</b>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</li><li>中計アップデートで掲げた<b>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</b></li></ul>
サステナビリティ経営	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>IR Dayの中で、特に<b>人財戦略</b>についてのマネジメントの考え方や<b>取り組みの方向性、人的資本投資の規模感</b>について開示</li><li><b>社外取締役との対話</b>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<b>直接の対話を通じて発信</b></li><li><b>サステナビリティと企業価値向上、それに関わるKPI設定</b>について重要な課題として引き続き議論していく</li></ul>

**26.3期1Q決算（概要）**

**P. 2**

**26.3期1Q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. 25**

**Appendix**

**P. 35**

# 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  
多様な人材が活躍する環境づくり

計画を上回る  
業績回復

人、まち、社会の  
活力向上へ貢献



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

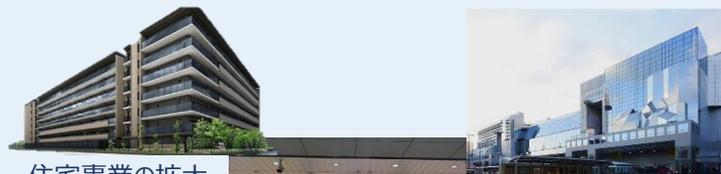


## グループ一体となった価値創造

- ・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	25.3期末時点の進捗
お客様が死傷する列車事故 死亡に至る鉄道労災	発生させない 発生させない 発生させていない 2件発生させた
28.3期の到達目標	
<b>ハード整備</b> <b>【ホーム安全】</b> バリアフリー料金制度対象駅のうち、 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備</li> <li>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</li> </ul>	整備率 6割*1 整備率 5割*1 整備率 48% 整備率 21%
<b>【踏切安全】</b> 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 「無線発報」装置を整備している踏切</li> <li>② 「画像認識」装置を整備している車両</li> </ul>	整備率 9割 整備率 6割 整備率 76% 整備率 7%
<b>【地震対策】</b> 山陽新幹線における地震対策 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強）</li> <li>② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強）</li> <li>③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策（優先度が高い区間*3に対する逸脱防止ガードの整備）</li> </ul>	整備率 100% 整備率 92% 整備率 54% 整備率 78%
<b>めざす状態</b> 「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

計画通り進捗

\*1 整備率と拡大するエリアは、今後の関係機関との調整の結果、若干変更となることがあります

\*2 次のいずれかの条件を満たす大型車が通行する踏切（①当該線区を走行する列車の最高速度100km/h超、②区間別平均通過人員1万人/日以上、③大型車交通遮断量500台時/日以上）

\*3 地震の発生確率及び想定される地震動に基づき優先度を評価

# 中期経営計画2025の進捗

		これまでの取り組み		今後の取り組み
		24.3期	25.3期	26.3期
モビリティサービス	鉄道の活性化		<ul style="list-style-type: none"> <li>北陸新幹線 金沢～敦賀延伸</li> <li>北陸新幹線 W7系車両増備完了</li> <li>N700S 2編成増備完了</li> <li>特急「やくも」新型車両 運行開始</li> <li>有料座席サービス拡大</li> <li>EXサービス 1年前予約開始、EX商品・JRP等 価格改定</li> <li>自動運転・隊列走行BRT 公道での実証実験開始</li> </ul>	
	鉄道運賃・料金 ローカル線	<ul style="list-style-type: none"> <li>(国) 運賃小委員会による方向性提示</li> <li>(国) 地域交通法改正</li> <li>芸備線 再構築協議会設置要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(国) 原価算定要領の見直し</li> <li>芸備線 再構築協議会開催</li> <li>城端線・氷見線 鉄道事業再構築実施計画の認定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪・関西万博 (4～10月)</li> <li>芸備線 第4回協議会</li> <li>美祢線 利用促進協議会臨時総会</li> </ul>
ライフデザイン	不動産まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>JPタワー大阪 歩行者デッキ・オフィス先行開業</li> <li>私募REIT運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JPタワー大阪 竣工</li> <li>JPタワー大阪、イノゲート大阪 開業</li> <li>大阪ステーションホテル 開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>広島 新駅ビル(minamoa) 開業</li> </ul>
	デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apple PayのICOCAリリース</li> <li>関西MaaSアプリ リリース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WESTERモール オープン</li> <li>TRAILBLAZER社 設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wesmo!!リリース (2025年5月)</li> <li>WESTER会員数1,000万人超</li> </ul>
	新領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>米子市の下水道関連業務を受託</li> <li>+PLACE事業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JCLaaS事業立ち上げ</li> <li>福知山市の上水道事業に関する業務委託契約締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

