

2027年3月期 第1四半期決算説明会

2026年8月5日
西日本旅客鉄道株式会社

- 経営戦略本部長の梅谷でございます。
- 本日は1Q決算の概要をご説明した後、皆様からのご質問をお受けします。
- 最初に3ページをご覧ください。

■ 27.3期1Q決算	P. 3
■ JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲）	P. 16
■ Appendix	P. 57

- 27.3期1Q実績は、堅調な国内需要を捉えたものの、万博反動やインフレ影響等によるコストの増により、対前年減収減益
- 業績は概ね想定の範囲内で推移していることから、4月30日公表の業績予想・配当予想を据え置き

(億円)

	26.3期 1Q実績	27.3期 1Q実績	対前年		26.3期 通期実績	27.3期 通期予想	対前年	
			差額	比率			差額	比率
【連結】								
営業収益	4,270	4,244	△26	99.4%	18,458	18,290	△168	99.1%
営業費用	3,636	3,684	+47	101.3%	16,477	16,640	+162	101.0%
営業利益	633	559	△73	88.3%	1,980	1,650	△330	83.3%
経常利益	597	521	△75	87.3%	1,836	1,450	△386	78.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	488	390	△97	79.9%	1,274	1,000	△274	78.4%
EBITDA	1,054	1,000	△54	94.9%	3,759	3,530	△229	93.9%
【単体】								
運輸収入	2,273	2,327	+54	102.4%	9,479	9,460	△19	99.8%
営業費用	2,060	2,157	+97	104.7%	9,291	9,575	+283	103.1%

- 27.3期1Qの実績および通期見通しの概要をお示しております。
- 1Qの実績は、連結営業収益4,244億円、営業利益559億円、四半期純利益390億円でした。
- 堅調な国内需要を着実に捉えたものの、インフレに伴うコストの増加や、大阪・関西万博の反動影響を補いきれず、連結では減収・減益となりました。
- 1Qの実績は概ね想定の範囲内で推移しております。また通期では、物価上昇に伴う消費マインドへの影響や、中東情勢の不透明感による影響を見込んでいることから、業績予想および配当は期首時点の計画を据え置いております。
- 4ページをご覧ください。

- 27.3期通期業績は、原油価格が3月並み水準で推移する前提で計画を策定
- 中東情勢の影響については、引き続き注視が必要。当初から影響が2Q以降に顕在化すると想定していたため、計画を据え置く

(億円)

中東情勢の影響		指標	前提	27.3期通期 連結営業利益 への影響 (5月1日開示済)
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

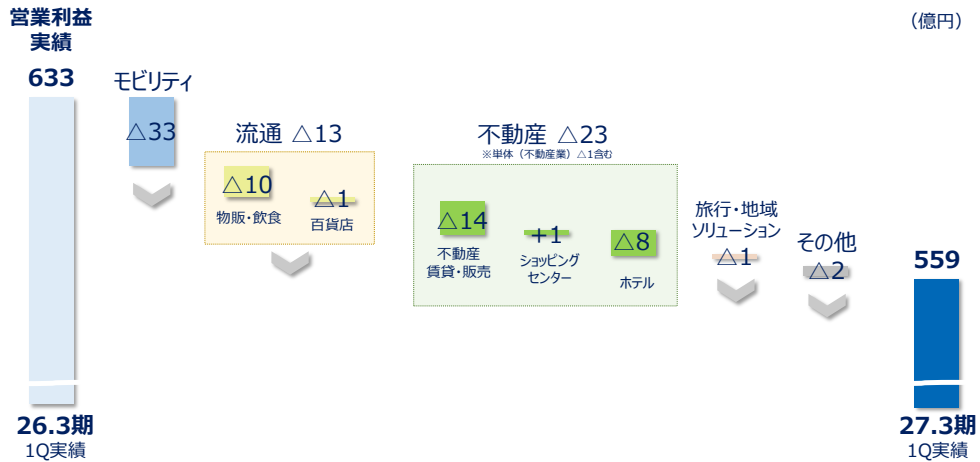
- 紛争が長期化し、年間を通じてホルムズ海峡における輸送制限が継続するというシナリオを前提として、コストの増加および収入の減少により、130億円の減益影響を想定しております。中東情勢については、依然として先行きの不透明感が強い状況にあり、また当初より影響は2Q以降に顕在化すると想定していることから、計画を据え置いております。
- 5ページをご覧ください。

27.3期1Q実績（対26.3期1Q）の概要

- モビリティ業は、新幹線の運輸収入が伸長した一方、インフレ影響等によるコストの増により、**増収減益**
- 流通業は、CVSや飲食業は前年並みに推移も、土産店における万博反動が大きく、**減収減益**
- 不動産業は、SCが好調も、不動産販売における前年度の高収益物件の反動や、ホテル業の収益の伸び悩みにより、**減収減益**
- 旅行・地域ソリューション業は、中東情勢の影響等により、ツーリズム事業やインバウンド関連事業の収益が伸び悩み、**減収減益**

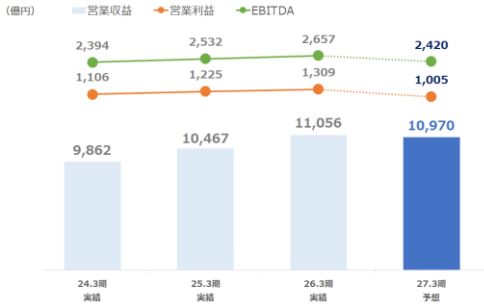
※各セグメントの内訳は、主な子会社の合計値であり、セグメント計と一致しません。

※前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。



- 決算実績の全体概要についてご説明します。
- モビリティ業は、万博以降も前年を上回る鉄道のご利用が続いたことにより増収となった一方、インフレなどに伴うコスト増加の影響により減益となりました。
- 非鉄道事業である流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業については、万博効果の剥落などにより、減収減益となりました。各事業で進捗にばらつきはあるものの、全体としては、通期計画に対して概ね想定の範囲内で進捗しております。
- 以降、セグメント別に詳細をご説明いたします。
- 6ページをご覧ください。

モビリティ業の実績・計画（通期）



※ 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)

	26.3期 1Q実績	27.3期 1Q実績	対前年	27.3期 通期予想
営業収益	2,562	2,646	+84 (103.3%)	10,970 (99.2%)
うち単体運輸収入	2,273	2,327	+54 (102.4%)	9,460 (99.8%)
新幹線	1,279	1,337	+58	5,499
近畿圏	796	792	▲3	3,146
その他在来線	198	197	▲0	814
営業利益	434	401	▲33 (92.4%)	1,005 (76.8%)
EBITDA	749	738	▲11	2,420

