



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

- まず、決算と業績予想につきまして、ポイントを絞ってご説明いたします。
- 3ページをご覧ください。

 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

ハイライト



- 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			-						

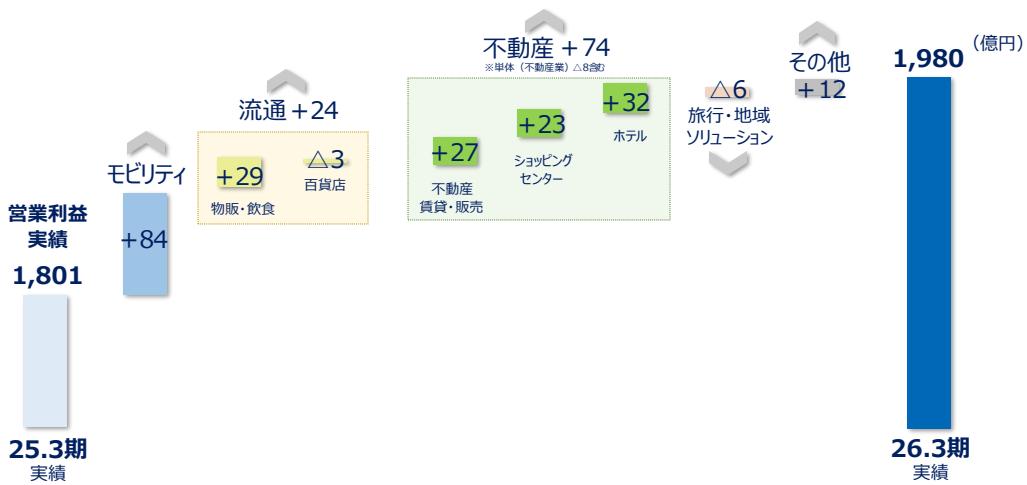
3

- 26年3月期は、万博効果に加え、まちづくりプロジェクトも寄与したことによりまして、5期連続の対前年・増収増益となり、業績予想を上回る過去最高益をあげることができました。
- 配当性向35%以上とする基本方針に則りまして、26年3月期の年間配当は前年を13円上回る97.5円を予定しています。
- 27年3月期の業績予想は、万博反動やインフレ、中東影響等により、減益を計画しておりますが、安定的な配当を重視するために、本計画においてはDOE3.5%程度へと還元方針を変更いたします。
- つきましては、27年3月期の年間配当は97.5円を予定しております。
- それでは決算概要をご説明いたします。
- 次のページをご覧ください。

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。



- 連結営業利益は1,980億円で対前年179億円の増益となりました。
- 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まして、対前年84億円の増益でした。
- 流通業も、万博関連事業や好調な土産店、宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」が好調に推移したことで、対前年24億円の増益でした。
- 不動産業は、不動産賃貸・販売業の拡大に加えて、まちづくりプロジェクトの開業効果等でショッピングセンターとホテル業が好調に推移したことから、対前年74億円の増益でした。
- 旅行・地域ソリューション業では、ソリューション事業が増収だった一方、ツーリズム事業が減収したことによりまして、対前年6億円の減益でした。
- 少し飛んで、8ページをご覧ください。

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

- こうした要因から、モビリティ業については、運輸収入を維持する一方、単体費用の増加等により、対前年約300億円の減益を想定しております。
- 流通業も、万博反動やリニューアル工事による休業等によって、対前年約30億円の減益を想定しております。
- その他のセグメントについても、リニューアル工事の減収影響はありますが、収益拡大に努めることによりまして、概ね前年並みを想定しております。
- 以上のことから、今期は対前年330億円の減益となる営業利益1,650億円を想定しておりますが、中東情勢の影響については影響額も大きいことから、別途補足説明をさせていただきます。
- 次のページをご覧ください。

参考：中東情勢影響

- 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)

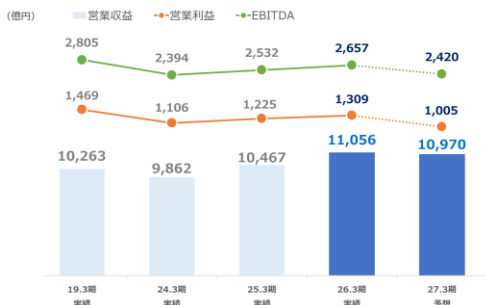
中東情勢の影響		指標	前提	連結営業利益への影響
費用	原油及び石炭価格の上昇 ・電力調達コストの増大 ・自動車、バス燃料費の増	原油価格	100\$/B※	▲85 (内 単体費用▲65)
	インバウンドの減少 ・中東および中東経由の欧州からの インバウンド減少	訪日外国人 旅行者数	▲80万人	▲25 (内 運輸収入▲10)
収入	国内企業業績悪化による ビジネス・旅行者の減少	GDP	▲0.3%	▲20 (全て運輸収入)
	収入計			▲45
合計				▲130 (内 単体▲95)

※年度平均価格

6

- 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されるというシナリオのもと、費用上昇と収入減少により130億円の減益影響をしておりますが、前提によって影響は変わります。
- もし、こうした影響が無ければ、営業利益1,780億円となり、万博効果を除いた25年度と同水準となります。
- 以上で決算パートの説明を終わります。

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」適用の影響が反映されています。
 ※ 25.3期より、東亜日本の営業卜算行費の計上方法が「仕入費」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）	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> （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

モビリティ業：運輸収入

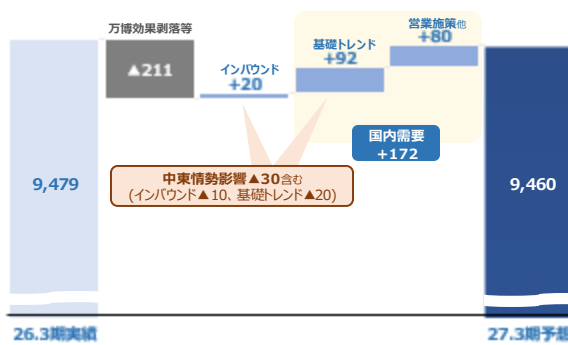
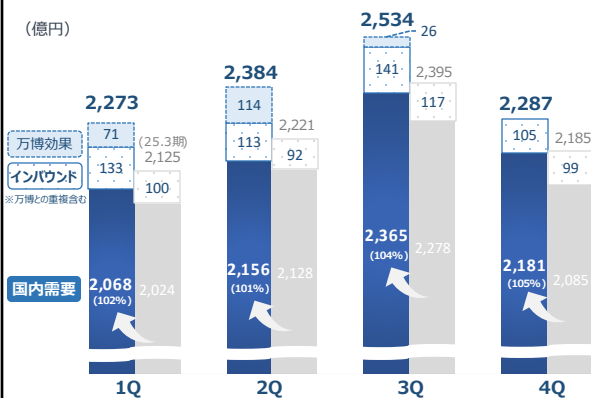
- 27.3期は万博効果の剥落や中東情勢影響があるものの、インバウンドの拡大および堅調な国内需要を捉えることで前年度並の水準を想定

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



- 続きまして、運輸収入の見通しについてです。
- 左側のグラフをご覧ください。26年3月期は下期にかけてレジャー需要を中心にご利用が伸長しました。
- 右側をご覧ください。27年3月期は、万博反動や中東影響による減収影響を見込んでいるものの、インバウンドや国内需要の獲得と営業施策により、新幹線を中心とした増収に努めまして、前期並みの水準を目指して参ります。
- 次のページをご覧ください。

モビリティ業：単体営業費用

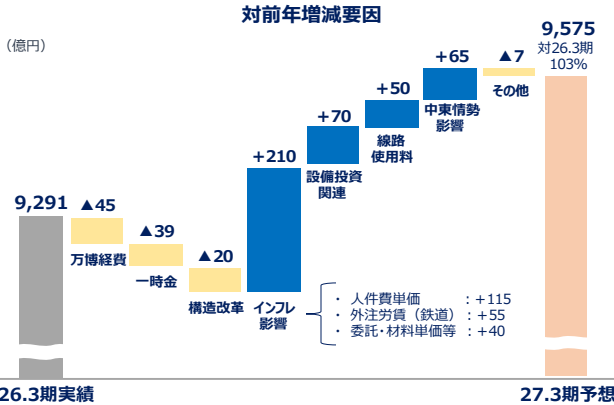
27.3期 単体営業費用計画（対前年）

【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

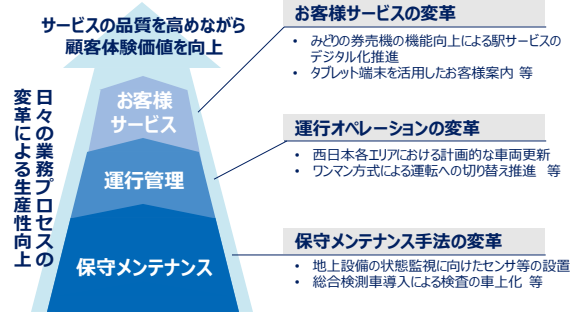
【主な増加要因】 +395億円

- ・ インフレ影響：人件費単価（ベア等）、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

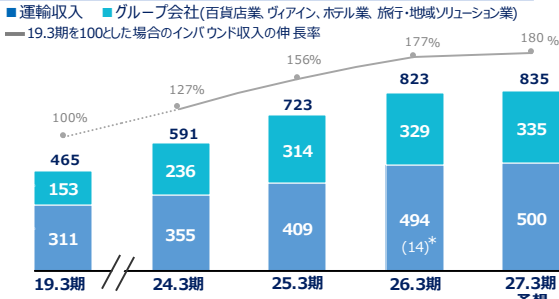
* 外部環境要因の影響額を除外した集計方法に修正しております

- 単体費用については、コロナ禍よりコスト構造改革の取組みを進めてきたものの、インフレや中東情勢の影響を強く織り込んでいるということと、設備投資の増加に伴う減価償却費や修繕費等の増加によりまして、対前年283億円の増加を見込んでおります。
- 前に戻りまして、5ページをご覧ください。