# 北陸新幹線敦賀延伸

2024年3月16日 金沢～敦賀間開業

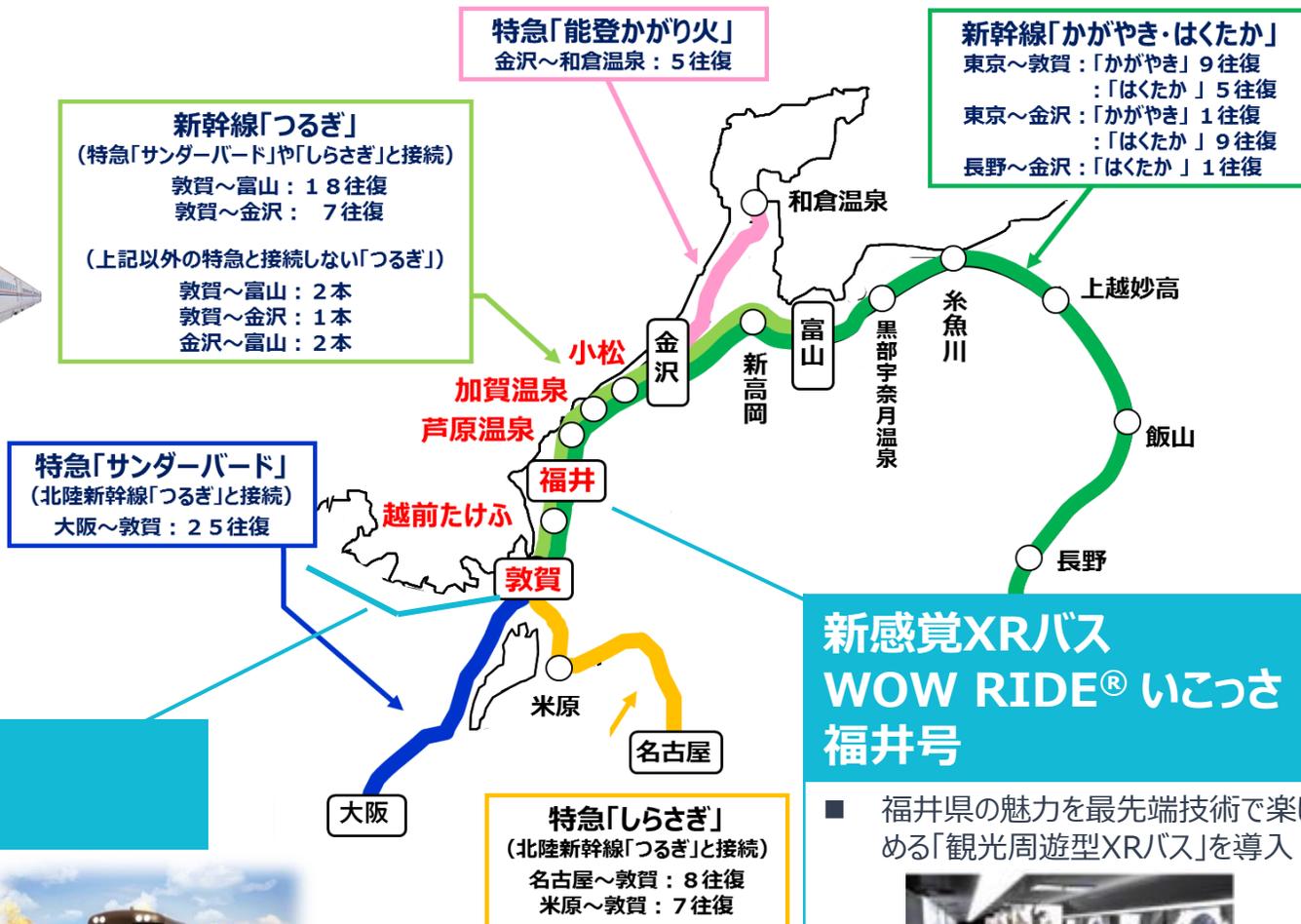
## 開業1年間のご利用実績

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%)



