

JR WEST GROUP INTEGRATED REPORT 2024

JR西日本グループ 統合レポート
— 価値創造報告書 —

JR西日本グループ 統合レポート2024

2024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/>

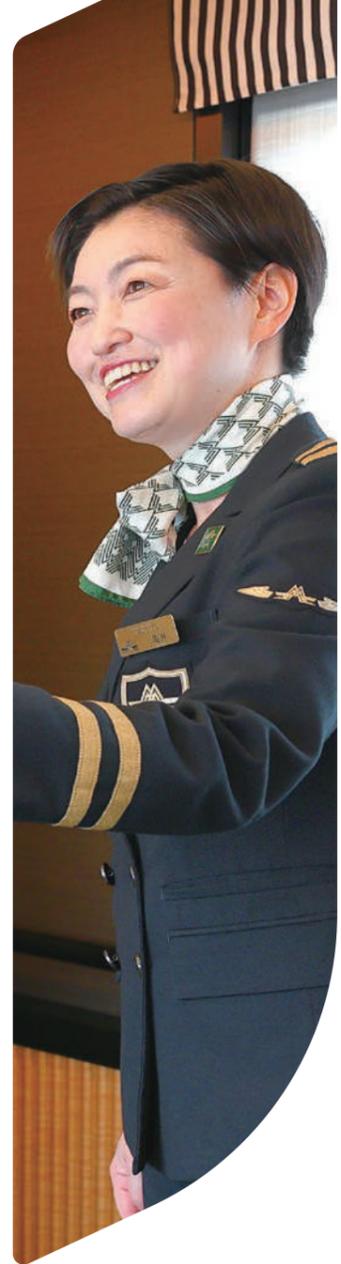


西日本旅客鉄道株式会社

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/>



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

1 大切にする価値観	3	4 価値創造の基盤となる取り組み	
		サステナビリティの取り組み	53
		地域共生	57
		地球環境	59
		人財戦略	75
		CFOメッセージ	85
		コーポレート・ガバナンス	89
		特別座談会	97
		内部統制システム	101
		グループリスクマネジメント	102
		企業倫理・人権	105
		情報セキュリティ	111
2 トップメッセージ	7		
3 めざす未来に向けた価値創造プロセス		5 データ集	
長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー	13	非財務データ(環境)	115
中期経営計画2025重点戦略		第三者保証	117
鉄道の安全性向上	21	非財務データ(人財)	119
主要事業の活性化と構造改革	29	11カ年財務サマリー	121
不動産・まちづくりのさらなる展開	39	財務諸表	123
デジタル戦略による多様なサービスの展開	41		
新たな事業の創出	43		
特集 長期ビジョン実現を支えるイノベーション	47		
特集 グループ一体となったインバウンド需要の取り込み	51		

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。

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2023年4月～2024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
 [価値報告財団(VRF)]
 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)



見直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す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および情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害

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2024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。

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事故を二度と発生させない」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、様々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あわせて創出し、よりよい未来を創り上げていきます。

JR西日本グループの価値創造の体系

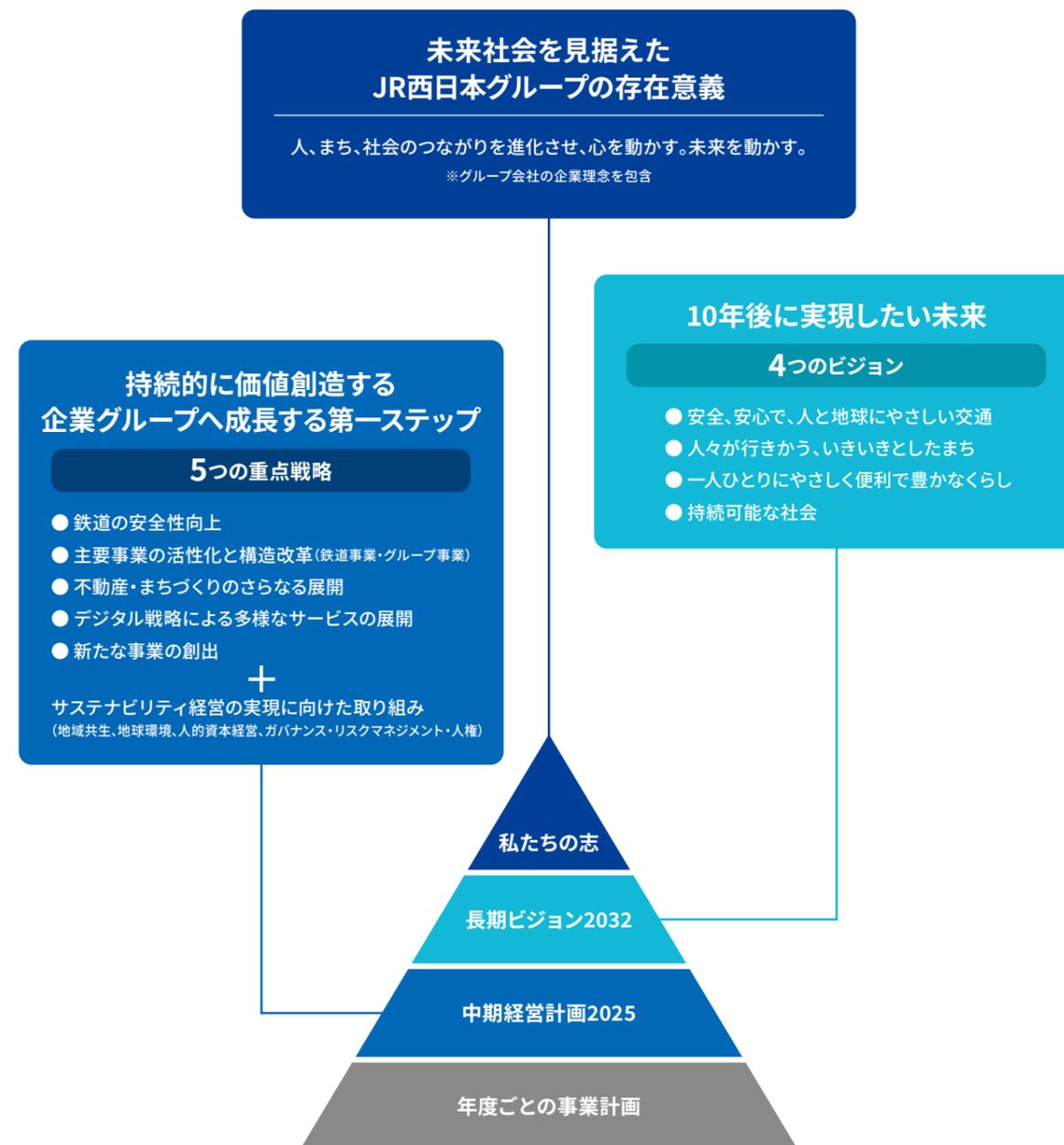
未来社会とその課題を見据え、「私たちの志」の実現に挑戦し、将来にわたり価値を創造し続ける企業グループへと進化していきます。

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	



私たちの変わらぬ決意

～福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない～

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」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。

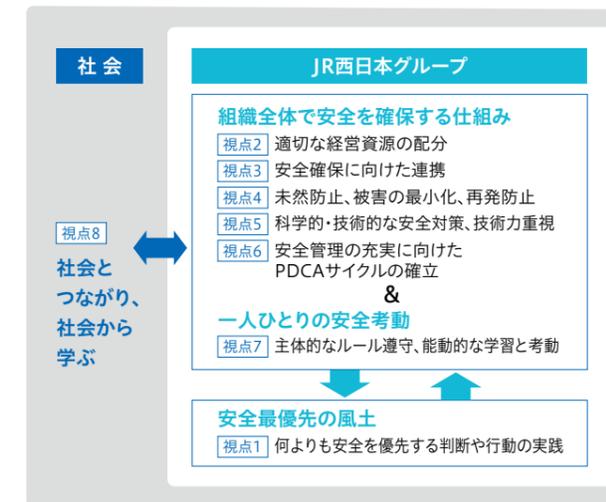
第1項に定めるとおり、私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げるため、安全を追求し続け、弛まぬ努力を積み重ねていきます。

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、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」の制定にあわ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まいります。

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上げられる。
 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。

ステークホルダーの皆様の心と未来を動かし、
めざす未来へと進む。

「私たちの志」「長期ビジョン2032」の実現を
加速していきます。



代表取締役社長

長谷川 一明

長期ビジョンの実現に向けて

「それで私たちの心は動くのか？」

「私たちの志」を、共に働く仲間に、そして自分に問いかけてきました。

JR西日本グループでは2023年4月、未来社会における当社グループの存在意義を「私たちの志」として掲げ、「長期ビジョン2032」(以下、「長期ビジョン」)とともに公表しました。

策定にあたっては、当社グループの将来を担う若い世代の社員が中心となって自由に議論を重ねました。「私たちの志」という言葉も、そうした議論の中から生まれてきたものです。当社グループで働く誰もが身近に自分ごととして考えられる、めざす姿をつくりたかったのです。

「私たちの志」は、「心を動かす。未来を動かす。」という言

葉で結ばれています。私はこの「心を動かす」には、私たち自身の心が動くという意味もあると考えています。JR西日本グループで働く一人ひとりに、心が弾むくらいの熱い気持ちを感じながら、人々の心を、そして未来を動かすような、やりがいのある仕事をしてほしいと思っています。

また、この言葉は私自身に向けられたものでもあり、経営にあたっての羅針盤として機会あるごとに意識しています。共に働く社員、役員にも「それで私たちの心は動くのか？」と語りかけるとともに、この言葉を自問自答してきた1年でもありました。

2023年度の振り返りと中期経営計画アップデート

コロナ禍からの回復を捉えた需要創造、構造改革により、想定を大きく上回る業績を達成。

長期ビジョンの実現を加速させるべく中期経営計画をアップデートしました。

2023年度は、「私たちの志」と「長期ビジョン」の実現に向けて、「中期経営計画2025」(以下、「中期経営計画」)、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」(以下、「鉄道安全考動計画」)をスタートした年でもありました。中期経営計画では、鉄道や駅ナカ事業などの「モビリティサービス分野」と、人の移動に依らず、お一人おひとりの暮らしに寄り添う「ライフデザイン分野」という2つの領域に事業を捉え直しました。コロナ禍を経て、暮らし方や働き方など社会は大きく変化しています。ポストコロナにおける事業環境を考えたとき、当社グループの強みを活かし、これまで以上に幅広い領域で社会に価値を提供していくため、いまこそ新しい視点が必要だと考えたのです。

1年を振り返ると、まず、経営の最優先事項である鉄道の安全においては、鉄道安全考動計画の初年度として、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して具体的な取り組みを進めるとともに、大きな輸送障害や労働災害等の発生を踏まえて認識した課題の改善を図りました。

また、地域のさまざまなパートナー、グループの仲間と共に、2024年1月の令和6年能登半島地震を受けた鉄道の復旧や3月の北陸新幹線金沢・敦賀間の開業に向けて取り組み、改めて地域・社会とのつながりを実感する機会となり

ました。さらに、今後の成長の礎となる各分野のプロジェクトにおいても、大阪駅うめきたエリアの開業、奈良線の複線化開業、「WESTER(ウェスター)ポイント」や「モバイルICOCA」といった新サービスの展開など取り組みが着実に進展しました。

これらも活かしつつ、インバウンドを含めた需要回復の機会を捉えてグループ一体で需要創造に取り組み、またコロナ下で進めてきた構造改革の成果もあり、計画を上回るペースでの業績回復を果たすことができました。

このような進捗、今後の事業環境の見通しなどを踏まえ、2024年4月に中期経営計画をアップデートし、「長期ビジョン」の実現を加速させるため、2027年度までの設備投資を約2,100億円積み増し、重点施策への追加の資源配分を行いました。

■次ページ以降に示す主な内容の体系イメージ

グループ事業全体でのシナジー発揮

モビリティサービス分野の
取り組み

ライフデザイン分野の
取り組み

(基盤)人財/サステナビリティの取り組み



モビリティサービス分野～鉄道事業の安全性向上・持続的進化

鉄道の安全性向上が最重要の経営課題であり、これからも変わることはありません。

アップデートした中期経営計画においても、福知山線列車事故を原点とした鉄道の安全性向上が最重要の経営課題であり、それはこれからも変わりません。鉄道安全考動計画に基づき、ホームや踏切の安全性向上、地震対策をはじめとする防災対策といったハード対策に加え、現場第一線の社員にとって最適な安全確保の仕組みやルールの改善といったソフト対策の両面で、安全性向上に継続して取り組んでいます。

また追加投資を活用し、老朽化した車両の更新を前倒しで進めます。安全性や快適性に加え、メンテナンスコストの削減という面でも有効な施策です。

なお、モビリティサービス分野の中核をなす鉄道事業については中期経営計画策定時、コロナ禍前比に比べ9割までのご利用回復を見込んでいましたが、すでに2023年度にその想定を上回りました。さらにインバウンドをはじめ観光・旅行需要を着実に取り込んでいくために、ハード・ソフトの両面から鉄道サービスの充実に取り組んでいます。

鉄道の持続可能性に関しては、ローカル線の今後のあり

方やコストの上昇といった課題もあります。ローカル線では、人口減少・少子高齢化、道路を中心としたまちづくりの進展などの環境変化の影響を受けて、地域の移動ニーズにお応えできずにご利用が大きく減少しています。再構築の議論が本格化しつつある中、地域の皆様と課題認識を共有しながら、持続可能でご利用しやすい最適な交通体系を、共に模索・実現していきたいと考えています。

また、物価をはじめコストの上昇傾向が顕著です。まずは技術を活用した生産性の向上、構造的なコスト削減に引き続き取り組み、深掘りしていきます。一方で、当社は会社発足以降、消費税増税に伴う改定を除き、国の認可を伴う抜本的な運賃改定（値上げ）を実施していません。このような中、持続的に公共交通機関としての使命を果たし、多様化するニーズにお応えしていくためには、価格への転嫁のあり方についても検討していく必要があると考えています。加えて、運賃料金制度の柔軟化、シンプル化などの規制緩和も必要と認識しており、引き続き、国へも規制緩和に関する要請を重ねていきます。

ライフデザイン分野～不動産・まちづくりの展開

「イノゲート大阪」「THE OSAKA STATION HOTEL」が開業。大阪、三ノ宮、広島といった大規模な拠点はもとより、各地で地域に根ざしたまちづくりを展開していきます。

2024年7月、「イノゲート大阪」と「THE OSAKA STATION HOTEL」がいよいよ開業しました。「うめきたエリア」とともに、生まれ変わる大阪駅エリアを象徴するプロジェクトです。また、2025年に広島駅新駅ビル、2029年度には三ノ宮駅新駅ビルの開業を予定するなど、複数の大規模プロジェクトを進めており、駅を起点に地域のまちづくりと連携し、地域価値の向上に貢献していきます。

中期経営計画のアップデートにおける追加資源配分で

は、ライフデザイン分野に対して約1,100億円、そのうち約970億円を不動産・まちづくりに追加投資する計画です。中核市である兵庫県明石市と連携して西明石駅周辺で共同住宅を含む再開発を進めるなど、プロジェクトも多様化しています。今後は大規模な拠点はもとより、各地で地域に根ざしたまちづくりを進めていきます。なお、営業利益ベースで、ライフデザイン分野の比率は現在25%程度ですが、2032年度には40%にまで高めていく計画です。

グループ事業全体でのシナジー発揮

グループの事業全体でのシナジー発揮に向け、その共通基盤となるのがデジタルサービスです。若手や現場からの提案も活発化しています。

これからの当社グループの経営を考えるにあたっては、事業分野間のシナジーの発揮という視点が欠かせません。鉄道、物販・飲食、ホテル、ショッピングセンター、不動産といったそれぞれの事業の力を高めていくことは重要ですが、加えて当社グループ全体としてお客様にどのような価値ある体験を提供できるかが大切です。

この共通基盤となるのが「WESTERアプリ」や「モバイルICOCA」といったデジタルサービスです。当社グループは鉄道を中心に1日あたり約500万人ものお客様との接点があるほか、ホテルやショッピングセンターなど多彩でリアルなサービス提供の場を有しています。これは、一朝一夕には築くことができない当社グループの強みの一つであり、たとえば新幹線を予約されたお客様に目的地にあるホテルをご案内する、鉄道のご利用で貯めたポイントをショッピングセンターでご利用いただくキャンペーンを展開する、といったグループ内の事業の相乗効果にとどまらず、こうして蓄積したビッグデータに基づいてデータドリブンなマーケティングを行うことで、需要創造やライフデザイン分野の新しい事業を生み出せる可能性も考えています。

さらに現在、スマートフォンを利用した新しい決済・ウォレットサービスである「Wesmo! (ウェスモ!)」の導入に向けた準備を進めています。すでにこの分野にはいくつか競合がありますが、いまお話ししたような当社グループならではの強みが

あれば、十分に競争優位を築けると考えています。それになによりも、グループ全体のシナジー発揮という視点においても、当社グループの価値を持続的に高めていく鍵となる戦略です。

また、グループ横断的な基盤の構築が進むにつれて、最近、グループ内の空気が変化してきたように感じています。「WESTERポイント」などのグループ共通基盤を核に、モビリティサービス分野とライフデザイン分野の各部門が議論する機会が増えてきました。そんな場がきっかけとなって、部門横断的な新サービスの企画など、各事業で若手や現場からの提案が活発になりつつあります。

かつては、事業部門をまたいで仕事をする機会は今よりも少なく、やはりどこかに意識の壁のようなものがあっていました。事業ポートフォリオを組み直した狙いの中には、さらなる価値の創出に向けてシナジーを発揮しつつ、円滑に相互補完できる関係をつくりたいという思いもありました。この改革は私自身が先頭に立って引っ張っていかねばならないものと考えていましたが、早くもグループ内の各所で若手メンバーたちが自ら考え、走り始めている様子を目の当たりにして、とても頼もしく感じています。

2024年1月には、本社にマーケティング本部を新設し、モビリティサービス分野とライフデザイン分野のシナジーをさらに発揮させ、グループ横断のマーケティングを推進していく体制をスタートさせました。

ライフデザイン分野の新事業「JCLaaS」の展開

当社グループならではの経験とノウハウを活かし、社会課題の解決につながる新事業を展開していきます。

2024年2月、ライフデザイン分野の新たな事業として「JCLaaS(ジェイクラス)」を立ち上げました。当社が中核となり、NTTコミュニケーションズ様ならびに、みずほ銀行様、三井住友銀行様、三菱UFJ銀行様および日本政策投資銀行様の4つの金融機関が提携した総合インフラマネジメント事業です。

近年、道路や水道といった社会インフラの老朽化は大きな社会課題となっています。当社グループが持つ、鉄道のみならず道路や橋など、インフラ設備の建設・維持における多様なスキルとノウハウを活かし、さまざまなパートナーとの協業のもと、社会課題の解決につながる新しい事業を展開していきます。

特に地方においては、人手不足や財政難などのため、重大な課題だと認識しつつも課題解決に取り組みないという悩みを抱えている自治体が多くあります。「JCLaaS」では、工事の請負にとどまらず、従来自治体が担ってきた計画立

案や発注業務なども引き受け、社会インフラの維持・管理、更新に関する業務の全体を通じて自治体の機能をサポートします。このような官民連携の取り組みにおいて、当社グループが地域に根ざすパートナーとして培ってきた信頼は大きな推進力となるはずで

すでに事業は動き始めており、京都府福知山市では、自治体やパートナーの皆様から信頼を得て、上下水道事業に参画しております。各地の自治体からの関心の声も増えており、2030年までに100を超える自治体において事業を展開することを目標にしています。

社会インフラの更新・維持にかかわる市場規模は年間約10兆円ともいわれます。社会課題の解決はもちろん、ビジネス的にも大きなポテンシャルがあり、社会的価値、経済的価値の両面で、私は当社グループの新しい柱になりうる事業だと期待しています。

人財への想い

昨日よりも今日、今日よりも明日と、共に働く仲間一人ひとりが前向きに創意工夫する環境を整えていきます。

経営テーマの1つである「変化対応・創出力の向上」の原動力となるのは、人財であることは言うまでもありません。当社グループで共に働く仲間一人ひとりが意欲を持って仕事に取り組む環境を整えることは、経営者としてなによりも重要な役割です。

そのためには、社員たちが日々の仕事の中で創意工夫する姿勢を後押しする仕組みづくりが大切です。たとえば鉄道の保全作業においても、新しいデジタルツールを活用して業務の改善にチャレンジするなど、昨日より今日、今日よりも明日と、いつでも前向きに仕事と向き合い、変革するマインドを醸成していきたいと考えています。

そこで重要となるのがDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進です。これまで、現業機関を含めハード面の整備のほか、社員が自分の手で事務作業を自動化することやアプリを制作することができるツールを導入するなどソフト面の充実も図ってきました。社員の間でも、そうして開発したアプリを社内のネット上で共有し、水平展開する動き

も出てきています。

人財の確保においては、採用・育成も重要な課題です。少子高齢化による労働力不足が顕在化するなか、その重みはますます増えています。新卒一括採用といったスタイルにこだわることなく、社会人や外国籍人財の採用なども含め柔軟に対応していきます。

そして、一人ひとりがいきいきと働くには、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(多様性・公平性・包摂性)の推進が大切です。ライフデザイン分野の拡大とともに当社グループの事業は今後さらに多様化していきます。それを支えるうえで、多様な価値観を持つ人財の活躍が欠かせないのです。国籍や性別だけでなく、育児や介護、病気や障がい、LGBTQ+といった生活や個人に関する多様な背景を持つ人財が互いに尊重し合いながら存分に能力を発揮できる環境づくりが重要です。「相互理解、敬意と共感」がベースとなる組織こそが強力で優れた創造性、柔軟性を持つと私は信じています。

サステナビリティの取り組み

サステナビリティの取り組みは将来の企業価値のポテンシャル向上につながると考えています。

長期持続的な価値創造をめざすとき、人的資本、人権、環境といったサステナビリティ分野の取り組みは、将来の企業価値のポテンシャルを高めることにつながります。

人財に関してお話しした、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進はもとより、人権の面では、グループで働く一人ひとり、また取引先といったサプライチェーンにおいても、あらゆるハラスメントをなくしていくことを宣言しています。

また、環境の面では、将来にわたりお客様に選択していた

だけの企業グループであるために、新幹線や大阪環状線、JR京都線・神戸線といった主な線区の運転用電力や、大阪駅エリアをはじめとする主要な施設へ再生可能エネルギーを導入し、CO₂排出量の削減を進めています。社会的に環境への意識が高まるなか、お客様からも、よりCO₂排出が少なく環境に優しい移動サービスのニーズが高まっており、再生可能エネルギー由来電力を用いたCO₂フリーの出張サービスの提供などを開始しています。

ステークホルダーへのメッセージ

グループ一丸となって、長期ビジョン実現へのチャレンジをさらに加速していきます。

2025年度にはいよいよ「大阪・関西万博」が開催されます。当社グループでも、万博アクセス輸送の一翼を担うほか、うめきたエリアの「JR WEST LABO」で連動したイベントを展開するなどさまざまな形で万博の成功に貢献していきます。インバウンド需要の拡大も契機として、西日本エリアの魅力国内外に発信する絶好の機会であり、各地域とも連携しながら、プラスワントリップとして西日本エリアを訪れていただけるよう取り組んでいきます。

改めてこの1年を振り返ると、2023年度の業績回復は私の予想を上回る成果でした。コロナ禍という厳しい環境のなか、グループ一丸となって取り組んできた構造改革や新し

い事業の基盤づくりが大きく実を結び始めたと感じています。また、これらを成し遂げられたのは、株主の皆様をはじめ各ステークホルダーからの信頼に支えられてこそであり、今回の中期経営計画アップデートの進捗を見極めながら、約1,000億円の自己株式取得を行い、資本コスト低減、EPS(一株あたり利益)の回復を図っていく計画です。

私たちは、長期ビジョンの実現に向けた歩みを加速し始めました。人と人、人とまち、人と社会をつなぎ、そして「心を動かす。未来を動かす。」チャレンジに、JR西日本グループが一丸となり力を結集して取り組んでいきます。



長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

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2032・中期経営計画2025」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まいります。

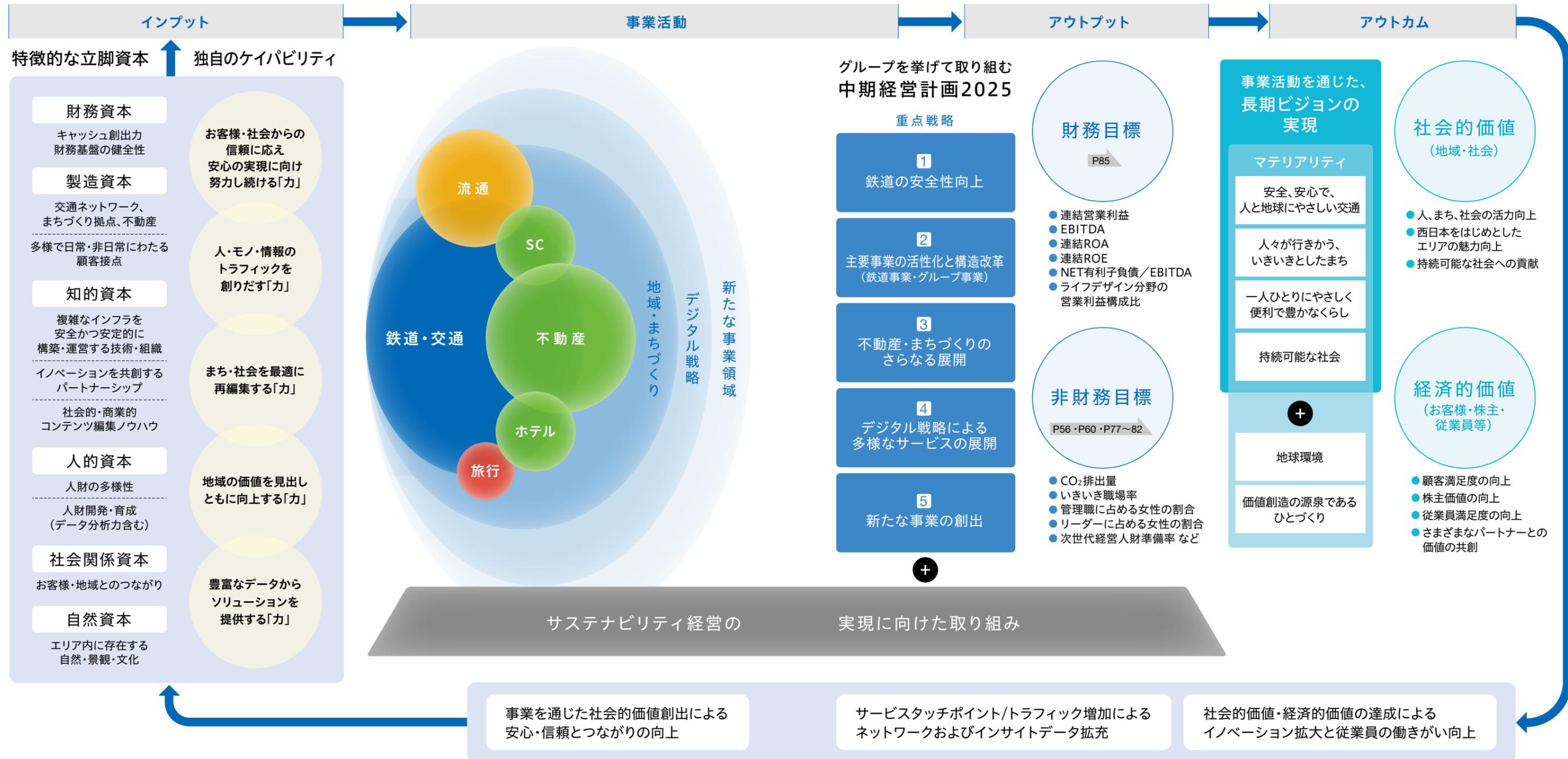
JR西日本グループの事業活動について

JR西日本グループは鉄道の安全性向上を最優先に、収支両面の構造改革、新幹線を中心とした移動需要の創出等のモビリティサービス分野のブラッシュアップ、お客様の暮らしに寄り添って価値を創造していくライフデザイン分野の積極的な拡大に取り組んでまいります。これに加え、地域・まちづくりのさらなる展開、グループデジタル戦略によるシナジーの最大化、新たな事業の創出に取り組み、「長期ビジョン」を実現してまいります。

これらの事業活動を通じた社会的価値・経済的価値達成により生まれる「安心・信頼とつながりの向上」「サービスタッチポイント/トラフィック増加によるネットワークおよびインサイトデータ拡充」「イノベーション拡大と従業員の働きがい向上」をインプットとして還元し、持続的な価値創造を実現する企業グループへ成長してまいります。

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。



長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー グループの価値創造を加速するドライバー

独自のケイパビリティとして掲げる5つのカこそ、JR西日本グループの価値創造を加速させるドライバー（推進要因）です。そして、その基盤は「私たちの志」を起点とした信頼と挑戦を大切にする風通しのよい企業風土と「変化対応・創出力」ならびにその源泉である多様な「人的資本」であり、グループ一丸でその伸長に取り組みます。



ケイパビリティ
の基盤

「私たちの志」を起点とした
信頼と挑戦を大切にする風通しのよい企業風土

変化対応・創出力ならびにその源泉である多様な人的資本

大切に
する価値観

トップ
メッセージ

めざす
未来に向けた
価値創造
プロセス

価値創造
の基盤となる
取り組み

データ
集

長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー



長期ビジョン2032

JR西日本グループは、「私たちの志」の実現に向け、2032年のありたい姿として「長期ビジョン2032」(以下、長期ビジョン)を掲げています。

4つのビジョンと実現したい未来



① 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

中期経営計画2025における主な取り組み

- 安全性向上の取り組み
ハード：ホーム柵整備等
ソフト：異常時訓練の実施 P26
- 特急「やくも」新型車両導入 P47
- 着席サービスの拡大
(新快速 Aシート、快速 うれしート) P30
- 自動運転・隊列走行BRT P48
- WESTERアプリ P42



③ 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

中期経営計画2025における主な取り組み

- WESTERポイント P42
- Wesmo!
(決済・ウォレットサービス) P43
- +PLACE
(スペースポータル) P44
- XRビジネス
(バーチャル大阪駅3.0) P44



② 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



④ 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

中期経営計画2025における主な取り組み

- 拠点駅開発
(インゲート大阪、JPタワー大阪、広島駅新駅ビル、三ノ宮駅新駅ビル) P39
- コミュニティ形成につながる場づくり
(西明石駅南地区、向日町駅東地区) P40
- 岡山県北部の地域で国際芸術祭「森の芸術祭 晴れの国・岡山」 P58

中期経営計画2025における主な取り組み

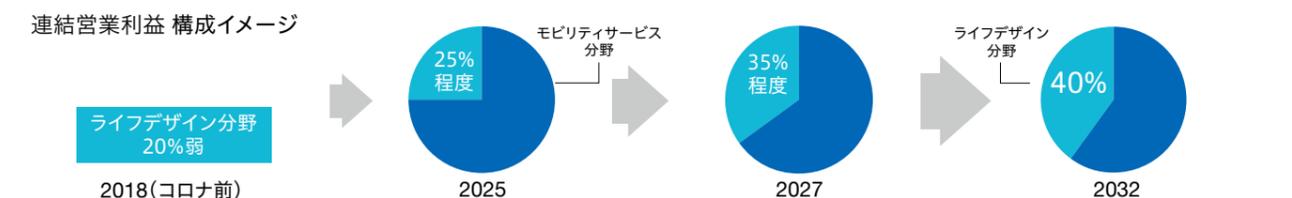
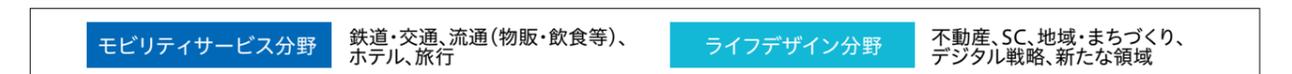
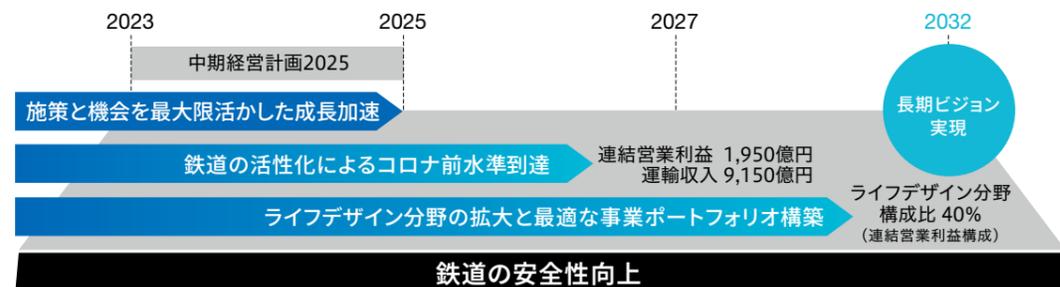
- JCLaaS
(総合インフラマネジメント事業) P45~46
- 旅客列車を活用した荷物輸送事業 P58
- 多機能鉄道重機を用いた鉄道設備メンテナンス P47
- 列車運転用電力への再生可能エネルギー由来電力の導入 P62

長期ビジョン実現へのチャレンジ

4つのビジョンの実現に向け、鉄道の安全性向上に向けた不断の努力に加え、鉄道を中心としたモビリティサービス分野の活性化、ライフデザイン分野の拡大に挑戦し、最適な事業ポートフォリオを構築することで、将来にわたって持続的に価値創造を実現する企業グループに成長していきます。

コロナ下における事業環境の変化を踏まえ、人の移動との関係が深い「モビリティサービス分野」と必ずしも移動と連動しない「ライフデザイン分野」にポートフォリオを再構築しています。

グループ共通の基盤である「WESTERアプリ」や「モバイルICOCA」、「Wesmo!」といったデジタルサービスを機軸に、分野にとられないグループ横断的な取り組みを積極的に実施するなど、グループ一体でのシナジーの発揮による一層の価値創造をめざします。

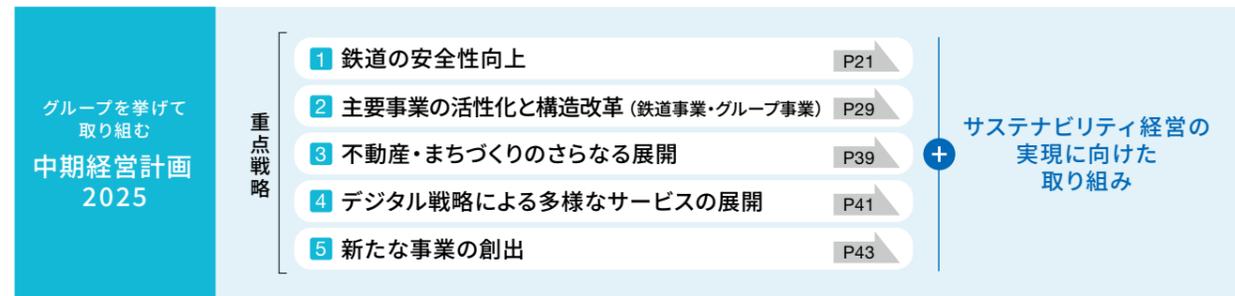


長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

中期経営計画2025～ポストコロナへの挑戦～アップデート

「中期経営計画2025」の基本的な考え方

「中期経営計画2025」(以下、中期経営計画)では、「長期ビジョン」実現に向けた第一ステップとの位置づけのもと、足元の機会を最大限活かした成長を加速するため、5つの重点戦略を掲げています。あわせてサステナビリティ経営の実現に向けて、地域共生、地球環境、人的資本経営、ガバナンス・リスクマネジメント・人権などに取り組んでいます。



「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、さまざまなパートナーと共に、北陸新幹線 金沢～敦賀間 開業、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。

より認識を深めた対応すべき経営課題



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

	2025年度(当初計画)	2023年度実績	2025年度(アップデート後)
連結営業収益	1,500億円	1,797億円	1,850億円
EBITDA	3,400億円	3,430億円	3,700億円
運輸収入	8,600億円	8,405億円	9,050億円



重点戦略の具体化

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)



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さまざま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



不動産・まちづくりのさらなる展開

- 大阪駅周辺開発などを通じたウォークア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]
 - J Pタワー大阪 [2024年7月開業]
 - インゲート大阪 [2024年7月開業]
 - うめきたグリーンプレイス [2025年春開業予定]
- 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 晴れの国・岡山、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、芸術線、BRTの取り組み)



地球環境

- 列車運転用電力への再生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CO₂排出量削減

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)

追加施策

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
- 着席サービスの拡大(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



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



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拡大やデジタルリテラシー向上の取り組み推進



- 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/>

鉄道の安全性向上 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の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のご家族の皆様に、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)

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ヨンに衝突しました。
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

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。

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せんでした。さらに、技術力や安全感受性の停滞、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

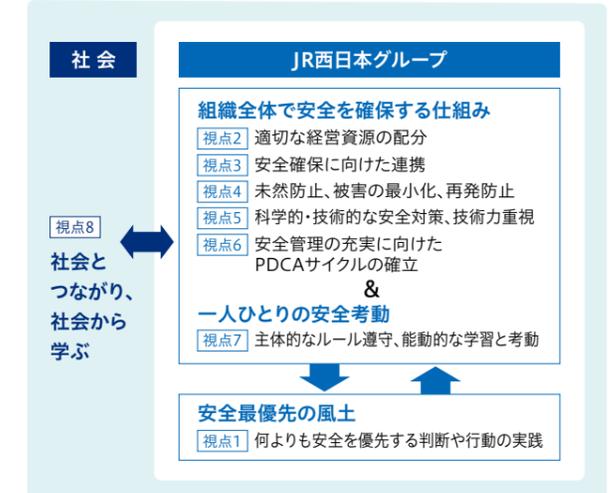
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

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。

鉄道の安全性向上

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

いのちの杜 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「いのちの杜」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。



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二度と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な行動を起こす日としました。

各職場では、「いのちの杜」の訪問の他、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。

「いのちの杜」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「いのちの杜」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。



職場での取り組み（尼崎駅）

尼崎駅では毎月「いのちの杜」への訪問と訪問ルートの清掃を行うことで、社員として安全を守る責任を改めて意識しています。

また、毎月の「安全の日」に「福知山線列車事故を心に刻む教育」を全員参加で行っています。若手社員が講師役となり、事故当時のことや事故後の取り組みなど、自身が学んだ内容を他の社員へ共有することで風化防止に取り組んでいます。事故の後に入社した社員が「自分の言葉で事故を語る」ことで、事故を自分のこととしてとらえ、「自分は何をするべきか」を意識づける機会としています。また、参加する社員も、若手の視点を得ることにより、事故について理解を深める等、尼崎駅管区社員が一丸となり事故の再発防止に取り組んでいます。



鉄道安全考動館での学習

福知山線列車事故の反省と、過去の事故や災害などの教訓を体系的に学ぶための施設である鉄道安全考動館での学習を通じて、安全最優先の意識の浸透を図っています。

また、体感することで対策を学ぶ施設である安全体感棟での学習を通じて、労働災害やヒューマンファクターについて理解を深めています。



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

お客様のかげ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こ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かかわる事業や、地域社会の安全構築にかかわる事業など、「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



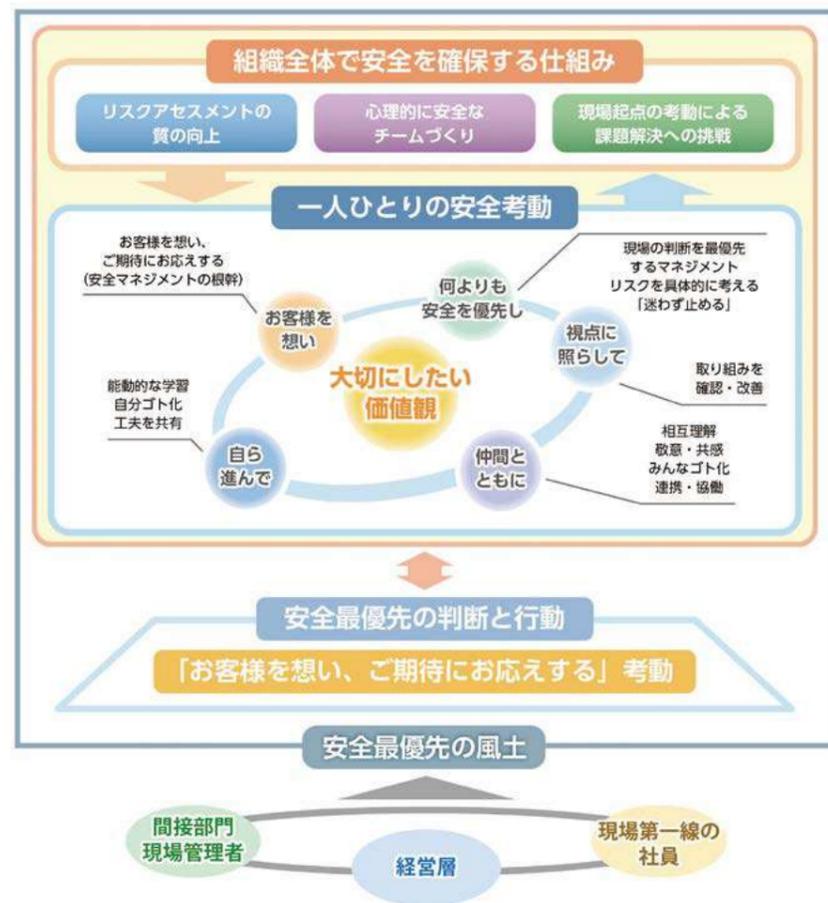
「いのち」の作文コンクール作品集

鉄道の安全性向上

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二度と発生させない」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あう「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、仲間とともに「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

態把握等に基づく改善等により、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2025」をアップデートし、2023年度から2027年度の5か年の安全投資を当初計画から800億円追加し6,100億円としました。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。

「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



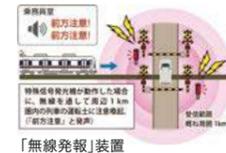
安全最優先の風土の醸成

- 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



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



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



地震対策

- 地震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



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



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)

社会とつながり、社外から学ぶ

- 関係機関との自然災害等の事象発生時の対応に関する対話
- 他鉄道事業者等から安全対策を学び、採り入れる取り組みの推進

2023年度の振り返り

「お客様が死傷する列車事故」の発生はありませんでした。しかしながら、「死亡に至る鉄道労災」については、2023年8月にグループ会社の1名が、12月には協賛会社の1名が死亡

する鉄道労災を発生させてしまいました。ともに働く仲間のかげがえのない命を失ったことを重く受け止め、実態把握に基づき安全対策を確実に実行してまいります。

2027年度までの5年間を通じた目標	2023年度実績
お客様が死傷する列車事故 発生させない 死亡に至る鉄道労災 発生させない	発生なし 2件
2027年度の到達目標	2023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 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	① 整備率48% ② 整備率12%
(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 ② 「画像認識」装置を整備している車両 整備率6割	① 整備率60% ② 整備率4%
(地震対策) 山陽新幹線における地震対策 ① 構造物の倒壊を防止する対策(橋脚の補強) ② 大きな軌道沈下を防止する対策(ラーメン橋台の補強) ③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策(優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備) } 整備率100%	① 整備率90% ② 整備率36% ③ 整備率67%
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」の確立、「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」、「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」を意識した考動等の推進

※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。

鉄道の安全性向上

安全性向上の取り組み

「お客様を想い、ご期待にお応えする」考動

【取り組み事例】 実車を使用した山陽新幹線テロ訓練の実施(広島駅)

当社では安全性の向上に向けて、さまざまな訓練を実施しており、訓練では「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に掲げる「お客様を想い、ご期待にお応えする」よう実践できるか、現場の判断を最優先することができているか確認をしています。

山陽新幹線では、毎年実際に訓練用の列車を走らせて、当社社員だけでなく、沿線の警察やグループ会社の方々と合同で実践的な訓練を行っています。

2023年12月には、広島駅でテロを想定した訓練を行いました。テロ発生の第1報を受ける可能性が高い広島駅の社員からは、「訓練を通じて、実際に発生した際の連携や対処方法について、イメージすることができた」との声があがっています。



広島駅での訓練風景

より実践に近い訓練を実施することで、
判断力、行動力を高めています

訓練を実施するためには、参加する現場や新幹線を担当する部署との連携が重要です。今回のテロ訓練においては、訓練用の列車を走らせて、訓練を実施しています。そのため、沿線の各警察本部との調整を図ることは大変でしたが、より実践的な訓練を実施することができました。

実際に訓練に参加した社員の声を聞くと、実践力を高める一助になったと感じています。

今後も、多数の関係者が係わることができる訓練を積み重ね、安全最優先の判断、行動ができるよう取り組みます。



中国統括本部
安全推進部
(現:倉敷管理駅助役(副駅長))
原 祥晃

実践的な訓練を行うことで、
学びを深めるとともに継続して実施することで
対応能力の向上を図っています

実際にテロが発生した場合、第1報を受ける可能性が高い広島駅ですが、駅社員には予め訓練内容を知らせない「ブラインド型訓練」とすることで、より実践的な訓練となるよう工夫しました。また、社内の連携に加え、警察などとの連携も確認することができました。

