



2026年3月期決算 中期経営計画2030 説明会

2026年5月1日
西日本旅客鉄道株式会社

26.3期決算・27.3期業績予想

P. 3

JR西日本グループ中期経営計画2030

P. 18

Appendix

P. 70

- **26.3期は、万博による効果に加えて、まちづくりプロジェクトも寄与したことにより、5期連続の対前年増収増益及び過去最高益を達成**
- 配当性向35%以上とする方針に則り、1株当たりの年間配当は前年から13円増配とし、**97.5円を予定**
- **27.3期は、万博反動やインフレ影響、中東情勢影響等により、対前年で減益を計画**
- 安定的な配当を重視し、**新中計期間の株主還元方針をDOE3.5%程度へ変更**
- 27.3期の1株当たりの年間配当は前年と同額の**97.5円を予定**

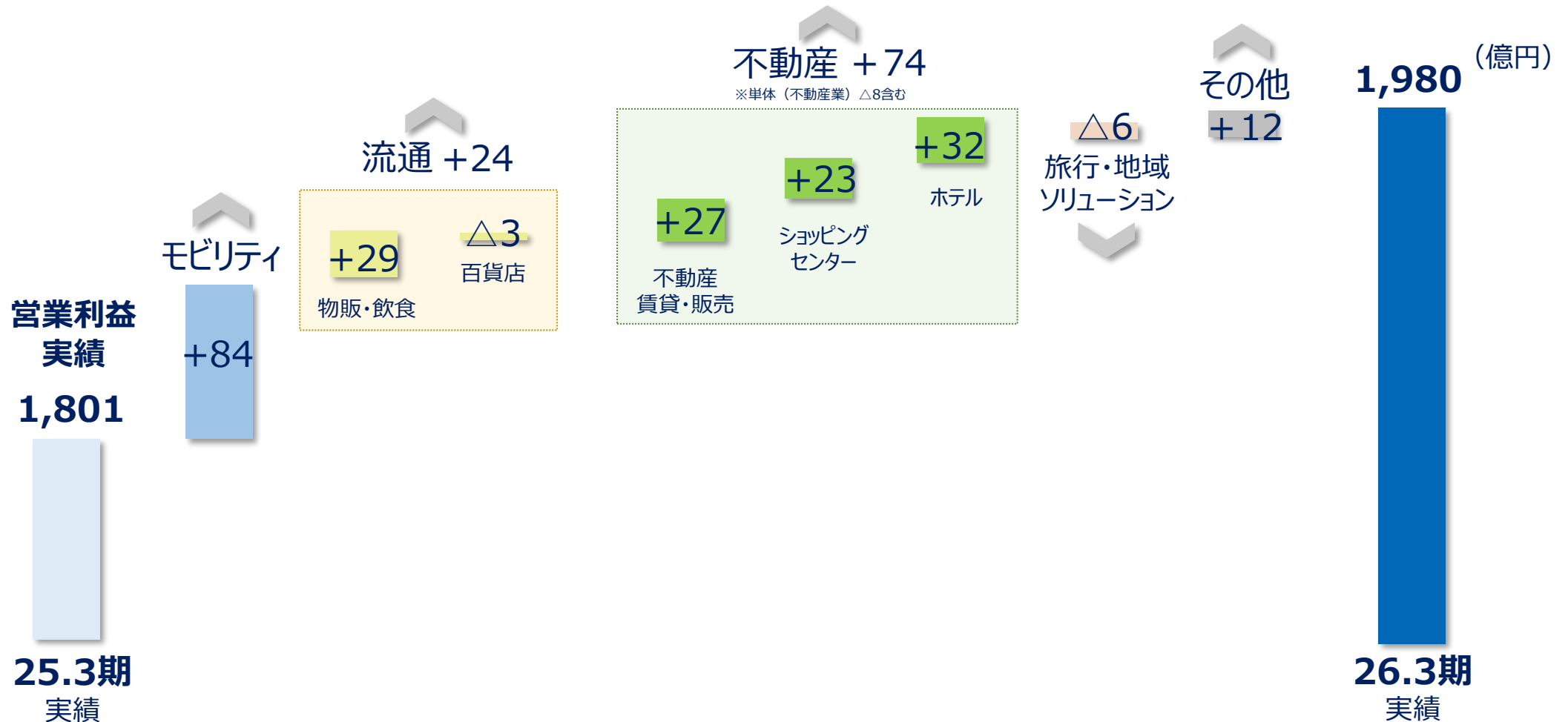
	25.3期	26.3期	対前年		27.3期	対前年		(億円)
	実績	実績	差額	比率	予想	差額	比率	
【連結】								
営業収益	17,079	18,458	+1,378	108.1%	18,290	△168	99.1%	
営業費用	15,277	16,477	+1,199	107.9%	16,640	+162	101.0%	
営業利益	1,801	1,980	+179	109.9%	1,650	△330	83.3%	
経常利益	1,656	1,836	+180	110.9%	1,450	△386	78.9%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,139	1,274	+135	111.9%	1,000	△274	78.4%	
EBITDA	3,495	3,759	+264	107.6%	3,530	△229	93.9%	
【単体】								
運輸収入	8,926	9,479	+552	106.2%	9,460	△19	99.8%	
営業費用	8,754	9,291	+537	106.1%	9,575	+283	103.1%	

	25.3期実績	26.3期実績	27.3期予想
1株当たり配当額 (円)	84.5	97.5 (予定)	97.5 (予定)
自己株式取得額 (億円)	499	499	-

26.3期実績（対25.3期）の概要

- **モビリティ業**は、万博やインバウンドに加えて、堅調な国内需要を捉えたことにより**増収増益**
- **流通業**は、万博関連事業や好調な土産店、ヴィアイン事業により、**増収増益**
- **不動産業**は、不動産賃貸・販売の拡大に加えて、まちづくりプロジェクト(大阪・広島)の開業効果等でSC・ホテル業が好調に推移し、**増収増益**
- **旅行・地域ソリューション業**は、ソリューション事業は増収も、ツーリズム事業の販売減等により、**増収減益**

※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。
 ※25.3期より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。



27.3期におけるセグメント別の営業利益想定（対26.3期）

億円	25.3期 実績	26.3期 実績	27.3期 予想	主な増減要因
				対26.3期
モビリティ業	1,225	1,309	1,005	<ul style="list-style-type: none"> ・国内・インバウンド需要の更なる取り込みによる増 ・万博反動による減 ・インフレ影響、設備投資関連コストなどによるコストの増 ・不透明な国際情勢による減
流通業	138	162	130	<ul style="list-style-type: none"> ・万博効果（会場内オフィシャルストア等）反動による減 ・新大阪工事支障による減
不動産業	389	463	455	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産販売の減 ・ルクアリニューアルや新規開業による一過性費用の発生 ・大阪ステーションホテルの収支改善による増
旅行・地域ソリューション業	11	5	10	<ul style="list-style-type: none"> ・レジャー需要取り込みによるツーリズムの増 ・自治体からの受託事業等のソリューションの拡大
その他	41	54	55	<ul style="list-style-type: none"> ・決済事業における増 ・広告業における万博反動等による減
連結営業利益	1,801	1,980 (200※)	1,650	

※25.3期より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更。

※ ()は万博効果

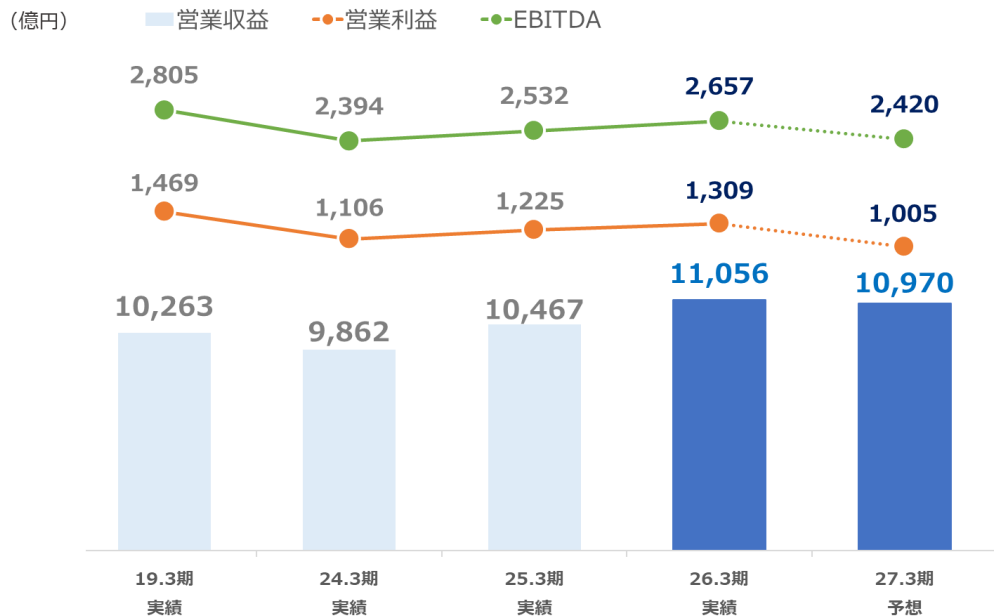
- シンクタンク等の見通しを踏まえ、原油価格が3月並み水準で推移する前提で計画を策定（▲130億円の減益要因）
【想定シナリオ】紛争が長期化し、1年を通じてホルムズ海峡の輸送が制限

(億円)

中東情勢の影響		指標	前提	連結営業利益への影響
費用	原油及び石炭価格の上昇 ・電力調達コストの増大 ・気動車、バス燃料費の増	原油価格	100\$/B※	▲85 (内 単体費用▲65)
収入	インバウンドの減少 ・中東および中東経由の欧州からの インバウンド減少	訪日外国人 旅行者数	▲80万人	▲25 (内 運輸収入▲10)
	国内企業業績悪化による ビジネス・旅行者の減少	GDP	▲0.3%	▲20 (全て運輸収入)
	収入計			▲45
合計				▲130 (内 単体▲95)

※年度平均価格

モビリティ業の実績・計画 (通期)



※ 19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません
 ※ 25.3期より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更
 前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております

(単位：億円)

	25.3期 実績	26.3期 実績	前期比	27.3期 予想
営業収益	10,467	11,056	+588 (106%)	10,970
うち単体運輸収入	8,926	9,479	+552	9,460
新幹線	5,093	5,482	+388	5,499
近畿圏	3,045	3,180	+134	3,146
その他在来線	787	816	+29	814
営業利益	1,225	1,309	+84 (107%)	1,005
EBITDA	2,532	2,657	+125 (105%)	2,420

26.3期実績のポイント

総括 (運輸収入)

- 万博需要、インバウンド需要に加え、万博閉幕後も旺盛な国内需要を捉えたことで想定を上回った

山陽新幹線

- 万博、インバウンド需要に加え、休日を中心とした国内レジャーやビジネス利用が多いグリーン車のご利用が好調だったことを受け増加

北陸新幹線

- 万博需要に加え、首都圏～北陸方面への航空機の減便影響による転移効果や自治体による団体旅行キャンペーンにより増加

近畿圏

- (定期外) 万博需要やインバウンド需要に加え、バリアフリー加算運賃による押し上げ効果により増加
- (定期) ご利用者数の緩やかな増加基調が継続

- 27.3期は万博効果の剥落や中東情勢影響があるものの、インバウンドの拡大および堅調な国内需要を捉えることで前年度並の水準を想定

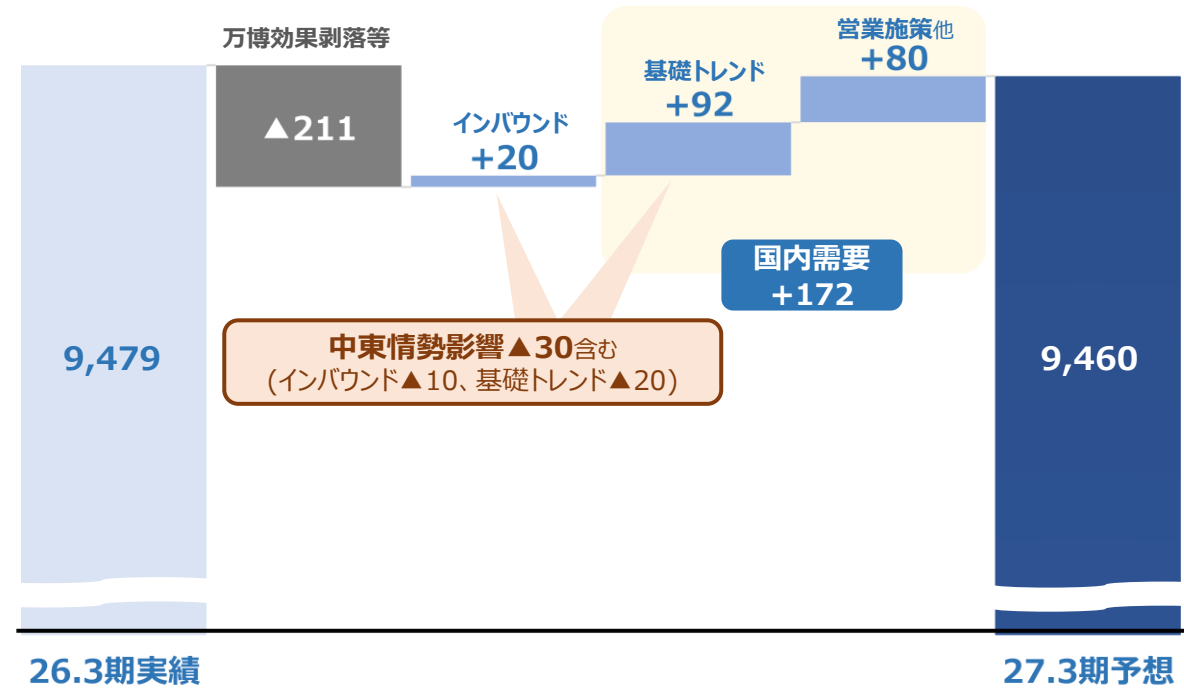
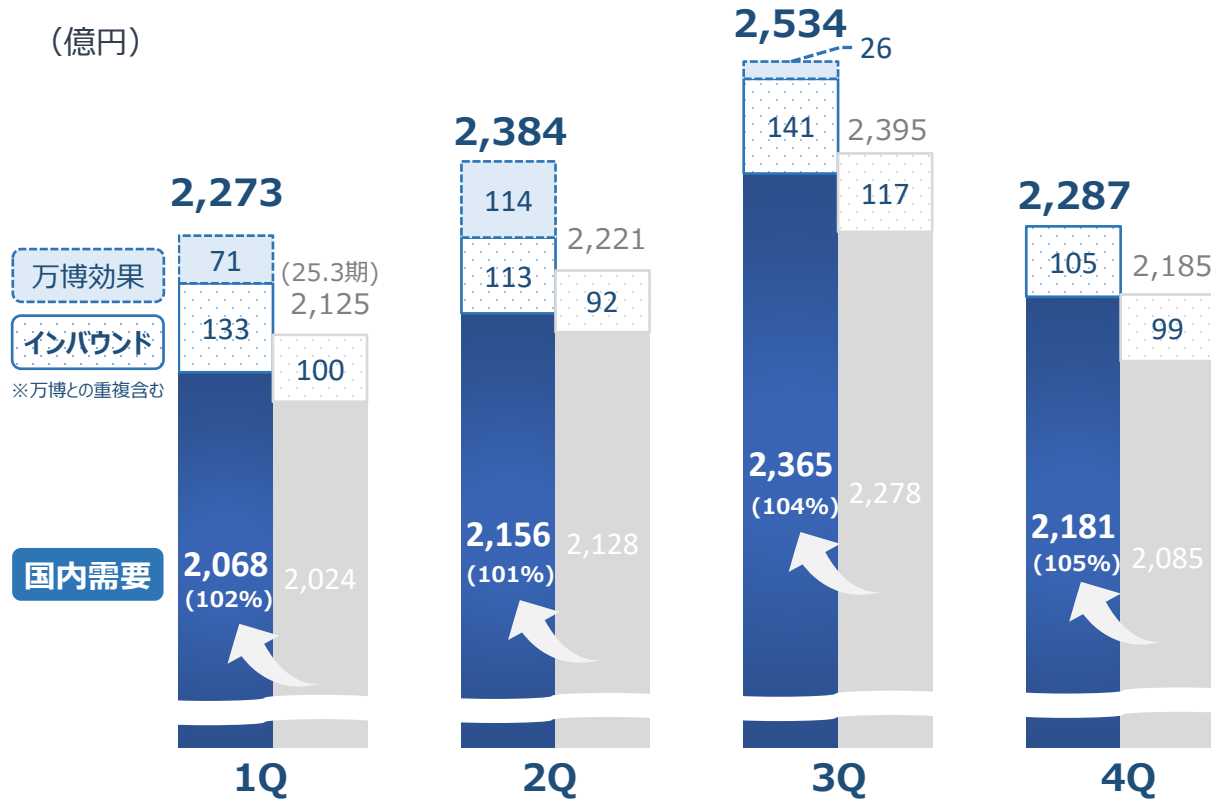
26.3期 運輸収入実績（対前年）

- ・ 万博効果やインバウンドを除いた国内需要の収入は上昇基調が継続
- ・ 特に万博閉幕後の下期は山陽・北陸新幹線の顕著な伸びが全体を押し上げ
⇒ 新幹線を中心に堅調な国内需要が継続

27.3期 運輸収入計画（対前年）

- ・ 万博効果の剥落があるものの、国内需要とインバウンド需要で補い、2025年度並みの運輸収入水準を目指す
- ・ 中東情勢影響により足元の伸びは次第に鈍化する想定であるものの、好調な新幹線を中心とした国内需要の大幅な増加を見込む

(億円)



モビリティ業：単体営業費用

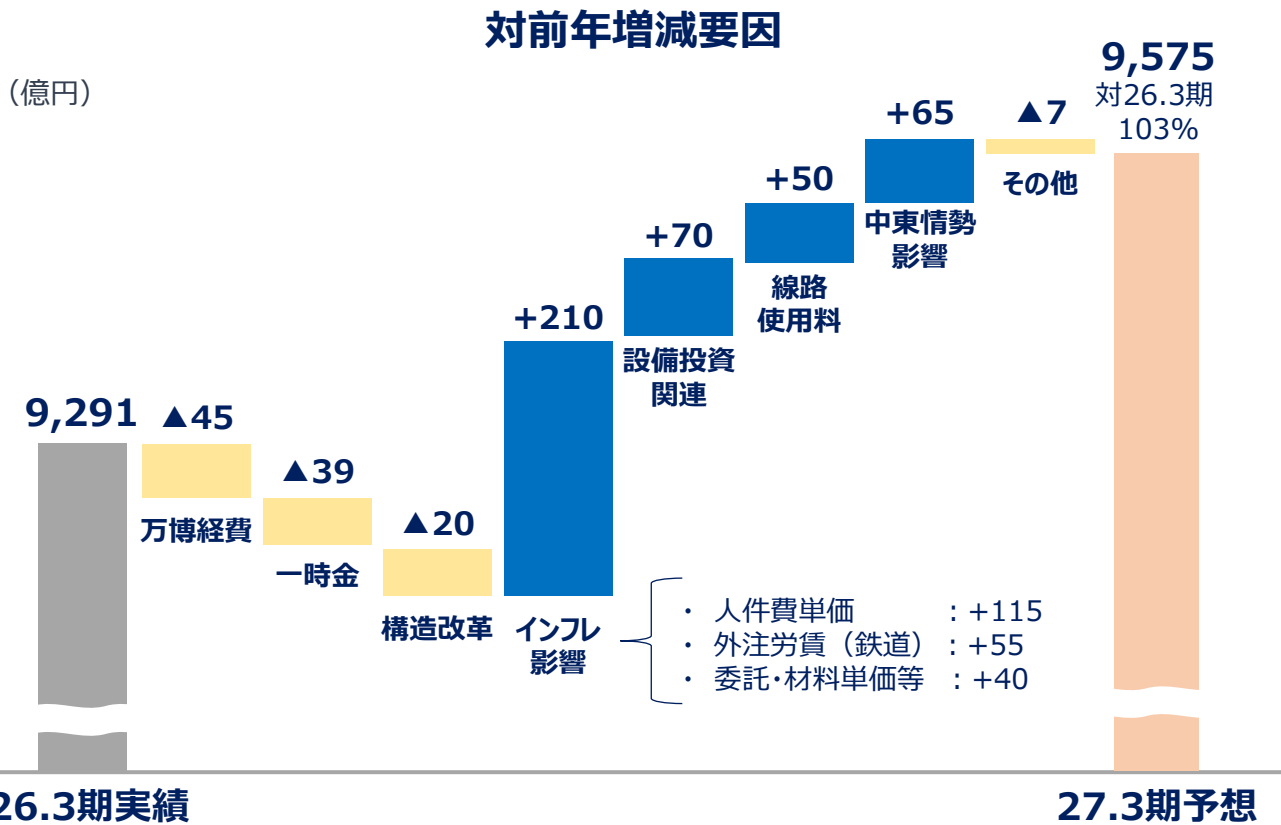
27.3期 単体営業費用計画（対前年）

【主な減少要因】▲104億円

- 万博経費：動力費で▲2億円、業務費で▲43億円
- 一時金：人件費で▲39億円

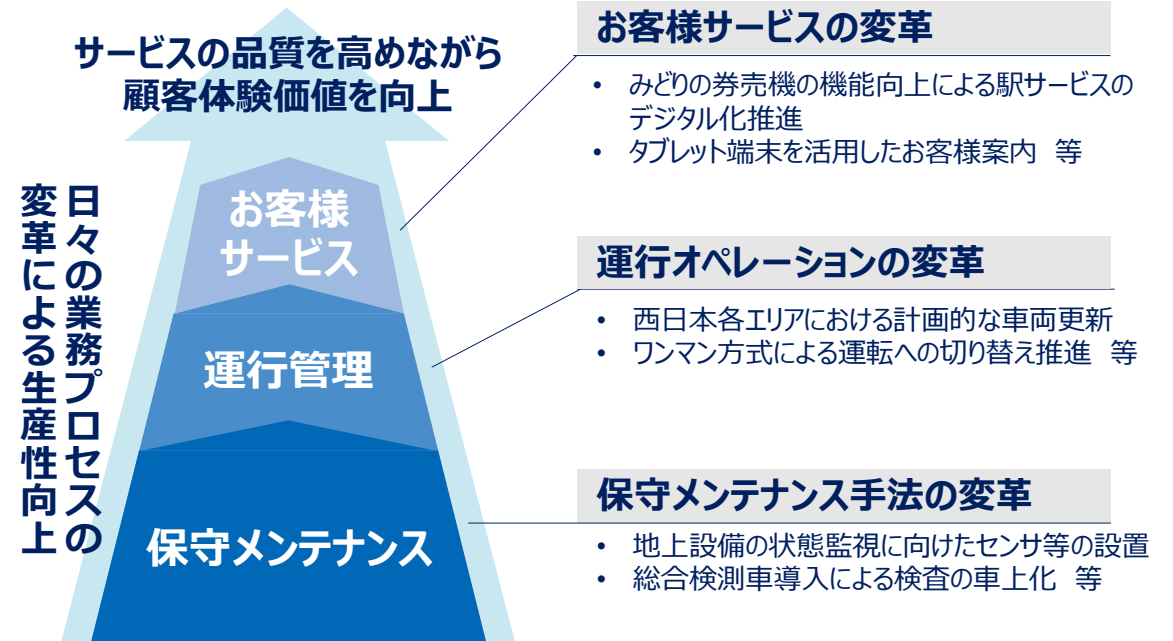
【主な増加要因】+395億円

- インフレ影響：人件費単価（ヘア等）、外注労賃（鉄道）、委託・材料単価等の増
- 設備投資関連：新規稼働の増加に伴う減価償却費の増等
- 線路使用料：北陸新幹線（上越妙高-金沢）における固定資産税減免措置の終了による増
- 中東情勢影響：動力費で+60億円、業務費で+5億円