## 敦賀延伸開業後の運行体系



## 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



## 新感覚XRバス WOW RIDE® いこっさ！ 福井号

- 福井県の魅力を最先端技術で楽しめる「観光周遊型XRバス」を導入



# 拠点まちづくりプロジェクト：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

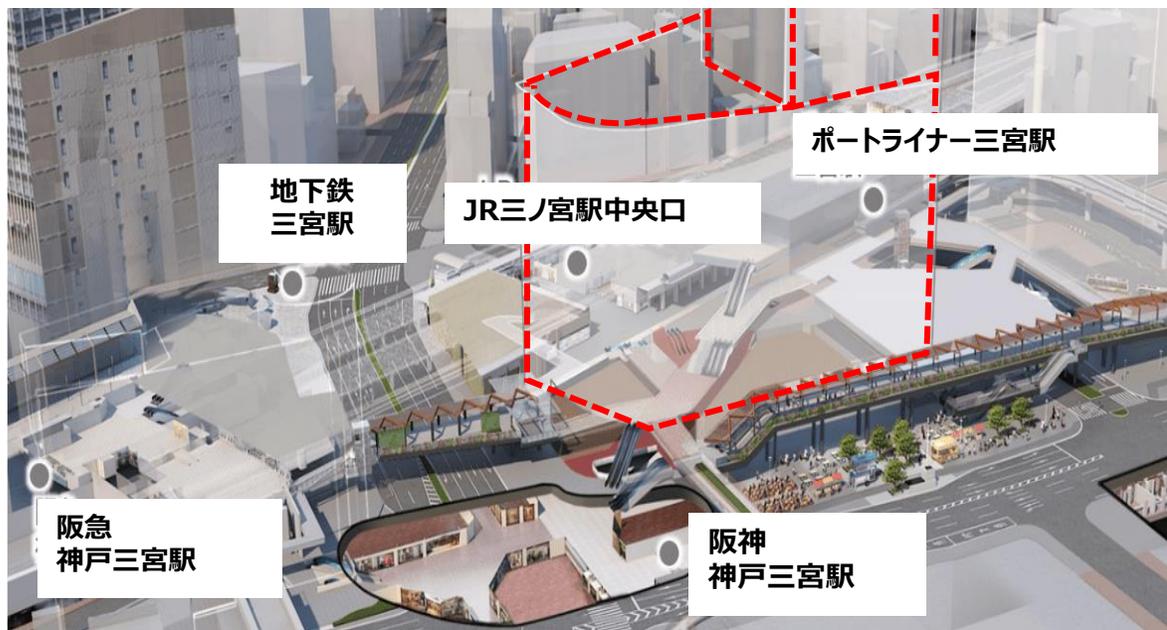
商業（店舗面積 約19,000㎡）

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



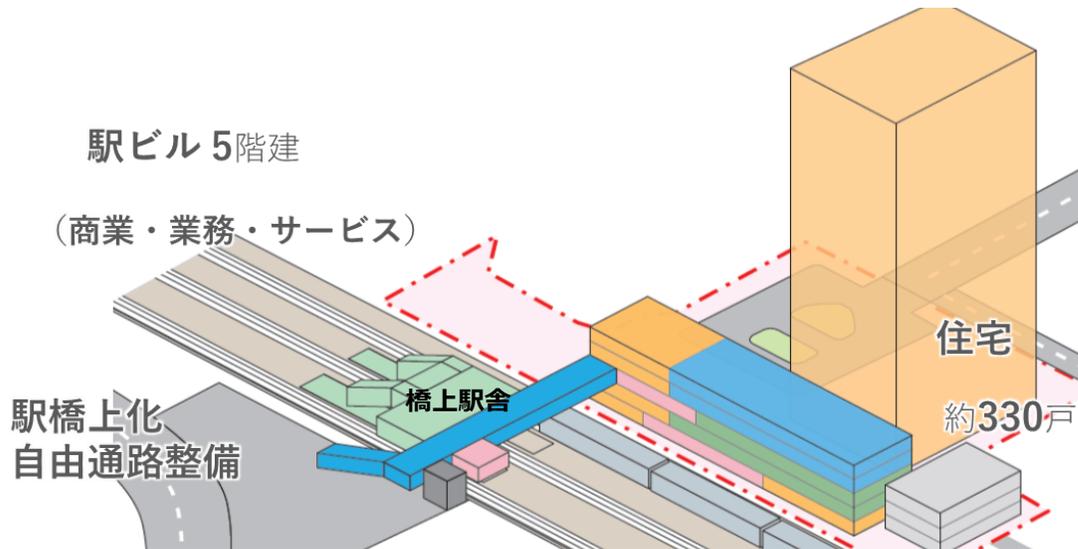
## 新駅ビル外観イメージ



# まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

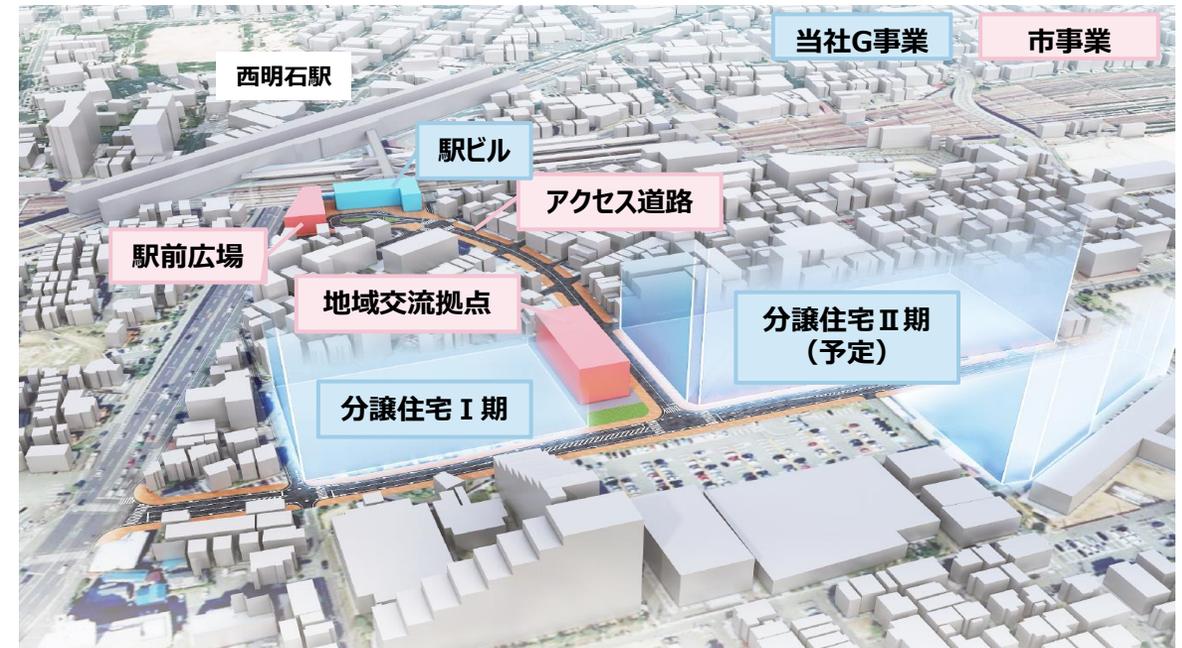
## 向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