訓練は、通常の列車運行を行いながら実施するため、全社員が訓練に参加することはできません。そのため訓練成果を共有し、全員が同じ意識で、同じ対応ができるようになることが大切だと考えています。



中国統括本部
広島駅助役(保安科長)
(現:三次管理駅長)
隅 廣隆

組織全体で安全を確保する仕組み

【取り組み事例】 雨天時の保安装置によるブレーキ動作の改善(下関総合車両所広島支所)

広島地区では、特定の車種で雨天時に保安装置によるブレーキ動作が起こりやすいことが報告されていました。

そこで車両部門と運転部門が連携し、事象が発生すると速報する仕組みを整えるとともに、収集したデータを蓄積し、分析を進めたところ、車輪の空転が原因であることを突き止めることができました。

その後、社内外で検討を行い、走行試験を重ねることで、課題解消につながる改良を行いました。



走行試験

現場の課題を系統や組織をこえて共有し、
仲間と協力することで解決できました

今回は保安装置に関する課題解決であったため、車両だけではなく、運転操作や地上設備との関係など、色々な切り口からのアプローチが考えられました。まずは事象発生時の事実を正確に把握することが必要ですが、今回はそのための確かなデータ収集方法、および取得したデータから「原因特定のために、いかに定量的に分析するか」ということに非常に頭を悩ませました。

鉄道の現場からはさまざまなデータを取得することができます。乗務員からの声とデータ解析を掛け合わせることで、原因究明できたこと、そしてさまざまな箇所と連携して解決につなげられたことが非常に良かったと思います。



中国統括本部
下関総合車両所広島支所
(現:デジタルソリューション本部)
西谷 幸祐

一人ひとりの安全考動

【取り組み事例】 リスクマップを活用した着工準備会の開催(大阪土木技術センター)

大阪土木技術センターは担当する範囲(エリア)が広いので、安全に、かつ自信を持って列車運行に係わる業務を遂行するため、経験豊富な社員が持つノウハウをセンター内で共有することが求められています。

そうした課題に対して試行錯誤を重ね、保守エリアの地図上に個々のリスクを一覧にまとめた「リスクマップ」を作成しました。

グループ会社や協力会社等と工事の施工計画を確認する着工準備会において、「リスクマップ」を活用し、工事の従事者にリスクを共有することで、必要なリスク低減策が計画に盛り込まれていることを確認しています。

高架化や周辺環境等の変化に対応すべく、「リスクマップ」の更新も継続して行っています。



リスクマップを活用した着工準備会

一人ひとりが業務にあたる前に、具体的なリスクを
より効果的に考えられるよう工夫しています

大阪土木技術センターの保守エリアは沿線405kmと広範囲にわたります。そのため、個々の箇所での作業については、「初めて、久しぶり」の作業になることがありますが、若手社員でも安全にかつ自信を持って作業できるよう「リスクマップ」を作ろうと思いました。

データをまとめるにあたり、ベテラン社員が持っている知見を引き出すことは大変困難でした。また、現場で作業に従事するグループ会社やパートナー会社の作業員の持っている知見も取り入れ、拡充を図りました。ベテランからも今まで知らなかったリスクを知ることができたとの声もあがり、想像以上の効果を得ることができたことに手応えを感じています。



近畿統括本部
大阪土木技術センター
池田 透

事業別戦略
モビリティ
サービス

主要事業の活性化と構造改革 モビリティ業

鉄道事業のほか、バス事業やフェリー事業、鉄道に関連する工事業、建設業等を展開しています。
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
 - 鉄道の旅を楽しんでいただける観光列車や、通勤特急など多様なニーズに応える車両の展開
- 利便性**
 - ICカード「ICOCA」やチケットレスサービスの拡充
 - 移動生活ナビアプリ「WESTER」等、JR西日本グループ一体となったサービスの提供

戦略

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 [P21]

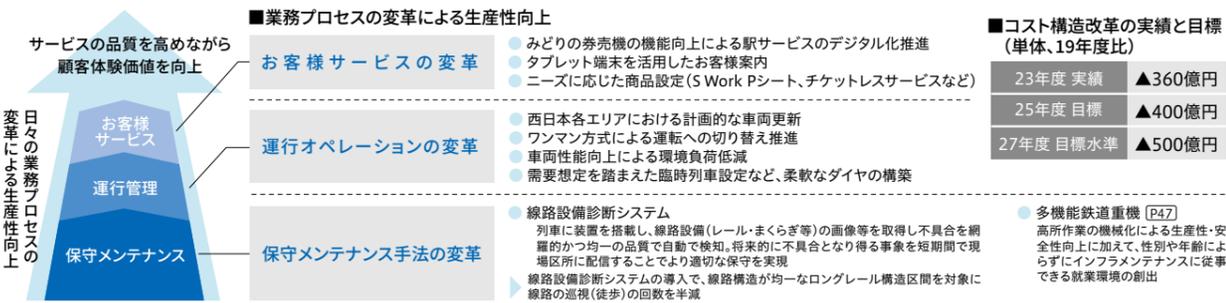
鉄道事業の活性化と構造改革

- 新幹線を基軸とした鉄道ネットワークの充実と交流人口・関係人口の創出
- 北陸新幹線敦賀延伸の効果最大化
- 関西都市圏ネットワークのさらなる進化
- 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)を契機とした価値創造

ご利用しやすい持続可能な交通体系を地域と共に推進

安全・サービス向上の取り組みに合わせた持続可能な運賃・料金の設定

- 競合環境などを踏まえた届出の範囲内での見直し
- 運賃・料金体系のシンプル化、需要に応じた弾力的な価格設定
- 持続可能な運賃・料金制度について、関係機関と継続的に協議



事業展開

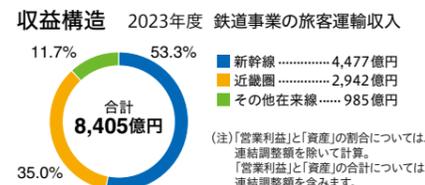
新幹線

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 新大阪～岡山 1972年
岡山～博多 1975年
金沢～敦賀間開業 2024年3月

在来線

- 近畿圏
- その他



■鉄道輸送データ(2024年3月期)

キロ程 ^{※1} (キロ) 計 4,897.5 新幹線 … 937.7 / 在来線 … 3,959.8	輸送人員 ^{※2} (百万人) 計 1,731 新幹線 … 81 / 在来線 … 1,668	輸送量(百万人キロ) 計 54,036 新幹線 … 20,092 / 在来線 … 33,943	駅数(駅) 計 1,150
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	----------------------

※1 キロ程は、第一種鉄道事業および第二種鉄道事業のキロ程です ※2 輸送人員合計は、新幹線と在来線の重複人員を除きます

価値創造に向けた事業活動の具体例(モビリティ)

サステナブルな車両製造に向けて、JR東日本との連携による車両の装置・部品共通化の検討を開始

人、まち、社会の
つながりを進化

[業界初] 鉄道事業者、車両メーカー、サプライヤーの連携によるサステナブルな車両製造をめざした取り組みを推進し、厳しい市場環境の変化を乗り越え、持続的にお客様へ安定的に良質なサービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

心 が動く

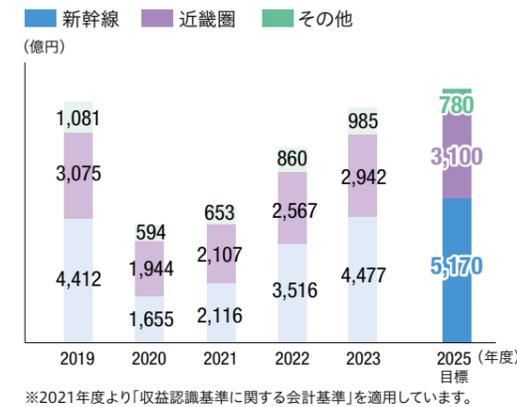
- JR東日本と当社の在来線車両の装置・部品を共通化し、車両メーカー・サプライヤーの設計負担や生産コストの軽減を通じ、製造プロセスの効率化、生産性の向上を図ります
- 労働力不足や、部品調達が困難となっている市場環境変化に対応してサステナブルな車両製造を実現し、サプライチェーンの強靱化を図ります
- JR東日本との技術交流を通じてスキル向上に努め、技術分野での社員の成長実感、やりがい向上につなげます

未来 が動く

- サプライチェーンの強靱化を通じ、持続的で安定した輸送サービスを提供します
- 他系統においても、さまざまな分野で信頼できるパートナーとの連携を加速させ、サステナブルな取り組みを推進します

業績推移

運輸収入



業績レビュー

2023年度の成果

ご利用の回復、インバウンドの増加などの機会を着実に捉え、適時適切な臨時列車設定により変化する需要を獲得。また、サービス向上施策と合わせて新幹線のぞみ料金改定などの単向上策を実施し、利用者数ではコロナ前に至らなくとも、収入ではコロナ前並みの水準を実現し、持続的な事業運営ができるよう取り組みを推進しました。
コスト面では、着実にコスト構造改革を実施する一方、安全やサービス設備、人的資本への投資など、持続的な運営に必要なリソースの配分を行っています。

成長機会の取り込み

北陸新幹線の敦賀延伸開業を2024年3月に実現。北陸の魅力が首都圏などにしっかり伝えていくことで、これまでより多くの方に北陸へ訪れていただくことにより、鉄道のみならず、流通業や不動産業など他の事業での開業効果の取り込みもめざまします。
インバウンド運輸収入は、2023年度は過去最高の355億円の実績。現在インバウンドの流動は、東京～京都・大阪のゴールデンルートに集中する傾向にありますが、特急はるかや山陽新幹線を基軸に、アクセス性を向上させていくことで、2025年の大阪・関西万博も契機に、西日本各地への広域誘客を促進していきます。

今後の課題(リスクへの対処)

人口減少の中で、旅客数の減少や働き手の減少が課題ですが、イノベーションにより働き手の減少への対応、作業の安全性向上をめざしていくほか、他社、他業界との連携により効率化をめざしていきます。
大規模災害による被害を最小限にするため、山陽新幹線全線において30年間で約3,000億円の整備費を見込む地震対策を着実に進めるほか、在来線についても着実に整備を進めていきます。
また、成長と質上げの好循環を回し、鉄道事業の持続性を高めるため、インフラに適應できる柔軟な運賃制度への見直しなどを引き続き政府に要望していくとともに、地方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て最適な地域交通体系を実現すべく、引き続き地域の皆様とともに検討を進めていきます。

事業別戦略
モビリティ
サービス

主要事業の活性化と構造改革 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」は西日本エリア内外でチェーン展開をしています。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

戦略

外部提携による競争力向上

- 提携店舗のさらなる拡大（セブン-イレブン・ジャパン、スターバックス、ユニクロなど）
- 提携効果の最大化に向けた店舗運営力の向上

ヴィアインのブランド再構築

- 「ヴィアインプライム」の立ち上げを通じた提供品質の向上とチェーン全体の戦略的なブランディング推進
- 適正な価格マネジメントの強化による収益性の向上

既存店舗の磨き上げ

- 地域産品の発掘・商品化、大阪・関西万博を契機としたさまざまなパートナーとの連携による土産事業の強化
- デジタル技術を活用した店舗運営の効率化
- 各エリア拠点駅におけるリニューアルを通じたMD最適化

事業展開

コンビニ・土産



セブン-イレブン・ジャパン提携店舗 **345**店舗

ファッショングッズ



直営店舗 **37**店舗
(うちユニクロ提携店3店舗)

ディベロッパー



エキマルシェ **4**施設

宿泊特化型ホテル



25施設

飲食



直営店舗 **90**店舗
(デリカフェ、麵家 など)

百貨店



1997年開業
京都伊勢丹来店者数 **2,200**万人
(2024年3月期)

価値創造に向けた事業活動の具体例(物販・飲食)

株式会社NATURE FITNESS社と提携し、フィットネス事業を立ち上げ

人、まち、社会の つながりを進化

生活ステーションとしての駅の機能を強化し、鉄道をご利用のお客様、地域の方々に対して、忙しい日常生活の中でも効率的な運動を行う機会を提供し、健康増進という観点から地域との共生をさらに進めます。駅ナカ、高架下などのグループ用地におけるMD補充に加え、WESTERポイントを利用可能にするなど、JR西日本グループの価値向上にも貢献していきます。

心 が動く

- 世の中の健康意識、物価高による節約志向やコト消費ニーズの高まりを捉えて、便利・楽しい・ワクワクな体験を提供します

便利

- 駅周辺立地であることから、通勤通学など日常生活の中で利用が可能です

楽しい

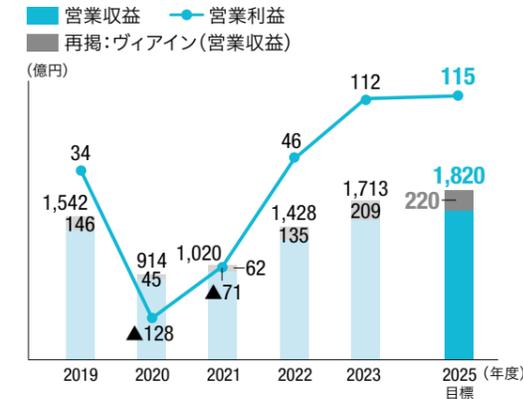
- アプリと連動することで、フィットネス×ITで新しい顧客体験を創造
- 低価格のパーソナルトレーナー制度を展開し、接客や会員のケア、目標達成サポートを実施します

未来 が動く

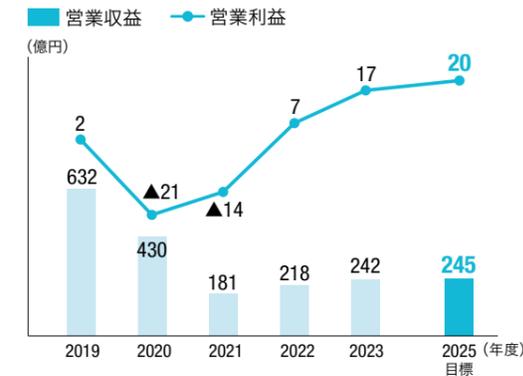
- お客様の健康寿命を延ばし、地域のコミュニケーションを活性化させ、活力ある社会づくりに貢献します

業績推移

物販・飲食業



百貨店業



※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。

業績レビュー

2023年度の成果

これまで取り組んできた構造改革を基盤に、変化対応力を発揮し、コンビニ事業の単価増や運営効率化、鉄道利用予測を踏まえた土産事業の営業体制構築、商品MDにより利益率を大きく改善。その結果、2023年度は、物販・飲食業において過去最高益となりました。

成長機会の取り込み

飲食事業では、スターバックス社との提携によりJR京都駅西口店をフランチャイズ1号店として開業したほか、ヴィアイン事業では「プライム」ブランドへのリブランドや会員制度見直し、ヴィアインプライム札幌大通の新規開業等、提供品質の向上と競争力の強化を図っています。

大阪・関西万博への機運醸成と万博を契機としたさらなる飛躍に向けて、大阪駅において催事を展開したほか、万博会場内のオフィシャルストアに出店を予定しています。

今後の課題(リスクへの対処)

FC店舗のさらなる拡大も含めた継続的成長に向けた人財確保および定着率向上、人財育成に取り組んでいきます。

利用頻度の高い駅ナカコンビニ、従来型のヴィアインなどは、効果的なリニューアルにより継続的に価値を創出していきます。

事業別戦略
モビリティ
サービス

主要事業の活性化と構造改革 ホテル業／旅行・地域ソリューション業

ホテル業

多様なお客様の宿泊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

- JR西日本の主要駅から利便性に優れたロケーションで、多様なお客様の宿泊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

旅行・地域ソリューション業

これまでの旅行業の事業領域からもっと広義に、社会課題解決の中心的役割を担う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

多様な顧客接点・ネットワーク

- 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伝統ある旅行会社
- 旅行業を通じて培われたノウハウ(営業・提案・運営)
- 全国に広がる店舗網、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、地域や事業者とのリレーション

戦略

「ブランディング」と「食のグランヴィア」の取り組みにより、付加価値の高いサービスを提供

新ブランドホテル	● マリオット社提携ブランド「THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection (以下、大阪ステーションホテル)」で唯一無二の時空を超える旅の提案 ● 象徴的なホテルとしてブランド全体のステータス向上
既存ブランド価値再構築	● 新たなブランディングを通じたチェーンとしての格のさらなる向上、マーケティング戦略を軸とした顧客満足度の向上、食・サービス力の訴求による価値向上
広島駅新駅ビルホテル新規開業 (ホテルグランヴィア広島サウスゲート)	● 中核プロジェクトの推進により将来の再成長の布石づくり、すべての事業運営の源泉である人財の獲得・養成

旅行代理店業から顧客や地域の社会課題解決に貢献する「ソリューション企業」へ

ツーリズム	● WEB基軸への転換 ● 強みのJRセットプラン基軸に、着地商品やデジタルツーリズムを拡充
ソリューション	● ノウハウを活かし観光関連や公務事業を受託 ● アライアンスパートナーとの共創により事業領域の拡大をめざす

事業展開

ホテル業

HOTEL GRANVIA	5施設 ● 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	4施設 ● ハイクラス宿泊主体型ホテル
Nara Hotel	● 関西の迎賓館として100年以上の歴史を持つ ※2018年完全子会社化
Umekoji Potel KYOTO	● 広めの客室や充実した共用施設を備え、現代的でカジュアルな空間・サービスを提供 ● 滞在自体を目的に ※非連結
THE OSAKA STATION HOTEL	● 「THE OSAKA TIME」をコンセプトに、全客室30階以上の高層からの美しい眺望や「天下の台所」にふさわしい食の魅力にふれるなど、ここにしかない体験を提供 ● マリオット・インターナショナルと初連携、「オートグラフ コレクションホテル」に加盟 ※2024年7月開業

旅行・地域ソリューション業

日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

1905年創業
※2002年子会社化

国内企画旅行
Web販売比率
74%
(2023年度)

赤い風船

ツーリズム

- WEB販売
- 国内旅行事業
- 海外旅行事業等

ソリューション

- 公務・地域ソリューション
- 教育ソリューション
- 企業ソリューション
- ビジネストラベルソリューション

価値創造に向けた事業活動の具体例(ホテル)

FEEL THE OSAKA TIME ~ 大阪ステーションホテルの開業

人、まち、社会の つながりを進化

ホテルグループのコンセプトである「この街いちばんの笑顔で寄り添いたい」の実現に向けて、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供し、旅の魅力や人々のつながりを創り、人々が行きかう、いきいきとしたまちづくりに貢献していきます。



1F正面玄関イメージ

心が動く

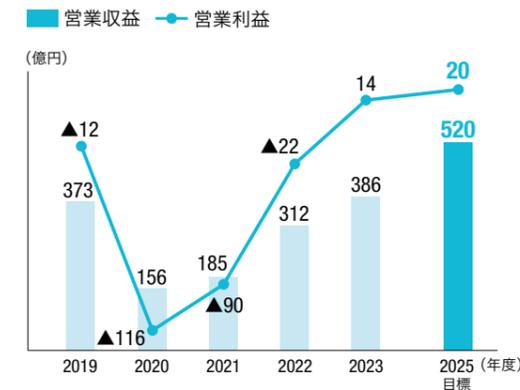
- 日々実践している「10min Training」(お客様のことを考える10分間トレーニング)を通じて、ブランドガイドラインの定着化、コミュニケーションの活性化、サービスレベルの向上に取り組み、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供します

未来が動く

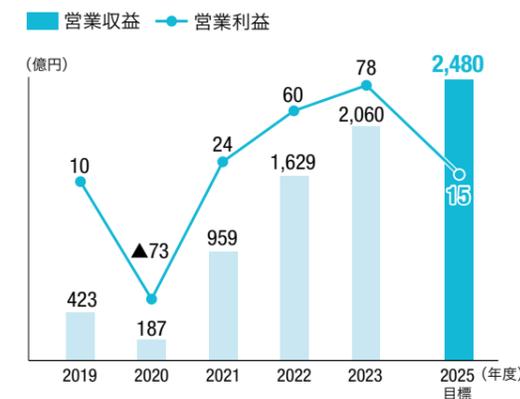
- 西日本各地の魅力や文化を体験できる、唯一無二の新たな価値やサービスを提供し、人と人、人とまちを紡ぐ象徴となり、各地への流動、地域の活性化に貢献します

業績推移

ホテル業



旅行・地域ソリューション業



※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。

業績レビュー

2023年度の成果

ホテル業の宿泊部門では、インバウンドを中心とした個人客の取り込みが好調に推移したことに加え、サービスレベルの向上と単価向上施策を推進し、コロナ前を上回る収益をあげることができました。

旅行・地域ソリューション業は、第1四半期(1-3月)を中心に、組織力を活かしたソリューション事業でワクチン接種などの事務局を多く受託し、過去最高益をあげることができました。

成長機会の取り込み

ホテル業では、マリオット社提携ブランドの「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」の開業準備を着実に進めてきました。また、ホテルは、まちづくりに関してシナジー戦略上の重要な機能を持つことから、新たなホテルグランヴィア広島サウスゲートの開業に向けて地元の機運を高め、地域社会との交流拠点として集客力を発揮することを通じて駅ビル全体の価値向上に貢献していきます。

旅行・地域ソリューション業は、社会行動変容を捉え、Web販売の拡大を図るとともに、デジタルツーリズムの実現に向けた取り組みを推進します。

今後の課題(リスクへの対処)

ホテル業では、大阪ステーションホテルで提供する付加価値の高いサービスにより、ホテル全体のブランド力の向上に取り組み、「食」の魅力の訴求により、お客様数の増加を図っていきます。また、優れた人財の獲得、養成、定着は大きな経営課題であり、大阪ステーションホテルやホテルグランヴィア広島サウスゲートの開発等を通じたブランドの開発によりブランド力の向上と人材育成・定着の好循環で個人のキャリアと連動した働きがいの向上、グループシナジーの核となる部門としてまちづくりの価値最大化に貢献していきます。

事業別戦略
ライフ
デザイン

主要事業の活性化と構造改革 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、また地域一番のエアプラットフォーマーとして地域の発展に貢献

戦略

組織能力を強化し、付加価値の高い不動産アセットの積み上げによる持続的成長を実現

- 物流・ヘルスケアなどのノウハウ蓄積
- 首都圏などでのアセット拡充

チェーンの力を発揮し、地域特性を捉えた館づくりとお客様一人ひとりに合った上質なライフスタイルを提案

- 変化する消費に応えるリアルコンテンツ
- リアル、デジタルによるお客様接点の拡大、強化
- 地域特性を捉えた館づくり

マネジメント分野の強化と資産効率向上

- プロパティ・マネジメント体制の刷新（テナント、建物オーナーの課題を解決できるマネジメント会社へ）
- 私募REITの設立、規模拡大
- 私募ファンドにおける地域との協業

事業展開

不動産賃貸・販売業

住宅分譲

- マンション
- 戸建

展開ブランド



ジェイグラン京都西大路
(2024年1月竣工)

投資家向け販売

- 私募ファンド など



賃貸

- 商業
- オフィス
- シェアオフィス
- ホテル
- 物流

新大阪第2NKビル
(2022年1月竣工)

ショッピングセンター業

駅立地

- 拠点駅型、観光型 など
立地に応じたファッション・飲食など高感度なモノやコト体験を提供

2024年8月末現在 **38施設**



くるふ福井駅
(2024年3月開業)

市中展開

- ライフサポート型SC
食物販、医療や教育など生活に必要な機能と、地域の人々が集える空間を提供

2024年8月末現在 **4施設**

テテ名谷
(2023年6月開業)

価値創造に向けた事業活動の具体例(ショッピングセンター)

お客様・地域・社会からの「共感」を呼ぶグループ独自の価値創造

人、まち、社会のつながりを進化

地方・郊外でのライフサポート型SCの拡充により地域・生活者とのつながりを強化するとともに、「旅行×SCでの買い物」や「鉄道×SCのポイント還元キャンペーン」などによるWESTER経済圏の拡大を通じてグループ独自の価値を提供していきます。こうした活動に対するお客様や地域・社会からの「共感」を通じ、グループの存在意義が共有され、社員やテナントスタッフの誇りや働きがいが高まるとともに、業界や地域・社会でも存在感あるSCとなることをめざします。

心が動く

- 「おっさん」向けMDを志向した商業施設「バルチカ03」など、顧客視点で価値のある体験を提供し、ニーズに応えるテナントを構成します
- SC主催イベント参加者とのコミュニティづくりや、観光物産、アート展示などを通じてお客様の「共感」を呼び、地域の魅力向上や文化の発信に参画します



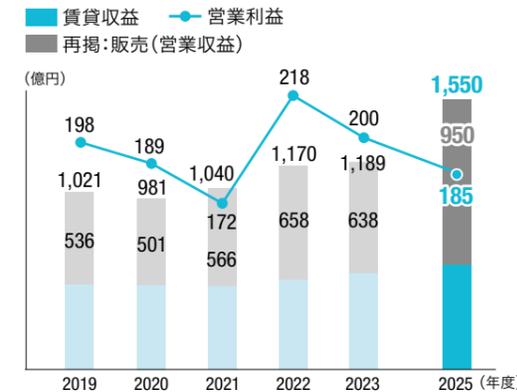
「バルチカ03」の様子

未来が動く

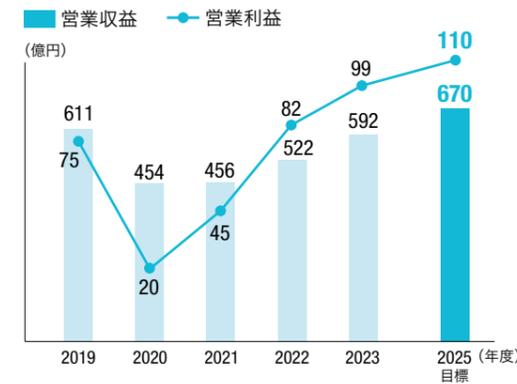
- 新規開発・設備交換時の省エネ設備導入や改装時に出る廃材削減、衣類回収プロジェクトチームなどを通じて持続可能な社会システムを構築します
- テナントスタッフ募集支援、後方業務整備などを通じて持続可能な運営オペレーションを推進します

業績推移

不動産賃貸・販売業



ショッピングセンター業



※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。

業績レビュー

2023年度の成果

施設リニューアルや会員向け施策、人流回復や高い消費意欲を捉えた単価増により、ショッピングセンター業ではコロナ前を上回る収益利益をあげることができました。
大阪プロジェクトのイノゲート大阪では、それぞれ特色のある店舗をそろえたバルチカ03の開業準備や、イノベーションを創出するオフィスのリーシングなどを順調に進めてきました。

成長機会の取り込み

大阪プロジェクトがついに開業したほか、隣接するグラングリーン大阪先行まちびらきや大阪・関西万博を契機とした大阪駅西側の魅力向上に資する、アートやイノベーションなどの仕掛けを行っていきます。
JR西日本プライベートリート投資法人の運用開始、不動産管理運営の強化のためJR西日本不動産マネジメント(株)を設立し、不動産アセットマネジメント分野の強化と資産効率向上を図ります。

今後の課題(リスクへの対処)

不動産賃貸販売業では、梅田エリアを中心に一時的にオフィス供給が大きくなる中で、しっかりと需要を獲得していくことや、金利上昇局面での不動産ポートフォリオの構築、REITなどを活用した資産効率向上に努めていきます。
ショッピングセンター業では、バルチカ03のほか、うめきたグリーンプレイス、広島駅新駅ビル(minamoa)など新たな施設の開業及び既存施設においても顧客ニーズを捉えたMDにより需要創出に取り組むとともに、WESTERを活用した顧客基盤の強化に取り組んでいきます。

不動産・まちづくりのさらなる展開

地域の皆様と連携して安心して暮らし・過ごせるコミュニティを形成し、地域・社会の課題解決に貢献しています。また、拠点駅の大規模開発と周辺まちづくりの促進、エリアマネジメントの推進により、人々が訪れたいくなる、いきいきとしたまちを創出しています。

マーケティング力とマネジメント力を強化し、拠点駅や沿線を中心に「駅・まち」の魅力を高めるまちづくりを推進

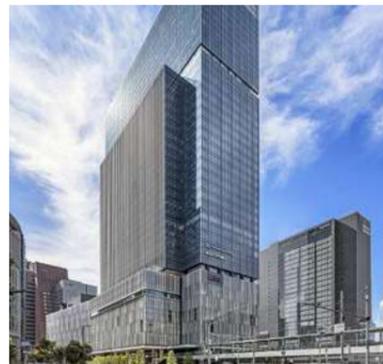
拠点駅開発



イノゲート大阪
・商業施設「バルチカ03」、
フレキシブルオフィス

2024年7月開業

新しい改札口と直結する圧倒的な利便性を誇る駅ビルを開発。多様化するワークスタイルに対応



広島駅新駅ビル開発・
ホテルグランヴィア広島
サウスゲート
商業施設minamoa

2025年3月開業予定

新駅ビルによる賑わいづくりにあわせ、路面電車のJR改札口への乗り入れなど交通ネットワークの利便性向上により、まちの魅力を高める



三ノ宮駅新駅ビル開発

2029年度開業予定

神戸の魅力を発信する新駅ビルの開発と共に、行政や周辺事業者と連携した歩行者ネットワークの構築、周辺まちづくりにより、エリアの拠点性を向上

JPタワー大阪
・商業施設「KITTE大阪」、
劇場「SkyシアターMBS」、
ハイクラスホテル
「大阪ステーションホテル」

2024年7月開業

西日本最大級のオフィスや、商業施設と劇場、グループの象徴的なホテルを設け、大阪駅周辺の賑わい創出に貢献する
※日本郵便株式会社、株式会社TBとの共同事業

プロジェクト効果・設備投資額

■ プロジェクト効果

	総投資額	EBITDA想定*
大阪	1,000億円	90億円
広島	600億円	50億円

*2027年度におけるグループ全体での効果。

■ 本計画期間中の設備投資額**

不動産・まちづくり	2,650 億円
-----------	----------

**2023年度～2025年度の累計。出資を含む。

TOPICS 大阪駅周辺エリアがさらに楽しく、ウォーカブルで回遊しやすいまちに進化

2024年7月31日、大阪駅西側に「イノゲート大阪」、「JPタワー大阪」内の商業施設「KITTE大阪」「大阪ステーションホテル」が開業しました。各施設をつなぐ歩行者通路も順次開通し、大阪駅西側エリアにおける回遊性が高まりました。

去る2023年3月には、大阪駅に「はるか」が停車する新たな地下ホーム(大阪駅うめきたエリア)が開業したことで関西国際空港へのアクセスが改善したほか、みどり・イノベーションをコンセプトとした「グラングリーン大阪」が開業し(2024年9月先行まちびらき)、今後も新たな商業施設「うめきたグリーンプレイス」の開業(2025年3月)、「サウスゲートビルディング」の大規模リニューアル(2029年グランドオープン予定)が予定されており、大阪駅周辺エリアにはさらに都市としての魅力・機能が集積し、多様な人々が集まり価値創造が行われる「国際競争拠点」となっていく予定です。

JR西日本グループではこれらを絶好の機会と捉え、なにわ筋線などの鉄道ネットワークの整備とあわせてエリアの価値をさらに高め、関西都市圏ブランドの確立をめざしていきます。



コミュニティ形成につながる場づくり

行政や周辺事業者などとの連携や、JR西日本の交通ネットワークの強みを活かして、拠点駅以外でもまちづくりを推進しています。

めざす姿

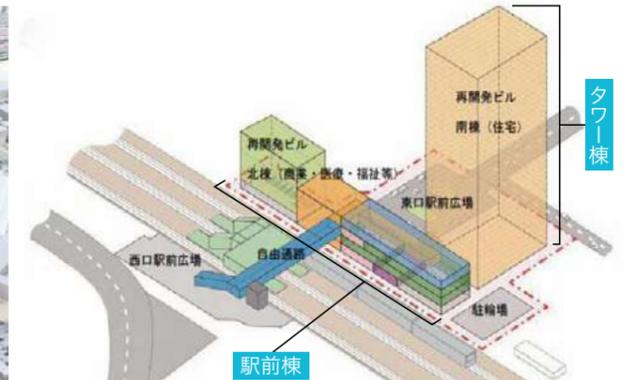
明石市との連携による「地域課題の解決」と広域鉄道ネットワークを活かした「便利で住みよいまち」の一体的実現



西明石駅南地区

めざす姿

多様なスタートアップや最先端企業の集積による「働きたいまちづくり」



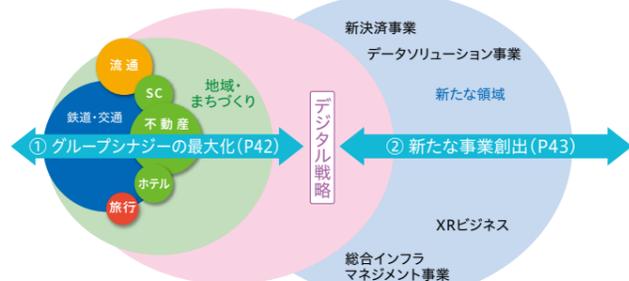
向日町駅東地区

デジタル戦略による多様なサービスの展開

社会のデジタル化が進展する中、当社グループが培ってきたリアルなサービスとデジタル技術を組み合わせ、移動需要の創出や新たな事業の創出に挑戦してまいります。

デジタル戦略4つの柱

段違いに“便利”“おトク”“楽しい”WESTER体験の創出



「JR西日本グループ長期ビジョン・中期経営計画2025」の実現に向け、引き続き「デジタル戦略4つの柱」を推進していきます。

事業領域にかかわらず、データやテクノロジーの徹底的な活用が必要不可欠であるとの共通認識のもと、事業の活性化・構造改革を積極的に推進し、当社のファンづくりに留まらず西日本エリアを起点に誰もが参加できるつながりを生み出し、未来型のまちづくりを実現してまいります。

これまでの振り返り

これまで整備してきた基盤や環境を十分に活用しながら、当社グループが持つ豊富で多彩なデータを活用し、お客様一人ひとりのニーズに応える具体的なサービスを開始し、多くのお客様にご利用をいただいています。また、それらのサービスを推進するために必要不可欠な人財の育成・確保、セキュリティ基盤の構築についても着実に取り組んでいます。

	グループシナジーの最大化	新たな事業創出	働き方改革とDX人材育成・確保	セキュリティ基盤の構築
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> 共通ポイント制度「WESTERポイント」グループ各社サービスの加盟店拡大 ECモール「WESTERモール」開業 Apple PayのICOCAリリース 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション創出プログラムの開始、発案のサポート バーチャル大阪駅（P44参照）開催 社内で作成したソリューションの外部への販売推進 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルコンサルティングエージェンシー「TRAILBLAZER」社設立（P84参照） 生成AIの活用推進 社員によるローコードのアプリ作成支援 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のセキュリティ強化に向けた早期検知・脆弱性管理体制の構築（P111参照）
主な成果（2023年度末時点）	<ul style="list-style-type: none"> WESTER会員数：約811万人 アクティブ会員数※1：約264万人 WESTERポイント加盟店数：約3,900店舗 モバイルのICOCA利用者数：約149万人 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション創出プログラムによる事業アイデア発案数：510件 バーチャル大阪駅来場者数：延べ600万人 ソリューションの外部販売：受注件数29件 	<ul style="list-style-type: none"> ローコードアプリ作成コミュニティに所属する社員の人数：約1,300名 アプリ・フロー作成数：約1,200件 	<ul style="list-style-type: none"> 標準型攻撃メール訓練未報告率※2：0.6%

※1 年度内に一度でもポイント付与またはポイント利用があるWESTER会員数 ※2 従業員向けに訓練用のフィッシングメールを送信し、リンクをクリックしてしまった場合のシステム部門への未報告率

具体的な取り組み

“個客”接点となるアプリの進化

遅れ情報のリアルタイム化

WESTERアプリを多くのお客様にご利用いただくため、列車の遅延情報をリアルタイムに経路検索機能上で提供するなど、「鉄道サービス・情報提供機能」のさらなる磨き上げに取り組みました。



ポイントの魅力向上

鉄道でのポイント利用商品のさらなる拡充

段違いに“便利”“おトク”“楽しい”WESTER体験の創出につながるため、お客様がWESTERポイントをためたくなる、つかいたくなるようなおトクな商品を設定しています。



グループシナジーの最大化に向けたWESTER経済圏の全体像



西日本をベースに自由に参加できるプラットフォーム

“WESTER体験”の創出を通じたグループシナジー発揮

2024年4月に公表した「中期経営計画2025アップデート」でも、リアルの強みとデジタルを融合させた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、お客様一人ひとりのニーズに応える段違いに“便利”“おトク”“楽しい”体験メニュー（WESTER体験）の提供とシナジー創出に向けたマーケティング力強化を主眼に置き、施策の具体化に取り組んでいます。

KPI

“個客”接点となるアプリを軸に、より多くのお客様が当社グループを中心としたリアル・デジタルサービスをご利用し、段違いに“便利”“おトク”“楽しい”「WESTER体験」を体感いただくことが、経済圏の創出につながり、地域社会の発展と当社グループの成長に寄与するとの考えのもと、WESTER経済圏の拡大を示す指標を設定しています。

なお、WESTER会員数は、順調に拡大しており、目標を上方修正しています。

2025年度	2027年度	2032年度
WESTER会員数：900万人	WESTER会員数：1,100万人	ライフデザイン分野の連結営業利益構成比：40%※

※不動産、SC、地域・まちづくり等の他事業を含む

グループマーケティング事例

グループマーケティング力を向上させ、カスタマージャーニーに沿ってお客様一人ひとりに寄り添いながら、JR西日本グループのさまざまなサービスを繰り返しご利用いただけるような仕掛けづくり（高速高頻度仮説検証マーケティング）に取り組めます。

ICO+（イコプラ）

ICOCA定期券を「JR西日本グループの会員証」と捉え、鉄道やグループ会社のサービスでさまざまな特典をご提供するキャンペーンを実施します。



“個客”ニーズを捉えた利用促進

お客様一人ひとりの利用実績や属性から、ニーズを捉え、店舗利用などのオファーを出し分けることにより、JR西日本グループの利用を促進します。



新たな事業の創出

“WESTER体験”を支える新たな決済サービス「Wesmo!」の導入

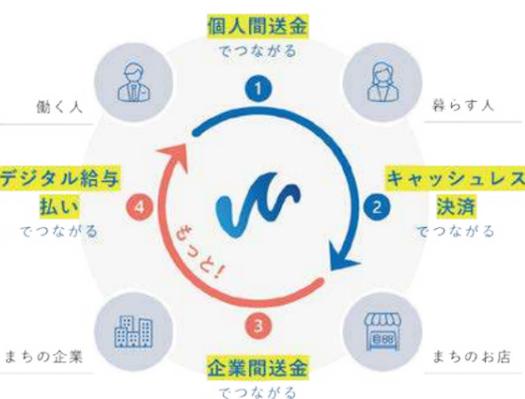


JR西日本グループの新たな決済・ウォレットサービス「Wesmo! (ウェスモ!)」を、第二種資金移動業者登録を前提に2025年春にサービス開始いたします。

Wesmo!は、誰でも、どこでもWESTERポイントがたまる・つかえる、手軽なキャッシュレス決済に加え、お店や企業の資金繰りや送金に関する課題にも寄り添う、国内でも類を見ないサービスです。

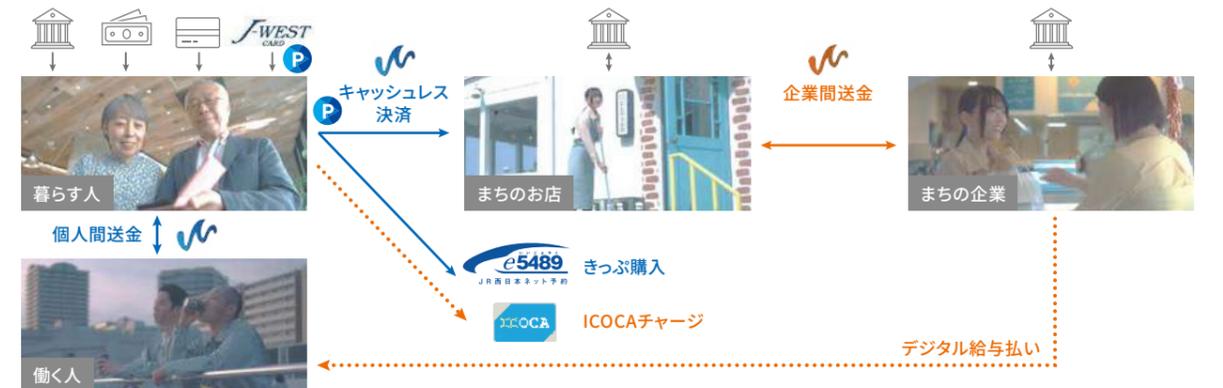
Wesmo!という名称は、当社の決済サービスを通じ、「西日本を起点にもっと!つながる」、「西日本から心と未来を動かす」という当社グループの強い想いを込めて名付けたものです。

コンセプト Moving is Value
人、まち、社会がもっと! つながり、もっと! 便利に、あらゆる動きを活性化し、さまざまな場面で価値が生まれる世界を創ります



- 個人のお客さま**
- 銀行口座からのチャージや個人送金ができるから、**Wesmo!は幅広い世代が気軽に利用できる**
 - ICOCA・J-WESTカードにWesmo!を組み合わせることで、**WESTERポイントがさまざまな場面に広がる**
- お店・企業さま**
- BLUEタグ経由での決済取引の場合、**決済手数料1.9%・決済売上金は最短翌日受取**
 - 仕入先への支払いなど、**企業間送金も手数料無料で利用できる**

目指す未来 ICOCAやJ-WESTカードとも連携し、地域全体の経済を盛り上げるつながりや循環を創り出す、未来型のまちづくりに欠かせない社会インフラへの成長をめざします



※サービス開始時期は第二種資金移動業者登録完了後にご案内します。点線部分は将来的な対応を検討している機能です。

未来を動かすビジネスチャレンジ

- 当社グループが培った有形無形のアセット、ケイパビリティに立脚し、社会課題解決を念頭に置いたスケール感を追求します。
- 急速な社会の変化を捉え、さまざまなパートナーと共に未来を動かす新たなビジネスを創出し続けます。

事例1 試行中	事例2 試行中	事例3 事業化
XRビジネス (バーチャル大阪駅 3.0)	JOBJOBGO	+PLACE
<ul style="list-style-type: none"> ● 現実世界で多彩な機能性と社会性を発揮する「駅」をバーチャル上に再現・拡張し、デジタル技術の活用によりさらなる活用自由度を高めた独自の“価値共創フィールド”を構築しました。 ● リアルとバーチャル双方の「駅」の機能を駆使した取り組みを通じて、出展企業等(B)とユーザー(C)の共創を通じたここだけの価値創出の実現をめざしています。 	<ul style="list-style-type: none"> ● JR西日本が持つ鉄道ネットワーク・グループ共通ポイント「WESTERポイント」と、JR西日本キャリアの豊富な人材プールを活用した新たな人材マッチングサービスを2024年5月より開始しました。 ● 「新しい働き方」と「新たな移動」を創出することを通じ、労働力不足という社会課題の解決と地域の活性化を図ります。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 列車予約などご利用のWESTERIDで日本全国に展開する約600拠点のワークスペースを簡単に検索・予約が可能なマッチングプラットフォームとして、2023年4月よりサービスを開始しました。 ● 多様なワークスペースを一元的に検索、予約できる環境を提供することで、時間や場所に捉われない暮らしの実現をめざしています。

TOPICS 1
事業共創プログラム「ベルナル」

「長期ビジョン2032・中期経営計画2025」に掲げる4つのビジョンとデジタルツインによる価値創出を募集テーマに設定して、JR西日本グループアセットを活用した事業アイデアをスタートアップ企業等から募集し、新たな事業を共創するプログラムです。「伴走」や「支援」に留まらずJR西日本グループの社員とスタートアップ企業などが“ワンチーム”となって、事業化へ向けた共同検証を実施します。事業化の際には、当社グループのコーポレートベンチャーキャピタルであるJR西日本イノベーションズからの出資の可能性も検討します。

TOPICS 2
JR西日本グループ イノベーション&チャレンジ デイ

ステークホルダーの皆様のJR西日本グループへの理解促進、さまざまなパートナーとの協業促進、グループ内での理解および活動促進を目的に、イノベーション創出に向けたチャレンジを社内外に発信する「JR西日本グループ イノベーション&チャレンジ デイ」を開催しています。2024年度は、12月5-6日の期間で、工夫を凝らした出展内容での開催を予定しています。

