

○社長の倉坂でございます。
○本日はまず、第2四半期決算及び今期業績予想の概要についてご説明したのち、中期経営計画2030の進捗についてご説明します。
○最初に3ページをご覧ください。

27.3期2Q決算 P. 3

JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲） P. 20

Appendix（※） P. 61

※一部2Q実績に基づき更新

ハイライト

- 27.3期上期は堅調な国内需要を捉え、**対前年増収**も、インフレ影響等に伴うコスト増により**対前年減益**
- 上期実績が期首予想を上回ったことを踏まえ、**通期業績予想を上方修正**
- 配当予想は、株主還元方針等を踏まえ、期首予想を据え置き

（億円）

	26.3期	27.3期	対前年		26.3期	27.3期		対前年		対期首予想	
	上期実績	上期実績	差額	比率	通期実績	期首予想	今回予想	差額	比率	差額	比率
【連結】											
営業収益	8,718	**8,792**	+74	100.9%	18,458	18,290	**18,670**	+211	101.1%	+380	102.1%
営業費用	7,488	**7,637**	+148	102.0%	16,477	16,640	**16,820**	+342	102.1%	+180	101.1%
営業利益	1,229	**1,154**	▲74	93.9%	1,980	1,650	**1,850**	▲130	93.4%	+200	112.1%
経常利益	1,151	**1,064**	▲86	92.5%	1,836	1,450	**1,660**	▲176	90.4%	+210	114.5%
親会社株主に帰属する中間（当期）純利益	867	**737**	▲129	85.0%	1,274	1,000	**1,190**	▲84	93.3%	+190	119.0%
EBITDA	2,092	**2,046**	▲46	97.8%	3,759	3,530	**3,740**	▲19	99.5%	+210	105.9%
【単体】											
運輸収入	4,657	**4,797**	+139	103.0%	9,479	9,460	**9,730**	+250	102.6%	+270	102.9%
営業費用	4,271	**4,454**	+183	104.3%	9,291	9,575	**9,685**	+393	104.2%	+110	101.1%
【配当】											
1株当たり年間配当額	–	–	–	–	97.5円	97.5円	**97.5円**	–	–	据え置き	

3

○ 上期の連結営業収益は8,792億円、営業利益は1,154億円、中間純利益は737億円でした。
○ 対前年では、堅調な国内需要を着実に捉え、増収となりました。一方、インフレに伴うコスト増や万博効果の剥落による影響を補いきれず、減益となりました。
○ こうした中、上期の実績は期首予想を上回っており、下期の見通しも踏まえ、通期の業績予想を上方修正しております。
○ 配当予想については、中計2030で掲げるDOE3.5%程度という株主還元方針を踏まえ、期首予想を据え置いております。
○ 4ページをご覧ください。

27.3期上期実績の概要（対前年同期）

- モビリティ業は、新幹線の運輸収入が伸長した一方、インフレ影響等に伴うコスト増により、**増収減益**
- 流通業は、CVSや飲食業が前年並みに推移した一方、土産店における万博効果の剥落が大きく、**減収減益**
- 不動産業は、ショッピングセンター業が好調に推移した一方、中国政府の渡航自粛要請等によりホテル業の収益が伸び悩み、**増収減益**
- 旅行・地域ソリューション業は、国際情勢の影響等により収益が伸び悩んだ一方、費用削減効果により、**減収増益**

※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。



4

○続きまして、セグメント別の営業利益実績についてご説明します。
○連結営業利益は、対前年で74億円減少し、1,154億円となりました。
○モビリティ業では、新幹線を中心に運輸収入が伸長したものの、賃上げによる人件費やインフレに伴う修繕費などの増加により、20億円の減益となりました。
○流通業では、コンビニエンスストアや飲食業は前年並みに推移した一方、土産店やヴィアインにおける万博効果の剥落が大きく、30億円の減益となりました。
○不動産業では、ショッピングセンター業が好調に推移したものの、中国政府による渡航自粛勧告の影響に伴うホテル業の収益減などにより、14億円の減益となりました。
○5ページをご覧ください。

通期営業利益の上方修正に関する概要（対期首予想）

- **連結営業利益は、通期業績予想を200億円上方修正**
- モビリティ業は、新幹線を中心とした好調な運輸収入や費用の進捗状況を踏まえ、**業績予想を165億円上方修正**
- 流通業は、好調な鉄道利用を背景に、物販・飲食業も堅調に推移したことなどを踏まえ、**業績予想を15億円上方修正**
- 不動産業は、中国の渡航自粛等によりホテル業が苦戦する一方、ショッピングセンター業が好調に推移し、**業績予想を20億円上方修正**



5

○上期の実績と下期の見通しを踏まえ、通期の営業利益予想を、期首予想の1,650億円から200億円上方修正し、1,850億円といたしました。
○セグメント別に見ますと、モビリティ業は、新幹線を中心とした好調な運輸収入や費用の進捗状況を踏まえ、165億円上方修正しております。
○流通業は、好調な鉄道利用を背景に、物販・飲食業も堅調に推移したことなどを踏まえ、15億円上方修正しております。
○不動産業は、ホテル業が中国の渡航自粛などによるマイナス影響を受けたものの、ショッピングセンター業の好調さなどを踏まえ、20億円上方修正しております。
○6ページをご覧ください。

参考：中東情勢影響

- 上期実績を踏まえ、中東情勢による業績への影響を見直し
- 今年度の営業利益へのマイナス影響は、期首予想の130億円から60億円へ縮減（70億円改善）

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（億円）	
			期首予想	今回予想	期首予想	今回予想
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$/B	90$/B	▲85 (内 単体費用▲65)	▲60 (内 単体費用▲55)
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	±0万人	▲25 (内 運輸収入▲10)	±0
	国内企業業績悪化によるビジネス・旅行者の減少	GDP	▲0.3%	±0.0%	▲20 (全て運輸収入)	±0
	収入計				▲45	±0
合計					▲130 (内 単体▲95)	▲60 (内 単体▲55)

▶ 70億円改善

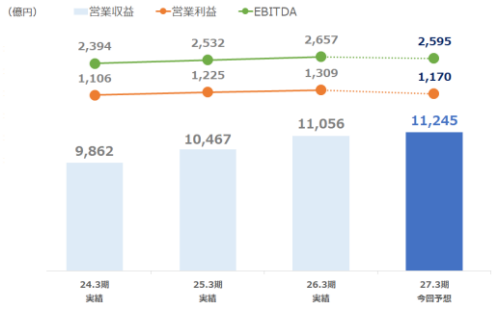
※年度平均価格

6

○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すが、上期の実績を踏まえ、今年度の営業利益へのマイナス影響額を、期首予想の130億円から60億円へと見直しております。
○これにより、期首予想と比較して70億円の改善を見込んでおります。
○7ページをご覧ください。

モビリティ業

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 上期実績	27.3期 上期実績	対前年	27.3期 今回予想
営業収益	**5,278**	**5,460**	**+181 (103.4%)**	**11,245 (101.7%)**
うち単体運輸収入	4,657	4,797	+139 (103.0%)	9,730 (102.6%)
新幹線	2,657	2,793	+136	5,713
近畿圏	1,597	1,589	▲8	3,185
その他在来線	403	414	+11	831
うち工事業	272	308	+36	815
営業利益	**863**	**842**	**▲20 (97.6%)**	**1,170 (89.4%)**
うち工事業	▲12	18	+31	140
EBITDA	**1,513**	**1,523**	**+10**	**2,595**

※ カッコ内は対前年の比率

27.3期 上期実績のポイント	
総括（運輸収入）	• 万博効果の剥落を、基礎トレンドの伸長、大型連休期間の需要取り込み、継続的な営業施策等により補い、対前年増収
新幹線	• 山陽新幹線・北陸新幹線ともに、ご利用が好調に推移し、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により補い、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
工事業	• 建築工事の増加等を背景に、対前年増収増益

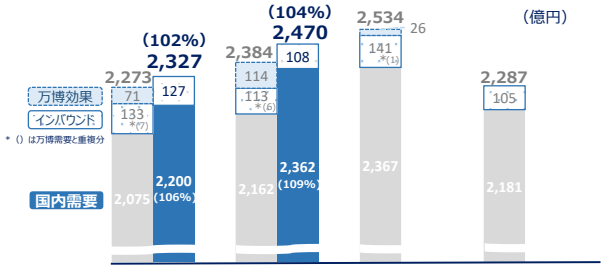
7

○続きまして、各セグメントの実績について、主なポイントをご説明します。
○まずはモビリティ業です。対前年で181億円の増収、20億円の減益となりました。
○万博効果の剥落があったものの、基礎トレンドの伸長に加え、大型連休期間の需要を着実に取り込んだことで、運輸収入は対前年103%となり、上期として過去最高を更新しました。
○また、新幹線・在来線ともに運輸収入が計画を上回っており、こうした好調な状況や費用の進捗状況を踏まえ、モビリティ業の通期営業利益予想を165億円上方修正し、1,170億円といたしました。

モビリティ業：運輸収入、単体費用

運輸収入の動向(対前年)

- 上期実績は、万博効果の剥落を国内需要の増で補い、好調に推移
- 上期実績および下期見通しの見直しを踏まえ、通期予想を上方修正
  （対期首予想+270億円）

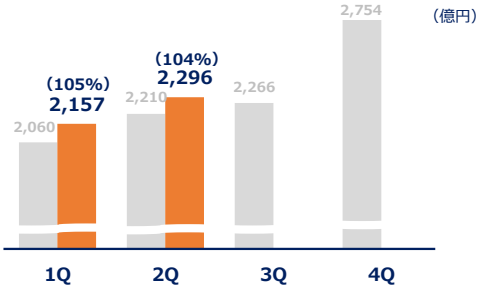


(対前年)	上期	下期	通期
期首予想	99%	100%	100%
上期実績＋今回予想	103%	102%	103%

(主な増減要因)	上期実績	通期予想
国内需要	+323億円	+442億円
インバウンド ※万博重複分含まず	+2億円	+20億円
万博効果剥落	▲186億円	▲212億円