インバウンド収入

- 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、%)



運輸収入に占める割合 * () は万博需要と重複分

期	19.3期	24.3期	25.3期	26.3期	27.3期
割合	3.6%	4.2%	4.6%	5.2%	5.3%

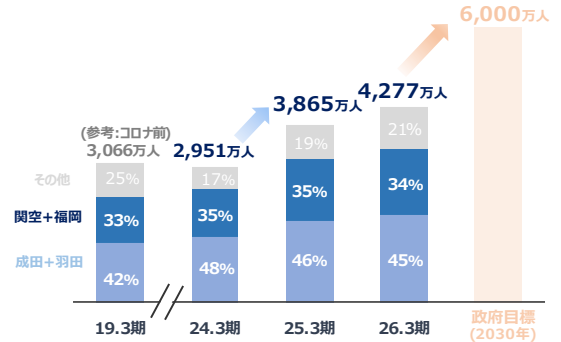
※ 訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきつ利用 (推計) の合算値
 (訪日旅行者向け商品の比率は全体の35%程度)

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

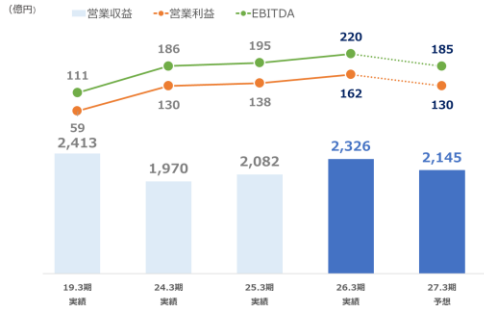
法務省「出入国管理統計」基に当社作成



内アジア圏	2,597万人	2,362万人	3,099万人	3,342万人 (4~3月)
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)

(単位：億円)



※ 19.3期実績は収益認識に関する会計基準適用の影響を反映していません

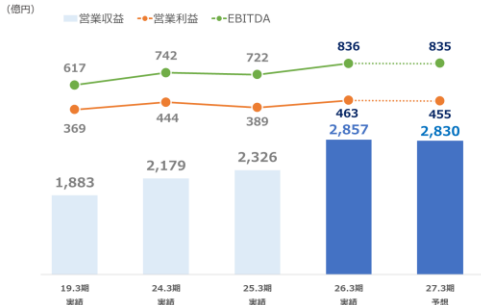
※ 各内訳は注子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません。なお、当期決算より連結上の科目・金額へ組み替後の数値とし、前年度分も同様に組み替えておきます。

	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

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期実績は収益影響に関する会計処理の適用の影響が反映していません
 ※ 26.3期は、決算発表の適格な下開行の計上ポイントを「宅・商・ホ」が「不動産業」に変更
 前年同期の金額、変更後の区分に基づき相対替えしております

(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会計債であり、総合計はセグメント計と一致しません。なお、当期未開示の連結上の科目・金額へ相対替え後の数値としており、前年度分も同様に相対替えしております。

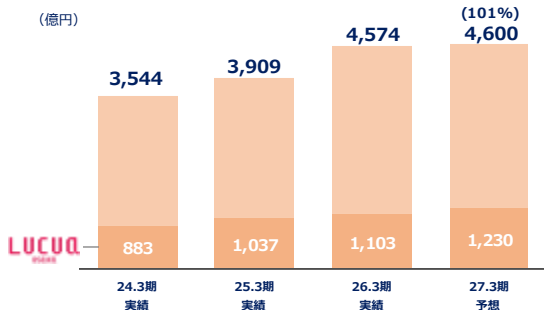
26.3期実績のポイント

不動産賃貸・販売業	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

不動産業：関連指標

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



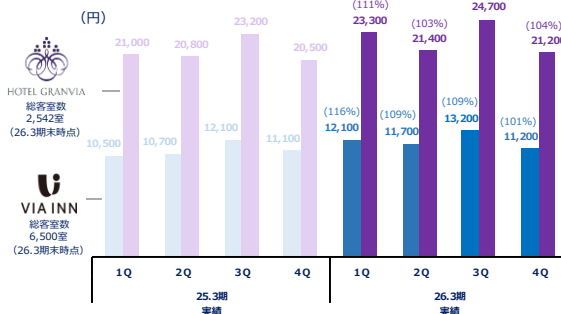
新規開業・リニューアル物件

物件名	開業時期	物件名	開業時期	物件名	開業時期	物件名	開業時期
シャミネ米子	23年7月 開業	パルチカ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
フコ水	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・ルクアイール	26年秋~28年春 順次リニューアル予定
くろみ稲井駅	24年3月 開業	minamo (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 対高級ホテル
 ※ 26.3期4Q実績は速報値です



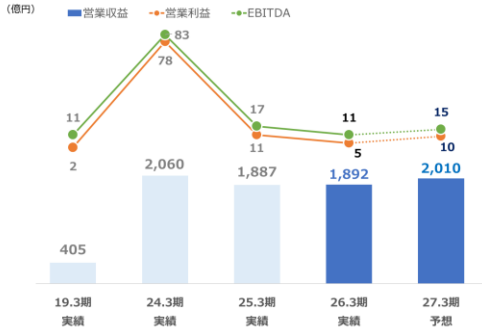
平均ADR (対前年)

	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



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」適用の影響が反映していません

(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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

株主・投資家とのコミュニケーション

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日

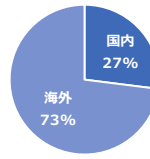


- 経営陣と株主・投資家との対話機会を積極的に設定し、**経営陣による面談件数は前年に引き続き増加**
- **投資家との対話内容や資本市場からの評価等を社内へ適宜フィードバックし、社内議論の活性化やIR開示情報の拡充に反映**

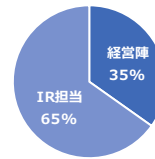
対話実績 *面談した延べ投資家数（同席含む）

	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			

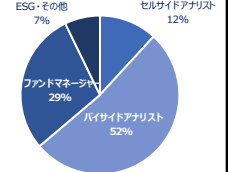
国内/海外投資家比率



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

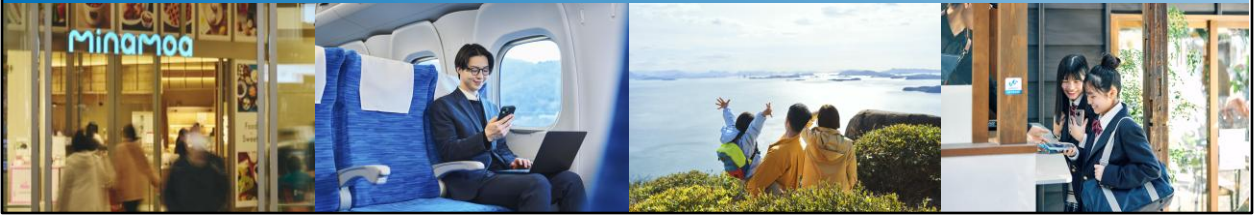
	詳細
中期経営計画策定議論における投資家意見の反映	株主・投資家からの意見（詳細はP16参照）も踏まえた、中期経営計画2030の重点戦略やKPIの設定
関心の高いトピックスに対する決算説明会資料の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ経営：事業別ROICの実績・予想の開示 ・鉄道運賃・料金：運賃改定の検討状況や運賃制度見直しに対する当社の考えの明示 ・大阪・関西万博：万博を契機とした価値創造戦略および万博効果の開示 ・インバウンド：単体/グループ会社ごとの収入実績の開示

主なテーマ	株主・投資家からのお声	当社の取り組み
企業価値向上 に向けた成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● インフラ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"> ● インフラ影響について、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
資本コストや株価を 意識した経営	<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るのか、次期中計のキャッシュフロー・ポジション、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
サステナビリティ経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の真の成長のドライバーは社員のカ。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、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 －



- 続きまして、昨日公表いたしました「中期経営計画2030」につきまして、ご説明いたします。
- 23ページをご覧ください。

<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。

ステークホルダーの皆様へ提供する価値	お客様	地域・社会	パートナー	株主	共に働く仲間
	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、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々に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%	主な取り組み ・ 安定的な配当 (配当性向35%以上) ・ 自己株式取得 1,000億円	

※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を記載

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/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) 緑のハウス (2025年3月開業) 広島新駅ビル minamoa (2025年3月開業) 路面電車 広島新乗り入れ (2025年9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)	

- まずは、前中計の振り返りです。
- 財務目標では、運輸収入やライフデザイン分野を伸ばしたことで目標を上回り、最高益を更新いたしました。EPS及びROEについても、安定配当と自己株式取得により、コロナ前水準に回復したことで、公募増資に対して一定の区切りをつけることが出来たと考えております。
- 一方、ライフデザイン分野の利益割合は目標を若干下回りました。
- インフレ影響による鉄道事業のコスト上昇への対応含めて、今後の課題であると認識しております。
- 26ページをご覧ください。

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「全職種に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合

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



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

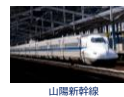
'25実績(見込み) 164万t-CO2 / ▲24%
(目標 139万t-CO2 / ▲35%)