グループ各社による展示・体験ブース

新たな事業の創出

「JCLaaS」を通じて実現したい持続可能で活力ある社会の構築

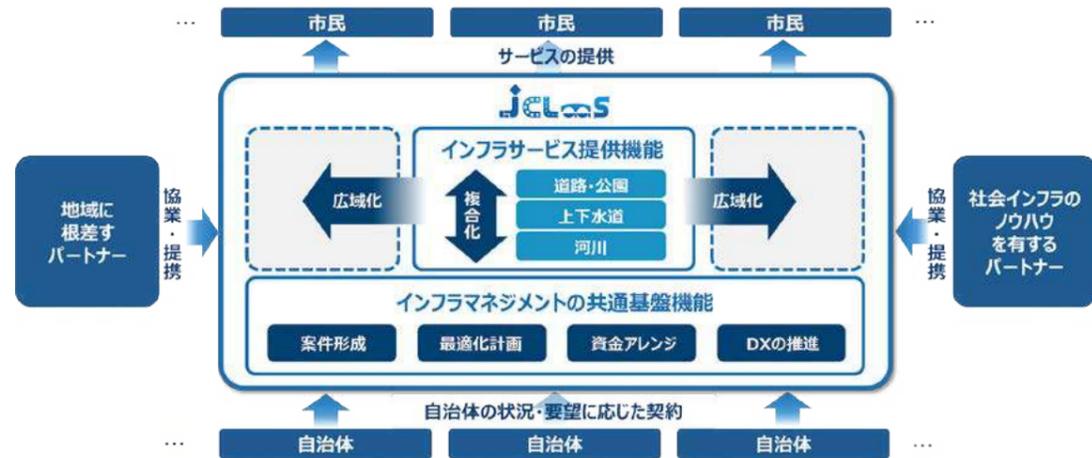


「中期経営計画2025」において、総合インフラマネジメント事業「JCLaaS（ジェイクラス）」をライフデザイン分野の新たな事業として掲げ、将来世代の豊かな暮らしや経済成長を支える社会インフラへの再構築に取り組み、官・民・市民が未来を共に創る社会の構築をめざして前進しています。

2024年2月にJCLaaSを本格的にスタートさせて以降、多くの自治体の皆様から社会インフラに関する深刻な課題をお聞かせいただいています。道路、上下水道、公園、公共施設といった社会インフラは、施設の老朽化や業務の担い手不足が顕在化してきており、現実の問題としてメンテナンスが追いつかず渡れなくなる橋梁の増加、道路の損傷に起因する事故の増加などの問題が発生しています。今後の維持・更新のためには国全体で年間約10兆円が必要とも言われ、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。

この社会インフラが抱える課題は、JR西日本グループが国鉄改革以来、鉄道輸送サービスを持続可能なものとするために向き合ってきたものと本質的に共通するところがあります。24時間365日休むことなく広域な西日本エリアで地域に密着し、鉄道を運営してきた組織能力をフルに活用して課題解決に貢献し、事業を通じて社会的価値と経済的価値を創出します。

事業の概要



JCLaaSは社会インフラの運営ノウハウを有するパートナーや、地域に根差すパートナーの皆様との体制の構築や、「最適化計画」「資金アレンジ」「DXの推進」などのソリューションの実装により、包括的民間委託やコンセッション等の官民連携事業を展開します。

現在、国や地方自治体では従来のマネジメントのあり方を転換し、広域的な視点で、多分野の社会インフラを「群」として捉えた「地域インフラ群再生戦略マネジメント（群マネ）※」の検討が進められています。こうした取り組みとも連携し、効率的・効果的な社会インフラマネジメントを実現するための官・民・市民の役割整備や業務の具体的な進め方の検討、新たな契約方式による事業化などを進めます。

※複数・広域・多分野のインフラを「群」として捉え、総合的かつ多角的な視点から戦略的に地域インフラをマネジメントする考え方であり、2022年12月に国土交通省より提言。

ずっと豊かに暮らせる社会へ

地域の暮らしを支える事業を、地域の皆様と共に長期的に展開していくことは、社会インフラサービスを地域の産業として持続させていくことにつながります。さらには、自治体やパートナー企業の皆様からはインフラにとどまらず地域のさまざまな課題解決を担っていくことの期待をお寄せいただいております。今後も連携の輪を広げ、JR西日本グループの企業価値を向上すべく、新たな事業の柱として大きく展開して参ります。JCLaaSを通じ現在の社会システムにイノベーションを興して持続可能で活力ある未来を創り、皆様と共に「ずっと豊かに暮らせる社会」を実現します。



「JCLaaS」に込めた思い

- J** 日本全域にわたる取り組みという意味の「Japan」、官・民・市民が共に参画する「Join」の意味も込めています。
- CL** 「Community Life」の頭文字をとったもので、持続可能な「地域の暮らし」に貢献していきたいとの思いに加え、「C」には世代を超えて私たちの生活を支え続けるという意味の「Continuous」や、持続的社会的実現において重視される循環の「Circular」の意味も込めています。
- aaS** 「as a Service」を意味し、社会インフラを物理的に残し続けるということのみならず、サービスとして提供し続けるという考え方への転換を意味しています。

TOPICS 1

2024年2月 JCLaaSを本格スタート

情報通信や金融の分野で長年にわたり社会サービスを担い続ける実績と能力を有するパートナー各社と業務提携契約を締結し、事業を本格的にスタートしました。

2024年2月16日付 業務提携契約締結企業

- 西日本旅客鉄道株式会社
- NTTコミュニケーションズ株式会社
- 株式会社みずほ銀行
- 株式会社三井住友銀行
- 株式会社三菱UFJ銀行
- 株式会社日本政策投資銀行



TOPICS 2

<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。

ウォーターサービスきほく株式会社

設立：2023年9月15日
株主企業：メタウォーター株式会社
福知山管工事協同組合
西日本旅客鉄道株式会社 他

協力企業：大鉄工業株式会社
(JR西日本グループ)
福知山管工事協同組合員企業



特集 長期ビジョン実現を支えるイノベーション

JR西日本では、グループの「長期ビジョン2032・中期経営計画2025」において、「イノベーションによる長期ビジョンの実現」を掲げ、イノベーション創出を促す環境づくりや、さまざまなパートナーとの連携に取り組んでいます。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地域や社会の課題解決に貢献することで、社会的価値と経済的価値をあわせて創出していきます。

1 イノベーションの取り組み事例

(1) 特急「やくも」に新型車両を開発・投入

山陰・山陽エリアを結ぶ特急「やくも」のサービスレベルや輸送品質のさらなる向上のため、新型車両273系を投入しました。国内初となる「車上型の制御付自然振り子」を新たに開発・実用化し、乗り心地を大幅に改善しました。これは、車上の曲線データと走行地点のデータを連続して照合し、適切なタイミングで車体を傾斜させるものです。また、座席の前後間隔も新幹線並みに拡大し、より快適な車内を実現しました。この新型車両投入により、さらに安全で快適な移動空間を提供していきます。



特急「やくも」新型車両

(2) 多機能鉄道重機で業務開始

労働人口減少という社会課題に対応するため、鉄道設備メンテナンスの機械化による生産性・安全性の向上に取り組んでいるところです。多機能鉄道重機は、高所で人が実施している多様な設備メンテナンスに対応できる汎用性の高い作業用機械をめざし、株式会社人機一体、日本信号株式会社と共に開発を進めてきたもので、2024年7月よりJR西日本グループである西日本電気システム株式会社が営業線での鉄道設備メンテナンスに導入しています。機械化により、これまで人の手を要していた高所における重作業を解消し、生産性・安全性の向上を図るとともに、性別や年齢によらずインフラメンテナンスに従事できる就業環境を創出します。

■ 多機能鉄道重機の概要



- インタラクティブ作用で直感的操作
- 各種ツールの装備による多様な作業に対応
- 人は地上にいながら高所作業可能
- 操作技術を容易に習得可能
- 機能拡張性(汎用性)に優れる
- 作業の安全性が向上

(3) 北陸新幹線での自動運転実現に向けた技術開発

将来にわたって持続可能な鉄道システムの構築に向けて、2022年度から北陸新幹線の白山総合車両所において自動運転機能の実証実験を実施し、自動運転に必要な要素技術の開発に取り組んでいます。

また、2023年4月には、JR東日本と自動運転実現に向けた技術協力の覚書を締結し、北陸新幹線車両(E7/W7系)をベースとした自動運転の技術検討を協力して進めています。



北陸新幹線 W7系



構内走行試験の様子

(4) 自動運転・隊列走行BRTの社会実装に向けた取り組み

まちづくりと連携した持続可能な地域交通としての次世代モビリティサービスの実現に向けて、「自動運転・隊列走行BRT」の技術開発に取り組み、社会実装をめざしています。2021年10月から実施していた専用テストコース(滋賀県野洲市)での実証実験の成果を踏まえ、2022年度からはBRT導入を検討する東広島市と連携を開始し、社会実装に向けて2023年11月には東広島市で初めて公道での実証実験を実施しました。この実験は、「連節バスの公道での自動運転」「自動運転バスの公道での隊列走行」の2点において、国内初の試みとなりました。2024年1月・2月には市民向け試乗会も開催し、多くの方々に注目いただいています。今後も、社会課題の解決に向けた検討を進めていきます。



(5) 海外パートナーとの技術連携

世界の先進技術を取り入れてイノベーションを創出するとともに、自社で培った技術で世界の鉄道発展に貢献していくため、海外パートナーとの技術連携を推進しています。2024年5月にはスイス連邦鉄道と技術交流に関する覚書を締結したほか、8月にはタイの鉄道研究機関であるRTRDAと技術連携に関する覚書を締結しました。広く世界の技術動向に目を向け、世界と伍して持続的成長を図っていきます。



(6) 鉄道業務における生成AIを活用したデジタル変革の取り組み

● 駅機械故障検索アプリ(MIRAIアプリ)の開発

駅の機械設備で不具合が発生した場合、コールセンターや保守員を手配することなく、駅員自身で解決できるように、生成AIを活用して故障の原因特定・処置内容を過去事例から検索するアプリを内製開発しました。駅員が不具合状況を入力すると、アプリ画面上でAIが対処方法を提案するとともに、過去の類似事象を表示するアプリです。これにより、お客様サービスのダウンタイム低減とともに、関係者の業務負担軽減に貢献できると考えています。



「MIRAIアプリ」の画面例

● 駅員向け案内補助アプリ(Copilot for 駅員)の開発

駅におけるお客様案内のうち、営業のルールや企画きっぷなどの商品情報を参照する必要があるものについて、駅員の経験や知識を補完し、必要な情報を必要な時にすばやく探し出すためのAIアシスタントを開発中です(2024年度中に一部駅にて試行予定)。これにより、お客様一人あたりの対応待ち時間を削減します。また、アプリ利用ログの分析により、お問合せの多い商品や営業ルールの特定を可能にし、ご利用実態に沿った旅客案内のための教育カリキュラム策定や効率的な制度見直しに活用することを併せて検討します。



「Copilot for 駅員」の画面イメージ(開発中)

長期ビジョン実現を支えるイノベーション

② グループ一体となったオープンイノベーションの取り組み

JR西日本グループでは、これまでのイノベーション活動で築き上げた技術・ノウハウ、社外ネットワークを元に世の中の課題解決を図る活動を精力的に進めています。例えば当社が保有する技術・ノウハウとしては、データサイエンティストである社員が構築している画像解析技術やテーブルデータ分析があり、グループ会社が保有する技術・ノウハウとしては、車両のメンテナンス・改造技術、機械や電気設備の保守・修繕、駅や車両の美観維持、安全や技術継承に関する教育・訓練ノウハウなどがあります。これらを他鉄道会社をはじめ共通課題に直面している社外事業者にもご活用いただいているところです。

これらの提案活動は、JR西日本およびグループ会社一体で取り組むことで、技術ユーザー兼ベンダーとしての二面性を生かして、より顧客のお困りごとに沿った形での課題解決が

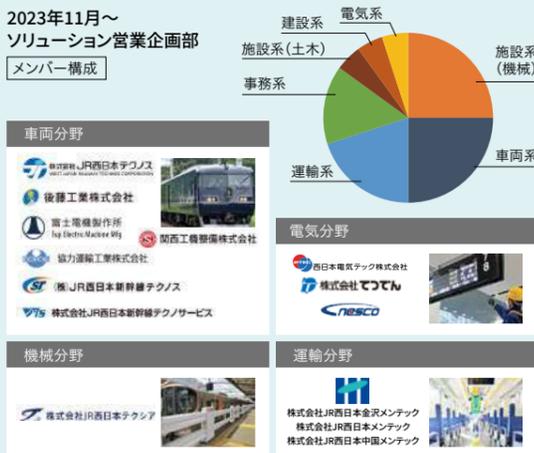
可能になると考えています。そのため、JR西日本の多種多様な出身系統や経歴を持つ人材はもちろん、グループ会社からの出向者も交えたチーム組成を行い、さらにはグループ外の企業との連携体制も築きながら活動しています。また、社外との情報共有基盤サイト「イノベーションプラットフォーム」でも積極的な情報発信を行っています。

今後とも、グループの力を結集した包括的なアプローチにより社内外の課題解決を加速するべく、取り組んでいきます。

(1) 対鉄道業界での課題解決の取り組み事例

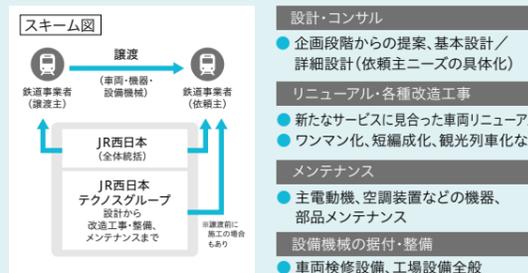
取り組み例としては多岐にわたりますが、例えば、車両の更新・譲渡を検討されている事業者様の間を取り持ちつつ、

多種多様な技術・ノウハウをベースにした 収益化活動を推進



車両をはじめとした転用・リニューアル改造

背景
鉄道業界：中小の事業者を中心に、安価な中古品の置き換えニーズ
当社グループ：車両リニューアル・各種改造工事や関連設備に関する多岐にわたるノウハウ



進捗状況

- 一部の事業者と設計にかかわる契約締結、車両導入に向け進捗中
- 車両更新・譲渡関連で約10事業者と具体化中

鉄道事業者の課題解決に資するソリューション提案の事例

AI案内システム



進捗状況

- 交通事業者、自治体などのニーズにより実証実験実績多数
- 2025大阪・関西万博に向けて高まる案内ニーズの取り込みを計画

踏切ゲート-Lite



進捗状況

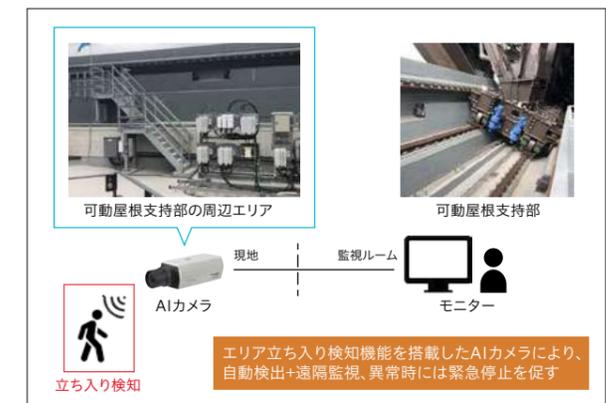
- 当社エリア外からも複数の鉄道事業者から関心あり
- 依頼主のニーズを踏まえた展開を計画・具体化中

設計から改造工事・整備、メンテナンスまで一気通貫で行うことで主に中小鉄道事業者の課題解決を図っている他、同じ中小鉄道事業者向けには、全国に多く残る第4種踏切の安全性向上を目指した「踏切ゲート-Lite」の提案も行うなど、系統横断的に継続的な接点を構築しながら推進しています。

(2) 対異業種での課題解決の取り組み事例

当社は、駅構内の防犯カメラから得られる膨大な学習データをもとに、「高品質」「高セキュリティ」を実現した自社独自の画像解析AIを開発しています。また、自社開発した故障予測AIにより、設備状態を常時監視し、必要なときのみメンテナンスを実施する、CBM(Condition Based Maintenance)を実現するシステム・技術を保有しています。このような自社の技術やソリューションを用いて、さまざまなパートナーの課題解決に力を入れており、一例として、エスコンフィールドHOKKAIDOの可動屋根開閉の際の安全性向上・業務効率化や、東洋紡エムシー株式会社の不織布検品効率化に活用されています。

「エスコンフィールドHOKKAIDO」における課題解決への挑戦 ～画像解析AI技術を用いた来場者の安全性向上～



③ 知的財産戦略

(1) 基本的な考え方

より高度化する経営課題解決に向け、さまざまなパートナーと連携してイノベーション創出を果たしていく必要がある中では、知的財産という形でその成果を担保し、最大限活用していく、知財戦略の構築が重要です。

当社は、安全かつ安定的な鉄道の持続的運営に寄与する「守り」の知財と、社会適用性が高く新規価値創出に寄与する可能性のある「攻め」の知財を意識し、知財取得の促進、および自知財体系の「見える化」を図っています。また、社員への知財教育や技術開発マネジメントとの連携を通じて知財化を促す一方で、活用に至らなかった知財は整理することで、保有知財の新陳代謝を高める取り組みを進めています。

このような営みを通じ、経営とリンクした強い知財ポートフォリオの構築をめざし、長期ビジョンの実現に貢献していきます。

(2) 知的財産権の取得数・取得事例

特許(発明)、実用新案(考案)、意匠(デザイン)の保有状況は次の通りです。(出願中を含む)この中には、外国で保有、出願中の7件を含みます。

知的財産権の取得数

特許	実用新案	意匠	計
300	3	19	329

(2024年3月31日現在)

主なもの

特許	主なもの
	<ul style="list-style-type: none"> 自動運転・隊列走行BRTシステム 橋梁変状検査システム(BBMAPS) 出改札機器故障予測AIシステム 運転通告伝送システム 鉄道車両、浴槽(TWILIGHT EXPRESS 瑞風) 新幹線逸脱防止構造、車両の転落防止構造 ホームドア装置(大阪駅「うめきたエリア」) ロープを用いた昇降式ホーム柵 発光機(LED式信号炎管)
実用新案	<ul style="list-style-type: none"> 壁体用基礎構造
意匠	<ul style="list-style-type: none"> 座席用操作表示シート(グランクラス) 可動ゲート(駅ホームドア)

特集 グループ一体となったインバウンド需要の取り込み

国内の人口減少の見通しの中、コロナ収束後、訪日外国人旅行者数は急速な回復を見せており、6,000万人の目標が国からも再度明示されるなどインバウンドは新たな需要創出につながる市場として注目されています。

当社グループとしても、訪日外国人のお客様向け商品の設定や海外プロモーションなどによる西日本エリアの周遊促進を図るとともに、ストレスなく西日本の旅をお楽しみいただけるよう、スムーズで快適な移動の提供を目的として国の指針を踏まえた駅・車両の環境整備や、当社独自の販売システムの整備などによる受け入れ体制の充実に取り組んでいます。今後は、インバウンド需要を都市部のみならず地方へより一層波及させることが重要な課題です。大阪・関西万博の機会も活かして、まだ十分に知られていない地域の魅力を発掘・発信し、その効果を西日本エリア全体に広く波及できるように、グループ一体となって、地域の皆様とともに取り組んでいます。

これまでのインバウンドの取り組み

訪日のお客様向け商品の設定

西日本エリアを広域にご旅行いただけるよう、さまざまなルートを周遊できる多様な商品を設定しています。

訪日のお客様向け商品ラインナップ（2024年7月現在）

対象エリア	商品名	
全国	ジャパン・レール・パス	
当社管内	周遊	JR-WEST RAIL PASS(エリアバス12種類)
	片道	はるか片道きっぷ、山陽新幹線片道きっぷ、北陸片道きっぷ
他のJR会社連携	北陸アーチパス、瀬戸内エリアパス、山陽山陰北部九州バス、高山・北陸ツーリストパス、伊勢・熊野・和歌山ツーリストパス	

直近の商品改定等(主なもの)

- 2020年12月 ● 当社独自商品のうち自由席タイプの商品の一部を指定席化(混雑を避け快適にご利用いただくことを目的として実施)
● 西日本全線バスを設定
- 2023年10月 ● ジャパン・レール・パスの販売価格改定、「のぞみ・みずほ利用券」設定
● 当社訪日商品の価格改定、国内発売の終了
- 2024年3月 ● 大阪・関西万博に向けて「関西山陰エリアバス」の新規設定

海外向けの販売チャネル

- 海外のOTA*や旅行会社
※On-line Travel Agency
- 訪日外国人向けインターネット予約「JR WEST ONLINE TRAIN RESERVATION」

当社訪日商品は券売機での受け取りに対応

- バスポートリーダー付きの自動券売機を主要駅に設置

※訪日商品の他、TWILIGHT EXPRESS 瑞風や観光列車のツアー利用促進にも取り組む。

訪日外国人向け観光コンテンツ発掘、海外への販売・プロモーション

地域の観光素材を活用し、海外向けに販売することで、西日本エリアの多様な魅力を発掘、発信し、誘客の促進に取り組んでいます。

複数の観光施設・飲食店などのクーポンを1つのQRコードで利用できる観光共通券

楽しい関西パス Have fun in Kansai Pass

100以上の参画施設から任意の3カ所または6カ所を選んで利用。

関西の他、福井、和歌山、岡山、広島、鳥取版も販売。今後も順次拡大予定。



海外向け流通プラットフォームに格納

- 当社の訪日商品とセット商品とし、海外のOTAや旅行会社で販売、プロモーションを実施。
- 地域と連携した海外へのプロモーションの実施。

受け入れ体制の整備

当社エリアへの訪日外国人の誘客とともに、ストレスなく快適に旅行を満喫いただけるよう、関係部門と連携し、受け入れ体制の整備を進めています。

当社独自の取り組み(例)

- 訪日外国人専用窓口の設置
(関西空港駅、大阪駅、新大阪駅、京都駅)
- QRコードを利用した「はるか」の新たな乗車方法の導入
海外のOTAで購入した「HARUKA One-way Ticket」のQRコードを、関西空港駅の専用端末で乗車整理表に引き換えて乗車いただくことで、駅窓口や券売機に立ち寄らずに乗車できる方法を導入。
- 自動券売機でのQRコード決済(Alipay、WeChat)対応
(京阪神の一部の駅)
- 旅行支援WEBアプリ「Travel Support by JR-WEST」の提供
(災害時の避難誘導や急病時の問診補助など、旅行中のお困りごとをサポート)



※これらの取り組みのほか、政府ガイドラインを踏まえた多言語情報提供、公衆無線LANの整備、荷物置き場の設置などを行っています。

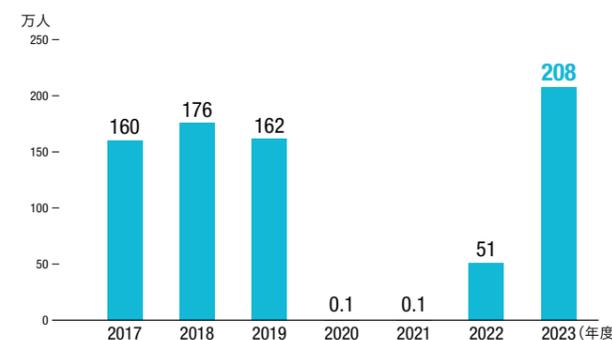
※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

さらなる西日本エリアへのインバウンド誘客に向けて～「グループインバウンド推進室」の発足～

こうしたインバウンド向けの施策により、訪日のお客様向け専用商品のご利用者数は増加しており、2023年度の実績はコロナ前の2019年度を上回りました。インバウンド運輸収入は既にコロナ前の水準を超えており、運輸収入全体に占める割合も4%超に達しています。また、モビリティ業以外の事業においても、インバウンド収入が増加し、その割合が高まっています。インバウンド需要は今後もさらに拡大することが期待されており、その追い風を受け止められるよう引き続きプロモーション強化や受け入れ体制の整備に取り組んでいきます。

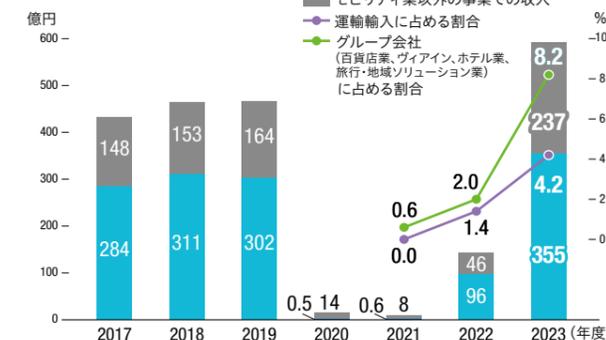
こうした取り組みを一層加速させるべく、JR西日本グループの総力を結集・連携し、グループ全体の価値創出による需要獲得を目的に、2024年6月に「グループインバウンド推進室」を設置しました。都市部から地方へのインバウンド誘客にあたっては、人手不足や言語対応、二次交通などのさまざまな面で課題があり、多くの地域は誘客に苦慮しています。引き続き西日本エリアの魅力発信、周遊促進とともに、地域と連携した課題の解決を通じて、社会的価値・経済的価値の創出に取り組めます。

訪日のお客様向け専用商品のご利用者数の推移



※当社ご利用者数：インバウンド専用商品ご利用者数(当社エリア内での販売、引き換え分)
※専用商品：外国から日本を観光目的で訪れるの方が利用できる鉄道バス

インバウンド収入の推移



※運輸収入：専用商品と通常きっぷ(推計)の合計

サステナビリティの取り組み

サステナビリティに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、安全を基盤に、広域でインフラサービスをはじめとしたさまざまな事業を展開しており、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。「私たちの志」のもと、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重要なサステナビリティの観点から、社会の課題に向き合い、つながりを進化させ、事業活動を通じた社会的価値と経済的価値の創出を通じ、SDGsの達成にも貢献していきます。

サステナビリティ推進体制

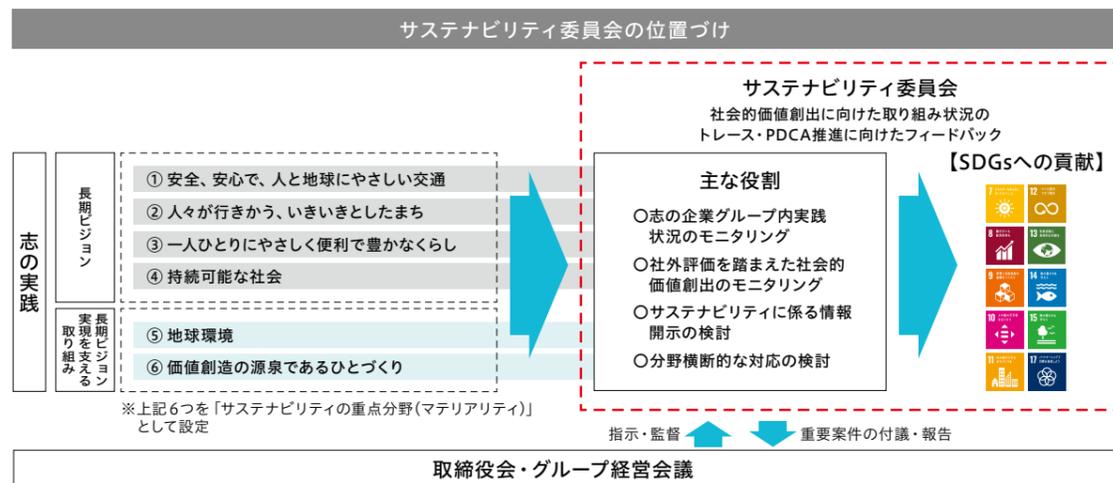
サステナビリティに係るリスクや機会、取り組み等を審議するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催しています。また、その審議内容は取締役会およびグループ経営会議に付議・報告しており、社外取締役も交えて議論を重ねることにより、取り組みを確認しています。

JR西日本グループは、「私たちの志」の実現に向け、「長期ビジョン」を策定し、重点的に向き合う4つの社会課題を設定しました（「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」および「持続可能な社会」）。

また、「長期ビジョン」に掲げる社会課題の解決に取り組む基盤である「地球環境」と「価値創造の源泉であるひとづくり」を加えた6つを、「サステナビリティの重点分野（マテリアリティ）」として設定しています。

社会的価値創出に向けては、マテリアリティの実現と、それらの中心にある「私たちの志」の共有と発信が重要であると考えており、サステナビリティ委員会では、「私たちの志」の実践や長期ビジョンに向けた各分野の取り組み状況について、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、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。



ESG外部評価

当社は、以下のESGインデックスの構成銘柄に指定されています。

2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン
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.



マテリアリティの特定

サステナビリティの重点分野（マテリアリティ）の特定プロセス

限りある資源を有効活用する観点から、自社の企業価値向上と特に関係が深い重点分野（マテリアリティ）について、経営層レベルで議論を行いました。マテリアリティの特定にあたっては、社会課題を把握し候補リストを作成したうえで、社会的価値（社会への影響度）と経済的価値（当社への影響度）の二軸で評価し、社会的価値・経済的価値が共に高い課題を抽出しました。

また、並行して実施した「私たちの志」「長期ビジョン」「中期経営計画」の策定に向けた議論を踏まえ、10年後の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化を想定し、重点的に向き合う4つの課題設定（＝長期ビジョン）と、その実現を支える「地球環境」、「価値創造の源泉であるひとづくり」の課題と併せ、マテリアリティを設定しました。

マテリアリティ特定に至る具体的プロセス

STEP 1 社会課題の網羅的な把握
ESG社外評価項目（FTSE）及びESG開示基準（SASBスタンダード）を参考に、ESGの観点から取り組むべき社会課題の洗い出しを行いました。併せて、SDGsの観点からも社会課題の洗い出しを行い、マテリアリティの候補リストを作成しました。

STEP 2 JR西日本グループ視点からの課題の優先付け
STEP1で洗い出しを行ったマテリアリティの候補リストを、リスク・機会、企業理念との関係などに照らし合わせ、取り組むべき課題の優先順位付けを行いました。

STEP 3 社会及び当社への影響度からの課題の優先付け
投資家の皆様をはじめとした、ステークホルダーの皆様、ESG評価機関からの評価やコメントなどに基づき、社会及び当社への影響度の視座から、取り組むべき課題の優先順位付けを行いました。

STEP 4 マテリアリティの特定
STEP2（JR西日本グループ視点での課題の優先付け）、STEP3（社会及び当社への影響度からの課題の優先付け）で整理したマテリアリティの候補リストをもとに、経営層レベルでの議論（取締役会）において、社会的価値・経済的価値が共に高い重点分野として、6つのマテリアリティを選定しました。選定にあたっては、「私たちの志」「長期ビジョン」「中期経営計画」の策定過程の議論内容も反映しています。取締役会で定期的に取り組みの状況を確認し、サステナビリティ委員会での社会的価値創出につながっているかをモニタリングしてまいります。

STEP 1・STEP 2

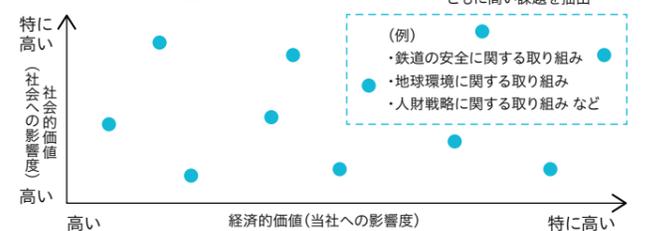
マテリアリティ候補のリストアップのイメージ

〈ESG社外評価項目およびESG開示基準に基づく社会課題の洗い出し（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

〈SDGsに基づく社会課題の洗い出し（一例）〉			
JR西日本グループ事業との関連性	E（環境）	S（社会）	G（ガバナンス）
特に高い	・気候変動対策 ・海洋資源の保全	・雇用と働きがいのある仕事 ・持続的な観光業促進	・効率的な公的・官民・市民社会のパートナーシップの促進
高い	・水と衛生の持続可能性の確保 ・持続可能なエネルギーの確保 ・生物多様性の損失防止	・女性参画と平等なリーダーシップの確保	
低い		・貧困撲滅 ・健康的な生活の確保 ・質の高い教育の確保	

STEP 3

マテリアリティの優先付けのイメージ



STEP 4

6つのマテリアリティ

- 長期ビジョン**
- (1) 安全、安心で、人と地球にやさしい交通
 - (2) 人々が行きかう、いきいきとしたまち
 - (3) 一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし
 - (4) 持続可能な社会
- 長期ビジョン実現を支える取り組み**
- (5) 地球環境
 - (6) 価値創造の源泉であるひとづくり

サステナビリティの取り組み

社会的価値の創出を支える、「私たちの志」の共有と発信

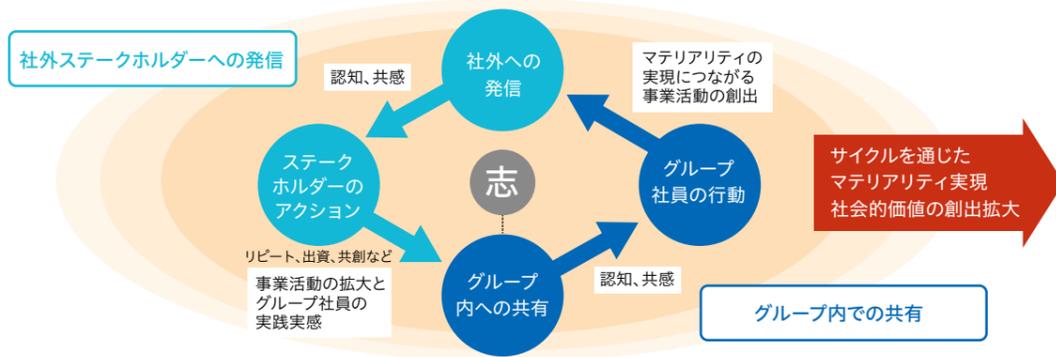
JR西日本グループのマテリアリティは、「私たちの志」をめざす姿として、社会的価値向上と関係が深い重点分野として設定しており、さまざまな事業活動を通じた価値創出を積み重ねることで、その実現をめざしています。マテリアリティの実現につながる事業活動を生み出し、育てていくためには、めざす姿である「私たちの志」に対する理解や共感を広げることが大切であると考えています。

JR西日本グループでは、「私たちの志」を軸に、グループ社内への共有と社外のステークホルダーへの発信のサイクルを繰り返しながら、マテリアリティの実現につながる事業活動と価値創出を広げることをめざしています。グループ内での共有においては「私たちの志」を掲げる意義や想いを広めるとともに、社会的価値創出に向けた機運を高めていくことを通じて、グループ

社員の具体的な行動につなげることで、実際にマテリアリティ実現につながる事業活動を創出します。社外ステークホルダーへの発信においては、事業活動を踏まえ、私たちがどのような企業グループでありたいかをお伝えし、共感にもとづく好意的なアクションにつなげることで、事業活動の拡大とグループ社員の実感を生み出し、次なる共有につなげます。このサイクルを継続させていくことで、グループ社員の行動やステークホルダーのアクションが強化され、事業活動を通じたマテリアリティの実現、社会的価値の創出拡大につなげていくことをめざしています。

サステナビリティ委員会では、こうしたサイクルの実践状況を確認するとともに、社員意識アンケートやブランド調査等のモニタリング結果をフィードバックすることで、今後の活動の質的向上に役立てています。

「私たちの志」の実践とマテリアリティ・社会的価値創出との関係性、取り組み事例



マテリアリティとの関係性

共有、発信の取り組み事例

グループ全体での一体感をつくる

事例 グループ内広報や共通ロゴマークの活用



意義や経緯を伝える

事例 グループ入社式、社内対話イベントの開催



志の世界観を社会に伝える

事例 志をモチーフにした企業ウェブサイト、志の世界観を伝える専用ページ(WEST MOVES)



事例 コンceptイメージCMの放映



マテリアリティごとのKPIの進捗

マテリアリティ	実現したい未来	2025年度までにめざす状態、KPIなど	2023年度実績
① 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	2027年度までの5年間を通じた目標 お客様が死傷する列車事故：発生させない 死亡に至る鉄道労災：発生させない	発生なし 2件
		2027年度の到達目標 【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 ② 乗降10万人未満の駅にはホーム柵またはホーム安全スクリーンを整備：整備率5割	整備率48% 整備率12%
		【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 ② 「画像認識」装置を整備している車両：整備率6割	整備率60% 整備率4%
		【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% ② 大きな起動沈下を防止する対策(ラーメン橋台の補強)：整備率100% ③ 列車が大きく逸脱することを防止する対策(優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備)：整備率100%	整備率90% 整備率36% 整備率67%
		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」の確立、「一人ひとりの安全考動」の実践がなされている状態 <small>※到達目標の詳細については、弊社ホームページ「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。</small>	「現場の判断を最優先するマネジメント」、「お客様を思い、ご期待にお応えする」、「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」を意識した考動等の推進
② 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	● 拠点駅周辺への来街者数 大阪駅周辺エリア 京都駅周辺エリア	1,490千人/日 514千人/日
③ 一人ひとりにやさしく便利で豊かな暮らし	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	● WESTER会員数 ● アクティブ会員数 ● モバイルICOCA利用者数	約811万人 約264万人 約149万人
④ 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	● WESTERを活用した地域ファンづくりの展開 ● 地域の課題解決につながるビジネスの創出 ● ご利用しやすい持続可能な地域交通体系の実現	城端線・水見線 再構築実施計画認定
⑤ 地球環境		P60参照	P60参照
⑥ 価値創造の源泉であるひとづくり		【人材育成】 ● キャリア形成を支援する各種制度の利用者数：2,322名 そのうち、「移動に運動しない事業」に係るスキル保有者の割合：28% ● (管理職登用候補)複数の専門性獲得者の割合：30% ● (次世代経営人材)準備率：330%	3,099名 30% 48% 221%
		【ダイバーシティ&インクルージョン】 ● リーダーに占める女性の割合：8.0% ● 管理職に占める女性の割合：5.5% ● 障がい者雇用率：2.8%	6.8% 3.6% 2.94%
		【ワークエンゲージメント】 ● いきいき職場率：88%	60%

大切にしている価値観

トップメッセージ

めざす未来に向けた価値創造プロセス

価値創造の基盤となる取り組み

データ集

地域共生

地域共生に関するJR西日本グループの考え方

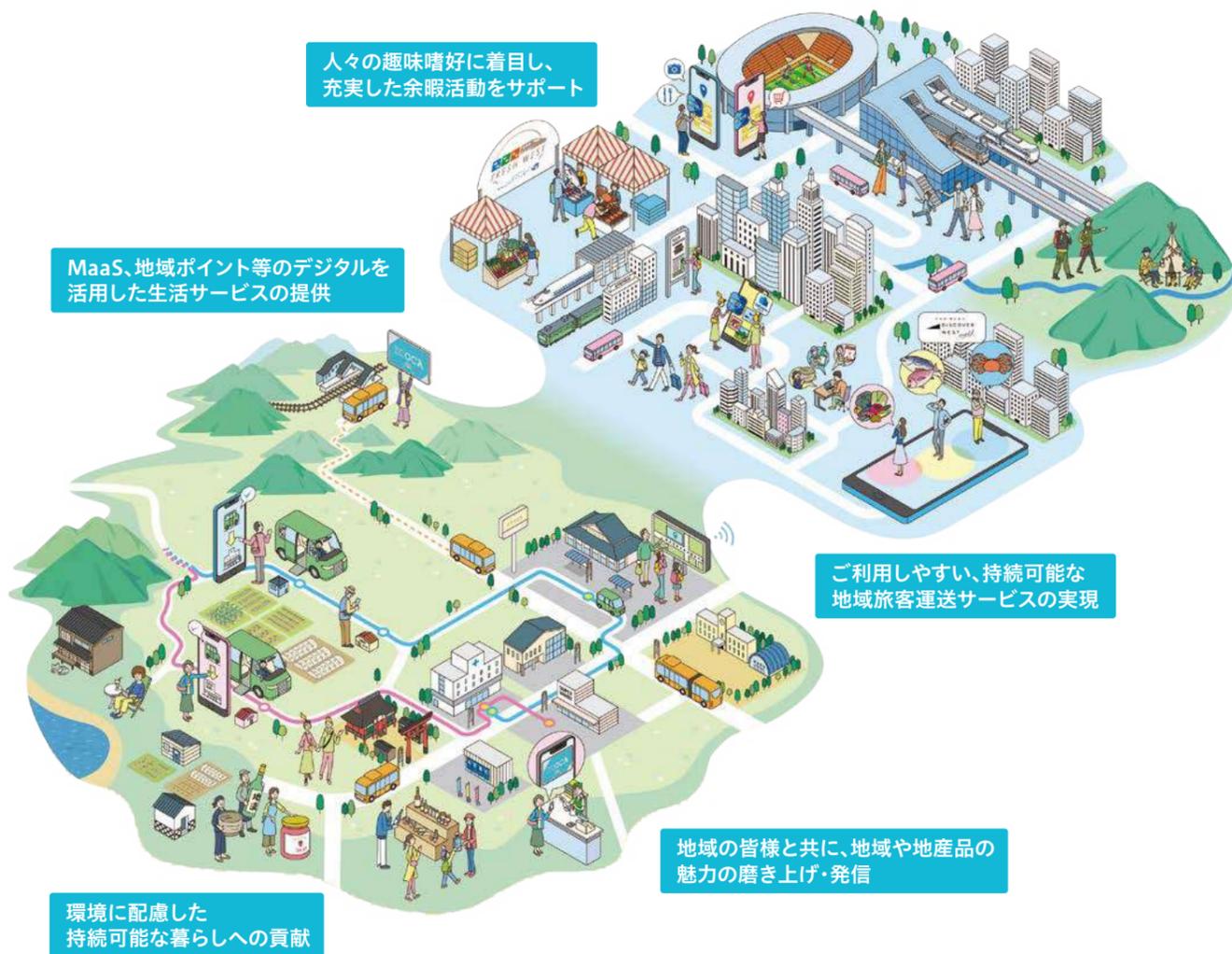
JR西日本グループは、沿線地域の皆様と共に、地場産業の活性化や地域資源の磨き上げを通じ、誰もが訪れたい、住みたい沿線づくりに取り組んでまいりました。

近年の急速なライフスタイルの変容に伴い、沿線地域のそれぞれの特情にあわせた豊かな暮らしづくりや、災害や環境変化に強い元気な地域経済づくりが一層求められていると感じています。

私たちはグループで展開している事業を通じて、人と人、人と地域をつなぐ/えき・まち等リアルな場とデジタ

ルの情報をつなぐ/沿線の地域と地域をつなぐ役割を果たします。

各地域の活性化に役立つソリューションを提供することで、地域課題を解決し、未来の「well-being」な暮らしを実現していきます。



豊かな地域づくり・地域ビジネスの推進

「森の芸術祭 晴れの国・岡山」

岡山県北部は、中国山地の雄大な自然、旧街道の宿場町や城下町として栄えた歴史ある街並み、古くから受け継がれた伝統芸能、多彩な農産物など、風景・文化・魅力的な地域資源を有するエリアです。「森の芸術祭 晴れの国・岡山」では、これらの地域の持つ風景・文化・歴史的な地域の魅力を「アート」という新たな切り口で広くお伝えしたいと考えています。

また、アート作品を核とした観光周遊の促進や地域の食材を活用した弁当や水羊羹などの地域産品の開発により地域の魅力を高め、地域全体の観光消費拡大と交流人口の増加を図るとともに、地域の方々がアーティストや観光客とのふれあいにより、地域の潜在的な魅力を再認識し、より一層、地域を誇りに感じるきっかけになると確信しています。

■「森の芸術祭 晴れの国・岡山」

開催期間：2024年9月28日(土)～11月24日(日)
展開エリア：岡山県北部12市町村(津山市、高梁市、新見市、真庭市、美作市、新庄村、鏡野町、勝央町、奈義町、西粟倉村、久米南町、美咲町)



森のいろどりパフェ 珈琲水羊羹

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CO₂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。

今後もさらなる人口減少など、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、線区の特長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ていく必要があると考えています。

旅客列車を活用した荷物輸送事業

「さまざまな地域・企業との共創価値実現」と「地域活性化への貢献」を主な目的として、旅客列車内の空きスペースを活用した荷物輸送サービスを西日本各地で展開しています。特に、新幹線や特急列車の持つ「即日速達/高頻度/低振動」という特長は、これまで世の中に提供されていなかったサービスとして認知・活用されているほか、いわゆる「物流の2024年問題」への対応や環境負荷の低減といった社会課題の解決にも貢献しています。

とりわけ、西日本の魅力ある産品について、新幹線や特急列車などの旅客列車により即日かつ高品質にお届けする商品の証として「FRESH WEST(フレッシュウエスト)」というブランドを冠し、地産品の販路拡大や地域情報の発信に資する取り組みを展開しています。また、2024年度からは、JR旅客6社が相互に連携し、新幹線ネットワークを活かして、会社の境界をまたいだ全国ネットワークを確立し、事業展開を推進しています。



なお、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、イノベーションの力も活かしながら、地域の皆様と共に持続可能な地域交通体系を模索・実現していきたいと考えています。

■事例① 城端線・氷見線



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、新型車両やICカードの導入など、利便性・快適性の向上に向けた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。(富山新聞 2024年2月9日朝刊より転載)

■事例② 芸備線



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月に第1回再構築協議会が開催され、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。



地球環境保護に関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、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。