単体費用の状況(対前年)

- 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
- 上期の進捗等を踏まえて各科目を見直し、対期首予想+110億円



科目	上期実績	今回予想		
	対前年	対前年	対期首予想	対期首予想：主な増減理由
人件費	+60億円	+85億円	+15億円	単価の計画差による増
動力費	+12億円	+71億円	▲10億円	中東情勢影響見直しによる減
修繕費	+46億円	+79億円	+50億円	修繕時期の見直しによる増
業務費	+5億円	+29億円	+50億円	施策時期の見直しによる増
その他	+58億円	+127億円	+5億円	減価償却費の増 等
合計	+183億円	+393億円	+110億円	

8

○8ページをご覧ください。続いて、運輸収入と単体費用の状況です。まずは左側をご覧ください。
○上期の運輸収入は、期首計画では対前年99%を見込んでいたのに対し、実績は103%となり、計画を上回りました。
○こうした堅調な需要動向を踏まえ、通期の運輸収入を期首予想から270億円上方修正しております。
○続いて右側をご覧ください。
○単体費用は、上期の進捗状況を踏まえ、各費用科目を精査した結果、通期の費用見通しを期首予想に対し110億円増額しております。
○9ページをご覧ください。

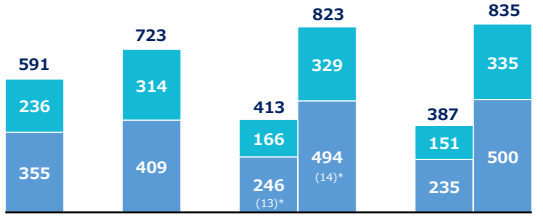
インバウンド収入

● インバウンド需要の取り込みを進めたものの、訪日外国人旅行者数が前年を下回った影響もあり、
運輸収入は235億円、グループ収入は151億円、計387億円（対前年94%・通期進捗率46%）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)

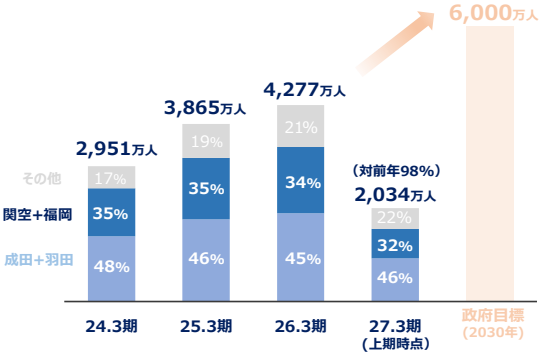
＊（）は万博需要と重複分



運輸収入に占める割合					
4.2%	4.6%	5.3%	5.2%	4.9%	5.1%

※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っぷ利用（推計）の合算値
〔訪日旅行者向け商品の比率は全体の3~4割程度〕

訪日外国人旅行者数の推移 法務省「出入国管理統計」を基に当社作成



	24.3期	25.3期	26.3期	27.3期（上期時点）
内アジア圏	2,362万人	3,099万人	3,342万人	1,322万人*
関空+福岡	**965万人**	**1,216万人**	**1,284万人**	**485万人***
成田+羽田	940万人	1,190万人	1,205万人	488万人*

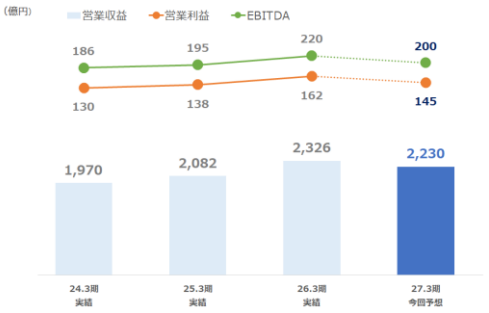
＊4-8月実績

9

○続いて、インバウンド収入です。
○まずは右側のグラフをご覧下さい。上期の訪日客数は2,034万人と、対前年98%となりました。特に関西国際空港では、中国の渡航自粛の影響を強く受けております。
○こうした中、インバウンドによる収入は、運輸収入が235億円、グループ収入が151億円となり、合計で387億円と対前年94%となりました。
○一方、期首予想に対する進捗率は46%と、概ね想定の範囲内で推移しております。
○このため、通期予想は据え置いております。
○10ページをご覧ください。

流通業

流通業の実績・計画（通期）



（単位：億円）	26.3期 上期実績	27.3期 上期実績	対前年	27.3期 今回予想
営業収益	**1,191**	**1,115**	**▲75 (93.7%)**	**2,230 (95.9%)**
物販・飲食	1,069	996	▲73	1,980
うちヴィアイン	130	122	▲8	250
百貨店	112	110	▲1	235
営業利益	**103**	**72**	**▲30 (70.5%)**	**145 (89.2%)**
物販・飲食	97	70	▲26	135
うちヴィアイン	32	20	▲11	40
百貨店	5	2	▲2	15
EBITDA	**133**	**100**	**▲33**	**200**

※ 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　上期実績のポイント

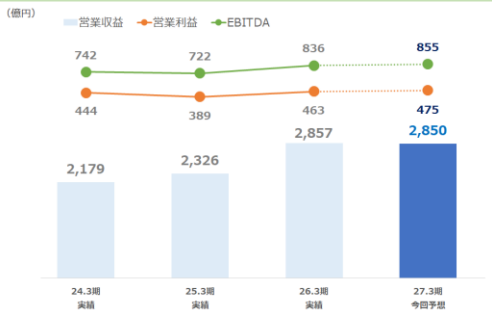
総括	• 好調な鉄道のご利用を背景に、CVS・飲食業は前年並みに推移した一方、土産店における万博効果の剥落が大きく、対前年減収減益
物販・飲食	• CVSは前年並みに推移。飲食業はリニューアル効果等により前年並みに推移。土産店は万博効果の剥落により前年を大きく下回る
うちヴィアイン	• 万博効果の剥落を除けば概ね前年並みに推移。大阪エリアの減収やヴィアインプライム熊本の開業費用等により、対前年減収減益
百貨店	• 免税売上の減少を国内需要の取り込みにより補い、概ね前年並みに推移

10

○続いて、流通業です。対前年で75億円の減収、30億円の減益となりました。
○好調な鉄道のご利用を背景に、コンビニエンスストアや飲食業では堅調な需要が継続し、前年並みに推移しました。一方、土産店やヴィアインでは、万博効果の剥落による影響を大きく受けました。
○百貨店は、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、概ね前年並みに推移しました。
○こうした実績を踏まえ、通期営業利益予想を15億円上方修正し、145億円といたしました。
○11ページをご覧ください。

不動産業

不動産業の実績・計画（通期）



※ 25.3期より、JR西日本の高架下賃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 上期実績	27.3期 上期実績	対前年	27.3期 今回予想
営業収益	**1,236**	**1,246**	**+10 (100.9%)**	**2,850 (99.7%)**
不動産賃貸・販売	615	622	+7	1,560
うち不動産賃貸	302	326	+23	660
不動産販売	312	296	▲16	900
ショッピングセンター	360	377	+16	765
ホテル	255	242	▲12	515
営業利益	**255**	**240**	**▲14 (94.3%)**	**475 (102.5%)**
不動産賃貸・販売	102	103	+0	195
うち不動産賃貸	78	87	+8	120
不動産販売	23	16	▲7	75
ショッピングセンター	83	85	+2	160
ホテル	6	▲7	▲14	15
EBITDA	**438**	**425**	**▲13**	**855**

※ 各内訳は主な子会社の合計値であり、その合計はセグメント計と一致しません。なお、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 上期実績のポイント

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、住宅分譲が堅調に推移した一方、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の収益貢献等により、対前年増収増益
ホテル	• 奈良ホテルのリニューアルに伴う休館の影響に加え、大阪エリアにおける万博効果の剥落や中国政府の渡航自粛要請が影響し、対前年減収減益

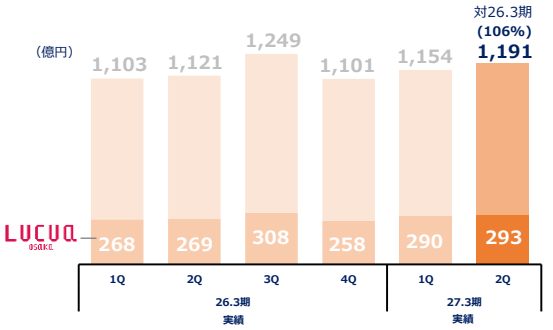
11

○続いて、不動産業です。対前年10億円の増収、14億円の減益となりました。
○不動産賃貸では、大阪プロジェクトにおけるリーシングの進展などにより、収益・利益ともに前年を上回りましたが、不動産販売では、前年度に高収益物件を販売した反動がありました。
○ショッピングセンターでは、ルクアなど京阪神エリアの拠点型ショッピングセンターが堅調に推移しました。加えて、前年度に開業したライフサポート型SCの収益貢献もあり、上期として過去最高益を更新しました。
○一方、ホテルでは、奈良ホテルのリニューアルに伴う休館に加え、大阪エリアの万博効果の剥落や中国の渡航自粛の影響を受けました。
○こうした実績を踏まえ、通期営業利益予想を20億円上方修正し、475億円としています。
○以上で第2四半期決算の説明を終了します。
○14ページをご覧ください。

不動産業：関連指標

SC売上高

- インバウンド需要が減少したものの、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



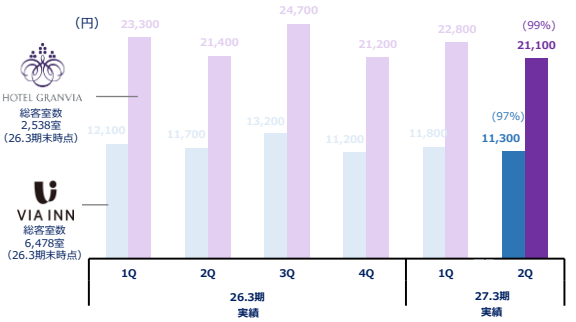
※ 27.3期2Q実績は速報値です

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

- 大阪エリアは万博効果の剥落により大きく減少したものの、他エリアで一定程度補い、全体としては概ね前年並みの水準を確保



※ 宿泊特化型ホテル「ヴィアイン」は流通業です
※ 27.3期2Q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	万博効果の剥落等 による減	中国影響等により前年並
27.3期上期実績	97%	98%