※ カッコ内は対前年の比率

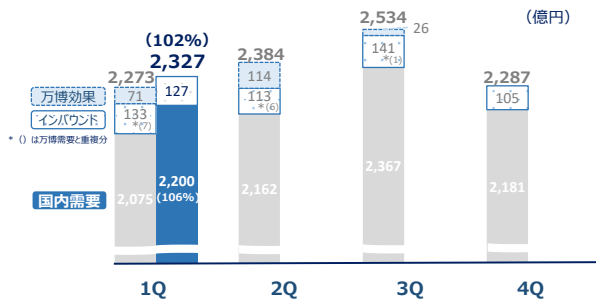
27.3期 1Q実績のポイント

総括（運輸収入）	万博効果の剥落を、基礎トレンドの伸長・GW期間の需要取り込み・継続的な営業施策等で補い、対前年増収
新幹線	山陽新幹線・北陸新幹線ともに、ご利用が堅調に推移し、対前年増収
近畿圏	（定期外）万博効果の剥落を基礎トレンドの伸長でカバーし、概ね前年並みの収益を確保 （定期）定期ご利用者数の緩やかな増加基調が継続し、対前年増収

- モビリティ業です。対前年84億円の増収、33億円の減益となりました。
- 運輸収入は、堅調な国内のビジネス・レジャー需要を捉え、万博効果の剥落を基礎トレンドの伸長やゴールデンウィーク期間の需要獲得などで補った結果、1Qとしては過去最高の2,327億円となりました。
- なお、通期では対前年99.8%で計画しているところ、1Qでは前年の万博反動減がありながら対前年102.4%と、通期計画を上回る水準での推移となりました。
- 特に堅調だった新幹線の運輸収入は、対前年4.5%増と想定を上回って推移し、58億円の増収でした。
- 近畿圏の運輸収入は、万博効果の剥落を基礎トレンドの伸長でカバーし、対前年0.5%減の▲3億円と、概ね前年並みの収入を確保しました。
- 7ページの右側をご覧ください。

運輸収入の動向(対前年比)

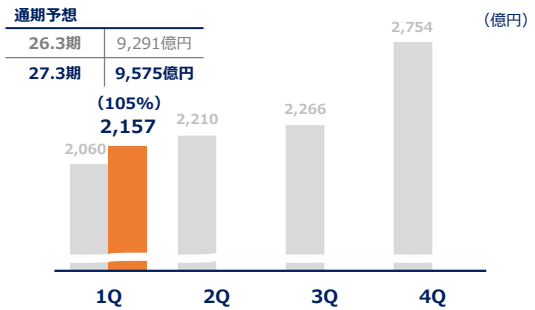
- 1Q実績は万博効果の剥落を国内需要の増で補い、対前年増収
- 想定を上回って推移も、通期では物価上昇による消費マインドへの影響や中東情勢の影響を見込み、期初予想を据え置き



主な増減要因	1Q実績	通期予想
国内需要	+124億円	+172億円
インバウンド ※万博重複分含まず	+1億円	+20億円
万博効果剥落	▲71億円	▲212億円

単体費用の状況(対前年比)

- 賃上げや労務単価の上昇等のインフレ影響により、対前年で増加
- 通期予想に対しては、計画通りに進捗



主な増減要因	1Q実績	通期予想
人件費(賃上げ影響等)	+30億円	+70億円(※)
動力費	▲1億円	+81億円
修繕費(労務単価増等)	+14億円	+29億円
業務費(IT推進関連経費等)	+17億円	▲20億円

※前年に実施した一時金39億円の反動を含む

- 単体コストについては、ベースアップによる人件費の増加、デジタル戦略推進による業務費の増加に加え、インフレ影響による労務単価の増加や工事波動の影響で修繕費の進捗が高くなっておりますが、各項目とも、通期見通しに対して概ね想定どおりに進捗しております。
- 8ページをご覧ください。

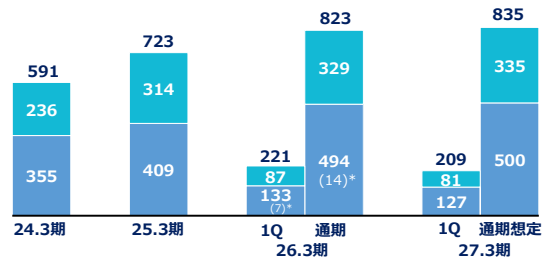
インバウンド収入

- 訪日外国人旅行者数は対前年で減少したものの、インバウンド需要を着実に取り込み、
運輸収入は127億円、グループ収入は81億円、計209億円（前年比95%・通期進捗率25%）の実績

インバウンド収入（億円）

■ 運輸収入 ■ グループ会社(百貨店業、ヴィアイン、ホテル業、旅行・地域ソリューション業)

* () は万博需要と重複分

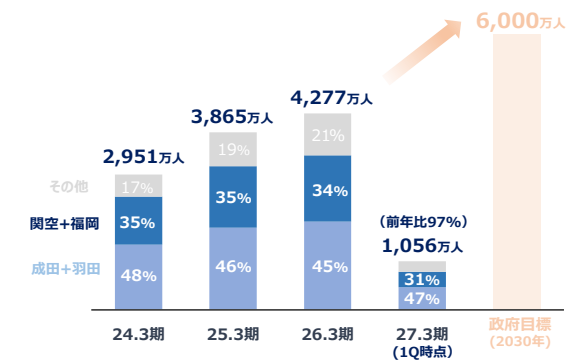


運輸収入に占める割合

4.2%	4.6%	5.9%	5.2%	5.5%	5.3%
------	------	------	------	------	------

※インバウンド運輸収入は訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきつが利用（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）

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

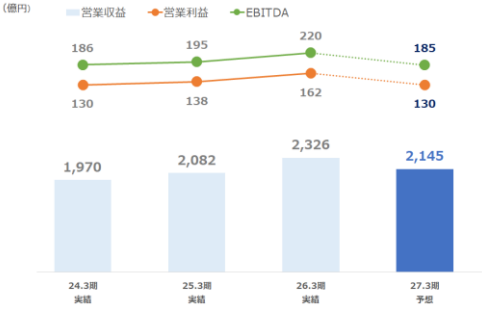


内アジア圏	2,362万人	3,099万人	3,342万人	552万人*
関西+福岡	965万人	1,216万人	1,284万人	205万人*
成田+羽田	940万人	1,190万人	1,205万人	210万人*

* 4-5月実績

- つづいてインバウンド収入です。
- まずは右側のグラフをご覧ください。1Qの訪日客数は1,056万人と、対前年約3%減となりました。特に関西国際空港では、中国政府による渡航自粛勧告の影響を強く受けております。
- インバウンドによる収入は、運輸収入が127億円、グループ収入が81億円となり、合計で209億円と対前年5%減となりましたが、通期計画に対する進捗率は25%と、概ね想定範囲内で推移しております。
- 9ページをご覧ください。

流通業の実績・計画（通期）



(単位：億円)

	26.3期 1Q実績	27.3期 1Q実績	対前年	27.3期 通期予想
営業収益	566	539	▲26 (95.3%)	2,145 (92.2%)
物販・飲食	506	481	▲24	1,895
うちヴィアイン	67	62	▲5	250
百貨店	55	54	▲1	235
営業利益	51	37	▲13 (73.6%)	130 (79.9%)
物販・飲食	47	36	▲10	120
うちヴィアイン	20	13	▲6	40
百貨店	2	1	▲1	15
EBITDA	66	51	▲15	185