コスト構造改革の進捗

- 構造改革の成果を踏まえ、次なるステップとして今後はAIも活用し、業務の高付加価値化を通じた生産性向上に取り組む



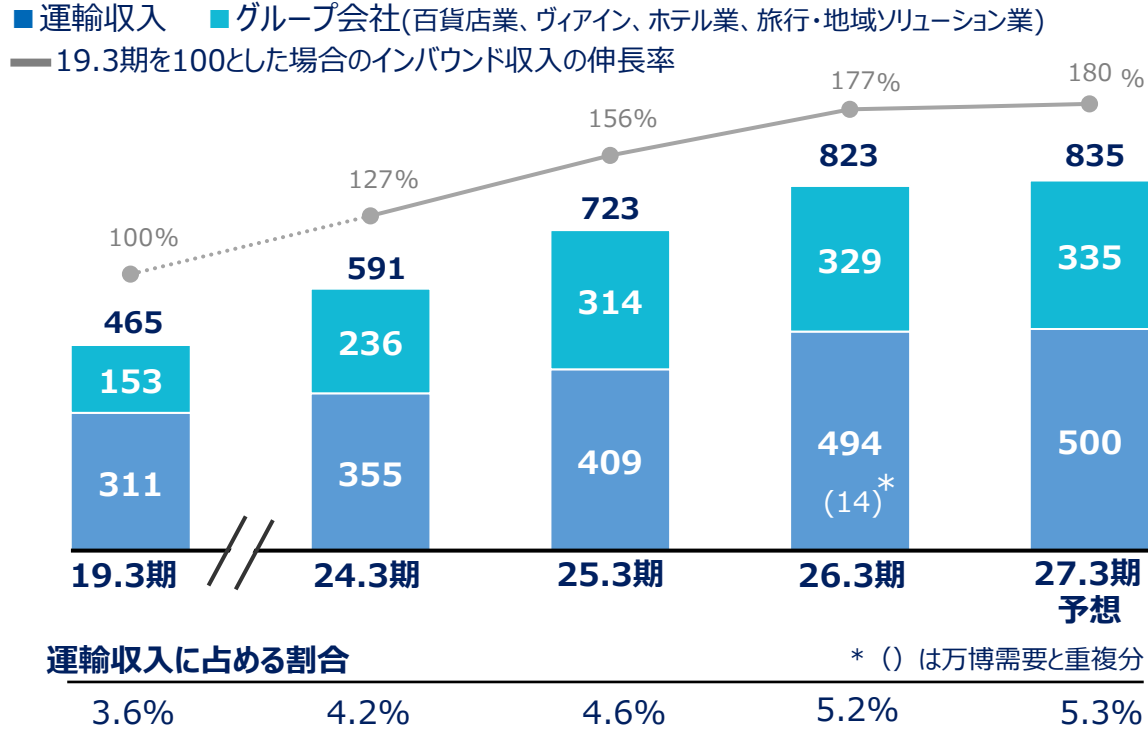
KPIの進捗（単体、20.3期比）*

26.3期実績	対前年	対計画
▲420億円	▲20億円	計画通り

* 外部環境要因の影響額を除外した集計方法に修正しております

- 増加が続く訪日外国人旅行者数を着実に取り込み、**26.3期のインバウンド収入は通期実績として過去最高**
- 4Qは**中国政府による渡航自粛勧告の影響**を受け、百貨店業の免税売上、ホテル業のインバウンド宿泊が弱含み
- 27.3期は中国政府の渡航自粛勧告の影響や中東情勢影響を他のアジア圏を中心とした需要で補い、インバウンド収入の更なる伸長を目指す

インバウンド収入 (億円、%)



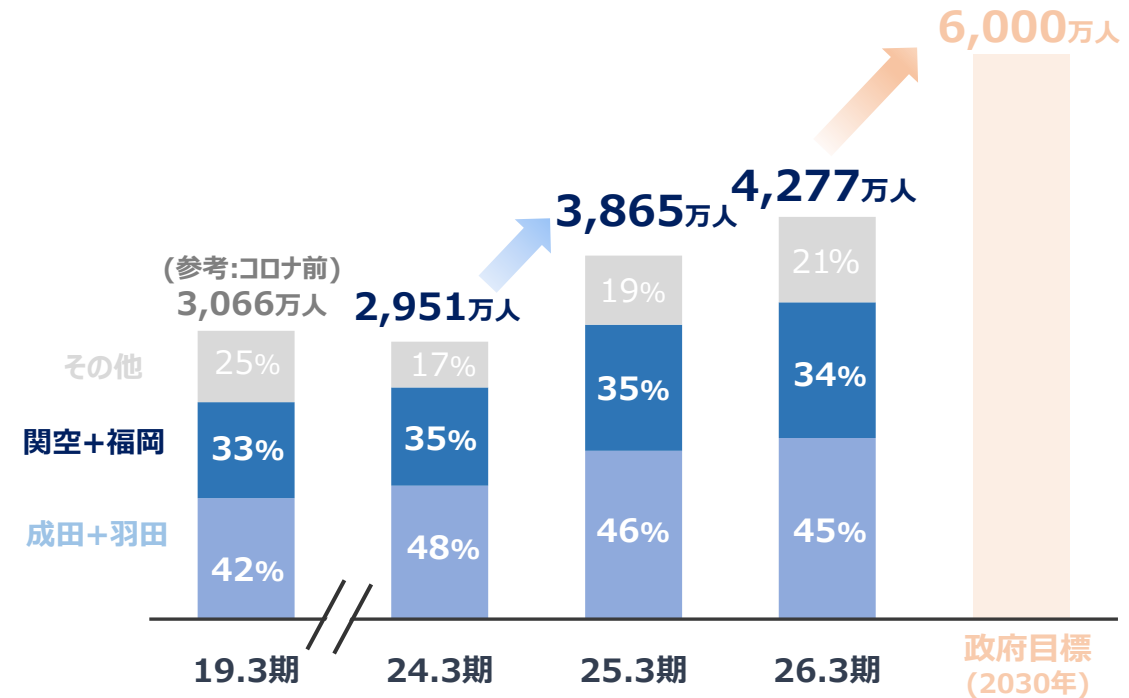
※ 訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきっぷ利用 (推計) の合算値
 [訪日旅行者向け商品の比率は全体の35%程度]

参考：関空特急「はるか」のご利用状況 (対前年比)

	上期	3Q	1月	2月	3月	4Q	年度計
関空特急「はるか」 (ご利用人数)	108%	104%	88%	95%	96%	94%	103%

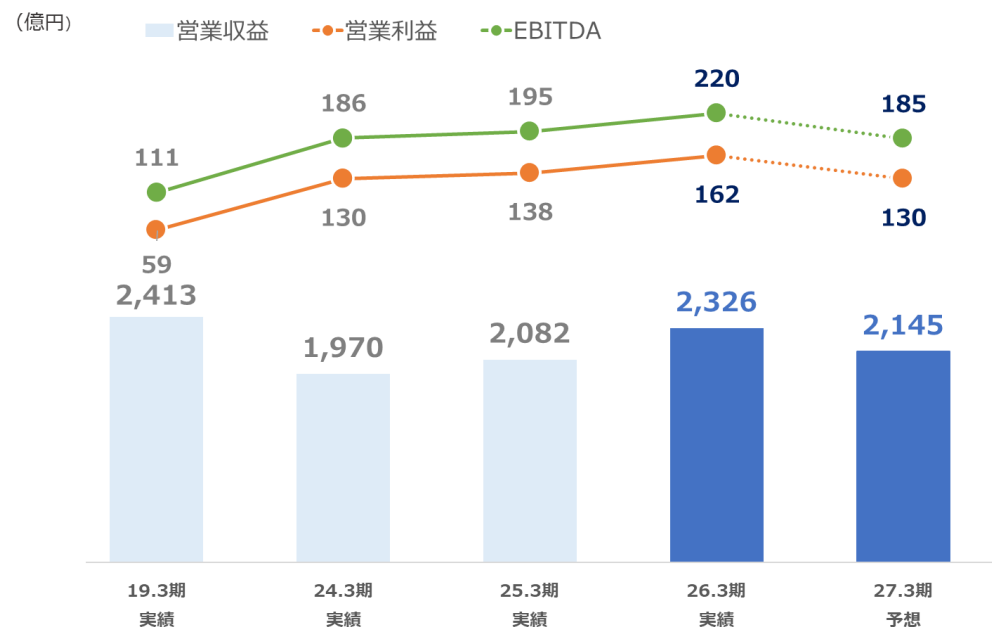
訪日外国人旅行者数の推移

法務省「出入国管理統計」基に当社作成



	2,597万人	2,362万人	3,099万人	3,342万人 (4~3月)
内アジア圏				
関空+福岡	949万人	965万人	1,216万人	1,189万人 (4~2月)
成田+羽田	928万人	940万人	1,190万人	1,103万人 (4~2月)

流通業の実績・計画 (通期)



※ 19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません

(単位：億円)

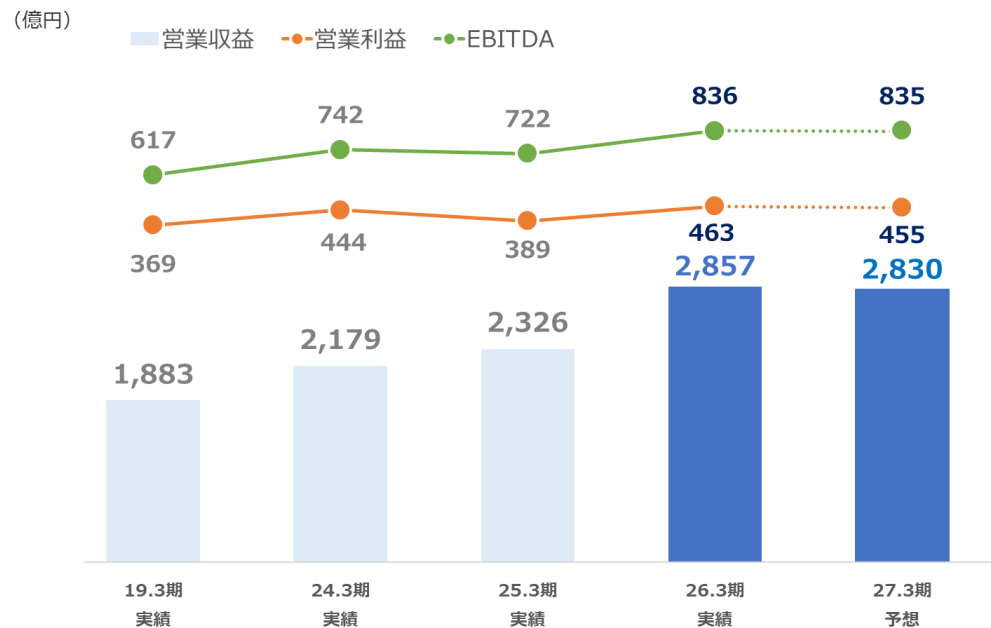
	25.3期 実績	26.3期 実績	前期比	27.3期 予想
営業収益 (主な内訳)	2,082	2,326	+243 (112%)	2,145
物販・飲食業	1,816	2,068	+252	1,895
うちヴィアイン	239	257	+17	250
百貨店業	250	240	▲10	235
営業利益 (主な内訳)	138	162	+24 (118%)	130
物販・飲食業	118	147	+29	120
うちヴィアイン	34	48	+14	40
百貨店業	19	15	▲3	15
EBITDA	195	220	+24 (113%)	185

※ 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。なお、当期末開示より連結上の科目・金額へ組み替え後の数値としており、前年度分も同様に組み替えております。

26.3期実績のポイント

総括	<ul style="list-style-type: none"> 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、対前年で増収増益
物販・飲食	<ul style="list-style-type: none"> 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 万博後も好調な鉄道のご利用に伴い、対前年で増収増益
うちヴィアイン	<ul style="list-style-type: none"> 万博やインバウンド需要の取り込みもあり、対前年で増収増益。稼働率は前年並み、ADRは前年を上回って推移 4Q(1-3月)は、稼働率は前年をやや下回り、ADRは前年並みに推移
百貨店	<ul style="list-style-type: none"> 為替影響等に起因して、免税売上が減少したことにより、対前年で減収減益 4Q(1-3月)は、中国政府による渡航自粛勧告の影響を受けつつも、国内需要が補い、売上高は前年並みに推移

不動産業の実績・計画 (通期)



※ 19.3期実績は「収益認識に関する会計基準」適用の影響を加味していません
 ※ 25.3期より、JR西日本の高架下貸付業の計上セグメントを「モビリティ業」から「不動産業」へ変更
 前年同期の金額も、変更後の区分に基づき組み替えております

(単位：億円)

	25.3期 実績	26.3期 実績	前期比	27.3期 予想
営業収益 (主な内訳)	2,326	2,857	+530 (123%)	2,830
不動産賃貸・販売業	1,226	1,599	+372	1,560
うち不動産賃貸	603	616	+13	660
不動産販売	623	982	+359	900
ショッピングセンター業	648	732	+84	735
ホテル業	440	516	+76	525
営業利益 (主な内訳)	389	463	+74 (119%)	455
不動産賃貸・販売業	158	186	+27	195
うち不動産賃貸	126	106	▲20	120
不動産販売	31	79	+48	75
ショッピングセンター業	122	145	+23	130
ホテル業	▲17	15	+32	25
EBITDA	722	836	+113 (116%)	835

※ 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。なお、当期末開示より連結上の科目・金額へ組み替え後の数値としており、前年度分も同様に組み替えております。

26.3期実績のポイント

不動産賃貸・販売業

- 賃貸は、まちづくりプロジェクト（大阪）が順調に進捗し対前年増収も、減価償却費負担の増やSPC売却の反動減により対前年減益
- 販売は、4Qを中心に住宅分譲販売と投資家向け販売が拡大し、対前年増益

ショッピングセンター業

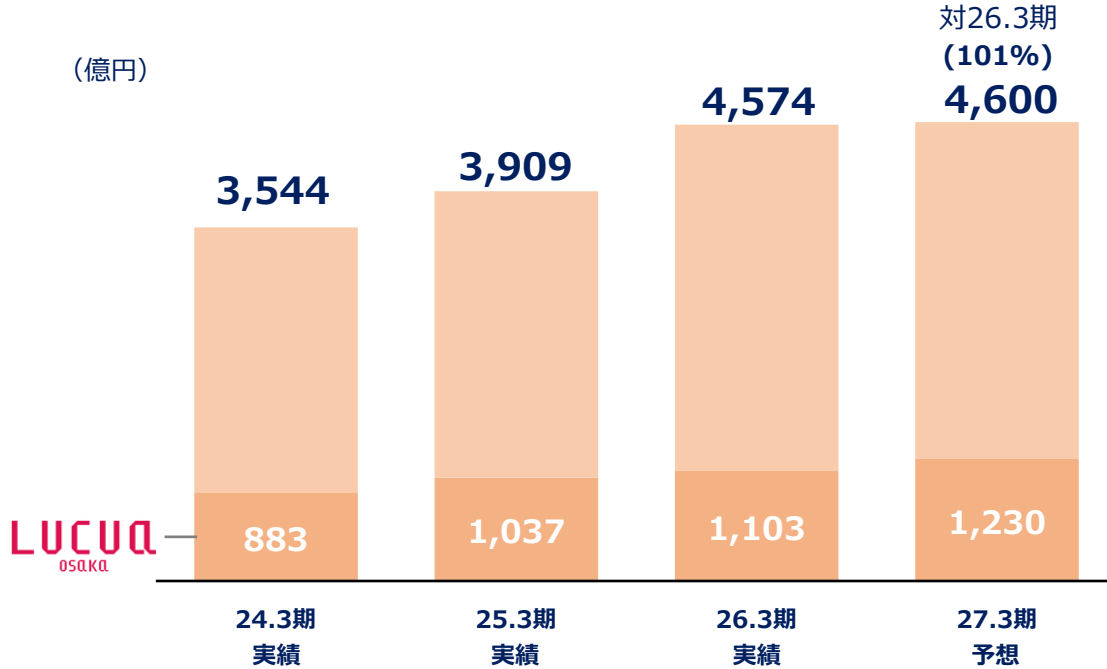
- 京阪神エリアの拠点型SC（ルクア等）や25年3月に新規開業した広島駅ビルが好調に推移し、過去最高益を更新

ホテル業

- 中国政府による渡航自粛勧告の影響を受けるも、万博等の国内旅行需要の取り込みや前年開業経費の反動減により、対前年増益

SC売上高

- 26.3期は、**広島、大阪等の新規開業物件の効果**に加え、近畿圏を中心に万博やインバウンド需要を取り込み、対前年増収
- 27.3期は、新規開業・リニューアル効果で**ルクアが伸長**する一方、**広島の開業特需の反動減**により、前年並みの想定



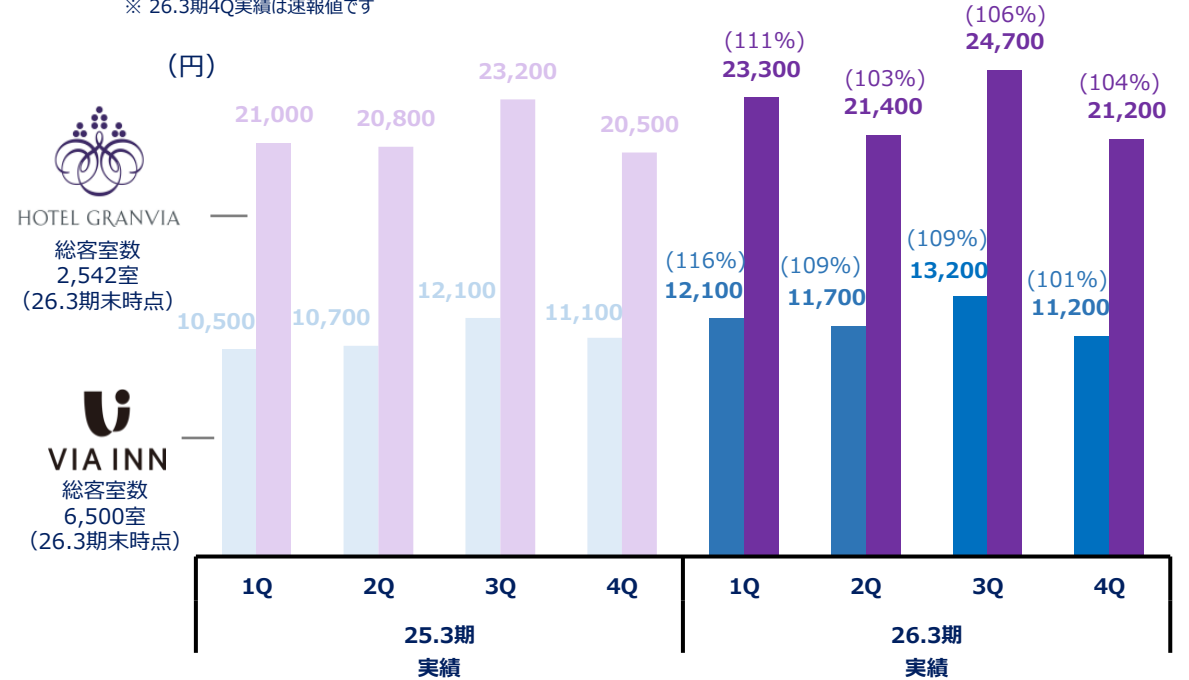
新規開業・リニューアル物件

シャミネ米子 23年7月 開業	バルチカ03 (大阪) 24年7月 開業	高槻グリーンプレイス 25年5月 開業	ルクア サウス 26年4月~27年秋 順次開業予定
プリコ垂水 24年3月 開業	うめきたグリーンプレイス 25年3月 開業	北千里グリーンプレイス 25年7月 開業	ルクア・ルクアイーレ 26年秋~28年春 順次リニューアル予定
くるふ福井駅 24年3月 開業	minamoa (広島) 25年3月 開業		プリコ西明石 南館 26年夏 開業予定

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**

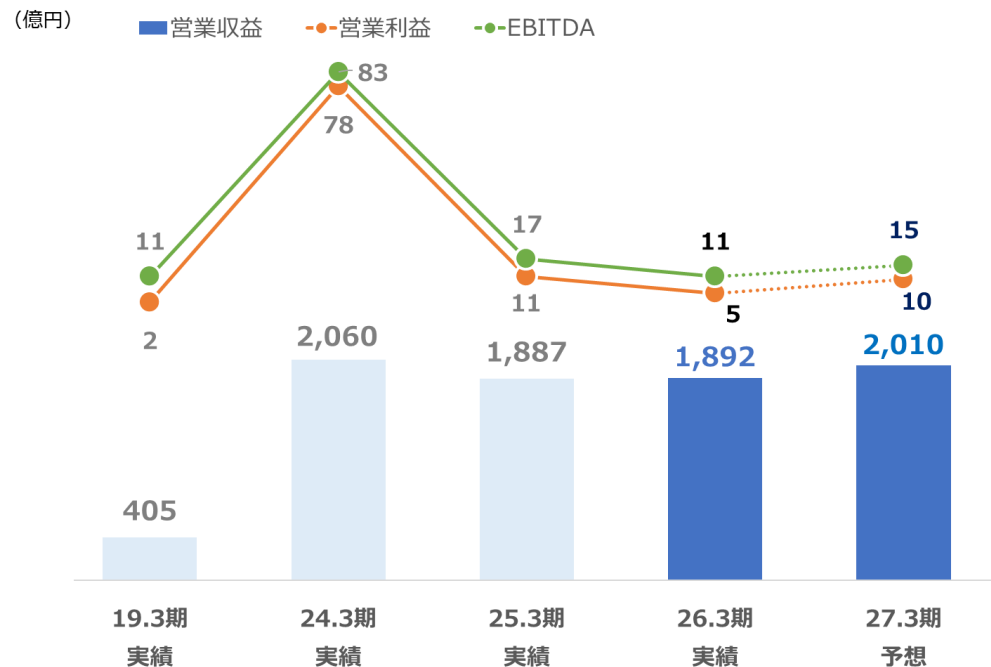
※ 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
 ※ 26.3期4Q実績は速報値です