旅行・地域ソリューション業

旅行・地域ソリューション業の実績・計画（通期）

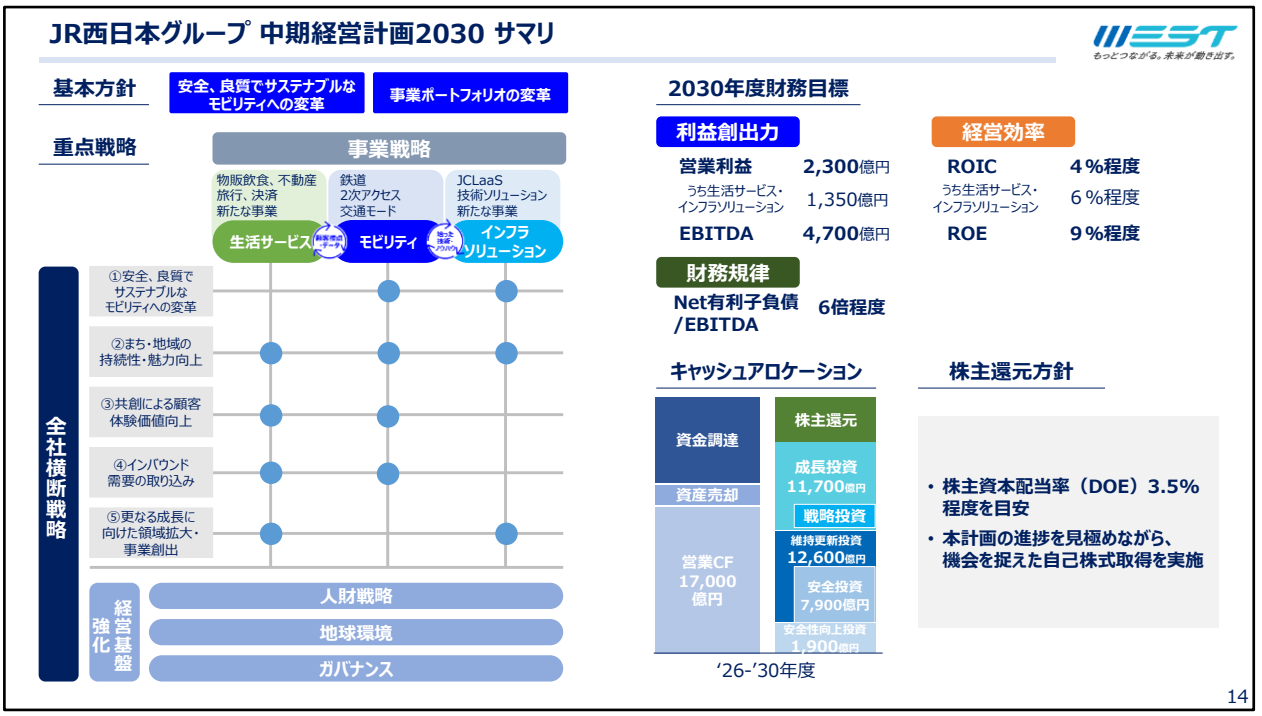


（単位：億円）	26.3期 上期実績	27.3期 上期実績	対前年	27.3期 今回予想
営業収益	871	832	▲38 (95.5%)	2,010 (106.2%)
営業利益	▲9	▲9	+0 (-%)	10 (188.8%)
EBITDA	▲6	▲6	+0	15

※ カッコ内は対前年の比率

27.3期 上期（1-6月）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いて、国際情勢等の影響により減収 • 一方、ツーリズム事業において、経費節減の効果等により増益



○続きまして、中計2030の進捗をご説明します。
○中計2030では、左側に記載のとおり、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と、「事業ポートフォリオの変革」を基本方針としております。
○モビリティ分野の安全性・生産性向上と、生活サービス・インフラソリューション分野の成長を両輪に、右側に掲げる2030年度の営業利益2,300億円などの目標達成を目指してまいります。
○本日は、モビリティ分野と生活サービス分野の進捗を中心に、これらを支える人財戦略についてご説明します。
○15ページをご覧ください。

モビリティ　**事業戦略の進捗（モビリティ）**

安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

- **安全性向上**を最優先に、**最新技術の活用**や**サプライチェーン強化**を通じ、鉄道事業の**生産性向上**と**将来の人手不足への対応**を推進
- 加えて、コロナ禍以降の**単価向上施策**の積み上げや万博閉幕後の更なる**ご利用拡大施策**を通じ、新幹線運輸収入は着実に拡大

安全性向上　「**JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027**」到達目標に掲げる**ホーム安全・踏切安全・地震対策**のハード整備を推進

生産性向上・将来の人手不足への対応

最新技術の活用

ドローンを活用した鉄道設備点検

（実施例）西明石駅構内の線路上空の跨線道路橋点検
⇒“人”による従来の点検と比較し、
作業日数・所要人数が約8割削減



鉄道運用ノウハウ × AIの融合

（実施例）車両基地構内作業計画の自動作成システムの開発
⇒“人”による従来の計画作成と比較し、
所要時間を約9割削減（2027年度実用化予定）



鉄道のサプライチェーン強化

JR3社＊共同出資によるサプライチェーン強化

線路検測機器の開発・製造・販売を行う
株式会社カネコの全株式を取得
⇒メンテナンス機器供給体制を強化

＊当社・JR東日本・JR東海で線路メンテナンス等を担うグループ会社



新幹線運輸収入の拡大

新幹線輸送サービスの品質向上・単価向上

コロナ禍以降の主な取り組み
・多客期等における「のぞみ」号の全席指定席化 ・「のぞみ」号の指定席拡大
・S Work車両・Pシートの導入による車内ビジネス環境の充実 等

今後の取り組み
・Supreme Classのさらなる拡大
・グリーン車のサービス向上（座席・車内設備の充実、専用待合室の設置等）
・サービス向上に合わせた山陽新幹線「グリーン料金」の見直し（27年12月～）
・「のぞみ」・「みずほ」号指定席特急料金の見直し（27年7月～）

2つの料金見直しによる増収効果(通年)　**80~90億円程度/年**

ご利用拡大

移動需要の創出
・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
・山口DC、滋賀プレDC
・「Japanese Beauty Hokuriku」キャンペーン

輸送力確保
・旅客需要に応じた**臨時列車の増発**

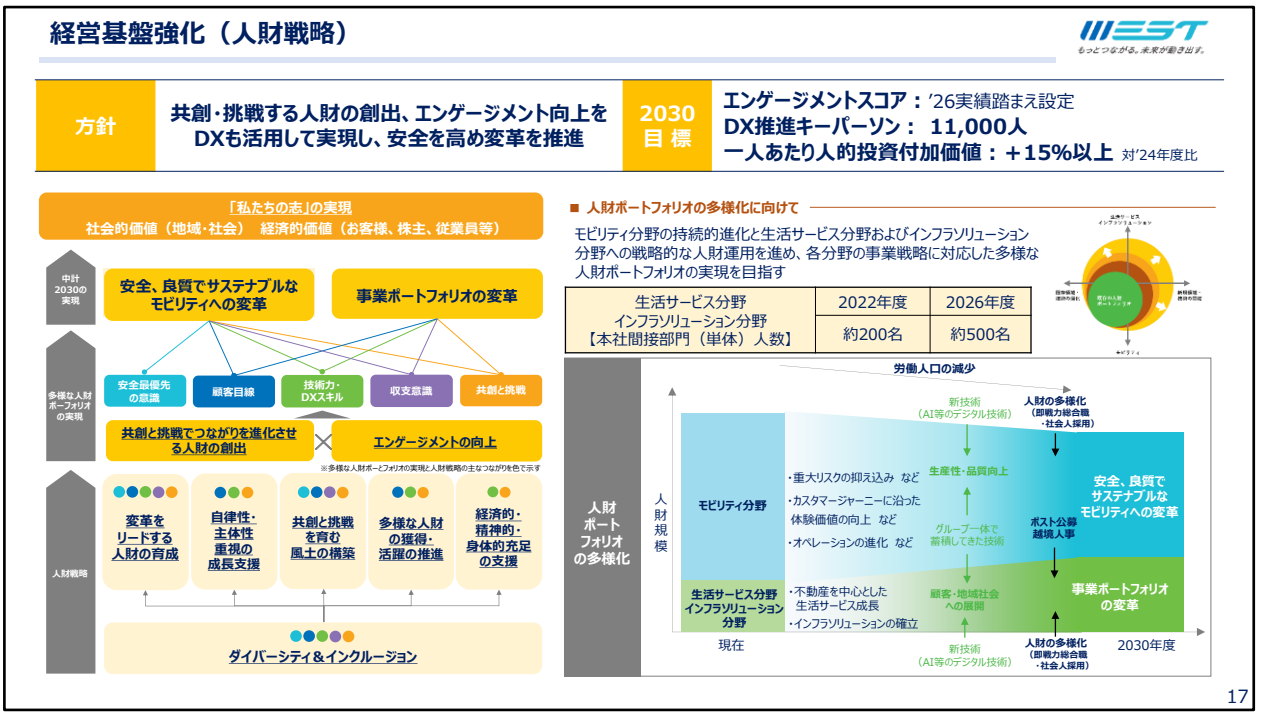
施策効果（27.3期上期実績）
輸送人キロ：約+3%
（対前年）

15

○モビリティ分野の進捗をご説明します。
○1点目は、安全性向上を最優先とした、生産性向上と人手不足への対応です。
○ホーム・踏切・地震対策を着実に進めるとともに、左側に記載のとおり、ドローンによる設備点検やAIを活用した作業計画の自動作成など、最新技術の活用を進めております。また、JR3社共同出資によるサプライチェーン強化にも取り組んでおります。
○2点目は、右側に記載の新幹線運輸収入の拡大です。インフレによるコスト上昇に対応しつつ、お客様に安心・快適にご利用いただける輸送サービスを持続的に提供し、その品質をさらに高めていくことが重要と考えております。これまでも、お客様の多様なニーズに応じたサービスの拡充に取り組んでまいりました。
○今後は、既にサービスを開始しているSupreme Class対応車両のさらなる拡充や、グリーン車の座席・車内設備の充実、専用待合室の設置など、サービス品質の向上に向けた取り組みを積み重ねてまいります。
○こうした取り組みやコスト上昇への対応を踏まえ、価格の見直しも進めてまいります。具体的には、「のぞみ」・「みずほ」号の指定席特急料金と山陽新幹線のグリーン料金を見直し、この2つの料金見直しにより、年間合計80～90億円程度の増収効果を見込んでおります。
○また、ご利用拡大では、万博閉幕後も各種キャンペーンや臨時列車の増発等に取り組み、輸送人キロは対前年で約3%増加しました。
○引き続き、サービス品質の向上と、それを支える価格の見直し、ご利用拡大を通じて、お客様に選ばれる輸送サービスの提供と運輸収入の拡大につなげてまいります。
○16ページをご覧ください。