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㎡



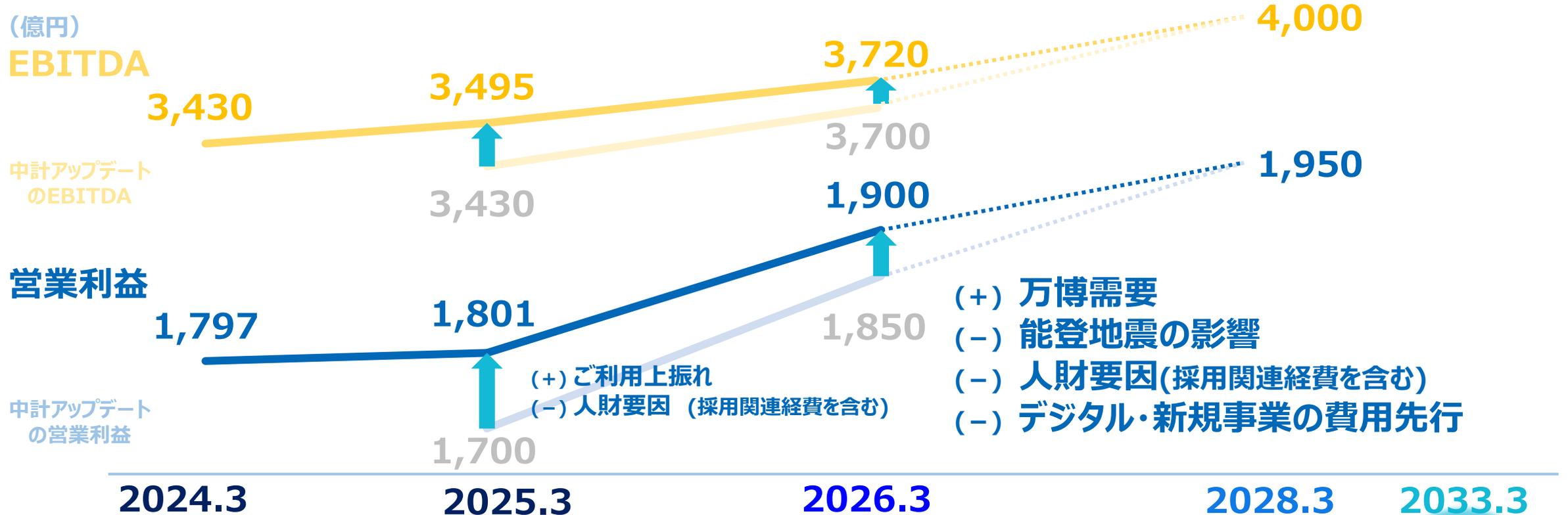
## 西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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1,900億円、EBITDA3,720億円を目指す



施策と機会を最大限活かした成長加速

鉄道の活性化によるコロナ前水準\* 到達 \*エネルギーコスト影響を除く

ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築

鉄道の安全性向上

長期ビジョン  
実現

ライフデザイン分野  
構成比 40%  
(連結営業利益構成)

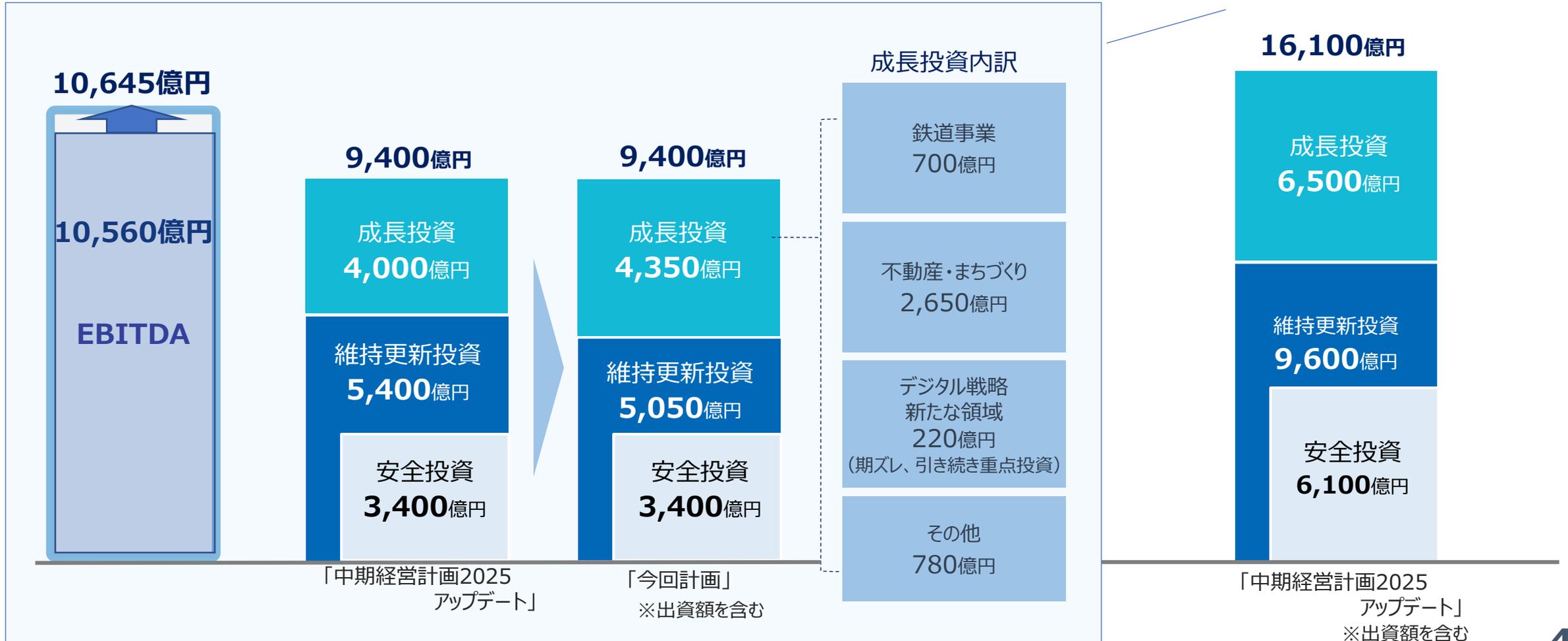
※ 次期中計の目標水準や期間については今後検討

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

※ 次期中計の目標水準や期間については今後検討

# 財務戦略・株主還元

## 財務規律

- NET有利子負債/EBITDA倍率 **4倍程度**(26.3期) **4倍以下**(28.3期)