平均ADR (対前年)

	ヴィアイン	グランヴィア
26.3期 実績	108% (想定を上回る)	106% (想定を上回る)
27.3期 予想	万博反動等による減	リニューアル等を通じた更なる向上

旅行・地域ソリューション業の実績・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

(単位：億円)

	25.3期 実績	26.3期 実績	前期比	27.3期 予想
営業収益	1,887	1,892	+4 (100%)	2,010
ツーリズム	813	811	▲1	855
ソリューション	1,074	1,080	+6	1,155
営業利益	11	5	▲6 (47%)	10
ツーリズム	7	4	▲2	4
ソリューション	3	0	▲3	6
EBITDA	17	11	▲5 (69%)	15

26.3期実績のポイント

総括

- ・ ソリューション事業の拡大により対前年増収も、前年に計上した精算収益の反動減等により、対前年減益
- ・ 4Q (10-12月) は、旅行ハイシーズンの需要取り込みやコストコントロールにより、25億円の利益確保

ツーリズム事業

- ・ 下期にかけて主力である国内パッケージツアー商品「赤い風船」の販売が伸長し、通期では概ね前年並みの収益を確保
- ・ デジタルツーリズム等のシステムコスト増により、対前年減益

ソリューション事業

- ・ 受託事業の取扱が拡大し、対前年増収
- ・ インバウンド関連事業は堅調も、前年に計上したコロナ関連受託事業の反動減や、受託事業の利益率低下により、対前年減益

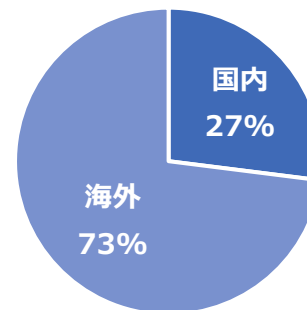
- 経営陣と株主・投資家との対話機会を積極的に設定し、経営陣による面談件数は前年に引き続き増加
- 投資家との対話内容や資本市場からの評価等を社内へ適宜フィードバックし、社内議論の活性化やIR開示情報の拡充に反映

対話実績

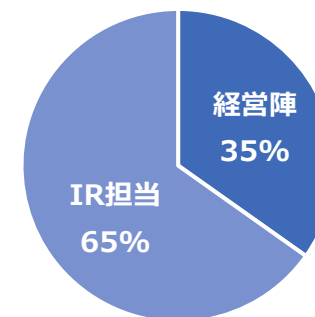
*面談した延べ投資家数（同席含む）

	25.3期	26.3期		25.3期	26.3期
機関投資家・セルサイドアナリストとの面談*（社）	309	426	証券会社主催カンファレンス（回）	5	10
うち 経営陣による面談（社）	113	149	スモールミーティング（回）	1	1
決算説明会（回）	4	4	株主向け施設見学会（回）	1	1
海外ロードショー（回）	4	4			

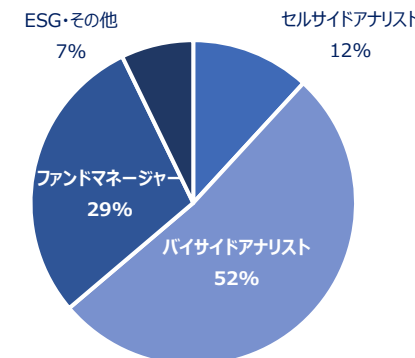
国内/海外投資家比率



経営陣の面談比率



相手方の担当分野



経営陣へのフィードバック

*取締役会、経営会議、役員情報連絡会を対象

テーマ	頻度	報告・情報共有内容
投資家との対話状況	毎四半期、海外ロードショー実施後	機関投資家からの質疑・意見、当社の情報発信に対する受け止め
資本市場からの評価	都度	直近の株価推移やアナリストレポート・レーティングの概要 スモールミーティングにおける外部評価（パーセプションスタディ）の分析レポート
株主構成	毎年度	属性別の保有状況や中長期的に目指す状態

対話内容の活用

	詳細
中期経営計画策定議論における投資家意見の反映	株主・投資家からの意見（詳細はP16参照）も踏まえた、中期経営計画2030の重点戦略やKPIの設定
関心の高いピックスに対する決算説明会資料の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ経営：事業別ROICの実績・予想の開示 ・鉄道運賃・料金：運賃改定の検討状況や運賃制度見直しに対する当社の考えの明示 ・大阪・関西万博：万博を契機とした価値創造戦略および万博効果の開示 ・インバウンド：単体/グループ会社ごとの収入実績の開示

主なテーマ	株主・投資家からのお声	当社の取り組み
<p>企業価値向上 に向けた成長戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● インフレは経済好循環の機会でもある。付加価値を価格に転嫁する事業を拡大出来るかが重要 ● 次期中期経営計画においては、なにわ筋線や大阪IR開業、インバウンド等の西日本エリアならではの好機獲得について、具体的な戦略をもって収益拡大を定量的に織り込むべき ● 長期投資家は、中計最終年度よりもさらに先まで含めて、将来の展望が明るければ、足元では厳しくとも投資対象になる。長期的な時間軸で成長を示すことができれば、投資家とその他のステークホルダーのベクトルも揃ってくる 	<ul style="list-style-type: none"> ● インフレ影響について、鉄道以外の事業では、販売価格や賃料への転嫁が可能なことから、コスト増を上回る成長を想定 ● 中期経営計画2030において、インバウンド等の好機を踏まえた重点戦略と経済的価値に繋がる代理指標（KPI）を提示 ● 本計画では、10年後（'35年）のありたい姿、成長・拡大（営業利益：3,000億円）の実現に向けて、戦略的に過去最大規模の投資を行い、運賃改定も含めた「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と、収益性・成長性の高い生活サービス・インフラソリューション分野の拡大により「事業ポートフォリオの変革」を成し遂げる ● デジタルプラットフォームを活用して、人起点をさらに徹底し、共創による一人ひとりに最適化された顧客体験価値向上を通じて、LTVを最大化 ● 地域との関係性を「観光」「不動産」に加えて、「生活インフラ」（二次交通再構築、JCLaaS、鉄道技術等）も含めて捉えて事業展開することで、それぞれの事業の連携・成長を通じて、西日本エリアの魅力向上に貢献 ● 特にインフラソリューション分野は、安全性を高めるために磨いてきた鉄道技術・ノウハウを自社内に閉じず、“社会課題解決型ビジネス”として展開。同事業はアセットライトな特性もあり、将来的な連結ROICの向上にも寄与する想定
<p>資本コストや株価を 意識した経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己株式取得1,000億円は好意的に受け止め。一方、これが一過性に留まらず引き続き実施されていくのか、次期中計のキャッシュアロケーション、利益増減時の方向性など、資本市場とのより一層の対話に期待 	<ul style="list-style-type: none"> ● DOEへの還元方針変更や本計画の進捗を見極めながら、機会を捉えた自己株式取得を実施することにより、安定的な株主還元とバランスシートや資本効率を意識した戦略的な財務戦略を推進 ● 加えて、不動産アセットの戦略的な流動化や遊休資産の売却などにも取り組んでいく
<p>サステナビリティ経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の真の成長のドライバーは社員の力。当社のプレゼンスと役割を高めるためには、長く働きたいと思う社員が増えてくるような制度設計が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本計画では、共創・挑戦する人財の創出、エンゲージメント向上をDXも活用して実現し、変革を推進 ● 企業価値向上に向けて、バランスシートには計上されない人的資本などの非財務価値を高めて、いかに付加価値（のれん）を創出するかに拘った経営を推進すべく、関連するKPI設定について重要な課題として引き続き議論していく

26.3期決算・27.3期業績予想

P. 3

JR西日本グループ中期経営計画2030

P. 18

Appendix

P. 70



JR西日本グループ 中期経営計画2030

— 次なる成長に向けた共創と挑戦 —



トップメッセージ

<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。

私たちは、
これからも安全、安心を追求し、高め続けます。
人と人、人とまち、人と社会を、リアルとデジタルの場をつなぎ、
西日本を起点に地域の課題を解決します。
そして、持続可能で活力ある未来を創り、その先の一人ひとりが思い描く暮らしを
様々なパートナーと共に実現していきます。

	お客様	地域・社会	パートナー	株主	共に働く仲間
ステークホルダーの 皆様へ 提供する価値	安全、安心で、信頼できる、 一人ひとりに寄り添った サービスを通じた、 便利で豊かな暮らし	魅力的なまちづくりと 地域課題の解決による、 持続可能で 活力ある未来	様々なパートナーとの 信頼とつながりによる、 新たな価値の共創	持続的な 企業価値・株主価値 の向上	全員がいきいきと 活躍できる職場、 結束力とシナジーを 発揮する環境

本計画策定に込めた思い

中期経営計画2025の3年間は、JR西日本グループの目指す姿である「私たちの志」のもと、安全性の向上を基盤として、北陸新幹線の金沢・敦賀間の開業や大阪・広島でのまちづくり、デジタル顧客基盤の強化、大阪・関西万博への貢献等を通じて、「ひと、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」ことに注力してまいりました。

本年度からの5年間は、引き続き「私たちの志」の実現を目指し、様々なパートナーの皆様との共創と挑戦により、次なる成長に向けて取り組んでまいります。事業の根幹である安全・安心を追求し高め続けるとともに、人起点の発想を大切にし、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化を目指します。そして、西日本を中心に、人、まち、社会のつながりを更に進化させ、持続可能な社会への貢献を通じて、ステークホルダーの皆様にも社会的価値や経済的価値を提供してまいります。

前中計の振り返りを踏まえて、重点的に取り組む事業分野を「モビリティ」、「生活サービス」、「インフラソリューション」の3つに設定します。その上で、グループ内外の多くのパートナーの皆様、地域の皆様との共創により、新たな発想や技術を取り入れながら、着実に、しなやかに、私たち一人ひとりが挑戦し成長することで、本計画を実現してまいります。

お客様、地域・社会、パートナー、株主、共に働く仲間の皆様のご期待にお応えできるように、努力を積み重ねてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年4月30日

代表取締役社長 倉坂 昇治

目次

1 中計2025振り返り

- 総括 P22
- 財務目標 P23
- 非財務目標 P24

2 ありたい姿

- 2035年にありたい姿 P26
- 7つのマテリアリティ P27
- 価値創造モデル P28

3 中期経営計画2030

- 環境認識 P30
- 中計2030の基本方針 P31
- 3つの重点分野 P32

- 本中計の位置づけ、目指す水準 P34
- 全社横断戦略（5つの重点戦略、経営基盤の強化） P37
- 事業戦略（モビリティ、生活サービス、インフラソリューション） .. P49
- 財務戦略・KPI P61

1. 中計2025振り返り

- 総括
- 財務目標
- 非財務目標

総括

中計2025では、ポストコロナへの挑戦を掲げ、鉄道の安全性向上を最優先に「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」と「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」に取り組みました。

具体的には、北陸新幹線の金沢・敦賀間開業や、大阪・広島のまちづくりプロジェクト、顧客会員基盤であるWESTERサービスの充実等を通じて、リアルとデジタルの場の両方で、人、まち、社会のつながりを進化させることができました。

最終年度の2025年度には、2,500万人を超える来訪があった大阪・関西万博を通じて、これまで育まれてきた「移動する、体験する」ことの価値がより深まり、グループとしてもパートナーとの共創やつながりを進化させる等、多くの有形・無形の財産を得ることができました。

改めて、リアルでの豊富な顧客接点、社会の基盤として機能する安全な交通ネットワーク、地域・パートナーとの強固なリレーション、デジタルでの新たなつながり、これらを支える社員一人ひとりこそが私たちの大切な財産であると実感しました。

『人、まち、社会のつながりを進化させる』という私たちの志が、お客様、地域・社会、共に働く仲間、パートナーや株主をはじめとするステークホルダーの皆様への価値提供につながると確信した3年間でした。

リアル

1日あたりのお客様 約 **500**万人

※JR西日本の輸送人員（2025年度実績）

営業キロ

4,897.5キロ

※第一種鉄道事業及び第二種鉄道事業（2025年3月31日現在）

デジタル

WESTER会員数 約 **1,200**万人

※2025年12月末時点

財務目標

ポストコロナへの挑戦を掲げ、財務・非財務ともに概ね中計目標を達成し、新たな経営ステージへ

鉄道		事業ポートフォリオ		資本効率 等	
鉄道の活性化によるコロナ前水準到達		ライフデザイン分野拡大と最適な事業ポートフォリオ構築		EPS水準のコロナ前への回復	
運輸収入	'18実績 8,734億円→ '25実績 9,479 億円(目標9,050億円)	LD分野利益割合	'18実績 20%→ '25実績 22% (目標25%程度)	EPS	コロナ前5年平均 248円→ '25実績 277 円
営業利益	'18実績 1,969億円 → '25実績 1,980 億円 (目標 1,850億円)			ROE	コロナ前5年平均 9.9%→ '25実績 10.8% (目標10%程度)
課題	運輸収入増を上回る コスト上昇		課題	LD分野利益割合は目標を下回る '25目標比 ▲3%	

※目標値は、24.4.30「JR西日本グループ中期経営計画2025アップデート」の財務KPIに記載

主な取り組み

2023	2024	2025
デジタルを活用した取り組みの推進 西日本各地への広域誘客	人々が行きかう、いきいきとしたまちづくり	お客様・地域・パートナーとの共創、つながりの進化
 Apple PayのICOCA (2023年6月～)	 北陸新幹線 金沢・敦賀開業 (2024年3月)	 特急やくも新型車両 (2024年4月～)
 インゲート大阪 (2024年7月開業)	 JPタワー大阪 (2024年7月開業)	 THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection (2024年7月開業)
 うめきたグリーンプレイス (2025年3月開業)	 広島新駅ビル minamoa (2025年3月開業) 路面電車 広島駅乗り入れ (2025年8月)	 新決済サービスWesmo! (2025年5月開始)
 万博会場内 オフィシャルストア出店 (2025年4月～10月)	 万博会場内ファイナルイベント (2025年10月)	

非財務目標

人財

多様性と働きがいを高め変化対応・創出力ある人財を創出

いきいき
職場率※1

'22実績 64% → '25実績 87% (目標 77%)

※1 社員アンケートにおける「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

地球環境

グループ一体となった地球環境保護の取り組み推進

GHG
排出量※2

'25実績(見込み) 164万t-CO₂ / ▲24%
(目標 139万t-CO₂ / ▲35%)

※2 連結スコープ1+2、対'13年度比

※目標値は、23.4.28「JR西日本グループ中期経営計画2025」の非財務KPIを記載

自律的なキャリア開発機会拡充

- 社内ポスト公募制度、オンライン学習サービスや資格取得支援

女性管理職・リーダー登用に向けたキャリア構築・成長支援

- 柔軟なキャリアステップ、メンター制、キャリア研修等

健康経営推進

- 中期健康経営計画の実践、健康白書2025の発行等

柔軟な働き方整備

- 選択的週休3日制の導入、短日数勤務制度の拡充等

社外の評価



再生可能エネルギーの活用

- 列車運転用電力への導入

'25年度時点の導入率

- 新幹線10%(見込み) (目標6%)
- 大阪環状線・JRゆめ咲線100% (目標60%)



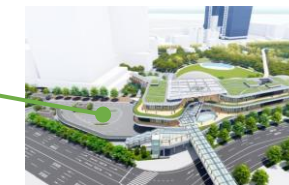
山陽新幹線

- グループ主要施設への導入

世界初 一般共用部への
ペロブスカイト太陽電池の設置



ペロブスカイト太陽電池



大阪駅うめきたエリア

次世代バイオディーゼルの導入

- 国土交通省「鉄道車両におけるバイオディーゼル燃料の導入に向けた技術開発」に参画
- 長期走行試験を経て、岡山エリアに導入

2. ありたい姿

- 2035年にありたい姿
- 7つのマテリアリティ
- 価値創造モデル

2035年にありたい姿

長期ビジョンで掲げた「実現したい未来」を礎に、私たちの10年先のありたい姿を新たに定義

実現したい未来

重点的に向き合う社会課題を特定し、4つの実現したい未来を設定



安全、安心で、人と地球にやさしい交通



人々が行きかう、いきいきとしたまち



一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし



持続可能な社会

2035年にありたい姿

人を起点に、徹底した顧客目線で共創と挑戦を重ね、
人、まち、社会のつながりを進化させ続ける企業グループ

リアルとデジタルの融合により、安全、良質でサステナブルなモビリティを通じて実現する「人と人をつなぐ」移動、生活サービスが創り出す「人の心が動く」体験、そしてインフラソリューションの進化によって築く「人、まち、社会を支える」基盤を価値として提供します。

私たちグループは、これらを徹底した顧客目線と、社員一人ひとりの「共創」と「挑戦」で磨き上げ、未来の社会に届けます。その挑戦の舞台を西日本から世界へと広げ、未来型のまちづくり・社会づくり・地球づくりに貢献し続けます。

社会的価値

- 人、まち、社会の活力向上
- 西日本をはじめとしたエリアの魅力向上
- 持続可能な社会への貢献

[主な指標]

人の移動の活性化^{※1}
まちの活動量^{※2} 増
GHG排出量^{※3} ▲60%

経済的価値

- お客様の体験価値の向上
- パートナーとの価値の共創
- 株主価値の向上
- 多様な人財の挑戦と活躍

[主な指標]

営業利益 3,000億円
エンゲージメントスコア^{※4} 向上

※1 鉄道事業輸送人キロで算出（'25実績56,966百万人キロ） ※2 拠点エリアの来街者数×エリア滞留時間で算出

※3 連結スコープ1+2、対'13年度比

※4 「社員が「私たちの志」に共感し、誇り、やりがいを持って働いている状態」を調査・測定

7つのマテリアリティ

長期ビジョン、ありたい姿や経営環境変化等を踏まえ、マテリアリティを見直し、再整理

マテリアリティの再整理



1

**将来にわたる鉄道の
安全の実現**

福知山線列車事故を原点として、安全性向上に向けた不断の努力を積み重ね、安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。



