JR西日本グループ 統合レポート2026
2026年11月発行

掲載情報は、特にお伝えしたい内容を抽出し掲載しているため、
取り組みの全体については当社ウェブサイト「サステナビリティ」内の
各ページをご覧ください。
https://www.westjr.co.jp/company/action/

西日本旅客鉄道株式会社
経営戦略本部 経営戦略部
〒530-8341 大阪市北区芝田二丁目4番24号
https://www.westjr.co.jp/

地球の笑顔がみたいから
JR西日本グループ
UD FONT



JR WEST GROUP INTEGRATED REPORT 2026

JR西日本グループ 統合レポート
価値創造報告書

つながる。一人ひとりの物語が。
つながる。想像もしていなかった出会いが。

もっと自由に、もっと快適に。
暮らしが生まれ変わっていく。

どこにいても安全、安心が感じられる。
自分らしく毎日を楽しむ。
ふれあいや新たな発見にワクワクし、笑顔が広がる。

「つながる」の先にある、
一人ひとりの暮らしを進化させ、
心が動く未来をつくっていく。

もっとつながる。未来が動き出す。



目 次

▶ 大切にする価値観
大切にする価値観 …… 3
福知山線列車事故を原点とした安全性向上 …… 7

▶ トップメッセージ …… 11

▶ めざす未来に向けた価値創造プロセス
サステナビリティ …… 17
JR西日本グループの価値創造モデル …… 19
インプット …… 21
マテリアリティ …… 23
中期経営計画2030 …… 25
CFOメッセージ …… 27

▶ JR西日本グループの成長戦略 中期経営計画2030
全社横断戦略
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 …… 31
重点戦略② まち・地域の持続性・魅力向上 …… 33
重点戦略③ 共創による顧客体験価値向上 …… 35
重点戦略④ インバウンド需要の取り込み …… 39
重点戦略⑤ 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出 …… 41
事業戦略
モビリティ分野 …… 43
生活サービス分野 …… 52
インフラソリューション分野 …… 59
経営基盤の強化
人財戦略 …… 61
地球環境 …… 69

▶ ガバナンス
コーポレート・ガバナンス …… 81
特別座談会 …… 88
グループリスクマネジメント …… 92
情報セキュリティ …… 95
企業倫理・人権 …… 98

▶ データ集
非財務データ（人財） …… 101
非財務データ（環境） …… 103
11カ年財務サマリー …… 107
財務諸表 …… 109

編 集 方 針

本レポートは、JR西日本グループにおけるさまざまな取り組みと、それがもたらす価値についてお伝えし、多様なステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図ることを目的として発行しています。本年度は、当社グループがめざす価値創造ストーリーがより明確にご理解いただけるよう、価値創造モデルを中心に、私たちのありたい姿、再整理したマテリアリティ、「JR西日本グループ中期経営計画2030」の成長戦略やそれに込めた思い、具体的な取り組み、そして諸元となる財務・非財務データを一連のアプローチとして編集しています。

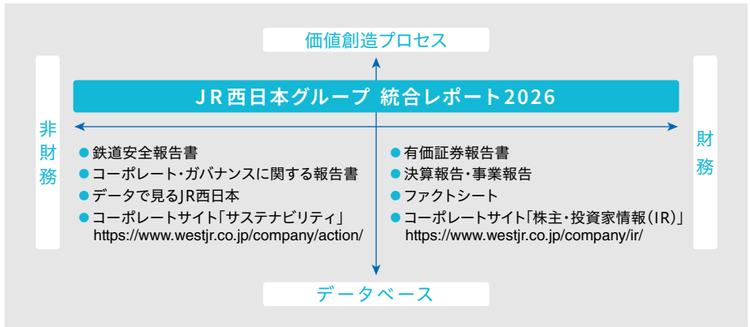
なお掲載情報は、特にお伝えしたい内容を抽出し掲載しているため、取り組みの全体については当社ウェブサイト内の各ページをご覧ください。

情 報 開 示 体 系

報告対象期間
原則として2025年4月～2026年3月

主要な参照ガイドライン
国際統合報告フレームワーク
［IFRS財団］
価値協創ガイダンス 2.0
［経済産業省］

報告対象範囲
原則としてJR西日本グループ
（一部、単体での取り組みも含めています）



見通しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本グループの事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本グループの現在の予定、推定、見込みまた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には、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には、「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」、またはこれらに類似する、将来のことを表現する言葉が用いられています。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西日本グループの財務状況についての予想を含み、またはその他の将来の展望について述べています。

すでに知られたも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西日本グループは、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西日本グループの実際の結果は、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および要因には、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。

・財産もしくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、もしくは悪い評判
・経済の悪化、デフレおよび人口の減少
・日本の法律、規則および政府の方針の当社グループにとって不利益となる変更
・旅客鉄道会社および航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引き下げおよびその他の戦略
・感染症の発生・流行
・地震およびその他の自然災害のリスクや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

このレポートに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、JR西日本グループに利用可能な情報に基づいて2026年10月末現在においてなされたものであり、JR西日本グループは、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。

大切にする価値観

JR西日本グループ「私たちの志」

JR西日本グループは「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」という確固たる決意のもと、被害にあわれた方々への真摯な対応、安全性向上に取り組むとともに、安全で豊かな社会づくりに貢献できるよう努力を積み重ねてまいりました。

私たちは、社会インフラを担う企業として、未来においてもその役割を果たし続けていくために、大きな転換期を迎えているこれからの社会の課題と向き合い、求められる価値を事業活動を通じて提供していきます。

とりわけ、一人ひとりの暮らし、まち、社会全体が直面する課題に着目したとき、多くのお客様との接点、地域とのつながりを持つJR西日本グループは、これまで以上にお客様視点で「つながりを進化させる」ことで、大きな役割を果たしていくことができ、それこそが、未来の社会における私たちの存在意義と考えます。

これらを踏まえ、JR西日本グループがめざす姿として「私たちの志」を掲げ、グループ全体の羅針盤として取り組んでいきます。

今後も、鉄道の安全性向上に向けた不断の取り組みを積み重ねていくことを基盤としつつ、さまざまなパートナーとの共創とイノベーションにより、「地域共生企業」として事業を通じて社会や地域の課題解決にJR西日本グループ一丸となって取り組み、貢献することで、社会的価値と経済的価値を併せて創出し、よりよい未来を創り上げていきます。

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。

ステークホルダーの皆様へ提供する価値	お客様	地域・社会	パートナー	株主	共に働く仲間
	安全、安心で、信頼できる一人ひとりに寄り添ったサービスを通じた、便利で豊かな暮らし	魅力的なまちづくりと地域課題の解決による持続可能で活力ある未来	様々なパートナーとの信頼とつながりによる新たな価値の共創	持続的な企業価値・株主価値の向上	全員がいきいきと活躍できる職場、結束力とシナジーを発揮する環境

JR西日本グループの価値創造の体系

未来社会とその課題を見据え、「私たちの志」を羅針盤に、
将来にわたり価値を創造し続ける企業グループへと進化していきます。

未来社会を見据えた JR西日本グループの存在意義

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。
※グループ会社の企業理念を包含

実現したい未来

4つのビジョン

- 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くらし
- 持続可能な社会

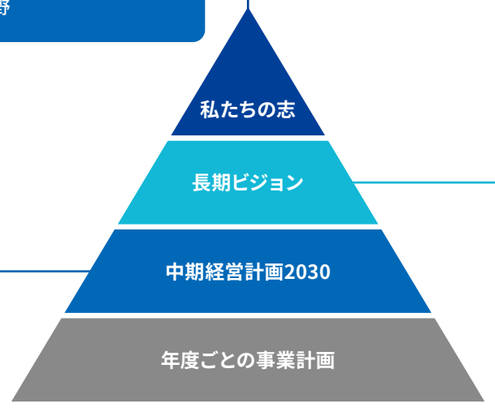
次なる成長に向けた共創と挑戦

基本方針

- 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

3つの重点分野

- モビリティ分野
- 生活サービス分野
- インフラソリューション分野



大切にする価値観

私たちの変わらぬ決意

～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～

「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。私たちは、将来にわたり福知山線列車事故を心に刻み続けるとともに、組織全体で安全を確保する仕組みと安全最優先の風土を構築し、一人ひとりが安全の実現に向け、不断の取り組みを積み重ねていくことで、尊い人命をお預かりしている企業としての責任を果たします。

JR西日本　企業理念

「企業理念」は、福知山線列車事故を機に、安全を最優先する企業風土を構築するため、私たちのめざすべき方向性、大切にすべき価値観などについて全社員で議論を重ね、制定したものです。

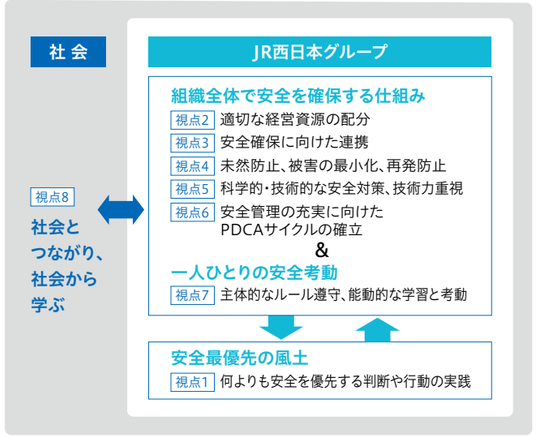
第１項に定めるとおり、私たちは、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げるため、安全を追求し続け、弛まぬ努力を積み重ねていきます。

JR西日本 企業理念

1. 私たちは、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。
2. 私たちは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしをサポートし、将来にわたり持続的な発展を図ることにより、お客様、株主、社員とその家族の期待に応えます。
3. 私たちは、お客様との出会いを大切にし、お客様の視点で考え、お客様に満足いただける快適なサービスを提供します。
4. 私たちは、グループ会社とともに、日々の研鑽により技術・技能を高め、常に品質の向上を図ります。
5. 私たちは、相互に理解を深めるとともに、一人ひとりを尊重し、働きがいと誇りの持てる企業づくりを進めます。
6. 私たちは、法令の精神に則り、誠実かつ公正に行動するとともに、企業倫理の向上に努めることにより、地域、社会から信頼される企業となることを目指します。

安全の実現に欠かせない視点

私たちは、将来にわたって福知山線列車事故の重い反省と教訓を継承し、真摯に弛まぬ努力を積み重ねてまいります。2021年3月に福知山線列車事故の教訓として「安全の実現に欠かせない視点」をとりまとめました。将来にわたり安全な鉄道を築いていくための羅針盤である「安全の実現に欠かせない視点」に基づき、安全の営みの有効性、取り組みの充足状況、方向性を定期的に確認し、改善を図っていきます。



安全憲章

安全に関する行動指針である「安全憲章」について、社員一人ひとりが、日常の場において安全を最優先するという価値観に基づく具体的行動を起こせるよう、「企業理念」の制定に併せて見直しを行いました。社員一人ひとりが強い使命感をもって、安全最優先の考動を日々実践していきます。

安全憲章

私たちは、2005年4月25日に発生させた列車事故を決して忘れず、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全の確保こそ最大の使命であるとの決意のもと、安全憲章を定めます。

1. 安全の確保は、規程の理解と遵守、執務の厳正および技術・技能の向上にはじまり、不断の努力によって築きあげられる。
2. 安全の確保に最も大切な行動は、基本動作の実行、確認の励行および連絡の徹底である。
3. 安全の確保のためには、組織や職責をこえて一致協力しなければならない。
4. 判断に迷ったときは、最も安全と認められる行動をとらなければならない。
5. 事故が発生した場合には、併発事故の阻止とお客様の救護がすべてに優先する。

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

■福知山線列車事故について

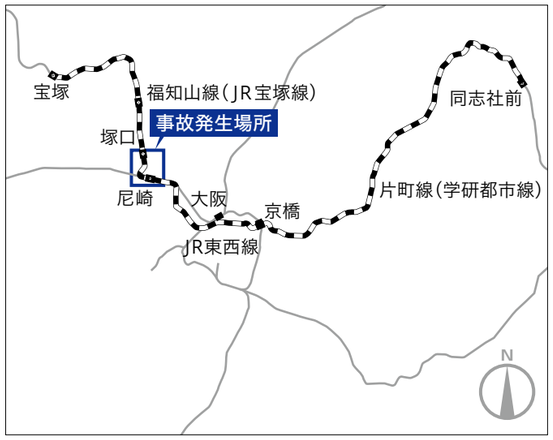
2005年4月25日、弊社は、106名のお客様の尊いお命を奪い、563名の方々にお怪我を負わせるという、極めて重大な事故を惹き起こしました。あらためましてお亡くなりになられた方々にお詫びし、ご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々とご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

併せまして、事故に関して多大なるご心労、ご迷惑をおかけいたしましたお客様や地域の皆様方に、心からお詫び申し上げます。

弊社としましては、被害に遭われた方々に真摯に対応させていただくとともに、さらなる安全対策の充実、企業風土の変革に引き続き取り組んでまいります。

■概要

発生日時	2005（平成17）年4月25日（月） 9時18分頃 天候　晴
発生場所	福知山線 塚口駅～尼崎駅間 尼崎駅起点上り 1k805m付近（兵庫県尼崎市）
関係列車	宝塚駅発 同志社前駅行き　上り快速 電第5418M列車（207系7両編成）
概　況	電第5418M列車は、塚口駅～尼崎駅間において、半径304mの右曲線に制限速度70km/hを大幅に超える約116km/hで進入し、先頭車両から5両目車両までが脱線、先頭車両と2両目車両が進行方向左側のマンションに衝突しました。 この事故により、106名のお客様がお亡くなりになり、運転士1名が死亡しました。さらに、562名のお客様と付近をご通行中の方1名にお怪我を負わせてしまいました。



■事故原因

航空・鉄道事故調査委員会（現：運輸安全委員会）「鉄道事故調査報告書」より

本事故は、本件運転士のブレーキ使用が遅れたため、本件列車が半径304mの右曲線に制限速度70km/hを大幅に超える約116km/hで進入し、1両目が左へ転倒するように脱線し、続いて2両目から5両目が脱線したことによるものと推定される。

本件運転士のブレーキ使用が遅れたことについては、虚偽報告を求める車内電話を切られたと思い本件車掌と輸送指令員との交信に特段の注意を払っていたこと、日勤教育を受けさせられることを懸念するなどして言い訳等を考えていたこと等から、注意が運転からそれたことによるものと考えられる。

本件運転士が虚偽報告を求める車内電話をかけたこと及び注意が運転からそれたことについては、インシデント等を発生させた運転士にペナルティであると受け取られることのある日勤教育又は懲戒処分等を行い、その報告を怠り又は虚偽報告を行った運転士にはより厳しい日勤教育又は懲戒処分等を行うという同社の運転士管理方法が関与した可能性が考えられる。

■事故の反省と教訓

事故からどれだけ時間が経過し、世代交代が進んでも、事故を惹き起こした当事者として、決してこの事故を風化させることなく、福知山線列車事故を安全の取り組みの原点としていかなければなりません。将来にわたってこの事故の重い反省と教訓を継承していくために、当時の企業風土や安全マネジメントにおける問題点を再確認し、何を安全の羅針盤として引き継いでいくべきかをまとめた「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」を策定し、2021年３月に公表しました。

安全に関する情報は以下のページをご参照ください

安全の取り組み
▶https://www.westjr.co.jp/safety/
鉄道安全報告書
▶https://www.westjr.co.jp/safety/report_railroad/
福知山線列車事故について
▶https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/
祈りの杜 福知山線列車事故現場
▶https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/inorinomori/

■反省すべき点とその背景要因

事故当時、弊社においては、経営施策を計画・実施する際にリスクを抽出し対処する仕組みを整備しておらず、当該曲線部に対する速度照査付きのATSを整備できていませんでした。また、ヒューマンファクターの理解が不足しており、懲罰的と受け止められる再教育などを行っていました。さらに、技術力や安全感度の停滞、行き過ぎた上意下達、成功体験による過信などの問題が組織の中にありました。

このように、事故当時は安全マネジメント全体にさまざまな問題点があり、「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」が構築できておらず、「尊い人命をお預かりする企業としての責任を果たしていなかった」と深く反省しています。

福知山線列車事故の反省

「組織全体で安全を確保する仕組み」と「安全最優先の風土」が構築できていなかった
すなわち、「尊い人命をお預かりする企業としての責任を果たしていなかった」

反省の主な背景要因（組織の底流にあった問題点）

安全に対する向き合い方、組織的な安全確保のあり方
- 鉄道の運行は必然的にリスクを伴うものであり、法令などにかかわらず、重大な結果を招く事故を未然に抑え込むよう取り組まなければならないという考え方に立脚できていなかった
- 専門部門が個々に責任をもって取り組むべきとの認識が強かったため、安全を経営の最優先事項として経営層が一体となり、組織を挙げて取り組む態勢になっていなかった

安全の担い手である社員に対する向き合い方
- 「人は誰でもエラーする可能性がある」ことを前提としておらず、懲罰的と受け止められる精神論的な指導が広がる結果を招いた
- 現場第一線の社員に「決められたことを決められたとおりにする」ことを強く求め、「社員の意見に耳を傾け、社員一人ひとりの人格、自主性を尊重し、主体的な取り組みを結集することで安全やサービスの質を高めていく」組織運営には至っていなかった

鉄道事業運営への過信・慢心と社会に対する姿勢
- 事業運営に対する過信や慢心が芽生え、社外から謙虚に学ぶ姿勢に欠けていた

■事故の教訓

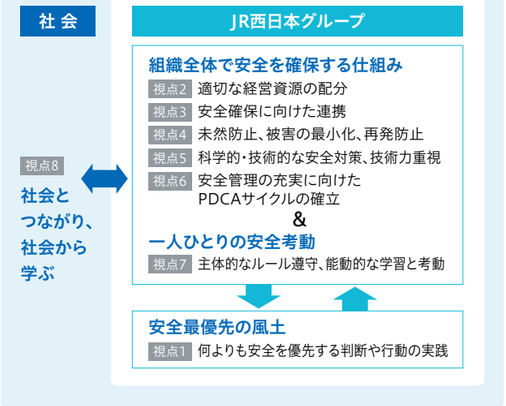
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

これらの営みを通じて「安全最優先の風土」が育まれ、さらなる「仕組み」の構築・改善や「一人ひとりの安全考動」につながっていき、このサイクルを回し続けることで、継続的な安全性の向上が実現できます。

さらには、弊社内で安全の取り組みを進めるだけではなく、お客様や社会の皆様のご理解とご協力をいただきながら「社会とつながり、社会から学ぶ」ことで、より一層、鉄道の安全を高めていくことも重要です。

このような考えのもと、福知山線列車事故の教訓として、「安全の実現に欠かせない視点」を定義しました。

■「安全の実現に欠かせない視点」



■「安全の実現に欠かせない視点」に基づく取り組み

「安全の実現に欠かせない視点」に基づいて、安全の取り組みの方向性の確認や有効性の検証を定期的に行い、改善につなげる仕組みを構築し、安全マネジメントの向上を図っています。また、安全の取り組みの趣旨や背景を社員一人ひとりが理解し、自らの果たすべき役割を認識して具体的な実践につなげていくため、社員教育などの取り組みを実施しています。

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

■祈りの杜（いのもり） 福知山線列車事故現場

事故現場は、お亡くなりになられた方々のご無念、ご遺族様のお悲しみ、また、お怪我をされた方々のお辛い記憶などのさまざまなお気持ちや、列車が脱線し衝突した痕跡が残る非常に大切な場所です。この「祈りの杜」は、お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂の場として、また、将来にわたり事故の痕跡を保存し、事故を決して風化させることなく、いのちの大切さを社会や後世に伝え続けていく場として、そして弊社が事故を反省し、安全を誓い続けていく場として、将来にわたり責任を持って大切にお守りし続けてまいります。



■福知山線列車事故 車両保存施設

事故車両は、かけがえのないご家族様がお亡くなりになられた場所そのもの、お怪我をされた場所そのものであり、当社敷地内の施設にて責任を持って大切に保存しております。

役員・社員は、厳粛な心構えで事故車両に向き合い、将来にわたり哀悼の誠を捧げ、被害に遭われた方々のご無念やお苦しみ、事故の事実や悲惨さ、いのちの大切さを心に刻むとともに、事故の反省と教訓を継承し、安全な鉄道を築き上げていくことを誓ってまいります。



■事故を心に刻み考動していく取り組み

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という強い決意のもと、事故を忘れず、この事故から学び反省したことを、日々の業務において実践できるよう、社員一人ひとりの安全意識を高める研修や取り組みを行っています。

「安全の日」の制定と各職場での取り組み

福知山線列車事故を風化させることなく、安全を最優先する企業風土を構築するため、事故を発生させた日である25日を毎月の「安全の日」として制定し、全社を挙げた具体的行動を起こす日としました。

各職場では、「祈りの杜」の訪問のほか、お客様の救護訓練や系統を超えた社員間でのディスカッション、ご被害者様に講話いただいた映像の視聴や、事故を経験した社員による語り継ぎを行うなど、工夫して取り組みを進めています。

「祈りの杜」への訪問

ご被害者様のさまざまなお気持ちや、事故の事実が残る非常に大切な場所である「祈りの杜」を訪れることにより、事故の当時の状況や事故の悲惨さ、いのちの大切さを学ぶことで事故を心に刻みます。そのうえで、安全最優先の考動の実践につなげます。



安全考動研修

福知山線列車事故を心に刻み、安全な鉄道を将来にわたり築く決意を確かにし、過去の事故や災害の教訓から安全対策を体系的に理解することを目的に、社員及びグループ会社社員を対象とした研修を実施しています。

研修では各施設で学び、経営層との対話等を通じて「安全最優先の考動」を考えます。



職場での取り組み事例

広島車掌区では「事故の重大性」と「いのちの大切さ」をあらためて心に刻むため、自箇所社員による「事故当時を語る講話」を全員で視聴しています。さらに区内情報誌で、事故後入社の若手社員が事故を経験した先輩に思いを聞くインタビューを掲載し、世代を超えて教訓を受け継ぐ機会としています。これらの取り組みを通じて一人ひとりが日々の業務を見つめ直し、職場全体の安全意識を高めています。

事故を踏まえた地域社会貢献活動情報は以下のページをご参照ください
JR西日本あんしん社会財団
▶https://www.jrw-relief-f.or.jp/

■被害に遭われた方々への対応

この事故で被害に遭われた方々に対して、お一人おひとりのお気持ちやご意見などを丁寧にお伺いしながら、引き続き真摯な対応に努めてまいります。

追悼慰霊式

お亡くなりになられた方々に哀悼の誠を捧げるため、2005年9月に「慰霊と安全のつどい」を開催し、その後、毎年4月25日には「追悼慰霊式」を開催しています。

ご説明会

ご被害者様への対応、安全性向上などの弊社の課題や取り組みについて、社長をはじめ関係役員が直接ご被害者様にお伝えし、さまざまなご意見をお伺いするため、ご説明会を毎年開催しています。



■安全で安心できる社会づくりに向けた取り組み

お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている企業として、重大な事故を惹き起したことの反省の上に立ち、「安全で安心できる社会づくり」の一端を担いたいとの思いから、2009年4月にJR西日本あんしん社会財団を設立いたしました。事故や災害などで被害に遭われた方々の心身のケアに関わる事業や、地域社会の安全構築に関わる事業など、「こころ」や「いのち」に向き合う取り組みを行っています。

主催事業

多様な観点から「いのち」を取り上げ、自らを見つめる機会の提供を目的とした「いのちのセミナー」を、さまざまな分野で活躍する講師を招へいし、実施しています。また、設立10年を機に小・中学生を対象とした「『いのち』の作文コンクール」を毎年実施しており、作文を通じ、「いのち」の大切さを考えていただくとともに、優秀作品について世の中にお伝えしています。

助成事業

事故・自然災害や不測の事態に対する備え、その後のケアなど、「安全で安心できる社会づくり」に向け活動する団体や研究を対象に、公募助成を行っています。また、地域で行われている救命処置の普及活動を支援するためAED訓練器等を助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体にも助成を行っています。



いのちのセミナー



AED訓練器助成事例



「いのち」の作文コンクール作品集

未来の世代に向けた確かな成長のステージへ――「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」を成し遂げ、未来社会を見据えた礎を築いていきます。



代表取締役社長
倉坂昇治

新中期経営計画の始動にあたって

「安全、安心」をすべての事業の基盤とし、「共創」と「挑戦」を通じ、次なる成長に向けた道筋を切り拓いていきます。

この4月に「JR西日本グループ中期経営計画2030」がスタートしました。このスタートにあたり、まず申し上げたいのは、鉄道を中心とする社会インフラを担う企業グループとして、これまでも、そしてこれからも、「安全、安心」がJR西日本グループのすべての事業の基盤であり続けるということです。経営環境や事業構造がどのように変わっても、「安全、安心を追求し、高め続けていく」ということは決して揺らぐことはありません。

代表取締役社長への就任以来、多くのステークホルダーの皆様からJR西日本グループに期待を寄せていただいていることを感じてきました。

人口減少の加速、ライフスタイルの多様化、生成AIをはじめとした技術の進展、物価や金利の上昇など、社会は大きく変化しています。

このような環境の中で、JR西日本グループのめざす姿は、「私たちの志」でお示ししているとおりです。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。――10年後、20年後も、持続可能性を確保し、未来社会において一層役割を果たしていくことこそが、JR西日本グループの存在意義であると考えています。

一方、JR西日本グループの事業は大きな転換点を迎えています。これまで以上に変化する経営環境の下、グループ全体の成長を実現するため、基幹事業である鉄道の持続的な進化を追求するとともに、各種事業の成長を図っていくことが、未来に向けた本計画期間での大きな課題です。決して容易ではありませんが、これまで培ってきたリアルとデジタルの両面でのさまざまなつながり、そして、技術やノウハウなどの特徴的な経営資本と組織能力を活用していくことが、その鍵となります。

そのためにも、人起点の発想に立ち、グループで働く仲間一人ひとりがその力を最大限に発揮し、パートナーの皆様との「共創」と「挑戦」を重ね、変革を起こし、次なる成長に向けた道筋を切り拓いていきたいと考えています。

私どもは、社会の変化を長期的に捉え、関係者の皆様のご尽力を得ながら、鉄道の新たな路線の開業やまちづくりに取り組んできました。長い年月を経て成果として結実したものが、現在の価値創出の源泉となっています。直面する課題に対処することはもちろん、未来社会を見据えた礎を築くという思いを胸に、計画の策定に臨んできました。顕在化してくる社会課題を見極め、その解決に向けた取り組みを着実に進めていくことが、未来型の社会づくりへの貢献とJR西日本グループの「次なる成長」につながると確信しています。その重要なステップが中期経営計画2030です。

この5年間の中期経営計画では、2つの変革を成し遂げていきます。それは、「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」です。これらの変革の実現を通じて、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えしてまいります。それが、今この時期に経営を託された私の最大の責務であると考えています。

中期経営計画2025の振り返り

リアルでの顧客接点とデジタルでのつながりの融合、鉄道で培った技術など、新たな価値の創出に向けた可能性を強く認識しました。一方で、最適な事業ポートフォリオ構築については、思い描く水準に向け、今後も取り組みを継続していきます。

2025年度までの前中期経営計画は、「ポストコロナへの挑戦」を掲げ、未来社会においても価値を創造し続ける企業グループをめざし、新たな一歩を踏み出した期間でした。コロナ禍では移動に大きく依存した事業構造が明らかになりました。グループの存立自体も危ぶまれる極めて厳しい状況でした。そこで、改めて未来社会におけるJR西日本グループの存在意義を見つめ直し、経営の羅針盤として「私たちの志」というパーパスを定めました。その上で、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、移動に左右されにくい事業領域を拡大すべく「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」に挑戦してきました。

具体的には、関係者の皆様の多大なるご尽力を得ながら、北陸新幹線金沢・敦賀間の開業、大阪駅西部エリアの「イノゲート大阪」「THE OSAKA STATION HOTEL」「うめきたグリーンプレイス」や広島駅の新駅ビル「minamoa」のオープンといった大変大きな価値のあるプロジェクトを完遂することができました。あわせて、デジタル顧客基盤「WESTER」やコード決済サービス「Wesmo!」など、デジタルを活用した取り組みを拡充してきました。JR西日本グループのアセットが生み出すリアルでの豊富な顧客接点とデジタルでの新たなつながりが融合することで、グループ全体で新たな価値を創出することができるという可能性を強く認識しました。

国内外から2,500万人を超える方が来場された「大阪・関西万博」では、さまざまな想像力と創造力を発揮し準備を整え、国家的イベントの成功に貢献することができました。まず、公共交通機関として、会場への安全輸送を担いました。また、社会に対する機運醸成、大阪ヘルスケアパビリオンへの出展参加、オフィシャルストアでの多彩なお土産の開発と販売、ファイナルイベントの主催などに取り組んできました。リアルで「移動する、体験する」ことの価値がより深まるとともに、それに向けたデジタルサービスの高度化を進め、多くの企業や自治体などパートナーの皆様と連携しながら、グループを挙げて未来社会に向けた価値創造に貢献する――そのようなかたちが見えてきたのではないかと考えています。

これらの取り組みの結果、「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」の面では、移動の復調やインバウンド需要を確実に取り込んだことなどにより、目標を達成することができました。一方、「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」の面では、各事業の成長や新たな領域に挑戦してきたものの、思い描いていた水準には達することができませんでした。これは中期経営計画2030においても大きな課題として形を変えて取り組んでいきます。

財務面では、連結営業利益や資本効率をはじめとして、目標を上回ることができました。一方、この間、ライフスタイルの変容や需要の質的変化を目の当たりにしてきました。不可逆的な社会の変化を見据えながら、お客様や社会とのつながりの進化や、培ってきた鉄道技術・デジタル技術の持つ可能性と広がりを活かして、中期経営計画2030につなぐことができたと考えています。

直面する経営環境変化と課題認識

切迫感を増す外部環境の変化とJR西日本グループ固有の課題。一つひとつ解きほぐしていくことで、リスクへ対処するとともに、新しい成長の可能性を見出していきます。

JR西日本グループが直面している経営環境の変化は、これまで以上に切迫しています。

外部環境の面では、生産年齢人口の減少が国の推計を上回る速さで進展しており、西日本エリアでも減少率の高い地域が多くなっています。また、社会全体の労働力不足が深刻化する中で、協力企業も含めたサプライチェーン全体で的確に人財を確保し育成していく人的資本への投資が重要な課題となっています。さらに、エネルギー、資材価格などの物価や金利の上昇により、構造的なコスト上昇圧力にもさらされています。

一方、お客様の価値観が多様化する中で新たなニーズが生まれ、また、インバウンドのお客様は今後も増加していくことが見込まれるなど、鉄道、不動産、物販・飲食、ホテル、ショッピングセンターをはじめとするJR西日本グループの事業領域に新たな機会を与えてくれます。AIを中心とした技術のめざましい進展は、仕事の進め方や働き方を大きく変え、これまで人に頼ってきた分野において、より創造的で生産性の高い仕事を可能にしていきます。

こうした外部環境の変化は、私どもが抱える固有の課題をさらに複雑なものにします。基幹事業である鉄道では、国鉄末期からJR初期に導入した多くの車両や設備などが更新期を迎えます。物価や金利が上昇する中、計画的に設備更新をしながら持続的に運営し、さらに進化させていくことが大きな課題です。鉄道の安全を前提に、運輸収入の確保と生産性の向上を両立することが求められています。

同時に、グループ全体の成長に向けて、鉄道以外の事業領域での成長が不可欠です。そのためには、変化し続けるお客様の嗜好を的確に捉え、サービスの領域を拡充するなど、そのつながりをより進化させていく必要があります。一方、日々変化する環境においては新たな市場が生まれてきます。JR西日本グループがこれまで培ったお客様との接点、技術などを活用し、JCLaaS事業など社会課題解決に貢献する新たな領域へ挑戦していくことも重要です。

こうした経営課題を乗り越えるためには、JR西日本グループの力だけではなく、さまざまなパートナーの皆様との共創を進め、変化する環境に、着実に、しなやかに対応してまいります。



私は、これらの変化を直視して経営課題を一つひとつ解きほぐしていくことで、リスクへの対処とともに、新しい成長の可能性が見えてくると考えています。

中期経営計画2030 －次なる成長に向けた共創と挑戦－

戦略的に過去最大規模の投資を実施しながら、「2つの変革」を必ず成し遂げます。

そのための具体的な道筋が中期経営計画2030で掲げた「2つの変革」です。

1点目は、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。目まぐるしく変化する経営環境の下で、将来にわたり社会インフラ企業としての役割を果たし続けるべく、鉄道を持続可能なモビリティに進化させていくことをめざします。

2点目は、「事業ポートフォリオの変革」です。社会構造の変化とともにさまざまな事業機会が生まれる中、お客様との接点やデータ、技術など、グループの強みを最大限に活用し、鉄道中心の収益構造からの転換に挑戦していきます。

この2つの変革を成し遂げるため、前中期経営計画で得たつながりの進化や成長機会を踏まえ、人々の生活により深く寄り添う企業グループへと進化することをめざします。そして、重点的に取り組む分野を「モビリティ」「生活サービス」「インフラソリューション」の3分野に見直しました。

モビリティ分野については、まず、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、「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み、安全に対する向き合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。

その上で、お客様の体験価値の磨き上げや創造に注力していきます。安全性・利便性に加え、快適性の向上のため新幹線グリーン車への個室導入、在来線車両の大規模な更新などに取り組むとともに、人ならではの接遇を磨き、ハード・ソフト両面から輸送サービスの品質を高めていきます。同時に、生産性向上の観点では、これまで蓄積してきた技術を深めるとともに、AIなどを含めた新しい技術を活用することで、「技術による革新」に挑戦していきます。これらを通じて安定的なキャッシュフローを創出し、更なる安全投資や成長投資につなげ、「サステナブルなモビリティ」に変革していきます。

なお、将来にわたり公共交通機関としての使命を持続的に果たしていくためには、コストの増加を運賃や料金へ適切かつタイムリーに転嫁できる仕組みが必要であると認識しています。現行制度での適切な時期での運賃改定を検討しつつ、引き続き国との間で規制緩和に向けた対話を重ねていきます。

生活サービス分野とインフラソリューション分野では、グループにおける営業利益の割合を6割程度に高めることをめざします。まず、不動産やホテル、流通など各事業の魅力を高めていきます。あわせて、WESTERなどのデジタルプラットフォームをベースに、グループ内の事業やサービスを一連の顧客体験と捉え、決済をはじめとしたサービスを拡充します。お客様とのつながりを深く、長いものに進化させ、顧客生涯価値を高めていきます。

人々の生活に深く寄り添う企業グループへと進化するため、りそなグループ様との資本業務提携を通じて、各種事業へのシナジー効果を高める金融事業にも取り組んでいきます。

さらに、鉄道をはじめ、グループのさまざまな事業を通じて蓄積してきた設備保全などの技術とノウハウを基に、さまざまなパートナーの皆様との共創により、鉄道他社、異業種企業や地域社会の課題解決への貢献を通じて、次なる成長の柱づくりに取り組んでいきます。

2030年以降には、統合型リゾート「大阪IR」やなにわ筋線の開業など、世界から人と資本を呼び込む大きな機会も控えています。この機会を確実に活かし、グループ全体での更なる飛躍につなげていくためにも、過去最大規模の投資を戦略的に実施し、「2つの変革」を必ず成し遂げてまいります。

変革の原動力となる「人財」

最大の原動力は「人財」。多様な社員が成長し、いきいきと働くことで、「私たちの志」や中期経営計画を実現していきます。

「2つの変革」を実行し、「私たちの志」や中期経営計画を実現していく最大の原動力は、「人財」です。したがって、中期経営計画の経営戦略と連動した人財戦略を進めていきます。

まず、多様な経験を持つ社員一人ひとりが自らの可能性を広げ、能力を発揮し、成長し続けられる環境、いきいきと働くことのできる環境を整えていきます。お客様に最高の価値をお届けするためには、社員が仕事に誇りと幸せを感じ、いきいきと働いていることが不可欠です。安全を守る誇り、新しい価値を創り出す楽しさ、仲間とともに成長する喜び――こうした感情が日々の仕事の中に自然と生まれるような職場にしていくことが大切であると考えています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの重要性を強く感じています。同じタイプの人ばかりで考えると同じような考え方やリスクにしか気づきません。JR西日本グループの未来について議論するには、さまざまな視点、経験や立場からの意見を基に、より多様な角度で考えていくことが重要です。多様な人財が互いを尊重し、それぞれの能力や経験を活かし、成長できる組織にしていきます。

そのため、ポスト公募や資格取得支援制度の活用、複数の組織経験や専門性獲得などにより、視野とスキルの幅を広げ、自律性と主体性を重視したキャリア形成や成長を支援するとともに、変革をリードできる人財を育てていきます。あわせて、新たな領域で共創し挑戦する人財を後押しする教育の充実などを通じて、その風土の構築を進めます。AIの進展に対応し、価値を創出する人財の育成にも一層取り組んでまいります。

また、新卒一括採用に加え、多様な専門性や価値観を持った人財の採用と活躍も促進していきます。社会人をはじめとした通年採用やリテンション強化などにより、仲間を迎え入れ、長く活躍できる素地を創っていきます。

そのような中で、次の世代のリーダーが育ち、バトンがつながっていくような会社にしたいと考えています。



社員とのタウンホールミーティング

サステナビリティ経営

中期経営計画2030の策定に際し、マテリアリティを再整理。社会の持続可能な発展に寄与しながら長期的な企業価値向上の実現を図るサステナビリティ経営をグループ一体で推進していきます。

基幹事業である鉄道を中心に、地域の人々の暮らしと産業を支える社会インフラを担うJR西日本グループは、社会と密接なつながりを有しています。だからこそ、事業活動そのものを通じて社会的価値と経済的価値を高い次元で融合させることが必要です。社会の持続可能な発展に寄与しながら長期的な企業価値向上につなげていくサステナビリティ経営は、JR西日本グループにとって極めて重要であると考えています。

中期経営計画2030の策定に併せ、JR西日本グループはマテリアリティ（経営の重要課題）を再整理しました。価値を創出するマテリアリティとして「鉄道の安全」「社会インフラの変革」「心動く顧客体験」「まち・地域の魅力向上」の4つを、成長の基盤となるマテリアリティとして「人づくり」「地球環境への貢献」「ガバナンスの充実」の3つを設定しています。

価値を創出するマテリアリティに対しては「2つの変革」により取り組んでいきます。

成長の基盤となるマテリアリティとしては、先ほどお話しした人財戦略のほか、地球環境に関して、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、「環境にやさしい鉄道」を軸に、新たな環境目標を設定しました。従来進めてきた省エネ車両の導入や再生可能エネルギーの活用に加え、鉄道の環境優位性を活かし、新たな事業機会の創出やモーダルシフトの推進を通じてお客様や社会の行動変容にも働きかけていきます。また、これらの取り組みを着実に推進するため、サステナブルファイナンスなども活用し、激甚化する自然災害への対処をはじめとした環境投資を計画的かつ継続的に実行していきます。

ガバナンスについては、長期的な企業価値の最大化を図ることを基本に据え、資本コストを意識した経営、社外取締役による監督機能の強化、リスクと機会を踏まえた経営判断の質の向上、透明性の高い情報開示やステークホルダーの皆様との対話の充実などを通じて、サステナビリティ経営を強化していきます。

社会とJR西日本グループの持続可能性にかかわるリスクと機会を幅広く捉え、その影響の大きさなものに関して適切に判断するとともに、的確に対処していくことで、持続的な企業価値向上を図っていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

徹底した人起点の発想に立ち、人々の生活により深く寄り添う企業グループへ進化することで、心を動かし、未来を動かしていきます。

中期経営計画2030で掲げる「2つの変革」は、「私たちの志」を実現していくために、JR西日本グループが果たしていく約束です。この変革をやり遂げることが、お客様、地域と社会、株主の皆様を笑顔にすることにつながると信じています。

企業を取り巻く経営環境の変化は激しさを増しています。そうした中で、これまで培ってきたノウハウや技術、お客様や社会とのつながりを活かし、人々の生活により深く寄り添う企業グループへ進化していきたいと考えています。

徹底した人起点の発想に立ち、お客様や社会のお役に立つサービスや事業領域に注力することが、社会的価値と経済的価値の向上に寄与することにつながります。

JR西日本グループは、中期経営計画2030を通じて、未来の世代に向けた確かな成長のステージへ、一歩一歩着実に、しなやかに歩みを進めます。そして、人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かし、未来を動かすという「私たちの志」を実現してまいります。

サステナビリティ

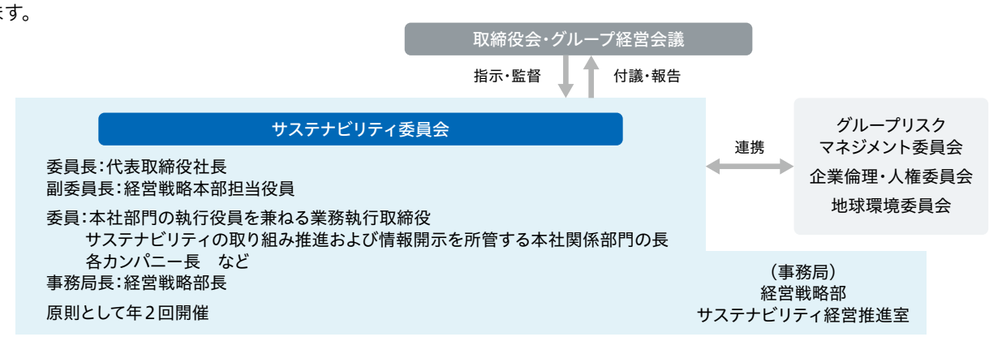
■サステナビリティに関する基本的な考え方

JR西日本グループは、安全を基盤に、インフラサービスをはじめとしたさまざまな事業を広域で営んでおり、多くのお客様との接点や地域とのつながりを持っています。未来社会を見据えたJR西日本グループの存在意義である「私たちの志」のもと、こうしたつながりを進化させ、社会の課題に向き合い、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出することで、持続可能な社会づくりと企業グループの持続的な発展に向けたサステナビリティ経営を推進し、SDGsの達成にも貢献していきます。

サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティに係るリスクや機会、取り組みなどを審議・報告するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催しています。また、その審議・報告内容は取締役会およびグループ経営会議に付議・報告しており、社外取締役も交えて議論を重ねることにより、取り組みの透明性を高めています。

サステナビリティ経営の推進にあたっては、その根幹にある「私たちの志」の共有と発信、マテリアリティに対する取り組み、社会的要請の理解が重要であると考えています。これらを着実に進めていくため、サステナビリティ委員会では、「私たちの志」の実践、マテリアリティの特定や施策の状況、社会情勢の把握や情報開示の検討などについて、社外からの評価、目標への到達度や課題なども踏まえて俯瞰的に確認し、委員の議論を通じて関係する部門へフィードバックを行うことで、PDCAサイクルを回すこととしています。



サステナビリティに係る外部評価

当社は、サステナビリティに関する以下のインデックスの構成銘柄に選定されています。

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

SOMPOサステナビリティ・インデックス

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

2026 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF West Japan Railway Company IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF West Japan Railway Company BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

長期ビジョン

当社グループは、「私たちの志」のもとに「長期ビジョン」を掲げ、重点的に向き合う社会課題を特定し、4つのビジョンと実現したい未来を設定しています。



❶安全、安心で、人と地球にやさしい交通

交通全体がシームレスなサービスとして認識され、定着している未来



❷人々が行きかう、いきいきとしたまち

地域の魅力が高まり定住・交流・関係人口が増加していく未来



❸一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし

リアルの良さとデジタルの組み合わせで個客体験が大きく高まる未来



❹持続可能な社会

さまざまなパートナーとの連携を通じて持続可能な社会システムが構築されている未来

2035年にありたい姿

「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定にあたり、「長期ビジョン」で掲げた4つのビジョンと実現したい未来を基礎として、私たちの10年先のありたい姿を新たに定義しました。

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。

JR西日本グループの価値創造モデル

「私たちの志」「長期ビジョン」「JR西日本グループ中期経営計画2030」を踏まえ、今後JR西日本グループがどのように価値を創造し続けるのかを、以下の価値創造モデルに示しています。

価値創造モデルの各取り組みを着実に推進し、人、まち、社会のつながりを進化させ、人々の心と未来を動かすという「私たちの志」を体現し、社会において一層大きな役割を果たしていくために、グループを挙げて取り組んでいきます。

JR西日本グループの事業活動について

JR西日本グループは鉄道の安全性向上を最優先に、鉄道を中心とする「モビリティ分野」、不動産、流通など、便利で豊かな暮らしを提供する「生活サービス分野」、鉄道の技術を活用して、各種工事やインフラの保守・管理を通じて社会を支える「インフラソリューション分野」で事業活動を営んでいます。

