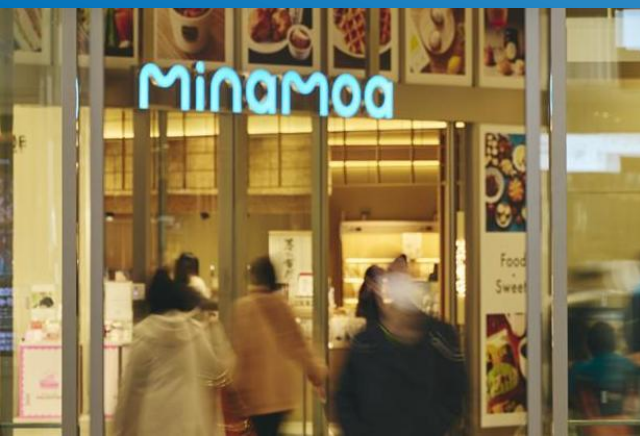


JR西日本グループ 中期経営計画2030

－ 次なる成長に向けた共創と挑戦 －

2026.4.30



トップメッセージ

<私たちの志>

人、まち、社会のつながりを進化させ、
心を動かす。未来を動かす。

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

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

本計画策定に込めた思い

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

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

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

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

2026年4月30日

代表取締役社長 倉坂 昇治

目次

1 中計2025振り返り

- 総括 P5
- 財務目標 P6
- 非財務目標 P7

2 ありたい姿

- 2035年にありたい姿 P9
- 7つのマテリアリティ P10
- 価値創造モデル P11

3 中期経営計画2030

- 環境認識 P13
- 中計2030の基本方針 P14
- 3つの重点分野 P15

- 本中計の位置づけ、目指す水準 P17
- 全社横断戦略（5つの重点戦略、経営基盤の強化） P18
- 事業戦略（モビリティ、生活サービス、インフラソリューション） .. P28
- 財務戦略・KPI P37

appendix

- 今後の主な取り組み、中計2025KPI実績、中計2030KPI、重点分野の分類 P44

1. 中計2025振り返り

- 総括
- 財務目標
- 非財務目標

総括

中計2025では、ポストコロナへの挑戦を掲げ、鉄道の安全性向上を最優先に「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」と「ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築」に取り組みました。

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

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

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

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

リアル

1日あたりのお客様 約 **500**万人

※JR西日本の輸送人員（2025年度実績）

営業キロ

4,897.5キロ

※第一種鉄道事業及び第二種鉄道事業（2025年3月31日現在）

デジタル

WESTER会員数 約 **1,200**万人

※2025年12月末時点

財務目標

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

鉄道		事業ポートフォリオ		資本効率 等	
鉄道の活性化によるコロナ前水準到達		ライフデザイン分野拡大と最適な事業ポートフォリオ構築		EPS水準のコロナ前への回復	
運輸収入	'18実績 8,734億円→ '25実績 9,479 億円(目標9,050億円)	LD分野利益割合	'18実績 20%→ '25実績 22% (目標25%程度)	EPS	コロナ前5年平均 248円→ '25実績 277 円
営業利益	'18実績 1,969億円 → '25実績 1,980 億円 (目標 1,850億円)			ROE	コロナ前5年平均 9.9%→ '25実績 10.8% (目標10%程度)
課題	運輸収入増を上回る コスト上昇			主な取り組み ・ 安定的な配当（配当性向35%以上） ・ 自己株式取得 1,000億円	
		課題			
		LD分野利益割合は目標を下回る '25目標比 ▲3%			

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

主な取り組み

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

非財務目標

人財

多様性と働きがいを高め変化対応・創出力ある人財を創出

いきいき
職場率※1

'22実績 64%→'25実績 87% (目標 77%)

※1 社員アンケートにおける「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合

自律的なキャリア開発機会拡充

- ・ 社内ポスト公募制度、オンライン学習サービスや資格取得支援

女性管理職・リーダー登用に向けたキャリア構築・成長支援

- ・ 柔軟なキャリアステップ、メンター制、キャリア研修 等

健康経営推進

- ・ 中期健康経営計画の実践、健康白書2025の発行 等

柔軟な働き方整備

- ・ 選択的週休3日制の導入、短日数勤務制度の拡充 等

社外の評価



地球環境

グループ一体となった地球環境保護の取り組み推進

GHG
排出量※2

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

※2 連結スコープ1+2、対'13年度比

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

再生可能エネルギーの活用

- ・ 列車運転用電力への導入

'25年度時点の導入率

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



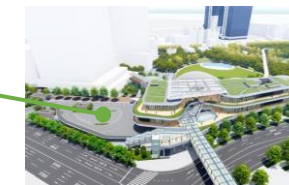
山陽新幹線

- ・ グループ主要施設への導入

世界初 一般共用部への
ペロブスカイト太陽電池の設置



ペロブスカイト太陽電池



大阪駅うめきたエリア

次世代バイオディーゼルの導入

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

2. ありたい姿

- 2035年にありたい姿
- 7つのマテリアリティ
- 価値創造モデル

2035年にありたい姿

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

実現したい未来

重点的に向き合う社会課題を特定し、4つの実現したい未来を設定



安全、安心で、人と地球にやさしい交通



人々が行きかう、いきいきとしたまち



一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし



持続可能な社会

2035年にありたい姿

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

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

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

社会的価値

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

[主な指標]

人の移動の活性化※1

まちの活動量※2 増

GHG排出量※3 ▲60%

経済的価値

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

[主な指標]

営業利益 3,000億円

エンゲージメントスコア※4 向上

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

※3 連結スコープ1+2、対'13年度比

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

7つのマテリアリティ

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

マテリアリティの再整理



1

**将来にわたる鉄道の
安全の実現**

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



2

**未来につなぐ社会
インフラの変革**

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



3

**心動く顧客体験の
追求**

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



4

**にぎわいの創出に向
けたまち・地域の
魅力向上**

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



5

**心と未来を動かす
人づくり**

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



6

**持続可能な地球
環境への貢献**

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



7

**成長を支える
ガバナンスの充実**

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

← 価値を創出するマテリアリティ

成長の基盤となるマテリアリティ →

価値創造モデル

私たちの志

人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

インプット

特徴的な立脚資本

独自のケイパビリティ

財務資本

キャッシュ創出力
財務基盤の健全性

製造資本

広範な交通ネットワーク
まちづくり拠点、不動産

知的資本

複雑なインフラを
安全かつ安定的に
構築・運営する技術・組織
社会的・商業的
コンテンツ編集ノウハウ
豊富で多彩なデータ

人的資本

人財の多様性
人財開発・育成

社会関係資本

日常・非日常にわたる
多様な顧客接点
パートナー・地域とのつながり

自然資本

エリア内に存在する
自然・景観・文化お客様・社会からの
信頼に応え
安心の実現に向け
努力し続ける「力」人・モノ・情報の
動きを創出する「力」まち・社会を最適に
再編集する「力」地域の価値を見出し
ともに向上する「力」事業で培った
ノウハウを活用し
ソリューションを
創出する「力」リアルとデジタルを
融合し価値を
創出する「力」

