

# J R西日本グループ

中期経営計画 2025

－ ポストコロナへの挑戦 －

アップデート



もっとつながる。未来が動き出す。

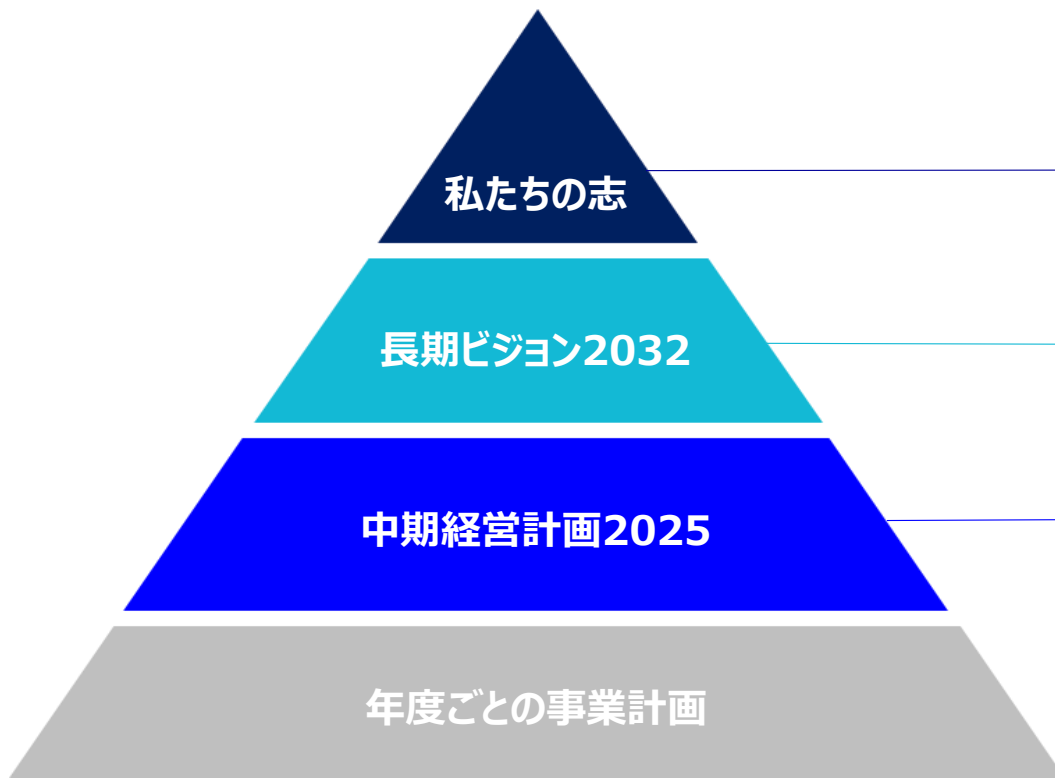


西日本旅客鉄道株式会社

# 2023年度の振り返り

未来社会においても価値を創造し続ける企業グループであるために、  
「私たちの志」「長期ビジョン2032」を掲げ、「中期経営計画2025」の初年度として一丸となって取り組みを推進

## JR西日本グループの価値創造体系



### 未来社会を見据えた当社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。

### バックキャスト視点で設定する10年後に実現したい未来

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

### 持続的に価値創造する企業グループへ成長の第一ステップ

5つの  
重点戦略

鉄道の安全性向上

主要事業の活性化と構造改革（鉄道事業・グループ事業）

不動産・まちづくりのさらなる展開

デジタル戦略による多様なサービスの展開

新たな事業の創出

「中期経営計画2025」の確実な推進

## 「中期経営計画2025」の確実な推進 ～2023年度の振り返り～

- 共に働く仲間、様々なパートナーとともに、北陸新幹線 金沢－敦賀間 開業（2024年3月）、WESTER体験を通じたグループシナジーの拡大などに取り組み、「私たちの志」を起点とした“つながり”を進化
- 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2027」に基づき、組織全体で安全を確保する仕組みの構築など安全性向上施策を推進
- 2024年1月に発生した「令和6年能登半島地震」においては、早期運転再開に向けた復旧工事などをはじめ、被災された方々や被災地の復旧・復興に貢献すべく、地域の皆様と連携し、グループ全体で取り組みを推進
- 新型コロナウイルスの影響縮小・インバウンドの需要復調という機会を捉え、取り組んできた需要獲得施策・事業構造改革などが実を結び、計画を上回るペースでの業績回復を達成