## 株主還元

- 配当性向を**35%以上**とし、**安定的に配当を実施**
- 持続的な企業価値向上を図るとともに、機会を捉えた資本政策を実施**

### 25.3期

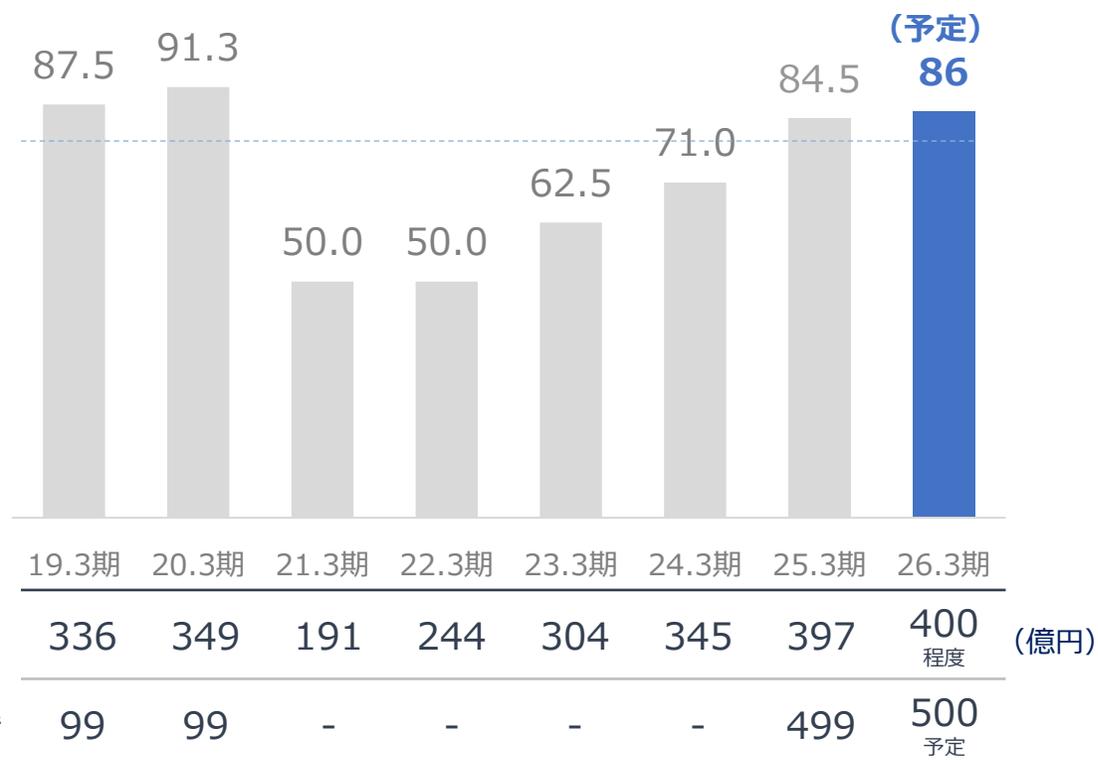
- 配当性向35%の基本方針に基づき、一株当たりの配当金は年間84.5円  
[中間：37.0円 期末：47.5円]
- 499億円、約1,700万株の自己株式を取得  
(全株式消却)

### 26.3期

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

※一株あたり配当額は自己株式取得前

1株当たり配当金の推移 (円)

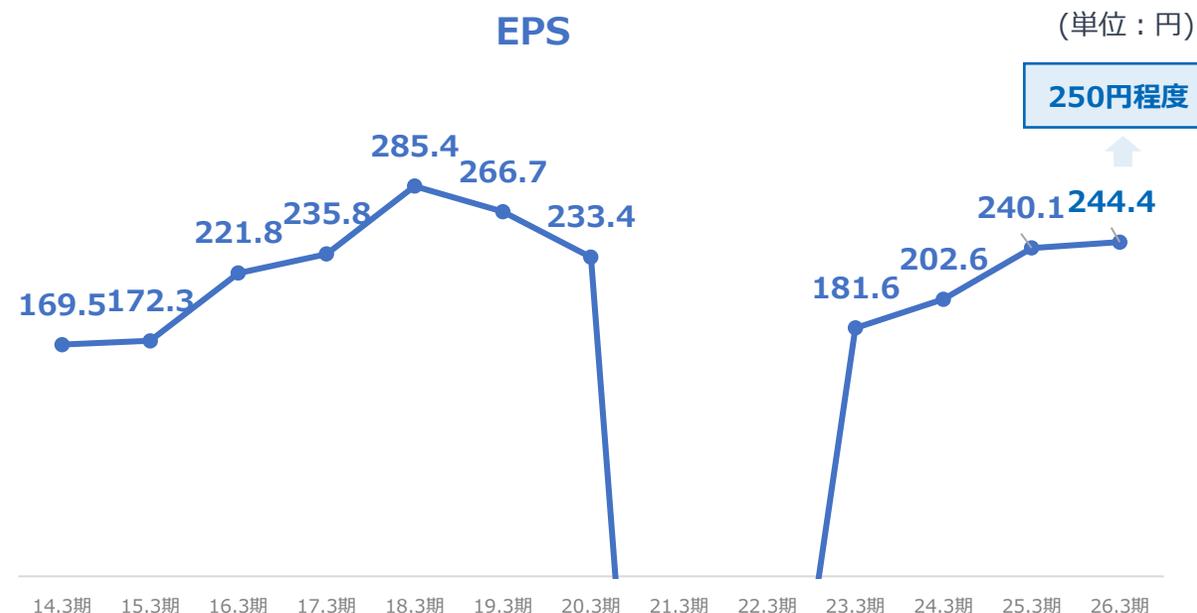
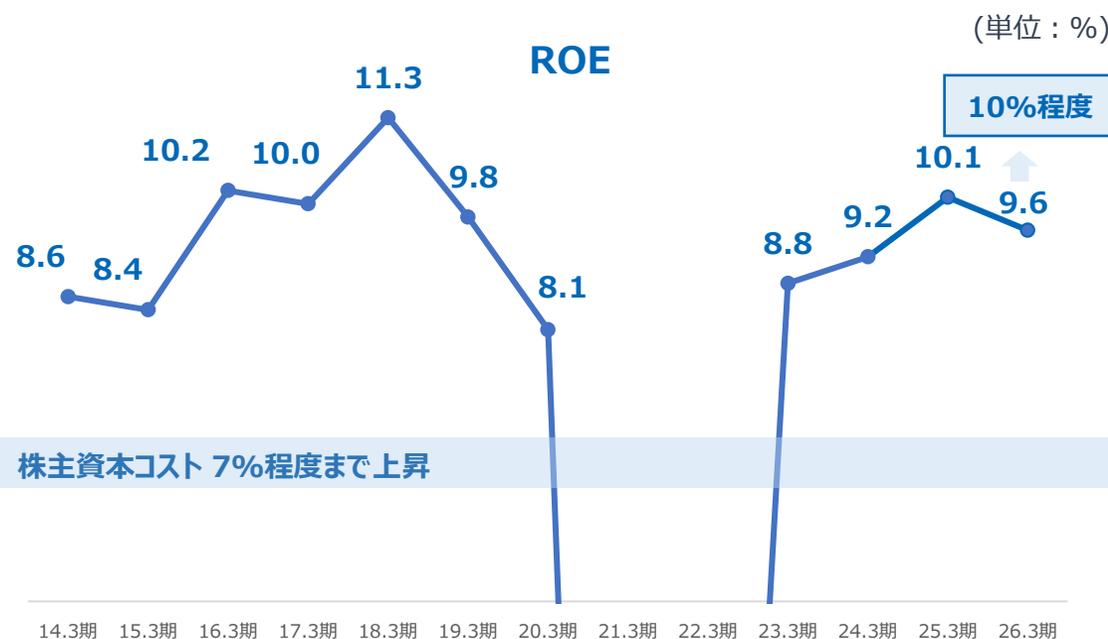


