

2024年3月期第2四半期決算説明会



もっとつながる。未来が動き出す。

2023年11月1日
西日本旅客鉄道株式会社

1 24.3期第2四半期決算・業績予想（概要） P. 2

2 中期経営計画2025の進捗 P. 13

3 24.3期第2四半期決算・業績予想（詳細） P. 20

4 Appendix P. 36

ハイライト

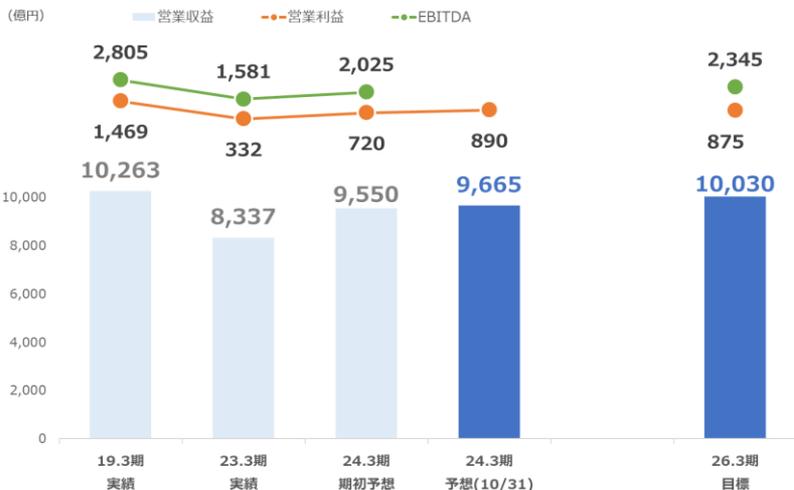
- **24.3期第2四半期**は、国内旅行やインバウンド等の移動需要の回復により、**連結・単体ともに3期連続の増収・増益**。
- **運輸収入**は、需要回復や増収施策等の効果もあり、**コロナ前の89.9%（20.3期比）、94.3%（19.3期比）**まで回復。
- **コスト構造改革**の取組みは、今期単体▲310億円（20.3期比）の計画に対し、第2四半期実績は**▲140億円**。
- 第2四半期実績を踏まえ、**通期業績予想を上方修正**。運輸収入やエネルギーコスト等の費用、各事業の見直しを変更。
- 業績予想修正に伴い、株主還元方針に基づき、**配当は1株当たり+15円増配し、年間115円予定**。

(億円)

	23.3期	24.3期	対前年		24.3期	対前年		対前回
	2Q実績	2Q実績	差額	比率	今回(10/31)予想	差額	比率	差額
【連結】								
営業収益	6,167	7,699	+1,531	124.8%	15,850	+1,894	113.6%	+730
営業費用	5,828	6,636	+807	113.9%	14,450	+1,334	110.2%	+480
営業利益	338	1,062	+724	314.0%	1,400	+560	166.7%	+250
経常利益	277	984	+707	355.4%	1,255	+518	170.5%	+260
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	645	671	+26	104.1%	800	▲ 85	90.4%	+135
EBITDA	1,117	1,861	+743	166.5%	3,040	+603	124.8%	+250
【単体】								
運輸収入	3,207	4,071	+864	127.0%	8,170	+1,224	117.6%	+100
営業費用	3,463	3,789	+325	109.4%	8,275	+751	110.0%	▲ 55

モビリティ業

■ モビリティ業の実績・計画

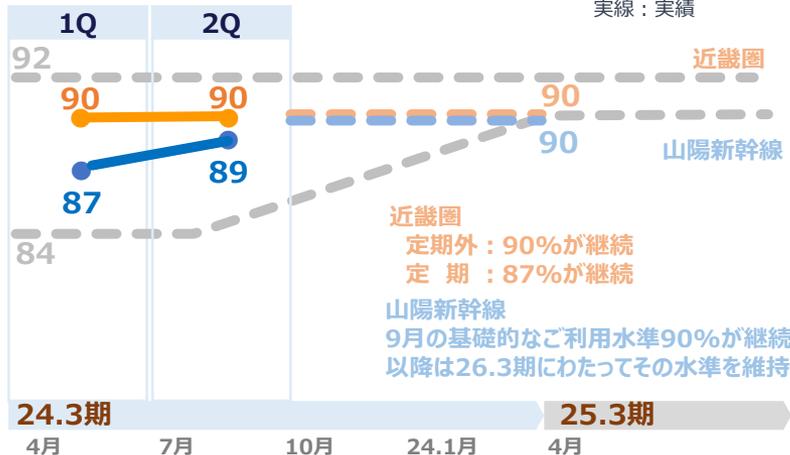


*19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

■ 計画期間中の運輸収入の想定(前提)

山陽新幹線・近畿圏の基礎的なご利用想定（対コロナ前）

点線：想定
実線：実績



(単位：億円)

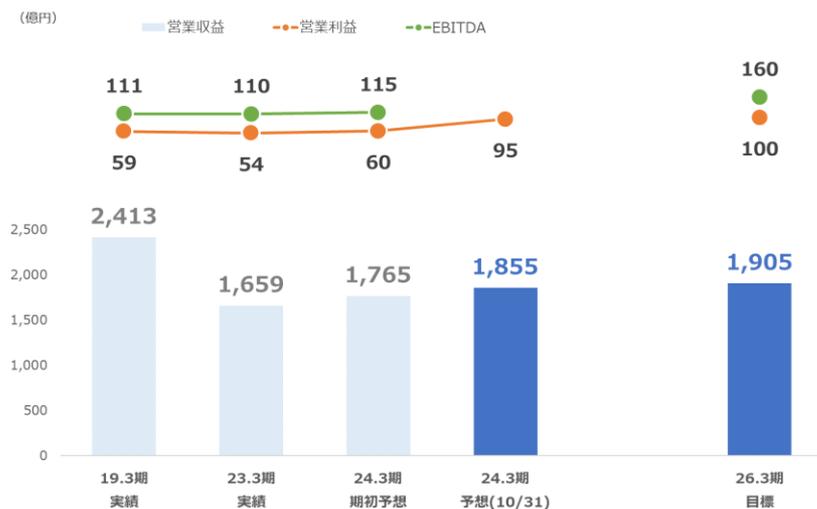
	23.3期2Q 実績	24.3期2Q 実績
営業収益	3,765	4,656
うち単体運輸収入	3,207	4,071
新幹線	1,568	2,143
近畿圏	1,234	1,441
その他在来線	403	486
営業利益	122	705
EBITDA	731	1,334

24.3期2Q実績 ポイント

- 山陽新幹線：1Qに続いて想定を上回るご利用で推移
- 近畿圏：(定期外)想定をやや下回るご利用
(定期)概ね想定どおり
定期券ホルダー数：19年比約9割
- インバウンド実績（運輸収入）は170億円。19.3期を上回る状況
- エネルギー価格に関わる費用増は、想定に対して資源価格が下落したことから、約30億円下回る
- コスト構造改革は、年間▲310億円の計画に対し、▲140億円の実績。計画どおり進捗

流通業

■ 流通業の実績・計画



*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

■ 24.3期以降の見通し

物販・飲食業

- 24.3期は物販店舗がコロナ前水準の売上を見込むほか、飲食店舗はコロナ前比9割超の回復を想定

ヴァイン事業

- 構造改革の進展等もあり、24.3期の収益・利益はコロナ前を上回る想定。ヴァインプライム展開等を通じて、26.3期ADR+5%（19.3期比）を目指す

百貨店業

- 24.3期はコロナ前水準の売上高まで回復する見込み。継続的なりモデルにより競争力向上を図る

(単位：億円)	23.3期2Q 実績	24.3期2Q 実績
営業収益 (主な内訳)	755	962
物販・飲食業	653	843
うちヴァイン	49	99
百貨店業	96	112
営業利益 (主な内訳)	5	67
物販・飲食業	8	60
うちヴァイン	▲11	12
百貨店業	▲3	7
EBITDA (主な内訳)	32	94
物販・飲食業	27	80
うちヴァイン	▲3	21
百貨店業	1	11

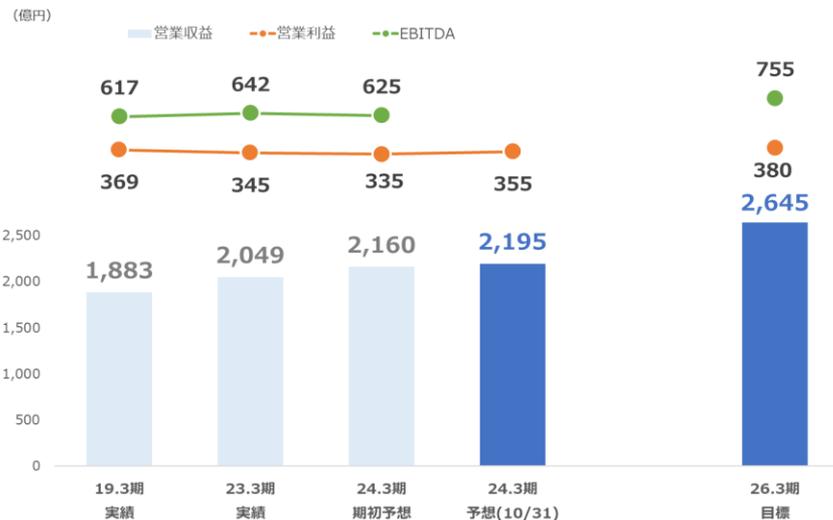
※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

24.3期2Q実績 ポイント

- 構造改革の成果により、物販・飲食業の2Q営業利益は過去最高益
- 物販：19年を上回る収益であり、既存店ベースでも19年並の収益。コンビニや土産が好調
- ヴァイン：収益は19年を上回る水準。2Q期間（7-9月）のADRは19年比+10%程度
- 百貨店：京都店の売上はコロナ前を超える水準

不動産業

■ 不動産業の実績・計画



*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

■ 24.3期以降の見通し

不動産賃貸・販売業

- 24.3期は販売事業における期ずれや、大阪・広島におけるプロジェクト開業に伴う費用増等により、増収減益の計画

SC業

- 24.3期におけるSC売上高は概ねコロナ前水準を想定。大阪・広島での開業も控え、26.3期のSC売上高3,800億円を目指す

ホテル業

- 24.3期の宿泊収入はコロナ前水準の想定。新ブランドホテルの開業も踏まえ、26.3期ADR+2割（19.3期比）を目指す

(単位：億円)	23.3期2Q実績	24.3期2Q実績
営業収益 (主な内訳)	910	1,021
不動産賃貸・販売業	501	546
うち不動産賃貸	252	273
不動産販売	249	273
SC業	267	289
ホテル業	137	180
営業利益 (主な内訳)	159	212
不動産賃貸・販売業	118	111
うち不動産賃貸	77	89
不動産販売	41	22
SC業	35	53
ホテル業	▲22	1
EBITDA (主な内訳)	306	358
不動産賃貸・販売業	207	200
SC業	70	87
ホテル業	▲5	16