事業活動

マテリアリティ

① 将来にわたる
鉄道の安全の実現② 未来につなぐ
社会インフラの変革

③ 心動く顧客体験の追求

④ にぎわいの創出に向けた
まち・地域の魅力向上⑤ 心と未来を動かす
人づくり⑥ 持続可能な
地球環境への貢献⑦ 成長を支える
ガバナンスの充実人の心が動く
体験
生活サービスリアルとデジタルの
顧客接点

旅行

物販・飲食

不動産
(賃貸・販売、
SC、ホテル)

決済

新たな
事業

モビリティ

人と人をつなぐ
移動人財
「共創」と「挑戦」

地球環境

DX基盤

ガバナンス

人、まち、社会を支える
地域基盤
インフラソリューション鉄道事業で培った
技術とノウハウJCLaaS
※1技術
ソリューション
※2新たな
事業

アウトプット

2030年度目標

鉄道の安全

お客様が死傷する列車事故
死亡に至る鉄道労災
：発生させない

社会インフラ

モビリティ業セグメント営業利益：1,125億円
JCLaaS事業案件受託数：累積30件

体験価値

WESTER会員取扱高：4,700億円
移動の共創プラットフォーム
取扱高：340億円

まち・地域のにぎわい

拠点エリアの活動量：増加
せとうちエリア訪日客：+140万人(1.6倍)
(対2025年度比)

社員の働きがい

エンゲージメントスコア
：2026年度実績踏まえ設定

GHG排出量

50%削減(対2013年度比)

ガバナンス

環境変化に対応したガバナンス体制：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

財務

営業利益 2,300億円

アウトカム

長期ビジョン

安全、安心で、
人と地球に
やさしい交通人々が行きかう、
いきいきとした
まち一人ひとりに
やさしく
便利で豊かな
暮らし持続可能な
社会社会的価値
(地域・社会)

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

経済的価値
(お客様、株主、
従業員等)

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

3. 中期経営計画2030

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

環境認識

グループ全体を取り巻く経営環境は急激に変化

外部環境

 物価・金利上昇
工事費高騰

 人口減少
人手不足

 気候変動
地震対応

 AIを中心とした
技術の進展

 顧客の
価値観変化

 インバウンド
外国人労働力増

 地域インフラ
の老朽化

基幹事業である鉄道事業の持続的進化

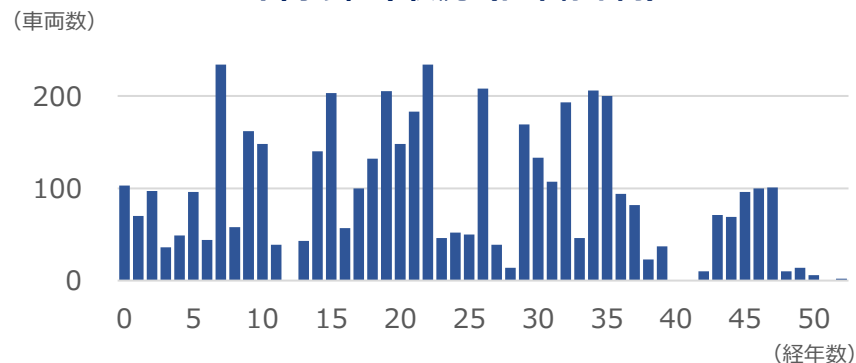
ヒト

 人に蓄積された固有技術の継承と
デジタルを活用した技術の更なる進化

モノ

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

車両の経年状況（在来線車両）



グループ全体の成長に向けた鉄道事業以外の成長

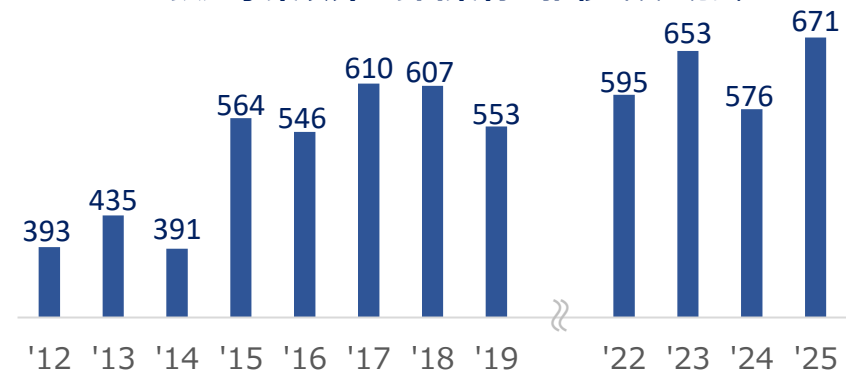
**グループの
強みの活用**

 豊富な顧客接点・データ、培われてきた技術・
ノウハウ、共創パートナーとの関係強化

マーケティング起点の付加価値の創出

地域活性化の拠点たるコミュニティの場づくり

鉄道事業以外※の営業利益推移（単位:億円）



※流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業、その他の合計

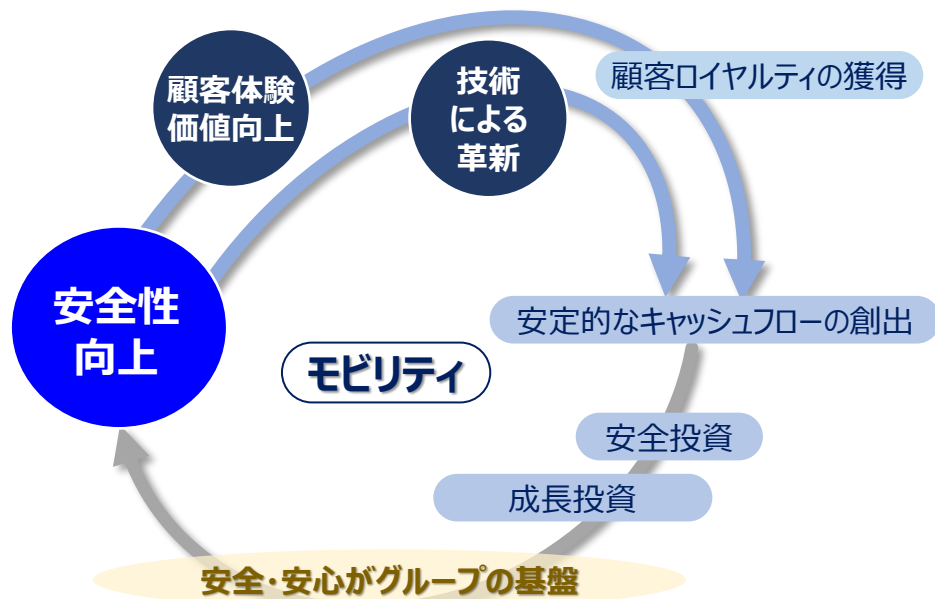
対処すべき 課題

中計2030の基本方針

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

安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革

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

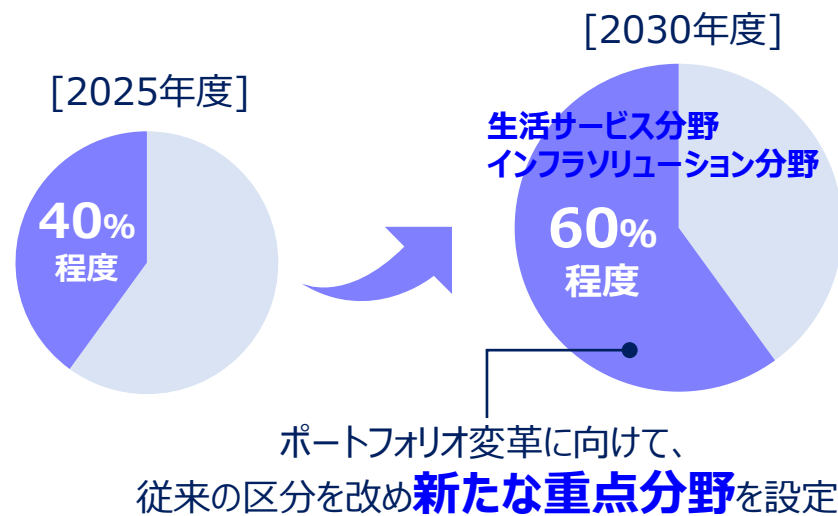


※CX : Customer Experience (顧客体験価値)