北陸新幹線 敦賀延伸開業

### より認識を深めた対応すべき経営課題

経営環境

観光・インバウンドの活況

労働力不足の顕在化

インフレ社会の到来

顧客ニーズの多様化

など

鉄道事業の安全性向上・持続的進化

グループ一体となった価値創造

変化対応・創出力の向上

JR西日本グループの価値創造体系、「中期経営計画2025」の重点戦略のもと、施策を具体化するとともに、より認識を深めた経営課題に対応する施策を追加し、「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を加速させていく

## 「中期経営計画2025」をアップデート

# 「中期経営計画2025」 施策の推進

「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を目指し、「中期経営計画2025」重点戦略の施策をより具体化

## 鉄道の安全性向上

- ・福知山線列車事故を原点とし、安全を追求し続け、弛まぬ努力を継続
- ・「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の推進
  - ホーム柵や逸脱防止ガードなどの安全を支える設備の整備を推進
  - 持続的進化に向けたハード・ソフトの機能向上  
(鉄道運行やメンテナンスにおける技術・業務革新など)



改良型可動式ホーム柵



逸脱防止ガード



多機能鉄道重機

## 主要事業の活性化と構造改革 (鉄道事業・グループ事業)

- ・北陸新幹線 開業効果の最大化
- ・大阪・関西万博の機運醸成と  
様々な事業機会を捉える取り組み
- ・西日本エリアの魅力発信による  
インバウンド需要の取り込み



せとうち  
パレットプロジェクト



THE OSAKA STATION  
HOTEL



くるふ福井駅



北陸新幹線 敦賀延伸開業



2025大阪・関西万博  
オフィシャルストア

## 不動産・まちづくりのさらなる展開



うめきたグリーンプレイス



大阪駅周辺エリアマネジメント



広島駅新駅ビル

- ・大阪駅周辺開発などを通じた  
ウォークブルで魅力あふれるまちづくりの推進

- 大阪駅(うめきたエリア) [2023年3月開業]
- JPタワー大阪 [2024年夏開業]
- イノゲート大阪 [2024年夏開業]
- うめきたグリーンプレイス [2025年春開業]

- ・多様なライフスタイルに対応した沿線づくり (西明石・向日町など)

## デジタル戦略による多様なサービスの展開

- ・西日本を舞台とするオープンプラットフォーム(WESTER経済圏)の構築に向けたデジタル戦略の推進
- ・段違いに「便利・おトク・楽しい」体験メニュー(WESTER体験)の提供、シナジー創出に向けたマーケティング力強化



## 新たな事業の創出

- ・グループ内外のパートナーとの協業による自治体などへのサービス展開
- ・駅の顧客接点の強みを活かしたバーチャル空間の創出(バーチャル大阪駅3.0)
- ・移動と組み合わせた利便性の高いワークスペースの提供



# サステナビリティ経営の実現

### 地域共生

- ・豊かな地域づくり・地域ビジネスの推進  
(森の芸術祭、列車での荷物輸送事業)
- ・ご利用しやすい持続可能な交通体系づくり  
(城端・氷見線、芸備線、BRTの取り組み)



