



JR WEST GROUP INTEGRATED REPORT 2023

JR西日本グループ 統合レポート
— 価値創造報告書 —



もっとながる。未来が動き出す。

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

<p>1 大切にしている価値観 3</p> <p>2 トップメッセージ 7</p> <p style="padding-left: 20px;">特別対談 インノベーションの創出に向けて 13</p> <p>3 めざす未来に向けた価値創造プロセス</p> <p style="padding-left: 20px;">長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー 15</p> <p style="padding-left: 40px;">鉄道の安全性向上 21</p> <p style="padding-left: 40px;">主要事業の活性化と構造改革 29</p> <p style="padding-left: 40px;">不動産・まちづくりのさらなる展開 33</p> <p style="padding-left: 40px;">デジタル戦略による多様なサービスの展開 35</p> <p style="padding-left: 40px;">新たな事業の創出 37</p> <p style="padding-left: 20px;">JR西日本グループの事業概況 39</p> <p style="padding-left: 40px;">モビリティ業 41</p> <p style="padding-left: 40px;">流通業 43</p> <p style="padding-left: 40px;">ホテル業／旅行・地域ソリューション業 45</p> <p style="padding-left: 40px;">不動産賃貸・販売業／ショッピングセンター業 47</p>	<p>4 価値創造の基盤となる取り組み</p> <p style="padding-left: 20px;">サステナビリティの取り組み 49</p> <p style="padding-left: 20px;">地域共生 51</p> <p style="padding-left: 20px;">地球環境 53</p> <p style="padding-left: 20px;">人財戦略 63</p> <p style="padding-left: 20px;">財務戦略 69</p> <p style="padding-left: 20px;">コーポレート・ガバナンス 73</p> <p style="padding-left: 20px;">特別座談会 将来にわたって持続的に価値を創造する企業グループへと進化するためのダイバーシティ&インクルージョンとは 81</p> <p style="padding-left: 20px;">リスクマネジメント 85</p> <p style="padding-left: 20px;">企業倫理・人権 86</p> <p style="padding-left: 20px;">情報セキュリティ 89</p> <p>5 データ集</p> <p style="padding-left: 20px;">非財務データ(環境) 91</p> <p style="padding-left: 20px;">サステナビリティ重点分野の2022年度実績 94</p> <p style="padding-left: 20px;">11カ年財務サマリー 95</p> <p style="padding-left: 20px;">財務諸表 97</p>
--	--

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2022年4月～2023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)



見通しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本グループの事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本グループの現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。これらの将来の展望に関する表明には、さまざまなリスクや不確かさがつきまっています。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績の結果は、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

このレポートに掲載さ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2023年9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西日本グループが新たな一歩を踏み出すにあたり、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。

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をつなぎ、
西日本を起点に地域の課題を解決します。
そして、持続可能で活力ある未来を創り、その先の一人ひとりが思い描く暮らしを
様々なパートナーと共に実現していきます。

ステークホルダーの 皆様へ 提供する価値	お客様 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	地域・社会 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	パートナー 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	株主 持続的な 企業価値・株主価値 の向上	共に働く仲間 全員がいきいきと 活躍できる職場、 結束力とシナジーを 発揮する環境
----------------------------	--	--	---	--------------------------------	---

JR西日本グループの価値創造の体系

未来社会とその課題を見据え、「私たちの志」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。

未来社会を見据えた JR西日本グループの存在意義

人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

※グループ会社の企業理念を包含

持続的に価値創造する 企業グループへ成長する第一ステップ

5つの重点戦略

- 鉄道の安全性向上
- 主要事業の活性化と構造改革(鉄道事業・グループ事業)
- 不動産・まちづくりのさらなる展開
- デジタル戦略による多様なサービスの展開
- 新たな事業の創出

+

サステナビリティ経営の実現に向けた取り組み
(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)

10年後に実現したい未来

4つのビジョン

- 安全、安心で、人と地球にやさしい交通
- 人々が行きかう、いきいきとしたまち
- 一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし
- 持続可能な社会

私たちの志

長期ビジョン2032

中期経営計画2025

年度ごとの事業計画

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。

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、私たちの目指すべき方向性、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。

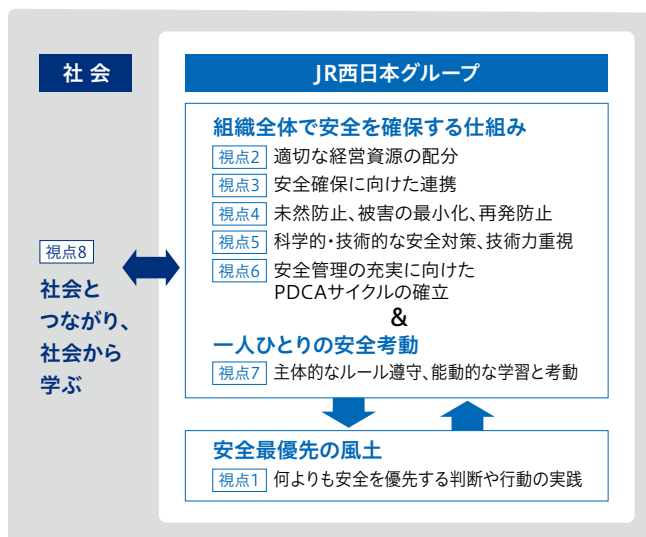
第1項に定めるとおり、私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げるため、安全を追求し続け、弛まぬ努力を積み重ねていきます。

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」の制定に併せて見直しを行いました。社員一人ひとりが強い使命感をもって、安全最優先の考動を日々実践していきます。

安全憲章

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

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



代表取締役社長

長谷川 一明

ポストコロナへの挑戦。 「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きます。

ポストコロナの時代に向けて

**ポストコロナという新しい時代へ。
当社グループも、いまこそ未来へ
大きく動き出す時だと感じています。**

長引いていたコロナ禍の影響もようやく収束し、社会が明るく前向きに動き始めました。それはJR西日本グループを取り巻く事業環境も同様であり、鉄道のご利用や個人消費も回復しつつあります。

およそ3年間に及ぶこの未曾有の事態は、社会に大きな変化をもたらしました。それは単なる変化ではなく、未来へと大きく動き出すきっかけとなる、まさに進化だと私は考えています。

私たちの事業の軸となる「移動」という行動についても同じだと思います。鉄道のご利用は回復しつつありますが、その内容をつぶさに見ていけば、これまでとの明らかな違いに気づくはずです。リモートワークをはじめとする働き方の多様化は、暮らしと仕事をつなぐ「移動」のあり方に大きな影響を及ぼしています。一方、人間の本能ともいえる「移動」への欲求は衰えることなく、改めてFace to Faceで会う喜びや価値が再認識されたのではないのでしょうか。ゆっくりと考える時間が増えた結果、価値観はますます多様化しています。出会いを生む、魅力のある新しいまちづくりが進むことで、その都市と都市を結ぶ「移動」へのニーズも増えてくると思います。

このような価値観の転換は「移動」ばかりでなく、社会や暮らしのさまざまなシーンに及んでいます。ポストコロナへと、時代は変動しています。当社グループも、今こそ未来へ大きく動き出す時であると思っています。

2022年度を振り返って

**厳しい事業環境に立ち向かい、
乗り越えたことによって
社員の意識も大きく変化しています。**

当社グループでは、2018年度より「中期経営計画2022」に取り組んできましたが、経営環境の激変に直面し、2020年10月に見直しを行いました。最終年度である2022年度は、コロナ禍の収束という機会を捉えた需要喚起などにより、連結・単体ともに3期ぶりの黒字化を実現し、いずれについても通期の業績目標を達成することができました。

この中期経営計画の5年間で改めて振り返ると、当社グループにとってかつて経験したことがないほどの非常に厳しい時期でした。10年分ほどの変化が一気に到来したことによって当社グループの弱みが浮き彫りにされた一方、構造改革やポートフォリオの見直しなどの変革に着手するなど、前向きに考えるべきことも多くあります。2022年度は、コスト構造改革において通期目標を大きく上回る成果を達成しています。



そして、このような厳しい経営環境においても、何よりも優先して取り組んできたのが福知山線列車事故を原点とした安全性向上です。当社グループにとって、「安全」は最重要の経営課題であり、それはいつの時代においても変わることはありません。

厳しい事業環境に立ち向かう中で、社員の意識も変化しつつあります。10年先、20年先の未来を考えたとき、このままの当社グループではいずれ大きな壁にぶつかる。その危機感を覚え、ポストコロナへの挑戦の志を共有できたこともかけがえのない成果だと思っています。

「私たちの志」に込めた想い

未来社会における、 JR西日本グループの存在意義は何なのか？ その想いを「私たちの志」としてまとめました。

当社グループでは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、一部を除き長期ビジョンと表記)」、「中期経営

計画2025(以下、一部を除き中期経営計画と表記)」とともに公表しました。

策定にあたっては、まず、コーポレート部門や事業部門、グループ会社の、将来の経営を担う若い世代の社員を中心に集ってもらい、制約を設けずに自由に議論してもらいました。そのうえで、若い世代の意見をベースに経営層で議論を重ねました。偶然とはいえ、ポストコロナの時代が幕開けする時期に経営の羅針盤となる「私たちの志」を策定できたことはとても有意義なことだと感じています。

議論では、これからの社会において私たちはどんな役割を担うべきなのか？あるいは企業グループとしてどんな存在でありたいのか？といった高い目線で語り合うことを意識しました。経営層だけでなく、若い世代を含め、どうしても従来の枠に囚われがちになるのですが、そんな時には、未来のありたい姿を語ろう、そこから現実はどう結びつけていくかを考えようと話しました。

「私たちの志」という言葉も、本来ならば「パーパス」といった名称になるのでしょうか。そのような大きなものではなく、当社グループの社員誰もが身近に自分ごととして考えられる

目指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。この「心を動かす」には、社会の人たちの心を動かすばかりでなく、社員自らの心が動くという意味もあると私は考えています。心が弾むくらいの熱い気持ちがないと人々の心を動かすことはできません。これからは社員からの提案などに対しても、「それであなたの心は動くのか？」と問いかけていきたいと思っています。

「未来を動かす」は少々口幅ったい表現かもしれませんが。しかし、たとえ小さな力であろうと社員一人ひとりが社会をより良い方向へ動かしていこうという志を抱くことはとても大切なことです。それが当社グループを未来へと動かしていく原動力になるはずで

長期ビジョン2032

「移動」に依存しない 「ライフデザイン分野」の拡大に挑戦。 最適な事業ポートフォリオの構築に 取り組んでいきます。

「私たちの志」と10年後のありたい姿の実現に向けて、「長期ビジョン2032」を策定しました。「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暮らし」、「持続可能な社会」の4つを、当社グループが重点的に向き合う社会課題としてビジョンに掲げました。長期ビジョン実現へのチャレンジとして、鉄道の安全性向上を取り組みの基盤とし、鉄道の活性化、ライフデザイン分野の拡大、最適な事業ポートフォリオの構築に取り組んでいきます。当社グループの事業は、これまで鉄道・非鉄道という領域で分けていました。しかし、コロナ禍という事業環境の変化によって、人の移動に大きく依存する分野と、関連性はあるものの必ずしも移動と連動しない分野という新しい軸が見えてきました。そこで新しく「モビリティサービス分野」と「ライフデザイン分野」という2つの分野

を設定しています。

この「ライフデザイン分野」は、不動産やまちづくりに加え、デジタル戦略や総合インフラマネジメント事業など新しい領域にまで及んでいます。

「ライフデザイン分野」への成長投資として、2027年度までの5か年で4,400億円を計画しています。連結営業利益における「ライフデザイン分野」が占める割合は、コロナ前の2018年度においては20%弱ほどです。これらの分野に対する投資は、利益に結びつくまで期間が長くなるため、しばらくの間、利益貢献は限定的になると見込まれますが、2025年度以降は大きく成長に寄与し、2027年度に35%程度、2032年度には40%にまで高めることを目標としています。かなりつま先だった目標かもしれませんが。しかし、10年後の当社グループのあるべき姿を見据えた上での戦略であり、実現に向けてすでにチャレンジを始めています。



鉄道事業における新しい需要の創出も、 当社グループの未来の鍵を握る 大きなチャレンジです。

長期ビジョン実現へのファーストステップとして、2023年度から「中期経営計画2025」をスタートしました。この中期経営計画では、期間を従来の5年間から縮めて3年間としています。その狙いは、「ポストコロナへの挑戦」という中期経営計画のタイトルが意味するように、新しい時代に向けてスピーディーに、そしてアグレッシブに挑んでいくことにあります。また、大阪・関西万博や北陸新幹線敦賀延伸といった大きなイベントが、2025年度までに集中することも踏まえています。

新しい中期経営計画においても鉄道の安全性向上が最優先の経営課題であることは変わりありません。新たに策定した「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に基づき、より一層の安全性向上の取り組みを実践していきます。

鉄道事業については、基礎的な需要は2023年度末までにコロナ前の9割に回復し、その後も同水準で推移すると想定

しています。この失った1割を取り戻し、さらに伸ばしていくために、本格的に回復するインバウンド需要の取り込み、デジタル戦略との連携、さらには駅を中心としたまちづくりなど多様な施策を推進し、「鉄道を中心としたモビリティサービスの活性化」に取り組んでいきます。鉄道における新しい需要の創出も、当社グループの未来にとって大きなチャレンジなのです。また、地域との共生も継続して取り組んでいくべき重要なテーマです。これらの取り組みでは多様な分野のパートナーとの共創も積極的に進めていきます。

デジタル戦略の推進

グループ力の強化から、 日々の働き方改革まで グループシナジーの最大化に向けて デジタル戦略を推進していきます。

DXの推進もグループシナジーの最大化に向けて鍵を握る重要な戦略だと考えています。お客様一人ひとりと当社グループの多様なサービスをつなぐために、「WESTER」や「モバイルICOCA」などを展開しています。中期経営計画では、



各社の連携を深めるなどグループ力の強化も重要な戦略となります。このようなグループマーケティングをはじめ、デジタルを活用したさまざまな取り組みを進めていきます。

DXの推進は、業務の効率化や働き方改革など、日々の仕事においても改革をもたらすはずで、すでに一部の鉄道の現場ではタブレット端末を活用していますが、業務中に使用可能なPCもしくはスマートデバイスを2023年度中に全社員に貸与する計画です。

将来的には、社員が直接事業データを分析したり、業務改善のためにアプリを開発するなど、新たな価値を創造できるような仕事の進め方を実現していきたいと思っています。

人的資本の充実

自分たちの仕事が社会を 未来へと動かしている。 そんなやりがいを実感できる 環境づくりを進めていきます。

サステナブルな取り組みにおいてなによりも重要なもの、それが「人」であることは言うまでもありません。当社グループが進化していくためには、自ら変革し成長する人財こそが一番の基盤となります。少子高齢化による労働力不足が顕在化するいま、その重みはますます増えています。

社員にとって働きがいのある職場を実現していくためには、賃金などの処遇からワークライフバランスまでさまざまな要素があります。なかでも一つ、私が大切だと考えているのが、誇りや達成感を持って仕事に向き合える環境です。自分たちの仕事が社会に役立っている、あるいは社会を未来へと動かしている。日々の仕事の中で、そんなやりがいを感じられる職場づくりを進めていきたいと思っています。またこのような当社グループの姿勢を、次代を担う若い人たちに発信していくことも重要です。その意味では「私たちの志」は未来の社員へのメッセージでもあるのです。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進も大切な取り組み

みです。性差や国籍ばかりでなく、LGBTQなど多様な人財がそれぞれの力を最大限に発揮できる環境づくりを進めていきます。私たちとは異なる経験や知識を持つ社会人採用も積極的に進めていきます。当社グループは、これから「ライフデザイン分野」を中心に幅広い事業にチャレンジしていきます。そのためには、多様な価値観を持つ人財の結集が欠かせません。

さらに、当社グループ全体で戦略的な人財育成を進めていくために、2023年4月、「人財戦略部」を新設しました。今後は、グループ各社を連携させたキャリアパスや適材適所による人財育成など、人的資本の面からもグループ力の強化を図っていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

次なる高い頂を目指し、 JR西日本グループ全社員の力を一つにして 前進していきます。

先日、海外の機関投資家とリモートによるミーティングを実施したところ、「よくぞここまで立ち直った」という言葉をいただきました。そのあと「しかし、これからだ」としっかり釘を刺されたのですが、この言葉は私自身にとって、そしてなによりも社員にとってとても励みになるものだと思います。これまでの社員の頑張りには経営者として機会があるごとに敬意を伝えています。

およそ3年に及ぶコロナ禍の期間、私たちは必死の思いで崖を登ってきました。いま、ようやく未来への道筋も見えてきており、次なる高い頂を目指し、力強い一歩を踏み出したところだと感じています。「心を動かす、未来を動かす」企業グループへと進化していくために、JR西日本グループ全社員の力を一つにし、前進していきます。

特別対談 イノベーションの創出に向けて ～ソニーグループ 平井シニアアドバイザーに訊く～

イノベーションで世界をリードするソニーグループにおいて、イノベーションマネジメントシステムの導入などをけん引してきた平井シニアアドバイザーをお迎えし、イノベーション創出の勘所や、業績回復に向けた組織改革の舞台裏について、社長の長谷川がお聞きしました。



代表取締役社長

長谷川 一明

ソニーグループ株式会社
シニアアドバイザー

平井 一夫氏

社員の情熱を引き出す仕組み

長谷川: コロナの時代になって以降、当社にとっては厳しい状況が続いています。その中で、社会インフラを支えていく企業として、お客様や地域、社会とのつながりから私たちの存在意義を見つめ直し、前進していきたい、さらに、イノベーションに積極的に挑戦し、新たな事業の育成、コロナで喪失した価値の復活に取り組まなければならないと考えています。2023年4月からイノベーション創出プログラム(「新規事業及び本業でのイノベーションの創出」と「イノベーションを興すことのできる人財の育成」を目的とした、JR西日本グループ全体で取り組むプログラム。詳細はP.38参照)を立ち上げ、取り組みを始めていますが、特定の部門や担当者だけでなく、グループ各事業そのものの中でイノベーションを興していくことが重要と考えています。

平井: なるほど。私たちもソニースタートアップアクセラレーションプログラム(ソニーグループが持つ経験やノウハウなどを、新規事業を創りたいと考える全ての人に提供し、新規事業の立ち上げから販売・拡大までをサポートするプログラム)導入時は、さまざまな困難がありました。イノベーションのジレンマといいますか、新しい取り組みには必ずネガティブな影

響を受けるところがあります。

長谷川: さまざまなターンアラウンド(経営改革)の局面では、厳しい状況やご苦労があったと思いますが、一番ご苦労されたのはどのようなことでしょうか？

平井: 一番気にかけていたのは社員のことです。例えば、事業の撤退や売却時には社員に対するインパクトがかなり大きくなります。それをいかに最小化するか。社員の待遇をどこまで保障してくれるのかなど、相手との話し合いの中で相当悩みましたね。

ターンアラウンド(事業再生、経営改革)について

平井: イノベーションの重要性は、どの業種でもみなさん認識されているように思います。しかし、誰もが分かっている、踏み切れるか踏み切れないかは、まさしくトップとマネジメントがどこまで踏み込めるか、コミットできるかというところにかかってくるのではないのでしょうか。

長谷川: 平井さんご自身は、どのように決断されてきたのでしょうか？

平井: 私はいつも「間違った判断をする方が判断しないよりも100倍いい」と社員に言っています。いつまでも判断しない



と、組織自体が前に進まなくなりますが、判断をすれば間違っていることがわかるので、軌道修正ができます。「リーダーは、間違えたと言う勇氣と自信を持ちなさい」とも話しています。何もしないままではリーダーとしてのクレディビリティ（信頼性）が下がってしまいます。「一緒に軌道修正してくれ」と正直にお願いされた方が、社員はどれだけ嬉しいか。モチベーションも上がりますよね？実は、判断の正否は現場を知っている人の方が直感するんです。逆に、間違った判断をした時には軌道修正すればいい。そういうスタンスでどんどん決断していましたね。

長谷川: トップには潔さも必要ですね。

平井: そうですね。そうしないと、後になるほど問題はどんどん大きくなっていきますから。

パーパスがもたらすもの ～『KANDO』について～

長谷川: 平井さんは、改革のプロセスの中で「感動」という言葉をキーワードに使われていますね。どのような想いでその言葉を選ばれたのでしょうか。

平井: 当社にはさまざまな事業分野があり、最初は全部門が一体となるべく「One Sony」と掲げていました。ただ、これはミッションでもビジョンでもパーパスでもなく、あるべき姿を言っているだけなんです。ミッションやビジョンを具体的に表現するにはどういう言葉がいいのかを、マネジメントの中で相当議論を重ねました。そんな中、誰からともなく「感動（KANDO）」というキーワードがあるのではないかと。エンターテインメントに「感動」は当然ありますし、エレクトロニクスにも「感動」できる商品がある。さらに、ソニー生命のライフプランナーは、他社とは違う営業スタイルで生命保険を販売する中でお客様から評価をいただき、それは「感動」に値すると認識したのです。金融分野にも「感動」がフィットしたのは嬉しかったですね。

長谷川: 多様な事業分野をまとめ、社員の思いを一つにしていくには、象徴的な言葉が必要なのですね。

平井: そうです。ソニーは今まで創業者（盛田昭夫氏、井深大氏）のカリスマ性が高かったため、そういった言葉は必要なかったのですが、時代とともに創業者のカリスマ性はなくなってくる。そこで、私の代になった時にはもう一度ミッション、ビジョン、バリューをはっきりさせ、社員に同じ方向を向い

てもらわないと、と思ったのです。

長谷川: そういう意味では、私どもも事業の領域が広がっている今、そもそも鉄道がどういう価値をお客様に提供できるのかを本質的に考え、もっと人やまち、一人ひとりの暮らしに結びついていかなければならないとの議論があり、当社グループの存在意義、「私たちの志」というものを改めて打ち出しました。

JR西日本グループのこれから

平井: JR西日本にはさまざまな事業領域がありますね。もはやモビリティではなく、「ヒューマンビジネス」と呼べるのではないのでしょうか。

長谷川: これからは、鉄道事業も地域とつながっていくことが重要です。例えば、地域によっては社会インフラのメンテナンスをどうするかといった問題も出てきています。地方の小さな自治体では道路修繕計画を立てること自体難しくなっていて、ご相談を受けることもあります。当社は、鉄道事業で培った、365日、24時間メンテナンスできる体制を整えています。こうしたノウハウを活かし、地域のお手伝いができるのではないかと考えています。

平井: おっしゃる通り、一つのビジネスになると思います。

長谷川: すでに、地産地消の推進をテーマに、地元の農業や漁業と連携したイベントなども実施していますが、今後はより複合的に結びつけるよう、踏み込んだ施策が必要と考えています。私どもの仕事は基本的にリアルですが、デジタルとリアルのネットワークが一体となった、きめ細かなアプローチが大切と考えています。例えば、若手社員を中心に取り組んでいるメタバース（仮想空間）上の「バーチャル大阪駅」の事例があります。メタバースの世界は他にもいろいろある中で、大阪駅のメタバースにはとても多くの若い方たちが参加してくださっています。その理由として、リアルな大阪駅とデジタル空間の中の大阪駅とが渾然一体となっている点が魅力ではないかと考えています。現実と仮想空間の一体化というのは、リアルを経験していないとできません。それこそが私どもが展開するメタバースの価値であり、いろいろな可能性を感じます。当社は、鉄道、ショッピングセンターやホテル、地域開発など、これまでずっとリアルで仕事をしてきています。それぞれの事業をデジタルと結びつけ、一人ひとりの暮らしに役立つ新しいサービスを提供していきたい。今、まさに構想を練っているところです。

長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

JR西日本グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会行動変容の加速等により、かつてない厳しい状況が続いていましたが、需要回復の兆しが見え始めています。一方、自然災害の激甚化、人口減少に伴う市場の縮小や労働力の減少に加え、国内外の情勢は不安定さを増しています。

新たな事業計画の策定にあたり、前計画の振り返りを行ったうえで、激変する経営環境を踏まえて、改めてJR西日本グループの存在意義、社会において果たすべき役割を見つめ直し、「私たちの志」を掲げ、「長期ビジョン2032」を設定し、その実行計画としての「中期経営計画2025」を策定しました。

「中期経営計画2022見直し」の振り返り

JR西日本グループは2018年4月に「中期経営計画2022」を公表したものの、2020年初頭より新型コロナウイルスの感染が拡大し、経営環境の激変に直面しました。その中で、

- ① 社会インフラ企業としての使命を守る
- ② お客様や社員の安全を守る
- ③ 社員の雇用を守る
- ④ サプライチェーンを守る

という4つの基本方針を掲げ、迅速に初動対応を行いました。

2020年10月には「中期経営計画2022見直し」を公表し、4つの戦略軸として「福知山線列車事故を原点とした安全性向上」「地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦」「経営の強靱化」「変化対応力を高める企業改革」を定め、変革・復興に取り組んでまいりました。

コロナ禍が想定より大幅に長引いたこともあり、結果的に「中期経営計画2022見直し」で定めた経営目標数値は未達になりましたが、財務面では機動的な債務調達、公募増資も実施し、コスト構造改革とあわせて変化対応力向上、将来の成長に向けた種まきとなる取り組みをはじめ、変革・復興の取り組みを着実に進捗させてまいりました。

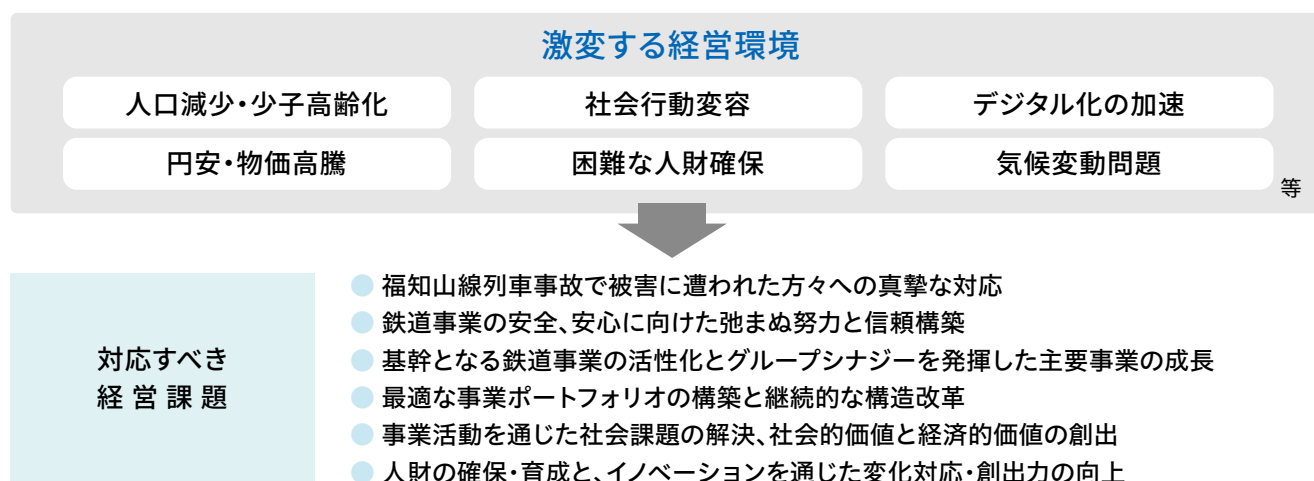
■連結営業収益・EBITDAの実績

	2020年度	2021年度	2022年度	
			実績	目標(中計見直し)
連結営業収益	9,200億円	1兆311億円	1兆3,955億円	1兆4,500億円*
EBITDA	▲708億円	429億円	2,436億円	3,300億円

※「収益認識に関する会計基準」適用前

新計画策定にあたっての課題認識

これまでの取り組みを着実に継続・推進することはもちろんのこと、多くの経営環境の変化、それに伴う経営課題が存在するなかで、いま一度、私たちの存在意義、社会において果たすべき役割を見つめ直しました。



経営の方向性

前述の過程において、お客様が安全に、安心してご移動いただけるモビリティサービスの提供はもちろんのこと、お客様の暮らしに寄り添い一人ひとりのお客様が思い描く“暮らし”そのものに対象を拡げたサービスをさまざまなパートナーとも協力しながら提供する重要性を認識いたしました。

お客様の移動にあわせて価値を創造していく「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事業拡大」を両立させていくことを目指します。

鉄道の安全性向上

鉄道の安全性向上を最優先することは、新たな経営方針の中においても不変です。「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との変わらぬ決意のもと、被害に遭われた方々に真摯に対応するとともに、お客様を想い、ご期待にお応えすべく、安全を最優先する考動を実践していきます。

モビリティサービス分野のブラッシュアップ

コロナによる行動変容や人口減少に直面する中でも、今まで以上に移動の利便性、快適性を追求し、移動したい、また行きたいと感じていただくためにさらなるブラッシュアップを図ります。



鉄道・交通、流通
(物販・飲食等)、
ホテル、旅行

ライフデザイン分野の事業拡大

人と人、人とまちをつないで移動そのものを創り出すことや、個々のお客様のニーズを把握し、生活や地域に密着した事業を展開し、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を拡大します。



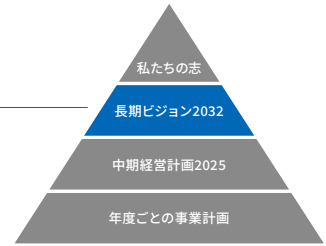
不動産、SC、地域・まちづくり、デジタル戦略、新たな領域

こうした課題を踏まえ、ポストコロナへの挑戦という大きな転換期にあたり、未来社会における羅針盤として「私たちの志」を掲げました。「私たちの志」の実現に向け、10年後の2032年に実現したいありたい姿として「長期ビジョン2032」、これらを目指していく第一ステップとして「中期経営計画2025～ポストコロナへの挑戦～」を併せて設定しました。

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、10年後（2032年）にありたい姿として、「長期ビジョン2032」（以下、「長期ビジョン」）を策定しました。重点的に向き合う社会課題を特定し、実現したいビジョンを、「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」及び「持続可能な社会」の4つに設定しました。



「私たちの志」の実現と10年後（2032年）のありたい姿

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

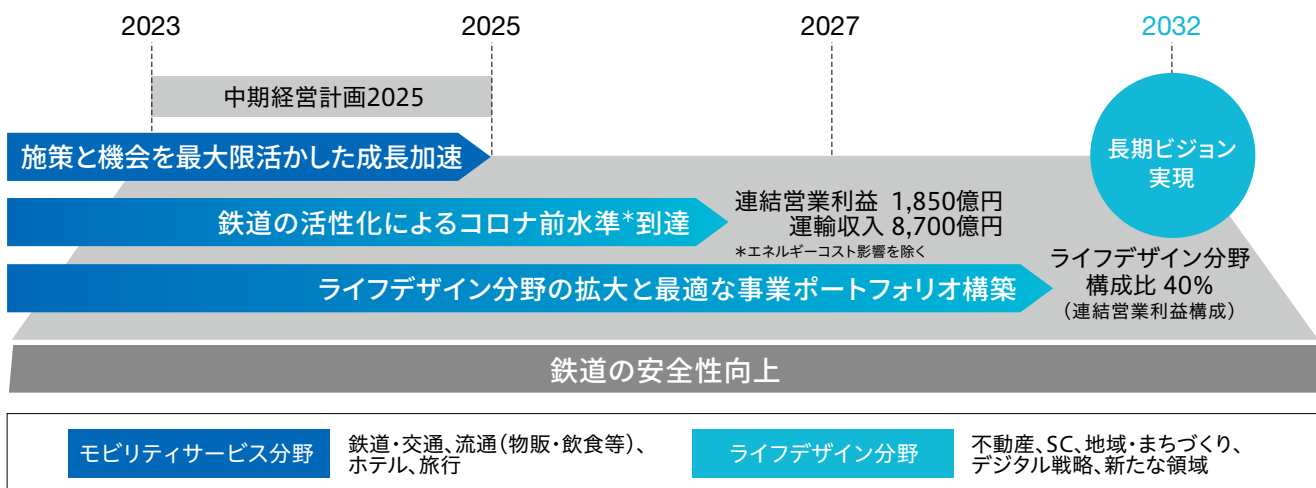
長期ビジョン2032

4つのビジョン	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
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
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
④ 持続可能な社会	様々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