これらの事業活動を通じて創出した社会的価値・経済的価値をインプットとして還流し、持続的な価値創造を実現する企業グループへ成長していきます。

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

P21

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」

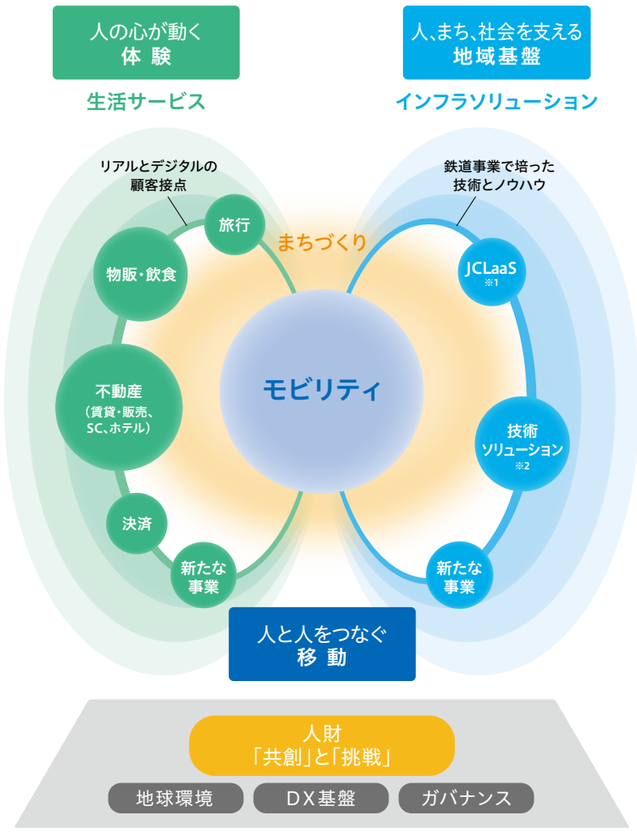
リアルとデジタルを
融合し価値を
創出する「力」

事業活動

P23

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



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

P18

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
くらし

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

※1 総合インフラマネジメント事業　※2 工事業、鉄道技術を活用した製品・サービスの提供

インプット

前中期経営計画では、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サービスの充実などを通じて、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。

これらの取り組みを通じて、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考えています。

財務資本

- キャッシュ創出力
- 財務基盤の健全性

営業利益
1,980億円
（2025年度）

運輸収入
9,479億円
（2025年度）

EPS
277円
（2025年度）

ROE
10.8%
（2025年度）

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

キロ程
4,897.5キロ
（2026年3月31日現在）

駅数
1,151駅
（2026年3月31日現在）

車両数
6,285両
（2026年3月31日現在）

賃貸等不動産の資産額
5,306億円
（2025年度 期末簿価）

SCの数
53施設

合計店舗面積
382,095㎡
（2026年3月31日現在）

ホテルの数
38ホテル

合計客室数
10,900室
（2026年3月31日現在）

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

特許、実用新案、意匠の保有件数（出願中含む）
334件
（2026年3月31日現在・単体）

ICOCA電子マネー月間利用件数
2,428万件/月
（2026年3月）

人的資本

- 人財の多様性
- 人財開発・育成

従業員数
連結 47,225人　単体 22,524人
（2026年3月31日現在）

いきいき職場率
87%
（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。2025年度・単体）

社会人採用社員比率
21.3%

女性社員比率
15.9%
（2025年4月1日現在・単体）

一人あたりの研修時間
77.6時間

資格取得支援実績
1億3,374万円
（2025年度・単体）

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

リアル
鉄道の年間輸送人員
18億人
（2025年度）

デジタル
WESTER会員数
1,269万人
（2026年3月31日現在）

自然資本

- エリア内に存在する自然・景観・文化

営業エリアに存在する世界遺産の数
13件
（2026年8月1日現在）

営業エリアに存在する国立公園・国定公園の数
26箇所
（2026年3月31日現在）

マテリアリティ

マテリアリティについて

当社グループは、企業の持続的な成長と社会課題の解決を通じた社会の持続的な発展を両立し、長期的な企業価値の向上を実現するため、特に優先的に対処すべき経営の重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

マテリアリティは「私たちの志」「長期ビジョン」や経営環境などを踏まえて特定しており、マテリアリティと連動する具体的な戦略として中期経営計画を策定するとともに、これを実践し、その進捗を定期的にモニタリングすることにより、価値創造ストーリーの実現を図っています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、当社グループを取り巻く経営環境から社会課題を網羅的に把握し、「リスク」と「機会」の両側面からリストを作成した上で、「社会への影響度」と「当社グループへの影響度」の2軸で重要性を評価し、どちらも共に重要性が高いものを抽出しました。そして、抽出した「リスク」と「機会」に対応していくための当社グループの経営課題を確認し、「私たちの志」や「長期ビジョン」をもとに整理して、マテリアリティとして設定しています。

これらのプロセスでは、サステナビリティ委員会、グループ経営会議や取締役会において経営層レベルで議論を繰り返し、検討を進めました。また、並行して行った中期経営計画の策定に向けた議論も踏まえ、経営環境の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化も想定して特定しています。

■マテリアリティ特定に至る具体的プロセス

STEP 1　経営環境や今後の環境変化を踏まえた社会課題の網羅的な把握

シナリオプランニングからの示唆や近年の経営環境、各組織やグループ会社において重要な計画や方針の達成を支障または促進し得る事象、サステナビリティに係る社外評価項目（FTSEなど）やサステナビリティ開示基準（SASBスタンダード）などを参考に、サステナビリティの観点から網羅的に社会課題の洗い出しを行いました。

STEP 2　リスクと機会の両側面からリスト化

洗い出した社会課題について、リスクと機会に照らし合わせて、リスト化しました。

STEP 3　社会への影響度と当社グループへの影響度の重要性に基づく優先付け

投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様、サステナビリティ評価機関からの評価やコメントなどに基づき、社会への影響度と当社グループへの影響度の視座から優先順位付けを行い、どちらも共に重要性が高いものを抽出しました。

STEP 4　マテリアリティの特定

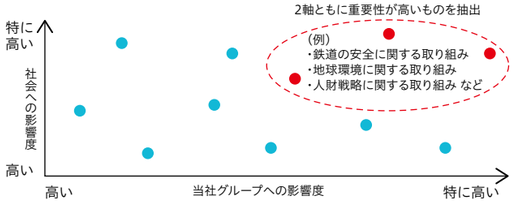
抽出したリスクと機会に対応していくための当社グループの経営課題を確認し、「私たちの志」や「長期ビジョン」をもとに整理し、取締役会において、特に優先的に対処すべき経営の重要課題として7つのマテリアリティを設定しました。設定にあたっては、中期経営計画の策定過程の議論内容も反映しています。

STEP 1・STEP 2　リスクと機会のリストアップのイメージ

〈サステナビリティに係る社外評価項目やサステナビリティ開示基準に基づくリスト化（一例）〉

	E（環境）	S（社会）	G（ガバナンス）
FTSE	・生物多様性 ・気候変動	・顧客責任 ・人権とコミュニティ	・腐敗防止 ・税の透明性
SASBスタンダード	・温室効果ガス排出量 ・エネルギー管理	・製品と品質の安全性 ・従業員の健康と安全	・経営倫理 ・クリティカルインシデント管理

STEP 3　リスクと機会の優先付けのイメージ



STEP 4　7つのマテリアリティ



マテリアリティの再整理

近年、社会情勢や経営環境に大きな変化が見られることなどに対応するとともに、従来のマテリアリティに対するサステナビリティ委員会での議論や投資家などのステークホルダーの皆様から寄せられた意見を参考に、「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定に併せて、マテリアリティを見直し、再整理しました。

中期経営計画の実践を通じて、定期的に取り組みの状況を確認していきます。

■7つのマテリアリティ

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

			特に関連する中期経営計画2030の全社横断戦略	
	❶ 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。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革	P31
	❷ 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。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P31 P41
	❸ 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くらしを実現します。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 まち・地域の持続性・魅力向上 共創による顧客体験価値向上 インバウンド需要の取り込み 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P31 P33 P35 P39 P41
	❹ 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。	まち・地域の持続性・魅力向上 共創による顧客体験価値向上 インバウンド需要の取り込み 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P33 P35 P39 P41
	❺ 心と未来を動かす人づくり	多様な個性を強みに変え、共創と挑戦を自律的に実践する人財の成長を支えるとともに、いきいきと活躍できる環境づくりを進めます。	経営基盤の強化 人財戦略	P61
	❻ 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。	経営基盤の強化 地球環境	P69
	❼ 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。	経営基盤の強化 ガバナンス	P81

中期経営計画2030

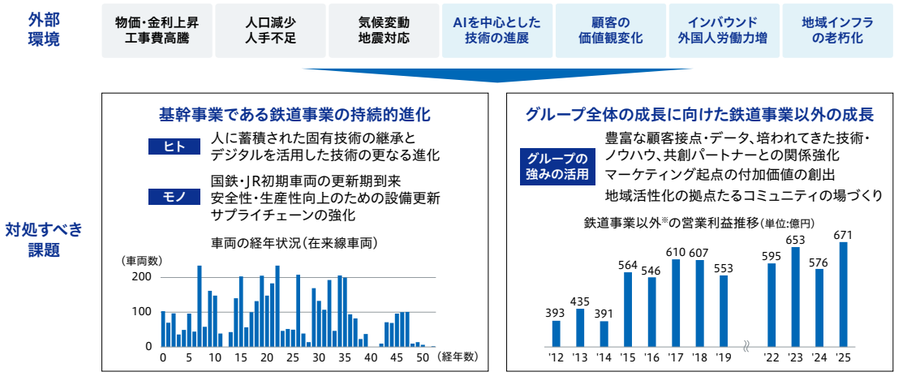
経営環境

当社グループを取り巻く外部環境は急激に変化しています。物価・金利上昇、工事費高騰、人口減少・人手不足、気候変動・地震対応などの問題に直面している一方で、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・外国人労働力の拡大などの変化は機会として捉えていく必要があると考えています。

また、内部環境として当社グループが対処すべき課題として、基幹事業である鉄道事業の持続的進化や、不動産業などの鉄道事業以外の成長があげられます。

鉄道事業については、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が求められるとともに、国鉄・JR初期の多くの車両が更新期を迎えることで安全性・生産性向上のための車両や設備への投資が必要な状況です。

鉄道事業以外の成長については、豊富な顧客接点・データに加え、培ってきた技術・ノウハウ、共創パートナーとの関係強化や、マーケティング起点の付加価値創出力、地域活性化の拠点たるコミュニティの場づくりなどのグループの強みをさらに活用し、社会課題解決に挑戦し続けることが必要です。



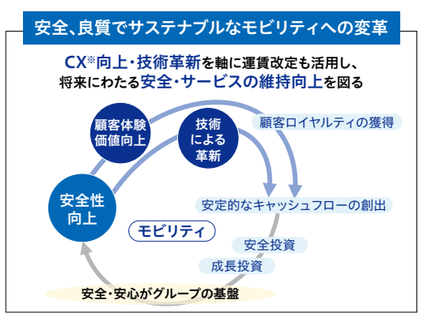
基本方針

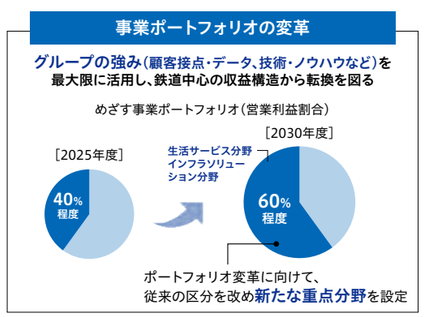
これらの環境認識と2035年にありたい姿を踏まえ、人起点をさらに徹底し、顧客生涯価値の最大化を追求し、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化をめざすことを基本方針とし、中期経営計画2030を策定しました。

基本方針の実現のために、過去最大規模の投資を戦略的に行い、2つの変革に取り組むこととしています。

1つ目は「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。CX向上・技術革新を軸に運賃改定も活用し、将来にわたる安全・サービスの維持向上を図ります。

2つ目は、「事業ポートフォリオの変革」です。グループの強みを最大限に活用し、鉄道中心の収益構造から転換を図ります。



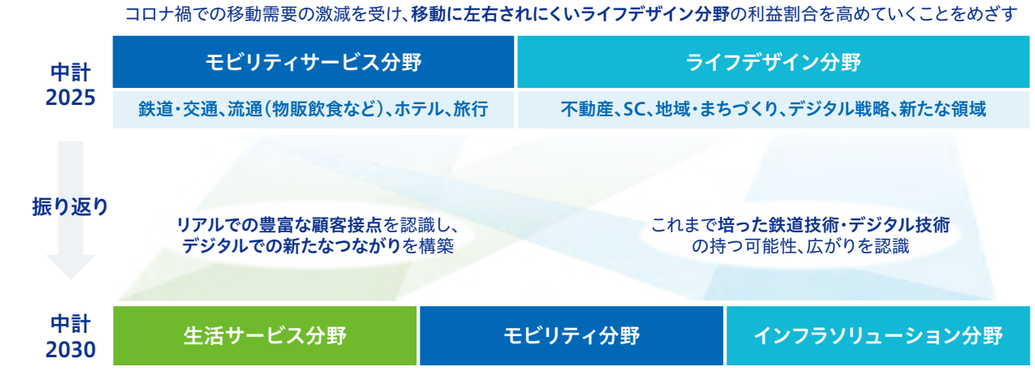


戦略的に過去最大規模（5カ年計2.6兆円）の投資を行い変革を実現

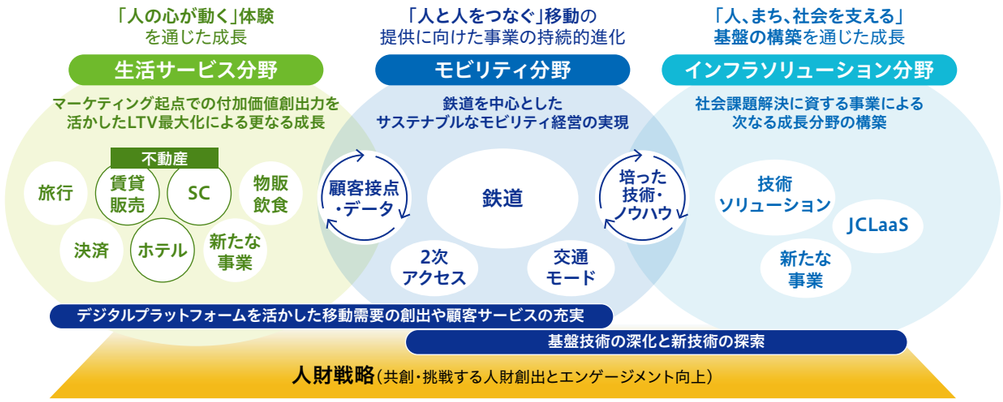
3つの重点分野

本計画では、これまでに得たつながりや培った成長の機会をさらに活かすべく、お客様にとっての価値に沿った形で、鉄道を中心とする「モビリティ」、不動産・流通など便利で豊かな暮らしをご提供する「生活サービス」、鉄道の技術を活用して、各種工事やインフラの保守・管理を通じて社会を支える「インフラソリューション」の3つに重点分野を分類しました。

■ 中計2030の重点分野の考え方



■ 3つの重点分野



5つの重点戦略

また、当社グループは、移動・買い物・決済・宿泊など人々の生活のさまざまな場面で、各事業が密接に関連しながら「体験価値」を創出していることから、グループが一体となって取り組むべき5つの重点戦略を全社横断戦略として設定しました。

全社横断戦略への取り組みを通じて、3つの重点分野それぞれが連携したまちづくりを行うことで、モビリティの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げ、グループ全体で将来にわたる更なる価値創造をめざしていきます。

CFOメッセージ



CFOの基本認識 ー社会的価値と経済的価値の好循環を通じた企業価値向上をめざしてー

2026年度より、JR西日本グループは「中期経営計画2030」をスタートしました。

私は、社会課題の解決を通じて社会的価値を生み出し、その取り組みの過程や成果として創出された経済的価値を再び社会へ還元していく好循環こそが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する源泉であると考えています。

中期経営計画2030では、「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2つの柱として掲げました。

第一に、CX（顧客体験価値）や生産性向上に資する投資を拡大するとともに、投資を適切に反映した運賃改定を通じて、安定的なキャッシュフローを創出します。そして、そのキャッシュを原資として安全・サービスの向上と持続可能な鉄道事業の実現につなげてまいります。

第二に、当社グループの強みである「顧客接点・データ」と「技術・ノウハウ」を最大限に活用し、鉄道中心の収益構造からの転換を図ります。

中期経営計画2030は、これら2つの変革を実現し、2030年代の飛躍的な成長への道筋をつくるための重要な投資期間と位置付けています。しかしながら、将来への投資を理由に足元の成果を先送りする考えはありません。本中計期間中から利益・キャッシュの創出力向上を着実に実現し、成長投資と財務規律の両立を図ってまいります。

CFOとして、資本コストと将来に向けた成長を意識した経営を実践し、戦略的な資源配分と規律ある財務運営を通じて、社会的価値と経済的価値の好循環を生み出し、当社グループの中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

企業価値向上に向けた取り組み

中期経営計画2030で掲げた「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」を実現するためには、変革の方向性を示すだけでなく、具体的な財務戦略に落とし込んで着実に実行していくことが重要です。特に、本中計期間は将来の成長に向けた投資が先行する局面であるため、成長投資と財務規律を両立させるとともに、資本市場からの理解と信頼を高めていくことがこれまで以上に重要になります。

私は、企業価値向上に向けた財務戦略上の重点課題を、「利益・キャッシュの創出力向上」「事業ポートフォリオ変革を実現する資源配分と財務規律の徹底」「成長戦略に対する市場からの期待と評価の向上」「資本コストの低減」の4つと捉えています。これらの施策を着実に推進し、成長投資と財務規律を両立させることで、資本コストを上回るリターンを実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

これら4つの課題はそれぞれ独立したものではなく、相互に密接に関連しています。「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」を通じてキャッシュの創出力を高めるとともに、「事業ポートフォリオの変革」を通じて新たな成長を実現し、この2つを両輪として、持続的な価値創造をめざします。また、その進捗や成果を市場へ適時適切に開示し、株主・投資家の皆様との対話を充実させることで、当社グループの成長戦略に対する期待と評価を高めてまいります。こうした取り組みを通じて、市場からの信頼を資本コストの低減につなげていきます。

本稿では、この4つの課題に対する考え方と具体的な取り組みについてご説明します（参考：図表1）。

モビリティの変革による安定的なキャッシュフローの創出

モビリティ分野は、人々の暮らしや経済活動を支えるとともに、西日本エリアの活力や魅力の向上に貢献する当社グループの中核となる重点分野です。安全を基軸とし、社会インフラとしての使命を果たしながら、お客様や地域・社会からの信頼を積み重ねていく。その結果として利用拡大や収益成長が実現し、そこで創出した価値を再び安全やサービス向上への投資に還元していく。この好循環こそが、当社グループの持続的な成長を支える基盤であると考えています。

人口減少や人手不足の進展に加え、物価や金利上昇など、事業環境が大きく変化する中においても、安全・安心で、良質かつ持続可能な移動サービスを提供し続けるためには、将来を見据えた投資を着実に実行していくことが不可欠です。そのためには、投資を支える収益基盤を強化し、持続的に成長できる事業基盤を構築していくことが重要であると考えています。

運賃・料金制度については、鉄道事業の持続的な成長と安全・サービスの向上に必要な投資原資を確保するため、現在の総括原価方式の見直しに向けて関係各社と連携しながら国への働きかけを継続していきます。また、提供価値向上とあわせて、認可を要しない範囲において、グリーン料金やのぞみ加算などの運賃・料金の見直しを推進し、単価の更なる向上を図ります。

並行して、総括原価方式による運賃改定の準備も進めており、申請に必要な条件を満たした段階で、可能な限り早期に申請していきます。

こうした取り組みを通じて、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」に向けて、CX・生産性向上に資する投資を拡大するとともに、その投資を適切に反映した運賃改定を実現することで、安定的なキャッシュフローの創出につなげてまいります。

事業ポートフォリオの変革による成長の実現

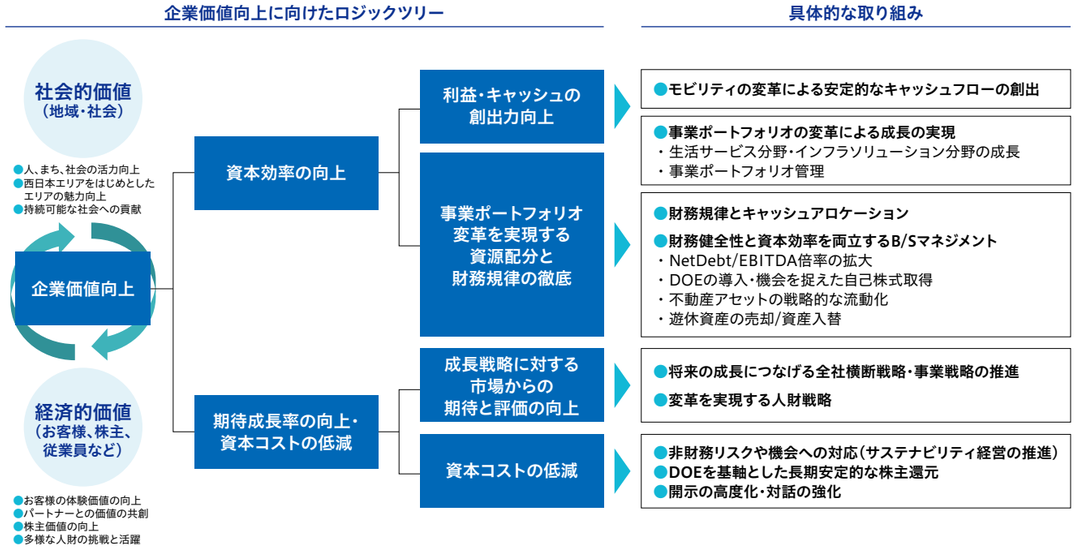
鉄道事業は、今後も当社グループのコア事業です。一方で、人口減少やライフスタイルの変化など、経営環境の不確実性が高まる中で持続的な成長を実現するためには、鉄道事業を中心としながらも、複数の成長ドライバーを持つ事業構造への転換が不可欠です。その中核を担うのが、「生活サービス分野」と「インフラソリューション分野」です。

生活サービス分野では、お客様一人ひとりの暮らしをより便利で豊かなものにするとともに、魅力あるまちづくりに貢献してまいります。また、当社グループが有する顧客接点やデータを活用し、お客様との関係を深めることでLTV（顧客生涯価値）を最大化し、持続的な利益成長とキャッシュの創出力向上につなげてまいります。

特に、不動産賃貸・販売については、物件の仕入れ状況、開発パイプライン、投資成果などを継続して開示し、成長戦略の実現可能性について市場の理解を深めてまいります。また、成長に向けた資産規模の拡大を進める一方で、投資回収や資産入替えを適切に行い、資本効率を意識した事業運営を徹底してまいります。

インフラソリューション分野では、鉄道事業で培ってきた

■ 図表1：企業価値向上に向けたロジックツリー



CFOメッセージ

安全・安定・高品質な運営ノウハウや技術を活用し、社会インフラの安全性、生産性、持続可能性の向上に貢献するとともに、新たな成長機会と収益の創出を図ります。

生活サービス分野とインフラソリューション分野には、成長投資を重点的に配分するとともに、M＆Aや外部パートナーとの提携を通じて事業拡大を加速してまいります。また、戦略投資枠を活用し、新たな事業機会の獲得にも積極的に取り組みます。こうした取り組みにより、2030年度には両分野で営業利益1,350億円、営業利益構成比60%程度を実現し、鉄道中心の収益構造から複数の成長ドライバーを持つ事業構造への転換を進めてまいります。

財務規律とキャッシュアロケーション

当社グループは、中期経営計画2030において、2026年度から2030年度までの5年間を対象としたキャッシュアロケーション計画を開示しています。(参考：図表2)

成長投資に必要な資金は、営業キャッシュフローを基盤として創出し、必要に応じて資産売却や負債調達も活用しながら、2つの変革に必要な投資を支えていきます。一方で、投資規模の拡大に伴い、これまで以上に投資の質が重要になります。

当社グループでは、IRRを基本指標とし、事業ごとに設定したハードルレートを上回る案件に厳選して投資を行うことで、資本コストを上回るリターンの創出をめざします。特にM&Aや出資案件については、より高い収益性を求める厳格な投資基準を適用し、企業価値向上につながる投資に経営資源を重点配分してまいります。

同時に、投資判断においては、財務的なリターンに加え、お客様や地域・社会への価値創出、環境負荷低減、既存事業とのシナジーなども踏まえ、総合的な観点から投資の妥当性を評価します。そして、投資実行後は当初計画に対する進捗や成果、課題を継続的にモニタリングし、必要に応じて施策の見直しや経営資源の再配分を行うことで、資本効率の向上と投資規律の実効性を高め、将来の成長につなげてまいります。

財務健全性と資本効率を両立するバランスシートマネジメント

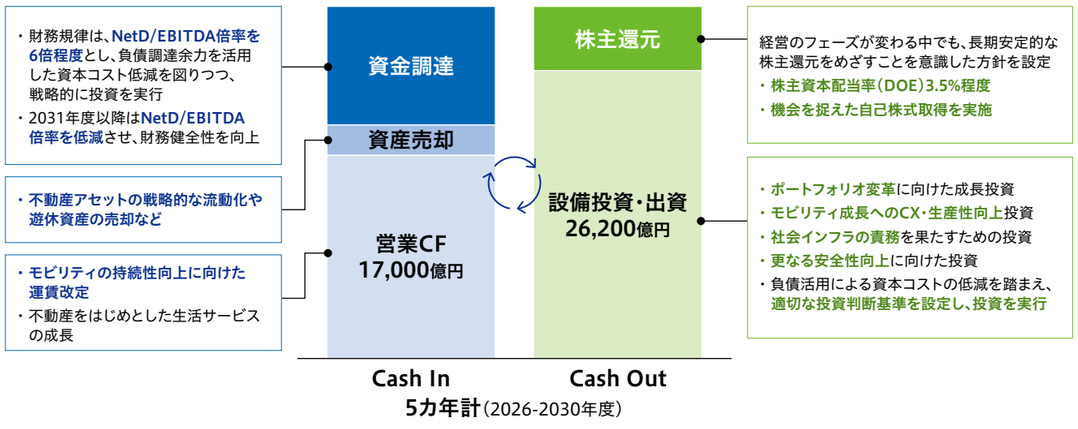
本中計期間は、将来の成長に向けた過去最大規模の投資を実行する局面です。一方、社会インフラを担う当社グループにとって、財務健全性は、大規模災害や事業環境の急変時にも安全・安定輸送を継続し、必要な投資を継続するための前提条件です。そのため、成長投資を着実に実行しながら、財務健全性の維持と資本効率の向上のバランスを適切に取ることで、将来にわたる価値創造を実現してまいります。(参考：図表3)

当社グループは、Net有利子負債／EBITDA倍率を重要な管理指標として活用し、格付や資金調達余力を維持しながら財務運営を行っています。

本中計期間は将来の成長に向けた投資が先行するため負債調達も活用しますが、2035年には投資効果の発現によって営業利益3,000億円を達成し、債務削減も実行することで財務健全性の向上を図ってまいります。資本効率の改善についても取り組み、2030年度目標のROIC4%程度、ROE9%程度からの向上と企業価値の最大化を実現してまいります。

また、保有資産や事業についても不断の見直しを進め、成長投資原資の確保と資本効率の向上を図ります。

■ 図表2：キャッシュアロケーション計画



次なる成長を支える経営基盤

中期経営計画2030は、2030年度の目標達成そのものをゴールとする計画ではありません。2035年のありたい姿と、その先の更なる飛躍に向けて、投資が先行する変革期と位置付けています。

2030年の大阪IR開業や2031年のなにわ筋線開業は、当社グループの成長を牽引する重要な転換点です。単なる輸送需要の増加にとどまらず、国内外からの広域誘客や交流人口の拡大、沿線・地域の魅力向上などを通じて、3つの重点分野を横断する重要な成長機会をもたらすものと考えています。こうした成長機会を確実に取り込むことで、将来に向けた収益基盤の強化と事業拡大につなげてまいります。

2つの変革を実現する最大の原動力は、社員一人ひとりの挑戦と成長です。「共創」と「挑戦」を重視し、多様な人財がいきいきと活躍できる環境を整えるとともに、変革を創り出し、成長を牽引する人財の確保・育成を進めてまいります。これにより、持続的な成長を支える人財基盤の強化を図ります。

また、気候変動、自然災害、情報セキュリティ、コンプライアンスなどへの対応を強化し、事業継続性の向上と社会からの信頼確保に取り組みます。加えて、社会課題への対応を単なる企業の責務にとどめることなく、新たな成長機会として捉え、鉄道の環境優位性を活かしたモーダルシフトの推進や持続可能なまちづくり、鉄道・インフラ技術の外部展開などを通じて、社会的価値と経済的価値の両立を実現してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

本中期経営計画では、成長投資を積極的に進める一方で、バランスシートを重視した経営を推進する考えのもと、株主資本に基づく配当方針を採用し、DOE（株主資本配当率）3.5%程度を目安とした配当を計画しています。

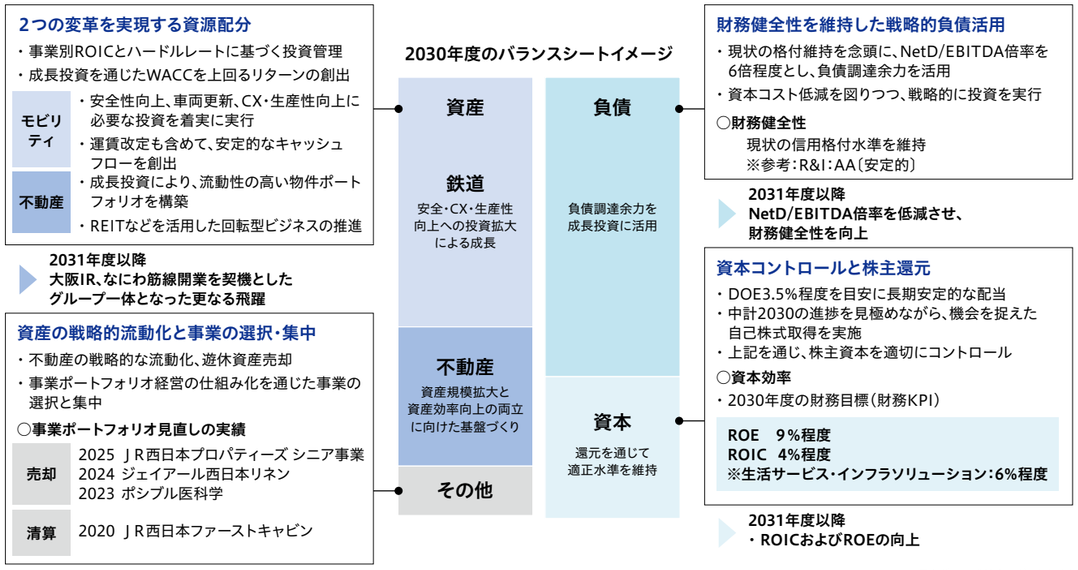
加えて、経営環境や財務状況、成長投資機会なども勘案しながら、機会を捉えた自己株式取得についても適切に検討し、株主還元の充実と資本効率の向上を図ってまいります。

私は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重ねることで、当社グループの成長戦略や価値創造の道筋への理解を深めていただくとともに、対話を通じて得られた示唆を経営に活かしていきたいと考えています。その積み重ねが、市場からの信頼向上と将来成長への期待の醸成につながり、ひいては資本コストの低減につながるものと考えています。

今後も、財務戦略、事業ポートフォリオの変革、キャッシュアロケーション、人財戦略、サステナビリティなどの進捗について透明性の高い情報開示を継続するとともに、株主・投資家の皆様との建設的な対話の充実に努めてまいります。2つの変革を着実に実行し、社会的価値と経済的価値の好循環を生み出すことで、資本コストを上回る価値創造を実現し続け、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

2035年のありたい姿の実現と、その先の更なる飛躍に向けて、引き続き挑戦を続けてまいります。

■ 図表3：バランスシートマネジメント



全社横断戦略

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

関連するマテリアリティ
- 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

鉄道本部長メッセージ

私たちJR西日本グループの使命は、安全・品質を事業活動の基盤として、お客様や地域の皆様に安心してご利用いただける鉄道サービスを将来にわたって提供し続けることです。福知山線列車事故を心に刻み、「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」との変わらぬ決意のもと、安全性向上に向けた不断の努力を積み重ねてまいります。

一方、鉄道事業を取り巻く環境は大きな転換点を迎えています。人口減少や人手不足、物価・工事費の上昇が進む中、これまでと同じ仕組みや仕事の進め方では、将来にわたり鉄道の使命を果たし続けることはできません。中期経営計画2030では、過去最大規模の投資を計画しています。車両や設備の更新が本格化する中、この大規模な更新を単なる設備の取り替えに終わらせず、将来の鉄道の姿を形づくる機会と捉えています。これまで培ってきた鉄道固有の技術を継承・深化させるとともに、AIなどのデジタル技術も活用し、メンテナンスやオペレーションの革新を進めます。技術で未来を拓き、安全性と生産性をともに高めてまいります。

同時に、持続可能な鉄道事業には、お客様に選んでいただける価値を生み出し、新たな需要につなげていくことが欠かせません。お客様一人ひとりの体験や地域のニーズを起点に顧客体験価値を高め、ご利用の機会を広げてまいります。

安全性の向上をすべての取り組みの出発点に、技術による革新と顧客体験価値の向上を進め、新たな需要と安定的なキャッシュフローを創出し、その成果を更なる安全・成長投資へとつなげていきます。こうした好循環を確かなものとし、安全で良質なモビリティを将来にわたって提供し続ける。その責任と覚悟を持って、変革を着実に進めてまいります。



代表取締役副社長
鉄道本部長
井上 啓

外部環境
- 物価・金利上昇 工事費高騰
- 顧客の価値観変化
- 人口減少 人手不足
- AIを中心とした技術の進展

KPI 2027目標 JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の完遂

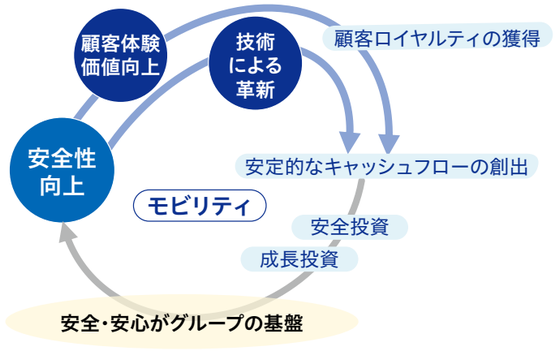
■戦略の概要

当社グループは、社会インフラとしての鉄道の役割を、これからも確実に果たし続けていきます。

その基盤となるのは鉄道の安全です。安全性向上を最優先事項として、不断の努力を積み重ねていきます。

その上で、一人ひとりのお客様に寄り添い、移動のしやすさや快適さといった体験価値を高めることで、ご利用の機会を拡大するとともに、繰り返し選択していただけるよう施策を展開していきます。あわせて、技術革新を通じて鉄道事業の生産性向上を進めるとともに新たな収益機会の拡大を図ります。

これらの取り組みにより、安定的なキャッシュフローを創出し、安全性の一層の向上と将来の成長に向けた投資へとつなげることで、鉄道を中心に当社グループのモビリティ業を持続可能なものへと変革していきます。



■戦略の狙いを実現するための取り組み

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 P44
- 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 P47
- 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 P49
- オペレーションとメンテナンスの革新
- 鉄道技術を活かしたソリューション提供 P59



※AI生成画像

TOPICS

技術ビジョンのアップデートと鉄道設備の維持更新

当社グループでは、中期経営計画2030の策定に併せ、2018年に公表した「技術ビジョン」のアップデートを行いました。

「技術で動かす、心と未来」のコンセプトのもと、私たちが切り拓く新たな進化に挑戦し、社会課題の解決や価値創出につなげていくことをめざしています。

とりわけ、鉄道事業は巨大な装置産業であり、これをサステナブルなものとして未来につなぐためには、基盤技術の深化と新技術の探索を通じた「鉄道の更なる安全性向上と持続的進化」が不可欠です。国鉄・JR初期に導入された車両の更新期到来や、設備の経年化といった構造的課題に対応するため、単純な更新でなく、快適性や環境性能向上を踏まえた車両、線路、電気設備などの更新を計画的に推進しています。

また、安全性の更なる向上と将来にわたる安定輸送の確保に向け、設備投資を継続的に実施し、鉄道ネットワークの信頼性向上に努めています。加えて、メンテナンス構造変革の推進により、作業の機械化・省力化を図ることで、保守・施工業務の生産性向上を図り、持続可能なモビリティの実現に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、安全で高品質な輸送サービスの提供を将来にわたり支えていきます。



「技術ビジョン」について、詳しくはこちら

全社横断戦略

重点戦略 2 まち・地域の持続性・魅力向上

関連するマテリアリティ
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

地域まちづくり本部長メッセージ

現在、私たちは「地域と共に、未来をつくる」をミッションに掲げ、沿線や拠点エリアの価値向上を推進しています。大阪IR開業などの大きな外部環境の変化を、関西・西日本エリアの成長機会と捉え、鉄道をはじめとする当社グループの幅広いサービスを通じて国内外のお客様の回遊を促進し、広域的な交流拡大につなげていくことが必要です。

中期経営計画2030のKPIである「拠点エリア活動量の増加」や「せとうちエリア訪日客拡大」は、地域のにぎわい創出と当社の事業基盤強化に直結する重要なテーマです。これらの取り組みを進める上では地域の皆様との共創が欠かせません。現在、広島駅北口での都市型アリーナ構想など新たなコンテンツ創出や、地域資源を生かした仕組みづくりに地域の皆様と共に挑戦しているところです。駅や周辺開発といったハード整備に加え、エリアマネジメントやデジタル施策といったソフト面を組み合わせることで、総合的にエリア価値を高めていきます。

今後、なにわ筋線の開業や各拠点の整備を控える中、これらプロジェクトの整備効果を最大化し、人の流れを広域的に広げていくことが重要です。交通ネットワークとまちづくり、そしてデジタルの力を融合させることで、西日本の持続的発展に貢献するとともに、お客様・地域・当社グループが価値を高め合う好循環の社会をめざしていきたいと思います。



代表取締役副社長
地域まちづくり本部長
武市 信彦

外部環境：人口減少 人手不足／インバウンド増／顧客の価値観変化

KPI 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2025年度比

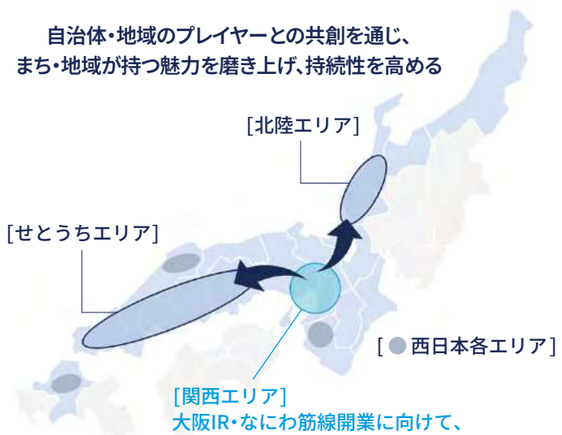
■戦略の概要

当社グループは、関西・西日本エリアが「目的地として選ばれ続けるエリア」であるよう、それぞれのエリアの魅力を高めつつ、各エリア内およびそれらのエリア間の回遊性を向上させることに取り組んでいきます。

京阪神を中心とした関西エリアにおいては、大阪IR・なにわ筋線開業を契機として、駅改良や駅ビルなどのハード面での整備に加え、エリアマネジメントなどを通じてまちの個性を磨き、各サービスをWESTERやICOCAなどのDXでつないで回遊性を高めるといった、ソフト面での整備に取り組むことで、「世界から人と資本を呼び込み続ける」まちづくりを推進します。

また、せとうちエリア・北陸エリアなどの西日本各エリアにおいては、自治体や地域のプレイヤーの皆様との共創により地域の魅力を磨き上げるとともに、新幹線などの広域交通ネットワークを活用し、関西から各エリアへの回遊性を高めていきます。

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



■戦略の狙いを実現するための取り組み

京都エリア
- ▶多くの観光・インバウンドのお客様が訪れる玄関口としての機能・利便性強化
  - 関空特急「はるか」山科駅延伸
  - 京都駅改良

大阪エリア
- ▶西日本最大のターミナルとしての価値発信・国際競争力強化
  - ルクア サウス開業 P56
  - 大阪駅西高架下エリア開業

神戸エリア
- ▶神戸エリアの魅力形成に寄与する周遊起点の整備
  - 三ノ宮新駅ビル開業

せとうちエリア
- ▶観光・消費・滞在コンテンツの拡充・発信や人財・ファイナンス支援
  - せとうちパレットプロジェクト
- ▶広島エリアのまちづくり推進（都市型アリーナ検討など）

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
- ▶2次アクセス改善と地域の魅力発信


関空特急「はるか」


三ノ宮新駅ビル（パース）


せとうちパレットプロジェクト

TOPICS

せとうちパレットプロジェクト『住んでよし、訪れてよし』の実現に向けて

地域に根付く暮らしやコミュニティを価値の源泉と捉え、その魅力を磨き上げながら、世界への発信、人財育成、ファイナンスを通じて地域の方々と共に新たなプロジェクトや事業を創出し、「住んでよし、訪れてよし」の好循環の創出をめざしています。こうした取り組みを通じて、2030年にはせとうちエリア訪日客数140万人増（2025年比）の実現をめざしています。

世界へせとうちを発信（顧客価値の創造）

当社は、世界的ブランドコンサルティング会社「サフラン・ブランド・コンサルタンツ」と協働し、地域固有の文化や体験に価値を見出す「モダンラグジュアリー層」をターゲットに、せとうちの魅力を再定義しました。海や島々の景観に加え、地域の暮らしや人との交流を価値として発信し、コンテンツ造成や広域周遊の促進を通じ、せとうちブランドの認知拡大に取り組んでいます。



地域の担い手と挑戦を育む仕組み（地域価値の創造）

持続可能な地域づくりに向け、「次世代せとうちトレーニングセンター」をはじめとする人財プロジェクトを展開しています。当社が地域のキーパーソンや企業とのネットワーク形成を促進し、共創を通じて地域活性化に資するプロジェクトを創出することで、持続的に新たな挑戦が生まれる地域づくりにつなげています。

また、地域共生出資を通じて、地域で生まれる新たな挑戦やプロジェクトへの投資を推進しています。人財育成、事業支援、投資を一体的に進めることで、地域への人と資金の流入を促進し、「住んでよし、訪れてよし」の好循環モデルの実現につなげていきます。

全社横断戦略

重点戦略 3 **共創による顧客体験価値向上**

関連するマテリアリティ
- 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

共創ソリューション本部長メッセージ

生成AIの進展により、旅行や消費行動の徹底的な合理化が進む一方、お客様一人ひとりのニーズはますます多様化しています。AIの介在を含む幅広い顧客接点を通じ、お客様一人ひとりに合わせて最適な商品・サービスをシームレスに提供することが、これからの当社に求められる姿と考えています。

こうした変化に向き合う上で、当社グループには確かな強みがあります。新幹線を軸に西日本をつなぐ唯一無二の広域ネットワーク、駅を中心としたリアルな顧客接点、WESTERというデジタル顧客基盤、そして地域との長年にわたるつながりです。これらの強みを活かして、地域・お客様・事業者をつなぐハブとしての機能を高め、お客様の体験価値向上と西日本エリアの魅力向上につなげていきます。

そのために、二つの戦略を一体で推進します。一つは「移動の共創プラットフォーム」の構築です。多様なパートナーと連携し、移動に関連した幅広いサービスをシームレスに予約・購入できる基盤を整えることで、会社や業界の垣根を超えた、より便利で利用しやすい顧客体験の実現をめざします。

もう一つは「顧客生涯価値（LTV）の最大化」です。当社グループが持つ豊富なお客様データと各種サービスを組み合わせ、お客様一人ひとりに合わせて最適な商品・サービスを提案する「1 to 1レコメンド」の仕組みを構築するとともに、当社グループサービスの利用実績に応じた特典やサービスを提供する顧客ロイヤルティプログラムの導入、金融サービスをはじめとするサービスラインナップの拡大を通じて、お客様接点とデータの更なる拡充を図り、新たな価値創出と事業領域の拡大につなげていきます。

共創で体験価値の幅を広げ、その価値を便利でおトクで楽しいWESTER体験へとつなげる。この循環を通じて、持続可能な移動インフラの確立と当社グループのファンづくりを両立させ、顧客生涯価値の最大化を実現してまいります。