事業ポートフォリオの変革

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

目指す事業ポートフォリオ（営業利益割合）



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

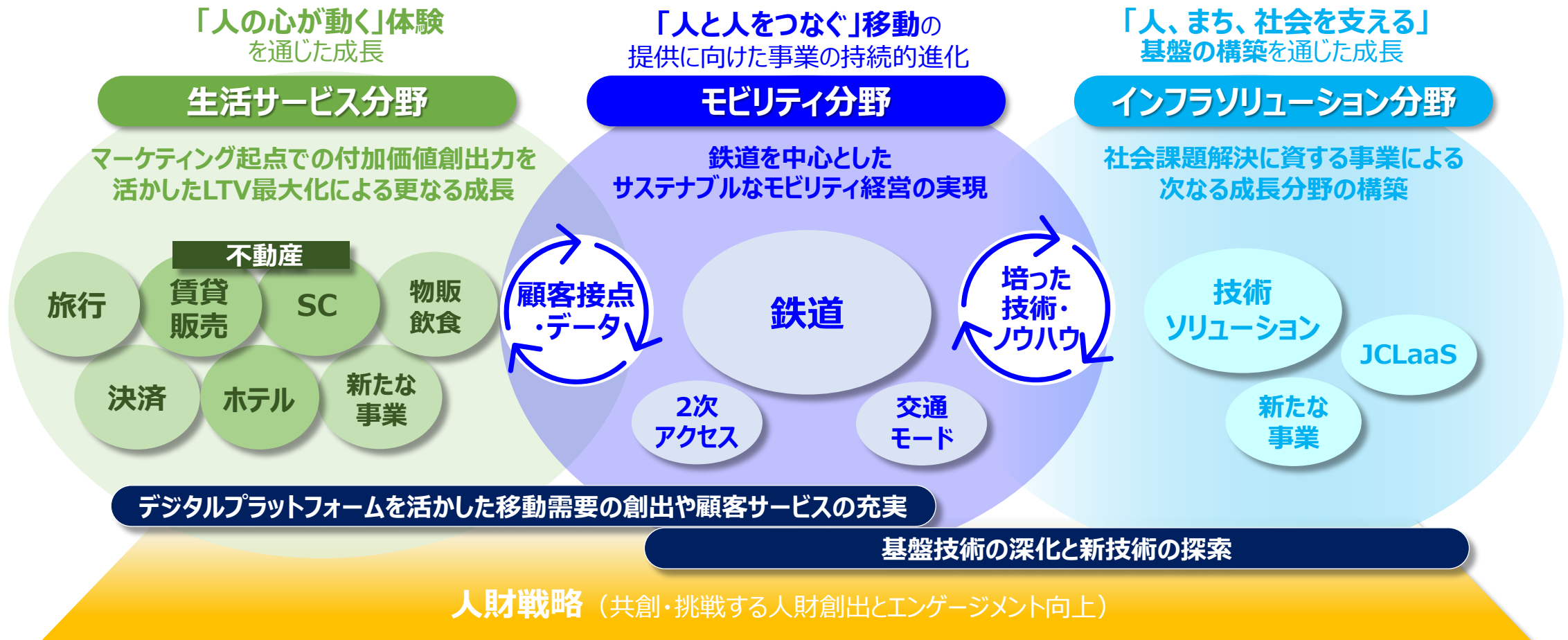
インフラソリューション分野

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)