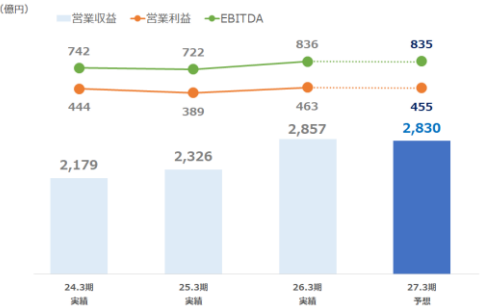
※ 各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません。
※ カッコ内は対前年の比率

27.3期 1Q実績のポイント

総括	・ 好調な鉄道のご利用に連動し、CVSや飲食業は前年並みに推移も、土産店における万博反動が大きく、対前年減収減益
物販・飲食	・ CVSは前年並みに推移。飲食業はリニューアル効果等もあり前年並みに推移。土産店は万博反動により前年を大きく下回る
うちヴィアイン	・ 万博反動を除けば、概ね前年並みに推移。大阪エリアは前年を大きく下回るも、東京エリアは前年をやや上回って推移
百貨店	・ 免税売上は前年を下回るも、国内需要の取り込みで補い、概ね前年並みに推移

- 流通業です。対前年26億円の減収、13億円の減益となりました。
- 物販・飲食は、土産店やヴィアインが万博の反動影響を大きく受けました。一方で、コンビニエンスストアや飲食業は、好調な鉄道のご利用を背景に、前年並みで推移しました。
- 百貨店は、インバウンドによる免税売上が前年を下回ったものの、堅調な国内需要がこれを補い、概ね前年並みで推移しました。
- 10ページをご覧ください。

不動産業の実績・計画（通期）



※ 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)

	26.3期 1Q実績	27.3期 1Q実績	対前年	27.3期 通期予想
営業収益	644	585	▲59 (90.8%)	2,830 (99.0%)
不動産賃貸・販売	329	271	▲57	1,560
うち不動産賃貸	149	161	+11	660
不動産販売	180	110	▲69	900
ショッピングセンター	177	184	+7	735
ホテル	134	127	▲7	525
営業利益	144	120	▲23 (83.4%)	455 (98.2%)
不動産賃貸・販売	58	44	▲14	195
うち不動産賃貸	38	47	+9	120
不動産販売	19	▲3	▲23	75
ショッピングセンター	43	44	+1	130
ホテル	10	2	▲8	25
EBITDA	235	211	▲24	835

※ 各内訳は主な子会社の会計値であり、その合計はセグメント計と一致しません。なお、前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。
※ カッコ内は対前年の比率

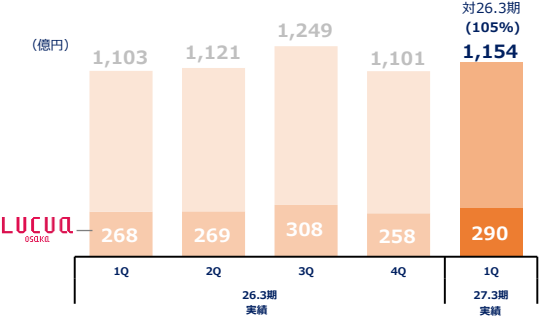
27.3期 1Q実績のポイント

不動産賃貸・販売	・ 賃貸は、JR西日本不動産マネジメントの連結化、大阪PJにおけるオフィスリーシングの進展、前年度の新規稼働物件の収益貢献等により、対前年増収増益 ・ 販売は、前年度の住宅分譲および投資家向け販売における高収益物件の反動が大きく、対前年減収減益
ショッピングセンター	・ 京阪神エリアの拠点型SC（ルクア等）が堅調に推移したことに加え、前年度開業したライフサポート型SCの収益貢献もあり、対前年増収増益
ホテル	・ 奈良ホテルリニューアルに伴う閉館の影響に加え、大阪エリアにおける万博反動や中国政府による渡航自粛勧告の影響を受け、対前年減収減益

- 不動産業です。対前年59億円の減収、23億円の減益となりました。
- 不動産賃貸は、JR西日本不動産マネジメントの連結化に加え、大阪プロジェクトにおけるオフィスリーシングの進展や、前年度に新規稼働した物件の収益貢献などにより、増収増益となりました。
- 一方、不動産販売は、前年度における住宅分譲および投資家向け販売の高収益物件の反動が大きく、減収減益となりましたが、2Q以降の計画を踏まえると、通期計画に対しては概ね想定の範囲内で進捗しております。
- ショッピングセンターは、インバウンド需要が減少したものの、京阪神エリアの拠点型ショッピングセンターであるルクアなどが堅調に推移したことに加え、前年度に開業したライフサポート型SCの収益貢献もあったことから想定を上回り、1Qとしては過去最高益を更新しました。
- 一方、ホテルは、万博反動や中国をはじめとするインバウンド需要の減少を受け、グランヴィアのADRが対前年98%となったことに加え、奈良ホテルのリニューアルに伴う休館などの影響により、減収減益となりました。
- 13ページをご覧ください。

SC売上高

- インバウンド需要は減少したものの、前年度の新規開業物件の収益貢献に加え、旗艦店のルクアを中心に堅調な国内需要を捉え、対前年増収



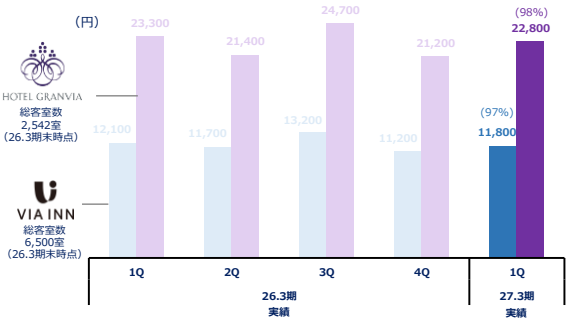
※ 27.3期1Q実績は速報値です

新規開業・リニューアル物件

26.3期	高槻グリーンプレイス 5月 開業	北千里グリーンプレイス 7月 開業	
27.3期	ルクア サウス 26年4月～27年秋 順次開業予定	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	プリコ西明石 南館 6月 開業

ホテルADR

- 大阪エリアは万博反動により大きく減少したものの、他エリアが一定程度補い、全体としては概ね前年並みの水準



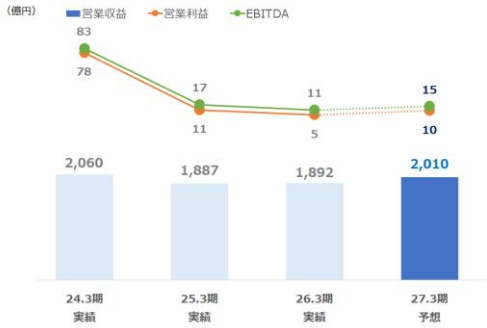
※ 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です

※ 27.3期1Q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
27.3期想定	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
27.3期 1Q実績	97%	98%

旅行・地域ソリューション業の実績・計画（通期）



(単位：億円)

	26.3期 1Q実績	27.3期 1Q実績	対前年	27.3期 通期予想
営業収益	431	405	▲25 (94.0%)	2,010 (106.2%)
営業利益	▲6	▲7	▲1 (-%)	10 (188.8%)
EBITDA	▲4	▲6	▲1	15

