

JR West Integrated Report 2022

JR西日本グループ 統合レポート

— 価値創造報告書 —

西日本旅客鉄道株式会社



目次

1

大切にしている価値観 3

2

トップメッセージ 5



3

価値創造ストーリー 11 JR西日本グループの価値創造モデル
13 提供価値の具体例



4

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築 17 福知山線列車事故を原点とした安全性向上
21 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行



5

めざす未来に向けた価値創造の戦略 25 次期中期経営計画に向けて
29 JR西日本グループの事業概況
31 運輸業
35 流通業
37 不動産業
39 その他
41 財務戦略



6

価値創造の基盤の取り組み(ESG) 43 地球環境
51 人財戦略、人権、企業倫理
57 コーポレート・ガバナンス
67 リスクマネジメント、情報セキュリティ
69 サステナビリティの取り組み



7

データ集 71 非財務データ(環境)
73 11カ年財務サマリー
75 財務諸表



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多様なステークホルダーの皆様にお伝えし、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。

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)

報告対象期間

原則として2021年4月～2022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)〈旧国際統合報告評議会(IIRC)〕
価値協創ガイダンス〔経済産業省〕

掲載数値

掲載数値については、端数処理などの関係で合計と内訳数値が一致しない場合があります。

情報開示体系

主な内容	年次報告書	最新の情報
非財務情報	② 鉄道安全報告書 ③ コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ① JR西日本グループ統合レポート ④ 有価証券報告書 ⑤ ファクトシート	 コーポレートサイト「サステナビリティ」   コーポレートサイト「株主投資家情報(IR)」 

刊行物	内容
① JR西日本グループ統合レポート	環境報告書を兼ねています。詳細は目次のとおりです。
② 鉄道安全報告書	鉄道事業法第19条第4項に基づき作成・公表が義務付けられている報告書です。安全性向上に向けた取り組みなどを記載しています。
③ コーポレート・ガバナンスに関する報告書	東京証券取引所が定める規程に基づき、同取引所への提出が義務付けられている報告書です。当社のコーポレート・ガバナンスに対する考え方や体制などを記載しています。
④ 有価証券報告書	金融商品取引法第24条第1項に基づき、関東財務局長への提出が義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報などを記載しています。
⑤ ファクトシート	当社の企業概要や事業内容、中長期戦略、業績などをまとめた資料です。

見直しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本グループの事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本グループの現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。

これらの将来の展望に関する表明には、さまざまなリスクや不確かさがつきまっています。通常、このような将来への展望に関する表明には、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、またはこれらに類似する、将来のことを表現する言葉が用いられています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本グループの財務状況についての予想を含み、またはその他の将来の展望について述べています。

すでに知られたもしくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、かかる将来の展望に対する表明に含まれる事柄と大いに異なる現実の結果を引き起こさないとも限りません。JR西日本グループは、この将来の展望に対する表明に示された予想が結果的に正しいと約束することはできません。JR西日本グループの実際の結果は、これら展望と著しく異なるか、さらに悪いこともありえます。実際の結果を予想と大いに異なるものとする重要なリスクおよび要因には、以下の項目が含まれますが、それに限られるわけではありません。

- ・ 財産若しくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、若しくは悪い評判
- ・ 経済の悪化、デフレおよび人口の減少
- ・ 日本の法律、規則および政府の方針の当社にとって不利益となる変更
- ・ 旅客鉄道会社および航空会社等の競合企業が採用するサービスの改善、価格の引き下げおよびその他の戦略
- ・ 感染症の発生・流行
- ・ 地震およびその他の自然災害のリスクおよび情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害

このレポートに掲げられたすべての将来の展望に関する表明は、JR西日本グループに利用可能な情報に基づいて2022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。

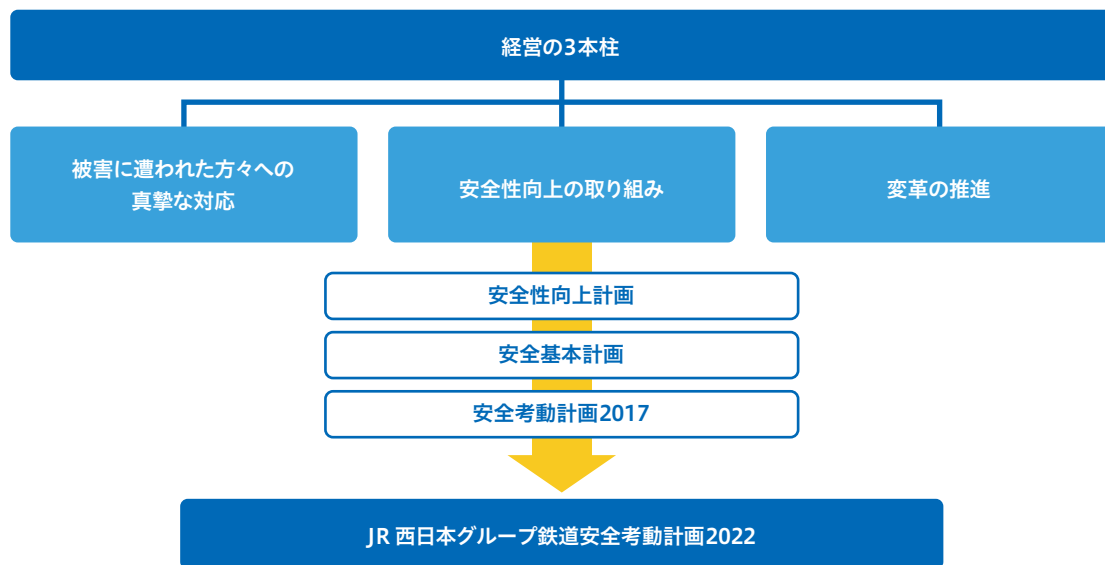
大切にする価値観

私たちの変わらぬ決意

～福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない～

鉄道を基幹事業とする当社グループにとって、「安全」はあらゆるサービス、商品の根幹です。事故発生のリスクを予見できず、2005年4月25日に福知山線列車事故という極めて重大な事故を惹き起こした責任の重さを、痛切に感じています。

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」。これは、当社グループのすべての思考、行動の原点であり、変わらぬ決意です。事故の反省と教訓を重く受け止め、今後とも、経営の3本柱である「被害に遭われた方々への真摯な対応」「安全性向上の取り組み」「変革の推進」を最重要課題として取り組んでいきます。