### 地球環境

- ・列車運転用電力への再エネ導入のさらなる拡大
- ・省エネに優れた新型鉄道車両の導入拡大によるCO<sub>2</sub>排出量削減



環境にやさしい車両の導入

### 変化対応・創出力を高める人財戦略

- ・成長実感を持っていきいきと働ける環境の整備
- ・“つながり”を進化させ、価値創出に挑戦する「変革人財」の育成

### ガバナンス・リスクマネジメント・人権

- ・「JR西日本グループ行動規範」に基づく取り組み(人権尊重など)
- ・安心して働ける環境整備 (カスタマーハラスメント対応など)

# 「中期経営計画2025アップデート」における追加施策

より認識を深めた対応すべき経営課題の打ち手となる新たな施策を追加し、  
「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を加速させていく

## 鉄道事業の 安全性向上・持続的進化

- ・車両更新の早期化による  
安全性・快適性の向上
- ・着座サービスの拡大(Aシート追加投入)
- ・ハード・ソフト両面の改良による  
輸送品質・生産性の向上



車両更新



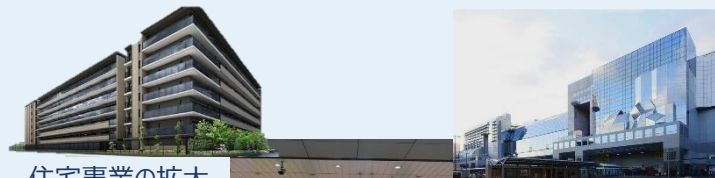
着座サービスの拡大

## グループ一体となった価値創造

- ・不動産事業の拡大  
(付加価値の高い不動産アセットの拡充)
- ・まちの核となる拠点駅リニューアル



駅から広がるまちづくりのイメージ



住宅事業の拡大



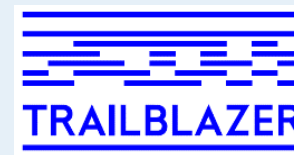
拠点駅店舗  
リニューアル

## 変化対応・創出力の向上

- ・成長を支援し、多様性と働きがいを  
高める環境・仕組みの整備
- ・日々の研鑽によりサービス・品質の  
向上に挑戦する人財の育成
- ・イノベーション創出の機会の拡大や  
デジタルリテラシー向上の取り組み推進