※ カッコ内は対前年の比率

27.3期 1Q実績のポイント

総括	・ ツーリズム事業とインバウンド事業における国際情勢などの影響による収益の伸び悩みに加え、将来的な成長に向けたシステムコストの増加などにより、対前年減収減益
----	--

- 1Qは、国内旅行・ビジネス需要を着実に取り込むとともに、**デジタル・観光施策を通じて利用機会の拡大を推進**
- 2Q以降は、**夏季臨時列車による輸送力増強**と、広域観光・イベント連携により、**旺盛な需要を着実に取り込む**

モビリティ 中計2030における戦略

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

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
新幹線輸送サービスの品質向上

旅マエ

お客様のニーズに沿った提案
WEBサイトのUI向上

デジタル接点拡大→予約・利用機会の拡大

- EXサービス2,000万人感謝キャンペーン
- J-WESTカード20周年施策
- 北陸新幹線チケットレスキャンペーン
- 各種観光列車・広域観光キャンペーンによる移動目的の創出
- 2Q以降：おかやまハレいろキャンペーン2026、山口DC等



旅ナカ

サービス・輸送品質向上
快適・上質な空間の提供

快適性・販売席数の拡大→運輸収入拡大

- 有料着席サービス「SUWALOCA」の利用促進
- 需要に応じた機動的な輸送力設定

夏季臨時列車
4,738本

山陽新幹線	北陸新幹線	在来線特急
2,276本	1,156本	1,306本

前年比+592本（14%増）



旅アト

ロイヤルカスタマー化
1to1レコメンド強化

再利用促進→顧客ロイヤルティ向上

- スマートEXとWESTERの連携
- WESTERを通じた継続的な情報発信
- ポイント施策による次回利用促進



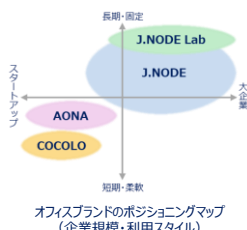
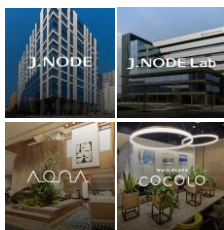
共創プラットフォーム & WESTER

- こちらでは、中計2030の実行を通じた、需要拡大に向けた取り組みについてご説明します。
- 1Qの運輸収入は、国内レジャーやビジネス需要を着実に取り込み、順調なスタートとなりました。
- 需要創出に向けては、各種キャンペーンの展開や、WESTERを活用した利便性向上、観光列車、広域観光キャンペーンにより新たな利用機会の創出を進めました。また、有料着席サービス「SUWALOCA」の利用拡大にも取り組みました。
- 2Q以降は、前年より14%増となる4,738本の夏季臨時列車を設定し、国内レジャー需要やインバウンド需要を取り込むとともに、西日本エリアにおける周遊を促進し、顧客体験価値向上と運輸収入拡大を図ってまいります。
- 14ページをご覧ください。

更なる成長に向けた領域拡大・事業創出

生活サービス

オフィスブランド「J.NODE」「AONA」を立ち上げ
4つのブランドをオフィスラインナップとして展開



当社沿線のまちづくりを継続的に推進するとともに、成長エリアにおける不動産開発を展開



【西日本沿線】賃貸ラボオフィス開発用地取得



【西日本沿線】フコ西明石南館開業
(新改札口・駅前広場なども供用開始)



【成長エリア（首都圏）】
当社初の防音賃貸マンション
「シェイランコート中野」竣工

共創による顧客体験価値向上

モビリティ

生活サービス

りそなグループとの資本業務提携を通じた新たな金融・決済体験の創出



人、まち、社会のつながりを濃化させ、
心を動かす。未来を動かす。



金融+で、未来をプラスに。

- 地域密着の交通ネットワーク
- 日常・非日常の多様なサービス
- リアル・デジタルの顧客接点

- 血 本邦最大規模のリテールバンク
- 先進的なアプリ・バンキング基盤
- 決済事業のノウハウ・インフラ



地域経済の活性化に向けた資本業務提携
～移動・暮らし・金融が“つながり”、地域の“未来をプラスに”～

協業の概要

BaaS事業

- 新銀行サービス「WESTERミライバンク（仮称）」による、新たな顧客体験の創出（2027年度中のサービス開始を予定※）

決済事業

- 「おさいふWESTERプロジェクト」の推進、共同サービス開発を通じた決済取扱高の拡大（2028年度中の合併会社設立を予定）

まちづくり

- 不動産・まちづくり事業の共同推進による、沿線における豊かな暮らしの提供

※銀行代理業の許可を受けることを前提

- 不動産業では、中計2030で掲げる重点エリア・アセットの強化に向け、オフィスブランド「J.NODE」と「AONA」を新たに立ち上げ、4つのブランドによるオフィス展開を進めてまいります。また、当社沿線でのまちづくりを継続的に推進するとともに、成長エリアにおける不動産開発を展開し、さらなる成長につなげてまいります。
- また既にプレスリリースでお知らせしておりますとおり、金融・決済分野では、関西みらい銀行への20%出資を通じ、りそなグループとの資本業務提携を進めてまいります。
- 中計2030の実現に向けて、これらの施策を着実に実行し、各事業のさらなる成長と企業価値の向上につなげてまいります。
- 私からの説明は以上です。

27.3期1Q決算	P. 3
JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲）	P. 16
Appendix	P. 57

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

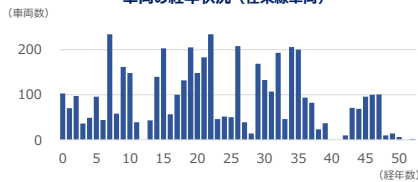
ヒト

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

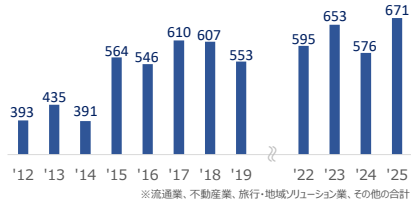
車両の経年状況（在来線車両）



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）

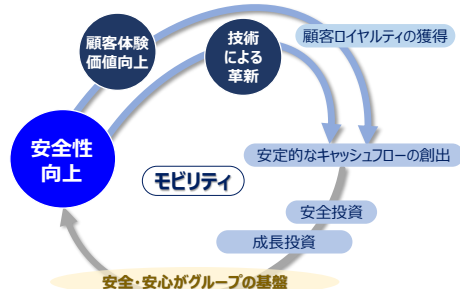


中計2030の基本方針

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

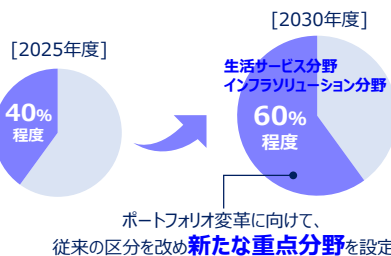


※CX : Customer Experience (顧客体験価値)