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

外部環境 人口減少 / 顧客の価値観変化

KPI 2030目標 **移動の共創プラットフォーム取扱高：340億円**

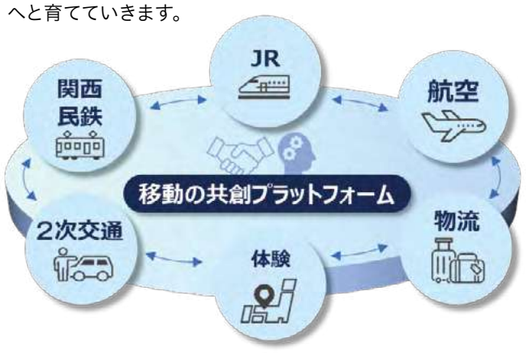
■戦略の概要［サステナブルなエコシステムの実現］

当社グループは、一人ひとりに最適化された体験価値の創出を通じて、移動や旅の領域で多様なパートナーの皆様と連携しながら価値を創出し続ける仕組み（サステナブルなエコシステム）の実現をめざし、西日本エリアにおける関係・交流人口の拡大を図っていきます。

そのために、鉄道に限らない移動サービスや手荷物サービス、旅先での体験など、お客様が必要とされる多様なサービスをシームレスに利用できる「移動の共創プラットフォーム」を構築します。

さらに、パートナーの皆様との共創を拡充していくことによって、一人ひとりのお客様がご利用になるサービスの選択肢や利便性を継続的に高め、お客様のご利用をより確かなものとします。

このような取り組みにより、当社グループとパートナーが共に、移動における持続的な価値創出を実現できる仕組みへと育てていきます。



■戦略の狙いを実現するための取り組み

多様なパートナーとの連携・共創

航空
- ▶ 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　など

物流
- ▶ 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　など

体験
- ▶ 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
- ▶ 活力にあふれた暮らしの実現
  - 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

2次交通
- ▶ 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　など

関西民鉄
- ▶ 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　など

JR
- ▶ JR各社連携による販売チャネルの利便性向上



2026年5月
佐川急便と連携協定を締結



2026年7月
ユー・エス・ジェイと
連携協定を締結

TOPICS

鉄道と航空の共創による西日本エリアの関係・交流人口拡大とサステナブルなエコシステムの実現

2026年4月に、日本航空（JAL）および全日本空輸（ANA）とそれぞれ、「西日本エリアの社会課題解決に向けた連携強化」に関する協定を締結しました。鉄道と航空それぞれの強みを活かし、相互に連携・共創することで、国内外からの西日本への誘客や地域課題の解決を推進しています。

具体的には、①鉄道と航空のシームレスな予約による顧客体験価値の向上に加え、②広域観光ルートの構築を通じたインバウンドを中心とした交流人口の拡大のほか、③二地域居住の促進による関係人口の拡大、という3つの価値の提供に挑戦します。



2026年4月
日本航空と連携協定を締結



2026年4月
全日本空輸と連携協定を締結

航空会社との連携施策
- ANA「Travel CUBE」と「JR-WEST ONLINE TRAIN RESERVATION」の訪日お客様向けMaaS連携
- JALとの航空・鉄道がセットになったQRフリーパスの発売
- JAL・JR東日本・JR東海・JR四国と連携したインバウンド向けプロジェクトの推進
- JAL・ANAそれぞれとの二地域居住促進プログラムの実施

全社横断戦略

重点戦略 3 共創による顧客体験価値向上

外部環境：AIを中心とした技術の進展／顧客の価値観変化

KPI（2030目標）：WESTER会員取扱高：4,700億円

■戦略の概要［顧客生涯価値の最大化］

当社グループは、一人ひとりに最適化された体験価値の創出を通じて、お客様に生涯を通じて選ばれ続ける企業になることをめざします。

そのために、まずWESTERを中心として顧客データの蓄積をさらに進めるとともに、宿泊、ショッピング・食事、移動、決済、金融サービスなど、グループをはじめさまざまなサービスと連携し、それらを強化することで、お客様との接点をさらに拡大していきます。これらの豊富なデータとサービスを、AIオーケストレーターなどを活用し、お客様一人ひとりの期待に応える、魅力あるメニューの提案につなげていきます。

加えて、利用実績に応じた特典やサービスを提供するプログラムの新設により、WESTERを選ばれ続けるサービスへと進化させます。

これらを通じてWESTERワールドを進化させ、顧客生涯価値（LTV）の最大化を図ります。



■戦略の狙いを実現するための取り組み

一人ひとりに最適な体験価値の提供

- 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

グループをはじめさまざまなサービスとの連携・強化

- 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

Wesmo！とモバイルICOCAのつながり強化



決済サービスを進化させる取り組みを進めています。その一つとして、Wesmo！からモバイルICOCAのチャージが可能となり、Wesmo！を通じて多様な手段でチャージができることから、より便利にモバイルICOCAを利用できます。（2026年秋）

AIオーケストレーター

- 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 P47

TOPICS

りそなグループとの共創



JR西日本、りそなホールディングス、関西みらい銀行の3社による共同記者会見の様子

当社グループは、コロナ禍を経て、移動需要の消失にも耐えられる強靭な事業ポートフォリオの構築の必要性を再認識したことから、金融・決済事業におけるアライアンスにより、デジタル領域を推進し、金融・決済事業を中長期の成長領域として育成していきたいと考えています。

この考えのもと、2026年5月1日にはりそなグループとの資本業務提携契約を締結しました。JR西日本グループの持つ豊富な顧客接点と生活インフラ、りそなグループの持つ金融に関する幅広い機能や金融・決済ノウハウを活かして、新たな金融体験の創出や決済体験の更なる進化などに取り組みます。これを通じて、「地域価値循環型BaaS（Banking as a Service）・決済モデル」を実現し、地域の生活動線の中に金融・決済サービスが自然に組み込まれ、移動・暮らし・金融が一つに融合される未来をめざすとともに、地域において「価値」が循環し、地域経済にプラスの未来を届けます。そして、関西をはじめとする西日本の移動や暮らし、金融をシームレスにつなげ、地域の持続的な発展に貢献するビジネスモデルに挑戦します。

本提携の特徴は、「リアルの安心感や地域性とデジタルの利便性」、「利用に応じた魅力的な特典」、「一体的なUI/UX」、「移動・生活・金融にかかわるさまざまなデータの利活用」です。

協業の柱は、①新たな金融体験の創出、②決済体験の更なる進化、③まちづくりを起点とした暮らしの質の向上の3点です。

①新たな金融体験の創出

りそなグループの関西を中心とした個人・中小企業金融に強い営業基盤や先進的なデジタルバンキング基盤を活かした『WESTERミライバンク（仮称）』による新たな金融体験の提供をめざします。単なるデジタルバンクに留まらず、関西みらい銀行の店舗にも立ち寄ることができるリアルの安心感をベースに、預金、カードの口座引き落としやQRコード決済のチャージ設定など、利用に応じてWESTERポイントや当社グループサービスの優待を受けられる、WESTERワールドでの豊かな暮らしを支える銀行サービスとする予定です。

②決済体験の更なる進化

2025年5月にサービス開始したWesmo!を、WESTERユーザーが当社の金融・決済サービスをまとめて利用できる新たなアプリ「おさいふWESTER」へと進化させていきます。具体的には、口座残高やクレジットカード、ICOCAやWESTERポイントまでさまざまなサービスの利用状況を一目で確認することができる“おさいふ”機能を備え、そこから支払や送金、チャージ画面に遷移する、またはWESTERミライバンクに遷移するなど、金融や決済にかかわるサービスを1つのアプリで利用できる、ストレスのない新たなUI/UXを提供します。このように、地域の皆様の移動・暮らし・金融をシームレスに結び付けることで、地域内での価値の循環を生み出し、「Moving is Value」社会の実現をめざします。

③まちづくりを起点とした暮らしの質の向上

不動産事業においても、当社グループが持つ沿線開発・運営の知見とりそなグループの持つ不動産仲介・コンサルティング機能を掛け合わせ、『まちづくりを起点とした沿線における暮らしの質の向上』に向けた協業を推進していきます。

これらの取り組みにより、収益源の多角化だけでなく、中期経営計画2030に掲げる「共創による顧客体験価値向上」につなげていきます。

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。
JR西日本グループ WEST もっとつながる。未来が動き出す。

金融＋で、未来をプラスに。
りそなグループ RESONA

- 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
- 本邦最大規模のリテールバンキング
- 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”～

1. 新たな金融体験の創出
2. 決済体験の更なる進化
3. まちづくりを起点とした暮らしの質の向上

全社横断戦略

重点戦略 4 インバウンド需要の取り込み

関連するマテリアリティ
- 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

共創ソリューション本部長メッセージ

2025年の訪日外客数は4,268万人と過去最高を更新し、2030年には統合型リゾート大阪IRの開業を控えるなど、更なる増加が見込まれる中、「インバウンド6,000万人時代」を見据えた対応が求められます。一方で、インバウンドのお客様が都市部に集中することによるオーバーツーリズムが課題となっています。この課題に対しては、都市部への一極集中を緩和し、西日本の各エリアを広く周遊いただくことが有効と考えており、パートナーとの共創を通じて、西日本エリア各地の豊富な観光・文化・歴史資産などの地域資源と、JR西日本の鉄道ネットワーク、航空や2次交通といった移動に関連するサービスをシームレスにお客様に提供することで、新たな体験価値を創造します。

そのために、国・地域ごとのインサイトを踏まえ、受入から周遊・移動、滞在までを一体で設計し、インバウンドのお客様の体験価値を一貫して高めていきます。具体的には、なにわ筋線による関西空港アクセス強化やせとうちエリアをはじめとする西日本エリア各地の魅力向上を通じて、受入体制を整備するとともに、航空会社や2次交通事業者との連携により、最適なルート提案や予約を実現し、西日本エリア全体への広域周遊を促進します。さらに、手ぶら観光の推進などによる移動の高付加価値化や、駅ビルやホテルなどを活用した多様な体験機会の創出により、体験価値の向上、滞在の促進、消費の拡大につなげます。

これらの取り組みにより、西日本エリアへの誘客を広げ、周遊・滞在・地域消費を伸ばすことで、西日本エリアの活性化およびJR西日本グループの収益拡大を図ってまいります。



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

外部環境：顧客の価値観変化／インバウンド増

KPI 2030目標 グループインバウンド収入：1,110億円

■戦略の概要

当社グループは、インバウンド6,000万人時代の到来や大阪IR・なにわ筋線開業などで拡大が見込まれるインバウンド需要を捉え、インバウンドのお客様の周遊促進や体験・滞在の消費拡大などにより、西日本エリアの活性化につなげていけるよう取り組みます。

そのために、増大するインバウンドのお客様をグループとして受け入れる体制の整備を進めつつ、さまざまなエリアの魅力向上などを地域の皆様と共に進めていきます。その上で、お客様の旅の流れに沿って、最適なルート提案・予約、移動の高付加価値化、世界的に強みを持つ日本発コンテンツを活用した体験・消費・滞在の活性化など、パートナーの皆様と共にグループ全体で取り組んでいきます。

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

■戦略の狙いを実現するための取り組み

受入体制整備 地域の魅力向上

- 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など）
- 国・地域ごと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（せとうちエリアなど）

最適なルート提案・予約

- 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



JAL×JR WEST FLY&RAIL

移動の高付加価値化

- 山陽新幹線の輸送力増強、快適性向上（のぞみ個室導入など） P47
- 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）



Same-day Delivery WEST

体験・消費・滞在の活性化

- 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） P56
  - 高感度上質消費への対応を意識した店づくり（百貨店） P53
- 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など）
- 駅でのインバウンド向け有料サロン開設（大阪駅など）

TOPICS

ホテル事業におけるインバウンドの取り組み



「THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection」29階ロビー

足元の訪日外国人旅行者数の増加に伴い、JR西日本ホテルズにおいても全体の売上高に占めるインバウンド比率は約40%を超える状況であり、今後の成長において非常に重要な位置付けとなっています。

伸びゆくインバウンド市場を見据え、2026年6月よりカンパニー本社機能であるチェーンサポート本部内に新たに「インバウンド戦略グループ」を新設し、海外マーケティングの強化、国・エリア別の市場ニーズに迅速かつ的確に対応する販売戦略の立案、食の多様性等各国の文化・習慣に配慮した受入体制の整備、カントリーリスクを踏まえた国別のポートフォリオの再構築を図るべく、推進体制を強化しました。

今後は、JR西日本グループの全社横断戦略の一環として、現在JR西日本ホテルズをご利用いただく顧客セグメントのみならず、アッパーミドル層などの新たなターゲットの獲得による収益性向上を図ります。具体的には、顧客ニーズの分析・把握を通じ、鉄道などと連携したプレミアムな移動体験、ラグジュアリーコンソーシアムの加盟によるホテルの認知度向上、観光地域づくり法人（DMO）加盟による地域連携を通じた観光体験コンテンツの造成、展開するホテルにおける提供サービスの強化、改装・新規展開を積極的に進めていきます。

全社横断戦略

重点戦略 5 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出

関連するマテリアリティ
- 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

経営戦略本部長メッセージ

JR西日本グループを取り巻く経営環境は急速に変化しており、人口減少、自然災害の激甚化、地域インフラの老朽化などにより、多くの社会課題が顕在化しています。一方で、デジタル技術の進展やお客様の価値観の多様化は、人々の生活様式に大きな変化をもたらしています。これらはJR西日本グループにとってリスクになりうると同時に新たな挑戦に向けた大きな機会でもあると捉えています。

JR西日本グループは、「人、まち、社会をつなぎ、心を動かす。未来を動かす。」ことを未来社会における存在意義として事業活動を行っています。鉄道事業を軸にお客様の生活により深く寄り添える企業グループをめざし、安全性の向上やサービスを磨き上げる中で、リアルとデジタル両面における豊富なお客様との接点、交通ネットワークを支える技術やノウハウ、地域とのつながりなどのJR西日本グループの強みを培ってきました。基幹事業である鉄道事業を持続的に進化させるとともに、今後の更なる成長に向けては、特に生活サービス分野、インフラソリューション分野の拡大に挑戦していきます。

生活サービス分野については、不動産業を中心とした各事業の更なる成長に加え、金融サービスや決済事業など新たなサービスを展開することで、お客様の暮らしをより便利で豊かにしていきます。また、インフラソリューション分野については、技術ソリューション事業やJCLaaS事業などにより、社会課題の解決に貢献していきます。加えて、既存事業と連携し得る新たな事業創出にも挑戦していきます。これらの取り組みを迅速に進めていくために、さまざまなパートナーの皆様との共創を進めていくとともに、M&A・提携などによる非連続な成長にも挑戦します。

こうした事業活動を通じて、JR西日本グループの事業ポートフォリオを変革し、将来にわたり持続的に成長できる企業グループをめざしてまいります。



取締役兼専務執行役員
経営戦略本部長
梅谷 泰郎

外部環境
- 人口減少 人手不足
- 地域インフラの老朽化
- 顧客の価値観変化

KPI 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%）

■戦略の概要

当社グループは、鉄道の持続的進化に加え、生活サービス分野とインフラソリューション分野における事業領域の拡大や新たな事業創出に取り組み、事業ポートフォリオの変革に挑戦します。

その基盤となるのは、リアルでの顧客接点とデジタルでのつながり・データや、これまで培ってきた技術・ノウハウといった強みです。これらの強みを活用し、生活サービス分野では不動産を中心とした各事業の成長を促進し、インフラソリューション分野では社会課題の解決に資する次なる成長分野への挑戦を進めます。この挑戦にあたっては、M&Aや提携などによる非連続な成長も取り入れていきます。また、新たな事業創出に向けて、スタートアップ企業などとの共創や、新規事業に挑戦する人財の育成を行い、「成長の芽」を探索します。

これらの取り組みにより、生活サービス分野、インフラソリューション分野の事業領域の拡大につなげ、事業ポートフォリオ全体の質的転換を図っていきます。



■戦略の狙いを実現するための取り組み

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、不動産業など） ● 成長エリアへの積極的な展開（不動産賃貸販売、ホテルなど） ● 新たな事業による成長（金融サービス、決済事業など）
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など）
M&A・提携など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など）
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 P51



Wesmo!



新幹線による荷物輸送

TOPICS

道路、上下水道、公園、公共施設などの社会インフラにおいて、施設・設備の老朽化、担い手不足、財源不足といった課題が顕在化する中、今後、国全体で年間約10兆円を超える維持・更新費用※が必要とも言われ、将来の成長や発展を妨げる要因となることが見込まれています。これらの課題に対して、JCLaaS事業は、広域・包括・分野横断・長期的なインフラマネジメントへの転換を図り、課題解決をめざします。また、当社グループの総合力を駆使するとともに、パートナー企業の皆様との共創により、持続可能なまちづくりに貢献します。

これまで、インフラソリューション分野として、グループ会社を含め米子市、福知山市、城陽市などで水道事業を受託していることに加え、新たに奈良市では道路事業を受託するなど、次なる成長分野への挑戦はもう始まっています。

※：（財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和4年第1号（通巻第147号）2022年3月）「インフラ老朽化対策と更新投資ファイナンスに関する考察」

事業事例 第二次福知山市上水道事業等包括的民間委託



2024年4月から5年間、京都府福知山市における「第二次福知山市上水道事業等包括的民間委託」に参画し、特別目的会社（SPC）であるウォーターサービスきほく株式会社の構成員として委託事業を展開しています。

地域と共に描く持続可能なインフラへの道筋

本案件で当社が担う広報業務は、インフラ管理への市民理解・協力を得る上で重要ですが、取り組みの方向性が定めにくい領域でもあります。私は、福知山市様が得たい市民理解とは何かを対話を通じて定め、街頭調査等で現状を把握したのち、駅広告など鉄道の市民接点を活用しながら、ありたい姿に近づく広報を提案・実行しています。例えば今年度は、小学生の浄水場見学に体験の要素を付加するため、AR技術を活用した浄水処理の流れを可視化するコンテンツを地元の大学院生の方と産学共同で開発し、実用化しました。今後も、持続可能なインフラへの道筋を関係者の皆様と描き、取り組みを推進してまいります。



ビジネスデザイン部
JCLaaS事業部
髙栁 卓真

自治体からの声

水道事業の持続的運営に向けて市民理解の必要性を感じていましたが、鉄道事業で市民との接点を多く持つJR西日本の協力をうけ、PR強化を図ることができました。市としてはインフラを単に管理することにとどまらず、“まちづくり”への情熱を醸成させることが重要であり、その観点では、インフラをともに守っていくパートナーと新たな連携体制を構築できたことは大変意義深く、今後もJCLaaS事業を推進いただきたいと思っています。



京都府福知山市 上下水道部
上下水道事業管理者職務代理者
上下水道部長
神内 明宏 氏

事業事例 奈良市包括的道路維持管理業務



奈良県奈良市の「奈良市包括的道路維持管理業務委託」において、奈良市建設業協同組合を代表企業としたJVの構成員として、2026年10月より事業を展開しています。

事業戦略

モビリティ分野

鉄道事業のほか、バス事業やフェリー事業などを展開しています。鉄道事業は2府16県の広いエリアを営業範囲として、新幹線、在来線特急を中心とする都市間輸送、および京阪神都市圏や広島、岡山などの地方中核都市を中心とする地域での都市圏輸送などを行っています。

強　み

西日本エリア

- 日本第二の都市圏である関西都市圏、広島、岡山、金沢など主要な中核都市を擁する
- 営業エリアには、世界遺産13件（日本国内の約半分）を含め、豊富な観光資源が存在

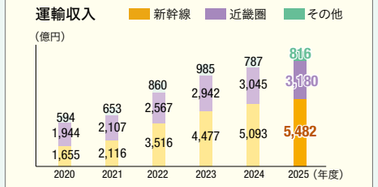
輸送サービス品質

- ハード・ソフト両面から駅・ホーム・列車・踏切などでさまざまな安全性向上に向けた取り組みを推進
- 駅や車内の快適性向上、輸送障害時の迅速な情報提供
- 観光列車や高付加価値サービスなど、多様なニーズに応える移動体験を提供

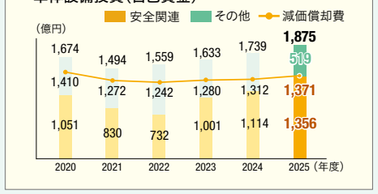
利便性

- ICカード「ICOCA」やチケットレスサービスの拡充によるシームレスな移動の実現
- 移動生活ナビアプリ「WESTER」を通じた、一人ひとりに最適な体験価値

業績推移



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。



■課題認識

基幹事業である鉄道事業の持続的進化に向け、「ヒト」の面では、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が課題です。また、「モノ」の面では、国鉄時代やJR発足初期に導入した車両の更新期が到来する中、インフレ社会への移行に伴い、安全性・生産性向上に向けた設備更新やサプライチェーンの強化に必要な費用が増加しています。加えて、インフレ影響によるコスト上昇を適時適切に価格転嫁することが困難な現行の運賃制度（総括原価方式）の見直しに向けた対話も、鉄道事業の持続性を確保する上で重要な課題として認識しています。

■成長ストーリー

成長ドライバーであるインバウンド運輸収入は、2025年度に過去最高の494億円※となり、2026年度は、大阪・関西万博の反動、中国政府による渡航自粛勧告や中東情勢の影響を織り込みつつ、500億円の計画としています。インバウンドの流動は東京・京都・大阪を結ぶゴールデンルートに集中する傾向にありますが、豊富な観光資源を有する西日本エリアへの訪問を促すため、地域やパートナーとの共創により、移動、体験、滞在における顧客体験価値向上に取り組んでいきます。

また、2030年に予定される統合型リゾート大阪IR開業を見据え、桜島線延伸の検討を進めるとともに、2029年度の関空特急「はるか」の山科駅延伸、2031年春開業予定のなにわ筋線、2031年度供用開始予定の京都駅改良などにより、関西エリアの鉄道ネットワークの利便性と魅力を向上させ、ご利用の拡大をめざします。さらに、WESTERや多様な移動サービスを通じて、新たな移動需要の創出につなげます。

中計期間中に現行制度に基づく運賃改定を実施することで、安全・サービス水準の維持・向上に必要な安定的なキャッシュフローを確保します。

ローカル線については、地域の特性や移動ニーズを踏まえ、鉄道に限らず、他の交通モードも含めた最適な地域交通体系の実現に向けて、引き続き地域の皆様と共に検討を進めていきます。

※訪日旅行者向け商品の当社収入と通常のきっぷ利用に係る推計額の合計。14億円は大阪・関西万博需要との重複分

■事業展開

● 新幹線

山陽新幹線



営業区間
新大阪～博多

開　業　年
新大阪～岡山 1972年
岡山～博多　 1975年

北陸新幹線



営業区間
上越妙高～敦賀

開　業　年
上越妙高～金沢間開業 2015年
金沢～敦賀間開業　　2024年

● 在来線

近畿圏



その他



■戦略／取り組み

更なる安全性の向上

- 重大リスクの抑え込み
- 社会ニーズに応じた安全対策

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

- 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

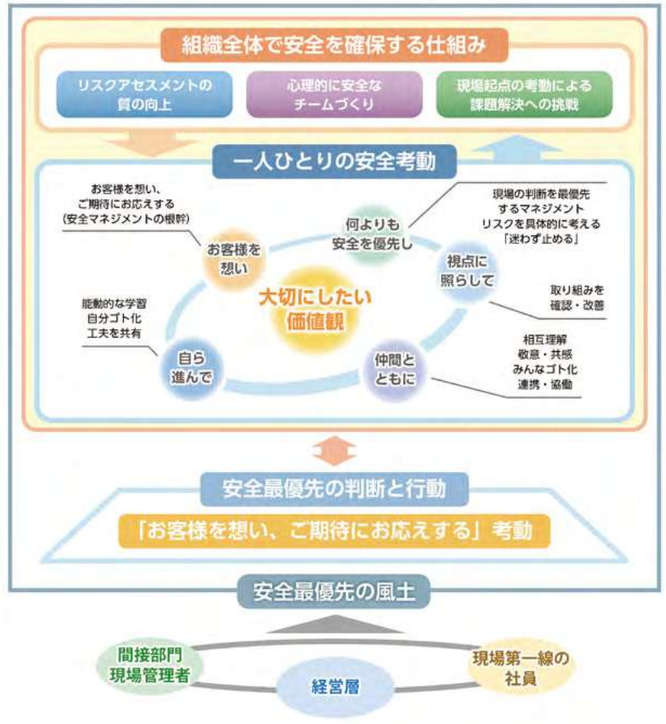
更なる安全性の向上

安全性向上の取り組み

「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。

2023年度からスタートした「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」では、これまでの安全の取り組みについて確認の上、より一層の安全性向上の取り組みを実践しています。この計画に基づき、「お客様を目的地まで安全にご案内する」使命を果たすため、「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、信頼して繰り返しご利用いただける鉄道」を築きあげていきます。

JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027



経営層をはじめとした私たち一人ひとりが『大切にしたい5つの価値観（何よりも安全を優先し、お客様を想い、自ら進んで、仲間とともに、視点に照らして）』を共有するとともに、互いを認めあい、率直に発言し、挑戦を通じて学び高め合う「心理的に安全なチーム」づくりを進めています。そして、系統や組織をこえて現場の課題を共有し、仲間と共に「現場起点の考動」による課題解決に挑戦します。

加えて、これまでに整備を進めてきた仕組みの有効性を高めていくため、系統や組織にまたがる重大リスクの抽出・対処、実践的な訓練の実施や技術力の向上、三現主義による実態把握などに基づく改善などにより、組織全体の「実行力の向上」を図ります。お客様のご期待にお応えし、社会からの信認を得られるよう、経営層が率先し、JR西日本グループ一丸となって計画を遂行しています。

なお、安全投資については、「JR西日本グループ中期経営計画2030」により、2026年度から2030年度の5カ年の安全投資、安全性向上投資を、2023年から2027年までの計画から3,700億円増額し、9,800億円としています。引き続き、鉄道の安全は最重要課題であるとの認識のもと、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に基づき、必要な安全投資を着実に進めていきます。

事業戦略 | モビリティ分野

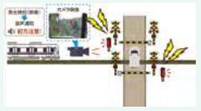
「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に掲げる主な取り組み

ホーム安全
- ホームからの転落による列車とお客様の接触事故の防止に向けて、ホーム柵やホーム安全スクリーンの整備を推進

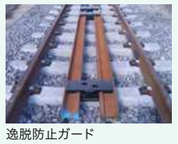
P59


ホーム安全スクリーン

踏切安全
- 大型車と列車が衝突する踏切障害事故の防止に向けて、自動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を推進


「画像認識」装置

地震対策
- 地震発生時の安全性向上に向けて、耐震補強や逸脱防止ガードの整備など対策を推進


逸脱防止ガード

ハード・ソフトの機能向上
- ハード・ソフト両面の改良・改善による安全性向上
- 安全で安定的な輸送の提供（輸送の質の向上）

安全最優先の風土の醸成
- 現場の判断を最優先するマネジメントの確立
- 「お客様を想い、ご期待にお応えする」考動


Think-and-Act Training

組織全体で安全を確保する仕組みの充実
- リスクアセスメントの質の向上
- 「心理的に安全なチーム」づくり
- 現場起点の考動による課題解決への挑戦


対策本部訓練

一人ひとりの安全考動の実践
- 「大切にしたい5つの価値観」の共有、主体的な実践


安全考動の実践

社会とつながり、社外から学ぶ
- 関係機関との自然災害などの事象発生時の対応に関する対話
- 他鉄道事業者などから安全対策を学び、採り入れる取り組みの推進

2025年度の振り返り

2023年度に「死亡に至る鉄道労災」を2件発生させ、共に働く仲間のかけがえのない命を失ったことを重く受け止め、実態把握に基づいた安全対策を着実に実行するとともに、安全目標の達成に向けて各組織で「実行力の向上」に向けた取り組みを継続してきました。結果として、2025年度においても、「お客様が死傷する列車事故」、「死亡に至る鉄道労災」の発生を抑え込むことができました。また、「ハード整備」についてはホーム安全・踏切安全・地震対策とも計画通り順調に進捗しました。さらに、「めざす状態」については、社内アンケートや、現場長や間接部門による安全診断、内部監査、第三者評価で状況把握を継続的に行うとともに、その結果から課題を抽出し、更なる安全性向上の取り組みを進めています。

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		**2025年度末実績**	
・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	① 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	② 整備率30%	
〔踏切安全〕			
対象踏切に対して、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	① 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	② 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%	① 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）		② 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）		③ 整備率90%	
・めざす状態			
「安全最優先の風土」の醸成、「組織全体で安全を確保する仕組み」の構築、「一人ひとりの安全考動」の実践がなされている状態		**「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」をご参照ください。 ※整備率は、到達目標設定時の整備計画数を基に算出しています。
※〔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みます。

具体的な取り組み事例

多様なお客様を想定した降車訓練の実施（和歌山駅）

和歌山駅では、多様なお客様、異常事態を想定した対応訓練を定期的に実施しています。2026年1月には、和歌山県立和歌山ろう学校高等部のご協力を得て、実際の列車を使用したはしご避難訓練を行いました。

今回の訓練では、和歌山駅を発車した列車が沿線の火災により長時間運転を見合わせた場合を想定し、聴覚に障がいのあるお客様や海外からのお客様に対して筆談アプリや翻訳アプリを用いて情報をお伝えするとともに、車載のはしごを用いて車両から安全に降車し、避難していただく手順を確認しました。


訓練の様子

聴覚に障がいのあるお客様とともに安全な避難の方法を確認しました

今回、和歌山ろう学校高等部の皆様との訓練を通じて、筆談アプリやメモを活用するなど、情報伝達で工夫すべき点に気づくことができました。また、ろう学校の皆様にとっても実際の車両を使用した訓練を行う機会は限られており、日頃鉄道をご利用いただく上で不安に感じておられる点の解消につながるなど、双方にとって有意義な訓練機会となりました。

今後は駅タブレット等を活用した視覚的な案内ツールも取り入れながら、対応力の向上に努めてまいります。


近畿統括本部 和歌山駅
岡本 陽平

異常時に乗務員が列車に乗り合わせた社員と連携するための取り組み（広島新幹線運転所）

列車内でトラブルが発生した際に、乗務員は、状況により乗り合わせた社員と連携しながら対応を行います。しかし、役割分担が明確にされていないため、異常時の連携に対する不安が乗務員と乗り合わせた社員の双方にありました。

そこで、広島新幹線運転所では異常事態の対応内容を整理した「協働のしおり」を作成し、トラブルの発生時における乗り合わせた社員の役割を明確にしました。広島地区で開始された取り組みですが、現在では山陽新幹線、北陸新幹線の全乗務員職場に展開しています。


協働のしおり（一部抜粋）

お客様を想い、ご期待にお応えするための区所の取り組みが全エリアに展開されました

異常時の対応において、乗務員は「手伝ってもらう内容を的確に伝えなければならない」という不安を抱えています。また、協力を申し出る社員も「何を手伝えば良いのか分からない」という不安を抱えています。

『協働のしおり』は、広島地区の乗務員系統以外の職場からの助言も得ながら作成し、運転業務になじみのない社員にも理解しやすい言葉遣いや表現となるよう留意しました。

また、新幹線を統括するスタッフ部門とも連携し、より良い記載内容を検討することで、全エリアの取り組みへと展開することができました。


山陽新幹線統括本部
広島新幹線運転所
山内 昭洋

ドローンを使用した安全確認の実施（敦賀保線区）

越美北線は当社エリア有数の豪雪地帯に位置しており、積雪時には運転再開に向けた線路の安全確認に多くの労力と時間を要しています。

そこで、越美北線の線路設備を管理する敦賀保線区ではドローンによる空撮を活用した安全確認の方法を導入しました。これにより、点検に要する時間を大幅に短縮するとともに、遠隔から状況が確認できるようになったことで、係員の安全性向上と、点検作業の効率化を図っています。


安全確認の様子（ドローンからの映像）

安全に関するさまざまなリスクを検討し先進的な試みを実現しました

ドローンを活用した線路の安全確認について、さまざまなリスクを検討の上、今回の導入に至りました。

敦賀保線区では、本取り組みの他にもこれまで人が担ってきた業務をドローンに置き換えることができないか、さまざまな角度から検討を進めています。今後もドローンの活用に関する知見を深め、安全性および生産性の向上に寄与してまいります。

P51


金沢支社 敦賀保線区
濵野 利貴

事業戦略 | モビリティ分野

顧客体験価値向上

顧客体験価値向上について

当社グループでは、お客様一人ひとりのニーズや移動の目的に寄り添い、移動の前後を含めたカスタマージャーニー全体で顧客体験価値の向上に取り組んでいます。日常のご利用をリアルとデジタルの双方から磨き上げるとともに、特別感のある移動体験の創出や、持続可能な交通体系の実現に向けた取り組みを通じて、新たな価値を提供していきます。

■具体的な取り組み事例

カスタマージャーニーに沿った国内外のお客様の体験価値向上

日々寄せられるお客様の声や現場社員の気づき、お客様満足度調査などを通じて、カスタマージャーニー上の各顧客接点での課題やニーズの把握に努めています。その上で、駅や車内などにおけるリアルな接点と、アプリやWebサイトなどのデジタル接点の双方から顧客体験価値の向上に取り組んでいます。インバウンドのお客様についても、ご利用時に感じる不便や課題を分析し、外国人観光旅客利便増進措置に基づく環境整備をはじめ、多言語案内の充実や異常時における情報提供の強化など、ご利用いただきやすい鉄道サービスの実現に取り組んでいます。また、増加するインバウンド需要に対応するとともに、日本人利用者を含むすべてのお客様が快適に利用できる環境の実現に向け、受入環境の整備やマナー啓発活動を推進しています。

これらの取り組みにより、安全、安心で快適かつご利用いただきやすい鉄道サービスを提供し、顧客満足度や顧客ロイヤルティの向上をめざします。そして、継続利用やご利用の拡大を促進し、鉄道事業の持続的な成長につなげています。

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

WESTERアプリによる一人ひとりに最適化された顧客体験価値の提供

WESTERアプリは600万ダウンロードを超え、多くのお客様にご利用いただいています。これまで、お客様が登録された駅の時刻表情報や、線区の運行情報を提供してきたほか、お客様一人ひとりに適したおトクな店舗を提案する「WESトク！」、お客様の移動を検知し訪れた場所に応じたコンテンツをレコメンドする機能を通じて、新たなお出かけ需要の創出に取り組んできました。

こうした機能を通じてお客様一人ひとりに最適なおでかけ情報や地域の魅力をお届けし、おでかけ機会の創出と訪問地域のにぎわいづくりに貢献しています。また、パーソナライズされた情報をレコメンドしてアプリの利用頻度を高めることで、鉄道のご利用やおでかけ先での消費拡大を図るとともに、蓄積されたデータを高度なマーケティングに活用し、「WESTERワールド」の価値向上とLTV（顧客生涯価値）の最大化につなげていきます。

今後は、WESTERアプリを「WESTERワールドのポータル／ナビゲーター」と位置付け、お客様の「いきたい・ほしい」がもっと見つかり、おでかけがもっと楽しくなるアプリへ進化することを目指し、2027年のリニューアルを計画しています。これにより、お客様の豊かな暮らしの実現をお手伝いしていきます。




※2026年11月現在のWESTERアプリホーム画面

山陽新幹線 Supreme Class導入

多様化・高度化するお客様のニーズにより一層お応えするため、山陽新幹線において、グリーン車を上回る上質な設備とサービスを備えた新たな座席カテゴリー「Supreme Class」を導入します。Supreme Classでは、個室タイプの座席を「Cabin（キャビン）」、半個室タイプの座席を「Seat（シート）」として展開し、より快適で特別感のある移動体験の提供を目指します。なお、「Cabin」は2026年10月1日にサービスを開始し、「Seat」は2027年12月15日以降のサービス開始を予定しています。

本取り組みを通じて、静寂性や快適性に優れた移動空間、高付加価値なサービス、特別感のある鉄道体験を提供することで、多様化するお客様のニーズに対応し、社会的価値の創出を図ります。また、高付加価値旅行者や富裕層、訪日外国人旅行者をはじめとする新たな需要を取り込み、収益基盤の強化と持続的な成長につなげていきます。


Supreme Class Cabin（7号車）


Supreme Class Seat（10号車）

TWILIGHT EXPRESS 瑞風

JR西日本グループのフラッグシップトレイン「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」は、お客様からのご好評と地域の皆様からのご支援を元に、2027年6月で運行開始から10年を迎えます。この10年間、地域の皆様と共に特別な鉄道の旅を創り上げ、沿線の魅力発信や観光振興を通じた地域活性化に取り組みながら、当社グループのブランド価値向上を目指してきました。ホテルのような上質さと心休まる懐かしさを感じる車両、美しくうつろいゆく車窓、食の匠が監修する沿線の多彩な食材を使った料理、沿線の豊かな自然や歴史、文化―そして、沿線の皆様によるあたたかいおもてなし、一流のホスピタリティと美意識をまとったクルーたちによる案内により、お客様お一人おひとりに特別な列車の旅をお届けしてきました。

2026年3月には、長浜・近江八幡など琵琶湖周辺の魅力に触れる新コースの運行を開始し、沿線地域の新たな魅力発信と旅の体験価値向上に取り組んでいます。

今後も、地域の皆様と共に創り上げる「瑞風」の旅を通じ、お客様に美しい日本を再発見いただくとともに、西日本各地の持続的な発展に貢献していきます。





木ノ本駅（左）、近江八幡駅（右）での運行初日の様子

ご利用しやすい持続可能な交通体系づくり

ローカル線については会社発足以降、地域の皆様にご協力いただきながら、輸送改善や観光誘発といったご利用促進策を進めてきました。一方、沿線人口の減少・少子高齢化、道路整備や、道路を中心としたまちづくりの進展など、ローカル線を取り巻く環境は大きく変化しています。線区によっては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と考えており、またCO_2排出の面でも、必ずしも鉄道の優位性を発揮できていない状況にあります。

こうした状況を受け、地域の皆様とより具体的な議論をさせていただくために、2022年4月に輸送密度2千人未満の線区を対象に、線区の経営状況に関する情報開示を行い、対話を進めているところです。今後も更なる人口減少など、環境変化が見込まれる中で、持続可能な地域社会の実現に向け、線区の特性の違いや移動ニーズを踏まえ、地域のまちづくりに合わせた、今よりもご利用しやすい最適な地域交通体系を地域の皆様と共に創り上げたいと考えています。併せて、当社ではさまざまな移動手段に関するソリューション開発にも取り組んでおり、先進技術を活用した持続可能な地域交通の実現に向けて挑戦していきたいと考えています。

城端線・氷見線の取り組み

富山県の城端線、氷見線では、県や沿線市の皆様と共に、将来のまちづくりに資する持続可能な公共交通の実現に向けて、鉄道事業再構築実施計画をとりまとめ、2024年2月に国土交通大臣の事業認定を受けました。2025年度には新型車両のデザインが決定したほか、各駅にIC改札機を導入しました。また将来の新車導入に向け、ホームの嵩上工事を順次進めています。


（第4回 城端線・氷見線再構築会議資料より転載）

芸備線の取り組み

岡山県から広島県にまたがる芸備線（備中神代・備後庄原間）では、2024年3月から第1回再構築協議会が開始され、中国運輸局、岡山県、広島県など地域の皆様と、特定の前提を置かず持続可能な交通体系の実現に向けて議論を進めています。これまで、鉄道増便および、バス運行による実証実験に取り組み、それらの結果を踏まえて2026年度末の再構築方針の策定を目指しています。




次世代モビリティ ～自動運転バスの社会実装～

まちづくりと連携した持続可能な地域交通の実現に向けて、新たなモビリティの自動運転を目指した技術開発・社会実装を進めています。

バスの運転手不足などの社会課題がある中、東広島市との連携を深め、2023年度より公道にて実証実験を開始し、2027年度末までに特定条件下においてシステムがすべての運転操作などを行うレベル4の認可取得を目指しています。

また、試乗会の開催や情報発信を通じて、ご利用いただく市民の理解とともに、他の交通事業者にも注目をいただいています。

今後も自動運転の技術開発・社会実装を通じて地域に持続可能な交通手段を提供するとともに、地域活性化への貢献や社会課題の解決を行い、地域のまちづくりに貢献していきます。


自動運転バスの隊列走行試験（2025年度）

事業戦略 | モビリティ分野

技術による革新

技術による革新について

当社グループでは、中期経営計画2030においてモビリティ分野の技術による革新を基軸として、「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」を方針として掲げています。

「基盤技術の深化」と「新技術の探索」の２つの力を掛け合わせて進めることが、当社グループのめざす技術革新のアプローチです。

■具体的な取り組み事例

顧客サービスの革新 ～シームレスな乗車体験の実現～

QR乗車券によるチケットレス化の推進

お客様の利便性向上と鉄道利用の更なるデジタル化を目指し、近畿圏においてQR乗車券の導入を進めています。企画乗車券のデジタル化を推進するとともに、将来的には近距離きっぷやネット予約きっぷへの適用拡大も予定しており、よりシームレスな利用環境の実現を目指しています。QR乗車券の拡大により、券売機や窓口での購入手続きが不要となり、お客様の移動利便性向上や駅の混雑緩和に貢献しています。また、スマートフォンを活用した多様な乗車手段を提供することで、誰もが利用しやすい交通サービスの実現を推進しています。

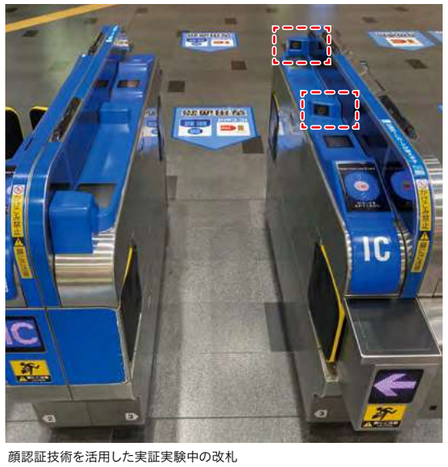
さらに、磁気券の削減による環境負荷・コストの低減に加え、販売業務や運営管理のデジタル化による効率化、オンライン販売拡大による新たな収益機会の創出にもつなげています。



QR乗車券およびQR乗車券対応の改札機器

顔認証改札の開発・実証

お客様により快適でストレスのない移動体験を提供するため、顔認証技術を活用した次世代改札の実証実験を進めています。新大阪駅や大阪駅において既存改札へカメラを設置し、きっぷやICカードを取り出すことなく通過できるシームレスな乗車体験の実現に向けて検証を実施しています。本取り組みにより、非接触で安全・安心な移動環境を提供するとともに、高齢者や大きな荷物を持つお客様など、多様な利用者の利便性向上に貢献しています。また、改札処理の効率化や運用負担の軽減に加え、デジタル基盤を活用した新たなサービス展開の可能性を広げることで、将来的な省人化やコスト最適化にもつなげていきます。



顔認証技術を活用した実証実験中の改札

車両・設備のメンテナンス革新

グループ一体で蓄積してきた技術の活用

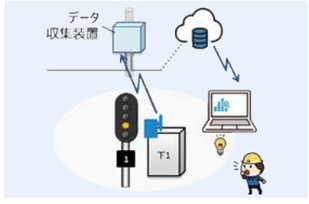
技術による革新を推進する上で、私たちが最も大切にしているのは、グループ一体となり蓄積してきた鉄道固有の基盤技術です。これは、鉄道の安全・安定輸送を支える設備やシステムだけでなく、それらを維持・管理する経験・ノウハウ、安全を最優先に判断する思想などを含みます。この鉄道固有技術を確実に継承するとともに、デジタル技術をはじめとする新技術を積極的に取り込み、新たな価値の創出に挑戦していきます。


ベテランの指導によりレールを研磨している若手社員の様子

AIなどデジタル技術も含めた新技術の活用

この考え方のもと、人と技術がそれぞれの強みを発揮するメンテナンス革新を進めています。例えば、分岐器や踏切などの地上設備、台車をはじめとする車両設備のメンテナンスで蓄積してきた経験・ノウハウを技術的根拠とする設備のライフサイクル最適化です。鉄道沿線設備へのセンサ機器設置やセンサ情報を収集するネットワークインフラの整備によるIoT・センサ化を推進しています。総合検測車（DEC741）の導入では、従来、人が現地で行っていた検査の一部を車上からの画像取得に置き換えることにより、検査品質の均質化にも取り組んでいます。

さらに、将来にわたり鉄道を安全かつ持続的に運行するには、従来の設備管理のあり方や経営手法を見直していくことも重要です。日々実施している鉄道設備の管理業務について、データやAIを利用した設備管理手法へ見直すとともに、業務の標準化・スリム化の検討を進めていきます。設備管理における業務プロセス全体の構造改革を通じ、将来にわたり安全で品質の高い鉄道サービスの維持・発展につなげていきます。

IoT・センサ化	ドローン活用	検査置き換え（車上から画像取得）
地上設備の遠隔操作	鉄道現場の点検・確認	検査品質の均質化
		

技術の展開による海外鉄道の課題解決

そして、この技術革新の取り組みは国内だけにとどまりません。これまでグループ会社と一体となり蓄積してきた鉄道固有技術は、海外の鉄道事業者が直面する課題の解決にも貢献できる可能性があります。シンガポールの公共交通事業者SMRTとは、技術連携に関する協力覚書を締結し、軌道管理に関する技術支援に取り組んでいます。