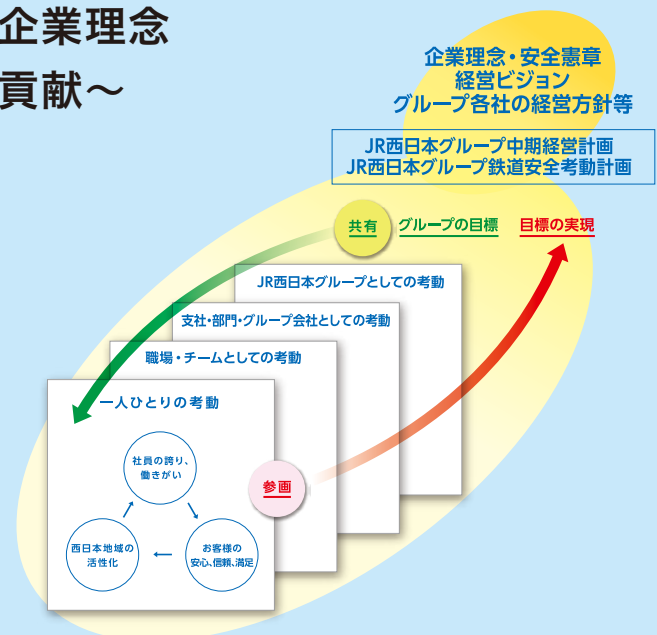


一人ひとりの考動で実現していく企業理念 ～サステナブルな社会づくりへの貢献～

「企業理念」は、福知山線列車事故を反省し、「当社の存在意義」「社会から求められているもの」「そのためにしなければならないこと」を議論し、作り上げたものです。その実現に向けて取り組むことは、社会の一員としての責任を果たすことにほかならず、サステナブルな社会づくりにも貢献するものです。

「企業理念」の実現に向けて、主役である社員一人ひとりが、自らの「仕事の意義(「何のために」「何を為すか)」を認識した上で、「考動(自ら考え、行動)」を積み重ね、ステークホルダーや社会の皆様へ提供する価値を高めていく。それはまた、社員一人ひとりの働きがいと誇りにつながっていく。

この好循環の創出を目指し、取り組んでいます。



「企業理念」「安全憲章」で 私たちが決意し、お誓いしたこと

「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。

併せてこの時、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な行動を自然に起こせるよう、安全に関する行動指針である「安全憲章」についても、見直しを行いました。

「企業理念」「安全憲章」は、「安全を最優先する企業となる」「重大な事故を二度と発生させない」という私たちの決意であるとともに、社会の皆様に対するお誓いでもあります。

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。

安全憲章

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

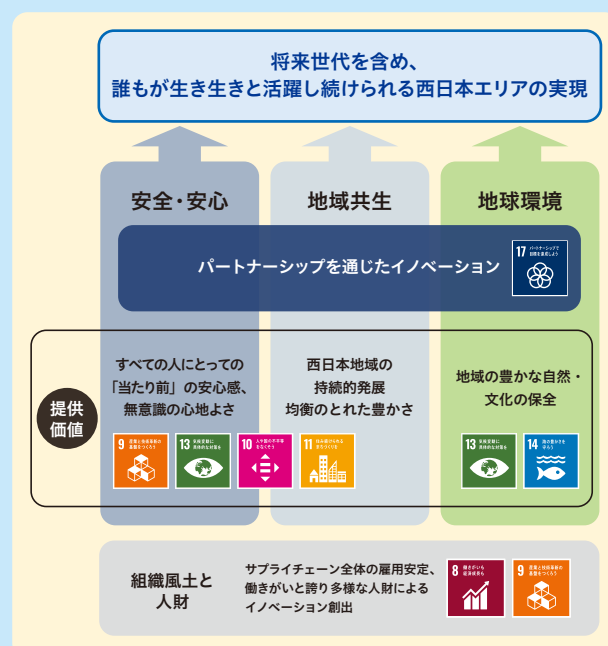
1. 安全の確保は、規程の理解と遵守、執務の厳正および技術・技能の向上にはじまり、不断の努力によって築きあげられる。
2. 安全の確保に最も大切な行動は、基本動作の実行、確認の励行および連絡の徹底である。
3. 安全の確保のためには、組織や職責をこえて一致協力しなければならない。
4. 判断に迷ったときは、最も安全と認められる行動をとらなければならない。
5. 事故が発生した場合には、併発事故の阻止とお客様の救護がすべてに優先する。

サステナビリティに関する 基本的な考え方

当社グループは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしを支え、地域の社会、経済の発展に貢献することを使命としています。

鉄道の安全を基盤に、地球環境にやさしい鉄道の強みを活かしてカーボンニュートラルに貢献し、地域の豊かな自然や文化、そしてまちづくりを地域活性化につなげていくサイクルを通じて社会課題の解決に取り組むことで、私たちのめざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現していきます。こうしたことがサステナブルな社会づくりにつながるものと考えています。

将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現を通じて、SDGsの達成にも貢献していきます。



鉄道の安全を追求し続けるととも 未来への進化を見据えて、新たな



代表取締役社長

長谷川一明

に、 事業の創出に挑んでいきます。

事業環境を振り返って

**コロナ禍によってかつてない厳しい事業環境が続いています。
しかしだからこそ、未来を見据えることが大切だと考えています。**

長引くコロナ禍の影響によって、JR西日本グループの事業を取り巻く環境はたいへん厳しい状況が続いています。社会的あるいは心理的な抑制によって人々の移動が大幅に減少し、一方でリモートワークの広がりなど働き方も多様化しています。

この「移動」という行動ばかりでなく、社会の構造や人々の価値観は大きく変わりつつあります。私は、それは単なる変化ではなく、まさしく社会の進化であると感じています。この先、たとえコロナ禍が収まったとしても、社会は元の姿に立ち戻ることなく、未来へと進み続けていくはずです。もちろん、事業への善し悪しなど影響を考えることは経営者として重要ですが、それとは別のもっと大きな視点で社会の動きをとらえていくことも同様に大切です。その意味では、当社グループの未来を描くためのとても貴重な機会を得ていると考えています。

これから人々の移動のスタイルはさらに多様化していきます。家庭と会社や学校を往復するという基本的な行動は変わりませんが、リモートの仕組みによってその回数は減り、サテライトオフィスなど違う場所に通うことになるかもしれません。あるいは各地の中核都市から特急列車や新幹線を使って移動する人も増えてくるでしょう。その一方で、人とFace to Faceで会う、自然を体感するといったリアルな価値が改めて見直されてくると思います。

このように多様化するお客様のニーズに応じていくためには、鉄道をはじめとする事業をさらに磨きあげていかなければなりません。また同時に、「移動」に依存しない、新しい事業の芽を育てていくことも重要な経営課題となります。進化する社会とともに歩んでいくために、私たち自身もスピーディーに進化していかなければならないのです。

中期経営計画の進捗

**最重要課題である「安全」、
そして構造改革と財務基盤の立て直しに全力を注いでいます。**

このような厳しい事業環境を見据えて、当社グループでは2020年10月、「JR西日本グループ中期経営計画2022」の見直しを行いました。

この計画においても第一に掲げているのは「福知山線列車事故を原点とした安全性向上」です。言うまでもなく、「安全」は当社グループにとって最重要の経営課題であり、それは今後もけっして変わることはありません。「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」のもと、組織としての管理体制、社員一

人ひとりによる実践の両面から取り組みを徹底しています。

構造改革と財務基盤の立て直しによる「経営の強靱化」も喫緊の経営課題です。緊急的なコスト削減に加えて、生産性の向上や列車ダイヤの適正化などさまざまな改革を推進しています。また、2021年9月、公募増資を実施し、財務基盤の強化を図りました。コロナ禍後の多様な事業展開に向けて、構造改革と財務基盤の立て直しにさらに力を注いでいきます。