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）



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

鉄道・交通、流通（物販飲食等）、ホテル、旅行

ライフデザイン分野

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

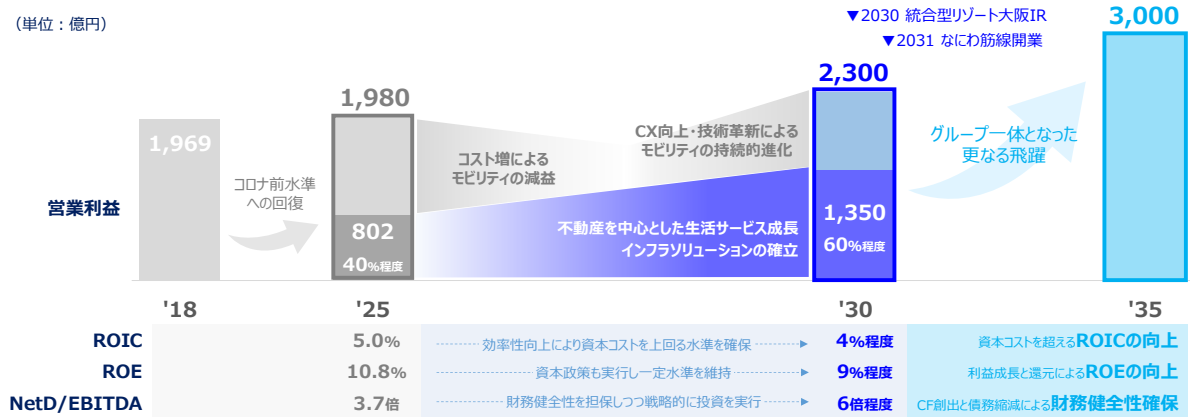
- モビリティ分野は、CX、DX、基盤技術の深化、メンテナンス革新を軸に、安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革を目指す
- 顧客接点・データ、技術・ノウハウ、DX等により、生活サービス分野、インフラソリューション分野を成長させ、事業ポートフォリオを変革
→ 共創と挑戦により、これら3つの重点分野が連携を図る“まちづくり”を通じて、将来にわたる価値創造を実現



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)



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 ・人財関連経費等の増
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

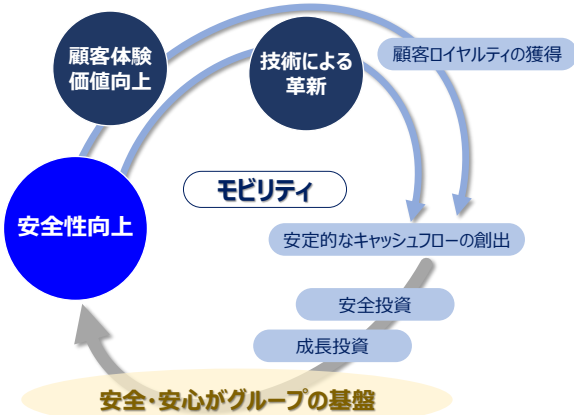
インフラソリューション

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

- ・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

出会う楽しさが広がる
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

- ・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

- ・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×エリア滞在時間）
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



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

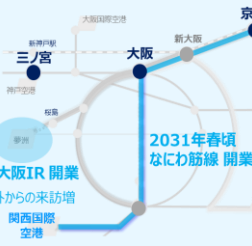
国内・海外からの来訪増



関西国際
空港

2031年春頃

なにわ筋線 開業



地域の個性を磨く
エリアマネジメント推進

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

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

[西日本各エリア]
地域共生による活性化

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、人材・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）

IR補足		まちづくり・不動産パイプライン		複合ビル		オフィス		分譲マンション 賃貸レジデンス		商業施設		WEST もっとつながる。未来が動き出す。	
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 岡山一番街リニューアル			27年度 ジェイグラン大塚公園 (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 都市型アーリアの検討や 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(Ⅰ期)			27年度 フレディア井口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													
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 JPT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 線	'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あわせ た沿線まちづくりの検討			

26

③-1 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

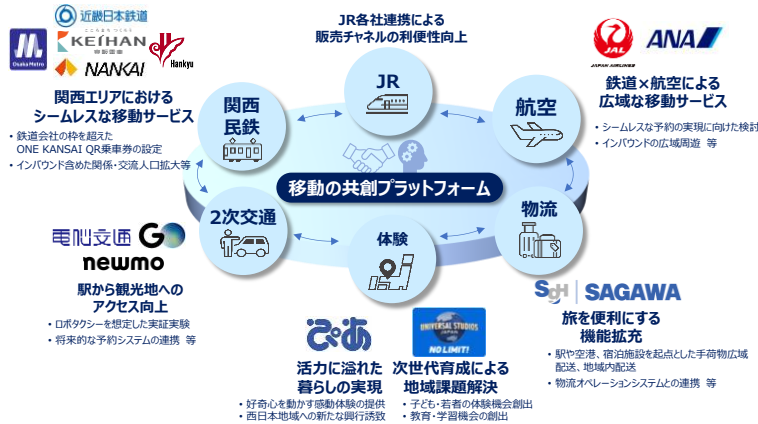
生活サービス

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

③-2 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

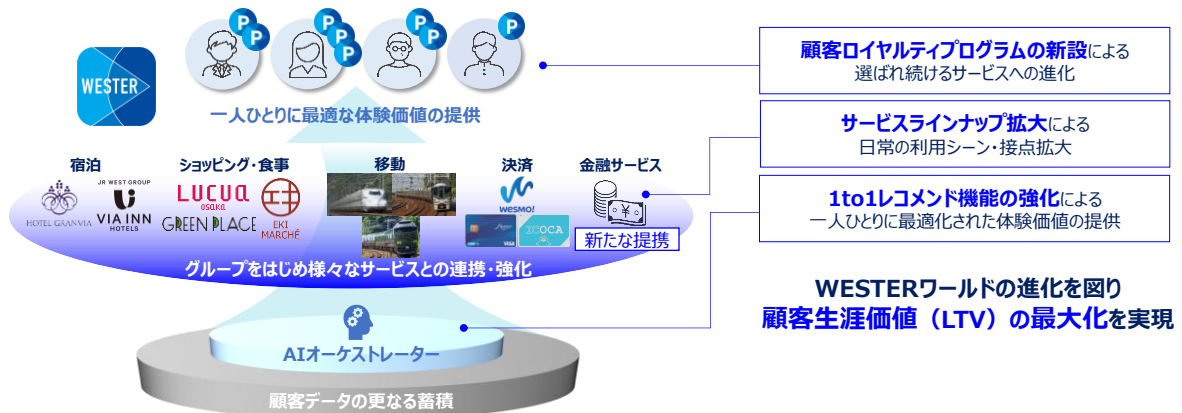
生活サービス

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ぎ、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