2024年4月1日付で普通株式1株を2株に分割。記載の1株当たり配当金は分割後の金額

# 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500億円の自己株式取得を25年5月～実施**
- **概ねコロナ前水準のEPS、ROE、一株当たりの配当額まで回復見通し**

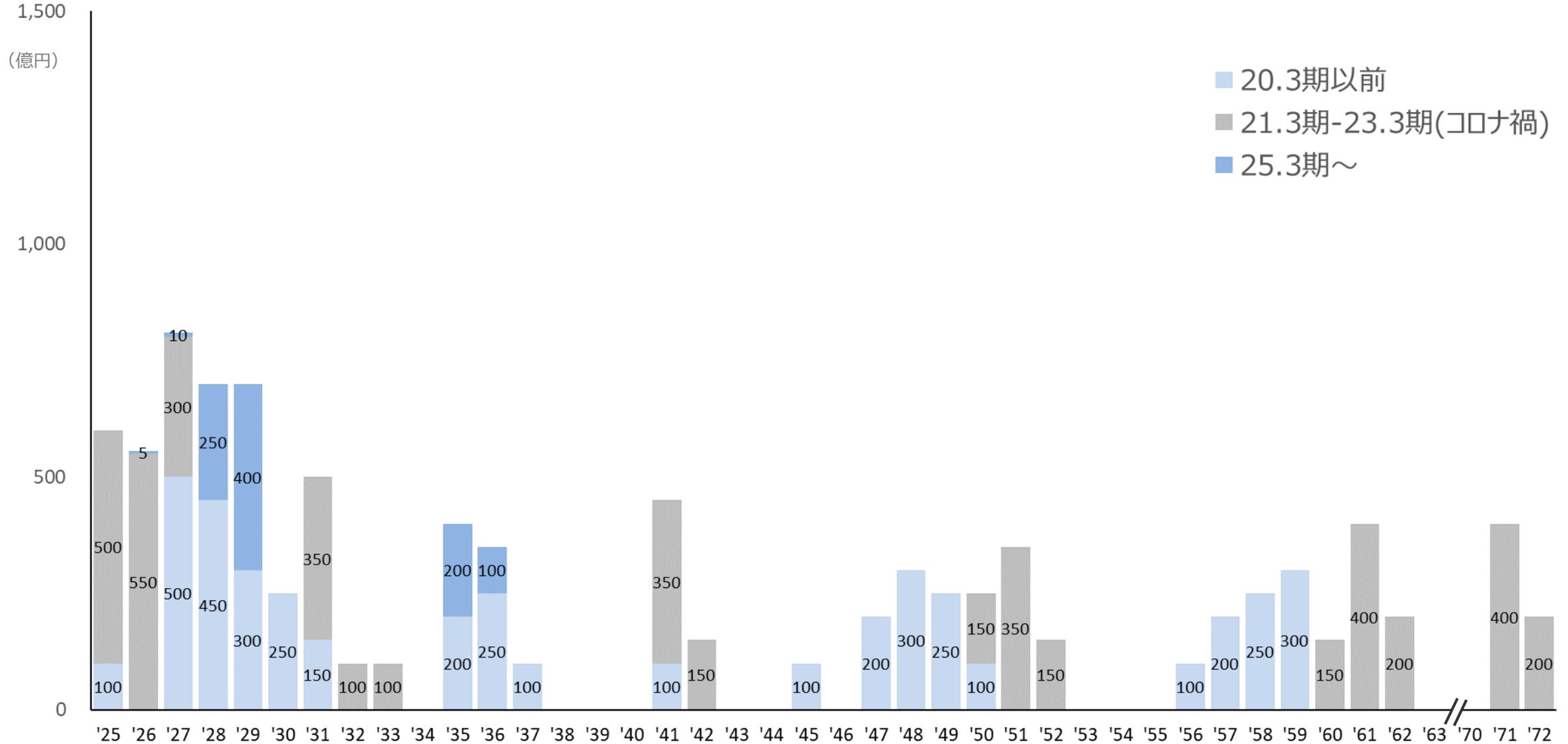
	コロナ前5か年平均 (16.3~20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・消却後 (想定)
ROE	9.9%	8.8%	10%程度
EPS	248.6円	181.6円	250円程度
DPS (一株当たり配当額)	79.5円	62.5円	87円程度