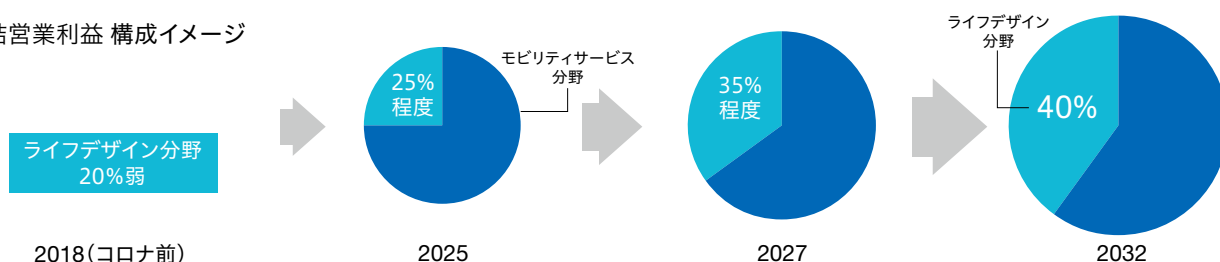


長期ビジョン実現へのチャレンジ

この「長期ビジョン」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。

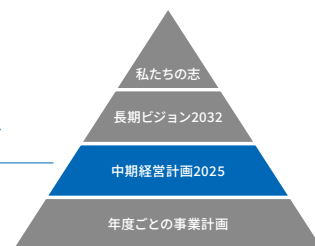


連結営業利益 構成イメージ



中期経営計画2025～ポストコロナへの挑戦～

「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、早期のコロナ前水準への回復に向けて、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ました。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・人権等に取り組みます。それぞれの詳細は、各ページをご覧ください。



グループを挙げて
取り組む
**中期経営計画
2025**

重点戦略

- 1 鉄道の安全性向上 P21
- 2 主要事業の活性化と構造改革(鉄道事業・グループ事業) P29
- 3 不動産・まちづくりのさらなる展開 P33
- 4 デジタル戦略による多様なサービスの展開 P35
- 5 新たな事業の創出 P37

+ サステナビリティ経営の
実現に向けた
取り組み

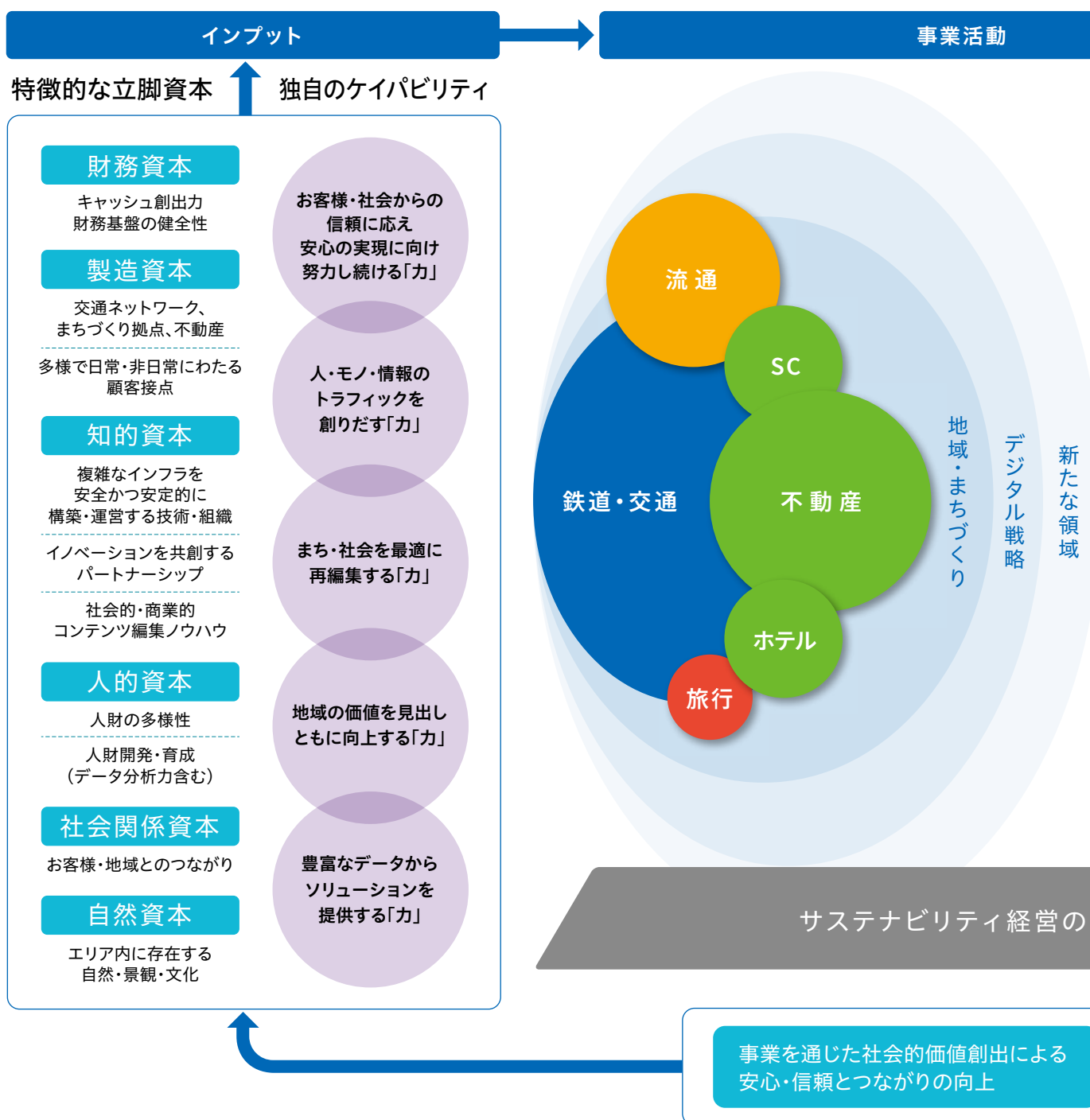
長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

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」「中期経営計画」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。

私たちの志 | 人、まち、社会のつながりを進化させ、

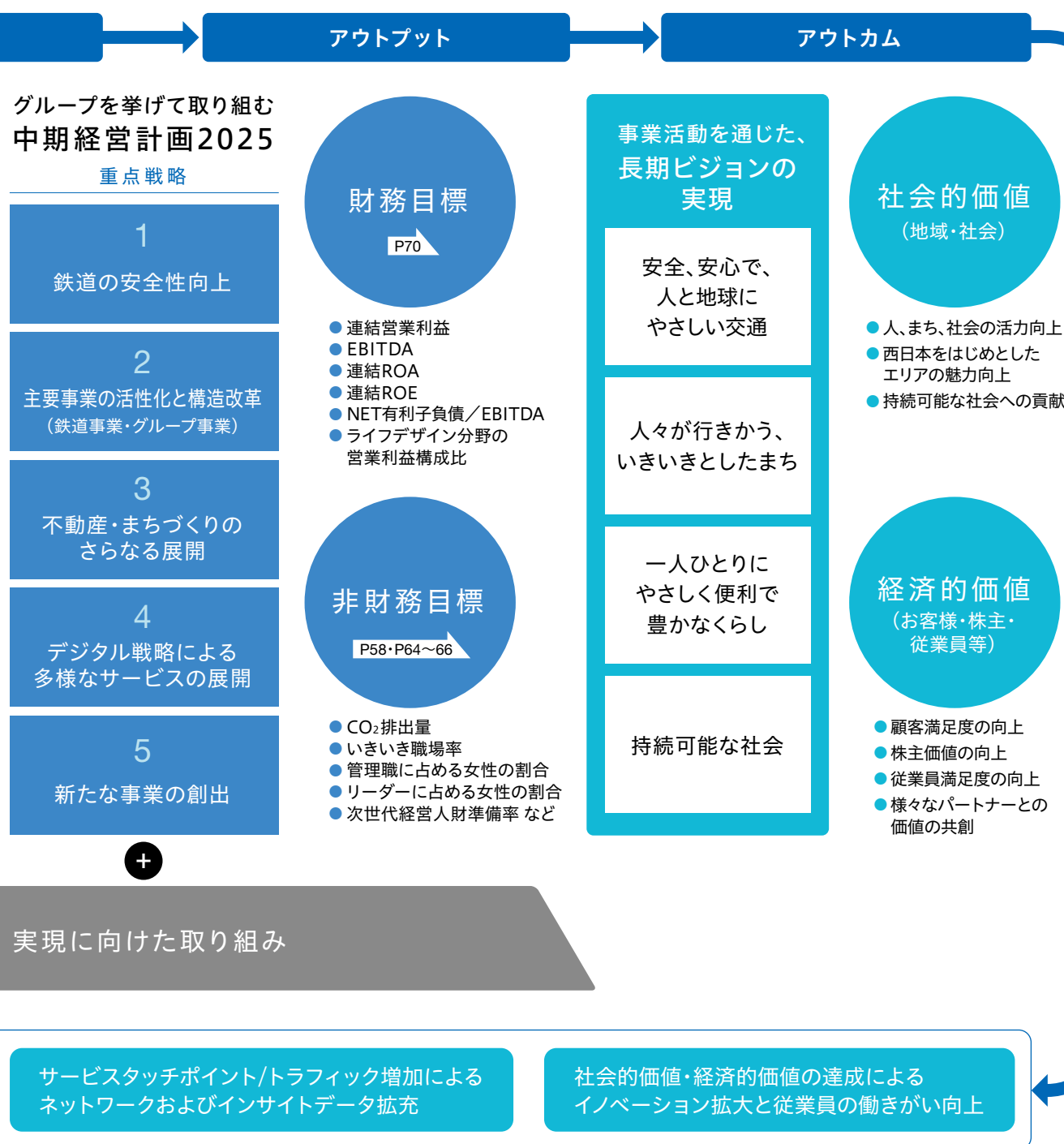


JR西日本グループの事業活動について

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。

心を動かす。未来を動かす。



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

福知山線列車事故について

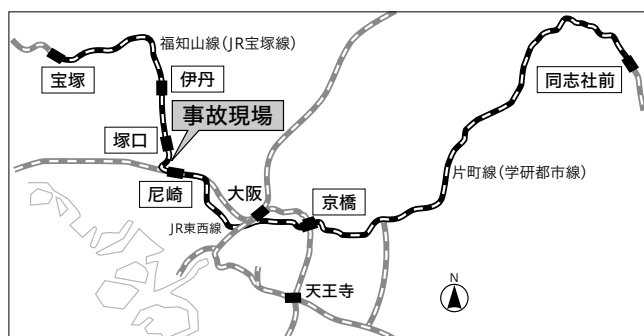
2005年4月25日、弊社は、106名のお客様の尊いお命を奪い、563名の方々にお怪我を負わせるという、極めて重大な事故を惹き起こしました。あらためましてお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々のご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

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、企業風土の变革に引き続き取り組んでまいります。

概要

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



事故原因 航空・鉄道事故調査委員会(現:運輸安全委員会)「鉄道事故調査報告書」より

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

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

れたことによるものと考えられる。

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

事故の反省と教訓

事故からどれだけ時間が経過し、世代交代が進んでも、事故を惹き起こした当事者として、決してこの事故を風化させることなく、福知山線列車事故を安全の取り組みの原点としていかなければなりません。将来にわたってこの事故の重い反省と教訓を継承していくため

に、当時の企業風土や安全マネジメントにおける問題点を再確認し、何を安全の羅針盤として引き継いでいくべきかをまとめた「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」を策定し、2021年3月に公表しました。

- 安全の取り組み**
▶ <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/>

反省すべき点とその背景要因

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

ました。

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

福知山線列車事故の反省

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

反省の主な背景要因(組織の底流にあった問題点)

安全に対する向き合い方、組織的な安全確保のあり方

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

安全の担い手である社員に対する向き合い方

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

鉄道事業運営への過信・慢心と社会に対する姿勢

- 事業運営に対する過信や慢心が芽生え、社外から謙虚に学ぶ姿勢に欠けていた

事故の教訓

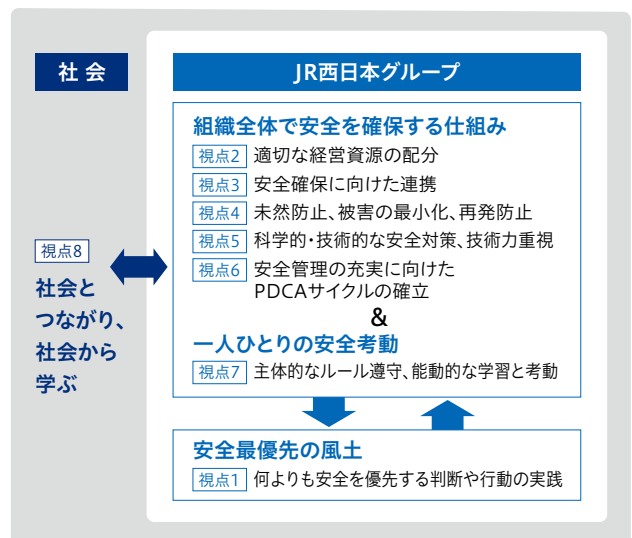
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

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

さらには、弊社内で安全の取り組みを進めるだけでなく、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
祈りの杜 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「祈りの杜」は、お亡くなりになられた方々の慰霊・鎮魂の場として、また、将来にわたり事故の痕跡を保存し、事故を決して風化させることなく、いのちの大切さを社会や後世に伝え続けていく場として、そして弊社が事故を反省し、安全を誓い続けていく場として、将来にわたり責任を持って大切にお守りし続けてまいります。



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、安全を最優先と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、「祈りの杜」の訪問の他、お客様の救護訓練やシステムを超えた社員間でのディスカッション、ご被害者様に講話いただいた映像の視聴や、事故を経験した社員による語り継ぎを行うなど、工夫して取り組みを進めています。

「祈りの杜」での学習

ご被害者様のさまざまなお気持ちや、事故の事実が残る非常に大切な場所である「祈りの杜」を訪れることにより、事故当時の状況やいのちの大切さを学び、安全最優先の取り組みの実践に向けた自らの具体的な考動につなげます。



職場での取り組み 中国統括本部 広島保線区

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。特に、福知山線列車事故の後に入社した社員が事故について学んだ内容を、講師役となって他の社員に伝えたり、「祈りの杜」に赴いた社員が、その場で自分の目で見て感じたことや、これからの自身の決意を共有したりする機会を設け、事故の背景や、反省と教訓を学び・伝えられるようにしています。

また、「安全の実現に欠かせない視点」を保線区の具体的な職務に落とし込んだ教材を作成し、個人の目標と紐づけて定期的に振り返りを行うなど、より社員一人ひとりがどのように行動するかを考えられるようにしています。

事故の後に入社した社員が、福知山線列車事故を自分のこととしてとらえ、加害企業の一員として語り、これから入社してくる社員にも伝え続けていけるよう、取り組んでいきます。



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。



祈りの杜 福知山線列車事故現場
▶ <https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/inorinomori/>
JR西日本あんしん社会財団
▶ <https://www.jrw-relief-f.or.jp/>

被害に遭われた方々への対応

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

追悼慰霊式

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

ご説明会

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



安全で安心できる社会づくりに向けた取り組み

お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている企業として、重大な事故を惹き起したことの反省の上に立ち、「安全で安心できる社会づくり」の一端を担いたいとの思いから、2009年4月に「JR西日本あんしん社会財団」を設立いたしました。事故や災害などで被害に遭われた方々の心身のケアにかかわる事業や、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。

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訓練器を助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体にも助成を行っています。



いのちのセミナー



AED訓練器助成事例



「いのち」の作文コンクール作品集

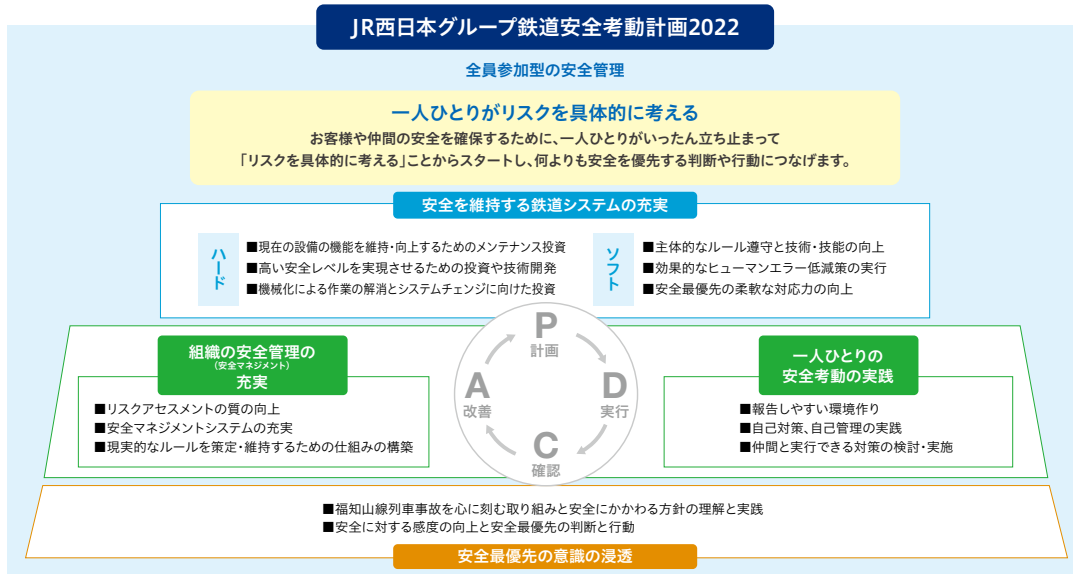
鉄道の安全性向上

安全性向上の取り組み

2018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2022」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の決意のもと、原点に立ち返り安全を追求するために策定したもので、2022年度までの5年間取り組みを進めてきました。

また、これまでの取り組みについて確認したうえで、より一層の安全性向上の取り組みを実践する「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」を策定し、2023年度からスタートしています。この計画にもとづき、「お客様を安全に目的地までご案内する」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、「お客様から安心、信頼していただける鉄道」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2022」の振り返り



■「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の目標の達成状況

到達目標		2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
2022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	ゼロ	0件	0件	0件	0件
	死亡に至る鉄道労災	ゼロ	0件	1件	0件	0件
2022年度の到達目標 「安全考動計画2017」 目標値から、さらに1割減※1	お客様が死傷する鉄道人身障害事故※2 さらに1割減	9件以下	11件	8件	5件	4件
	踏切障害事故	さらに1割減 22件以下	24件	17件	11件	17件
	部内原因による輸送障害	さらに1割減 126件以下	170件	167件	145件	142件

※1「安全考動計画2017」の目標に到達した項目は、その数値からさらに1割減 ※2「安全考動計画2017」での「ホームにおける鉄道人身障害事故」から範囲拡大

5年間を通じた目標とした「お客様が死傷する列車事故」についてはゼロの目標を達成しました。一方、「死亡に至る鉄道労災」については1件発生させてしまい、1名の仲間のかげがえのない命を失いました。

また、2022年度の到達目標のうち、「踏切障害事故」については、目標を達成し

ました。一方、「お客様が死傷する鉄道人身障害事故」については、目標を達成できませんでした。加えて、「部内原因による輸送障害」については、これまでの発生事象等を分析し、重点化による抑え込みを進めましたが、重点化した領域以外での事象の発生もあり、目標を達成できませんでした。

■「安全の実現に欠かせない視点」に照らした確認

5年間の安全の営みの有効性、取り組みの充足状況、方向性を、福知山線列車事故の教訓としてとりまとめた「安全の実現に欠かせない視点」に照らして、確認しました。

安全性のさらなる向上のためには、整備した仕組みの有効性を一層高めてい

くことに重点的に取り組むことが重要であると認識し、「実行力の向上」を図ります。また、「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ます。

安全最優先の意識の浸透

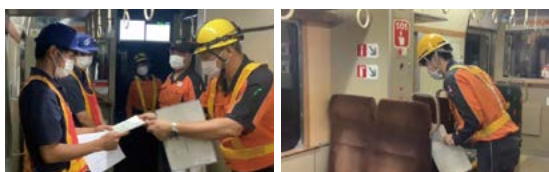
【取り組み事例】 系統や組織をこえた「迷わず列車を止める」訓練の実施(中国統括本部山陰支社エリア)

危ないと感じたときや安全が確認できないときは「迷わず列車を止める」ことの実践に向け、さまざまな系統やグループ会社も参加した訓練を実施しています。実際に夜間に訓練用列車を走行させ、列車を停止させています。

参加した社員から、実際に列車を止める訓練により「迷わず列車を止める」ことに自信を深めることができたという声があがっています。また、系統や組織をこえて訓練に参加することで、列車を止めるさまざまな手段を学ぶことができるため、実践力の向上が図られています。



車内非常用機器について参加者に説明する様子



列車を止める手段を伝達し、実際に車内非常ボタンを取り扱う様子

さまざまな組織の仲間と共に実際に列車を止める訓練を実施することで実践力を高めています



中国統括本部
安全推進部
原 良太

これまで、危ないと感じたときや安全が確認できないときは「迷わず列車を止める」ことの重要性を伝えてきました。一方、実際に体験した社員ばかりでないため、列車を止めることについて不安を感じる社員もいるのではと思い、この訓練を実施することにしました。

夜間に訓練列車を走行させることで、走行区間のさまざまな職場の社員も参加してもらいました。業務内容の異なる社員が参加する中、それぞれの業務内容に応じた手法で実際に列車を止める様子を見学することで、さまざまな止める手段の理解を深め、実践力を高めることにつながっていると感じています。

今後も地区の駅長を中心とし、各職場も参加する訓練に継続して取り組んでいく予定です。

仲間とともに実際に列車を止める訓練をすることで、学びを深めることができました



中国統括本部
米子電気技術センター
米子電気区
湊 彩香

「迷わず列車を止める」について、教育を受けているので、列車の止め方は知っていたものの、実際に列車を止める場面に遭遇したことはありませんでした。この訓練に参加し、ホーム上で列車を緊急に停止させるため、ホームの非常ボタンを押し、進入してくる列車に向けて赤色灯を振りながら走ることを実際に体験しました。訓練を通じて、いざというときに「迷わず列車を止める」ことに対して、自信を深めることができたと思っています。

また自分が体験するだけでなく、仲間とともに訓練することで、先輩から詳しい説明をしてもらうとともに、他の職場の社員の止める手段を知ることで、より深く学ぶことができました。

この訓練で学んだことを活かし、危ないと感じたときや安全が確認できないときは「迷わず列車を止める」ことを確実に実践します。

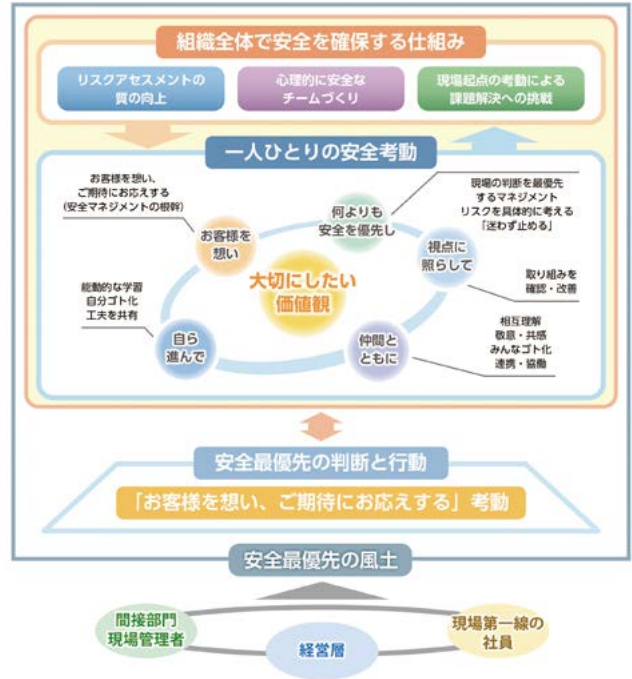
「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」

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」においては、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深め、組織風土として醸成していきます。

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、駅ホーム・踏切の安全対策や地震・降雨対策をはじめとした防災・減災、車両更新、防犯対策、労働災害防止等、設備の強化・拡充を図るとともに、仕組みやルールを見直し改善することでそれらの有効性を高めていきます。

なお、安全投資については、2023年度から2027年度までの5年間で約5,300億円を見込んでおり、安全性の維持・向上に向けたハード整備を着実に進めていきます。



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

「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

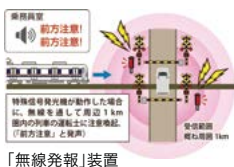
ホーム安全

- 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



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、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を推進



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対策を推進



ハード・ソフトの機能向上

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

安全最優先の風土の醸成

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



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



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



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

主要事業の活性化と構造改革

行動変容や価値観の多様化により、基礎的なご利用はコロナ前には戻らない中でも、鉄道ネットワークの充実・さらなる進化、生産性向上などにより事業の持続可能性を高めていきます。そして、出会いを生む、魅力のあるまちづくりを進めることで、都市と都市を結ぶ「移動」への新たなニーズを創出し、デジタル戦略による多様なサービスも組み合わせ、各事業のシナジーを活かしながらニーズに応えていきます。

新幹線を基軸とした鉄道ネットワークの充実

未来の「well-being」な暮らしを実現するための地域づくり

観光資源が豊富な西日本各地への広域誘客

地域と連携し、国内および、再び活性化するインバウンドのお客様に向けた広域周遊観光を促進

山陰エリア

新型車両投入による旅の魅力向上



やくも新型車両



観光列車「あめつち」



北陸エリア

- 金沢-敦賀延伸開業(2024年春)、北陸デスティネーションキャンペーン(2024年秋)を契機とした、観光素材の磨き上げと周遊ルートの整備
 - ・「福井県観光開発プロジェクト」の取り組みによる、県・旅行会社と一体となった福井県着の旅行商品のラインナップ強化
- 周遊利便性を高める2次アクセスの向上
 - ・和倉温泉への回遊性を高める「わくらイナナー」

Japanese
Beauty
Hokuriku



新しい観光列車



北陸新幹線W7系

山陽新幹線各エリア

- 利便性の向上によるご利用促進
 - ・新型車両投入(N700S)
 - ・EXサービスの機能拡充(1年前予約、EX旅パック、EX旅先予約)
- 地元と一体となった観光素材の整備とプロモーション実施
 - ・新山口を中心とした着地コンテンツ整備(長門湯本～萩)



SEA SPICA



観光列車「エトセトラ」



山陽新幹線 N700S



南紀エリア

地域連携と特別列車の運行による新しい旅の楽しみ方提案

特急「くろしお」
ロケットカイトス号



関西都市圏ネットワークのさらなる進化

鉄道を軸にシームレスな公共交通を構築し、ウォーカブルで魅力あふれるまちづくり

施策や機会を最大限活かした価値創造、地域ニーズに細やかに対応した沿線づくり

大阪・関西万博を契機とした価値創造

関西エリアおよび関西経済のさらなる発展の基盤づくり推進

2025年大阪・関西万博を支えるアクセス輸送、プラスワントリップ促進で関西、西日本全域に賑わいを拡大

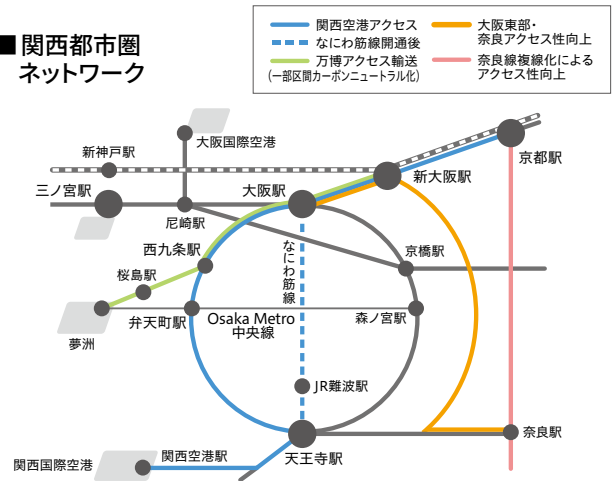


イノベーションの実験場「JR WEST LABO」
大阪駅(うめきたエリア)



弁天町駅改良

■ 関西都市圏ネットワーク



都市の軸となる鉄道ネットワーク整備を通じて、魅力ある国際都市づくりに貢献

インバウンド需要の取り込み

様々なニーズに対応した万全な受入体制と関西・西日本エリアの情報発信・誘客

- 関西国際空港とのアクセス性向上により、大阪・京都への所要時間短縮
- 日本のゲートウェイから、西日本各地への周遊がより快適に



関空特急「はるか」

大阪東部・奈良アクセスの利便性向上

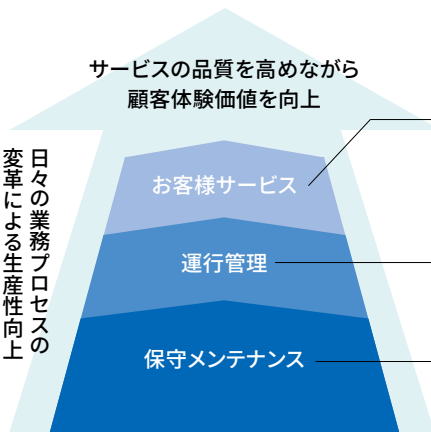
- 奈良線複線化事業の効果最大化



人々が訪れたいくなる、いきいきとした拠点づくり、多様なライフスタイルに対応した生活密着型の沿線づくりを促進

- 駅を中心としたまちづくり、賑わいの創出
 - ・大阪駅新駅ビル[イノゲート大阪] (2024年秋)
 - ・大阪駅西地区[JPタワー大阪] (2024年夏)
 - ・大阪駅西高架下 (2024年秋～2027年春)
 - ・三ノ宮駅新駅ビル (2029年度)

業務プロセスの変革による生産性向上



お客様サービスの変革

- みどりの券売機の機能向上による駅サービスのデジタル化推進
- タブレット端末を活用したお客様案内
- ニーズに応じた商品設定(S Work Pシート、チケットレスサービスなど)

運行オペレーションの変革

- 西日本各エリアにおける計画的な車両更新
- ワンマン方式による運転への切り替え推進
- 車両性能向上による環境負荷低減
- 需要想定を踏まえた臨時列車設定など、柔軟なダイヤの構築

保守メンテナンス手法の変革

- CBM*の実現
 - 地上設備の状態監視に向けたセンサなどの設置
 - 総合検測車導入による検査の車上化
 - 既存通信網を活用したIoTインフラネットワーク

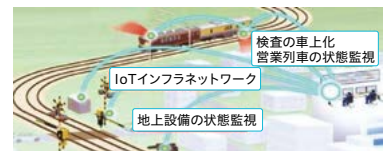
*CBM(Condition Based Maintenance):設備状態を常時監視・把握し、必要な時のみメンテナンスを実施することで品質と効率性を両立させる予防保全の考え方

■コスト構造改革の実績と目標(単体、19年度比)