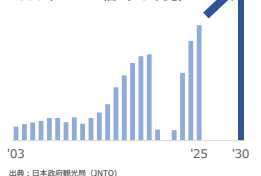
©Expo 2025



MGM大阪提供/転載禁止

訪日外国人数の推移

2030年 1.4倍（25年比）



- 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）

SAGAWA

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）

LUCUA
キャラクターズ
ワールドTHE OSAKA STATION
HOTEL

MITSUBISHI HOTEL

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%）

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

802億円

40%
程度

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）

生活サービス・
インフラソリューション
60%
程度

'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材育成）

'30

JR西日本グループのアセット・ケイバリティを活用

経営基盤強化（人材戦略）

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

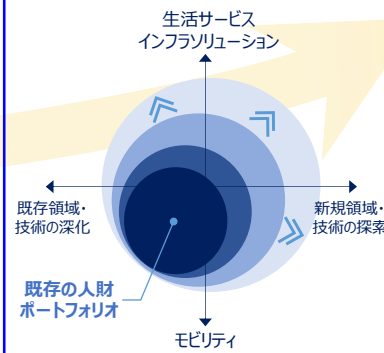
DX推進による能力拡張

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】

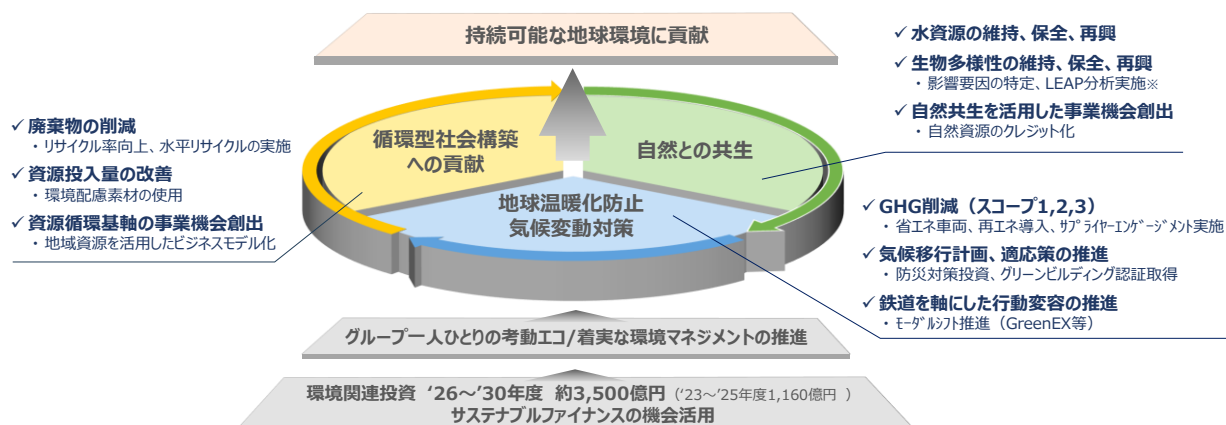
エンゲージメントの向上
【個人と組織のつながり強化】

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スキルを有する人材 ※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	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

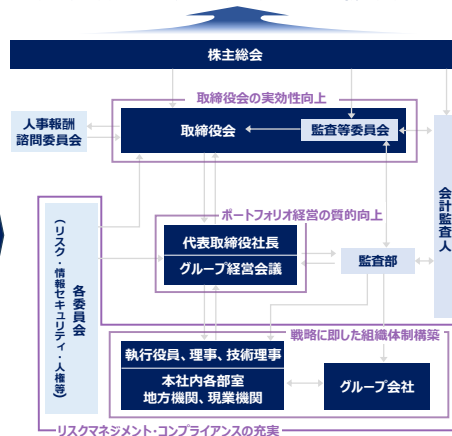
官民連携による情報活用等、重要インフラのセキュリティ対策強化
JRW-CSIRT※等を通じたソフト面での教育・対応支援

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・ディ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
- 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	- 人による接遇向上 - 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
 - 自動運転の導入

- 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



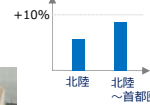
山陽新幹線 個室導入

九州

鹿児島中央



ご利用者数の伸び
('24→'30目標)



北陸新幹線



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

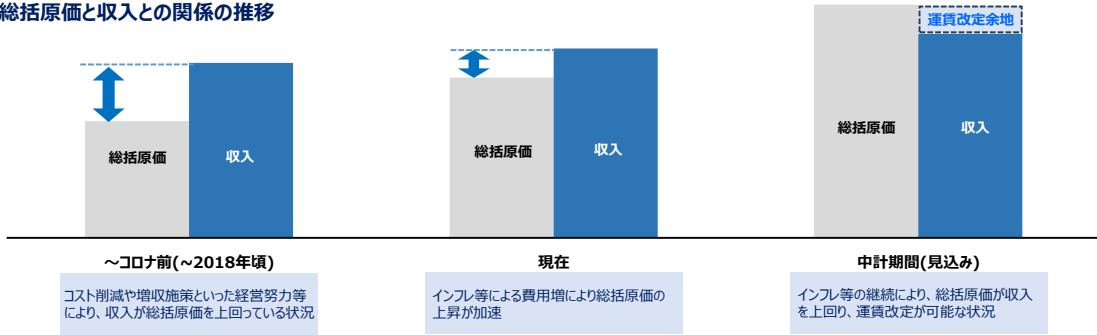
AI等のデジタル技術も含めた新技術の活用

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

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



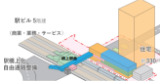
・岡山駅前

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、海外パートナートとの連携・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

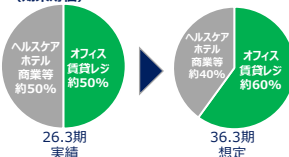
首都圏等の不動産開発を並行することでポートフォリオを分散化

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)



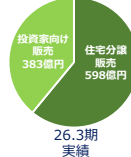
販売

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

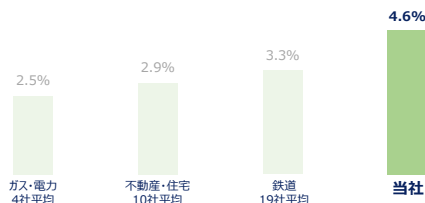
基本方針

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
を見定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

西日本沿線

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



プレディア
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



クラウドタワー
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

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



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

**LUCUA
SOUTH**

（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ち、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㈱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