'18

'25

'30

'35

ROIC

5.0%

----- 効率性向上により資本コストを上回る水準を確保 -----▶

4%程度

資本コストを超えるROICの向上

ROE

10.8%

----- 資本政策も実行し一定水準を維持 -----▶

9%程度

利益成長と還元によるROEの向上

NetD/EBITDA

3.7倍

----- 財務健全性を担保しつつ戦略的に投資を実行 -----▶

6倍程度

CF創出と債務縮減による財務健全性確保

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

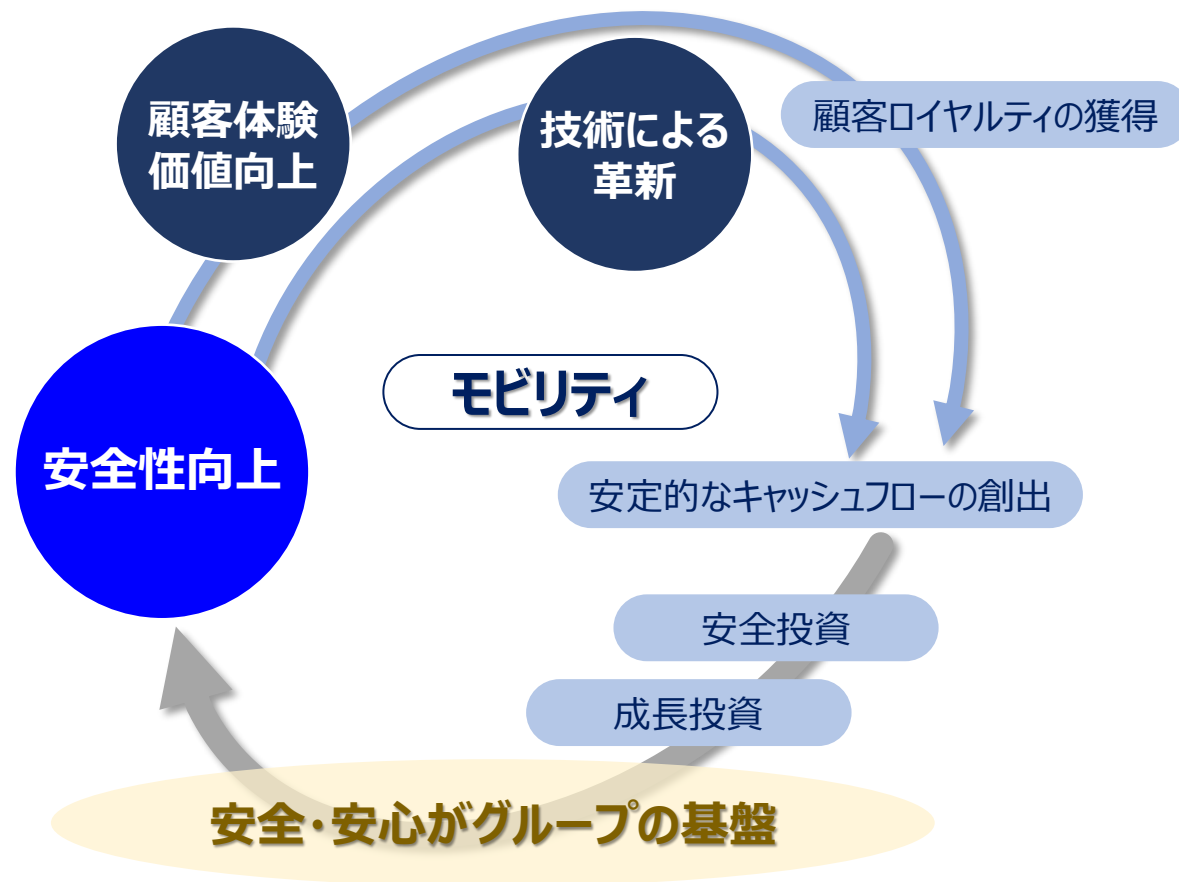
■ 経営基盤の強化（人財・地球環境・ガバナンス）

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

②まち・地域の持続性・魅力向上

モビリティ

生活サービス

インフラソリューション

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

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

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

大阪エリア

西日本の玄関口として、
価値を発信する国際競争拠点へ

2026年

ルカア・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」



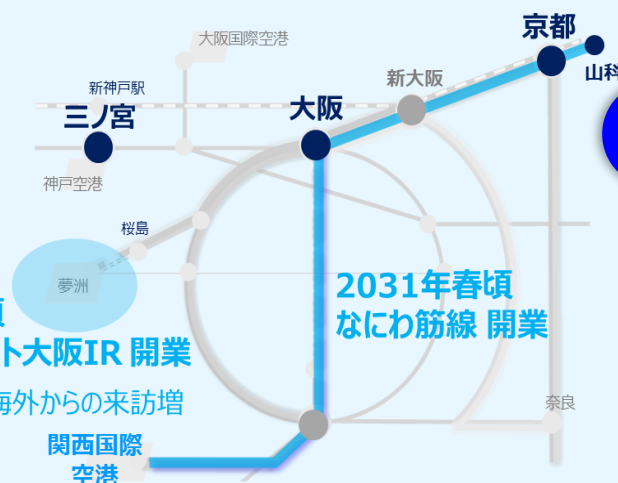
MGM大阪(株)提供/転載禁止

2030年秋頃

統合型リゾート大阪IR 開業

国内・海外からの来訪増

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）

③-1 共創による顧客体験価値向上

モビリティ

生活サービス

方針

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

2030
目標

共創プラットフォーム取扱高※1 340億円



関西エリアにおける
シームレスな移動サービス

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



駅から観光地への
アクセス向上

- ・ロボタクシーを想定した実証実験
- ・将来的な予約システムの連携 等

JR各社連携による
販売チャネルの利便性向上



鉄道×航空による
広域な移動サービス

- ・シームレスな予約の実現に向けた検討
- ・インバウンドの広域周遊 等

移動の共創プラットフォーム



活かに溢れた
暮らしの実現

- ・好奇心を動かす感動体験の提供
- ・西日本地域への新たな興行誘致



次世代育成による
地域課題解決

- ・子ども・若者の体験機会創出
- ・教育・学習機会の創出



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

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

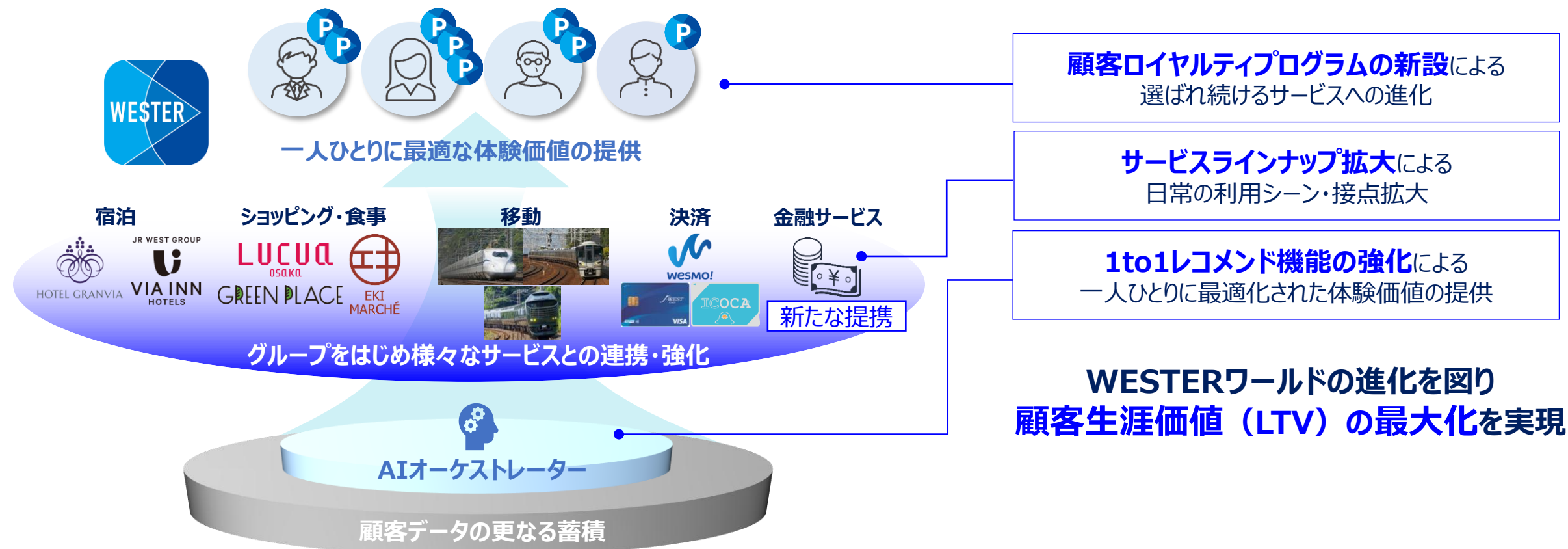
生活サービス

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



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



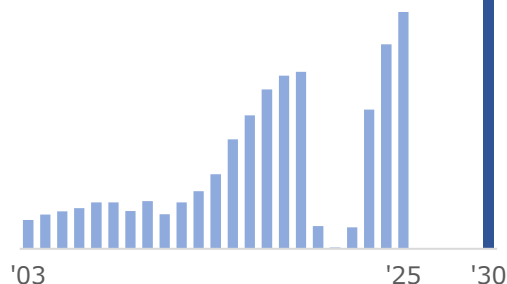
©Expo 2025



MGM大阪(株)提供/転載禁止

訪日外国人数の推移

2030年 1.4倍（25年比）

6,000万人
政府目標

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）

S&H | 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
AUTOGRAPH COLLECTION
HOTELS