○生活サービス分野のうち、不動産業の進捗についてご説明します。
○大阪IRをはじめ、今後見込まれる京阪神エリアの更なる成長を大きな収益機会と捉え、なにわ筋線の開業も見据えながら、不動産開発やまちづくりを積極的に推進しております。
○具体的には、三ノ宮駅新駅ビルなどの大規模開発に加え、なにわ筋線沿線での収益不動産の取得や、大阪駅周辺での商業施設の開発、さらには奈良ホテル西館のリニューアルなど、将来の成長につながる事業機会を活かした価値創造に着実に取り組んでおります。
○引き続き、大型プロジェクトを着実に推進するとともに、モビリティ分野とのシナジー効果を最大限に発揮し、生活サービス分野の収益力を強化することで、事業ポートフォリオの変革につなげてまいります。
○17ページをご覧ください。



○続いて、2つの変革を支える人財戦略についてご説明します。
○中計2030では、2つの変革を推進するため、人財の育成やエンゲージメントの向上に加え、成長分野への戦略的な人財配置を進めてまいります。
○具体的には、右側にお示ししているとおり、生活サービス・インフラソリューション分野の本社間接部門の人財を、2022年度の約200名から2026年度には約500名へと、約2.5倍に拡充してまいりました。今後は、2030年度に向けて、グループ全体で同分野を担う人財の割合をさらに高めてまいります。
○こうした取り組みを通じて、2つの変革の実現を支える人財基盤を強化してまいります。
○以上、第2四半期決算ならびに中計2030の進捗についてご説明しました。
○足元の堅調な需要を着実に収益につなげるとともに、中計2030で掲げた2つの変革を推進し、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。
○引き続き、株主・投資家の皆様との対話を大切にしながら、計画の実現に向けて取り組んでまいりますので、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。
○私からの説明は以上です。

株主・投資家とのコミュニケーション

統合レポート2026

ステークホルダーへの情報発信を強化すべく以下の内容を表現

- 「私たちの志」や長期ビジョンを明示するとともに、中期経営計画の取り組みを進めることで、価値創造モデルの中で、将来にわたり価値を創造することが出来る企業グループに進化していくこと
- 価値創造の基盤としてのサステナビリティ(ESG)の取り組みを通じて、長期的な視点で企業価値を向上させていくこと



投資家の声を反映した昨年度からの主な変更点

- 「次なる成長」につなげるための重要なステップである中期経営計画について、「トップメッセージ」や「CFOメッセージ」で経営の課題認識や方向性を語るほか、各重点戦略を担当する取締役から戦略の意義や背景に関するメッセージを発信
- バリューチェーン全体での価値創出を意識し、社内外の様々なステークホルダーの声を掲載しながら具体的な取り組みを紹介

機関投資家向けIR Dayの開催

- 中計2030で掲げる経営戦略・事業戦略等に関して**マネジメントとの意見交換の場を設定**
- 2026年度末頃の開催を予定

JR西日本グループ　イノベーション&チャレンジデー

イノベーション創出に向けた当社グループの取り組みを社内外に発信

・日時：2026.12.22、23
・会場：グランフロント大阪（JR大阪駅すぐそば）





22日には「西日本のミライを支える『移動×金融』の共創とは」と題し、関西みらい銀行社長とのトークセッションを実施する他、機関投資家向けのQAセッションも開催予定
（WEB配信も予定）

・登壇者



株式会社関西みらい銀行
代表取締役社長
原藤　省吾



西日本旅客鉄道株式会社
取締役兼専務執行役員
共創ソリューション本部長
奥田 英雄

27.3期2Q決算 P. 3
JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲） P. 20
Appendix（※） P. 61

※一部2Q実績に基づき更新

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

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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

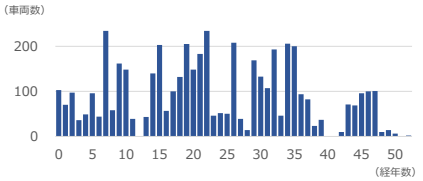
対処すべき課題

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

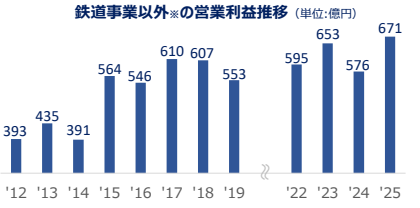
車両の経年状況（在来線車両）



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）



※流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業、その他の合計

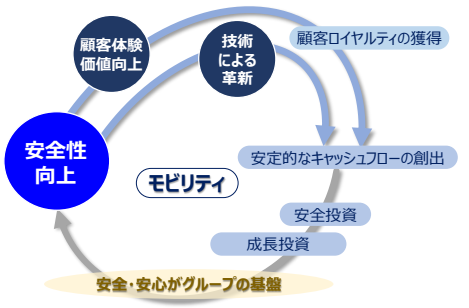
21

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

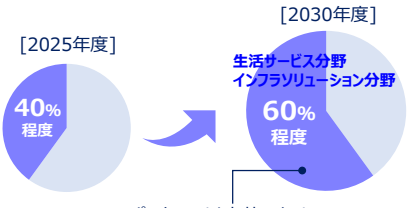
CX※向上・技術革新を軸に運賃改定も活用し、
将来にわたる**安全・サービスの維持向上**を図る



事業ポートフォリオの変革

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

目指す事業ポートフォリオ（営業利益割合）



ポートフォリオ変革に向けて、
従来の区分を改め**新たな重点分野**を設定

※CX：Customer Experience（顧客体験価値）

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

WEST
もっとつながる。未来が動き出す。

中計2030の重点分野の考え方

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

中計2025

モビリティサービス分野	ライフデザイン分野
鉄道・交通、流通（物販飲食等）、ホテル、旅行	不動産、SC、地域・まちづくり、デジタル戦略、新たな領域

振り返り

リアルでの豊富な顧客接点を認識し、
デジタルでの新たなつながりを構築

これまで**培った鉄道技術・デジタル技術**
の持つ可能性、広がりを認識

中計2030

生活サービス分野	モビリティ分野	インフラソリューション分野

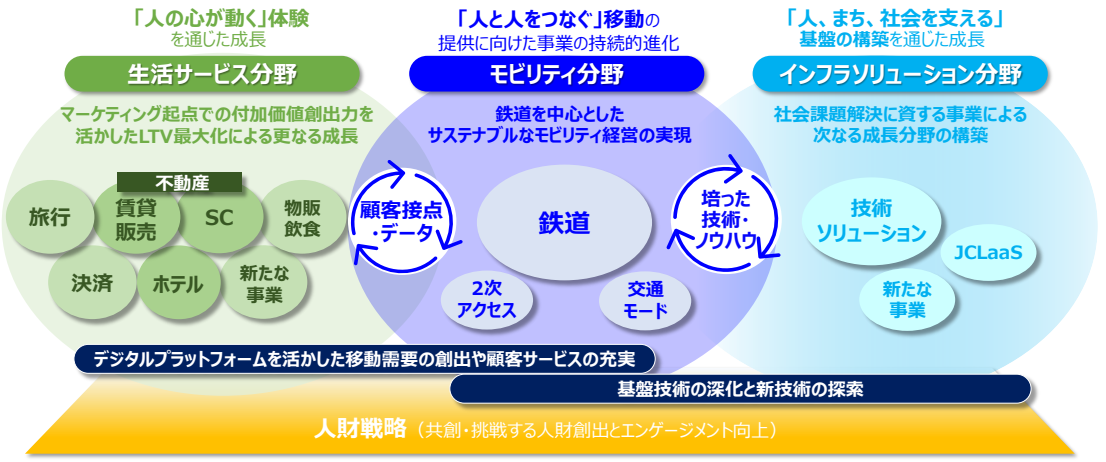
中計2025で得た**人と人とのつながりや認識した成長機会を活かした重点分野を設定し、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化を目指す**

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

もっとつながる。未来が動き出す。

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**



24

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030**

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）



ROIC	5.0%	効率性向上により資本コストを上回る水準を確保	**4%程度**	資本コストを超える**ROICの向上**
ROE	10.8%	資本政策も実行し一定水準を維持	**9%程度**	利益成長と還元による**ROEの向上**
NetD/EBITDA	3.7倍	財務健全性を担保しつつ戦略的に投資を実行	**6倍程度**	CF創出と債務縮減による**財務健全性確保**

25

IR補足 **中計最終年度（31.3期）におけるセグメント別の営業利益想定（対26.3期）**

億円		26.3期 実 績	27.3期 期首予想	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（ベア等）、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