運賃・料金制度とローカル線

コロナ禍によって鮮明になった2つの経営課題。 最善の解を見出すために、真っ正面から議論を進めていきます。

私は、運賃・料金制度とローカル線のあり方も、今こそ真っ正面から取り組むべき経営課題であると考えています。

当社では、これまで会社発足以来、国の認可を伴う抜本的な値上げを実施してきませんでした。しかし、鉄道を取り巻く事業環境はこれからも容易ではなく、また、多様化する利用者ニーズに応えていくためにも柔軟な運賃料金体系の実現が重要となります。運賃・料金制度は鉄道各社にとっても大きな課題であり、今後も引き続き議論を重ねていきます。

ローカル線も、コロナ禍によって鮮明になった社会課題の1つです。人口減少や社会構造の変化とともに、大量輸送という鉄道の特性を十分に発揮できていないローカル線も多く、民間企業としてこのまま当社単独で維持していくことは難しいという現状があります。今後は、国や自治体との議論を深め、地域特性に合わせた交通体系の構築を地域の人々と一緒になって検討していきたいと考えています。

次期中期経営計画に向けて

変革・復興のスピードを加速し、少しでも早く進化・成長のステージへ。

私は最近、コロナ禍後の社会の進化を踏まえると、変革・復興のスピードを加速し、少しでも早く進化・成長のステージへと突き進んでいくべきと考えています。

そのためにも、2023年度からスタートする次の中期経営計画期間は非常に重要です。事業ポートフォリオの再構築も含む大胆な改革を推進するとともに、鉄道のシナジー領域となる地域共生やまちづくりの事業においても積極的な展開を進めていきます。そして、私が次期中期経営計画において

力を注いでいきたいと考えているのが、「移動」に依存しない、次世代に向けた新しい事業の柱づくりです。当社グループがこれからの社会において持続的な成長を果たしていくためには、もう1つ事業の柱をつくり、バランスよく歩んでいくことが大切になります。10年後、20年後の当社グループのあるべき姿を思い描いたとき、今こそ新しいチャレンジに着手すべきだと思うのです。



JR西日本グループならではの強み

1日500万人という膨大な顧客接点と、長年培ってきた信頼。

次なる進化・成長に向けて、新たな事業を創出していくためには、当社グループならではの強みを再認識することも重要です。

私が考えるその強みとしては、まず1日500万人という顧客接点があげられます。これほど膨大な顧客接点を持つ企業はおそらくわが国でも稀なはずで、今後はデジタルシフトによってお客様一人ひとりとのつながりを密にし、その情報をグループ全体で共有してOne to Oneによるマーケティングを推進していきます。

もう一つの大きな強みは、当社グループならではの信頼でしょう。当社の鉄道ネットワークは2府16県に広がっており、これらの駅を拠点に、長年にわたって地域の人々と信頼関係をつくりあげてきました。たとえ将来、当社が世界で事業を展開することになったとしても、私たちは決して地域から離れることはありません。地域の発展に貢献していくことは当社発足以来の使命であり、その意志に支えられた信頼関係はこの先の事業においても大きな力になると私は考えています。

デジタル戦略の推進

データドリブンによるグループマーケティングから、業務改革の推進まで、全社横断的な取り組みを推進しています。

これからの当社グループの事業展開において、鍵を握る戦略となるのがDXの推進です。

このデジタル戦略に全社をあげて取り組んでいくために、2020年11月には全社横断的な組織である「デジタルソリューション本部」を立ち上げ、当初は私自身が本部長を兼務し、先頭に立って組織の枠組みを超えた活動を推進してきました。最近、それらの取り組みが着実に成果に結びつきつつあると感じています。

このデジタル戦略の狙いとしては、まずデータドリブンに

よるグループマーケティングがあげられます。すでにMaaSアプリの「WESTER」や「tabiwa by WESTER」を提供しており、2023年春にはICOCAの機能がスマートフォンで利用できる「モバイルICOCA」（仮称）のリリースを予定しています。

また、デジタルシフトによる業務改革の推進も重要な取り組みです。たとえば、鉄道の現場で行われている検査業務なども、IoTやAIといった技術を駆使することで大幅に効率化できるはずで、今後は、社員一人ひとりのITリテラシーを高めていくための仕組みづくりにも力を入れていきます。

地域共生とまちづくり

まちづくりと鉄道ネットワークを一体化し、当社グループならではの強みを生かした地域共生を目指しています。

全社横断的な連携が鍵を握るということでは、事業の展開においても同様です。2022年6月、「地域まちづくり本部」を新設しました。この新しい組織のミッションは、地域共生やまちづくりと鉄道ネットワークを一体化させ、当社グループならではの強みをフルに発揮させることにあります。

私は、これからのまちづくりにおいては、大都市圏ばかりでなく、各地の中核都市が重要になると考えています。これまで

の日本経済の発展を支えてきたのはまさに中間層の人々であり、これから経済を成長させていくためにも中間層の復活が欠かせないのではないのでしょうか。それは都市においても同様です。地域の皆様と一緒に中核都市をつくっていき、各地の中核都市を連携させることで、鉄道のご利用に結びついていくように当社グループの強みを生かしたまちづくりにチャレンジしていきたいと思っています。

リアルとバーチャル

リアルとバーチャルの融合に、当社グループの新たな可能性を感じています。

当社グループの事業は、これまでリアルな世界を舞台としてきました。一方、最近ではバーチャル空間でのビジネスが台頭しています。当社でも、2022年夏に新しい試みとしてメタバース上の駅として「バーチャル大阪駅」を構築し、世界最大のVRイベントである「バーチャルマーケット」に出展しました。

リアルとバーチャルという、対立した概念のように思われがちですが、けっしてそうではないはずです。リアルな世界での強みと、バーチャル空間の特性を融合させ、当社グループでしか実現できないような新たな価値を生み出せたら面白いのではないのでしょうか。リアルな世界でも大阪駅を保有している当社だからこそそのチャレンジだと考えています。

環境課題への取り組み

**カーボンニュートラルをはじめ環境課題への取り組み。
それはまた、ビジネスチャンスにもなり得ると考えています。**

気候変動をはじめとする環境課題への取り組みが、当社グループにとってきわめて重要な経営課題であることはいうまでもありません。そのための長期目標として、2021年4月、「JR西日本グループゼロカーボン 2050」を策定しました。2050年にCO₂排出量「実質ゼロ」を目指し、KPIを設けるなど徹底した取り組みを推進しています。

このようなSDGsをはじめとする環境への関心の高まりは、当社グループにとって需要拡大につながるビジネスチャンスでもあると私は考えています。鉄道は、自家用乗用車や

航空などと比較してCO₂排出量が圧倒的に少ないという特性を持っています。実際、EUでは持続可能な交通手段として鉄道の利用を促進する政策を打ち出しています。

また、カーボンニュートラルの取り組みでは、自社ばかりでなく、事業活動に関連する他社からのCO₂排出量までも管理する動きが世界的に強まっています。そこには社員が通勤や出張で利用する交通機関も含まれます。このような動きが日本でも広まれば、鉄道に対する認識が改めて変わってくるかもしれません。