- ・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）

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%)
----	---	------------	--

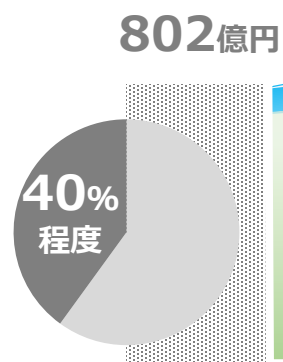
次なる成長分野への挑戦

- ・ 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

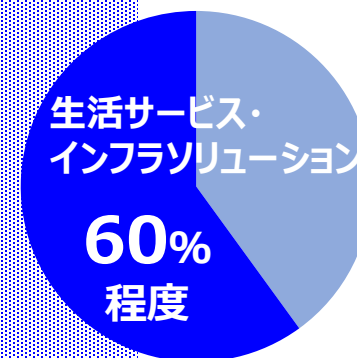
- ・ 生活サービス・インフラソリューション分野の事業領域拡大
(顧客接点・データを生かした新たな事業 等)

1,350億円



不動産を中心とした各事業の成長

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



'25

成長の芽の探索（スタートアップとの連携、新規事業挑戦を通じた人財育成）

'30

JR西日本グループのアセット・ケイパビリティを活用

経営基盤強化（人財戦略）

方針

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

2030 目標

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

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な経験等を持つ社員が能力を発揮できる機会の提供と支援

変革をリードする人財の育成

- 戦略的人事運用の拡大
- 変革を加速する人事制度構築

共創と挑戦を育む風土の構築

- 安全、価値創造に係る教育の充実
- グループ外出向や副業の継続

自律性・主体性重視の成長支援

- ポスト公募の拡大
- セルフキャリアドックの構築

多様な人財の獲得・活躍の促進

- 採用プロセスの戦略的強化
- 人財マネジメント研修の充実

経済的・精神的・身体的充足の支援

- 全世代がいきいきと働ける制度の充実
- 健康経営の推進

DX推進による能力拡張

生成AI

エンタープライズ
アーキテクチャー ※4

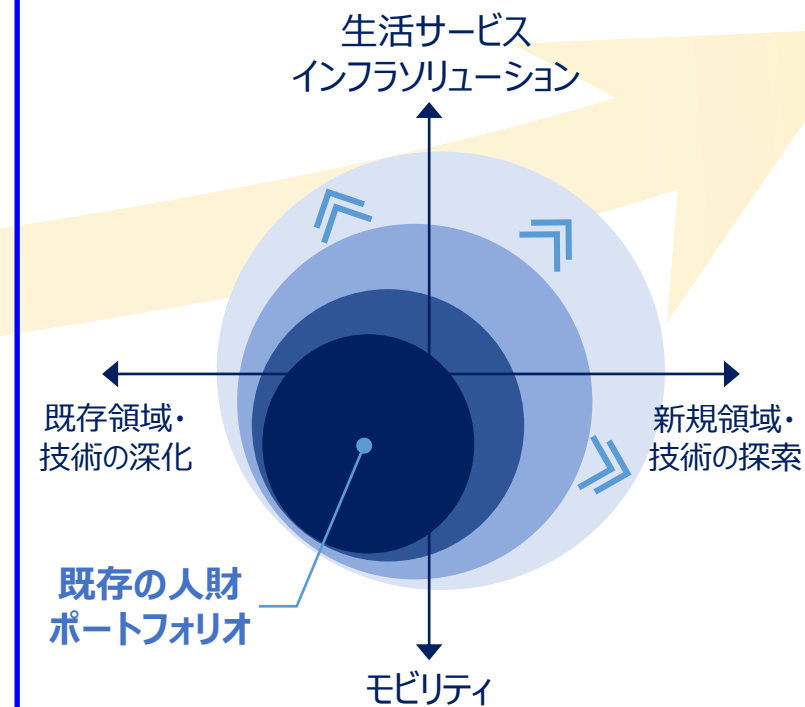
共創と挑戦で
つながりを進化させる
人財創出

【多様な個人の強み・力の発揮】

エンゲージメントの向上

【個人と組織のつながり強化】

多様な人財ポートフォリオの 実現・活躍により変革を推進



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

持続可能な地球環境に貢献

- ✓ 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

循環型社会構築
への貢献

自然との共生

地球温暖化防止
気候変動対策

- ✓ GHG削減（スコープ1,2,3）
 - ・ 省エネ車両、再エネ導入、サプライチェーン・マネジメント実施
- ✓ 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
 - ・ モーダルシフト推進（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