26

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**

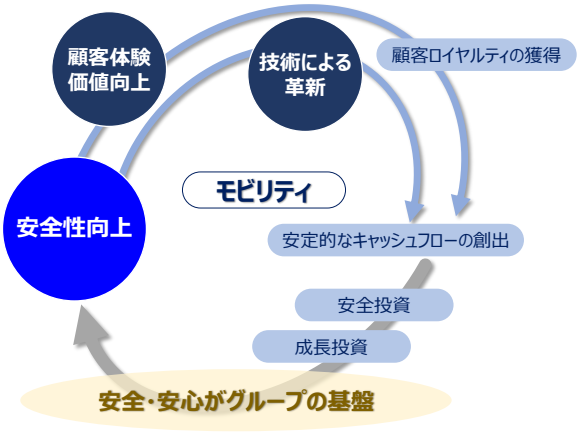
■ **経営基盤の強化**（人財・地球環境・ガバナンス）

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030（全社横断戦略）**

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	・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

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030（全社横断戦略）**

もっとつながる。未来が動き出す。

②まち・地域の持続性・魅力向上

モビリティ　生活サービス　インフラソリューション

方針	交通ネットワークを軸に関西・西日本エリアの回遊を高め、地域との共創により目的地として選ばれ続けるエリアへ	2030目標	拠点エリアの活動量増（来街者数×エリア滞留時間） せとうちエリア訪日客 ＋140万人(1.6倍) 対'25年比

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

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大阪画提供/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

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

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

[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

JCLaaS事業の取り組み（米子・福知山・城陽）

[● 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）

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

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
山陽新幹線	中核都市の玄関口として必要な駅機能を高めると共に、せとうちエリアのブランディングにより広域周遊を促進することで交流人口を拡大		
	'25 広島駅ビル minamoa '25 グランヴィア広島 サウスゲート	岡山駅 26年度 岡山駅前地区再開発 26年度 岡山一番街リニューアル	27年度 ジェイグラン大濠公園 （分譲マンション）
	'22 新大阪第2・第3NKビル	西明石駅南地区 26年度 プリコ西明石 南館 27年度 分譲住宅（１期）	27年度 プレディア井口WEST・EAST （分譲マンション）
東海道線	関西の交通軸整備に併せて都市成長を加速させる開発を行うと共に、エリアマネジメントにより地域の魅力を高めることで都市圏における回遊性を向上		
	'24 イノゲート大阪 '24 バルチカ03 '25 うめきたグリーンプレイス	26年度以降順次 ルクアリニューアル ルクアサウス新規開業	28年度 向日町駅周辺再開発 （駅ビル、分譲マンション）
	'24 JPタワー大阪 '24 THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection	27年度 千里丘駅再開発事業 （商業、分譲マンション）	29年度 三ノ宮新駅ビル （オフィス、ホテル、商業）
なにわ筋線 現状線近郊	'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）

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リーナの検討や鉄道と一体となったまちづくりを推進

新大阪駅周辺まちづくり
リニア・北陸新幹線大阪延伸を見据えた周辺まちづくりの検討

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

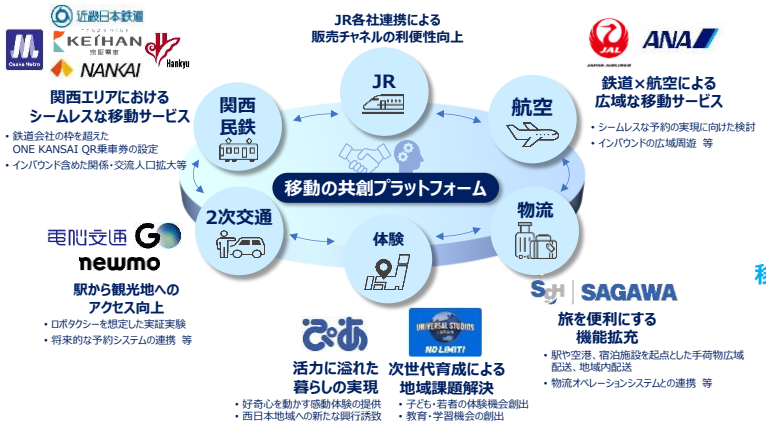
京橋駅周辺まちづくり
片町線・東西線連続立体交差事業（地下化）に伴う駅周辺まちづくりの検討

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

③-1 共創による顧客体験価値向上

モビリティ　生活サービス

方針	一人ひとりに最適化された体験価値の提供を通じて、関係・交流人口の拡大と、移動におけるサステナブルなエコシステムを実現	2030目標	共創プラットフォーム取扱高※1　340億円



関西エリアにおけるシームレスな移動サービス
- 鉄道会社の枠を超えたONE KANSAI QR乗車券の設定
- インバウンド含めた関係・交流人口拡大等

鉄道×航空による広域な移動サービス
- シームレスな予約の実現に向けた検討
- インバウンドの広域周遊 等

駅から観光地へのアクセス向上
- ロボタクシーを想定した実証実験
- 将来的な予約システムの連携 等

旅を便利にする機能拡充
- 駅や空港、宿泊施設を起点とした手荷物広域配送、地域内配送
- 物流オペレーションシステムとの連携 等

活力に溢れた暮らしの実現
- 好奇心を動かす感動体験の提供
- 西日本地域への新たな興行誘致

次世代育成による地域課題解決
- 子ども・若者の体験機会創出
- 教育・学習機会の創出

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

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

※1 共創パートナーの商品も含む、新たに構築するプラットフォームの販売額
※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

TM & © 2026 Universal Studios. All rights reserved. CR26-1620

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030（全社横断戦略）**

もっとつながる。未来が動き出す。

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



顧客ロイヤルティプログラムの新設による
選ばれ続けるサービスへの進化

サービスラインナップ拡大による
日常の利用シーン・接点拡大

1to1レコメンド機能の強化による
一人ひとりに最適化された体験価値の提供

WESTERワールドの進化を図り
顧客生涯価値（LTV）の最大化を実現

32

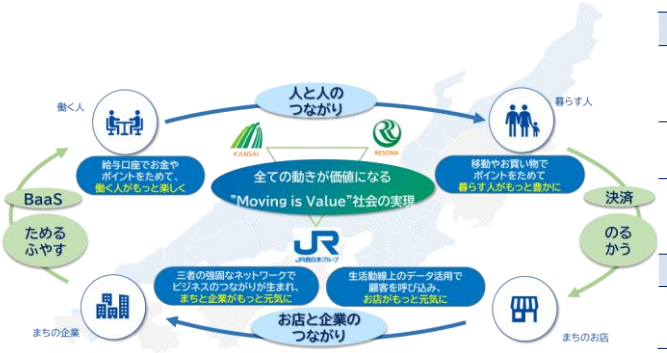
もっとつながる。未来が動き出す。

③-3 共創による顧客体験価値向上　モビリティ　生活サービス

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

資本業務提携の概要

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



協業の概要	
新たな金融体験の創出	• 『WESTERミライバンク（仮称）』（BaaS事業）の展開 • 鉄道・生活サービスと連携した、便利でおトクなサービスの開発・提供
決済体験の進化	• 新たな商品・サービスの開発・提供 • 顧客ネットワークを活かした決済加盟店の拡大
まちづくりを起点とした暮らしの質向上	• 不動産・まちづくり事業における協業 • 駅ナカ等のリアルアセットと金融機能・ノウハウを組み合わせた両社ならではのサービス提供

株式取得の概要		
取得額	議決権所有割合	譲渡実行日
900億円	20.0%	2026年度中

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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



MGM大阪㈱提供/転載禁止

訪日外国人数の推移



出典：日本政府観光局（JNTO）

- **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）

LUCUA キャラクターズワールド

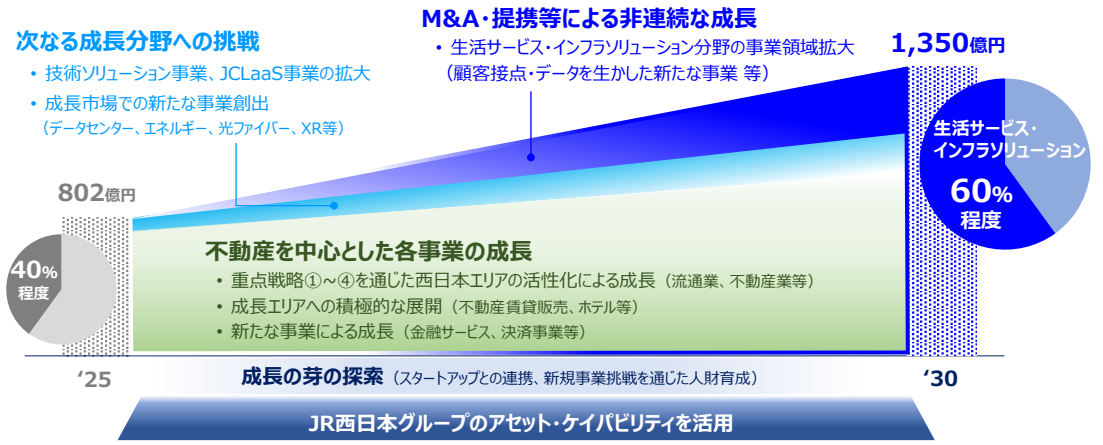
THE OSAKA STATION HOTEL

- **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）

もっとつながる。未来が動き出す。

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%）



経営基盤強化（人財戦略）

方針	共創・挑戦する人財の創出、エンゲージメント向上を DXも活用して実現し、安全を高め変革を推進	2030 目標	エンゲージメントスコア※1：'26実績踏まえ設定 DX推進キーパーソン※2： 11,000人 一人あたり人的投資付加価値※3：＋15%以上 対'24年度比