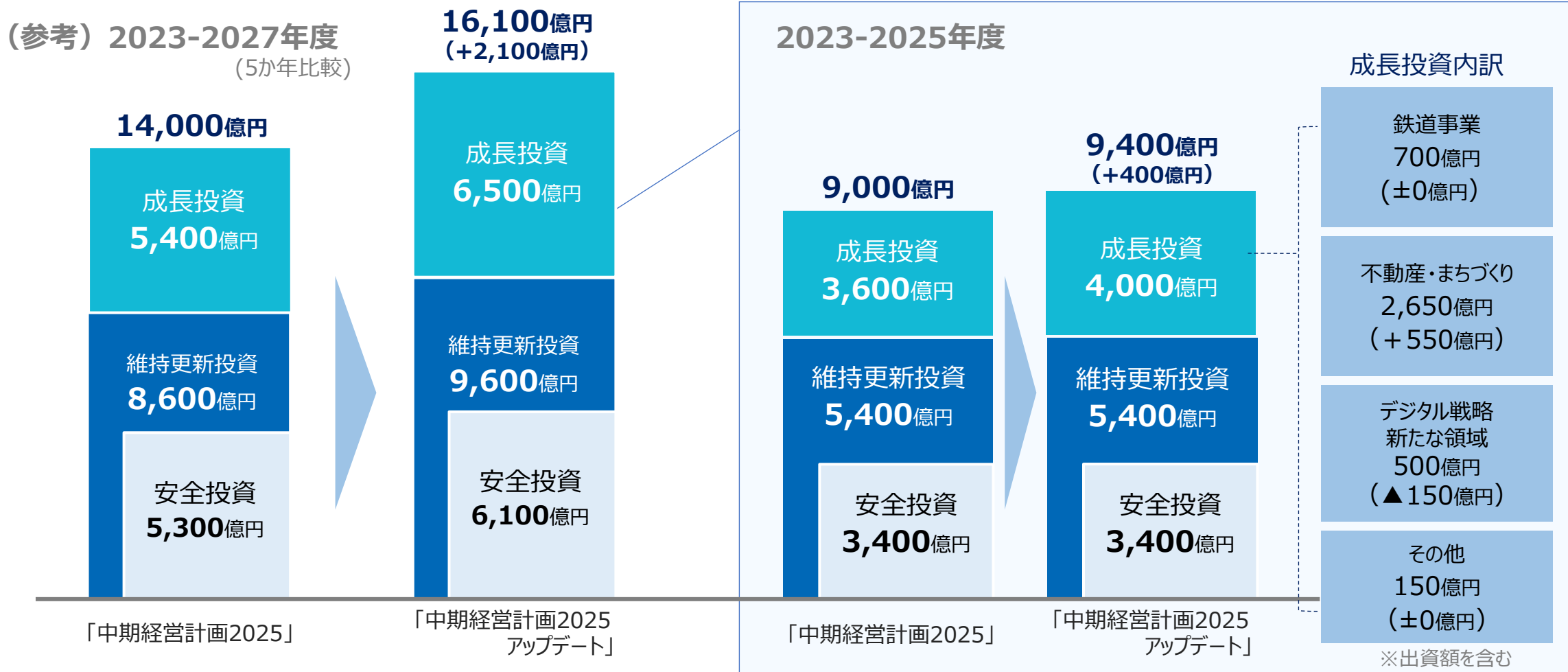


JRW Innovation platform  
JR西日本グループの技術情報発信サイト



# 投資計画

「鉄道の安全性向上・持続的進化」、「グループ一体となった価値創造」、  
その基盤となる「変化対応・創出力向上」に向けた施策に資源を追加



# 財務戦略

「中期経営計画2025」で定めた財務戦略は堅持したうえで、財務規律の範囲内で自己株式取得を実施

## 財務規律

NET有利子負債/EBITDA倍率    4倍程度 (2025年度)    4倍以下 (2027年度)

## 株主還元

持続的な企業価値向上を図るとともに  
配当性向を35%以上とし、安定的に配当を実施

## 資本コストおよび 資本効率の改善

- 「中期経営計画2025アップデート」の進捗状況も見極めながら、  
財務規律の範囲内で自己株式取得を進める
- 2024年度は500億円を実施
  - 2026年度までに2024年度実施分を含めて計1,000億円程度の実施を想定



# 財務目標(財務KPI)

		2023年度 実績	2024年度 業績予想	2025年度 中計財務目標*1・2	2027年度 目指す水準(参考)*2
利益創出力	連結営業利益	1,797億円	1,700億円	(1,500億円) ▶ <b>1,850億円</b>	(1,850億円) ▶ <b>1,950億円</b>
	EBITDA	3,430億円	3,430億円	(3,400億円) ▶ <b>3,700億円</b>	(3,800億円) ▶ <b>4,000億円</b>
	(参考) 運輸収入	8,405億円	8,870億円	(8,600億円) ▶ 9,050億円	(8,700億円) ▶ 9,150億円
経営効率	連結ROA	4.8%	4.6%	(4%程度) ▶ <b>5%程度</b>	(5%程度) ▶ <b>5%程度</b>
	連結ROE	9.2%	9.1%	(8%程度) ▶ <b>10%程度</b>	(9%程度) ▶ <b>10%程度</b>
財務規律	Net 有利子負債 / EBITDA	3.9倍	4.2倍	(5倍以下) ▶ <b>4倍程度</b>	(4倍以下) ▶ <b>4倍以下</b>
事業構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	25%	22%	(25%程度) ▶ <b>25%程度</b>	(35%程度) ▶ <b>35%程度</b>