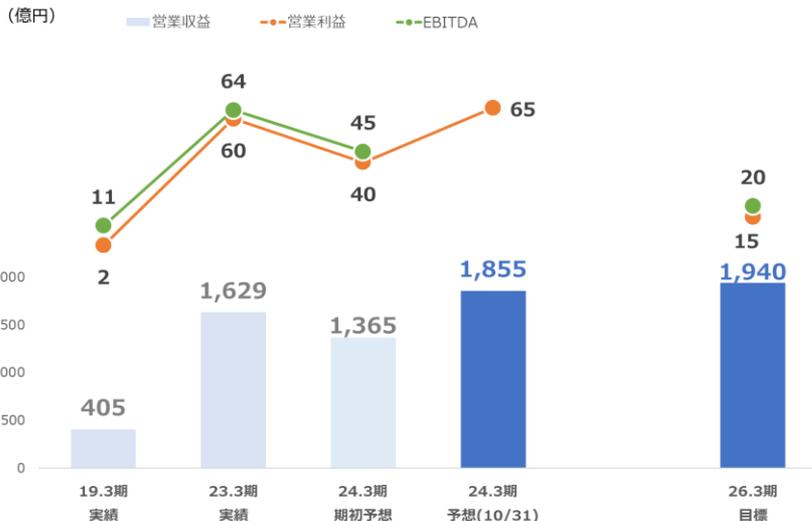
※各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません

24.3期2Q実績 ポイント

- 不動産賃貸・販売業：住宅販売が好調に推移したこと等により、増収。投資家向け販売の反動減により、対前年減益。対計画は概ね想定どおり
- SC業：2Q営業利益としては過去最高益。SC売上高は19年並
- ホテル業：宿泊収入は19年を超える水準。宴会需要も上向き傾向
2Q期間（7-9月）のADRは19年比+22%程度

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



*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

24.3期以降の見通し

ツーリズム事業

- 24.3期は全国旅行支援の反動を見込む一方、新型コロナウイルスの感染症法上の分類引き下げ等による国内旅行需要の回復を想定
- デジタルツーリズムの具現化を推進

ソリューション事業

- 24.3期はワクチン接種事務局関連業務の大幅な反動を想定
- 地域の抱える課題に対するソリューションビジネスの展開を拡大していく

(単位：億円)	23.3期2Q 実績	24.3期2Q 実績
営業収益	625	950
ツーリズム	175	410
ソリューション	450	540
営業利益	31	65
ツーリズム	▲3	16
ソリューション	35	49
EBITDA	33	67

24.3期2Q実績 ポイント

- セグメント全体の2Q営業利益としては、過去最高の水準

ツーリズム事業

- ツーリズム事業は全国旅行支援の後押しもあり、対前年増収
- 1Q期間（1-3月）は国内旅行は回復傾向だったが、19年比では依然低い水準。4月以降は感染症法上の分類引き下げ等により旅行需要は回復傾向

ソリューション事業

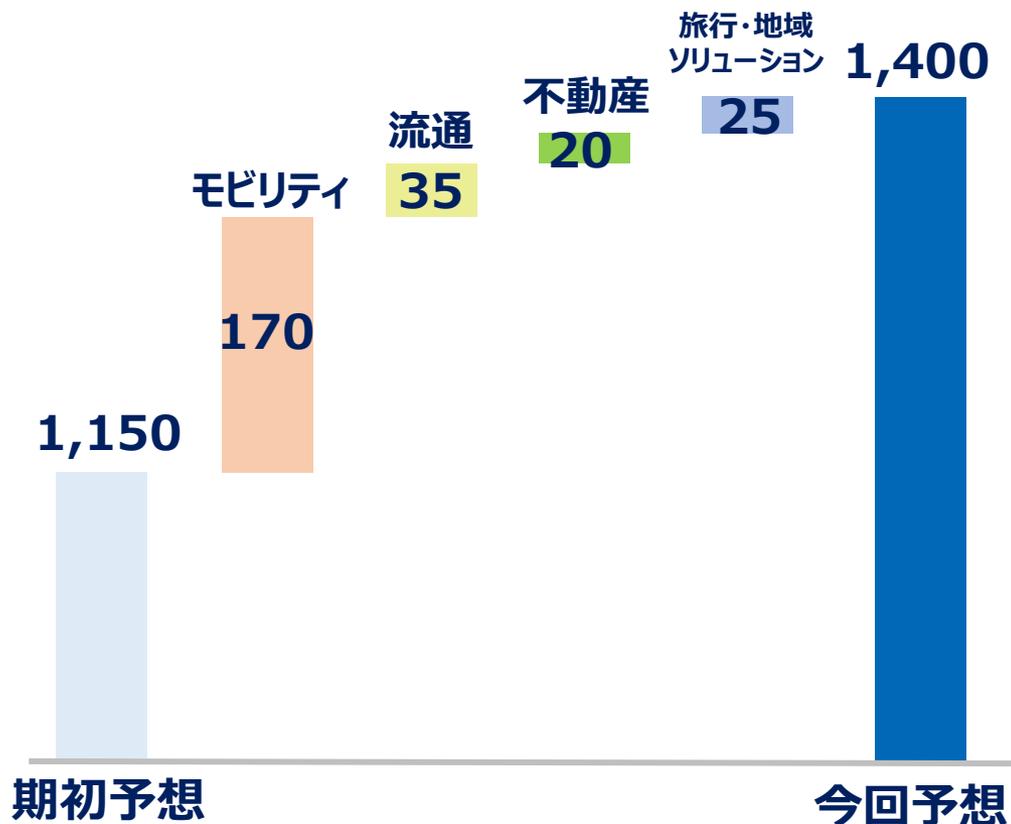
- ソリューション業は、1Q期間（1-3月）はワクチン接種事務局関連事業の受注が継続。加えて、各地域の誘客事業や経済対策事業などの受託により、想定を上回る水準

通期業績予想

- インバウンド需要の回復や電力料金等の状況を反映して通期予想を上方修正

営業利益比較

（億円）



想定見直しの主な要因

モビリティ業

- ・ 好調な観光・レジャー需要による新幹線利用の増
- ・ インバウンド需要の増
- ・ 足元の燃調単価を反映
- ・ 運賃料金見直しメニュー追加

流通業

- ・ 旅行需要の回復によるコンビニ事業や土産店舗の売上増
- ・ 旅行需要、インバウンド需要増によるビジネスホテルの単価増

不動産業

- ・ 不動産販売収入の増
- ・ SCの費用削減効果等の反映

旅行・地域ソリューション業

- ・ ワクチン接種関連事業の上振れをソリューション事業の上方修正に反映

運輸収入の想定

● インバウンド需要や基礎的なご利用見通しを変更し、期初計画+100億円

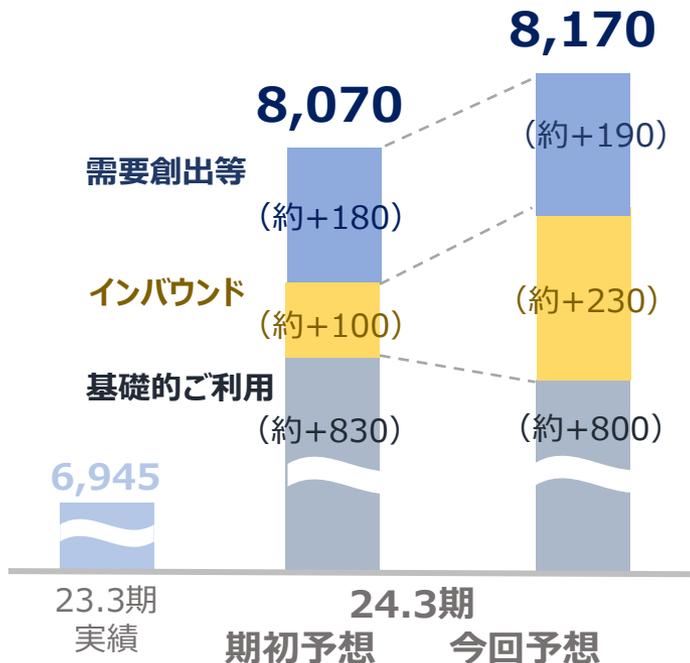
- レジャー・観光需要の回復により新幹線利用が好調
- 想定を上回るインバウンド実績を踏まえて収入見通しを修正
- 近畿圏やその他在来線の基礎的なご利用見通しを引き下げ

(億円)

19.3期

8,734億円

() は23.3期からの増収額



運輸収入の想定・見直し

期初予想

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
24.3期：約200億円
26.3期：約440億円

基礎的なご利用想定

- 〔新幹線〕
- ・ 24.3期は4月:84%
 - ・ 8月以降、お盆のご利用を機に回復に転じ、期末に90%程度に回復
 - ・ 25.3期以降は90%を維持
- 〔近畿圏〕
- ・ 24.3期以降92%水準を維持