ダイバーシティ＆インクルージョン
多様な経験等を持つ社員が能力を発揮できる機会の提供と支援

変革をリードする人財の育成
- 戦略的人事運用の拡大
- 変革を加速する人事制度構築

共創と挑戦を育む風土の構築
- 安全、価値創造に係る教育の充実
- グループ外出向や副業の継続

自律性・主体性重視の成長支援
- ポスト公募の拡大
- セルフキャリアドックの構築

多様な人財の獲得・活躍の促進
- 採用プロセスの戦略的強化
- 人財マネジメント研修の充実

経済的・精神的・身体的充足の支援
- 全世代がいきいきと働ける制度の充実
- 健康経営の推進

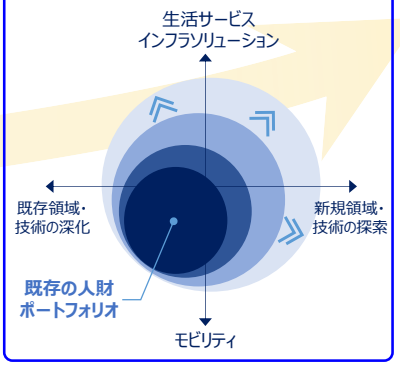
DX推進による能力拡張
生成AI　エンタープライズアーキテクチャー ※4

共創と挑戦でつながりを進化させる人財創出
【多様な個人の強み・力の発揮】

×

エンゲージメントの向上
【個人と組織のつながり強化】

多様な人財ポートフォリオの実現・活躍により変革を推進



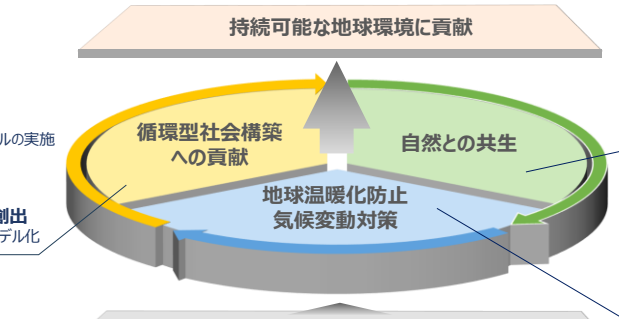
※1「社員が「私たちの志」に共感し、誇り、やりがいを持って働いている状態」を調査・測定 ※2 社内研修や試験合格により一定のDXスキルを有する人財 ※3（人件費＋営業利益）/従業員数 ※4 全社最適でのシステム構築

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030（全社横断戦略）**

もっとつながる。未来が動き出す。

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



✓ **廃棄物の削減**
・リサイクル率向上、水平リサイクルの実施
✓ **資源投入量の改善**
・環境配慮素材の使用
✓ **資源循環基軸の事業機会創出**
・地域資源を活用したビジネスモデル化

✓ **水資源の維持、保全、再興**
✓ **生物多様性の維持、保全、再興**
・影響要因の特定、LEAP分析実施※
✓ **自然共生を活用した事業機会創出**
・自然資源のクレジット化

✓ **GHG削減（スコープ1,2,3）**
・省エネ車両、再エネ導入、ｻﾌﾟﾗｲﾔｰｴﾝｹﾞｰｼﾞﾒﾝﾄ実施
✓ **気候移行計画、適応策の推進**
・防災対策投資、グリーンビルディング認証取得
✓ **鉄道を軸にした行動変容の推進**
・ﾓｰﾀﾞﾙｼﾌﾄ推進（GreenEX等）

グループ一人ひとりの考動エコ/着実な環境マネジメントの推進

環境関連投資 '26～'30年度 約3,500億円（'23～'25年度1,160億円 ）
サステナブルファイナンスの機会活用

※ 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

37

もっとつながる。未来が動き出す。

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

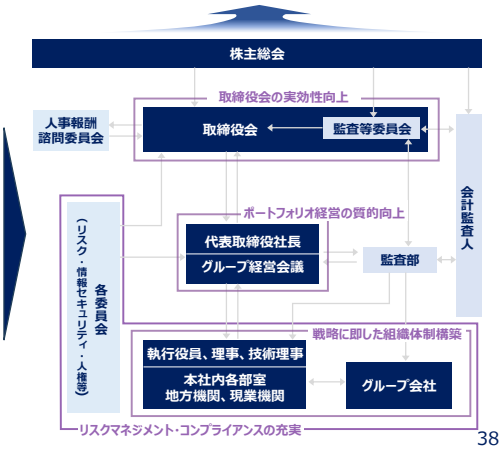
ポートフォリオ経営の質的向上	適時適切な経営資源の配分、事業ポートフォリオ経営の仕組み化を通じた事業の選択と集中
戦略に即した組織体制の構築	デジタル、マーケティング等、戦略に沿った組織体制の構築
取締役会の実効性向上	迅速果断な意思決定や業務執行の支援 安全や経営目標の達成に向けた実効性の高い監視・監督

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**

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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

40

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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）

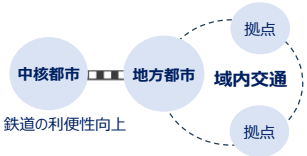
顧客体験価値向上

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う体験・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・運行体系の構築



自治体・地域事業者等との共創

地域の移動需要を集約し、先進技術を活用(自動運転・ライドシェア)



WESTERを通じた地域経済の活性化

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



提供:JR東海

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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

グループ一体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

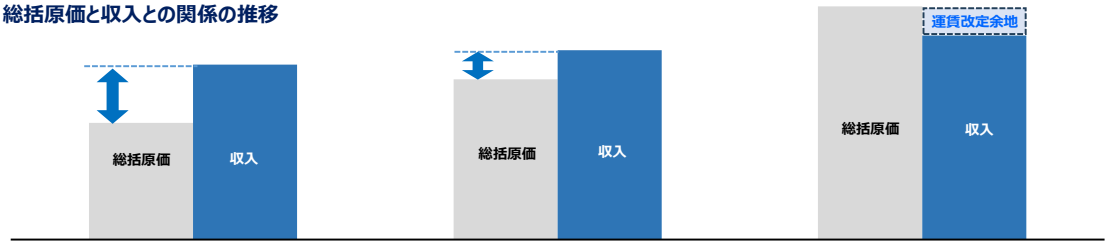
IR補足

鉄道運賃・料金

もっとつながる。未来が動き出す。

- 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



～コロナ前(～2018年頃)	26.3期末時点	中計期間(見込み)
コスト削減や増収施策といった経営努力等により、収入が総括原価を上回っている状況	インフレ等による費用増により総括原価の上昇が加速	インフレ等の継続により、総括原価が収入を上回り、運賃改定が可能な状況

■ 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

43

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

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・ライセンシー戦略

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

2025年度 実績	2030年度 目標
6,500室 チェーン取扱高 240億円	7,800室 チェーン取扱高 300億円

百貨店

生涯個客化の推進とLTVの最大化

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

もっとつながる。未来が動き出す。

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

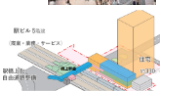


- **岡山駅前**
  地域との連携による岡山市のランドマークとなるまちづくり



- **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

IR補足 **不動産戦略**

もっとつながる。未来が動き出す。

不動産賃貸・販売

エリア戦略

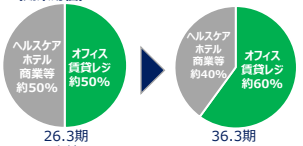
当社沿線のまちづくりを継続的に推進
なにわ筋線や山陽新幹線等の**鉄道ネットワークとのシナジーを創出**し、まちの更なる魅力向上に貢献

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）



26.3期 実績　36.3期 想定

販売

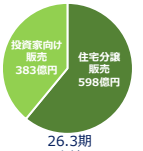
付加価値の提供を通じて販売売価・利益率を高め、原価高騰影響をカバーすることで、**個人向け住宅分譲と投資家向け販売の双方を拡大**

分譲完成戸数の推移（累計）



16.3期 実績　21.3期 実績　26.3期 実績

不動産販売 外部売上高



26.3期 実績

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

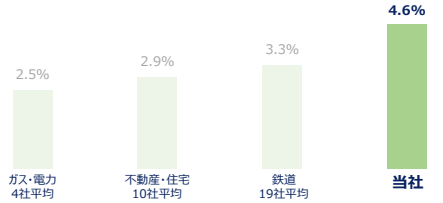
基本方針

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を見込める駅周辺ビルを中心とした資産保有　**私募ファンド・REITの活用**

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

IR補足

不動産賃貸・販売パイプライン

分譲マンション 賃貸レジデンス　オフィス

もっとつながる。未来が動き出す。

	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 大濠公園 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 
	プラウドタワー 岡山 竣工予定：26年4月 	シエリア 京都桂川 竣工予定：27年3月 	プレミストタワー 千里丘 竣工予定：27年6月 	ザ･パークハウス 大阪上本町タワー 竣工予定：28年1月 
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 

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

生活サービス　不動産業②

方針	マーケティング起点で機能価値に情緒価値を加え、経済的価値・社会的価値を同時に実現	2030 目標	不動産業 セグメント営業利益　850億円

ショッピングセンター

旗艦SC ルクアの成長

ルクアサウス開業による更なる成長と、ルクアのブランド力向上

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

（ルクアSC売上高）’25 **1,100**億円 ➡ ’30 **1,600**億円

「ショッピング×コミュニティ」戦略

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

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

新規開発・リニューアル

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

ホテル

顧客体験の進化

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

・”食のディステ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

もっとつながる。未来が動き出す。

生活サービス　旅行・地域ソリューション業

方針	顧客と地域のソリューション提供の拡大、 国内外のツーリズム事業の進化による変革	2030 目標	旅行・地域ソリューション業 セグメント営業利益　10億円

ソリューション事業

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

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



ツーリズム事業

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



姫路城の運営管理を
2027年2月末まで受託



将来宇宙輸送システム㈱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



49

中計2025振り返り　ありたい姿　**中計2030（事業戦略）**

もっとつながる。未来が動き出す。

インフラソリューション

方針	JR西日本グループで培った技術を社会に展開し、顧客・地域社会の課題解決を目指す	2030目標	工事業 サブセグメント営業利益　175億円 JCLaaS事業案件受託数　累積30件