2

**未来につなぐ社会
インフラの変革**

私たちの組織能力と急速に発展する技術を掛け合わせ、鉄道にとどまらず、より広い範囲の社会インフラに持続的進化をもたらし、未来につないでいきます。



3

**心動く顧客体験の
追求**

リアルでのお客様との接点をデジタルでつなぎ、パートナーとの共創により、体験価値を高めることで、お一人おひとりが思い描く暮らしを実現します。



4

**にぎわいの創出に向
けたまち・地域の
魅力向上**

西日本の魅力をエリアの皆様とともに磨き上げ、交通ネットワークを軸に、人々が住まい、行きかう、まち・地域のにぎわいを創出します。



5

**心と未来を動かす
人づくり**

多様な個性を強みに変え、共創と挑戦を自律的に実践する人材の成長を支えるとともに、いきいきと活躍できる環境づくりを進めます。



6

**持続可能な地球
環境への貢献**

地球環境の保護を通じ、事業活動の基盤である社会の持続可能性を高めることに貢献します。



7

**成長を支える
ガバナンスの充実**

機会とリスクを的確に捉え、ガバナンスの充実を図ることで、成長に向けた変革と挑戦を加速していきます。

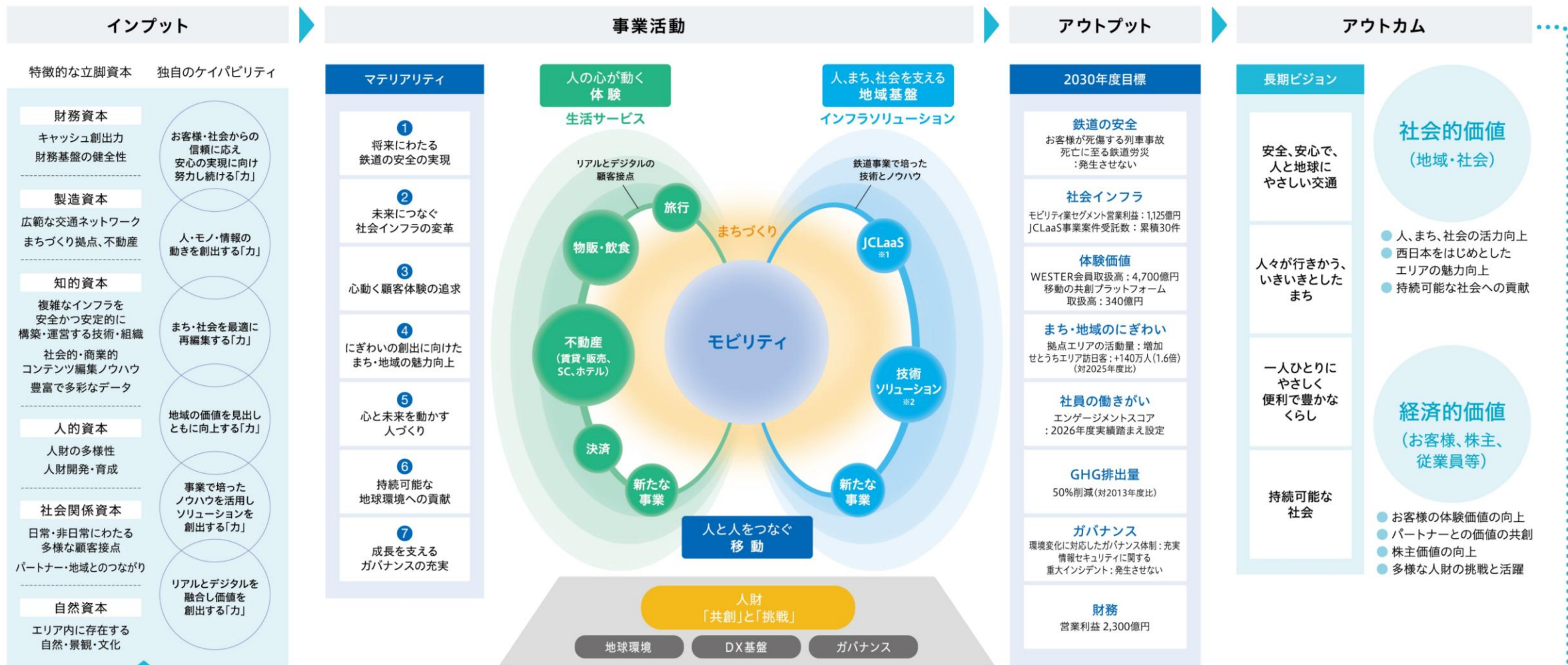
← 価値を創出するマテリアリティ

成長の基盤となるマテリアリティ →

価値創造モデル

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。



3. 中期経営計画2030

- 環境認識、中計2030の基本方針
- 3つの重点分野
- 本中計の位置づけ、目指す水準

環境認識

グループ全体を取り巻く経営環境は急激に変化

外部環境

物価・金利上昇
工事費高騰

人口減少
人手不足

気候変動
地震対応

AIを中心とした
技術の進展

顧客の
価値観変化

インバウンド
外国人労働力増

地域インフラ
の老朽化

基幹事業である鉄道事業の持続的進化

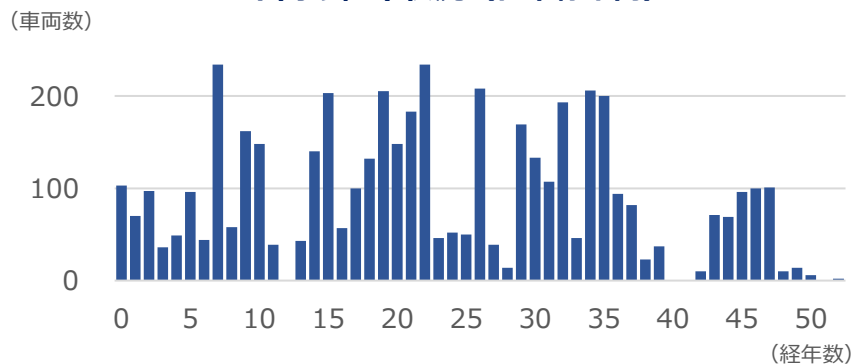
ヒト

人に蓄積された固有技術の継承とデジタルを活用した技術の更なる進化

モノ

国鉄・JR初期車両の更新期到来
安全性・生産性向上のための設備更新
サプライチェーンの強化

車両の経年状況（在来線車両）

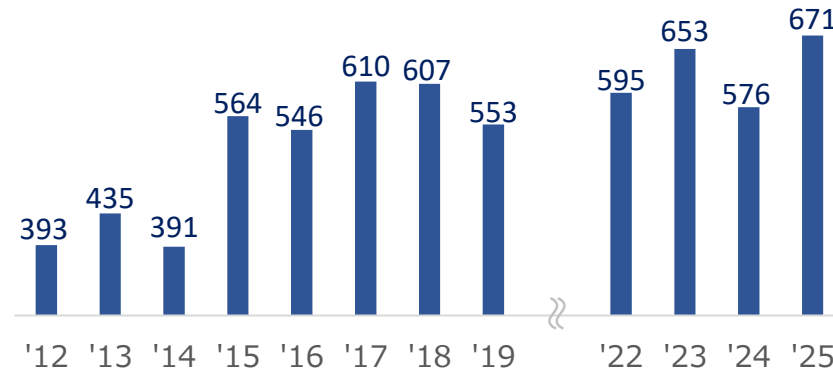


グループ全体の成長に向けた鉄道事業以外の成長

グループの強みの活用

豊富な顧客接点・データ、培われてきた技術・ノウハウ、共創パートナーとの関係強化
マーケティング起点の付加価値の創出
地域活性化の拠点たるコミュニティの場づくり

鉄道事業以外※の営業利益推移（単位：億円）



※流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業、その他の合計

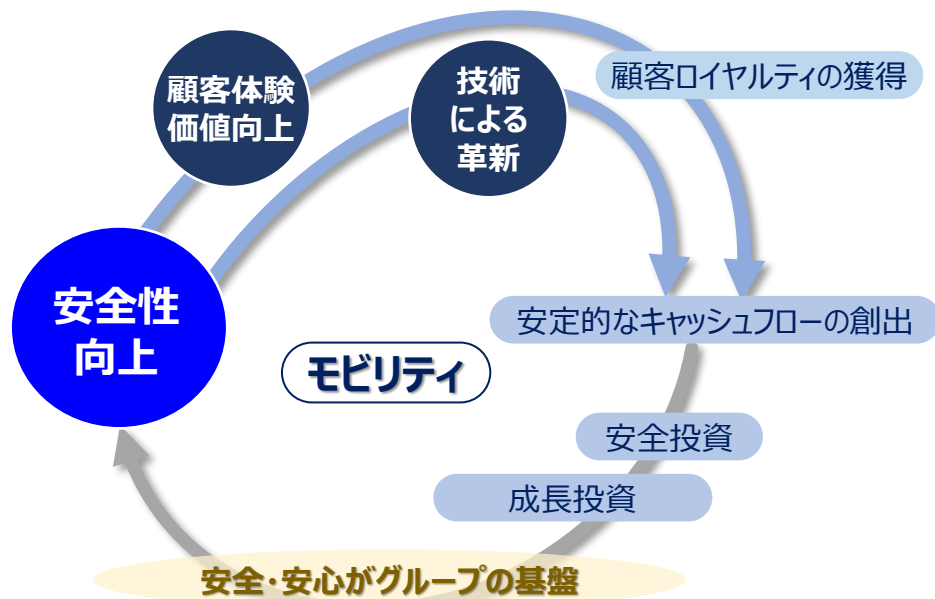
対処すべき課題

中計2030の基本方針

人起点を更に徹底のうえ、顧客生涯価値の最大化を追求し、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化を目指す

安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

CX※向上・技術革新を軸に運賃改定も活用し、将来にわたる安全・サービスの維持向上を図る

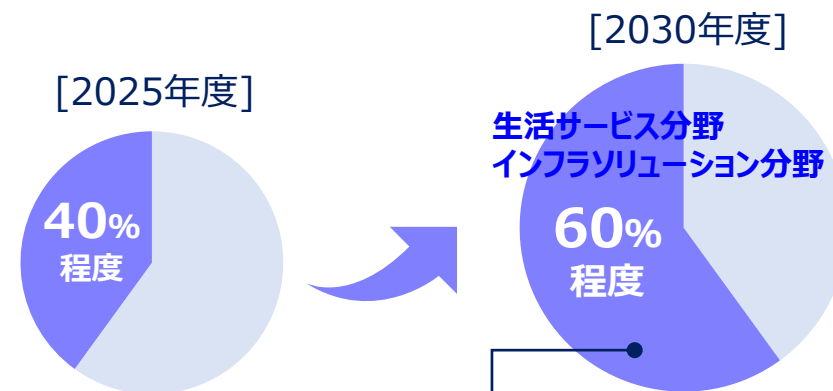


※CX : Customer Experience (顧客体験価値)

事業ポートフォリオの変革

グループの強み（顧客接点・データ、技術・ノウハウ等）を最大限に活用し、鉄道中心の収益構造から転換を図る

目指す事業ポートフォリオ（営業利益割合）



ポートフォリオ変革に向けて、従来の区分を改め**新たな重点分野**を設定

戦略的に過去最大規模（5ヶ年計2.6兆円）の投資を行い変革を実現

中計2030の重点分野の考え方

コロナ禍での移動需要の激減を受け、**移動に左右されにくいライフデザイン分野**の利益割合を高めていくことを目指す

中計
2025

モビリティサービス分野

ライフデザイン分野

鉄道・交通、流通（物販飲食等）、ホテル、旅行

不動産、SC、地域・まちづくり、デジタル戦略、新たな領域

振り返り

リアルでの豊富な顧客接点を認識し、
デジタルでの新たなつながりを構築

これまで培った鉄道技術・デジタル技術
の持つ可能性、広がりを認識

中計
2030

生活サービス分野

モビリティ分野

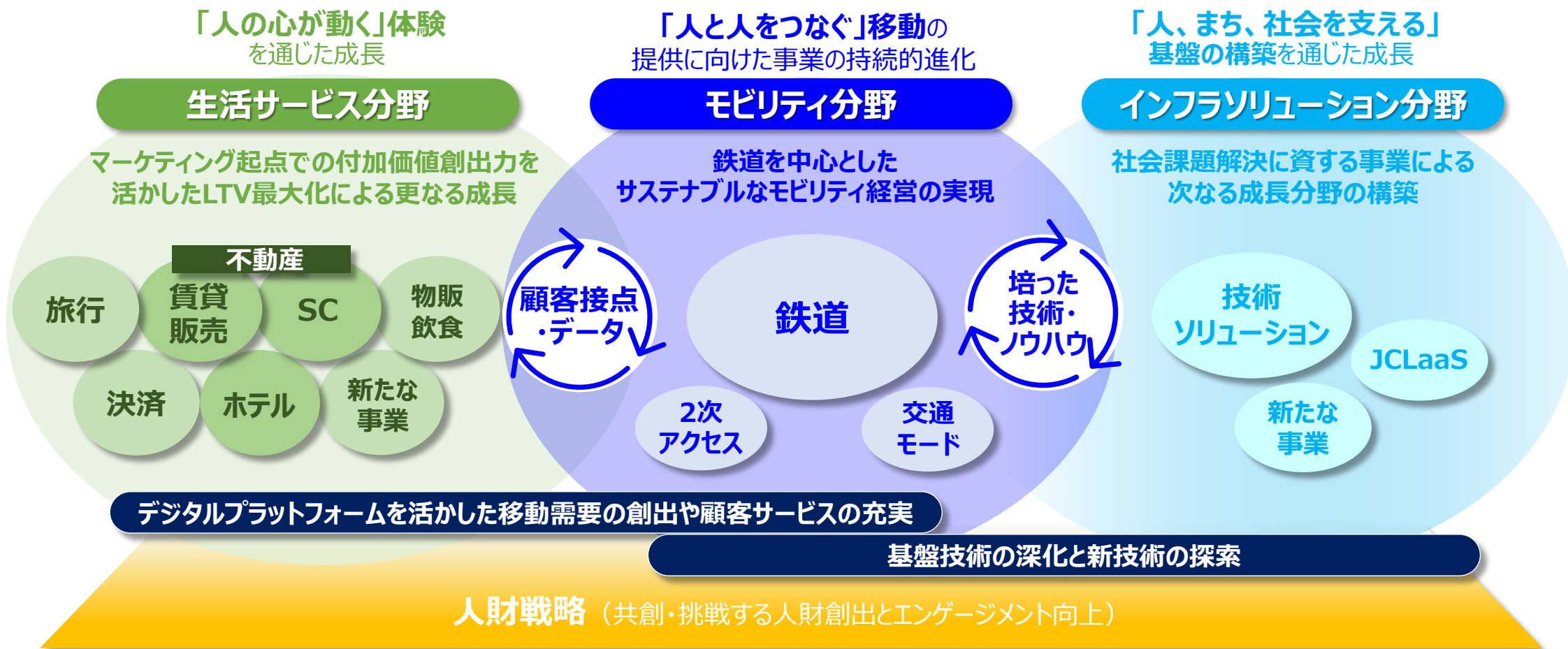
インフラソリューション分野

中計2025で得た人と人とのつながりや認識した成長機会を活かした重点分野を設定し、
人々の生活により深く寄り添うグループへの進化を目指す

そのため、**重点分野の区分を、モビリティ、生活サービス、インフラソリューションの3分野に見直す**

3つの重点分野

- **モビリティ分野**は、CX、DX、基盤技術の深化、メンテナンス革新を軸に、**安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革**を目指す
- 顧客接点・データ、技術・ノウハウ、DX等により、**生活サービス分野、インフラソリューション分野を成長させ、事業ポートフォリオを変革**
→ 共創と挑戦により、これら**3つの重点分野が連携を図る“まちづくり”**を通じて、**将来にわたる価値創造を実現**



本中計の位置づけ、目指す水準

	中計2025	中計2030	2035
基本方針	安全性の更なる向上 コロナ前水準到達 事業ポートフォリオ再構築	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 事業ポートフォリオの変革	未来につながる モビリティの創造と、 変革した事業ポートフォリオ による更なる飛躍
重点分野	モビリティサービス / ライフデザイン	モビリティ / 生活サービス / インフラソリューション	

(単位：億円)



'18

'25

'30

'35

ROIC

5.0%

----- 効率性向上により資本コストを上回る水準を確保 -----▶

4%程度

資本コストを超えるROICの向上

ROE

10.8%

----- 資本政策も実行し一定水準を維持 -----▶

9%程度

利益成長と還元によるROEの向上

NetD/EBITDA

3.7倍

----- 財務健全性を担保しつつ戦略的に投資を実行 -----▶

6倍程度

CF創出と債務縮減による財務健全性確保

億円		26.3期 実績	27.3期 予想	31.3期 目標	主な増減要因			
					対26.3期			
モビリティ業	モビリティ インフラソリューション	1,309	1,005	1,125	<ul style="list-style-type: none"> ・運賃改定、インバウンド増等による運輸収入の増 ・インフレ影響による人件費単価（ヘア等）、外注労賃（鉄道）、委託・材料単価等の増 ・設備投資関連コストの増 			
	うちモビリティ分野					1,191	865	950
	うち工事業					118	140	175
流通業	生活サービス	162	130	215	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗売上、ヴィアイン宿泊収入の増 ・人財関連経費等の増 			
不動産業	生活サービス	463	455	850	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産賃貸（オフィス、賃貸レジデンス等）の増 ・不動産販売の増 ・インバウンド需要等によるSC売上高、宿泊収入の増 			
旅行・地域ソリューション業	生活サービス	5	10	10	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルツーリズムの推進 ・ソリューション事業の拡大 			
その他	生活サービス インフラソリューション	54	55	100	<ul style="list-style-type: none"> ・決済事業等の拡大 			
連結営業利益		1,980 (200*)	1,650	2,300				

全社横断戦略

■ 5つの重点戦略

- ① 安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革
- ② まち・地域の持続性・魅力向上
- ③ 共創による顧客体験価値向上
- ④ インバウンド需要の取り込み
- ⑤ 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出

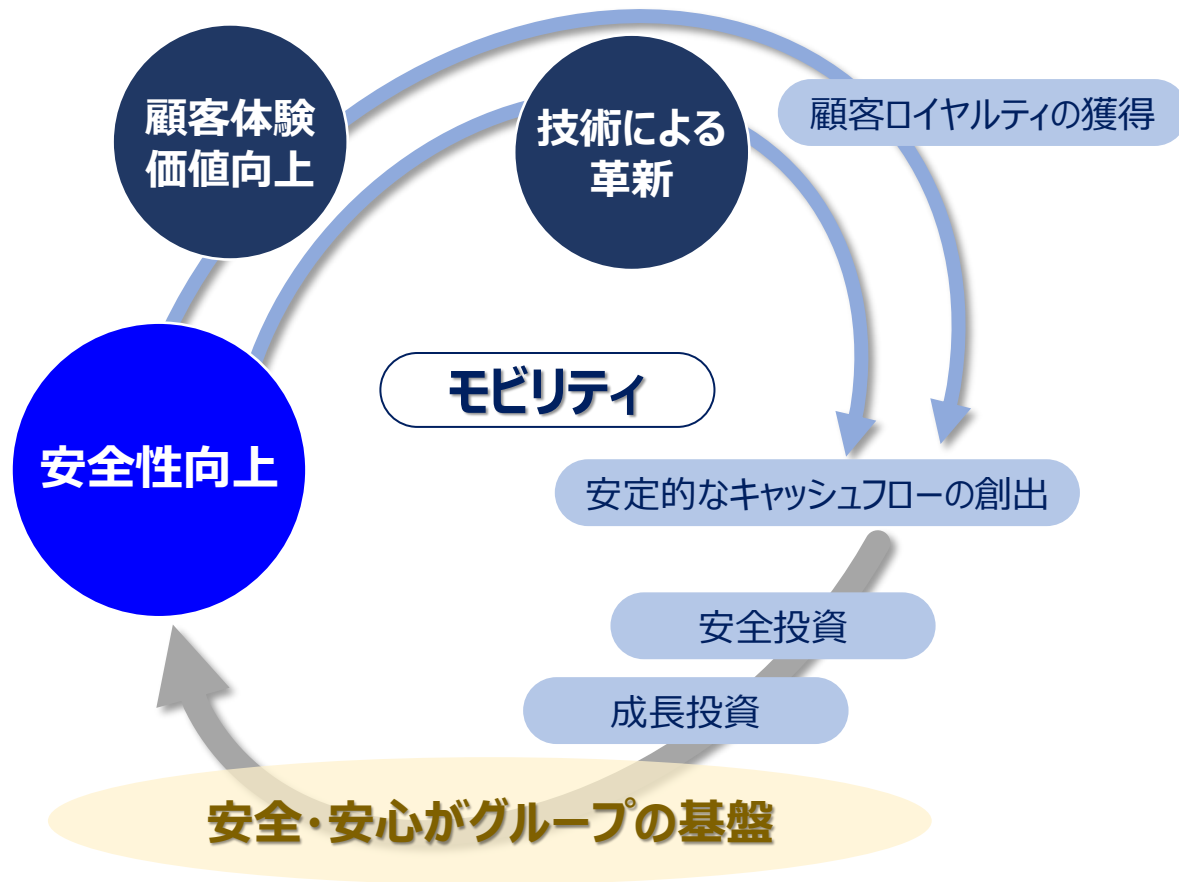
■ 経営基盤の強化（人財・地球環境・ガバナンス）

①安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

モビリティ

インフラソリューション

<p>方針</p>	<p>安全性向上を最優先に、顧客体験価値向上と技術による革新で、安全、良質でサステナブルなモビリティへ変革</p>	<p>2027 目標</p>	<p>JR西日本グループ 鉄道安全考動計画2027の完遂</p>
-----------	---	--------------------	--------------------------------------



上記を循環させ、社会インフラとしての責務を果たし続けるために、
不断の企業努力を重ねるとともに、適切な時期で運賃改定

<p>安全性向上</p>	
<p>すべての人に安心してご利用いただける安全な鉄道サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・重大リスクの抑え込み ・社会のニーズに応じた安全対策
<p>顧客体験価値向上</p>	
<p>出会いや楽しさが広がる一人ひとりに寄り添ったシームレスなモビリティサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・カスタマージャーニーに沿った体験価値の向上 ・一人ひとりの好奇心を起点としたツーリズム ・新幹線のご利用機会の拡大 ・地域に最適な交通モード・運行体系の構築
<p>技術による革新</p>	
<p>技術を通じて進化するモビリティネットワーク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーションの進化・メンテナンス構造改革 ・鉄道技術を活かしたソリューション提供

②まち・地域の持続性・魅力向上

モビリティ

生活サービス

インフラソリューション

方針

交通ネットワークを軸に関西・西日本エリアの回遊を高め、地域との共創により目的地として選ばれ続けるエリアへ

2030 目標

拠点エリアの活動量増 (来街者数×エリア滞留時間)
せとうちエリア訪日客 +140万人(1.6倍) 対'25年比

大阪IR・なにわ筋線開業に向けて、拠点エリア整備や地域のプレイヤーとの共創を通じ、“世界から人と資本を呼び込み続ける”まちづくりを推進

自治体・地域のプレイヤーとの共創を通じ、まち・地域が持つ魅力を磨き上げ、持続性を高める

大阪エリア 西日本の玄関口として、価値を発信する国際競争拠点へ

2026年
ルクア・ルクアイーレ 大規模リニューアル
ルクアサウス 開業

2027年
大阪駅西高架下エリア 開業
うめきた公園全面開業



京都エリア 観光・インバウンドの玄関口機能強化

2029年
関空特急「はるか」山科駅延伸
→“京都東ゲート”の魅力向上

2031年
京都駅改良 (自由通路改修等)
→駅のキャパシティ拡大による機能向上



地域の個性を磨く
エリアマネジメント推進

JCLaaS事業
の取り組み
(米子・福知山・城陽)

[北陸エリア]

- ・北陸新幹線を活かした地域活性化
- ・能登復興の取り組み強化

神戸エリア エリアの魅力形成に寄与する周遊起点の整備

2029年
三ノ宮新駅ビル開業

2030年
神戸空港国際線定期就航



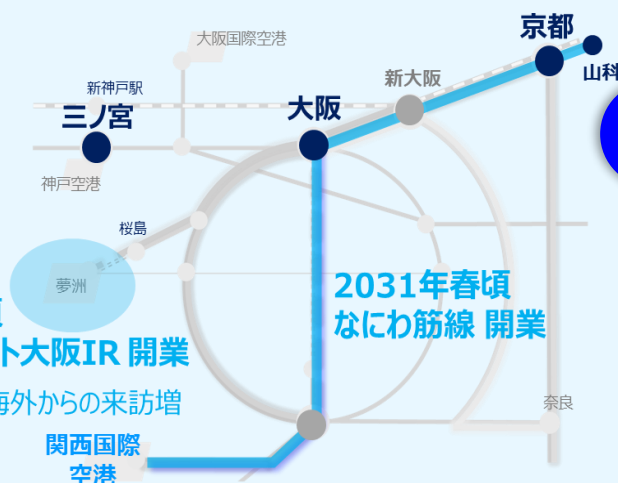
[統合型リゾート大阪IR]



MGM大阪(株)提供/転載禁止

2030年秋頃
統合型リゾート大阪IR 開業

国内・海外からの来訪増



ソフトによる
まちづくりの強化

DXでサービスをつなぎ、
エリア内の回遊性向上

せとうちエリア

- ・“住んでよし、訪れてよし”の瀬戸内に向けた、観光・消費・滞在コンテンツの拡充・発信、人財・ファイナンス支援
- ・広島エリアのまちづくりの推進 (都市型アリーナ検討等)

[● 西日本各エリア]
地域共生による活性化

主な実績

中計2030における開発件名

開発ポテンシャル

中核都市の玄関口として必要な駅機能を高めると共に、せとうちエリアのブランディングにより広域周遊を促進することで交流人口を拡大

'25 広島駅ビル
minamoa
'25 グランヴィア広島
サウスゲート



岡山駅
26年度 岡山駅前地区再開発
26年度 岡山一番街リニューアル



27年度
ジェイグラン大濠公園
(分譲マンション)



'22 新大阪第2・
第3NKビル



西明石駅南地区
26年度 プリコ西明石 南館
27年度 分譲住宅(Ⅰ期)



27年度
プレディア井口WEST・EAST
(分譲マンション)



広島駅北口周辺まちづくり

広島市との連携協定に基づき
都市型アーリーナの検討や
鉄道と一体となったまちづくりを推進

新大阪駅周辺まちづくり

リニア・北陸新幹線大阪延伸を見据えた
周辺まちづくりの検討

関西の交通軸整備に併せて都市成長を加速させる開発を行うと共に、エリアマネジメントにより地域の魅力を高めることで都市圏における回遊性を向上

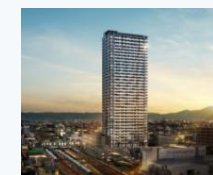
'24 イノゲート大阪
'24 バルチカ03
'25 うめきたグリーンプレイス



26年度以降順次
ルクアリニューアル
ルクアサウス新規開業

LUCUA
キャラクターズ・ワールド

28年度
向日町駅周辺再開発
(駅ビル、分譲マンション)



'24 JPタワー大阪
'24 THE OSAKA
STATION HOTEL,
Autograph Collection



27年度
千里丘駅再開発事業
(商業、分譲マンション)



29年度
三ノ宮新駅ビル
(オフィス、ホテル、商業)



'25 弁天町駅新駅舎
'26 クオーツ心齋橋
(オフィス、商業)