※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

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%)



- 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



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



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	経済的価値
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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] 人の移動の活性化^{※1} まちの活動量^{※2} 増 GHG排出量^{※3} ▲60%	[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*） ※2 拠点エリアの来往直数×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、やっかいを持って働いている状態」を調査・測定

- 本計画の策定にあたり、長期ビジョンで掲げた「実現したい未来」を礎に、2035年のありたい姿を新たに定義しました。
- 中計2025で得たものを糧に、「人と人をつなぐ」移動、「人の心が動く」体験、「人、まち、社会を支える」基盤を価値として提供し、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。
- 30ページをご覧ください。

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財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、ガバナンスの充実に努めることで、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。

インプット

特徴的な立脚資本 独自のケイパビリティ

- 財務資本**
キャッシュ創出力
財務基礎の健全性
- 製造資本**
広範な交通ネットワーク
まちづくり拠点、不動産
- 知的資本**
複雑なインフラを
安全かつ安定的に
構築・運営する技術・組織
社会的・商業的
コンテンツ構築ノウハウ
豊富な多様なデータ
- 人的資本**
人材の多様性
人材開発・育成
- 社会関係資本**
自然・非自然にわたる
多様な顧客接点
パートナー・地域とのつながり
- 自然資本**
エリア内に存在する
自然・景観・文化

お客様・社会からの信頼に応え、安心の実現に向け努力し続ける「力」

人・モノ・情報の動きを創出する「力」

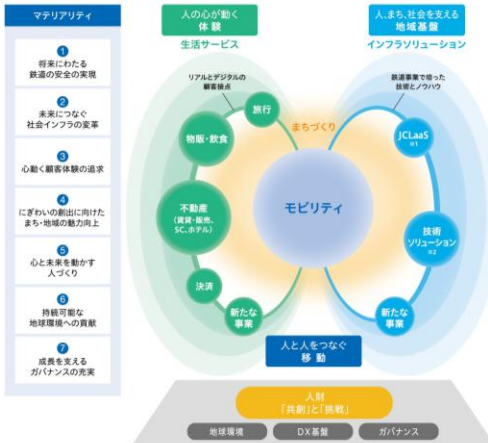
まち・社会を基盤に再編する「力」

地域の価値を見出し、ともに向上する「力」

事業で培ったノウハウを活用しソリューションを創出する「力」

リアルとデジタルを融合し価値を創出する「力」

事業活動



アウトプット

2030年度目標

- 鉄道の安全**
お客様が先導する鉄道事業
安全に定常業務遂行
：発生させない
- 社会インフラ**
モビリティ後継システム開発案件：1120億円
JCLaaS事業案件受注数：累積30件
- 体験価値**
WESTER社会貢献効果：4,700億円
移動の地球プラットフォーム
取組数：340億円
- まち・地域のにぎわい**
拠点エリアの活動量：増加
ゼロエミッション：180万人(1.6倍)
増加を目標
- 社員の働きがい**
エンゲージメントスコア
：2026年度実績値を1.5倍
- GHG排出量**
50%削減(※2019年比)
- ガバナンス**
商業実態に即したガバナンス体制：実業
標準レポートに関する
重大インシデント：発生させない
- 財務**
営業利益 2,300億円

アウトカム

長期ビジョン

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、便利で豊かな暮らし

持続可能な社会

社会的価値 (地域・社会)

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

経済的価値 (お客様、株主、従業員等)

- 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
- 多様な人材の獲得と活躍

※1 社会インフラシステム事業 ※2 工業業、鉄道事業を活用した製造・サービス事業の提供

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

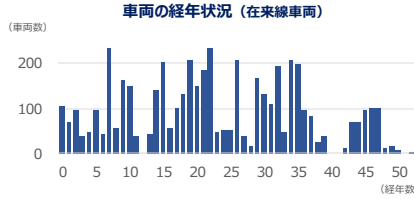
インバウンド
外国人労働力増

地域インフラ
の老朽化

対処すべき課題

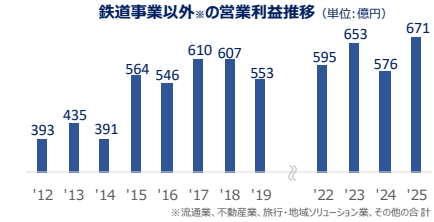
基幹事業である鉄道事業の持続的進化

- 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



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



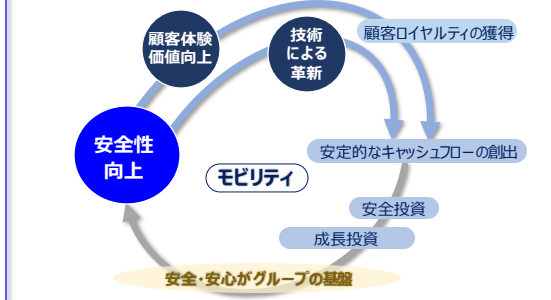
- 経営環境が急激に変化する中、対処すべき2つの課題を認識しています。
- 一つは、グループの基幹事業である鉄道事業の持続的進化です。
- 技術継承と技術の更なる進化に加え、車両や設備の更新の必要性が高まっております。
- もう一つは、不動産業などの鉄道事業以外の成長です。
- 顧客データ、鉄道技術、マーケティング起点の付加価値創出力を活用した、社会課題解決に挑戦し続けることが必要であると考えております。
- 次のページをご覧ください。

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

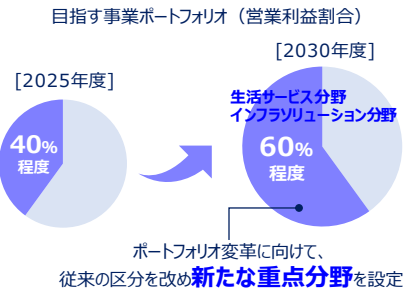
CX※向上・技術革新を軸に運賃改定も活用し、将来にわたる安全・サービスの維持向上を図る



※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



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

31

- ありたい姿と環境認識を踏まえ、本計画の基本方針として、人起点を更に徹底したうえで、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べく、2つの変革に取り組んで参ります。
- 1点目は、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。
- 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ります。
- 2点目は、「事業ポートフォリオの変革」です。
- グループの強みを最大限に活用し、鉄道中心の収益構造から転換を図ります。
- これらの変革を実現するために、過去最大規模となる5年累計2.6兆円の投資を戦略的に行う計画としております。
- 33ページをご覧ください。

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

振り返り

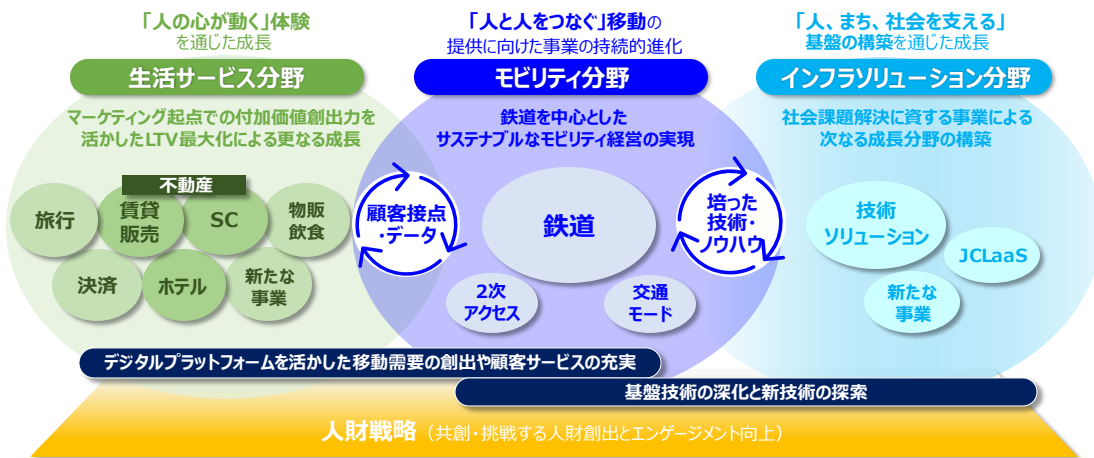
中計
2030



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



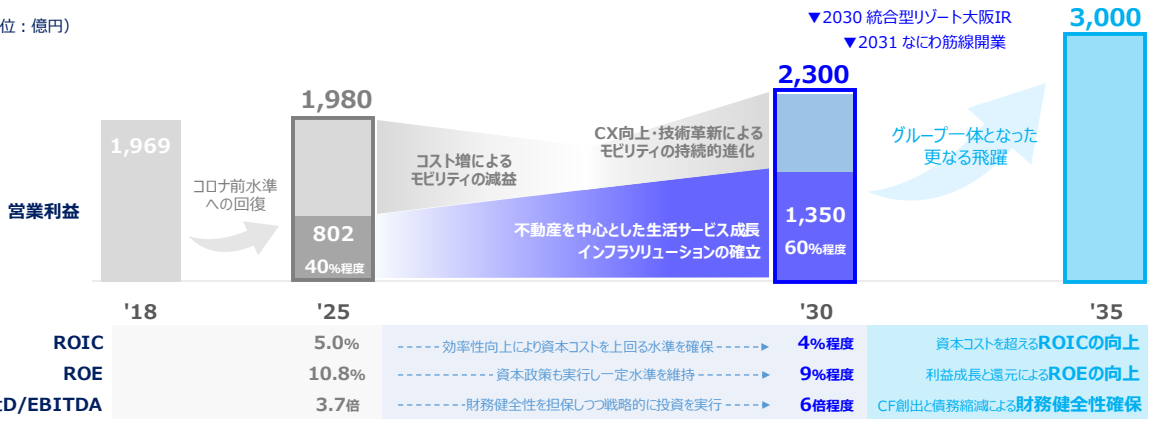
33

- 中計2025ではコロナ禍で、お客様の移動が激減し、移動に連動する事業が大変苦戦したことを受け、移動に左右されにくい事業をまとめた「ライフデザイン分野」の拡大により、最適なポートフォリオ構築に取り組みました。
- 本計画においては、今後の成長市場を取り込むべく、ご提供する価値に沿った形で事業を分類して、3つの重点分野に再編します。
- 1つ目は、鉄道を中心とする「モビリティ」、2つ目は、不動産、流通など、便利で豊かな暮らしをご提供する「生活サービス」、3つ目は、鉄道の技術を活用して、各種工事やインフラの保守・管理を通じて社会を支える「インフラソリューション」です。
- 次のページをご覧ください。