JR西日本グループの技術

安全・安定・高品質な鉄道オペレーション・技術

建設業を始めとした鉄道以外の広範な技術

拡 大
交通事業者へ販路・サービス拡大

越 境
技術の可能性を業界を超えて追求

技術ソリューショングループへ

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UACJ様


上下水道包括的民間委託事業

JCLaaSの受託案件数拡大

公募案件受託と、当社提案による案件創出の両方で受託件数を拡大

JCLaaS

50

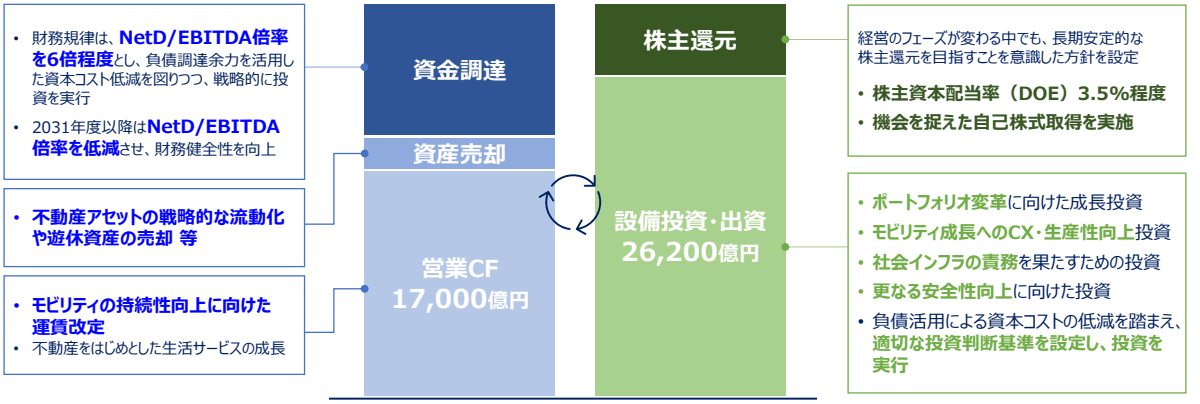
財務戦略
KPI

- 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

51

キャッシュアロケーション

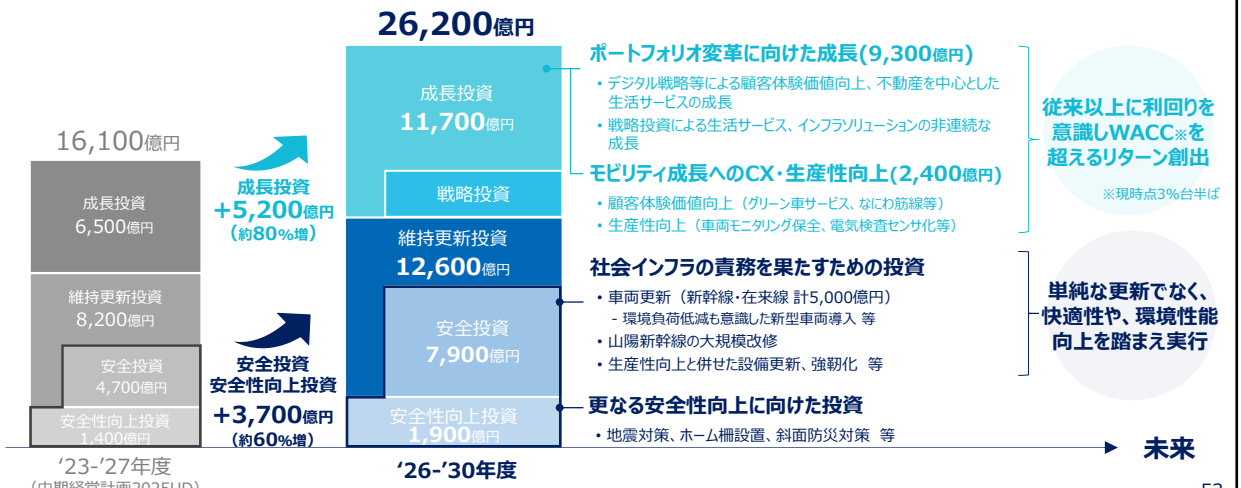
- **安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げて、営業キャッシュフローを高める**
- **現状の格付維持と資本コスト低減の観点を総合的に勘案して財務規律を設定し、負債調達余力を活用して戦略的に投資を実行する**



もっとつながる。未来が動き出す。

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



IR補足 **設備投資・出資計画（5ヶ年）成長投資**

WEST もっとつながる。未来が動き出す。

投資・出資額		5つの重点戦略	主な施策
11,700億円	1,300億円	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 モビリティ インフラソリューション	顧客体験価値向上：グリーン車個室（提供：JR東海）／有料座席専用設備（SUWALOCA） 生産性向上：地上設備の遠隔検査／ドローン活用／線路設備診断
	6,800億円	まち・地域の持続性・魅力向上 モビリティ 生活サービス インフラソリューション	新線・駅改良：山科駅改良 '29竣工予定／なにわ筋線 '31開業予定 三ノ宮駅ビル：'29開業予定（不動産／SC／ホテル） 流通業の拡大：ビジネスホテル（VIA INN）／フランチャイズ事業
		インバウンド需要の取り込み モビリティ 生活サービス	不動産開発：賃貸レジデンス／オフィス／住宅分譲 リニューアル：JR伊勢丹／LUCUA キャラクターズ ワールド
	3,600億円	共創による顧客体験価値向上 モビリティ 生活サービス	共創プラットフォーム 総合インフラマネジメント：JR西日本グループ
		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	ファイナンス：決済（WESMO!）／金融サービス 技術ソリューション事業：ICOCA WEB定期券サービス「iCONPASS」／←ホーム安全スクリーン 多機能鉄道重機 ZIZAI→ 海外不動産：米・英・豪 住宅事業等

54

IR補足

設備投資・出資計画（5ヶ年）維持更新投資

もっとつながる。未来が動き出す。

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

維持更新投資 12,600 億円 (対中計2025UD +4,400 億円)

その他 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

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、信通設備の更新
・線路改良、保線機械の更新
・運行管理設備の更新

向上投資 安全性 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

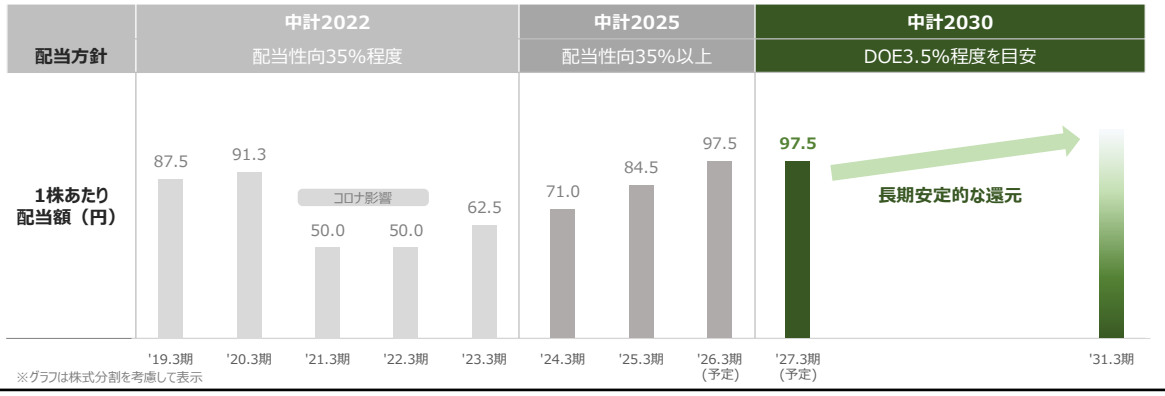
55

もっとつながる。未来が動き出す。

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



※グラフは株式分割を考慮して表示

IR補足

利益規模と資本効率向上の両立に向けた取り組み

もっとつながる。未来が動き出す。

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



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

もっとつながる。未来が動き出す。

財務目標（財務KPI）

		2025年度 実績	2026年度 期首予想	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**

もっとつながる。未来が動き出す。

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・経験を活かせている状態」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2Q決算 P. 3
JR西日本グループ中期経営計画2030（再掲） P. 20
Appendix（※） P. 61

※一部2Q実績に基づき更新

appendix

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（自由通路等） ■ 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 ■ 山陽新幹線 輸送力増強（N700S車両の拡大） ■ 大阪IR開業 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					
	技術による革新	■ 地上設備遠隔検査（IoT・センサ化）順次開始 ■ MiyoCcaによる車両検査の画像診断 順次開始 ■ 新幹線自動運転導入（金沢~敦賀） ■ ドローンを活用した鉄道現場の点検・確認 順次開始					■ ’30年代 自動運転導入（山陽新幹線）
生活サービス	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 ■ 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 ■ 岡山駅前地区再開発 ■ 千里丘駅再開発事業 ■ 草津駅西口周辺開発 ■ 金沢駅西口周辺開発					■ 広島駅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	■ 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 ■ 多機能鉄道重機 ZIZAI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					
	業界外	■ JCLaaS事業の展開 ■ AIカメラ“mitococa”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					
デジタルプラットフォーム等		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周年超感謝祭 ■ WESTERアプリver5.0リリース	■ ICOCAエリア拡大(山陰本線・因美線) ■ モバイルICOCAによる「みせるモバイル定期券」サービス開始				

appendix

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

62

appendix

【2Q更新】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			27.3期2Q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31%	
〔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30%	
〔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95%	
	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98%	
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