26年度
(仮称)芝田二丁目開発
(オフィス)



27年度
ザ・パークハウス
大阪上本町タワー
(分譲マンション)



京都駅周辺まちづくり

京都駅改良による駅のキャパシティ拡大
(2031年度予定)を踏まえ、
周辺ビル開発への参画や駅前広場改良の検討

京橋駅周辺まちづくり

片町線・東西線連続立体交差事業
(地下化)に伴う駅周辺まちづくりの検討

大阪湾岸エリアまちづくり

夢洲アクセス鉄道北ルート整備にあわせ
た沿線まちづくりの検討

③-1 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

生活サービス

方針

一人ひとりに最適化された体験価値の提供を通じて、
関係・交流人口の拡大と、
移動におけるサステナブルなエコシステムを実現

2030
目標

共創プラットフォーム取扱高※1 340億円



関西エリアにおける
シームレスな移動サービス

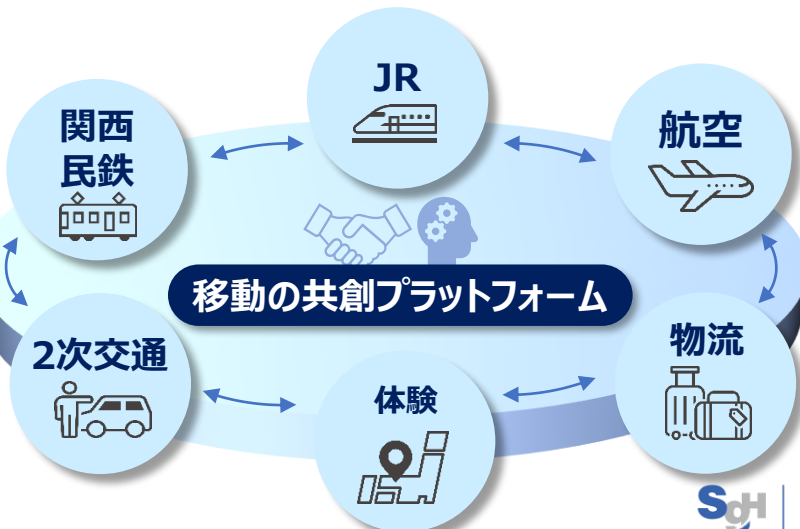
- ・鉄道会社の枠を超えた ONE KANSAI QR乗車券の設定
- ・インバウンド含めた関係・交流人口拡大等



駅から観光地への
アクセス向上

- ・ロボタクシーを想定した実証実験
- ・将来的な予約システムの連携 等

JR各社連携による
販売チャネルの利便性向上



鉄道×航空による
広域な移動サービス

- ・シームレスな予約の実現に向けた検討
- ・インバウンドの広域周遊 等



旅を便利にする
機能拡充

- ・駅や空港、宿泊施設を起点とした手荷物広域配送、地域内配送
- ・物流オペレーションシステムとの連携 等



活かに溢れた
暮らしの実現

- ・好奇心を動かす感動体験の提供
- ・西日本地域への新たな興行誘致



次世代育成による
地域課題解決

- ・子ども・若者の体験機会創出
- ・教育・学習機会の創出

お客様が移動に関連した多様なサービスを
シームレスに利用できる仕組みを構築し、
一人ひとりに最適化された移動体験を提供

今後も様々なパートナーとの共創を拡げ、
移動におけるサステナブルなエコシステム※2を実現

※1 共創パートナーの商品も含む、新たに構築するプラットフォームの取扱高

※2 企業、顧客、パートナー等の多様なプレイヤーが連携し、相互に依存しながら大きな価値を創出するネットワークや経済圏

③-2 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

生活サービス

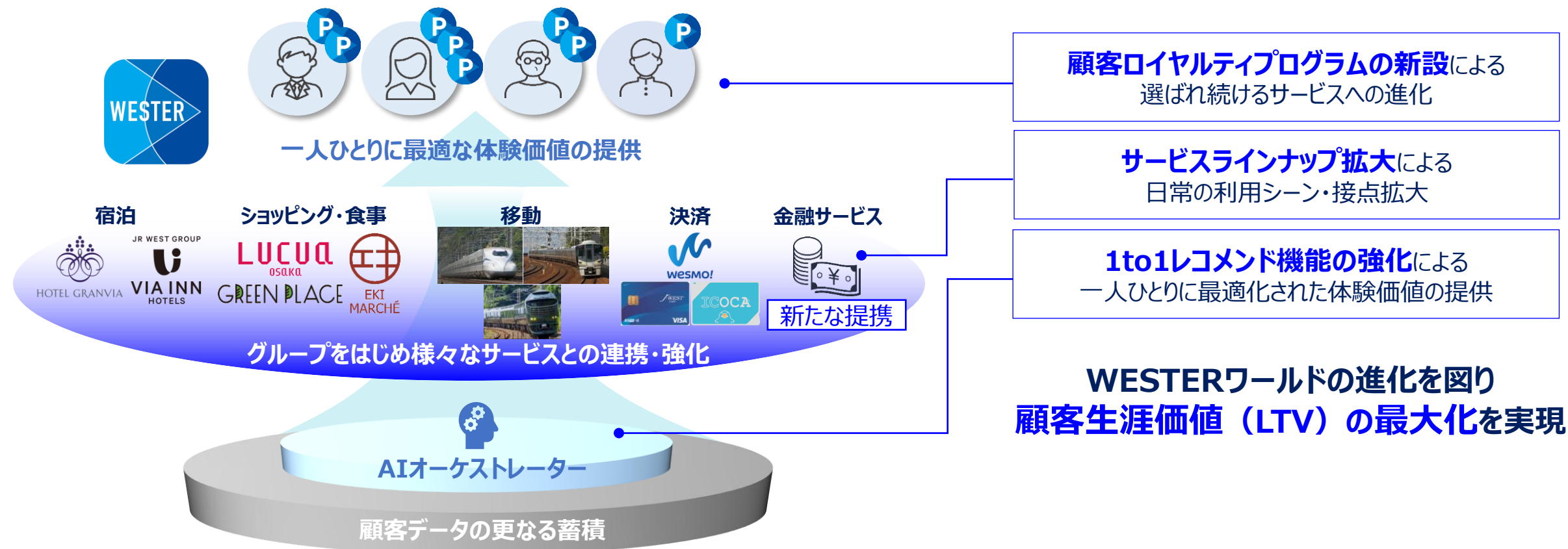
方針

一人ひとりに最適化された体験価値の提供を通じて、顧客生涯価値（LTV）の最大化を実現

2030
目標

WESTER会員取扱高※ 4,700億円

※当社グループサービス・施設におけるWESTER会員の購買額



③-3 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

生活サービス

方針

りそなグループとの共創を通じて、移動・暮らし・お金をシームレスにつなげ、新たな金融・決済体験を創出

資本業務提携の概要

- りそなホールディングスの保有する関西みらい銀行の株式の20.0%を取得（持分法適用会社化）
- 新たな金融・決済体験の創出を通じた地域経済の活性化に向けて、資本業務提携契約を締結



協業の概要

新たな金融体験の創出

- 『WESTERミライバンク (仮称)』(BaaS事業)の展開
- 鉄道・生活サービスと連携した、便利でおトクなサービスの開発・提供

決済体験の進化

- 新たな商品・サービスの開発・提供
- 顧客ネットワークを活かした決済加盟店の拡大

まちづくりを起点とした暮らしの質向上

- 不動産・まちづくり事業における協業
- 駅ナカ等のリアルアセットと金融機能・ノウハウを組み合わせた両社ならではのサービス提供

株式取得の概要

取得額	議決権所有割合	譲渡実行日
900億円	20.0%	2026年度中

④ インバウンド需要の取り込み

モビリティ

生活サービス

方針

6,000万人時代に向け、大阪IR・なにわ筋線を軸とした西日本エリア周遊、体験・滞在の消費拡大による活性化

2030
目標

グループインバウンド収入 1,110億円

2030年統合型リゾート大阪IRで、関西はじめ西日本エリアへの流入が期待



- なにわ筋線による関空アクセス強化を活かした大阪都心部の競争力向上
- 京都の玄関口機能拡張 (はるか新型車両導入および山科駅延伸等)
- 国・地域毎のインサイトを踏まえたプロモーション
- 地域の魅力向上 (せとうちエリア等)



- 山陽新幹線の輸送力増強 快適性向上 (のぞみ個室導入等)
- 2次アクセス機能の充実
- ペイン解消に向けた手ぶら観光 (物流企業との連携による手荷物配送サービス)



受入体制整備
地域の魅力向上

最適な
ルート提案・予約

移動の
高付加価値化

体験・消費・滞在
の活性化

- パートナーとの共創による移動のサービス 広域周遊ルートの構築
お客様が移動に関連した多様なサービスをシームレスに利用できる仕組み

- インバウンドを意識した駅ビルのリニューアル 国内最大級のIPコンテンツエリア (ルクアサウス) 高感度上質消費への対応を意識した店づくり (百貨店)
- 多様なニーズに対応するホテルチェーン展開 (ラグジュアリーホテル等)
- 駅でのインバウンド向け有料サロン開設 (大阪駅 等)



訪日外国人数の推移



⑤ 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出 生活サービス インフラソリューション

方針	<p>共創と挑戦による事業領域拡大と 新たな事業創出による事業ポートフォリオの変革</p>	2030 目標	<p>生活サービス・インフラソリューション分野 営業利益 1,350億円 (営業利益に占める割合 60%)</p>
-----------	--	--------------------	--

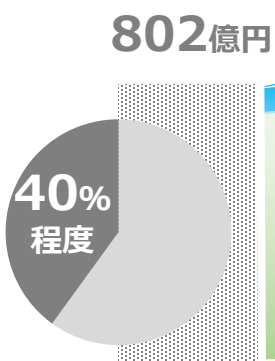
次なる成長分野への挑戦

- ・ 技術ソリューション事業、JCLaaS事業の拡大
- ・ 成長市場での新たな事業創出
(データセンター、エネルギー、光ファイバー、XR等)

M&A・提携等による非連続な成長

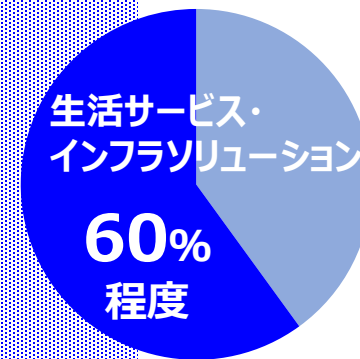
- ・ 生活サービス・インフラソリューション分野の事業領域拡大
(顧客接点・データを生かした新たな事業 等)

1,350億円



不動産を中心とした各事業の成長

- ・ 重点戦略①~④を通じた西日本エリアの活性化による成長 (流通業、不動産業等)
- ・ 成長エリアへの積極的な展開 (不動産賃貸販売、ホテル等)
- ・ 新たな事業による成長 (金融サービス、決済事業等)



'25

成長の芽の探索 (スタートアップとの連携、新規事業挑戦を通じた人財育成)

'30

JR西日本グループのアセット・ケイパビリティを活用

経営基盤強化 (人財戦略)

方針

共創・挑戦する人財の創出、エンゲージメント向上をDXも活用して実現し、安全を高め変革を推進

2030 目標

エンゲージメントスコア^{※1}：'26実績踏まえ設定
 DX推進キーパーソン^{※2}：11,000人
 一人あたり人的投資付加価値^{※3}：+15%以上 対'24年度比

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な経験等を持つ社員が能力を発揮できる機会の提供と支援

変革をリードする人財の育成

- 戦略的人事運用の拡大
- 変革を加速する人事制度構築

共創と挑戦を育む風土の構築

- 安全、価値創造に係る教育の充実
- グループ外出向や副業の継続

自律性・主体性重視の成長支援

- ポスト公募の拡大
- セルフキャリアドックの構築

多様な人財の獲得・活躍の促進

- 採用プロセスの戦略的強化
- 人財マネジメント研修の充実

経済的・精神的・身体的充足の支援

- 全世代がいきいきと働ける制度の充実
- 健康経営の推進

DX推進による能力拡張

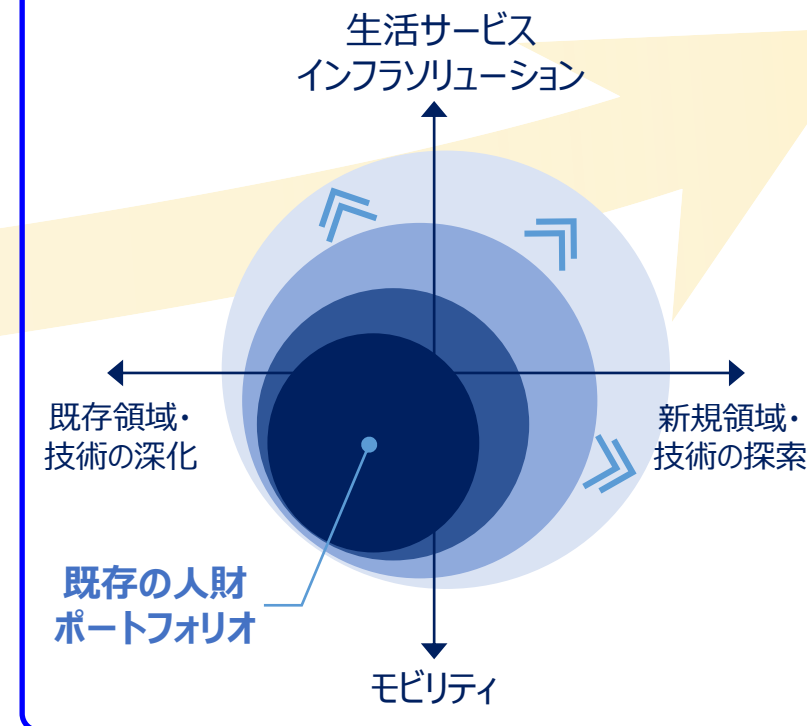
生成AI

エンタープライズ
アーキテクチャー ^{※4}

共創と挑戦で
つながりを進化させる
人財創出
【多様な個人の強み・力の発揮】

エンゲージメントの向上
【個人と組織のつながり強化】

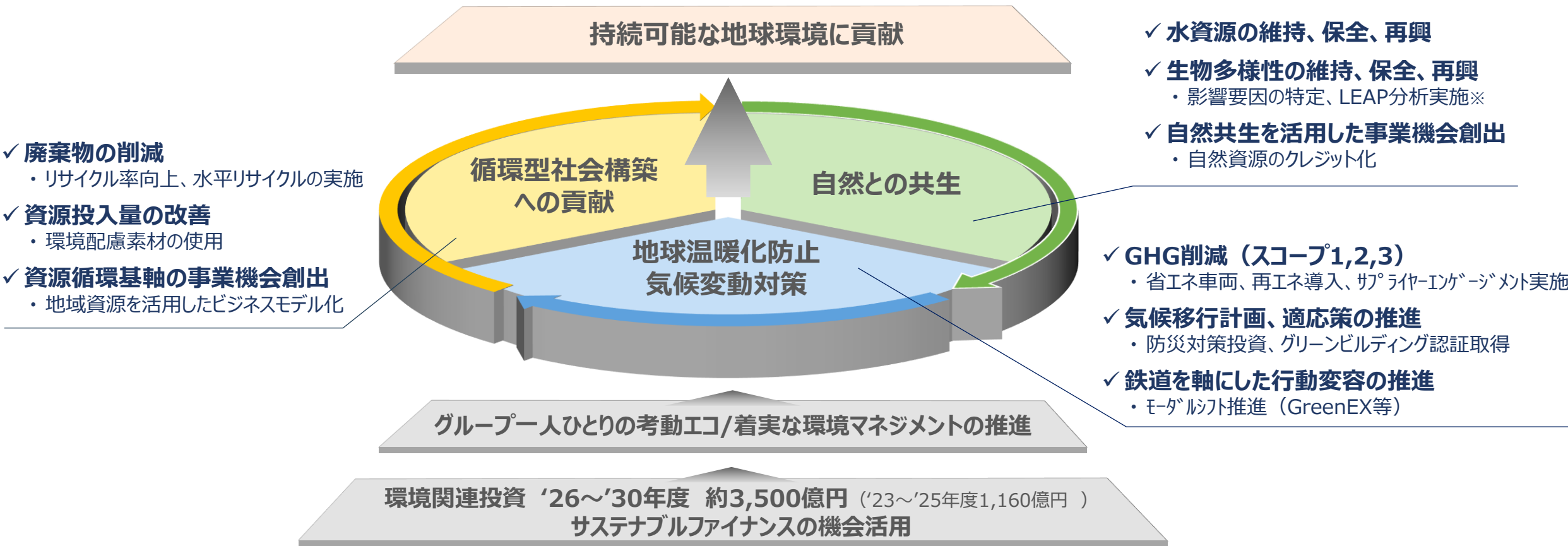
多様な人財ポートフォリオの 実現・活躍により変革を推進



※1「社員が「私たちの志」に共感し、誇り、やりがいを持って働いている状態」を調査・測定 ※2 社内研修や試験合格により一定のDXスキルを有する人財 ※3 (人件費+営業利益)/従業員数 ※4 全社最適でのシステム構築

経営基盤強化（地球環境）

方針	<p>環境にやさしい鉄道を軸に、 グループ全体のアセットを活用し持続可能な地球環境に貢献</p>	2030 目標	<p>GHG排出量※：▲50% ※連結スコープ1+2、対'13年度比</p>
-----------	--	--------------------	---



※ 国際機関が提唱する自然関連課題評価のための統合的なアプローチ

事業戦略

■ モビリティ分野

- 更なる安全性の向上、持続的進化の取り組み

■ 生活サービス分野

- 流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業

■ インフラソリューション分野

モビリティ 更なる安全性の向上

方針

福知山線列車事故を原点とした、
安全性向上による安心・信頼していただける鉄道の実現

2027 目標

JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027
お客様が死傷する列車事故：発生させない
死亡に至る鉄道労災：発生させない

被害に遭われた方々への真摯な対応

私たちは、福知山線列車事故を決して
忘れません。
この事故で被害に遭われた方々に真摯
に対応するとともに、事故の風化防止の
取り組みを推進します。



「祈りの杜 福知山線列車事故現場」

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の推進

福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させないことは、
JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。

この決意のもと、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に
おいては、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全
性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深めることで
「お客様から安心、信頼していただける鉄道」を築き上げていきます。

JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027

到達目標に向けて着実にハード整備を推進

ハード整備		2027
ホーム安全	乗降10万人以上駅 ホーム柵整備	6割
	乗降10万人未満駅 ホーム柵またはホーム安全スクリーン整備	5割
踏切安全	無線発報 装置整備（踏切）	9割
	画像認識 装置整備（車両）	6割
地震対策 (山陽新幹線)	橋脚の補強	100%
	ラーメン橋台の補強	100%
	逸脱防止ガード整備（優先区間）	100%

※2030目標は、次期鉄道安全考動計画策定時に設定

モビリティ 持続的進化の取り組み①

方針

顧客体験価値向上と技術による革新で、安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

2030 目標

運輸収入 10,700億円 (運賃改定含む)

顧客体験価値向上

カスタマージャーニーに沿った体験価値の磨き上げ・創造

旅マエ

旅ナカ

旅アト

移動・サービス体験向上

顧客関係強化

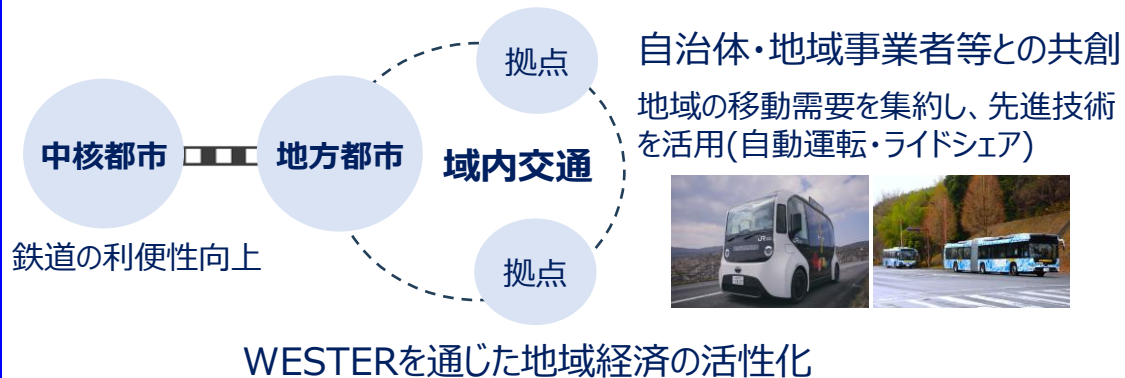
- お客様の趣味や嗜好に沿った体験・旅程提案
- WEBサイトのUI向上

- 人による接客向上
- 快適・上質な空間
- 輸送品質の向上

- 1to1レコメンド強化
- ロイヤルカスタマー化
- お困りごとの解消

共創プラットフォーム & WESTER

地域に最適な交通モード・運行体系の構築



新幹線輸送サービスの品質向上

安全性

- 地震対策の着実な実行
- 車両・設備管理のDX化

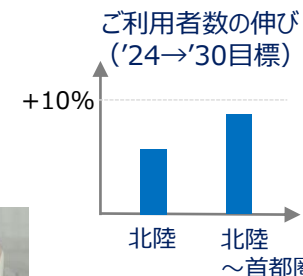
利便性

- 多客期の輸送力の強化

快適性

- グリーン車サービス向上・個室導入
- 車内通信環境の改善

- 自動運転の導入



北陸新幹線

山陽新幹線 個室導入

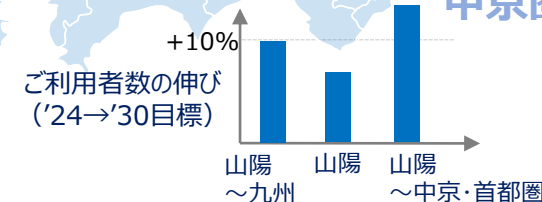


提供:JR東海

九州

鹿児島中央

山陽新幹線



中京圏

首都圏

モビリティ

持続的進化の取り組み②

方針

顧客体験価値向上と技術による革新で、安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

2030
目標

モビリティ業 セグメント営業利益 1,125億円

技術による革新

当たり前の安心感、無意識の心地よさの追求

- “人ならではの接遇”と“セルフ化”の融合
- 駅や車両のバリアフリー化、チケットレス化の推進

グループ一帯で蓄積してきた技術の活用

- 既存技術を活かした新たな検査手法の導入
- 技術的根拠に基づいた設備のライフサイクル最適化
- データをもとにした故障予測実施



固有技術の確実な継承



蓄積データの活用

顧客サービス革新

リアルとデジタル両面でのCX向上

生成AIを活用した、一人ひとりに寄り添うサービス

- WESTERの進化（パーソナルナビゲーター）を通じて、おでかけをサポート
- コンタクトセンターへのAIエージェントの導入

基盤技術
の深化



新技術
の探索

AI等のデジタル技術も含めた新技術の活用

IoT・センサ化

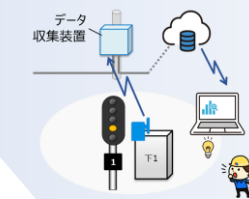
ドローン活用

検査置き換え
(車上からの画像取得)