今後も、グループで培った基盤技術を活かして海外鉄道の発展に貢献するとともに、海外の鉄道事業者との連携を通じて新たな知見や技術を積極的に取り込み、「基盤技術の深化」と「新技術の探索」を一体的に進めていきます。こうした取り組みにより、当社グループの更なる技術革新と経営基盤の強化を実現していきます。



シンガポール現地でのSMRTに対する技術支援の様子

COLUMN

スタートアップとの「共創と挑戦」

建設用3Dプリンターによる駅舎建設

紀勢本線・初島駅において、世界で初めて建設用3Dプリンターを活用した駅舎を導入。セレンディクス株式会社との共創により、工場製造と現地施工を組み合わせることで、従来工法と比較して工期を約1カ月短縮するとともに、施工費を約3割削減するなど、将来的な労働力不足や建設コスト上昇への対応をめざしています。また、高い設計自由度を活かし、地域の景観や駅の個性に応じた魅力ある駅空間の創出を可能としています。



イメージ図

ドローン×AIによる倒木対策の効率化

敦賀保線区において、ドローンで撮影した画像をAIで解析し、沿線の枯死木や危険木を検出するプロダクトとして導入。DeepForest Technologies株式会社との共創により、従来は現場作業員による目視確認や巡回点検に依存していた業務の効率化・高度化を進めています。これにより、倒木による輸送障害リスクの低減、急斜面での森林作業や線路内点検など危険を伴う現場業務の負担軽減の実現をめざしています。



生成AIロープレによる接客スキルの標準化

新幹線の車内接客において、様々なお客様のご利用に伴う高度な接客スキルが求められる一方で、新幹線車掌は個々人の経験やOJTによる指導に依存する部分が大きいことから、体系的に知見を共有・活用することを目的として、株式会社PeopleXが提供する対話型AIロープレサービスを、新幹線車掌を担う社員に対して、検証導入をしています。

これにより再現性の高い接客対応力をみにつけお客様のニーズに合った柔軟かつ品質の高いサービスの提供を目指しています。



スタートアップ企業などとの事業共創プログラム「ベルナル」

社会・地域の課題解決を志向し、スタートアップ企業などと事業を共に創る仕組みを構築し、運営しています。社会・地域の課題解決に向けて、JR西日本グループの経営資源を活用し、JR西日本グループのアセット・ケイパビリティを掛け合わせた協業事業の開発をめざしています。

またコーポレートベンチャーキャピタル（株式会社JR西日本イノベーションズ）による出資など、資本提携も行っています。



事業戦略

生活サービス分野 物販・飲食業／百貨店業

駅構内を中心にコンビニエンスストアや飲食店、百貨店など多彩な店舗を運営するほか、ビジネスホテル「ヴィアイン」を西日本エリア内外でチェーン展開しています。お客様のデイリーニーズへのきめ細やかな対応力を磨き上げて、一人ひとりにやさしく便利で豊かな暮らしを実現していきます。

強　み

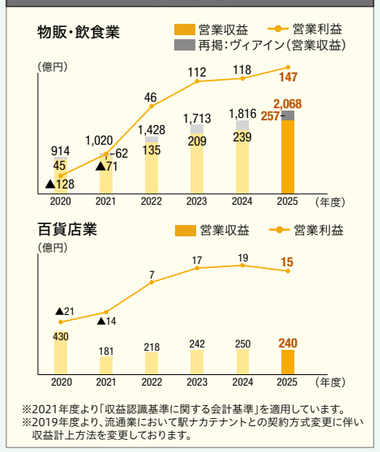
駅・駅近好立地での事業展開

- 多種多様なお客様が行きかう駅や駅周辺を中心にさまざまな業種/店舗を展開
- ヴィアインは、全国主要都市のターミナル駅を中心に駅から概ね徒歩5分圏内で展開
- ジェイアール西日本伊勢丹は、西日本エリア随一のターミナル駅である京都駅の立地を活かし、広域からの集客力を誇る

運営ノウハウ

- 立地の特性を踏まえた、多様なニーズに対応する商品やサービスを企画・販売
- スピーディーな接客、狭小店舗での店づくり、安全性など、駅構内での店舗運営ノウハウ

業績推移



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。
※2019年度より、流通業において駅ナカテナントとの契約方式変更に伴い収益計上方法を変更しております。

■課題認識

物販・飲食業では、新たなフランチャイザーとの提携によるコンテンツの拡充、駅改良を契機としたマーチャンダイジング（MD）の最適化、フランチャイズ（FC）店舗の更なる拡大などを進める上で、パートナーとの共創を支える人財の確保・育成および定着率の向上を課題として認識しています。

加えて、利用頻度の高い駅ナカコンビニや既存のヴィアインについては、顧客ニーズの変化や施設の経年化を踏まえた、効果的なリニューアルの必要性が高まっています。

また百貨店業では、国内外のお客様とのつながりを拡大・進化させることに加え、インフレに伴う各種費用増加への対応が必要です。

■成長ストーリー

物販業では、お客様にとってさらに便利で魅力ある駅ナカを目指し、施設リニューアルを通じたMDの最適化、既存のFC店舗の拡大、新たなパートナーとの提携を進めます。

飲食業では、既存の直営店舗からスターバックスのライセンス店舗への転換（2026年11月5日現在 6店舗）により、収益・利益の改善効果を確認したことから、更なる転換や新規出店を加速させます。

ヴィアイン事業では、ブランド戦略の更なる深度化に加えて、ヴィアインプライム熊本などの新規出店、FC展開などによる事業領域の拡大により、2030年度に総客室数7,800室（2026年3月期比+1,300室）、チェーン取扱高300億円（2026年3月期比+60億円）をめざします。

百貨店業では、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）推進戦略により国内外のお客様とのつながりを拡大・深化させ、一人ひとりに応じた体験価値を提供することで、生涯個客化と顧客生涯価値（LTV）の最大化を目指します。

各事業を通じて、パートナーとの共創により顧客満足と収益力を高めていきます。

■事業展開

		主な事業展開	
物販・飲食	コンビニ・土産	7 ELEVEN Kiosk / 7 ELEVEN Heart-in / Entrée Marché	331店舗
	ファッショングッズ	episode / ユニクロ / UNIQLO / H&F BELX	33店舗
	ディベロッパー	EKI MARCHÉ	6施設
	飲　食	STARBUCKS COFFEE / DELI KITCHEN CAFE / 麺一家	155店舗
宿泊特化型ホテル		VIA INN / VIA INN	25施設
百貨店		JR ISETAN ジェイアール京都伊勢丹	売場面積 約44,000m²

2026年3月31日現在の店舗数

■戦略／取り組み

物販・飲食

- 駅ナカの魅力向上
- フランチャイジー・ライセンシー戦略

ヴィアイン

- 「MY HOME HOTEL.」の実現によるブランド力向上
- 新規出店 など

百　貨　店

- 生涯個客化の推進とLTVの最大化

事業戦略

生活サービス分野 物販・飲食業／百貨店業

■具体的な取り組み事例

地域との連携と広域ネットワークによる地産品の開発・販売

西日本エリアの地域産品にフォーカスし、大阪・関西万博を通じて得られたお取引先様との関係などレガシーを最大限活用しつつ、地域のさまざまなパートナー様と共に地域の魅力を発掘し磨き上げることで、お客様への新たな価値創造と地域の活性化に貢献することに挑戦しています。

地産品開発やツーリズムの造成を行う取り組みとして、岡山・備後エリアでは「ふるさとおこしプロジェクト」、広島・山口エリアでは「てみてプロジェクト」を立ち上げています。特にせとうちエリアの事業者と開発したオリジナル商品「JR PREMIUM SELECT SETOUCHI」を駅構内店舗やグループのECチャネルなどで販売し、ご好評いただいています。


てみてプロジェクト



JR PREMIUM SELECT SETOUCHIの商品

駅ナカの顧客接点とパートナー共創を活かした物販・飲食業の成長

物販・飲食業では、2014年のセブン-イレブン・ジャパンとの業務提携により、キヨスク、ハートインなど約500店舗をセブン-イレブン提携店へ転換して以来、セブン-イレブンの商品開発力・物流・発注システムと、駅ナカの圧倒的な顧客接点を掛け合わせるビジネスモデルを磨いてきました。加えて、「2025大阪・関西万博 会場内 オフィシャルストア 西ゲート店 JR西日本グループ」の出店などによって培ったノウハウを基に万博レガシーとして新たな価値提供への礎を築きました。

今後、セブン-イレブンとの共創により顧客ニーズに対応して出店数を拡大するとともに、コンビニエンスストア事業以外の分野でも新たなパートナーの探索や戦略的な提携を進めます。併せて、新大阪駅在来線改札内や大阪城公園駅などの施設リニューアルにより駅ナカMDを最適化し、顧客満足度を向上させ、営業利益の拡大につなげます。


セブン-イレブン提携店



エキマルシェ大阪UMEST

2ブランド体制と運営強化によるヴィアイン事業の拡大

「MY HOME HOTEL.」をコンセプトに、標準ブランド「VIA INN」と、レジャーやインバウンドのお客様にもご満足いただける快適さを追求した上位ブランド「VIA INN Prime」の2ブランドを展開しています。2025年4月には、ジェイアール西日本デイリーサービスネットの宿泊特化型ホテル事業を吸収分割の上、JR西日本ヴィアインへ承継し、運営体制を強化しました（JR西日本ヴィアインは流通業セグメントに区分）。

堅調なビジネス需要に加え、駅至近の利便性と手頃な価格帯を活かして旺盛なインバウンド宿泊需要を取り込み、現在では約6,500室・チェーン取扱高240億円にまで成長しています。

全ホテルが最寄駅から徒歩5分圏内という便利さに加え、質の高いサービスや会員制度の充実、安全、安心の追求を推し進めています。関西を中心に北海道から九州まで計26棟（2026年11月5日現在）を出店しており、今後も新規出店などに取り組んでいきます。


ヴィアインプライム熊本〈雲雀の湯〉
（2026年7月22日開業）


環境にも配慮したオリジナルシャンプー類

京都NO.1百貨店を目指すジェイアール西日本伊勢丹の取り組み

ジェイアール西日本伊勢丹は「お客さまのこころを動かし暮らしを豊かにする京都NO.1百貨店企業」を長期ビジョンに掲げ、特にお客様とのつながりを意識した施策の推進と、店舗構造改革を通じた高感度で上質な消費への対応を重点戦略としています。具体的には、京都駅直結という立地特性を活用して集めたお客様の購買特性について、三越伊勢丹アプリやエムアイカードなどの施策を通じて更なる利用拡大につなげるとともに、特に多くご利用いただいているお客様に対しては、外商などにより生涯にわたる関係の深化を進めています。

また、多くの外国人が訪れる京都の特徴を活かし、高感度で上質な消費への対応を意識した店づくりにより、国内層に加えインバウンドのお客様にも選ばれる取り組みを進めています。

JR西日本グループの幅広い顧客接点と、百貨店における一人ひとりのお客様とのつながりの融合は当社ならではの強みであり、WESTER経済圏が目指すグループLTV最大化にも貢献します。





事業戦略

生活サービス分野 不動産賃貸・販売業／ショッピングセンター業

駅や沿線を中心にショッピングセンターや駅ビルの運営、不動産開発およびマンション分譲などを展開しています。ニーズの変化を捉えたライフスタイルの提案や、「住みたい、訪れたい」まちづくりの展開によって沿線・地域の発展に貢献しています。

強　み

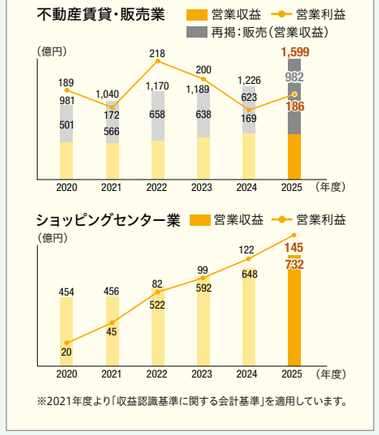
地域拠点である駅や駅周辺を中心とした開発

- 西日本エリアを中心に、まちの拠点である駅や駅周辺で展開
- 駅や立地の特性を活かした機能の提供やテナントリーシングを通じ、魅力あふれるまちづくりに貢献
- グループ資産を活用し、安定的かつ継続的に再開発を推進

まちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績

- 信頼あるディベロッパーとして、また地域一番のエリアプラットフォーマーとして地域の発展に貢献

業績推移



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

■課題認識

不動産賃貸・販売業では、建設費や金利の上昇に伴い、新規プロジェクトの投資採算性が低下する可能性があります。プロジェクトごとの収支を踏まえた開発内容の見直しや、金利・不動産市況を踏まえたポートフォリオの最適化、私募ファンド・私募REITなどを活用した資産効率の向上を重要な課題として認識しています。

ショッピングセンター業では、EC市場の拡大や消費者ニーズの変化に対応し、商品購入の場としての機能価値だけでなく、楽しさや交流といった情緒価値を高めることが必要です。両事業を通じて、収益性・資産効率の向上と、地域の魅力・利便性の向上を両立し、経済的価値と社会的価値を同時に実現することが重要です。

■成長ストーリー

不動産賃貸・販売業では、2030年度に向けて成長投資を拡大し、重点エリア・アセットを絞り込んだ流動性・収益性の高い資産の積み上げによる賃貸収入の増加、マーケティング起点の付加価値創出による既存物件の純営業収益（NOI）向上、分譲・投資家向け販売の拡大により、利益成長を実現していきます。

その先の2035年度に向けては、私募ファンド・私募REITを活用し、積み上げた優良資産を組み替える回転型ビジネスを推進します。これにより、資産規模拡大と資産効率向上を両立し、総資産1兆円・ROA5%をめざします。

ショッピングセンター業では、成長著しいIPコンテンツを中心とするルクア サウスや、まちづくりと一体となった三ノ宮新駅ビルなどの新規開発を進めます。加えて、インフレの進行に伴う生活必需品への節約志向や、コト消費の拡大などの消費者トレンドを捉えたMDの構築、ルクア、ルクア イーレのリニューアルを進めます。また、「ショッピング×コミュニティ」戦略により施設の機能価値・情緒価値を高め、ロイヤルカスタマーを拡大することで、「まち随一の楽しみをもたらし、まちと共に成長するSC」をめざします。

■事業展開

不動産賃貸・販売業	住宅分譲	● マンション ● 戸建	J.GRAN / PREDEAR ジェイグラン 京都桂川駅前 竣工：2026年10月 
	投資家向け販売	● 商業 ● オフィス ● 物流 ● 賃貸マンション（いずれも私募REIT、私募ファンドなどを活用）	
	賃貸	● 商業 ● ホテル ● オフィス ● マンション ● 物流 ● シェアオフィス	AONA大阪梅田 竣工予定：2026年冬 
ショッピングセンター業	駅立地	● 拠点駅型、観光型など	minamoa 開業：2025年3月 
	市中展開	● ライフサポート型SC	高槻グリーンプレイス 開業：2025年5月 

■戦略／取り組み

不動産賃貸・販売業

- 既存物件の収益性向上
- 重点エリア・アセットの強化
- ファンド・REIT事業の拡大
- まちづくりプロジェクトの推進
- 海外不動産事業の展開

ショッピングセンター業

- 旗艦SCルクアの成長
- 「ショッピング×コミュニティ」戦略
- 新規開発・リニューアル

事業戦略 | 生活サービス分野 不動産賃貸・販売業／ショッピングセンター業

■具体的な取り組み事例

沿線のにぎわいの創出に向けたまちづくりプロジェクトの推進

「にぎわいの創出に向けたまち・地域の魅力向上」に資するエリア戦略として、当社沿線のまちづくりを継続的に推進します。行政だけでなく大規模デベロッパーや周辺事業者とも連携することで安定的な開発基盤を確保しながら、西明石駅、岡山駅前、向日町駅などのプロジェクトを推進していきます。

西明石駅では、明石市との連携による「便利で住みよいまちづくり」の一体的実現を掲げ、官民協働のまちづくりを目指します。

岡山駅前では、都市機能の集積とにぎわい創出を通じて、岡山の玄関口にふさわしい新たな都心拠点の形成に取り組んでいます。

向日町駅では、駅、商業、業務機能が一体となったまちづくりを通じて、利便性向上と地域活性化を推進しています。

これらの取り組みにより、駅とまちの価値を大きく引き上げていきます。なにわ筋線や山陽新幹線など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していきます。



岡山駅前のプロジェクト（ブラウドタワー岡山） 竣工：2026年4月



西明石まちづくり
（プリコ西明石 南館）

重点エリア・アセットの強化の取り組み

不動産賃貸・販売業での成長の実現に向けては、エリア・アセットを絞り込み、『いつでも、だれにでも売却可能』な流動性の高いポートフォリオの構築を目指すことも重要になります。

エリア面では特に流動性の高い首都圏、福岡、海外の比率を約35%（2025年度）から約60%（2035年度）に、アセットタイプ面ではオフィス環境整備などが追い風となるオフィスおよび賃貸需要増を見据えた賃貸レジデンスの比率を約50%（2025年度）から約60%（2035年度）まで強化し、良質な資産を早期蓄積する戦略を志向しています。

特に海外不動産事業では、米、英、豪の現地法人と共に、オフィス・住宅事業などを、海外パートナーとの連携や開拓、海外人財の育成を通じて展開することで、新たな成長を図ります。また、現地デベロッパーとの協業で得た開発・運営ノウハウを国内事業へ還流させ、グローバルに魅力あふれるまちづくりへ挑戦していきます。これらを通じて非鉄道分野の収益力強化に資する事業として海外展開を継続します。



北米・ヒューストン賃貸集合住宅
竣工予定：2028年



豪州・シドニー賃貸集合住宅
竣工予定：2029年

私募ファンド・私募REITによる不動産マネジメント分野の拡大

不動産マネジメント分野の拡大を担うのが、私募ファンド・私募REIT事業です。「JR西日本らしさ」を備えた資産の取得・運用・売却を通じ、回転型ビジネスを推進しています。

2023年に運用を開始したオフィス、レジデンス、商業施設、ホテルを中心とする総合型私募REIT「JR西日本プライベートリート投資法人」を活用し、「JR西日本沿線エリア70%以上、首都圏など30%以下」のポートフォリオ方針のもと、2025年度時点で約470億円であった資産規模について、2035年度には2,000億円の資産規模拡大を目指します。

駅ビルを中心とした高利回り物件については、引き続き資産を保有していきます。一方で、市況や利回りなどを総合的に勘案した不動産売却も随時検討し、グループの開発・保有物件を証券化してREITやファンドへ供給することで、開発資金を早期回収していきます。これにより、成長分野へ再投資する資産回転型モデルを確立し、資本効率の向上とアセットマネジメント収益の拡大を同時に進めます。

保有物件の収益性の向上の取り組み

不動産賃貸においては、開発した施設を長期保有して安定収益を積み上げるストック型ビジネスを基盤とし、駅ビル、オフィス、商業施設、高架下など幅広いアセットを開発後も自ら運営管理した上で、資産価値の維持、向上を図っています。

お客様のことを『深く識る』マーケティングを起点とし、エリアを『絞り込んだ』うえで、お困り事に刺さる「解決策」を『自ら実行』することで、付加価値を創出し、磨き上げ、さらに『深く識る』というサイクルを高速化し、安心して暮らせるコミュニティ“Make PLACE”を形成、維持するとともに、収益性（NOI）を向上させるという社会的価値と経済的価値の同時実現を図ります。そのために資産を積み上げ、創出する付加価値に関するノウハウを蓄積することで、資産価値向上のための差異化要素を磨き上げていきます。



Make Placeの取り組み［Mitz金沢（イメージ）］

ルクア サウス開業と大阪駅前開発プロジェクトの推進

旗艦SCルクア大阪では、「ルクア サウス」開業による更なる成長とブランド力向上を図ります。

ルクア大阪3館目となる新館「ルクア サウス」は大阪駅の商業機能を大きく拡張する成長投資です。「ルクア サウス」は大阪駅直結・サウスゲートビルディング10～16階に延床面積約35,000㎡の規模で、2026年4月の第1期開業に続き、同年11月～12月の第2期、2027年の全面開業へと段階的に立ち上げていきます。

核となるのは、10～13階の「LUCUA キャラクターズワールド」。ポケモンセンターオーサカ、ニンテンドーオオサカ、ONE PIECE 麦わらストアなど、日本が世界に誇るIPコンテンツを筆頭に、第2期開業では、全国初出店のちいかわパークストアやサンリオの新業態サンリオハローステージ、西日本初出店のTHE★JOJO WORLD OSAKAをはじめ、年内開業店舗の6割以上が常設店として初出店。全面開業後は44店舗以上が集まる国内最大級のキャラクターゾーン"キャラクターの聖地"が誕生します。

インバウンドのお客様にも関心の高い日本のアニメ・ゲームIPを大阪駅直結の立地で展開し、国内外から新たな来館需要を取り込み事業を拡大していきます。併せて、多彩なレストランゾーンや、映像・音・香りを融合させた館まるごとの没入型演出など、リアルならではの体験価値を提供し、国内のお客様の回遊性も高めていきます。

また、既存の「ルクア」「ルクア イーレ」においても、集客力の高い旗艦店の誘致など段階的なリニューアルを継続的に進めます。ルクア大阪が3館共通で提供する価値――「いつ行っても新しい」「思いがけない出会い」「ここにしかない希少性・話題性」「五感を通じて心が動くリアルならではの体験」――を、ファッション・トレンド、ライフスタイル、キャラクター・IPや"推し活"といった各館の重点領域を通じて異なる形でお届けします。絶えず鮮度を更新し続けることで、お客様の「ココロ、くすぐる。」体験を生み出し、新たな顧客層の獲得と来館頻度の向上を実現。3館が一体となることで、これまで以上に幅広いお客様に支持される商業施設へと進化していきます。

加えて、2024年7月開業のイノゲート大阪の商業ゾーン「バルチカ03」、2025年3月全面開業の「うめきたグリーンプレイス」、さらに2027年3月開業の「バルチカM」の展開を通じ、大阪駅の商業機能を西側とうめきた側へ面的に拡大。各施設が個性ある体験を提供し合うことでエリア全体の回遊性と滞在価値を高め、大阪駅を「日本最大級の商業プラットフォーム」として進化させ、長期的な企業価値の向上につなげていきます。



ルクア サウス（イメージ）と第2期開業



事業戦略

生活サービス分野 ホテル業／旅行・地域ソリューション業

ホテル業

多様なお客様のニーズに応え、快適な滞在をサポートしています。

強　み

駅直結・隣接の好立地での事業展開

- JR西日本の主要駅に直結・隣接する利便性に優れたロケーションで、多様なお客様のニーズに応え、快適な滞在をサポート
- JR西日本やJRホテルグループとのスケールメリットを活かした事業展開

上質なサービス提供

- 「食」を中心に、特色ある地域体験・顧客体験を提供

旅行・地域ソリューション業

これまで「旅」で培った信頼とネットワークを礎に、新たな価値創造と社会課題の解決に貢献するソリューションビジネスへの転換を推進しています。

強　み

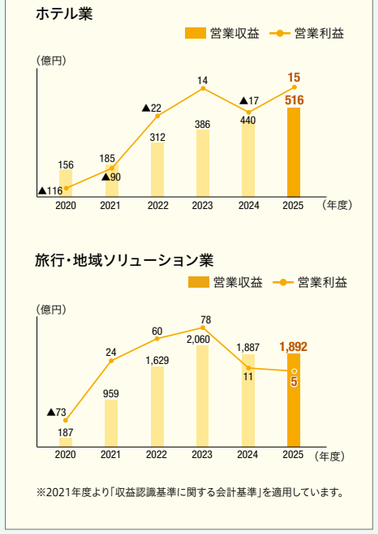
長年にわたり培われた信頼とノウハウ

- 1905年の創業以来、日本のツーリズム産業発展の一翼を担ってきた日本で最も歴史ある旅行会社
- 旅行業を通じて培われたノウハウ（ホスピタリティ・営業・提案・運営）

多様な顧客接点・ネットワーク

- 全国に広がる営業網、海外ネットワーク、WEBなど多様な販売チャネル
- JR西日本をはじめ、地域やパートナー企業とのリレーション

業績推移



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

■課題認識

ホテル業では、京都・大阪地区を中心に競合ホテルの新規開業が相次ぎ、顧客獲得に加えて、質の高いサービスを支える人財の確保・育成・定着が重要な課題です。また、人件費や食材費、光熱費などが上昇する中、サービス品質を維持・向上しながら、収益性を高めていく必要があります。

旅行・地域ソリューション業では、コロナ禍を経て、旅行ニーズやスタイルが大きく変化しています。さらに、インターネット上だけで旅行商品の取引が完結するOTAやAIエージェントの進展などにより、旅行商品の検索・予約行動が変化するなか、国内・海外・国際旅行におけるツーリズム事業の進化と、顧客・地域に対するソリューション提供の拡大による事業変革が求められています。

■成長ストーリー

ホテル業では、ホテルグランヴィアなど各ホテルの計画的なリニューアルにより競争力を高めるとともに、すでに高い評価をいただいている「食」や地域ならではの体験を活かして、新規顧客の獲得とエリアのファンづくりを進めます。また、「食」「地域」「サービス」へのこだわりと会員施策を通じて、エリアのファン・リピーターづくりを進め、地域の交流拠点としての役割を果たします。こうしたサービスの付加価値向上により、インフレ影響を上回る客室平均単価（ADR）の向上と利益成長をめざします。

旅行・地域ソリューション業では、WESTERやtabiwaなどと連携したデジタルツーリズムを加速するとともに、着地コンテンツの開発を推進します。また、多様なネットワークと専門性を活かし、旅行業に捉われることなく「人・地域・企業・教育」をつなぎ、社会課題を解決するソリューション事業を拡大します。インバウンド・グローバル事業では、インバウンドMICEなどの団体旅行をはじめとしたランドオペレーター業務や、日本を経由しないグローバルビジネス（三国間取引）に取り組み、安定的な利益の創出をめざします。

■事業展開

ホテル業	HOTEL GRANVIA ● JR西日本ホテルズの旗艦ブランド ● 宿泊客に上質な空間・サービスを提供。宴会・レストラン機能を備えたシティホテル	HOTEL VISCHIO by GRANVIA ● ハイクラス宿泊主体型ホテル
ホテル業	THE OSAKA STATION HOTEL AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS ● マリオット社提携ブランドのラグジュアリーホテル	Nara Hotel ● 関西の迎賓館として100年以上の歴史を持つ
旅行・地域ソリューション業	日本旅行 NIPPON TRAVEL AGENCY ● ソリューション事業 ● ツーリズム事業	● インバウンド・グローバル事業

■戦略／取り組み

ホテル業

- 「食」「地域」「サービス」へのこだわりによる顧客体験の進化
- リニューアルを通じたADR向上
- ブランドポートフォリオを意識した新規出店 など

旅行・地域ソリューション業

- 地域・パートナー企業との共創によるソリューション事業の拡大
- デジタルを活用したツーリズム事業の進化
- インバウンド・グローバル事業の新領域拡大

■具体的な取り組み事例

「食」を軸とした体験価値向上によるJR西日本ホテルズの成長

JR西日本ホテルズは、昨年度に実施したホテル事業の再編を通じて、チェーンとしての競争力と格の向上、コンプライアンス・ガバナンス対応の強化、経営基盤の強化およびマーケティング力の向上を進めてきました。

今後は、現在展開している館の収益性向上に向けて、強みである「食」を軸に、各地域の特性を活かしたサービスやコンテンツを充実させ、宿泊の体験価値を高めることで、ADR向上を図るとともに、JRホテルメンバーズの会員制度強化（ロイヤリティプログラム向上）により、リピーターのより一層の獲得を進めていきます。また、お客様の口コミやNPS（顧客ロイヤルティを数値化した指標）を分析し、ニーズを捉えた定期的な改装を実施することで競争力強化を図っていきます。

とりわけ、「食」においては、グループコンセプトでもある「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として、各種コンクールでも優秀な成績を収める業界内でも屈指のシェフやパティシエ、ソムリエを輩出するなど、強みを支える人財育成が着実に成果へつながっています。加えて、AI・DXの活用により生産性を高め、お客様一人ひとりに寄り添ったサービスの提供に多くの時間を活用することで、更なるお客様の体験価値向上を図っていきます。

さらに、培ってきたチェーンとしての競争力を活かし、今後は新たなホテルの展開にも着手していきます。ラグジュアリーホテル、シティホテル、ハイクラス宿泊主体型ホテルなどの多様なブランドポートフォリオを強化すべく、JR西日本グループの強みである観光エリアでの更なる展開に加えて、エリア外への展開も視野に検討を進めていきます。

これらの取り組みを通じて、2035年度の長期目標として掲げている売上高1,000億円をめざし、今後もホテル事業の成長を一層推進していきます。


ホテルグランヴィア広島サウスゲート Café&Buffet「UmiShima Dining」

日本旅行におけるToG（行政向け）ソリューション事業

日本旅行は、地域・企業・学校に対するソリューション事業、旅行商品の販売などのツーリズム事業、ワールドワイドな取引に特化したインバウンド・グローバル事業を成長の柱に据えています。

特に、ToG（行政向け）ソリューション事業では、産官学金労言連携による地域・社会課題解決事業として、地域誘客業務や防災・健康福祉・経済対策業務、コンサルティング業務などを推進しています。その基盤となるのが、全国44自治体・2大学との包括連携などの締結をはじめとする多様なネットワークであり、国の各省庁が実施する競争入札に参加することができる全省庁統一資格や47都道府県を網羅する営業拠点網を活かし、観光振興や誘客にとどまらない行政課題全般へ提案領域を拡大しています。また堺伝匠館の運営管理業務の受託（2029年3月末まで）などの公共施設運営にも参画しています。

今後は、さらに全国の自治体や地元企業とのネットワークを活かし、Wesmo!やJCLaaSなどの拡大にも貢献することで、JR西日本グループ全体のインフラソリューション戦略とも連動した事業の拡大を図ります。



岩手県との包括連携協定 締結式



堺伝匠館・TAKUMI SHOP

事業戦略

インフラソリューション分野

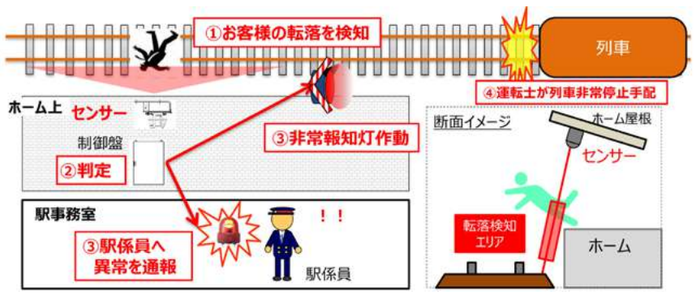
これまで培ってきた、安全・安定・高品質なメンテナンスや工事、オペレーションなどの技術を、業界内外に広く展開することで、業界革新や社会課題の解決を目指していきます。

業界内

ホーム安全スクリーン

ホーム上におけるお客様の安全性向上を目的として、ホームからの転落後に列車との接触を未然に防止するシステム「ホーム安全スクリーン」を開発しました。本システムは、ホーム上の屋根などに設置したセンサーで物体を検知し、当社独自のアルゴリズムによりお客様の転落を判定することで、自動的に駅係員や乗務員への警報装置を作動させるものです。これにより、異常事象の早期把握と迅速な対応を可能とし、更なる安全性の向上を図っています。

本取り組みは、ホームから転落したお客様と列車との接触リスク低減を通じて、安全・安心な鉄道サービスの提供という社会的価値の創出に貢献しており、他の鉄道事業者にも導入いただいています。また、自動検知による迅速かつ確実な現場対応により、安全性の向上と運行影響の最小化を図り、サービス品質向上につなげています。





交通ソリューション

バス・地域鉄道ICOCAの展開

地方公共交通におけるキャッシュレス環境の整備を推進するため、バス・地域鉄道事業者向けのICOCAソリューションを開発・展開しています。低コストで導入可能な決済端末の提供に加え、Web上で定期券の購入・更新ができる「iCONPASS」を展開することで、地域交通事業者のデジタル化を支援しており、現在では70社を超える事業者に導入されています。本取り組みにより、利用者は鉄道・バスをシームレスに利用できるようになり、高齢者を含む幅広い世代の移動利便性向上に貢献しています。また、運賃収受業務の効率化やキャッシュレス化による事業者負担の軽減を実現するとともに、決済データなどを活用した交通サービスの最適化を通じて、地域公共交通の持続可能な運営を支えています。



低コストで導入可能な決済端末と「iCONPASS」ロゴマーク

デマンド交通サービスの展開

人口減少や高齢化の進展に伴い、地域公共交通の維持が課題となる中、当社グループは移動生活ナビアプリ「WESTER」を活用したデマンド交通サービスを展開しています。津山市や新見市などで導入を進めており、ICOCAや地域ポイントとの連携を通じて、住民の地域内移動の促進や外出機会の創出を図っています。

本サービスは、交通弱者の移動手段確保や公共交通空白地域の課題解決に寄与し、地域住民の生活利便性向上に貢献しています。また、需要に応じた効率的な運行により交通事業者の運営コストの最適化を実現するとともに、移動の活性化による地域経済への波及効果や、蓄積されるデータを活用したサービス高度化を通じて、持続可能な地域交通ネットワークの構築をめざしています。



津山市のデマンド交通サービスで運用する車両

業界外

技術ソリューション事業 ～鉄道の現場で磨き、社会へ還元する価値創出の好循環～

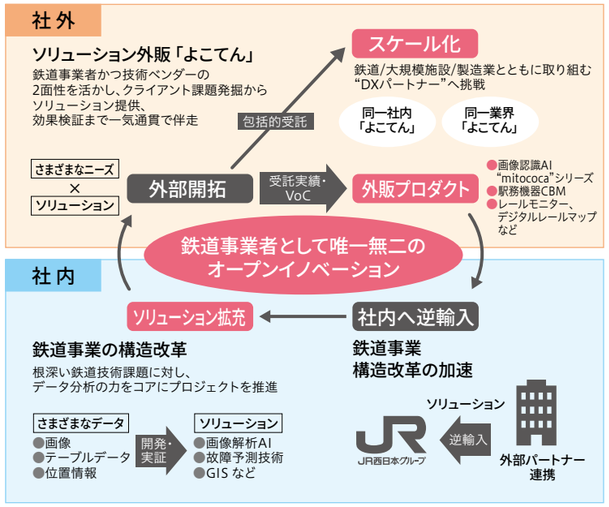
当社グループは、鉄道の安全確保と事業構造改革で培った画像認識・データ分析の技術・ノウハウや、グループ各社が磨いてきたソリューションを外販事業として展開しています。鉄道事業者に向けて現場を支えるソリューションを提供するとともに（業界内）、製造業や大規模施設など“業界外”の事業者が抱える社会課題の解決にも取り組んでいます。

社内で培った技術を社外へ提供し、実装で得た知見を再び社内へ還流させる「社内外の価値創出の好循環」は、鉄道事業者である当社ならではのオープンイノベーションです。

本事業は中計2030におけるインフラソリューション分野の「技術ソリューション」に位置付けられ、マテリアリティ「未来につなぐ社会インフラの変革」の実現を担っています。

例えば、当社社員が確立した画像認識技術を「mitococa」シリーズとして展開し、人手不足や高齢化が進む製造業の現場における労働災害の防止や監視・検査業務の負担軽減に寄与しています。こうした取り組みを通じて、モビリティ事業のみに依存しない収益ポートフォリオの確立と次なる成長分野の構築をめざします。

■ 社内、社外の価値創出に向けた好循環モデル



製造ラインの労働災害リスクを、AIカメラで未然に防ぐ　レンゴー株式会社 × mitococa Edge

段ボール生産で国内トップシェアを持つレンゴー株式会社では、搬送設備周辺での労働災害防止が課題でした。当社は、画像認識AIカメラ「mitococa Edge」を提案し、侵入検知から設備停止・報知までを一連の仕組みとして構築しました。

導入後も、収集映像による再学習や誤検知抑制機能の追加などを通じ、現場に適した仕組みへ磨き上げる伴走型の取り組みを進めています。



「mitococa Edge」で画像認識する様子

いきなり本格導入するのではなく、現場で検証を重ねながら一緒に最適な仕組みをつくれたことが、大きな安心につながりました。



レンゴー株式会社
パッケージング部門
技術開発本部
技術開発第一部
技術開発課
藤岡 寛史 氏

私たちはベンダーであると同時に、自らも現場でAIを活用するユーザーです。両方の視点を活かし、現場に合った実装を追求しています。



共創ソリューション本部
ソリューション営業企画部
竹内 傑

富士電機製作所による下水道ポンプの修繕業務

富士電機製作所はJR西日本グループの一員として、全国の鉄道会社向けにモーターの検査・修繕業務を行っており、その技術を活用し下水道ポンプの修繕事業に参画しています。従来、自治体が管理する下水道ポンプに不具合が生じた場合は新品交換が一般的でしたが、修繕して稼働させることでコスト削減につながります。これまで鉄道分野で培った技術力を活かし、下水道料金収入の減少や設備の老朽化といった社会課題の解決に貢献していきます。



富士電機製作所
営業部
折坂 和宏



JCLaaS事業 については P42 をご参照ください。

経営基盤の強化

人財戦略

心と未来を動かす人づくり

■人財戦略部長メッセージ



常務執行役員
経営戦略本部
人財戦略部長
小澤 裕一

変革と価値創造を支える人財づくりに向けて

JR西日本グループを取り巻く経営環境が大きく変化する中、鉄道の安全性向上に向けた不断の取り組みを積み重ねていくことを基盤としつつ、持続的に価値を創出するためには、経営戦略に連動した人財戦略がより一層重要と考えています。

「私たちの志」「長期ビジョン」の実現に向けて、「中期経営計画2030」に掲げる2つの変革にグループ全体で挑戦していきます。

この挑戦の主体は、当社グループの「人財」です。現場を支える人財の育成を行うとともに、多様なスキルや経験を持つ人財の獲得・育成を進め、人財ポートフォリオの多様化を図ります。あわせて、社員の自律や挑戦を後押しする心理的安全性の高い組織風土づくりや柔軟な働き方を支える制度づくりをグループ全体でさらに強力に推進していきます。

モビリティの持続的進化に向けて

当社グループの成長の根幹にあるのは、安全を最優先に鉄道事業を支える人財です。鉄道を将来にわたり安全で安定的に運営していくため、OJTや集合研修を通じた知識・技術の継承に加え、「実務能力標準」に基づき一人ひとりの習得状況を把握し、個々に応じた育成を進めています。こうして培われた専門性や技術、現場力を継承・深化するとともに、デジタル技術などの新たな知見を掛け合わせ、将来にわたるモビリティの安全・サービスの維持向上を支えていきます。

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て

生活サービス分野およびインフラソリューション分野の成長に向けては、多様な人財の獲得を進めるとともに、戦略的な人財の配置、社員の自律的な学びと挑戦を通じて、各分野の事業を担う人財を育成していきます。あわせて、鉄道事業を通じて培ってきた豊富な顧客接点・データ、技術・ノウハウなどのグループの強みを最大限活用することも重要です。多様な人財が共創することで、まち・地域の魅力向上や事業領域拡大・新たな事業創出につなげていきます。

人財戦略で大切にしたい価値観

人財戦略を考える上で、3つの価値観を大切に人財戦略を具体化するとともに、各種施策を進めていきます。これにより、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が能力を最大限発揮し、いきいきと活躍できる環境を整備するとともに、多様な個性を掛け合わせて、「私たちの志」に向けて新たな価値創造につなげていきます。

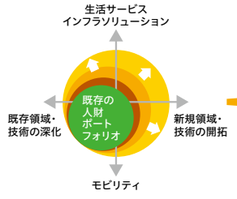
3つの価値観

- 一人ひとりの「人」を大切にする
- 一人ひとりの「挑戦」を大切にする
- 一人ひとりの「豊かな人生に貢献すること」を大切にする

■人財ポートフォリオの多様化に向けて

「中期経営計画2030」に掲げる2つの変革の実現に向けて、「モビリティ分野」を中心とした既存分野における事業の質を高めるとともに、「生活サービス分野」「インフラソリューション分野」の成長を支える多様な経験や能力を持つ人財を獲得・育成することが重要です。

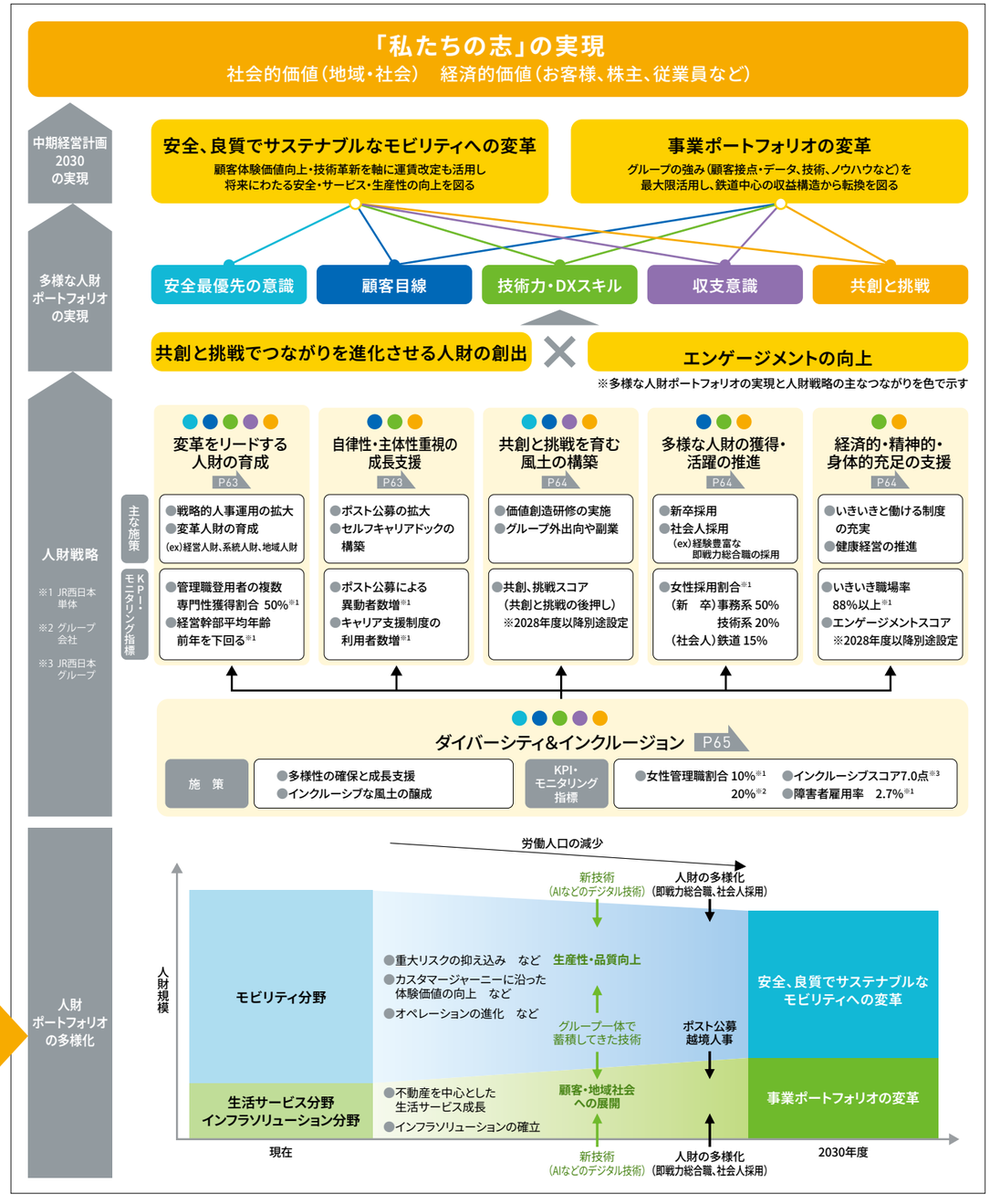
鉄道事業を支える専門性、技術、現場力を継承・深化しながら、多様な経験・スキルをもつ人財を増やしていきます。モビリティ分野の持続的進化と生活サービス分野およびインフラソリューション分野への戦略的な人財運用を進め、各分野の事業戦略に対応した多様な人財ポートフォリオの実現を目指します。



生活サービス分野 インフラソリューション分野 【本社間接部門（単体）における人数】	2022年度	2026年度
	約200名	約500名

■経営戦略に連動した人財戦略

人財戦略は、経営戦略の実現を支える重要な取り組みです。経営戦略の実現に向けて、5つの人財戦略と、それらすべてに横串を通すダイバーシティ＆インクルージョンを一体的に推進します。各戦略の進捗・成果をKPIやモニタリング指標に基づいて定量的に把握するとともに、経営戦略の進捗や各事業分野の人財ニーズ、今後求められる人財像を踏まえて施策を見直し、人財戦略の実効性を高めていきます。こうした経営戦略と人財戦略のつながりを、全体像として図に示しています。