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

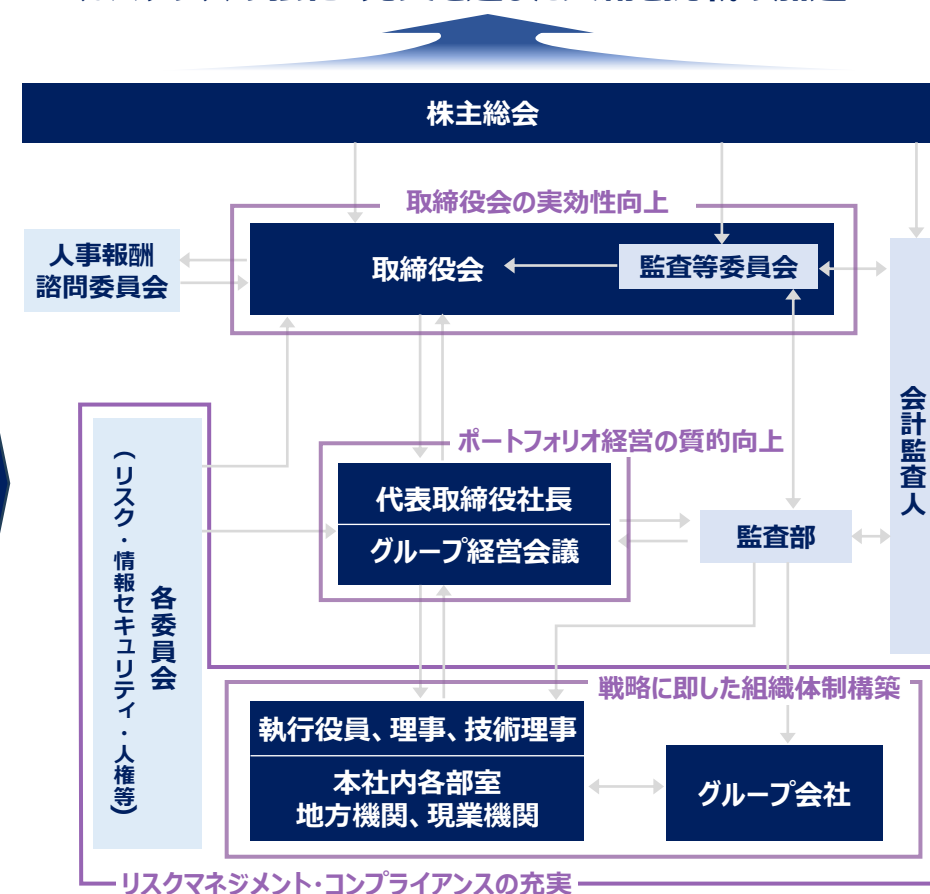
情報セキュリティ の取り組み

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iligenceを通じた人権侵害リスクの評価と軽減

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

- 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

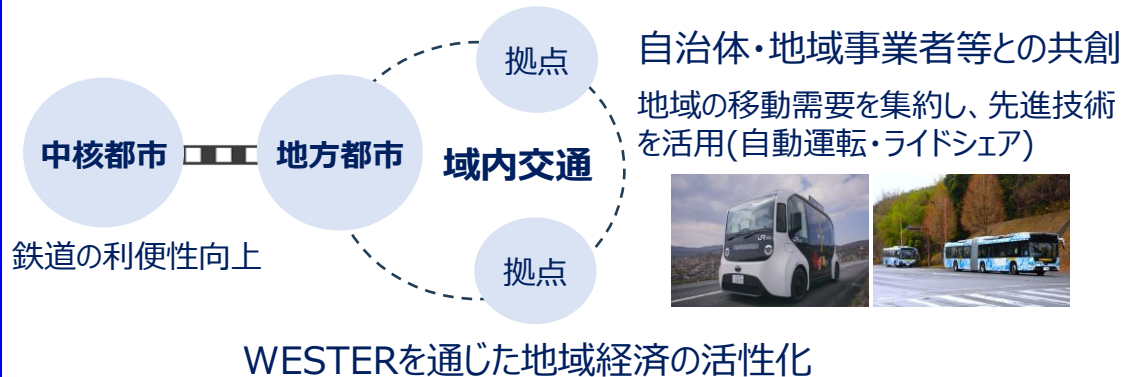
- 人による接遇向上
- 快適・上質な空間
- 輸送品質の向上

顧客関係強化

- 1to1レコメンド強化
- ロイヤルカスタマー化
- お困りごとの解消

共創プラットフォーム & WESTER

地域に最適な交通モード・運行体系の構築



新幹線輸送サービスの品質向上

安全性

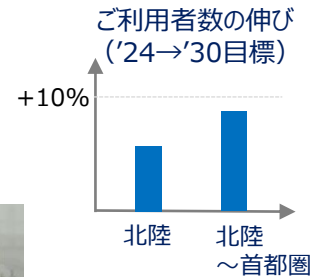
- 地震対策の着実な実行
- 車両・設備管理のDX化

利便性

- 多客期の輸送力の強化

快適性

- グリーン車サービス向上・個室導入
- 車内通信環境の改善



北陸新幹線

山陽新幹線 個室導入



提供:JR東海

九州

鹿児島中央

山陽新幹線



中京圏

首都圏

モビリティ

持続的進化の取り組み②

方針

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

2030
目標

モビリティ業 セグメント営業利益 1,125億円

技術による革新

当り前の安心感、無意識の心地よさの追求

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

グループ一帯で蓄積してきた技術の活用

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



固有技術の確実な継承



蓄積データの活用

顧客サービス革新

リアルとデジタル両面でのCX向上

生成AIを活用した、一人ひとりに寄り添うサービス

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

基盤技術
の深化

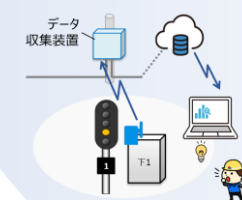


新技術
の探索

AI等のデジタル技術も含めた新技術の活用

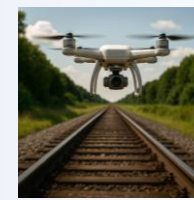
IoT・センサ化

地上設備の遠隔検査



ドローン活用

鉄道現場の点検・確認

検査置き換え
(車上からの画像取得)

検査品質の均質化

車両・設備の
メンテナンス革新

人と技術がそれぞれの強みを発揮する仕組みを構築

生成AI活用や業務プロセス見直しによる生産性向上

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

2025年度
実績

6,500室
チェーン取扱高 240億円

2030年度
目標

7,800室
チェーン取扱高 300億円

百貨店

生涯顧客化の推進とLTVの最大化

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



生活サービス

不動産業①

方針

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

2030
目標

不動産業 セグメント営業利益 850億円

不動産賃貸・販売

既存物件の収益性向上

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

重点エリア・アセットの強化

エリア・アセットを絞り込み、流動性の高い物件ポートフォリオを構築

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

※賃貸事業におけるアセットタイプ別資産割合（期末簿価）を記載

ファンド・REIT事業の拡大

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

まちづくりプロジェクトの推進

・西明石駅

明石市との連携による「便利で住みよいまちづくり」
の一体的実現



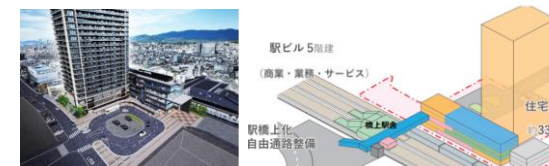
・岡山駅前

地域との連携による岡山市のランドマークとなるまちづくり



・向日町駅

スタートアップや最先端企業の
集積による「働きたいまちづくり」



海外不動産事業の展開

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

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たらし、まちと共に成長するSC」をめざす

新規開発・リニューアル

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

ホテル

顧客体験の進化

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

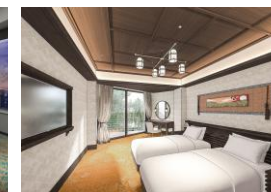
- ・“食のディステーションホテル”を体現するプロフェッショナルの育成
- ・JRホテルメンバーズにおける会員制度の強化（ロイヤルティプログラム等）

リニューアル

定期的な改装で競争力を高め、
ADR向上を図る



ホテルグランヴィア岡山
シングルのダブルルーム化('26～)



奈良ホテル
コネクトルームの
デラックス化('26.9月)

新規出店等

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

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

生活サービス

旅行・地域ソリューション業

方針

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

2030
目 標

旅行・地域ソリューション業
セグメント営業利益 10億円

ソリューション事業

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

[多様なネットワーク]