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

- ・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

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



AIカメラ“mitococa”の展開



株式会社UACJ様



上下水道包括的民間委託事業

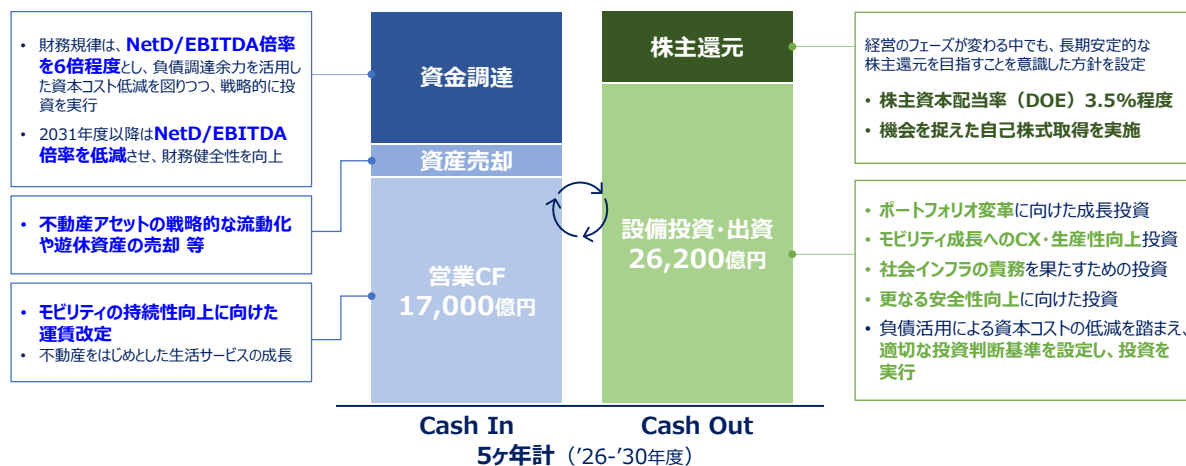
JCLaaS

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

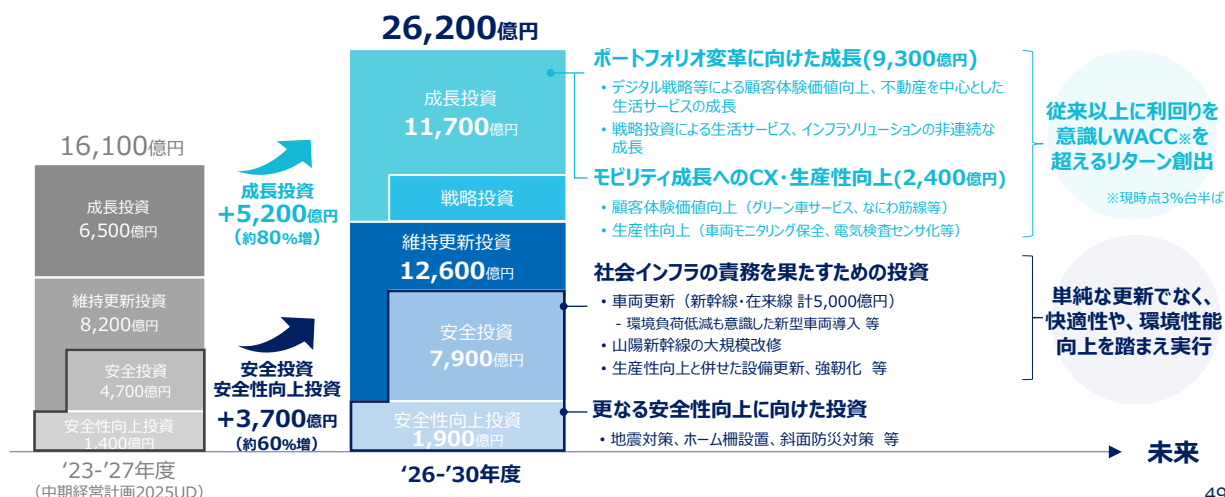
キャッシュアロケーション

- 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

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

インバウンド需要の
取り込み
モビリティ
生活サービス

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

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

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

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

不動態

SC

ホテル

流通業の拡大



ビジネスホテル

VIA INN

HOTELS



フランチャイズ事業



7-Eleven

Starbucks

リニューアル



ISETAN

シェイアール京都駅前店

LUCUA

キャラクターズワールド

不動産開発

賃貸レジデンス



オフィス



住宅分譲



共創プラットフォーム



総合インフラマネジメント



技術ソリューション事業



ICOCA

WEB定期券サービス

[ICONPASS] [ICONPASS]



←ホーム安全スクリーン

多機能鉄道

重機 ZIZAI→



ZIZAI

ファイナンス



決済

WESMO!

ICOCA

金融サービス

米・英・豪

住宅事業等

海外不動産



海外不動産

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)

維持更新投資

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

安全投資

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

安全性向上投資

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

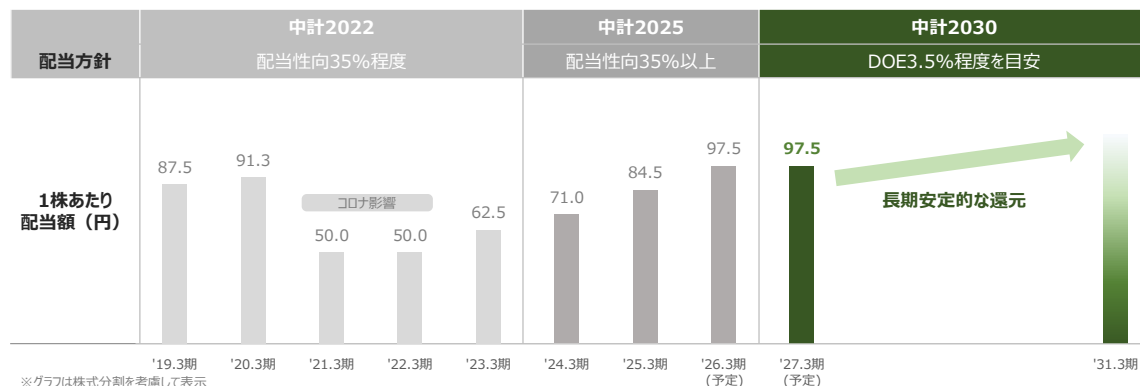
- ・ATS関連
- ・踏切安全対策
- ・斜面防災対策他

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

2030 目標
モビリティ 2~4%台
生活サービス + インフラソリューション 6%程度

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）

27.3期1Q決算

P. 3

JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲）

P. 16

Appendix

P. 57

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	■ 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 ■ 森の芸術祭開催 ■ '31 京都駅改良 ■ 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 (自由通路等) ■ 山陽新幹線 輸送力増強 (N700S車両の拡大) ■ 大阪IR開業					
	技術 による革新	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 ▶ ■ 地上設備遠隔検査 (IoT・センサ化) 順次開始 ■ MiyoCcal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) ■ '30年代 自動運転導入 (山陽新幹線) ■ ドローンを活用した鉄道現場の点検・確認 順次開始					
生活 サービス	不動産 まちづくり	■ 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 ■ 広島駅北口周辺まちづくり ■ うめきた公園全面開業 ■ 広島駅ビルベデストリアンデッキ完成 ■ 京都駅周辺 ■ 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 ■ 大阪湾岸 ■ 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..... エリアまちづくり					
	流通・SC ・ホテル	■ 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	業界内	■ 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 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 ■ 多機能鉄道重機 ZIZAIの展開 ■ JCLaaS事業の展開 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 ■ AIカメラ「mitococa」の展開					
	業界外	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 ▶ ■ J-WESTカード20周年 ■ ICOCAエリア拡大(山陰本線・因美線) 超感謝祭 ■ 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					
デジタルプラットフォーム等							

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
社会的価値	事業構成	ライフデザイン分野営業利益割合	25%程度	22%
	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%	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）