経営基盤の強化

人財戦略

変革をリードする人財の育成

KPI（単体）：管理職登用者の複数専門性獲得割合50%（2025年度実績：48%）

新たな価値創造に挑戦し、変革を担う人財を育成するため、これまでの業務や組織の枠を越えて、グループ会社を含めて社内外で多様な経験を積む機会を広げています。越境経験やタフアサインメントを取り入れた戦略的な人財の配置・活躍の推進を通じて、社員の視野や経験の幅を広げ、新たな役割への挑戦と成長を後押ししています。

異なるフィールドでの挑戦が、変革を担う力を育む

デリチュース社長に就任する前は、JR西日本経営戦略部で中期経営計画の策定、グループ経営などに携わっていました。以前から同社の厳しい経営状況を知っていたこともあり、「自分が立て直したい」という思いで着任しました。

着任後は、商品・サービスの品質や職場の雰囲気など、多くの課題に直面しました。そこで、従業員をはじめとする関係者との対話を重ね、幅広い意見を取り入れながら改善を積み重ねました。また、売上や課題を分かりやすく可視化し、社員が意見を出しやすい環境づくりにも努めました。その結果、次第に売上が伸長しはじめ、社内の雰囲気も改善するなど、経営の立て直しにつながりました。

この経験から、人や状況を見極め、適切なタイミングかつスピーディーに行動に移す大切さを学びました。今後は、デリチュースが自律的に成長できる経営基盤を築くとともに、鉄道分野以外の成長に向け、グループ一体で新たな価値創造に挑戦し、変革につなげたいと考えています。



株式会社デリチュース
代表取締役社長
安井 武史

自律性・主体性重視の成長支援

KPI（単体）：ポスト公募による異動者数増（2025年度実績：37人）

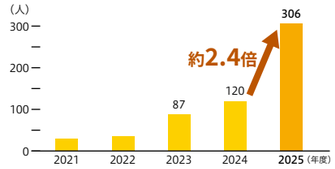
社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、主体的に学び・挑戦しながら成長できる環境づくりを進めています。具体的には、セルフキャリアドックによるキャリア形成支援や、ポスト公募の通年化、オンライン研修による挑戦機会の拡大を通じて、グループ会社を含めた社員の自律的・主体的な成長を後押ししていきます。

■自ら手を挙げ、挑戦できる機会の拡大

ポスト公募制度は、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成と新たな挑戦を後押しする仕組みとして、グループ会社を含む多様なポストを設けるなど、対象ポストや挑戦機会の拡充を進めてきました。

2025年度からは、社員が挑戦したいタイミングで一歩を踏み出せるようポスト公募を通年化しています。その結果、応募者数は2024年度の約2.4倍となり、自らの意思で新たな仕事や役割に挑戦する動きが広がっています。今後は、ポスト公募を通じた異動をさらに拡大するとともに、グループ会社との連携も検討し、会社の枠を越えた挑戦機会の充実を図っていきます。

■ポスト公募応募者数の推移



■一人ひとりの学びたいを支える

社員一人ひとりが自身のキャリアや成長課題に応じて主体的に学べるよう、「グロービス学び放題」と「Schoo」の2つのオンライン学習サービスを提供しています。ビジネスの基礎から実践的な知識まで体系的に学べる講座に加え、自己啓発を含む幅広いテーマや双方向型の授業をそろえ、多様な学習ニーズに対応しています。社員が自ら学びを選び、継続的に知識やスキルを高めることで、キャリアの可能性を広げ、新たな仕事や役割への挑戦につなげていきます。

オンライン学習サービス 累計登録者数（単体）	2025年度 登録者数	2025年度 目標視聴時間 達成者数
約4,150名	約2,150名	約1,500名

挑戦のフィールドを鉄道全体へ

ポスト公募による異動の前は、施設部で点群データの活用などデジタル技術による業務の効率化・高度化に取り組んでいました。その経験を通じて、当社に蓄積されたデータ活用の可能性を実感するとともに、鉄道の枠を越えた業務に携わりたいと考え、ポスト公募に応募しました。

公募先のデジタルソリューション本部（現共創ソリューション本部）では、鉄道部門が抱える課題に加えまちづくりやマーケティング領域の業務にも携わり、データやデジタル技術を活用し解決に向けた支援を担っていました。異なる分野の業務や課題に触れることで視野が広がり、これまで培った知識を新たな立場で活かせることにやりがいを感じています。

現在の部署でも引き続き、鉄道とデジタルをつなぐ役割を担い、鉄道事業全体の業務変革に貢献していきたいと考えています。



鉄道本部
イノベーション本部
松本 康寿

共創と挑戦を育む風土の構築

KPI：共創、挑戦スコア　※2028年度以降別途設定

社員一人ひとりが、組織やこれまでの業務の枠にとらわれず、新たな知見や技術に触れ、学びを実践につなげられる風土づくりを進めています。副業やグループ会社の社員も参加する価値創造研修、生成AIの活用など多様な挑戦の機会を通じて、当社グループの社員一人ひとりの発想や専門性を広げ、新たな価値を生み出す行動を後押ししていきます。

社外で磨いたスキルを本業の力に

当社の内製開発組織を成長させるため、「社会とつながり、社会から学ぶ」ことが必要だと考え、IT企業で企画職の副業を始めました。限られた財源の中で成果を求められる経験から、費用対効果を見極め、「やらない意思決定」をする大切さを学びました。

現在は、その経験を活かしWESTERアプリの企画・開発に携わっています。今後は、事業目線を持つ開発チームの基盤を築き、新たな事業を生み出すことに挑戦したいと考えています。



共創ソリューション本部
システムマネジメント部
山口 幹太

新たな価値を生み出す力を育む

当社およびグループ会社の将来の経営を担う人財を対象に、価値創造研修を実施しています。

●価値創造研修を受講してみて

多様な事業で活躍する皆様と時間を共にし、大いに刺激を受けました。視野が広がるとともに、グループの一員としてのロイヤリティが非常に高まりました。現在は、研修での学びも活かし、お客様の潜在的なニーズを捉え、仮説を立てて商品化につなげることを意識し取り組んでいます。今後もホテルの体験価値を高め、グループ全体の価値向上に貢献していきます。



株式会社
JR西日本ホテルズ
執行役員
橋本 浩章

多様な人財の獲得・活躍の推進

事業、組織の成長や変化を支えるため、新卒採用に加え、社会人採用も活用し、多様な経験や専門性を持つ人財の確保を進めています。さまざまなバックグラウンドを持つ人財を迎え、それぞれが培ってきた知識や強みを活かして活躍できる環境を整えることで、鉄道事業を支える専門性や技術を確保するとともに、組織の多様性を高め、新たな発想や価値創造につなげていきます。

■社会人採用の広がり

当社グループでは社会人採用を積極的に進め、採用者は累計で5,000名を超えています。その多くが、鉄道事業の安全かつ安定的な運営を支える人財として、幅広い職場で活躍しています。

また、官公庁や人材、コンサルティング業界など、社外で豊富な経験や専門性を培った即戦力総合職の採用も進めており、生活サービス分野やインフラソリューション分野で活躍しています。今後も、事業に必要な人財を幅広く獲得するとともに、能力や実績に応じた管理職登用を進めるなど、社会人採用者の継続的な活躍とキャリア形成を支援していきます。

社外で培った経験を、新たな事業の力に

前職の外資系コンサルティングファームでは、ロボットなどの先端技術を活用した新規事業の企画や業務改革支援に携わっていました。事業の当事者として手触り感をもって仕事に挑戦したいと思い当社に入社し、当初はスペースマッチング事業の推進を担当しました。現在は、前職で培った、多角的な視点と複雑な論点を整理する力を強みとして、当社アセットを活かした新たな柱となる事業の創出に取り組んでいます。今後もこの取り組みを発展させ当社の持続的な成長に貢献していきたいと考えています。



共創ソリューション本部
ビジネスデザイン部
山下 裕基

経済的・精神的・身体的充足の支援

KPI（単体）：いきいき職場率88%以上［2027年度］（2025年度実績：87%）

社員一人ひとりが、年齢やライフステージにかかわらず、安心していきいきと働き続けられる環境づくりを進めています。そのため、働く上で経済的な安心に加え、心身の健康を支える制度や取り組みの充実を図っています。財産形成支援や健康経営の推進などを通じて、全世代の社員が持てる力を十分に発揮し、長く活躍できる職場づくりを進めていきます。

■柔軟な働き方を後押しする制度の整備

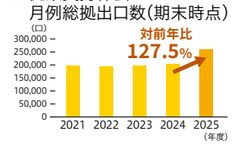
オフィスで働く社員に加え、鉄道オペレーションを担う現場の一部を対象に、コアタイムや始終業時刻に制限を設けないフレックスタイム制を導入しています。さらに、2025年4月には、月間の労働時間の調整により実質的な「週休3日」勤務を実現できる仕組みも導入しています。こうした柔軟な働き方の拡充により、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。

2026年4月時点 フレックスタイム制 適用者数（単体）	2026年3月時点 実質的「週休3日」 利用実績者数（単体）
約6,800名	約4,800名

■財産形成支援の強化

社内預金制度である積立貯蓄や確定拠出年金などの福利厚生制度を通じて、社員の資産形成を支援しています。特に2025年度には従業員持株会の奨励金率を最大8%から最大15%へと引き上げることで、資産形成支援の充実を進めました。また、新卒・社会人採用者や、定年退職前の社員を対象としたライフプランセミナーを開催することで、ライフステージに応じた将来設計を後押ししています。

■従業員持株会
月例総拠出口数（期末時点）



経営基盤の強化

人財戦略

経済的・精神的・身体的充足の支援

KPI（単体）：いきいき職場率88%以上［2027年度］（2025年度実績：87%）

■健康経営の推進

当社における健康経営の体制・取り組みなどについては、毎年「健康白書」として取りまとめ、公表しています。

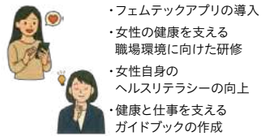
当社の健康経営の特色としては、現業区・産業保健スタッフ・人事部門が三位一体となって健康経営を推進していることが挙げられます。また、女性の健康支援や職場環境整備を通じて、多様な人財がいきいきと活躍できる職場づくりに取り組んでいることも特徴の一つです。

これらを通じて、社員一人ひとりの心身の健康とエンゲージメント向上を図り、持続的な企業価値の向上につなげています。

特色①：三位一体の体制



特色②：女性の健康支援



- フェムテックアプリの導入
- 女性の健康を支える職場環境に向けた研修
- 女性自身のヘルスリテラシーの向上
- 健康と仕事を支えるガイドブックの作成

ダイバーシティ＆インクルージョン

KPI：女性管理職比率10%（単体）20%（グループ会社）　インクルーシブスコア7.0点（JR西日本グループ）

■基本的な考え方

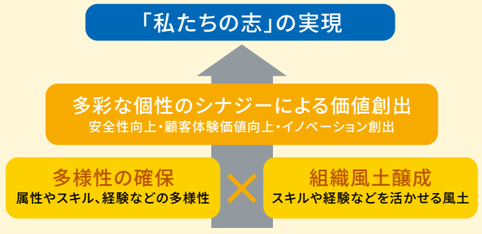
JR西日本グループは「ダイバーシティ推進トップメッセージ」のもと、国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、価値観、育児・介護や社内外での経験などを社員一人ひとりが有する大切な「個性」と捉え、多様な「個性」を掛け合わせることで、新しい価値を創出することをめざしています。

「私たちの志」実現に向け、2つの変革を実現し、その先で多様なパートナーやお客様へ価値を提供するためには、価値創造の源泉である人財が多様な視点・スキル・経験を持ち、それらを活かすことのできる企業グループとなることが必要不可欠です。

そのために、ダイバーシティ＆インクルージョンを人財戦略の基盤となる価値観に据えるとともに、「わたしらしく、あなたらしく、ともに創るミライ」を合言葉に、「多様性の確保」と「スキルや経験などを活かせる組織風土醸成」の両輪で推進していきます。



経営戦略本部 人財戦略部
ダイバーシティ推進室長
白壁 靖子



■「多様性の確保」に向けた取り組み

女性活躍推進を引き続き重要課題としながら、共働き・共育ての実現や外国人財・障がい者雇用および活躍支援、LGBTQ＋の理解増進に取り組むとともに、スキルや経験など社員一人ひとりの内面の多様性を高めていくことも大切にしています。

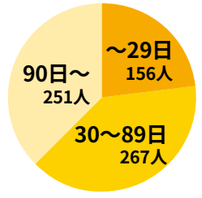
女性活躍推進および共働き・共育ての実現

意思決定層の多様性を高めるため、女性の採用・定着・育成における課題に対し取り組みを進めています。リーダー・管理職登用に向けて、個別成長支援（メンター制・キャリア研修・社外研修派遣）を拡充し、2026年6月時点で女性リーダー465名・女性管理職79名と着実に増加しています。

また、社員自身が描くキャリアを実現できる環境整備にも力を入れています。男性育休取得率が8割を超えた当社では、「共働き・共育て」の実現に向け、休職前から復職後を見据えた働き方を考える機会を充実させています。

■男性育休取得率（2025年度 単体）
81.4%

■男性育休平均取得日数（2025年度 単体）
96.9日



障がい者雇用および活躍推進

特例子会社である株式会社JR西日本あいウィルと連携し、グループ全体で取り組みを進め、同社では約200名の障がいのある社員が、印刷事業やビジネスサポート事業など複数の分野で活躍しています。こうした取り組みを通じて、2026年6月時点の障がい者雇用率は**2.77%**となっています。

スキルや経験等の多様化支援

社員一人ひとりが自身の望むスキルや経験を蓄積し、自律的なキャリア形成ができるよう、キャリア面談とキャリア研修を組み合わせて支援するセルフキャリアドックの構築を進めています。2025年度にはキャリア支援室を設立し、マンツーマン形式の面談を通じて社員の多様なキャリア設計を支援しています。

■「インクルーシブな風土醸成」に向けた取り組み

多様な社員が受け入れられているだけではなく、それぞれの多様な個性を発揮できる状態があって、はじめて多様性が当社グループの価値創造の原動力になると考え、インクルーシブな組織風土醸成を進めています。

職場レベルのD&I実践

職場レベルでのインクルーシブ実践の裾野を広げることを目的に、多様な仲間を尊重し、その持ち味を活かすために行われてきた職場独自の工夫を「D&I推進事例」として募集し、149件の推進事例が集まりました。

それらを事例集にして水平展開したほか、発表会を通じた事例の紹介・職場の交流などにより、職場での実践促進に取り組みました。

これらの取り組みを通じて、各職場における工夫や実践を組織全体に広げ、多様な仲間が互いを尊重し、それぞれの持ち味や強みを活かしながら働くことのできる風土の醸成につなげていきます。

■多様性のシナジーによる価値創出

多様な視点でお客様のあたりまえに寄り添う

私たちは、「あらゆるお客様に笑顔になっていただきたい」という思いで駅や設備を設計しています。それには、多様な感性や視点が欠かせません。メンバー自身が新しいサービスや社会の動きから多様な感性や視点を磨くとともに、それでも捉え切れないニーズは、組織内外へ学びに行く姿勢を大切にしています。

例えば駅トイレでは、男女どちらのトイレにも乳幼児連れブースやパウダーコーナーを設置するなど、多様なお客様を想定するだけでなく、清掃を担うグループ会社の仲間の気づきから作業効率を考えた排水溝の位置にするなど、多角的に利用者を捉えて設計に活かしています。

あらゆる人があたりまえに駅をご利用いただけるように、前例にとらわれず、より広く柔軟な感性と視点を持ち合わせた設計を追求していきます。



大阪工事事務所
建築技術課DE&Iチーム

■社外からの評価

当社における人財戦略の取り組みに対して、さまざまな社外の組織・団体より評価をいただいています。

健康経営優良法人2026 ホワイト500（経済産業省）
女性活躍推進企業 えるぼし「3つ星」認定（厚生労働大臣）
優良子育てサポート企業 プラチナくるみん（厚生労働大臣）
PRIDE指標2025 最高評価「ゴールド」
D&Iアワード2025 最高評価「ベストワークプレイス」
日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編 3.5つ星評価

人的資本に係る情報開示

■ガバナンス

人的資本に係る戦略については、経営戦略本部人財戦略部長のもと人財戦略部が所管し、必要の都度、人財戦略やその進捗状況を取締役会へ付議・報告しています。

「変革人財」については、各部門の人財育成責任者などで「人財育成ミーティング」を開催し、育成状況を定期的にモニタリングしています。特に「経営人財」については、人事などの公正性および信頼性を確保することを目的に、代表取締役および人財戦略部長を委員とする総合人事委員会を設け、人財の育成や適正な処遇を実現できるよう検討、審議しています。

■リスク管理

今後生産年齢人口の減少が進展することが予測されており、当社グループの事業運営を支える人財の確保が困難になる可能性があります。「長期ビジョン」をはじめとした経営戦略を実現していく上で、事業領域の拡大、新しい分野への挑戦に必要な人財を確保、育成することが不可欠であり、当社グループでは、人財確保のチャネル拡大と人財戦略の推進により、人財の確保およびリテンションに努めています。

■具体的な取り組み

内容	結果
社会人採用の拡充	累計 1,964名（2023年4月～2026年3月合計）
カムバック採用の拡充	累計 92名（2023年10月～2026年3月合計）
リファラル採用の拡充	累計 39名（2023年4月～2026年3月合計）
65歳以上の再雇用制度の活用	累計 645名（2023年4月～2026年3月合計）
外国人財の採用	累計 39名（2026年4月時点在籍者数）
デジタル専門人財の確保（株式会社TRAILBLAZER）	累計 124名（2026年4月時点在籍者数）
キャリア支援制度利用者の拡充	累計 6,350名（2025年4月～2026年3月合計）
人財の定着	離職率 1.7%（2025年4月～2026年3月合計）

特記しない場合は当社単体について記載（人財の定着における離職率はシニア社員を除く）

経営基盤の強化 | 人財戦略

共創を支えるDX・AI人財基盤

“With 生成AI”時代を踏まえると、社員一人ひとりのDX・AIリテラシーの向上は「共創」と「業務変革」を支える基盤として必要不可欠です。生成AIを軸としたJR西日本グループの人財育成体系を整備するとともに、現場起点・経営起点の両面からDX・AI人財が「共創」と「業務変革」を生み出す環境を整えています。



■生成AIを軸とした人財育成アカデミー（WAXA）

生成AIを軸とした人財育成アカデミー「WEST JR AI X（Transformation）Academy」を開設しました。「JR西日本グループ中期経営計画2030」において、2030年度末までにDX推進キーパーソン11,000人の育成を目標として掲げ、生成AIやデータ利活用、情報セキュリティをはじめとした基礎的なDX・AIリテラシーの習得から、AIを「使える」だけでなく「業務変革を設計・実装できる」人財の育成、自部署の課題解決、さらに専門領域を深めた業務変革の実践まで、社員の成長段階に応じた学習機会を提供するとともに、スキルやナレッジを可視化しています。

WAXA
WEST JR AI X ACADEMY

高度人財フェーズ 「DX・AIデザイナー研修」による実践的人財育成と成果創出


DX・AIデザイナー研修の様子

育成プログラムの概要（約4カ月）

1 理解・企画（インプット）	2 開発・実装（ハンズオン）	3 検証・改善（アウトプット）
生成AIの基礎や最新動向を学び、課題を整理し、企画・設計する力を養成	ローコード開発ツール等を活用し、AIを組み込んだアプリ・業務プロセスを手を動かして開発・実装	効果測定・フィードバックを通じて検証し、改善・最適化までを一連のプロセスとして実践

成果・事例

約40テーマの成果創出
2025年度は、約30部署・約40名で約40テーマの成果を創出

代表的な事例
- 宣伝物チェックAI：表記確認を効率化
- 列車運行情報ダッシュボード：運行情報をリアルタイムで集約・可視化

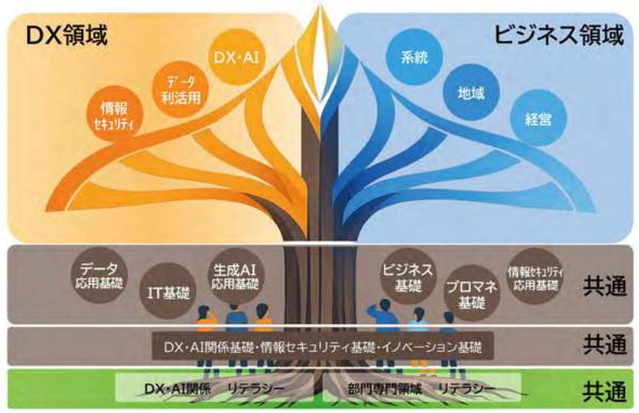
■「WAXA」の体系図

【高度人財フェーズ】
部門横断で業務変革をリードできる

【アドバンストフェーズ】
自部署の課題を整理し
DXプロジェクトを企画・推進できる
DX推進キーパーソン

【スターターフェーズ】
自身の業務にDX・AIを取り入れて改善に挑戦できる

【リテラシーフェーズ】
リテラシーを身に付ける



■ローコードと生成AIで磨く“自ら変革する力”

DX・AI人財育成アカデミー「WAXA」による体系的な人財育成と、ローコード初任者研修やプロ市民開発者認定制度、生成AI勉強会、ペンギンプロジェクトなどによる実践機会の創出を両輪で推進しています。社員が学びと実践を通じてDX・AIスキルを高めるとともに、現場課題を自ら発見し、デジタル技術を用いて改善につなげる力を育んでいます。

社員発のアイデアから会社全体の変革へ

コスト削減のアイデアや実践事例を全社で共有するアプリ「WeCosta」を、社員自ら企画・開発しました。各職場で生まれた改善の知見を組織横断で共有することで、社員主体のコスト削減活動を促進し、継続的な業務改善につなげています。

こうした取り組みが高く評価され、「第4回日本ノーコード大賞」特別賞を受賞しました。



未来のAI協働モデルを創る「ペンギンプロジェクト」

生成AIを活用した業務変革の実践プロジェクト「ペンギンプロジェクト」では、未知の領域へ果敢に挑戦する“ファーストペンギン”の精神のもと、実務担当者とDX・AI人財が協働し、業務起点で変革に取り組んでいます。現場の知見と生成AIを掛け合わせ、業務プロセスや役割分担を根本から見直すことで、業務品質と生産性の向上、新たな価値創出を目指します。さらに、実践を通じて得た知見を横展開し、人と生成AIが共に働く未来のスタンダードとなるAI協働モデルの創出につなげています。

事例	ブランドレギュレーションチェックAI 営業提案書自動作成AI 請求書自動処理AI　など
件数	実稼働件数　9件 構築エージェント件数　11件

DX推進にむけた環境整備

生成AI・市民開発のルール整備や利用基盤の構築に加え、自社開発の生成AIチャットボット「Work Smile AI-Partner（AIP）」を全社員へ提供し、誰もが日常的に生成AIを活用できる環境を整備しています。また、経営層向け勉強会や所属長との対話を通じて組織横断的なDX推進を後押しし、社員の学びと実践の好循環を生み出すことで、業務変革と価値創出につなげています。

経営層勉強会

経営層向け勉強会を通じて、最新の生成AI動向や活用事例を共有するとともに、経営の意思決定と現場の実践を結び付ける対話の機会を継続的に創出しています。

これにより、経営層自らがDX・AI活用を牽引し、全社的な変革を推進しています。



汎用生成AI利活用促進

自社開発の汎用生成AIチャットボット「Work Smile AI-Partner（AIP）」を全社員に提供し、高い利用率を実現しています。社内データへのRAG連携、画像の入力・生成、議事録の要約など、業務に直結する機能を拡充するとともに、市販SaaSや生成AIサービスも併用し、個人の業務効率化にとどまらない業務プロセス変革へと活用の幅を広げています。

主な指標（2026年4月時点）

AIP月間起動数	平均時間短縮（1回あたり）	創出時間
40,000回超	22.7分/回	16,000時間/月

経営基盤の強化

地球環境

中期経営計画2030に基づく気候変動・環境戦略

■環境戦略　トップコミットメント

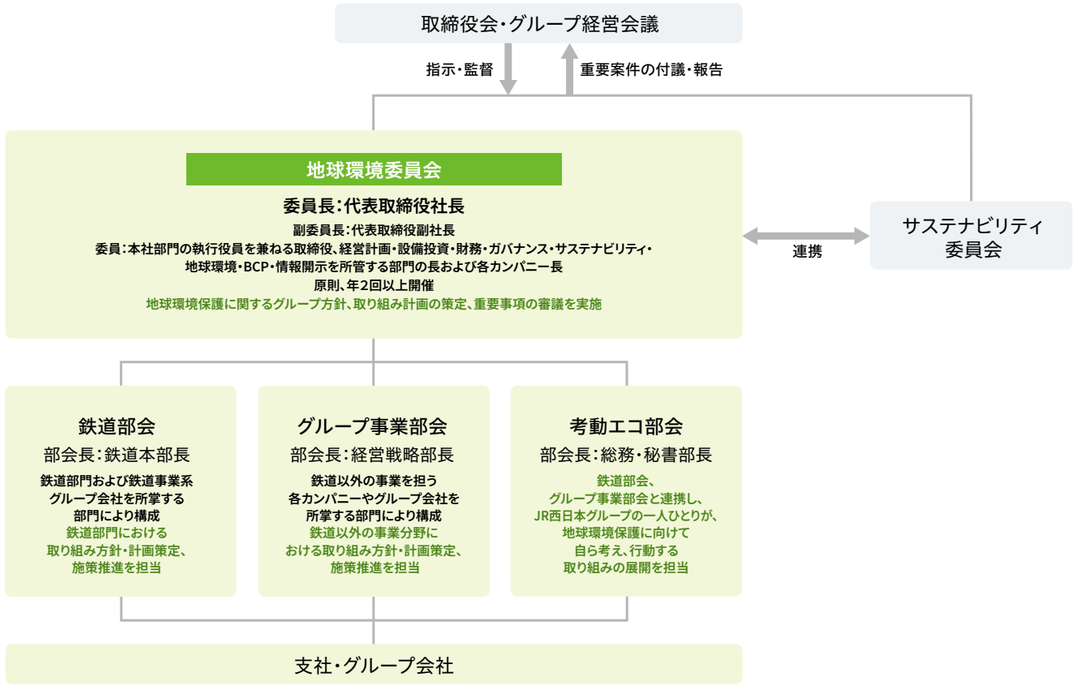
JR西日本グループは、社会インフラを担う企業グループとして、長期ビジョンに「安全、安心で、人と地球にやさしい交通※」や「持続可能な社会」を掲げ、環境をはじめとするサステナビリティの取り組みを推進しています。

環境の分野では、地球温暖化・気候変動を踏まえた脱炭素社会への移行や、水資源、生物多様性といった自然資本の保護の動きが急激に早まっています。なかでも気候変動については、その対応を将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、リスクに対処するとともに、低炭素な輸送手段である鉄道の強みをさらに磨き、地域の皆様やお客様に鉄道の環境優位性を広くお伝えすることを通じて、脱炭素社会に向けた行動変容を促し、それを機会として最大限に活かしつつ、グループの事業活動を通じて持続可能な社会づくりに貢献していきます。

※私たちの考える「地球にやさしい」とは脱炭素社会の実現です。
脱炭素施策の推進により2050年GHG排出実質ゼロを達成し、環境負荷を最小化する鉄道インフラを構築します。

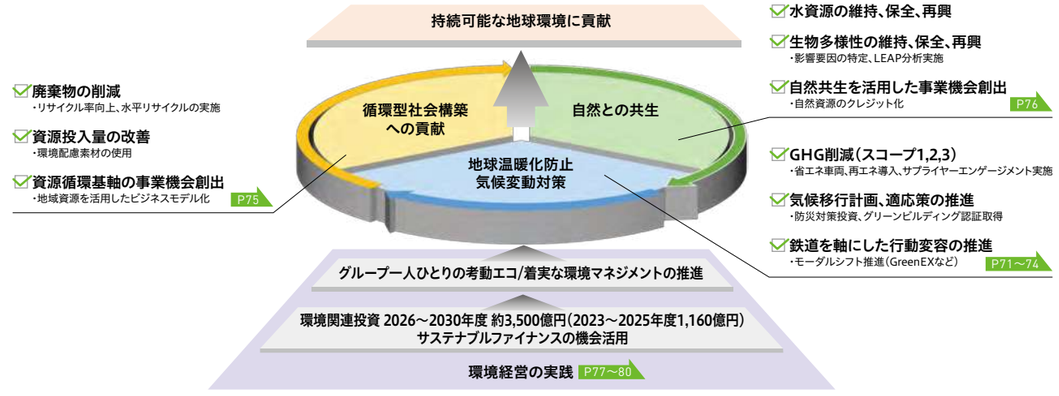
■取締役会が監督する実効性の高い環境ガバナンスと推進体制

私たちは地球環境保護を重要な経営課題と認識し、地球環境保護に関するグループの基本方針、中長期の取り組み計画および目標設定といった重要事項を審議し、実効性の高い環境ガバナンスとリスク管理のもとで取り組みを推進する体制として、代表取締役社長を委員長とし、本社部門を所管する業務執行取締役や主な部門長で構成する「地球環境委員会」を設置しています。地球環境委員会の審議事項のうち、重要なものはサステナビリティ委員会やグループ経営会議、取締役会にも付議・報告し、経営マネジメントにおいて共有を図っています。



■JR西日本グループ環境基本方針と環境戦略

JR西日本グループは、低炭素な輸送手段である鉄道の強みを活かし、「環境にやさしい鉄道」を軸として、グループ全体のアセットを最大限に活用することで、持続可能な地球環境の実現に貢献します。2050年のカーボンニュートラル達成を見据え、2030年度までに温室効果ガス（GHG）排出量を2013年度比で50%削減するという高い目標を掲げています。今後は、2026年度から2030年度にかけて約3,500億円のサステナブルファイナンスを活用し、「地球温暖化防止・気候変動対策」「循環型社会構築への貢献」「自然との共生」の3本柱におけるさまざまな取り組みを通じて、更なる環境負荷低減と社会の持続可能性向上に向けた取り組みを加速していきます。



■ 長期ビジョン/中期経営計画2030のKPI

区分	テーマ	目標内容	2025年度実績	2030年度KPI
地球温暖化防止・気候変動対策	GHG削減	スコープ1、2 排出量の削減	152万t-CO_2e（▲29%）	2013年度比▲50%
		省エネ車両の導入	省エネルギー型車両比率 96%（2025年度目標93%）	省エネルギー型車両比率 98%★
		再生可能エネルギー由来電力の活用	列車運転用電力の再生可能 エネルギー由来電力比率★ 新幹線（山陽＋北陸）10%　（2025年度目標６%） 在来線（大阪環状線 JRゆめ咲線）100% （2025年度目標60%）※2023年度に達成済み	列車運転用電力の再生可能エネルギー由来電力導入比率★ 新幹線 17% 在来線 13%
		スコープ3 排出量の削減	460.4万t-CO_2e	・スコープ3 排出量削減に関する目標設定
			ー※3	・主要サプライヤーへのエンゲージメント率 100% ・環境貢献度の高いサービスの開発・展開 3件
	気候移行計画／適応策	災害に強い鉄道・社会の構築	ー	・防災対策に関する設備投資の継続実施★
		グリーンビルディングに関する各種認証の取得	ー	・一定条件を満たした新規物件での環境認証取得率 100%
				・既存物件での認証取得、維持更新 ※DBJ Green Building認証、CASBEE、BELSなど
	行動変容	ステークホルダーとの協働を通じた脱炭素施策の推進	ー	・ステークホルダーとの協働件数 5件
		広義の環境教育、モーダルシフトの啓発推進および鉄道の環境優位性のPR実施	ー	・ステークホルダーへの環境教育・環境啓発につながる取組み 3件/年 ・モーダルシフトに関するPRの西日本エリアカバー率 100%★
循環型社会構築への貢献	廃棄物削減／資源投入量の改善	各種リサイクル率向上に向けた取り組みの推進 （アウトフロー＆インフロー）	駅ごみ列車ごみの資源ごみ 99.4% 設備工事資材発生品 97.0% 車両資材発生品 94.6%	・リサイクル率の高次元での維持★ 駅ごみ列車ごみの資源ごみ 99% 設備工事資材発生品 97% 車両資材発生品 97%
			138t/年	・PET水平リサイクル 提供量 200t/年 エリア拡大スキーム構築
			・プラスチック製アメニティの環境配慮素材転換率 100% ・使い捨てプラスチック製品使用量 約21t/年 ・客室提供飲料水紙製パックに切替え済	・プラスチック製品の包材も含めた環境配慮型素材への切替率 100%
		廃棄物の削減を通じた循環型経済の構築	ー	・コンビニ店舗における食品廃棄削減に向けたAI活用率100%
	資源循環のビジネス化	地域資源を活用した循環経済圏や顧客参加型ビジネスモデル化のトライアル	ー	・資源循環のビジネス化およびスキーム開発トライアル4件/年
自然との共生	水資源、生物多様性の維持、保全、再興	水使用量の削減（連結売上高あたりの使用量）	5.7m³/百万円	・5.4m³/百万円
		影響要因の特定、LEAP分析	ー	・影響要因の特定およびLEAP分析実施　・対象数 5件
		地域資源の保全、回復、維持・再興活動	ー	・地域資源の保全、回復、維持・再興活動 2件/年
	自然共生を活用したビジネス化	自然共生ビジネス化の拠点づくり	ー	・グループ内の「自然資源にかかわる地域活性化施策」を束ねて可視化
		地域自然資源のクレジット化	ー	・自然資源（水、森林など）のクレジット化を検討
その他	サステナビリティ経営に関する資金調達	サステナブルファイナンスの機会活用	ー	・サステナブルファイナンスを活用した資金調達

※1 各KPIへの実際のコミットは事業特性上、各連結子会社の担当事業分野によります。
※2 表中（★）はJR西日本単体でコミットするKPIを示しています。
※3 表中（ー）は新規目標のため、2025年度は表記しておりません。

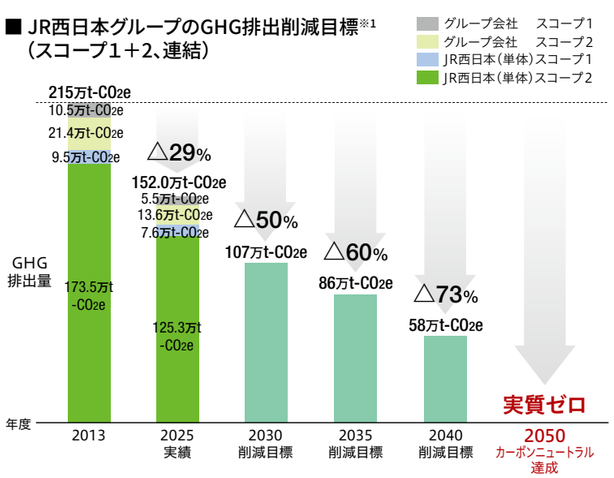
経営基盤の強化 | 地球環境

地球温暖化防止・気候変動対策 ～自社の脱炭素戦略と気候移行計画～

■環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」

事業活動を通じて多くのGHGを排出しているという事実認識に加え、自然災害の激甚化といった地球温暖化による気候変動への対応は当社グループの事業継続にとって重要な経営課題です。気候変動対策はグループとして一層能動的に取り組むべきものであるとの認識のもと、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定し、グループ全体のGHG排出量（スコープ1＋2、連結）を2050年に長期目標「実質ゼロ」、2030年度に短期～中期目標50%削減（いずれも2013年度比）を掲げています。さらに、2025年2月に日本のNDC（国が決定する貢献）において、2035年度、2040年度の中間目標が追加されたことを契機とし、当社グループとしても2050年の「実質ゼロ」の実現に向けた直線的な経路にある野心的な目標を掲げることを目的として、2035年度に60%削減、2040年度に73%削減（いずれも2013年度比）の目標を追加で設定しました。目標達成に向けては、省エネルギーによる消費エネルギー総量の低減に加え、脱炭素移行に伴う購入電力の電源構成の脱炭素化の進展も前提としつつ、使用エネルギーの再生可能エネルギーへの置き換えを軸に取り組んでいきます。

■ JR西日本グループのGHG排出削減目標※1（スコープ1＋2、連結）



■ スコープ3でのGHG排出量

	2024年度	2025年度
単体	137.6万t-CO_2e	138.8万t-CO_2e
グループ会社※2	333.9万t-CO_2e	321.5万t-CO_2e
合計	471.6万t-CO_2e	460.4万t-CO_2e

スコープ1：気動車運転用の軽油や業務で使用した灯油・重油などの燃料により、JR西日本グループが直接的に排出したGHGの合計（漏洩フロン類のGHG換算量を含む）

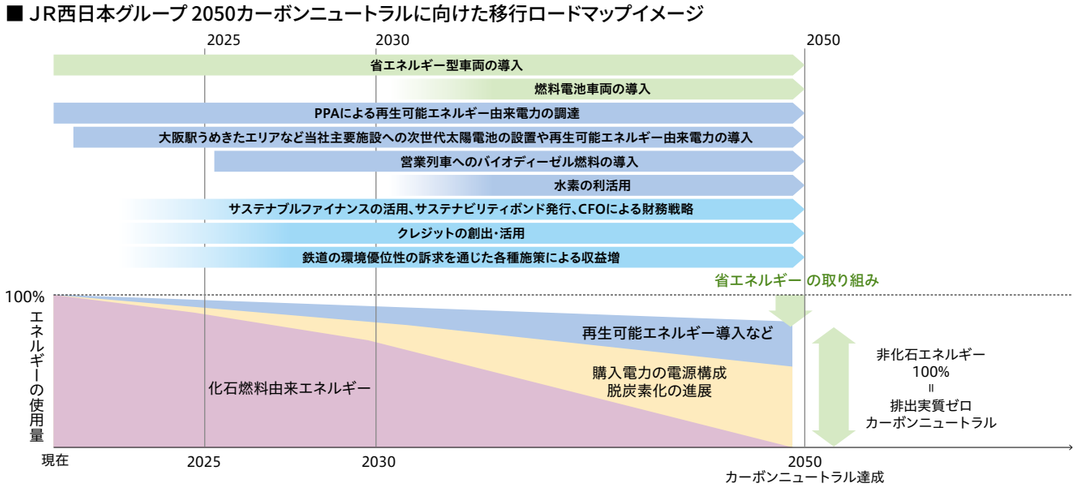
スコープ2：電力会社などから購入した電力や熱の使用に伴い、JR西日本グループが間接的に排出したGHGの合計

スコープ3：JR西日本グループの事業活動に関連する他社から排出されたGHGの合計（スコープ1、スコープ2以外の間接排出）

※1 GHG排出量は、京都議定書／地球温暖化対策推進法で定められた7種すべての温室効果ガス（CO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3を算定対象として含んでいます。

※2 グループ会社の算定対象範囲（バウンダリ）は、2024年度分よりすべての連結子会社のみに変更しています。

■ JR西日本グループ 2050カーボンニュートラルに向けた移行ロードマップイメージ



図の下部はイメージであり、特定の割合などを正確に表したものではありません。

■TCFD・TNFD「主要なリスクと機会」サマリー

気候変動シナリオに基づく主要な財務インパクトと戦略的アプローチ（対応策）

当社グループは、地球環境保護を将来の事業継続における重要な経営課題と位置付け、「地球温暖化防止・気候変動対策」「循環型社会構築への貢献」「自然との共生」の3本柱からなる環境基本方針を推進しています。TCFDおよびTNFDの提言に賛同し、気候変動においては複数の気温上昇シナリオに基づき、カーボンプライシングや自然災害などのリスクと、鉄道の環境優位性による機会を分析・管理しています。また、2050年のGHG排出量「実質ゼロ」に向け、2030年度の50%削減（対2013年度）をはじめとする段階的な削減目標を設定しました。これらの分析結果や目標進捗は、地球環境委員会を通じて取締役会などで共有・管理されるガバナンス体制を構築しており、本表ではその戦略・リスク管理・指標と目標の全体像を概観します。

※TCFD、TNFDシナリオ分析の詳細な前提条件や、全事業セグメントのリスク評価はWEBサイト https://www.westjr.co.jp/company/action/env/ をご覧ください。

■ 気候変動シナリオに基づく主要な財務インパクトと戦略的アプローチ

分類（シナリオ）	主要なリスク・機会の項目	事業への影響／財務インパクトの方向性	インパクトの規模／時間軸	当社の対応戦略（➡次ページ以降の取り組み事例へ連動）
【移行リスク】（主に1.5℃）	炭素税等の導入による事業運営コストの増加	【リスク】ディーゼル車両などの燃料（スコープ1）および使用電力（スコープ2）に伴う炭素税負担による営業利益の圧迫。	大（中期・長期）	「次世代バイオディーゼル燃料」の導入、ICPを活用した省エネ投資、将来の「水素車両」開発。➡P73-74
【移行リスク】（主に1.5℃）	サプライチェーン全体のGHG削減要請の強化	【リスク】インフラ建設資材（セメント・鋼材など）の調達コスト上昇およびスコープ3排出量の増大。	大（短期・中期）	【気候変動・資源循環・自然共生】「まさ土再利用」などによる建設資材由来の排出回避（TNFD対応）、サプライヤーへのグリーン調達推進。➡P75-77
【物理的リスク】（主に4℃）	異常気象の激甚化によるインフラの損壊・運休	【リスク】豪雨などによる斜面崩壊等での復旧コスト（CapEx）増大、および運休に伴う運賃収入の逸失。	大（短期～長期）	【気候変動】気候変動適応策としての斜面防護・ハード対策の強化、早期計画運休などによるレジリエンス確保。➡P72-78
【機会】（1.5℃/4℃共通）	低炭素モビリティへのモーダルシフト	【機会】自動車などから環境負荷の低い鉄道へのシフトによる、中長期的な旅客収入の増加。	大（短期～長期）	【気候変動】再エネ率向上などによる「鉄道の環境優位性」のPR。➡P73-74
【機会】（1.5℃/4℃共通）	地域の脱炭素化・環境不動産へのニーズ	【機会】脱炭素インフラの提供や、グリーンビルディングによる新たな収益源の獲得・不動産価値向上。	大（中期・長期）	【気候変動】「関西まちWe'll」を通じた地域脱炭素モデルの構築、「うめきたグリーンプレイス」などの環境配慮型まちづくり。➡P74

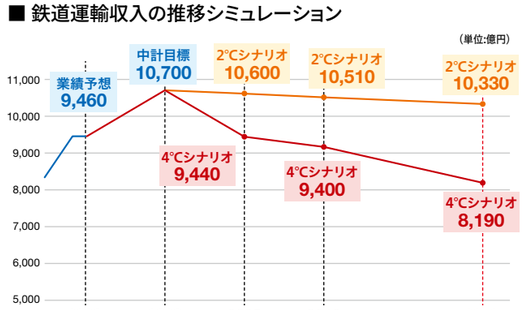
鉄道運輸収入の推移試算

気候変動研究において、分野横断的に用いられるシナリオである社会経済シナリオの人口・GDPのデータをもとに、2050年までの鉄道運輸収入の推移を試算しました。

人口推移データは国立環境研究所「日本版SSP市区町村別人口推計」、GDPデータはIIASA（国際応用システム分析研究所）“Socioeconomic Projections of the Shared Socioeconomic Pathways（SSPs）Release 3.2”のデータを参照し、当社営業エリアにおける人口動態の変化や国内のGDPの変化の予測に基づき、「JR西日本グループ中期経営計画2030」後の推移を試算しています。（ここでは1.5℃シナリオ・2℃シナリオ＝SSP1、4℃シナリオ＝SSP3としてデータを参照しています）

なお、本試算における将来予測としては人口動態やGDPの推計のみを用いており、今後実施する営業施策をはじめとする収入に影響を及ぼす個別の要素は考慮していません。

■ 鉄道運輸収入の推移シミュレーション



経営基盤の強化 | **地球環境**

地球温暖化防止・気候変動対策 ～自社の脱炭素戦略と気候移行計画～

■モビリティの脱炭素化（GHG排出量削減）とイノベーション

当社はイノベーションを駆使し、脱炭素社会の実現を加速します。

これまでも進めてきた「列車運転用電力への再生可能エネルギー由来電力の導入」はすでに新幹線や在来線において目標を上回るペースで進捗しています。今後も「再エネ導入」を引き続き拡大するとともに、「総合水素ステーションの開発」「次世代バイオディーゼル車両の実装」を柱に据え、新技術の社会実装を通じて環境負荷の低減と持続可能な事業基盤の強化を両立します。