人財の育成

当社グループが新たな進化へと踏み出していくためには、 尖った個性や奔放な発想も大切だと思っています。

当社の事業では「安全」がなによりもの前提であり、そのため、これまでの人財育成では、管理や調整といった、いわゆる「守り」の部分を重要視してきた傾向があったかもしれませんが、しかし、今後、当社グループが新事業を創出し、新たな進化を遂げていくためには、想像力や企画力といった「攻め」の姿勢も重要です。

このような社員一人ひとりが持つ能力を最大限に引き出すための組織や制度づくりに力を入れています。2022年9月には、他の企業で就労できる「サブキャリア制度」、修学や資格取得に取り組める「キャリア開発休職制度」を導入しまし

た。外部からヘッドハンティングされるような、当社グループばかりでなく広い世界で通用する人財を育成していきたいと考えています。

あまりに破天荒では困りますが、少々尖った個性や奔放な発想もこれからの当社グループには必要であると感じています。

社員一人ひとりの持てる力を引き出すための環境づくりも欠かせません。性差や国籍、年代などに多様な人財が多様な働き方ができる仕組みづくりを進めています。多様な人財が存分に力を発揮できる環境を実現してこそ、当社グループの未来があると思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

変革・復興から立ち上がり、前へと歩いていく姿をお見せすることが 現在の私に課せられたなによりもの使命だと考えています。

冒頭にもお伝えしたとおり、当社グループを取り巻く事業環境はかつてないほど厳しい状況が続いており、この局面を打破するために、全グループをあげてあらゆる施策を打ち出しています。しかし、現状としては、お客様、株主の皆様、社員までさまざまなステークホルダーに大きな負担をおかけしており、大変心苦しく思っています。

経営環境の劇的な変化にスピーディーに対応するため、本年6月、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。ステークホルダーの期待にお応えしていくために、これからも全力を尽くして構造改革と財務基盤の立て直しに取り組んで

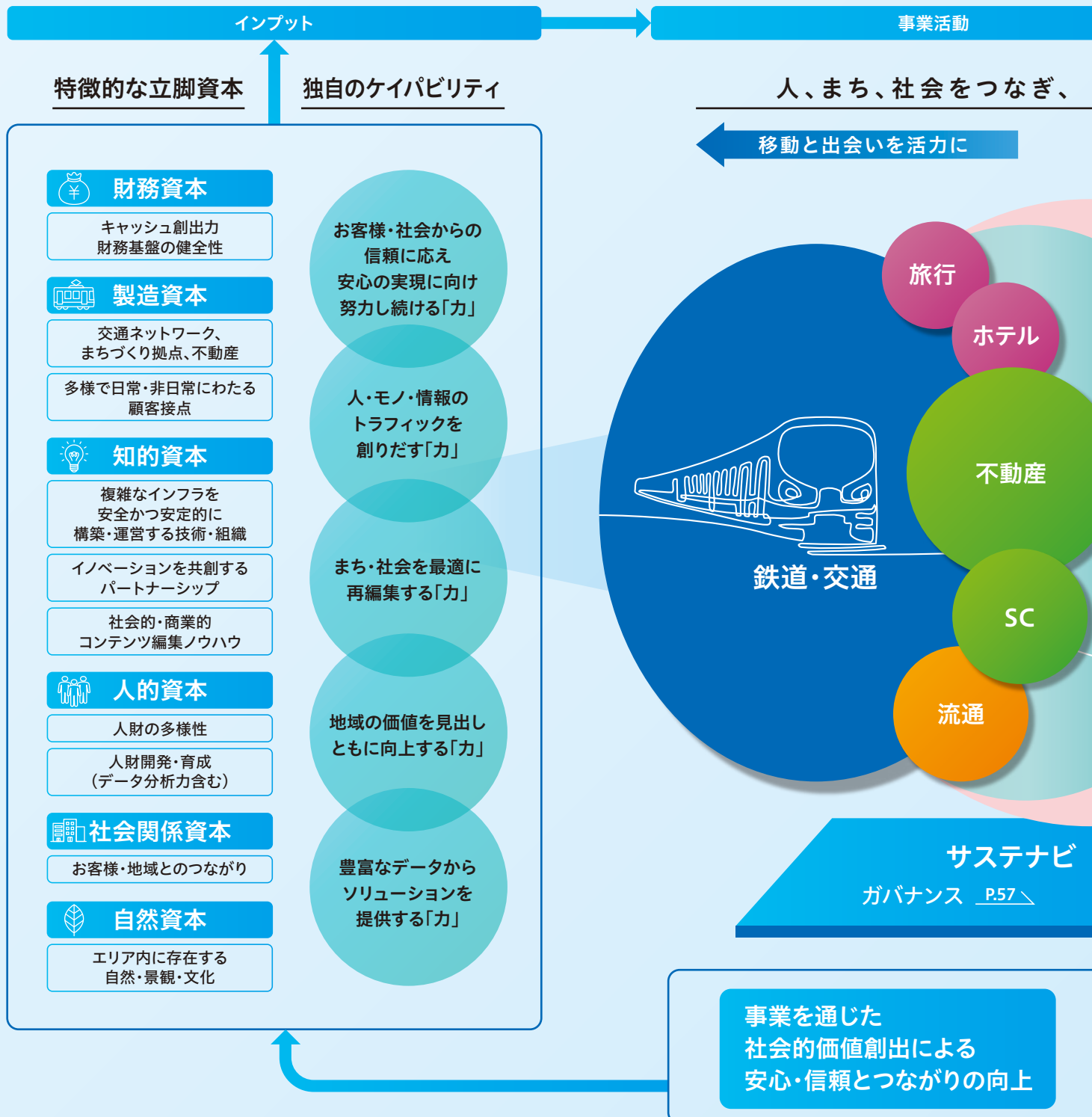
いきます。そして1日でも早く変革・復興を遂げ、「よくぞ立ち上がったな」という姿を皆様にお見せすることが、現在の私に課せられたなによりもの使命であると考えています。

もちろん、私たちは立ち上がるばかりでなく、そこから確かな足取りで前へと進んでいかなければなりません。その10年先、20年先を見据えた新しい事業の柱づくりにも挑んでいます。JR西日本グループの社員の力を結集し、社会とともに歩み、そしてともに進化していく企業グループを目指していきます。