全国各地の38自治体、
2大学との包括連携・協定締結



ツーリズム事業

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



姫路城の運営管理を
2027年2月末まで受託



将来宇宙輸送システム(株)と
提携した宇宙旅行の取り組み

インバウンド・グローバル事業

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



インフラソリューション

方針

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

2030 目標

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

JR西日本グループの技術

安全・安定・高品質な
鉄道オペレーション・技術

建設業を始めとした
鉄道以外の広範な技術

拡大
交通事業者へ
販路・サービス拡大

越境
技術の可能性を
業界を超えて追求

業界内

交通事業者向け製品・サービス（製造・保守）を拡大し、業界の革新をリード



地域鉄道・バス向け
ICOCA導入



ICOCA
WEB定期券サービス「iCONPASS」



ホーム安全スクリーン



多機能鉄道重機 ZIZAI

業界外

培った技術の可能性を追求し、業界外の幅広い課題にアプローチ

AIカメラ“mitococa”の展開

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

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



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

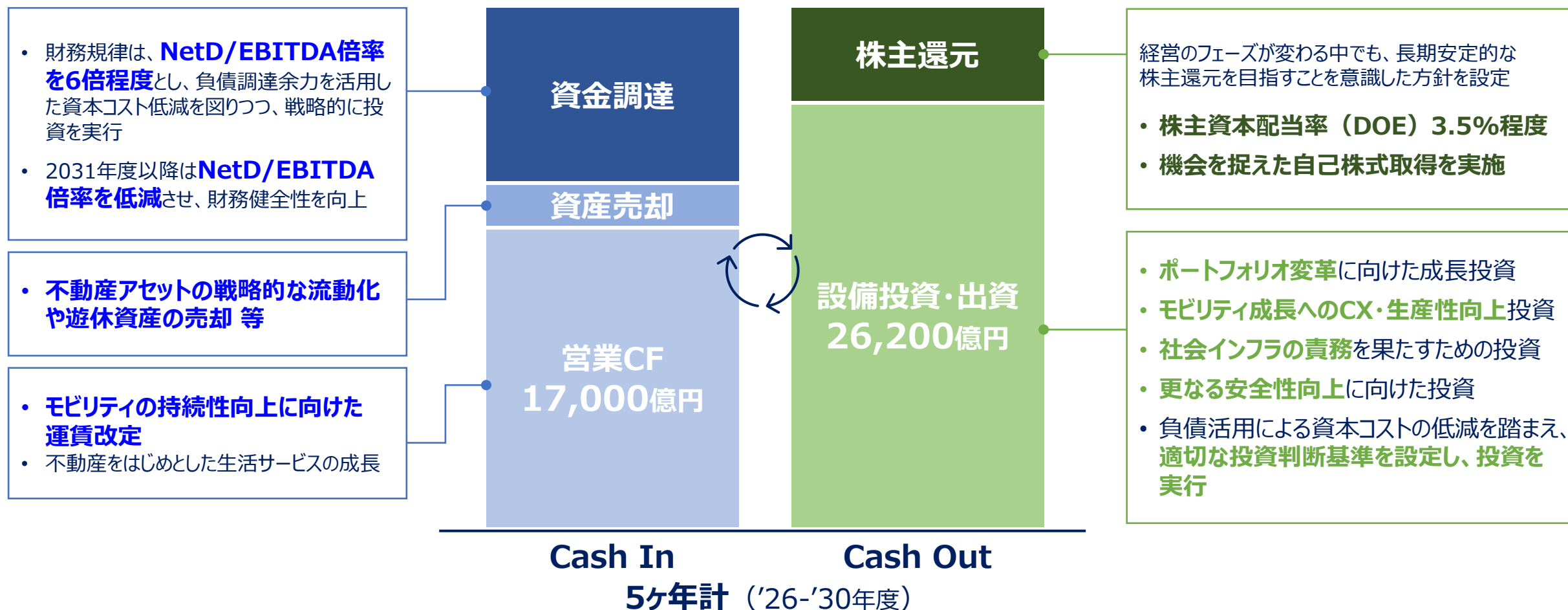
技術ソリューション
グループへ

財務戦略 KPI

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

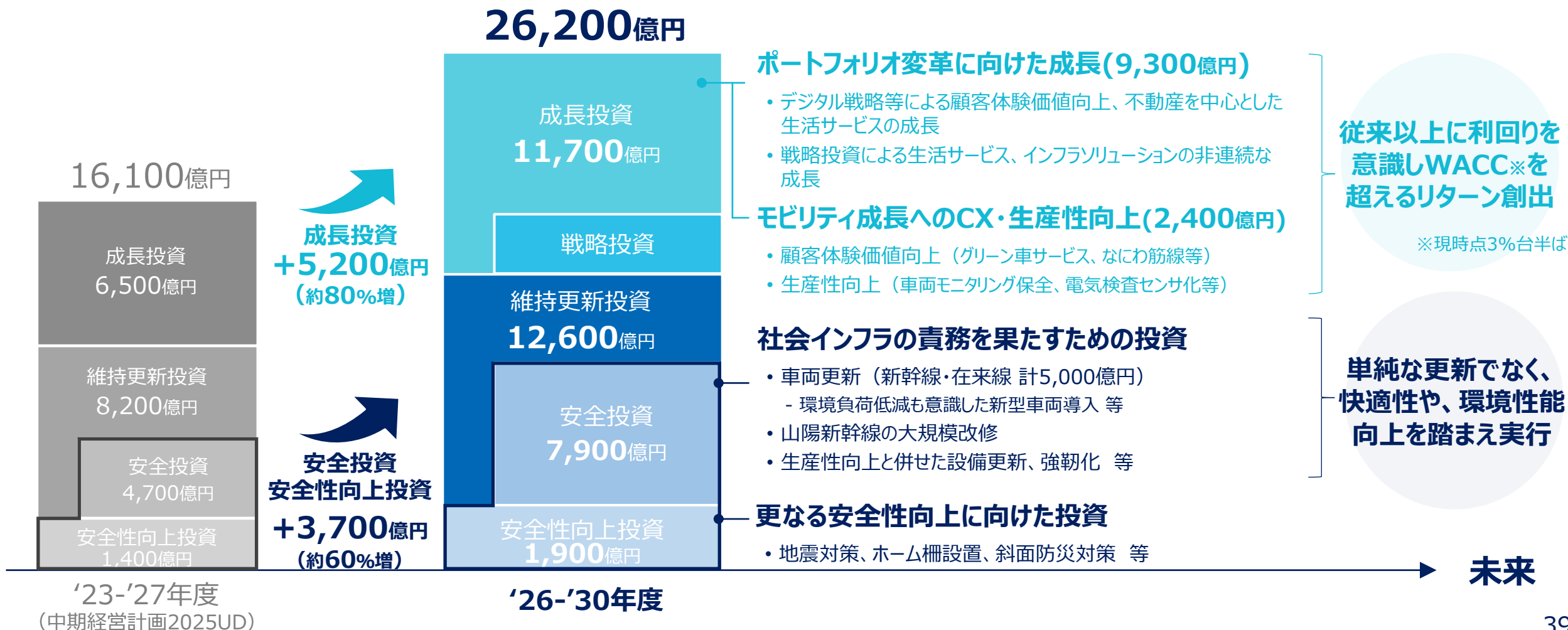
キャッシュアロケーション

- 安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げて、営業キャッシュフローを高める
- 現状の格付維持と資本コスト低減の観点から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

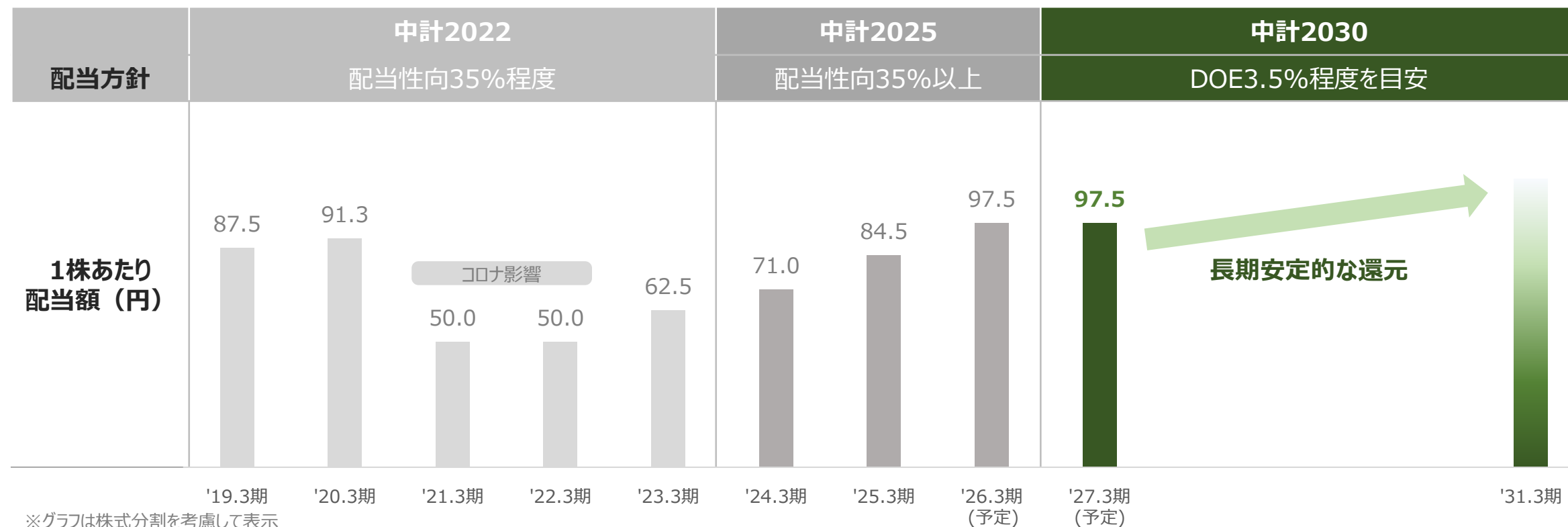


株主還元

- 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



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 連結スコップ1+2、対'13年度比（2025年度数値は見込み値を記載）