\*1 大阪・関西万博開催に伴う運輸収入の増は計画に含まず \*2 ()内は「中期経営計画2025」における目標値

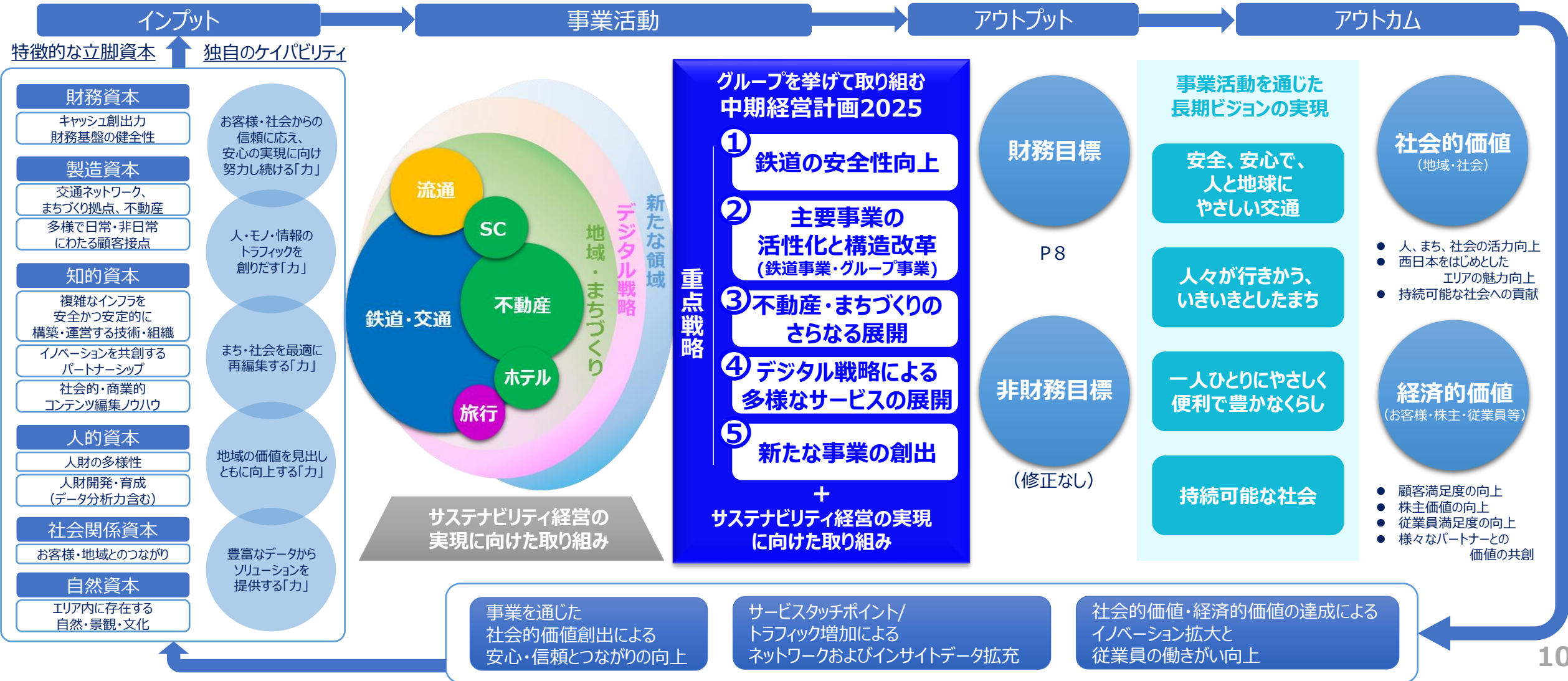
# 人、まち、社会のつながりを進化させ、 心を動かす。未来を動かす。

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

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

# 長期ビジョン実現に向けた価値創造モデル

私たちの志 人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。





- 将来の見通しについて -

本資料に記載されている当社グループの計画、目標などの将来に関する記述は、本資料作成時点の見通しに基づくものであり、経営環境の変化などにより、実際の業績などと大きく異なる可能性がありますので、ご注意ください。