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%	4%程度	資本コストを超えるROICの向上
ROE		10.8%	9%程度	利益成長と還元によるROEの向上
NetD/EBITDA		3.7倍	6倍程度	CF創出と債務縮減による財務健全性確保

- 本計画は、長期ビジョンや2035年のありたい姿の実現に向けて、変革を行うための重要な期間です。
- コスト上昇により減益が見込まれるモビリティを運賃改定等で持続的なものとしつつ、不動産を中心とした生活サービス分野の成長とインフラソリューション分野の確立で成長を図り、2030年度で営業利益2,300億円、生活サービス分野とインフラソリューション分野の営業利益割合60%を目指します。
- 過去最大の投資による変革に取り組み、費用が先行することから、2030年度時点のROICは若干の低下を見込んでおります。
- 一方で、健全な財務基盤による負債調達余力を活用した資本構成のマネジメントにより、戦略的にWACCをコントロールして、スプレッドの維持・拡大に努めて参ります。
- また、当社は株主資本コストを7%台と認識しておりますが、ポートフォリオ変革による利益の更なる安定化や安定配当による資本政策の実行により、今後も株主資本コストの低減を図ることで、安定的に株主資本コストを上回る水準として、ROE9%程度を目指し企業価値を創出して参ります。
- そして、2035年度に向けてはグループ一体となった更なる成長により、営業利益3,000億円の達成に加えて、各指標を向上させて参ります。
- 中計最終年度におけるセグメント別の営業利益想定については、補足ページを別途ご覧ください。
- 37ページをご覧ください。

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	・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	モビリティ	1,191	865	950	
うち工事業	インフラソリューション	118	140	175	・外部工事受注の増加に伴う増
流通業	生活サービス	162	130	215	・店舗売上、ヴィアイン宿泊収入の増 ・人材関連経費等の増
不動産業	生活サービス	463	455	850	・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	・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	・決済事業等の拡大
連結営業利益		1,980 (200*)	1,650	2,300	

※ ()は万博効果

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

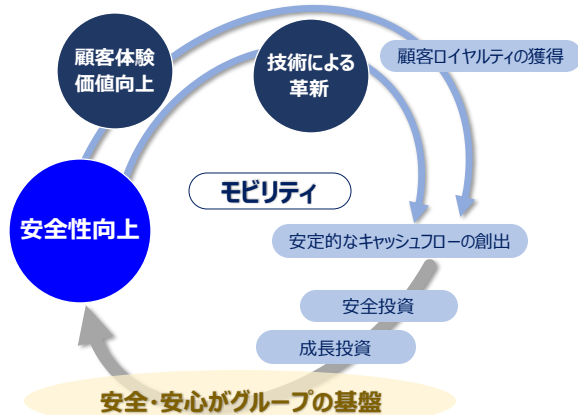
■ 経営基盤の強化（人財・地球環境・ガバナンス）

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

方針	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	2027 目標	JR西日本グループ 鉄道安全考動計画2027の完遂
-----------	--	--------------------	------------------------------



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

安全性向上	
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	<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
顧客体験価値向上	
出合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	<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
技術による革新	
技術を通じて進化するモビリティネットワーク	<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

- ここからは、本計画における5つの重点戦略についてご説明します。
- 1つ目は、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。
- JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の完遂を目標として、全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の提供に向けた安全性向上に取り組めます。
- さらに、シームレスなモビリティサービスによる顧客体験の価値向上、技術革新によるモビリティネットワークの進化にも挑戦し、これらの企業努力を積み重ねたうえで、運賃改定の検討を深め、安定的なキャッシュフローを創出して参ります。
- 次のページをご覧ください。

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性を高め、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

開空特急「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)

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大阪側提供/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

関西国際
空港

2031年春頃

なにわ筋線 開業

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

- 2つ目は、「まち・地域の持続性・魅力向上」です。
- 交通ネットワークを軸に関西・西日本エリアの回遊性を高め、地域との共創により、目的地として選ばれ続けるエリアを目指します。
- 京阪神エリアにおきましては、大阪IR、なにわ筋線開業に向けて、ルクアの大規模リニューアルや三ノ宮駅ビルの開業等の取り組みを通して、エリアの活動量の増加を図ります。
- また、せとうちエリアにおいては、同エリアの訪日客を1.6倍にする目標に向けて、岡山駅前の再開発や広島駅北口周辺のまちづくりに加えて、観光・消費・滞在コンテンツの拡充・発信や、人財・ファイナンスによる支援の取り組みを進めて参ります。
- 具体的な開発パイプラインやポテンシャルについては、補足ページを別途ご覧ください。
- 40ページをご覧ください。

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

山陽新幹線

'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 岡山一書街リニューアル



27年度
シェイگران大塚公園
(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
都市型アーリーチの検討や
鉄道と一体となったまちづくりを推進

'22 新大阪第2・
第3NKビル



西明石駅南地区
26年度 フリコ西明石 南館
27年度 分譲住宅(1期)



27年度
プレディア井口WEST・EAST
(分譲マンション)



新大阪駅周辺まちづくり
リニア・北陸新幹線大延伸を見据えた
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

東海道線

'24 イノゲート大阪
'24 ハルチカ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



28年度
向日町駅周辺再開発
(駅ビル、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

'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)



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

環状線
近郊

'25 弁天町駅新駅舎
'26 クオーツ心斎橋
(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)



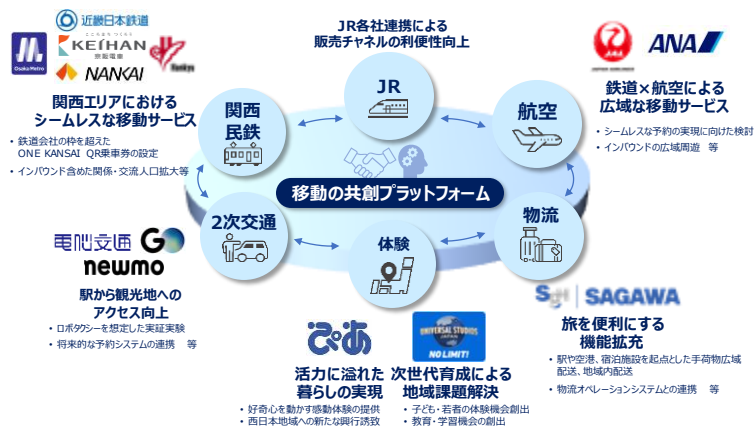
大阪湾岸エリアまちづくり
夢洲アクセス鉄道北ルート整備におおせ
た沿線まちづくりの検討

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
-----------	--	--------------------	------------------------------



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販売額
※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つ目の「共創による顧客体験価値向上」です。
- 昨日の会見で発表させていただきました通り、JAL・ANA航空会社等と連携し、シームレスな予約を実現する、移動の共創プラットフォームの構築に向けて、検討を深めて参ります。
- このプラットフォームを通じ、一人ひとりに最適化された体験をご提供することで、関係・交流人口の拡大を目指して参ります。
- 41ページをご覧ください。

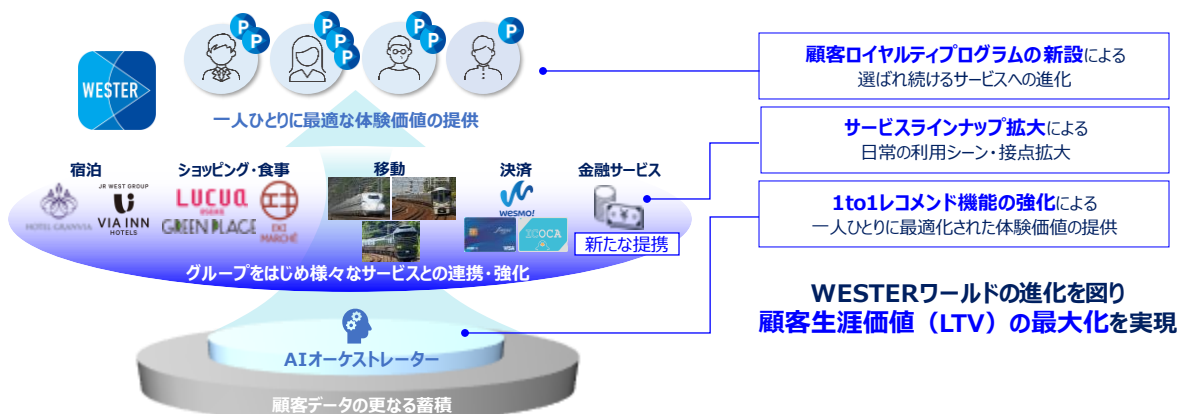
③-2 共創による顧客体験価値向上

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



- 顧客ロイヤリティプログラムの新設などによって、中計2025で構築してきた会員基盤を進化させることにより、当社グループのサービスを長期的に、繰り返しご利用頂くことで、LTVの最大化を目指します。
- 次のページをご覧ください。