22年度 実績	25年度 目標	27年度 目標水準
▲260億円	▲400億円	▲500億円



みどりの券売機プラス



鉄道のCBM化のイメージ

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

主要事業の活性化と構造改革

物販・飲食事業の活性化と構造改革

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くらしを実現

基本戦略

「連携」と「挑戦」で新たな付加価値を創造していくことにより、お客様の「暮らし」と「旅」の未来を創る



重点施策



外部提携による
競争力向上



既存店舗の磨き上げ

ホテル事業の活性化と構造改革

旅の魅力や人々のつながりを創り、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供し、まちの価値向上に貢献

基本戦略

「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



重点施策



JPタワー大阪
新ブランドホテル



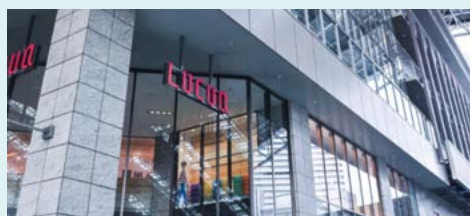
既存ブランド
価値再構築

ショッピングセンター事業の活性化と構造改革

強みであるリアルを軸に、デジタルでもお客様とテナントをつなぎ、「地域一番のエリアプラットフォーム」を実現

基本戦略

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



重点施策



変化する消費に応える
リアルコンテンツ

JR西日本グループ



リアル・デジタルによる
お客様接点の拡大・強化



ヴィアインの
ブランド再構築

主な取り組み

- 提携店舗のさらなる出店拡大（セブン-イレブン、スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社、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
- 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
- 「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



広島駅新駅ビル
ホテル新規開業

主な取り組み

- マリオット社提携ブランド「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」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を向上
- 「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」を契機としたブランド再構築
- 「食のグランヴィア」をキーとした差別化とサービスレベルの向上、適正な価格マネジメント
- 旅や地域の魅力を感じる非日常体験の提供
- 上質な旅の基点として洗練された施設を提供
- 周辺グループホテルとの連携で幅広いニーズに対応



地域特性を捉えた
館づくり

主な取り組み

- 地域の生活者ニーズに応える価値ある店ぞろえの追求
- 来館・滞在を促すリアル体験、「小さなオケージョン」の創出
- お客様が参加するコミュニティ、ファンづくり
- 会員共通化によるロイヤルカスタマー化の推進
- WESPOアプリによるお客様との接点拡充
- リアルとデジタルを融合したOMOによる個客体験の創出
- ターミナル駅の賑いを生む大型商業施設の開発（大阪、広島、三ノ宮 など）
- 地域密着の日常ニーズを捉えたライフサポート型SCの開発
- コンサルティング事業による業容拡大

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

コミュニティ形成につながる場づくり

行政や周辺事業者等との連携や、JR西日本の交通ネットワークの強みを活かして、沿線のまちづくりを推進しています。

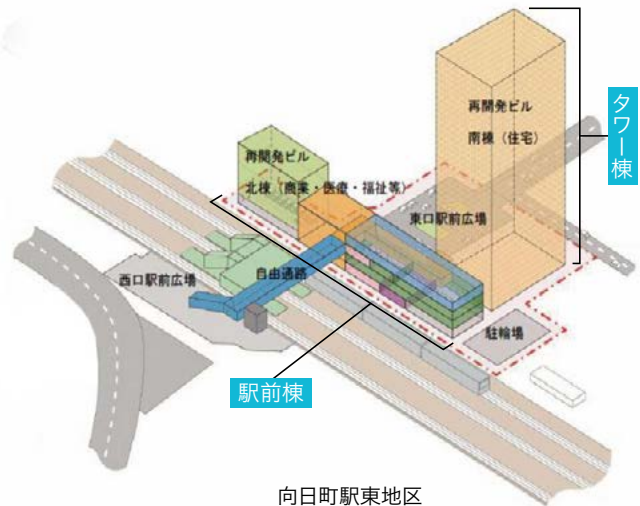
西明石駅南地区では、市との連携によりまちの魅力を高め、駅周辺への行政施設の設置や周辺開発も誘発し、広域鉄道ネットワークを活かした、便利で住みよいまちづくりを行います。

向日町駅東地区では、駅の東西をつなぐ自由通路・橋上化事業と駅東エリアの市街地再開発事業を一体的に行い、スタートアップや最先端企業が集積した働きたいまちの創出を目指しています。

「ハコ」ではなく、「コミュニティ形成につながる」場づくりを推進し、コミュニティの形成を通じて、少子高齢化や、防災・防犯など、お客様や地域・社会が抱えるさまざまな課題の解決を目指します。



西明石駅南地区



向日町駅東地区

まちなかの体験価値向上

- 周辺事業者などと連携した
エリアマネジメントによる
まちなか全体の魅力向上
- コンテンツの継続的更新などによる
体験価値と集客力の向上
(ジェイアール京都伊勢丹・SC・駅ビルなど)
- 駅前空間の整備による交流機能拡張、
まちとの回遊性向上



大阪ステーションシティでのイベントの様子



ジェイアール京都伊勢丹のイベントスペース

拠点駅開発



大阪駅新駅ビル開発 (イノゲート大阪)

2024年 秋 開業予定

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

2025年 春 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等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

大阪駅西地区開発 (JPタワー大阪)

2024年 夏 開業予定

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、都心の体験価値向上を図る

※日本郵便株式会社、株式会社JTＢ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	2,100 億円
-----------	----------

**2023～2025年度の累計。出資を含む。

デジタル戦略による多様なサービスの展開

これまでの振り返り

2020年10月に「JR西日本グループデジタル戦略」を策定し、3つの再構築（顧客体験・鉄道システム・従業員体験）を軸に、JR西日本グループが持つ豊富で多彩なデータの利活用を進めるために必要な基盤や環境の整備に取り組んでまいりました。

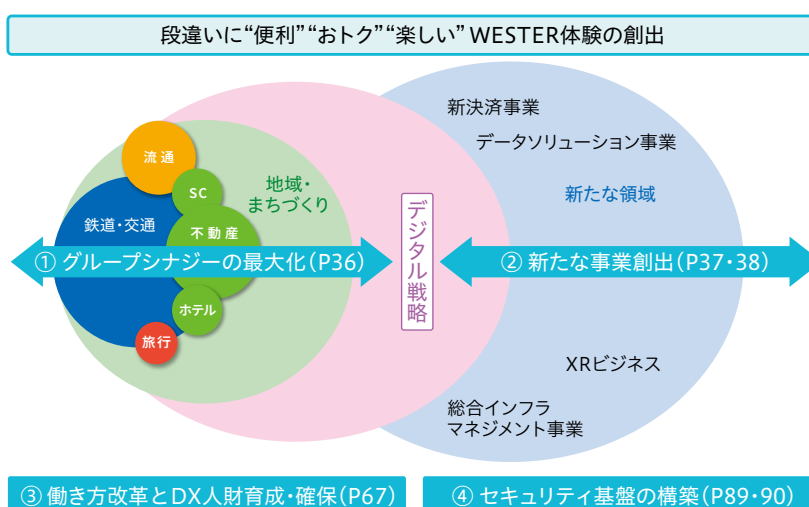


	顧客体験の再構築	鉄道システムの再構築	従業員体験の再構築
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> MaaSアプリ「WESTER、tabiwa by WESTER」のリリース、機能増強 共通ポイント制度「WESTERポイント」開始、加盟店拡大 モバイルICOCAアプリのリリース 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道設備のCBM化のためのAIモデル構築（自動改札、着雪予測など） AIカメラを活用した画像解析・検知技術の開発 社内で製作したソリューションの外部への提供開始 	<ul style="list-style-type: none"> 場所を問わず業務が行えるICT環境の整備 機動的な情報共有、意思決定のためのグループウェア、モバイル端末導入
主な成果 (2022年度末時点)	<ul style="list-style-type: none"> WESTERアプリDL数：約110万件 WESTER会員数：約580万人 WESTERにおけるデジタルスタンプラリー開催件数：約80件 → 購買・移動需要創出 	<ul style="list-style-type: none"> 社内の累計コスト削減：約2.5億円/年 ソリューションの外部販売：受注件数15件 第三者評価の獲得（第6回インフラメンテナンス大賞特別賞など） 	<ul style="list-style-type: none"> 本社の紙使用量半減 変革実感している社員の割合増（2021年度比2～3倍、間接部門社員の約50%）

これからのデジタル戦略

3つの再構築により整備した基盤を活用しながら、「JR西日本グループ長期ビジョン2032」「中期経営計画2025」の実現に向け、「デジタル戦略4つの柱」を推進し、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、持続可能なエリアづくりに貢献してまいります。

■ デジタル戦略4つの柱

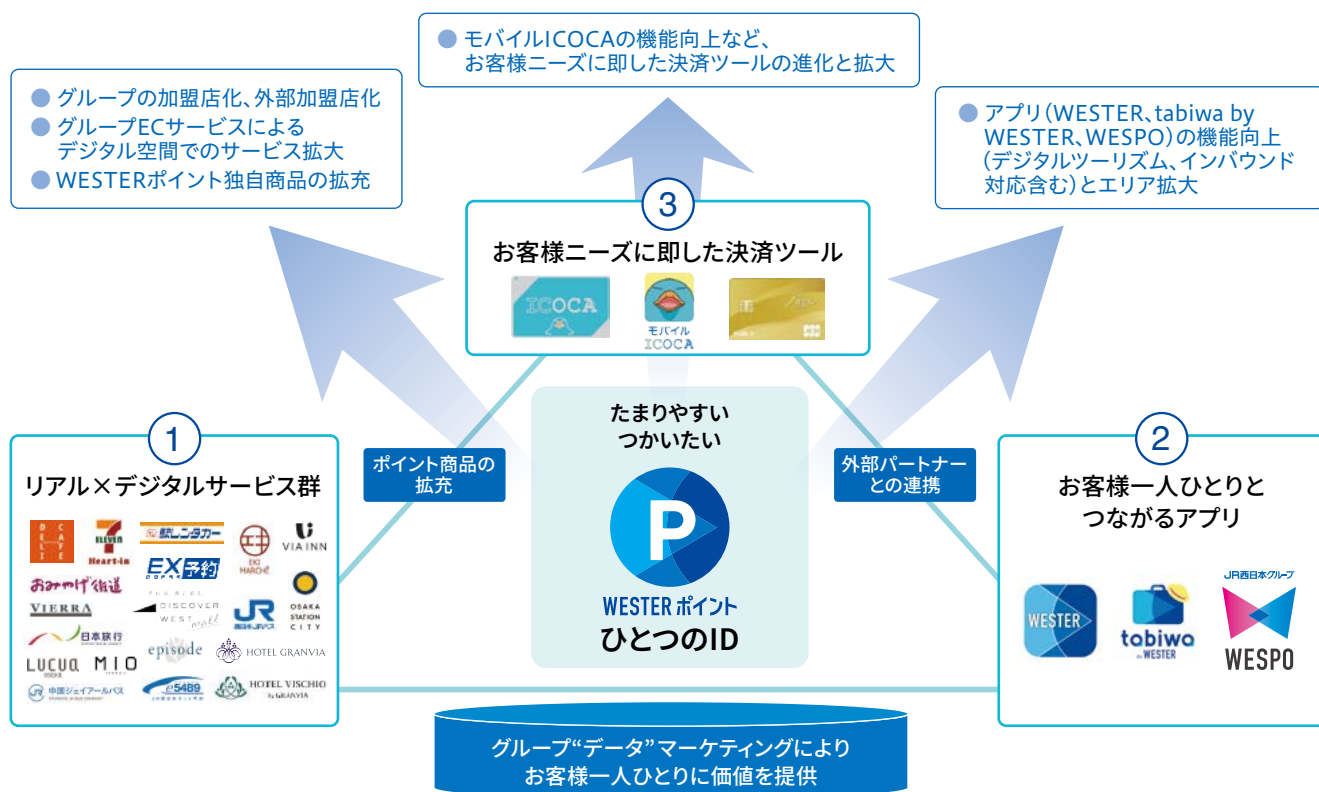


KPI

2025年度	2027年度	2032年度
WESTER会員数：800万人 モバイルICOCA利用者数：300万人	WESTER会員数：1,000万人 モバイルICOCA利用者数：500万人	ライフデザイン分野の 連結営業利益構成比：40%

“WESTER体験”を通じたグループシナジーの最大化

WESTER会員・ポイントを基軸として、①リアルな店舗・デジタル空間のサービス、②接点となるアプリ、さらに③決済サービスでつながることで、グループシナジーの最大化を図ります。



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)に取り組みます。

ICOCAに+ (プラス)



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。



WESTERにおけるデジタルスタンプラリー

お客様の行動様式を意識しながら仮説検証を繰り返し、年間を通じてデジタルスタンプラリーを実施。



新たな事業の創出

“WESTER体験”を支える新たな決済サービス導入

日常生活でお客様一人ひとりと「つながる」ことを目的に、J-WESTカード、モバイルICOCAに次ぐ第三の決済手段として、資金移動業に参入し、新たな決済サービスを導入します。

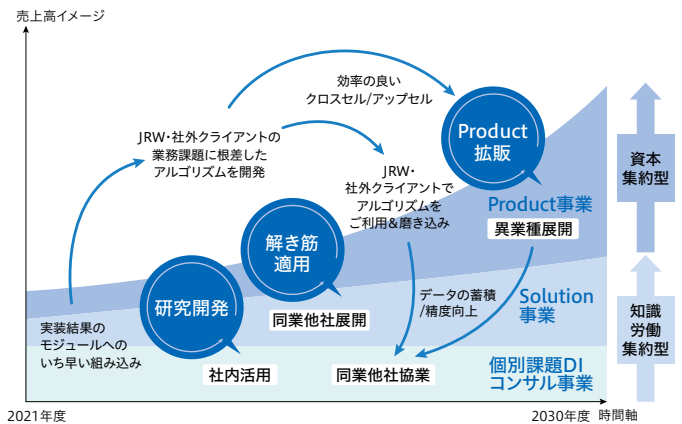
これまで以上に多くの場所で、お客様に「便利」「おトク」「楽しい」体験をお届けすることで、お客様の心を動かすファンづくりを行います。また、企業間取引や自治体からの補助金給付への活用の検討など、新たな決済サービスを通じた未来型のまちづくりにも挑戦してまいります。



“よこてん”で広がるデータソリューション事業

当社が鉄道事業で培ったデータソリューション事業のノウハウを横展開(よこてん)することで、同業他社に留まらず、他の産業領域の「安全性向上」や「設備点検の効率化」といった課題解決に貢献します。

事例	自動改札機の故障予測(他の鉄道会社でサービスイン済)
	稼働データ 閾値0.5の場合
大阪駅 1号機	券読み回数: 8回 切符搬送速度: 2.5m/s 切符読取不良: 14回 大阪駅 1号機の7日以内故障確率 0.95 ← 点検実施
大阪駅 2号機	券読み回数: 2回 切符搬送速度: 1.5m/s 切符読取不良: 10回 大阪駅 2号機の7日以内故障確率 0.33 ← 点検しない



未来を動かすビジネスチャレンジ

- 当社が有する有形無形の資産、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。
- 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 +PLACE(プラスプレイス)事業(事業化)

WESTER IDをキーに、“移動”とさまざまな社会活動の拠点となる“スペース”との掛け合わせを実現する、鉄道会社ならではのスペースマッチングプラットフォームサービスとして、2023年4月よりサービスを開始。



事例2 XR*ビジネス(試行中)

現実世界で多彩な機能性と社会性を発揮する「駅」をバーチャル上に拡張。デジタル技術の活用によりさらなる活用自由度を高め、当社独自の“新価値協創フィールド”として育成し、多様な事業展開を模索。



* XR(クロスリアリティ)とは、現実世界と仮想世界を融合することで、現実にはないものを知覚できる技術の総称

持続可能な暮らしを実現する「総合インフラマネジメント事業」

時代の変化やご利用実態に合わせて鉄道アセットを最適化させ、サービスを提供し続けてきたノウハウ・実績を活かし、人口減少傾向が続く社会が直面するインフラ設備老朽化対策、効率的な維持管理の追求、技術者確保等の課題解決に挑みます。

市民の皆様、自治体、地域のパートナーとのつながりを進化させてインフラマネジメントの広域化、業務包括化等を推進し、地域の産業として豊かな暮らしを支え続ける「総合インフラマネジメント事業」を展開してまいります。

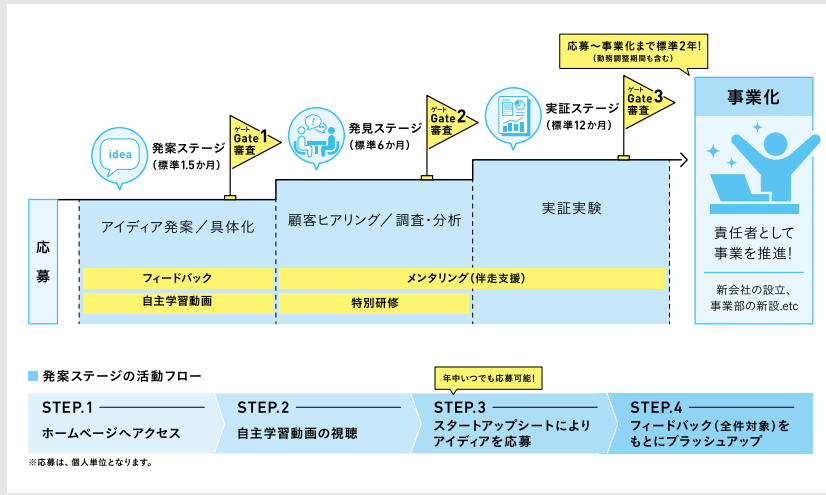
事例 2023年4月から米子市の下水道関連業務を受託

JR西日本グループで鉄道車両メンテナンス等を担ってきた後藤工業株式会社が、クボタ環境エンジニアリング株式会社、東芝インフラシステムズ株式会社と共同企業体を組成して受託



TOPICS

イノベーション創出プログラム



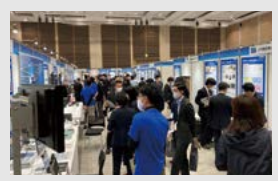
- 「新規事業および既存事業でのイノベーションの創出」と「イノベーションを興すことのできる人財の育成」を目的とした、JR西日本グループ全体で取り組むプログラムです。
- イノベーションを興すために必要となるスキルを身に付ける教育コンテンツ、活動を支援する制度などを備え、社員のアイデアからイノベーションを興し、持続的に価値創造する企業グループを目指します。

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。
- 2023年度は、12月12-13日の期間で、「私たちの志」をメインテーマとして、昨年度を上回る規模、工夫を凝らした出展内容での開催を予定しています。

2022年度 イノベーション&チャレンジ デイの概要 (11月9-10日開催)

- グループ会社やパートナー企業のさまざまな取り組みを展示
- 多彩な顔触れによるパネルディスカッションも実施し、約3,000名の方が来場



グループ各社による展示・体験ブース

JR西日本グループの事業概況

■ 連結セグメント 2023年3月31日現在 ※2023年度からセグメント区分を変更しております。



収益構造

2023年3月期

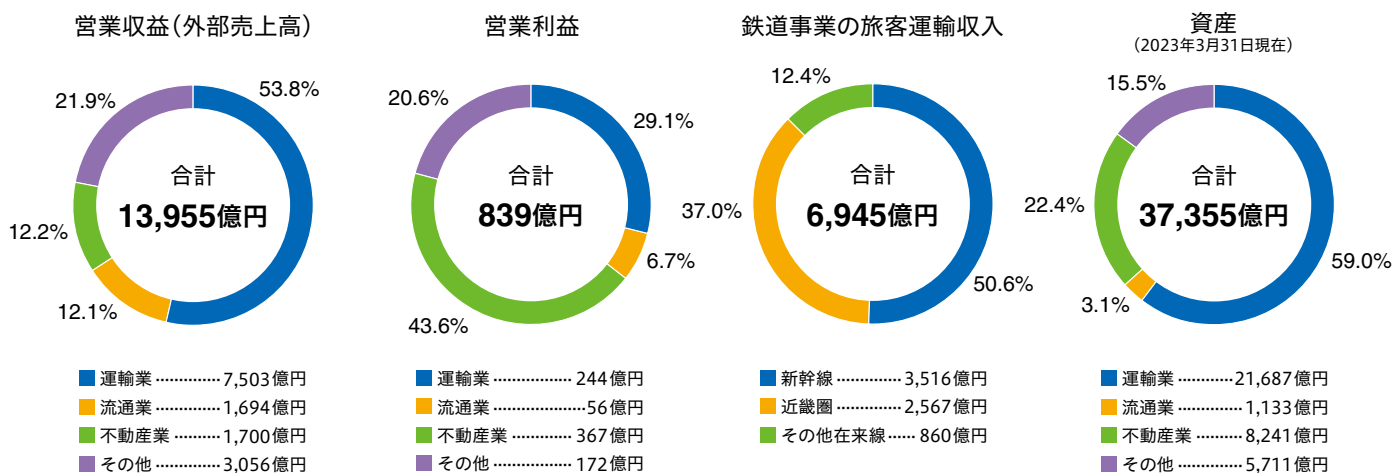
大切に
する
価値観

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

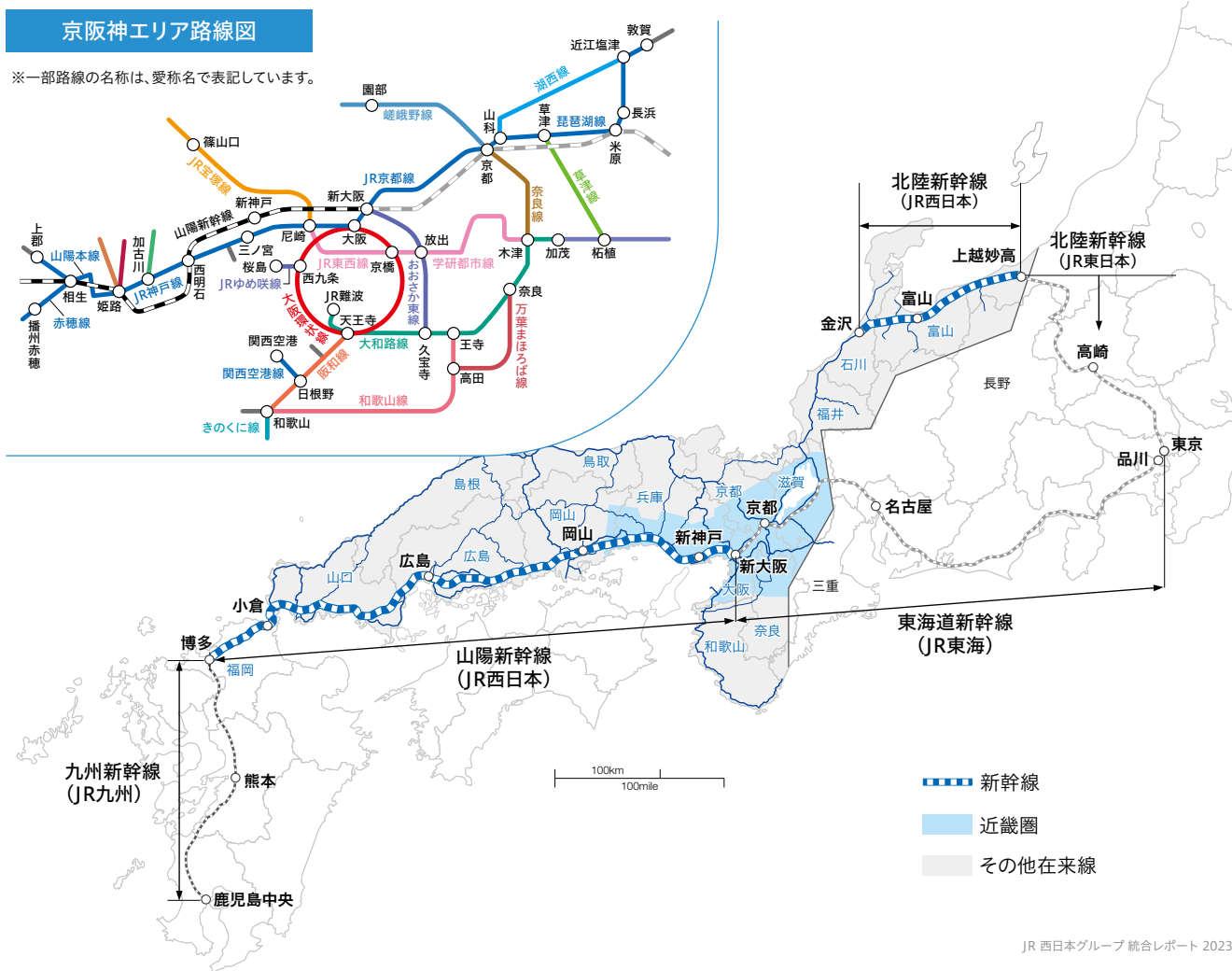
データ
集



(注)「営業利益」と「資産」の割合については、連結調整額を除いて計算。
「営業利益」と「資産」の合計については、連結調整額を含みます。

営業エリア(鉄道)

2023年3月31日現在



事業別戦略
モビリティ
サービス

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、建設業などを展開しています。

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

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

強み

事業展開

	新幹線	在来線
	<p>山陽新幹線</p>  <p>営業区間 新大阪～博多</p> <p>開業年 新大阪～岡山 1972年 岡山～博多 1975年</p>	<p>北陸新幹線</p>  <p>営業区間 上越妙高～金沢</p> <p>開業年 上越妙高～金沢間開業 2015年 金沢～敦賀間開業 2024年春</p>
	<p>近畿圏</p> 	<p>その他</p> 

鉄道輸送データ (2022年度)

キロ程※(キロ)	輸送人員(百万人)	輸送量(百万人キロ)	駅数(駅)
計 4,903.1 新幹線 …… 812.6 在来線 …… 4,090.5	計 1,641 新幹線 …… 68 在来線 …… 1,588	計 47,892 新幹線 …… 16,293 在来線 …… 31,598	計 1,174

※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

長期ビジョン・中計実現に向けた具体例

ご利用しやすい持続可能な交通体系を地域と共に推進

自動運転・隊列走行BRTの社会実装に向けた取り組み

当社ローカル線のうち、鉄道の特性が十分に発揮できないと考えられる線区については、地域のまちづくりや線区の特性・移動ニーズを踏まえ、鉄道の上下分離等を含めた地域旅客運送サービスの確保に向けて、地域の皆様と対話を推進しています。また、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用しながら、持続可能な交通体系の実現に貢献します。



自動運転・隊列走行BRT

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」の技術確立に取り組み、社会実装を目指しています。

2022年11月には広島大学、東広島市、および当社で連携協定を締結し、都市拠点などにおける公共交通の機能強化と魅力向上に向けて、BRTの導入検討に関する研究、実証実験および政策形成を相互に連携しながら推進しています。

2021年10月に開始した専用テストコース（滋賀県野洲市）での実証実験を2023年7月に完了し、社会実装に向けた次のステップとして、2023年11月（予定）から公道（広島県東広島市）での実証実験を開始します。

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 P29
- 関西都市圏ネットワークのさらなる進化 P30
- 移動と暮らしを豊かにする鉄道サービスの充実
- 業務プロセスの変革による生産性向上 P30

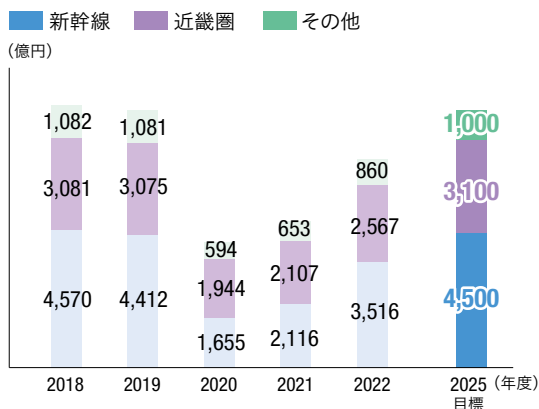
ご利用しやすい持続可能な交通体系を
地域と共に推進

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

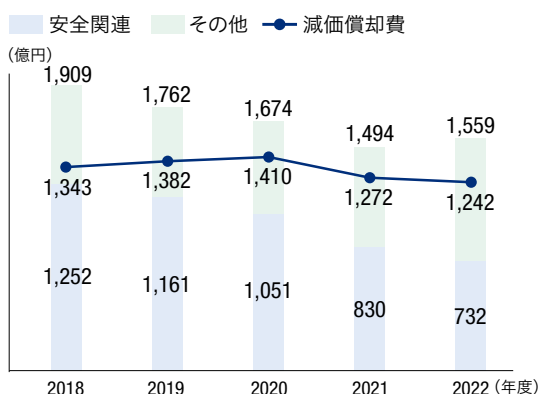
- 競争環境などを踏まえた届出の範囲内での見直し
- 運賃・料金体系のシンプル化、需要に応じた弾力的な価格設定
- 持続可能な運賃・料金制度について、関係機関と継続的に協議

業績推移

運輸収入



単体設備投資(自己資金)



事業別戦略
モビリティ
サービス

流通業

駅構内を中心にコンビニエンスストアや飲食店などの多彩な店舗や、百貨店を運営するほか、ビジネスホテル「ヴィアイン」を西日本エリア内外でチェーン展開しています。

お客様のデイリーニーズへのきめ細やかな対応力を磨き上げて、一人ひとりにやさしく便利で豊かなく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交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徒歩5分圏内で展開
- ジェイアール京都伊勢丹は、西日本エリア随一のターミナル駅である京都駅で広域からの集客力を誇る百貨店を展開

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

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 447 店舗
デイベロッパー		エキマルシェ 3 施設
飲食		直営店舗 92 店舗 (デリカフェ、麵家等)
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)
宿泊特化型ホテル		既存 25 施設 新規開業 2022年11月 ヴィアインプライム赤坂 2023年 9月 ヴィアインプライム札幌大通 ※北海道初進出
百貨店		1997 年開業 京都伊勢丹来店者数 1,900 万人 (2023年3月期)

長期ビジョン・中計実現に向けた具体例

「連携」と「挑戦」で新たな付加価値を創造していくことにより、お客様の「暮らし」と「旅」の未来を創る

スターバックス コーヒー JR京都駅 西口店 開業

これまでセブン-イレブン・ジャパンやユニクロ等、新たな付加価値を共創できるパートナーと連携してきましたが、株式会社ジェイアール西日本フードサービスネットがスターバックス コーヒー ジャパン 株式会社とライセンス契約を締結し、2023年10月に京都駅に一号店を開業いたしました。今回の提携を通じて、コロナ禍を契機とした人々の行動変容および市場構造の変化への対応を加速し、持続可能で活力ある未来を共創していきます。

エキナカのさらなる魅力向上を図り、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。

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 コーヒー ジャパン、ユニクロ等）
- 提携効果の最大化に向けた店舗運営力の向上

既存店舗の磨き上げ

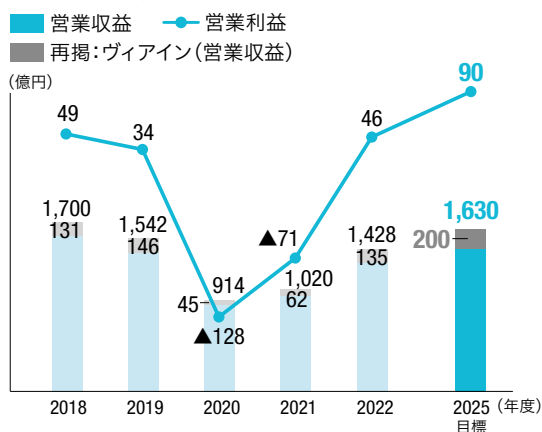
- 地域産品の発掘・商品化、大阪・関西万博を契機としたさまざまなパートナーとの連携による土産事業の強化
- デジタル技術を活用した店舗運営の効率化
- 各エリア拠点駅におけるリニューアルを通じたMD最適化