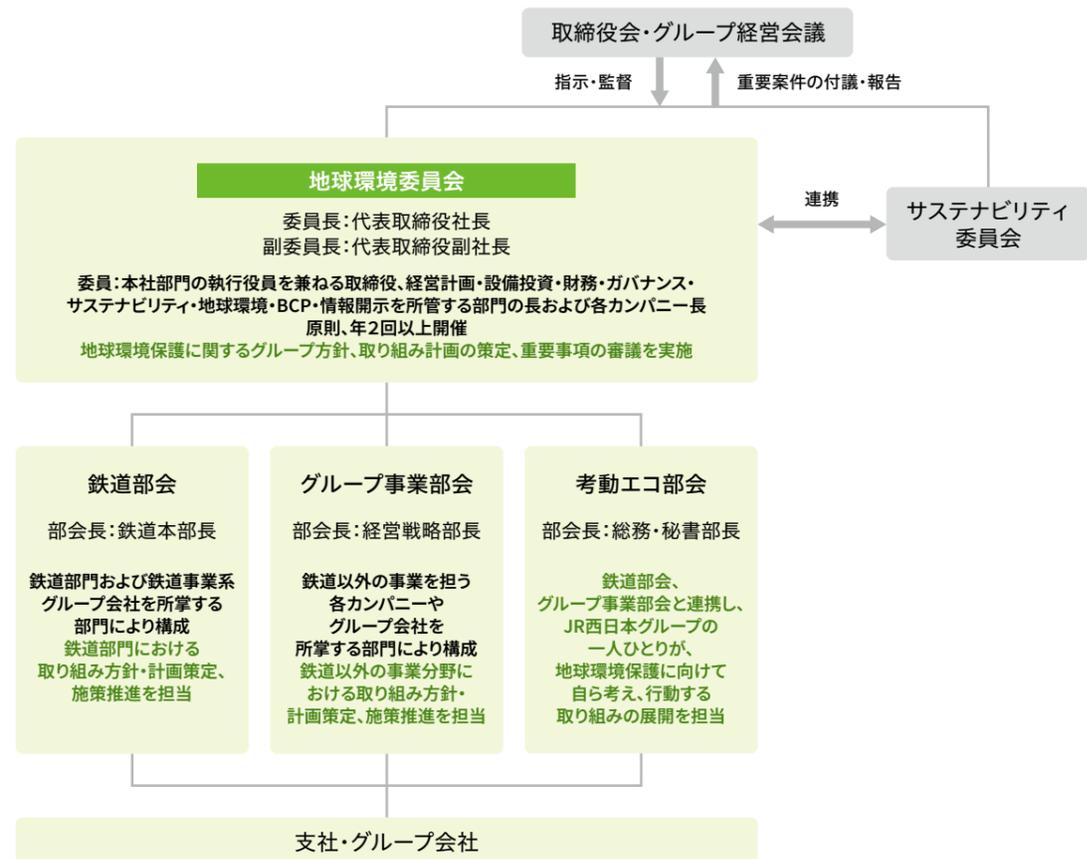
環境の分野では、地球温暖化・気候変動を踏まえた脱炭素社会への移行や、水資源、生物多様性といった自然資本の保護の動きが急激に早まっています。なかでも気候変動については、その対応を将来にわたっての事業継

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、環境にやさしい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。

地球環境保護の取り組みの推進体制

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、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。



地球環境へ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
地球環境への取り組み
▶ <https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>

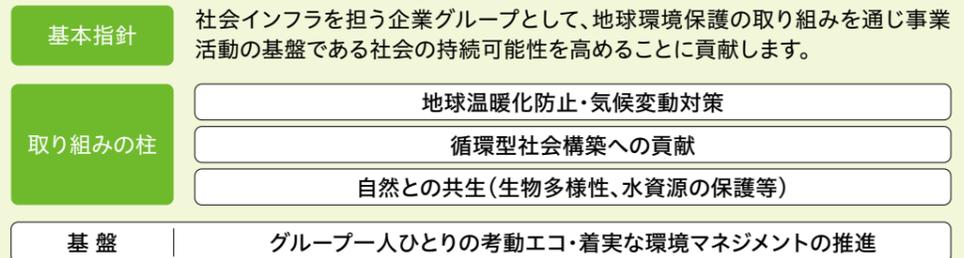


JR西日本グループ環境基本方針

私たちは、社会インフラを担う企業グループとして、地球環境の保護を通じ、「安全、安心で、人と地球にやさしい交通」と「持続可能な社会」の実現に貢献していくにあたり、「JR西日本グループ環境基本方針」を策定しました。取り組みの柱と

して「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つを掲げ、これら3つの分野において、グループならびに各カンパニーで環境目標を設定し、グループ一体で取り組みを推進しています。

JR西日本グループ環境基本方針



長期ビジョン2032/中期経営計画2025の目標指標(KPI)

※太字は2025年度目標の前倒し達成

区分	目標指標	2023年度実績	目標値
グループ共通	CO ₂ 排出量 (連結スコープ1+2・2013年度比)	178万t-CO ₂ (▲17%)	2025年度 139万t-CO ₂ (対2013年度比▲35%) 2030年度 107万t-CO ₂ (対2013年度比▲50%)
	PETボトル水平リサイクル提供量	— ※2024年度より実施予定	2025年度 50t/年
	水使用量(連結売上高当たりの原単位)	5.4m ³ /百万円	2025年度 6.5m ³ /百万円
鉄道カンパニー	省エネルギー型車両比率	93.1%	2025年度 93% 2027年度 95%
	エネルギー消費原単位削減率 (2013年度比)	▲4.4%	2025年度 ▲5.5% 2027年度 ▲6.5%
	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※1	新幹線1.6% 大阪環状線・JRゆめ咲線100%	2025年度 新幹線 6% 大阪環状線・JRゆめ咲線合計 60% 2027年度 新幹線10% 大阪環状線・JRゆめ咲線合計100%
	次世代バイオディーゼル燃料の鉄道での実用化	走行試験実施	2025年度 気動車営業列車への実装
	駅ごみ・列車ごみリサイクル率	99.5%	2025年度 99%
	設備工事資材発生品リサイクル率 車両資材発生品リサイクル率	97.0% 98.7%	2025年度 97% 2025年度 95%
物販・飲食カンパニー	コンビエンスストア・土産事業の消費電力量 (年間消費電力の店舗面積当たりの原単位)	0.551kWh/m ²	2025年度 0.553kWh/m ²
ホテルカンパニー	プラスチック製品使用量の削減	・プラスチック製アメニティなど※2 の環境配慮素材転換率100% ・客室提供飲料水を紙製バックに 切替え済 ※プラスチック製品使用量 約30t/年	2025年度 プラスチック製アメニティなど※2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10t/年 (対2019年度比▲70%削減) 客室提供飲料水のPETボトル使用ゼロ
ショッピングセンター カンパニー	CO ₂ 排出量 (年間延べ営業面積当たりの原単位)	0.0323t-CO ₂ / 年間営業時間×千m ²	2025年度 0.0321t-CO ₂ /年間営業時間×千m ²
不動産カンパニー	賃貸物件からのCO ₂ 排出量 (2013年度比)	3.9万t-CO ₂ /年	2025年度 4.4万t-CO ₂ /年(対2013年度比▲24%)

※1 新幹線は山陽新幹線および北陸新幹線の当区間の列車運転用電力が対象

※2 プラスチック資源循環促進法に定める特定プラスチック製品(宿泊業):スプーン、フォーク、ヘアブラシなど、カトラリー・アメニティ類10種が対象

地球環境

地球温暖化防止・気候変動対策の取り組み

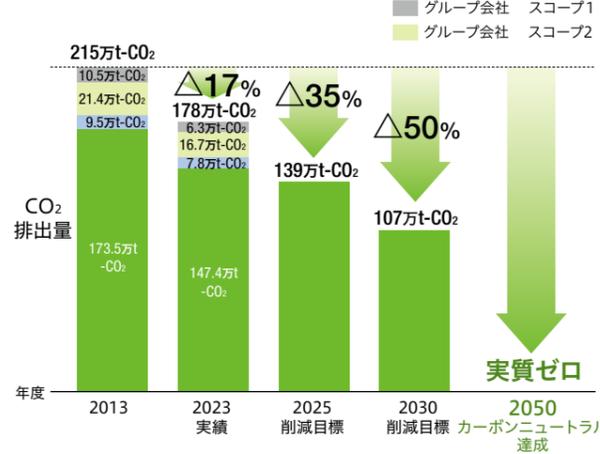
環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」

グループの事業活動を通じて多くのCO₂を排出しているという事実認識に加え、自然災害の激化といった地球温暖化による気候変動への対応はJR西日本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」を策定しています。その目標として、グループ全体のCO₂排出量(スコー

プ1+2、連結)を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減(いずれも2013年度比)することを掲げています。

それらの目標達成に向けては、脱炭素社会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と、省エネルギーによる消費エネルギー総量の低減を軸に取り組んでいます。

■ JR西日本グループのCO₂排出削減目標 (スコープ1+2、連結)



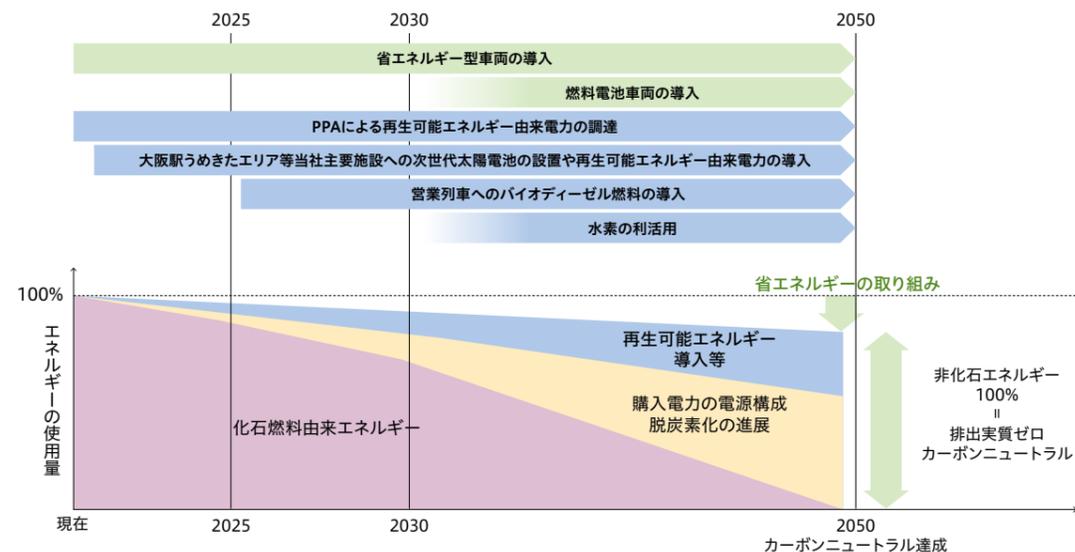
■ スコープ3でのCO₂排出量

	2022年度	2023年度
単体	179.9万t-CO ₂	191.8万t-CO ₂
グループ会社*	134.5万t-CO ₂	160.0万t-CO ₂
合計	314.4万t-CO ₂	351.8万t-CO ₂

- スコープ1 気動車運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CO₂の合計(漏洩フロン類のCO₂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CO₂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CO₂の合計(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)

*グループ会社の算定対象範囲: 全ての連結子会社+エネルギー消費量が特に大きいグループ会社1社(大阪エネルギーサービス株式会社)

■ カーボンニュートラルに向けたロードマップイメージ



※図の下部はイメージであり、特定の割合等を正確に表したものではありません。

再生可能エネルギーの活用への推進

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

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を、主にオフサイトコーポレートPPA*により積極的に進めています。当社の主要路線であり、都市間輸送を担う高速鉄道である新幹線(山陽新幹線および北陸新幹線)においては、2027年度までに全体の10%以上を再生可能エネルギー由来電力への置き換えをめざしていましたが、2027年度末までに13%に上る再生可能エネルギー由来電力の導入を達成できる見込みです。

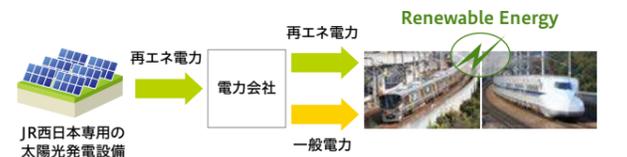
また、2025年開催の大阪・関西万博への主要アクセスルートとなる大阪環状線・JRゆめ咲線については、目標を4年前倒しし、2024年2月より100%再生可能エネルギー由来電力による運行を開始しています。

さらに、JR京都線・神戸線・宝塚線といった近畿エリアの主要路線にも再生可能エネルギー由来電力の導入を拡大しており、2027年度には、在来線運転用電力の約11%が再生可能エネルギー由来電力に置き換わる予定です。

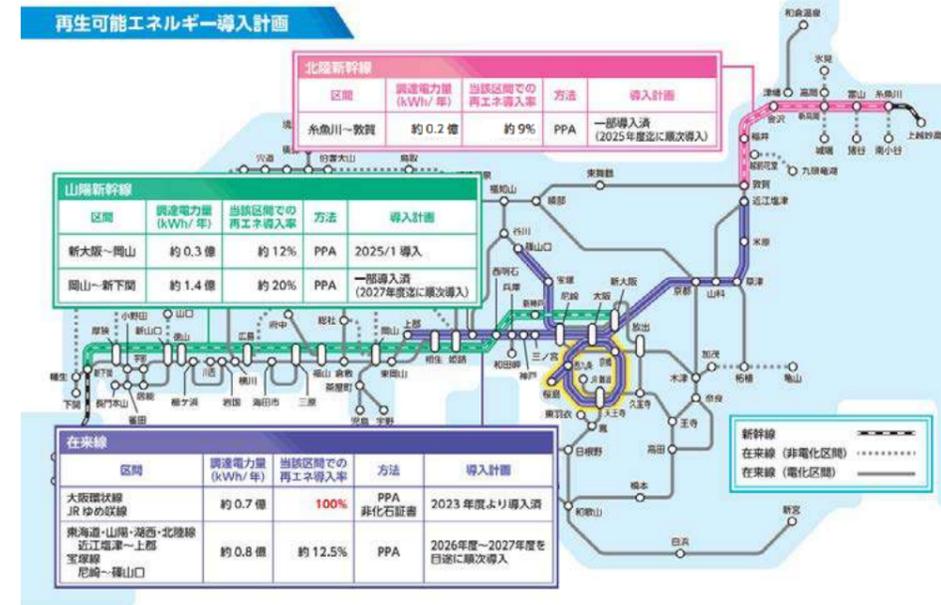
今後もさらなる再生可能エネルギー由来電力の導入拡大に向け、風力発電といった太陽光以外の新たな手法の導入についても検討してまいります。

※PPA: Power Purchase Agreement(電力購入契約)の略称

■ オフサイトコーポレートPPAのイメージ



■ PPA導入率路線図



大阪駅エリアの主要施設への再生可能エネルギー由来電力導入の拡大

ノースゲートビルディングおよびサウスゲートビルディングは2024年4月から、2024年7月開業のイノゲート大阪においても使用電力の100%再生可能エネルギーを実現しました。また、2025年春頃に開業予定の大阪駅うめきたエリア(地上駅ビル)も、次世代太陽電池であるペロブスカイト太陽電池や省エネ設備などと組み合わせることで、100%再生可能エネルギーを実現する予定です。今後も、当社グループ施設への再生可能エネルギー由来電力の導入を進めてまいります。



ノースゲートビルディング(大阪駅を挟み右奥)とサウスゲートビルディング(同左手前) イノゲート大阪(イメージバース)

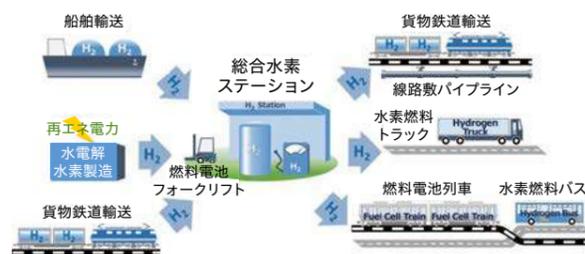
地球環境

地域・事業者と連携した水素利活用の推進

駅などの鉄道アセットに総合水素ステーションを設置して、燃料電池列車やバス、トラック、乗用車に対する水素供給および水素輸送の拠点としての活用を検討してきましたが、姫路地区に加え、倉敷市水島地区から津山市にわたる岡山地区および山口・周南地区において、総合水素ステーションの設置による各種モビリティへの水素の供給、貨物による水素輸送などの実現可能性の調査の実施を始めています。

岡山地区については、国土交通省の令和5年度鉄道技術開発費補助金（鉄道脱炭素施設等実装調査）の交付を受け、ENEOS株式会社、日本貨物鉄道株式会社と連携し調査を実施、山口・周南地区については、2024年4月に当社の水素利活用計画内容が反映された「第2次周南市水素利活用計画」が公表されました。

姫路地区においては、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の助成事業に採択され、関西電力株式会社、日本貨物鉄道株式会社、日本電信電話株式会社、NTTアノードエナジー株式会社、パナソニック株式会社と共に、2025年度にかけて、水素需要の創出と効率的な水素のサプライチェーンの構築に向けて、グリーン水素の大規模輸送、利活用に向けた調査・検討を進めています。



次世代バイオディーゼル燃料走行試験の推進

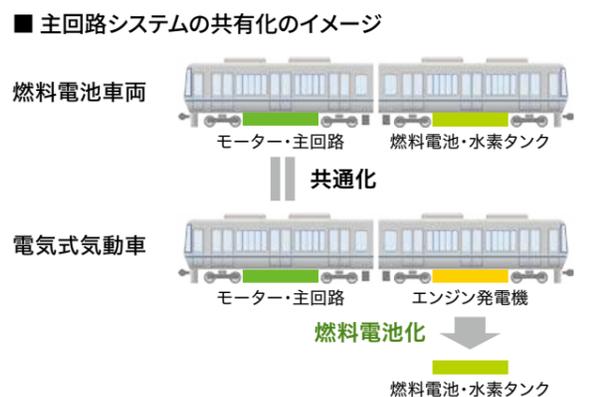
当社は、公益財団法人鉄道総合技術研究所とJR7社で構成する共同技術開発体を通じて、国土交通省の「鉄道技術開発・普及促進制度令和4年度新規技術開発課題」（鉄道車両におけるバイオディーゼル燃料の導入に向けた技術開発）に参画し、2022年度から性能試験や走行試験を実施してきました。2023年度までの試験で良好な結果が得られたため、2024年度は岩徳線・山陽本線において営業列車を使用した長期走行試験を実施し、現在保有するディーゼル車両（気動

車）の燃料を100%次世代バイオディーゼルの置き換えることを目標に、2025年度の営業列車への実装をめざします。



燃料電池車両開発の検討開始

ディーゼル車両（気動車）の置換えについては、燃料電池車両の導入の検討も開始しています。燃料電池システムや水素貯蔵システムは、国内外の標準化を想定した汎用性の高いものを採用し、さらに、モーターを制御する主回路システムは、燃料電池車両と同様に非電化区間への導入を対象とした電気式気動車との共通化を図り、車両更新時等に燃料電池化が可能な構成での検討を進めていく予定です。三菱電機株式会社とトヨタ自動車株式会社と連携して開発を進め、2030年代の早い時期に営業運転をめざしています。



地域・社会と連携したモーダルシフトの取り組み

我が国の運輸部門の脱炭素化の実現のためには、各輸送モードの脱炭素化の推進とともに、鉄道など相対的に低炭素な輸送機関へのモーダルシフトが必要不可欠であるとの考えから、当社の「WESTERアプリ」を通じた鉄道・公共交通の利便性向上や、都市圏・都市間輸送における鉄道の環境優位性の訴求強化を通じた旅客輸送のモーダルシフトの推進に取り組んでいます。

具体的には、旅客輸送のモーダルシフトにおいては、2023年下期から、JRグループと一般社団法人日本民営鉄道協会と共同で鉄道業界横断の取り組みとして、共通のロゴとスローガンを作成し、鉄道の環境優位性の理解促進に向けたPRの強化を進めています。

その一環として、法人のお客様に対しては、法人出張ネット予約サービス「e5489コーポレートサービス」における契約企業様向けの「カーボンオフセットプログラム」や、エクスプレス予約法人会員様向けにCO₂フリー電気を活用した新幹線での出張移動に伴うCO₂排出量が実質ゼロとなるサービス

を提供し、地球環境保全に関心のある法人企業様と一緒に、鉄道利用を通じ、CO₂排出量の削減や持続可能な社会の発展に積極的に取り組んでいます。

また、自動車から鉄道への行動変容を促すデジタルスタンプラリーの実施や、小学生向けの環境教育への協力など、自治体と連携した取り組みも進めています。

デザインイメージ

- ・カーボン“ゼロ”をめざすことや列車の車窓をモチーフに意匠化
- ・クリーンな大気や自然を想起させるターコイズグリーンを基本色に使用
- ・スローガンは、サステナブルな未来に向けて、鉄道のご利用を前向きに社会やお客様に呼び掛けるイメージ

JRグループと一般社団法人日本民営鉄道協会との共通ロゴ・スローガン

鉄道の環境優位性をPRする動画を作成

JRグループ・日本民営鉄道協会
共同PRポスター

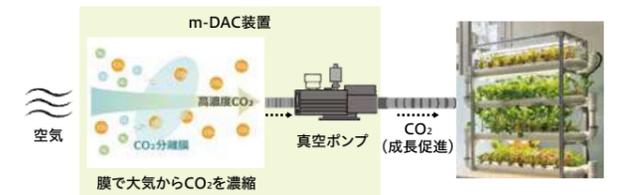
大阪府の事業に参画し、鉄道の環境優位性の理解促進と、自動車から鉄道への行動変容を促すことを目的に、WESTERアプリで実施したデジタルスタンプラリー（2024年8～9月実施）

空気中のCO₂を回収する実証事業の実施

空気中のCO₂を回収するm-DAC[®]技術^{*}を活用した植物工場の実証事業を、Carbon Xtract株式会社、スパイスキューブ株式会社との連携で始めています。本事業は、大阪府「令和6年度カーボンニュートラル技術開発・実証事業費補助金」に採択され、将来的には、この植物工場を駅や都市部各所に設置し、CO₂を回収しながら栽培した野菜の販売を行うなど、新しいCO₂削減モデルの社会実装をめざします。

^{*} 圧倒的に高いCO₂透過性を持つ革新的な分離ナノ膜技術（m-DAC[®]）によって、膜分離により空気中のCO₂を回収する、Carbon Xtract株式会社が保有する世界初の技術。「m-DAC[®]」は国立大学法人九州大学の登録商標です。

m-DAC[®]技術を活用した植物工場のイメージ



地球環境

循環型社会構築への貢献の取り組み

ホテルカンパニーの脱プラスチックの取り組み

ホテル事業を統括する株式会社ジェイアール西日本ホテル開発では、管轄しているホテルグランヴィア5ホテル、ホテルヴィスキオ4ホテル、奈良ホテルにおける脱プラスチックの取り組みとして「プラスチック資源循環促進法」が定める特定プラスチック使用製品(客室アメニティやカトラリーなど10品目)について、2025年度末の目標を2年前倒しで、2023年度末をもって環境配慮素材への100%切り替えを完了いたしました。

また、2025年度の目標である客室提供飲料水のペットボトル使用ゼロに関しても、従来のペットボトルから紙パック製の包材による飲料水への切り替え、もしくはウォーターサーバーの導入実施により、全ホテルにおいて2年前倒しで目標を達成しました。



環境配慮素材を使ったアメニティの一例 客室用紙パック製の飲料水

遺失物の傘のアップサイクルとリサイクル活動

近畿統括本部紀伊田辺駅では、地域の熊野高校(Kumanoサポーターズリーダー部)とAEDの普及活動を行う中で、駅で廃棄されている遺失物の傘からAED使用時におけるプライバシー保護を目的とした「AEDシート」へのアップサイクルを実施しています。当シートは「エシカル甲子園2023」において徳島県知事賞を、「第23回わかやま環境賞」において大賞を受賞するなど対外的に高い評価を受け、今後京阪神地区の一部の駅へも設置予定です。

また、ジェイアール西日本商事株式会社においても、廃棄されているビニール傘のアップサイクルに取り組んでいます。ビニール部分を回収・商品化し傘の廃棄率を大幅に削減することを目標に、現在、事業化に向けたスキームを構築しており、来年度からの本格稼働を予定しています。



熊野高校(Kumanoサポーターズリーダー部)の皆さんと紀伊田辺駅 係長 泉谷 知宏 運輸管理係 岡田 美代子

その他、従来よりホテルグランヴィア京都にて実施していたレストランで使用したサラダ油などの廃食用油を回収し、カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®製のスローロとして活用する取り組みを管轄内のホテルへ水平展開を進めるなど、2025年度にプラスチックの使用量約70%減(2019年度比)の目標に向け、積極的に脱プラスチックの取り組みを推進しています。

また、梅小路ホテル京都、ならびに2024年7月31日に開業した大阪ステーションホテルにおいても、環境配慮素材のアメニティをはじめ、脱プラスチックの取り組みを推進しています。

※カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®は、植物油などのバイオマス原料とし、微生物発酵プロセスによって生産されるポリマー。自然界の海水や土壌に存在する微生物により生分解され、最終的には炭酸ガスと水になるため、CO₂の排出量削減や地球環境保全に貢献できる。

JR西日本ホテルズでは「街とともに生きるホテルとして、未来のために、今、私たちができること」をスローガンに、SDGsのさまざまな取り組みを実践しています。これからも脱プラスチックに限らず、すべての人と環境に優しいホテルグループの実現をめざし、日々努めてまいります。



株式会社ジェイアール西日本ホテル開発 ブランド戦略部 課長 中本 純子

廃棄制服の再生繊維フェルト化によるアップサイクル

ジェイアール西日本商事株式会社では、JR西日本から回収した廃棄制服を工場で細かく粉砕し、反毛加工した後、事業所で使用するパーテーション仕器等にアップサイクルする取り組みを行っています。パーテーションは簡易に取り外しができ、有事の際には簡易マットレスとしても利用できる仕様とし、持続可能な社会への貢献となる工夫を凝らしました。

「私たちはJR西日本グループの『商社』としてグループが抱えるさまざまな課題の解決に取り組んでいます。商材の開発は容易ではございませんが、ごみの排出を減らし、CO₂削減とサーキュラーエコノミーの実現、同時に社会貢献もできる仕組みの構築をめざし、今後も取り組んでいく所存です。」



ジェイアール西日本商事株式会社ソリューション営業部 創造グループリーダー 苅谷 健宏 係長 小西 正敏

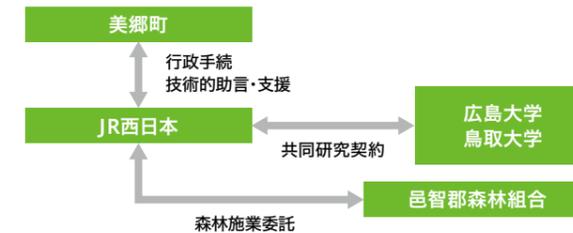
自然との共生の取り組み

地域と連携した森林再生の取り組み(島根県邑智郡美郷町)

当社エリアの旧三江線沿線に所有する旧鉄道林(竹一号林 約5.8ヘクタール)において、森林が持つ多様な機能を効果的に発揮させることをめざして、2024年5月より島根県美郷町と森林再生の実証実験に取り組んでいます。実証実験は広島大学、鳥取大学との共同研究とし、森林施業は邑智郡森林組合の協力により、旧線路敷を活用した木材搬出技術の実証・評価、野生動物対策を考慮した再造林計画の検討等を進めています。

この実証実験を通じて、高樹齢化した森林の更新により、水源涵養や土砂災害防止、生物多様性の確保、CO₂吸収といった森林の持つ多面的機能の維持・増進をめざします。

■ 実証実験体制



イチヨウの葉を活用した環境にやさしい 除草対策の実施

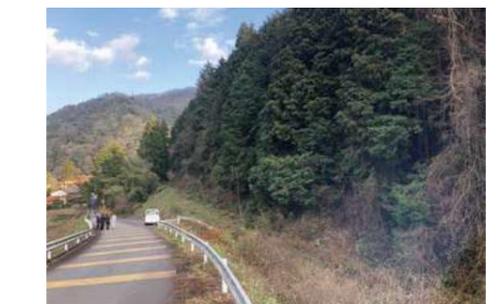
姫路保線区では、課題となっていた管轄する線路沿線の除草作業において、東京農工大学の藤井名誉教授の監修のもと、イチヨウのアレロパシー※効果を活用したイチヨウの葉による除草を実施しています。近隣の住民などの協力により回収したイチヨウの葉による除草は、使用する除草剤の軽減など、地球環境にやさしい取り組みとして今後も進めてまいります。

「昨年の夏、親戚の集まりで『畑の近くにイチヨウを植えると野菜が育たない』という先人の知恵を知り、イチヨウの葉を防草に活用するアイデアを得ました。保線部門では全社的に雑草対策に苦慮しており、労災リスク・コスト・労力が大きな課題となっています。地域の自治体などに協力を要請し、焼却処分しかできないイチヨウの落ち葉を収集して線路沿いに散布することで、雑草の繁茂を抑制し、SDGsの達成と地球環境保護の取り組みを進めています。」

※アレロパシー：植物が自ら放出する化学物質で、他の植物や生物に作用を与える効果がある。



姫路保線区加古川保線管理室 管理室長 長濱 哲朗 施設管理係 八塚 康太郎



対象となる旧鉄道林(島根県美郷町)



関係者による現地森林調査

生態系への負荷をかけない河川内の 生物多様性への貢献

鉄道函体を構築する工事を行っている道頓堀川で絶滅危惧種のニホンウナギが発見されました。大阪工事事務所ならびに筋線工事所では施工会社である鹿島建設と共に調査協力を行い、工事による生態系への負荷を許容範囲内に抑えることに加え、生物の生息場所の形成への寄与として「石倉かご」の設置を行い、関係各社と共に生態系の維持発展に貢献する取り組みを進めています。

「道頓堀川でのニホンウナギの発見は、当時多くの報道機関やTV番組でも紹介され話題となりました。ならびに筋線建設という大きなプロジェクトの工事着手の直前で、発見箇所もまさに工事をするその箇所だったため、生態系への配慮について専門機関へ相談し、工事の中でできることはないか施工会社も交えて議論を重ね対策を講じました。このような配慮の積み重ねが道頓堀川の生態系の維持と工事に対する理解の一助となるものと信じています。」



鉄道本部 構造技術室(元大阪工事事務所ならびに筋線工事所) 中島 卓哉

地球環境

気候変動および自然関連のリスクと機会に関する分析(旧TCFD開示およびTNFD開示)

基本的な考え方

JR西日本グループは、地球環境保護を重要な経営課題と認識しており、「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(生物多様性、水資源の保護等)」の3つを取り組みの柱とする「JR西日本グループ環境基本方針」を定め、長期的な観点で検討を深め、取り組みを進めています。(参照URL: <https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>)

地球環境の保護は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り、私たちは気候変動や自然関連のさまざまなリスクと機会の把握に努めるとともに、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」及び「自然関連財

務情報開示タスクフォース(TNFD)」の提言に賛同し、気候変動や自然関連のリスクと機会ならびにその分析について、適切な情報開示を進めています。

なお、気候変動に関するリスクと機会ならびにその分析については、JR西日本グループの事業のうち、主要な事業部門を構成する、鉄道、物販・飲食、ホテル、ショッピングセンター、不動産の各事業を対象としております。また、自然関連のリスクと機会ならびにその分析については、事業拠点の規模や操業時の自然資本との接点の大きさの観点で対象の絞り込みを行い、総合車両所(鉄道車両の検査・修繕・改造工事を行う車両工場)を対象としております。

ガバナンス

JR西日本グループは、持続可能な社会の実現に貢献し、長期にわたり持続的に発展していくため、地球環境保全の取り組みを推進しております。その推進体制として、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、原則年2回以上、地球環境保護のグループとしての基本方針や環境に係る中長期の計画および目

戦略

【気候変動関連】

IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が示すシナリオに照らした気候変動の影響や社会経済シナリオに基づき、気候変動に関連する事業へのリスクと機会を分析しました。

我が国におけるカーボンプライシング導入による費用負担の増加、また台風・洪水の発生頻度増加による被害の増加といったリスクを認識しています。一方、鉄道の環境優位性が評価され、MaaS普及などによる利便性向上も通じてご利用増加の機会を得ることも分かりました。

具体的な分析内容はP69～72の通りです。(分析は、社会が気候変動に積極的な緩和策を実施し気温上昇が抑制されるケースを1.5℃シナリオ(RCP※1.9)および2℃シナリオ(RCP2.6)として、一方、緩和策が不十分で気温上昇が抑制されないケースを4℃シナリオ(RCP8.5)として行いました。なお、定性的な分析内容は1.5℃シナリオ・2℃シナリオに基づいています。)

JR西日本グループは、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、その目標として、グループ全体のCO₂排出量※2を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減(いずれも2013年度比)することを掲げております。

目標達成に向け、「長期ビジョン」および「中期経営計画2025」における地球環境保護の取り組みとして、省エネルギー型鉄道車両の導入等による省エネルギーのさらなる推進、再生可能エネルギー由来電力の導入や次世代バイオディーゼル燃料の実装等再生可能エネルギーの活用を推進に取り組みます。併せて、MaaS等を通じた鉄道・公共交通の利便性向上や都市圏・都市間輸送における鉄道の環境優位性の訴求強化を通じて旅客輸送のモーダルシフトを推進するなど、地域・社会と連携し、社会全体の脱炭素化に取り組んでいきます。

標設定についての審議のほか、計画や目標に向けた具体的な取り組みの進捗状況の監視をしています。

なお、地球環境委員会の審議事項は、必要に応じてサステナビリティ委員会やグループ経営会議、取締役会に付議・報告しています。

【自然関連】

JR西日本グループの収益の約6割を占めるモビリティ業、その中でも大部分を占める鉄道事業に関して、自然関連課題評価のための統合的なアプローチとしてTNFDが提唱するLEAP(Locate:発見 Evaluate:診断 Assess:評価 Prepare:準備)アプローチに沿って、分析、評価を行いました。具体的には、まず検討スコープおよび分析対象とする自然関連テーマを明確化するため、自然リスク評価ツールENCORE※3を使用して鉄道事業における自然への依存・影響の概況を確認しました。抽出された項目のうち、TCFDにおいて気候変動起因による分析対象となっていない項目を中心に、自然資本との接点の高い操業内容を確認しました。

鉄道事業においては、大別すると列車運行と設備メンテナンスにより操業が行われております。そこで、これらの中から絞り込みを行った結果、事業拠点の規模が特に大きいため自然資本に対する依存・影響が大きく、水の使用量も最も多い総合車両所を検討スコープとして定め、分析を行っております。

総合車両所の操業における自然資本への依存は、部品の洗浄、給水等に関して水資源への一定の依存を認識したものの、水リスク評価ツールAquaduct※4を用いて拠点周辺の水ストレスを評価したところ、全ての総合車両所において水ストレスや水の枯渇リスクの高い地域には立地していないことが分かりました。同じく操業による自然資本への影響においては、不適切な取り扱いに起因した排水や廃棄物などによる水質・土壌汚染の発生による規制への抵触や賠償責任のリスクを認識したものの、ISO14001に準拠した当社独自の環境マネジメントシステム(以下、環境マネジメントシステム)により環境汚染リスクの未然防止や発生した場合の被害を最小限にとどめる取り組みを行い、環境負荷の低減の活動を実施しています。

また、自然に配慮した事業推進を通じて、地域との協働の進展、環境負荷低

減に資するグループ内企業の製品・サービスの販売の拡大といった機会を得ることも分かりました。具体的な分析内容はP73～74の通りです。

JR西日本グループは、自然資本に関連する目標として、事業活動における水使用の効率性を示す、連結売上高当たりの水使用量の原単位を2025年度に6.5m³/百万円以下とすることを掲げております。この目標は、教育を通じた社員一人ひとりの節水の取り組みや、各事業部門での節水型機器への取り替えなど、水使用の低減の取り組みを進めることで2023年度に達成していますが、引き続き、生物多様性をはじめとする自然資本全般の保護に資する取り組みを推進していきます。

今後、JR西日本グループは、認識したリスクと機会に対して適切な対処を講じることで、社会インフラを担う企業グループとして長期持続的な企業価値向上を図りつつ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

■ISO14001に準拠した当社独自の環境マネジメントシステム

環境方針 環境方針の制定

- 各箇所長が取り組みの方針を定めます。

Plan 計画 現状の把握、分析、目的・目標の設定

- 活動範囲(各箇所長の責任と権限の及ぶ範囲)を決定し、どこで、何を、どれだけ扱っているのか調べます。
- 事業活動がどのような法規制をうけるのか調べます。
- 地球環境にどのような影響を与える可能性があるのか分析します。
- 取り組みに対する目標を決めます。

Action マネジメントレビュー 取り組みの見直し

- 法令・内部環境監査結果・苦情や改善提案等の情報をもとに取り組みを見直します。
- 方針、目的、目標、体制、教育、手順等を見直します。

Do 実施および運用 推進体制の構築、環境影響を低減するための取り組み

- 役割分担について決めます。
- 取り組みを進める手順や、環境に影響を与える可能性のある作業の手順を決めます。
- 緊急事態発生時の連絡体制や応急処置について決めます。
- どのような取り組みをしたいのか記録を残します。

Check 点検 取り組みに対するチェック

- 目的・目標に沿って、取り組みの進捗管理を行います。
- 法令や環境マネジメントシステムの要求事項、手順が守られていなければ改善します。
- 内部監査を実施します。

継続的改善

リスク管理

JR西日本グループでは、気候変動及び自然関連のリスクと機会ならびにその対処について、経営環境の変化や公的機関による各種将来予測の公表、更新といった情報をもとに分析内容の更新を行います。そして、分析内容や、環境に関する目標の達成に向けた取り組みの進捗状況を定期的に地球環境委員会

で審議・監視しています。また、地球環境委員会に付議された内容は必要に応じて、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、気候変動や自然関連のリスクなどを重要な経営課題として共有し、管理

指標と目標

JR西日本グループは、気候変動関連では、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、その目標として、グループ全体のCO₂排出量を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減(いずれも2013年度比)することを掲げています。

なお、この目標はパリ協定において目指す、産業革命期からの気温上昇1.5℃未満や同2℃未満の目標達成ならびに我が国が掲げるCO₂排出削減目標の達成にもつながる水準の目標であると認識しています。

また、自然関連では、事業活動に関係する主要な自然資本である水に関して、事業活動における水使用の効率性を示す、連結売上高当たりの水使用量の原単位を2025年度に6.5m³/百万円以下とすることを掲げています。今後、TNFDの提言における開示指標も参考に、当社グループの自然関連の指標や目標のあり方について引き続き検討を進めていきます。

JR西日本グループは、CO₂排出削減や自然資本を保護する取り組みを推進することを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 RCP(Representative Concentration Pathways)…代表濃度経路シナリオ
 ※2 スコープ1及びスコープ2排出量(連結)
 ※3 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities Risks and Exposure)…自然への依存や影響、環境変化がビジネスにどのようなリスクを生むかを可視化するTNFD紹介ツール
 ※4 Aqueduct…世界資源研究所(WRI)が提供する、水ストレスや水枯渇リスクといった水に関するリスクを評価できるTNFD紹介ツール

鉄道事業における自然への依存および影響の概況 ENCOREによる分析

TCFD分析内				TCFD分析外			
依存		影響		依存		影響	
調整		気候変動		供給		汚染	
気候調整	洪水保護	浸食保護	GHG排出	地下水	地表水	非GHG大気汚染	生活妨害
中	中	高	高	中	中	高	高

※2024年7月アップデートVer.1により抽出
 ※「中」以上の抽出結果のみを記載

地球環境

気候変動関連のリスクと機会の定性的な分析内容

■ 想定されるリスクの一覧

※物販…物販・飲食、SC…ショッピングセンター

種類	当社にとってのリスク	影響	鉄道	物販	ホテル	SC	不動産	対処
政策と法 規制 市場 評判	カーボンプライシング導入によるコスト負担の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ車両・省エネ設備・省エネ運転の推進 燃料の代替・転換、電力の再エネ化 インテグラルカーボンプライシングを活用した低炭素設備・施設への移行(2024年9月時点5,000円/t-CO₂として運用中) 省エネ機器の導入(高効率エアコン、LED照明、節水機器等) オンサイトPPA等太陽光発電設備の導入による小売電気業者からの購入電力量抑制 テナントに協力要請しデマンド値を管理、契約基本料金を抑制 サステナビリティファイナンス発行によるグリーン投資拡大への対応
	排出規制によるグリーン投資額の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> インテグラルカーボンプライシングを活用した環境価値を考慮した投資活動(2024年9月時点5,000円/t-CO₂として運用中) 燃料の代替・転換 環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの検討
	次世代技術対応の開発費用の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションや他社との共同開発による開発費用の抑制 国などの補助制度の活用
	環境価値判断誤りによる投資失敗		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> インテグラルカーボンプライシングを活用した環境価値を考慮した投資活動(2024年9月時点5,000円/t-CO₂として運用中) 燃料の代替・転換 環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの検討
	化石燃料の調達コストの上昇		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 設備更新や設備自体の見直しなどによる資材購入費用の抑制
	サプライヤーの環境コストの価格転嫁による資材価格上昇	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 設備更新や設備自体の見直しなどによる資材購入費用の抑制
	社会の電化・再エネ拡大に伴う需給バランスの乱れによる電力ひっ迫の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 電力使用量を削減するための省エネ車両・省エネ設備・省エネ運転の推進 電力供給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備
	ZEH・ZEBの普及に伴う建築コストの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 国等の補助金制度活用(環境共創イニシアチブによるZEH支援事業等)
	エシカル消費志向の社会への浸透		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道の特性が発揮できる都市圏および都市間輸送における、MaaSを活用したグリーンでスマートな交通の実現 鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区における環境の面でも地域に適した持続可能な交通体系について、地域とともに検討 環境やエシカル消費志向を考慮した事業展開(店舗設定等) 公共交通と共存を図るEV駐車スペースの拡充 環境に配慮した商品企画、建築計画、設備仕様の採用(太陽光発電システムの導入・屋上緑化、及び耐火構造の木造マンション等) 環境に配慮したモデルルーム等での販売促進物の採用(エコ素材を使用した掲示物及び機内使用、環境に配慮した備品購入、パンフレットのデジタル化等)
	自動車の電動化による鉄道の環境優位性の低下	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期目標「R西日本グループゼロカーボン2050」の取り組み状況やTCFD分析状況の情報開示 当社客附による「京都大学災害リスクマネジメント工学(JR西日本)講座」での社会基盤設備に関する研究および市民防災講座の定期的開催 DBJ Green Building認証(日本政策投資銀行)、CASBEE等の環境認証取得促進と情報開示 環境に配慮した標準仕様書策定 施工会社と連携し新規技術導入
ESG評価の低下による資金調達への悪影響	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期目標「R西日本グループゼロカーボン2050」の取り組み状況やTCFD分析状況の情報開示 当社客附による「京都大学災害リスクマネジメント工学(JR西日本)講座」での社会基盤設備に関する研究および市民防災講座の定期的開催 DBJ Green Building認証(日本政策投資銀行)、CASBEE等の環境認証取得促進と情報開示 環境に配慮した標準仕様書策定 施工会社と連携し新規技術導入 	
取り組み遅れや情報開示不足によるステークホルダーからの批判の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 計画運休をはじめとする当社の安全の取り組みの情報発信 列車運休時のお客様への適切な情報提供 	
列車運休休止の増加によるお客様の信頼低下		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 計画運休をはじめとする当社の安全の取り組みの情報発信 列車運休時のお客様への適切な情報提供 	
異常気象 急性リスク 慢性リスク 労働環境	台風・洪水の発生頻度増加による鉄道施設の被害の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> お客様の被害低減、施設の被害低減の観点から各事業において以下の取り組みを推進 主に鉄道事業における取り組み 【鉄道施設の浸水対策】 重要施設(総合車両所・車両留置施設・信号機器室・指令所)を対象にハード・ソフト両面で浸水防止や車両避難対策を実施 【気象災害対応システムなどの導入】 悪化する気象災害に備えてヒューマンエラーのリスク低減のため、気象災害対応システムを近畿圏の主要線区へ導入 局地的な大雨に対する安全性向上のため、レーダー雨量監視システムを在来線全線区へ順次導入 【鉄道沿線の斜面防災対策】 安全性向上と運転規制時間の短縮のため、斜面の補強・排水設備の整備などを京阪神地区に集中的に実施 「斜面防災カルテ」作成やセンシング技術活用による斜面の変状把握と検査精度向上 【線路設備の強化】 老朽化した木まクラギ区間のコンクリートまクラギ化による列車走行安全性・耐久性の向上 【計画運休の実施】 大型台風などの接近・上陸に対して必要に応じた車両避難を含め、計画運休を実施 計画運休・運転再開時における適切な情報提供 【異常時対応訓練の実施】 各事業に共通の取り組み 危機管理マニュアルの整備 適切な休業、閉店時間の繰り上げ・下げといった安全に配慮した事業運営 BCP対策(備蓄品の設置・BCP電源設置等)の新築オフィスビルで実施 防災設備設置の推進(止水板・防潮板等) 予備電源の確保・キュービクル等を高層階に設置 行政と連携し、水浸ししないフロア、キュービクル、高架水櫃を備えた建物を広域避難所として設定・提供(例:町屋ビル、横浜ポッドサイドビル) ハザードマップ等を活用し、リスクを最小化し市場での競争力の向上(水害危険区域マンションの1階に住戸を設定しないといった適切な事業マネジメント等)
	鉄道施設被害による列車運休休止や事業の営業休止の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 列車運行の重要拠点である指令所などにおいてはBCPの観点から、電力会社の停電時に機能を維持できるよう非常用発電機を整備 電力供給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備 東海道・山陽新幹線へのN700Sの投入(搭載するバッテリー自走システムによる長時間停電時のお客様救済が可能)
	電力会社の停電による列車影響の増加	大	○	○	○	○	大	<ul style="list-style-type: none"> 列車運行に大きく影響する重要物品においてはBCPの観点から、サプライチェーンの「複線化」や一定量の在庫を確保 鉄道施設の被害低減の取り組み(前述)の推進
	サプライヤーの物流寸断による資材不足		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 建物の上・壁面緑化や高断熱材の採用 地域冷暖房の導入による空調効率の向上 高効率空調機の導入による消費電力抑制
	損害保険料の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 動物対策の拡大(鹿侵入防止柵整備、忌避音装置の開発、車両排障器の強化など)
	気温上昇による空調コストの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 食品衛生管理のさらなる徹底
	積雪減少に伴う野生動物の行動範囲拡大による獣害の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害防止、労働環境改善の観点から以下の取り組みを推進 【熱中症対策】 空調服など対策用品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 車両への機能集約など地上設備のシナリオ化による沿線作業の省力化
	気温上昇による食中毒発生リスクの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 空調服など対策用品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 車両への機能集約など地上設備のシナリオ化による沿線作業の省力化
	気温上昇による労働災害(熱中症)の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 空調服など対策用品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 車両への機能集約など地上設備のシナリオ化による沿線作業の省力化
	熱中症の対策コストの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 空調服など対策用品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 車両への機能集約など地上設備のシナリオ化による沿線作業の省力化