想定見直しの主な要因

運賃料金見直しメニュー追加

- ・ EX商品、eきっぷの価格見直し など

インバウンド需要の想定以上の回復

- ・ 想定運輸収入
24.3期：約330億円

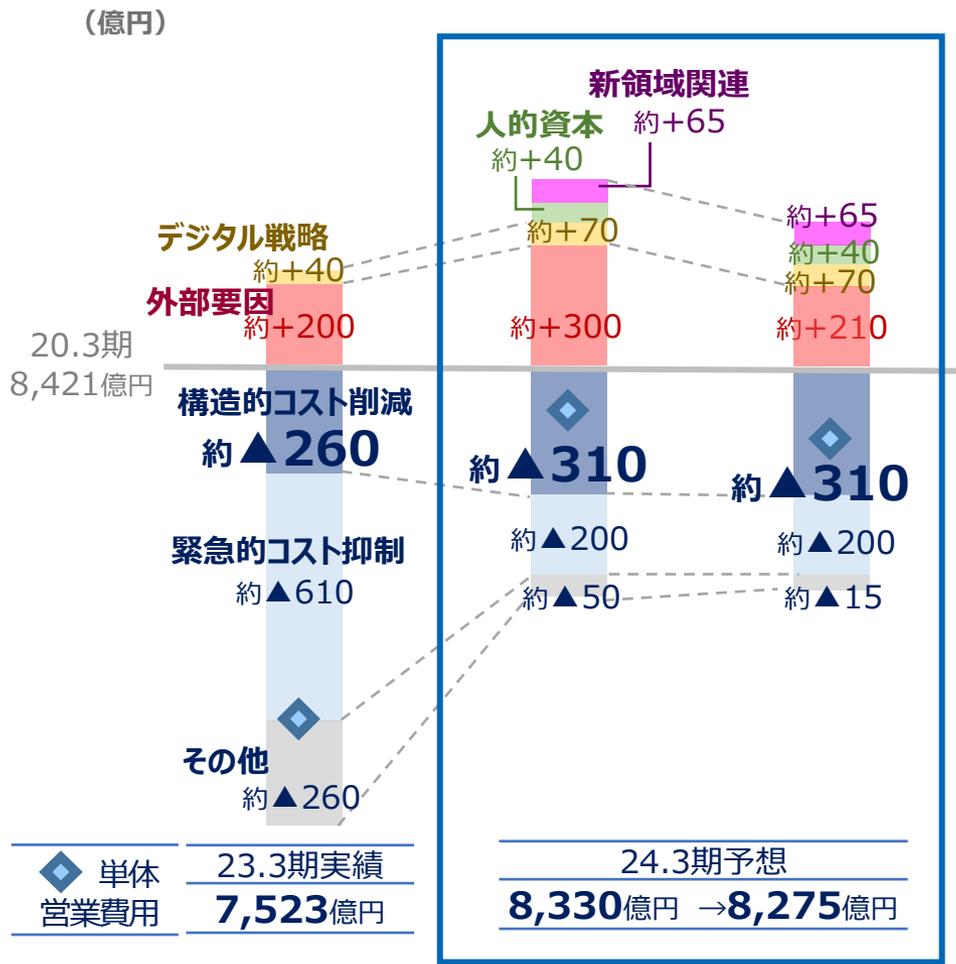
基礎的なご利用想定

- 〔新幹線〕
- ・ 上期は想定を上回る実績
 - ・ 10月以降は90%が継続
- 〔近畿圏〕
- ・ 上期は想定を下回る90%の実績
 - ・ 下期は上期同様、90%が継続

単体営業費用の想定

● 燃調等の外部要因の想定をアップデートし、対期初計画▲55億円

- 足元の為替や資源価格の状況を反映して外部要因（エネルギーコスト）によるコスト増を引き下げ
- 構造的コスト削減の24.3期見通しは変更なし。28.3期の▲500億円に向けて計画どおりに進捗



単体営業費用の見通し

デジタル戦略関連の増

- ・ ポイント関連経費
- ・ システム関連経費 など

新領域関連

- ・ 総合インフラマネジメント事業関連 など

人的資本の強化

- ・ 人財確保や教育の充実等、人財関連投資に伴う増 など

外部要因

- ・ 想定よりも資源価格が下回ったことによるエネルギーコストの減

構造的コスト削減

- ・ 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

緊急的コスト抑制

- ・ 本計画期間中は24.3期に▲200億円を計画

その他

- ・ 修繕費の計画落差
- ・ 収入連動経費の増
- ・ 災害関連（バス代行）経費の増 など

財務戦略・株主還元

● 資本コストの現状分析を踏まえた財務戦略の考え方

中期経営計画2025 基本方針

財務規律

- NET有利子負債/EBITDA倍率 5倍以下(26.3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

[考え方]

- 事業ポートフォリオの再構築を進めるなかで、目指す資本コスト、財務健全性の水準は必ずしも固定的ではないと認識
- 当面は、資本コスト（WACC）を3%台に維持すべく、資本構成を意識しながら自己株取得も含めた機動的な資本政策を実施し、EPSの回復も目指していく
- 資本構成を検討するにあたり、財務健全性については、インフラサービスを担う企業として必要な水準を確保

24.3期の株主還元

- 今回の業績予想では当期純利益を800億円（期初予想+135億円）見込むことから、配当性向35%以上の方針に基づき、一株あたりの配当金は15円増配し、年間115円予定（中間：57.5円、期末：57.5円）

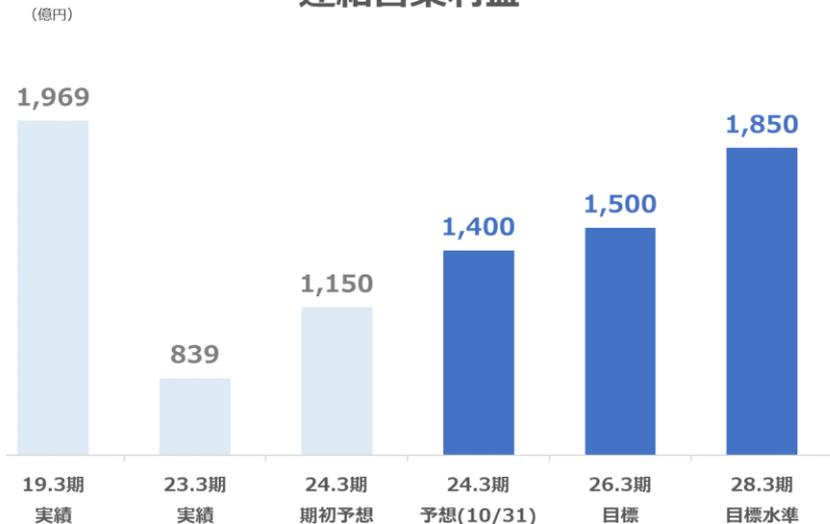
「中期経営計画2022」以降の1株当たり配当金の推移（円）



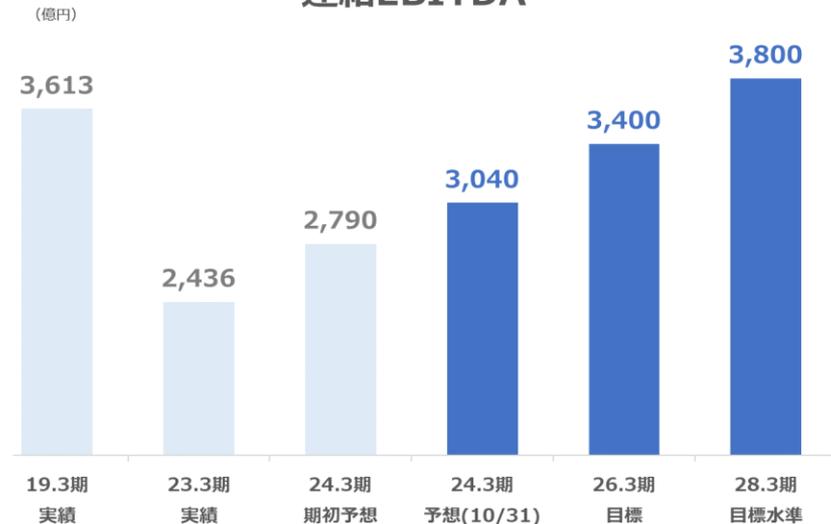
財務戦略・KPI

● 中計のKPIに向けては順調に取り組みを進めている

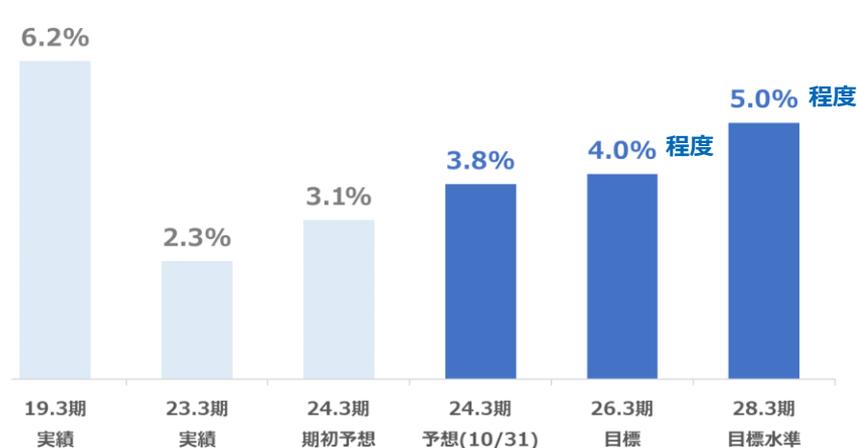
連結営業利益



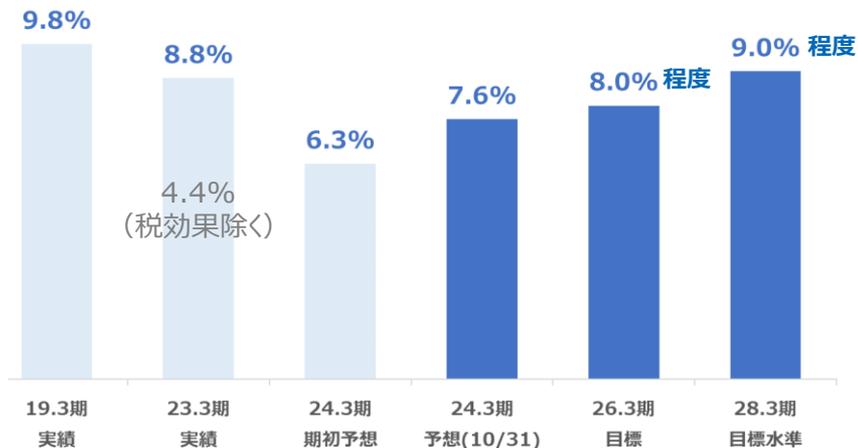
連結EBITDA



連結ROA



連結ROE



*21.3期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用にした数値です

1 24.3期第2四半期決算・業績予想（概要） P. 2

2 中期経営計画2025の進捗 P. 13

3 24.3期第2四半期決算・業績予想（詳細） P. 20

4 Appendix P. 36

中期経営計画2025の進捗

● 中計の実現に向けて、各施策は着実に進捗

	これまでの取り組み		今後の取り組み	
	24.3期上期	24.3期下期	25.3期	26.3期
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ (国) 運賃小委員会による方向性提示 	<ul style="list-style-type: none"> ■ (国) 地域交通法改正 ■ 芸備線 再構築協議会設置要請 ■ 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"> ■ 北陸新幹線 金沢～敦賀延伸 	
不動産まちづくり		<ul style="list-style-type: none"> ■ 私募REIT運用開始 ■ JPタワー大阪 歩行者デッキ・オフィス先行開業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ JPタワー大阪 竣工 ■ イノゲート大阪 開業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ JR WEST LABO うめきた地上駅舎 開業 ■ JPタワー大阪 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 関西MaaSアプリ リリース 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TRAILBLAZER社 設立 	<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"> ■ 福知山市の上水道事業に関する業務委託契約締結 		

運賃料金

● 届出の範囲内での見直しを進めながら、現行制度の方向性を見極めて運賃見直しの可能性を検証

届出対象 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・幹在乗継割引の見直し
 - ・ 「鉄道駅バリアフリー料金制度」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
 - ・ ジャパンレールパスの価格改定 等

認可対象 収入原価算定要領の見直しの方向性が示され、具体案を踏まえて運賃見直しの可能性を今後検証

「鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会」で示された収入原価算定要領の見直しの方向性（抜粋）