JR西日本グループの価値創造モデル

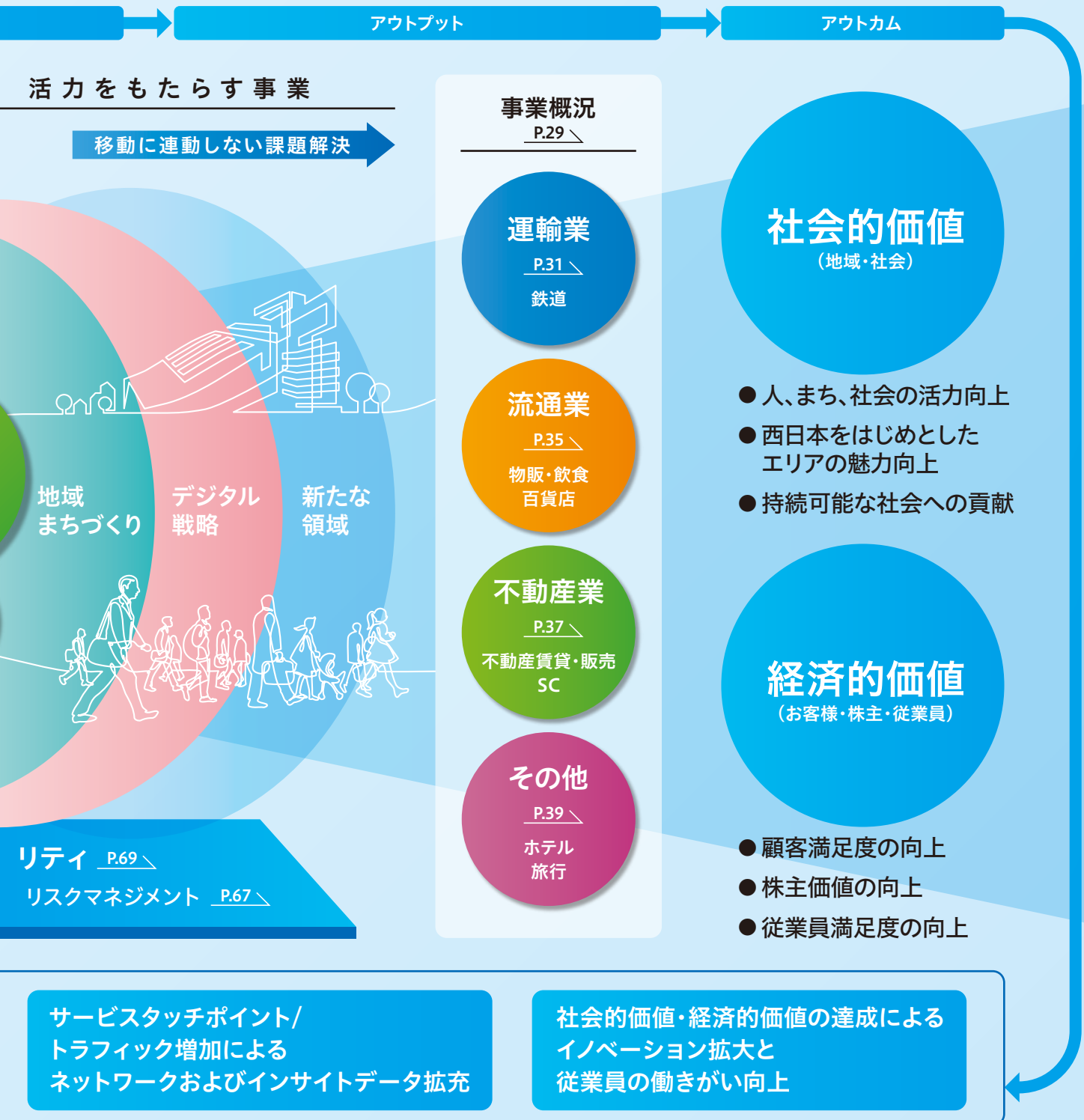
社会の構造や人々の価値観が大きく変わりつつある事業の転換期において、今後JR西日本グループがどのような価値を創造し続けるのか描いていくために、現在検討中の価値創造モデルを示しています。

ステークホルダー各々にとっての価値をさらに高めていくには、JR西日本グループがどのような事業領域を伸ばし、さらにはどのような新たな事業に挑戦することができるのか、ステークホルダーの皆様とともに議論を深めていきたいと考えています。



当社の事業活動について

JR西日本グループの現状のビジネスモデルは、鉄道の安全性・利便性を向上するとともに、鉄道を中心に駅周辺で人の流れを作り、商業や不動産でシナジーを高めています。コロナ禍を通じて不動産以外の事業は「移動」への連動性が高く、移動が縮小すれば共に厳しくなる事業構造が浮き彫りになりました。今後は、鉄道の活性化を図るべく、安全性の向上や収支両面の構造改革、新幹線を中心にした移動需要創出に取り組みます。また、地域まちづくりをさらに進め、シナジー拡大と需要を創り出すことも強化していきます。さらに、膨大な顧客接点を活かし、個客ニーズに寄り添ってシナジーの範囲拡大を図るデジタル戦略を進めます。加えて、これらの取り組みを通じた強みを活かして、移動に連動しない新たな事業領域にビジネスの幅を広げていくことにより、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現していきます。



提供価値事例

地域まちづくり

～駅を中心とした周辺開発／大阪～



推進責任者
代表取締役副社長兼執行役員
地域まちづくり本部長

緒方 文人

駅を単なる交通の結節点ではなく、周辺を含めたひとつのまちとして捉え、長期的な視点で大阪駅周辺のまちづくりを進めています。2023年春には「うめきた(大阪)地下駅」が開業し、大阪駅西側に整備する「新改札口」とつながります。周辺では「高架下開発」、新改札口直結の「新駅ビル開発」などを進めており、うめきた2期地区開発をはじめとする大阪駅西部へのアクセス性向上を図るとともに、周辺地区との回遊性を高め、地区全体のさらなる価値向上に寄与します。

大阪駅周辺のこれまで

- 2011年当社が「大阪ステーションシティ」を開業したのに続き、他事業者による「グランフロント大阪」や「梅田1丁目1番地計画」等が開業。来街者や就業者が増加
- 大阪駅は西日本最大のターミナル駅となり、大阪駅周辺は多様な都市機能が集積するエリアへ進化



うめきた(大阪)駅外観イメージ

大阪エリアのポテンシャル

外部環境/機会

- 2024 夏～ うめきた2期地区
先行まちびらき
- 2025 大阪・関西万博
- 2031 春 なにわ筋線開業※

※整備主体:関西高速鉄道株式会社
営業主体:当社、南海電気鉄道株式会社

2023

春 うめきた(大阪)地下駅 ～『JR WEST LABO』における共創～

- 関西国際空港などとのアクセス性向上に加え、うめきた2期エリアの玄関口として機能
- さらに、地上部も併せたうめきた(大阪)駅をイノベーションの実験場『JR WEST LABO』の中心と位置づけ、さまざまなパートナーと共創しオープンイノベーションを加速させていく

※地上部を含め全面開業は2025年春予定

▶イメージムービー: <https://youtu.be/Sp-fXJWjgww>

2011 大阪ステーションシティ開業

2011年、西日本最大のターミナル拠点として開業した「大阪ステーションシティ」は、当社グループが運営するショッピングセンター「LUCUA」や「ホテルグランヴィア大阪」、オフィスなどさまざまな機能が集結しています。

開業初年度効果(2011年度)