地上設備の遠隔検査

鉄道現場の点検・確認

検査品質の均質化



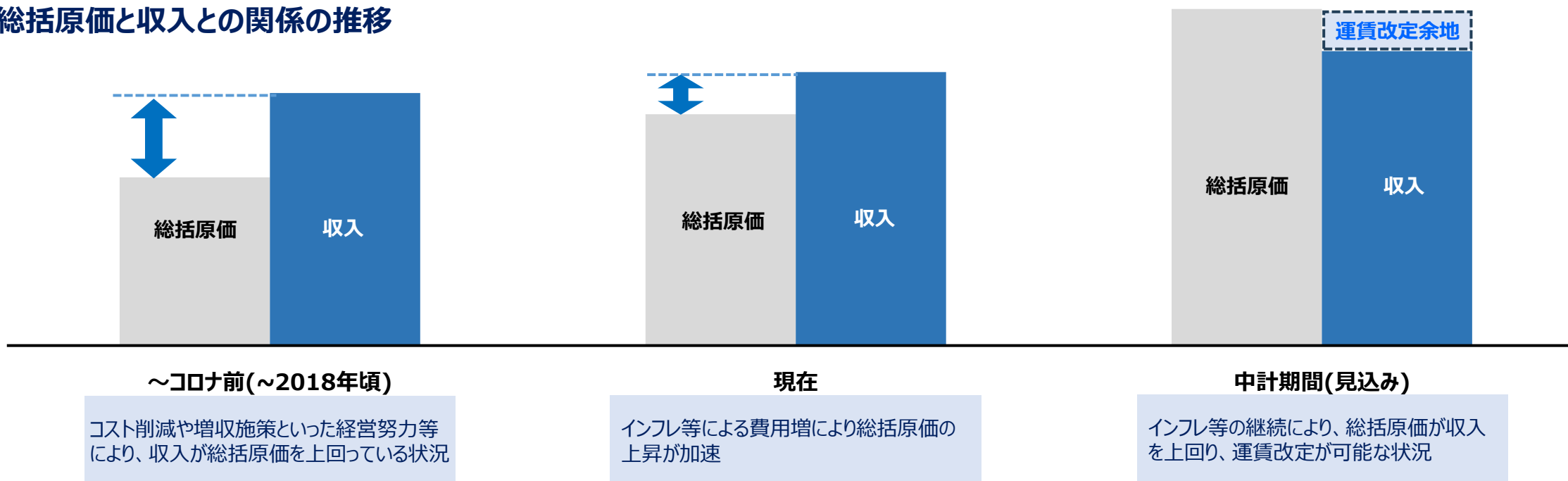
車両・設備の メンテナンス革新

人と技術がそれぞれの強みを発揮する仕組みを構築

生成AI活用や業務プロセス見直しによる生産性向上

- これまでは経営努力等により、総括原価を上回る収入を確保できたことで、運賃改定を実施できる状況になかったが、
継続的なインフレ等の影響を踏まえ、中計期間中に運賃改定を実施
(具体的な規模、時期については未定)

■ 総括原価と収入との関係の推移



■ 鉄道事業の持続性確保に向けた国への要望状況

鉄道事業の持続性確保やサービス向上の原資確保のため、**現行制度の柔軟化・シンプル化など、主に3つの内容の変更を国交省に対して要望**

① インフレ影響の価格転嫁制度

現行制度下では困難なコスト上昇分の適時適切な価格転嫁を可能とし、鉄道の安全・持続性の確保や、さらなるサービス向上に繋げたい

② 新幹線自由席特急料金の届出化

ご利用の繁閑等に応じた、より適切で柔軟な価格設定により、混雑の平準化や、価格面でのより多くの選択肢をお客様に提供したい

③ 定期運賃の届出化

定期運賃の割引のあり方見直し

生活サービス

流通業

方針

集客力の高い駅立地の強みを活かし、
パートナーとの共創で顧客満足と収益力の最大化

2030
目標

流通業 セグメント営業利益 215億円

物販・飲食

駅ナカの魅力向上

施設リニューアルにより駅ナカMDを最適化し、顧客満足度向上

- 新大阪駅在来線改札内
- 大阪城公園駅
- 大阪駅西高架下 等



新大阪駅在来線改札内リニューアルイメージ(予定)

フランチャイジー・ライセンサー戦略

パートナーとの共創で顧客ニーズに対応。出店数を拡大
また、新たなパートナーの探索・戦略的な提携



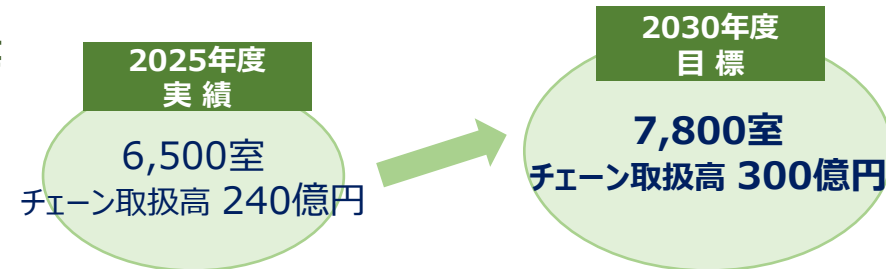
等

ヴィアイン（宿泊特化型ホテル）

「MY HOME HOTEL.」の実現によるブランド力向上

01. 徹底的に便利（全ホテル 最寄り駅から徒歩5分圏内）
02. 質の高いサービス
03. 充実した会員制度
04. 安全・安心の追求

新規出店 等



百貨店

生涯顧客化の推進とLTVの最大化

CRM推進戦略により国内・海外の個客とのつながりを拡大・進化
個に応じた体験価値を提供し、LTVを最大化する



生活サービス

不動産業①

方針

マーケティング起点で機能価値に情緒価値を加え、
経済的価値・社会的価値を同時に実現

2030
目標

不動産業 セグメント営業利益 850億円

不動産賃貸・販売

既存物件の収益性向上

マーケティング起点の付加価値提供により、
Make PLACE (安心して暮らせるコミュニティ) と収益性 (NOI) 向上
の社会的価値と経済的価値の同時実現を図る

重点エリア・アセットの強化

エリア・アセットを絞り込み、流動性の高い物件ポートフォリオを構築

エリア	首都圏・福岡・海外 '25 約 35% → '35 約 60%
アセットタイプ	賃貸レジ・オフィス '25 約 50% → '35 約 60%

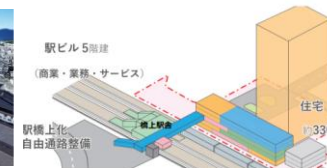
※賃貸事業におけるアセットタイプ別資産割合 (期末簿価) を記載

ファンド・REIT事業の拡大

「JR西日本らしさ」を備えた資産の出し入れを通じた回転型ビジネスの推進
(REIT資産規模) '25 **470**億円 → '35 **2,000**億円

まちづくりプロジェクトの推進

- ・ **西明石駅**
明石市との連携による「便利で住みよいまちづくり」
の一体的実現
- ・ **岡山駅前**
地域との連携による岡山市のランドマークとなるまちづくり
- ・ **向日町駅**
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」



海外不動産事業の展開

アメリカ、イギリス、オーストラリアにおけるオフィス・住宅事業等を、海外パートナーとの連携・開拓および海外人財の育成を通じて展開

不動産賃貸・販売

エリア戦略

当社沿線のまちづくりを継続的に推進

なにわ筋線や山陽新幹線等の鉄道ネットワークとのシナジーを創出し、まちの更なる魅力向上に貢献

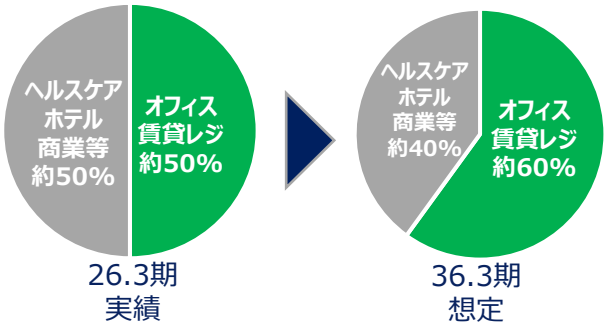
首都圏等の不動産開発を並行することでポートフォリオを分散化

マーケティング起点でターゲットニーズ・重点エリアを絞り込み、流動性を重視した物件を開発

賃貸

オフィス環境整備等が追い風となるオフィス及び賃貸需要増を見据えた賃貸レジデンスを重点的に拡大

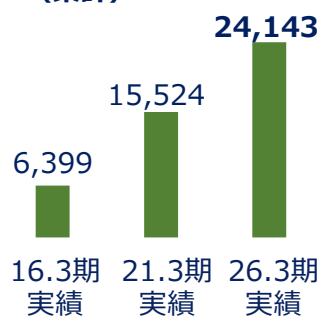
賃貸事業におけるアセットタイプ別資産割合 (期末簿価)



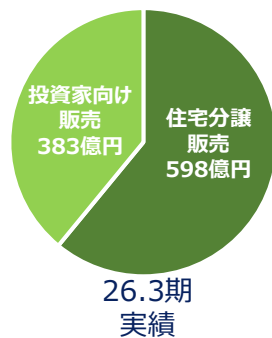
販売

付加価値の提供を通じて販売売価・利益率を高め、原価高騰影響をカバーすることで、個人向け住宅分譲と投資家向け販売の双方を拡大

分譲完成戸数の推移 (累計)



不動産販売 外部売上高



2035年にありたい姿

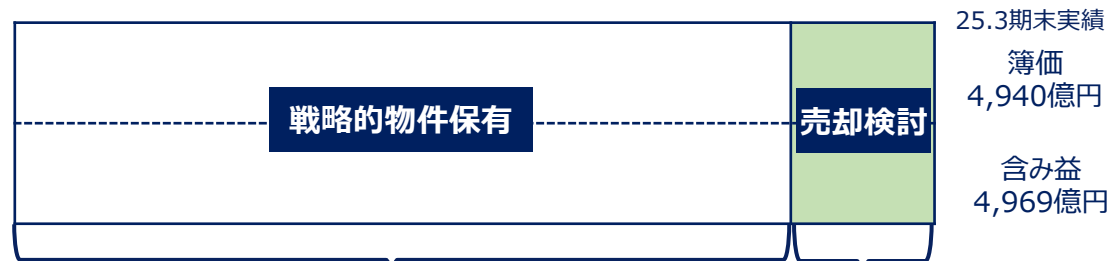
資産規模拡大と資産効率向上を両立し、総資産1兆円・ROA5%*を目指す

*不動産賃貸・販売業に計上される連結子会社が対象

賃貸等不動産保有・売却検討

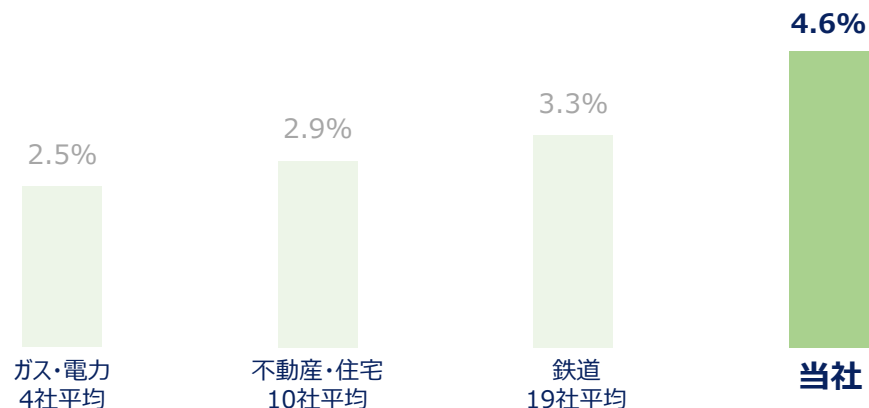
基本方針

駅ビルを中心とした利回りの高い資産保有による利益創出が基本方針
今後も市況や利回り等を総合的に勘案した不動産売却も随時検討



鉄道資産も含む駅ビルや鉄道等とのシナジー 私募ファンド・REITの活用を見込める駅周辺ビルを中心とした資産保有

不動産賃貸利回りの他社比較



*利回り = 賃貸等不動産に関する賃貸損益 / 賃貸等不動産期末時価
*各社の25.3期有価証券報告書を基に当社作成

27.3期

28.3期以降

プレディア
神戸舞子レジデンス

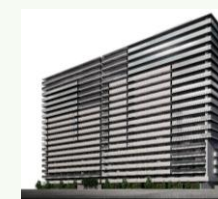
竣工予定：26年6月

(仮称) 箕面市
船場西 2 丁目PJ

竣工予定：26年秋

ジェイگران シティ
西明石 タワーウエスト

竣工予定：27年6月

ジェイگران
大塚公園

竣工予定：28年2月

ジェイگران
京都桂川駅前

竣工予定：26年10月

(仮称)芝田二丁目
開発

竣工予定：26年冬

プレディア
井口WEST・EAST

竣工予定：27年12月～

ジェイگران タワー
京都向日町

竣工予定：28年7月

プラウドタワー
岡山

竣工予定：26年4月

シエリア
京都桂川

竣工予定：27年3月

プレミストタワー
千里丘

竣工予定：27年6月

ザ・パークハウス
大阪上本町タワー

竣工予定：28年1月

プレディア
流山運河
ステーションフロント

竣工予定：26年5月

プレディア
横浜反町

竣工予定：27年2月

墨田区緑
賃貸マンション

竣工予定：27年7月

北米・ヒューストン
賃貸集合住宅

竣工予定：28年

ジェイگران
朝霞台

竣工予定：26年9月

(仮称)JR 目黒駅前
オフィス開発

竣工予定：26年冬

プレディアコート
横浜高島台

竣工予定：28年1月

豪州・シドニー
賃貸集合住宅

竣工予定：29年



生活サービス

不動産業②

方針

マーケティング起点で機能価値に情緒価値を加え、
経済的価値・社会的価値を同時に実現

2030
目標

不動産業 セグメント営業利益 850億円

ショッピングセンター

旗艦SC ルクアの成長

ルクアサウス開業による更なる成長と、ルクアのブランド力向上

- ・2026秋頃：LUCUA キャラクターズワールド
- ・2027：LUCUA SOUTH 全面開業



(ルクアSC売上高) '25 **1,100**億円 → '30 **1,600**億円

「ショッピング×コミュニティ」戦略

テナントとの共創で、顧客に機能価値・情緒価値を提供し、
ロイヤルカスタマーを拡大

ショッピングだけでは実現できない価値を提供し、
「まち随一の楽しみをもたらし、まちと共に成長するSC」をめざす

新規開発・リニューアル

- ・2027 大阪駅西高架下商業ゾーン
- ・2029 三ノ宮新駅ビル
- ・成長機会を捉えた開発（ライフサポート型SC）

ホテル

顧客体験の進化

「食」「地域」「サービス」へのこだわり、会員施策も活用して、エリアの
ファン＝リピーターづくりを進め、地域の交流拠点の役割を果たす

- ・“食のディステーションホテル”を体現するプロフェッショナルの育成
- ・JRホテルメンバーズにおける会員制度の強化（ロイヤルティプログラム等）

リニューアル

定期的な改装で競争力を高め、
ADR向上を図る



ホテルグランヴィア岡山
シングルのダブルルーム化('26～)



奈良ホテル
コネクトルームの
デラックス化('26.9月)

新規出店等

フルサービス～宿泊特化等のブランドポートフォリオを意識し、大阪や広島で
得たホテル開発・運営ノウハウを生かせる業種・業態での新規出店を検討

長期目標（ホテル売上高）'25 **520**億円 → '35 **1,000**億円

生活サービス

旅行・地域ソリューション業

方針

顧客と地域のソリューション提供の拡大、
国内外のツーリズム事業の進化による変革

2030
目標

旅行・地域ソリューション業
セグメント営業利益 10億円

ソリューション事業

- 産官学金労言連携による社会課題解決事業
- コンサルティングを主体とした高収益化事業
- 全国の自治体や地元企業とのネットワークを活かした、Wesmo! やJCLaaS等拡大への貢献



[多様なネットワーク]
全国各地の38自治体、
2大学との包括連携・協定締結

ツーリズム事業

- デジタルツーリズム加速化、仕入・造成・販売のwebシフト加速
- 移動の共創プラットフォームとの連携
 - AIエージェントを活用したシステム構築
 - オリジナルの着地コンテンツ開発、事業者としての参画



姫路城の運営管理を
2027年2月末まで受託



将来宇宙輸送システム(株)と
提携した宇宙旅行の取り組み

インバウンド・グローバル事業

- BtoC販売の新規領域、
素材販売やランドオペレーター事業の拡大
- アウトバウンド、三国間取引等の多角化
- 駅におけるインバウンド向け有料サロン開設



インフラソリューション

方針

JR西日本グループで培った技術を社会に展開し、
顧客・地域社会の課題解決を目指す

2030
目標

工事業 サブセグメント営業利益 175億円
JCLaaS事業案件受託数 累積30件

JR西日本グループの技術

安全・安定・高品質な
鉄道オペレーション・技術

建設業を始めとした
鉄道以外の広範な技術

拡大
交通事業者へ
販路・サービス拡大

越境
技術の可能性を
業界を超えて追求

業界内

交通事業者向け製品・サービス（製造・保守）を拡大し、業界の革新をリード



地域鉄道・バス向け
ICOCA導入



ICOCA
WEB定期券サービス「iCONPASS」



ホーム安全スクリーン



多機能鉄道重機 ZIZAI

業界外

培った技術の可能性を追求し、業界外の幅広い課題にアプローチ

AIカメラ“mitococa”の展開

- ・インフラ・高機能建築工事の受注
- ・データソリューションの提供
- ・技術を体感する場づくり 等



エスコンフィールドHOKKAIDO



株式会社UACJ様



上下水道包括的民間委託事業

JCLaaSの受託案件数拡大

公募案件受託と、当社提案による案件創出の両方で受託件数を拡大



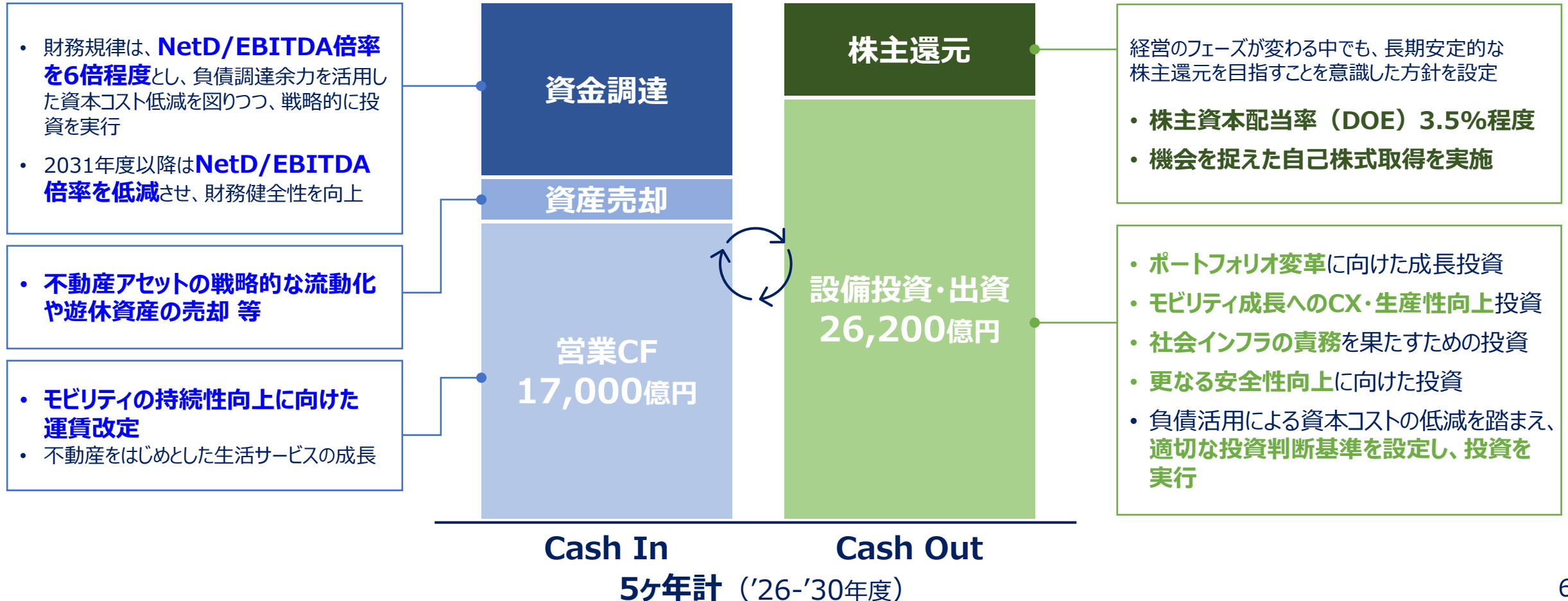
技術ソリューション
グループへ

財務戦略 KPI

- キャッシュアロケーション
- 設備投資・出資計画（5ヶ年）
- 株主還元
- 財務目標、非財務目標

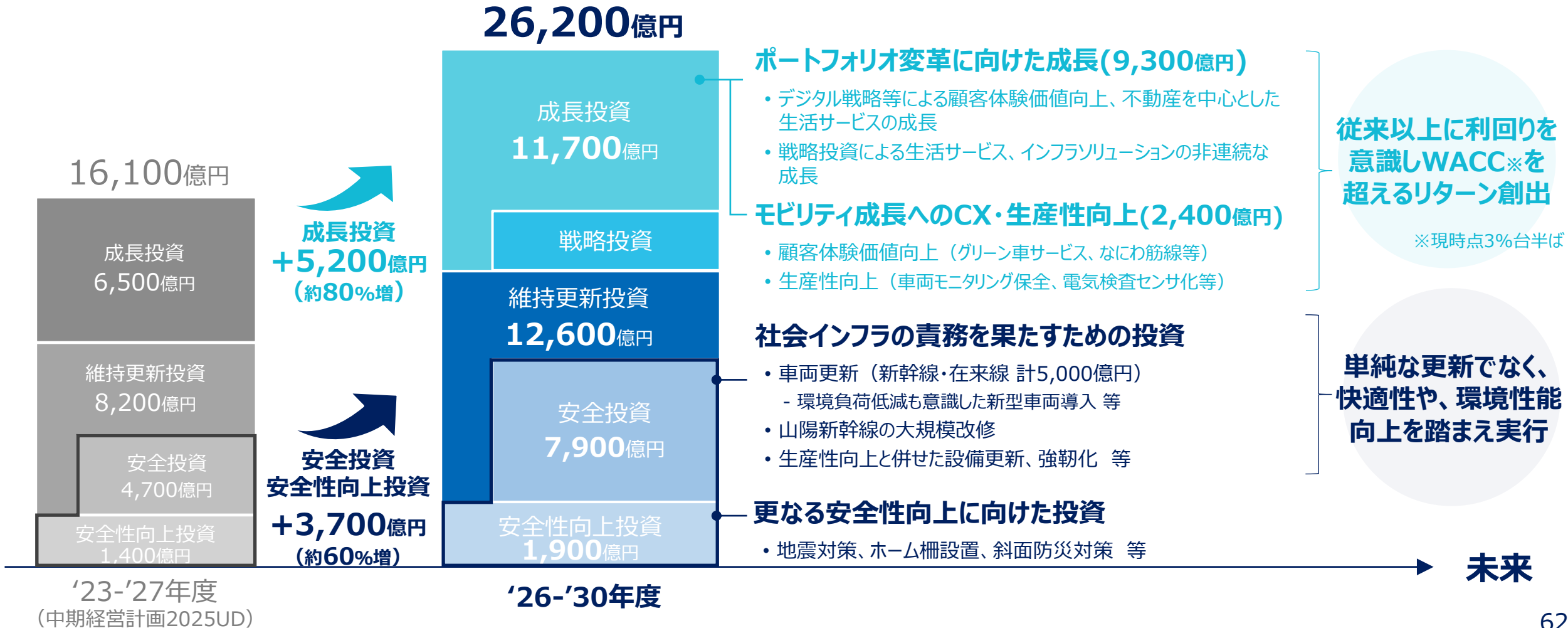
キャッシュアロケーション

- 安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げて、営業キャッシュフローを高める
- 現状の格付維持と資本コスト低減の観点を総合的に勘案して財務規律を設定し、負債調達余力を活用して戦略的に投資を実行する