国内初　100%次世代バイオディーゼル燃料列車の運行開始

当社は、公益財団法人鉄道総合技術研究所とJR7社で構成する共同技術開発体を通じて、国土交通省の「鉄道技術開発・普及促進制度令和4年度新規技術開発課題」（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）に参画し、次世代バイオディーゼル燃料列車の数々の性能試験や走行試験、営業列車を使用した長期走行試験での良好な結果を確認の上、2025年度より岡山エリアの営業列車において、国内で初めて本格導入し、運行を開始しました。今後、現在保有するディーゼル車両（気動車）への次世代バイオディーゼル燃料の適用拡大を目指します。

岡山エリアでの実装内容

1. **導入規模：約 2,100kL/年**
   ※全気動車運転用燃料の約10%相当
2. **GHG 排出削減量：年間約 5,500 t**
   ※一般家庭約 2,000世帯分相当
3. **供給開始時期：2025年11月11日**



シール（イメージ）


導入車両には左シールを掲出

地域・事業者と連携した水素利活用の推進

当社が保有する駅等の既存鉄道アセットを最大限活用し、多様なモビリティへの供給・輸送拠点を担う「総合水素ステーション」の構築を通じて、次世代エネルギー領域における新たな収益基盤の創出を図ります。現在、姫路、岡山（倉敷～津山）、山口（周南）の3エリアを戦略的拠点と位置付け、広域な国内水素サプライチェーンの社会実装に向けた事業化調査を推進しています。

姫路地区では、NEDO助成事業を通じて研究開発投資リスクを低減しつつ、電力・通信・メーカーなどとの異業種共創により、既存インフラを活用した低コストかつ大規模な水素輸送モデルの実現可能性調査を実施しました（2024～2025年度）。この成果を基盤に、2026年3月には参画企業を当社を含めて12社へ拡大し、国内水素サプライチェーンモデル構築に向けた共同調査・実証に関する基本合意書を締結。関西圏を起点とした大規模で低コストかつ低炭素な水素輸送の確立を牽引します。

岡山地区では、国土交通省の補助金支援の下、JR貨物やENEOSなどの強力なパートナーと連携し、輸送効率に優れた水素キャリア（メチルシクロヘキサン・MCH）を用いたステーション運営など、具体的な収益化を見据えた事業性評価を実施しています。さらに山口・周南地区では、当社の構想が「第2次周南市水素利活用計画」に組み込まれるなど、官民一体となった政策連携により、初期需要の確実な囲い込みと事業基盤の強化を着実に進めています。



■まちづくりを通じた地域社会の脱炭素化

うめきたグリーンプレイスでのグリーンビルディング

当社は、大阪駅（うめきたエリア）をイノベーション拠点「JR WEST LABO」と位置づけ、パートナー共創を通じた次世代環境技術の社会実装により、グリーンビルディングを起点とする事業機会の創出と移行戦略を加速しています。

具体的には、薄型・軽量の「ペロブスカイト太陽電池※」や自然採光連動型の自動調光システム、地域冷暖房などの先進技術を導入しました。再生可能エネルギー由来電力の全面活用と合わせ、当社初の「電力由来CO_2排出実質ゼロ駅」を実現し、将来の炭素コスト増大などの移行リスクを低減しつつ、環境不動産としてのアセット価値を向上させています。

さらに、2025年3月開業の「うめきたグリーンプレイス」などの同区域では、屋上・壁面および広場に計約3,500㎡（緑被率約30%）の緑地インフラを整備し、都市における景観価値を創出しました。年間約40tのCO_2吸収による「緩和策」に加え、雨水流出を約10%抑制する「適応策（物理的レジリエンスの強化）」も実現しており、自然資本の保全と持続可能な都市開発を両立する強靭なポートフォリオを構築しています。

※2026年9月末まで



住宅向け太陽光発電事業の本格開始

当社は、沿線地域の脱炭素化を推進すると同時に、自社の環境移行リスクを低減する新たな価値創造モデルとして、ハチドリソーラー株式会社との共創による「住宅向け太陽光発電事業」を本格開始しました。

本事業は、岡山・広島・山口エリアの強固な顧客基盤を活かし、沿線住宅への再生可能エネルギー導入を促進するものです。さらに今後は、本事業を通じて創出された環境価値を「J-クレジット」として集約し、自社の鉄道事業におけるGHG排出量のオフセットに活用する計画です。

これにより、将来的なカーボンプライシング導入に伴う財務インパクトを抑制しつつ、地域社会の脱炭素化と自社のカーボンニュートラル達成を同時に進め、持続的な企業価値の向上を図ります。



地域社会を豊かにするモビリティ マネジメント　関西まちWe'llへの横展開

当社は、持続可能な沿線価値の向上と環境移行リスクの低減を両立する戦略として、関西の鉄道事業者5社（当社、阪急電鉄、Osaka Metro、阪神電気鉄道、北大阪急行電鉄）でコンソーシアム「関西まちWe'll」を組成し、関西18自治体との広域連携による地域脱炭素化を推進しています。

本枠組みの柱となるのが、地域エコシステムを活用した新たな「環境価値創出モデル」の構築です。2025年9月より実施しているプロジェクト「関西エネワ」では、沿線の家庭や事業者の太陽光自家消費分を集約してJ-クレジットを創出します。獲得したクレジットは自社鉄道網のGHG排出オフセットに活用し、将来的なカーボンプライシングなどの財務インパクトを効率的に抑制します。

また、みずほ銀行のネットワークを通じた参画事業者の拡大や、クレジット売却益の自治体への還元を通じて、地域経済の循環を促進します。競合の枠を超えた広域アライアンスにより、単独企業では困難な規模の環境価値を低コストで確保しつつ、公共交通へのモーダルシフトを牽引し、脱炭素社会の実現と中長期的な収益基盤の強化を同時に図ります。

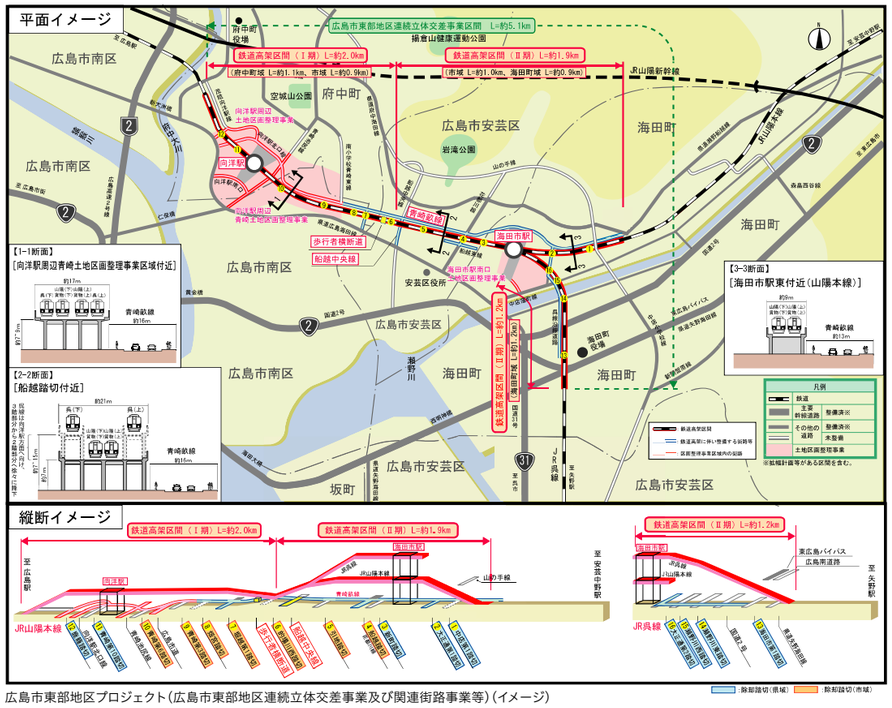
地域脱炭素推進コンソーシアム
関西まちWe'll

経営基盤の強化 | **地球環境**

循環型社会構築への貢献・自然との共生 ～TNFDに基づくサーキュラーエコノミー～

■公民連携プロジェクトでのインフラ開発における資源循環

広島県・広島市との共同事業として実施する「広島市東部地区連続立体交差事業」においては、複数の踏切を除却し、道路と鉄道を立体交差することで、交通混雑の解消や道路と鉄道それぞれの安全性を向上させるとともに、鉄道により分断された市街地の一体化を図ることで都市交通の円滑化や都市機能の向上など、まちづくりへの大きな効果が期待されています。その中で、当社は「地球温暖化防止・気候変動対策」「循環型社会構築への貢献」「自然との共生」の3領域を同時に満たす持続可能なインフラ開発を実践しています。

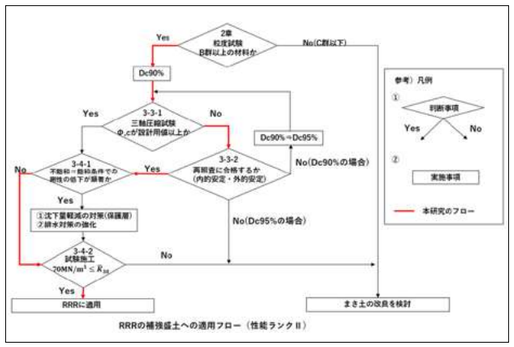


広島市東部地区プロジェクト（広島市東部地区連続立体交差事業及び関連街路事業等）（イメージ）

建設段階でのインフラ資材の大規模な再利用

本事業のような、高架化工事で発生する土は、通常であれば大半が廃棄され一般的には処理コストや環境リスクが課題として挙げられます。特に本事業で発生する「まさ土」は、風化度によって性質が左右されるなど、建設資材（盛土材料）として再利用するにあたって注意が必要でした。これに対し当社は、各種材料試験を行ったうえで、発生するまさ土を補強盛土擁壁（RRR工法）区間の盛土材料として再利用するフロー（図参照）を構築し、2026年度より本格的な現場転用に向けた試験施工を開始します。

再利用にあたっては、適切な手順で環境基準の適合性（安全性）を確認し、土壌汚染などの自然関連リスクを徹底して排除しています。



補強盛土擁壁の補強土体への適用フロー判断図

新規資材の採掘減によるGHG削減と自然資本の保存

この資源循環の実装により、新規資材の採掘および運搬工程を大幅に削減し、最大336.6トン（同プロジェクト年間GHG排出量の約7%）のGHG排出削減を見込んでいます※。自治体との強固なパートナーシップのもと、自然環境の保全と資本効率の向上を両立し、持続可能で強靭な地域インフラを構築していきます。

※環境省：サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース、Ver3.5、2025.3による試算



高架橋新設　準備工事状況

■地域コミュニティ・生態系保全の継続的な取り組み

当社は、TNFDの提言に基づき、事業と自然資本との「依存と影響」を管理し、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みを推進しています。

インフラ部門での自然共生の取り組み

当社グループの基幹事業であるインフラ部門では、激甚化する気象災害を意識した自然由来の事業リスク低減に注力しながら、自然共生を意識した取り組みを進めています。前述の「広島市東部地区プロジェクト」における「まさ土」の再利用のほか、建設工事などにおける「宮水（地下水）」の保護に加え、専門家の知見を活用した「カメ救出装置」を線路に導入し、これにより地域の生態系（外来種対策）を保全しつつ、列車遅延という操業停止リスクを回避しています。自然環境の回復と事業レジリエンスの強化を一体で進め、持続的な企業価値向上を目指します。



ポイントに挟まったカメ



列車輸送障害を防ぐための防止装置に落ちたカメ

ホテルなどの観光事業における自然共生の取り組み

一方、ホテルなどの観光事業は、地域の文化や景観といった「文化的エコシステムサービス」と密接に関わっています。その資本維持に向け、当社は2015年より京都3大祭の「葵祭」に不可欠な固有種「フタバアオイ」の育成・保全プログラムに参画しています。絶滅が危惧される同種を自社で株分け・育成し、上賀茂神社へ奉納することで、伝統文化の継承と生態系保全に直接貢献しています。また、この活動をホテルのお客様や従業員へ広く発信し、ステークホルダーとともに生物多様性への理解を深める価値創造の場としています。



フタバアオイ



フタバアオイの奉納の様子

経営基盤の強化 | 地球環境

環境経営の実践 ～環境汚染防止と公正な移行～

■バリューチェーンにおける環境汚染リスクの低減

インフラ企業ならではの環境汚染への取り組み

当社は広範な社会インフラを担う企業として、環境汚染リスクの徹底管理を、資本効率と持続可能性を支える重要課題と位置づけ、確実な対応を進めています。

第一に、資源循環とライフサイクルコストの低減です。駅・列車ごみのうち資源ごみは99%以上のリサイクル率を維持し処理費用を最小化。また、車両や橋梁へのステンレス・耐候性鋼材の採用、水性塗料への転換により、VOC（揮発性有機化合物）排出の抑制と将来の修繕費削減を両立しています。

第二に、環境負債（レガシーリスク）の確実な解消です。将来の財務リスクとなり得るPCB廃棄物は法令などにもとづき計画的かつ適正に処理を進めるほか、土壌汚染措置やフロン・排水管理においても法令を厳守し、事業の不確実性を排除しています。

加えて、防音壁や低騒音車両の導入などによる沿線の騒音・振動対策を徹底し、地域との共生（ソーシャルライセンス）を確保することで、安定した事業基盤を維持しています。



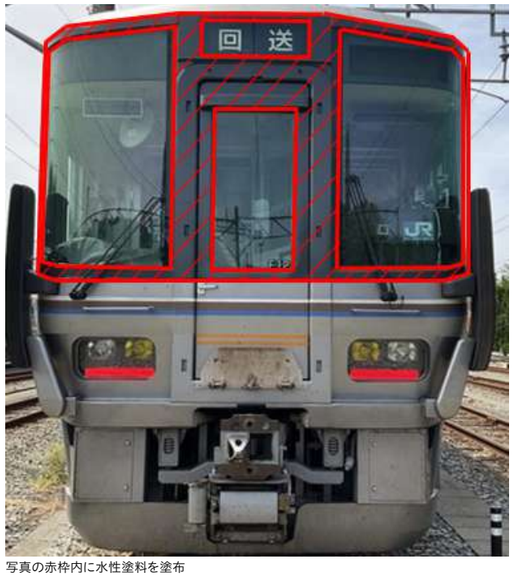
リサイクルに向けた廃棄物の分別

水性塗料の実用化を通したVOC（揮発性有機化合物）の削減

前述の通り、当社は、バリューチェーン全体における環境汚染リスクの低減と、将来的な化学物質規制の強化（移行リスク）を見据え、鉄道車両のメンテナンスにおけるVOC（揮発性有機化合物）排出量の削減を戦略的に推進しています。

具体的には、調達資材の環境負荷を低減するため、従来の溶剤系塗料から水性塗料への切り替えを検討するための実証試験を開始しました。現在、吹田総合車両所に所属する車種や走行線区の異なる6両に対し部分的に水性塗料を適用し、2025年8月より関西エリアの営業路線にて実環境での耐久性評価などを行っています。

本施策の本格実装により、塗料調達から施工に至るバリューチェーンのプロセスで、対象車両において従来比約70%のVOC削減を見込んでいます。これにより大気汚染リスクを抑制するとともに、従業員の作業環境改善（労働安全衛生の向上）にも寄与し、持続可能で強固な事業基盤を構築します。



写真の赤枠内に水性塗料を塗布

■公正な移行とコミュニティのレジリエンス

激甚化する気象災害に対する「気候適応策・防災」の取り組み

気候変動に伴う極端気象の頻発・激甚化（物理的リスク）に対する事業レジリエンスの強化として、当社はハード・ソフト両面での適応策を推進しています。

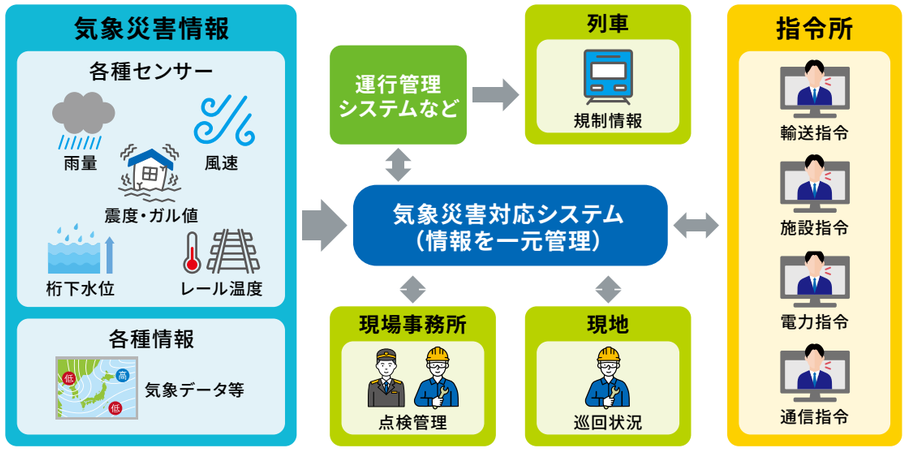
ハード面では、特に輸送影響の大きい新幹線や京阪神エリア在来線（JR京都線・神戸線、大阪環状線など）において、斜面補強や排水設備整備を集中実施しています。これにより構造物の強靭化を図り、降雨時の運転規制値の緩和による運休時間の大幅な短縮と、安定輸送の維持を実現します。

ソフト面では、社内センサーや外部気象データを一元管理する「気象災害対応システム」を導入しています。これにより、運転規制の判断から現地点検結果の伝達・確認までのプロセスを迅速化・高度化し、人的ミスの防止と早期復旧体制を強化することで、気象災害発生時の迅速な回復力（レジリエンス）を確保しています。さらに、2026年度からは気象災害対策として、株式会社ウェザーニューズと共同で気象データや生成AIを活用した「鉄道気象AIエージェント」の開発を進めており、迅速な運行判断とCX向上を目指して、2027年度の本運用開始に向けて実証実験に取り組んでいます。

これらの取り組みの中で当社は、激甚化・頻発化する水害に備えて、官民の多様な関係者と連携を図るべく、日本の鉄道業界では初めて、国土交通省の「流域治水」プロジェクトに参画し、2026年5月に「流域治水オフィシャルサポーター」の認定を受けました。

これらを通して、激甚化する気候のもとでも変わらぬ安全、安心な鉄道の実現を推進していきます。

■ 気象災害対応システムのイメージ



障がい者雇用×廃棄制服のアップサイクル

当社グループは、サーキュラーエコノミー（資源循環）の推進と人的資本経営を融合させた、独自の価値創造モデルを展開しています。

これまでも2024年度の鉄道3社（当社、東海旅客鉄道株式会社、東急電鉄株式会社）連携による制服リサイクルなどに取り組んできましたが、2025年度には特例子会社「JR西日本あいウィル」を中心に、新プロジェクト「I WILL ASHITA-UP」を始動しました。事業活動で生じる廃棄資材（使用済みの接客・技術・検修服）をPCバッグなどへアップサイクルし、自社ECサイトで販売することで、廃棄コストの削減と新たな収益化を両立しています。

さらに本事業では、障がいのある社員が製造工程にとどまらず、商品企画や開発段階から参画しています。多様な人財が自律的に能力を発揮できるフィールドを拡大し、エンゲージメントの向上とインクルーシブな雇用の創出を実現するほか、環境負荷の低減と社会課題解決を事業機会へと昇華させ、持続的な企業価値の向上を図ります。



経営基盤の強化 | 地球環境

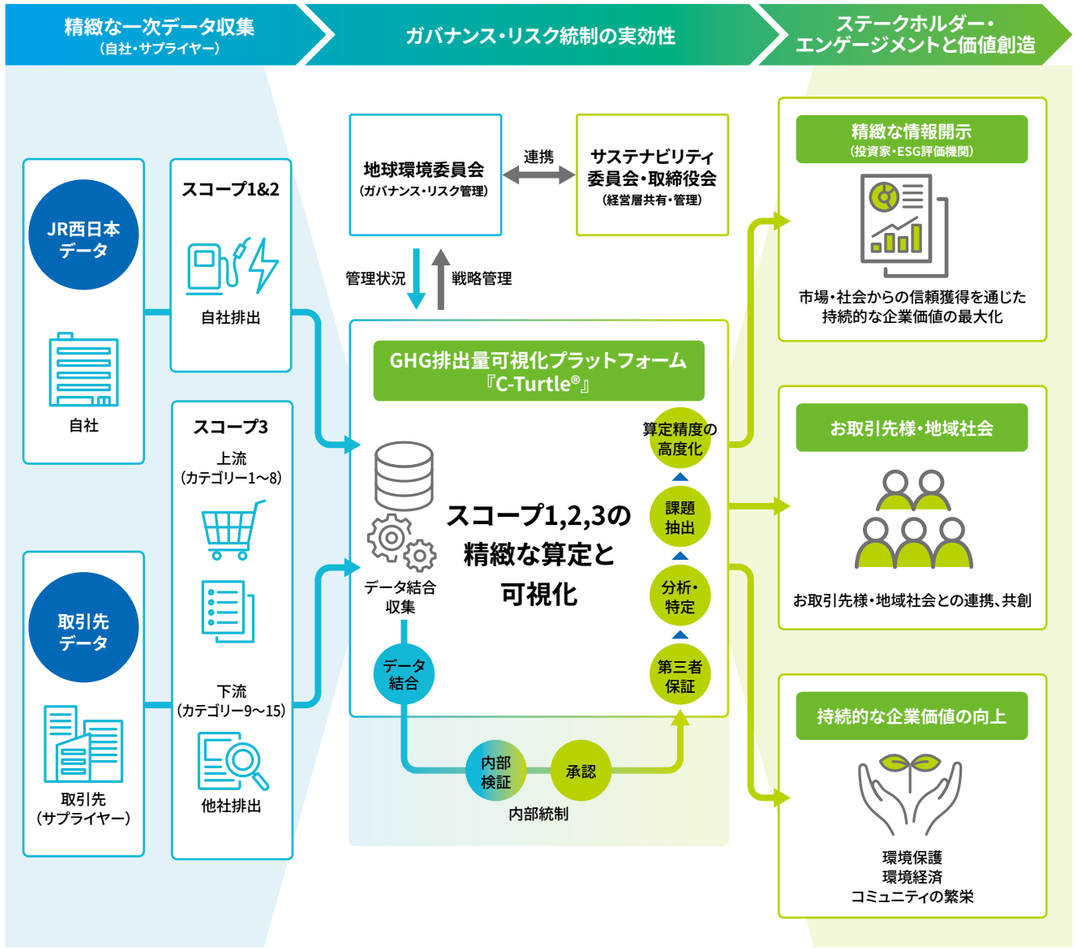
環境経営の実践 ～データ・ガバナンスとステークホルダー・エンゲージメント～

■【社内基盤】精緻なデータ管理とリスク統制の実効性

当社グループの脱炭素戦略を根底で支えるのが、透明性と客観性を担保する強固なデータ・ガバナンス体制です。グループ全体にまたがる事業活動の環境負荷を正確に把握するため、GHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle®」（NTTデータ）を中核とした高度なITアーキテクチャを構築しています。

本基盤を通じて、サプライチェーン全体から一次データを精緻に収集し、スコープ1～3の排出量を可視化・算定しています。この徹底したデータ管理により、環境移行リスクに対する統制力と施策の実効性を高めるとともに、投資家をはじめとするステークホルダーへ信頼性の高い情報開示を実現し、中長期的な企業価値の向上につなげています。

■ C-Turtle®を利用した強固なデータ・ガバナンスとステークホルダー・エンゲージメントの全体像



■【社外基盤】サプライチェーン・マネジメントとステークホルダーとの対話

サプライチェーン・マネジメントの推進

バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減、とりわけサプライチェーンでのスコープ3排出量の精緻な把握は、環境経営における重要課題です。当社グループは、社会インフラを支える企業として、持続可能で強靭なサプライチェーンの構築も重要視しながら進めています。その指針となる「JR西日本グループサプライチェーン方針」では、厳格な「品質管理」、事業継続を支える「安定した調達」、経済合理性に基づく「適正価格での取引」に加え、「サステナビリティ調達」の推進を重要な柱として掲げています。とりわけサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（スコープ3）の削減に向け、当社は環境データ収集システム「C-Turtle®」（NTTデータ）を活用した画期的なマネジメントを展開しています。

お取引先様のCDP回答データを直接収集することで、従来の業界平均値（2次データ）を用いた推計から、各社の実際の削減努力が反映される「1次データ」に基づく精緻な算定へと高度化しました。この客観的かつ透明性の高いデータ基盤により、バリューチェーン全体に潜む気候変動リスクを正確に特定・可視化し、実効性の高いデータドリブンな環境マネジメントを実現しています。

ステークホルダーエンゲージメントの拡大

精緻なデータ管理システムで可視化された情報を、具体的な温室効果ガス削減アクションへと昇華させるため、当社はステークホルダーとの対話（エンゲージメント）を飛躍的に強化しています。現在、お取引額の大きい主要なサプライヤー様から順次「サプライヤーエンゲージメント説明会」を開催し、当社の調達方針（品質・安定調達・適正価格・サステナビリティ）への理解と共感を深める取り組みを進めています。本説明会では、一方的な要請にとどまらず、「C-Turtle® 」（NTTデータ）経由で得られた各社の実際の排出データを共通の言語とし、実態に即した双方向のコミュニケーションを実施しています。

こうしたサプライヤー様との緊密な協働姿勢と実効性の高い仕組みが国際的にも高く評価され、当社は「CDPサプライヤー・エンゲージメント評価」において、初となる最高評価の「Aリスト」に選定されました。今後もお取引先様との強固なパートナーシップを通じて、業界全体の脱炭素化と持続可能性の向上を牽引していきます。

サプライヤー
エンゲージメント評価
（SEA）Aリスト選定

地球環境の取り組みに対する外部評価・表彰実績

■地球環境保護の取り組みにより「令和７年交通関係優良団体大臣表彰」を受賞

当社は、国土交通省が実施する「令和7年交通関係優良団体表彰 グリーン経営部門」において「大臣表彰」を受賞しました。

当社グループは「環境基本方針」を「地球温暖化防止・気候変動対策」「循環型社会構築への貢献」「自然との共生」の3分野を柱に環境保護を推進しています。今回は、これら3分野における統合的な取り組みの独自性や継続性に加え、地域・社会の脱炭素化推進への貢献度が高く評価されました。



「令和7年交通関係優良団体大臣表彰」表彰式（2025年12月15日）

■主要なイニシアチブへの参画・外部評価

当社の持続的な企業価値の向上と社会課題の解決の両立をめざし、以下のイニシアチブへの参画を表明するとともに、サステナビリティへの取り組みに対する外部評価を得ています。

CDP気候変動
「A-」

TCFD・TNFDに
グループとして賛同

GXフューチャーリーグに
グループとして参加

鉄道業界初
流域治水オフィシャル
サポーターに認定

経団連生物多様性宣言
イニシアチブの趣旨に
賛同して参画

コーポレート・ガバナンス

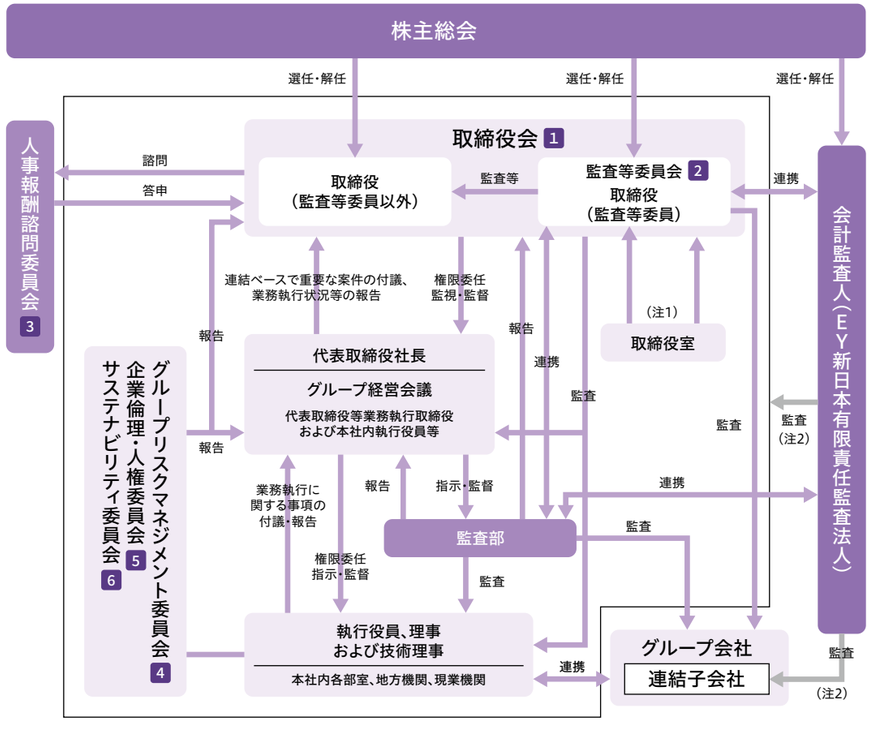
■コーポレート・ガバナンスに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、これまで安全で豊かな社会づくりに貢献できるよう努力を積み重ねてきました。安全を基盤に、インフラサービスを提供し、多くのお客様との接点や、地域とのつながりを持つ当社グループは、社会の課題に向き合い、「つながりを進化させる」ことで、未来の社会づくりに貢献する役割を果たすことができると考えています。こうしためざす姿を「私たちの志」とし、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出していきます。

JR西日本においても、「私たちの志」、「企業理念」および「安全憲章」のもと、鉄道の安全性向上に向けた不断の取り組みを積み重ねるとともに、企業の社会的責任を遂行し、持続的な発展を図っていきます。

それらを実現するため、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨および当社の事業の特性を踏まえつつ、中長期的視点に立った経営を行うとともに、株主をはじめとした各ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築をめざしていきます。また、経営の透明性、健全性および効率性を高める観点から、企業倫理の確立、経営の監視・監督機能の充実ならびに迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るための体制を整備し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます。

■ 当社のコーポレート・ガバナンスの体制



注1 取締役会および監査等委員会の職務を補助する組織として取締役室を設置し、業務執行取締役等からの独立性が確保された専任の補助使用人を配置
注2 ▭は、会計監査人による監査の対象範囲

1 取締役会

取締役会は、迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るため、業務執行取締役へ意思決定権限を大幅に委任しつつ、経営上の重点戦略、事業ポートフォリオの方向性、サステナビリティに関する機会・リスクなど、中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論および協議を重点的に行うとともに、適時、適切な意思決定を必要により行っております。

また、会社法に定める内部統制システムの「基本方針」や、これに基づき各取締役の責任や具体的な取り組みの責任体制を明確化・体系化した「内部統制管理規程」を策定した上で、「基本方針」に記載の各項目について取締役会にて毎年運用状況をモニタリングすることで、内部統制システムの実効性を高めています。

加えて、安全、企業倫理に関する事項を含む個別の業務執行状況等についても、適時、適切に報告を受けることにより、取締役会のモニタリング機能の強化を図っております。

▶ 2025年度取締役会における主な議題・議論の概況については P85
▶ 取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組みについては P87
▶ 社外取締役による特別座談会については P88

2 監査等委員会

監査等委員会は、監査方針、監査計画を策定し、それらに基づき取締役会など重要な会議に出席し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人などからその職務の執行状況、内部統制システムの構築および運用について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなど、取締役の職務の執行を監査するとともに、必要な助言・勧告などを行っております。また、会計監査人や内部監査部門などとも定期的に情報交換を実施するなどの方法で連携に努めています。

2025年度は、「『私たちの志』『長期ビジョン2032』『JR西日本グループ中期経営計画2025アップデート』の浸透、実現に向けた各カンパニーおよびコーポレート部門の取り組みと次期中期経営計画の策定状況」、「『JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027』の推進など、安全性の向上」、「必要な人財の確保育成およびワークエンゲージメント向上・活躍実現への取り組み」および「グループ全体として各層のコンプライアンス遵守のための具体的制度と運用状況」を重点監査項目として監査を実施しました。

3 人事報酬諮問委員会

当社は、役員等の人事および報酬等に係る客観性、公正性および信頼性を高めることを目的として、人事報酬諮問委員会を設置しております。

本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公正な観点から、役員等の人事および報酬などに関して審議の上、取締役会に対して答申を行っております。具体的には、取締役会の構成およびその多様性、取締役などに期待されるスキル、取締役などの選定および解任の方針・基準、取締役などの報酬の方針・基準などの審議を行っております。また、後継者計画については、内容の充実に向けた議論を行っております。

▶ 取締役などの選任に関する方針・手続き、役員報酬については P86

4 グループリスクマネジメント委員会

当社は、当社グループの経営における重要なリスクを一元的に管理する仕組みであるグループリスクマネジメントシステムを構築・運用し、健全なグループ経営を推進することを目的として、グループリスクマネジメント委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役（一部除く）、重要なリスクを報告・管理するリスク管理者、常勤監査等委員、監査部長、大学教授などの社外有識者などで構成し、原則年２回開催し、重要なリスクの管理状況や特に留意すべき当社グループのリスクへの対応などについて審議・評価を行っております。

▶ グループリスクマネジメントに関する取り組みについては P92

5 企業倫理・人権委員会

当社は、当社グループにおける重大な不祥事の発生を未然防止するとともに、不祥事の兆候が早期発見・対処される自浄作用の働く組織風土を築くことを目的として、企業倫理・人権委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役（一部除く）、当社グループのコンプライアンス推進に関して特に重要な部門の長、常勤監査等委員、監査部長、弁護士などの社外有識者などで構成し、原則年２回開催し、法令等の遵守や人権に関する経営上重大な事項などについて審議・評価を行っております。

▶ 企業倫理・人権に関する取り組みについては P98

6 サステナビリティ委員会

当社は、サステナビリティに係るリスクや機会、取り組みなどを審議するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催し、サステナビリティ経営に係るマテリアリティの特定およびモニタリング、情報開示の検討などを行っております。

▶ サステナビリティ経営の推進体制については P17

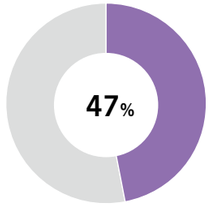
コーポレート・ガバナンス



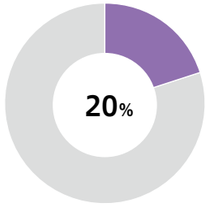
■ 役員一覧

	氏名	当社における役位	重要な兼職等	取締役在任年数	取締役会出席回数（2025年度）	監査等委員会出席回数（2025年度）	人事報酬諮問委員会出席回数（2025年度）
1	長谷川 一明	代表取締役会長 （取締役会議長）	一般社団法人関西経済同友会 代表幹事	14年	15/15回	―	3/3回
2	野崎　治子	独立社外取締役 人事報酬諮問委員会委員長	元株式会社堀場製作所 ジュニアコーポレートオフィサー 元京都大学理事、積水化学工業株式会社 社外取締役	6年	15/15回	―	10/10回
3	飯野　健司	独立社外取締役	元三井不動産株式会社 常務取締役常務執行役員 日本ビルファンド投資法人 執行役員	4年	15/15回	―	7/7回
4	宮部　義幸	独立社外取締役	元パナソニックホールディングス株式会社 取締役副社長執行役員 株式会社東海理化 社外取締役	4年	15/15回	―	10/10回
5	金井　豊	独立社外取締役	北陸電力株式会社 代表取締役会長 北陸経済連合会 会長	1年	11/11回	―	―
6	倉坂　昇治	代表取締役社長	―	8年	15/15回	―	10/10回
7	井上　啓	代表取締役副社長	―	2年	15/15回	―	―
8	武市　信彦	代表取締役副社長	―	2026年6月就任	―	―	―
9	奥田　英雄	取締役兼専務執行役員	―	4年	15/15回	―	―
10	梅谷　泰郎	取締役兼専務執行役員	―	1年	11/11回	―	7/7回
11	漆原　健	取締役兼常務執行役員	―	2年	15/15回	―	―
12	小倉　真樹	独立社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長	元弁護士・裁判官	6年 （監査役在任年数2年含む）	15/15回	14/14回	―
13	多田 真規子	取締役 常勤監査等委員	―	3年	15/15回	14/14回	―
14	狭間 恵三子	独立社外取締役 監査等委員	元堺市副市長 大阪商業大学公共学部 教授	6年 （監査役在任年数2年含む）	15/15回	14/14回	―
15	後藤　研了	独立社外取締役 監査等委員	元有限責任あずさ監査法人 専務理事大阪事務所長 後藤研了公認会計士事務所 公認会計士 東和薬品株式会社 社外取締役（監査等委員） 株式会社ハイレックスコーポレーション 社外監査役	4年	15/15回	14/14回	―

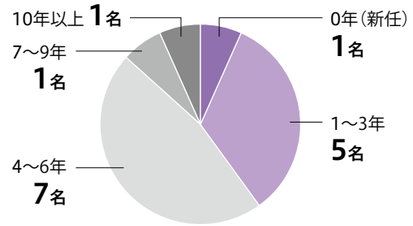
■ 独立社外取締役比率
7名／15名



■ 女性取締役比率
3名／15名



■ 取締役の在任年数構成比



※監査役としての在任期間を含む

■取締役の有する知識・経験・能力など（スキル・マトリックス）

「JR西日本グループ中期経営計画2030」における5つの重点戦略「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」、「まち・地域の持続性・魅力向上」、「共創による顧客体験価値向上」、「インバウンド需要の取り込み」、「更なる成長に向けた領域拡大・事業創出」の実現に向けて、取締役会が適時、適切な意思決定を行い、かつ実効性の高い監視、監督機能を発揮すべく、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキル（知識・経験・能力など）を、①企業経営、②ガバナンス、③人財戦略・ダイバーシティ、④安全・品質、⑤CS・マーケティング、⑥イノベーション・地球環境、⑦まちづくり、⑧地域共生の8つと定義しております。なお、ESGに関するスキルは、その構成要素が8つのスキル個々に含まれるものであり、役員全員がそれぞれのスキルを発揮する上で備えるべきものと考えております。

上記8つのスキルについて、各取締役が現在有し、特に発揮をすることが期待されるスキルの一覧は下表のとおりです。

取締役の選任理由につきましては、
こちらをご参照ください。
「第39回定時株主総会議案・事業報告等」（P6～14）
https://www.westjr.co.jp/company/ir/pdf/260516_39kofu.pdf

■ 各取締役が現在有し、特に発揮をすることが期待されるスキルの一覧（スキル・マトリックス）

氏名	特に発揮を期待するスキル（下段は主な構成要素）							
	企業経営 経営戦略 組織開発 財務戦略・M&A	ガバナンス 法務 リスクマネジメント 人権	人財・ダイバーシティ 人財育成 D&I推進 ワークエンゲージメント向上	安全・品質 安全管理 品質マネジメント	CS・マーケティング 顧客価値の創造 新たな事業領域への展開 ブランド価値	イノベーション・地球環境 DX・先進技術 鉄道技術、生産性向上 脱炭素社会の推進	まちづくり 不動産開発 鉄道ネットワークの利便性向上 まちの魅力向上	地域共生 観光・産業振興 地域文化の発展 持続可能な交通体系
1　長谷川 一明	●	●					●	
2　野崎　治子		●	●					●
3　飯野　健司	●		●				●	
4　宮部　義幸	●			●		●		
5　金井　豊	●			●		●		
6　倉坂　昇治	●	●		●				
7　井上　啓	●			●		●		
8　武市　信彦	●						●	●
9　奥田　英雄	●				●	●		
10　梅谷　泰郎	●		●		●			
11　漆原　健			●	●				●
12　小倉　真樹		●						●
13　多田 真規子			●	●	●			
14　狭間 恵三子		●					●	●
15　後藤　研了	●	●						

注1 各人の有するスキルのうち、取締役構成に鑑みて、特に発揮を期待するもの最大3つに「●」印をつけています。
注2 上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力などを表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

■2025年度取締役会における主な議題・議論の概況

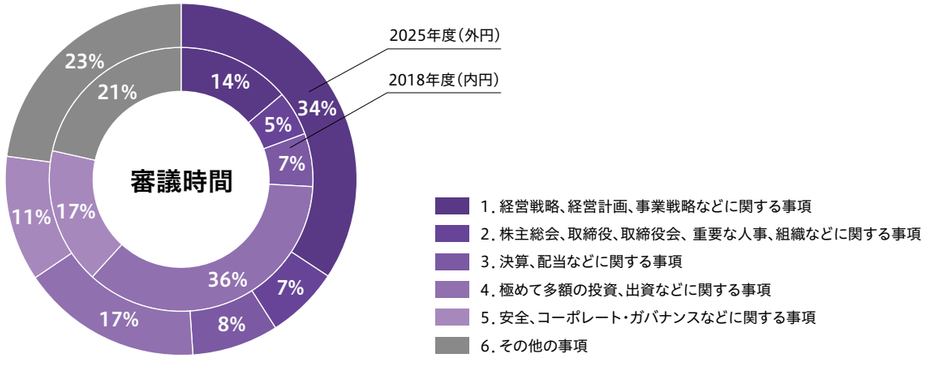
2025年度の取締役会では、適時、適切な意思決定を行い、また、安全、コーポレート・ガバナンスに関する事項などについて報告を受けるとともに、「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定に向け、経営戦略、経営計画、事業戦略について重点的に議論を行いました。

■ 主な議題

1. 経営戦略、経営計画、事業戦略などに関する事項	●「JR西日本グループ中期経営計画2030」の議論、決定 ●安全投資・安全性向上投資、鉄道事業戦略に関する議論 ●まちづくり・地域共生戦略に関する議論 ●マーケティング・デジタル戦略に関する議論 ●人財戦略に関する議論
2. 株主総会、取締役、取締役会、重要な人事、組織などに関する事項	●株主総会議案（取締役候補者含む）の決定 ●取締役の個人別の報酬などの決定方針の決定 ●人事報酬諮問委員会からの報告 ●取締役会実効性評価 ●執行役員の決定 ●組織改正の決定
3. 決算、配当などに関する事項	●決算・業績予想の決定 ●中間配当の決定 ●自己株式取得の決定
4. 極めて多額の投資、出資などに関する事項	●新型車両の投入の決定 ●資本業務提携に関する議論
5. 安全、コーポレート・ガバナンスなどに関する事項	●「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の進捗状況に関する報告 ●内部監査の結果・実施計画に関する報告 ●グループリスクマネジメント委員会、企業倫理・人権委員会、サステナビリティ委員会に関する報告 ●内部通報・相談、利益相反取引などの実績に関する報告 ●株主・機関投資家との対話に関する報告
6. その他の事項	●業務執行状況に関する報告

■ 議論の概況

中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題等に関し議論する協議事項の設定（2019年度）、監査等委員会設置会社移行（2022年度）を経て、極めて多額の投資、出資などに関する事項を除く意思決定権限を業務執行取締役へ委任しつつ、経営戦略、経営計画、事業戦略などに関する事項の議論をより充実させています。



■取締役などの選任に関する方針・手続き

人選の客観性、公正性および信頼性を確保するため、独立社外取締役による面談や人事報酬諮問委員会の審議を経た上で、次のような人材を取締役候補者として取締役会で決定し、株主総会に付議しております。

社内取締役	当社の事業に係る特性を踏まえ、各人の経験とそれに基づく知識・知見、経営に関する客観的判断能力や全社的見地に立った組織運営能力などを総合的に勘案し、取締役として適切な人材
社外取締役	当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営に必要な意思決定の過程などで、専門分野を含めた幅広い知見に基づく助言をいただくとともに、独立した立場で実効性の高い監視・監督を行える人材

※監査等委員である取締役については、監査等委員会の同意を得た上で候補者として決定しております。

■ 代表取締役社長の後継者計画

2025年度の人事報酬諮問委員会においては、より戦略的な後継者育成と、公正かつ透明性の高いプロセスによる更なる客観性の担保をめざして、代表取締役社長候補を対象に、ロードマップの立案、あるべき社長像の明確化と人財要件・必要な職務経験の策定を行いました。



※ ①～⑦：人事報酬諮問委員会、①・②・⑥：取締役会

【あるべき社長像】

- 「私たちの志」、「企業理念」を実現して顧客起点の経営により企業価値を向上させる強い意志、実行力、変革力を有する
- 将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていく決意と覚悟を有する
- 「共に働く仲間」の一人ひとりの誇りとやりがい、多様性、幸せを大切にする
- さまざまなステークホルダーと共に「共創」し、時代の変化を捉えて「挑戦」する

人財要件 ：先見性、変革力といった「私たちの志」、「企業理念」を実現していく上で求められる資質・能力
職務経験 ：各分野で業績向上や企業変革など著しい成果を上げていること
（具体的な分野・経験としては、グループ会社を含めた企業経営やグループ全体を俯瞰する経験、複数部門を束ねる経験など）

■役員報酬（取締役の報酬制度の概要）

取締役の個人別の報酬などについては、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、「JR西日本グループ中期経営計画2030」も踏まえた報酬体系を構築しております。