・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

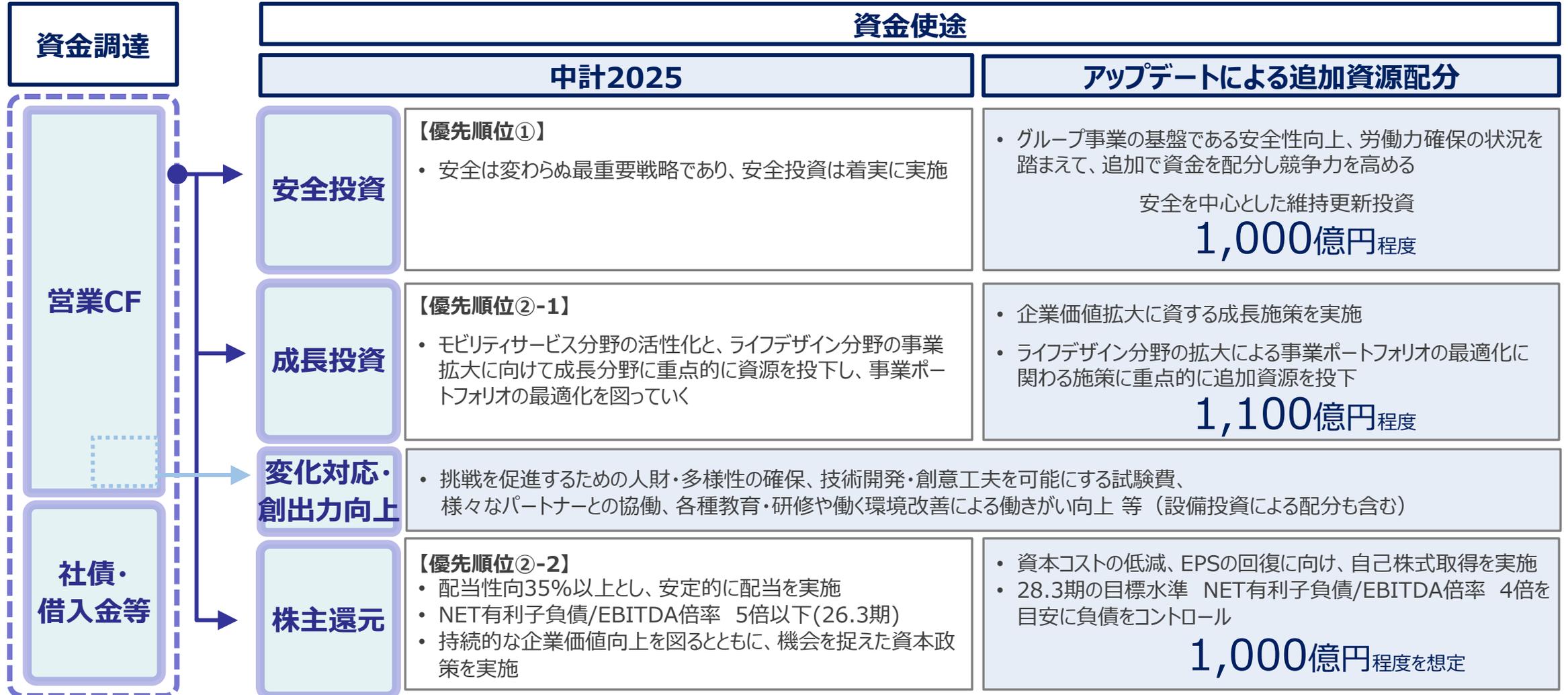
## 社債償還額（単体）



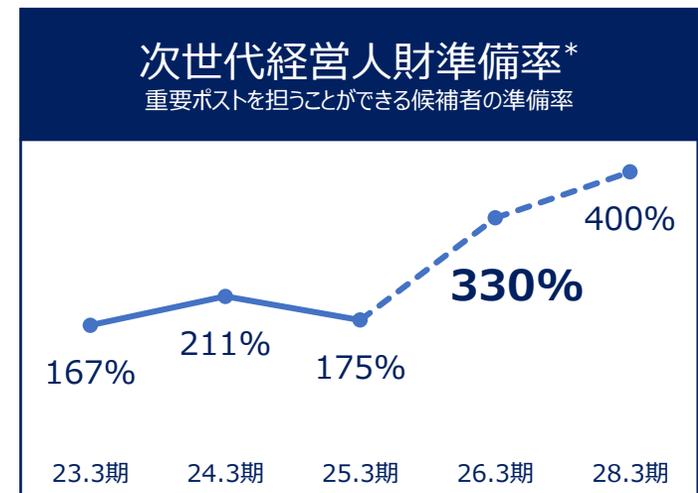
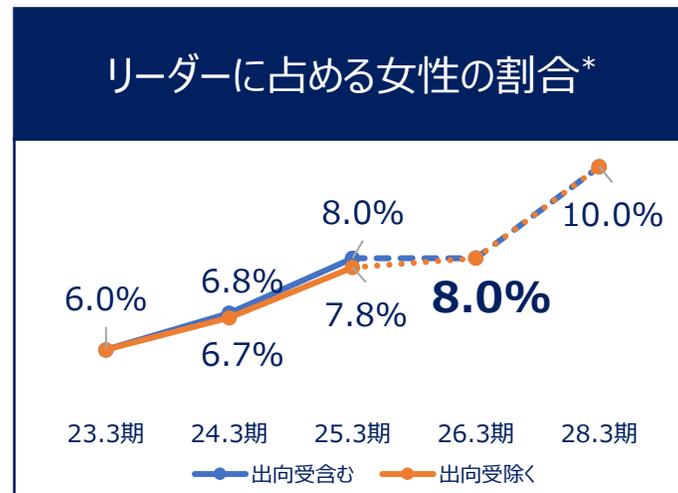
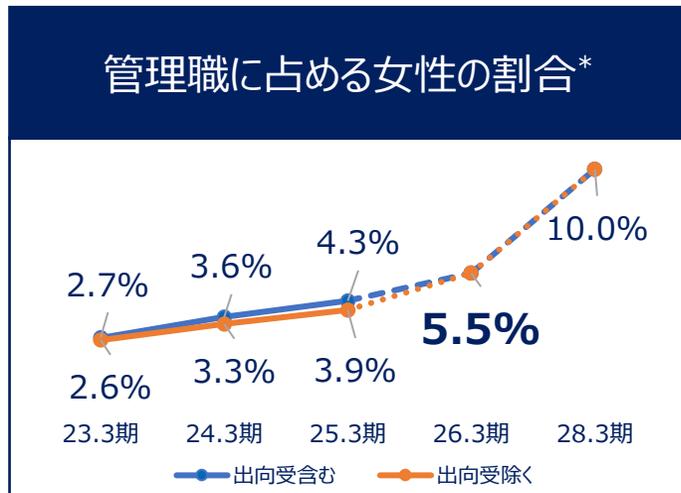
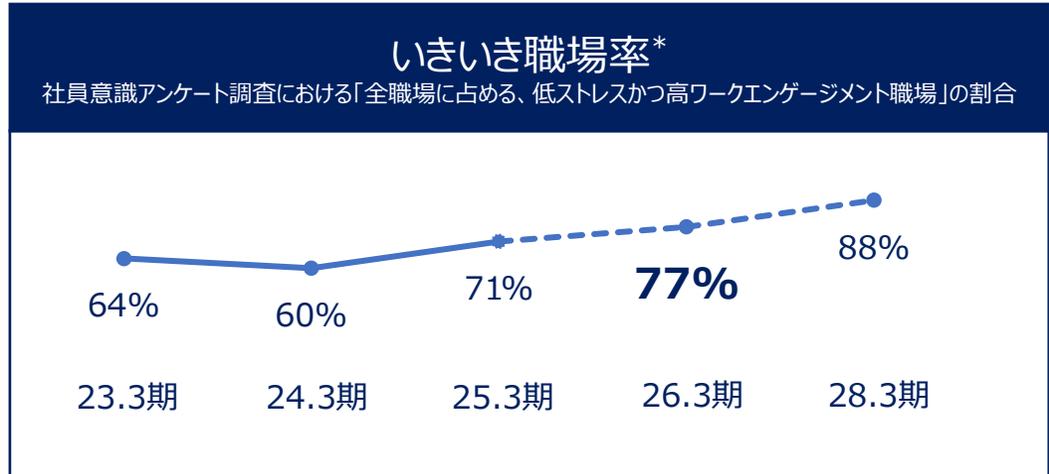