- 将来の見通しについて -

本資料には、将来の業績に関する見通し、計画、戦略等が含まれており、これらは当社が本資料作成時点で入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものです。実際の業績、成果、状況、還元等は、経済情勢、地政学リスク、競争環境の変化等、様々な要因により大きく異なる可能性があることにご留意ください。

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) ■ 「EXサービス」「e5489」間の連携開始 ■ 森の芸術祭開催 ■ 顔認証改札機実証実験 ■ 山陽新幹線 輸送力増強（N700S車両の拡大） -----					■ 関空特急「はるか」山科駅延伸 ■ なにわ筋線開業 ■ 森の芸術祭開催 ■ '31 京都駅改良（自由通路等） ■ 神戸空港国際便定期就航 ■ 大阪IR開業
	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					■ '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 ■ うめきた公園全面開業 ■ 向日町駅周辺再開発 ■ 岡山駅前地区再開発 ■ 広島駅ビルペDESTリアンデッキ完成 ■ 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					■ 三ノ宮新駅ビル開業 ■ 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西リニューアル ■ 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 ■ ICOCARIA拡大(山陰本線・因美線) ■ モバイルICOCAによる「みせるモバイル定期券」サービス開始					

中計2025振り返り（KPI実績）

			中計2025 目標※1	2025 実績
経済的価値	利益創出力	営業利益	1,850億円	1,980億円
		EBITDA	3,700億円	3,759億円
		(参考) 運輸収入	9,050億円	9,479億円
	経営効率	ROA	5%程度	5.1%
		ROE	10%程度	10.8%
		(参考) ROIC	4.8%程度	5.0%
	財務規律	Net 有利子負債/EBITDA	4倍程度	3.7倍
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 ② 乗降10万人未満の駅にはホーム柵またはホーム安全スクリーンを整備		整備率6割 整備率5割
〔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 ② 「画像認識」装置を整備している車両		整備率9割 整備率6割
〔地震対策〕 山陽新幹線における地震対策 ① 構造物の倒壊を防止する対策（橋脚の補強） ② 大きな軌道沈下を防止する対策（ラーメン橋台の補強） ③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策（優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備）		整備率100% 整備率94% 整備率89% 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

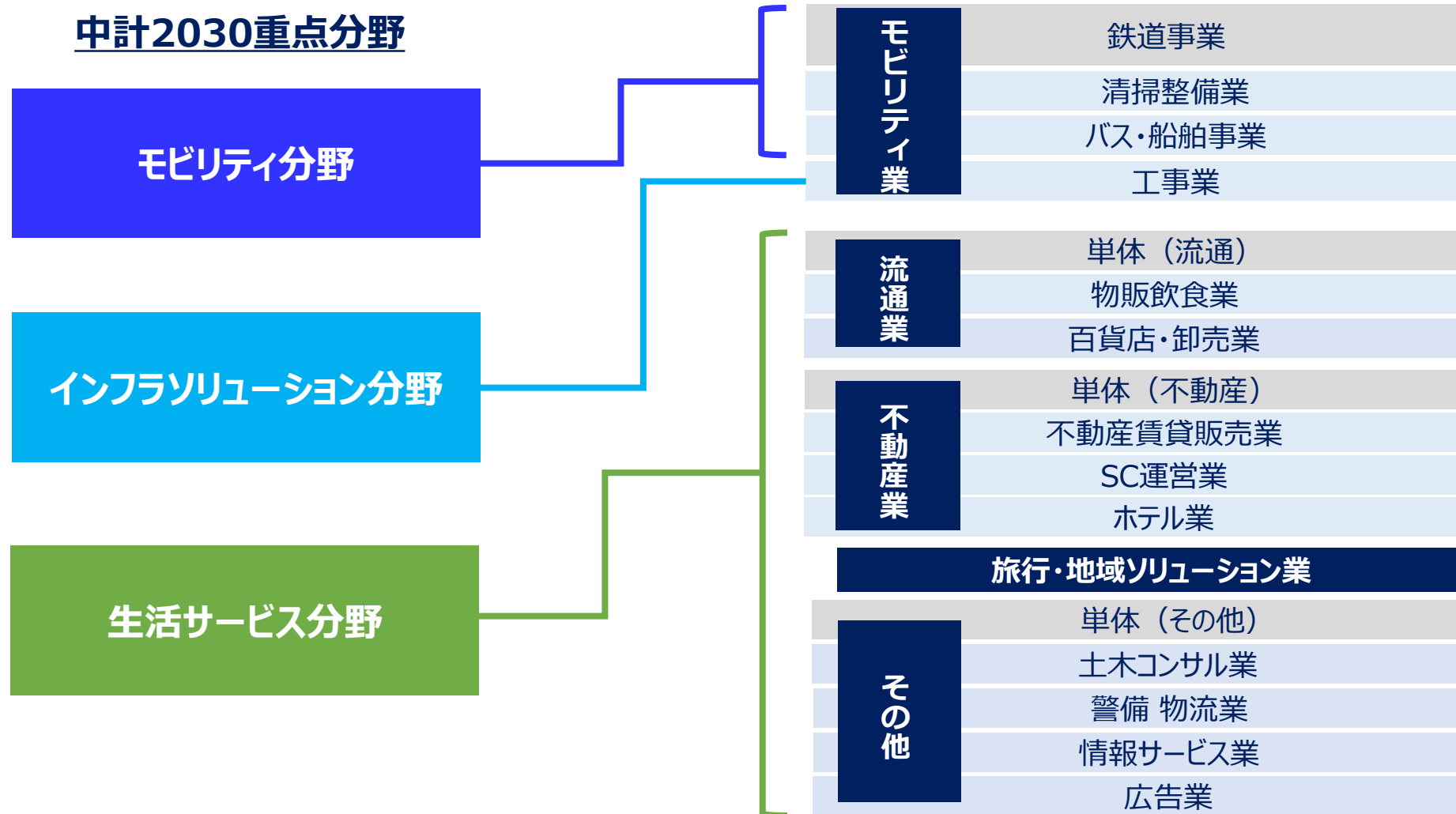
中計2030 KPI（事業戦略）

（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

中計2030重点分野



決算セグメント単位※現行から変更なし