増収効果

全体 約 **470億**円
うち運輸収入 約 **50億**円

大阪駅の近距離券発売枚数
対前年約 **10%増**

大阪駅の1日あたりの乗降客数
約 **2万人/日増**





2024 秋 大阪駅新駅ビル

- 大阪駅新改札口と直結する圧倒的な利便性
- 多様化するワークスタイルに柔軟に対応するビジネス機能を持つオフィスエリアと、飲食店舗を中心とする商業エリアで構成



2024 春 大阪駅西地区開発

- 日本郵便株式会社、株式会社JTとの共同事業
- 高層部には当社グループが運営する新たなホテルブランドを2024年夏開業予定



JR西日本グループの強み: 鉄道ネットワーク

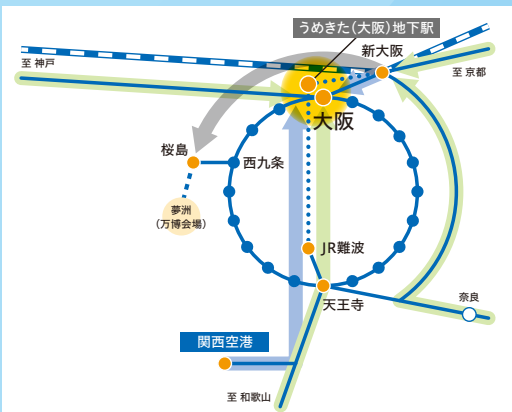
2023年春うめきた(大阪)地下駅が開業し、関西国際空港を結ぶ特急「はるか」、和歌山方面を結ぶ特急「くろしお」、おおさか東線が大阪駅に乗り入れ可能になり、広域ネットワークが強化されます。

さらに、2031年春開業予定のなにわ筋線により、関西国際空港や新大阪駅へのアクセス性のさらなる向上、大阪の南北都市軸の強化などの効果が図られることとなります。

大阪・関空の所要時間

	形態	所要時間
現行	大阪から関空快速	64分
地下駅開業後	地下駅から「はるか」	平均48分*

※なにわ筋線開業後 ダイヤは検討中



提供価値事例

デジタル戦略

デジタル技術により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、駅や店舗、地域のリアルな体験へとつなげることで、新しい価値を継続的に創出し、西日本エリアの活性化に貢献します。そのために3つの再構築（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）とそのプロセスを通じた業務改革を推進します。



推進責任者
取締役兼執行役員
デジタルソリューション本部長
奥田 英雄

DX戦略による価値創造

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（顧客体験の再構築、鉄道システムの再構築（技術ビジョンの実現）、従業員体験の再構築）の実現にグループ横断的かつスピーディーに取り組んできました。これらの取り組みを通じて、既存事業やマーケティング力を磨き、グループシナジーを発揮して収益性を高めることで、企業グループとしての価値向上に努めてきました。加えて、これらの取り組みから紡ぎだされたさまざまなソリューションやプロダクトを当社グループの価値向上につなげるのみならず、同業

他社の皆様や異なる業種の方々にご活用いただくことで外部収益を創出する事業展開にも挑戦しており、今後はこうした資源を多様に展開していきます。

また、JR西日本グループの新たな共通ポイントサービスである「WESTERポイント」等を通じて人々の移動と消費の機会を増やし、地域の消費拡大を図ることで、グループ一体となってさまざまなパートナーとつながりながら西日本をはじめとするエリアの活性化に取り組んでいきます。

データに基づくグループシナジーの発揮

いつでもどこでもお得で便利に使えるICOCAをはじめとした決済ツールの進化、移動生活に不可欠で24時間365日お客様との接点を担うアプリの進化、そして、リアルのみならずデジタル空間においてもお客様が求めるサービス群への

進化、さらに、貯めやすい、使いたいWESTERポイントの効果的な活用を通じて、さまざまな外部パートナーともつながりながら、グループシナジーを発揮してお客様のご利用増（繰り返しの・多種多様なサービス利用）を目指します。



①企業グループの価値向上

リアル・デジタル

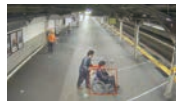
リピート・バラエティ

データ・個・アジャイル

顧客体験の再構築



鉄道システムの再構築



監視カメラAI

自動改札機



AIによる自動改札機故障予測モデル

従業員体験の再構築



※グループウェア導入を契機としたワークスタイル変革の社内プロジェクト

②新たな外部収益創出

解き筋適用

同業他社へのソリューション事業展開

Product 拡販

効率化した異業種へのプロダクト事業展開

新たな事業創出

デジタル空間におけるone to oneの多様なサービス接点を構築しながら、人々が出会い笑顔を生み出すような貴重なリアルな機会の体験価値を高めていくことが重要だと考えています。メタバース空間における経済圏の拡大など、パートナーと

の共創を通じて新たな価値を生み出す事業を模索していき、移動に連動しない新たな事業構造を創り上げていきたいと考えています。

TOPICS

メタバース事業 ～バーチャル大阪駅～

これまで「リアル」で磨いてきた駅を「バーチャル」へと拡張し、2つの空間が相互に連動した新たな価値創造に挑戦しています。今般の「バーチャル大阪駅」の取り組みを契機に、メタバース上での他社との連携や地域性を活かした街づくりなど、駅を起点としたバーチャル空間での新たな価値創出の可能性を追求していきます。



安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

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

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

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

概要

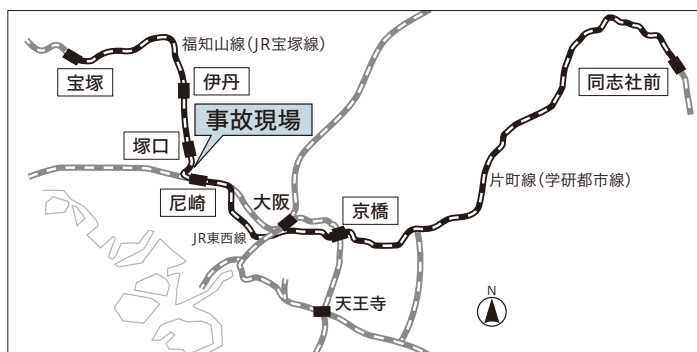
発生日時 2005(平成17)年4月25日(月) 9時18分頃
天候 晴

発生場所 福知山線 塚口駅～尼崎駅間
尼崎駅起点上り 1k805m付近(兵庫県尼崎市)

関係列車 宝塚駅発 同志社前駅行き 上り快速
電第5418M列車(207系7両編成)

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。

反省すべき点とその背景要因

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

よる過信などの問題が組織の中にありました。

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

福知山線列車事故の反省

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

反省の主な背景要因(組織の底流にあった問題点)

安全に対する向き合い方、組織的な安全確保のあり方

- 鉄道の運行は必然的にリスクを伴うものであり、法令などにかかわらず、重大な結果を招く事故を未然に抑え込むよう取り組まなければならないという考え方に立脚できていなかった

- 専門部門が個々に責任をもって取り組むべきとの認識が強かったため、安全を経営の最優先事項として経営層が一体となり、組織を挙げて取り組む態勢になっていなかった

安全の担い手である社員に対する向き合い方

- 「人は誰でもエラーする可能性がある」ことを前提としておらず、懲罰的と受け止められる精神論的な指導が広がる結果を招いた

- 現場第一線の社員に「決められたことを決められたとおりにする」ことを強く求め、「社員の意見に耳を傾け、社員一人ひとりの人格、自主性を尊重し、主体的な取り組みを結集することで安全やサービスの質を高めていく」組織運営には至っていなかった