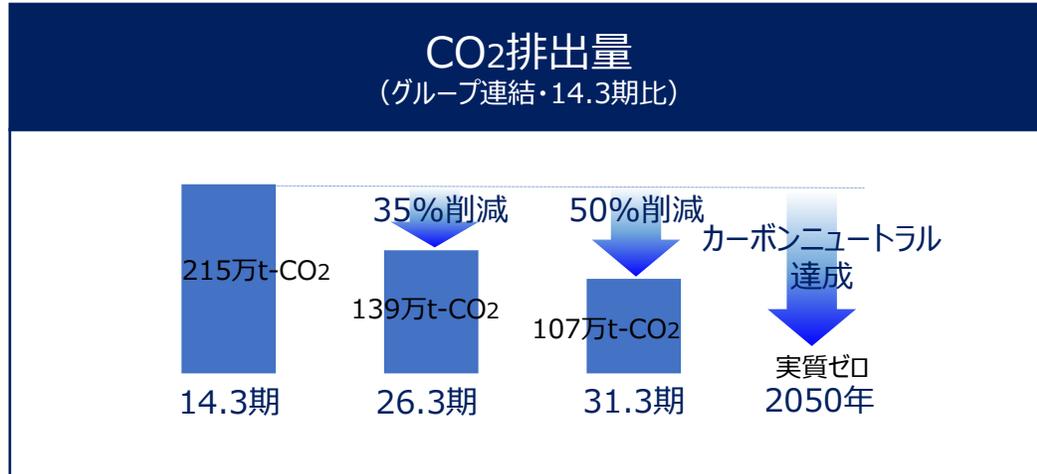
(注1) 2025年5月2日現在  
 (注2) 償還額は額面金額  
 (注3) 横軸は各年3月期

# 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8月5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8月5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/>