設備投資・出資計画 (5ヶ年)

ありたい姿の実現による未来に向けた成長を見据え、戦略的に過去最大規模の投資を行い変革を実現



投資・出資額

5つの重点戦略

主な施策

11,700億円

1,300億円

**安全、良質で
サステナブルなモビリティ
への変革**
モビリティ
インフラソリューション

顧客体験価値向上



グリーン車個室

提供:
JR東海



有料座席専用設備

生産性向上



地上設備の遠隔検査



ドローン活用



線路設備診断

6,800億円

**まち・地域の
持続性・魅力向上**
モビリティ
生活サービス
インフラソリューション

新線・駅改良



山科駅改良
'29竣工予定
なにわ筋線
'31開業予定

三ノ宮駅ビル



'29開業予定
不動産
SC
ホテル

流通業の拡大



ビジネスホテル



フランチャイズ事業

**インバウンド需要の
取り込み**
モビリティ
生活サービス

不動産開発

賃貸レジデンス



オフィス



住宅分譲



リニューアル



LUCUQ
キャラクターズワールド

3,600億円

**共創による
顧客体験価値向上**
モビリティ
生活サービス

共創プラットフォーム



総合インフラマネジメント



ファイナンス

決済 金融サービス



**更なる成長に向けた
領域拡大・事業創出**
生活サービス
インフラソリューション

技術ソリューション事業



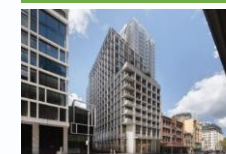
ICOCA
WEB定期券
サービス
「iCONPASS」



←ホーム安全
スクリーン
多機能鉄道
重機 ZIZAI→



海外不動産



米・英・豪
住宅事業等

インフレ影響

労働力不足・賃金上昇を背景に労務費は上昇基調
 鋼材やケーブル類等の主要資材の材料費が高騰
 ※地上設備について、約1,000億(2020年比)の上昇

安全性向上施策の実施

福知山線列車脱線事故から20年以上経過し、
 事故後重点整備した多くの設備が更新時期

車両更新時期の集中

在来線の電車・気動車の内、
 国鉄・JR初期の多くの車両において更新期が到来

12,600 億円 (対中計2025UD +4,400 億円)

4,700 億円 (対中計2025UD +1,200億円)

その他

モビリティ 2,200 億円

- ・システム関連投資他
- ・自動改札機・券売機の更新他

生活サービス 2,050 億円

- ・駅ナカ店舗、ホテル、不動産の維持更新

インフラ 450 億円

- ・工事系グループ会社の設備更新

維持更新投資

7,900 億円 (対中計2025UD +3,200億円)

安全投資

車両 5,000 億円

- ・山陽新幹線 16両編成
- ・在来線 特急車両・通勤車両・気動車の更新

最大の増加要因 (対中計2025UD +2,300億円)

車両更新の増 +1,600億円

インフレ +500億円

仕様変更 +200億円

地上設備 2,900 億円

- ・電力、信通設備の更新
- ・線路改良、保線機械の更新
- ・運行管理設備の更新

1,900 億円 (対中計2025UD +500億円)

向上投資

安全性

ホーム上の安全対策 450 億円

- ・ホーム柵の整備
- ・ホーム安全スクリーンの整備

地震対策 950 億円

- ・橋脚の補強、高架橋柱の補強
- ・逸脱防止ガードの整備
- ・旅客上家・天井の補強

その他 500 億円

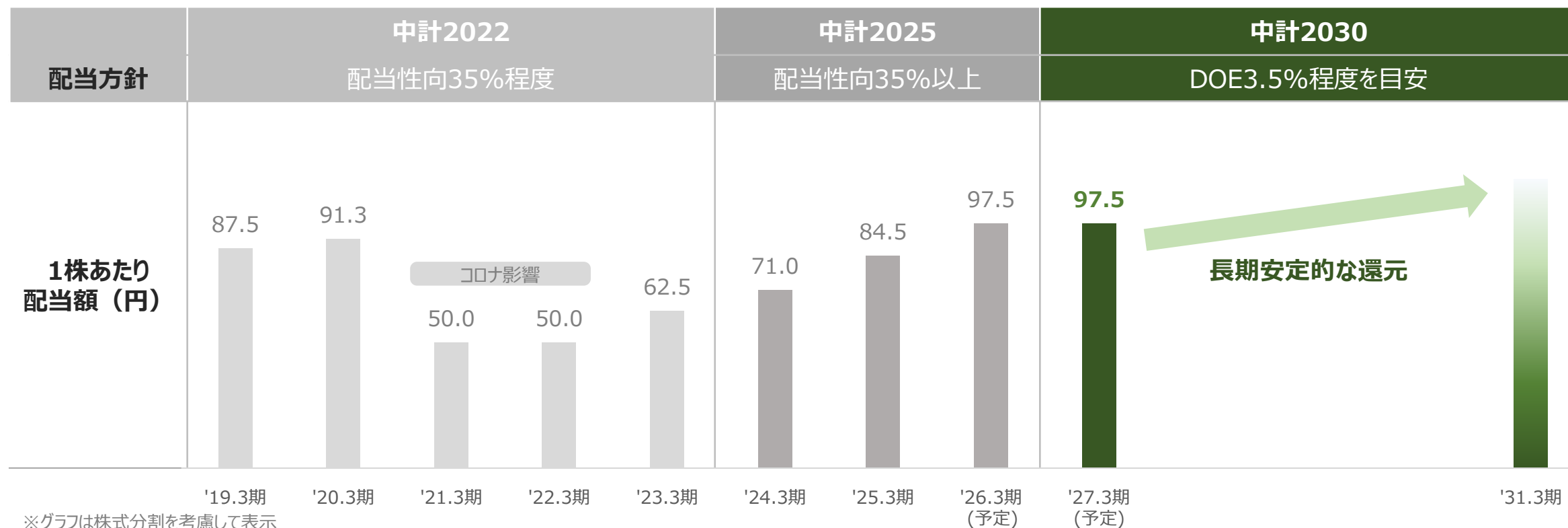
- ・ATS関連
- ・踏切安全対策
- ・斜面防災対策他

株主還元

- お客様、地域・社会、パートナー、共に働く仲間への提供価値を高めるとともに、株主へは長期安定的な還元を目指す
- 経営フェーズが変わる中でも、資本効率をより意識し、株主資本に基づく配当方針に変更する

株主還元方針

- 株主資本配当率 (DOE) 3.5%程度を目安
- 本計画の進捗を見極めながら、機会を捉えた自己株式取得を実施

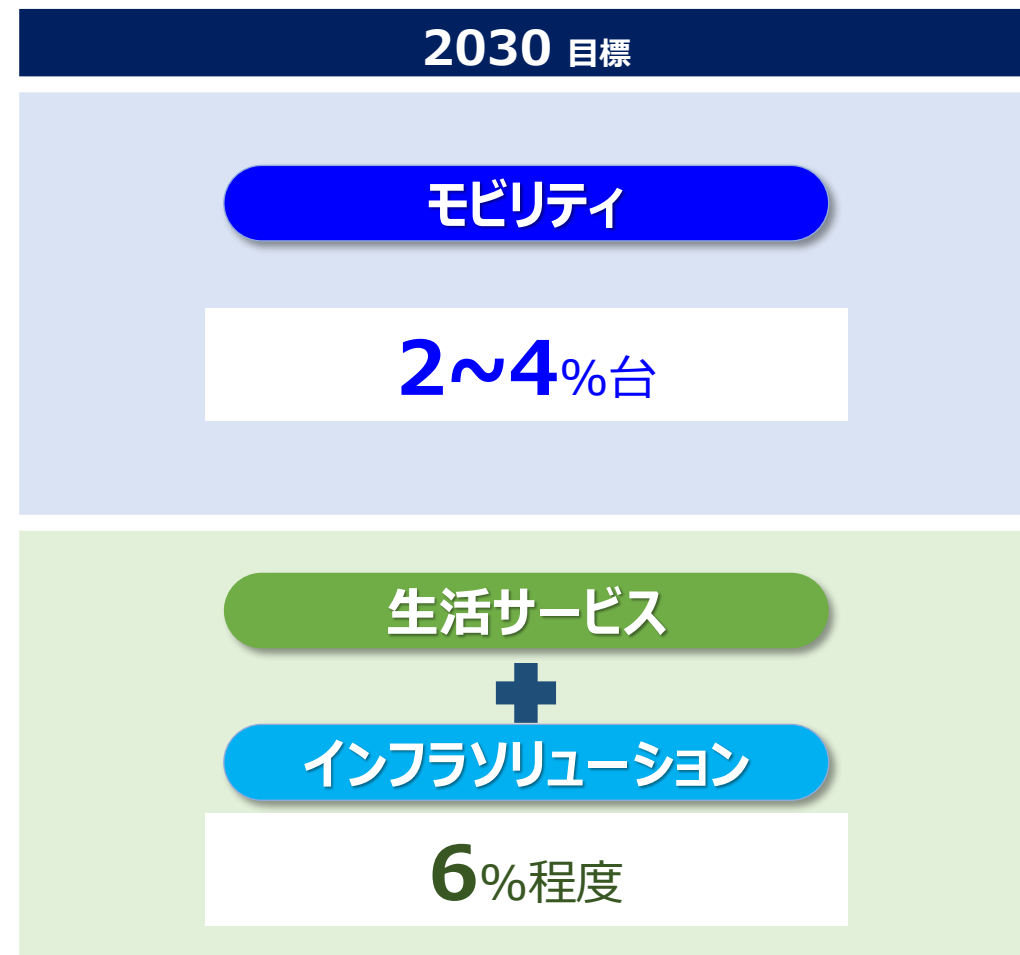


モビリティ分野のROICは低下するものの、アセットライトなインフラソリューションや、生活サービス分野の利益成長により補い、連結での一定の資産効率の確保を目指す

セグメント別ROIC

	2024 実績	2025 実績	2026 予想
モビリティ業 モビリティ インフラソリューション	4.2%	4.4%	3.2%程度
流通業 生活サービス	15.4%	18.8%	15.0%程度
不動産業 生活サービス	3.5%	3.9%	3.5%程度
旅行・地域ソリューション業 生活サービス	23.1%	10.5%	19.6%程度

重点分野別ROIC



セグメント別ROICの考え方

➤ 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

財務目標 (財務KPI)

		2025年度 実績	2026年度 予想	2030年度 目標
利益 創出力	営業利益	1,980億円	1,650億円	2,300億円
	うち生活サービス・ インフラソリューション	802億円	790億円	1,350億円
	EBITDA	3,759億円	3,530億円	4,700億円
	(参考) 運輸収入	9,479億円	9,460億円	10,700億円
経営 効率	ROIC	5.0%	3.9%程度	4%程度
	うち生活サービス・ インフラソリューション	5.9%	5.4%程度	6%程度
	ROE	10.8%	8.1%	9%程度
財務規律	Net有利子負債 /EBITDA	3.7倍	—	6倍程度

非財務目標 (安全を除く非財務KPI)

		2025年度 実績	2030年度 目標
人財	共創・挑戦スコア※1	— ('26新設)	'26実績踏まえ別途設定
	インクルーシブスコア※2	6.66	7.0
	エンゲージメントスコア※3	— ('26新設)	'26実績踏まえ別途設定
	多様性指標※4 (女性管理職比率)	単体 4.3%、グループ会社 14.0%	単体 10%、グループ会社 20%
地球 環境	GHG排出量※5	▲24%	▲50%

※1 「社員が積極的に共創・挑戦を実践している状態」を調査・測定

※2 「多様な社員が能力・経験を活かしている状態」を調査・測定、'25年度実績は単体のみの数値を記載

※3 「社員が「私たちの志」に共感し、誇り、やりがいを持って働いている状態」を調査・測定

※4 2025年度数値は見込み値を記載

※5 連結スコープ1+2、対'13年度比 (2025年度数値は見込み値を記載)

26.3期決算・27.3期業績予想

P. 3

JR西日本グループ中期経営計画2030

P. 18

Appendix

P. 70

今後の主な取り組み

	'26	'27	'28	'29	'30	'31~
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 山陽新幹線 個室導入開始 ■ 滋賀デスティネーションキャンペーン(JR6社) ■ 関空特急「はるか」山科駅延伸 ■ なにわ筋線開業 ■ 「EXサービス」「e5489」間の連携開始 ■ 森の芸術祭開催 ■ 顔認証改札機実証実験 ■ 磁気乗車券を順次QR化 ■ 神戸空港国際便定期就航 ■ 大阪IR開業 ■ 山陽新幹線 輸送力増強 (N700S車両の拡大) ■ '31 京都駅改良 (自由通路等) 					
	共創プラットフォームによるシームレスな移動サービスの実現					
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地上設備遠隔検査 (IoT・センサ化) 順次開始 ■ MiyoCcaによる車両検査の画像診断 順次開始 ■ 新幹線自動運転導入 (金沢~敦賀) ■ ドローンを活用した鉄道現場の点検・確認 順次開始 ■ '30年代 自動運転導入 (山陽新幹線) 					
生活サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 西明石新駅ビル開業 ■ 大阪駅西高架開発 ■ 向日町駅周辺再開発 ■ 三ノ宮新駅ビル開業 ■ うめきた公園全面開業 ■ 岡山駅前地区再開発 ■ 千里丘駅再開発事業 ■ 草津駅西口周辺開発 ■ 金沢駅西口周辺開発 ■ 広島駅ビルペDESTリアンデッキ完成 ■ 京都駅周辺まちづくり ■ 大阪湾岸エリアまちづくり 					
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ルクア・ルクアイーレ大規模リニューアル、ルクアサウス新規開業 ■ ヴィアインブランド30周年 ■ ホテルグランヴィア岡山リニューアル ■ 奈良ホテルリニューアル ■ ホテルグランヴィア大阪、広島、京都 順次リニューアル 					
インフラソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ ICOCA WEB定期券サービス「iCONPASS」の展開 ■ ホーム安全スクリーンの展開 ■ 多機能鉄道重機 ZIZAIの展開 <p style="text-align: center;">鉄道向け製品・サービス (製造・保守) を拡大し、業界の革新をリード</p>					
	<ul style="list-style-type: none"> ■ JCLaaS事業の展開 ■ AIカメラ“mitococa”の展開 <p style="text-align: center;">長期包括・広域・複合的なマネジメントモデルを構築し、持続可能なまちづくりに貢献</p>					
1to1レコメンド強化、新たな提携等を通じた一人ひとりに最適化された移動・サービスの実現						
デジタルプラットフォーム等	<ul style="list-style-type: none"> ■ J-WESTカード20周年 超感謝祭 ■ WESTERアプリver5.0リリース ■ ICOCAエリア拡大(山陰本線・因美線) ■ モバイルICOCAによる「みせるモバイル定期券」サービス開始 					

中計2025振り返り (KPI実績)

			中計2025 目標※1	2025 実績
経済的価値	利益創出力	営業利益	1,850億円	1,980億円
		EBITDA	3,700億円	3,759億円
		(参考) 運輸収入	9,050億円	9,479億円
	経営効率	ROA	5%程度	5.1%
		ROE	10%程度	10.8%
		(参考) ROIC	4.8%程度	5.0%
	財務規律	Net 有利子負債/EBITDA	4倍程度	3.7倍
事業構成	ライフデザイン分野営業利益割合	25%程度	22%	
社会的価値	地球環境	CO2排出量 (連結スコープ1+2・2013年度比)	139万t-CO2 (▲35%)	164万t-CO2 (▲24%) ※3
	人財戦略※2	いきいき職場率	77%	87%
		管理職に占める女性の割合	5.5%	4.3%
		リーダーに占める女性の割合	8.0%	8.6%
		次世代経営人財準備率	330%	188%

※1 記載の目標値は、2024年4月30日発表「JR西日本グループ中期経営計画2025アップデート」時の財務KPI、2023年4月28日発表「JR西日本グループ中期経営計画2025」時の非財務KPIを記載

※2 JR西日本単体のみの指標 ※3 見込み値

JR西日本グループ安全考動計画2027の進捗

2027年度までの5年間を通じた目標		2025年度末時点の進捗	
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	2023年度に2件発生させた	
2027年度の到達目標			
ハード整備			
〔ホーム安全〕			
バリアフリー料金制度対象駅のうち、	① 乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備	整備率 6割	} 計画通り進捗
	② 乗降10万人未満の駅にはホーム柵またはホーム安全スクリーンを整備	整備率 5割	
		整備率 62%	
			整備率 30%
〔踏切安全〕			
一定以上の条件の踏切に対して、大型車が踏切に停滞していることを列車の運転士に音声で知らせる装置の整備	① 「無線発報」装置を整備している踏切	整備率 9割	} 計画通り進捗
	② 「画像認識」装置を整備している車両	整備率 6割	
〔地震対策〕			
山陽新幹線における地震対策	① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強）	整備率 100%	} 計画通り進捗
	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（優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備）		
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、2027年度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」、「系統や組織にまたがる重大リスクの抽出・評価」、「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」を意識した考動を推進			

※ 到達目標の詳細については、当社ホームページ「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」を参照

※ 整備率は、到達目標設定時の整備計画数を基に算出

※ 〔ホーム安全〕②の整備率は、乗降10万人以上の駅のホーム安全スクリーンも含む

中計2030 KPI (全社横断戦略)

全社横断戦略		モビリティ	生活サービス	インフラソリューション	2030目標
重点戦略	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革	●		●	[2027目標] JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の完遂
	まち・地域の持続性・魅力向上	●	●	●	拠点エリアの活動量（来街者数×エリア滞留時間）増加 せとうちエリア訪日客+140万人（1.6倍）
	共創による顧客体験価値向上	●	●		移動の共創プラットフォーム取扱高 340億円 WESTER取扱高 4,700億円
	インバウンド需要の取り込み	●	●		インバウンド収入 1,110億円
	更なる成長に向けた領域拡大・事業創出		●	●	生活サービス・インフラソリューション分野営業利益1,350億円 （営業利益に占める割合60%）
経営基盤強化	人財戦略	●	●	●	エンゲージメントスコア '26実績踏まえ設定 DX推進キーパーソン 11,000人 一人あたり人的投資付加価値 +15%以上 対'24比
	地球環境	●	●	●	GHG排出量 ▲50%（連結スコープ1+2、対'13年度比）
	ガバナンス	●	●	●	環境変化に対応したガバナンス体制の充実 情報セキュリティに関する重大インシデントを発生させない

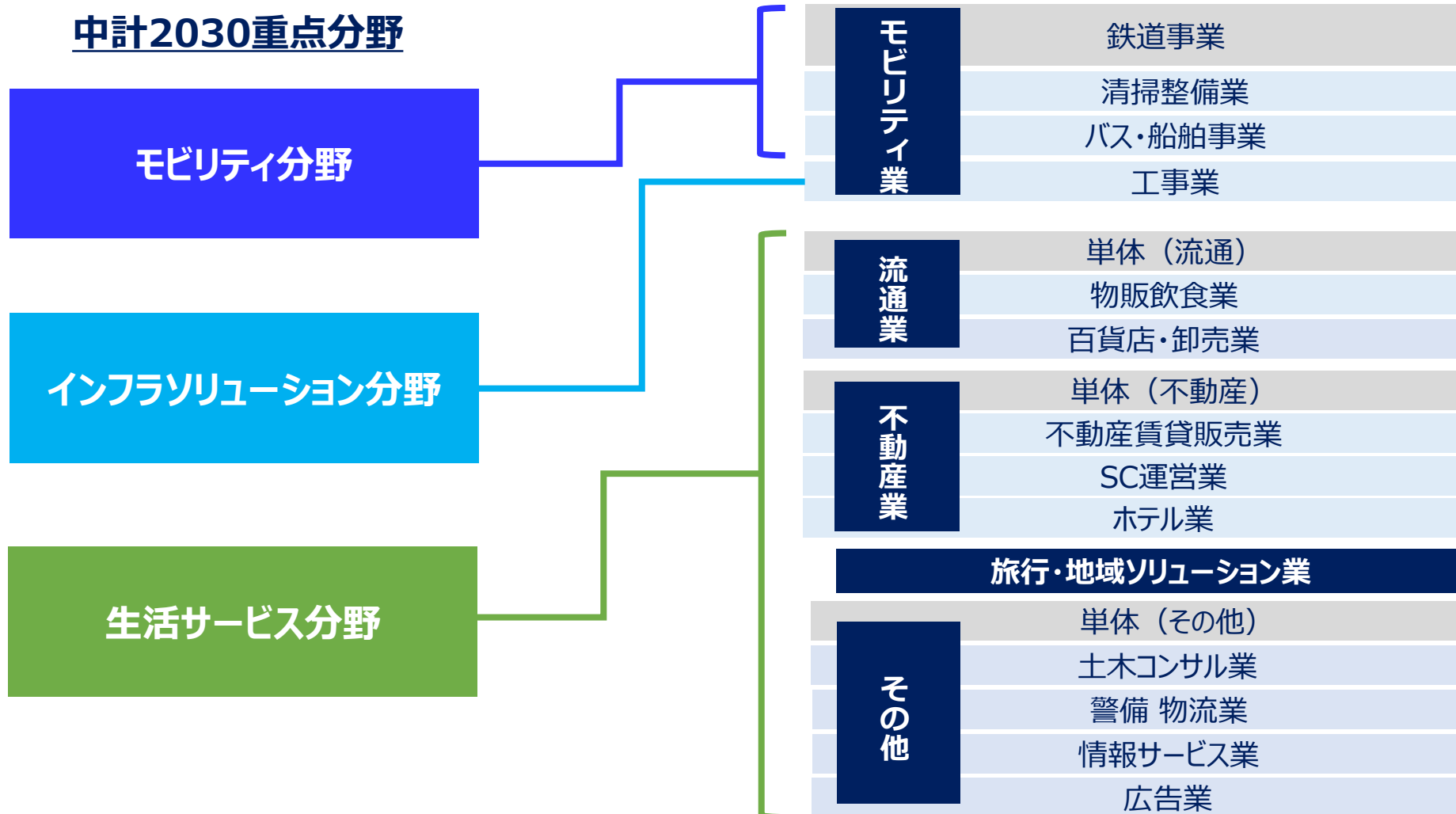
中計2030 KPI (事業戦略)