課題	見直しの方向性
将来投資に係る費用	<ul style="list-style-type: none"> ・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
人件費の算定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・統計データによる鉄道事業者における人件費の伸び率の実績を反映させることを明確にする
経常的な動力費の変動	<ul style="list-style-type: none"> ・統計データによる地域別の料金単価の変動率を反映する
電気料金等の急激な変動	<ul style="list-style-type: none"> ・機動的に運賃へ転嫁することが難しいこと等を踏まえ、引き続き対応策を検討
被災による施設喪失等に伴う特別損失	<ul style="list-style-type: none"> ・一定期間の年間特別損失平均額から受取保険金を除いた額を総括原価に計上できる

（出典）国土交通省 第10回 鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会 配布資料
より当社作成

総括原価方式の収入原価算定方法は改善される見通し。具体的な制度設計を見極めながら、適宜運賃改定の余地を検証し、競合環境を踏まえながら検討していく

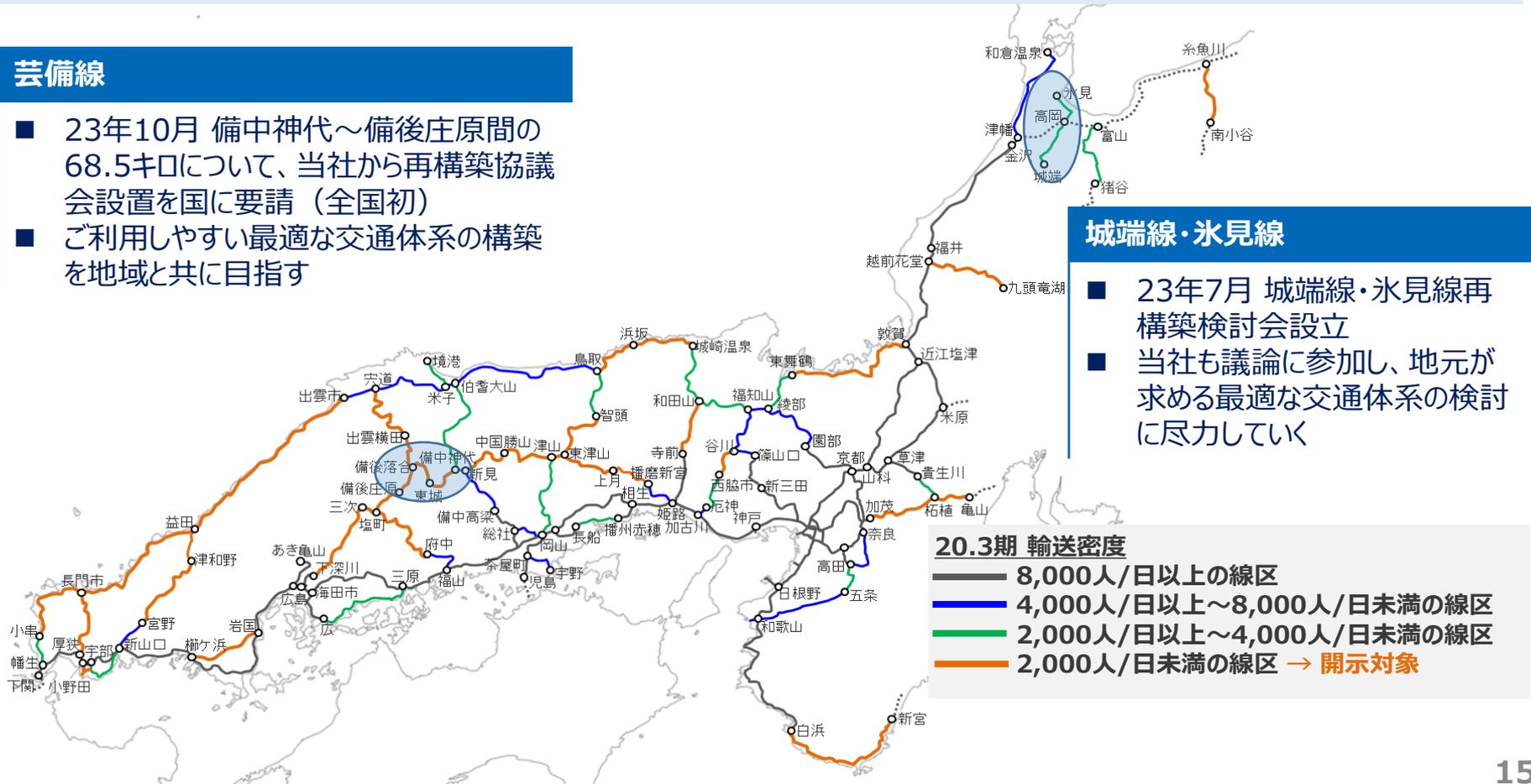
ローカル線

● ご利用しやすい持続可能な交通体系を地域とともに推進

- 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徴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、当社から再構築協議会設置を国に要請（全国初）
- 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
- 当社も議論に参加し、地元が求める最適な交通体系の検討に尽力していく

デジタル戦略によるシナジー最大化

● WESTERポイントで「つながる」グループマーケティング

＜ ファンの獲得とご利用の拡大によるシナジーの最大化 ＞

- 鉄道・グループ・まちなかの様々な場面で「たまりやすく」、新幹線の空席を活用した割引切符など、当社グループ“ならではの”商品を取りそろえ、繰り返し「つかいたい」ポイントに進化
- データとテクノロジーを駆使し、One to Oneのリコメンドやキャンペーンにより、お客様の心を動かす
⇒ 段違いに便利・おトク・楽しい“WESTER体験”を実現し、移動・購買需要を創出

【2023.9月末時点の実績】

WESTER会員数：700万人※

モバイルICOCA利用者数：83万人

※2022.10と比較し、170万人の増加

「たまりやすい」WESTERポイント

「つかいたい」WESTERポイント



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動エコ／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1,100億円** ※当社サステナビリティボンドフレームワーク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

環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」



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



新幹線への再生可能エネルギー由来電力導入 大阪環状線・JRゆめ咲線列車の実質再生可能エネルギー由来電力100%化に着手

- 関西電力、中国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）

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

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

人財戦略

● 人財はあらゆる価値を生む最大の源泉。その力を最大限引き出すことにより、企業価値の向上を目指す

- 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
- 高度デジタル人財を採用、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

多様性のある人財ポートフォリオの実現に向けて

人財戦略の3つの柱

育成すべき人財

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財

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

主な取り組み

デジタル人財の育成

- ・ デジタル戦略を担う高度デジタル人財、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

高度デジタル人財 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

- ・ 多様な人財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目指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

1 24.3期第2四半期決算・業績予想（概要） P. 2

2 中期経営計画2025の進捗 P. 13

3 24.3期第2四半期決算・業績予想（詳細） P. 20

4 Appendix P. 36

連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	対前年		主な増減要因	2023年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	6,167	7,699	1,531	124.8	【3期連続の増収】	15,850	1,894	113.6
モビリティ業	3,765	4,656	890	123.7	運輸収入の増	9,665	1,327	115.9
流通業	755	962	206	127.4	物販飲食業の増	1,855	195	111.8
不動産業	910	1,021	110	112.1	不動産賃貸販売の増、S C業の増、ホテル業の増	2,195	145	107.1
旅行・地域ソリューション業	625	950	325	152.0	国内旅行・インバウンドの増	1,855	225	113.8
その他	109	108	△1	98.6		280	0	100.0
営業費用	5,828	6,636	807	113.9		14,450	1,334	110.2
営業利益	338	1,062	724	314.0	【3期連続の増益】	1,400	560	166.7
モビリティ業	122	705	583	577.5	運輸収入の増	890	557	267.7
流通業	5	67	62	-	物販飲食業の増	95	40	172.9
不動産業	159	212	52	133.2	S C業の増、ホテル業の増	355	9	102.7
旅行・地域ソリューション業	31	65	34	208.6		65	4	106.9
その他	15	5	△10	34.7		10	△35	22.0
営業外損益	△61	△78	△16	-	雇用調整助成金の減	△145	△41	-
経常利益	277	984	707	355.4	【3期連続の増益】	1,255	518	170.5
特別損益	52	△3	△55	-	固定資産売却益の減	△55	△47	-
法人税等	△329	284	614	-	前年度税制特例適用の反動	360	569	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	645	671	26	104.1	【3期連続の増益】	800	△85	90.4
四半期包括利益	666	726	59	109.0	うち親会社株主に係る四半期包括利益698	-	-	-

各セグメントの主な増減要因

（単位：億円、％）

		2023年度 第2四半期	対前年		主な増減要因	
			増減	比率		
モビリティ業	営業収益	4,656	890	123.7	・需要回復による鉄道利用の増	
	営業利益	705	583	577.5		
流通業	物販・飲食	営業収益	843	189	129.0	・需要回復による構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増
		営業利益	60	51	707.6	
	百貨店	営業収益	112	16	116.6	・需要回復による店舗売上の増
		営業利益	7	10	—	
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	546	44	108.9	・住宅分譲の増
		営業利益	111	△ 7	93.9	・販売利益率差
	ショッピングセンター	営業収益	289	21	108.2	・SC売上高回復による賃料収入の増
		営業利益	53	17	148.3	
	ホテル	営業収益	180	43	131.6	・旅行需要の回復による宿泊部門の売上増
		営業利益	1	23	—	
旅行・地域ソリューション業	営業収益	950	325	152.0	・旅行需要の回復	
	営業利益	65	34	208.6		

※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 第2四半期	2023年度 第2四半期	対前年		2023年度 通期予想	対前年 増減
			増減	比率		
営業収益 ^{*1}	6,167	7,699	1,531	124.8	15,850	1,894
モビリティ業	3,765	4,656	890	123.7	9,665	1,327
流通業	755	962	206	127.4	1,855	195
物販・飲食	653	843	189	129.0	1,595	166
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【49】	【99】	【49】	【199.7】	【195】	【59】
百貨店	96	112	16	116.6	245	26
不動産業	910	1,021	110	112.1	2,195	145
不動産賃貸・販売	501	546	44	108.9	1,220	49
【不動産販売】(再掲)	【249】	【273】	【23】	【109.6】	【675】	【16】
ショッピングセンター	267	289	21	108.2	585	27
ホテル	137	180	43	131.6	380	67
旅行・地域ソリューション業	625	950	325	152.0	1,855	225
その他	109	108	△ 1	98.6	280	0
営業利益又は損失（△） ^{*1}	338	1,062	724	314.0	1,400	560
モビリティ業	122	705	583	577.5	890	557
流通業	5	67	62	—	95	40
物販・飲食	8	60	51	707.6	90	43
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【△ 11】	【12】	【23】	—	【20】	【28】
百貨店	△ 3	7	10	—	10	2
不動産業	159	212	52	133.2	355	9
不動産賃貸・販売	118	111	△ 7	93.9	170	△ 48
【不動産販売】(再掲)	【41】	【22】	【△ 18】	【54.4】	【50】	【△ 35】
ショッピングセンター	35	53	17	148.3	80	△ 3
ホテル	△ 22	1	23	—	5	27
旅行・地域ソリューション業	31	65	34	208.6	65	4
その他	15	5	△ 10	34.7	10	△ 35