ヴィアインのブランド再構築

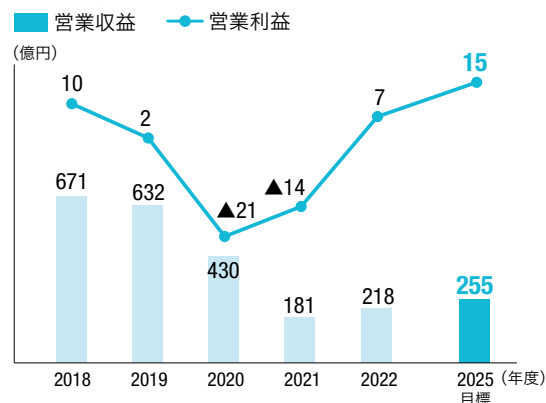
- 「ヴィアインプライム」の立ち上げを通じた提供品質の向上とチェーン全体の戦略的なブランディング推進
- 適正な価格マネジメントの強化による収益性の向上

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。

事業別戦略
モビリティ
サービス

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西日本の主要駅直結など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

- 1905年創業以来、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)

多様な顧客接点・ネットワーク

- 全国に広がる店舗網、海外ネットワーク、WEBなどの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

事業展開

ホテル業	 HOTEL GRANVIA	5施設	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● ハイクラス宿泊主体型ホテル
	 Nara Hotel		<ul style="list-style-type: none"> ● 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		<ul style="list-style-type: none"> ● 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
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 国内店舗数 55店舗 (2023年8月末現在)	ツーリズム <ul style="list-style-type: none"> ● WEB販売 ● 国内旅行事業 ● 海外旅行事業等 
			ソリューション <ul style="list-style-type: none"> ● 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

長期ビジョン・中計実現に向けた具体例

旅の魅力や人々のつながりを創り、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供し、まちの価値向上に貢献

「THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection」2024年夏開業



1F正面玄関イメージ



2024年夏(予定)に大阪駅西地区において開発を進める「J」Pタワー大阪にJR西日本ホテルズの新ブランド「THE OSAKA STATION HOTEL, Autograph Collection」を開業いたします。マリオット社との提携による新たなブランドの展開を通じて、JR西日本グループのホテルブランド全体のステータス向上を図り、付加価値の高いサービスを提供していきます。大阪駅からの抜群のアクセスを基盤に、西日本エリアの新たな観光拠点として人と人、人とまちをシームレスにつなぐ持続可能なサービスを提供してまいります。

戦略

業績推移

「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「大阪ステーションホテル、オートグラフコレクション」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

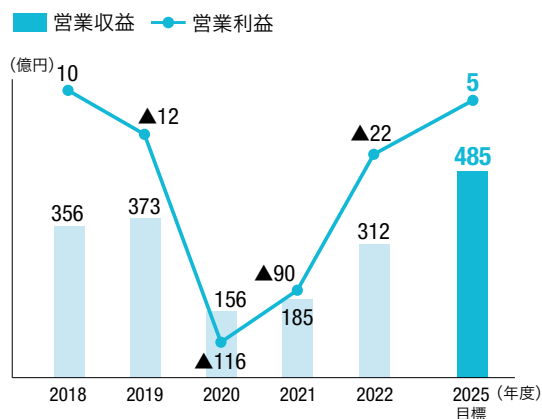
既存ブランド価値再構築

- 「大阪ステーションホテル、オートグラフコレクション」を契機としたブランド再構築
- 「食のグランヴィア」をキーとした差別化とサービスレベルの向上、適正な価格マネジメント
- 旅や地域の魅力を感じる非日常体験の提供

広島駅新駅ビル ホテル新規開業

- 上質な旅の起点として洗練された施設を提供
- 周辺グループホテルとの連携で幅広いニーズに対応

ホテル業



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

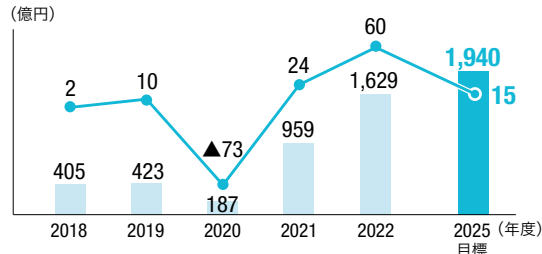
ツーリズム

- WEB基軸への転換
- 強みのJRセットプラン基軸に、着地型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目指す

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。

事業別戦略
ライフ
デザイン

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、不動産賃貸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、生活者のニーズに応えるテナントの誘致を通じ、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、地域一番のエリアプラットフォーマーとして地域の発展に貢献

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

J.GRAN
PREDEAR

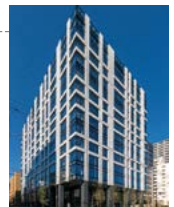
ジェイグラン京都西大路(2024年3月竣工予定)

投資家向け
販売

- 私募ファンド など

賃 貸

- 商業
- ホテル
- オフィス
- 物流
- シェアオフィス

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

2023年8月末現在

36施設

JR富山駅ビル
「MAROOT」
(2022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

2023年8月末現在

4施設

テテ名谷
(2023年6月開業)

長期ビジョン・中計実現に向けた具体例

まちづくり機会の拡大を通じた地域価値のさらなる向上

私募REIT運用開始



ポートフォリオ構築方針

エリア別		用途別	
	目標投資比率		目標投資比率
JR西日本沿線エリア	70%以上	オフィス・レジデンス・商業施設・ホテル	70%以上
首都圏・その他エリア	30%以下	物流施設・ヘルスケア施設・その他	30%以下

2023年6月に私募REITを組成し、9月に運用開始しました。これまでまちづくりの機会を通じて地域価値の向上に貢献してきましたが、この度私募ファンド、私募REITの運用による不動産証券化の知見を拡充することで、関与不動産を拡大し、更なる開発、まちづくりの機会を確保していきます。また、これにより、マネジメント業による新たな収入源の獲得や、資産組み換え促進による資産効率の向上を図っていきます。

戦略

周辺事業者との連携や、交通ネットワークの強みを活かしたまちづくりの実現

- 広域ネットワークを活かした、住みたいまち、働きたいまちの創出

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

SC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

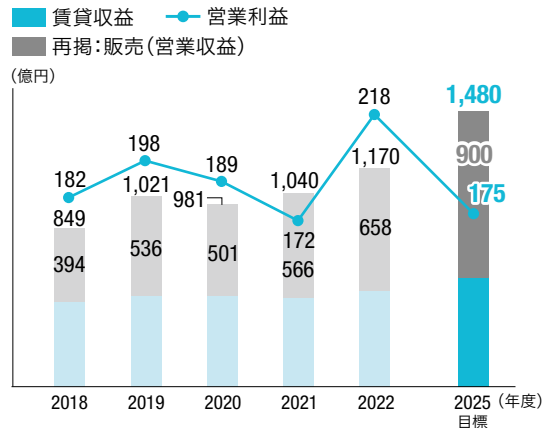
- 変化する消費に応えるリアルコンテンツ
- リアル・デジタルのお客接点を拡大強化し、顧客となる会員を育成
- 地域特性を捉えた館づくり

展開領域の更なる拡大

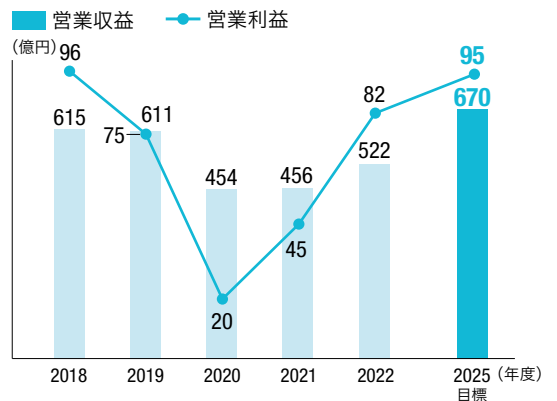
- 組織能力を強化し、付加価値の高い不動産アセットの積み上げによる持続的成長を実現
- 物流・ヘルスケア等のノウハウ蓄積
- 首都圏等でのアセット拡充

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。

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、事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創出し、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

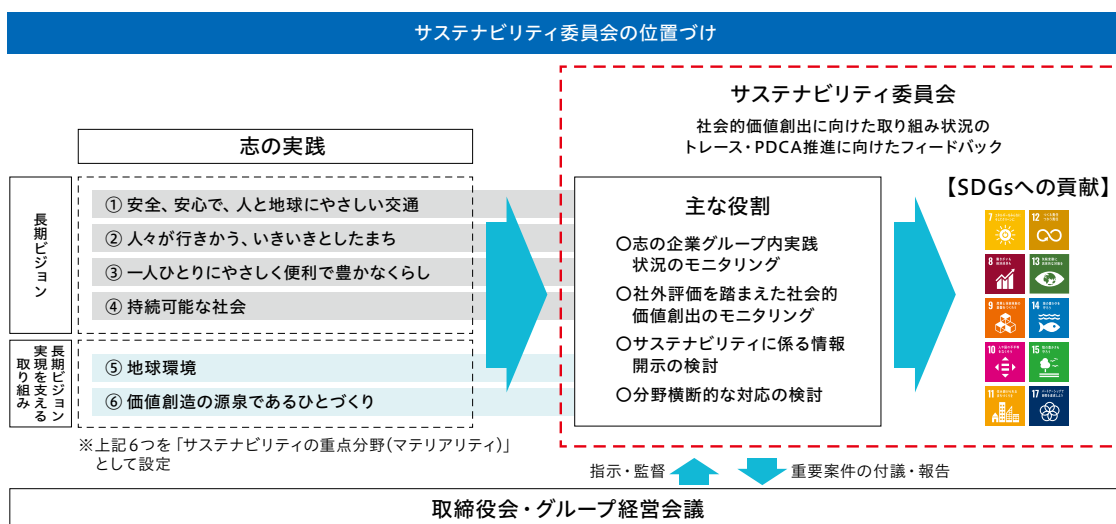
サステナビリティに係るリスクや機会、取り組み等を審議するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催しています。また、その審議内容は取締役会に付議・報告を行い、社外取締役も出席する取締役会において議論を重ねることにより、取り組みの透明性を高めています。

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」）。

JR西日本グループにおける社会的価値の創出は、「私たちの志」の実践と「長期ビジョン」の実現であると認識しており、サステナビリティ委員会は、これらの取り組みの状況や課題について、社外からの評価や目標への到達度なども踏まえて俯瞰的に総合評価し、具体的なPDCAを推進する主体部署等に必要なフィードバックを行うこととしています。

「長期ビジョン」に掲げる社会課題の解決に取り組むうえで基盤となる「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。



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。

2023 CONSTITUTENT 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.



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



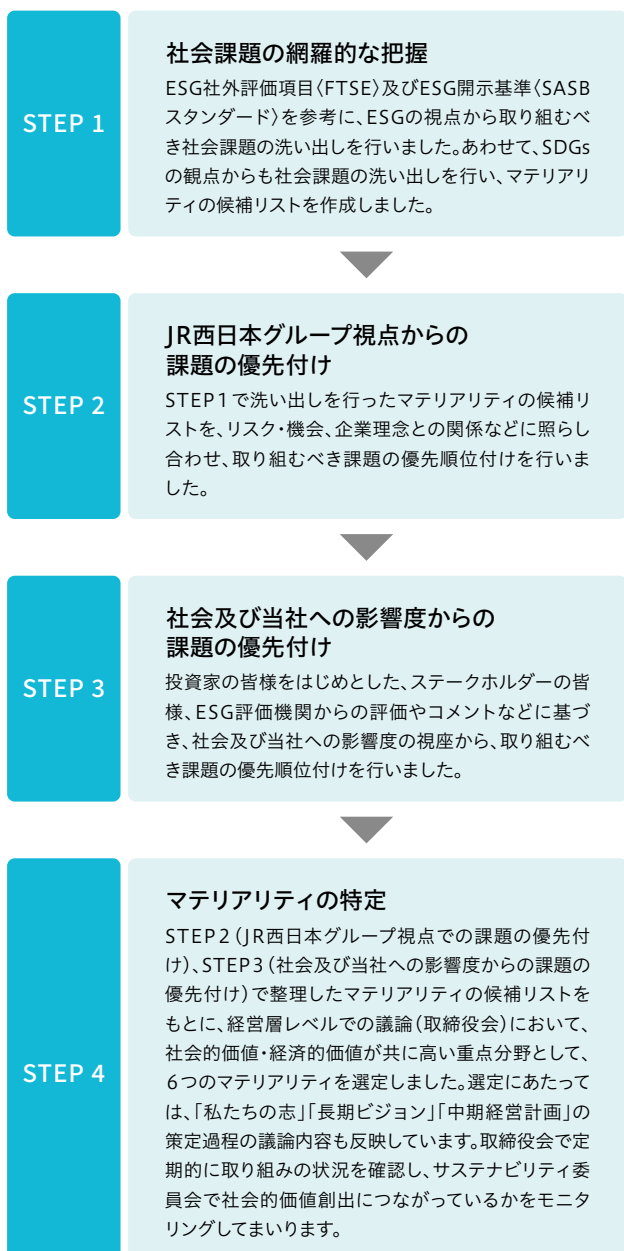
SBP/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

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」の課題とあわせ、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・STEP 2

■マテリアリティ候補のリストアップのイメージ

〈ESG社外評価項目及びESG開示基準に基づく社会課題の洗い出し(一例)〉

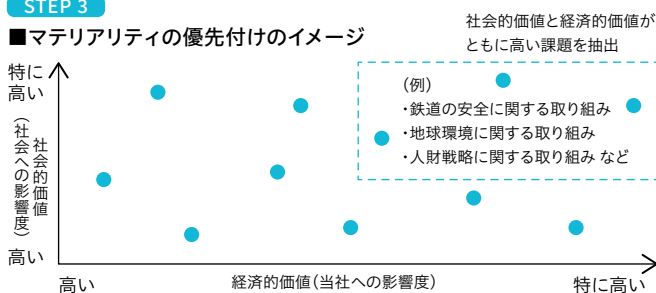
	E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)
FTSE	・生物多様性 ・気候変動	・顧客責任 ・人権とコミュニティ	・腐敗防止 ・税の透明性
SASBスタンダード	・温室効果ガス排出量 ・エネルギー管理	・製品と品質の安全性 ・従業員の健康と安全	・経営倫理 ・クリティカルインシデント管理

〈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



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。

地域のものがたりを乗せて 

人々の趣味嗜好に着目し、
充実した余暇活動をサポート

MaaS、地域ポイント等のデジタルを
活用した生活サービスの提供

ご利用しやすい、持続可能な
地域旅客運送サービスの実現

環境に配慮した
持続可能な暮らしへの貢献

地域の皆様とともに、地域や地産品の
魅力の磨き上げ・発信

地域の皆様と共に、地域や地産品の魅力の磨き上げ・発信

西日本ならではの魅力ある産品を、地域の皆様と一緒に掘り起こし、磨き上げる取り組みを各地で実施しています。あわせて、これらの“逸品”を全国に向け販売するJR西日本直営オンラインショップ「DISCOVER WEST mall(ディスカバーウエストモール)」を運営しています。また、新幹線や特急列車などの旅客列車により即日輸送した地域産品のブランド「FRESH WEST(フレッシュウエスト)」や、産品を拠点駅構内で販売するマルシェなどを展開しています。

これらの取り組みを通じ、販路の拡大により地域経済の活性化に貢献するとともに、商品が育まれた環境や生産者の声を直接または間接的に消費者へ伝えることで、その地を「訪ねてみたい」「応援したい」という気持ちを持っていただき、交流人口や関係人口の拡大を通じた持続可能な地域づくりにも貢献してまいります。



オンラインショップで販売中の西日本各地の産品を手にとって購入し、「WESTER」会員になることで特典も得られる“OMO”イベントを開催



高速・低振動での即日輸送で新たな価値を創出。物流業界における2024年問題にも対応します。

コミュニティビジネスの展開

観光客誘致や地域振興、地域交通の活性化といった地域の課題について、地域の皆様と一緒にビジネスの手法で解決する取り組みを各地で展開しています。JR西日本グループが持つモビリティサービスやライフデザイン分野での強み、またエリア内外へのネットワーク力と情報発信力を活かし、行政をはじめ地域の人々、地域の事業者の方々と連携しながら、持続可能で活力ある地域づくりに貢献します。



国土交通省中国運輸局、瀬戸内海汽船グループ、JR西日本グループが連携し、観光型高速クルーザー「シースピカ」を導入。2023年のG7広島サミットで要人輸送に利用されました。



地域の皆様と連携し、北陸新幹線の福井・敦賀開業を契機として、観光周遊型XRバスを導入することで、観光誘客と地域交通の活性化を目指します。

MaaS、地域ポイントなど、デジタルを活用した生活サービスの提供

ICOCAを活用し、特定の地域内のみで発行と利用ができるポイントサービスを展開しています。

加盟店でのお買い物のほか、地域のボランティア活動やエコ活動への参加などでポイントを付与することができるため、地域内経済循環の活性化に留まらず、地域内のつながりづくりにも貢献します。また、ICOCAの固有IDを活用することにより、子育て支援など、特定の市民へのポイント給付といった行政施策との連携が可能。地域外の方であっても、お手持ちのICOCAにこのポイントを付与することも可能であることから、例えば、観光事業と組み合わせることによ

り、地域外からの「ヒト・モノ・カネ」の地域内への流入も期待できます。

こうした取り組みにより、地域と市民を支えるデジタル化を後押しし、より活力ある地域の実現に貢献します。



自治体オリジナルのICOCAカード
※画像は岡山県新見市のオリジナルICOCA



ICOCAでご利用いただける新見市コミュニティバス「ら・くるっと」



地球環境

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。

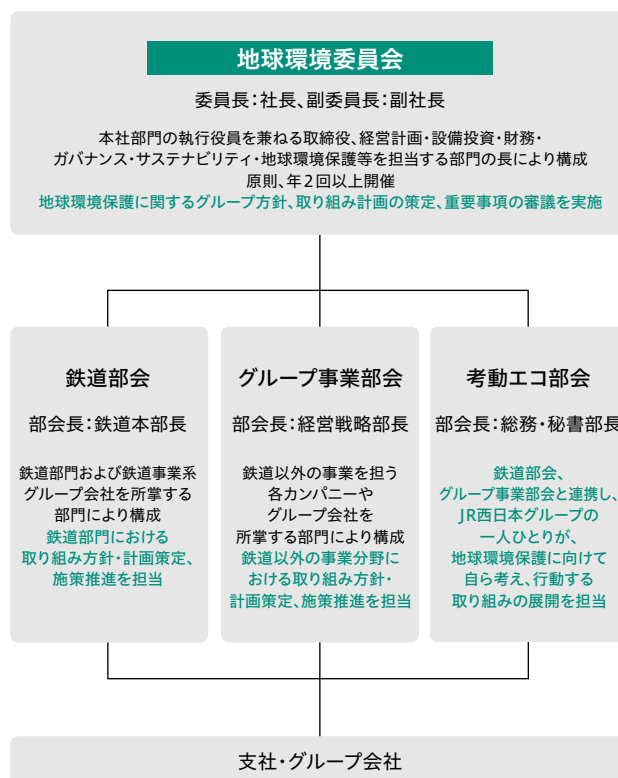
地球環境保護の取り組みの推進体制

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。

中期環境目標の進捗

「JR西日本グループ中期経営計画2022」の計画期間にあわせ、2022年度を目標年度とする中期環境目標を設定し、取り組みを推進してきました。

実績については、目標年度である2022年度において、そのすべての項目において目標を達成しました。



エネルギー消費原単位 (2013年度比)

2022年度目標	2022年度実績
△3.0%	△5.0%



省エネルギー車両比率

2022年度目標	2022年度実績
88.0%	91.2%



駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ) リサイクル率

2022年度目標	2022年度実績
96.0%	99.7%



鉄道資材発生品リサイクル率 (設備工事)

2022年度目標	2022年度実績
97.0%	97.9%



鉄道資材発生品リサイクル率 (車両)

2022年度目標	2022年度実績
92.0%	96.6%



環境に配慮した 駅および業務用施設の推進



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

基本指針 | 社会インフラを担う企業グループとして、地球環境保護の取り組みを通じ事業活動の基盤である社会の持続可能性を高めることに貢献します。

取り組みの柱

- 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)

基盤 | グループ一人ひとりの考動エコ・着実な環境マネジメントの推進

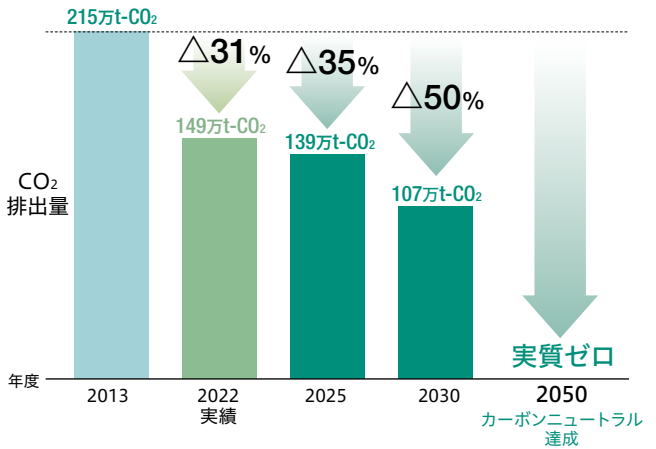
地球温暖化防止・気候変動対策の取り組み

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、自然災害の激甚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、省エネルギーによる消費エネルギー総量の低減と使用エネルギーの再生可能エネルギーへの置き換えを軸に取り組んでいます。

■ JR西日本グループのCO₂排出削減目標 (スコープ1+2、連結)

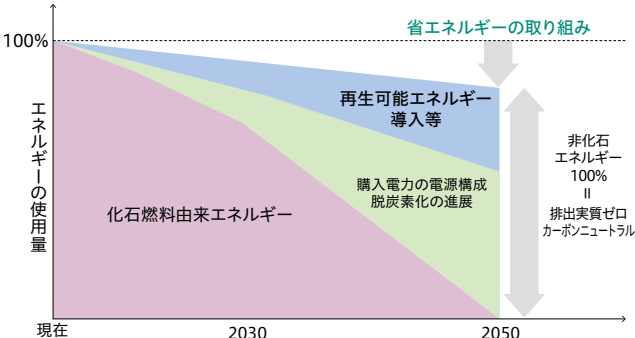


■ スコープ3でのCO₂排出量

	2021年度 ^{※1}	2022年度
単体	172.7万t-CO ₂	179.9万t-CO ₂
グループ会社 ^{※2}	119.4万t-CO ₂	134.5万t-CO ₂
合計	292.1万t-CO ₂	314.4万t-CO ₂

■ 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。



- 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)

※1: グループ会社のバウンダリおよびカテゴリ-1の排出原単位の変更ならびに算定対象のカテゴリの追加により、昨年度公表の数値と異なる。(詳細は、P91・92「非財務データ」を参照)
 ※2: 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(持分法適用会社))

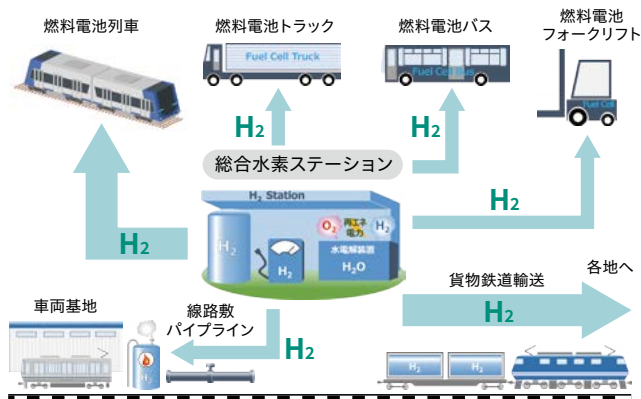
地球環境

地域・社会との連携による脱炭素社会の実現への貢献

■ 水素の活用に向けた検討の推進

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中です。自治体や企業と連携した水素活用により、グリーンで持続可能な交通ネットワークを実現するとともに、当社がサプライチェーンに関与する水素のプラットフォーマーとなることで、地域の水素活用展開およびCO₂排出削減への貢献を目指します。

■ 水素活用計画のイメージ

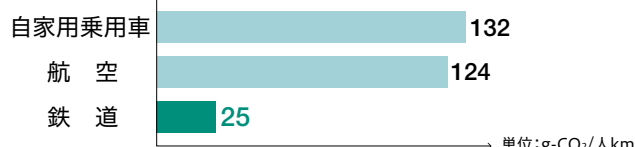


■ 旅客輸送のモーダルシフト推進

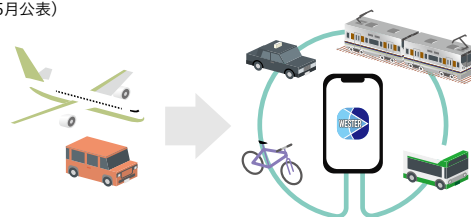
我が国の運輸部門の脱炭素化の実現のためには、各輸送モードの脱炭素化の推進とともに、鉄道など相対的に低炭素な輸送機関へのモーダルシフトが必要不可欠であるとの考えから、MaaSアプリ等を通じた鉄道・公共交通の利便性向上や、都市圏・都市間輸送における鉄道の環境優位性の訴求強化を通じた旅客輸送のモーダルシフトの推進に取り組んでいます。

■ 旅客輸送別のCO₂排出量

[単位輸送量あたりのCO₂排出量] ※2021年度実績



出典: 国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」(2023年5月公表)



再生可能エネルギーの活用推進

■ 新幹線、大阪環状線、JRゆめ咲線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進めています。具体的には、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と、2025年開催の大阪・関西万博への主要アクセスルートともなる大阪環状線およびJRゆめ咲線の列車運転用電力に関し、オフサイトコーポレートPPA※により、再生可能エネルギー由来電力を導入します。

段階的に調達量を拡大し、2027年度までに、新幹線の運転用電力の10%を、大阪環状線・JRゆめ咲線の運転用電力の全量(100%)を再生可能エネルギー由来電力に置き換えます。

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

■ 主な目標指標(KPI)

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

2025年度	新幹線	6%	大阪環状線およびJRゆめ咲線合計	60%
2027年度	新幹線	10%	大阪環状線およびJRゆめ咲線合計	100%

■ 新幹線のオフサイトコーポレートPPAのイメージ



■ 再生可能エネルギー導入によるCO₂削減効果

	CO ₂ 削減量 (導入完了時)	調達方法
新幹線	約61,000t-CO ₂ /年	中国電力株式会社とのPPA
大阪環状線・JRゆめ咲線	約32,000t-CO ₂ /年	関西電力株式会社とのPPA+非化石証書付き電力

■次世代バイオディーゼル燃料の実装推進

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年度から実証実験を開始しています。保有するディーゼル車両（気動車）の燃料を次世代バイオディーゼル燃料へ100%置き換えることを目標とし、2023年度に山陰線にて走行試験を開始、2024年度の長期走行試験を経て、2025年度の営業列車への実装を目指します。

■気動車列車とバイオ燃料(イメージ)



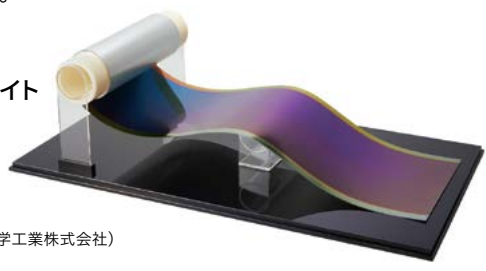
■主な目標指標(KPI)

次世代バイオディーゼル燃料の鉄道での実用化	
2025年度	気動車営業列車への実装

グループ内外の用地での創エネルギーの拡大

2025年に地上部分を含めて全面開業を目指している大阪駅（うめきたエリア）では、地域冷暖房の導入、LED照明や自然調光といった省エネルギー、使用電力の100%を再生可能エネルギー由来電力で調達するといった脱炭素の取り組みのほか、創エネルギーの取り組みとして、積水化学工業との共創のもと、フィルム型ペロブスカイト太陽電池の実装を計画しています。

■フィルム型ペロブスカイト太陽電池



(写真提供:積水化学工業株式会社)

■大阪駅(うめきたエリア)イメージパース



省エネルギーの推進

カーボンニュートラル達成のためには省エネルギーの推進も欠かせない施策であり、消費エネルギーの大部分を占める列車運転用エネルギーの削減のため、省エネルギー型の車両への置き換えを進めています。近年では、VVVFインバータに電流オン/オフ時の電力損失がより少ないフルSiC（炭化ケイ素）半導体を採用した323系電車（大阪環状線・JRゆめ咲線）、227系電車（和歌山線・万葉まほろば線・きのくに線等）、271系電車（特急はるか）、N700S新幹線電車（山陽新幹線）の投入等により、一層の省エネ化を進めています。

そのほか、駅設備等においても、高効率機器導入、自然光を活かした設計と調光照明といった工夫等を通じた省エネにも取り組んでいます。

■省エネルギー型車両の271系電車「特急はるか」



■省エネルギー型車両のN700S新幹線電車



■主な目標指標(KPI)

省エネルギー型車両比率	
2025年度	93%
2027年度	95%

地球環境

循環型社会構築への貢献の取り組み

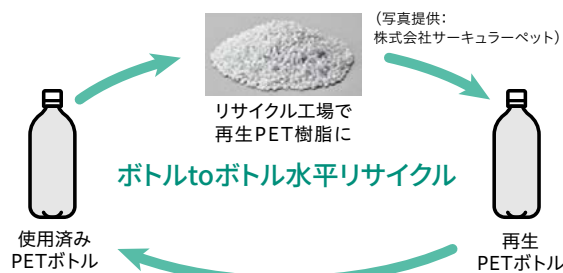
PETボトル水平リサイクル※の推進

循環型社会構築への取り組みとして、PETボトルの水平リサイクルの取り組みを推進するため、岡山県津山市に使用済みPETボトルの水平リサイクルプラントを開設予定の株式会社サーキュラーベットと、PETボトルの継続的な提供に向けての協定を締結しました。

2023年度中に、大阪エリアの使用済みPETボトルの供給を開始し、順次供給量を拡大、2025年度時点で年間50t以上のPETボトルの水平リサイクルをめざします。

※回収された使用済みPETボトルを原料とし、PETボトルの原料へ再資源化する循環型のビジネスモデル。リサイクルの前と後で同じものを作ることで、PETボトルを資源として何度も循環することが可能。

■ ボトルtoボトルリサイクルのイメージ



■ 主な目標指標 (KPI)

PETボトル水平リサイクル提供量

2025年度 50t/年

JR西日本ホテルズにおける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、梅小路ホテル京都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)を中心に、代替品として環境に配慮した素材を導入し、プラスチック削減に積極的に取り組んでいます。

特に、ストローについては、ホテルグランヴィア京都のレストランで使用したサラダ油などの廃食用油を原料に製品化された、カネカ生分解性バイオポリマー「Green Planet®」※製のストローに変更しました。「Green Planet®」は、微生物によって土や海水の中で生分解され、自然に還るといった特性を持ちながら、使用感はプラスチック製品とほとんど変わらないため、お客様は違和感なくご使用いただけます。

また、その他のプラスチック使用製品も、包材を含め、バイオマスや再生プラスチック由来の素材を導入し、2025年度に、プラスチックの使用量約70%減(2019年度比)をめざします。