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みらいバンク (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

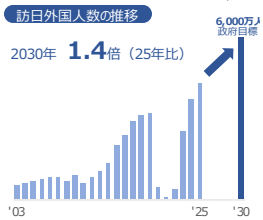
取得額	議決権所有割合	譲渡実行日
900億円	20.0%	2026年度中

- 生活に深く寄り添うグループへの進化に向け、大きな一歩を踏み出す取り組みの一つとして、本日、当社とりそなHD様、関西みらい銀行様の3社で、資本業務提携契約を締結しました。
- 本提携では、りそなグループ様の個人・中小企業に強みを持つ強固な顧客基盤や、バンキングアプリ・決済事業に関する知見・ノウハウと、当社グループの広範な交通ネットワーク、リアル・デジタル両面の様々な生活サービスをシームレスにつなげることで、生活サービスラインナップの拡大に繋げ、地域経済の活性化を目指して参ります。
- 具体的には、「WESTERみらいバンク (仮称)」の立ち上げによる「新たな金融体験の創出」、「決済事業の機能強化による顧客体験の進化」、「まちづくりを起点とした暮らしの質の向上」を柱として、今後、様々な連携を進めてまいります。
- なお、今回の資本・業務提携により、当社は関西みらい銀行様の株式20%をりそなHD様から取得し、同社を持分法適用・関連会社とする予定です。
- 次のページをご覧ください。

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
- ベ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 (ルカアサウス)
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)

**キャラクターズ
ワールド**

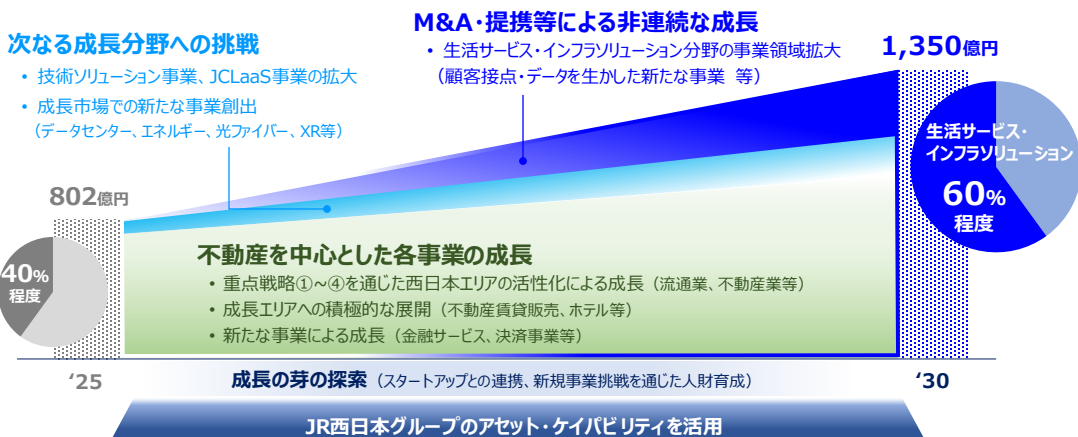
- 4つ目は、「インバウンド需要の取り込み」です。
- 訪日外国人の政府目標は2030年に6,000万人となっています。
- 当社はこの機会を捉えるべく、なにわ筋線による関空アクセス強化を活かした大阪都心部の競争力向上や、京都駅改良、せとうちエリアの魅力向上施策を軸とした西日本エリアの周遊、消費拡大による活性化を目指します。
- また、「のぞみ」への個室導入による新幹線の高付加価値化や、インバウンドを意識した駅ビルテナントの誘致、ホテルチェーン展開等の消費を活性化させる取り組みを、グループ一体で推進して参ります。
- 次のページをご覧ください。

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

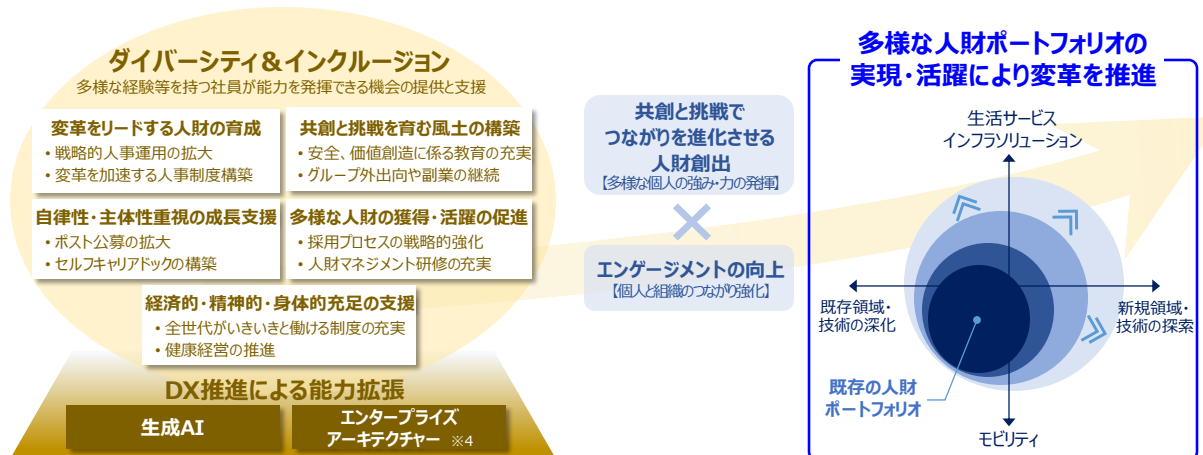
方針	共創と挑戦による事業領域拡大と 新たな事業創出による事業ポートフォリオの変革	2030 目標	生活サービス・インフラソリューション分野 営業利益 1,350億円 (営業利益に占める割合 60%)
-----------	---	--------------------	---



- 5つ目は、「更なる成長に向けた領域拡大・事業創出」です。
- 既存事業の領域拡大と新たな事業創出により、生活サービス・インフラソリューション分野の30年度の営業利益を1,350億円に成長させて参ります。
- 具体的には、既存事業のオーガニック成長に加えて、当社のケイパビリティを活かせるデータセンターやエネルギー事業等、成長市場での新たな事業創出の挑戦や、先ほどご紹介した資本業務提携を始めとした金融サービス、決済事業も含む生活サービス・インフラソリューション分野のM&Aや提携等による非連続な成長を図ることによって、事業ポートフォリオの変革を実現します。
- 次のページをご覧ください。

経営基盤強化 (人材戦略)

方針	共創・挑戦する人材の創出、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
-----------	--	--------------------	--



※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スキルを有する人材 ※3 (人件費+営業利益)/従業員数 ※4 全社最速でのシステム構築

- 経営戦略で掲げる2つの変革を推進するため、ダイバーシティ&インクルージョンに加えて、前中計から力を入れてきたDX推進による能力拡張を基盤とした人材創出とエンゲージメントの向上の取組みにより、多様な人材ポートフォリオの実現を目指して参ります。
- 人材戦略の進捗を図る指標として、エンゲージメントスコア、DX推進キーパーソン、一人あたり人的投資付加価値を新たに設定し、その向上に取り組んで参ります。
- 50ページをご覧ください。

経営基盤強化 (地球環境)

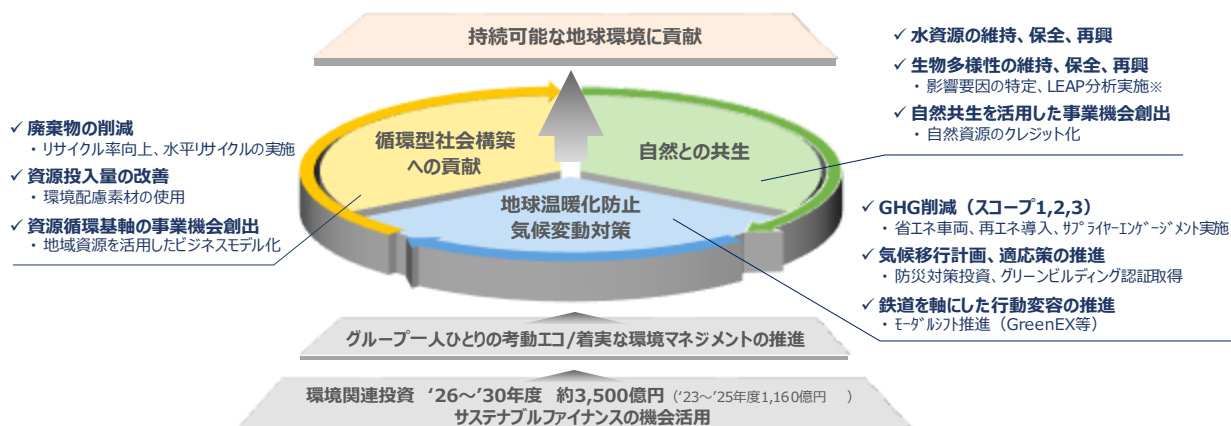
方針

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

2030
目標

GHG排出量※：▲50%

※連結スコープ1+2、対'13年度比



※ 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

経営基盤強化 (ガバナンス)

方針	持続的な成長に向けた経営の機能強化と グループ全体を見通したリスクマネジメント・コンプライアンスの充実	2030 目標	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 ：発生させない
-----------	--	--------------------	---