^{*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。

^{*2} 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」の合計値です。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 第2四半期	2023年度 第2四半期	対前年		主な増減要因	2023年度 通期予想	対前年	
			増減	比率			増減	比率
営業収益	3,672	4,561	888	124.2	【3期連続の増収】	9,195	1,282	116.2
運輸収入	3,207	4,071	864	127.0	コロナ影響の縮小	8,170	1,224	117.6
運輸附帯収入	69	76	7	110.6		157	9	106.6
関連事業収入	134	139	4	103.7		283	13	104.9
その他収入	261	273	11	104.6	発売手数料の増等	583	34	106.3
営業費用	3,463	3,789	325	109.4		8,275	751	110.0
人件費	885	953	67	107.6	賞与の増、人員差による減等	1,895	28	101.5
物件費	1,633	1,860	226	113.9		4,430	656	117.4
動力費	260	319	59	122.8	燃料単価の増、電力料金改定による増等	610	13	102.3
修繕費	546	590	44	108.1	業務波動による増等	1,610	208	114.9
業務費	826	949	122	114.8	発売手数料の増、WESTER等関連経費の増等	2,210	433	124.4
線路使用料等	132	133	1	101.0		270	3	101.2
租税公課	205	215	10	104.9		385	10	102.9
減価償却費	606	626	20	103.4	前年度取得資産による増、償却進捗による減	1,295	52	104.3
営業利益	209	771	562	369.2	【3期連続の増益】	920	530	236.1

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 第2四半期	対前年		対〇〇年前 (2019年比)	2023年度 通期予想	対前年		2023年度 第2四半期	対前年		対〇〇年前 (2019年比)	
			増減	比率			増減	比率		増減	比率		
新幹線	定期	58	2	104.6	102.3	-	-	-	461	21	104.8	98.6	
	定期外	2,084	572	137.9	90.8	-	-	-	9,250	2,498	137.0	88.0	
	計	2,143	575	136.7	91.1	4,330	813	123.1	9,712	2,520	135.0	88.5	
在来線	近畿圏	定期	533	18	103.6	89.8	-	-	-	8,497	136	101.6	85.9
		定期外	908	188	126.2	89.3	-	-	-	4,913	1,004	125.7	85.4
		計	1,441	206	116.8	89.5	2,870	302	111.8	13,410	1,140	109.3	85.7
	その他	定期	112	1	101.2	89.2	-	-	-	1,860	12	100.7	86.7
		定期外	373	81	127.7	85.2	-	-	-	1,872	382	125.7	84.3
		計	486	82	120.4	86.1	970	109	112.7	3,733	395	111.9	85.5
	定期	646	19	103.2	89.7	-	-	-	10,357	149	101.5	86.0	
	定期外	1,281	269	126.6	88.1	-	-	-	6,786	1,387	125.7	85.1	
	計	1,927	289	117.7	88.6	3,840	411	112.0	17,144	1,536	109.8	85.7	
合計	定期	704	22	103.3	90.6	-	-	-	10,819	170	101.6	86.5	
	定期外	3,366	842	133.4	89.7	-	-	-	16,037	3,886	132.0	86.8	
	計	4,071	864	127.0	89.9	8,170	1,224	117.6	26,856	4,056	117.8	86.7	

運輸収入の主な増減要因

(単位：億円)

		2023年度 第2四半期	対前年増減 (比率)	主な増減要因		
新幹線		2,143	575 (136.7%)	基礎トレンド(100.0%)		
				特 殊 要 因	・コロナ影響の低減	+458
					・インバウンド需要の回復	+84
					・料金見直し (のぞみ・みずほ)	+21
		等				
在 来 線 近畿圏		1,441	206 (116.8%)	基礎トレンド(100.0%)		
				特 殊 要 因	・コロナ影響の低減	+96
					・インバウンド需要の回復	+67
					・特定区間運賃の見直し	+5
		等				
在 来 線 その他		486	82 (120.4%)	基礎トレンド(100.0%)		
				特 殊 要 因	・コロナ影響の低減	+62
					・インバウンド需要の回復	+15
					・在来線特急料金の見直し	+2
		等				
在来線計		1,927	289 (117.7%)			
運輸収入計		4,071	864 (127.0%)			

※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 第2四半期	2023年度 第2四半期	対前年		2023年度 通期計画
			増減	比率	
連結設備投資計	708	849	141	119.9	—
自己資金	673	810	137	120.3	2,670
負担金	34	38	4	111.9	—
単体設備投資計	455	519	63	114.0	—
自己資金	421	481	59	114.2	1,770
（安全関連投資）	(183)	(285)	(102)	(155.8)	(970)
（その他）	(237)	(195)	(△ 42)	(82.1)	(800)
負担金	34	38	4	111.9	—

・主な設備投資件名（単体）

車両新製（W7系・やくも老朽取替）、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 期末	2023年度 第2四半期末	増減	主な増減要因																																
流動資産	7,165	6,124	△ 1,041	販売用不動産の増、未成工事支出金の増 未収金の減																																
現金及び預金	2,901	2,027	△ 874																																	
棚卸資産	1,532	1,796	263																																	
その他の流動資産	2,731	2,300	△ 430																																	
固定資産	30,183	30,161	△ 21																																	
有形固定資産等	25,132	25,041	△ 91																																	
建設仮勘定	1,171	1,265	93																																	
投資その他の資産	3,878	3,854	△ 24																																	
繰延資産	6	4	△ 2																																	
資産計	37,355	36,289	△ 1,065																																	
流動負債	6,584	5,905	△ 679	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022期末</th> <th>2023.2Q</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>有利子負債残高</td> <td>16,629</td> <td>15,578</td> <td>△ 1,051</td> </tr> <tr> <td>【有利子負債平均金利(%)】</td> <td>【1.19】</td> <td>【1.22】</td> <td>【0.03】</td> </tr> <tr> <td>新幹線債務</td> <td>986</td> <td>980</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>9,599</td> <td>8,699</td> <td>△ 899</td> </tr> <tr> <td>【社債平均金利(%)】</td> <td>【0.98】</td> <td>【1.02】</td> <td>【0.04】</td> </tr> <tr> <td>その他長期借入金等</td> <td>6,042</td> <td>5,897</td> <td>△ 144</td> </tr> </tbody> </table>		2022期末	2023.2Q	増減	有利子負債残高	16,629	15,578	△ 1,051	【有利子負債平均金利(%)】	【1.19】	【1.22】	【0.03】	新幹線債務	986	980	△ 6	【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】	社債	9,599	8,699	△ 899	【社債平均金利(%)】	【0.98】	【1.02】	【0.04】	その他長期借入金等	6,042	5,897	△ 144
	2022期末	2023.2Q	増減																																	
有利子負債残高	16,629	15,578	△ 1,051																																	
【有利子負債平均金利(%)】	【1.19】	【1.22】	【0.03】																																	
新幹線債務	986	980	△ 6																																	
【新幹線債務平均金利(%)】	【6.55】	【6.55】	【-】																																	
社債	9,599	8,699	△ 899																																	
【社債平均金利(%)】	【0.98】	【1.02】	【0.04】																																	
その他長期借入金等	6,042	5,897	△ 144																																	
1年内返済予定長期借入金等	1,407	1,158	△ 249																																	
未払金等	5,176	4,747	△ 429																																	
固定負債	19,327	18,399	△ 927																																	
社債・長期借入金等	15,149	14,342	△ 806																																	
退職給付に係る負債	2,233	2,058	△ 174																																	
その他の固定負債	1,945	1,999	54																																	
負債計	25,911	24,305	△ 1,606																																	
株主資本	10,347	10,836	489	親会社株主に帰属する四半期純利益 671、配当 △182																																
資本金	2,261	2,261	-																																	
資本剰余金	1,839	1,839	0																																	
利益剰余金	6,261	6,748	487																																	
自己株式	△ 13	△ 12	1																																	
その他の包括利益累計額	△ 2	23	26																																	
非支配株主持分	1,098	1,123	25																																	
純資産計	11,443	11,984	541																																	
負債・純資産計	37,355	36,289	△ 1,065																																	

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：億円）

	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	対前年 増減
税引前四半期純利益	329	981	652
減価償却費	779	798	19
その他	△ 279	△ 500	△ 220
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	828	1,279	450
固定資産の取得による支出	△ 820	△ 989	△ 169
固定資産の売却による収入	60	2	△ 57
投資有価証券の取得による支出	△ 20	△ 125	△ 104
その他	187	199	11
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 593	△ 912	△ 319
I + II フリー・キャッシュ・フロー	235	366	131
返済・償還等	△ 306	△ 1,056	△ 750
株主還元	△ 133	△ 185	△ 51
その他	2	△ 1	△ 4
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 437	△ 1,243	△ 806
現金及び現金同等物の増減	△ 202	△ 876	△ 674
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四半期末残高	2,993	2,024	△ 968

連結業績予想

(単位：億円、%)

	2022年度 通期実績	2023年度通期予想		対前年		対前回予想
		前回(8/1)	今回(10/31)	増減	比率	増減
営業収益	13,955	15,120	15,850	1,894	113.6	730
モビリティ業	8,337	9,550	9,665	1,327	115.9	115
流通業	1,659	1,765	1,855	195	111.8	90
不動産業	2,049	2,160	2,195	145	107.1	35
旅行・地域ソリューション業	1,629	1,365	1,855	225	113.8	490
その他	279	280	280	0	100.0	-
営業費用	13,115	13,970	14,450	1,334	110.2	480
営業利益	839	1,150	1,400	560	166.7	250
モビリティ業	332	720	890	557	267.7	170
流通業	54	60	95	40	172.9	35
不動産業	345	335	355	9	102.7	20
旅行・地域ソリューション業	60	40	65	4	106.9	25
その他	45	10	10	△ 35	22.0	-
営業外損益	△ 103	△ 155	△ 145	△ 41	-	10
経常利益	736	995	1,255	518	170.5	260
特別損益	△ 7	5	△ 55	△ 47	-	△ 60
法人税等	△ 209	300	360	569	-	60
親会社株主に帰属する当期純利益	885	665	800	△ 85	90.4	135
1株当たり当期純利益（円）	363.26	272.89	328.27	△ 34.99	90.4	55.38

各セグメントの見通し

(単位：億円、%)