(単位：億円)

	2025年度 実績	2026年度 予想	2030年度 目標
営業利益	1,980	1,650	2,300
モビリティ業	1,309	1,005	1,125
流通業	162	130	215
不動産業	463	455	850
旅行・地域ソリューション業	5	10	10
その他	54	55	100

重点分野の分類

中計2030重点分野



大阪IR



MGM大阪(株)提供/転載禁止

(参考) 大阪・関西万博



©Expo 2025

開業予定	2030年秋頃
来場者数 (想定)	約2,000万人/年 うちインバウンド約600万人

開催期間	184日間 (2025年4月13日～10月13日)
来場者数	2,558万人* うちインバウンド約132万人
当社の 万博効果	営業利益200億円 うち単体167億円/グループ会社33億円

出典：大阪・夢洲地区特定複合観光施設区域の整備に関する計画

* AD証入場者（会場内に入退場が必要な関係者）を除く

- 平成8年12月の「政府・与党合意」および「全国新幹線鉄道整備法」等に基づき、**公共事業として「上下分離方式」で整備された路線**
- 現行制度において当社は、新幹線開業によって得られる**受益の範囲を限度とした貸付料**をJRTT※1に支払う

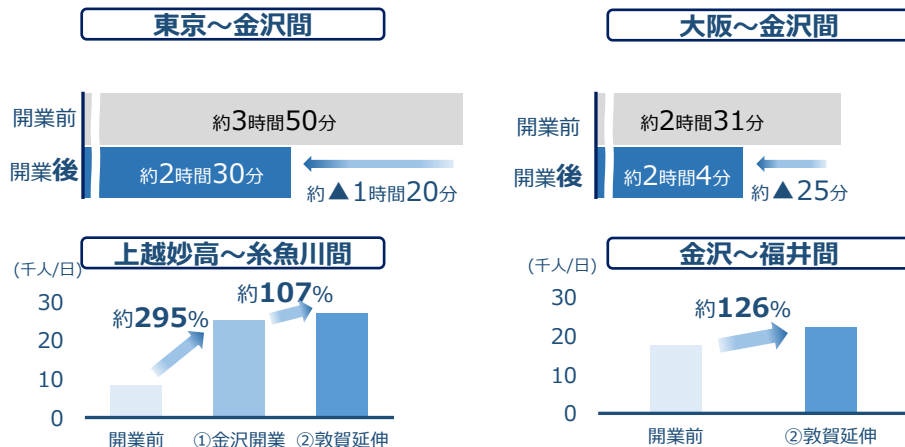
※1 独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構（Japan Railway Construction, Transport and Technology Agency）の略称

運行区間の概要

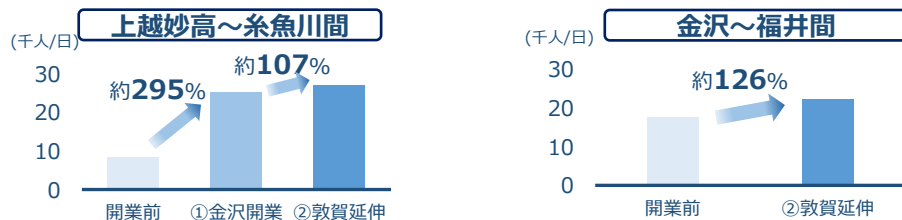
区間	①上越妙高～金沢	②金沢～敦賀
距離	168.6km	125.2km
開業日	2015年3月14日	2024年3月16日
契約期間	30年	
線路使用料	貸付料80億円 +固定資産税見合等※2	貸付料93億円 +固定資産税見合等※2

開業効果

主な短縮効果



利用者数



※2 貸付料は30年固定。固定資産税見合は新幹線等関連税制により5年間は1/6、その後5年間は1/3に減免される特例措置が適応される



歴史的に結びつきが強い関西～北陸間の所要時間がさらに40～50分程度※3短縮され、流動が増えるだけでなく、「第二国土軸」の形成による沿線地域のさらなる発展や激甚災害に備えた「リダンダンシー確保」が期待される

※3 平成28年国交省「北陸新幹線敦賀・大阪間のルートに係る調査について」より小浜京都ルート採用時の短縮効果

- 2022年4月より、輸送密度2,000人/日未満の線区別の収支率などを開示（当初:17路線30線区⇒2024年度:19路線32線区）
- 当社の営業キロの約1/3を占める当該線区において、1987年以降、ご利用は約3割まで減少しており、**大量輸送という観点で鉄道の特性が十分に発揮できていない課題を提起**。以降、様々な形で議論を開始
- 地域交通法改正（2023年10月1日施行）により、地方公共団体又は鉄道事業者からの要請に基づき国土交通大臣が組織する「**再構築協議会**」など、新たなローカル線の再構築議論の仕組みが創設された

▼当社における事例



【参考】第4回 城端線・氷見線再構築協議会資料より引用

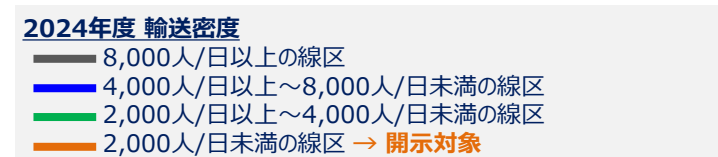
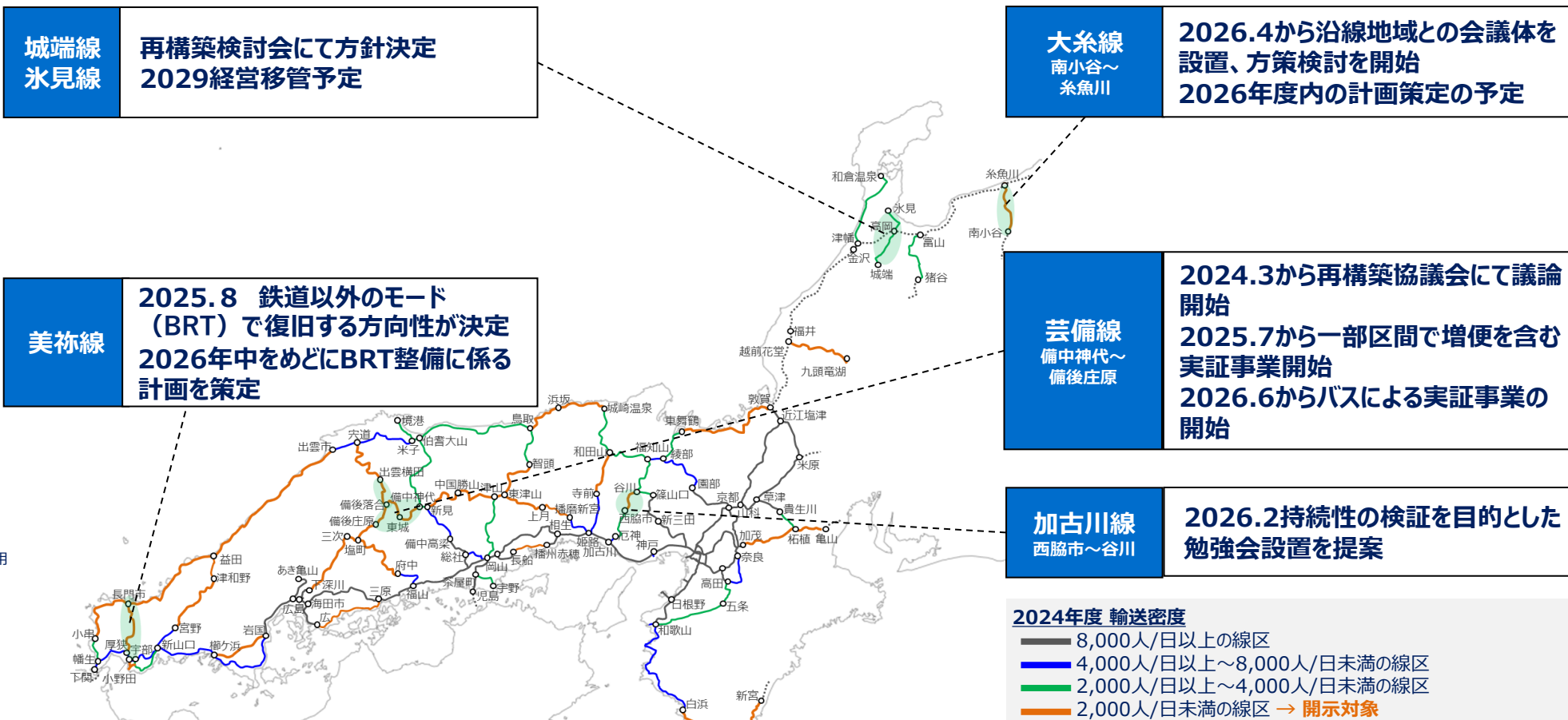
対象線区：城端線・氷見線
手法：事業譲渡



【参考】第3回美祢線沿線地域公共交通協議会資料より引用

対象線区：美祢線
手法：モード転換（BRT）

▼主な対話状況



全社員が生成AIを身近に活用し、業務効率化と社会への価値創出を図る状態を目指す

価値向上
生産性向上

【Work Smile Project】

デジタルツールを活用し、業務変革を推進。1,900名が参画。
現場視点でのアプリ作成、業務自動化などの実績



【個別業務への生成AI活用】

主に間接部門全体の生産性向上
オフィスワークの超効率化・高度化

- 導入済み汎用生成AIチャットボットアプリを“全員が”100%以上使い倒せるように
- RAGやCopilot Studio等の検討

- 平均時短 22.7分/1利用
- 月間起動数 40,000回以上
- 時間創出 16,000h/月 (約2億円/年相当)

駅機械故障対応補助アプリの内製開発により、コールセンターへの問い合わせ件数を約40%削減



従業員体験

【お客様センター業務の効率化】

お客様センターにおける電話対応履歴の作成に生成AIを活用。平均後処理時間を約50%削減



【画像診断AIの内製開発】

鉄道現場で培ったノウハウや技術を活用。画像解析AI「mitococa (ミトコカ)」シリーズを内製開発



【駅務機器CBM】

改札機の総点検回数が約3割、故障発生件数が約2割減少 (コスト削減効果：2.5億円/年)

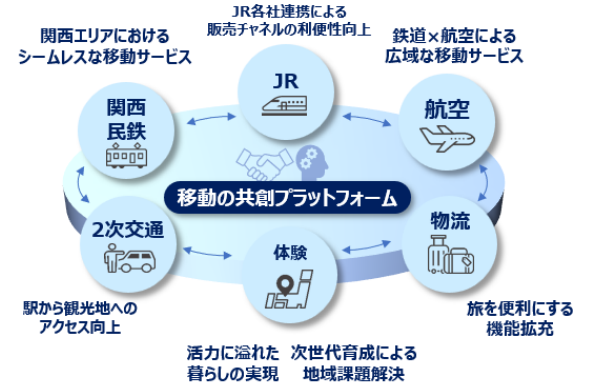


JR他社を含め、3社へ導入・稼働中

鉄道システム

【移動の共創プラットフォーム】

P40参照



【WESTERワールド】

P41参照



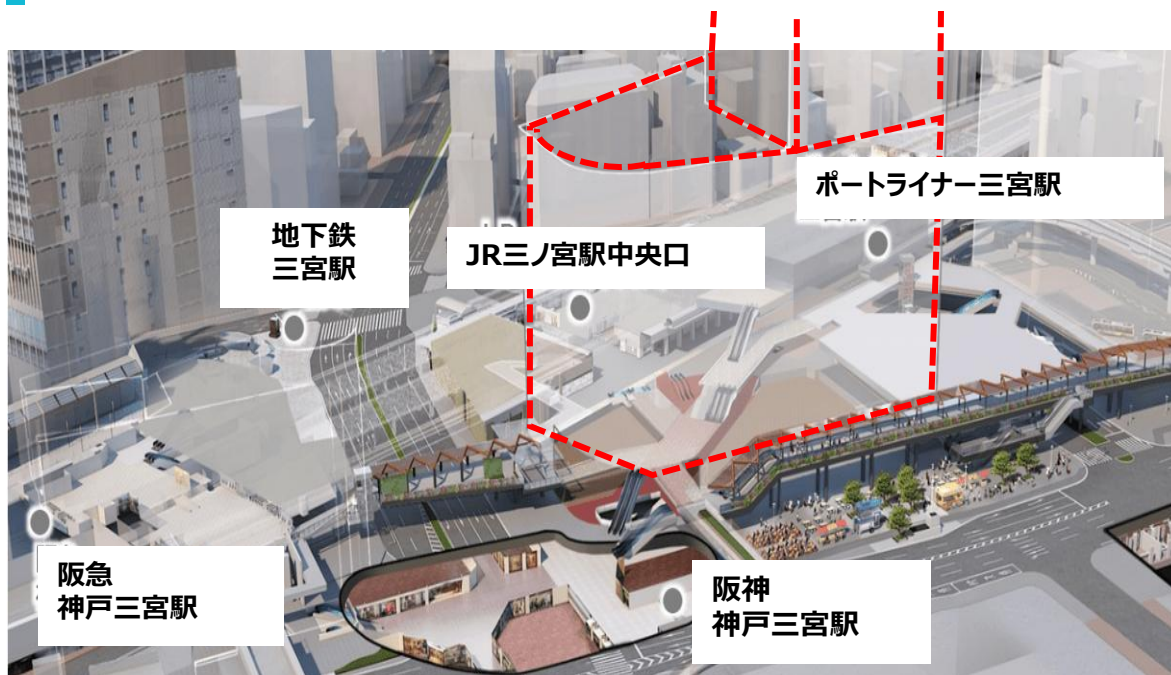
顧客体験

開発概要

※UR都市機構との共同事業

開業予定	2029年度
延床面積	約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7,000㎡） 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

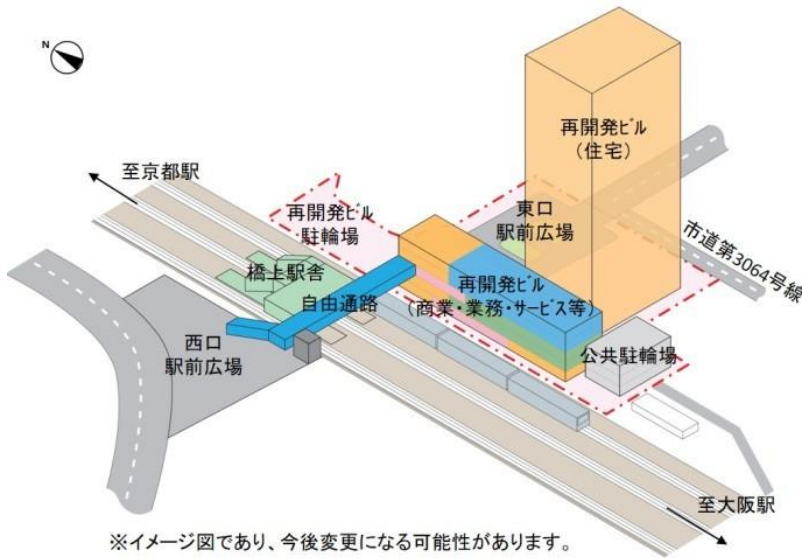


新駅ビル外観イメージ



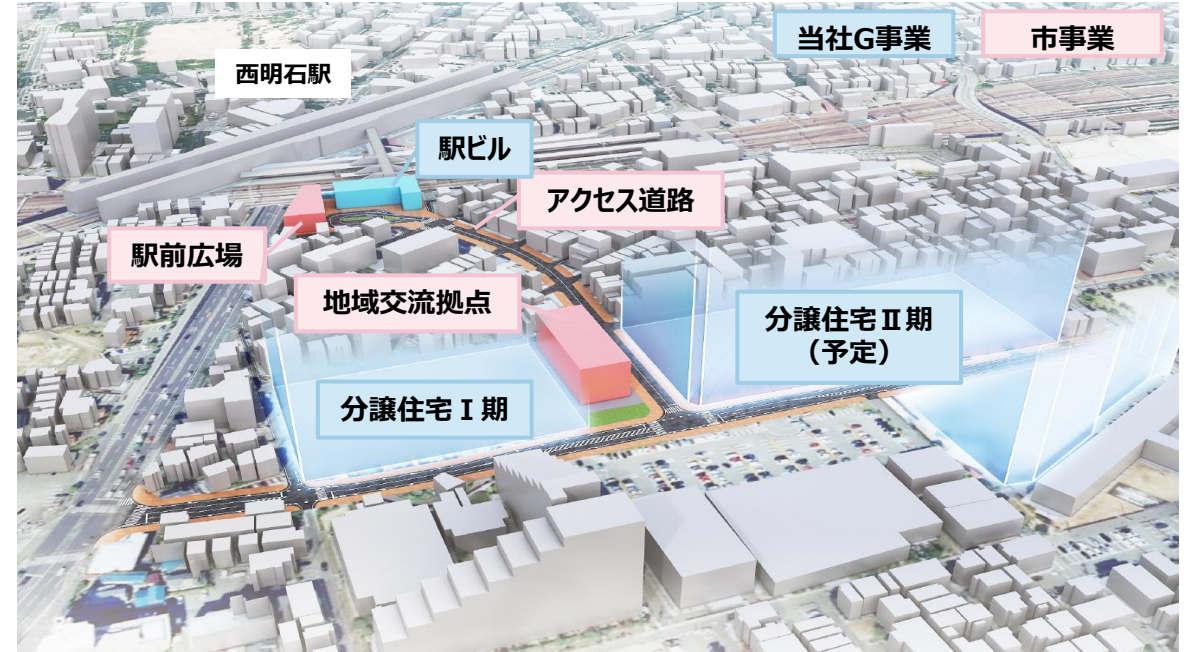
向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市）

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 市街地再開発事業（分譲住宅・駅ビル）
開業予定	東西自由通路：2026年度 市街地再開発事業（分譲住宅・駅ビル）：2028年度
延床面積	約47,800㎡
建築面積	約2,700㎡

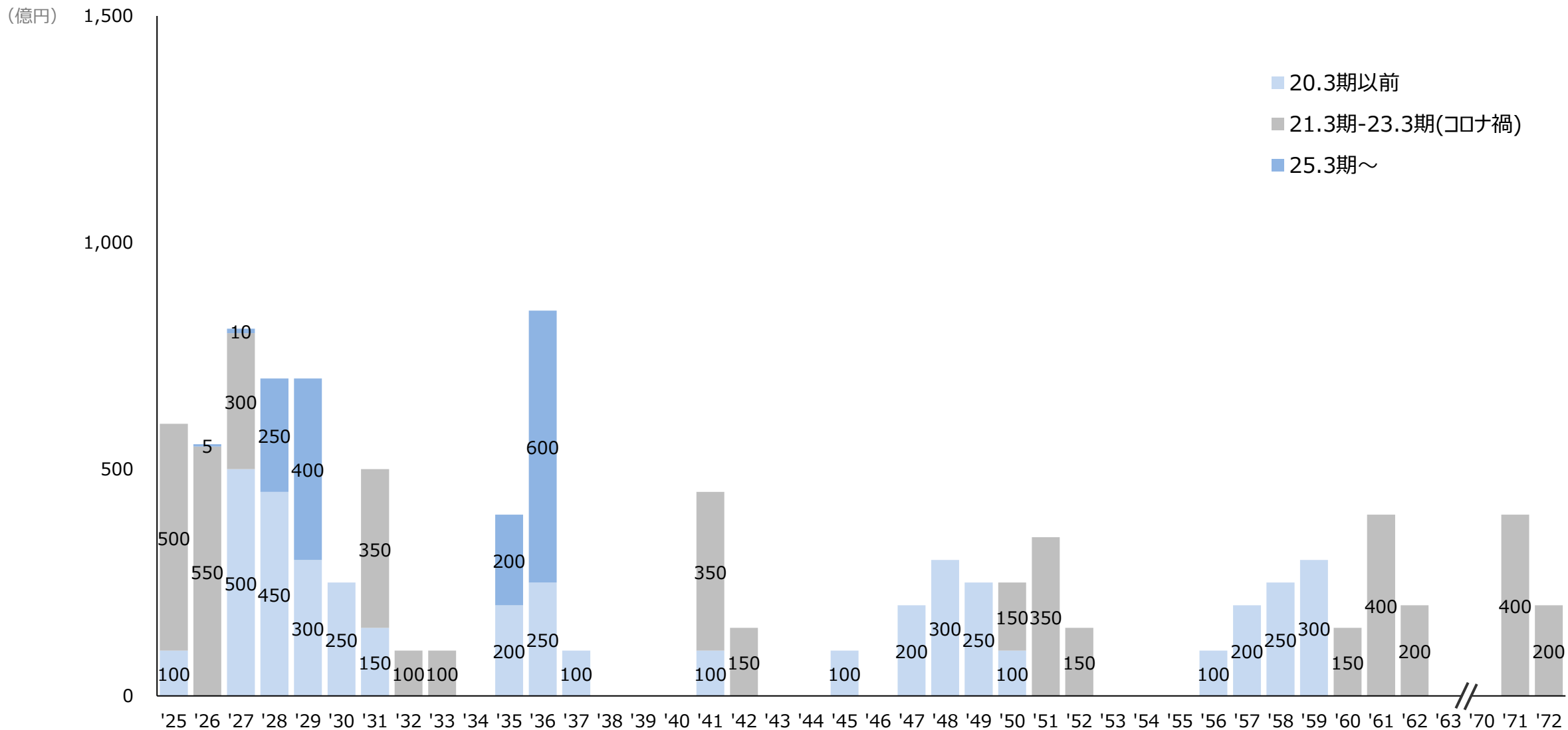


西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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㎡



社債償還額（単体）



(注1) 2026年4月10日時点

(注2) 償還額は額面金額

(注3) 横軸は各年3月期

- 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障害
- 本スライドに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、2026年5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、2026年5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/>