■ 取締役の報酬の構成（業績連動報酬に係る業績指標が前事業年度の期首に掲げる目標に達した場合）



■ 報酬の種類

報酬の種類	概要
基本報酬	適正な水準を確保するため、外部専門機関による他社調査などを考慮し、経営にかかわる責任に応じた報酬テーブルを作成し、現金報酬を支給
業績評価報酬	●事業年度の期首に掲げた各指標に対する達成状況に応じて、現金報酬を支給 ●会社業績分と個人業績分で構成し、7:3の比率で設定（ただし、代表取締役社長などは会社業績のみ） ●会社業績分の業績指標は、「利益創出力」、「経営効率」の財務指標2項目、「鉄道の安全」、中期経営計画における「人財」および「地球環境」に関する指標の非財務指標3項目 ●個人業績分の業績指標は、各取締役が担当する部門における主要なKPI（指標の達成状況および定性的評価に応じて、0～200%の範囲で変動）
株式報酬	●経営にかかわる責任に応じて設定した基準額で、一定の時期に金銭債権を支給し、その払込みと引き換えに譲渡制限株式を支給 ●付与対象者において、法令違反行為を行った場合その他譲渡制限付株式割当契約に定める一定の事由に該当する場合、当社は、取締役会で決議の上、割当株式の全部を当然に無償で取得（クローバック・マルス条項）

※監査等委員である取締役および社外取締役は基本報酬のみ
※監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬額の範囲で、監査等委員である取締役の協議により決定

コーポレート・ガバナンス

■取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組み

2024年度の取締役会実効性評価では、価値創造・成長戦略の推進に向けた議論の内容・質や、重点的な議論によりモニタリング機能が向上していること、環境変化への対応に向けた知見の向上を含め、取締役会の構成やスキル・マトリックスなどが適切であることを踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、安全性向上や価値創造に向けた課題に関する議論をさらに深めるべきこと、主要なグループ会社も含めモニタリングの精度向上を図ること、そのために、取締役会の運営をさらに効率的・効果的なものに改善することなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が提起されました。

この結果を踏まえ、2025年度の取締役会では、①当社グループの基盤となる安全性向上やまちづくりにおけるステークホルダーに提供する価値など、企業価値向上に資する議論の更なる深度化、②主要なグループ会社における業務執行状況も含めた、モニタリング精度の更なる向上、③議論の更なる活性化に向けた、より効率的・効果的な議事運営に重点的に取り組みました。

2025年度におきましても、求められる役割や責務を適切に果たしているか評価し改善を図るため、取締役実効性評価を以下のとおり実施しました。

実施概要

- 取締役に対するアンケート：2025年12月～2026年1月
- 取締役による議論：2026年1月
- 取締役会への評価結果報告：2026年2月

評価結果

アンケートやこれを踏まえた取締役会における議論の結果、適時適切な協議事項の設定や社内外の区別ない活発な議論により、企業価値向上に向け議論の内容・質ともに向上していること、焦点を絞った効率的な議論によりモニタリング機能が向上していること、取締役会の構成やスキル・マトリックスなどは現時点では適切であることを踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、取締役会規則に定める協議事項などにおける議論の更なる充実化、経営目標達成に向けたモニタリングの強化、取締役に期待されるスキルに関する継続的な検討など、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が提起されました。

2026年度における取り組み課題

上記の結果から、当社取締役会は有効に機能していると評価しておりますが、引き続き、取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向け、以下の取り組みを進めてまいります。

（1）議論の更なる充実化について
協議事項などにおける議論の充実化に向け、論点をより明確にするとともに、説明資料の最適化や事前説明の更なる活用を図ってまいります。

（2）経営目標達成に向けたモニタリングの強化について
経営目標達成に向け、達成に向けた課題を中心としたモニタリングを強化してまいります。

（3）取締役に期待されるスキルの更なる発揮について
中長期的な経営計画に連動するよう、必要によりスキル・マトリックスなどを見直すとともに、スキルの更なる発揮に向けた取り組みを実施してまいります。

（4）以下の事項につきましては、従来から取り組んでおりますが、取締役会の実効性向上に向け、継続的に取り組んでまいります。

①情報伝達体制の整備
取締役会の監視・監督機能の強化に向け、社外取締役への情報伝達体制を整備しております。
具体的には、取締役会において本質的かつ実効的な議論を行うべく、社外取締役に対し、取締役会議案などについて論点や社内における議論経過などを事前に説明しております。また、取締役会以外にも機会を設け、重要な経営課題などに関する説明を行うとともに、経営実態および施策背景などに関する情報提供として、現地視察などを実施しております。
さらに、取締役会における指摘、質問などに対する必要な追加説明などを、直近の取締役会などにおいて実施しております。

②協議事項の設定による議論の充実
決議事項および報告事項に加え、中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題などに関し議論する協議事項を取締役会規則に定め、中長期的な視点から継続的かつ充実した議論を行っております。

③取締役会における議論内容などの共有
取締役会における議論内容、指摘事項を執行役員なども出席するグループ経営会議でフィードバックし、施策の推進や立案などに活用しております。

監査等委員会における実効性評価

監査等委員会の実効性について議論を行い、内部監査部門と相互に課題感を共有するなどの実効的な連携などを通じて、良質な企業統治体制の確立につながっていると評価しました。

グループガバナンス向上に向けたグループ会社監査役への支援・連携については、各種連絡会の開催、実務に通じる資料の提供など、さまざまな取り組みが良好なコミュニケーションにつながり、機能しています。

特別座談会

「JR西日本グループ中期経営計画2030」において社外取締役が重視したこと、期待すること

当社グループは、今年4月に新しい中期経営計画となる「JR西日本グループ中期経営計画2030」（以下「中期経営計画2030」）を公表しました。2025年度の取締役会では、中期経営計画2030の策定・公表に向けた議論を行ってきました。

今回は、取締役会議長の長谷川一明（司会）、社外取締役の野崎治子、飯野健司、宮部義幸、金井豊の5氏が、中期経営計画2030の策定に向けた議論で重視したこと、印象や感想、今後への期待などについて意見を交わしました。



はじめに ～自己紹介、取締役会の印象など～

長谷川（司会）：この統合レポートでは、社外取締役の皆様を中心に、コーポレート・ガバナンス、そして当社の取締役会のあり方を含めた、経営上の課題につきまして、座談会というかたちで議論が行われてきました。2025年度の取締役会では、中期経営計画2030の策定・公表に向け、さまざまなバックグラウンドを持つ皆様から、多岐にわたる熱心な議論を行っていただき、中期経営計画2030の成案・公表に至りました。私も取締役会議長として、多様な視点を持つ社外取締役の皆様からの意見や問題提起を十分に引き出し、それらが中期経営計画2030に適切に反映されるよう、議論の活性化に努めてきたつもりです。そこで今回は、2025年度の取締役会での議論も振り返りつつ、当社グループを取り巻く経営環境に関するご認識や、中期経営計画2030の策定に向けた議論で重視されたこと、感じたことなどについて、忌憚のないご意見をお聞かせいただきたいと思います。まずは、自己紹介と当社取締役会の印象などを野崎取締役からお願いします。

野崎：私は、京都の学生ベンチャーとして創業した、分析・計測機器のメーカー、株式会社堀場製作所（以下、「堀場製作所」）で、主に人事を担当しておりました。堀場製作所の特徴は、多品種少量生産で、外国籍社員の割合が高く、社是は「おもしろおかしく＝Joy & Fun」。人の思いを大切にするという共通点はありますが、ビジネス面では当社グループとは真逆の会社だと思っています。現在（座談会開催時）は、京都大学で理事を務めています。そのような経歴を持つ私から見

特別座談会

た当社取締役会の印象ですが、社外取締役に就任して初めて取締役会に出席した際に、借りてきた猫のようだった私に、倉坂さん（現代表取締役社長）から、「思ったことは何でも発言してください。」と言われました。今も、よそ者、若者（この分野での若輩者）、馬鹿者（会社の内部事情を十分知悉（ちしつ）していない者）の強みで、分からないことや違和感があるときは忖度なく質問しています。的外れな発言でも温かく受け入れ真剣に検討していただいているという印象を持っています。

飯野：私は三井不動産株式会社に入社し、マンション開発、新規事業、海外駐在、法人営業、人事、広報、秘書など、さまざまな仕事をしました。当社取締役会ですが、就任以降、毎年進化しているという印象です。特に、中期経営計画2030の策定に関する議論では、中長期目線での経営戦略や成長戦略の構築などについて、非常に活発に議論されておりまして、忌憚のない取締役会になっていると思っています。

宮部：私は、工学部の出身で、技術者として松下電器産業株式会社（現パナソニック ホールディングス株式会社。以下「パナソニック」）に入社し、取締役副社長執行役員も務めていました。パナソニックは、創業者の松下幸之助によって確立された経営理念に則り経営しています。一方で、当社は日本国有鉄道（以下「国鉄」）の分割・民営化により発足しており、そのような企業がどのように経営しているのかが最初の関心事でした。国鉄時代に入社された方々を中心に、インテリジェンスや使命感の高さを感じるとともに、国鉄の分割・民営化後に入社された方々が取締役会にも入ってきて、これから100年、200年にわたって、どんな会社であり続けるのかを議論する時期に来た。そのような認識を持ちながら取締役会で議論させていただいています。

金井：私は北陸電力株式会社（以下「北陸電力」）にエンジニアとして入社し、主に原子力発電にかかわる仕事をし、現在は代表取締役会長をしています。原子力発電にかかわる仕事





の中でも、その安全性を説明し許認可を得るという仕事を主にしていました。当社にもそういった仕事をされている方がいらっしゃるのではないかと思っており、親近感を持っています。また、北陸経済連合会の会長や、一般社団法人世界原子力発電事業者協会東京センターの議長などにも就任しています。当社は社会基盤を担う公益企業の性格が強く、そういった点では北陸電力と似ているという印象です。また、当社取締役会につきましては、さまざまなキャリアの方が社外取締役に就任されていますので、非常にオリジナルな意見が出るとともに、社内取締役については、ご自身の業務に非常に精通しているという印象を抱いています。一方、社内外の情報格差解消に努力していただいているものの、社外の意見はややもすれば的外れな点もあるかも知れませんが、社外の偽らざる意見は大事にしてもらえればと思います。

長谷川：取締役会が終わった後、社外取締役の皆様からいただいたご意見には、参考にしなければと思う示唆が多数ございまして、私も、本当に有益なご意見をいただいていると思っています。

JR西日本グループを取り巻く経営環境に関する認識

長谷川：中期経営計画2030の冒頭でも触れていますが、「JR西日本グループ中期経営計画2025」（以下「中期経営計画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」や「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」などに取り組みました。2024年にアップデートを行い、これに掲げた財務目標・非財務目標とも概ね達成することができました。中期経営計画2025を推進する中では、経営環境の劇的な変化があったと思っていますが、当社グループを取り巻く経営環境について、皆様のご認識を教えてください。

飯野：私は、例えば、人口減少や物価高騰、あるいは、予測が難しい国際情勢と、構造的な不安要因が多く、また、これが長引いたり常態化したりするような状況になってきていると思っています。そういう局面ですので、当社グループの経営の舵取りは、格段と難易度が高まってきており、まさしく経営力が問われる局面にあると認識しています。

宮部：国鉄の分割・民営化後、継続的に利益を出せる状態になってきましたが、巨額な設備投資をしていかなければいけない産業においては、その企業のみで投資をして、減価償却の範囲内で再投資していくのではなく、例えば、国家予算などを投入して再投資していくといったことが必要になってきているのではないかと考えています。

金井：鉄道事業は、景気動向や人口動態、人の移動量、都市部への人口集中など、外部環境の影響を非常に強く受けてしまいますので、外部環境に左右されづらい経営を目指し、事業ポートフォリオの転換を進めていると理解しており、中期経営計画2030の策定に向けても、この観点からの議論がなされてきたと思っています。

野崎：コロナ禍では、リモート会議などが急速に広がりましたが、そのような時代を経験したからこそ、最終的にイノベーションを生み出すのは、人と人との出会いであると確信するに至りました。大学でも、対面での雑談から研究のヒントが生まれたり、学生の背中を押すアドバイスができたりしたと聞いています。当社グループでも同じで、社内外に出会いの場をアレンジして、そこで出た芽を生かしていくことが大事だと考えています。当社グループは、現状にとどまらず、次なるイノベーションにつなげていくフェーズにあるという認識です。

長谷川：コロナ禍は大変厳しかったですけれども、逆にそれを経験したことによって、さまざまな価値を再認識することができました。それをどう活かしていくかが大切だと考えています。

中期経営計画2030策定に向けた議論で重視したこと、印象や感想

長谷川：中期経営計画2030で掲げる内容は多岐にわたりますが、その策定に向けた具体的な議論の中では、社外取締役の皆様から、執行部に対して、さまざまなご確認やご意見、課題提起をいただきました。この議論において、皆様が特に重視されたことですとか、印象や感想として、どのようなことがあったでしょうか。



宮部：中期経営計画2030では、過去最大規模の設備投資・出資を計画しています。やはり、新しい設備を導入した方が生産性の向上につながります。蒸気機関車をIoT化しても、新幹線には勝てないですよね。躊躇せずに必要な設備を更新していくことが安全性の向上や持続的な成長につながると考えるとともに、こういった考え方に基づいた設備投資・出資を永続的に行うことができるだけの稼ぐ力を身に付ける、そういった中期経営計画になればと思いながら、議論をさせていただきました。

金井：私も、中期経営計画2030の目玉は、将来に向けた積極的な投資だと思っています。今後、労働人口が減少していく中では、省力化・効率化のための技術開発や設備投資は必要になってきます。例えば、新幹線の自動運転や車両・設備のメンテナンスを、いろいろな知見を用いて開発し、必要な効率化や費用の削減につなげていく、そういった積極的な投資を含んでおり、非常に良い計画になったと考えています。

野崎：取締役会で議論した最初の案では、経済的価値に関する記載がほとんどで、社会的価値に関するものは少なかった印象です。社会的価値についても実際には検討されていたのですが、さまざまなパートナーを巻き込み共創していくためには、当社と他社との違いを明確にしながら、社会的価値で「心を動かす」ことが大切になってきます。また、検討を重ねるたびに中期経営計画が取扱説明書のように詳細になりましたので、社員やお客様、地域のパートナーなどが一読して理解できるカタログのようにわかりやすいものにしてほしいとお願いしました。新たな共創は、理解・共感から生まれるという立場で今回の議論に参加させていただきました。

飯野：私は、成長なくして企業の存続はないという考えから、当社の財務規律については少し柔軟性を持たせて、その分を成長投資に振り向けるべきなのではないか、と従来から考えており、今回の議論の中でも、そのような意見を何度か出さ

特別座談会

せていただきました。今回、成長投資の中には戦略投資を含んでいますが、その投資先などが将来の当社グループの方向性、生き方をも左右する重要な要素になると思っています。

長谷川：私のような国鉄世代は、債務の利子負担に対し、どうしても抵抗感を持ってしまうのですが、分割・民営化後に入社した世代の取締役や執行役員が増えてきたこともあり、中期経営計画2030では財務規律を見直しつつ、これまでにない規模の設備投資・出資を計画しました。新たな経営ステージに入ったと感じておりまして、安全性向上という面でも、生産性向上という面でも、あるいは、ポートフォリオ変革という面でも、その成果が問われるということを十分意識しながら推進していかなくてはならないと思っています。

最後に ～JR西日本グループの更なる成長に向け期待すること～

長谷川：最後に、当社グループの更なる成長に向け、皆様が期待されていることをお聞かせください。

金井：当社グループは、その社会的使命として、西日本エリアの地域経済の発展に貢献していく必要があると考えており、その牽引役を担っていくことを期待しています。また、中期経営計画2030には新たなライフスタイルの提案につながるようなものもあり、事業活動を通じて、その実現を進めていくことも期待しています。

宮部：よく取締役会でも言われていますけれども、モビリティ以外の分野で柱となる事業が、複数成長してきている段階です。そういった事業をさらに生み出し、さらに成長させていくためには、シナジーの最大化を図ることが重要ですので、当社グループの異なる事業間でもそれぞれが持つ知見を共有していくことを期待しています。

飯野：少し前に、担当部署の方と社外取締役で行われました、





新規事業に関するディスカッションがあり、大変視座高く意欲的で頼もしく感じました。新規事業で成功するために、スターター含むあらゆる企業、国や自治体、市民や大学などと、柔軟に連携や共創ができる能力を持つメインプレーヤー・プラットフォーマーをめざしてほしいと思います。また、経営陣にはチャレンジに我慢強く寄り添っていただきたいと思います。

野崎：プラットフォーマー、すごくいい言葉だなと思いました。インフラ企業にふさわしい響きですね。

飯野：ステーションに近いですよね。やっぱり鉄道との親和性を感じます。

野崎：そうですね。ある意味、ステークホルダーが当社グループという一つの共同体に乗り合わせているわけですよね。乗り合わせたクルー（多様なステークホルダー）が、「この会社に勤めて良かった」ですとか、「この会社に投資して良かった」と、さらに思ってもらえるように、中期経営計画2030を推進していくことを期待しています。

長谷川：ありがとうございます。最近、現場を回っておりましても、コロナ禍と比べますと自信を回復しつつあり、それにより、新しいことにチャレンジする機運も徐々に高まってきていると感じています。当社グループ内での共創はもちろんのこと、当社グループ外の多くのパートナーや地域の皆様との共創により挑戦していく環境を整えていくことに、取締役会としても取り組んでいきたいと考えています。また、言うまでもなく、中期経営計画は策定して終わりではございません。その進捗や成果、経営環境の変化によっては、バージョンアップも必要かもしれません。私としましても、取締役会議長として、引き続き、執行の監督と建設的な議論の両面を充実させ、コーポレート・ガバナンスの向上や企業価値の向上に貢献していきたいと思います。皆様におかれましても、引き続き、ご知見に基づき精力的にご意見いただきますようお願いします。本日はありがとうございました。

グループリスクマネジメント

■リスクマネジメントに関するJR西日本グループの考え方

次なる成長に向けた共創と挑戦を加速させていくために、グループ全体を見通したリスクマネジメントを充実させて適切なリスクテイクを行う必要があります。そのために、「中期経営計画2030」の達成を支障しうるリスクを当社グループにおける経営上の重要リスクと位置付け、その管理状況をモニタリングする「グループリスクマネジメント体制」を構築しています。

JR西日本内（コーポレート）の各部門、各カンパニーおよびその他グループ会社が経営へのインパクトも勘案して抽出・選定したリスクについて、その管理状況を取りまとめ、「グループリスクマネジメント委員会」で確認・議論しています。加えて、グループ全体への影響や共通性をもつリスク（グループ共通重要リスク）については、戦略リスクも含めてリスク管理の責任と役割を具体化した上で一覧化するなど、攻めと守りのリスクを一元的に管理し、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を高めています。

※詳しくは当社Webサイトおよび有価証券報告書をご覧ください。https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/
https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/

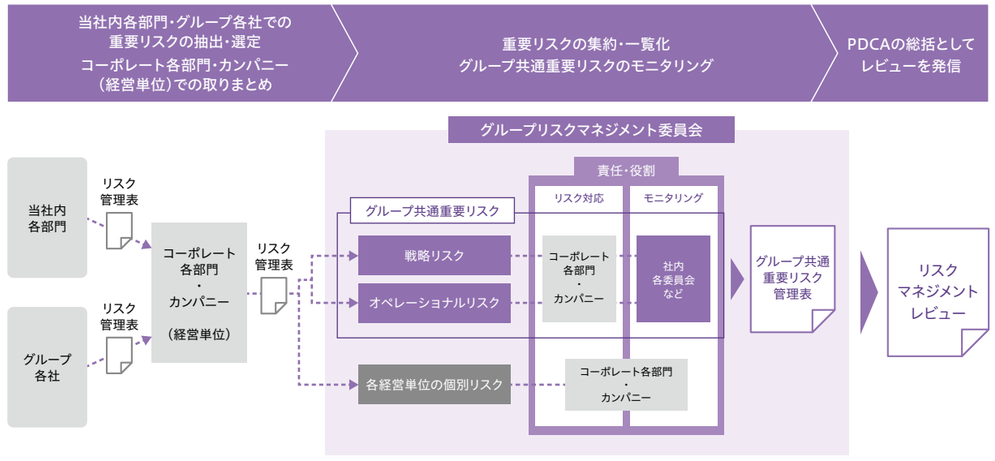
リスクマネジメントの取り組み　有価証券報告書

■グループリスクマネジメント（全社的リスクマネジメント体制）

グループリスクマネジメントのプロセス

当社内（コーポレート）の各部門、各カンパニーおよびその他グループ会社が経営へのインパクトも勘案して重要リスクを抽出・選定しています。経営単位ごとに選定されたリスク管理者は、それぞれの所管する事業などにおける重要リスクを集約・管理し、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント委員会に報告します。グループリスクマネジメント委員会では、集約された重要リスクを一覧化し確認・議論することに加えて、グループ全体への影響や共通性をもつリスク（グループ共通重要リスク）をモニタリングしています。グループ共通重要リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類した上で、社内各委員会などでの議論も含めてリスク管理の責任と役割を具体化し、「グループ共通重要リスク管理表」として一覧化するなど、攻めと守りのリスクを一元的に管理しています。

また、グループリスクマネジメント委員会を通じて確認したリスク管理状況や議論などについては、取締役会に報告し有価証券報告書へ反映するほか、必要な改善措置につなげるための総括として、「リスクマネジメントレビュー」をグループ全体に向けて発信し、次年度のリスク管理の取り組みに反映しています。



グループリスクマネジメント

■リスクマネジメントの実効性を高める個別の取り組み

グループリスクマネジメント体制の構築・運用のほか、リスクマネジメントの実効性を高めるにあたり、次のような個別の取り組みを推進しています。

グループ全体のリスクマネジメントレベル向上

個社のリスクマネジメントの実効性向上に加え、グループ内で連関したリスクマネジメントの仕組みの構築を目的とし、リスクマネジメントの推進方法に関するガイドラインを策定しています。

また、2026年度は当社の役員およびグループ各社の社長を対象にした「トップセミナー」を実施しました。経営層への意識付けとして、リスクマネジメントに取り組む意義などを外部講師に講演していただきました。加えて社内・グループ各社のリスクマネジメント担当者に対しても、リスクマネジメントの基礎的な知識や取り組む上でのポイントなどについて研修を実施しています。

事業・施策に伴うリスクの多面的な分析、対応

グループ経営会議に付議する件名などの重要施策については、法務部門が連携して具体的なリスクの検討と分析を行うとともに、意思決定以降にリスク状況に変化などが生じた場合には、グループ経営会議などに必要な報告をする仕組みを整備しています。

意思決定前	意思決定後
重要施策の構想段階から事業を所管する部門と法務部門が情報連携し、意思決定にあたって具体的なリスクが適切な形で経営陣に提供されることを確保	意思決定以降、グループ経営に重大な影響を与えうるリスク、その他の残存するリスクの状況をモニタリングし、グループ経営会議などに報告

●事前協議ルールの策定

当社では、事業部門と法務部門が早期に連携し施策推進にあたって発生しうるリスクに的確に対応するため、重要な投資・出資など、法務部門が事前にリスク確認を行う事項を明確化しています。

●経営層への法的リスク重要事例の共有

当社グループにおける契約リスク、コンプライアンスリスクなどの事例の分析や対応から得られた知見を定期的にグループ経営会議などに報告しています。

プライバシーガバナンス（個人情報・プライバシー保護のための体制整備）

お客様の大切なデータの取り扱いについては、法令遵守はもちろんのこと、プライバシーへの配慮や透明性の確保などについて積極的に取り組んでいます。経済産業省・総務省が定める「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック」に基づき体制整備を進めるほか、インバウンド需要により増加している海外からのお客様に対する個人情報保護にも取り組んでいます。

また、データ利活用に伴うリスクの把握・管理の仕組み整備のため、個人情報を取り扱う事業に関し、プライバシー影響評価を行っています。

●プライバシーステーション

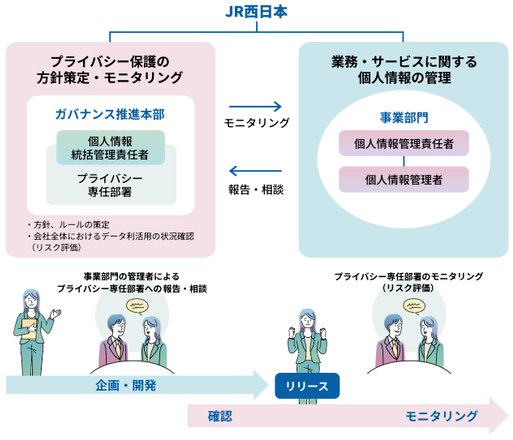
プライバシー保護の考え方や取り組みをお客様にお知らせするWEBページとして「プライバシーステーション」を整備し、プライバシー保護に関する姿勢をグループ全体で統一した「JR西日本グループプライバシーポリシー」などを開示しています。

●個人情報の取り扱いにおける管理体制の整備

個人情報保護やプライバシー分野を主管する専任チームを設置しており、当社グループが行うデータ利活用に関して、企画・開発段階でプライバシー保護の観点から検討を進める仕組みを整えたほか、ルールの充実を図っています。

●グループ内での個人情報保護についての研修実施

当社グループ全体のリテラシー向上のため、対面および動画配信による個人情報保護に関しての研修をグループ全体で実施し、リテラシーの向上を図っています。



管理体制およびモニタリングの仕組み

有事に備えた対応

●有事に備えた対応に関する基本的な考え方

当社グループに「危機」が生じた場合、またはそのおそれがある場合に、お客様、社員の安全確保を最優先として早期収束および復旧を行うことによるグループの損失最小化を目的に、さまざまな仕組みを構築しています。

●初動体制およびBCPの策定

自然災害や感染症、テロなどの多様化する危機に対して、事象発生時の迅速かつ適切な初動体制を構築すべく、体系化した規程・マニュアル類を整備するとともに、定期的に訓練を実施しています。

個別に規程・マニュアル類を定める事象

● 乗客の死傷を伴う列車事故・災害 ● 当社施設へのテロ行為、殺傷又は爆破事案 ● 大規模災害 ● 武力攻撃事態等 ● 海外渡航時の危機事象 ● 個人情報漏洩 ● 食品事故 ● システム障害

なお、既存のルールなどで対処が難しい事案やグループ個社の対策本部のサポート機能として適用できる初動対応の手順を「危機対応準則」に定めています。加えて、鉄道運行の再開や、感染症発生などに関する事業継続計画（BCP）を策定し、危機レベルに応じて柔軟に業務執行体制の構築が可能となるように危機発生時に備えています。

●「食の安全」および「建築設備の安全」に関する取り組み

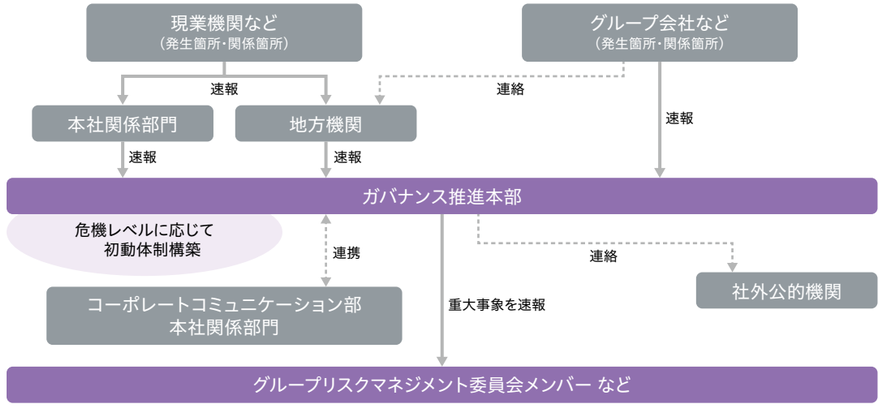
お客様の安全を脅かす危機の低減を図るべく、「食の安全」や「建築設備の安全」を推進する取り組みを実施しています。いずれについても、当社グループ共通のガイドラインを策定し、グループ全体の安全、品質レベルの維持・向上を図っています。なお、「食の安全」については、社外の専門コンサルティング会社と連携して、日頃からの衛生管理や品質管理、内部監査の実効性向上、法令改正への対応などを行い、食中毒、アレルギーなどの健康被害、法令違反を発生させないよう取り組んでいます。

●海外出張者・駐在員などの安全確保

海外でリスク事象が発生した場合に備えたマニュアルを整備するとともに、対象社員に対しては渡航前に「安全対策動画」「海外渡航安全の手引き」などを用いて、海外での業務における安全対策上の基本的心構えと、最低限身に付けておくべき具体的行動指針について教育しています。また、国際情勢の動向について、社外の専門コンサルティング会社から随時情報を収集し、関連する社員に共有する体制を整えています。

●グループ会社などとの平時からの連携および緊急時の情報連絡体制

グループ会社などの危機管理担当者と定期的にミーティングを開催することで、平時からの連携を図っています。また、当社およびグループ会社の事業運営において、人命、財産、社会的信用に影響を及ぼす可能性がある危機事象については、経営層に速報する体制を構築しています。



情報セキュリティ

■情報セキュリティに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、情報資産をさまざまな脅威から守るために「JR西日本グループ情報セキュリティポリシー」を定めてこれを遵守し、グループ会社間の情報共有と相互連携により、グループ全体で情報セキュリティ対策を継続的に行っていくことを宣言しています。

近年、サイバー攻撃によるリスク・被害は増大し、かつ高頻度になっており、政府も国家戦略としてサイバーセキュリティの強化を要請しています。JR西日本グループも、DX進展に伴う脆弱性の拡大や攻撃の巧妙化、脅威の増大に対し、「中期経営計画2030」で掲げた「経営基盤の強化」に向けた取り組みとして情報セキュリティに取り組んでいます。

デジタルを活用した新たな価値創出を推進する当社グループにおいて、情報セキュリティはサービスや事業活動を支える重要な基盤です。サービスの高度化や事業領域の拡大が進む中、グループ全体で適切な情報セキュリティ水準を確保し続けることが、持続的な成長を促進させます。

これまでJR西日本グループでは、大阪・関西万博への対応をはじめ、さまざまなセキュリティ対策を着実に積み重ねてきました。今後も変化する脅威動向への的確な対応を進めるとともに、グループ、パートナーの皆様と共に、お客様に安心してサービスをご利用いただける環境づくりに取り組んでいきます。



技術理事 共創ソリューション本部システムマネジメント部長（CISO／サイバーセキュリティ責任者）
甲斐 康弘 情報処理安全確保支援士（登録番号第025068号）

■情報セキュリティガバナンス

JR西日本グループのセキュリティ体制

当社グループの情報セキュリティ体制として、最高情報セキュリティ責任者（CISO）を委員長とした情報セキュリティ委員会を設置し、その下部組織として「重要インフラ部会」、「JR西日本グループCSIRT※1（JRW-CSIRT）」を運営しています。その他、外部機関との連携も活用しつつ、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

●情報セキュリティ委員会

当社グループ内のセキュリティに関する取り組み実績の報告に加え、社内外の動向をもとに当社グループのセキュリティレベル向上のための取り組み方針を決定しています。

●重要インフラ部会

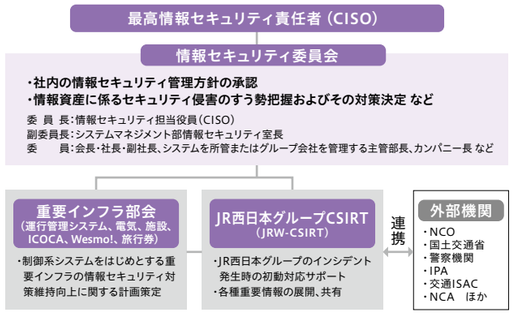
鉄道分野における制御系のシステムや、ICOCA・Wesmo！といった金融・決済サービスを提供するシステムなど、生活・社会活動の基盤となるシステム（重要インフラ）について、各主管部長の主導のもとさまざまな取り組みを進めています。

また、鉄道事業法施行規則の改正などを通じて、サイバーセキュリティが「輸送の安全」を支える重要な要素として位置付けられたことを踏まえ、当社においても鉄道安全管理規程に「サイバーセキュリティ責任者」による輸送の安全にかかわる重要インフラについての管理体制などを明記し、適切な管理・運用に取り組んでいます。

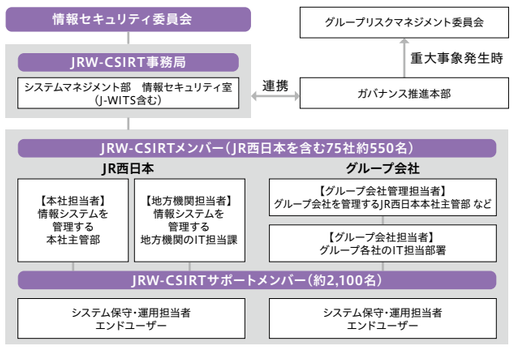
●JR西日本グループCSIRT（JRW-CSIRT）

セキュリティインシデントの未然防止や、発生時の被害拡大防止を目的とした組織として、情報連携・教育などによる意識の醸成およびインシデント発生時の迅速な対応に取り組んでいます。

■ JR西日本グループのセキュリティ体制



■ JRW-CSIRTの体制



※1 CSIRT（シーサート）：Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の総称。

リスクマネジメント、情報セキュリティの取り組みに関する情報は以下のページをご参照ください

リスクマネジメントの取り組み（情報セキュリティ含む）
▸https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/
JR西日本グループ情報セキュリティポリシー
▸https://www.westjr.co.jp/guide/security.html
IT Report 2026
▸https://www.westjr.co.jp/efforts/pdf/it_report2026.pdf

グループ内各社に対応窓口となるJRW-CSIRTメンバー（75社約550名）、各箇所にJRW-CSIRTサポートメンバー（約2,100名）を配置し、体制の拡充を図っています。グループセキュリティアドバイザー（GSA）によるグループ会社への専門的な支援の提供により、グループ全体としての更なるセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

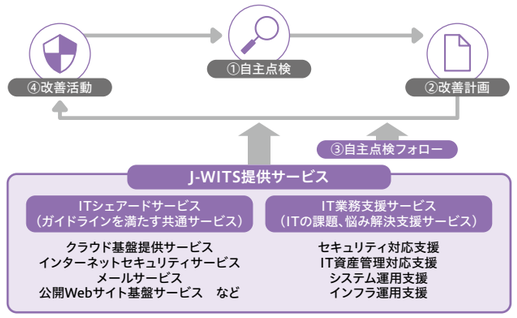
●外部機関との連携

国家サイバー統括室（NCO）や国土交通省、警察機関やIPAとの情報連携のほか、交通ISAC※2への加盟、日本シーサート協議会（NCA）※3主催のワーキングへの積極的な参加などを通して、官民一体となったセキュリティ強化に努めています。

●自主点検に基づく継続的な改善の取り組み

当社グループとして、必ず守るべき具体的なセキュリティ基準を定めた「JR西日本グループ情報セキュリティガイドライン」を基に、JRW-CSIRT加盟各社では各システムにおいて実施すべきセキュリティ対策がなされているかを自主点検し、不備事項があれば改善計画を立てて改善活動に取り組んでいます。JRW-CSIRT事務局は、自主点検フォローを実施することでリスクの早期改善をサポートするとともに、J-WITSは、ITシェアードサービスおよびIT業務支援サービスを提供することにより、グループ会社のセキュリティ向上に貢献しています。

■自主点検に基づく継続的な改善の取り組み



※2 交通ISAC　：交通・運輸分野全体の集団防御力の向上に資する活動を推進する団体。
※3 日本シーサート協議会（NCA）：日本で活動するCSIRT間の情報共有および連携を図る団体。

■情報セキュリティ対策

情報セキュリティに関する教育など

当社グループでは、社員のリテラシー向上に向けた取り組みとして、全社員に向けた情報セキュリティ訓練・教育を実施するとともに、役割に応じた階層別の教育・研修を実施しています。

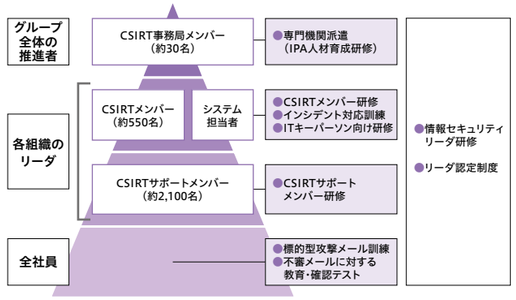
●社員のリテラシー向上に向けた取り組み

情報セキュリティ業務に取り組む社員のモチベーション向上を目的に情報セキュリティリーダ認定制度を設けています。

※2025年度実績

区分	条件	認定者数
★★★	情報セキュリティリーダ研修修了 ＋情報処理安全確保支援士試験合格	93名
★★	情報セキュリティリーダ研修修了 ＋情報セキュリティマネジメント試験合格	384名
★	情報セキュリティリーダ研修修了	8,002名

■ 情報セキュリティ訓練・教育の全体像



●グループ全体の推進者向けの専門機関派遣

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）主催の「中核人材育成プログラム」へ1年間社員を派遣し、セキュリティ人財の育成を行っています。

専門機関への派遣で得た知見と展望

2025年7月から1年間、IPAの産業サイバーセキュリティセンター（ICSCoE）が主催する中核人材育成プログラムに9期生として参加しました。鉄道会社のセキュリティ担当として、ITとOT（制御技術）のテクノロジー領域の知識を身に付けることが目的でした。このプログラムでは、実際に自分で手を動かしてITとOTの専門知識を深く習得するとともに、マネジメントや事業継続についても他の受講生や講師陣との議論を通じて実践的に学びました。この期間で得た貴重な経験と新たな視点・人のつながりを活かし、当社のみならず当社グループ全体のセキュリティ向上に貢献していきたいと考えています。



共創ソリューション本部
システムマネジメント部
情報セキュリティ室
築島 千馬
情報処理安全確保支援士
（登録番号第030834号）

●情報セキュリティ公的資格の取得

各社でのセキュリティ施策の適切な推進のためにセキュリティ公的資格の取得を推奨しています。

※2026年4月1日時点（旧制度試験の合格者を含む）

資格名称	資格取得者数		合計
	当社	グループ会社	
情報処理安全確保支援士（SC）	49（+13）	50（+12）	99（+25）
情報セキュリティマネジメント（SG）	362（+121）	218（+67）	580（+188）

情報セキュリティ

技術的対策

クラウドサービス利用の拡大やAI関連システムの利用など、インターネットとの通信は年々増加しており、サイバー攻撃を受けるリスクも高まっています。このような環境変化に対応するため、新たな技術的対策の検討・導入を行っています。

●外部脅威への対応

サイバー攻撃の兆候や攻撃の手がかりとなるインテリジェンス情報を収集し、外部公開されているデジタル資産の管理情報とともに、定期的に攻撃者の視点から分析を行うことで当社グループの弱点を洗い出し、サイバー攻撃に対する備えを継続的に強化しています。

●脆弱性管理とクラウドへの監視強化

お客様に安心してサービスをご利用いただくため、サイバー攻撃の起点となりうる情報システムの「弱点（脆弱性）」を常に監視し、早期に発見・対処する体制を整えています。活用が広がるクラウド環境についてはクラウドに特化した専門的な監視を導入し、網羅的で堅牢なセキュリティ対策を実施しています。

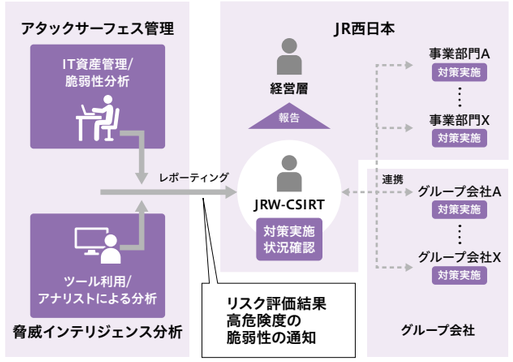
●ドメイン管理・メールセキュリティの強化

お客様に安心してサービスをご利用いただくため、当社の主要ドメインの管理強化に取り組んでいます。DMARCポリシー※4の厳格化により当社ドメインになりすましたメールの到達を防止するとともに、お客様向けのメールではBIMI※5の実装を行い、ロゴの表示により一目でJR西日本からの正規のメールであることが分かるようにしました。

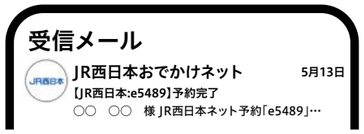
●フロンティアAI※6への対応

フロンティアAIによるサイバー脅威に対する対応として、協力企業と連携し、生成AIによる脆弱性の検出や脆弱性対応の早期対応について、取り組みを進めています。

■ 外部脅威への対応



■ BIMIの実装イメージ



■ 情報セキュリティに関する主なKPI

●脅威インテリジェンスを活用した攻撃面調査
重要項目について対応済

●標的型攻撃メール訓練
対象者全体に占めるメール開封後の
未報告者の割合 1%未満

●情報セキュリティリーダ研修の受講者数
情報セキュリティリーダ認定者の割合 10%以上

情報セキュリティに関するKPIの設定および優秀組織の表彰

JRW-CSIRT加盟会社を対象に情報セキュリティに関するKPI（重要業績評価指標）を設定・評価し、特に顕著な成績を達成した最優秀3組織、優秀9組織に対して表彰を行いました。

※4 DMARCポリシー：なりすましメールを検知し、自動で排除する安全な配信管理設定。
※5 BIMI　：Brand Indicators for Message Identificationの略。送信元が公式である証明として、メールに自社のロゴを表示する仕組み。
※6 フロンティアAI　：最新かつ最先端のAIモデル・AIシステム。高度の推論能力や自律的なタスク実行能力を有する。

■外部機関による評価

第三者評価・認証など

当社グループでは、情報セキュリティに関する認証・資格の取得に積極的に取り組んでいます。

●JR西日本グループにおけるISMS認証の取得

当社共創ソリューション本部WESTER-X事業部は情報セキュリティに対する管理体制強化のための国際規格であるISMS認証（ISO/IEC27001:2022）を取得しています。また、株式会社JR西日本テクシア、株式会社日本旅行、株式会社TRAILBLAZER、株式会社JR西日本ITソリューションズも、ISMS認証を取得した組織を有しています。

●サイバーインデックス企業調査において一つ星を獲得

サイバーセキュリティへの情報発信および取り組みが積極的であると評価され、一般社団法人日本IT団体連盟（IT連盟）が格付けする「サイバーインデックス企業調査2025」において一つ星を獲得しました。

●「IT賞（経営・業務改革）」の受賞

「大阪・関西万博に向けたグループ全体で信頼をつなぐ持続可能なセキュリティ態勢の構築」が、公益社団法人企業情報化協会（IT協会）が主催する「2025年度（第43回）IT賞」において「IT賞（経営・業務改革）」を受賞しました。





企業倫理・人権

■企業倫理・人権に関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループでは、企業倫理の確立や人権の尊重を事業活動の前提と捉え、法令やルールの遵守にとどまらず、社会の皆様からの信頼や期待に誠実に応え続けることが何よりも大切であると考えています。

この考えのもと、めざす姿である「私たちの志」の実現に向けた基盤として「JR西日本グループ行動規範」（以下、行動規範）を位置付けています。この行動規範を組織内に浸透させることが、組織的な不祥事の未然防止に不可欠であるという考えのもと、当社グループではその実効性を測る目標指数（KPI）として、社員意識アンケートを通じて「開放的コミュニケーション」および「内部通報の信頼性」の度合いを定点観測し、組織風土の継続的な向上をめざしています。

また、社会から広く求められている「ビジネスと人権」の取り組みとして、私たちは「JR西日本グループ人権方針」を定めています。この方針のもと、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを通じて、事業活動が人権に与える影響を継続的に特定・評価し、ステークホルダーが受ける人権侵害リスクの防止・軽減に努めています。さらに、人権侵害に対する救済の仕組みである「苦情処理メカニズム（grievance mechanism）」として機能を有する内部通報窓口を適切に運用するため、内部通報の厳格な取扱方針や通報者保護などを定めた「JR西日本グループ内部通報・人権救済ポリシー」を策定し、これに則った誠実な対応を徹底しています。