		2023年度 通期予想	対前年		主な増減要因	対前回予想	
			増減	比率		増減	
モビリティ業		営業収益	9,665	1,327	115.9	・需要回復による鉄道利用の増	115
		営業利益	890	557	267.7		170
流通業	物販・飲食	営業収益	1,595	166	111.7	・需要回復による構内店舗、宿泊特化型ホテルの売上増	90
		営業利益	90	43	195.2		35
	百貨店	営業収益	245	26	112.4	・需要回復による店舗売上の増	—
		営業利益	10	2	127.1		—
不動産業	不動産賃貸・販売	営業収益	1,220	49	104.2	・販売の増	35
		営業利益	170	△ 48	77.9	・販売利益率差	15
	ショッピングセンター	営業収益	585	27	104.9	・SC売上高回復による賃料収入の増	—
		営業利益	80	△ 3	95.5	・水光熱費負担等の増	5
	ホテル	営業収益	380	67	121.5	・旅行需要の回復による宿泊部門の売上増	—
		営業利益	5	27	—		—
旅行・地域ソリューション業		営業収益	1,855	225	113.8	・旅行需要の回復 ・ソリューション事業の反動減	490
		営業利益	65	4	106.9		25

※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）

	2022年度 通期実績	2023年度通期予想		対前年		対前回予想
		前回(8/1)	今回(10/31)	増減	比率	増減
営業収益 ^{*1}	13,955	15,120	15,850	1,894	113.6	730
モビリティ業	8,337	9,550	9,665	1,327	115.9	115
流通業	1,659	1,765	1,855	195	111.8	90
物販・飲食	1,428	1,505	1,595	166	111.7	90
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【135】	【180】	【195】	【59】	【144.1】	【15】
百貨店	218	245	245	26	112.4	—
不動産業	2,049	2,160	2,195	145	107.1	35
不動産賃貸・販売	1,170	1,185	1,220	49	104.2	35
【不動産販売】(再掲)	【658】	【651】	【675】	【16】	【102.5】	【23】
ショッピングセンター	557	585	585	27	104.9	—
ホテル	312	380	380	67	121.5	—
旅行・地域ソリューション業	1,629	1,365	1,855	225	113.8	490
その他	279	280	280	0	100.0	—
営業利益又は損失（△） ^{*1}	839	1,150	1,400	560	166.7	250
モビリティ業	332	720	890	557	267.7	170
流通業	54	60	95	40	172.9	35
物販・飲食	46	55	90	43	195.2	35
【宿泊特化型ホテル】(再掲) ^{*2}	【△ 8】	【15】	【20】	【28】	—	【5】
百貨店	7	10	10	2	127.1	—
不動産業	345	335	355	9	102.7	20
不動産賃貸・販売	218	155	170	△ 48	77.9	15
【不動産販売】(再掲)	【85】	【38】	【50】	【△ 35】	【58.5】	【11】
ショッピングセンター	83	75	80	△ 3	95.5	5
ホテル	△ 22	5	5	27	—	—
旅行・地域ソリューション業	60	40	65	4	106.9	25
その他	45	10	10	△ 35	22.0	—

^{*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。

^{*2} 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」の合計値です。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。

単体業績予想

(単位：億円、%)

	2022年度 通期実績	2023年度通期予想		対前年		主な増減要因	対前回予想
		前回(8/1)	今回(10/31)	増減	比率		増減
営業収益	7,912	9,080	9,195	1,282	116.2		115
運輸収入	6,945	8,070	8,170	1,224	117.6	インバウンド需要の回復 等	100
運輸附帯収入	147	155	157	9	106.6		2
関連事業収入	270	281	283	13	104.9		2
その他収入	549	574	583	34	106.3		9
営業費用	7,523	8,330	8,275	751	110.0		△ 55
人件費	1,866	1,880	1,895	28	101.5	賞与の増、人員の減 等	15
物件費	3,773	4,510	4,430	656	117.4		△ 80
動力費	596	695	610	13	102.3	電力料金改定による増 等	△ 85
修繕費	1,401	1,640	1,610	208	114.9	業務波動による増 等	△ 30
業務費	1,776	2,175	2,210	433	124.4	収入連動経費の増、WESTER等関連経費 等	35
線路使用料等	266	270	270	3	101.2		-
租税公課	374	375	385	10	102.9	固定資産税の増 等	10
減価償却費	1,242	1,295	1,295	52	104.3		-
営業利益	389	750	920	530	236.1		170

運輸収入の見通し

(単位：億円)

		2023年度 通期予想	対前年増減 (比率)	主な増減要因		対前回予想 増減	
新幹線		4,330	813 (123.1%)	基礎トレンド(100.0%)		140	
				特殊 要因	・コロナ影響の低減		+606
					・インバウンド需要の回復		+118
					・料金見直し（のぞみ・みずほ）		+42
					・運賃料金見直しの追加（EX基本料金 等）		+10
在来線		2,870	302 (111.8%)	基礎トレンド(100.0%)		△ 70	
				特殊 要因	・コロナ影響の低減		+115
					・インバウンド需要の回復		+92
					・特定区間運賃の見直し		+11
					・バリアフリー料金		+47
在来線		970	109 (112.7%)	基礎トレンド(100.0%)		30	
				特殊 要因	・コロナ影響の低減		+75
					・インバウンド需要の回復		+22
					・在来線特急料金の見直し		+4
					等		
在来線計		3,840	411 (112.0%)			△ 40	
運輸収入計		8,170	1,224 (117.6%)			100	

※ 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 第2四半期	2023年度 第2四半期	2023年度通期予想
連結ROA	0.9	2.9	3.8
連結ROE	6.5	6.3	7.6
連結EBITDA	1,117	1,861	3,040
連結減価償却費	779	798	1,640
1株当たり配当金（円）	50.0	57.5	115.0
配当性向	18.9	20.9	35.0

	2022年度 第2四半期		2023年度 第2四半期		2023年度通期予想	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体
期末従業員数（就業人員）	45,393	21,823	44,829	21,481	—	—
金融収支	△ 98	△ 88	△ 97	△ 81	△ 189	△ 171
受取利息・配当金	6	16	4	20	11	29
支払利息	104	104	101	101	200	200

	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	2023年度通期予想
ネット有利子負債／EBITDA	12.5	7.3	—
自己資本比率（％）	27.8	29.9	—
1株当たり純資産（円）	4,190.50	4,456.38	—

1 24.3期第2四半期決算・業績予想（概要） P. 2

2 中期経営計画2025の進捗 P. 13

3 24.3期第2四半期決算・業績予想（詳細） P. 20

4 Appendix P. 36

業績目標（セグメント別）

	19.3期実績*1*2	23.3期実績*2	24.3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	15,850	17,400	19,500
モビリティ業	10,263	8,337	9,665	10,030	—
流通業	2,413	1,659	1,855	1,905	—
不動産業	1,883	2,049	2,195	2,645	—
旅行・地域ソリューション業	405	1,629	1,855	1,940	—
その他	327	279	280	880	—
連結営業利益	1,969	839	1,400	1,500	1,850
モビリティ業	1,469	332	890	875	—
流通業	59	54	95	100	—
不動産業	369	345	355	380	—
旅行・地域ソリューション業	2	60	65	15	—
その他	74	45	10	145	—
連結経常利益	1,833	736	1,255	1,305	—
親会社株主に帰属する 連結当期純利益	1,027	885	800	970	—
連結EBITDA	3,613	2,436	3,040	3,400	3,800

*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。

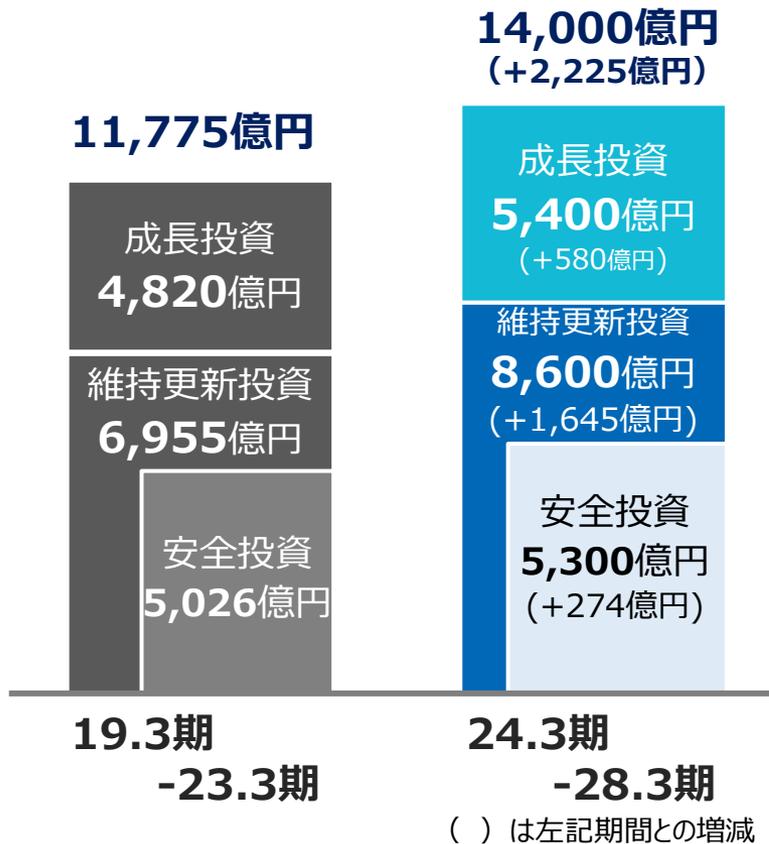
*2 24.3期に開示セグメントを変更しておりますが、19.3期実績及び23.3期実績は変更後のセグメント区分に基づき作成しています。

*3 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・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。

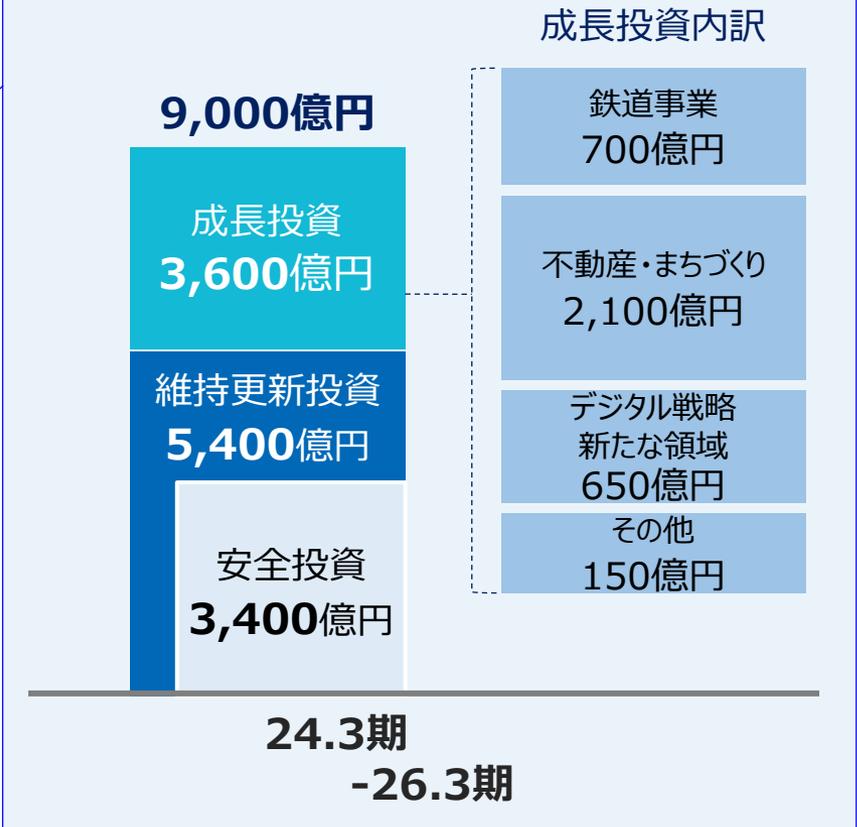
財務戦略・設備投資

- 安全投資は着実に実施するとともに、成長分野にも重点的に資源投下

(参考) 5カ年比較



中期経営計画2025投資計画



※出資額を含む

鉄道の安全性向上（目標指標）

● 到達目標

28.3期までの5年間を通じた目標

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

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（ラーメン橋台の補強）
- 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%