■ 想定される機会の一覧

※物販…物販・飲食、SC…ショッピングセンター

種類	当社にとっての機会	影響	鉄道	物販	ホテル	SC	不動産	機会をとらえた取り組み
資源効率	車両・設備を省エネルギー設備に更新することによるCO ₂ やエネルギー消費の削減		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー設備の普及や新たに創設される補助制度の活用による高効率機器の導入促進(再生電力を有効活用する装置など) 更新時期を捉えた省エネ機器の導入(高効率エアコン、LED照明、節水機器等)推進 国土交通省、経済産業省、環境省によるZEHに対する支援・補助金制度の活用
	税制優遇などの政府の支援施策を有効に活用した設備更新の実施		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー設備の普及や新たに創設される補助制度の活用による高効率機器の導入促進(再生電力を有効活用する装置など) 更新時期を捉えた省エネ機器の導入(高効率エアコン、LED照明、節水機器等)推進 国土交通省、経済産業省、環境省によるZEHに対する支援・補助金制度の活用
エネルギー	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」燃料・燃料電池・蓄電池の技術的進展と価格低減による普及	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 新エネルギーの検討(次世代バイオディーゼ燃料、カーボンフリーな次世代車両、燃料電池コージェネレーションシステムなど) 国や地方行政の助成金を活用して蓄電池導入コストを抑制
	鉄道の特性が発揮できる線区において、鉄道の環境優位性が評価され、政策的な公共交通の利用促進やお客様の環境意識の高まりによるご利用の増加(モーダルシフト)	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道の環境優位性やグループ事業における環境の取り組みの訴求強化を通じたご利用促進 鉄道と連携した二次交通サービスの拡充(パーク&ライド、電動自転車シェアサービスなど) デジタルを活用したサービスの拡充(時差通勤ポイントサービス「ICOCAでジサボ」) MaaSの拡充(関西MaaS、MaaSアプリ「WESTERアプリ」など) 公共交通利用者へのグループ事業の優待サービスによるシナジー発揮
製品とサービス	MaaS普及に伴う公共交通機関の利便性向上によるご利用の増加や交流人口増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道の環境優位性やグループ事業における環境の取り組みの訴求強化を通じたご利用促進 鉄道と連携した二次交通サービスの拡充(パーク&ライド、電動自転車シェアサービスなど) デジタルを活用したサービスの拡充(時差通勤ポイントサービス「ICOCAでジサボ」) MaaSの拡充(関西MaaS、MaaSアプリ「WESTERアプリ」など) 公共交通利用者へのグループ事業の優待サービスによるシナジー発揮
	公共交通の利用促進やシェアリングエコノミーの進展		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> シェアサイクル等シェアリングエコノミーに対応した設備仕様の整備
市場	環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの普及	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 地域公共交通の利便性向上のためのデマンド交通などによる地域との連携 自動運転と隊列走行技術を用いたBRT開発プロジェクトの推進
	環境面でも地域に適した持続可能な住宅モードの普及		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した住宅開発(建築計画、設備仕様、販売手法[※])の推進 ※(例)●複数物件のモデルルームを兼用することにより、建設資材を削減 ●VR(バーチャルリアリティ)を利用し、室内空間を疑似体験
	再生可能エネルギーの拡大による電力調達コストの低下		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業への参画の検討 遊休地、屋上屋根を利用したオンサイトPPA事業を活用した太陽光発電設備導入による再生可能エネルギーの利用促進
	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」電力の技術的進展と価格低減による普及		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 新築賃貸物件へのRE100の導入 DBJ Green Building認証(日本政策投資銀行)、CASBEE等の環境認証を取得することで、顧客等によるESG投資を促進
レジリエンス	環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> VPP(バーチャルパワープラント)事業への参画の検討
	当社設備を活用した電力需給調整市場での収益確保		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> VPP(バーチャルパワープラント)事業への参画の検討
レジリエンス	気象災害に対するBCP対策の奏功により列車運休休止や営業休止等が減少し、信頼性を確保		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道施設の被害低減の取り組み(前述)の推進と情報開示 災害に強い不動産の開発による顧客の取込み BCP対策(備蓄品の設置・BCP電源設置等)の新築オフィスビルでの充実 防災設備設置の推進(止水板・防潮板等)
	鉄道林整備がCO ₂ 削減だけでなく防災に効果を発揮		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 「Club」-WESTの森」による森林保全活動の継続的取り組み 鉄道林の有効活用の検討

大切にしている価値観

トップメッセージ

めざす未来に向けた
価値創造プロセス

価値創造の基盤となる取り組み

データ集

地球環境

気候変動関連のリスクなどの定量的な影響想定

定性的な分析により抽出したリスクなどにおいて、影響が大きいと見込まれ、分析に用いたシナリオに対応する客観的な将来予測データが入手できる項目について、定量的な影響想定を行いました。加えて、社会経済シナリオに基づく人口やGDPの推計データをもとに運輸収入の推移試算を行いました。

なお、想定は2030年または2050年の社会とし、移行リスクについては気候変動に対し、社会的に積極的な対応が行われる1.5°Cシナリオ・2°Cシナリオにより、また物理的リスクお

よび運輸収入への影響については、1.5°Cシナリオ・2°Cシナリオおよび4°Cシナリオにより算出しました。(影響想定などの試算結果はP72の図表のとおりです。)

とりわけ物理的リスクおよび運輸収入への影響については、1.5°Cシナリオ・2°Cシナリオと比較し、4°Cシナリオにおける影響が大きいことが分かりました。これらを踏まえ、リスクへの対処を講じるとともに、気候変動の抑制につながる炭素社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

■ 移行リスクと物理的リスクの影響想定的前提条件

	項目	試算に用いた 予測データの出处	2030年の影響想定	
			4°Cシナリオ	1.5°C・2°Cシナリオ
移行リスク	カーボンプライシングによるコスト負担の増加	IEA「World Energy Outlook 2023」	-	140USD/t-CO2 (2030年・NZEシナリオ/先進国) 為替レート: 1USD=140円で換算
	サプライヤーの環境コスト転嫁による 資材価格の高騰	藤川清史 著 「炭素税の地域別・所得階層別負担について」ほか	-	現状の水準と比べ 約2%高騰
物理的リスク	項目	試算に用いた 予測データの出处	2050年の影響想定	
			4°Cシナリオ	1.5°C・2°Cシナリオ
物理的リスク	自然災害増加による設備被害額の増加	国土交通省気候変動を踏まえた治水計画に係る 技術検討会 「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」 (令和3年4月改訂)	現状の水準と比べ 発生頻度 約4倍	現状の水準と比べ 発生頻度 約2倍
	自然災害による運休増加による収入減			

■ 移行リスクと物理的リスクの定量的な影響想定(財務インパクト)

	項目	2030年の影響想定	
		4°Cシナリオ	1.5°C・2°Cシナリオ
移行リスク	カーボンプライシングによるコスト負担の増加	-	+210億円/年
	サプライヤーの環境コスト転嫁による資材価格の高騰	-	+20億円/年
物理的リスク	項目	2050年の影響想定	
		4°Cシナリオ	1.5°C・2°Cシナリオ
物理的リスク	自然災害増加による設備被害額の増加	100億円/年	30億円/年
	自然災害による運休増加による収入減	45億円/年	15億円/年

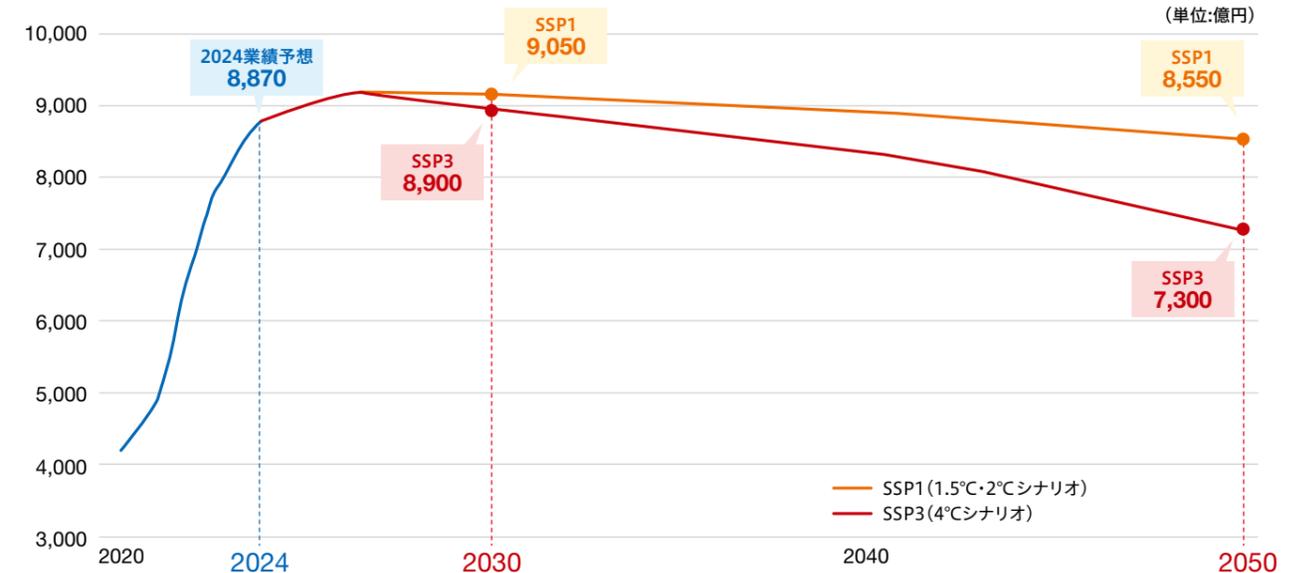
■ 鉄道運輸収入の推移試算

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 3.1”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2025」後の推移を試算しています。(ここでは1.5°Cシナリオ・2°Cシナリオ=SSP1、4°C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。



地球環境

自然関連のリスクと機会の定性的な分析内容



分析対象

当社グループは、拠点性が大きく自然資本との接点が多い総合車両所に焦点を当て、自然関連課題評価のための統合的なアプローチとしてTNFDが提唱するLEAPアプローチに沿って、分析、評価を行っています。当社の総合車両所としては、白山総合車両所(石川県白山市)、博多総合車両所(福岡県那珂川市)、吹田総合車両所(大阪府吹田市)、網干総合車両所(兵庫県揖保郡)、後藤総合車両所(鳥取県米子市)、下関総合車両所(山口県下関市)の6拠点があります。これらの総合車両所では、自然資本への依存及び影響の関係性を持ちつつ、鉄道車両の定期検査をはじめとして、大規模な車両の改良なども行っています。



地域固有性の分析

LEAPアプローチのScopingにより、総合車両所における事業活動を考慮した結果から、水と生物多様性に関するリスクを評価しました。

水リスク

総合車両所における水リスクを評価するため、Aqueductによる分析を行いました。その結果、いずれの総合車両所においても、定期検査の工程において大きく依存する水資源の「水ストレス」「水枯渇」のリスクレベルは「低～中」以下となり、リスクは低いものと認識しています。そのうえで、これまでに引き続き、水を重要な資源と認識して、日常的な節水行動の実践や循環処理水の活用といった取り組みを推進していきます。

■ 水に関するリスク評価 Aqueductによる分析

水に関するリスク	白山	博多	吹田	網干	後藤	下関
水ストレス	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中
水枯渇	低 - 中	低	低 - 中	低 - 中	低 - 中	低 - 中

※水ストレス:再生可能な地表水と地下水の供給量に対する総水需要(消費的、非消費的)の割合
※水枯渇:再生可能な地表水と地下水の供給量に対する総水需要(消費的)の割合

生物多様性リスク

総合車両所における生物多様性リスクを評価するため、IBAT[®]による分析を行いました。その結果、総合車両所の半径3km以内には、7箇所の生物生息地域や保護地域が確認されましたが、いずれもIUCNカテゴリのIV～VIレベルであり、厳正保護地域、原生自然地域、国立公園、天然記念物といったエリアはありませんでした。

※IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)・・・バードライフ・インターナショナル、世界自然保全モニタリングセンター(WCMC)、国際自然保護連合(IUCN)、コンサベーション・インターナショナルの4団体によって開発された生物多様性を評価できるTNFD紹介ツール

■ 生物多様性に関するリスク評価

IBATによる分析
(半径3km以内の該当エリア数)

IUCNカテゴリ [※]	白山	博多	吹田	網干	後藤	下関
Ia 厳正保護地域	0	0	0	0	0	0
Ib 原生自然地域	0	0	0	0	0	0
II 国立公園	0	0	0	0	0	0
III 天然記念物	0	0	0	0	0	0
IV 種と生息地管理地域	0	1	1	0	1	1
V 景観保護地域	0	0	0	0	0	0
VI 自然資源の持続可能な利用を伴う保護地域	1	0	0	0	1	1
該当エリア数の合計	1	1	1	0	2	2

※IUCN(国際自然保護連合)出典の「保護地域管理カテゴリー適用ガイドライン」を参照しています

自然への依存と影響

総合車両所の主要な業務である定期検査に関して、総合車両所の実態確認やENCOREの活用により、自然資本への依存、影響を整理した結果、操業に関連する自然資本として「水」「土壌」「空気」「生物(動物)」を特定しています。

[水]

● 依存/定期検査における鉄道車両の車体や部品の洗浄、給水といった工程では大量の水を使用します。そのため、水が使用できない状態となった場合、これらの作業を十分に行えなくなる可能性が考えられます。しかしながら、そのような場合もサービス品質の一部への影響を除き、安全の確保・列車運行に問題はなく、鉄道運輸収入に直ちに影響を及ぼすものではありません。また、全ての総合車両所の立地地域で、水ストレスや水枯渇のリスクは低く、リスクが顕在化する可能性は低いと判断しています。一方で、水資源は重要な資源であることから、啓発活動を通じた節水意識の醸成や循環水処理システムの活用、定期的な水使用量のモニタリングを行い、水が使用できないリスクに備えて、水資源の効率的な使用に取り組んでいます。

● 影響/総合車両所では鉄道車両の車体や部品の洗浄水の排水、修理作業において油、グリースを使用しているため、不適切な取り扱いに起因する水質汚染のリスクが考えられます。このリスクに対しては、作業マニュアルに則った確実な作業に加えて、検査や巡回における定期的な確認、使用量モニタリングを行うことにより、リスクの低減を図っています。

[土壌]

● 影響/産業廃棄物や有機溶剤含有材料の不適切な取り扱いや給油作業における漏油に起因した土壌汚染のリスクが考えられます。このリスクに対しては、産業廃棄物の取り扱いについて教育を継続するとともに定期巡回の実施、使用量の管理といった対策を講じています。さらには、塗料について、環境負荷が低い水性塗料の導入を推進することでリスク低減を図っています。

[空気]

● 影響/塗装作業に使用される揮発性有機化合物(VOC)の不適切な処理に起因する大気汚染のリスクが考えられます。これに対して、吸塵装置の適切な設置、稼働に加えて、排出量の定期的な監視、測定により、リスク低減を図っています。

[生物(動物)]

● 影響/作業に伴う騒音による動物への影響が考えられます。生物多様性リスクについては、総合車両所の半径3kmにおいてIUCNカテゴリにおけるIa～IIIレベルの地域はないものの、環境マネジメントシステムに基づく厳格な業務管理、防音柵の設置や騒音モニタリングの実施などを通じて、生物への負荷軽減に努めています。

■ リスクと機会の定性的な分析内容

依存および影響を基に、リスクと機会およびそれらへの対処と取り組みを分析しました。リスクについては、主に水に関するリスクを確認しました。これまでも環境マネジメントシステムによる着実な対処を行っておりますが、引き続き、環境マネジメントシステムの徹底をはじめとして、ハード・ソフト両面からの施策を推進していきます。

機会については、地域社会との協働を進めるほか、各種資源の有効活用推進のため、省エネルギー、リサイクルの各種活動を進めています。また、環境負荷低減に資する当社グループ企業の製品・サービスのグループ外企業への販路拡大を進めています。

リスク

種類	当社にとってのリスク	対処	
物理的 リスク	慢性リスク	水の枯渇に伴う鉄道車両の車体および部品洗浄不良	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常的な節水の意識醸成や行動の実践 ● 使用量モニタリングを通じた節水の推進 ● 循環処理水の活用
	政策	排水といった事業活動に伴う排出物に対する規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境マネジメントシステムの徹底による関係法令の遵守と規制強化への適応策の実施 ● 排水処理装置の維持・管理と水質モニタリングといったハード・ソフト両面での対応
移行 リスク	評判	作業に伴う騒音による近隣居住者等からのレピュテーションの低下	<ul style="list-style-type: none"> ● 防音シートの設置や作業場所の変更といった原因に応じた対策の実施 ● 地域貢献活動などの連携を通じた近隣居住者等との関係性構築
	賠償責任	不適切な取り扱いに起因した廃棄物等による水質汚染、土壌汚染の発生	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムによる環境汚染リスクの回避や環境負荷の低減 ● 廃棄物等の適切な取り扱いの徹底を企図した研修、教育の定期的な実施 ● 汚染が発生した場合の早急な対応と連絡体制の構築

機会

種類	当社にとっての機会	機会をとらえた取り組み	
ビジネス パフォーマンス	市場	地域との協働の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 連携協定の締結等を通じた地域社会との協働
	資源効率	水資源の有効活用の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常的な節水の意識醸成や行動の実践 ● 使用量モニタリングを通じた節水の推進 ● 循環処理水の活用
		水以外の資源の有効活用の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合車両所の操業に関連する資材等のリサイクル推進 ● 鉄道車両資材発生品 ●ビン・缶・PETボトル等資源化可能な列車ゴミ ● 木製パレット ●社員食堂の使用済食用油 など
製品とサービス	環境負荷低減の社会的要請の強まりを受けた低環境負荷製品の普及	<ul style="list-style-type: none"> ● ディーゼル車両への次世代バイオディーゼル燃料の導入推進 ● 低VOC材料(揮発性有機化合物低含有材料)といった環境配慮材料への代替推進 	
	環境負荷低減に資する製品・サービスの販売の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ外企業への販路の拡大[例:高効率な汚水浄化装置]・TREAT(株)R西日本テクシア)、既存車両をベースにしたリニューアル工事(株)R西日本テクノス]など] 	
サステナビリティパフォーマンス	自然資源の持続可能な利用生態系の保護、復元、再生	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会と協働した清掃活動や環境保全活動への積極的な参画 	

地域との協働の取り組み事例

鳥取県米子市にある後藤総合車両所は、米子市が定期的に開催する中海の清掃に参加しています。中海はラムサール条約湿地に登録され、国指定鳥獣保護区(特別保護地区)でもあります。当社グループは、清掃活動をはじめとした環境保全活動に積極的に参加していきます。



人財戦略

人財戦略に関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループを取り巻く経営環境の変化に伴い、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」や「長期ビジョン2032」の実現に向けて、当社グループは鉄道の安全性向上を基盤とし、鉄道を中心としたモビリティサービス分野のさらなる活性化、ライフデザイン分野の拡大にチャレンジしていく方針を掲げています。

このチャレンジの主体は当社グループの「人財」であ

り、「中期経営計画2025」と連動した人財戦略の策定・実行を通じて従来の既存分野・既存スキルを中心とした同質性の高い人財ポートフォリオから、多様性のある人財ポートフォリオへの転換を図ります。

人財戦略を通じてグループ全体で変化対応・創出力を備えた多様な人財によりポートフォリオの転換を実現し、当社グループの持続的成長と安定した利益の生み出しに貢献することで、「私たちの志」や「長期ビジョン2032」の実現につなげていきます。

人財戦略の基本的な考え方

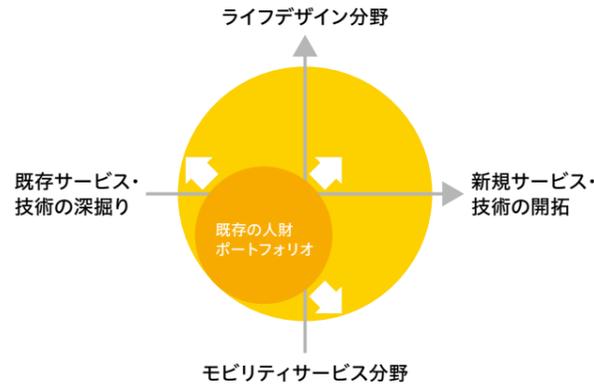
当社グループの人財戦略では、鉄道を中心としたモビリティサービス分野といった既存分野における事業の質を高めていく一方、ライフデザイン分野の拡大をめざした取り組みを推進するために、人財ポートフォリオの転換を図り、持続的に価値創造していく企業グループへの成長に挑戦していきます。

人財ポートフォリオの転換に向けては、育成すべき「人財」、構築すべき「組織」、醸成すべき「風土」をそれぞれ定義し、人財戦略の各種取り組みを策定、推進していきます。

各種取り組みを通じて、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、結集することを通じて、社員と企業が共に成長し、お客様や株主の皆様への期待に応え続ける好循環を生み出していきます。

人財ポートフォリオの転換

鉄道を中心としたモビリティサービス分野のさらなる活性化、ライフデザイン分野の拡大にチャレンジしていくため、これまでの同質性の高い人財で構成されるポートフォリオから、多様性のある人財で構成されるポートフォリオへの転換を図ります。



多様性のある人財ポートフォリオの実現に向けて

育成すべき人財

社会の変化を主体的に捉え、自律的に自らを理想とする姿に**変化させること**ができ、さらに**新たな価値を創出できる人財**
= **主体性と自律性**を発揮し、スキルや経験に多様性を有する人財

構築すべき組織

グループ一体となり、多様性の掛け合わせを通じて新たな知を創造できる組織
= **シナジー**を発揮し、**多様な個性**を強みに変える企業グループ

醸成すべき風土

社員が「私たちの志」に共感し、信頼できるチームの中で仕事から活力を得ることができ、さらに誇りと熱意をもって仕事に邁進できる風土
= **高いワークエンゲージメント**と成長実感を生む風土

人財育成

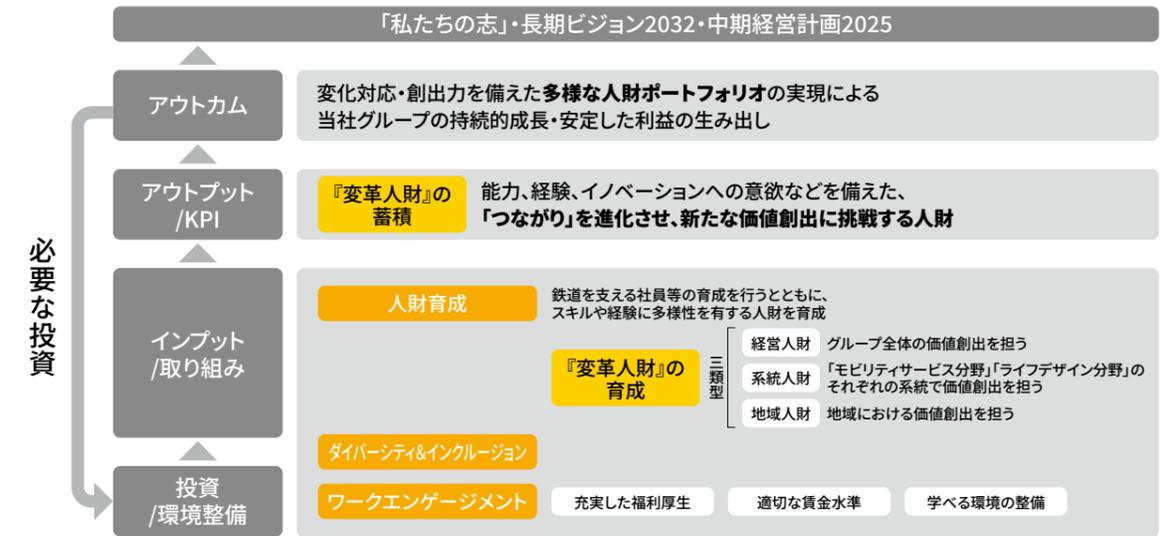
ダイバーシティ&インクルージョン

ワークエンゲージメント

人財ポートフォリオの転換に向けた戦略

人財育成、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークエンゲージメントの3つの取り組みにより、多様性のある人財ポートフォリオを実現し、当社グループの持続的成長・安定し

た利益の生み出しにつなげます。こうして生み出した利益から人財育成のための環境整備に投資し、好循環を生み出していきます。



※当社グループでは、能力や経験、イノベーションへの意欲などを備えた、「つながり」を進化させ新たな価値創出に挑戦する人財を「変革人財」と定義し、「変革人財」とその候補者を蓄積していくことが人的資本の充実であると考えています。

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等で「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「変革人財」のうち「経営人財」については、人事等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

- 社会人採用の拡充
- カムバック採用の拡充
- 65歳以上の再雇用制度の新設
- グループ合同での応募窓口の設定
- デジタル専門人財の確保
※「株式会社TRAILBLAZER」を設立
- 外国人材の採用

人財戦略

人財育成

人財育成の基本的な考え方

当社グループでは社員の有する多様なスキルや経験が、イノベーションの創出や変化対応力を備えた多様な人財ポートフォリオの実現につながると考えています。社員一人ひとりが自律的にキャリア開発に取り組むことができる機会を設

け、モビリティサービス分野・ライフデザイン分野における専門性を深めるとともに、責任あるポストでの業務経験や他部門と連携した新たな価値創出の経験を通じて、スキル・経験の多様性を広げていきます。

■人財育成に関わるKPIの進捗

INPUT / OUTPUT				OUTCOME
取り組み	KPI項目 (関連するOUTCOME)	2023年度実績	2027年度KPI	
人財育成	キャリア形成を支援する各種制度の利用者数 ^(①)	3,099名	2,880名	自らキャリアを描き実行できる主体性・自律性を発揮することで ^(①) スキル・経験の多様性を広げる ^(②) 地域・系統の専門性を深める ^(③)
	管理職登用候補者のうち複数の専門性獲得者の割合 ^(②)	48%	30%	
	次世代経営人財準備率 そのうち、「移動に連動しない事業」に係るスキル保有者の割合 ^(②)	211% 30%	400% 40%	
	次世代地域人財数 次世代地域人財準備数 ^(③)	—	30名 60名	

KPIの評価

2023年度について、おおむね順調な結果となりました。特にキャリア形成を支援する各種制度の利用者数については、2023年度に資格取得支援の拡充やイノベーション創出プログラムの開始を行ったことを受け、目標を大きく上回る結果となっています。この結果を単年度で終わらせず「継続してキャリア形成に取り組みたい」という社員の意欲を引き起こすため、今後も利用状況を把握しながら継続して取り組みを進めるとともに、2024年8月にはオンライン学習サービスを導入するなど、新たな取り組みも実施してまいります。

また、管理職登用候補者のうち複数の専門性獲得者の割合は48%となり、KPIの30%を上回りましたが、その要因の一つは、管理職登用候補者の年齢が比較的高いことが挙げら

れると考えています。今後、若い管理職登用候補者を増やしていく中では、早期に複数の専門性を獲得できるよう戦略的に人財配置を行い、KPIを達成してまいります。

次世代経営人財の準備率については、その候補者の育成状況について人財育成ミーティング[※]を活用しながら計画的にモニタリングを実施し、多様なスキルや経験を有した人財の育成を進めてまいります。

※人財育成ミーティング

変革人財については、育成責任者と定期的に「人財育成ミーティング」を開催しています。ミーティングでは、対象となる個々の人財について、育成責任者等で育成状況のモニタリングをするとともに、次に獲得を期待するスキルや経験などを確認しています。

鉄道を支える人財の育成

鉄道の現場を支える人財の育成は、基幹事業である鉄道事業を将来にわたり安全・安定的に運営していくにあたっての基盤であり、非常に大切なものと考えています。

各職場において、日々の仕事を通じて知識や技術を学ぶOJT(On the Job Training)を基本に、社員研修センターなどで行われる集合研修や通信教育などの自己研鑽を通じて社員一人ひとりの成長を支援しています。

自律的なキャリア開発機会の拡充

当社グループでは、社員が有する多様なスキルや経験の掛け合わせがイノベーションの創出や変化対応力の向上につながると考えています。

社員一人ひとりが自律的かつ積極的にキャリア開発に取り組めるような制度の導入・環境整備を通じて、主体的な学びや挑戦の機会を拡充することで、成長意欲を喚起し、自らが専門性をより高めていく好循環を生み出していきます。

これにより、多様なスキルや経験を有する人財を多く生

キャリアディベロップメントプログラム

変革人財のうちグループ全体の価値創造を担う「経営人財」を継続して育成すること、および一人ひとりが多様なフィールドで成長を続けるための自律的なキャリア形成を支援することを目的として、2023年度から「キャリアディベロップメントプログラム」を導入しています。

本プログラムの具体的な取り組みとしては、「経営人財」候補者に対して、①複数の組織経験と戦略上重要な複数の専門性の獲得を意図したジョブローテーションの実施、②専門性獲得に向けたビジネスリテラシーの習得支援を通じ

自律的なキャリア形成

これまでのキャリアにおいて獲得が難しかった管理会計や語学、企業経営に関する知識を体系的に習得するために、関係資格の取得に向けてキャリア開発休職制度を利用するという選択をしました。休職中は必要な専門知識を得ると同時に、育児、家事を優先することで他業種で働く妻の仕事を支えることができました。その結果、資格取得を通じてキャリアを上げるための基盤を築くことが

できただけでなく、より具体的に自らのありたい姿を思い描けるようになったと感じています。

復帰後の現在は、4月にサービスを開始したWESTERモールの運営に携わり、いち早く事業を軌道に乗せることに取り組んでいます。休職中に身に付けた知識を活かし、事業の拡大に貢献することで、自身の新たな専門性を獲得していきたいと考えています。



デジタルソリューション本部
武内 祐貴

また、持続的な鉄道事業の運営に向け、必要な技術レベルを有する社員を継続的に育成すべく、教育計画に基づく取り組みを進めています。具体的には、職種と階層ごとに必要な実務上の技術や能力を定めた「実務能力標準」を定め、社員一人ひとりの状況を「見える化」し、個々の社員に応じたOJTや集合研修を実施しています。

み出し、その成長を通じて、個の力と組織の力を最大化していきます。

具体的な取り組み

- ポスト公募を通じたキャリア選択機会の拡充
- Off-JTメニューや資格取得支援の拡充
- サブキャリア制度を通じた副業の奨励
- イノベーション創出プログラムによる新規事業創出支援、事業化機会の提供
- 全社員対象のオンライン学習サービスの導入
- 国内・海外留学、海外インターン

て、変化対応・創出力の向上を図っています。

「経営人財」候補者が備えるべき専門性については、役員のスキルマトリックスを念頭に、「経営・財務」「ガバナンス」「系統技術」「安全」「マーケティング」「デジタル・イノベーション」「地域共生・まちづくり」の7つを設定しています。これらのうちから複数の専門性を獲得できるよう、責任あるポストへの配置を通じた育成と、各種研修や資格取得支援などOff-JTを通じたスキルの獲得という両面から、計画的な育成を行っています。

人財戦略

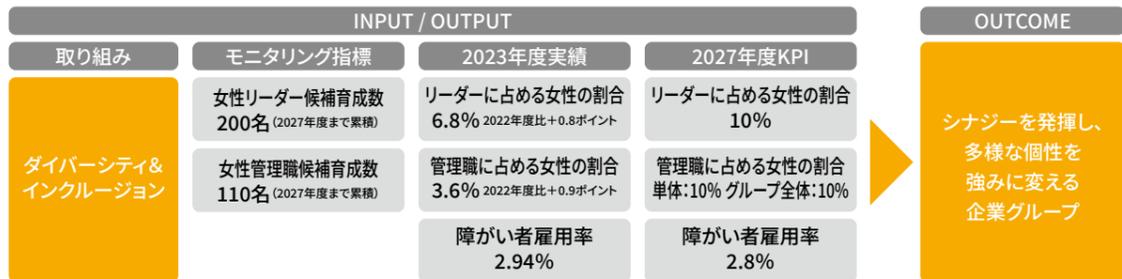
ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンの基本的な考え方

国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、価値観、育児や介護、社内外での経験等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”を認め合い、掛け合わせることで、新たな価値創出につなげます。2023年9月に、ダイ

バーシティ推進トップメッセージを発信し、女性活躍推進、仕事と家庭の両立支援、多様な経験を持つ人財の採用など取り組みを加速し、多様な人財で構成されるポートフォリオへの転換を推進します。

■ダイバーシティ&インクルージョンに関わるKPIの進捗



※JR西日本単体の数値(管理職に占める女性の割合(グループ全体)を除く)
※リーダー/管理職に占める女性の割合(JR西日本単体の数値)には他社からの出向受社員等を含む

KPIの評価

鉄道事業特有の課題(泊り・夜間・土日祝日勤務)がある中で、ライフイベントとキャリア形成の両立が可能なキャリアプランへの見直し、メンター制の実施などの取り組みにより、リーダー・管理職に占める女性の割合は、着実に増加しています。

女性リーダー・管理職候補育成数について、新たに数値目標を設定

め、候補者の個別の状況等を把握しながら、計画的に育成してまいります。

また、グループ全体での管理職に占める女性の割合をKPIとして新たに加え、女性活躍を推進してまいります。

女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティ推進の中でも、女性活躍推進を重要課題と位置づけ、女性自身が自ら描くキャリアを実現できるよう、「成長支援」「環境整備」「キャリア開発」の観点で取り組みを進めてまいりました。

成長機会の提供

女性管理職候補者へのメンター制実施や、女性リーダー候補者に対する動機づけ・ロールモデルとの座談会などを実施しています。

職域拡大のための環境整備

設備改良・制度改正等により、すべての職種において女性が活躍できる環境を整えてきました。

経験を活かしたキャリア構築

駅の改良や高架化事業の施工監督として建設部門でキャリアを歩み、育児休業を経て、うめきた開発プロジェクトを担当し、地下駅の計画から開業までの全過程に携わりました。

管理職登用時のメンター制や、社外女性土木技術者とのネットワークを通じて、経営幹部や社外の方の新たな視点で鉄道事業の魅力を再認識できたことは、自身のキャリア形成に大いに活きており、後輩たちから相談を受けた際にも役立っています。

現在は地域公共交通の改善という大きな課題に取り組んでいます。協議を通じてさまざまな利害関係者にとっての最善を作り上げるミッションですが、これまでの経験が活かされていると感じています。

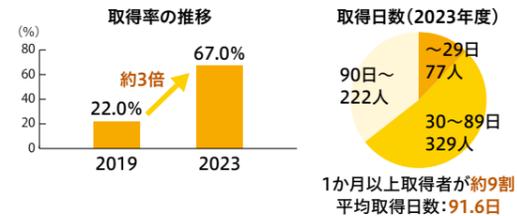


ジェイアール西日本コンサルタンツ(株)出向 (元:大阪工事事務所) 深瀬 尚子

仕事と家庭を両立できる環境の実現

仕事と育児・介護等を両立するための勤務制度や健康支援などの環境を整備しています。子供が生まれた社員への意向を確認する「子育て×仕事」応援ミーティングの実施により、男性の育児休職取得率の上昇につながっています。

■男性育児取得率・取得日数



育児との両立で効率的な仕事が可能に

係長時代に約1か月間育児を取得しました。初めての子育てでは未知の体験で、試行錯誤しながら親としても成長できたように思います。育児との両立には限られた時間での業務遂行が不可欠であり、これまで以上に部下も含めた仕事の進め方や時間管理を工夫するようになりました。現在は、職場内の男性育児アドバイザーとして若手の相談に乗るなど、両立しやすい職場環境の実現に取り組んでいます。



大阪電力工事所 廣松 佑一

多様な人財が活躍する環境へ

既存分野における事業の質を向上させ、新たな分野への挑戦を行うための価値創出の源泉として、グループ内外からの出向受入、外国籍社員の採用などを行ってきました。

特に、社会人採用については2024年度に729名を採用し、多様な人財が活躍する環境の実現に取り組んでいます。

社外の知見で新たな顧客体験を構築

お客様のニーズの多様化や新たな技術の開発など、駅を取り巻く環境は大きく変化しています。持続可能な駅オペレーション体制を構築することを目的としたプロジェクトに、多様な視点を取り入れるため、JR社員だけでなく、本年度より旅行業界・航空業界から



近畿統括本部 駅業務部 プロジェクトチーム

出向社員4名を受け入れ、従来の発想にとられない価値創造に向けて、お客様の声に真摯に向き合い、議論を重ねています。各業界での知見や接客経験を活かし、お客様の期待に応える考動により、新たな「顧客ロイヤルティ」の獲得をめざします。

日本の鉄道技術を世界へ

駅員や車掌としての経験を経て、現在は鉄道の海外展開に関する業務に携わっています。新規案件調査や連携事業における調整を担当し、多様な文化と環境で培った視点を活かして国際的なプロジェクトの円滑な進捗を支えています。

将来は、世界に日本の鉄道技術を広め、発展途上国での鉄道インフラの質と利便性向上及び当社ステークホルダー全体への持続的価値提供に貢献していきたいと考えています。



イノベーション本部 国際事業室 モンダノ レスリー

障がい者雇用・活躍推進、LGBTQ+の理解増進など、多様な人財が活躍するために取り組んでいます。

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西日本あいウィルを中心に、グループ全体で障がい者雇用の取り組みを推進しています。

同社では約190名の障がいのある社員が、印刷・ビジネスサポート・マッサージ・清掃・除草等複数の事業分野で活躍しています。さらなる雇用拡大をめざし、新規事業にも積極的に取り組んでいます。



LGBTQ+の理解増進

基本方針の制定、研修等の啓発活動、同性パートナーも配偶者の取扱いと同様とする同性パートナーシップ制度など環境整備を行ってきました。

また、イベントへの参加や社内での広報、ステッカー配付などを通して、社内に理解者(アライ)を増やすための取り組みを実施しています。



人財戦略

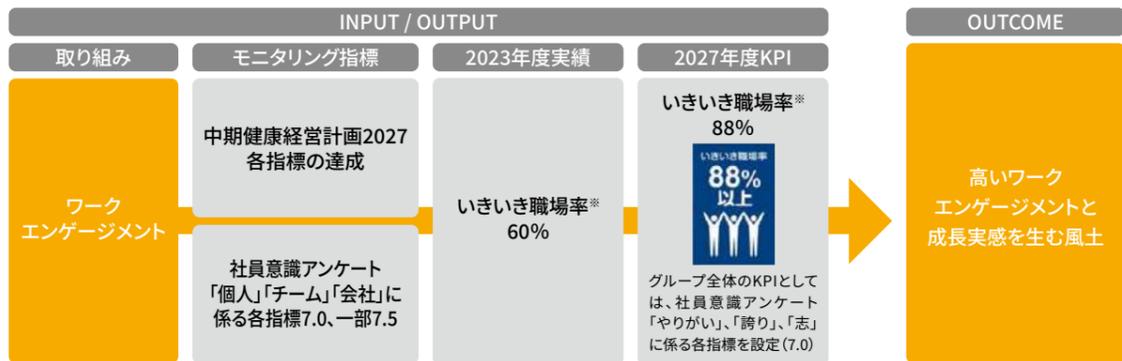
ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントの基本的な考え方

人財は「心をもつ資本」であり、社員のパフォーマンスは会社やチームとの関係性によって大きく変化します。

社員一人ひとりが、高いワークエンゲージメントのもと、仕事を通じた成長を実感できるよう、共通の価値観である「私

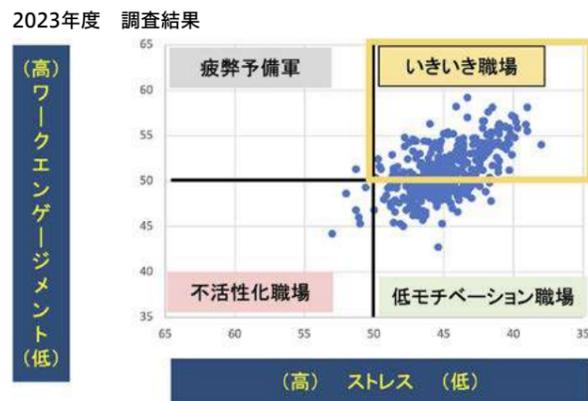
たちの志」を社員と会社が共有し、仕事を通じて理想とするキャリアを描きながら、いきいきと働ける組織風土や文化の醸成、定着を推進しています。



KPIの評価

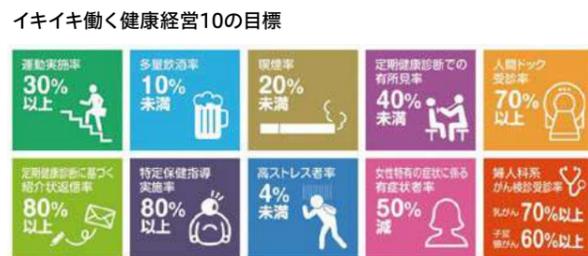
年一回実施するストレスチェックの結果を用いて、いきいき職場率を確認しています。2023年度のいきいき職場率は60%となっています。ストレス偏差値は概ね良い傾向にあったものの、ワークエンゲージメント偏差値が伸び悩んだ点に課題が見受けられました。

業務分担や社員自身のキャリアビジョンを踏まえながら一人ひとりに寄り添うマネジメントの必要性を認識しており、業務量の適正化やキャリア形成支援、上司等に相談しやすい風土づくりに一層取り組んでいます。



中期健康経営計画2027

医療機関を保有する強みを活かし、女性社員の健康に関する項目を含む病気の未然防止や生活習慣の改善など、ここからただの健康増進に関する計10項目の目標指標を設定しています。



リアルタイムの問題把握とフォロー

定期的に、「いきいき職場づくりアンケート」を実施することで、ワークエンゲージメントの状態を高頻度で計測するとともに、測定結果のフィードバックを通じて、各箇所での自律的なPDCAを推進しています。

女性の活躍・健康増進に向けた取り組み

「いきいき職場づくりアンケート」を踏まえ、全社的な課題解決にも取り組んでいます。

ワークエンゲージメントは、男性よりも女性の方が低い数値となっています。そこで、女性活躍に向け、ライフイベントを経ながらも経験を得られる新たな育成プログラムを作成することで、マミートラックに陥ることなく継続してキャリアアップできる環境の整備を図っています。

また、女性特有の健康課題について気軽に健康相談などができるアプリ(フェムテック・サービス)を導入するとともに、専門家による研修を男女を問わず実施することで、女性特有の健康課題のリテラシー向上に取り組んでいます。

フェムテック・サービス

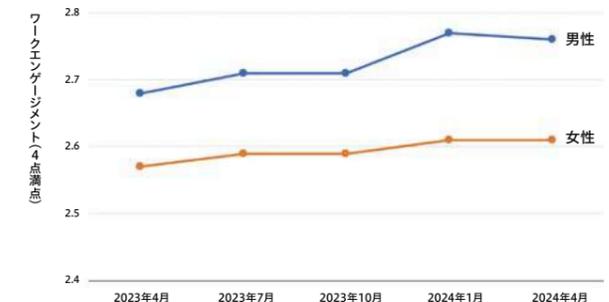


社外からの評価

当社の人財育成の仕組みに対して、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。



「いきいき職場づくりアンケート」男女別推移



健康面での女性社員のキャリア継続支援

保健師として、約10年間、さまざまな女性社員の悩みや不安に寄り添ってきました。当社の多種多様な勤務形態においては、女性社員が持続的に活躍したくてもしづらい環境が想定されます。

全ての女性社員の悩みや不安が解消され、将来にわたり活躍できる環境づくりの実現に向け、さまざまな施策に微力ながら取り組んでおります。



健康増進センター 保健師 松浦 裕子

人財戦略

「私たちの志」を実現するための「働き方改革」・「デジタル人財の育成」

社員のやりがい向上と、高頻度で社会に対する新たな価値や変化を創出する働き方を実現するため、デジタルを最大限に活用できる企業をめざし、ツールの活用と組織風土や文化の変革を推進しています。そのため、デジタルの活用による作