appendix

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

64

appendix

中計2030 KPI（事業戦略）

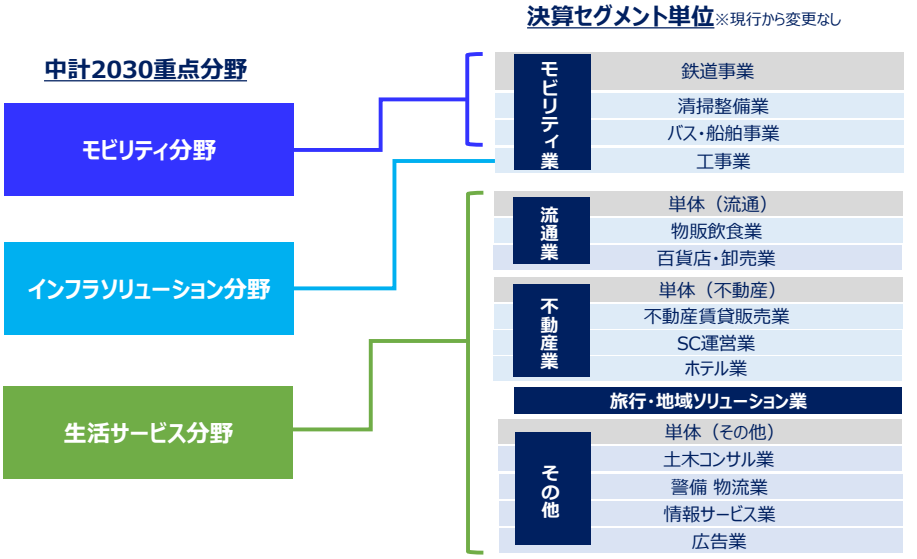
（単位：億円）

	2025年度 実績	2026年度 期首予想	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

65

appendix

重点分野の分類



IR補足 インバウンド需要の取り込み

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

67

IR補足

北陸新幹線（整備新幹線）

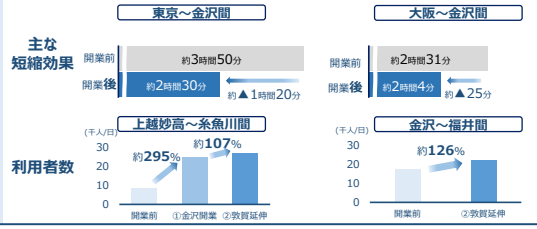
もっとつながる。未来が動き出す。

- 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

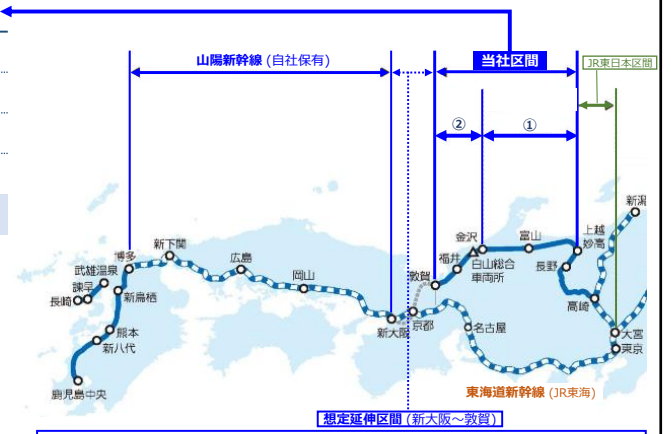
※1 独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構（Japan Railway Construction, Transport and Technology Agency）の略称

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		



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



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

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

68

IR補足 【2Q更新】ローカル線、地域交通のあり方検討（対話状況）

もっとつながる。未来が動き出す。

- 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⇒2025年度:19路線32線区）
- 当社の営業キロの約1/3を占める当該線区において、1987年以降、ご利用は約3割まで減少しており、**大量輸送という観点で鉄道の特性が十分に発揮できていない課題を提起**。以降、様々な形で議論を開始
- 地域交通法改正（2023年10月1日施行）により、地方公共団体又は鉄道事業者からの要請に基づき国土交通大臣が組織する**「再構築協議会」**など、新たなローカル線の再構築議論の仕組みが創設された

▼当社における事例



【参考】第4回 城端線・氷見線再構築会議資料より引用

対象線区：城端線・氷見線
手法：事業譲渡



【参考】第3回美祢線沿線地域公共交通協議会資料より引用

対象線区：美祢線
手法：モード転換（BRT）

▼主な対話状況

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	2026.9から法定協議会にて議論・検討を開始 2026年度内の計画策定を予定
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 2026.9に実証事業を終了、再構築方針作成に向けて比較検討を実施
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



2025年度 輸送密度
- 8,000人/日以上の線区
- 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

69

IR補足 **AIの活用**

もっとつながる。未来が動き出す。

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

変えよう、わろう、やってみよう！ Work Smile Project

【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**

ELYZA JR西日本グループ

【移動の共創プラットフォーム】 P40参照



【個別業務への生成AI活用】



- ·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**



【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



【WESTERワールド】 P41参照



従業員体験	鉄道システム	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

IR補足

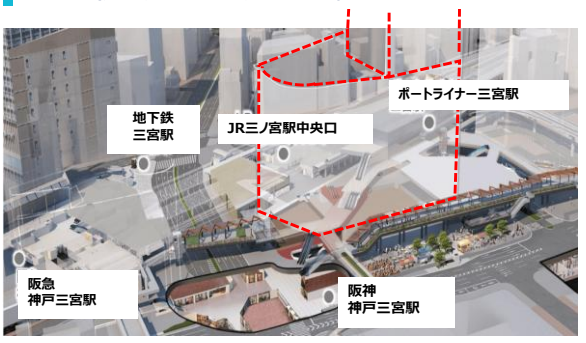
拠点まちづくりプロジェクト：三ノ宮

もっとつながる。未来が動き出す。

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



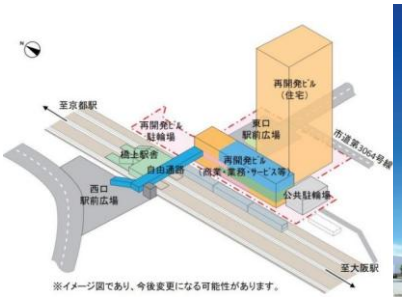
IR補足

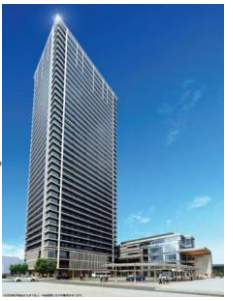
まちづくりプロジェクト：沿線（向日町・西明石）

もっとつながる。未来が動き出す。

向日町駅東地区（JR京都線/京都府向日市 ）

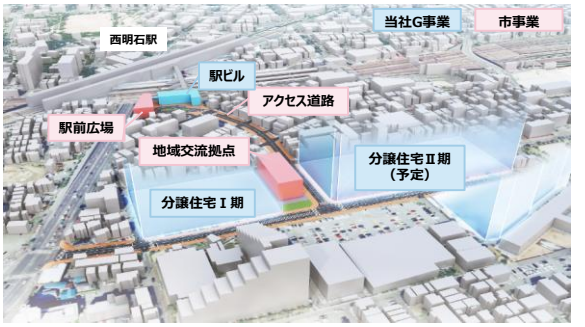
目指す姿	多様なスタートアップや最先端企業の集積による「働きたいまちづくり」
開発概要	駅の東西自由通路・橋上化事業 市街地再開発事業（分譲住宅・駅ビル）
開業予定	東西自由通路：2026年度 市街地再開発事業（分譲住宅・駅ビル）：2028年度
延床面積	約47,800㎡
建築面積	約2,700㎡





西明石駅南地区　（JR神戸線/兵庫県明石市）

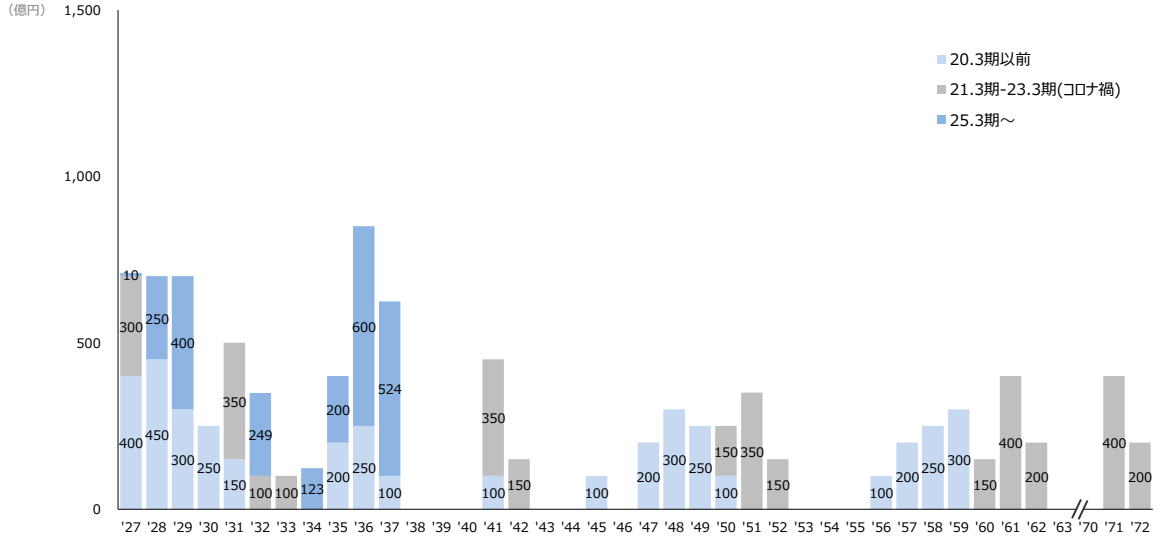
目指す姿	明石市との連携による「地域課題の解決」と広域鉄道ネットワークを活かした「便利で住みよいまち」づくりの一体的実現
開発概要	新改札・新駅ビル整備 社宅跡地を活用した分譲住宅開発（Ⅰ期・Ⅱ期） (市事業：駅前広場・アクセス道路整備、地域交流拠点整備)
開業予定	駅ビル：2026年度　分譲住宅Ⅰ期：2027年度
延床面積	駅ビル：約2,400㎡　分譲住宅Ⅰ期：約35,400㎡
建築面積	駅ビル：約900㎡　分譲住宅Ⅰ期：約5,300㎡



IR補足 【2Q更新】社債償還見込み

もっとつながる。未来が動き出す。

社債償還額（単体）



（注１）2026年9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

将来の見通しに関する注意事項

- 本スライドは、JR西日本の事業、産業及び世界の資本市場についてのJR西日本の現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、さまざまなリスクや不確かさがつきまとっています。通常、このような将来への展望に関する表明は、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、又はこれらに類似する将来のことを表す表現で表わされています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本の財務状況についての予想を含み、又はその他の将来の展望について述べています。
- 既に知られた若しくは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しう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11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11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/