● 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

*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

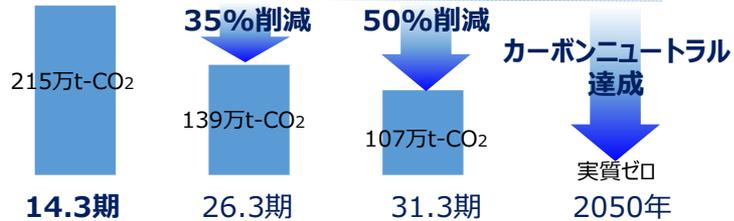
*3 25.3期までの先行導入における技術検証が順調な場合

*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）

*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

非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）

CO₂排出量 (グループ連結・14.3期比)



いきいき職場率*

社員意識アンケート調査における「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合



管理職に占める女性の割合*

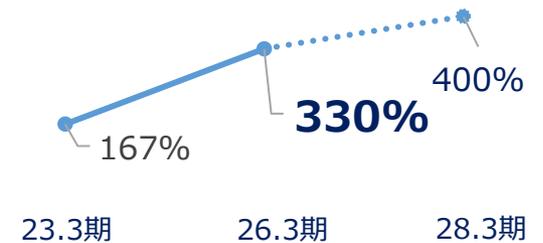


リーダーに占める女性の割合*



次世代経営人財準備率*

重要ポストを担うことができる候補者の準備率

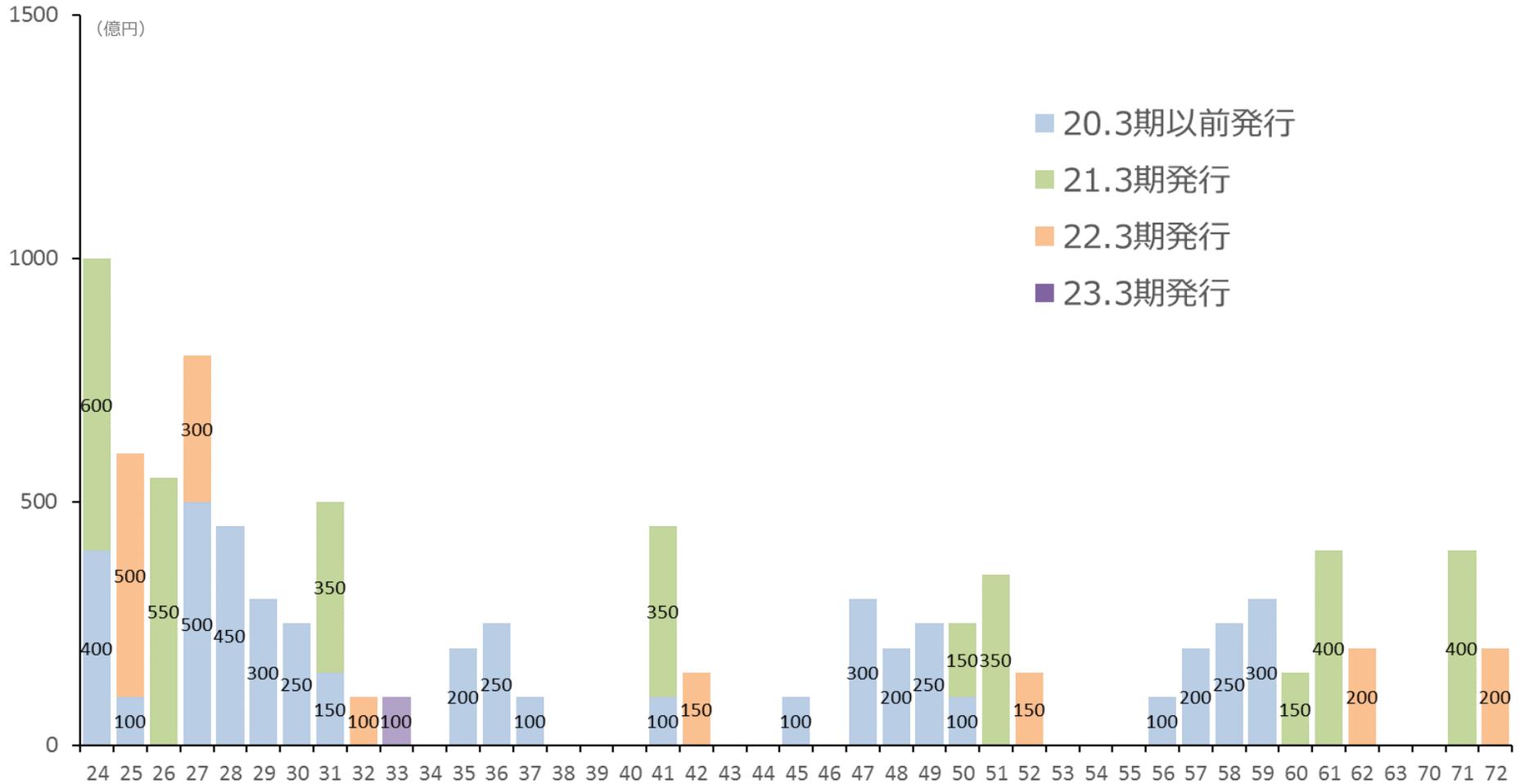


非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

*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) 2023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

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 うめきた地上駅舎		2024年夏頃 一部供用開始	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 先行まちびらき		
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	

まちづくりプロジェクト／大阪

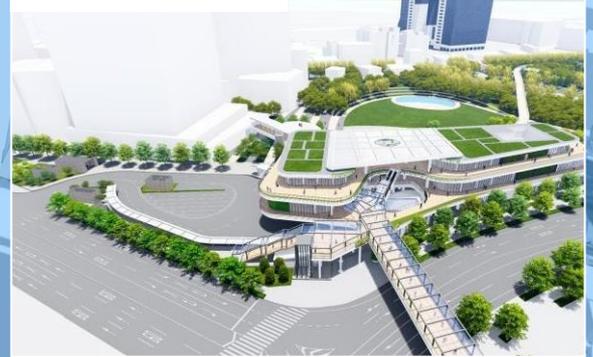
イノゲート大阪



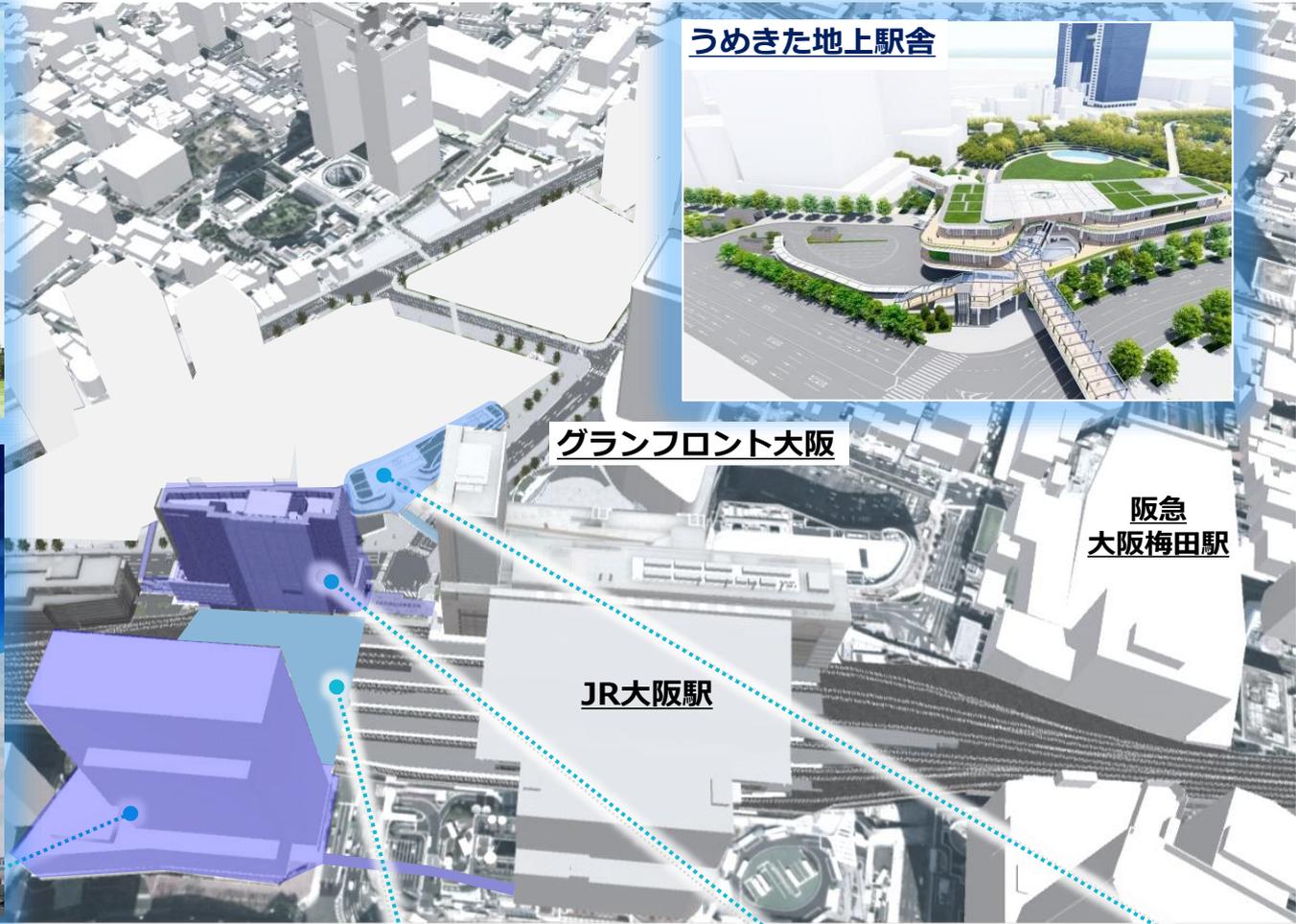
JPタワー大阪



うめきた地上駅舎



グランフロント大阪

阪急
大阪梅田駅

JR大阪駅

JPタワー大阪

延床：22.7万㎡

用途：木賃・ホテル・商業・劇場

規模：地上39階、地下3階

時期：2024年夏 開業
(2023.11～順次)