業時間の削減により思考や社員間の共創に割く時間を増やすこと、そしてそれを実現するデジタル人財の育成に取り組んでいます。

Work Smile Project

業務変革を先導するエバンジェリストを各職場から選出し、およそ1,900名の体制で推進しています。エバンジェリストは、全職場の管理職と一般職の組み合わせで選出し、自職場でのデジタルツールの活用推進や、日々の業務上の課題とのマッチングなどに取り組んでいます。プロジェクト発足から4年目を迎え、徐々にデジタルツールの“浸透”から“効果創出”へのギアチェンジを図るとともに、業務変革に取り組む社員自身のやりがい向上(従業員体験のさらなる充実)も大事にしなが、精力的に取り組んでいます。

変革の可視化を目的として、定期的なアンケート調査や利用ログデータを用いた分析を行っています。

- 業務変革テーマに対する社員に実感度 **44%**
- デジタル活用および業務プロセスの見直しにより生み出している時間(本社) **16.9時間/月**



「Work Smile Collection」の様子(エバンジェリストとしての活動や内製開発により成果を挙げている社員をたたえる社内のオンラインイベント)

働く環境の整備

パソコンもしくはスマートデバイスを直接部門を含む全社員に貸与し、「全員がデジタル上でつながる」環境整備をしています。組織全体でのコミュニケーションの活性化や、業務効率の向上、迅速な意思決定に向けて取り組んでいます。

スマートデバイスを活用した点検作業の効率化

機械区では、自動改札機やエレベーター、ホーム柵などを保守管理しています。保守管理の一つである「多客輸送期間前設備点検」の業務効率化を目的として、スマートデバイスおよび自職場で内製したアプリを活用しています。

これまでは紙で点検記録をつけていましたが、報告書の作成・閲覧・蓄積された結果の確認といった一連の業務を一つにまとめたアプリを自分たちで開発し、それを現地で



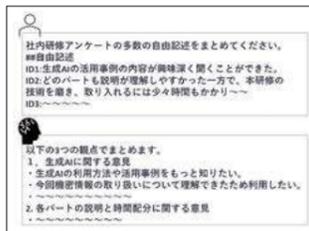
近畿統括本部
京都機械区
川崎 成人

の点検作業で用いることで、保守管理のPDCAをより確実なものにしました。この取り組みは、自職場の業務の効率化だけでなく、他職場への二次展開も行うことができ、本取り組みを通じて、自分自身の成長につながったと感じます。

生成AI関連の取り組み

汎用生成AIチャットボットアプリを社員向けにテスト公開し、全社員を対象とした研修なども行いながら、生成AIの効果的な活用スキル・セキュリティ向上に取り組んでいます。また、このアプリにはJR西日本の業務をベースに作成したサンプルプロンプト※集も搭載するなど、教育・環境整備の両輪でさらなる効果の創出を図っています。

さらに、鉄道業務への生成AI技術組み込みをテーマとした社内コンペの開催・検証などを通して、今まで活かせなかった大量の鉄道固有データの利活用はもとより、鉄道技術継承に向けて複数のテーマに挑戦しています。これらにおいて一定の成果が見えており、今後も新規テーマ発掘を含めて継続的かつ広範に取り組むを進め、変化対応力の向上を図ってまいります。



※プロンプト:生成AIへの指示文章

TOPICS

内製開発 (by Power Platform※)

現場起点の業務変革を推進すべく、社員自身が業務の自動化やアプリケーションの開発を行う「内製開発」を2022年より推進しています。なかでも、有志が参加する市民開発者コミュニティでは、自作アプリの共有や、知識の交換が活発に行われ、個人が組織を超えて業務変革を実践しています。

2024年度からは、プロ市民開発者の裾野を広げるべく、各支社において出前講義を実施しています。

- コミュニティ参加者 **1,702名**
- プロ市民開発者 **421名**

(いずれも2024年8月末時点)
※Microsoft Power Platform

敦賀駅接続手配アプリの作成

北陸新幹線敦賀開業に伴い、敦賀駅での乗換人数規模が最大800名という大規模なものになったことから、列車を待たせるだけでなくさまざまな方法で列車遅延時におけるお客様救済を行う必要があり、従来の電話や無線での係員連携から、PPFによるアプリ化という抜本的な変革に

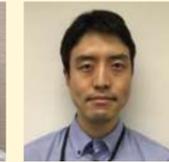


挑戦することにしました。このアプリは、エリアやシステムを超えて多くの社員がスムーズに使えるように、事前の打ち合わせを綿密に行いました。

アプリの構造自体はなるべくシンプルに設計することで、他箇所へのアプリの転用がスムーズにできました。1つのデータベースへの権限設定は苦労しましたが、複数のアプリで同時閲覧することで、列車遅れの情報一斉共有を実現しました。



金沢支社運輸課
(元金沢新幹線総合指令所)
北垣 直貴



金沢支社運輸課
運輸指令
橋野 浩弥

デジタル人財の体系、教育

変化対応・創出力の高い企業グループとなるために、デジタル人財育成の仕組みづくりと、全社員のリテラシー(能力)向上を推進しています。

また、2024年8月からは、希望者に対してオンデマンド学習ができる環境を整備し、自律的なDX推進スキルの向上を促しています。



デジタル人財の確保

現在進行中の各種デジタル施策への即戦力として、社会人採用を積極的に行っています。さらに、デジタル人財が社会全体で不足する中、高度デジタル人財を採用・育成するための

子会社として(株)TRAILBLAZERを2023年10月に設立しました。これらの人財が各プロジェクトにアサインされることで、JR西日本グループのデジタル施策の実現を加速しています。

社会人採用で入社した社員の声

2023年10月に社会人採用で入社しました。JR西日本のような、豊富なリソースを有する企業でしかできないことをしたいとの思いから、入社を決意しました。現在はWESTER-X事業部のポイント事務局で、ポイント施策の推進を担当しています。直近ではWESTERポイントの大規模プロジェクトにも参画し、

ポイント付与やエラー対応などの業務に従事しました。また、前職の経験も活かした柔軟な発想で、タスク管理などの業務プロセスの変革にも努めました。これからも多様な価値観を持ったメンバーと共に、WESTERが大きく成長していくための土壌づくりに貢献していきたいと思っています。



WESTER-X事業部
板東 真生

CFOメッセージ



推進責任者
取締役兼専務執行役員
経営戦略本部長(CFO)
坪根 英慈

中計アップデート

2024年4月、私たちは中期経営計画2025をアップデートしました。目標である26.3期のKPIのうち、キャッシュフロー創出力を示すEBITDAは3,700億円とコロナ前を上回る目標です。また、ROE目標は10%程度と上方修正しています。足元の力強いコロナからの回復によるキャッシュを、将来の経営基盤である安全、成長、変化対応・創出力向上に充てることで、経済的・社会的価値の創出と、さらなる価値創造サイクルの好循環につなげる計画です。

ポートフォリオ戦略と資源配分の考え方

当社の成長に向けたポートフォリオ戦略には4つの軸があります。その第1軸は、中核である鉄道事業を中心としたモビリティサービス事業です。とりわけ、鉄道の安全とそれがつくりあげるお客様からの信頼がグループ全体の最大の基盤です。今回のアップデートでは5年間の安全を中心とした維持更新投資を1,000億円増額しました。これは、「利益が上振れたから安全投資に配分した」わけではありません。昨今の環境変化から、将来を見据え、地震対策や、労働力不足への対

■財務目標(財務KPI)

	24.3期 実績	26.3期 中計財務目標 ^{※1・2}	28.3期 めざす水準(参考) ^{※2}
利益創出力	連結営業利益	1,797億円	(1,500億円) 1,850億円 (1,850億円) 1,950億円
	EBITDA	3,430億円	(3,400億円) 3,700億円 (3,800億円) 4,000億円
	(参考)運輸収入	8,405億円	(8,600億円) 9,050億円 (8,700億円) 9,150億円
経営効率	コスト構造改革	▲360億円	▲400億円 ▲500億円
	連結ROA	4.8%	(4%程度) 5%程度 (5%程度) 5%程度
財務規律	連結ROE	9.2%	(8%程度) 10%程度 (9%程度) 10%程度
	NET有利子負債/EBITDA	3.9%	(5倍以下) 4倍程度 (4倍以下) 4倍以下
事業構成	ライフデザイン分野営業利益割合	25%	(25%程度) 25%程度 (35%程度) 35%程度

※1 2025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

応を加速する必要があるとの判断に基づき、安全投資そのものを見直したものです。鉄道の持続可能性向上に向けて、センサー、AIやロボットも活用した労働生産性向上や、新幹線自動運転の開発や車両部品共通化検討などの各分野での鉄道他社連携に取り組むとともに、地域の最適な交通体系の議論などを進めています。また、インバウンドという大きな成長分野の獲得、北陸新幹線敦賀開業や2025大阪・関西万博などの効果最大化、データマーケティングによる価格戦略などのさまざまな収益拡大策にも取り組んでおり、必要な車両やシステムなどにも資源配分していきます。

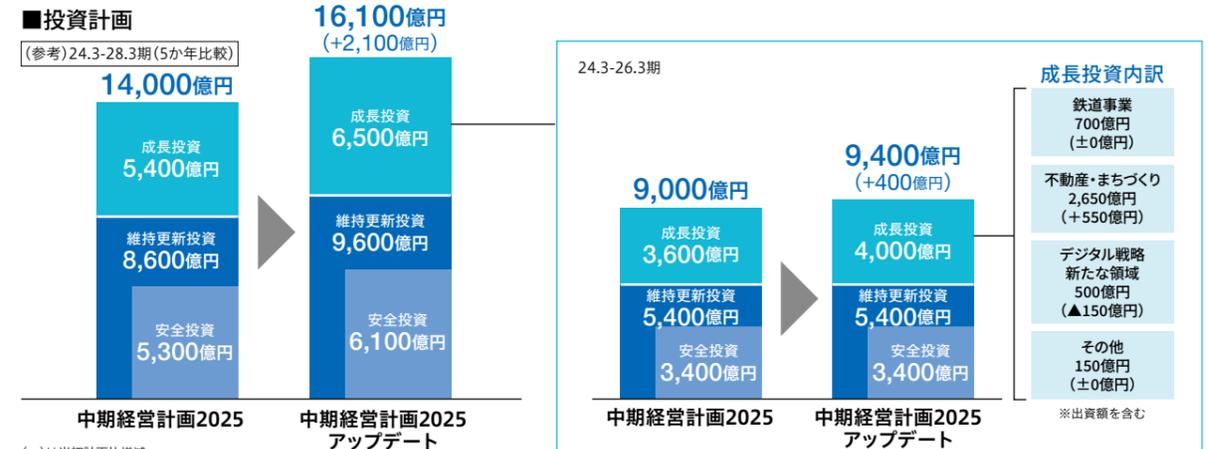
また、第2軸となる不動産・まちづくり分野は、コロナ下でも安定して利益を確保できるライフデザイン分野の中心であり、今回のアップデートでもこの分野を中心に成長投資を5年間で1,100億円追加配分しています。駅周辺などの仕入れ・開発を進め、ひと、まち、社会をつなぐ、心を動かすまちづくりに取り組み、マーケティング視点でグループのシナジーを高めていきます。今年7月には大阪駅西側で、JPTワー及び大阪ステーションホテル、イノゲート大阪が開業し、大阪ステーションシティを拡大しました。心を動かすコンテンツとウォークラブルなまちづくりで、隣接するうめきた2期エリアも含め、都心の魅力を最大限に高め、当社としては、総額で1,000億円の投資を行い、開業数年後にEBITDAで90億円の効果を見込んでいます。今後も、2025年春開業予定のうめきたグリーンプレイス、広島駅ビル「minamoa」、さらには向日町・西明石や2029年度開業を見込む三ノ宮開発などのまちづくり件名パイプラインが続きます。駅ビル以外ではファンドや私募REITなどの外部資本も活用し、すべての物件を対

象にポートフォリオを定期的に見直し、リスク分散と収益性のバランスのとれた構成に向けて、物件の入替を行っています。不動産・まちづくり分野では投資期間や効果発現までの期間が長くなりますが、外部資本の活用も含めたバリューアップの取り組みとそのケイパビリティの強化により、ライフデザイン分野の中心として、安定的な収益拡大を図っていきます。

第3軸となるのは、デジタル戦略です。当社グループの共通IDであるWESTERIDを基軸にしたグループのシナジーは確実に高まりつつあります。既にWESTER会員数は900万人(2024年9月末時点)に達していますが、鉄道を中心とした膨大な顧客接点、空きアセット等、リアルサービス・タッチポイントを強みとしたWESTER体験の提供は、2025年春のローンチを予定するコード決済サービスWesmo!でさらに広がっていきます。強みのあるICOCA、J-WESTカードに続く第3の決済サービスとして、より幅広いお客様、事業者の皆様へ刺さる決済サービスを導入することで、WESTER経済圏をグループ外にも拡大し、魅力を高めます。また、ひとりひとりのお客様を理解し、寄り添うデータマーケティングも活用しながら、経済圏へのロイヤリティを高め、結果として経済圏のパートナー全体の増収と決済事業による収益拡大を図っていきます。当面はシステム構築やポイント経費などが先行する構図となりますが、不動産に続く次のステージの成長ドライバーとして大きく構えて育てていきます。

その先のステージに向けた第4軸は、JCLaaS(総合インフラマネジメント事業)を始めとする新たな事業領域です。JCLaaSは現在具体化に取り組んでおり、今年7月には国土交

■投資計画



CFOメッセージ

通省の委託事業である「民間提案型官民連携モデリング事業」に選定され、広島市と橋梁マネジメントの新しい姿についての調査業務を推進しています。また、メタバースではバーチャル大阪駅が2千万人以上のお客様を集客し、日本有数のポータルスポットになりつつあります。鉄道やデータマーケティングで培ったさまざまなソリューションを他の事業者の皆様の課題解決に活用いただくソリューション事業も拡大しています。ステージゲートなどの方法を使いながらトライ&エラーへの資源配分により、さまざまな種をまき、マネタイズと人財育成につなげていきます。第3軸、第4軸への投資・出資は3年間で500億円とややスケジュールを調整していますが、5年間で1,300億円と今回のアップデートでも変えておらず、しっかりと将来の収益基盤をつくっていきます。

これらの事業ポートフォリオの組み替えの方向性は、鉄道事業を基幹事業としつつ、事業ごとの成長性や、投下資本と資本効率(ROIC-WACCスプレッド)による企業価値向上への貢献度に加え、事業間のシナジー事業とその効果、移動への運動性・リスク分散を念頭においたライフデザイン分野の比率などの観点から、定期的に確認・検討しています。こうしたポートフォリオの構造に関する開示レベルの向上についても、資本市場の期待の高い事項と認識しており、改善に取り組んでまいります。

変化対応・創出力の向上、人的資本経営

「私たちの志」、長期ビジョン2032、中計2025アップデートでの価値創造を支えるのは、変化対応・創出力向上の取り

組みです。変化対応・創出力は、人財(人的資本)、挑戦と協働を促す仕組み、それを支える企業風土から生み出されます。今回のアップデートではこれらの無形資産に大きな追加の資源配分を行う計画としています。人財戦略は経営戦略と連動し、将来の事業ポートフォリオに応じた人財ポートフォリオを形成していくように構成しています。そのためには、鉄道も含めたあらゆる分野で専門人財と変革人財の両方が必要です。社会人採用も積極的に進めており、経験豊富な専門性の高い人財も採用しています。今回のアップデートでは、挑戦を促進するための人的な余力の確保と多様性の向上、技術開発・創意工夫を可能にする試験費、スタートアップも含めたさまざまなパートナーとの協働に向けた出資などに取り組むべく、資源配分を行います。

同時に、会社と社員の両方の目線から取り組むことも大切です。社員が自ら考え、挑戦し、多様性のあるチームで協働し、成果を出すことで成長します。それを会社として制度や仕組み、環境面でサポートすることで社員の働きがいも高まります。今回のアップデートでは、自己開発のための各種教育・研修に加え、働き方改革に向けたグループウェアや生成AIの導入、通信環境改善、オフィス環境の改善にも資源配分を実施しています。情報をフラットに共有し、インタラクティブな働き方をオフィスや各種ツールで支えることで、多くの社員の成長につながる場を用意していきます。

財務戦略、資本コストのコントロール

今回の中計アップデートでは、公募増資後の株主・投資家



の皆様との対話も踏まえながら、24年度に500億円、また中計2025の進捗状況を見ながら25-26年度でさらに500億円(見込み)、合わせて1,000億円(見込み)の自己株式を取得することとしました。これは、①EPSをコロナ前水準に戻すことを目指していること、また昨年の統合レポートでも申し上げたように、②インフラ企業としての適切な財務健全性(中計2025ではネット有利子負債/EBITDA倍率4.0と設定)を確保しつつ、資本コストのコントロールを両立させることを考え、実施を判断したものです。この結果、今回のアップデートにより、25年度にはEPSも240円を上回る水準、ROEは10%程度に回復する計画です。

なお、資本コストのうち、株主資本コストについては、当社はCAPMと株価収益率から6%程度と算出していましたが、株主・投資家の皆様と対話を重ねる中で、鉄道事業に対するリスクプレミアムがコロナとインフレにより高まった結果、現時点では7%台まで上昇しており、株価の重しになっていると認識しています。当社としては、成長と賃上げの好循環を回し、鉄道事業の持続性を高めるため、インフレに適応できる運賃制度への見直しについて引き続き政府に要望してまいります。また、鉄道事業の構造改革、ライフデザイン分野の比率拡大によるポートフォリオ再構築を進め、そのアカウンタビリティ

ティを高めてまいります。これらの取り組みにより、株主資本コストの引き下げを図ります。

資本コスト(WACC)を中長期的に3%台にコントロールする考え方に変わりはありませんが、中長期的なポートフォリオの変化も踏まえた財務健全性のあり方や最適な資本構成については、資本市場とも継続的に対話しながら、取締役会においても定期的に議論しており、必要に応じて見直していく考えです。

ポートフォリオ戦略と資本コストのコントロールの両輪で、EPS、ROEの改善に取り組んでまいります。

株主へのメッセージ

経済的価値と社会的価値を合わせて創出する価値創造モデルのサイクルは、まだまだ回り始めたばかりです。さまざまなステークホルダーの価値向上に引き続き取り組んでまいります。

株主の皆様への還元については、配当性向35%以上をお約束していますが、同時にこれまで申し上げた取り組みにより、EPSやROEの改善を図ることで、1株当たりの株主価値向上に取り組んでまいります。

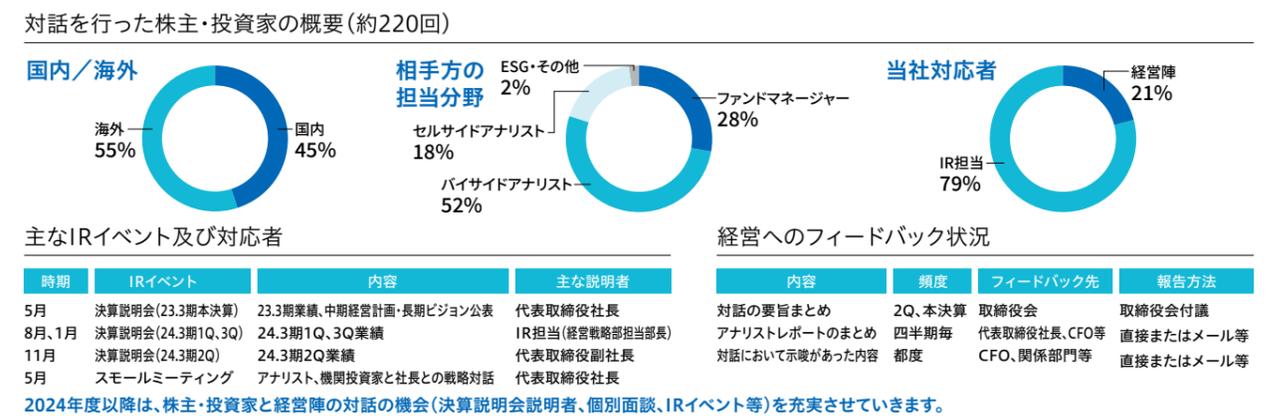
また、株主・投資家の皆様との対話についても、私も含めたマネジメントのコミットを深めてまいります。辛口のご意見も含めた皆様との対話を、今後の経営に活かしていく、継続的なサイクルをまわしていく所存です。

今後も、「私たちの志」と長期ビジョン、中計2025の実現に向け、グループを挙げて取り組んでまいります。

■キャピタルアロケーション



■株主・投資家との対話状況 (対象期間:2023年4月1日~2024年3月31日)



コーポレートガバナンス
 ▶ <https://www.westjr.co.jp/company/action/governance/>
 コーポレートガバナンスに関する報告書
 ▶ <https://www.westjr.co.jp/company/action/governancepdf/report.pdf>
 有価証券報告書
 ▶ https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/pdf/report37_04.pdf

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

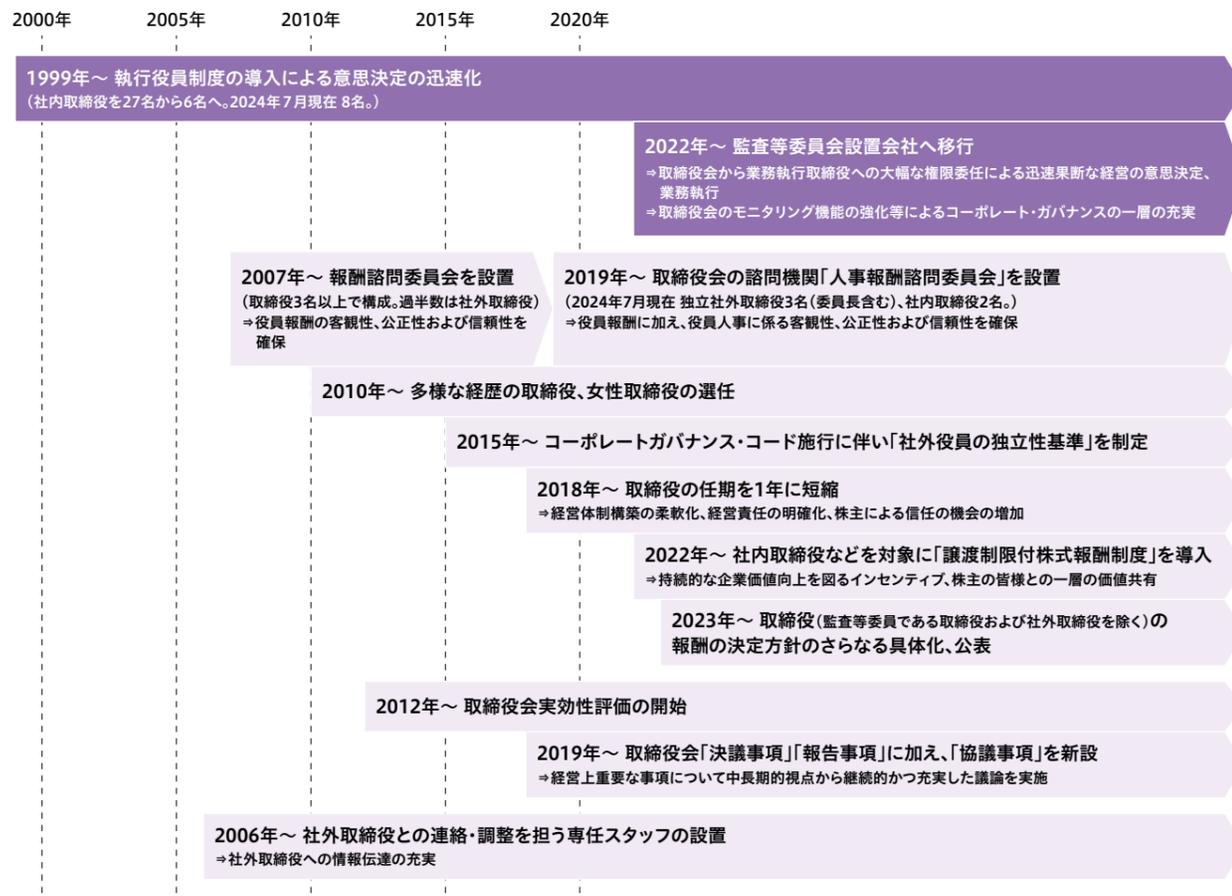
当社グループは、これまで安全で豊かな社会づくりに貢献できるよう努力を積み重ねてきました。安全を基盤に、インフラサービスを提供し、多くのお客様との接点や、地域とのつながりを持つ当社グループは、社会の課題に向き合い、「つながりを進化させる」ことで、未来の社会づくりに貢献する役割を果たすことができると考えています。こうしためざす姿を「私たちの志」とし、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出していきます。

当社においても、「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。

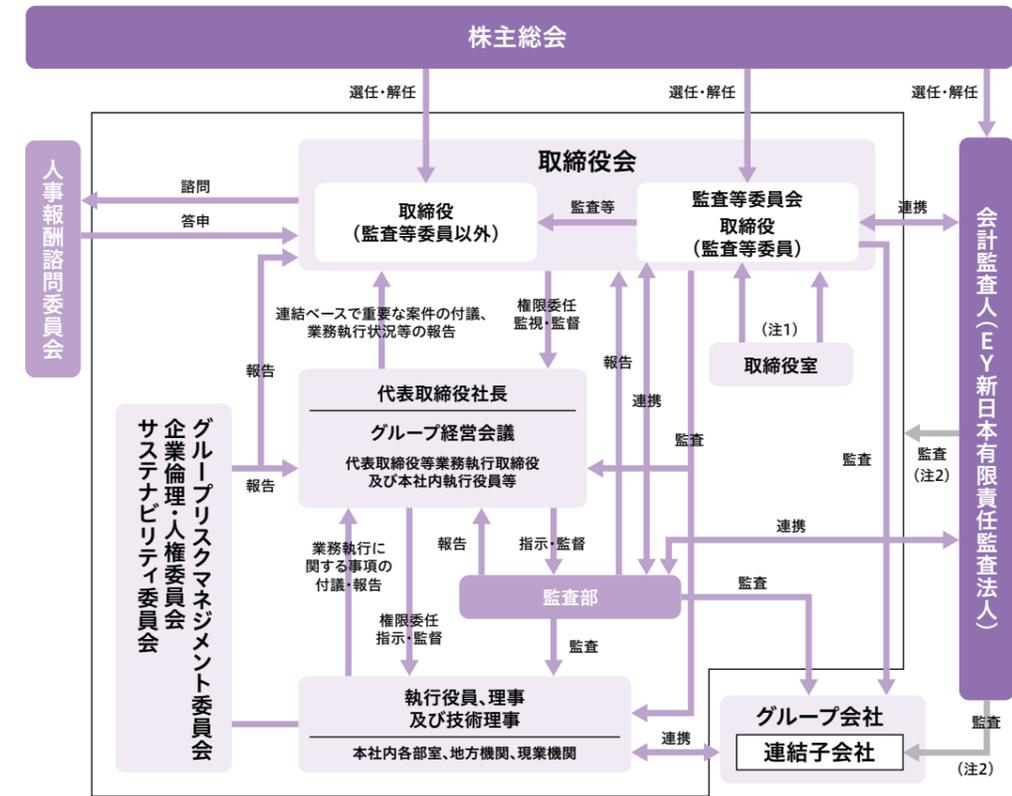
それらを実現するため、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨および当社の事業の特性を踏まえつつ、中長期的視点に立った経営を行うとともに、株主をはじめとした各ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築をめざしてまいります。また、経営の透明性、健全性および効率性を高める観点から、企業倫理の確立、経営の監視・監督機能の充実ならびに迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るための体制を整備し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

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まいります。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まいります。

取締役会を中心としたコーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み



当社のコーポレート・ガバナンスの体制等



注1 取締役会及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

- 取締役15名のうち、7名が独立社外取締役 (取締役の構成等の詳細は、P95～96)
- 監査等委員会(独立社外取締役が委員長)は、監査の方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。会計監査人や内部監査部門なども定期的な情報交換などで連携
- 取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会(独立社外取締役が委員長)を設置(人事報酬諮問委員会の詳細は下記を参照)
- 重要な業務執行に係る意思決定権限を取締役会から業務執行取締役に大幅に委任するとともに、執行役員制度、

人事報酬諮問委員会

当社は、役員などの人事・報酬などに係る客観性、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います。

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、役員などの人事・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います。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ならびに報酬の方針・基準などの審議を行っています。

- サステナビリティ委員会、企業倫理・人権委員会、グループリスクマネジメント委員会において、JR西日本グループの持続的発展に係る各種事項について審議のうえ、その内容を取締役会に報告

- 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時・適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進

2023年度は全委員出席のもと、9回の委員会を開催しました。

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

当社は、毎年、取締役会実効性評価を実施し、取締役会自身が、求められる役割や責務を適切に果たしているかを定期的に評価し改善を図ることにより、継続的に取締役会の実効性を向上させ、当社グループの持続的成長、中長期的な企業価値向上につなげています。

2023年度の実効性評価にあたっては、2022年度の実効性評価で提起された課題に対する、2023年度の実効性評価における取組状況を踏まえアンケートを行い、これに基づき、2023年度の実効性評価の結果、および2024年度に取組むべき課題について、取締役による議論を行いました。

- (1) 2022年度の実効性評価を踏まえた2023年度の重点的な取り組み
- ① 中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論のさらなる充実
 - ② 監視・監督機能の強化に向けたモニタリング方法の工夫
 - ③ 社外取締役と監査等委員会のコミュニケーションのさらなる充実

- (2) 2023年度の実効性評価
- 取締役に対するアンケート(2023年12月～2024年1月)
 - 取締役による議論(2024年1月)
 - 取締役会への評価結果報告(2024年2月)

- (3) 2023年度の実効性評価の結果
- アンケートの結果、中長期的な企業価値向上や戦略の議論が活発になされ、議論の内容・質が向上していること、また、監視・監督機能の強化に向けた取り組みや社外取締役と監査等委員会のコミュニケーションのさらなる充実を図る取り組みの実施状況を踏まえ、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、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、モニタリングについては、課題やプロセスに重点を置いた議論ができるようさらなる工夫を図ること、取締役会として備えるべきスキルを継続的に検討し、さらなる知見の向上に努めることなど、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主に社外取締役から提起されました。

- (4) 2024年度の実効性評価における取組課題
- 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いますが、引き続き、取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向け、以下の取り組みを進めていきます。

- ① 取締役会の議論の内容・質のさらなる向上について
取締役会規則に定める協議事項などを活用し、長期ビジョン実現に向けた価値創造の議論や環境変化を踏まえた中長期的な課題に関する議論を深めていきます。
- ② 監視・監督機能のさらなる向上について
モニタリング方法改善に向けた工夫を継続的に実施するとともに、社外取締役を中心に実施するオフサイトミーティングなどの場も活用し、監視・監督機能を適切に発揮できる環境を整えていきます。
- ③ 取締役会としての知見の向上について
とりまく環境の変化に対応するため、備えておくべき知見を一層高めるべく研修などを実施し、取締役会のさらなる実効性の向上をめざしていきます。
- ④ 以下の事項につきましては、従来から取り組んでいますが、取締役会の実効性向上に向け、継続的に取り組んでいきます。
 - ア 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います。
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います。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います。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、直近の実効性評価などにおいて実施しています。

- イ 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います。
- ウ 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います。

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も議論を行い、非常勤監査等委員と業務執行取締役とのコミュニケーションについて、新たな機会の設定などにより改善されていることを確認しました。

なお、内部監査部門との情報共有は充実させていますが、監査の質的向上に向けて、内部監査部門との課題の共有と連携した対応を図っていくべきとの提起がなされました。

■ 現地視察などの実績

実施月	視察箇所
2023年12月 2024年 1月 7月	自動運転・隊列走行BRT/東広島市 広島駅新駅ビル・中国統括本部/広島市 THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection/大阪市

■ オフサイトミーティングの開催状況

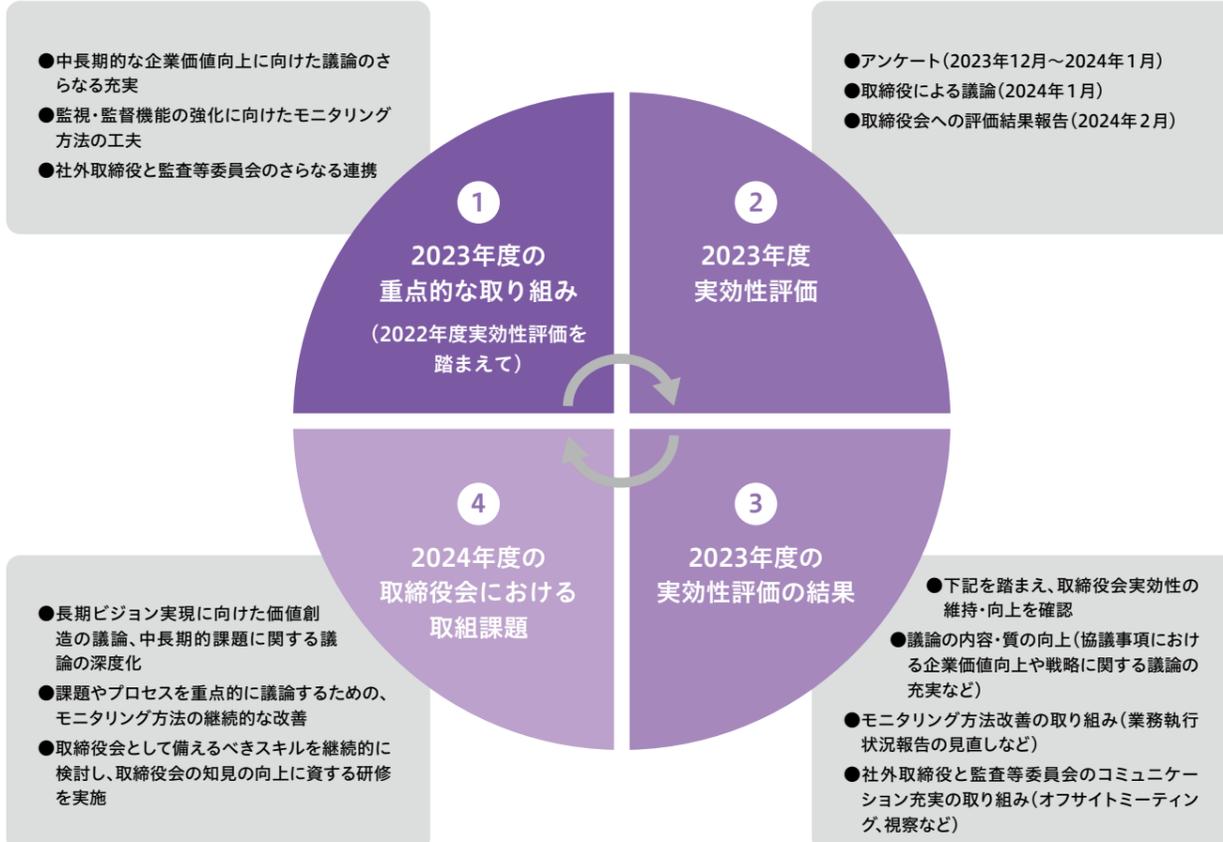
開催月	意見交換部署
2023年10月 2024年 2月 5月 8月	経営戦略部 マーケティング本部 監査部 働き方検討プロジェクトチーム



自動運転・隊列走行BRT/東広島市



広島駅新駅ビル/広島市



コーポレート・ガバナンス

■「中期経営計画2025アップデート」等に向けた議論プロセスにおける社外取締役の主なご意見など

テーマ		社外取締役からの意見など(主要なものをピックアップ)
外部環境の変化	観光・インバウンドの活況	<ul style="list-style-type: none"> ●オーバーツーリズムについて、政府対策案の当社グループへの影響を見越した対応が必要。 ●北陸新幹線敦賀延伸による関西・北陸間の人流変化については、引き続き取締役会でもモニタリングすべき。
	労働力不足の顕在化	<ul style="list-style-type: none"> ●エッセンシャルワーカーとして鉄道オペレーションを担う人財のワークエンゲージメント向上が極めて重要な課題。 ●会社・業界を超えた、人財やノウハウの共有・連携が必要。 ●業績の上振れにより生まれる資金の使途について、コロナ禍を耐えてきた社員に報いるという積極的なメッセージを期待したい。 ●グループ会社間での人財活用も含め働きやすい環境の整備に取り組んでほしい。
	インフレ社会の到来	<ul style="list-style-type: none"> ●現下の金利上昇局面におけるハードルレート上昇を各カンパニー長が自分ごととして捉え、対応していくことが重要。
	顧客ニーズの多様化	<ul style="list-style-type: none"> ●グループに横串を通す組織が他部署や現場と積極的な接点を持ち、お客様起点を大切に一緒に改革していくことで、当社グループに対するお客様の信頼・エンゲージメントが向上することに期待したい。 ●お客様に提供する付加価値やその提供の仕方が変容する中で、事業のあり方・戦略などを、より上位概念で議論することはガバナンスの観点でも重要。
より認識を深めた対応すべき経営課題	鉄道事業の安全性向上・持続的進化	<ul style="list-style-type: none"> ●DXが進んでも新たなリスクが顕在化しその総量が減らないと考えられる中で、安全のあり方について改めて検討を深めるべき。 ●間接部門の集約や社会人採用の増加を進める中での人財育成の課題は、安全に直結する技術継承であり、ベテランの力を活用しつつ取り組んでほしい。 ●鉄道の持続性向上投資は、強靱化やサービス向上を通じ、お客様に提供する価値を高めることにもつながると捉えるべき。 ●城端・氷見線の再構築の成果として、沿線住民のウェルビーイングの向上を期待したい。 ●運賃改定に対する社会の納得感を得るためには、当社単体ではなく、日本全体の鉄道の持続可能性という観点から議論を喚起することが必要と考える。
	グループ一体となった価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ●社員の声施策として実現していく体験を積み重ねることで社員の創造性や参画意識も高まる。 ●「私たちの志」、中期経営計画などの共有と実現に向けて、各職場でのボトムアップのマネジメントや、社員の心を動かすストーリーとして語ることが重要。 ●ガバナンス面でのグループ会社連携をもっと強化すべき。 ●昨今の他業界における不祥事は上司にモノを言えない、言わない環境に原因の一端があることを踏まえ、心理的安全性の高い組織づくりが必要。 ●「私たちの志」、中期経営計画、JR西日本グループ行動規範などを各職場での対話の機会として活用することで、組織風土のさらなる改善および社員のエンゲージメント向上につなげてほしい。
	変化対応・創出力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルによるシナジー効果につき、可視化できるよう努めてほしい。 ●JR他社との連携を進めていく中で、鉄道以外の事業を含むさまざまな分野で、エリアを跨いでJR西日本がリーダーシップをとっていくことが重要。 ●新規事業の成長にあたっては、「起承」人財と呼ばれる立ち上げに長けた人財と事業拡大に長けた「転結」人財との連携・引継ぎが重要。 ●JCLaaSは、社会課題性などの観点から意義深い事業である。その収益性および自治体広域連携との関係を重視して進めてほしい。 ●一人ひとりと向き合い、アプローチやサポートを工夫しながら、意識的・計画的に育成していくことで、目指すべき変革人財のポートフォリオを形成してもらいたい。 ●フルリモートなどの柔軟な働き方を認める中で、プロジェクトマネジメントや社員の求心力を高める工夫が重要。
追加施策		
財務戦略・株主還元		<ul style="list-style-type: none"> ●当面の財務状況を踏まえ、投資家とのコミュニケーションの中で企業価値向上に向けたロードマップを示していくうえで、公募増資への対応として株主還元、特に自己株取得を通じたEPSの回復に取り組む姿勢を示すべき。ひいてはコロナ下・公募増資前の株価の回復も目指し、長期にわたり当社を支援してくれる投資家へのコミットを果たすべき。 ●市場からは、コロナ下でも配当を行ったことや、配当性向35%以上を目標として掲げていること、加えて、「中期経営計画2025アップデート」に伴う追加資源配分の3分の1を自己株式の取得に充てるというメッセージは評価されると考える。 ●中計数値目標の修正、および資源配分の方向性を検討する際には、「私たちの志」やマルチステークホルダー主義、人的資本投資などとのバランスについても議論を深めてほしい。

役員報酬(取締役の報酬制度の概要)

当社では、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し、かつ中期経営計画も踏まえた報酬体系を構築すべく、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針(以下、「決定方針」)について、人事報酬諮問委員会に諮問しその答申内容を尊重して、2021年2月24日開催の取締役会において決議いたしました。

なお、当該決定方針については、「JR西日本グループ中期経営計画2025」の開始に伴い、業績と取締役個人々の報酬を適切に連動させ、取締役の業績向上へのインセンティブを高めることにより、中長期的な企業価値向上へつなげていく報酬体系とするため、2023年4月28日開催の取締役会において改正する決議を行っており、2023年7月以降の報酬から適用することとしています。

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬については、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績評価報酬」および長期にわたる株主との価値共有と中長期的な企業価値向上に対するインセンティブとしての「株式報酬」から構成します。基本報酬は月例により、業績評価報酬および株式報酬は毎年一定の時期に支給します。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬については、基本報酬のみで構成します。

基本報酬の額については、外部専門機関による他社調査などを考慮し、経営に関わる責任に応じた報酬テーブルを作成し、適正な水準を確保することとします。

業績評価報酬は、事業年度ごとの業績指標を反映した現金報酬とし、会社業績分と個人業績分により構成します。すべての業績指標が目標に達した場合の会社業績分と個人業績分の比率は、7:3とします。ただし、代表取締役社長などは会社業績分のみを適用します。

会社業績分、個人業績分のいずれについても、前事業年度の期首に掲げた各指標の目標に対する達成状況に応じて、定量的・定性的に評価を行います。

会社業績分の業績指標は財務指標と非財務指標とします。財務指標については、「連結利益」、「資産効率」および「連結利益に占めるライフデザイン分野の比率」の3項目を、非財務指標については、「鉄道の安全」、「地球環境」および「ワークエンゲージメント」に関する指標の3項目を業績指標とします。

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を業績指標とします。なお、指標の達成状況および定性的評価に応じて、個人業績分は0~200%の範囲で変動します。

株式報酬については譲渡制限付株式を交付し、その額は、経営に関わる責任に応じた基準額を設定することとします。

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬については、すべての業績指標が前事業年度の期首に掲げた目標に達した時に、基本報酬、業績評価報酬、株式報酬の比率が6:3:1となることを目安に構成します。(下図参照)

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額については、上記方針を踏まえたうえで、取締役会決議により決定します。ただし、基本報酬および業績評価報酬に係る内容の決定については、取締役会の決議により、代表取締役社長に一任します。具体的決定にあたっては、社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会の答申を受けてこれを尊重するとともに、複数名の代表取締役および人事担当取締役などで構成する総合人事委員会を開催しその審議を経ることとし、報酬決定の公正と信頼を確保することとしています。

報酬の種類	支給基準		支給方法	報酬構成 ^{※2}	
基本報酬	経営に関わる責任に応じた報酬テーブルを作成し、適正な水準を確保したうえで支給		毎月現金で支給	60%	
業績評価報酬 ^{※1}	会社業績分	財務指標	連結利益 資産効率 連結利益に占める ライフデザイン分野の比率	70%	一定の時期に現金で支給
		非財務指標	鉄道の安全 地球環境 ワークエンゲージメント		
	個人業績分	各取締役が担当する部門における主要なKPI		30%	
株式報酬	経営に関わる責任に応じた基準額により支給			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付株式を交付	10%

※1 代表取締役社長などは会社業績分のみを適用します。
※2 すべての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。

コーポレート・ガバナンス



役員一覧 (2024年6月19日現在) ●取締役在任年数 ●取締役会出席回数(2023年度)

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1 代表取締役社長兼執行役員
長谷川 一明
●12年
●15/15回
取締役会議長 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>5 社外取締役
宮部 義幸
●2年
●15/15回
<重要な兼職>
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
独立役員 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>11 取締役兼執行役員
漆原 健
●2024年6月当社取締役就任</p> |
| <p>2 社外取締役
筒井 義信
●4年(監査役在任年数5年)
●15/15回
<重要な兼職>
日本生命保険相互会社 代表取締役会長
独立役員 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>6 代表取締役副社長兼執行役員
倉坂 昇治
●6年
●15/15回
人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>12 社外取締役(常勤監査等委員 監査等委員会委員長)
小倉 真樹
●2年(監査役在任年数2年)
●15/15回
元裁判官
独立役員</p> |
| <p>3 社外取締役
野崎 治子
●4年
●15/15回
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
<重要な兼職>
京都大学 理事、積水化学工業株式会社 社外取締役
独立役員 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>7 代表取締役副社長兼執行役員
春名 幸一
●2024年6月当社取締役就任</p> | <p>13 取締役(常勤監査等委員)
多田 真規子
●1年
●11/11回</p> |
| <p>4 社外取締役
飯野 健司
●2年
●15/15回
元三井不動産株式会社取締役常務執行役員
独立役員</p> | <p>8 代表取締役副社長兼執行役員
井上 啓
●2024年6月当社取締役就任</p> | <p>14 社外取締役(監査等委員)
狭間 恵三子
●2年(監査役在任年数2年)
●15/15回
元堺市副市長
<重要な兼職>
大阪商業大学公共学部 教授
独立役員</p> |
| | <p>9 取締役兼専務執行役員
坪根 英慈
●3年
●15/15回</p> | <p>15 社外取締役(監査等委員)
後藤 研了
●2年
●15/15回
元有限責任あずさ監査法人 専務理事大阪事務所長
<重要な兼職>
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)
独立役員</p> |
| | <p>10 取締役兼常務執行役員
奥田 英雄
●2年
●15/15回</p> | |