① 持続的な成長に向けた経営の機能強化

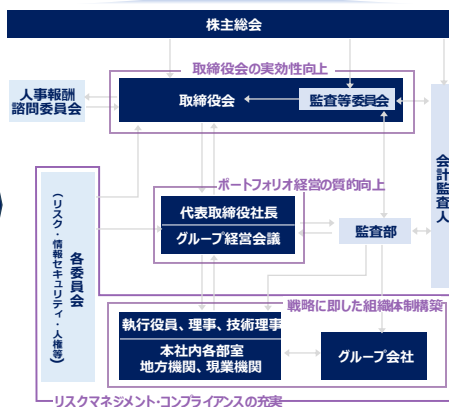
ポートフォリオ 経営の質的向上	適時適切な経営資源の配分、事業ポートフォリオ経営の仕組み化を通じた事業の選択と集中
戦略に即した 組織体制の構築	デジタル、マーケティング等、戦略に沿った組織体制の構築
取締役会 の実効性向上	迅速果断な意思決定や業務執行の支援 安全や経営目標の達成に向けた実効性の高い監視・監督

② グループ全体を見通したリスクマネジメント・コンプライアンスの充実

リスクマネジメント の実効性向上	経営へのインパクトを勘案したリスクの抽出等、全社戦略を踏まえたグループリスクマネジメント体制の実効性向上
情報セキュリティ の取り組み	官民連携による情報活用等、重要インフラのセキュリティ対策強化 JRW-CSIRT*等を通じたソフト面での教育・対応支援
企業倫理・人権 の取り組み	「JR 西日本グループ行動規範」に基づく組織型不祥事の防止 人権デュー・デリジェンスを通じた人権侵害リスクの評価と軽減

※ JR西日本グループにおけるセキュリティインシデント対応チーム

ガバナンスの強化・充実を通じた共創と挑戦の加速



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	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 人による接遇向上 快適・上質な空間 輸送品質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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

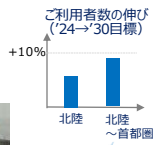
- 多客期の輸送力の強化

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



提供:JR東海



- ここからは、主な事業戦略について、ポイントを絞ってご説明します。
- 右側の新幹線輸送サービスの品質向上についてです。
- 新幹線に関しては、安全性向上や輸送力の強化に加え、山陽新幹線への個室導入などグリーン車の快適性を高めることによりまして、更なる需要の獲得を図って参ります。
- 52ページをご覧ください。

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

グループ一線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

基盤技術
の深化

×
新技術
の探索

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

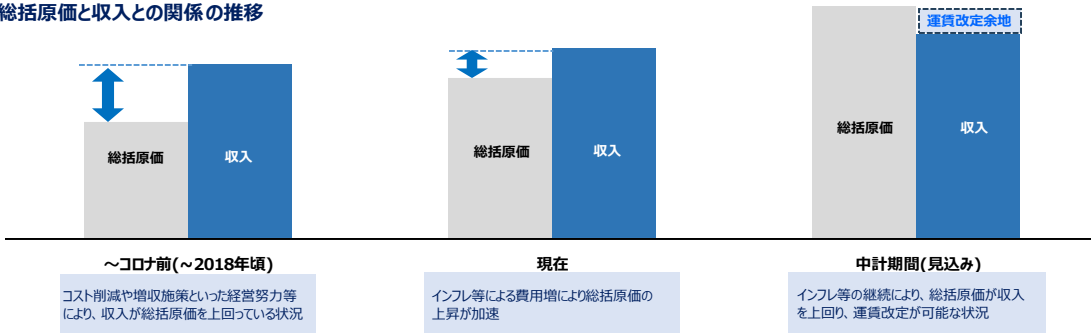
AI等のデジタル技術も含めた新技術の活用

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
		

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
- ② 新幹線自由席特急料金の届出化
- ③ 定期運賃の届出化

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

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

定期運賃の割引のあり方見直し

- 鉄道の運賃・料金についてです。
- 当社は経営努力により、総括原価を上回る収入を確保して参りましたが、今後も継続が見込まれるコスト上昇を踏まえ、持続的な鉄道の運営とサービス向上のために、運賃改定が必要であると考えております。
- 本計画にも一定の前提をおきまして、運賃改定の効果を織り込んでおります。
- また、現行制度下では十分に対応出来ない課題に対しましては、制度の柔軟な運用やシンプル化を国交省に対して強く要望しております。
- 54ページをご覧ください。

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・ライセンス戦略

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



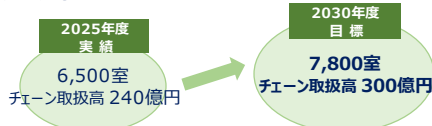
等

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・海外の顧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%

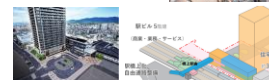
※賃貸事業におけるアセットタイプ別資産割合（期末簿価）を記載

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・販売業です。
- マーケティング起点による付加価値提供を通じた収益性の向上に加え、市況や需要に応じて適宜重点エリアとアセットタイプを見直し、ポートフォリオをマネジメントして参ります。
- ファンド・REITについては、当社が保有する不動産の一部売却も含めて、REITの資産規模を2035年度に2,000億円まで引き上げていくことを計画しております。
- 主なまちづくりプロジェクトとしては、西明石における社宅跡地の開発や向日町の再開発におきまして、分譲販売を計画しております。
- また、これまで培ってきた事業ノウハウを活かし、アメリカ等の先進国において現地パートナーとの住宅事業等の展開にも挑戦して参ります。
- 次のページをご覧ください。

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

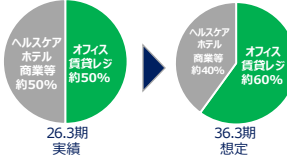
首都圏等の不動産開発を並行することでポートフォリオを分散化

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)



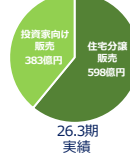
販売

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

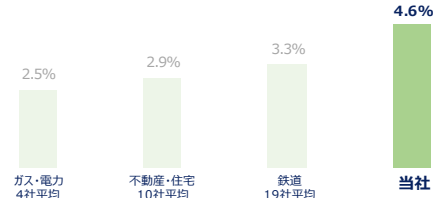
基本方針

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利益/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

- こうした取り組みによりまして、資産規模拡大と資産効率向上を両立し、2035年には総資産1兆円、ROA5%を目指して参ります。
- また、賃貸等不動産につきましては、鉄道施設と一体となったターミナル駅の商業施設を中心にグループ間のシナジー発揮によって、他社対比で見ても高い賃貸利回りを得られている物件については保有を継続する方針です。その他の案件については、市況等を総合的に勘案して売却も随時検討して参ります。
- 57ページをご覧ください。

27.3期

28.3期以降

西日本沿線

フレディア
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



ジェイグランシティ
西明石タワーウエスト
竣工予定：27年6月



ジェイグラン
大塚公園
竣工予定：28年2月



ジェイグラン
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



フレディア
井口WEST・EAST
竣工予定：27年12月～



ジェイグランタワー
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

首都圏
海外

フレディア
流山運河
ステーションフロント
竣工予定：26年5月



フレディア
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



ジェイグラン
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



フレディアコート
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ららし、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

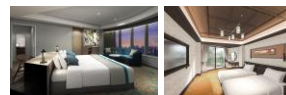
顧客体験の進化

「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

- ・“食のディスティネーションホテル”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（ロイヤリティプログラム等）

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

- ショッピングセンター業です。
- 大阪駅に隣接するルクアは、2011年の開業から15年が経過しまして、SC売上高1,100億円と日本有数の商業施設へと成長いたしました。
- ルクアサウスの新規開業と更なるブランド力の向上によりまして、2030年度にはSC売上高1,600億円を目指して参ります。
- ホテル業につきましては、既存店のリニューアルによるADR向上や新規出店等によりまして、2035年度には現状の約2倍となる売上高1,000億円を目指して参ります。
- これらの取組みを総合しまして、不動産セグメントの営業利益としては2030年に850億円を目標としております。
- 59ページをご覧ください。

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	ツーリズム事業	インバウンド・グローバル事業
-----------	---------	----------------

- ・産官学金労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



- ・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機と
提携した宇宙旅行の取り組み

- ・ 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

技術ソリューション
グループへ

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

- ・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



AIカメラ“mitococa”の展開
エスコンフィールドHOKKAIDO



株式会社UAC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

JCLaaS

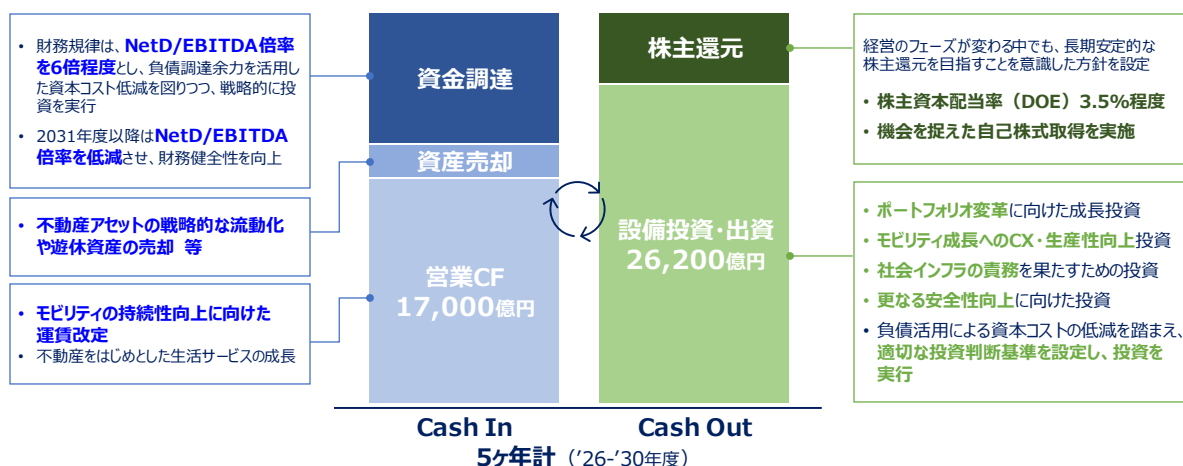
- インフラソリューション分野の取組みについて、ご説明いたします。
- インフラを担う当社がこれまで培ってきた、安全・安定・高品質なメンテナンスや工事、オペレーション等の技術は、社会課題の解決に資する資産であると捉えております。
- こうした技術を、自社内で閉じることなく、同業他社にも広く展開していくことで、業界の革新をリードしていけないのではないかと考えております。
- さらに、鉄道以外でもスタジアムや工場のような大規模施設へのAIカメラ“mitococa（ミトコカ）”の導入やJCLaaSにおける水道事業の受託等において、実績をあげております。
- こうした取組みを通じまして、工事業の営業利益175億円、JCLaaS事業案件・受託数累計で30件を目指して参ります。
- 61ページをご覧ください。