JR西日本グループ
行動規範

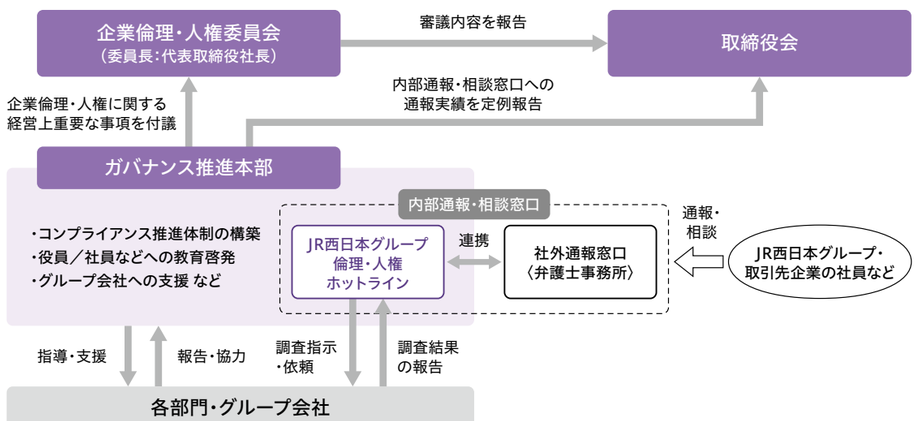
JR西日本グループ
内部通報・人権救済ポリシー

■企業倫理向上・人権尊重の取り組み

推進体制

企業倫理の確立や人権尊重、内部通報制度の適切な運用にあたっては、ガバナンス推進本部が中心となって実効性のある推進体制を構築しています。各部門およびグループ各社への継続的な支援・指導を通じて、グループ全体における企業倫理の更なる向上を図っています。また、経営上重要な事項については、代表取締役社長を委員長とする「企業倫理・人権委員会」において、社外有識者を交えて審議を行っています。その審議内容に加え、内部通報・相談の件数やその概要についても定期的に取締役会へ報告し、グループ全体におけるリスクの低減に取り組んでいます。

■ コンプライアンス推進体制図



企業倫理・人権

教育・啓発、社員意識アンケート

当社グループでは、行動規範の浸透に向けた継続的な教育・啓発活動を行うとともに、職場の実態を客観的に把握する仕組みを整えています。

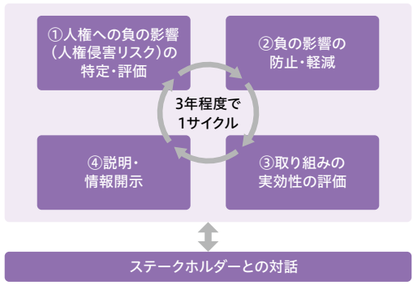
2025年度においては、全役員・社員を対象としたコンプライアンス研修や、グループ全体の経営層を対象とした「企業倫理・人権トップセミナー」をはじめとする階層に応じた教育を実施しました。これらは、行動規範を全役員・社員の行動のよりどころとして浸透させ、日々の業務の中で実践されている状態とするべく毎年実施しています。

人権デュー・ディリジェンス

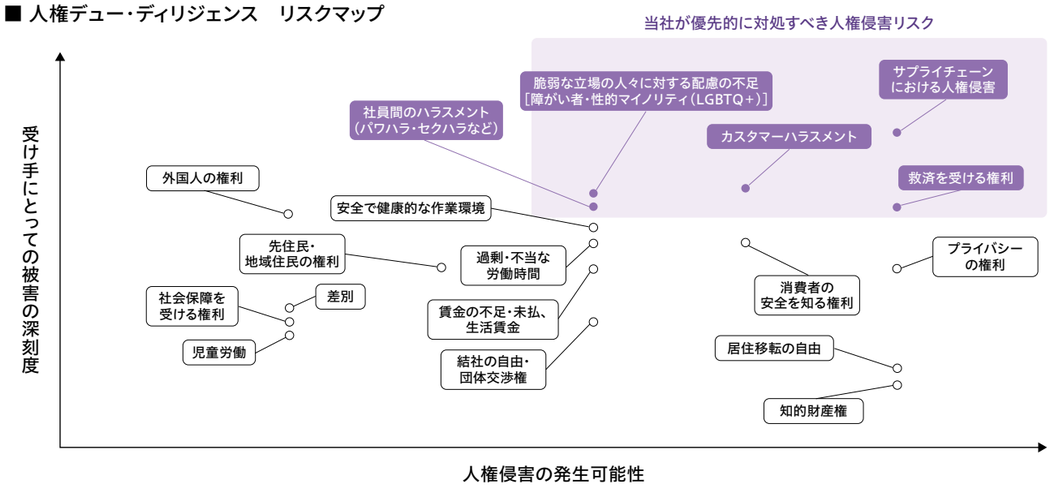
当社グループでは、「JR西日本グループ人権方針」に基づき、事業活動を行う中で発生する人権侵害リスクを特定し、実際の影響を防止・軽減するための取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを実施しています（右図）。

JR西日本グループ人権方針

さらに、これらの教育・啓発活動の実効性を客観的に把握し、実際の業務においてコンプライアンス違反や人権侵害などの不正・不祥事が発生していないかを確認するため、毎年グループ全体で「社員意識アンケート」を実施しています。このアンケートを通じて、行動規範の浸透度や職場の風通しの良さを多角的に分析し、明らかとなった課題を次の教育・啓発活動や施策に反映させることで、グループ全体の企業倫理向上を継続的に図っています。



■ 人権デュー・ディリジェンス　リスクマップ



2025年度においては、2023年度に特定した優先的に対処すべき人権侵害リスクに対する一連の取り組みが機能しているかを検証するため、実効性評価を実施しました。この評価を踏まえ、2026年度は改めて優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定に取り組みます。ここで特定されたリスクに対しては、優先順位をつけて適時・適切に防止・軽減する措置を講じていきます。

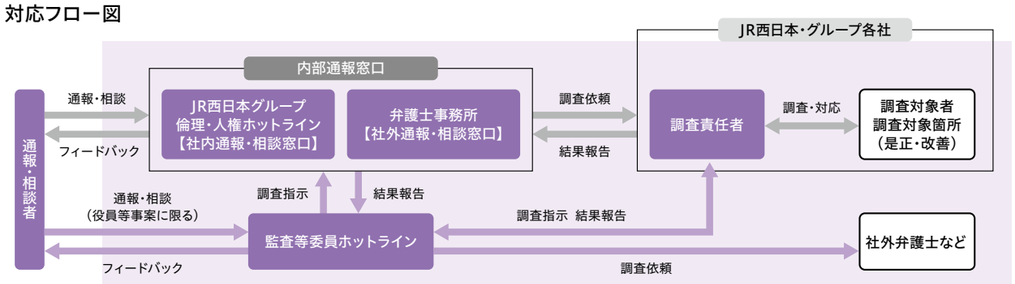
また、人権侵害の早期発見と適切な救済に向けては、後述の内部通報・相談窓口である「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」がその役割を担っており、迅速に是正措置を講じています。さらに、本窓口に寄せられた声や、人権デュー・ディリジェンスの実践を通じて見出された課題をもとに、グループ全体で人権尊重に関する施策を継続的に改善していきます。

内部通報制度

法令違反や人権侵害などの事案の未然防止や早期発見・是正を目的として、当社グループでは多層的な通報体制を構築しています。グループ共通の社内窓口として「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」に加え、外部の弁護士事務所を社外窓口として設置しています。さらに、当社役員に関係する事案については、経営陣から独立した「監査等委員ホットライン」を設置しています。

誰もが声を上げられる環境こそが、組織の健全性を守る基盤であると考えています。その実効性を支えるのが、徹底した通報者保護の仕組みです。関係者への厳格な守秘義務や通報者に対する不利益取扱いの禁止を徹底するとともに、取引先を含むあらゆるステークホルダーからの相談窓口としても広くご利用いただけることとしています。取引先に関係する事案が寄せられた際には、必要に応じて解決に向けた働きかけを行うなど、誰もが安心して声を届けられる体制を整えています。

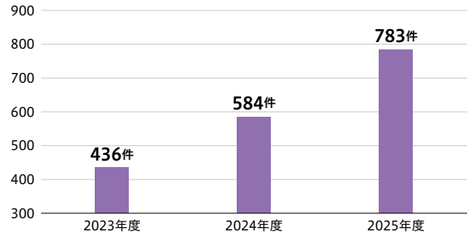
■ 対応フロー図



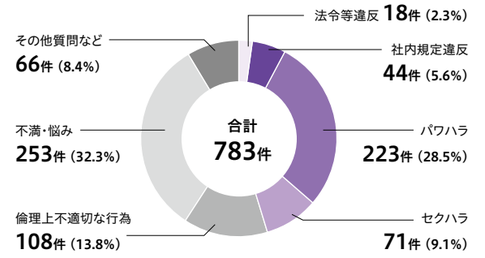
現在、私たちは本制度に対する信頼度を目標指数（KPI）として掲げています。2025年度の通報・相談件数はグループ全体で783件にのぼり、近年は増加傾向にあります。私たちは、この件数の増加を、社員をはじめとする窓口利用者が内部通報制度に対する期待と信頼を寄せている結果であると受け止めています。

「おかしい」と感じた声が早期に伝えられることは、不正や不祥事の未然防止と是正に直結します。私たちは今後も、担当者の多様な知見を活かした丁寧な対応を継続し、心理的安全性を担保した上で、誰もが安心して相談できる制度の運用に向け、引き続きその実効性を高める取り組みを進めていきます。

■ 通報・相談件数の推移（過去3年）



■ 2025年度通報・相談件数の内訳



※通報・相談件数は、社内窓口および社外窓口を含め、当社グループにおけるすべての内部通報・相談窓口に寄せられた通報および相談の総数を集計したものです。
※なお、事実として認定された件数とは異なります。

非財務データ（人財）

非財務データ（人財）

特記しない場合の報告範囲は、JR西日本単体とします。

項目			単位		実績 2021	2022	2023	2024	2025	備考（報告範囲など）
人財育成	総研修時間		時間	*1	355,531	454,914	1,371,701	1,714,143	1,817,009	正社員
	一人あたりの研修時間		時間	*1	11.1	20.2	62.0	72.8	77.6	正社員
	資格取得支援実績		人	*1	670	544	2,164	3,223	3,966	
			千円		13,350	10,414	66,979	108,733	133,746	
	新任管理職を対象とした研修の受講率		%	*1	100	100	100	100	100	医療職を除く正社員
	管理職の内部登用率		%	*1	99.6	98.6	97.0	96.3	96.0	医療職を除く正社員
	執行役員等の内部登用率		%	*1	97.3	97.7	98.0	98.0	98.0	
	次世代経営人財準備率		%	*1	-	167	221	175	188	重要ポストを担うことができる候補者の準備率
ダイバーシティ&インクルージョン	人員	フルタイム社員数	人	*2	31,173	29,665	28,438	28,544★	28,468	
		パートタイム社員数	人	*2	426	511	596	655	752	うちシニア社員687名
		女性社員比率	%	*2	14.8	14.8	15.2	15.3	15.9	
		シニア（再雇用）社員比率	%	*2	13.6	15.2	15.6	15.3	14.6	
		有期契約社員比率	%	*2	3.8	3.0	2.2	2.1	1.7	
		社会人採用社員比率	%	*2	12.9	13.8	16.0	16.0	21.3	正社員
		管理職比率	%	*2	5.7	6.1	6.2	6.3	6.3	正社員
		女性管理職比率	%	*2	2.3	2.3	2.8	3.3	4.1	管理職　他社からの出向受社員等を除く 2026年3月31日現在：4.3%
		中途採用管理職比率	%	*2	4.3	4.2	4.5	5.1	5.1	管理職
		女性リーダー層比率	%	*2	3.9	4.6	5.4	6.2	7.3	正社員　他社からの出向受社員等を除く 2026年3月31日現在：7.5%
		女性リーダー層比率（管理職除く）	%	*2	4.4	5.3	6.2	7.2	8.4	正社員　他社からの出向受社員等を除く 2026年3月31日現在：8.6%
		外国籍総合職社員数	人	*2	11	11	10	21	23	正社員
		フルタイム当量（FTE）	FTE	*2	31,420	29,953	28,768	28,950★	28,847	所定労働時間（7時間45分）にて算出
		障がい者雇用率	%	*3	2.83	2.86	2.94	2.89	2.69	特例子会社　株式会社JR西日本あいウィルとの合算値
		労働組合に所属する社員の割合	%	*2	96.6	98.2	96.5	93.7	94.8	正社員
		労働協約を適用する社員の割合	%	*2	96.6	98.2	96.5	93.7	94.8	正社員
	役員	取締役数	人	*1	13	17	17	15	15	
		女性取締役数	人	*1	1	2	3	3	3	
		女性取締役比率	%	*1	7.7	11.8	17.6	20.0	20.0	
		社外取締役数	人	*1	5	8	8	7	7	
		社外取締役比率	%	*1	38.5	47.1	47.1	46.7	46.7	
		役員数	人	*1	47	52	60	62	58	
		女性役員数	人	*1	3	4	5	8	8	
		女性役員比率	%	*1	6.4	7.7	8.3	12.9	13.8	

項目			単位		実績 2021	2022	2023	2024	2025	備考（報告範囲など）
ダイバーシティ&インクルージョン	賃金	平均賃金（男性）	千円	*1	5,632	5,868	6,507	6,674	7,132	パートタイム社員を含む全社員
		平均賃金（女性）	千円	*1	4,209	4,552	5,203	5,461	5,875	パートタイム社員を含む全社員
	採用・離職	新入正社員数	人	*1	622	360	683	1,596	1,489	
		女性新入正社員数	人	*1	191	113	132	234	305	
		女性新入正社員比率	%	*1	29.7	31.4	19.3	14.6	20.5	
		FTEあたりの平均採用コスト	千円	*1	236	271	146	200	308	医療職および管理職を除く
		新卒採用社員の定着率（3年間）	%	*2	92	94	89	83	92	医療職を除く正社員
		新卒採用社員の定着率（5年間）	%	*2	91	88	82	81	83	医療職を除く正社員
		総離職率	%	*1	5.3	6.1	5.7	5.0	4.3	
		自発的な離職率	%	*1	2.4	2.6	2.3	1.9	1.7	
	育児・介護	育児休職制度利用者数	人	*1	1,315	1,466	1,571	1,590	1,690	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
		男性の育児休職制度利用者数	人	*1	572	756	869	901	1,007	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
		男性の育児休職取得率	%	*1	37.8	54.8	67.0	72.0	81.4	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
		育児休職からの復職率	%	*1	98.7	98.9	99.2	98.6	99.2	正社員
		育児休職から復帰後の定着率	%	*1	92.8	98.4	98.6	98.4	99.1	
		短日数勤務を適用する社員数	人	*1	623	740	723	827	1,208	短日数勤務：月の労働日数を2日又は4日又は8日減らして働くことができる勤務制度
		短時間勤務を適用する社員数	人	*1	174	165	112	113	156	
		介護休職制度利用者数	人	*1	21	13	8	10	25	
	働き方	一人あたりの年間総実労働時間数	時間	*1	1843.9★	1842.8★	1853.6★	1846.1★	1841.4	正社員およびシニア（再雇用）社員
		一人あたりの月平均時間外労働時間数	時間	*1	9.1	10.6	11.3	11.4	11.4	正社員およびシニア（再雇用）社員
		年次有給休暇取得率	%	*1	86.5	97.5	92.5	89.9	90.7	正社員およびシニア（再雇用）社員
ワークエンゲージメント	グループKPI	やりがい	点	*1	-	-	6.2	6.3	6.4	グループ会社
		誇り	点	*1	-	-	5.7	6.1	6.3	グループ会社
		志	点	*1	-	-	4.3	6.4	6.4	グループ会社
	健康	定期健康診断での有所見率	%	*1	47.3	46.4	46.4	47.7	45.9	
		喫煙率	%	*1	22.8	22.3	22.1	21.3	21.1	
		多量飲酒率	%	*1	11.2	11.1	10.7	6.0	5.9	
		運動実施率	%	*1	25.0	26.9	26.5	34.6	34.9	
		定期健康診断結果に基づく紹介状返信率	%	*1	60.1	56.7	57.6	58.0	54.8	
		人間ドック受診率	%	*1	46.8	48.7	49.4	49.0	50.0	
		特定保健指導実施率	%	*1	72.2	76.3	77.1	73.3	72.2	
		高ストレス者率	%	*1	5.0	5.5	6.0	5.8	5.7	
		いきいき職場率	%	*4	77.0	64.3	60.0	70.7	87.0	

*1 各年度3月31日現在
*2 各年度4月1日現在
*3 各年度6月1日現在
*4 各年度3月31日現在。新職業性ストレス簡易調査票に基づくストレスチェックにおける「組織の総合健康度」が「活性化の状態」にある職場の割合。調査項目を2020年度より追加して実施
★ 昨年度開示の数値から、一部修正

非財務データ（環境）

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、すべての連結子会社を含むグループ全体（Enterprise-wide）を対象とした環境マネジメントシステム（EMS）を運用し、バリューチェーン全体の環境負荷を統合管理しています。

GHG総排出量（スコープ1,2,3）

単位：t-CO_2e

項目	算定対象・算定方法※3	2023年度実績			2024年度実績			2025年度実績※1		
		単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計
（再掲）スコープ1＋2＋3	スコープ1、スコープ2およびスコープ3の合計※4	3,470,410	1,829,742	5,300,151	2,862,228	3,551,839	6,414,067	2,717,044 ★	3,406,658 ★	6,123,702 ★
（再掲）スコープ1＋2	スコープ1およびスコープ2の合計※4	1,552,325	229,975	1,782,300	1,485,833	212,628	1,698,460	1,328,652 ★	191,285 ★	1,519,937 ★
スコープ1	気動車運転用の軽油や業務で使用した灯油・重油などの燃料により、JR西日本グループが直接的に排出したCO_2の合計（漏洩フロン類のCO_2換算量を含む）	78,182	62,623	140,805	77,149	59,739	136,888	75,523 ★	54,961 ★	130,484 ★
スコープ2　マーケット基準	電力会社などから購入した電力や熱の使用に伴い、JR西日本グループが間接的に排出したCO_2の合計	1,474,144	167,352	1,641,495	1,408,684	152,889	1,561,572	1,253,129 ★	136,324 ★	1,389,453 ★
スコープ2　ロケーション基準	電力会社などから購入した電力や熱の使用に伴い、JR西日本グループが間接的に排出したCO_2の合計	-	-	-	1,295,954	147,326	1,443,279	1,292,189 ★	157,825 ★	1,450,014 ★
スコープ3	JR西日本グループの事業活動に関連する他社から排出されたCO_2の合計（スコープ1、スコープ2以外の間接排出）	1,918,084	1,599,767	3,517,851	1,376,396	3,339,211	4,715,607	1,388,392 ★	3,215,372 ★	4,603,765 ★
Cat.1　購入商品とサービス	購入した製品・役務等にかかる年間取引額にサプライヤごとの原単位を乗じて算定 グループ間取引については控除	973,685	1,001,493	1,975,177	917,186	2,552,569	3,469,755	884,117 ★	2,095,576 ★	2,979,694 ★
Cat.2　資本財	購入した設備等にかかる年間取引額にサプライヤごとの原単位を乗じて算定 グループ間取引については控除	710,858	327,567	1,038,425	215,043	143,680	358,722	249,601 ★	131,148 ★	380,748 ★
Cat.3　スコープ1,2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	年間のスコープ1,2エネルギー使用量に原単位を乗じて算定	219,916	51,901	271,816	215,583	42,445	258,028	214,659 ★	43,952 ★	258,610 ★
Cat.4　輸送・配送（上流）	配送事業者への取引金額に原単位を乗じて算定 輸送コストを特定できない場合、想定物流コストに原単位を乗じて算定	-	-	-	13,994	152,163	166,157	24,613 ★	128,439 ★	153,052 ★
Cat.5　事業所で発生した廃棄物	年間の種類別・処理方法別廃棄物量に原単位を乗じて算定	5,726	37,089	42,814	7,014	28,217	35,231	7,448 ★	25,784 ★	33,232 ★
Cat.6　出張	従業員数・延べ出張日数または移動手段ごとの交通費に原単位を乗じて算定	2,779	3,007	5,786	1,334	4,706	6,039	1,660 ★	3,712 ★	5,372 ★
Cat.7　従業員の通勤	従業員数・勤務日数または移動手段ごとの交通費に原単位を乗じて算定	5,121	5,547	10,668	6,242	11,730	17,972	6,295 ★	12,039 ★	18,334 ★
Cat.8　リース資産（上流）	年間のエネルギー消費量・賃貸物件の延べ床面積に原単位を乗じて算定	-	-	-	-	364	364	-	303 ★	303 ★
Cat.11　販売した製品の使用	販売数の実績と設定した標準的な使用シナリオ（使用回数、延床面積等）に基づき算定した活動量に原単位を乗じて算定	-	15,865	15,865	-	281,623	281,623	-	635,916 ★	635,916 ★
Cat.12　販売した製品の廃棄	販売した不動産（構造、延床面積等）、製品・飲食品・雑貨類（構成素材等）の廃棄物量に原単位を乗じて算定	-	853	853	-	24,896	24,896	-	27,663 ★	27,663 ★
Cat.13　リース資産（下流）	建築物については、賃貸不動産の延べ床面積に原単位を乗じて算定 建築物以外のリース車両などは、リース資産1台あたりのエネルギー使用量から所有するリース資産の台数で総量を把握し原単位を乗じて算定 建築物以外のリース車両などは、リース資産の台数に原単位を乗じて算定	-	156,446	156,446	-	82,836※5	82,835	-	90,369 ★	90,369 ★
Cat.15　投資	自己出資分／アセットマネジメント事業者として運用している不動産における推計排出量に総出資額に対する自社出資額／運用額を乗じて算定	-	-	-	-	13,983	13,983	-	20,472 ★	20,472 ★

※1 第三者保証による保証範囲の項目には、（★）を付記しています。各項目の数値は四捨五入して表示しているため、内訳の合計と全体の合計値が一致しない場合があります。
※2 グループ会社の算定対象範囲（パウンダリ）は、2024年度分より、すべての連結子会社のみに変更しています。なお、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。
※3 スコープ別、カテゴリ別のGHG排出量の算定は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、経済産業省・環境省による「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン ver.2.8」「GHG Protocol」を参照して算定しています。また、2024年度分より、スコープ3についてはデータ精度向上のため、カテゴリー１，２はサプライヤごとの原単位を用いた算定方法、その他カテゴリーも上表の「算定対象・算定方法」に変更しています。2023年度分は従来値をそのまま掲載しています。
※4 スコープ2のGHG排出量は、マーケット基準です。
（注）スコープ3のCat.9、10、14については、下記理由により記載を割愛しています。
Cat.9（輸送、配送（下流））、Cat.10（販売した製品の加工）：当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算定の対象外とした
Cat.14（フランチャイズ）：当社グループはフランチャイズ事業展開をおこなっていないため算定の対象外とした
※5 2024年度のグループ会社に係るスコープ3カテゴリー13の排出量について、2024年度に変更した非財務データ収集システムの不具合により排出量が誤って過少に算定されていたことが判明したため、数値を修正しました。これに伴う修正影響額は58,250 t-CO2e（修正前：24,586 t-CO2e、修正後：82,836 t-CO2e）です。なお、本修正に伴い、「スコープ3排出量」および「（再掲）スコープ1＋2＋3排出量」についても遡及修正しています。

水資源

単位：千m^3

項目	算定対象・算定方法※3	2023年度実績			2024年度実績			2025年度実績※1		
		単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計
総取水量	上水道・地下水・工業用水の合計	4,115	4,608	8,723	4,723	4,821	9,544	5,261 ★	5,315 ★	10,576 ★
上水道	水道局からの請求書の使用量を集計	3,265	3,756	7,022	3,924	4,009	7,932	3,582	4,391	7,973
地下水	計量法に基づき管理したメーターによる測定値を集計	607	851	1,458	593	811	1,405	1,507	908	2,415
工業用水	水道局からの請求書の使用量を集計	243	0	243	206	0	207	171	0	171
雨水		-	-	-	-	-	-	0	16	16
循環処理水※4		136	59	195	142	47	189	145	14	159
総排水量	河川への放流、下水道排水の合計	4,070	4,483	8,554	4,294	4,744	9,037	4,270	5,122	9,392
河川への放流		442	34	476	434	24	457	586	2	587
下水道		3,629	4,449	8,078	3,860	4,720	8,580	3,684	5,121	8,805

※1 第三者保証による保証範囲の項目には、（★）を付記しています。
※2 グループ会社の算定対象範囲（パウンダリ）は、2024年度分より、すべての連結子会社のみに変更しています。なお、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。
※3 算定は、環境省出典の「環境報告ガイドライン」を参照して算定しています。また、2024年度分より単体のデータ精度向上のため、全社分を一括で支払う請求書の使用量に基づいた集計方法に変更しています。2023年度分は従来値をそのまま掲載しています。
※4 流量計の制約上、再生水利用量から雨水投入量を差し引いた値を循環処理水とみなしています。

非財務データ（環境）

グループ横断のデータ収集・精緻化プロセス

SSBJが求める質的特性を押さえた内部統制

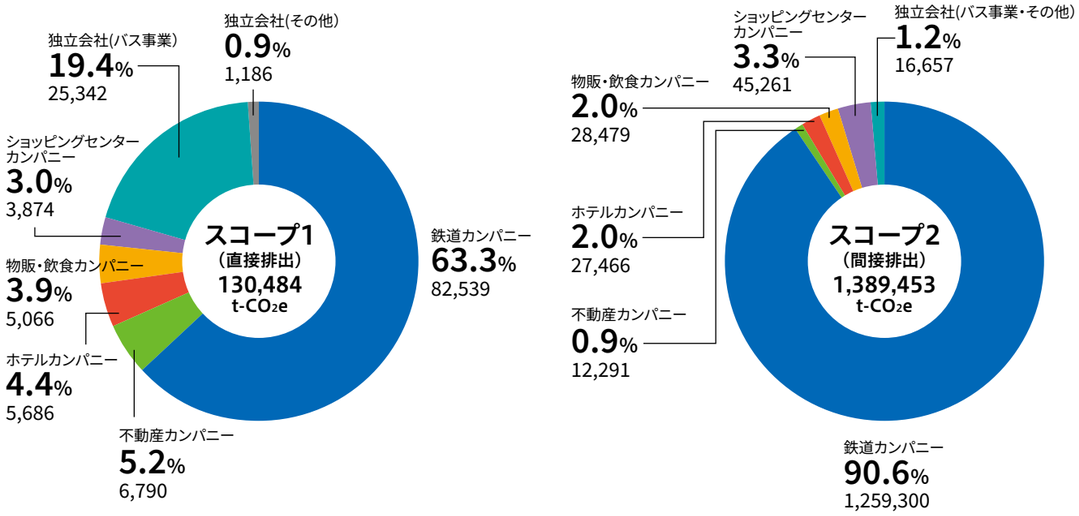


カンパニー別GHG排出量実績

当社グループは、各カンパニーの構成会社や独立会社などの連結子会社から、GHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle®」（NTTデータ）を用いて環境一次データを直接収集しています。強固なデータガバナンスに基づく精緻な算定により、透明性の高い情報開示を実現しています。

■ 長期ビジョン/中期経営計画2030におけるGHG削減目標

区 分	目標指標	2025年度実績	目標値
グループ共通	GHG排出量 （連結スコープ1+2・2013年度比）	152万t-CO_2e（▲29%）	2030年度 107万t-CO_2e（対2013年度比▲50%）



※本グラフは配分イメージを視覚的に表したものであり、実際の比率とは異なる場合があります。

グループ統合インプット・アウトプットバランス

■ 事業活動における環境負荷　〔 〕内は連結のうち、単体分の数値を再掲

※ 第三者保証による保証範囲の項目には、(★)を付記しています。

INPUT（エネルギー使用量）※1 ※2	2023年度	2024年度	2025年度
総エネルギー使用量（千GJ）※3	31,713〔27,406〕	31,630〔27,588〕	31,715★〔27,521〕★
電気（億kWh）	33.8〔30.4〕	33.7〔30.6〕	33.8〔30.5〕
灯油（kl）	2,519〔2,437〕	2,824〔2,743〕	2,450〔2,365〕
ガソリン（kl）	2,203〔805〕	2,325〔809〕	2,305〔811〕
プロパンガス（t）	364〔351〕	438〔426〕	442〔429〕
軽油（kl）	34,739〔23,698〕	32,931〔22,877〕	32,915〔22,429〕
A重油（kl）	1,374〔654〕	1,035〔352〕	967〔303〕
都市ガス（千m^3）	15,631〔1,841〕	15,511〔1,947〕	13,048〔2,141〕

OUTPUT（産業廃棄物排出量）※1 ※2	2023年度	2024年度	2025年度
使用済み資材発生品（設備工事）（千t）	123.6	94.5	113.3
リサイクル量（千t）	119.9	89.8	110.0
リサイクル率（%）	97.0	95.1	97.0
使用済み資材発生品（車両）（千t）	13.8	12.4	11.6
リサイクル量（千t）	13.5	11.9	10.9
リサイクル率（%）	97.5	96.2	94.6
産業廃棄物排出量（千t）※4	172〔9.3〕	187〔10.7〕	193★〔11.0〕★
うちプラスチック産業廃棄物排出量（千t）※5	21.0〔4.6〕	10.3〔5.7〕	12.3〔6.1〕
有害廃棄物（PCB）排出量（t）	1,110	913	567
駅ごみ列車ごみ発生品（千t）	8.4	9.7	9.5
うち資源ごみ発生品（千t）	2.7	3.0	2.7
リサイクル量（千t）	2.7	2.9	2.7
リサイクル率（%）	99.5	99.3	99.4
特定プラスチック使用製品提供量（t）※6	49.1〔0.0〕	50.2〔0.0〕	72.1〔0.0〕

※1　グループ会社の算定対象範囲（バウンダリ）は、2024年度分よりすべての連結子会社のみに変更しています。なお、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。
※2　INPUT（エネルギー使用量）の算定は、環境省・経済産業省出展の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」および「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」を、またOUTPUT（産業廃棄物排出量）は、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃掃法）」を参照して算定しています。
※3　総エネルギー使用量は、電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー使用量の合計です。
※4　産業廃棄物とは、廃掃法で定義される廃棄物（事業所から排出される廃棄物）を指し、廃掃法で規定されたマニフェスト記載数値等の集計により算定しています。
マニフェスト：廃掃法の規定で外部業者に廃棄物の運搬、処理を委託する場合に発行が義務づけられる管理票であり、廃棄物の重量、処理方法等が記載されています。また、グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含みます。
※5　廃プラスチックを含む混合廃棄物などで、他の種類の廃棄物と分けられないものは、その重量をすべてプラスチック産業廃棄物の排出量とみなして計上しています。 また、グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含みます。
※6　特定プラスチック使用製品提供量は、「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」における対象業種での対象製品の提供量として集計できたものを計上しています。

第三者保証



独立した第三者による保証
Third-Party Assurance(ISAE 3000およびISAE 3410に準拠)

開示数値の正確性と算定プロセスの信頼性を確保するため、2025年度のグループGHG排出量について独立した第三者保証を取得しています。保証の範囲や意見を記載した第三者保証報告書は左のQRから公式WEBサイトにアクセスのうえご確認ください。

11カ年財務サマリー

各年3月期（3月31日に終了した1年間）

単位：億円

	2016年	2017年	2018年※10	2019年	2020年	2021年	2022年※11	2023年	2024年※12	2025年	2026年
連結貸借対照表											
資産の総合計	28,431	30,078	30,718	32,375	32,752	34,794	37,024	37,355	37,779	37,523	**39,867**
負債の総合計	19,168	19,752	19,555	20,577	20,521	25,234	26,282	25,911	25,529	24,721	**26,495**
純資産の総合計	9,263	10,326	11,163	11,798	12,231	9,560	10,742	11,443	12,249	12,801	**13,372**
連結損益計算書											
営業収益（外部売上高）	14,513	14,414	15,004	15,293	15,082	8,981	10,311	13,955	16,350	17,079	**18,458**
運輸業	9,287	9,291	9,508	9,539	9,334	4,768	5,441	7,503	—	—	**—**
モビリティ業									9,864	10,467	**11,056**
流通業	2,320	2,339	2,398	2,455	2,260	1,422	1,242	1,694	1,970	2,082	**2,326**
不動産業	1,088	1,095	1,396	1,485	1,651	1,457	1,511	1,700	2,177	2,326	**2,857**
旅行・地域ソリューション業※13	(416)	(420)	(413)	(405)	(423)	(187)	(959)	(1,629)	2,060	1,887	**1,892**
その他事業	1,815	1,688	1,700	1,813	1,836	1,333	2,115	3,056	278	314	**325**
営業利益	1,815	1,763	1,913	1,969	1,606	△2,455	△1,190	839	1,797	1,801	**1,980**
運輸業	1,251	1,217	1,303	1,362	1,053	△2,521	△1,443	244	—	—	**—**
モビリティ業									1,144	1,225	**1,309**
流通業	53	52	72	61	38	△150	△86	56	130	138	**162**
不動産業	327	322	357	356	349	292	300	367	406	389	**463**
旅行・地域ソリューション業※13	(4)	(6)	(2)	(2)	(10)	(△73)	(24)	(60)	78	11	**5**
その他事業	224	204	199	212	197	△51	29	172	42	41	**54**
経常利益	1,622	1,607	1,777	1,833	1,483	△2,573	△1,210	736	1,673	1,656	**1,836**
親会社株主に帰属する当期純利益	858	912	1,104	1,027	893	△2,332	△1,131	885	987	1,139	**1,274**
連結キャッシュ・フロー計算書											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,598	2,341	2,751	2,897	2,401	△1,032	△864	2,739	3,183	2,814	**3,616**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,332	△2,958	△1,663	△2,474	△2,686	△2,116	△1,887	△2,149	△2,436	△2,631	**△2,536**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△313	443	△714	△71	△291	4,467	3,846	△887	△1,316	△1,261	**0**
主な経営指標（連結）											
総資産営業利益率（ROA）（%）※1	6.4	6.0	6.3	6.2	4.9	△7.3	△3.3	2.3	4.8	4.8	**5.1**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）※2	10.2	10.0	11.3	9.8	8.1	△23.7	△12.4	8.8	9.2	10.1	**10.8**
自己資本比率（%）	30.9	31.3	33.2	33.3	34.1	24.5	26.2	27.7	29.3	30.8	**30.3**
連結有利子負債残高	10,050	10,423	10,380	10,732	10,357	15,708	17,288	16,629	15,634	15,296	**16,264**
NET有利子負債/EBITDA※3	2.8	2.9	2.7	2.7	2.9	△19.2	32.8	5.6	3.9	4.0	**3.7**
デット・エクイティ・レシオ（倍）※4	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	1.8	1.8	1.6	1.4	1.3	**1.3**
EBITDA（億円）※5	3,381	3,391	3,561	3,613	3,322	△708	429	2,436	3,430	3,495	**3,759**
1株当たりの当期純利益〈EPS〉（円）※14	221.77	235.76	285.36	266.66	233.44	△609.86	△258.03	181.63	202.63	240.08	**277.73**
1株当たりの純資産〈BPS〉（円）※6 ※14	2,267.15	2,428.75	2,636.71	2,806.32	2,923.64	2,230.37	1,986.58	2,122.57	2,268.88	2,458.45	**2,653.81**
1株当たりの配当額（円）※14	67.5	70	80	87.5	91.25	50	50	62.5	71	84.5	**97.5**
配当性向（%）	30.4	29.7	28.0	32.8	39.1	—	—	34.4	35.0	35.2	**35.1**
総還元性向※7	—	—	—	42.5	50.3	—	—	34.4	35.0	78.8	**74.1**
純資産配当率〈DOE〉（%）※8	3.1	3.0	3.2	3.2	3.2	1.9	2.4	3.0	3.2	3.6	**3.8**
自己資本総還元率（%）※9	3.1	3.0	3.2	4.2	4.1	1.9	2.7	3.0	3.2	7.9	**8.0**
その他諸元											
連結減価償却費	1,566	1,627	1,635	1,631	1,704	1,734	1,608	1,596	1,633	1,693	**1,778**
連結設備投資額	2,331	1,924	1,694	2,453	2,545	2,166	2,131	2,146	2,489	2,724	**2,730**
単体設備投資額	1,987	1,598	1,278	1,909	1,762	1,674	1,494	1,559	1,633	1,739	**1,875**
（再掲）安全関連投資	1,260	1,050	832	1,252	1,161	1,051	830	732	1,001	1,114	**1,356**
連結従業員数〈各年3月31日現在の就業人員〉（人）	47,456	47,382	47,869	47,842	48,323	47,984	46,779	44,897	44,366	45,450	**47,225**
単体従業員数〈各年3月31日現在の就業人員〉（人）	26,555	25,821	25,291	24,866	24,439	23,900	22,715	21,727	21,314	21,665	**22,524**

単位：億円

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
運輸収入　計	8,500	8,496	8,678	8,734	8,568	4,194	4,876	6,945	8,405	8,926	**9,479**
新幹線	4,372	4,346	4,477	4,570	4,412	1,655	2,116	3,516	4,477	5,093	**5,482**
近畿圏	3,022	3,050	3,090	3,081	3,075	1,944	2,107	2,567	2,942	3,045	**3,180**
その他	1,105	1,100	1,110	1,082	1,081	594	653	860	985	787	**816**

※1　総資産営業利益率（ROA）＝営業利益/{(前期末総資産＋当期末総資産)/2}
※2　自己資本当期純利益率（ROE）＝当期純利益/{(前期末自己資本＋当期末自己資本)/2}
※3　NET有利子負債/EBITDA＝(有利子負債残高ー現金及び預金)/(営業利益＋減価償却費＋のれん償却費)
※4　デット・エクイティ・レシオ＝長期債務/自己資本
※5　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額
※6　1株当たり純資産（BPS）＝期末自己資本/期末株式数
※7　総還元性向＝(配当総額＋自己株式取得額)/当期純利益
※8　純資産配当率〈DOE〉＝1株当たり配当額/{(前期末1株当たり自己資本＋当期末1株当たり自己資本)/2}
※9　自己資本総還元率＝(配当総額＋自己株式取得額)/{(前期末自己資本＋当期末自己資本)/2}
※10　2018年3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正に伴い「資産の部」「負債の部」における繰延税金資産と繰延税金負債の相殺方法を変更しています。
※11　2022年3月期より「収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号 2020年3月31日）」等を適用しています。
※12　2024年3月期よりセグメント区分変更を実施しております。
※13　旅行・地域ソリューション業については、2023年3月期以前はその他に含まれております。それぞれ（　）により再掲をしております。
※14　当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。1株当たりの当期純利益＜EPS＞、1株当たりの純資産＜BPS＞、1株当たりの配当額は分割後の株式数で算出しております。
(注)連結損益計算書の項において、過去最高値を青色のハイライトで表示しています。

財務諸表

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	125,617	**181,107**
受取手形及び売掛金	58,144	**63,346**
電子記録債権	267	**260**
未収運賃	54,263	**60,080**
未収金	111,712	**120,192**
有価証券	5	**54,100**
棚卸資産	181,157	**205,549**
その他	86,819	**119,794**
貸倒引当金	△680	**△680**
流動資産合計	617,309	**803,751**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	1,332,567	**1,334,226**
機械装置及び運搬具（純額）	423,157	**443,317**
土地	821,859	**849,953**
建設仮勘定	78,200	**96,713**
その他（純額）	57,438	**54,389**
有形固定資産合計	2,713,223	**2,778,600**
無形固定資産	50,623	**48,520**
投資その他の資産		
投資有価証券	138,844	**157,192**
退職給付に係る資産	6,216	**8,328**
繰延税金資産	170,879	**140,622**
その他	60,295	**52,526**
貸倒引当金	△5,032	**△2,819**
投資その他の資産合計	371,204	**355,849**
固定資産合計	3,135,050	**3,182,970**
資産合計	3,752,359	**3,986,721**

単位：百万円

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	63,861	**67,289**
電子記録債務	2,120	**2,143**
短期借入金	17,543	**19,228**
1年内償還予定の社債	55,500	**80,999**
1年内返済予定の長期借入金	81,880	**37,203**
鉄道施設購入未払金	1,416	**1,510**
未払金	169,562	**178,500**
未払消費税等	7,060	**15,539**
未払法人税等	15,106	**19,653**
預り連絡運賃	6,603	**4,807**
預り金	126,900	**172,299**
前受運賃	40,824	**42,582**
前受金	27,743	**47,225**
賞与引当金	39,365	**44,025**
災害損失引当金	908	**425**
その他	42,155	**43,835**
流動負債合計	698,552	**777,268**
固定負債		
社債	789,996	**809,998**
長期借入金	498,375	**594,171**
鉄道施設購入長期未払金	94,692	**93,181**
繰延税金負債	2,369	**2,675**
新幹線鉄道大規模改修引当金	37,500	**41,666**
環境安全対策引当金	1,613	**1,719**
線区整理損失引当金	30,047	**29,116**
退職給付に係る負債	170,623	**157,476**
その他	148,422	**142,238**
固定負債合計	1,773,641	**1,872,246**
負債合計	2,472,194	**2,649,514**
純資産の部		
株主資本		
資本金	226,136	**226,136**
資本剰余金	184,031	**183,905**
利益剰余金	720,754	**754,734**
自己株式	△1,271	**△1,186**
株主資本合計	1,129,650	**1,163,589**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,531	**10,764**
繰延ヘッジ損益	228	**738**
退職給付に係る調整累計額	20,243	**32,614**
その他の包括利益累計額合計	27,003	**44,116**
非支配株主持分	123,511	**129,500**
純資産合計	1,280,165	**1,337,206**
負債純資産合計	3,752,359	**3,986,721**

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
営業収益	1,707,944	**1,845,840**
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,289,761	**1,383,523**
販売費及び一般管理費	238,021	**264,236**
営業費合計	1,527,783	**1,647,759**
営業利益	180,161	**198,081**
営業外収益		
受取利息	65	**277**
受取配当金	1,289	**1,276**
保険配当金	1,538	**1,565**
受託工事事務費戻入	1,829	**1,354**
持分法による投資利益	1,616	**1,870**
その他	4,009	**3,197**
営業外収益合計	10,349	**9,542**
営業外費用		
支払利息	19,511	**21,736**
その他	5,328	**2,203**
営業外費用合計	24,839	**23,940**
経常利益	165,670	**183,682**
特別利益		
固定資産売却益	3,459	**6,392**
工事負担金等受入額	16,965	**10,064**
収用補償金	2,583	**2,198**
投資有価証券売却益	120	**5,386**
その他	1,583	**5,850**
特別利益合計	24,711	**29,892**
特別損失		
工事負担金等圧縮額	11,928	**7,090**
収用等圧縮損	1,100	**2,078**
減損損失	5,435	**15,112**
その他	7,430	**10,352**
特別損失合計	25,894	**34,633**
税金等調整前当期純利益	164,487	**178,941**
法人税、住民税及び事業税	17,072	**23,678**
法人税等調整額	28,810	**22,214**
法人税等合計	45,882	**45,892**
当期純利益	118,604	**133,048**
非支配株主に帰属する当期純利益	4,645	**5,549**
親会社株主に帰属する当期純利益	113,958	**127,499**

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
当期純利益	118,604	**133,048**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	169	**4,795**
繰延ヘッジ損益	108	**528**
退職給付に係る調整額	22,269	**12,854**
持分法適用会社に対する持分相当額	62	**54**
その他の包括利益合計	22,608	**18,232**
包括利益	141,212	**151,281**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	136,348	**144,613**
非支配株主に係る包括利益	4,864	**6,668**

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	164,487	**178,941**
減価償却費	169,352	**177,847**
減損損失	5,435	**15,112**
工事負担金等圧縮額	11,928	**7,090**
固定資産除却損	5,974	**5,529**
固定資産売却損益（△は益）	△3,305	**△5,959**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△10,010	**4,054**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	1,868	**△2,217**
賞与引当金の増減額（△は減少）	3,124	**4,456**
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額（△は減少）	4,166	**4,166**
その他の引当金の増減額（△は減少）	△2,571	**△134**
受取利息及び受取配当金	△1,355	**△1,553**
支払利息	19,511	**21,736**
持分法による投資損益（△は益）	△1,616	**△1,870**
工事負担金等受入額	△16,965	**△10,064**
売上債権の増減額（△は増加）	△14,499	**△19,486**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△15,971	**△12,444**
仕入債務の増減額（△は減少）	3,904	**67,981**
未払又は未収消費税等の増減額	△18,264	**8,256**
その他	9,644	**△41,141**
小計	314,838	**400,300**
利息及び配当金の受取額	1,334	**1,523**
利息の支払額	△19,288	**△21,486**
法人税等の支払額	△15,453	**△18,703**
営業活動によるキャッシュ・フロー	281,431	**361,634**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△283,245	**△283,139**
固定資産の売却による収入	22,011	**22,408**
工事負担金等受入による収入	15,631	**14,730**
投資有価証券の取得による支出	△10,164	**△13,662**
投資有価証券の売却による収入	120	**6,488**
貸付金の純増減額（△は増加）	△1,235	**9,780**
その他	△6,230	**△10,295**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△263,112	**△253,690**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	114	**1,517**
長期借入れによる収入	66,800	**139,700**
長期借入金の返済による支出	△83,530	**△88,580**
社債の発行による収入	45,500	**101,000**
社債の償還による支出	△60,000	**△55,500**
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△1,327	**△1,416**
自己株式の取得による支出	△50,002	**△50,000**
配当金の支払額	△38,001	**△42,818**
非支配株主への配当金の支払額	△152	**△167**
その他	△5,565	**△3,658**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△126,165	**75**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△107,846	**108,019**
現金及び現金同等物の期首残高	233,218	**125,371**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	**1,259**
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	**209**
現金及び現金同等物の期末残高	125,371	**234,860**