取締役の有する知識・経験・能力等(スキル・マトリックス)

「JR西日本グループ中期経営計画2025」における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」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・能力等)を ①企業経営 ②ガバナンス ③安全・品質

④CS・マーケティング ⑤イノベーション・地球環境 ⑥まちづくり ⑦地域共生 の7つと定義しています。

なお、ESGに関するスキルは、その構成要素が7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うえで備えるべきものと考えています。

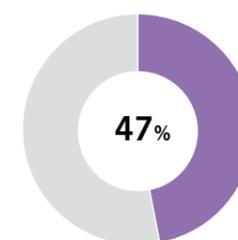
上記7つのスキルについて、各取締役(監査等委員である取締役を含む。)が現在有し、特に発揮することが期待されるスキルの一覧は下表のとおりです。

■ 各取締役が現在有し、特に発揮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)

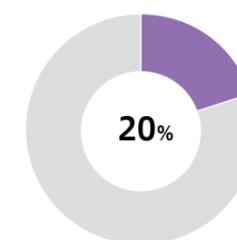
氏名	当社における 役位	特に発揮を期待するスキル(下段は主な構成要素)						
		企業経営 経営戦略 組織開発 財務戦略	ガバナンス 法務・リスクマネジメント ダイバーシティ 人権 人財育成	安全・品質 安全に関わる技術・管理 品質マネジメント	CS・ マーケティング 顧客価値の創造 新たな事業領域への展開 ブランド価値	イノベーション・ 地球環境 DX・先進技術 生産性向上 脱炭素社会の推進 省エネルギー	まちづくり 不動産開発 鉄道ネットワークの 利便性向上 まちの魅力向上	地域共生 観光・産業振興 地域文化の発展 持続可能な交通体系
1 長谷川 一明	代表取締役 (取締役会議長)	●		●			●	
2 筒井 義信	取締役 (独立社外)	●	●		●			
3 野崎 治子	取締役 (独立社外)		●					●
4 飯野 健司	取締役 (独立社外)	●			●		●	
5 宮部 義幸	取締役 (独立社外)	●		●		●		
6 倉坂 昇治	代表取締役	●	●					●
7 春名 幸一	代表取締役	●					●	●
8 井上 啓	代表取締役	●		●				
9 坪根 英慈	取締役	●			●	●		
10 奥田 英雄	取締役	●			●	●		
11 漆原 健	取締役			●				●
12 小倉 真樹	常勤監査等委員取締役 (独立社外、監査等委員会委員長)		●					
13 多田 真規子	常勤監査等委員取締役			●	●			●
14 狭間 恵三子	監査等委員取締役 (独立社外)		●					●
15 後藤 研了	監査等委員取締役 (独立社外)	●	●					

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・能力等を表すものではありません。

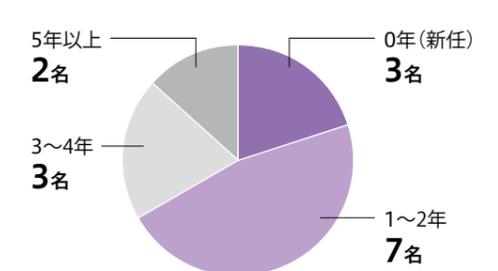
■ 独立社外取締役比率
7名/15名



■ 女性取締役比率
3名/15名



■ 取締役の在任年数構成比



社外取締役から見た JR西日本グループ成長への期待と課題

社外取締役は、経営の透明性と公正性を確保するための監視・監督のみならず、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上においても重要な役割を果たします。ここでは社外取締役の野崎治子氏(司会)、筒井義信氏、飯野健司氏、宮部義幸氏の4氏が、当社の中期経営計画や成長への期待、社外取締役の役割などについて意見を交わしました。

社外取締役
飯野 健司社外取締役
宮部 義幸社外取締役
野崎 治子社外取締役
筒井 義信

グループが一体となった中計の推進と 「私たちの志」の具現化

野崎(司会): JR西日本グループは、2020年からのコロナ禍で未曾有の経営危機に直面しました。この間の経営改革に、私たち社外取締役も伴走してきました。ここでは、さまざまな経営改革の取り組みや将来への期待と課題について意見交換を行いたいと思います。まず、2023年4月に公表した「私たちの志」とグループ中期経営計画2025(以下、中計)へのご意見をお聞かせください。

筒井: 中計では5つの重点戦略が掲げられています。第一番目の「鉄道の安全性向上」は当社グループの価値の源泉であり、躊躇せず資源を投下していくことが重要です。そのうえで、私がかの成長を支える分野として期待しているのは、沿線価値を向上させる「不動産・まちづくりのさらなる展開」です。具体的な事業では、取締役会でも議論されているJCLaaS(総合インフラマネジメント事業)に注目しています。

人口減少下の日本では、老朽化が進むさまざまな公共インフラをどのようにして維持・管理していくかが非常に大きな課題で、広域的に行政間の連携を進めていく必要があります。JCLaaSはまさにその課題に対応した社会的価値が高い事業であり、当社グループがこれまで培ってきた知見や経験を活かし、エンジン役として貢献できる分野です。

宮部: コロナ禍は当社の経営に大きな打撃を与えましたが、経営の大きな転機となり将来の成長を加速するという点では、誤解を恐れずに言えば、プラス要素もあったと思います。変化に躊躇せずチャレンジする姿勢や、移動にだけ依存しない企業への変革に向けて議論を深めていく過程に参画し、企業経営に携わる者として大いに感じるものがありました。ただ、業績が回復する状況になると、せつかくの変革への意識が薄れてしまうという懸念もあります。業績回復に際しても中計策定時に込めた思いを忘れないよう、チャレンジを継続する姿勢を大切にしてほしいですし、社外取締役としてその点をしっかり見ていきたいと思っています。

飯野: 試行錯誤を繰り返して、大いに議論しながら策定した「私たちの志」は、非常に価値の高いものです。その志をグループ全社員の「腑に落ちる」よう浸透させ、グループ全体でその精神を具現化し、推進していかなくてはなりません。それにはグループの社員が一体感を継続して持つことが大切です。先日、JR西日本硬式野球部が出場した都市対抗野球を観戦する機会がありました。多くのグループ社員が一体となった応援は素晴らしく、とても感銘を受けました。事業活動においてもその一体感をぜひ発揮してほしいと思います。

野崎: コロナ下の取締役会で「一夜明けたら10年後の未来が待っていた」という長谷川社長の言葉が印象的でした。以前、ホテルグランヴィア大阪から外を見ながら、「うめきた地区」の構想をお伺いし、未来をつくっていく会社だと率直に感じました。今、スピード感と一体感、求心力を発揮してコロナ禍を乗り越えられ、「私たちの志」を実現するためにグループが一つにまとまるのは素晴らしいことです。

会社を良くしたいという思いを共有し 執行への「牽制」と「協働」の機能を果たす

野崎: 当社の取締役会では、社外取締役がモニタリングや適切な判断をしやすいよう開催前に社内における議論経過や重要情報をわかりやすく共有してくれています。そうした取り組みにより、取締役会の実効性が維持・向上し、進化を遂げていることは、私たち社外取締役の共通認識です。これらを継続することが、社外取締役がその役割を発揮するうえで、極めて重要だと考えていますが、当社の取締役会の印象や、社外取締役として心がけておられることをお話してください。



宮部: 取締役会では、上程される議案が社内でも相当議論されていることをいつも感じています。その議案に対して、外部の人間だからこそ言える「違和感」を指摘することが私の責務だと考えます。社外取締役には、個々の事業活動について細部に踏み込んで言えるほどの情報はありませんので、執行側には見えないことをモニタリングしながらアドバイスし、執行が独善に陥らないようにする。取締役会で大きな方向性を議論し、個々の事業は執行側がこうやりたいという意思を提示してもらいつつ、社外取締役に過度に依存、忖度することなく迅速に意思決定し、執行してもらおうことが企業経営のあるべき姿だと思いますし、当社はそれができていると感じています。

筒井: 最初に取締役会に出たときは、旧国鉄という公企業でありながら、取締役会の審議がとても活発であったことに良い意味で意外さを感じました。その後も世の中のコーポレート・ガバナンスの要請に真摯に応え、ガバナンス改革を継続的に進めてきました。私はコーポレート・ガバナンスの本質には2つの機能があると考えています。1つ目は社外取締役による執行側への牽制機能で、宮部さんがおっしゃった違和感に通じるものです。2つ目は、それを前提に執行側と協力して働く「協働」です。牽制と協働は相反するようですが、その2つのバランスをとって進めることが社外取締役の役割だと考えます。監督と執行の分離が叫ばれがちですが、実際には牽制と協働のバランスが大切だということです。

飯野: 取締役会は包み隠さずさまざまな課題を活発に議論し、会社を良くしたいという気概が感じられます。門外漢としての質問にも丁寧に対応してくれており、実直さも感じています。私が社外取締役として心掛けているのは、顧客視点、マーケティング視点、経営判断におけるコンセンサス(常識)の3

特別座談会

点からの発言です。筒井さんがおっしゃったように、牽制・監督に留まらず執行側と協力しながら、会社を良くしていくことが社外取締役の機能だと考えています。会社を良くしていく、という観点からこれらは矛盾するものではありません。

野崎: 飯野さんは、取締役会にあたり不動産開発の現場を見に行かれたと聞いて、とても感銘を受けました。

飯野: はい。私の出身の不動産会社では「現場を見ない者は発言するな」という風土がありました。当社の取締役会でも、不動産については現場や現物を見て発言することが大事だと思っていますので、それを心掛けています。

野崎: 社外取締役の依頼を受けた際、私にはジョブ型の社外取締役を期待されているのだという印象を受けました。つまり、多様性や人事といった分野での提言を期待されていると思いました。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していない者)として、視点の多様性をこの会社にもたらすが、ジョブ型の社外取締役の私の役割だと考えています。

さらなる成長に向けて大切にすべきこと

野崎: JR西日本グループのさらなる成長のために大切にすべきことや、今後に期待することについてお聞かせください。

飯野: 成長のためには、まずは人財です。志のある方がたくさん活躍できる会社であること。そして、納得感のある職場であること。例えば、連帯感、個々の信頼感、風通しの良いコミュニケーション、認め合う風土が大切でしょう。そして、社員にとって誇りの持てる会社であり続けてほしい。そのためにも、経営者は夢のあるビジョンを積極的に発信することが大切です。やや上意下達の風土ではありますが、社員一人ひとりが矜持を持ち、「私たちの志」を自分ごととして捉えてほしいと思います。変えてはいけない軸、変えていくべきことを自問し、変えてはいけないことは大事にし、変えるべきことは勇気を持って変革にチャレンジしてほしいと思います。これらを後押しするのも社外取締役の役割だと考えています。

私の専門分野である不動産・まちづくりの分野は単にビルを建てるだけではなく、そこに物販、商業といったさまざまな機能があります。1つのカンパニーでは収まらず、カンパニー間の連携、グループ内外のノウハウを結集することが大切です。それでも足らざるところはグループ外との連携で獲得し、



しなやかに対応していくといった視点を持つことが重要です。新たに立ち上がったマーケティング本部を中心に、グループ全体最適の観点を持つことが大切です。

宮部: 成長に向けては、ライフデザイン分野が鍵だと考えています。この分野は従来「非鉄道分野」と表現していましたが、社外取締役(監査等委員)の狭間さんが別の言い方をすべきだという提言をし、会社としてすぐ対応され、現在の「ライフデザイン分野」という言い方になりました。これは大変素晴らしいことです。現状はまだ鉄道以外の事業を束ねたような印象もありますが、成長の柱として本気で育てていく覚悟が必要だと考えます。

もう一つ重要なのは、徹底的なお客様視点です。当社のようなサービス業はお客様との接点が多いことが特徴であり、そこから課題を見つけられることがメリットです。お客様との接点にこそライフデザイン分野の成長に向けたヒントが隠されているのではないのでしょうか。鉄道のご利用者から得たヒントを、ホテルや物販といった複数の分野が活かしていくことで進化していけると思います。それには飯野さんがおっしゃったように、マーケティング本部の役割が重要です。その一番難しい舵取りを担う本部長を長谷川社長自らが兼任し、先頭に立っていることは大変素晴らしいと思います。

最後に私が提言したいのは、JRグループについてです。旧国鉄は分割民営化後、各社がしのぎを削ってサービス向上に努めて成果をあげてきました。そこから37年を経て、分割当時とは状況が大きく変わっています。JR各社がお客様目線、効率目線を共有しながら連携を強め、もっと良いサービスをお客様に提供していくことが重要ではないのでしょうか。例えば、JR 東日本と当社が車両の装置・部品共通化の検討を開始しました。そういったことが、これからのJRグループに求め

られていると感じています。

野崎: 成長に向けて私が提言したいのは、イクオリティ(Equality)から、エクイティ(Equity)への考え方の転換です。例えば、全員一律からそれぞれの個人に寄り添った人事施策や人財育成です。事業も一律に判断するのではなく、それぞれの事業の特性に配慮した施策が展開されていくと良いと思います。また、企業風土では褒める文化をもっと前面に押し出していくべきだと考えています。当社は、他の企業から見ると良くできているところでも、「できて当たり前」という観念が強く、あまり褒めてもらえないところもあるのではないのでしょうか。

当社は強い組織と優秀な経営幹部、使命感あふれる現場力が強みで、それがコロナ禍を乗り越える原動力になりました。しかし、強い組織風土は規律を重視し、発想がモノトーンになりがちです。それゆえ、女性の活躍が期待されています。今後はさらに世代を超え、系統、カンパニー、企業規模の違いを歓迎し、地域、行政、アカデミアなど、キャリアや価値観が異なる異質なメンバーと協働してほしいと思います。対話から生まれる新たな気づきが、個人の成長と組織の成長を加速し、未来を動かすことは間違いありません。

筒井: 当社グループは今まさに事業ポートフォリオの転換に取り組んでいます。そのテーゼである「私たちの志」の一節に「社会のつながりを進化させ」とあります。今後の成長にはこの社会目線がさらに大切になります。経済的価値だけでなく、安全、健康、環境などの普遍的な社会的価値に目を向けることが、ビジネスのシーズ(商品やサービスをつくりだす際の軸となるノウハウや技術、アイデア)となり、事業価値をさらに好循環させていけるのです。社外取締役は社会的価値の向上の観点でも役割を果たしていくべきだと考えています。



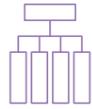
社外の人間だからこそ気づく 現場の強みや仕事の素晴らしさ

筒井: 野崎さんが「褒める文化」と言われて、私は現場視察の際に運転台に入り、添乗したことが頭に浮かびました。そこで見たのは、運転士の基本動作の徹底でした。そして、駅で待たれる多くのお客様をお乗せし、お運びするという仕事の気高さを切実に感じました。事業の本質は現場にあります。先ほど、社会目線が大切と言いましたが、現場目線も同様に大切であり、取締役会においても現場を思い浮かべながら議論をしていきたいです。

野崎: 私は24時頃から開始する新幹線のバラストの交換工事に立ち会いました。深夜のこのような作業で新幹線の安全運行が支えられていることに感じ入りました。また、ショッピングセンターの視察ではいきいきと働く社員の姿がとても印象的でした。最近、日本ではエッセンシャルワーカーがないがしろにされがちです。当社グループがエッセンシャルワーカーの尊さを先頭に立って発信していくことも大切だと感じています。

宮部: グループ内では気づかないような、現場の強みや仕事の素晴らしさを社員にわかってもらうことも大切ですね。

野崎: 今回は、取締役会での議論の延長という面もあれば、新たな視点での議論などさまざまなご意見をいただきました。私たち社外取締役には個々に期待される役割もあります。それぞれが役割を果たしつつ、引き続き当社グループ全体の企業価値向上に向けて努めていきたいです。本日はありがとうございました。



内部統制システム

内部統制システムに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループでは、内部統制システムを、「私たちの志」のもと、「長期ビジョン」を実現するための基盤と位置づけています。

監査等委員会設置会社としてモニタリング型経営やグループ経営体制の深度化を進めるにあたり、内部統制

システムの「基本方針」のもと、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」を策定することで、内部統制システムの実効性を高めています。

内部統制システムの全体像

会社法に基づき定める内部統制システムの「基本方針」を重点化・大綱化し、取締役会が責任を持つべき領域として整理しています。

加えて、「内部統制管理規程」を策定し、会社法施行規則において求められている内部統制上の項目ごとに具体的な取り組みを体系的に定めるとともに、取締役の責務を明確にしています。

「基本方針」および「内部統制管理規程」に定められる各取り組みについては、運用状況をモニタリングし、特に「基本方針」に記載の項目については、取締役会にて毎年運用状況を確認しています。

内部統制システムの基本方針

取締役会として決議・モニタリングすべき、重要な内部統制上の取り組み等を記載

- 【主な記載事項】
- ・当社が目指す内部統制システム
 - ・取締役会が決議すべき取り組み
(会社法が求める基本事項に関するもの、重大な事象防止に関するもの、重要なグループ指針)

内部統制管理規程

内部統制上、取締役に求められる責務および会社全体における内部統制に関する取り組みを網羅的に記載

- 【主な記載事項】
- ・内部統制システムの全体像
(社長・業務執行取締役等の責務、運用状況の確認と継続的改善)
 - ・具体的取り組み(統制活動)と推進体制
(基本方針に定める取り組み、その他内部統制として必要な取り組み)

コンプライアンス推進規程

リスクマネジメント推進規程



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)

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

「中期経営計画2025」のもと、新たな価値創造へ挑戦していくにあたり、JR西日本グループにおける経営上、対処すべき重要リスクとその管理状況をモニタリングしています。当社内(コーポレート)の各部門およびグループ会社(カンパニーその他グループ会社)が抽出・選定したリスクのうち、経営上対処すべき重要リスクについて、年2回の「グループリスクマネジメント委員会」において、集約・一覧化し、その管理状況をモニタリングしてい

く取り組みを行っています。

特に経営環境に関する重要リスクの抽出・選定にあたっては、未来の社会像に関する洞察を行い、バックキャストの視点から採るべき戦略の方向性を確認・検証しています。

また、鉄道安全、気候変動、人権等のリスクは、専門的な個別の委員会などを設置し、より具体的かつ実効性向上を目的とした議論を行っています。

リスクマネジメント方針

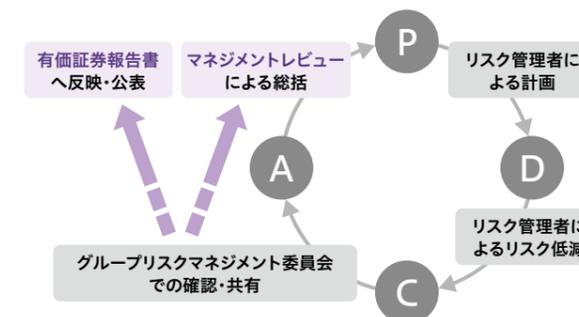
- ①社長、ガバナンス推進本部長およびリスク管理者*は、企業価値の向上や損失の危険の管理に向け、グループリスクマネジメントシステムを構築・運用する。
- ②ガバナンス推進本部長は、グループリスクマネジメントシステムを通じて、当社グループとして優先して対処すべきリスクについて抜け漏れなく対応できるよう、当社グループ内の調整を図る。
- ③リスク管理者は、前項および他のリスク管理者のリスクへの対応状況を踏まえ、自らが管理するリスクの対応状況を改善する。

*リスク管理者……グループリスクマネジメント委員会へ重要なリスクを報告し、同リスクを管理する者を言います。

全社的リスクマネジメントのPDCAサイクル

リスク管理者はそれぞれの所管する事業等における重要リスクの管理方法を計画し、リスクを低減します。

リスク管理者が報告する「積上げ」の重要リスクと、経営戦略本部長が「俯瞰」の視点で提示する経営戦略リスクを、グループリスクマネジメント委員会で一覧化することにより、攻めと守りのリスクを一元的に管理し、PDCAサイクルによる改善を推進しています。



グループリスクマネジメント委員会



- 出席者
委員長:社長
副委員長:ガバナンス推進本部担当取締役
委員:業務執行取締役・リスク管理者・常勤監査等委員・監査部長・大学教授等の社外の有識者 など

- 議論内容
①リスク管理者から報告された重要なリスクの管理状況
②特に留意すべき当社グループのリスクへの対応
③当社グループ内外での重大なリスク事象からの教訓および改善事項
④「有価証券報告書」にて開示すべき「事業等のリスク」の選定

「有価証券報告書」で公表する「事業等のリスク」の一覧

「企業内容等の開示に関する内閣府令」において求められる水準を踏まえたうえで、「有価証券報告書」の「事業等のリスク」の項では、リスクが顕在化する可能性の程度や時期、リスクの事業へ与える影響の内容、リスクへの対応策の説明等を記載しています。

事業等のリスク

- ①安全の確保、②自然災害等の発生、③経営環境の激変、④人財の確保、⑤サプライチェーンの確保、⑥情報セキュリティ・情報管理、⑦重大な犯罪行為・テロ等の発生、⑧感染症の発生・流行、⑨コンプライアンス、⑩特有の法的規制(鉄道事業、整備新幹線)

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)

全社的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。

個別の事業・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等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等が生じた場合には、グループ経営会議等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

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

意思決定後

意思決定以降、グループ経営に重大な影響を与えるリスク、その他の残存するリスクの状況をモニタリングし、グループ経営会議等に報告

事前連携ガイドラインの策定

JR西日本では、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・出資等、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

JR西日本グループにおける契約リスク、コンプライアンスリスク等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等に報告しています。

グループ会社への働きかけ

トップセミナー

JR西日本の役員に加え、グループ各社の社長を対象に、「トップセミナー」を実施しています。

2023年度は、経営者が懸念する重要課題をリスクという切り口から解決することや、「悪い報告」であっても個人の責任追及をとするのではなく、原因究明や対策の立案に向けて報告者と一緒になって考え、自らの立場を活かし判断・行動することを通じて建設的な課題解決に取り組むことなどの重要性について、外部講師に講演していただきました。

リスクマネジメント・ガイドライン

個社のリスクマネジメントの実効性向上に加え、グループ内で連携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。

ガイドラインでは、セオリーに沿って推進するというモデルのほか、会社規模等に応じてプロセスをシンプルにするモデルを提示しており、各社が自社の経営形態に応じてそれぞれのモデルをハイブリッドに取り入れていくことによる、会社ごとのリスクマネジメントの最適化を図っています。



プライバシーガバナンス

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等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」や、外国法のうち求められる体制が特に高度化している欧州、米国、中国法への対応を進めています。

2024年度の主な取り組み

- 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
- 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」の策定
- 欧州のGDPR、米国カリフォルニア州のCCPA、中国の個人情報保護法といった、海外主要国ごとに必要な法対応について、JR西日本のプライバシーポリシーにて公開
- プライバシーガバナンスの一層の充実を目的とし、専任チームを設置

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

JR西日本グループに「危機」が生じた場合、またはその恐れがある場合に、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

自然災害やテロなどの多様化するハザードに対して、リスク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、殺傷又は爆破事象
- ・武力攻撃事象等
- ・食品事故
- ・大地震および大災害
- ・海外渡航時の危機事象
- ・個人情報漏洩
- ・システム障害

なお、既存のルール等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応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、感染症発生等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。

グループ会社等との平時からの連携および緊急時の情報連絡体制

グループ会社等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、

「食の安全」および「建築設備の安全」に関する取り組み

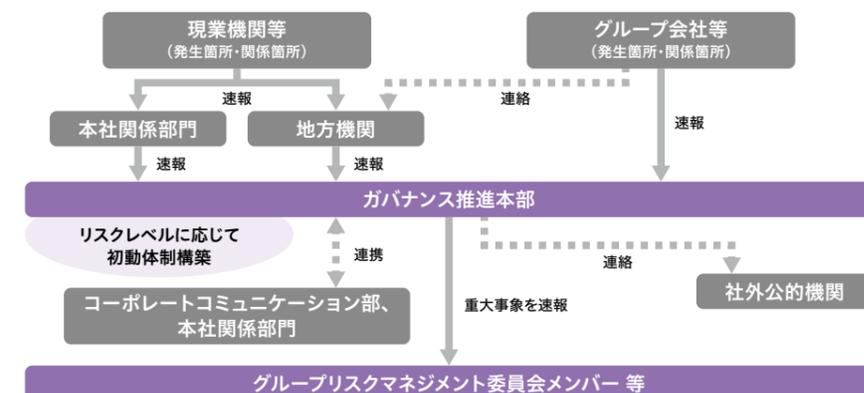
お客様の安全を脅かすリスクの低減を図るべく、「食の安全」や「建築設備の安全」を推進する取り組みを実施しています。

いずれについても、JR西日本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、アレルギー等の健康被害、法令違反を発生させないよう取り組んでいます。



グループ合同での「食の安全」に関する研修





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、企業倫理や人権を事業活動の基盤と捉えたうえで、単に法令やルールを守るだけでなく、社会の皆様からの信頼や期待に応えることが大切であると考えています。そのため、2024年5月に「JR西日本グループ行動規範」(以下、行動規範)を制定しました。「私たちの志」実現に向け、法令等を遵守し誠実に行動するためのJR西日本グループ共通のよりどころとしています。「違和感」を口に出し不正の予防および拡大防止に努めること、あらゆる形態のハラスメントを一切許容しないことなど、大切にしている価値観や守るべき具体的な項目を明記し、役員・社員への浸透を図っています。

また、2023年4月に改訂した「JR西日本グループ人権

方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めてきました。優先的に対処すべき人権侵害リスクを特定し、負の影響の防止・軽減に取り組んでいるところです。社内外のステークホルダーの皆様と協力しながら、適切に対応を図っていきます。

なかでも、優先的に対処すべき人権侵害リスクの一つである「カスタマー・ハラスメント」については、「JR西日本グループ カスタマー・ハラスメントに対する基本方針」を制定し、JR西日本グループで働く社員の人権が守られ、心身共に健康で安心して働ける環境の整備に着手したところです。

企業倫理向上・人権尊重の取り組み

● JR西日本グループ行動規範の制定

先述の行動規範は「私たちの心構え」「私たちの約束」「役員・社員の心構え」の3部構成からなり、内容は以下の通りです。



JR西日本グループ行動規範

■ 「JR西日本グループ行動規範」構成について

パート	対象	記載内容(抜粋)
私たちの心構え	役員・社員	コンプライアンス・法令等遵守、社員としてのマインド・4つの自問・倫理観、組織風土・対話の重要性、内部通報・声をあげる責任
私たちの約束 (私たちが守る具体的な項目)	役員・社員	1.安全・安心の追求、2.人権の尊重、3.公正な取引、4.取引先・行政等との健全な関係、5.資産の保護と活用、6.情報セキュリティの確保、7.環境の保全、8.働きやすい職場づくり、9.反社会的勢力との関係遮断、10.会社情報の適切な記録と開示
役員・社員の心構え	役員	役割、基本姿勢、人権の尊重、人材育成、組織づくり、真摯な対応

「私たちの心構え」では、法令等遵守・倫理観・組織風土・対話の重要性・内部通報窓口の利用についてなどJR西日本グループの社員として大切にすべき基本的な価値観や考え方を示しています。また、「私たちの約束」では、全ての役員・社員一人ひとりが遵守すべきコンプライアンス上の重要な項目を示しています。さらに、役員・社員の遵守事項をまとめた「役員・社員の心構え」にはJR西日本グループ全ての常勤役員が署名をし、行動規範を率先、実践することについて宣誓しています。

また、社員一人ひとりが行動規範を深く理解し日々の業務を行うなかで、その内容に立ち返ることができるよう、関連する取り組みを進めています。

加えて、2009年に作成された「4つの自問」を行動規範制定に伴い見直しました。判断に迷うこと、心に魔が差すようなことがあった時に、色々な人の視点に立って自問できるフ

レーズへ見直すとともに、昨今の動向に照らして「人権侵害」「ハラスメント」に関する内容を盛り込み、誠実な行動をするという「インテグリティ」という概念を意識させる要素も追加しました。



4つの自問周知ポスター

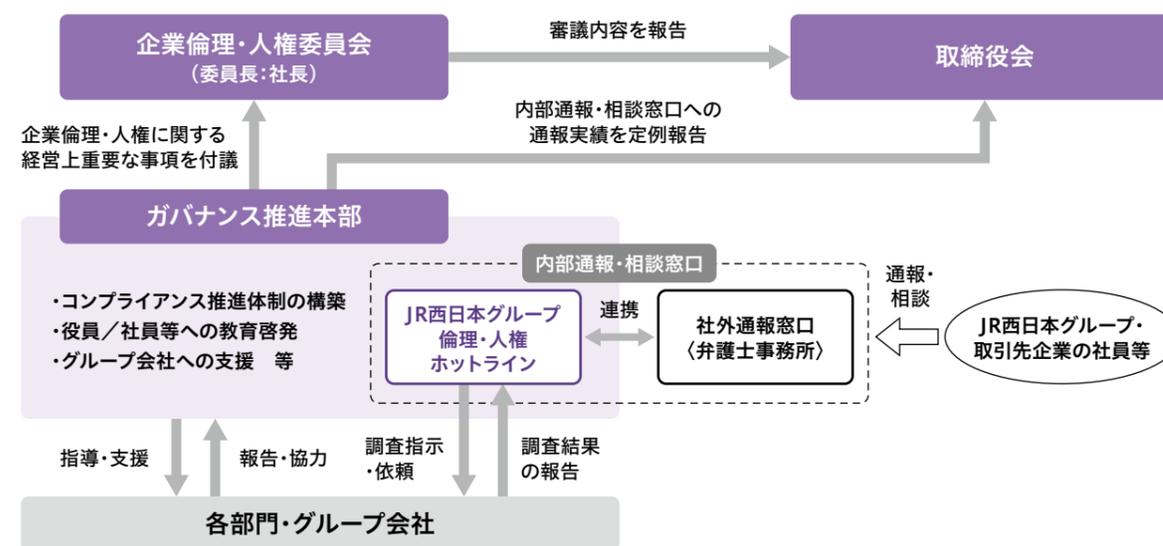
● 推進体制

当社では「コンプライアンス推進規程」に基づき、ガバナンス推進本部が中心となり、企業倫理・人権に関する体制構築や各部門・グループ会社への指導・支援などを行っています。また、経営上重要な事項については、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審議を

行うとともに、審議内容を取締役に報告し、企業倫理・人権に関するリスクの低減に適切に取り組んでいます。

なお、内部通報・相談の件数および概要についても定期的に取締役会に報告を行っています。

■ コンプライアンス推進体制図



● 教育・啓発

JR西日本グループでは、企業倫理・人権の取り組みを進めるにあたって、教育・啓発は重要な基礎部分であると考えており、階層別研修や職場向けに発行する「コンプライアンス瓦版」などを通じて、継続的な教育・啓発活動を実施しています。2024年度は、行動規範の趣旨浸透を図るべく、これら教育・啓発活動に取り組みます。

また、人権侵害および不正の温床になる「ハラスメント」については、「しない、させない、ほっとかない」という考えのもと、内部通報窓口担当者を対象に、相談・調査を行うにあたり適切な対応を学ぶ「ハラスメント等内部通報への対応に関するセミナー」や、価値観の世代間ギャップのアップデートを図るための価値観の多様性を学ぶ研修を実施します。

● 社員意識アンケート

企業風土のモニタリングや不祥事の予兆把握を目的に、JR西日本グループでは毎年、契約社員等を含む全社員(約50,000人)を対象に、社員意識アンケートを実施しています。調査結果は「企業倫理・人権委員会」などの中で経営層に報告し、コンプライアンス上の課題を共有しています。

社員意識アンケートにより明らかとなった課題を新たな施策に活用しています。2023年度は、理念・方針の浸透に対する課題が明らかとなったため、行動規範で社員に対し、よりどころを明示し、先述の教育を実施することで理念・方針の浸透に努めています。

なお、「ハラスメント」については、アンケートの設問でハラスメントの有無を確認するとともに、特に自由記述では具体的な事象を記載してもらうなど「第2の内部通報窓口」としての役割を強化し、ハラスメントの防止・低減に取り組んでいます。

大切にしている価値観

トップメッセージ

めざす未来に向けた
価値創造プロセス

価値創造の基盤となる
取り組み

データ集

企業倫理・人権

● 内部通報制度

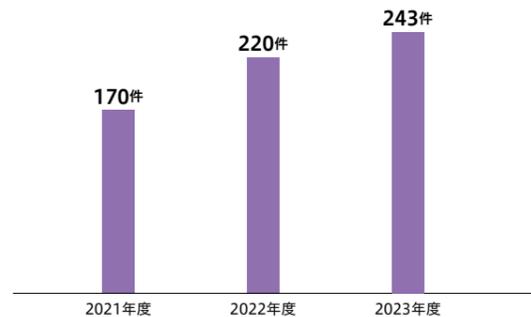
JR西日本グループでは、役員や社員等が関与する法令等の違反行為に適切に対応するために、「内部通報・相談に関する規程」を定め、安心して通報・相談ができるように、社内「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」(以下、ホットライン)を設置するとともに、社外にも内部通報・相談窓口を設けています。

当社グループの内部通報制度では、公益通報者保護法等の趣旨に基づき、通報・相談対応に従事する関係者に守秘義務を課し、通報者保護を徹底するとともに、ホットラインの受

付・対応体制を強化し、担当者の多様性を活かした幅広い知見をもとに丁寧な対応を心掛けています。当社グループの役員や社員のみならず、お取引先をはじめとしたステークホルダーの皆様からの通報・相談に対応しています。

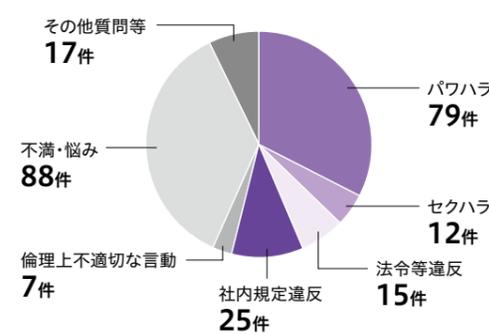
これらの窓口では、コンプライアンス上の疑義のある事象だけでなく、事業活動によって発生する人権問題についても広く通報・相談を受け付けており、2023年度のグループ全体の受付件数は243件となりました。

■ 通報・相談件数の推移(過去3年)

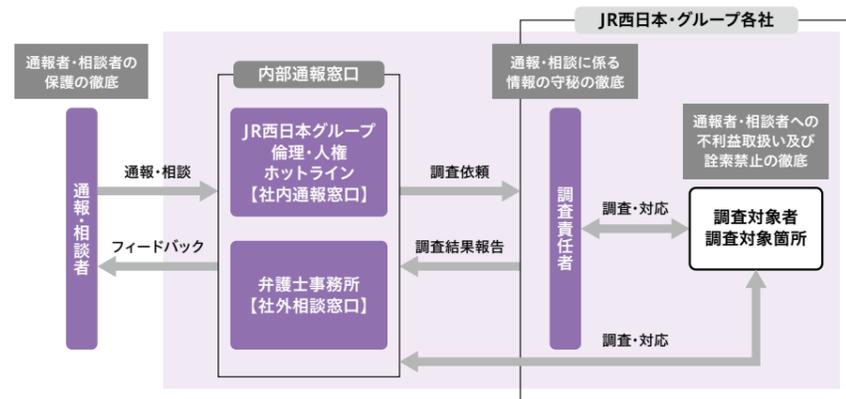


※通報・相談件数は、ホットライン及び社外相談窓口に寄せられたものに加え、「JR西日本仕事と家庭の両立支援・ハラスメント相談室」への通報・相談も含まれます。
※なお、事実として認定された件数とは異なります。

■ 2023年度通報・相談件数の内訳



■ 対応フロー図



JR西日本グループでは、内部通報制度の認知度を高め、正しい理解を促進するため、先述の社員教育の他、各職場でのポスター掲出やいつでも通報・相談ができるよう携帯カードの社員配布を行っています。また、社内誌や社内ポータルサイトに内部通報に関する情報を継続的に発信しています。

さらに、内部通報制度の信頼性を高める取り組みとして、ホットラインの利用者にアンケートを実施し、通報・相談対応に関して見えてきた課題を通じて、取り組みの見直しを図っています。また、匿名で寄せられた通報・相談に対しては、その

調査結果を社内ポータルサイトで公表しています。

こうした取り組みを通じ、先述の社員意識アンケート調査で「ホットラインは安心・信頼して利用できる」と回答した社員の割合が2025年度末時点で70%以上になることを目標としています。

JR西日本グループでは、内部通報制度の適切な運用を通じ、自浄作用の働く企業風土の構築を図り、誰もが働きやすい職場づくりや不正の早期発見・早期是正に努めています。



JR西日本グループ倫理・人権ホットライン周知ポスター

匿名による内部通報・相談事案に関する事象概要および調査結果(2024年X月)【例】

匿名で寄せられた通報・相談に関する対応状況および結果等について、以下の通りお知らせします。

受付日	事象概要	関係会社	調査結果
2024/X/X	SNSへの不適切な投稿について	JR西日本	事実を確認し、本人に聞き取りを行いました。当該SNSを閲覧停止とすることを含め、厳しく指導しました。
2024/X/X	上司によるパワハラについて	JR西日本	調査中
2024/X/X	上司によるパワハラについて	JR西日本	部門に所属する多くの関係者への聞き取りを行った結果、概ね事実であることを確認し、厳正に対処しました。
2024/X/X	職場内における社員間の私的な問題について	グループ会社	相談内容が社員の私的な問題であり、当ホットラインでは対応できません。なお、従業員の皆さんの仕事がやりづらいなど職場環境が悪化している具体的な状況があれば、改めてご連絡ください。
2024/X/X	上司による不当な取引について	グループ会社	当該グループ会社の役員・従業員に対しアンケートを実施するとともに、社外の弁護士により関係者および本人への聞き取りを行いました。その結果、通報内容に該当する事実は確認できませんでした。

※受付日はX/Xと表記しています。



JR西日本グループ人権方針

● 人権デュー・ディリジェンス

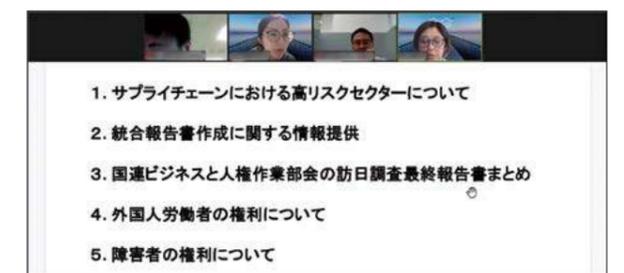
JR西日本グループでは、「JR西日本グループ人権方針」に基づき、事業活動を行う中で発生する人権侵害リスクを特定・軽減し、実際の影響を是正するための取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

2023年度から3年程度のサイクルで、リスクの特定・軽減および実効性の評価に取り組んでおり、現在は優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定を終え、負の影響の防止・軽減に関する取り組みを進めています。



● 優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定

JR西日本グループでは次ページのようなリスクマップを作成し、優先的に対処すべき人権侵害リスクを特定しました。リスクマップは、法務省文献の「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」およびNGOである「Social Connection for Human Rights」の助言を受けて作成した「自己確認アンケート」にある人権侵害リスクをベースに、経産省の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等の評価手法を参考にしながら、事務局において評価(自己確認アンケート結果も活用)し、NGOの助言も踏まえ作成しています。

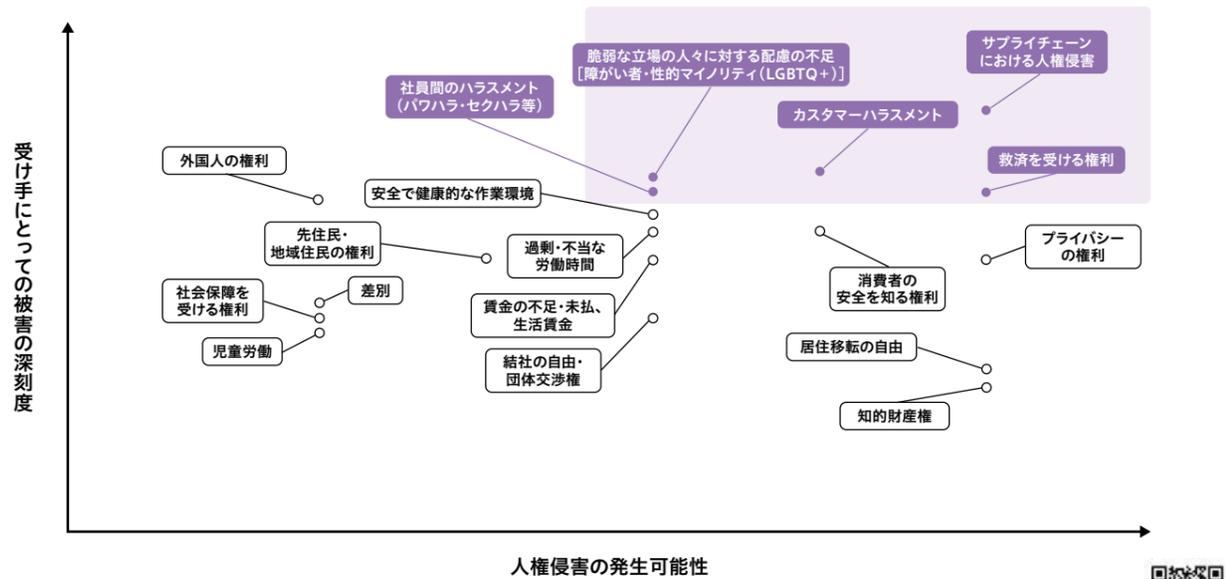


NGOとの対話の写真

企業倫理・人権

リスクマップ上で深刻度・発生可能性が高い項目(下図紫色枠)から責任箇所が不明確、対応が不十分と考えられるリスクを5つ特定しました。

■ 人権デュー・ディリジェンス リスクマップ



JR西日本グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針



● 優先的に対処すべき人権侵害リスクへの取り組み

(1) カスタマーハラスメントの防止・軽減に向けた取り組み

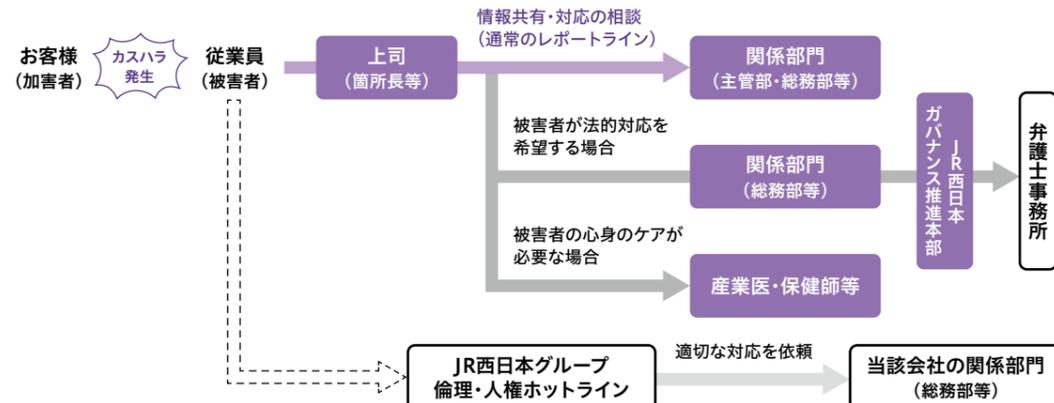
JR西日本グループでは、お客様にご満足いただけるサービスを提供するために日々業務に取り組み、至らない点を謙虚に受け止め、改善に向けた努力を続けています。一方で質の高いサービスを提供するためには、グループで働く社員の人権が守られ、心身共に健康で安心して働ける環境を整えることも大切だと考えています。そのため2024年3月に「JR西日本グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定し、社内外に公表することにしました。カスタマーハラスメントと判断される言動が認められた場合は、社員を守るため

毅然とした対応を行い、必要により商品・サービスの提供やお客様対応を中止します。

また、基本方針制定に伴い、社員が専門の弁護士に相談できる仕組みを整備するとともに、ポスターの配布および動画を使用した教育を全社員に実施し、カスタマーハラスメントの基本的な知識や法律相談フローについて周知を図りました。

現在は、カスタマーハラスメントが発生した場合の具体的な対応方法や手順など、各社で必要な体制を整備し、さらなる対応の充実を図っています。

■ カスハラ発生時の一般的な対応・連絡フロー



JR西日本カスタマーハラスメントに関する基本方針周知用ポスター

(2) サプライチェーンにおける人権侵害への対応

JR西日本グループでは、「JR西日本グループサプライチェーン方針」を制定し取引先に周知するとともに、取引先で発生している人権侵害リスクを特定するため、一次サプライヤー向けの「サプライチェーンアンケート」を実施しました。アンケートの結果を踏まえ、重要物品を扱う会社に取り組み状況についてヒアリングをするとともに、人権をはじめとした各種啓発を行いました。2024年度は、高リスク材料・セクターの特定に向けた情報収集のため、サプライチェーンアンケートおよびアンケート対象会社の見直しを行っています。