西高架下開発

延床：0.6万㎡

用途：商業・バス・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：木賃・商業

規模：地上23階、地下1階

時期：2024年夏 開業
(商業：24年夏、木賃：24年秋)

うめきた地上駅舎

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

まちづくりプロジェクト／広島

新駅ビル外観イメージ



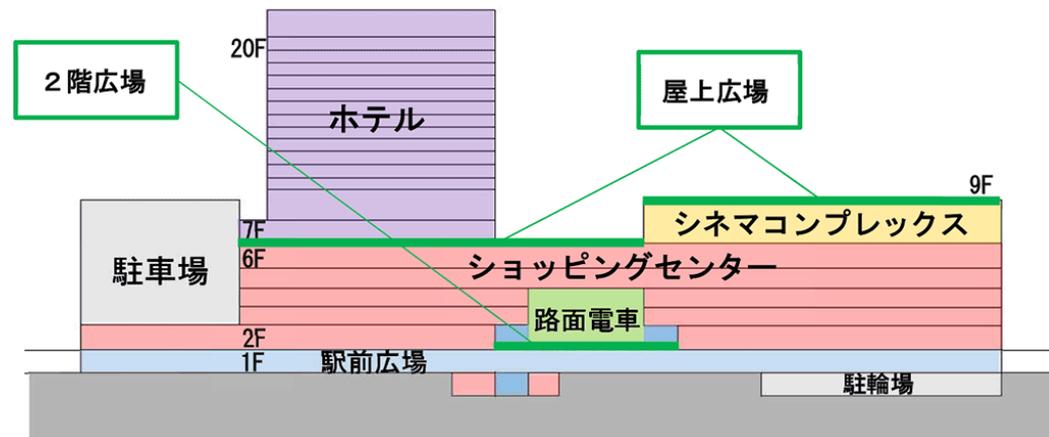
開発概要

- 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㎡)
 - ハイクラス宿泊主体型ホテル「ヴィスキオ」
(400室規模)
 - 駅ビル直結駐車場 (約500台)
 - 別棟駐車場 (約400台)

内観イメージ



フロア構成イメージ



まちづくりプロジェクト／三ノ宮

新駅ビル外観イメージ



駅前広場上空デッキイメージ

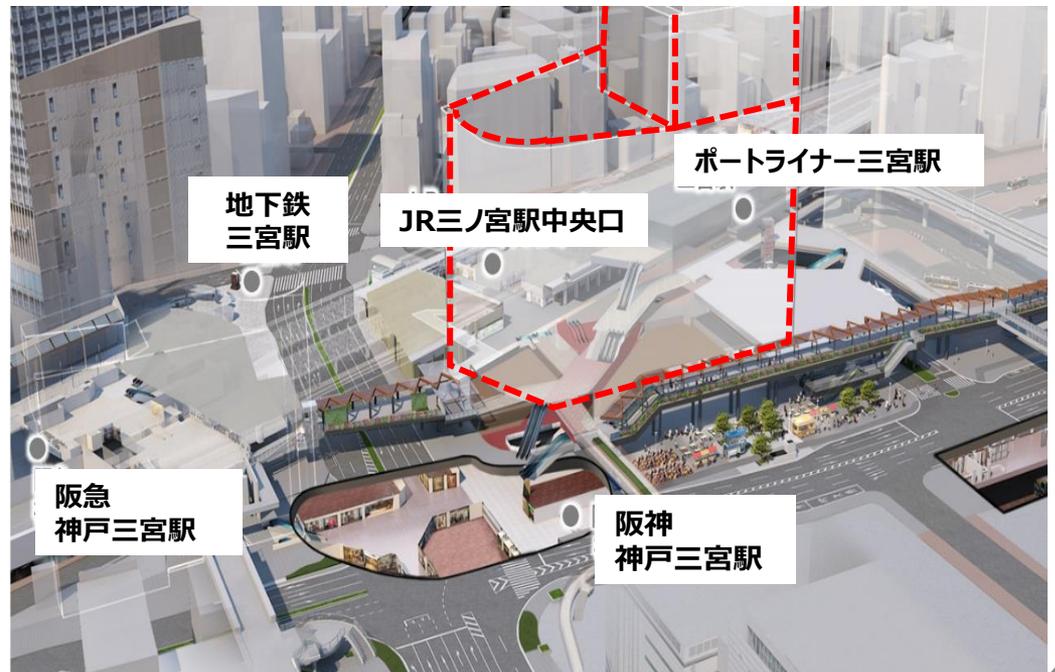


新駅ビル開発概要

※UR都市機構との共同事業

- | | |
|------|--|
| 開業予定 | • 2030年3月期 |
| 延床面積 | • 約100,000㎡ |
| 規模 | 高さ 約160m（当社主体の開発では過去最大） |
| 用途 | <ul style="list-style-type: none"> • 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



自動運転・隊列走行BRT

● 専用テストコース（滋賀県野洲市）での実証実験を完了

目指す姿

- 需要に応じた柔軟な輸送力の確保
- 運転手の担い手不足の解消
- 専用道による安全性・定時性・速達性の実現
- シームレスでフラットな交通網の実現
- シンプルな設備によるローコストなサービスの実現

専用テストコース（滋賀県野洲市）での実証実験の様子



● 東広島市の公道での実証実験を開始

公道での実証実験の目的・ねらい

- 自動運転・隊列走行技術の社会実装に向けた課題の検証・洗い出し
- 東広島市民をはじめとした方々にBRTや自動運転・隊列走行等の新技術に関心を持っていただく



2020年代半ばの「自動運転レベル4」を目指す



● スケジュール

	2021年	2022年	2023年
専用テストコース	▼ 実証実験開始(10月)	▼ 隊列走行実験開始(2月)	▼ 実証実験完了(7月)
東広島市		▼ 広島大学、東広島市と連携協定締結(11月)	▼ 地域公共交通会議に検討分科会設置(4月) ▼ 実証実験開始(11月)

北陸新幹線 敦賀延伸

● 敦賀延伸開業後の運行イメージ

基本情報

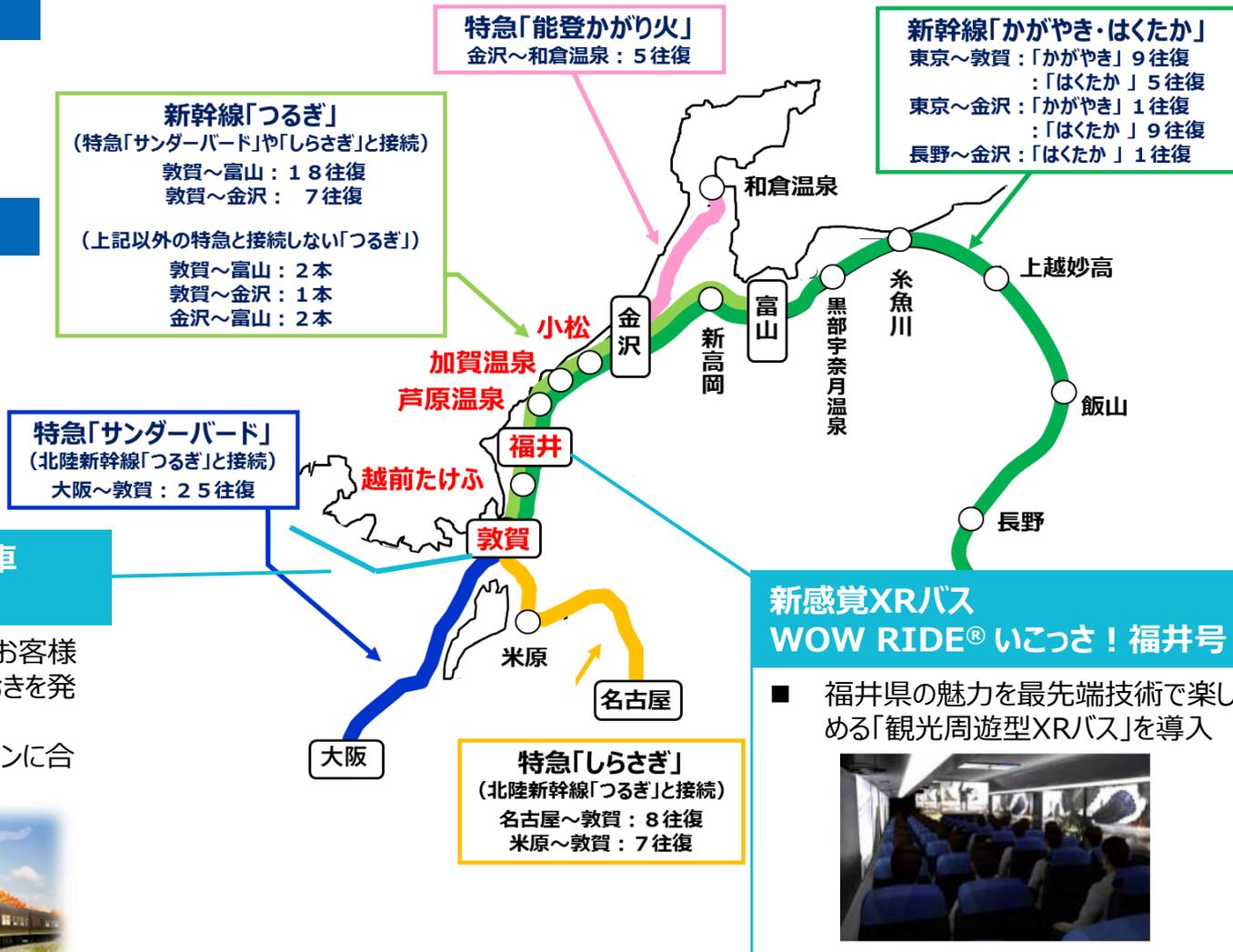
- 延伸開業区間：
金沢～敦賀間（125km）
- 開業日：
2024年3月16日

最速達列車の到達時分

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

特別な旅を創る新たな観光列車 「はなあかり」

- 季節ごとに運行エリアを変えて、お客様と各地域を結び、地域のとおきを発信する新しい観光列車を導入
- 北陸 destinations 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



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、2023年11月1日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2023年11月1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/>