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

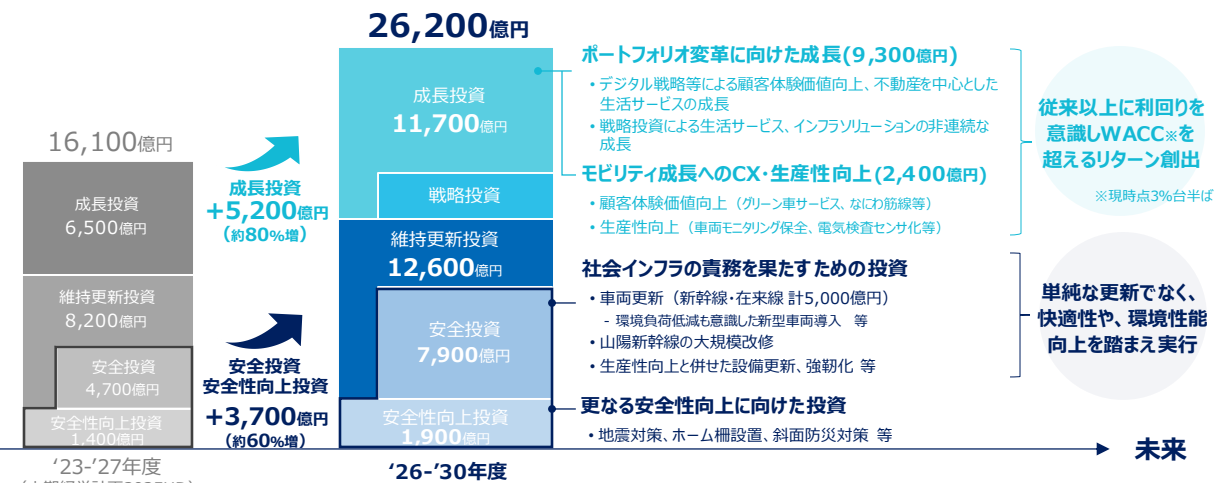


61

- ここからは、ご紹介した取組みを踏まえた財務戦略についてご説明します。
- キャッシュアロケーションです。
- 安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革や、事業ポートフォリオの変革を成し遂げるための投資を計画的に行い、営業キャッシュフローの創出力を高めて参ります。
- 財務規律は、ポストコロナにおいて健全化した財務基盤を活かして、現状の格付け維持を前提としつつも、ネットデット/EBITDA倍率 6 倍程度とし、負債調達余力を活用した資本コストの低減を図りつつ、戦略的に投資を実行して参ります。
- 更なる金利上昇なども見据えて、不動産資産などの売却により、一定程度借入を抑制することも想定しております。
- 次のページをご覧ください。

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



- 設備投資計画です。
- 本計画5年間で、2兆6,200億円の設備投資を計画しております。
- 前中計に比べて約1兆円増額しております。
- 成長投資では、ポートフォリオの変革に向けて、5つの重点戦略に沿って資源を投じて参りますので、従来以上に利回りを意識してWACCを超えるリターンを創出して参ります。
- 安全投資・安全性向上投資に関しても、インフレ影響に加えて、安全性向上施策や車両の更新時期が集中することから増額しております。
- 安全性向上は変わらぬ経営の根幹ですので、着実に実施して参ります。
- 成長投資、維持更新投資の内訳については、別途補足ページをご覧ください。
- 65ページをご覧ください。

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 提供: 京東海 SUWA/LOCA グリーン車個室 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		
		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			流通業の拡大 ビジネスホテル フランチャイズ事業 VIA INN HOTEL 7-ELEVEN Starbucks	
	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 観光 交通 観光 観光 観光 観光 観光 観光 観光 観光 観光 観光			リニューアル ISETAN シニアール東部伊勢丹 LUCRIS キャラクターズワールド	
		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	総合インフラマネジメント jclms			ファイナンス 決済 金融サービス WEBMOI IC/LOCA	
			技術ソリューション事業 ICON PASS IC/LOCA WEB定期券サービス IC/COMPASS ←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	

インフラ影響

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)

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

7,900 億円 (対中計2025UD +3,200億円)

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、通信設備の更新
・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)

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

維持更新投資

その他

安全投資

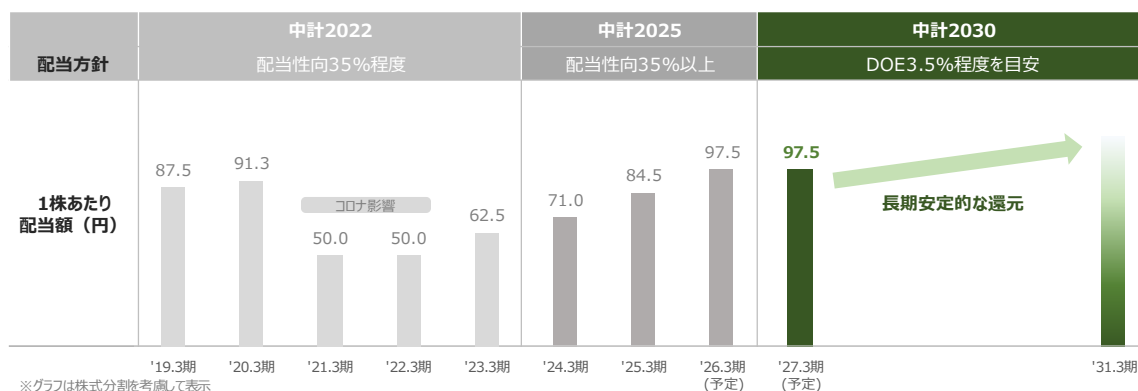
安全性向上投資

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



- 株主還元についてご説明いたします。
- 当社は従来から長期安定的な株主還元を重視してきており、経営のフェーズが変わる本計画においても、バランスシートに基づく経営を行う意図から、株主資本に基づく配当方針に変更いたします。
- これは、公募増資以降、資本市場の声を真摯に受け止め、対話を重ねてきた中で、当社の経営の変化でもあり、今後も資本コストの低減と資本効率の向上を目指して参ります。
- 配当はDOE 3.5%程度を目安としまして、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して参ります。
- 次のページをご覧ください。

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

- ROICについてご説明いたします。
- 2030年に向けた目標としては、モビリティ分野のROICは低下するものの、生活サービス、インフラソリューションで6%程度、営業利益に占めるこれらの分野の割合を6割程度まで高めていくことにより、連結ROICで一定の資本効率の確保を目指して参ります。
- 次のページをご覧ください。

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

67

- ご紹介した取組みを踏まえた財務KPIについてはご覧の通りです。
- 非財務KPIは次のページで、経営戦略と連動したKPIを設定しています。
- なお、安全に関する目標指標については72ページに掲載しております。
- 最後になりますが、本計画には「次なる成長に向けた共創と挑戦」というサブタイトルをつけております。
- この背景には、2030年以降に控える西日本エリアの成長機会があります。
- 大阪IR、なにわ筋の線開業という、大阪・関西、ひいては西日本の人の流れを大きく変える機会を捉えて、当社グループがさらに企業価値を高めるために、この5年間で様々なパートナーの皆様との共創と挑戦により、モビリティの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げ、成長へ邁進して参りたい、という意志を込めています。
- 計画を実行するのは人であり、社員一人ひとりが価値創出の源泉ですので、経営陣が先頭に立って行動し、目指す姿を社内へ浸透させ、共創と挑戦の理念が息づく組織を作って参ります。
- ご支援の程、よろしくお願いいたします。
- 私からの説明は以上です。