そのほか、客室に設置しているPETボトルの飲料水も、随時紙パック製の包材による飲料水に変更していきます。

「ホテルという特性上、お客様の利便性や使用感といった品質を保持しながら、脱プラスチックを推進することは、試行錯誤の連続ですが、これからも脱プラスチックに限らず、環境

に優しい取り組みを推進してまいります。](ジェイアール西日本ホテル開発カンパニー統括本部ブランド戦略部 福島あちき 課長代理)



使用素材などを明記し、お客様へも環境にやさしい素材の旨をPR



紙製の包材による飲料水

■ 主な目標指標 (KPI)

プラスチック製品使用量の削減

2025年度 特定プラスチック製アメニティなど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/年以下(対2019年度比▲70%削減)
客室提供飲料水のPETボトル使用ゼロ

※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を原料とし、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、二酸化炭素の排出量削減や地球環境保全に貢献できる。

自然との共生の取り組み

水使用量低減の取り組み／生物多様性の保護に資する事業運営の推進

自然との共生の取り組みとして、特に、主たる自然資本である水資源の保護についてKPIを定め、工場排水や雨水を再利用し工業用水を使用しない車両洗浄機の使用や、塗料等を有機溶剤系から水性化するという低環境負荷資材への置き換え等を推進しています。

また、グループ会社である株式会社JR西日本テクシアが開発した電気分解式排水処理装置は、排水を電気分解で処理し、汚泥排出を90%以上も削減するほか、処理の電力消費も抑えることが可能で、当社の車両基地のほか、他企業での

導入も進んでおり、排水の適正処理、省エネ、廃棄物の削減等に大きく貢献しています。

水資源以外では、土木工事において、コンクリートを撤去する際に発生するアルカリ性の汚濁水の集水方法を改良し、河川への流出を限りなく減らすとともに、pH調整による中性化も行い、天然記念物のアユモドキが生息する河川の環境に配慮した取り組みを行うなど、環境や生物多様性の保護に資する事業運営に努めています。



工場排水の再利用による
車両洗浄機(新幹線)



電気分解式排水処理装置 J-TREAT
(写真提供:株式会社JR西日本テクシア)



天然記念物のアユモドキ
(出典:環境省中国四国地方環境事務所)

■ 主な目標指標(KPI)

水使用量
(連結売上高当たりの原単位の低減)

2025年度 6.5m³/百万円以下

中計2025/長期ビジョン2032の目標指標(KPI)

区分	目標指標	基準年または直近集計年度の実績	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)	2013年度215万t-CO ₂ 2022年度149万t-CO ₂ (対'13年度比▲31%)	2025年度 139万t-CO ₂ (対'13年度比▲35%) 2030年度 107万t-CO ₂ (対'13年度比▲50%)
	PETボトル水平リサイクル提供量	—	2025年度 50t/年
	水使用量(連結売上高当たりの原単位)	2022年度6.1m 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	2022年度 91.2%	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)	2022年度 ▲5.0%	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}	2022年度 JRゆめ咲線のみ100%	2025年度 新幹線 6%・大阪環状線およびJRゆめ咲線合計 60% 2027年度 新幹線10%・大阪環状線および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	—	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	2022年度 99.7%	2025年度 99%
	設備工事資材発生品リサイクル率	2022年度 97.9%	2025年度 97%
車両資材発生品リサイクル率	2022年度 96.6%	2025年度 95%	
物販・飲食カンパニー	コンビニエンスストア・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)	2021年度 0.564kWh/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	使い捨てプラスチック製品 使用量 2019年度 36t/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'19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)	2021年度 0.0334t-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)	2013年度 5.8万t-CO ₂ /年	2025年度 4.4万t-CO ₂ /年(対'13年度比▲24%)

※1：新幹線は山陽新幹線および北陸新幹線の当社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

気候変動に関するリスクと機会・シナリオ分析(TCFD提言に基づく情報開示の取り組み)

■ 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/pdf/20230519.pdf>)

なかでも気候変動については、JR西日本グループが事業全体として、多くのCO₂を排出しているという事実認識を踏まえ、気候変動への対応を将来にわ

たつての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、気候変動から生じる、さまざまなリスクと機会の把握に努めています。

またJR西日本グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動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。

■ ガバナンス

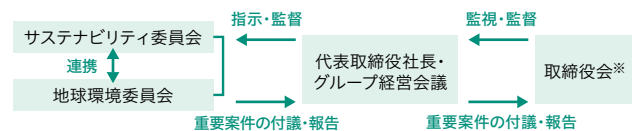
JR西日本グループは、持続可能な社会の実現に貢献し、長期にわたり持続的に発展していくため、地球環境保全の取り組みを推進しております。その推進体制として、代表取締役社長を委員長とし、本社部門を所管する業務執行取締役や主な部門長で構成する「地球環境委員会」を設置し、原則年2回以上、地球環境保護のグループとしての基本方針や環境に係る中長期の計画および目標設定についての審議のほか、計画や目標に向けた具体的な取り組みの進捗状況の監視をしています。

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。

<地球環境委員会の構成員および体制図>

委員長:代表取締役社長 副委員長:代表取締役副社長

委員:本社部門の執行役員を兼ねる取締役、経営計画、設備投資、財務、ガバナンス、サステナビリティ、地球環境、BCP、情報開示を所管する部門の長および各カンパニー長



※取締役会に付議した案件の例: 環境長期目標の策定、気候変動関連のリスクと機会の分析、TCFD提言に基づく情報開示の内容など

■ 戦略

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普及等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P60~62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°Cシナリオ(RCP^{※1}1.9)および2°C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°C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°Cシナリオ・2°C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への推進に取り組めます。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。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。

※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)

■ リスク管理

JR西日本グループでは、気候変動による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、環境長期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、気候変動に関するリスクなどを重要な経営課題として共有し、管理しています。

■ 指標と目標

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°C未満や同2°C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。

JR西日本グループは、CO₂排出削減の取り組みを推進し、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」の達成に向けた取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

リスクと機会の定性的な分析内容

認識するリスク

※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	影響を想定する主な事業					対処
			鉄道	物販	ホテル	SC	不動産	
脱炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)	政策と法							
	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 インターナルカーボンプライシングを活用した低炭素設備・施策への移行 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 テナントへの協力要請を通じたデマンド値の管理による契約基本料金の抑制
	排出規制によるグリーン投資額の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> グリーンボンド発行によるグリーン投資拡大への対応
	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"> インターナ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
	化石燃料の調達コストの上昇		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 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
	市場							
	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 電力需給ひっ迫情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"> 国などの補助金制度活用(環境共創イニシアチブによるZEH支援事業等)
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"> 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 環境やエンカル消費志向を考慮した事業展開(店舗設定など) 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、および耐火構造の木造マンションなど) 環境に配慮したモデルルームなどで販売促進物の採用(エコ素材を使用した掲示物及び機の使用、環境に配慮した備品購入、パンフレットのデジタル化など) 	
自動車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「JR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 当社寄附による京都大学発「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グリーンビルディング認証(日本政策投資銀行)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 施工会社と連携した新規技術導入 	
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「JR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 当社寄附による京都大学発「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グリーンビルディング認証(日本政策投資銀行)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 施工会社と連携した新規技術導入 	
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"> 環境に配慮した標準仕様書策定 施工会社と連携した新規技術導入 	
列車運転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 列車運転休止時のお客様への適時適切な情報提供 	
異常気象	急性リスク							
	台風・洪水の発生頻度増加による施設の被害の増加	大	○	○	○	○	○	<p>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</p> <p>主に鉄道事業における取り組み</p> <p>【鉄道施設の浸水対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要施設(総合車両所・車両留置施設・信号機室・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】 激甚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】 老朽化した木クララギ区間のコンクリートクラ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】 <p>各事業における取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、水没しないフロア・キュービクル、高架水槽を備えた建物を広域避難所として設定・提供(例:町屋ビル、横浜ポートサイドビル) ハザードマップ等を活用し、リスクを極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)
	施設被害による列車運転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に非常用発電機を整備 電力需給ひっ迫情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や事業の営業休止の増加	大	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営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「復線化」や一定量の在庫を確保
	サプライヤーの物流寸断による資材不足		○	○	○	○	○	<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
	損害保険料の増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 建物の屋上・壁面緑化や高断熱資材の採用 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
	気温上昇による空調コストの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 建物の屋上・壁面緑化や高断熱資材の採用 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
	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"> 獣害対策の拡大(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)
	気温上昇による食中毒発生リスクの増加		○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 食品衛生管理のさらなる徹底
	慢性リスク							
気温上昇による労働災害(熱中症)の増加		○	○	○	○	○	<p>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</p> <p>【熱中症対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 空調服など対策備品の整備、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ンプル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"> 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】 空調服など対策備品の整備、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ンプル化による沿線作業の省力化 	
労働環境								

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

認識する機会

種類	当社にとっての機会	影響	影響を想定する主な事業					機会をとらえた取り組み
			鉄道	物販	ホテル	SC	不動産	
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		○	○	○	○	○	
エネルギー	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」燃料・燃料電池・蓄電池の技術的進歩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ル燃料、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
製品とサービス	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 MaaSの拡充(関西MaaS、MaaSアプリ「WESTER」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
	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	○	○	○	○	○	
	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"> シェアサイクルなどシェアリングエコノミーに対応した設備仕様の整備
	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る建設資材の削減 ●VR(バーチャルリアリティ)を利用した室内空間の疑似体験 など
市場	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」電力の技術的進歩と価格低減による普及 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"> 新築賃貸物件へのRE100の導入 日本政策投資銀行のDBJグリーンビルディング認証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
	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転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り込み BCP対策(備蓄品の設置・BCP電源設置など)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・防潮板など)
	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 J-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

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P62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脱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

移行リスク	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
	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 2022」	-	140USD/t-CO ₂ (2030年・NZEシナリオ/先進国) 為替レート:1USD=130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
	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)

移行リスク	項目	2030年の影響想定	
		4°Cシナリオ	1.5°C・2°Cシナリオ
	カーボンプライシングによるコスト負担の増加	-	+200億円/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
	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

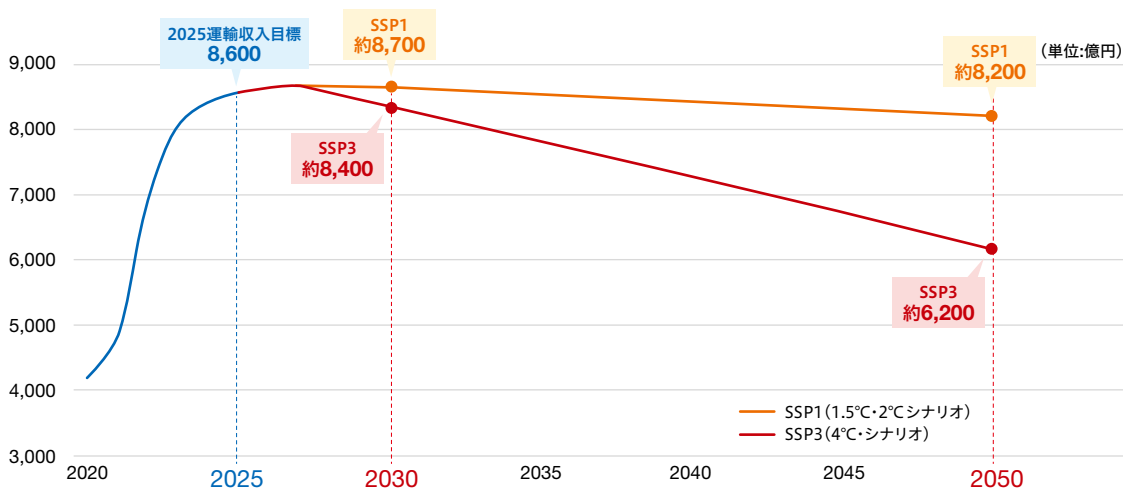
■ 鉄道運輸収入の推移試算

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)「Global dataset of gridded population and GDP scenarios」を使用し、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(見直し)」後の2023年度以降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。





人財戦略

JR西日本グループを取り巻く経営環境は大きく変化しており、経営戦略の変化に伴い、人財戦略も大きな転換点を迎えています。

「長期ビジョン」や「中期経営計画2025」においては、モビリティサービス分野を中心とした既存分野における事業の質を高めつつ、「ライフデザイン分野の拡大への挑戦」を掲げています。このような事業ポートフォリオの転換に伴い、戦略推進の主体である人財のポートフォリオについても大きく転換し、多様性のある人財で構成される組織への転換を図ります。

JR西日本グループでは、「人財はあらゆる価値を生む最大の源泉」と考えており、その力を最大限引き出すことにより、「私たちの志」や「長期ビジョン」の実現と、持続的に価値を創造していく企業グループへの成長を実現し、企業価値の向上を目指していきます。

人財戦略の基本的な考え方

JR西日本グループの人財戦略の柱となるのは、「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つです。

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」、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3つの柱に基づく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、グループ社員一人ひとりの成長を支援し、多様性と働きがいを高めることにより変化対応力と変化創出力を備える人財ポートフォリオを構築すること、そし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。

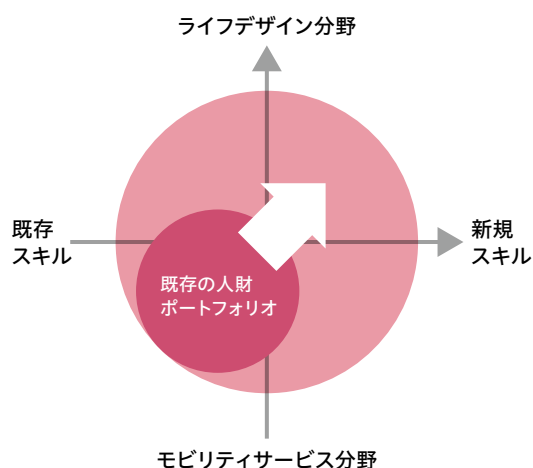
人財ポートフォリオの転換

「長期ビジョン」の実現に向け、持続的に価値を創造していく企業グループへと成長していくため、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。

価値創造の実現に向けたKPIの設定

「長期ビジョン」および「中期経営計画2025」と連動した人財戦略を推進するため、柱となる3つの戦略ごとに2027年度のKPIを設定することで、各種施策の進捗を可視化し、その効果を定量的に測定できる仕組みを構築しています。

各戦略のKPIについては、四半期毎に進捗状況をモニタリングしており、状況に応じて施策の改善を行うなど、実効性の高い人事施策となるよう取り組んでいきます。



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

人財育成

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出できる組織
= **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

ダイバーシティ&インクルージョン

醸成すべき風土

社員が志に共感し、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

ワークエンゲージメント



特に関係するゴール
 人財戦略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
 人財・働きがい/ダイバーシティ&インクルージョン
<https://www.westjr.co.jp/company/action/training/>

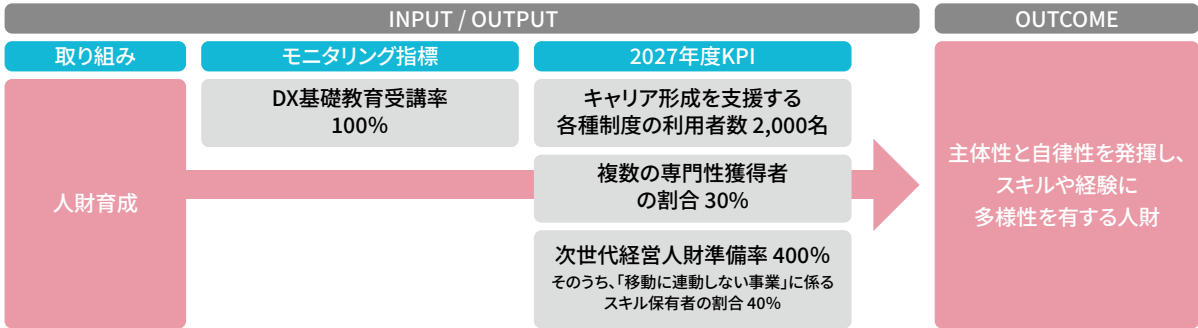
人財育成

人財育成の基本的な考え方

大きく変化する経営環境の中で、持続的に価値を創造していく企業グループへと成長していくためには、社員一人ひとりが自らのキャリアを自律的に構築し、意欲的に専門性を高めていくことが不可欠です。

JR西日本グループでは、社員一人ひとりが、自身の志向や

ライフイベントを踏まえた上で、グループ内で理想とするキャリアを思い描き、その実現に向けて能力開発やキャリアの選択を行うことができる環境の整備を推進しています。これにより、社員一人ひとりが自身の望むスキルや経験を蓄積し、価値を生み出す人財の力を高めていきます。



自律的なキャリア開発機会の拡充

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。

社員一人ひとりが積極的かつ自律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し、成長意欲を喚起することで、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や外部派遣を通じた社外経験獲得の支援
- ・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

- **ポスト公募制度**
全社員を対象に新規事業やプロジェクトを担う人財を募集する制度
[2022年度実績]73名運用
- **資格取得一時金**
公的資格等の取得にかかる費用の負担や、資格取得に対する奨励のため一時金を支給する制度
[2022年度実績]544名利用
- **サブキャリア制度**
月8日以内において他企業での就労を可能とする制度
[2022年度実績]42名利用
- **キャリア開発休職**
最長2年間休職して、大学や専門学校などにおいて就学や資格取得に取り組むことを可能とする制度
[2022年度実績]1名利用
- **イノベーション創出プログラム**
JR西日本グループの全社員を対象に、新規事業および既存事業でのイノベーションの創出を目指すビジネスアイデア公募制度



株式会社人機一体出向
川内 龍

新たな価値の創造・変化対応力向上に向けて

今後の自身のキャリア形成を鑑み、ポスト公募制度を利用し、2022年10月より事業連携先である技術系ベンチャー企業の株式会社人機一体に出向しています。

人機一体では、主に人事・総務部門を中心に、日常の管理業務から、事業拡大におけるさまざまな社内業務の仕組み化やDX推進による業務改革に取り組ん

でいます。加えて、社内制度の構築による内部統制の強化を行うことにより、バックオフィス部門から企業成長の加速を担うべく、日々業務に邁進しています。

出向復帰後は、変化の激しい外部環境にJR西日本グループの一員として対応すべく、ベンチャー企業での経験を活かして貢献していきたいと考えています。

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

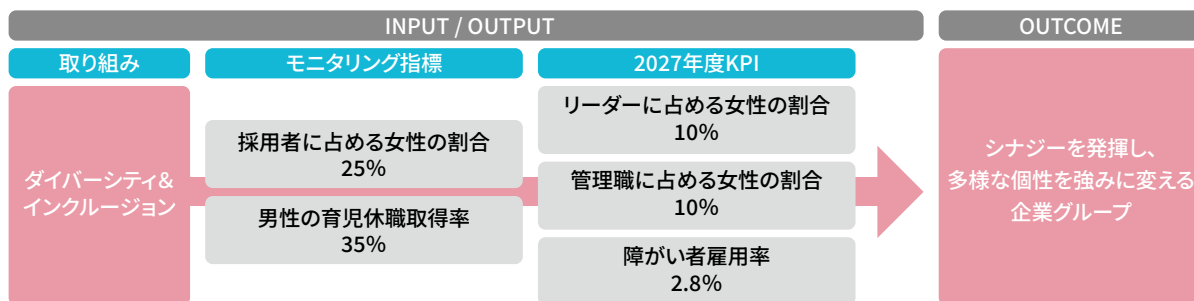
人財戦略

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。女性活躍推進につい

ては、今後も重要課題に位置付けていきます。女性社員が自身の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推進していきます。



■ 人財確保

既存分野における事業の質を確保しつつ、新たな分野へ挑戦するための価値創出の源泉として、女性の積極的な採用や社会人採用、外国籍社員の採用、グループ内外からの受け入れなどを実施し、多様な人財の確保に努めています。

■ 環境整備

仕事と育児・介護等の両立を支援するため、勤務制度の改正や健康支援を行うなど、ライフステージにあわせ、働きやすい環境を整備しています。子供が生まれた社員に育児休職の取得意向を確認する『子育て×仕事』応援ミーティング』実施等により、男性の育児休職取得率は50%を超えました。

■ 障がい者雇用および活躍推進

障がいの有無にかかわらず、多様な人財が個性や能力を発揮し、いきいきと活躍できる企業グループを目指し、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180名の障がいのある社員が、印刷事業やヘルスケア事業を始めとした複数の事業分野で活躍しています。

■ 働き方改革とワークライフバランスの充実

社員一人ひとりが最大限力を発揮し、効率よく生産性高く、業務を行うことができる環境の整備に取り組み、ワークライフバランスの充実に努めています。

■ 成長支援

女性社員の成長に向け、多様なロールモデルを示すことや女性社員同士のネットワーク構築を目的に、メンター制の導入や、先輩社員との座談会を開催するなど、様々な取り組みを行っています。

■ キャリア開発

さまざまなライフイベントとともにキャリアを継続し、活躍できるよう、キャリアステップの再構築や社外研修への積極的な派遣等を行っています。

■ 多様なワークスタイルについて

乗務員区所の係長として乗務員の指導業務を行っています。子供が3歳になるまでは短時間勤務制度、現在は短日数勤務制度を利用し、通常の休みに加えて毎月2日間を休日としつつ、月1、2回は泊まり勤務もしています。夫も泊まり勤務をしているため、育児や家事については、家にいる方が担当するよう家庭内で分担しています。



尼崎列車区
係長
小林 恵美子

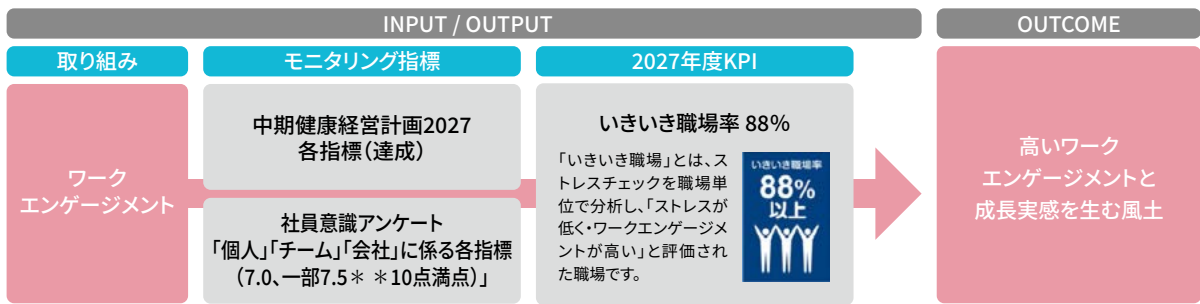
育児に関する会社の制度も整っており、仕事と育児の両立はスタンダードになっています。係長として、育児や介護などの事情を抱える社員や、それをフォローしてくれる社員など、それぞれの立場を理解し、尊重できる社員を育成したいと考えています。

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

人材は「心をもつ資本」であり、社員一人ひとり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。社員と会社が共通の価値観として「私たちの志」を共有し、理想とするキャリアにつながる実感を仕事を通じて得る

ことで、いきいきと働くことができる組織風土や文化の醸成、定着を推進しています。それにより、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目指し、実感していきます。



リアルタイムでの問題把握とフォロー

2023年度より四半期に一度、「いきいき職場づくりアンケート」として、ワークエンゲージメントに関連の強い設問を抽出し、簡易的な測定を行っています。社員のパフォーマンスの状態や、各箇所における取り組みの有用性等を高頻度で測定・フィードバックし、PDCAを着実に回すことで、「いきいき職場率88%」の達成に向けた取り組みを推進しています。

社外評価

経済産業省が実施する「健康経営度調査」への回答結果による健康経営に関する顕彰制度において、当社は2022年度、2023年度調査で「健康経営優良法人・ホワイト500」に認定されています。



中期健康経営計画2027

従業員の健康を重要な経営資源と捉え、医療機関を保有する強みを活かし社員一人ひとりの健康づくりを会社として支援することを目指し、こころの健康増進、女性社員の健康、病気の未然防止・生活習慣の改善に関する計10項目の目標指標を設定しています。

中期健康経営計画2027の目標指標



健康面での女性社員のキャリア継続支援

女性の身体は、女性ホルモンの影響によりライフステージ毎に異なる特有の健康課題に直面します。多くの女性社員が健康上の問題により負担を感じつつ業務に従事することでパフォーマンスを十分に引き出せていない場面が見受けられます。

女性社員がライフステージに応じたさまざまなキャリアを選択できるよう、気軽に健康相談を行うための窓口の設置に加え、女性産婦人科医による女性社員専用の婦人科外来を新設することにより、相談とがん検診受診の機会を増やし、こころとからだの両面から支援していきたいと考えています。



健康増進センター
医長
小倉 智子

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目指し、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

業時間の削減と、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、現在およそ1,800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＋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。

内製開発の取り組み

現場起点の業務変革を推進するべく、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」を推進しています。なかでも、有志が参加する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、個人が組織を越えた領域においても業務変革に貢献しています。

活躍する内製開発者

2023年5月まで所属していた白山総合車両所において北陸新幹線車両の検査・修繕に関わる業務を効率化できる多数のアプリを同僚と一緒に開発しました。紙台帳で管理していた情報や電話・メールで行っていた連絡をアプリに置き換えることで、業務効率化のみならずヒューマンエラー防止やITリテラシー向上など多方面で良い変化がありました。これらアプリの開発やアプリを開発する体制の検討、課題の克服などを通じて自分自身の成長にもつながったと感じます。



鉄道本部車両部
(元白山総合車両所 車両管理係)
高塚 誠司



社員一人ひとりがつながる環境の整備

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することで、全社員がデジタル上でつながり、組織全体でのコミュニケーションの活性化や、業務効率の向上と迅速な意思決定を実現します。その他、業務変革の一環としてデータガバナンス、生成AIなどについて、活用とセキュリティのバランスをとりながら推進しています。

デジタル人財の育成

全社員が日々の業務においてリアル・デジタルそれぞれの場を最大限に活用できるよう、役割や特性に応じたデジタル人財の育成に取り組んでいます。加えて、現在進行中の各種デジタル施策への即戦力として、デジタル人財の社会人採用も積極的に行っています。

また、デジタルに関する公的資格についても資格取得一時金および受験料の一部負担の対象とすることで、社員一人ひとりの自発的な知識の取得を促しています。引き続き、グループ全体も見据えたデジタル人財の強化ならびに企業としての新たな価値創造や変化創出力向上に努めてまいります。

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、各プロジェクトに人財をアサインすることで、JR西日本グループのデジタル施策の実現を加速してまいります。

高度デジタル人財 約400人

データ分析研修、ベンチャー企業・情報セキュリティ中核人材育成プログラムへの派遣

DX推進キーパーソン 約4,000人

働き方改革・内製開発・情報セキュリティなどのキーパーソン養成

全社員

約45,000人

デジタルに関する基礎知識の教育、社外通信研修の拡充

2025年度の到達イメージ(数字は連結)

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		
人財育成	総研修時間	時間	*1	-	-	355,531	454,914	正社員
	一人あたりの研修時間	時間	*1	-	-	11.1	20.2	正社員
	資格取得支援実績	人	*1	538	397	670	544	
		千円		9,300	7,310	13,350	10,414	
	新任管理職を対象とした研修の受講率	%	*1	98.1	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	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	執行役員(取締役兼執行役員を含む)、グループ執行役員、理事、技術理事
次世代経営人財準備率	%	*1	-	-	-	167	重要ポストを担うことができる候補者の準備率	
人員	フルタイム社員数	人	*2	32,101	31,906	31,173	29,665	
	パートタイム社員数	人	*2	230	333	426	511	
	女性社員比率	%	*2	14.1	14.4	14.8	14.8	
	シニア(再雇用)社員比率	%	*2	8.4	11.1	13.6	15.2	
	有期契約社員比率	%	*2	5.8	5.0	3.8	3.0	
	社会人採用社員比率	%	*2	10.4	11.8	12.9	13.8	正社員
	管理職比率	%	*2	5.4	5.6	5.7	6.1	正社員
	女性管理職比率	%	*2	2.2	2.3	2.3	2.3	管理職 2023年3月31日現在は2.6%
	社会人採用管理職比率	%	*2	4.3	4.3	4.3	4.2	管理職
	女性リーダー層比率	%	*2	2.7	3.2	3.9	4.6	正社員 2023年3月31日現在は5.9%
	外国籍総合職社員数	人	*2	8	9	11	11	正社員
	フルタイム当量(FTE)	FTE	*2	32,249	32,109	31,420	29,953	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	特例子会社 株式会社JR西日本あいウィルとの合算値
	労働組合に所属する社員の割合	%	*2	96.5	96.5	96.6	98.2	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	正社員	
役員	取締役数	人	*1	15	15	13	17	
	女性取締役数	人	*1	1	1	1	2	
	女性取締役比率	%	*1	6.7	6.7	7.7	11.8	
	社外取締役数	人	*1	5	5	5	8	
	社外取締役比率	%	*1	33.3	33.3	38.5	47.1	
	役員数	人	*1	47	49	47	52	取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員、理事、技術理事
賃金	平均賃金(男性)	千円	*1	6,516	6,060	5,632	5,868	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	パートタイム社員を含む全社員
	新入正社員数	人	*1	981	837	622	360	
採用・離職	女性新入正社員数	人	*1	258	212	191	113	
	女性新入正社員比率	%	*1	25.7	24.7	29.7	31.4	
	FTEあたりの平均採用コスト	千円	*1	249	244	236	271	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	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	医療職を除く正社員
	総離職率	%	*1	-	-	5.3	6.1	
	自発的な離職率	%	*1	-	-	2.4	2.6	
	育児休業制度利用者数	人	*1	-	-	1,315	1,335	
	男性の育児休業制度利用者数	人	*1	-	-	572	625	
	男性の育児休業取得率	%	*1	22.0	31.5	37.8	54.8	
育児・介護	育児休業からの復職率	%	*1	99.3	99.2	98.7	98.9	正社員
	育児休業から復帰後の定着率	%	*1	-	-	92.8	98.4	
	短日数勤務を適用する社員数	人	*1	485	569	623	740	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	
	介護休業制度利用者数	人	*1	23	21	21	13	
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	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	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	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	
	喫煙率	%	*1	25.3	23.2	22.8	22.2	
	多量飲酒率	%	*1	12.5	11.5	11.2	11.0	
	運動実施率	%	*1	20.3	23.2	25.0	26.8	
	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	
	人間ドック受診率	%	*1	47.9	43.4	46.8	48.1	
	特定保健指導実施率	%	*1	67.0	76.8	72.2	75.8	
	高ストレス者率	%	*1	4.5	4.9	5.0	5.5	
	いきいき職場率	%	*4	51	80	77	64	

*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

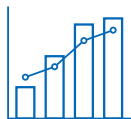
大切にしている価値観

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



財務戦略



「私たちの志」の実現を 財務面から支え、 ステークホルダーの期待に応える

推進責任者
取締役兼常務執行役員
経営戦略本部長(CFO)

坪根 英慈

コロナ禍の振り返りと、 新しい中期経営計画について

新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、社会全体がコロナ前に戻りつつありますが、コロナ禍の苦い経験から2つのことを学びました。1つは鉄道事業への依存度の高さです。コロナ禍以前から事業の多角化を進めてきましたが、実際には利益の8割は、鉄道事業とそれに連動する事業によるもので、コロナ禍では、2割の不動産事業以外は安定的な利益を確保できませんでした。もう1つは社会の行動変容により、鉄道のご利用は全体でコロナ前の9割までしか戻らないということです。また、人口減少が進んでいくことも再認識させられました。一方で、鉄道に対するお客様、社会からの期待の高さも改めて痛感しました。信頼こそが最大の財産です。