また、JR西日本グループでは特定技能制度への鉄道分野の追加を受け、外国人労働者を雇用するにあたって必要な対応等を検討しています。多様な背景を持つ社員が、それぞれの能力を活かして活躍できる環境を整えていきます。

(3) 社内におけるハラスメント防止に向けた取り組み

JR西日本グループでは、あらゆるハラスメントを「しない、させない、ほっとかない」という考えのもと、すべての役員・社員に対して教育および啓発を行っています。また、行動規範にも会社としての姿勢を明示し、JR西日本グループで働く社員が自らの力を遺憾なく発揮できる環境を整えていきます。

(4) 脆弱な立場の人々に対する支援充実に向けた取り組み [障がい者・性的マイノリティ(LGBTQ+)]

JR西日本グループでは、障がい者・性的マイノリティ(LGBTQ+)についてお客様の視点だけでなく、多様性・人財確保の観点から各種制度の整備および周知を進めているものの、社員の理解醸成はいまだ不十分であり、引き続き教育・啓発を行うことが大切だと考えています。そのため管理職に対する研修を行うとともに、アウティングなどの内部通報事例を活用した周知に努め、社員の理解醸成に向けた取り組みを継続してまいります。

なお、2024年4月に施行された「改正障害者差別解消法」への対応として、JR西日本グループ各社において所管省庁が改定した「各分野における障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応指針」に沿った対応・アップデートを実施しています。

(5) 救済窓口の整備

JR西日本グループでは「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」および社外窓口を、人権侵害に関する救済窓口(グリーンバンス・メカニズム)として設定しています。詳しくは、「内部通報制度」(P107)をご参照ください。

社外有識者からのメッセージ

企業倫理の徹底と人権啓発の推進強化は、持続可能な成長を実現するために不可欠な取り組みです。JR西日本では、①行動規範の制定、②人権デュー・ディリジェンスの実施、③救済メカニズムの構築を行い、あわせて推進組織や体制の整備を進めてきました。今後は、リスクの把握、予防・是正策、救済のプロセスを繰り返し実施し、実効性を上げていくことが求められます。

仕組みを機能させるのは「人」です。企業倫理・人権の重要性を、社員一人ひとりがしっかりと理解し実践していく必要があります。そのためにも、公正で視野の広い企業風土の醸成、問題が起こった時にオープンに話し合える風通しの良い職場作りが不可欠です。社会との信頼関係のさらなる向上に資することを期待しています。



社外取締役(監査等委員) 大阪商業大学公共学部教授 狭間 恵三子

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>



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西日本グループもテレワーク拡大やDX進展に伴う脆弱性の拡大と、攻撃の巧妙化、脅威の増大に対し、デジタル戦略4つの柱の内の1つとして情報セキュリティに取り組んでいます。

ポストコロナへの挑戦を加速する当社グループにおいて、「攻め」のデジタル戦略と「守り」の情報セキュリティは両輪です。グループ全体で適切な情報セキュリティを確保し続けることが、安全なサービスの提供と、お客様の安心・信頼につながります。翌年度には当社事業エリアにおいて2025大阪・関西万博が開催されます。変化する環境に対応し、グループの仲間、社外のパートナー様と連携し、対策をアップデートし続けていきます。

推進責任者 技術理事 デジタルソリューション本部システムマネジメント部長(CISO)
甲斐 康弘(情報処理安全確保支援士(登録番号第025068号))



JR西日本グループのセキュリティ体制

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」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の設置

JR西日本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JR西日本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。

● 重要インフラ部会の運営

鉄道運行に関わるシステムをはじめとした制御系のシステムや、ICOCAなどの社会インフラを支える重要なシステムに対し、リスクの洗い出しとその対策について、特に重点的に実施しています。

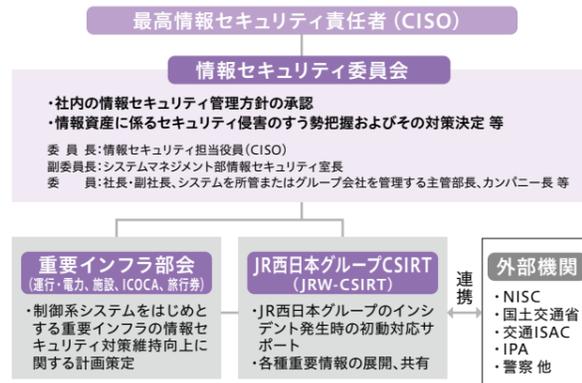
● JR西日本グループCSIRTの運営

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「JR西日本グループCSIRT^{※1}(JRW-CSIRT)」を構築し、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。各社に対応窓口となるJRW-CSIRTメンバー(80社約400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。

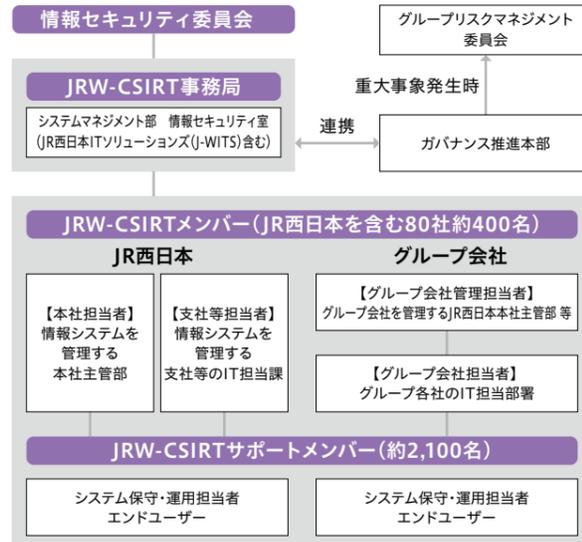
● 外部機関との連携

交通ISAC^{※2}への加盟、日本シーサート協議会(NCA)^{※3}が主催するワーキングへの積極的な参加、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)や警察機関との情報連携などを通してセキュリティの強化に努めています。

■ JR西日本グループのセキュリティ体制



■ JRW-CSIRTの体制



社員のリテラシー向上に向けた取り組み

JR西日本グループでは、社員のリテラシー向上に向けた取り組みとして、全社員に向けたセキュリティ訓練・教育を実施するとともに、特定の対象者に合わせた教育も実施しています。

● 全社員向け

グループ会社を含むJRW-CSIRT加盟会社の全社員に向けた標的型攻撃メール訓練やセキュリティ教育を実施しています。また、2015年度よりIT部門の活動結果および今後の活動方針を年次報告書として毎年発行し、IT部門の具体的な業務内容を知ってもらうための取り組みを行っています。

■ IT部門で発行する「IT Report」



● 箇所推進リーダ向け

経営層・部門長

グループ会社を含むJRW-CSIRT加盟会社の経営層(約210名)を対象にサイバー攻撃の脅威と対策、および経営層がセキュリティ対策において果たすべき役割について理解することを目的とした研修を実施しています。

情報セキュリティに関わる担当層

JRW-CSIRT加盟会社のJRW-CSIRTメンバーや情報システム主管者(約2,900名)などを対象に、情報セキュリティ施策を主導する人財の育成を目的とした研修を実施しています。また、インシデント発生時の初動対応と各組織内の教育・啓発活動を担うCSIRTサポートメンバー(約2,100名)を対象に、情報セキュリティの基礎知識やCSIRT活動の目的・内容を理解するための研修を実施しています。

重要インフラに関わる担当者、責任者

重要インフラ事業者を対象としたNISC主催のサイバー演習(分野横断的演習)に参加し、障害対応体制の検証などを行っています。

鉄道会社にセキュリティ人材として貢献したい

2023年7月から1年間、IPA産業サイバーセキュリティセンター(ICSCoE)の中核人材育成プログラムに第7期生として参加しました。当社は鉄道を中心としたサービスを展開しており、その影響範囲の大きさをサイバー攻撃の理解と対策が急務と感じ、自らのプログラムへの参加を希望しました。ICSCoEでは実際に手を動かして制御システムの仕組みとサ

イバーセキュリティに関する技術や知識について学びました。加えて、企業が攻撃を受けた際のビジネス継続のための考え方や復旧方法についても学びました。今後は情報処理安全確保支援士としてサイバー攻撃から事業を守るため、技術とマネジメントの両面で貢献していきたいと考えています。



デジタル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
西澤 優里

※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。
※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

安全なシステム開発を行うための取り組み

JR西日本グループでは、システム・サービスをセキュアに開発・運用するために、セキュリティ・バイ・デザインの考え方にに基づき、システム開発の構想段階でセキュリティ対策について検討・承認する取り組みを実施しています。

● 重要なシステムの審議活動の実施

特にセキュリティ対策が重要であると考えられるお客様の個人情報を取り扱うシステムや社外ネットワークとの接続点を持つシステムなどを対象とし、ベースラインアプローチ、リスクベースアプローチの双方の観点から確認を行うことで必要なセキュリティ対策を講じる取り組みを実施しています。

■ システム開発における投資決定までのフロー



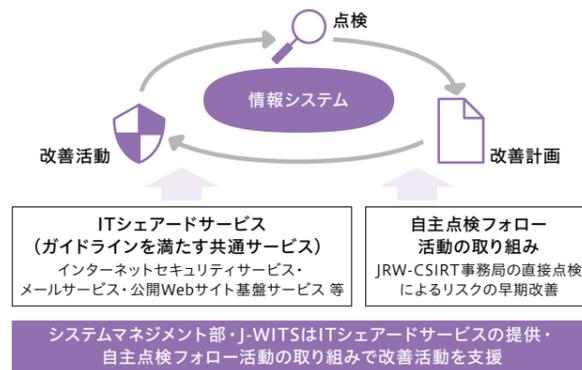
PDCAサイクルの定着

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」を整備し、技術動向や過去のインシデントを踏まえて改善しています。これに基づき、毎年、JR西日本グループ全体の3,302システムに対し、合計144,753項目のセキュリティ自主点検活動を実施し、継続的にセキュリティ対策を強化しています。

● セキュリティ自主点検活動のフォローの実施

重要な点検項目についてはJRW-CSIRT事務局がすべてのJRW-CSIRT加盟会社を対象に直接点検を実施しています。各箇所と状況確認のコミュニケーションを行い支援することで、リスクの早期改善を図っています。

■ 情報システムのセキュリティ対策の継続的な改善の取り組み



● ガイドラインを満たすITシェアードサービスの提供

各社における改善活動を支援するため、ガイドラインを満たすシェアードサービスや共通システム・ツールを提供することで各組織における自主点検やツール導入などの負荷を軽減しています。

JR西日本グループにおけるデータ利活用の取り組み

「JR西日本グループデータ利活用ポリシー」に基づきデータを効率的かつ安全に共有、活用するためにグループ全体でデータガバナンス体制を構築し、データ取引の「利活用促進」と「安全性確保」の両立を図っています。その実現に向けて年3回の研修のほか、以下の取り組みを実施しています。

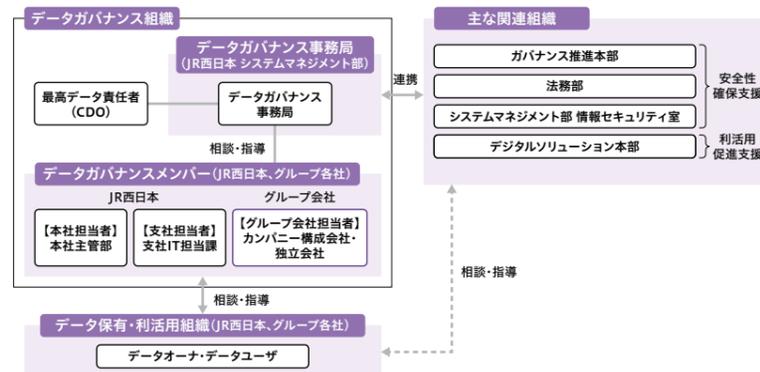
● 「利活用促進」に向けた取り組み

月1回の他社事例紹介などの啓発活動、当社グループが保有するデータをまとめた「データカタログ」の作成による見える化を実施しています。

● 「安全性確保」に向けた取り組み

「データ取引申請書」「チェックリスト」「契約書ひな形」を提供することで、誰もが適切にリスクを管理し抑え込むことを可能にしています。また、相談窓口を設置し、データ利活用に係る相談を受け付けています。

■ データガバナンス体制



情報セキュリティに関するKPIの設定および優秀グループ会社の表彰

● 情報セキュリティに関するKPIの設定

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)を設定し、セキュリティ対策の取組状況を定量的に評価しています。

具体的には、「ガイドラインに基づくシステム点検」「標的型攻撃メール訓練」「セキュリティ研修の受講者数」などの項目に対してグループ共通のKPIを設定することで各部門やグループ会社と共通の目標を共有し、一貫したセキュリティ対策の推進を行っています。

● 優秀グループ会社の表彰

上記の情報セキュリティに関するKPIなどに基づき、「システム点検において対策項目の適合率100%」「標的型攻撃メール訓練において不審メールを模した訓練メールの開封者ゼロ」「社員数に対して情報セキュリティリーダ認定者数の割合が50%以上」など、特に顕著な成績を達成しているグループ会社を優秀会社として表彰を行っています。これによりグループ各社における情報セキュリティ活動のフィードバックを進め、情報セキュリティの取り組みに対するモチベーション向上に努めています。

■ 情報セキュリティに関する主な目標指数(KPI)

- ガイドラインに基づくシステム点検対策項目の適合率 **100%**
- 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**
- セキュリティ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**

■ 優秀グループ会社表彰の様子



2025大阪・関西万博に向けたセキュリティ対策の取り組み

2025年4月から開催される大阪・関西万博に向けて、激化するサイバー攻撃に対応するため、以下の取り組みを実施しています。

● インシデント発生時のサイバーレジリエンス向上の取り組み

JRW-CSIRT加盟会社に対して、各社で保有する重要システムの停止や機密情報の漏洩を想定した机上訓練を実施します。訓練では、システム担当者がインシデント対応の一連のプロセスを理解するだけでなく、経営者がインシデント発生時の経営判断を認識することを目的とし、経営トップも参加する形で実施します。

また、JR西日本グループや他社において早急に対処すべきインシデントやリスク情報があった場合、速やかにインシデント説明会を実施し、事象の理解を深め、迅速な対応につなげています。

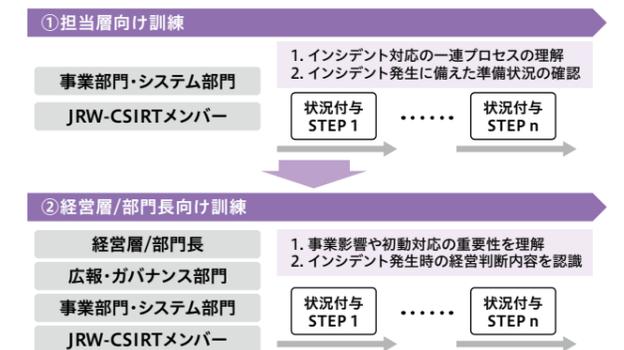
● アクティブサイバーディフェンスの取り組み

脅威インテリジェンス情報とアタックサーフェス管理を組み合わせ外部公開しているIT資産に対して攻撃者視点での分析を行い、最新のサイバー脅威を継続的に把握しています。また、発見した脅威に対して能動的に対策を行うことで予防的サイバーセキュリティを強化しています。

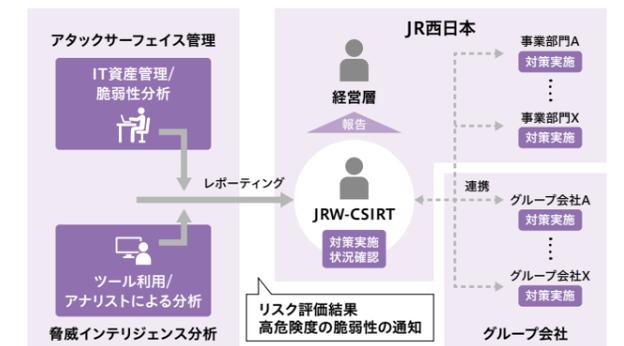
● 政府機関などとの連携強化

NISCによる大阪・関西万博に向けた官民連携を強化するためのパートナーシップの取り組み(JISP)に参加するなど、外部機関との連携を強化し、平時における情報共有、有事における迅速な対応を図っています。

■ インシデント対応訓練の取り組み



■ アクティブサイバーディフェンスの取り組み



非財務データ(環境)

CO₂総排出量(スコープ1,2,3、グループ)

単位:t-CO₂

項目	算定対象・算定方法 ^{※3}	2021年度			2022年度			2023年度 ^{※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	3,051,247	1,397,268	4,448,516	3,084,498	1,551,292	4,635,790	3,470,410★	1,829,742★	5,300,151★
(再掲)スコープ1+2	スコープ1およびスコープ2の合計	1,323,874	202,778	1,526,652	1,285,956	206,248	1,492,204	1,552,325★	229,975★	1,782,300★
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)	81,378	60,783	142,161	79,795	64,808	144,604	78,182★	62,623★	140,805★
スコープ2 ^{※4}	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	1,242,496	141,995	1,384,491	1,206,160	141,440	1,347,600	1,474,144★	167,352★	1,641,495★
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)	1,727,373	1,194,491	2,921,864	1,798,542	1,345,043	3,143,585	1,918,084★	1,599,767★	3,517,851★
Cat.1 購入商品とサービス	JR西日本グループ外からの年間の製品調達額に原単位を乗じて算定	810,510	696,810	1,507,320	845,897	853,667	1,699,564	973,685★	1,001,493★	1,975,177★
Cat.2 資本財	年間の設備投資額に原単位を乗じて算定	698,535	234,894	933,429	728,225	230,620	958,845	710,858★	327,567★	1,038,425★
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	年間の各種エネルギー使用量に原単位を乗じて算定	207,748	49,262	257,010	210,138	52,159	262,297	219,916★	51,901★	271,816★
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	4,197	24,896	29,093	6,207	23,586	29,793	5,726★	37,089★	42,814★
Cat.6 出張	従業員数に原単位を乗じた値を基準に出張実績を加味して算定	925	987	1,912	2,833	3,022	5,855	2,779★	3,007★	5,786★
Cat.7 従業員の通勤	従業員数・勤務日数に原単位を乗じて算定	5,458	5,777	11,235	5,242	5,569	10,811	5,121★	5,547★	10,668★
Cat.11 販売した製品の使用	販売した不動産物件の延べ床面積に原単位を乗じて算定	-	11,468	11,468	-	9,201	9,201	-	15,865★	15,865★
Cat.12 販売した製品の廃棄 ^{※5}	販売した不動産物件の延べ床面積に原単位を乗じて算定	-	300	300	-	2,089	2,089	-	853★	853★
Cat.13 リース資産(下流)	賃貸している建築物は、賃貸物件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、リース資産の台数に原単位を乗じて算定	-	170,098	170,098	-	165,131	165,131	-	156,446★	156,446★

※1 P117~118の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(バウンダリ)は、すべての連結子会社およびエネルギー消費量が特に大きいグループ会社の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CO₂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.2.6」を参照して算定しています。また原単位は、環境省提供の「排出原単位データベースver.3.4」および一般社団法人サステナブル経営推進機構提供の「LCIデータベースIDEAversion2.3」を参照しています。
 ※4 スコープ2のCO₂排出量は、マーケット基準です。
 ※5 カテゴリ12の原単位は、日本建築学会「建物のLCA指針」における「建築物の解体に伴う主要な構造物、品目別原単位」を参照しています。

(注)スコープ3のCat.4、8、9、10、14、15については、下記理由により記載を割愛しています。
 Cat.4(輸送、配送(上流))、Cat.9(輸送、配送(下流))、Cat.10(販売した製品の加工):JR西日本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.8(リース資産(上流)):スコープ1またはスコープ2で計上しているため算定の対象外とした
 Cat.14(フランチャイズ):JR西日本グループはフランチャイズ事業展開を行っていないため算定の対象外とした
 Cat.15(投資):JR西日本グループは投資運用の株式を保有していないため算定の対象外とした

水資源

単位:千m³

項目	算定対象・算定方法 ^{※3}	2021年度			2022年度			2023年度 ^{※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	4,089	2,986	7,075	3,988	4,183	8,171	4,115★	4,608★	8,723★
上水道	水道局からの請求書の使用量を集計	3,172	2,637	5,809	3,082	3,344	6,425	3,265	3,756	7,022
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	600	346	946	606	838	1,444	607	851	1,458
工業用水	水道局からの請求書の使用量を集計	317	3	320	300	1	301	243	0	243
循環処理水		94	67	162	124	141	264	136	59	195
総排水量	河川への放流、下水道排水の合計	3,835	3,217	7,052	4,028	4,019	8,047	4,070	4,483	8,554
河川への放流		455	21	477	410	28	438	442	34	476
下水道		3,380	3,196	6,576	3,618	3,991	7,609	3,629	4,449	8,078

※1 P117~118の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(バウンダリ)は、すべての連結子会社およびエネルギー消費量が特に大きいグループ会社の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。

2023年度の事業活動における環境負荷(連結)

[]内は連結のうち、単体分の数値を再掲

INPUT (エネルギー使用量) ^{※1 ※2}	
総エネルギー使用量(千GJ) ^{※3}	31,713★ [27,406★]
電気(億kWh)	33.8 [30.4]
灯油(kl)	2,519 [2,437]
ガソリン(kl)	2,203 [805]
プロパンガス(t)	364 [351]
軽油(kl)	34,739 [23,698]
A重油(kl)	1,374 [654]
都市ガス(千m ³)	15,631 [1,841]

OUTPUT (産業廃棄物排出量) ^{※1 ※2}	
使用済み資材発生品(設備工事)(千t)	123.6
リサイクル量(千t)	119.9
リサイクル率(%)	97.0
使用済み資材発生品(車両)(千t)	26.5
リサイクル量(千t)	26.2
リサイクル率(%)	98.7
産業廃棄物排出量(千t) ^{※4}	171.7★ [9.3★]
うちプラスチック産業廃棄物排出量(千t) ^{※5}	21.0 [4.6]
有害廃棄物(PCB)排出量(t)	1,110
駅ごみ列車ごみ発生品(千t)	8.4
うち資源ごみ発生品(千t)	2.7
リサイクル量(千t)	2.7
リサイクル率(%)	99.5
特定プラスチック使用製品提供量(t) ^{※6}	49.1 [0]

※1 グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)は、すべての連結子会社およびエネルギー消費量が特に大きいグループ会社の大阪エネルギーサービス株式会社です。ただし、使用済み資材発生品(設備工事)、使用済み資材発生品(車両)、有害廃棄物(PCB)排出量、駅ごみ列車ごみ発生品は単体分の集計となります。
 ※2 INPUT(エネルギー使用量)の算定は、環境省・経済産業省出典の「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 総エネルギー消費量は、電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー消費量の合計です。
 ※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など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、処理方法など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まず。
 ※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、その重量を全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まず。
 ※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。

大切に
する
価値観

レポート
メッセージ

めざす
未来
に向けた
価値
創造
プロセス

価値
創造
の
基盤
となる
取り組み

データ
集

第三者保証



独立業務実施者の保証報告書

2024年9月30日

西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 長谷川 一明 殿

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

業務責任者 沢 味 健 司

業務責任者 山 本 寛 喜

保証の範囲

当監査法人は、西日本旅客鉄道株式会社(以下、「会社」)からの委嘱に基づき、会社が作成した「JR西日本グループ統合レポート2024」(以下、「レポート」という。)に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社のサステナビリティ情報(以下、「主題」という。)について、国際保証業務基準にて定義される限定的保証業務(以下、「保証業務」)を実施した。保証の対象とし、手続を実施した指標については、レポートの該当箇所にマーク(★)が付されている。

会社が適用した規準

主題は、会社が適用した法令等に準拠した規準(レポート参照)(以下、「規準」)に基づいて算定及び開示されている。

会社の責任

会社の経営者は、規準を選択し、その規準に基づきすべての重要な点において、主題を算定及び開示する責任がある。この責任には、不正や誤謬による重要な虚偽表示を防ぐための内部統制の確立と維持、適切な記録の保持、及び主題に関連する見積りの実施を含む。なお、温室効果ガス排出量の算定は、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、固有の不確実性の影響下にある。

当監査法人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている主題に対する結論を表明することにある。

当監査法人は、「国際保証業務基準3000(改訂)過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務(Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information)」(国際監査・保証基準審議会^{*1})及び、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務(Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements)」(国際監査・保証基準審議会^{*1})、及び2024年7月9日に会社と合意した保証契約書の委嘱条件に準拠し、限定的保証業務を実施した。当監査法人は、これらの基準等に基づき、手続を計画及び実施し、主題が規準に準拠して算定、開示されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められるかどうかについての結論を表明する。

選択される手続の種類、時期、及び範囲は、不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクの評価を含む当監査法人の判断によって異なる。

当監査法人が入手した証拠は、限定的保証の結論の基礎を提供するのに十分かつ適切であると判断している。

1

当監査法人の独立性と品質管理

当監査法人は、「職業会計士に対する倫理規程(Code of Ethics for Professional Accountants)」(国際会計士倫理基準審議会^{*2})に定める独立性を遵守し、この保証業務を実施するために必要な職業専門家としての能力と経験を有していることを確認している。

また、当監査法人は、「国際品質管理基準第1号 財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント(International Standard on Quality Management 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services engagements)」に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての規準並びに適用される法令及び規則の遵守に関する方針と手続を含む、品質管理システムを設計、実施、運用している。

実施した手続

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、限定的保証業務の保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証の水準よりも大幅に低い。

当監査法人が実施する手続は、限定的保証業務の結論の根拠となる限られたレベルの保証を得るように設計されており、合理的保証業務を提供するために必要なすべての証拠を得るためのものではない。

さらに、当監査法人は、会社の内部統制の有効性を考慮して手続の種類と範囲を決定しているが、内部統制についての保証を提供するものではない。当監査法人が実施した手続には、ITシステムによるデータの集計又は計算に関連する統制の評価や手続の実施は含まれていない。

限定的保証業務は、主に主題や関連情報の責任者への質問、分析およびその他の適切な手続きによって構成される。

当監査法人が実施した手続には、以下を含んでいる。

- ・法令等に準拠した規準に関する質問及び適切性の評価
- ・レポートに記載されている指標に関する内部統制の整備状況に関する会社及び国内主要拠点(1か所)における質問、資料の閲覧
- ・レポートに記載されている指標に対する会社及び国内主要拠点(1か所)における分析的手続の実施
- ・レポートに記載されている指標に対する会社及び国内主要拠点(1か所)における試査による根拠資料との照合、再計算

また、その他状況に応じて必要と判断した手続を実施した。

結論

当監査法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の主題が規準に従って算定、開示されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

*1 International Auditing and Assurance Standards Board

*2 International Ethics Standards Board for Accountants

(注)上記の保証報告書の原本は当社(レポート作成会社)が別途保管しております。

2

人財戦略

非財務データ(人財)

項目	単位		実績					備考(報告範囲など)			
			2019	2020	2021	2022	2023				
総研修時間	時間	*1	-	-	355,531	454,914	1,371,701	正社員			
一人あたりの研修時間	時間	*1	-	-	11.1	20.2	62.0	正社員			
資格取得支援実績	人	*1	538	397	670	544	2164				
	千円		9,300	7,310	13,350	10,414	66,979				
新任管理職を対象とした研修の受講率	%	*1	98.1	100	100	100	100	医療職を除く正社員			
管理職の内部登用率	%	*1	99.8	99.7	99.6	98.6	97.0	医療職を除く正社員			
執行役員等の内部登用率	%	*1	97.2	97.3	97.3	97.7	98.0				
次世代経営人財準備率	%	*1	-	-	-	167	221	重要ポストを担うことができる候補者の準備率			
人財育成	人	*2	フルタイム社員数	32,101	31,906	31,173	29,665	28,438			
			パートタイム社員数	230	333	426	511	596			
			女性社員比率	14.1	14.4	14.8	14.8	15.2			
			シニア(再雇用)社員比率	8.4	11.1	13.6	15.2	15.6			
			有期契約社員比率	5.8	5.0	3.8	3.0	2.2			
			社会人採用社員比率	10.4	11.8	12.9	13.8	16	正社員		
			管理職比率	5.4	5.6	5.7	6.1	6.2	正社員		
			女性管理職比率	2.2	2.3	2.3	2.3	2.8	管理職 2024年3月31日現在3.3% (他社からの出向受社員等を除く)		
			中途採用管理職比率	4.3	4.3	4.3	4.2	4.5	管理職		
			女性リーダー層比率	2.7	3.2	3.9	4.6	5.4	正社員 2024年3月31日現在5.9% (他社からの出向受社員等を除く)		
			女性リーダー層比率(管理職除く)	2.9	3.4	4.4	5.3	6.2	正社員 2024年3月31日現在6.7% (他社からの出向受社員等を除く)		
			外国籍総合職社員数	8	9	11	11	10	正社員		
			フルタイム当量(FTE)	FTE	*2	32,249	32,109	31,420	29,953	28,768	所定労働時間(7時間45分)にて算出
			障がい者雇用率	%	*3	2.69	2.85	2.83	2.86	2.94	特例子会社 株式会社JR西日本あひウィルとの合算値
			労働組合に所属する社員の割合	%	*2	96.5	96.5	96.6	98.2	96.5	正社員
労働協約を適用する社員の割合	%	*2	96.5	96.4	96.6	98.2	96.5	正社員			
役員	人	*1	取締役数	15	15	13	17	17			
			女性取締役数	1	1	1	2	3			
			女性取締役比率	6.7	6.7	7.7	11.8	17.6			
			社外取締役数	5	5	5	8	8			
			社外取締役比率	33.3	33.3	38.5	47.1	47.1			
			役員数	47	49	47	52	60			
			女性役員数	2	3	3	4	5			
女性役員比率	4.3	6.1	6.4	7.7	8.3						

項目	単位		実績					備考(報告範囲など)	
			2019	2020	2021	2022	2023		
賃金	平均賃金(男性)	千円	*1	6,516	6,060	5,632	5,868	6,507	パートタイム社員を含む全社員
	平均賃金(女性)	千円	*1	4,482	4,359	4,209	4,552	5,203	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	981	837	622	360	683	
	女性新入正社員数	人	*1	258	212	191	113	132	
	女性新入正社員比率	%	*1	25.7	24.7	29.7	31.4	19.3	
	FTEあたりの平均採用コスト	千円	*1	249	244	236	271	146	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	94	93	92	94	89	医療職を除く正社員
	新卒採用社員の定着率(5年間)	%	*2	91	89	91	88	82	医療職を除く正社員
ダイバーシティ&インクルージョン	総離職率	%	*1	-	-	5.3	6.1	5.7	
	自発的な離職率	%	*1	-	-	2.4	2.6	2.3	
	育児休業制度利用者数	人	*1	-	-	1,315	1,466	1,571	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
	男性の育児休業制度利用者数	人	*1	-	-	572	756	869	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
	男性の育児休業取得率	%	*1	22.0	31.5	37.8	54.8	67.0	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
	育児休業からの復職率	%	*1	99.3	99.2	98.7	※	99.2	正社員
	育児休業から復帰後の定着率	%	*1	-	-	92.8	98.4	98.6	
	短日数勤務を適用する社員数	人	*1	485	569	623	740	723	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	154	166	174	165	112	
	介護休業制度利用者数	人	*1	23	21	21	13	8	
働き方	一人あたりの年間総実労働時間数	時間	*1	1739.6	1743.3	1743.8	1726.2	1729.3	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	12.3	9.1	9.1	10.6	11.3	正社員およびシニア(再雇用)社員
	年次有給休暇取得率	%	*1	91.0	86.5	86.5	97.5	92.5	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	定期健康診断での有所見率	%	*1	46.9	46.2	47.3	46.2	46.4	
	喫煙率	%	*1	25.3	23.2	22.8	22.2	22.1	
	多量飲酒率	%	*1	12.5	11.5	11.2	11.0	10.7	
	運動実施率	%	*1	20.3	23.2	25.0	26.8	26.5	
	定期健康診断結果に基づく紹介状返信率	%	*1	66.4	61.4	60.1	56.5	57.6	
	人間ドック受診率	%	*1	47.9	43.4	46.8	48.1	49.4	
	特定保健指導実施率	%	*1	67.0	76.8	72.2	75.8	77.1	
	高ストレス者率	%	*1	4.5	4.9	5.0	5.5	6.0	
	いきいき職場率	%	*4	51	88	77	64	60	

*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

大切にしている価値観

トップメッセージ

めざす未来に向けた価値創造プロセス

価値創造の基盤となる取り組み

データ集

11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

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年 ^{※10}	2019年	2020年	2021年	2022年 ^{※11}	2023年	2024年	
連結貸借対照表												
資産の総合計	26,878	27,864	28,431	30,078	30,718	32,375	32,752	34,794	37,024	37,355	37,779	
負債の総合計	18,805	19,397	19,168	19,752	19,555	20,577	20,521	25,234	26,282	25,911	25,529	
純資産の総合計	8,073	8,467	9,263	10,326	11,163	11,798	12,231	9,560	10,742	11,443	12,249	
連結損益計算書												
営業収益(外部売上高)	13,310	13,503	14,513	14,414	15,004	15,293	15,082	8,981	10,311	13,955	16,350	
運輸業	8,513	8,684	9,287	9,291	9,508	9,539	9,334	4,768	5,441	7,503	—	
モビリティ業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9,864 ^{※12}	
流通業	2,401	2,201	2,320	2,339	2,398	2,455	2,260	1,422	1,242	1,694	1,970	
不動産業	1,022	872	1,088	1,095	1,396	1,485	1,651	1,457	1,511	1,700	2,177	
旅行・地域ソリューション業 ^{※13}	(415)	(425)	(416)	(420)	(413)	(405)	(423)	(187)	(959)	(1,629)	2,060	
その他事業	1,371	1,744	1,815	1,688	1,700	1,813	1,836	1,333	2,115	3,056	278	
営業利益	1,345	1,397	1,815	1,763	1,913	1,969	1,606	△2,455	△1,190	839	1,797	
運輸業	910	1,006	1,251	1,217	1,303	1,362	1,053	△2,521	△1,443	244	—	
モビリティ業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,144 ^{※12}	
流通業	44	15	53	52	72	61	38	△150	△86	56	130	
不動産業	277	251	327	322	357	356	349	292	300	367	406	
旅行・地域ソリューション業 ^{※13}	(8)	(6)	(4)	(6)	(2)	(2)	(10)	(△73)	(24)	(60)	78	
その他事業	118	156	224	204	199	212	197	△51	29	172	42	
経常利益	1,129	1,219	1,622	1,607	1,777	1,833	1,483	△2,573	△1,210	736	1,673	
親会社株主に帰属する当期純利益	656	667	858	912	1,104	1,027	893	△2,332	△1,131	885	987	
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	2,377	2,236	2,598	2,341	2,751	2,897	2,401	△1,032	△864	2,739	3,183	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,653	△2,129	△2,332	△2,958	△1,663	△2,474	△2,686	△2,116	△1,887	△2,149	△2,436	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△478	16	△313	443	△714	△71	△291	4,467	3,846	△887	△1,316	
主な経営指標(連結)												
総資産営業利益率(ROA)(%) ^{※1}	5.1	5.1	6.4	6.0	6.3	6.2	4.9	△7.3	△3.3	2.3	4.8	
自己資本当期純利益率(ROE)(%) ^{※2}	8.6	8.4	10.2	10.0	11.3	9.8	8.1	△23.7	△12.4	8.8	9.2	
自己資本比率(%)	29.2	28.8	30.9	31.3	33.2	33.3	34.1	24.5	26.2	27.7	29.3	
連結有利子負債残高	9,939	10,085	10,050	10,423	10,380	10,732	10,357	15,708	17,288	16,629	15,634	
NET有利子負債/EBITDA ^{※3}	3.3	3.3	2.8	2.9	2.7	2.7	2.9	△19.2	32.8	5.6	3.9	
デット・エクイティ・レシオ(倍) ^{※4}	1.3	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	1.8	1.8	1.6	1.4	
EBITDA(億円) ^{※5}	2,885	2,893	3,381	3,391	3,561	3,613	3,322	△708	429	2,436	3,430	
1株当たりの当期純利益(EPS)(円) ^{※6}	338.98	344.58	443.53	471.52	570.52	533.31	466.88	△1,219.71	△516.06	363.26	405.25	
1株当たりの純資産(BPS)(円)	4,048.31	4,138.65	4,534.29	4,857.50	5,273.42	5,612.63	5,847.27	4,460.73	3,973.15	4,245.13	4,537.76	
1株当たりの配当額(円)	115	125	135	140	160	175	182.5	100	100	125	142	
配当性向(%)	33.9	36.3	30.4	29.7	28.0	32.8	39.1	—	—	34.4	35.0	
総還元性向 ^{※7}	—	—	—	—	—	42.5	50.3	—	—	34.4	35.0	
純資産配当率(DOE)(%) ^{※8}	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	3.2	3.2	1.9	2.4	3.0	3.2	
自己資本総還元率(%) ^{※9}	2.9	3.1	3.1	3.0	3.2	4.2	4.1	1.9	2.7	3.0	3.2	
その他諸元												
連結減価償却費	1,539	1,495	1,566	1,627	1,635	1,631	1,704	1,734	1,608	1,596	1,633	
連結設備投資額	1,667	2,256	2,331	1,924	1,694	2,453	2,545	2,166	2,131	2,146	2,489	
単体設備投資額	1,445	1,864	1,987	1,598	1,278	1,909	1,762	1,674	1,494	1,559	1,633	
(再掲)安全関連投資	893	902	1,260	1,050	832	1,252	1,161	1,051	830	732	1,001	
連結従業員数(各年3月31日現在の就業人員)(人)	46,006	47,565	47,456	47,382	47,869	47,842	48,323	47,984	46,779	44,897	44,366	
単体従業員数(各年3月31日現在の就業人員)(人)	27,300	26,886	26,555	25,821	25,291	24,866	24,439	23,900	22,715	21,727	21,314	

単位:億円

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
運輸収入 計												
運輸収入 計	7,806	7,970	8,500	8,496	8,678	8,734	8,568	4,194	4,876	6,945	8,405	
新幹線	3,644	3,759	4,372	4,346	4,477	4,570	4,412	1,655	2,116	3,516	4,477	
近畿圏	2,921	2,962	3,022	3,050	3,090	3,081	3,075	1,944	2,107	2,567	2,942	
その他	1,239	1,248	1,105	1,100	1,110	1,082	1,081	594	653	860	985	

※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 - 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 + のれん償却費
 ※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、過去最高値を黄色のハイライトで表示しています。

大切にしている価値観

トップメッセージ

めざまし本に向けた価値創造プロセス

価値創造の基盤となる取り組み

データ集

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	290,138	233,465
受取手形及び売掛金	43,886	58,437
未収運賃	41,472	52,676
未収金	115,535	114,129
有価証券	36	—
棚卸資産	153,234	160,631
その他	73,844	82,161
貸倒引当金	△1,616	△537
流動資産合計	716,532	700,963
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,230,595	1,236,295
機械装置及び運搬具(純額)	399,001	414,075
土地	782,965	806,288
建設仮勘定	117,193	122,667
その他(純額)	51,447	54,097
有形固定資産合計	2,581,205	2,633,423
無形固定資産		
投資その他の資産	49,254	46,490
投資有価証券	101,980	127,931
退職給付に係る資産	3,173	4,564
繰延税金資産	232,895	207,161
その他	53,558	60,497
貸倒引当金	△3,761	△3,306
投資その他の資産合計	387,846	396,848
固定資産合計	3,018,306	3,076,763
繰延資産		
株式交付費	668	196
繰延資産合計	668	196
資産合計	3,735,507	3,777,923

単位:百万円

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	66,020	59,894
短期借入金	17,483	19,298
1年内償還予定の社債	100,000	60,000
1年内返済予定の長期借入金	39,553	77,130
鉄道施設購入未払金	1,245	1,327
未払金	122,108	163,458
未払消費税等	23,451	25,326
未払法人税等	13,600	13,422
預り連絡運賃	2,240	4,147
預り金	119,536	131,092
前受運賃	37,244	38,339
前受金	44,052	37,512
賞与引当金	29,540	36,251
災害損失引当金	396	2,575
ポイント引当金	706	143
その他	41,283	40,254
流動負債合計	658,464	710,175
固定負債		
社債	859,992	799,994
長期借入金	557,482	519,855
鉄道施設購入長期未払金	97,436	96,108
繰延税金負債	1,474	1,807
新幹線鉄道大規模改修引当金	29,166	33,333
環境安全対策引当金	3,414	2,255
線区整理損失引当金	15,794	30,292
退職給付に係る負債	223,318	211,647
その他	144,653	147,491
固定負債合計	1,932,733	1,842,786
負債合計	2,591,198	2,552,961
純資産の部		
株主資本		
資本金	226,136	226,136
資本剰余金	183,904	183,939
利益剰余金	626,108	692,468
自己株式	△1,378	△1,262
株主資本合計	1,034,772	1,101,282
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,061	6,569
繰延ヘッジ損益	△9	130
退職給付に係る調整累計額	△1,347	△2,087
その他の包括利益累計額合計	△295	4,613
非支配株主持分	109,832	119,064
純資産合計	1,144,309	1,224,961
負債純資産合計	3,735,507	3,777,923

大切に
する価値観トップ
メッセージめざす
未来に向けた
価値創造
プロセス価値創造
の基盤となる
取り組みデータ
集

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業収益	1,395,531	1,635,023
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,126,833	1,239,576
販売費及び一般管理費	184,727	215,698
営業費合計	1,311,560	1,455,275
営業利益又は営業損失(△)	83,970	179,748
営業外収益		
受取利息	41	57
受取配当金	997	879
保険配当金	1,546	1,549
受託工事事務費戻入	1,646	1,472
持分法による投資利益	1,099	1,379
貸倒引当金戻入額	1,708	998
その他	6,137	3,639
営業外収益合計	13,177	9,977
営業外費用		
支払利息	20,816	20,101
その他	2,711	2,241
営業外費用合計	23,528	22,343
経常利益又は経常損失(△)	73,619	167,382
特別利益		
固定資産売却益	7,262	4,066
工事負担金等受入額	65,983	17,105
収用補償金	1,406	4,514
その他	1,787	5,218
特別利益合計	76,440	30,904
特別損失		
工事負担金等圧縮額	63,493	16,310
収用等圧縮額	1,405	4,370
線区整理損失引当金繰入額	—	15,000
その他	12,287	17,424
特別損失合計	77,186	53,105
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	72,873	145,182
法人税、住民税及び事業税	14,429	17,102
法人税等調整額	△35,426	23,700
法人税等合計	△20,997	40,803
当期純利益又は当期純損失(△)	93,871	104,379
非支配株主に帰属する当期純利益	5,342	5,617
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	88,528	98,761

単位:百万円

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	93,871	104,379
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,442	5,794
繰延ヘッジ損益	△12	143
退職給付に係る調整額	△275	△373
持分法適用会社に対する持分相当額	△29	109
その他の包括利益合計	2,125	5,673
包括利益	95,996	110,052
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	90,635	103,670
非支配株主に係る包括利益	5,361	6,382

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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又は税金等調整前当期純損失(△)	72,873	145,182
減価償却費	159,655	163,322
工事負担金等圧縮額	63,493	16,310
固定資産除却損	5,228	5,601
固定資産売却損益(△は益)	△7,184	△3,594
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△15,416	△13,459
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△147	△1,533
賞与引当金の増減額(△は減少)	6,055	6,705
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)	△4,089	14,806
受取利息及び受取配当金	△1,039	△937
支払利息	20,816	20,101
持分法による投資損益(△は益)	△1,099	△1,379
工事負担金等受入額	△65,983	△17,105
売上債権の増減額(△は増加)	△37,305	△9,117
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,364	△6,492
仕入債務の増減額(△は減少)	55,335	24,688
未払又は未収消費税等の増減額	15,073	1,837
その他	37,883	5,500
小計	304,952	354,603
利息及び配当金の受取額	1,033	934
利息の支払額	△20,633	△19,939
法人税等の支払額	△11,388	△17,283
営業活動によるキャッシュ・フロー	273,964	318,314
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	△246,013	△249,352
固定資産の売却による収入	11,389	4,964
工事負担金等受入による収入	28,920	23,325
投資有価証券の取得による支出	△2,375	△22,327
投資有価証券の売却による収入	700	1,422
貸付金の純増減額(△は増加)	△1,304	3,561
その他	△6,218	△5,245
投資活動によるキャッシュ・フロー	△214,902	△243,651
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)	1,217	1,508
長期借入れによる収入	18,600	39,500
長期借入金の返済による支出	△71,572	△39,550
社債の発行による収入	10,000	—
社債の償還による支出	△25,000	△100,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△1,167	△1,245
自己株式の取得による支出	△963	△1
配当金の支払額	△24,400	△32,290
非支配株主への配当金の支払額	△235	△300
その他	4,756	759
財務活動によるキャッシュ・フロー	△88,765	△131,620
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△29,703	△56,956
現金及び現金同等物の期首残高	319,596	289,893
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	282
現金及び現金同等物の期末残高	289,893	233,218

大切に
する
価値観

トップ
メッセージ

めざす
未来に向けた
価値創造
プロセス

価値創造
の基盤となる
取り組み

データ集