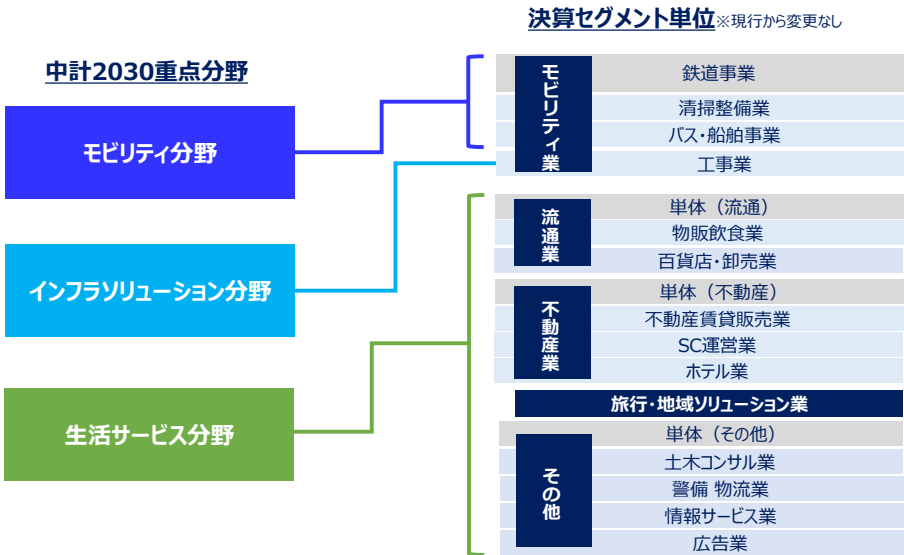
全社横断戦略		モビリティ	生活サービス	インフラソリューション	2030目標
重点戦略	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革	●		●	[2027目標] JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の完遂
	まち・地域の持続性・魅力向上	●	●	●	拠点エリアの活動量（来街者数×エリア滞留時間）増加 せとうちエリア訪日客 + 140万人（1.6倍）
	共創による顧客体験価値向上	●	●		移動の共創プラットフォーム取扱高 340億円 WESTER取扱高 4,700億円
	インバウンド需要の取り込み	●	●		インバウンド収入 1,110億円
	更なる成長に向けた領域拡大・事業創出		●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



大阪IR



MGM大阪提供/転載禁止

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

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

(参考) 大阪・関西万博



©Expo 2025

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

* AD証入場者（会場内に入退場が必要な関係者）を除く

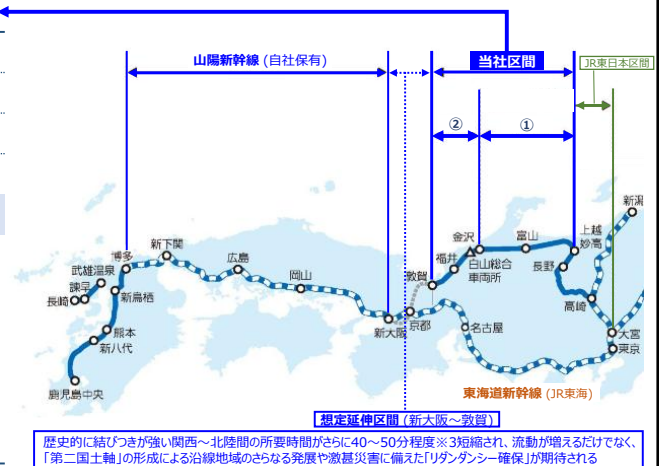
- 平成8年12月の「政府・与党合意」および「全国新幹線鉄道整備法」等に基づき、**公共事業として「上下分離方式」で整備された路線**
- 現行制度において当社は、新幹線開業によって得られる**受益の範囲を限度とした貸付料**をJRTT※1に支払う

※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	東京～金沢間	大阪～金沢間
	開業前 約3時間50分 開業後 約2時間30分 約▲1時間20分	開業前 約2時間31分 開業後 約2時間4分 約▲25分
利用者数	上越妙高～糸魚川間	金沢～福井間
	開業前 約295% 開業後 約107% 約▲20%	開業前 約126% 開業後 約126% 約▲0%

※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用される



歴史的に結びつきが強い関西～北陸間の所要時間が6に40～50分程度※3短縮され、流動が高まるだけでなく、「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

▼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）

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から沿線地域との会議体を
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
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
2026.6から持続性の検証を目的と
した勉強会開始

2024年度 輸送密度

8,000人/日以上以上の線区
 4,000人/日以上～8,000人/日未満の線区
 2,000人/日以上～4,000人/日未満の線区
 2,000人/日未満の線区 → 開示対象

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

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

×

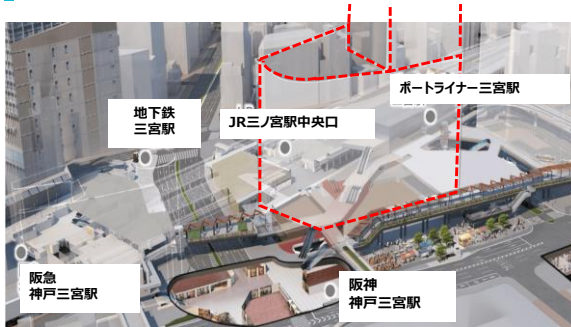
社員リテラシー・成功事例

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㎡



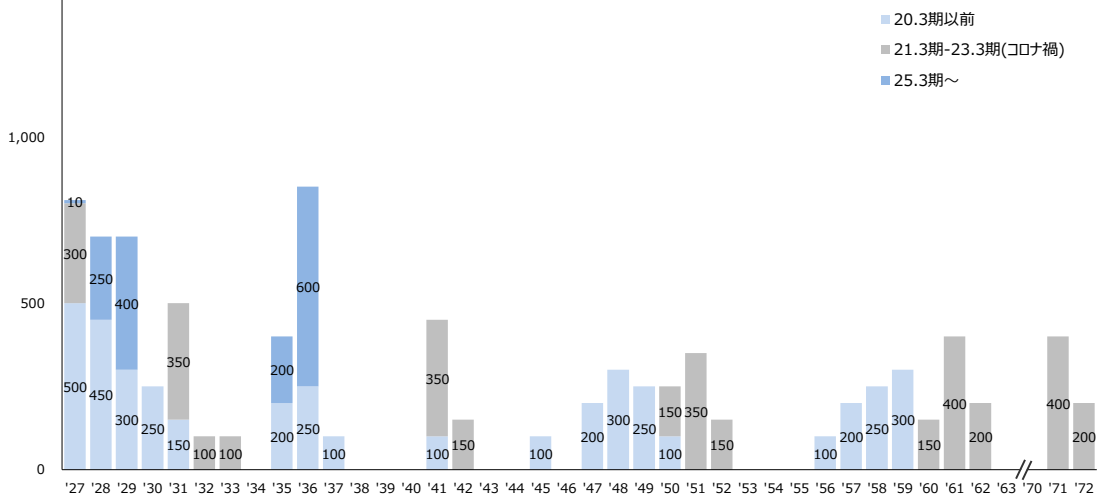
西明石駅南地区（JR神戸線/兵庫県明石市）

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）

（億円） 1,500



（注1）2026年6月30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い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8月5日現在においてJR西日本に利用可能な情報に基づいて、2026年8月5日現在においてなされたものであり、JR西日本は、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。
- なお、2005年4月25日に発生させた福知山線列車事故に関する今後の補償費用等については、現時点で金額等を合理的に見積もることが困難なことから、本スライドの見通しには含まれておりません。

当資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。
JR西日本ホームページ「IR情報」 <https://www.westjr.co.jp/company/ir/>