こういった課題を乗り越え、将来にわたって社会に貢献し、キャッシュフローを創出して、企業価値を高めていくために策定したのが、「私たちの志」「長期ビジョン2032」、そしてそれらを実現するための「中期経営計画2025」(以下「中計」)です。今回の中計は従来の戦略から大きく変わっています。社会の変化に対応し、その変化を取り込んで自ら変化をつくっていくことを意識しています。

戦略のポイントは3つあります。1つ目は、鉄道のさらなる安全性向上によってグループ全体の信頼を確立していくことです。モビリティサービスの活性化やライフデザイン分野の拡充を進めていくためにも、一番大事なことはお客様からの信頼です。

2つ目は、鉄道事業の活性化と構造改革です。私たちの屋台骨は鉄道ですし、1日500万人のお客様と接点がありますから、この鉄道を中心としたモビリティサービスを活性化させることです。ただ鉄道のご利用は、以前の9割までしか戻りませんから、残り1割はさまざまな方々と組んで新しい需要を創出していく必要があります。構造改革を進めて生産性を高め、コロナ前比で500億円の構造的コスト削減をしていきます。運輸収入は、5年後にコロナ前と同等水準の8,700億円を目標にしています。

3つ目は、ライフデザイン分野の拡大です。不動産事業を中心としたまちづくり、鉄道のお客様との接点を活かしたデジタル戦略、さらにインフラマネジメントといった新しい領域も含めたライフデザイン分野を10年後には営業利益構成比40%まで拡大していきたいと考えています。

この中計を進めるための財務戦略では、事業間のシナジーを高め、ポートフォリオの最適化を進めることが重要であり、

転換期にあることを踏まえた資源配分で成長を支えていくのがCFOの役割です。財務指標としては、営業利益は、2025年度に1,500億円、5年後の2027年度には1,850億円、キャッシュ創出力を示すEBITDAは、2027年度には、コロナ前よりも200億円程度大きい3,800億円を達成していこうという挑戦的な目標を掲げています。

中計を支える資源配分

中計を支える資源配分、すなわちキャッシュフローの配分にあたって、特にポートフォリオ改革を進める現在のステージにおいては、企業価値を維持・拡大するための投資・出資に重点を置いています。その中で優先順位は、鉄道の安全投資、成長投資・出資です。鉄道の安全投資には、社会からの期待水準が高まっている地震対策やバリアフリー施策も含まれています。成長投資・出資は、鉄道をはじめとするモビリティサービスの活性化と、ライフデザイン分野の拡充の2つです。とりわけ中計2025の3年間は、各種デジタル施策のサービス開始、北陸新幹線敦賀開業、大阪・広島での駅ビル開業、さらに大阪・関西万博などの大きなイベントがあり、これらを機会として最大限生かすべく集中して取り組んでいきます。一方で鉄道の構造改革やポートフォリオの再編については、5～10年という長期的な時間軸を持つことが必要です。

株主還元については、配当性向35%以上で安定的に配当していきます。さらに財務の健全性とのバランスを踏まえながら、1株当たりの株主価値向上に貢献できるような成長投資や自己株取得も含めた機動的な資本政策を行っていきます。

B/Sと資本コスト

こうした「B/Sの左側」を支える財務戦略としては、鉄道というインフラサービスを担う企業として財務の健全性が求められる一方、企業価値を高めていくには、資本コストをコントロールしていくことが重要になります。この2つをどうバランスさせるかも、CFOの重要な役割です。

コロナ禍で2020年度には2,300億円の赤字を出し、資金繰りのために約7,000億円もの新たな負債による調達を行いました。格付けを維持できたことは、強固な財務基盤があったからだと考えています。これを踏まえて、2020年10月に公表した中計2022の見直しでは、2027年度末にコロナ前並のD/Eレシオ1倍程度に回復する目標を掲げました。この考え方は、コロナ禍においても、2021年9月の増資の際にも共通したものでした。

ポストコロナとなる今中計では、当社グループでも一定の営業キャッシュフローの回復が見込めるようになりました。そこでキャッシュフロー創出力をベースにしたNET有利子負債/EBITDA倍率を財務規律とすることが適切だと判断しました。一般には5倍程度が適正水準となっていますが、鉄道というインフラサービスを担う企業として、もう一段上の財務健全性とすべく、5年後に4倍程度を目標水準にしています。

一方で、資本コストのコントロールは、基幹事業である鉄道事業の特性も踏まえれば、加重平均資本コスト(WACC)を3%台以下にしておく必要があると考えています。その面からも、有利子負債の水準と資源配分を設定しています。

■財務目標(財務KPI)

		23.3期 (実績)		26.3期 (本計画目標) ^{※2}		28.3期 (目指すコロナ前水準) ^{※3}
利益創出力	連結営業利益	839億円	利益創出力の 回復	1,500億円	さらなる 利益創出	1,850億円
	EBITDA	2,436億円		3,400億円		3,800億円
	(参考) 運輸収入	6,945億円		8,600億円		8,700億円
	コスト構造改革 (20.3期比)	▲260億円		▲400億円		▲500億円
経営効率	連結ROA	2.3%	資本効率・ 資産効率の向上	4%程度	さらなる 改善	5%程度
	連結ROE	8.8%(4.4%) ^{※1}		8%程度		9%程度
財務規律	NET有利子負債/EBITDA	5.6倍	CF創出力の 回復	5倍以下	さらなるCF創出と 債務削減	4倍以下
ライフデザイン分野の営業利益構成比				25%程度	さらなる 推進	35%程度

※1 税効果を除いた数値 ※2 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含まず
※3 目指すコロナ前水準は、エネルギーコスト影響を除いた水準

財務戦略

この財務の健全性と資本コストコントロールのバランスは、必ずしも固定的なものではありません。ポートフォリオの再構築により事業のバランスが分散されることで、リスクが分散されて財務の健全性はより上がっていきます。ポートフォリオが変わってくれば、私たちが目指す財務のバランスシートの水準も変わってきます。さらに言えば、金利上昇やインフレなども踏まえた最適なバランスシートを考えていくことも必要です。財務戦略に関しては資本市場からのご意見に真摯に耳を傾けながら随時、アップデートをしていきます。

社会的価値と経済的価値の両立を目指す サステナビリティ経営と人的資本

財務戦略と一見関係がなさそうに感じますが、サステナビリティ経営もまた、リスクを低減し、企業価値を高めていくための重要な取り組みです。

とりわけ当社グループは、地域と共に生きている企業ですから、事業を通じて地域が元気になり、それが事業に還元されるというサイクルをつくっていくことが当社グループの価値創造モデルです。「私たちの志」を具体化し、社会的価値と経済的価値をあわせて持続的に創出し、発展していく、そのために必要な基盤がサステナビリティ経営です。サステナビリティというと、守りのイメージが強いですが、私たちにとって攻守一体の取り組みなのです。

とりわけ重要度が高まっているのが人的資本です。世の中の労働力不足が進む中、会社と社員の関係性も変わってきています。社員のワークエンゲージメントを高め、働きがいを

持って働ける環境づくりが何よりも重要です。

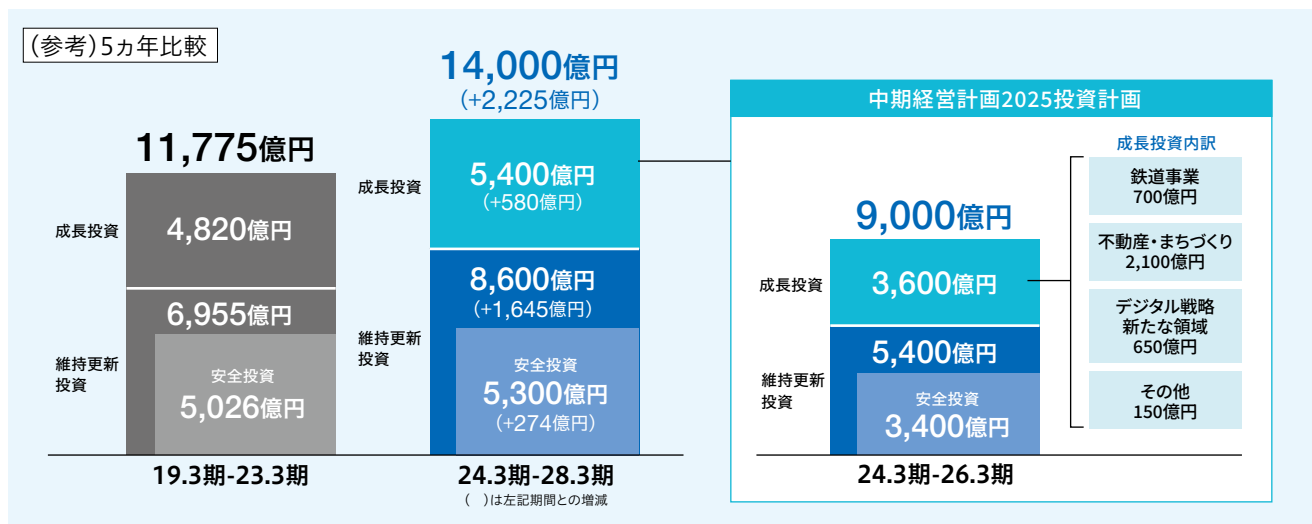
コロナが終息しても、これで変化が終わるわけではありません。1度決めた中計を3年間やり切るという考え方は、もう持続できない時代だと感じています。変化は次々と訪れますから、しっかりと対応し、かつ変化を先取りする。さらには私たちが変化をつくっていく。その最大の原動力は人です。変化に対応し、あらゆる価値を生み出していくのは社員です。いろんなことにチャレンジできる機会をつくり、たとえ失敗しても、それを糧にして次に進めるカルチャーをつくりたいですね。さまざまなパートナーと共につながりを進化させ、社員の、そしてお客様の心を動かし、未来を動かしていきます。

今後も感染症などのリスクは十分あり得ますので、財務の健全性を高め、相応に確保しなければなりません。ただ本当の意味でのリスク対応力は人の力だと考えています。リスクを乗り越え、さらにチャンスに変えていける人財をしっかり獲得し育てていければ、どんなリスクが来ても、持続的に成長していけます。そのためにも人的資本への投資や環境整備、またさまざまなチャレンジへの資源配分をしっかりやっていきます。

株主をはじめとする ステークホルダーとの対話

グループ全体で共有する「私たちの志」の中で、主な5つのステークホルダー（お客様、地域・社会、パートナー、株主、共に働く仲間）への向き合い方を改めて示しました。それぞれのステークホルダーと丁寧にコミュニケーションを取ること

■投資計画





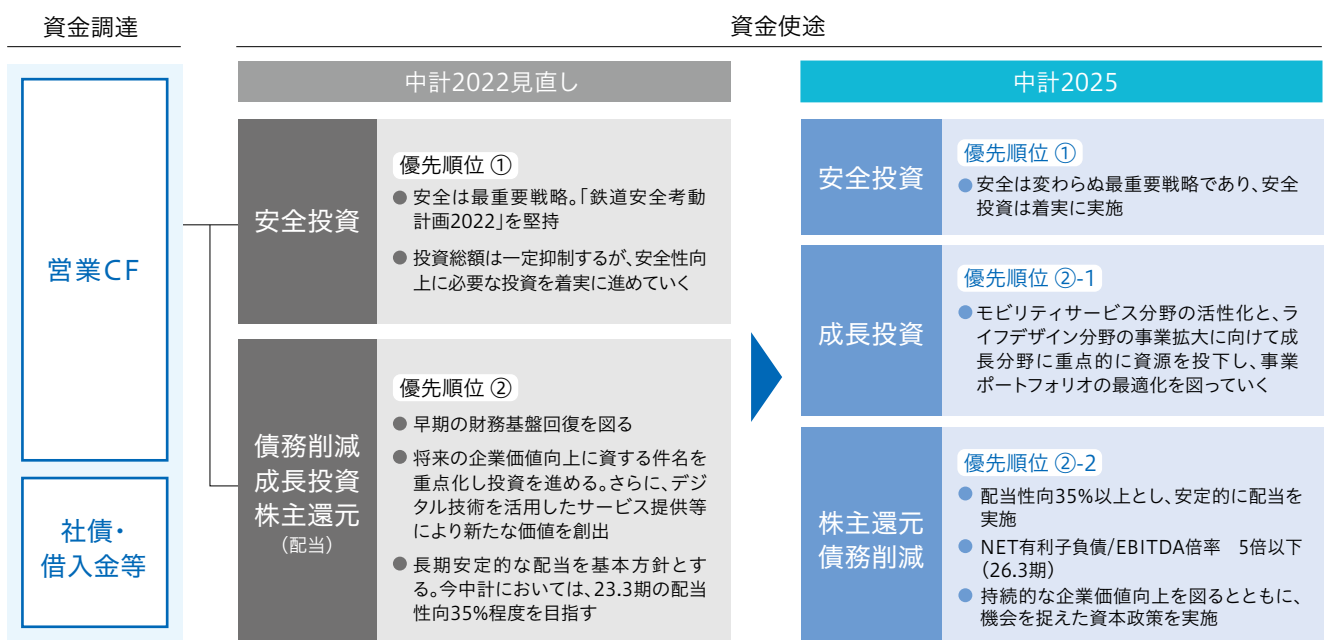
が当社グループの持続的成長には不可欠であると考えています。それもマネジメントに課せられたミッションです。

CFOのミッションには、会社の戦略を踏まえて資源配分をしていく、財務健全性と企業価値向上に向けて行動していく、資本市場としっかり向き合っていくという3つがあると考えていますが、さらにステークホルダー価値を高めていくことも大事です。私が大切にしていることは、ステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、それをマネジメントとして共有していくことです。もう一つは、時間軸として、長期目線で考えることです。例えば、今後日本全体で労働力不足が加速していく中で、多くの駅にみどりの窓口を置いておくことは現実的に不可能になってきます。できるだけ労働力を介さないやり方でお客様に価値を提供していくことを考えていかなければなりません。常に短期で判断せず、長期目線で判断していくことが必要です。

ステークホルダーの中には、お客様、地域・社会、株主はもちろん、共に働く仲間がいます。鉄道の現場は、保線や電気、車両などのグループ社員、さらに専門の協力会社があり、1つのチームで仕事をしています。さらにイノベーションを共創するスタートアップの方々といったパートナーも重要なステークホルダーです。

株主、資本市場との対話については、増資も実施した企業として、特に丁寧な対話と開示による相互理解を深めていきたいと考えています。企業価値、1株当たりの株主価値を上げていくための考え方をわかりやすく発信することで、資本市場からの信頼を獲得していきたい。そのためにも株主の皆様からもさまざまなご意見をいただきたいと思っています。今後も、各ステークホルダーの皆様と真摯に向き合い、ステークホルダー価値の向上を図ってまいりますので、引き続きご理解・ご支援をお願いいたします。

■財務戦略、株主還元





コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスの状況

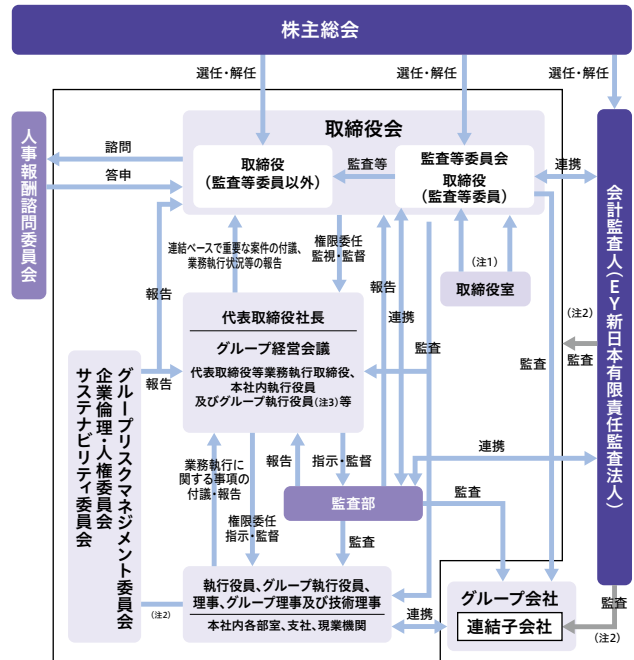
当社は、2022年6月、経営環境の劇的な変化を踏まえ、変化対応力向上のための経営機構改革の一環として、監査等委員会設置会社に移行しました。

移行に伴い、取締役会から業務執行取締役へ意思決定権限を大幅に委任することなどにより、迅速果敢な意思決定および機動的な業務執行、ならびに事業部門の自律性の向上を図りました。移行から1年の間、取締役会においては、新たな経営計画・鉄道安全考動計画の策定に関する議論をはじめ、DXやまちづくりなどの重点戦略、事業ポートフォリオの方向性、サステナビリティに関する機会とリスクなど、中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論を活発に行いました。

また、権限委任の一方で、各取締役の業務執行状況や各種経営指標の進捗状況などの取締役会への報告の充実により、取締役会のモニタリング(監視・監督)機能の発揮にも注力しました。

当社のコーポレート・ガバナンスの体制等

- 取締役17名のうち、8名が独立社外取締役(独立社外取締役の割合:47.1%)
 - ◇ 取締役(監査等委員である取締役を除く)13名(男性12名・女性1名)のうち、監視・監督に特化する取締役として5名の社外取締役を置く
 - ◇ 取締役会における議決権等を有する監査等委員である取締役4名(男性2名・女性2名。うち監査等委員である社外取締役3名)を置く
- 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と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)を設置し、役員的人事および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 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、カンパニー制などの導入により、意思決定・業務執行のさらなる迅速化、事業部門の自主・自律化を図る
- 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する
- 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



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

注3. グループ執行役員は、取締役会で選任され、取締役会又は業務執行取締役の意思決定に基づき、執行役員と同等の立場でグループ全体の価値向上の使命や役割を担う者として、グループ会社の業務を執行する業務執行責任者をいう

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

1999年 6月	・執行役員制度の導入による意思決定の迅速化(社内取締役を27名から6名へ)
2006年 6月	・社外取締役との連絡・調整を担う専任スタッフの設置 ⇒社外取締役への情報伝達の充実
2007年 4月	・報酬諮問委員会を設置(取締役3名以上で構成。過半数は社外取締役) ⇒役員報酬の客観性、公正性および信頼性を確保
2010年 6月	・多様な経歴の取締役、女性取締役の選任
2012年 6月	・取締役会実効性評価の開始
2015年 9月	・コーポレートガバナンス・コード施行に伴い「社外取締役の独立性基準」を制定
2018年 6月	・取締役の任期を1年に短縮 ⇒経営体制構築の柔軟化、経営責任の明確化、株主による信任の機会の増加
2019年12月	・取締役会の諮問機関「人事報酬諮問委員会」を設置(2023年7月現在 独立社外取締役3名、社内取締役2名。委員長は独立社外取締役) ⇒役員報酬に加え、役員指名に係る客観性、公正性および信頼性を確保 ・取締役会「決議事項」「報告事項」に加え、「協議事項」を新設 ⇒経営上重要な事項について中長期的視点から継続的かつ充実した議論を実施
2022年 6月	・監査等委員会設置会社へ移行 ⇒取締役会から業務執行取締役に大幅な権限委任による迅速果敢な経営の意思決定、業務執行 ⇒取締役会のモニタリング機能の強化等によるコーポレート・ガバナンスの一層の充実 ・執行役員と同等の立場で企業価値向上の役割を担う役職「グループ執行役員」制度の導入(主要グループ会社社長4名が就任) ・社内取締役などを対象に「譲渡制限付株式報酬制度」を導入 ⇒持続的な企業価値向上を図るインセンティブ、株主の皆様との一層の価値共有
2023年 4月	・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)の報酬の決定方針のさらなる具体化、公表

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/report35_04.pdf

取締役の有するスキルなどの多様性

「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）を下表の7つと定義しております。なお、ESGに関するスキルは、その構成要素が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上で備えるべきものと考えております。

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

氏名	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
長谷川 一明	代表取締役 (取締役会議長)	●		●			●	
高木 光	取締役 (独立社外)		●					
筒井 義信	取締役 (独立社外)	●	●		●			
野崎 治子	取締役 (独立社外)		●					●
飯野 健司	取締役 (独立社外)	●			●		●	
宮部 義幸	取締役 (独立社外)	●		●		●		
緒方 文人	代表取締役	●		●			●	
倉坂 昇治	代表取締役	●	●					●
中村 圭二郎	代表取締役	●		●				●
坪根 英慈	取締役	●			●	●		
前田 洋明	取締役		●	●				
三輪 正稔	取締役	●	●					
奥田 英雄	取締役	●			●	●		
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)		●					
多田 真規子	常勤監査等委員取締役			●	●			●
狹間 恵三子	監査等委員取締役 (独立社外)		●					●
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。

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

年に1回、全取締役を対象としたアンケートおよびディスカッションなどにより、取締役会の実効性評価を実施しています。

2022年度の実効性評価においては、一連の経営機構改革に基づいた取締役会から業務執行取締役への意思決定権限の委任により、迅速果断な意思決定や業務執行が促進されるとともに、経営上の重点戦略、事業ポートフォリオの方向性、サステナビリティに関する機会・リスクなど、中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論が活発になされており、取締役会の実効性が維持・向上されていることを確認しました。

一方、取締役会による非財務情報を含めた監視・監督機能の強化に向けモニタリング方法を工夫すること、社外取締役と監査等委員取締役とのコミュニケーションをさらに充実す

ること、多様な経験をもつ人財を意識的に経営人財として登用することなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が主に社外取締役から提起されました。

併せて、監査等委員会においても、その実効性について議論を行い、内部監査部門との連携の強化、非常勤監査等委員への情報提供の一層の充実など、その実効性が向上していることを確認しました。同時に、非常勤監査等委員からは、監査等委員取締役と業務執行取締役とのコミュニケーションも充実すべきとの意見も出されました。

これらのことから、当社取締役会は有効に機能していると評価しております。

なお、取締役会の実効性のさらなる向上に向け、取締役会以外の場においても、以下の取り組みを実施しております。

1. 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)と監査等委員の意見交換会

年に2回、取締役会や監査等委員会の果たすべき役割や、モニタリング(監視・監督)のあるべき姿、JR西日本グループを取り巻く経営環境変化などについて、それぞれの立場から意見交換を交わしています。

2. 社外取締役主体のオフサイトミーティング(社員との意見交換会)

社外取締役の当社事業への理解を深めるとともに、その知見を各部門の業務に活かすため、社外取締役と社員のフランクな意見交換の場を定期的に設けています。

■オフサイトミーティングの2023年度開催状況(8月末まで)

開催月	意見交換部署
2023年4月	地域共生部
6月	ビジネスデザイン部
8月	デジタルソリューション本部



オフサイトミーティングの様子

人事報酬諮問委員会

当社は、役員などの人事および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おります。

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

■メンバー(2023年7月時点)/2022年度の開催実績

役職	氏名	属性
委員長	筒井 義信	独立社外取締役
委員	高木 光	独立社外取締役
委員	野崎 治子	独立社外取締役
委員	長谷川 一明	社内取締役
委員	倉坂 昇治	社内取締役

2022年度は全委員出席のもと、10回の委員会を開催しました。

役員報酬(取締役の報酬制度の概要)

「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当該決定方針の改正を決議しております。

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の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。

基本報酬の額は、外部専門機関による他社調査等を考慮し、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。

業績評価報酬の額は、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。全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、全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ときに、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。(下表参照)

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上で、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役員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上で支給			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	70%	一定の時期に現金で支給	30%
			資産効率			
	連結利益に占める ライフデザイン分野の比率					
個人業績分	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 代表取締役社長等は会社業績分のみを適用します

※2 全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

社外取締役メッセージ

～新たな経営計画(長期ビジョン2032、中期経営計画2025)に期待すること～



取締役
(独立社外人事報酬諮問委員会委員)

高木 光

元京都大学大学院
法学研究科教授

「長期ビジョン2032」と「中期経営計画2025」は、厳しい経営環境の中で議論を積み重ねて策定されました。取締役会では、社外の立場からの意見が十分に尊重されていると感じました。また、事前の説明や膨大な資料からは、社内においてもさまざまな立場から真摯かつ慎重な検討・調整がなされたことがうかがえました。そこで、今年度以降は、計画内容の着実な実現に、そのようなボトムアップ的なエネルギーを活かしていくことが期待されます。

議論の中で印象的だったのは、当社が鉄道事業の公益性と分割民営化の沿革から特有の法規制に服し、経営判断の制約が通常の企業に比べて大きいということでした。私の専門的な関心は官民の役割分担にあり、中央政府や地方政府とも考え方をしっかりと共有しながら、短期的な動向に振り回されることなく、基本的な考えに基づいた対処をすることがより重要な課題となると思われます。



取締役
(独立社外人事報酬諮問委員会委員)

野崎 治子

京都大学理事、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

カンパニー経営や新事業の推進には、既成の枠にとらわれない斬新な発想や行動、過去を断ち切る遠心力が必要です。一方で、新たな企業価値を生み出すグループシナジーは、求心力がなければ生まれません。グループの求心力となる「私たちの志」は、多様な世代・系統で構成されたタスクフォースの協議を経て明文化されました。発表以来、理解と浸透の対話が繰り返し進められています。

遠心力と求心力のバランスのもと、安全安心を追求し、経営目標を実現する当社の挑戦に期待しています。

私たちのすべての仕事はお客様につながっています。社会インフラを担う当社の原点は、お客様、地域・社会、パートナー、株主、ともに働く仲間一人ひとりの顔を思い浮かべ、想いに寄り添うこと。なかでも企業価値を生み出す人財の育成や、個人の強みを活かし、ウェルビーイングを支援する具体策に注目しています。

「心を動かす。未来を動かす。」 志のもと、私たちは走り続けます。



取締役
(独立社外人事報酬諮問委員会委員)

筒井 義信

日本生命保険相互会社
代表取締役会長

この度の「長期ビジョン2032」と「中期経営計画2025」策定にかけた、JR西日本の皆様的情熱と労力は、特筆すべき高次元のものでした。2022年度以降の取締役会にて、重点戦略など合計17件にわたる十全な審議を重ねてこられたのは、その何よりの証です。それはグループ内部での、将来への危機感を踏まえた、それでいて前向きで闊達な議論を、十二分に想起させるものでした。そして取締役会は、外部目線・客観的視点から、適切に方向づけを行い、また牽制を効かせることができたと思います。

計画やビジョンで特に長い時間軸に及ぶものは、ともすれば「作れば終わり」になってしまいがちです。実践こそが計画であり、実現させる意志こそがビジョンです。私たちは、策定した時のような決意や覚悟を携えたのか、今それは共有・持続できているか、その後の変化を柔軟に受け入れているか。今後不断のPDCAにより、計画やビジョンのこうした原点に立ち戻ることが肝要です。共に努力し、一丸で前進してまいりましょう。



取締役(独立社外)

飯野 健司

元三井不動産株式会社
取締役常務執行役員

「長期ビジョン2032」および「中期経営計画2025」が試行錯誤と活発な議論を経て策定されました。今後は「私たちの志」や経営計画が社員一人ひとりの腑に落ち、グループ各社に浸透して連結ベースで一体感を持つ推進体制が構築できるか、計画通りに進捗しない場合はしなやかな変化対応や迅速な軌道修正ができるか、絵に描いた餅にならぬよう、社外取締役として監督機能だけでなく執行側と緊密に意見交換や協議をしていきます。

新たな経営計画の中でも特に私の関心は、①将来を担う人財の確保・育成とその礎となる生き生きとした企業風土の伸長 ②鉄道事業における「社会からのゆるぎない信頼醸成」と「地域社会との不断のコミュニケーション力強化」 ③ライフデザイン分野や新規事業領域での各本部、各カンパニー間のノウハウ、情報、人財等の連携による生産性、効率性の追求 の3点です。今後とも執行側と共働して当社の持続的成長と企業価値向上を図っていきます。



取締役(独立社外)

宮部 義幸

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

モビリティサービス分野とライフデザイン分野、今回打ち出されたこの二本柱で社会に新しい貢献をしていく当社の姿を、大いなる期待を持って見届けて行きたいと思えます。

●デジタル技術を駆使してサービスの向上と徹底的なオペレーション効率化を図るとともに、元来環境にやさしい鉄道を基軸に全社としてのカーボンニュートラル化を早期に実現していく会社。

●かつて地域振興のきっかけをつくった鉄道が、私たち自らが地域振興に取り組み、地域と共に栄えていく会社。

●一企業として、しっかりと利益を上げ、50年先、100年先を見据えて、安全性や利便性を高めるための継続的投資を行っていく会社。

●そして何よりも、社員がワクワクして働く会社、お客様がワクワクしてご利用いただく会社。

そんな会社であり続けたいと思えます。



常勤監査等委員取締役
(独立社外 監査等委員会委員長)

小倉 真樹

元裁判官

当社グループは、2023年、「私たちの志」「長期ビジョン2032」「中期経営計画2025」「安全考動計画2027」を策定し、ポストコロナへの挑戦を開始した。思えば、当社グループは、コロナ禍の三年、以前から存在した人口減少、一極集中、災害激甚化など厳しい経営環境のもと、持続可能な事業運営、安全安心なサービスの提供に努めてきた。

新たな経営計画は、当社グループの企業風土に照らせば、必ずやグループ全体に浸透し、社員が安心して自律して目的を銘記し可能な手段に目標を適応させて考動し、会社も健全性確保(コンプライアンス)と効率性向上(価値創造、特にDXと働き方改革)というガバナンスの両面を通じ社員を支え、当社グループが、ありたい未来に合致した姿に变身し価値を創造し続け社会とともに成長することを期待させるものである。

私もこのような挑戦に参加できることをうれしく思う。



監査等委員取締役(独立社外)

狭間 恵三子

元堺市副市長、
大阪商業大学公共学部教授

JR西日本グループは、人々の生活を支える重要なインフラ企業であり、安全と信頼を最優先の経営課題として社会的責任を果たしていくことに変わりはないと思います。

一方、最先端技術はますます私たちの生活や働き方に影響を及ぼします。デジタル技術等を活かし、新たな輸送サービスや快適な暮らしを提案する新領域への挑戦も始まりました。

「まちづくり」とは、地域にある資源を発掘し、まちの活力・魅力を高め、人々の暮らしの質を高めることです。当社のモビリティサービスも、ライフデザイン事業も、ESG経営も、全て人

の暮らしに会いや楽しみ、安心を提供し、その質を高めるものです。

それらを実現するのは、社員一人ひとりです。当社グループが社会に提供できる価値は何か。実現に向けて自らが果たすべき役割は何か。社内外の仲間と力を合わせて社会の発展に寄与する誇りとやりがいを、社員の皆様に実感してほしいと願います。共に未来をつくっていきましょう。



監査等委員取締役(独立社外)

後藤 研了

後藤研了公認会計士事務所
公認会計士、元有限会社あずさ
監査法人専務理事大阪事務所長

週末に大阪へ出ようとしたら、WESTERが電車遅延を知らせてきてくれた。その間に家事を済ませ、大阪で友人とごはんをゆっくり食べて帰宅した。考えてみたら、一日お金を触らず、時刻表も見ていない。モバイルICOCAとWESTERのありがたさを感じた一日でした。こんな具合に、人々が行きかう、いきいきとしたまちづくりを当社は進めています。

一方で鉄道の安全投資を削るわけにはいかず、長期ビジョン策定においても成長投資の選び方で大いに議論されました。物価高騰の波が来ており、お金が足らなくなるかもしれない

ません。

北陸新幹線やうめきたエリアはもちろん、関西万博やなにわ筋線など実現したい未来へ向けて頑張るマネジメントを、「守り」だけでなく「攻め」も後押しし、使命感を持って貢献したいと思っています。