鉄道事業運営への過信・慢心と社会に対する姿勢

- 事業運営に対する過信や慢心が芽生え、社外から謙虚に学ぶ姿勢に欠けていた

事故の教訓

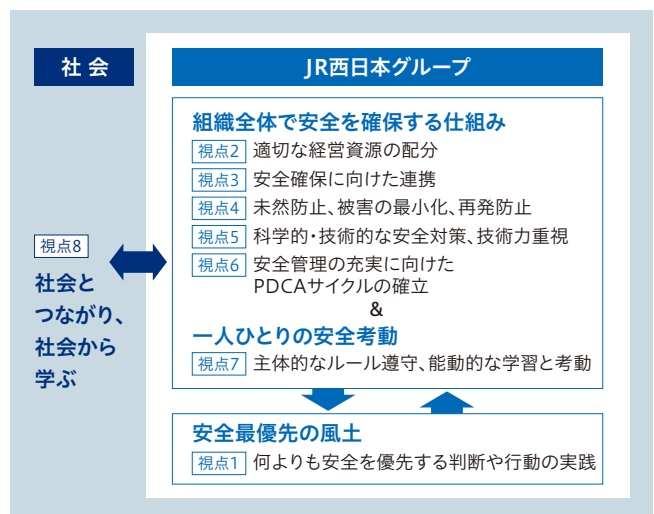
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

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

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

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

「安全の実現に欠かせない視点」



「安全の実現に欠かせない視点」に基づく取り組み

「安全の実現に欠かせない視点」に基づいて、安全の取り組みの方向性の確認や有効性の検証を定期的に行い、改善につなげる仕組みを構築し、安全マネジメントの向上を図っています。

また、安全の取り組みの趣旨や背景を社員一人ひとりが理解し、自らの果たすべき役割を認識して具体的な実践につなげていくため、社員教育などの取り組みを実施しています。

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

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」の訪問のほか、お客様の救護訓練やシステムを超えた社員間のディスカッション、ご被害者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。

鉄道安全考動館での安全教育

鉄道安全考動館は、福知山線列車事故の反省点や課題を認識し、それらを踏まえた安全性向上のための取り組みについて学ぶ「福知山線列車脱線事故研修室」と、過去の事故事例から得られた教訓を体系的に学ぶ「鉄道事故歴史研修室」からなり、社員の安全教育に活用しています。



職場での取り組み

毎月の「安全の日」の取り組みの企画から講師役までを、私たち若手中堅社員が中心となって担っています。単なる決意で終わらせず、安全考動の実践につなげることを目標に、まずは、「事故をしっかりと心に刻み、自分ゴト化できている」状態、社員一人ひとりが自分の言葉で事故について語るができる状態になるために、どのようなテーマを学ぶべきか、話し合いながらカリキュラムを決めています。これまで、「祈りの杜」訪問のほか、事故の概要や反省・教訓、事故後の取り組みなどを学ぶ取り組みを企画し、実施しました。

例えば、「安全憲章」が制定された経緯や込められた意味をあらためて紐解き、学ぶ時間を設定しました。今後も、講師役の自分たち自身も学びながら、職場全体の安全最優先の意識や感性が向上し、一人ひとりが、安全考動の実践につなげられるよう、取り組んでいきます。

近畿統括本部 和泉府中駅
室崎 翔太・江川 祐希・渡邊 貴宏



安全考動研修

福知山線列車事故を心に刻み、将来にわたり安全な鉄道を築き上げるという決意を確実にするとともに、重大事故などの教訓から安全対策を体系的に理解することを目的に、弊社およびグループ会社の社員を対象に実施しています。鉄道安全考動館、「祈りの杜」での学習、弊社経営層などとの対話を通じて、日々の業務の中で安全最優先の考動をいかに実践するかを考え、気づきや具体的な考動目標を研修終了後に研修ノート「安全の誓い」へ書き留め、実践することとしています。



被害に遭われた方々への対応

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



追悼慰霊式

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

ご説明会

ご被害者への対応、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。

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。



オンラインによる「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

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の

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、原点に立ち返って安全を追求していくための計画として策定しました。

「安全最優先の意識の浸透」を土台とし、「組織の安全管理の充実」と「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、5年間で「安全を維持する鉄道システムの充実」を図り、「全員参加型の安全管理」を実現し、重大な事故・労働災害の未然防止を目指します。



推進責任者
代表取締役副社長兼
執行役員 鉄道本部長
中村 圭二郎



推進責任者
取締役兼常務執行役員
鉄道本部副本部長
安全推進部長
前田 洋明

■「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の目標と進捗

	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
	死亡に至る鉄道労災	ゼロ	0件	1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	11件	8件	5件
	踏切障害事故 さらに1割減	22件	24件	17件	11件
	部内原因による輸送障害 さらに1割減	126件	170件	167件	145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

JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022

全員参加型の安全管理

一人ひとりがリスクを具体的に考える

お客様や仲間の安全を確保するために、
一人ひとりがいったん立ち止まって「リスクを具体的に考える」ことからスタートし、
何よりも安全を優先する判断や行動につなげます。

安全を維持する鉄道システムの充実

ハード

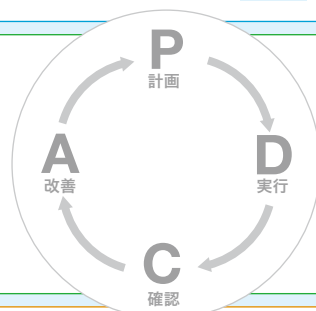
- 現在の設備の機能を維持・向上するためのメンテナンス投資
- 高い安全レベルを実現させるための投資や技術開発
- 機械化による作業の解消とシステムチェンジに向けた投資

ソフト

- 主体的なルール遵守と技術・技能の向上
- 効果的なヒューマンエラー低減策の実行
- 安全最優先の柔軟な対応力の向上

組織の安全管理の
(安全マネジメント)
充実

- リスクアセスメントの質の向上
- 安全マネジメントシステムの充実
- 現実的なルールを策定・維持するための仕組みの構築

一人ひとりの
安全考動の実践

- 報告しやすい環境作り
- 自己対策、自己管理の実践
- 仲間と実行できる対策の検討・実施

- 福知山線列車事故を心に刻む取り組みと安全にかかわる方針の理解と実践
- 安全に対する感度の向上と安全最優先の判断と行動

安全最優先の意識の浸透

特に関係するゴール



着実な遂行

安全最優先の意識の浸透

JR西日本グループの一人ひとりが福知山線列車事故を心に刻み、安全に係る方針を理解したうえで、「リスクを具体的に考える」ことにより、安全に対する感度を高め、直面する状況において「危ないと感じたとき」や「安全が確認でき

ないとき」には「迷わず列車を止める」「迷わず作業を止める」といった具体的な考動を積み重ねることにより、安全最優先の風土を築きます。

取り組み事例

他区所で発生した事象から学ぶ取り組み（中国統括本部 後藤総合車両所）

後藤総合車両所では、毎月、他区所で発生した事象をもとに「もしその場面に遭遇したら、どのように対応するのか」を考えて、ディスカッションする取り組みを行っています。

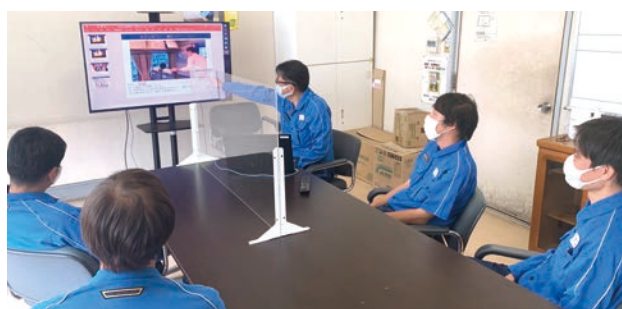
状況を想定しやすいように動画を活用しており、ポイントとなる場面で動画を停止して「どこに具体的なリスクがあるか?」「どのように対応するのが正しいのか?」を考える時間を設けるなど、一人ひとりが自ら考えるような工夫を行っています。