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
	インクルージブスコア※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 連結スコア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	顧客体験 価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 山陽新幹線 個室導入開始 ■ 滋賀ステーションキャンペーン(JR6社) ■ 「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 ■ 関空特急「はるか」山科駅延伸 ■ なにわ筋線開業 ■ 山陽新幹線 輸送力増強 (N700S車両の拡大) ■ 森の芸術祭開催 ■ '31 京都駅改良 (自由通路等) ■ 神戸空港国際便定期就航 ■ 大阪IR開業 <p style="text-align: center;">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</p>					
	技術 による革新	<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 ■ ドローンを活用した鉄道現場の点検・確認 順次開始 ■ 新幹線自動運転導入 (金沢~敦賀) ■ '30年代 自動運転導入 (山陽新幹線) 					
生活 サービス	不動産 まちづくり	<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 ■ 広島駅ビルベスタ・ジャンデッキ完成 ■ 岡山駅前地区再開発 ■ 千里丘駅再開発事業 ■ 幕津駅西口周辺開発 ■ 金沢駅西口周辺開発 ■ 広島駅北口周辺まちづくり ■ 京都駅周辺まちづくり ■ 大阪湾岸エリアまちづくり 					
	流通・SC ホテル	<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 ■ ウィアインブランド30周年 ■ ホテルグランヴィア岡山リニューアル ■ ホテルグランヴィア大阪、広島、京都 順次リニューアル..... ■ 奈良ホテルリニューアル 					
インフラ ソリューション	業界内	<ul style="list-style-type: none"> ■ ICOCA WEB 定期券サービス「CONPASS」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>					
	業界外	<ul style="list-style-type: none"> ■ JCLaaS事業の展開 ■ AIカメラ“mtococa”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>					
デジタルプラットフォーム等		<p style="text-align: center;">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</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ J-WESTカード20周年 超感謝祭 ■ ICOCAエリア拡大(山陰本線・因美線) ■ WESTERアプリver5.0リリース ■ 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	整備率62%
	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	整備率85%
	② 「画像認識」装置を整備している車両	整備率 6割	整備率20%
【地震対策】			
山陽新幹線における地震対策	① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強）	整備率100%	整備率94%
	② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強）		整備率89%
	③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策（優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備）		整備率90%
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」、「お客様を思い、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)

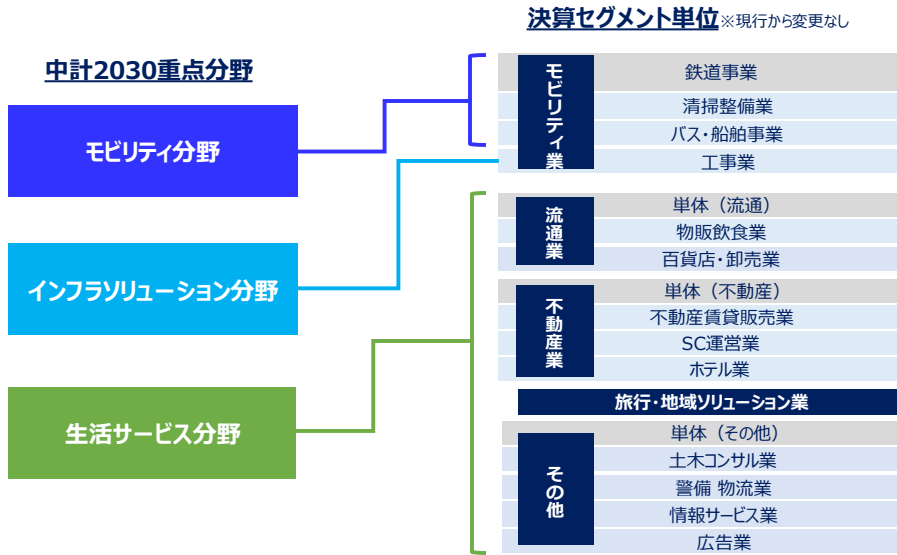
全社横断戦略					2030目標
		モビリティ	生活サービス	インフラソリューション	
重点戦略	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革	●		●	[2027目標] JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の完遂
	まち・地域の持続性・魅力向上	●	●	●	拠点エリアの活動量（来街者数×エリア滞留時間）増加 せとうちエリア訪日客+140万人（1.6倍）
	共創による顧客体験価値向上	●	●		移動の共創プラットフォーム取扱高 340億円 WESTER取扱高 4,700億円
	インバウンド需要の取り込み	●	●		インバウンド収入 1,110億円
	更なる成長に向けた領域拡大・事業創出		●	●	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 一人あたりの投資付加価値 +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



大阪IR



MGM大阪提供/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

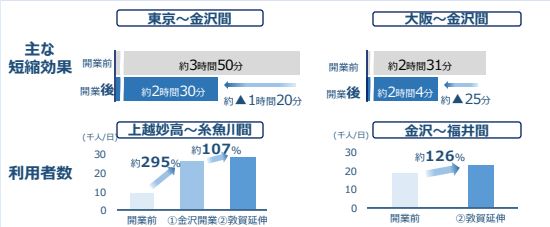
- 平成8年12月の「政府・与党合意」および「全国新幹線鉄道整備法」等に基づき、**公共事業として「上下分離方式」で整備された路線**
- 現行制度において当社は、新幹線開業によって得られる**受益の範囲を限度とした貸付料**をJR TT※1に支払う

※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



※2 貸付料は30年固定。固定資産税見合は新幹線等間運賃制により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タナダンシー確保が期待される

※3 平成28年国土省「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・河京都ルート採用時の推定効果

- 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

▼主な対話状況



【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回美祢線谷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）

**城端線
氷見線** 再構築検討会にて方針決定
2029経営移管予定

美祢線 2025.8 鉄道以外のモード（BRT）で復旧する方向性が決定
2026年中をめどにBRT整備に係る計画を策定

大糸線 南小谷～糸魚川 2026.4から沿線地域との協議体を設置、方策検討を開始
2026年度内の計画策定の予定

芸備線 備中神代～備後庄原 2024.3から再構築協議会にて議論開始
2025.7から一部区間で増便を含む実証事業開始
2026.6からバスによる実証事業の開始

加古川線 西脇市～谷川 2026.2持続性の検証を目的とした勉強会設置を提案



2024年度 輸送密度
 ■ 8,000人/日以上
 ■ 4,000人/日以上～8,000人/日未満
 ■ 2,000人/日以上～4,000人/日未満
 ■ 2,000人/日未満の線区 → 開示対象

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/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)

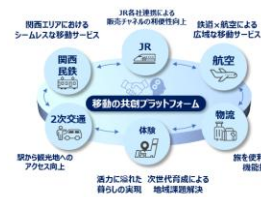


JR他社を含め、3社へ導入・稼働中

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

基盤

経営戦略
(経営層のコミットメント)



生成AI関連ルール



システム基盤

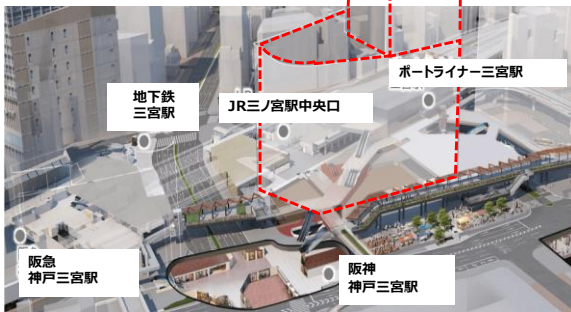


社員リテラシー・成功事例

開発概要 ※UR都市機設の共同事業

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

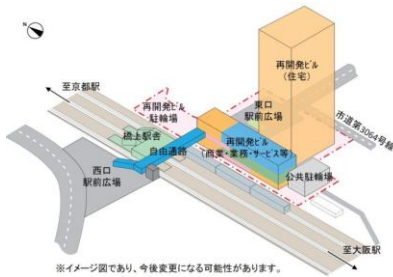


新駅ビル外観イメージ



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㎡

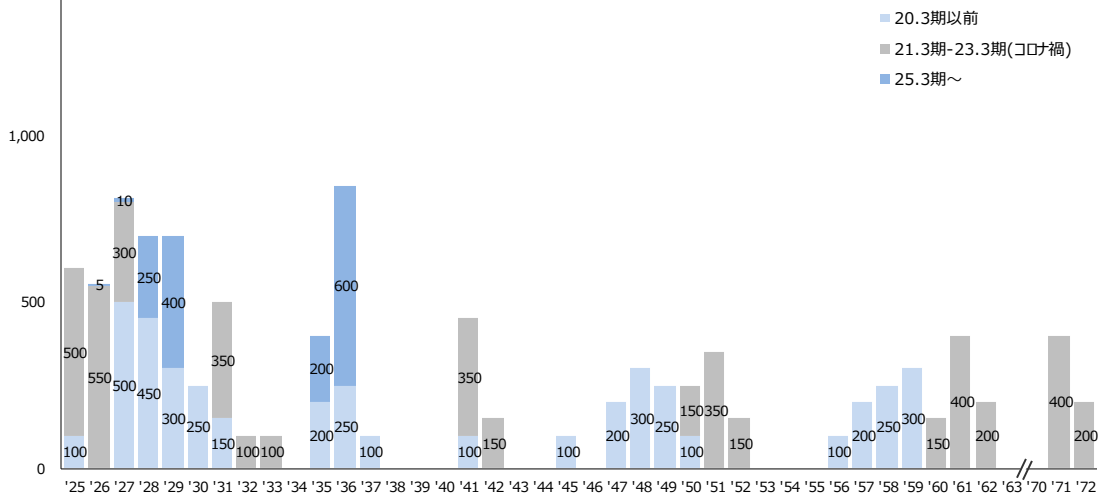

西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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）

（億円） 1,500



(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」、「でしよう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄とも大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本は、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本の実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。
- 実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスク及び要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。
 - 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
 - 経済の悪化、デフレ及び人口の減少
 - 日本の法律、規則及び政府の方針の不利益となる変更
 - 旅客鉄道会社及び航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引下げ及びその他の戦略
 - 感染症の発生・流行
 - 地震及びその他の自然災害のリスク、及び情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害
- 本スライドに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、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/>