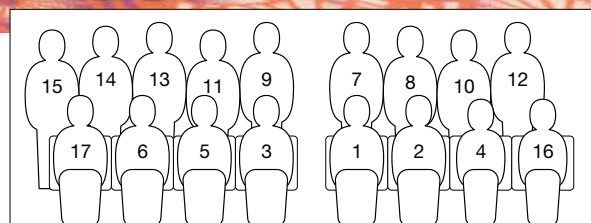
「私たちの志」、新たな経営計画などの議論プロセスにおける社外取締役の主なご意見など

テーマ	社外取締役からの意見等(主要なものをピックアップ)	
「私たちの志」、 新たな経営計画などの策定	<ul style="list-style-type: none"> ●「私たちの志」を長期的に共有し、事業内容とどう結びつけていくか、また日常的に経営陣から常に問い続けていくことが大切だ。 ●安全性の向上、モビリティサービスの活性化、ライフデザイン分野の拡充というポイント、「私たちの志」と長期ビジョン、事業を通じた社会的価値と経済的価値の創出という大きな方針を評価したい。 ●ポートフォリオの転換に伴う投資も行いながら、鉄道の安全投資もキープするという方針を評価しており、投資家に対して配当はいつ戻すのかの観点も含め丁寧に説明しながら計画を推進して欲しい。 ●ライフデザイン分野40%目標は、成長への会社としての決意。積極的な展開と同時に、リスクマネジメントとモニタリングをしっかりとっていくことが取締役会として問われる。 ●人材戦略と合わせ、社員への還元もしっかり検討すべき。 ●コロナによる環境変化に加え、物価上昇という局面。一方、運賃は簡単には上げられない状況。鉄道には完全にマイナスな環境下にある。経済合理性と公共性のバランスが取れていない。本格的に運賃問題やローカル線問題に対峙することが必要。 	
新たな経営計画における 主な戦略など	鉄道の安全性向上	<ul style="list-style-type: none"> ●計画を現場へ浸透させるとともに、現場の声の聞きとり・エビデンスの見える化・課題への対応の仕組み作りを、改めてしっかりと行うべき。 ●「現場の判断を優先するマネジメント」について、現場とマネジメント層との信頼関係があってこそ、現場が自律的に判断できると考える。
	不動産・まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ●現下の不動産市場におけるプレイヤーとしては、従来の開発・施工・販売等以上に、物件の運営・管理能力が強く求められており、当該能力の向上に向けた人材育成をはじめとする運営マネジメント力の強化が急務だ。 ●当社グループが行う不動産事業は社会課題解決の側面を持つため、案件にもよるが、社会的価値創出の側面も具体化し、加味した案件評価を行うべき。 ●資金とリスクの負担も考え、官・民・学などさまざまなセクターとのアライアンスにより取り組むべき。
	デジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●DXにおいてはデジタル基盤の徹底的な中央集権とガバナンスが重要であり、それがコストパフォーマンス向上やアジャイル開発のトライ&エラー促進等にも寄与する。 ●デジタルそのものでの価値創出は些少。いかに事業と組み合わせシナジーを産み出せるかが肝である。
	新たな事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> ●インフラマネジメントは、当社の強みを活かし、切実な社会課題の解決に資する事業と評価したい。 ●リソースマネジメントが重要であり、社内体制や、自治体・企業・金融機関などとのアライアンス体制を整備して取り組むべき。
	地球環境戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●TCFDによる移行リスクなど、財務面への影響を十分考慮し対応にあたるべき。 ●2030年度目標にとどまらず、2050年カーボンニュートラルへの道筋を模索すべき。 ●鉄道業界としてJRグループとも連携し、国などへの具体的提案と社会的認知を進めるべき。
	人的資本経営	<ul style="list-style-type: none"> ●鉄道以外の事業も含め、経営人材を見える化し、コーポレートで発掘・育成していくことが重要。 ●複数系統のバックグラウンドを持つ経営人材の強化、専門性の蓄積などにより自律性を高め成長を促す取り組みが必要であり、そうした取り組みが採用競争力の強化にもつながる。
財務戦略、株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ●事業別のB/Sを作成し、資本コストの水準を踏まえて経営にあたるべきであり、事業撤退の基準としても活用すべき。 ●安全とポートフォリオの再構築に向けた資源配分方針を評価するが、資本市場の受け止めはどうか。株主還元をどのように戻していくのかについても考えながら計画に取り組むべき。 ●財務戦略の中での自己株式取得の考え方はどうか。 ●公募増資に伴う希薄化を踏まえた株式価値の向上に向け、どのように取り組み、説明していくか、長期的視点から株主還元も含め示していくべき。 	



役員一覧 (2023年6月23日現在) ●取締役在任年数 ●取締役会出席回数(2022年度)

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1 代表取締役社長兼執行役員
長谷川 一明
●11年
●15/15回
取締役会議長 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>4 社外取締役
野崎 治子
●3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
緒方 文人
●7年
●15/15回</p> |
| <p>2 社外取締役
高木 光
●5年
●15/15回
元京都大学大学院法学研究科教授
独立役員 人事報酬諮問委員会委員</p> | <p>5 社外取締役
飯野 健司
●1年
●11/11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
倉坂 昇治
●5年
●15/15回
人事報酬諮問委員会委員</p> |
| <p>3 社外取締役
筒井 義信
●3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長</p> | <p>6 社外取締役
宮部 義幸
●1年
●11/11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</p> | <p>9 代表取締役副社長兼執行役員
中村 圭二郎
●5年
●15/15回</p> |
| | | <p>10 取締役常務執行役員
坪根 英慈
●2年
●15/15回</p> |



11 取締役兼常務執行役員
前田 洋明

●1年
●11/11回

12 取締役兼執行役員
三輪 正稔

●1年
●11/11回

13 取締役兼執行役員
奥田 英雄

●1年
●11/11回

14 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

●1年(監査役に在任年数2年)
●15/15回(うち4回は監査役として出席)
元裁判官

独立役員

15 取締役(常勤監査等委員)
多田 真規子

●2023年6月当社取締役就任

16 社外取締役(監査等委員)
狭間 恵三子

●1年(監査役に在任年数2年)
●15/15回(うち4回は監査役として出席)

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

17 社外取締役(監査等委員)
後藤 研了

●1年
●11/11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

特別座談会

将来にわたって持続的に価値を創造する
企業グループへと進化するための
ダイバーシティ&インクルージョンとは

当社グループでは、社員個々が持つ力を最大限発揮し、新たな価値を創出し続けるために、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を推進しています。ここでは社外取締役の野崎治子氏、取締役兼執行役員の三輪正稔、取締役(常勤監査等委員)の多田真規子、ファシリテーターとしてダイバーシティ推進室長の中山あゆみが当社グループにおけるD&Iをテーマに意見を交わしました。



取締役
多田 真規子

社外取締役
野崎 治子

取締役兼執行役員
経営戦略本部
人財戦略部長
三輪 正稔

経営戦略本部
人財戦略部長
ダイバーシティ推進室長
中山 あゆみ

D&I推進を变化対応力・価値創出力の土台に

中山: 当社は2023年4月にダイバーシティ推進室を設置し、D&Iを本格的に推進しているところです。野崎取締役は株式会社堀場製作所でダイバーシティ推進に関わってこられました。2020年に当社の社外取締役に就任された時の印象はいかがでしたか。

野崎: 就任後に執行役員の皆さんと面談させていただいた際、「本気で女性活躍を考えておられますか?」と質問しました。すると皆さん怪訝な顔をされて、「あたり前です。現場でも、グループ会社でも、今や女性社員なくてはオペレーションが成り立ちません。」とお答えになりました。その話しぶりから、女性社員が最大限力を発揮するためにどうすればよいか、真剣に考えていらっしゃると思いました。一方で、経営の意思決定の場に女性が少ないことは課題だと思います。女性に限らず、多様な人材が経営の意思決定のプロセスに触れる機会を増やし、経営陣の着眼点等を学ぶことができればいい

のではないのでしょうか。

中山: 多田取締役は入社当時からの変化をどのように感じていらっしゃいますか。

多田: 私が入社する前の国鉄時代は経営や運営に関わる社員はほぼ男性しか採用していませんでした。それが今、JR西日本グループで働く社員の皆さんの多様性という点では、まさに隔世の感があります。ただ、野崎取締役からのご指摘のとおり、経営層や管理職には女性が少なく、アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)で経営の判断や価値観が画一的になりがちであるという懸念もあります。これからは、鉄道はもちろん、ライフデザイン分野での事業を拡大していく上でも、さまざまなお客様から選ばれるため、意思決定の場での多様な視点がますます重要になってきます。

今回発信したダイバーシティのトップメッセージの中にも、「国籍や年齢、障がいの有無、性別や性志向、価値観、育児や介護、社内外での経験等を大切な『個性』と捉え、互いに敬意・共感をもって認め合い、尊重するという考え方を大切に

する」という一文がありました。ダイバーシティの対象を広く捉えているところがいいですね。

三輪：ポストコロナ時代の新たな事業計画の策定にあたり、当社ではグループ全体の羅針盤となる「私たちの志」を掲げ、「長期ビジョン2032」を策定しました(P3、P17)。将来の変化が見通しにくい中でも変化に対応し、さらに、私たち自身が世の中に新しい価値を提供し続けることを目指しています。そのためには、多様性に富んだ組織であること、さまざまなバックグラウンドを持つ社員の視点があり、かつ自由に意見が言え、その多様な意見をきちんと受け止める企業風土があることが、変化への対応力や新しい価値の創出力の土台になると考えています。そのためにグループ全体の人財戦略の柱の一つとしてD&I推進に取り組んでいます。

EqualityからEquityの考え方へ 相互に理解し共感の感情が生まれることが インクルージョンの大前提

中山：多田取締役は女性社員のフロントランナーとして歩んでこられました。女性活躍について、当社の課題をどうお考えですか。

多田：女性の採用が増え、管理職や鉄道現場の係長になる人も増えていますが、全体ではまだ少ない状況です。神戸支社長時代には、女性の係長をできるだけまとめて配置するようにしていました。これはいろいろな職場に分散していると少数派となり、せっかくの気づきや能力を発揮しにくいと考えたからです。女性のリーダーがまだ少ない現状では、ある程度集団としてその能力が発揮できる工夫も必要だと思っています。



また、女性社員の中には、「現在の男性管理職と同じような働き方はできない」「男性のようなリーダーシップが発揮できると思えない」等、将来について漠然とした不安を感じている社員もいます。

野崎：「漠然とした不安」のままにしておかず、要素を分解して考えることが大切です。例えば不安の原因が、労働時間なのか、専門性なのか、あるいは人間関係や将来に対するものなのか、分解することで打ち手が見えてきます。

不安はそれぞれの置かれている立場によってウエイトが違いますし、家庭環境の変化等によっても変わってきます。自らの不安を口に出して伝えることが大切ですし、周囲は個々の不安と丁寧に向き合うことで、組織に相互理解やリスペクトの感情が生まれ、インクルージョンにつながります。

エンゲージメントの高い職場では、「この仕事はよかった」「ここはこうした方がいいよ」等のフィードバックが高い頻度で行われ、お互いを認め合う関係が形成されています。

中山：同質性の高い組織では「阿吽の呼吸」で伝わる場面が多いですが、多様な人財が働く組織においては、より意識的に、お互い言葉にしてコミュニケーションを取ることが有効ということですね。それをきっかけに、マネジメント力やワークエンゲージメントの向上も図れそうです。

三輪：女性活躍推進はダイバーシティの重要課題であり、女性社員が真に活躍できるような企業グループでなければ持続的な成長はなし得ないと考えています。計画性をもって進めていくため、当社ではリーダー層や管理職に占める女性の割合を2027年度に10%とする数値目標を定めていますが、この数値目標を達成する過程においては、何に不安を感じているのかを分解、言語化することが大切です。これまで年齢やライフイベントを切り口に、課題や不安の分析を

特別座談会

JR西日本グループのダイバーシティ&インクルージョン



行ってきましたが、不安は一人ひとり違うことを前提として、しっかりとコミュニケーションをとりながら、制度だけでなく周囲のサポートにより、個別にフォローできるようにしていきます。

野崎:ダイバーシティを考える観点のひとつに、人によって状況が違う部分をしっかりサポートするという、エクイティ (Equity: 公平性) の考え方があります。誰でも育児休業がとれる、短時間勤務ができるといった制度整備にとどまらず、その人が本当にサポートしてほしいことは何かを考えることが大切です。

三輪:これまで当社ではイコリティ (equality: 平等) の考え方で、あらゆる社員に同じ制度を提供することを大事にしてきました。しかし、ある人にとっては一定の領域や分野に制約があるのであれば、これからはその部分に対応し、チャレンジする機会やキャリアを継続できる環境を整え、公平にするというエクイティの考え方で取り組みを進めていこうと考えています。

一人ひとりが輝くD&Iが JR西日本グループの強みに

多田:課題がある一方で、当社の取り組みが他社に先行している点もあります。例えば、障がい者雇用です。特例子会社のJR西日本あいウィルでは、社員の皆さんがとてもいきいきと仕事をされていますね。

三輪:障がいを個性や強みとして互いに認め合い、活かして合って、いきいきと活躍できることを目指して設立された会社です。まさにD&Iの理念ですね。

野崎:障がいの有無にかかわらず、社員全員が主役という理念が素晴らしいです。

男性の育児休職の取得率が高いことも評価できます。マスコミ関係の会社に勤めている知り合いの男性が育児休職を取ったのは、「妻がJR西日本の社員で、『育児休職を取らないなんて、うちの会社ならあり得ない』と言われたから」ということでした。女性活躍が社会的な課題となる中で、影響力の大きい会社であることを改めて認識しました。

三輪:当社の男性社員の育児休職取得率は2022年度末時点で54.8%であり、前年度の37.8%から大きく上昇しています。男性社員が育児休職を取得しやすいよう、制度を整備し、経験者から話を聞くセミナーや「子育て×仕事応援ミーティング」等の上司とコミュニケーションを取る仕組みを作りました。性別に関係なく、ライフステージに応じ、自身の描くキャリアを実現できる環境整備にはかねてから重点的に取り組んできました。

多田:当社グループの先進的な取り組みを確たるものにしていくことは、人財獲得の競争力にもなります。社外にも積極的に情報発信していけば、さらに色々な個性を持った人財が当社グループに集まり、イノベーションを生み出す原動力になるでしょう。

野崎:そうですね。D&Iは企業の強みになります。一人ひとりが輝くことで、輝く人が集まる集団となり、JR西日本グループが輝く、それが日本を輝かせる。そのような連鎖になれば本当に素晴らしいですね。

中山:D&Iを体現することが企業としての競争力になり、地域の未来を創ることにつながると考えると、ワクワクしますね。





「私たちの志」を求心力に 「長期ビジョン2032」を実現するためのD&Iとは

野崎: ダイバーシティを進めていくと、多様な個性や価値観が組織の中に存在することとなり、ともすれば個性のぶつかり合いが発生しますが、「私たちの志」がそれをまとめる求心力になるのではないのでしょうか。多様な人材が集まると、価値観や仕事の進め方は違うかもしれませんが、“「私たちの志」に掲げていることを一緒に実現する”、という共通の目標を求心力とすれば、個性豊かな組織はさらに強くなることができます。

多田: 「私たちの志」の中に、「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、その先一人ひとりが思い描く暮らしをさまざまなパートナーと共に実現していきます」という言葉がありますが、私が当社に入社したのも、世の中を良くしたい、地域の暮らしを良くしたいという思いからです。「一人ひとりが思い描く暮らし」には、やはり多様な視点が必要です。D&Iを推進して多様な価値観を取り入れることで、モビリティ分野においても、ライフデザイン分野においてもJR西日本グループとして取り組める課題解決のフィールドは大きく広がっていくでしょう。

野崎: 政府や社会の要請もありますが、お客様や社員のためになることをやろうという志を原点としたいですね。「男性と同じように働くなら仲間に入れてあげるよ」というスタンスか

ら、「違いが強みになる」という考え方に転換したのは画期的ですね。ダイバーシティ推進は簡単なことではありませんが、手間暇かけるからこそ、良い取り組みを生み出すことができ、それが企業としての強みにつながります。スピード感も大切です。人事部門だけでやろうとせず、思いを共有できる、発信力のある仲間を増やして、よりダイナミックに進めてはどうでしょうか。

もう一点、D&Iの目的の一つとしてよく言われるのは、ガバナンスの強化です。多様性のある組織では、物事を多面的に見ることが可能となり、不祥事を防ぐことにもつながります。三輪: 同質性の高い組織では知らず知らずのうちに特定の同じ方向に向かってしまうことがあります。多様な価値観を持った社員の、「本当にそれでいいの？」という視点、多様な意見をきちんと受け止める企業風土があることが、ガバナンスの観点でも重要なことですね。一步一步着実にキャッチアップしていかなければならないこともまだまだたくさんありますが、当社が先行しているという部分を社内外にも広く前向きに発信していきますので、ぜひご期待ください。

野崎: JR西日本グループで働くみなさんが輝き、お客様や地域の皆様等すべてのステークホルダーにも喜んでいただけるD&Iを実現してまいります。

中山: ダイバーシティの座談会に相応しく、多様な観点からの貴重なご意見をたくさんいただきました。本日は、本当にありがとうございました。



リスクマネジメント

リスクマネジメント・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、「長期ビジョン」「中期経営計画2025」のもと、新たな価値創造へ積極的に挑戦していく観点から、2023年度より「全社的リスクマネジメント体制」を構築し、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。

また、価値創造の基盤の1つである内部統制システムについても、監査等委員会設置会社に移行後のモニタリング型経営やグループ経営体制の深度化に合わせて、「基本方針」の記載事項につき、重点化・大綱化した改正を行うとともに、社内規程を新設し、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・体系化することで、内部統制システムの実効性を高めています。

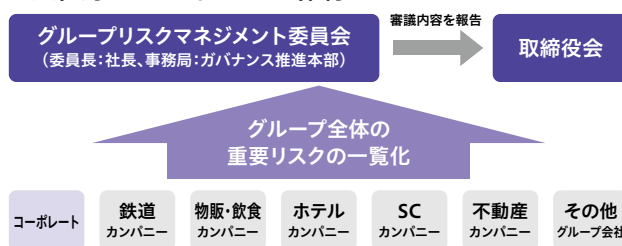
グループリスクマネジメントの取り組み

「全社的リスクマネジメント体制」では、当社内（コーポレート）の各部門およびグループ各社（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、代表取締役社長を委員長とする「グループリスクマネジメント委員会」において、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。

同委員会を通じて確認したリスク管理状況については「社長マネジメントレビュー」を実施し、必要な改善措置を講じる

など、次年度のリスク管理の取り組みに反映するとともに、委員会の議論状況を取締役会に報告することとしています。

■全社的リスクマネジメント体制

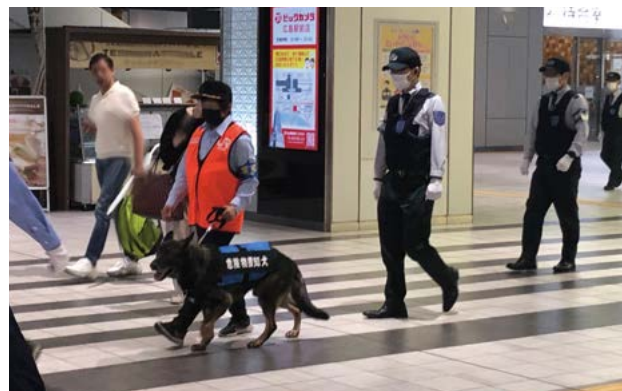


危機管理の取り組み

- 自然災害、感染症、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対応を構築すべく、体系化した規程・マニュアル類の整備、緊急時の情報連絡体制の構築、また定期的な訓練などを実施しています。
- 昨今の情勢を踏まえて、G7サミット等の大規模イベント時は、JR西日本グループ全体で、警戒警備体制の強化を図り、駅・列車・重要施設における「巡回強化」や、AIカメラなど最新技術を取り入れたセキュリティ対策等を実施しています。
- 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。
- お客様の安全を脅かすリスク低減を図るべく、「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。いずれの取り組みも、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、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、健康被害、法令違反を発生させないよう取り組みを実施しています。

■G7広島サミット: 危険物探知犬による警戒警備



(写真提供: セントラル警備保障株式会社)



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認（信頼や期待）に応えることが大切であると考えており、その拠り所として「社員等倫理綱領」などを定め役員・社員への浸透を図っています。

このような中で、2023年度に入り、JR西日本グループにおいて、労働時間に関する法令違反、受託事業における不正請求および賞味期限の改ざんというコンプライアンス違反を立て続けに発生させ、社会の皆様にご迷惑・ご心配をおかけしました。原因究明や再発防止の徹底はもちろんですが、得られた教訓をグループ全体で水平展開するなど、一層のコンプライアンス強化に取り組んでいるところです。

また、事業活動における人権の重要度が高まっていることを受けて、「私たちの志」「JR西日本グループ長期ビジョン2032」の策定にあわせ、2023年4月に「JR西日本グループ人権方針」を改定いたしました。これからも多様化・複雑化する人権課題に対し、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。

なお当社は、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に賛同を表明する署名を行い、2023年1月30日付で参加企業として登録されました。今後も、UNGCが提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる10原則の遵守と併せて、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



企業倫理・人権尊重の取り組み

■体制

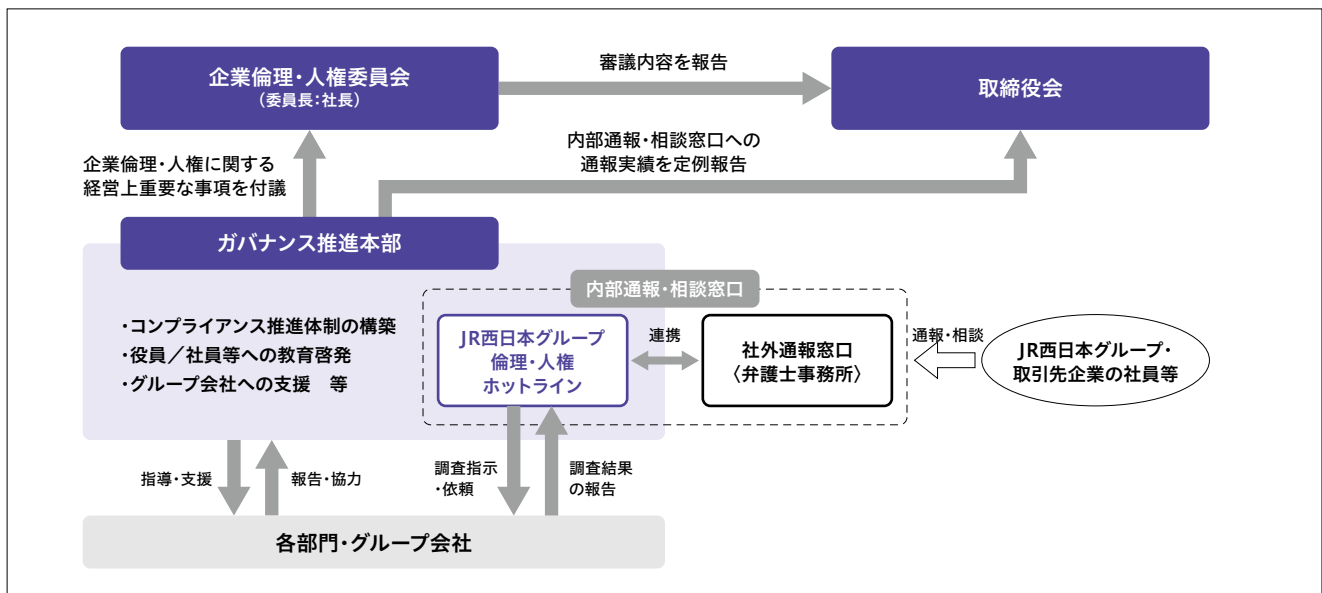
当社では「コンプライアンス推進規程」に基づき、ガバナンス推進本部が中心となり、企業倫理・人権に関する体制構築や各部門・グループ会社への指導・支援などを行っています。

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。

■企業倫理・人権に関する当社の体制



企業倫理・人権

■教育・啓発

JR西日本グループの役員・社員などに対し、企業倫理や人権に関する階層別研修(経営層・管理職・一般社員)を毎年実施しています。

特に、組織や職場の「心理的安全性」を高めることが不祥事防止の第一歩であるとの考えのもと、企業風土の改善やハラスメント防止に力を入れて取り組んでおり、後述の企業倫理アンケートや内部通報制度を通じて寄せられた事例を、経

営層や管理職への教育啓発に積極的に活用しています。

また近年は、従来の不祥事防止の取り組みだけでなく、「ビジネスと人権」など世界の潮流に理解を深める取り組みも重点的に行っています。

このほか「コンプライアンス瓦版」を定期的に発行し、各職場での教育・啓発に活用しています。

■企業倫理アンケート

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、企業倫理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するとともに、「第2の内部通報窓口」として自由記述を活用するなど、各社・各

職場における不祥事防止の取り組みに役立てています。

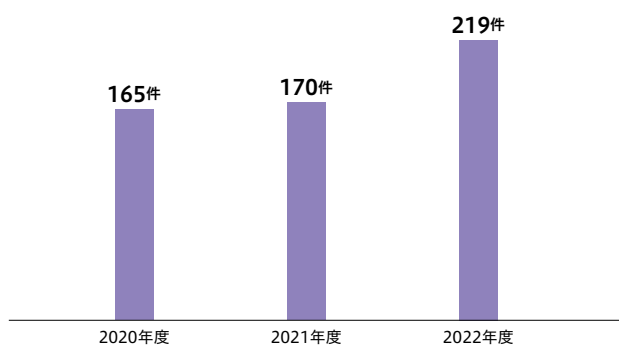
なお、グループ全体で違反割合が高かった「ハラスメント」については、中期経営計画期間中のKPIを設定し低減に取り組んでいます。

■内部通報制度

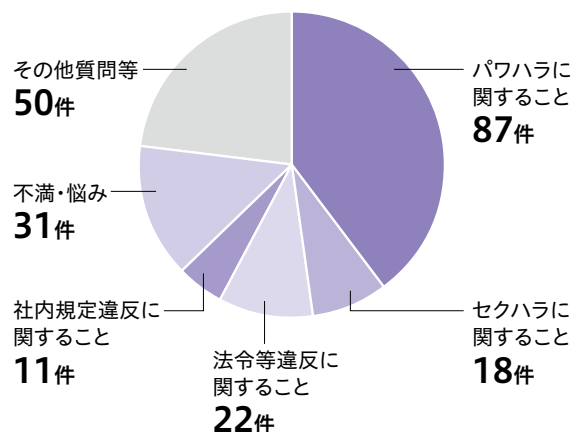
JR西日本グループでは、公益通報者保護法等の趣旨に基づき、企業倫理や人権に関わる内部通報・相談を受け付ける窓口を社内外に設置しています。社内窓口については、内部通報・相談窓口の信頼度向上に向けた取り組みとして、2023年4月に名称を従来の「倫理相談室」から「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」に改称するとともに、担当者の人数を増やし、メンバーの多様性と専門性を活かした対応が可能な体制に見直しを行いました。対応にあたっては、「内部通報・相談に関する規程」に基づき、通報者保護を徹底しています。

またこれらの窓口は、事業活動において発生する人権への負の影響の救済窓口を兼ねており、JR西日本グループの役員・社員のみならず、取引先従業員をはじめステークホルダーの皆様からの通報・相談を広く受け付けています。JR西日本グループが関わる人権侵害や不正の早期発見・早期対応に取り組みむことにより、自浄作用の働く企業風土の構築に努めています。

■2020～2022年度の件数推移



■2022年度に寄せられた通報・相談の内訳



「ビジネスと人権」に関する取り組み

■JR西日本グループ人権方針

JR西日本グループでは、すべての役員および社員が、人権尊重に関する大切にすべき価値観を共有し、ともに行動していくため、2019年4月に「JR西日本グループ人権基本方針」を制定し、グループ全体で人権尊重に関する取り組みを推進してきました。2023年4月には、企業が事業活動において配慮すべき人権課題の範囲や対象が拡大していることを踏まえ

て、複数の社外専門家の方々にもアドバイスをいただき「JR西日本グループ人権方針」として内容の見直しを行っています。

人権デュー・ディリジェンスや救済アクセスの整備、ステークホルダーとの対話など、JR西日本グループの人権尊重の取り組みについて方針を示すとともに、その内容について、サプライヤーなどに対しても理解・協力をお願いしています。

■人権デュー・ディリジェンス

JR西日本グループでは、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。

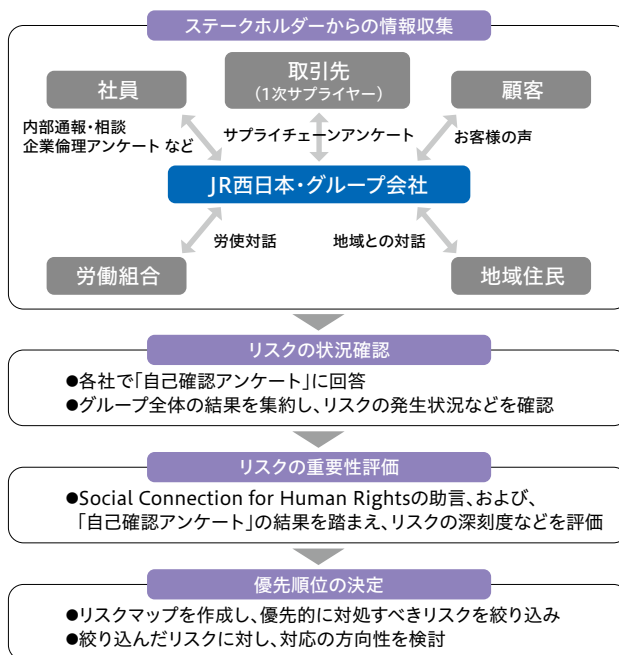
ハラスメントや差別等の人権課題に対しては、これまでも職場単位でリスクの軽減に向けた取り組みを行っていましたが、日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などを参考に、2023年度からは人権を重要な経営課題と位置づけ直した上で、3年程度のサイクルでリスクの特定・軽減および実効性の評価に取り組んでいきます。

現在、社員への企業倫理アンケートや労働組合との対話、1次サプライヤー向けの「サプライチェーンアンケート」などを通じてステークホルダーから情報収集を行った上で、グループ各社で「自己確認アンケート」を実施し、人権に関する専門的な知見を有するNGOである「Social Connection

for Human Rights」にも助言をいただきながら、優先的に取り組むべきリスクの特定を進めているところです。

特定された人権侵害リスクに対しては、2023年度中に軽減に向けた具体的な取り組みを開始する予定です。

■人権デュー・ディリジェンスにおけるリスクの特定プロセス



■救済アクセス

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」(P87)をご参照ください。

社外有識者からのメッセージ



大阪経済法科大学
菅原 絵美 教授

責任ある企業活動には人権尊重のためのマネジメントが不可欠です。JR西日本グループは、今年4月に人権方針を改定し、持続可能な社会づくりを目指し、取引先とともに事業活動全体の中で人権を尊重していく姿勢と仕組みを示しました。今後は方針の実効的な運用が課題となります。人権デュー・ディリジェンスでは、グループ企業および1次取引先を対象にアンケートによる人権影響評価を実施

しています。業種が多様であれば直面する人権リスクも多様です。ステークホルダーの声を活かした人権リスク評価・特定の実施が期待されます。救済手続では、グループ企業および取引先で働く者が利用可能なホットラインなどがありますが、より多様なステークホルダーが利用でき、かつ専門性と透明性の高い仕組みづくりが実効性の確保につながります。取り組みの今後の展開に期待しています。



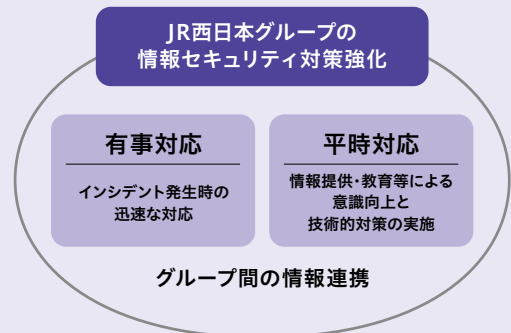
情報セキュリティ

情報セキュリティに関するJR西日本グループの考え方

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

近年、サイバー攻撃によるリスク・被害は増大し、かつ高頻度になっており、政府も国家戦略としてサイバーセキュリティの強化を要請しています。

JR西日本グループもテレワーク拡大や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。



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等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・教育等による意識の醸成及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。

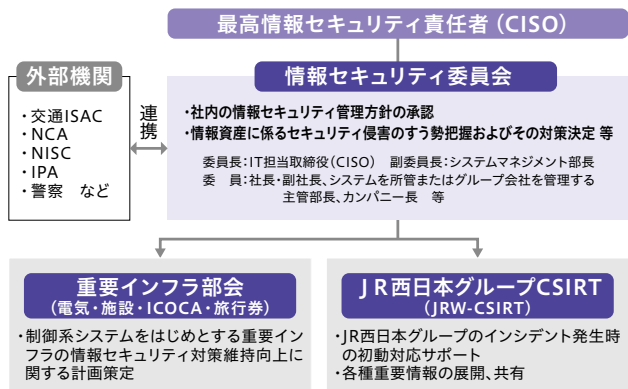
^{*1} CSIRT(シーサート): Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の総称。

外部機関との連携

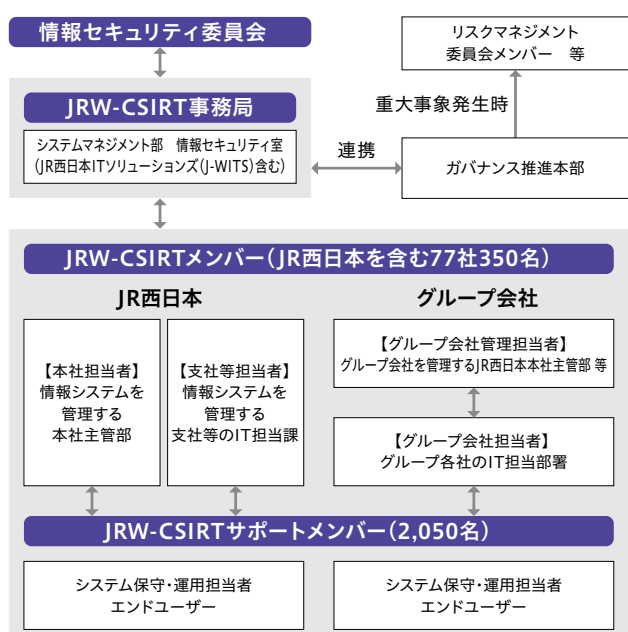
当社は交通ISAC^{*2}に加盟しており、平時から他社と情報セキュリティに関する情報交換を積極的に行っています。また、NCA^{*3}(日本シーサート協議会)が主催するセキュリティに関するワーキング等にも積極的に参加しています。

^{*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} 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

■JR西日本グループのセキュリティ体制



■JRW-CSIRTの体制



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>

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(約44,000名)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するとともに、以下のように特定の対象者に合わせた教育も実施しています。

■ 経営層向け

グループ会社も含めた経営層(約200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者向け

JR西日本グループ内のJRW-CSIRTメンバーや情報システム管理者(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材の育成を目的とした研修を実施しています。平常時のセキュリティ対策の必要性を伝える内容に加え、JRW-CSIRTメンバー(約350名)を対象にセキュリティインシデント発生時の対応訓練も実施しています。

■ 重要インフラに関わる担当者、責任者向け

重要インフラ事業者を対象としたNISC(内閣サイバーセキュリティセンター)主催のインシデント対応訓練に参加しています。

■ 高度専門人材を目指す社員向け

IPA(独立行政法人情報処理推進機構)主催の「中核人材育成プログラム」へ1年間社員を派遣し、セキュリティ人材の育成を行っています。また、外部研修への参加や資格取得を支援する制度を設け、特にセキュリティに関する学習を奨励した結果、グループ内の情報処理安全確保支援士試験合格者数は約50名となりました。

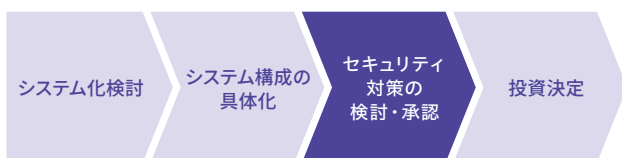


■ デジタル戦略を推進する人材育成と研修一覧

高度人材	実施内容	IPAへの人材派遣、外部研修への参加支援制度等
	レベル	・情報処理安全確保支援士相当の知識がある
箇所推進リーダー	実施内容	情報セキュリティトップ研修(対象:経営層・部門長)
		情報セキュリティリーダ研修(対象:箇所CSIRTメンバー等)
		情報セキュリティサポーター研修(対象:箇所CSIRTサポートメンバー)
		CSIRT業務説明会(対象:箇所CSIRTメンバー)
インシデント対応ワークショップ(対象:箇所CSIRTメンバー)		
レベル	・箇所において、情報セキュリティ施策の主導や、所管システムのセキュリティ対策が実施できる	
全社員	実施内容	全社員向けセキュリティ研修、標的型攻撃メール訓練
	レベル	・個人情報・機密情報を適切に取り扱える

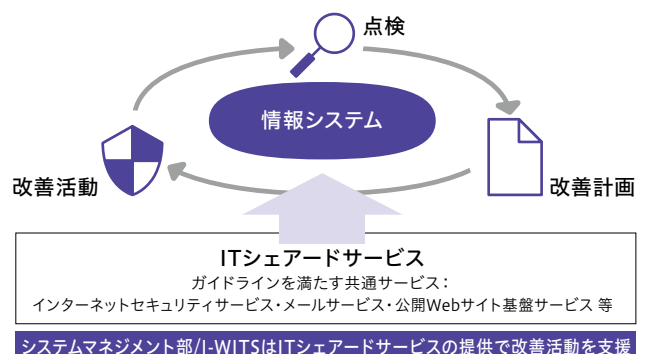
安全なシステム開発を行うための取り組み

当社およびグループ会社では、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。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ており、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。



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、当社およびグループ各社で2,880システムに対し、合計118,646項目の自主点検を実施し、継続的にセキュリティ対策を強化しています。



非財務データ(環境)

CO₂総排出量(スコープ1,2,3、グループ)

項目	算定対象・算定方法 ^{※3}	2020年度 ^{※6}		
		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	3,211,681	1,274,337	4,486,017
(再掲)スコープ1+2	スコープ1およびスコープ2の合計	1,370,636	190,040	1,560,676
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)	85,884	53,200	139,084
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	1,284,753	136,840	1,421,592
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)	1,841,044	1,084,297	2,925,342
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	891,604	654,257	1,545,861
Cat.2 資本財	年間の設備投資額に原単位を乗じて算定	724,993	202,356	927,349
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	215,943	47,232	263,174
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	2,131	36,872	39,003
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	608	613	1,220
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	5,766	5,780	11,546
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	-	12,082	12,082
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	-	252	252
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	-	124,853	124,853

- ※1 P93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。(以下、水資源、2022年度の事業活動における環境負荷(連結)においても同様)
 ※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(持分法適用会社)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.2.5」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.3.3」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IDEAver.2.3」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 Cat.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別、品目別原単位」を参照しています。
 ※6 2020年度および2021年度の数値は、グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)を変更したため、昨年度公表の数値とは異なります。

水資源

項目	算定対象・算定方法 ^{※2}	2020年度 ^{※3}		
		単体	グループ会社 ^{※1}	合計
総取水量	上水道・地下水・工業用水の合計	4,313	2,410	6,724
上水道	水道局からの請求書の使用量を集計	-	-	-
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	-	-	-
工業用水	水道局からの請求書の使用量を集計	-	-	-
循環処理水		-	-	-
総排水量	河川への放流、下水道排水の合計	3,991	2,739	6,730
河川への放流		-	-	-
下水道		-	-	-

- ※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(持分法適用会社)です。
 ※2 算定は、環境省出版の「環境報告ガイドライン」を参照して算定しています。
 ※3 2020年度および2021年度の数値は、グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)を変更したため、昨年度公表の数値とは異なります。

単位:t-CO₂

2021年度 ^{※6}			2022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
3,051,247	1,397,268	4,448,516	3,084,498★	1,551,292★	4,635,790★
1,323,874	202,778	1,526,652	1,285,956★	206,248★	1,492,204★
81,378	60,783	142,161	79,795★	64,808★	144,604★
1,242,496	141,995	1,384,491	1,206,160★	141,440★	1,347,600★
1,727,373	1,194,491	2,921,864	1,798,542★	1,345,043★	3,143,585★
810,510	696,810	1,507,320	845,897★	853,667★	1,699,564★
698,535	234,894	933,429	728,225★	230,620★	958,845★
207,748	49,262	257,010	210,138★	52,159★	262,297★
4,197	24,896	29,093	6,207★	23,586★	29,793★
925	987	1,912	2,833★	3,022★	5,855★
5,458	5,777	11,235	5,242★	5,569★	10,811★
-	11,468	11,468	-	9,201	9,201
-	300	300	-	2,089	2,089
-	170,098	170,098	-	165,131★	165,131★

※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

単位:千m³

2021年度 ^{※3}			2022年度		
単体	グループ会社 ^{※1}	合計	単体	グループ会社 ^{※1}	合計
4,089	2,986	7,075	3,988★	4,183★	8,171★
3,172	2,637	5,809	3,082	3,344	6,425
600	346	946	606	838	1,444
317	3	320	300	1	301
94	67	162	124	141	264
3,835	3,217	7,052	4,028	4,019	8,047
455	21	477	410	28	438
3,380	3,196	6,576	3,618	3,991	7,609

2022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 ^{※3}	34,907千GJ★ [30,063千GJ★]
電気	32.4億kWh [29.0億kWh]
灯油	2,850kl [2,759kl]
ガソリン	2,308kl [844kl]
プロパンガス	336t [318t]
軽油	35,224kl [23,883kl]
A重油	1,631kl [825kl]
都市ガス	15,059千m ³ [1,828千m ³]

OUTPUT (産業廃棄物排出量) ^{※1※2}	
使用済み資材発生品(設備工事)	228.2千t
リサイクル量	223.5千t
リサイクル率	97.9%
使用済み資材発生品(車両)	12.0千t
リサイクル量	11.6千t
リサイクル率	96.6%
産業廃棄物排出量 ^{※4}	221.0千t★ [9.2千t★]
有害廃棄物(PCB)排出量	1,065t
産業廃棄物排出量のうち プラスチック産業廃棄物排出量 ^{※5}	10.1千t [4.0千t]
駅ごみ列車ごみ発生品	8.8千t
うち資源ごみ発生品	3.8千t
リサイクル量	3.8千t
リサイクル率	99.7%
特定プラスチック使用製品提供量 ^{※6}	57.8t [0.0t]

- ※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(持分法適用会社)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・経済産業省出展の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」および「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」を、またOUTPUT(産業廃棄物排出量)は、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律(廃掃法)」を参照して算定しています。
- ※3 総エネルギー消費量は、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みます。
- ※5 廃プラスチックを含む混合廃棄物などで、他の種類の廃棄物と分けられないものは、その重量をすべてプラスチック産業廃棄物の排出量とみなして計上しています。また、グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含みます。
- ※6 特定プラスチック使用製品提供量は、「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」における対象業種での対象製品の提供量として集計できたものを計上しています。

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

第三者保証



独立した第三者保証報告書

2023年10月11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
東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
業務責任者 沢味 健司

当監査法人は、西日本旅客鉄道株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したWEBサイト「JR西日本グループ 統合レポート2023」(以下、「レポート」という。)に記載されている2022年4月1日から2023年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の重要な環境情報(以下、「指標」という。)について限定的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(★)を付した。

1. 会社の責任

会社は、日本の環境法令等に準拠した基準(レポート参照)に従いレポートに記載されている指標を算定する責任を負っている。なお、温室効果ガスの排出量の算定には、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、また、温室効果ガス排出量の算定の過程で使用される測定装置固有の機能上の特質及びパラメータの推定的特質から固有の不確実性の影響下にある。

2. 当監査法人の独立性と品質管理

当監査法人は、誠実性、公正性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、「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^{*1})に定める独立性を遵守した。また当監査法人は、「国際品質マネジメント基準(ISQM)第1号(International Standard on Quality Management (ISQM) 1)」(国際監査・保証基準審議会^{*2})に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

3. 当監査法人の責任

当監査法人の責任は、実施した手続及び入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている指標に対する限定的保証の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^{*2})及び温室効果ガス報告に関しては、「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^{*2})に準拠し、限定的保証業務を実施した。

当監査法人の実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、文書の閲覧、分析的手続、レポートに記載されている指標の基礎となる記録との一致であり、以下を含んでいる。

- ・ 日本の環境法令等に準拠した基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

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、当監査法人が行った限定的保証業務は、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。

4. 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、レポートに記載されている指標が日本の環境法令等に準拠した基準に従って算定、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。

以上

*1 International Ethics Standards Board for Accountants

*2 International Auditing and Assurance Standards Board

(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。

サステナビリティ重点分野の2022年度実績

分野	2022年度までに目指す状態、到達目標 (KPIなど)	2022年度実績	
安全	<p>「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」に掲げる5指標</p> <p>2022年度までの5年間を通じた目標</p> <p>①お客様が死傷する列車事故:ゼロ ②死亡に至る鉄道労災:ゼロ</p> <p>2022年度の到達目標</p> <p>③お客様が死傷する鉄道人身障害事故:さらに1割減 ④踏切障害事故:さらに1割減 ⑤部内原因による輸送障害:さらに1割減</p>	<p>①0件 ②0件</p> <p>③9件 ④22件 ⑤126件</p> <p>①0件[累計0件] ②0件[累計1件]</p> <p>③10件 ④13件 ⑤201件</p>	
CS	<p>お客様に「JR西日本ファン」になっていただく 好感をお持ちのお客様が8割以上</p>	<p>お客様満足度調査 4.0以上</p> <p>3.84</p>	
地域共生	<p>地域の皆様との対話や連携を通じた以下の取り組みが 進捗している状態</p> <p>①訪れたいまちづくり(交流人口の拡大) ②住みたいまちづくり(定住人口の拡大) ③安全で持続可能な鉄道・交通サービスの実現</p>	<p>—</p> <p>・地域からの要望や社会変容を踏まえた地域の活性化 ・地域ビジネスの創出 ・持続可能な地域交通体系の実現(地方型MaaSなど)</p>	
人財・働きがい	<p>人財育成ビジョン推進</p> <p>①「主体性を持ち考動できる社員」 ②「相乗性と思いやりを発揮する職場」 ③「多様性を武器とする企業グループ」</p>	<p>社員意識アンケートによる 各指標7.5以上</p>	<p>①6.31(対前年度比△0.09) ②6.62(対前年度比+0.02) ③6.19(対前年度比+0.02)</p>
	<p>心身の健康(健康経営)</p> <p>①高ストレス者率 ②いきいき職場率 ③定期健康診断における有所見率 ④生活習慣改善行動 a.喫煙率 b.多量飲酒率 c.運動実施率 d.紹介状返信率 e.人間ドック受診率 f.特定健康保険指導実施率</p>	<p>①4%未満 ②80%以上 ③40%未満 ④a.20%未満 b.10%未満 c.30%以上 d.80%以上 e.70%以上 f.80%以上</p>	<p>①5.5% ②64% ③46.2% ④a.22.2% b.11.1% c.26.8% d.56.5% e.48.1% f.76.2%</p>
	<p>ダイバーシティ推進(～2021年度)</p> <p>①採用者の女性割合 ②新卒プロフェッショナル採用(運輸)の女性割合 ③管理職および指導者層の女性の人数 ④多様な社員がキャリアを継続し成長できる環境の整備 ⑤男性の育児休職取得率</p>	<p>①25%以上 ②40%以上 ③2018年度末の1.5倍以上 ④— ⑤15%以上</p>	<p>※2022年4月開始の「女性活躍および次世代育成に関する 行動計画」に基づき実績把握に変更 ①採用者の女性の割合25%以上…31.4% ②管理職および指導者層の女性の人数1.5倍以上 (2021年度末比)…1.13倍 ③男性の育児休職取得率35%以上…54.8%</p>
企業倫理・人権	<p>組織型不祥事などの重大なコンプライアンス違反が 発生していない状態</p>	<p>—</p>	<p>重大な組織型不祥事の発生なし</p>
	<p>人権方針が策定され、社員一人ひとりに周知され 浸透している状態</p>	<p>社員意識アンケートによる認知度 80%以上(2021年度より)</p>	<p>社員意識アンケートによる認知度 80%</p>
	<p>社員が個々の業務の中で人権について考え、 人権を尊重し行動している状態</p>	<p>①人権に関する教育や研修の受講100% ②現業機関における人権デュー・ディリ ジェンス(人権リスクマネジメント)の 実施100%</p>	<p>①受講率:97.3% ②については人権デュー・ディリジェンスの再定義に伴い、 2022年度は実施せず</p>
地球環境	<p>①エネルギー消費原単位 ②省エネルギー車両比率 ③駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)リサイクル率 ④鉄道資材発生品リサイクル率(設備工事) ⑤鉄道資材発生品リサイクル率(車両) ⑥環境に配慮した駅および業務用施設の推進</p>	<p>①2013年度比△3% ②88% ③96% ④97% ⑤92% ⑥—</p>	<p>①2013年度比△5.0% ②91.2% ③99.7% ④97.9% ⑤96.6% ⑥—</p>
リスク マネジメント	<p>・地震などをはじめとする各種リスクに対する訓練を実施し、必要な検討や見直しを実施している状態</p>	<p>—</p>	<p>・鉄道に関わるBCPの規定、災害対応訓練の実施</p>
	<p>・情報セキュリティに関する重大な事故・被害が発生していない状態</p>	<p>—</p>	<p>・情報セキュリティに関する重大な事故・被害の発生なし</p>
ガバナンス	<p>健全な経営や事業運営により、上場企業グループとして維持、存続、発展している状態</p> <p>①法令、上場規則(CGコード)など企業活動ルールの趣旨に即した機関運営、情報開示などの 取り組みが実施されている状態</p> <p>②株主との長期安定的な関係の構築、対話の促進などが行われている状態</p> <p>③グループ全体のガバナンスが向上している状態(統制活動などの効率的かつ効果的展開など)</p>	<p>—</p>	<p>・適法かつ適切に機関運営、情報開示などの取り組みを実施 ・機関投資家などとの対話を適宜実施 ・各調査や職務執行確認書の確認などを通じ 重大な不備は無いと認識</p>

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)

	2013年	2014年	2015年	2016年
連結貸借対照表				
資産の部合計	26,137	26,878	27,864	28,431
負債の部合計	18,455	18,805	19,397	19,168
純資産の部合計	7,681	8,073	8,467	9,263
連結損益計算書				
営業収益(外部売上高)	12,989	13,310	13,503	14,513
運輸業	8,449	8,513	8,684	9,287
流通業	2,346	2,401	2,201	2,320
不動産業	909	1,022	872	1,088
その他事業	1,284	1,371	1,744	1,815
営業利益	1,294	1,345	1,397	1,815
運輸業	901	910	1,006	1,251
流通業	△ 4	44	15	53
不動産業	280	277	251	327
その他事業	123	118	156	224
経常利益	1,046	1,129	1,219	1,622
親会社株主に帰属する当期純利益	601	656	667	858
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	2,380	2,377	2,236	2,598
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,547	△ 1,653	△ 2,129	△ 2,332
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 852	△ 478	16	△ 313
主な経営指標(連結)				
総資産営業利益率<ROA> (%)※1	4.9	5.1	5.1	6.4
自己資本当期純利益率<ROE> (%)※2	8.3	8.6	8.4	10.2
自己資本比率(%)	28.5	29.2	28.8	30.9
連結有利子負債残高	9,940	9,939	10,085	10,050
NET有利子負債/EBITDA※3	3.3	3.3	3.3	2.8
デット・エクイティ・レシオ(倍)※4	1.3	1.3	1.3	1.1
EBITDA(億円)※5	2,903	2,885	2,893	3,381
1株当たり当期純利益<EPS>(円)	310.87	338.98	344.58	443.53
1株当たり純資産<BPS>(円)※6	3,850.82	4,048.31	4,138.65	4,534.29
1株当たり配当額(円)	110	115	125	135
配当性向(%)	35.4	33.9	36.3	30.4
総還元性向※7	—	—	—	—
純資産配当率<DOE>(%)※8	2.9	2.9	3.1	3.1
自己資本総還元率(%)※9	—	2.9	3.1	3.1
その他諸元				
連結減価償却費	1,608	1,539	1,495	1,566
連結設備投資額	1,529	1,667	2,256	2,331
単体設備投資額	1,248	1,445	1,864	1,987
(再掲)安全関連投資	727	893	902	1,260
連結従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	45,326	46,006	47,565	47,456
単体従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	26,889	27,300	26,886	26,555

	2013年※10	2014年	2015年	2016年
運輸収入 計				
新幹線	3,570	3,644	3,759	4,372
近畿圏	2,889	2,921	2,962	3,022
その他	1,230	1,239	1,248	1,105

- ※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 + のれん償却額)
- ※4 デット・エクイティ・レシオ = 長期債務 / 自己資本
- ※5 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額
- ※6 1株当たり純資産(BPS) = 期末自己資本 / 期末株式数
- ※7 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得額) / 当期純利益

単位:億円

2017年	2018年 ^{※11}	2019年	2020年	2021年	2022年 ^{※12}	2023年
30,078	30,718	32,375	32,752	34,794	37,024	37,355
19,752	19,555	20,577	20,521	25,234	26,282	25,911
10,326	11,163	11,798	12,231	9,560	10,742	11,443
14,414	15,004	15,293	15,082	8,981	10,311	13,955
9,291	9,508	9,539	9,334	4,768	5,441	7,503
2,339	2,398	2,455	2,260	1,422	1,242	1,694
1,095	1,396	1,485	1,651	1,457	1,511	1,700
1,688	1,700	1,813	1,836	1,333	2,115	3,056
1,763	1,913	1,969	1,606	△ 2,455	△ 1,190	839
1,217	1,303	1,362	1,053	△ 2,521	△ 1,443	244
52	72	61	38	△ 150	△ 86	56
322	357	356	349	292	300	367
204	199	212	197	△ 51	29	172
1,607	1,777	1,833	1,483	△ 2,573	△ 1,210	736
912	1,104	1,027	893	△ 2,332	△ 1,131	885
2,341	2,751	2,897	2,401	△ 1,032	△ 864	2,739
△ 2,958	△ 1,663	△ 2,474	△ 2,686	△ 2,116	△ 1,887	△ 2,149
443	△ 714	△ 71	△ 291	4,467	3,846	△ 887
6.0	6.3	6.2	4.9	△ 7.3	△ 3.3	2.3
10.0	11.3	9.8	8.1	△ 23.7	△ 12.4	8.8
31.3	33.2	33.3	34.1	24.5	26.2	27.7
10,423	10,380	10,732	10,357	15,708	17,288	16,629
2.9	2.7	2.7	2.9	△ 19.2	32.8	5.6
1.1	1.0	1.0	0.9	1.8	1.8	1.6
3,391	3,561	3,613	3,322	△ 708	429	2,436
471.52	570.72	533.31	466.88	△ 1,219.71	△ 516.06	363.26
4,857.50	5,273.42	5,612.63	5,847.27	4,460.73	3,973.15	4,245.13
140	160	175	182.5	100	100	125
29.7	28.0	32.8	39.1	—	—	34.4
—	—	42.5	50.3	—	—	34.4
3.0	3.2	3.2	3.2	1.9	2.4	3.0
3.0	3.2	4.2	4.1	1.9	2.7	3.0
1,627	1,635	1,631	1,704	1,734	1,608	1,596
1,924	1,694	2,453	2,545	2,166	2,131	2,146
1,598	1,278	1,909	1,762	1,674	1,494	1,559
1,050	832	1,252	1,161	1,051	830	732
47,382	47,869	47,842	48,323	47,984	46,779	44,897
25,821	25,291	24,866	24,439	23,900	22,715	21,727

単位:億円

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
8,496	8,678	8,734	8,568	4,194	4,876	6,945
4,346	4,477	4,570	4,412	1,655	2,116	3,516
3,050	3,090	3,081	3,075	1,944	2,107	2,567
1,100	1,110	1,082	1,081	594	653	860

※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 2014年3月期より、「近畿圏」と「その他」の配分方法を見直しました。上表に記載の数値は、2013年3月期も遡って新しい配分方法で算出しています。以前の配分方法による、2013年3月期の「近畿圏」の鉄道運輸収入計は2,914億円、「その他」の鉄道運輸収入計は1,206億円です

※11 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。

※12 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。

(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

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	319,843	290,138
受取手形及び売掛金	42,579	43,886
未収運賃	30,906	41,472
未収金	90,441	115,535
有価証券	79	36
棚卸資産	145,884	153,234
その他	88,902	73,844
貸倒引当金	△588	△1,616
流動資産合計	718,048	716,532
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,234,911	1,230,595
機械装置及び運搬具(純額)	385,046	399,001
土地	782,009	782,965
建設仮勘定	150,783	117,193
その他(純額)	57,029	51,447
有形固定資産合計	2,609,781	2,581,205
無形固定資産	31,268	49,254
投資その他の資産		
投資有価証券	97,520	101,980
退職給付に係る資産	3,134	3,173
繰延税金資産	197,964	232,895
その他	48,499	53,558
貸倒引当金	△4,936	△3,761
投資その他の資産合計	342,181	387,846
固定資産合計	2,983,232	3,018,306
繰延資産		
株式交付費	1,140	668
繰延資産合計	1,140	668
資産合計	3,702,421	3,735,507

単位:百万円

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	57,134	66,020
短期借入金	14,229	17,483
1年内償還予定の社債	25,000	100,000
1年内返済予定の長期借入金	71,572	39,553
鉄道施設購入未払金	1,167	1,245
未払金	105,944	122,108
未払消費税等	8,371	23,451
未払法人税等	9,535	13,600
預り連絡運賃	3,588	2,240
預り金	122,083	119,536
前受運賃	30,404	37,244
前受金	62,336	44,052
賞与引当金	23,480	29,540
災害損失引当金	1,205	396
ポイント引当金	654	706
その他	39,188	41,283
流動負債合計	575,898	658,464
固定負債		
社債	949,990	859,992
長期借入金	578,435	557,482
鉄道施設購入長期未払金	98,681	97,436
繰延税金負債	1,145	1,474
新幹線鉄道大規模改修引当金	25,000	29,166
環境安全対策引当金	5,880	3,414
線区整理損失引当金	16,627	15,794
退職給付に係る負債	238,077	223,318
その他	138,471	144,653
固定負債合計	2,052,311	1,932,733
負債合計	2,628,209	2,591,198
純資産の部		
株主資本		
資本金	226,136	226,136
資本剰余金	183,812	183,904
利益剰余金	561,874	626,108
自己株式	△482	△1,378
株主資本合計	971,341	1,034,772
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△1,270	1,061
繰延ヘッジ損益	—	△9
退職給付に係る調整累計額	△1,131	△1,347
その他の包括利益累計額合計	△2,402	△295
非支配株主持分	105,272	109,832
純資産合計	1,074,211	1,144,309
負債純資産合計	3,702,421	3,735,507

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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益	1,031,103	1,395,531
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	987,857	1,126,833
販売費及び一般管理費	162,338	184,727
営業費合計	1,150,195	1,311,560
営業利益又は営業損失(△)	△119,091	83,970
営業外収益		
受取利息	101	41
受取配当金	3,153	997
保険配当金	1,443	1,546
受託工事事務費戻入	1,762	1,646
持分法による投資利益	1,022	1,099
貸倒引当金戻入額	173	1,708
雇用調整助成金	10,371	1,854
その他	5,591	4,282
営業外収益合計	23,620	13,177
営業外費用		
支払利息	21,450	20,816
その他	4,126	2,711
営業外費用合計	25,576	23,528
経常利益又は経常損失(△)	△121,047	73,619
特別利益		
固定資産売却益	33,674	7,262
工事負担金等受入額	19,678	65,983
収用補償金	1,208	1,406
その他	4,256	1,787
特別利益合計	58,818	76,440
特別損失		
工事負担金等圧縮額	18,375	63,493
収用等圧縮損	1,208	1,405
線区整理損失引当金繰入額	8,638	—
その他	15,121	12,287
特別損失合計	43,343	77,186
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△105,573	72,873
法人税、住民税及び事業税	11,378	14,429
法人税等調整額	△6,186	△35,426
法人税等合計	5,191	△20,997
当期純利益又は当期純損失(△)	△110,764	93,871
非支配株主に帰属する当期純利益	2,433	5,342
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(△)	△113,198	88,528

連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	△110,764	93,871
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△484	2,442
繰延ヘッジ損益	—	△12
退職給付に係る調整額	△975	△275
持分法適用会社に対する持分相当額	△1	△29
その他の包括利益合計	△1,462	2,125
包括利益	△112,226	95,996
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△114,838	90,635
非支配株主に係る包括利益	2,611	5,361

単位:百万円

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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(△)	△105,573	72,873
減価償却費	160,868	159,655
工事負担金等圧縮額	18,375	63,493
固定資産除却損	5,984	5,228
固定資産売却損益(△は益)	△33,488	△7,184
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△18,686	△15,416
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△113	△147
賞与引当金の増減額(△は減少)	4	6,055
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)	5,721	△4,089
受取利息及び受取配当金	△3,255	△1,039
支払利息	21,450	20,816
持分法による投資損益(△は益)	△1,022	△1,099
工事負担金等受入額	△19,678	△65,983
売上債権の増減額(△は増加)	△39,478	△37,305
棚卸資産の増減額(△は増加)	△22,680	△3,364
仕入債務の増減額(△は減少)	△41,733	55,335
未払又は未収消費税等の増減額	10,194	15,073
その他	8,563	37,883
小計	△50,382	304,952
利息及び配当金の受取額	3,254	1,033
利息の支払額	△21,215	△20,633
法人税等の支払額	△18,124	△11,388
営業活動によるキャッシュ・フロー	△86,468	273,964
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	△240,480	△246,013
固定資産の売却による収入	34,832	11,389
工事負担金等受入による収入	26,365	28,920
投資有価証券の取得による支出	△1,829	△2,375
投資有価証券の売却による収入	1,582	700
貸付金の純増減額(△は増加)	△3,144	△1,304
その他	△6,036	△6,218
投資活動によるキャッシュ・フロー	△188,711	△214,902
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)	△5,104	1,217
長期借入れによる収入	68,600	18,600
長期借入金の返済による支出	△36,952	△71,572
社債の発行による収入	160,000	10,000
社債の償還による支出	△25,000	△25,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△1,309	△1,167
株式の発行による収入	250,857	—
自己株式の取得による支出	△0	△963
配当金の支払額	△23,214	△24,400
非支配株主への配当金の支払額	△305	△235
その他	△2,885	4,756
財務活動によるキャッシュ・フロー	384,685	△88,765
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	109,505	△29,703
現金及び現金同等物の期首残高	210,045	319,596
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	45	—
現金及び現金同等物の期末残高	319,596	289,893

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

JR西日本グループ 統合レポート2023

2023年10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/>



UD
FONT