この取り組みを通じて、判断に迷った際は誰もが「迷わず止める」ことができるようにするなど、安全最優先の意識の浸透を図っています。

■ 状況を想定するための動画



■ 対応に関するディスカッションの様子



安全最優先の考動の実践につなげていきます

これまでの教育などにより、安全最優先の考動の大切さを社員は理解しています。しかし、実際にそのような場面に直面したことがない社員もいます。このことから、具体的な場면을想起してどう対応するか考える取り組みを実施することにしました。実際の状況を想定しやすくするため動画を用いるなどの工夫を行い、意見を出し合う形式で実施しています。

この取り組みを通じて、どう対処すべきかについて社員自ら考え、互いに学び合うことにつながっていると感じています。

今後、新しい題材を追加するなど、いざという場面の対応力をさらに高めていきます。



中国統括本部 後藤総合車両所 係長
田中 大基

社員同士で学び合い安全最優先の意識を高めています

この取り組みを通じて、社員同士で積極的に意見を出し合うことで、自分では思いつかなかった良い意見も聞くことができ、私たちの学びにつながっています。また実際の事例を基にしているので、自分にも起こりうると感じやすく、日頃列車に乗車する際に車内の非常ボタンに目が行くなど自身の意識の変化を感じています。

今後も、この取り組みに積極的に参画していくことで、安全最優先の考動の実践につなげていきます。



中国統括本部 後藤総合車両所 車両管理係
久保 徹

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の着実な遂行

組織の安全管理(安全マネジメント)の充実

「安全を維持する鉄道システム」の機能を向上させるため、安全マネジメントシステムやリスクアセスメント※1など、「経営層」「技術層」「実行層」の三層による組織全体で安全を確保する仕組みを構築するとともに、時間の経過による劣化を防ぎ、有効に機能させるための継続的な改善を図っています。

具体的には、重大事故・労働災害の未然防止に向けた手段であるリスクアセスメントの質の向上や安全マネジメントレビュー※2などの仕組みの構築などを行い、それらの仕組みに対してPDCAサイクルを回すことにより継続的な改善を図ります。

取り組み事例

異常時対応力の見える化の取り組み (大阪工事事務所)

大阪工事事務所では、これまで訓練を実施した際に、良い点や改善が必要な点を各工事所にフィードバックしていましたが、さらなる異常時の対応力向上に向けた取り組みを促進するため、「異常時対応力の見える化」を進めています。

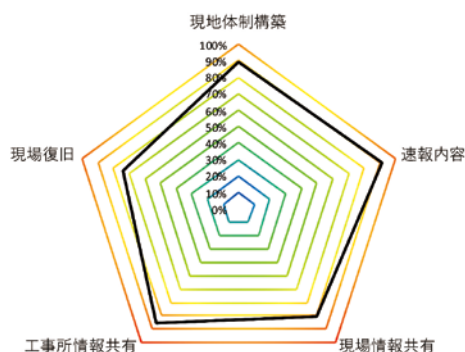
具体的には「現地体制の構築」など、いくつかの項目で点数化してフィードバックすることで、強み、弱みを明らかにし、さらなる積極的な取り組みの促進や社員の達成感獲得につながっています。

今後、見える化の取り組み自体もブラッシュアップしながら、異常時対応力の向上に取り組んでいきます。

■ 異常時対応訓練



■ 異常時対応力の見える化シート



※1 リスクアセスメント: リスクを見つけ、評価し、優先して対処すべきリスクに対して適切な対策を講じる一連の手順

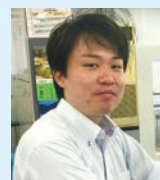
※2 安全マネジメントレビュー: 経営層が安全管理体制の構築・改善の状況を振り返り、評価し、必要に応じて見直し・改善を行う仕組み

見える化することで異常時対応力の
レベルアップにつなげています

これまでの訓練の振り返りでは、どこが前の訓練より良くなったかわかりづらいついていました。そこで、異常時対応に必要な要素を項目として設定して点数化することで、一目で良かったことや改善が必要なものが見えるようになりました。必要な手配をできるだけ具体的に示しておくことで、採点の精度を高める工夫をしています。

この取り組みを通じて自分たちの弱点がわかりやすくなったとの声もあり手応えを感じています。

また、結果を各工事所間に共有することで、互いに学び合うことを促進しています。今後、点数化の精度をより高めるなどに取り組み、さらなる異常時対応力の向上につなげていきます。



大阪工事事務所
安全推進室
西川 昌輝

見える化された強み・弱みをもとに
訓練を充実させています

異常時対応力を点数化してもらいフィードバックを受けることで、次は、どこを重点的に改善しなければならないかわかりやすくなりました。また、社員も納得感をもって、自分たちの課題を把握することにつながっていると感じています。

例えば、工事所内の情報共有のスピード感に弱点が見えたので、チャットツールを活用することにしたなど、具体的な改善につなげています。

この取り組みを通じて、異常時対応力をさらに高めるため、引き続き訓練内容を充実させていきます。



大阪工事事務所
広島ビル工事所 助役
田原 潤一

一人ひとりの安全考動の実践

一人ひとりが安全に関する情報を報告・共有し、組織的な安全対策に結びつけるとともに、それらの情報をもとに自己管理などを検討し、実践することに取り組んでいます。

一人ひとりの安全性向上に向けた取り組みを積極的に推

奨・表彰するとともに、各現場等で実践している創意工夫が認められる事例について、業務発表会や社内誌などで水平展開し、安全対策への積極的な採用を図っています。

取り組み事例

二次元バーコードを活用した報告しやすい環境づくり(近畿統括本部 森ノ宮電車区など)

乗務員が「気がかり」と感じた情報を報告する際には、専用の用紙に記載して報告していますが、森ノ宮電車区では、二次元バーコードをタブレットで読み取ってメールで報告できるようにしています。乗務員が気づいたときに出先からでも報告できるので、より多くのリスクの抽出につながっています。

また、他の乗務員区所でもこの取り組みを採り入れる動きが広がっており、例えば、草津列車区では貴重な情報を報告した乗務員を積極的に表彰し、その報告内容を他の乗務員にも周知することで、さらなる報告、リスクの抽出につながっています。

■ 報告用二次元バーコード

添乗者名	列車番号	区間	添乗者名	列車番号	区間
		～ 間			～ 間
		～ 間			～ 間

【取り組み目標】安全最優先の浸透
★ 1. 気がかり事象 ※ QRコードでも報告可能。添付ファイルは2MBまで。

発生年月日	月	日	発生時刻	時	分頃
線区	1. 大阪環状線 2. 桜島線 3. 関西本線				
発生場所	1. 駅構内 2. 駅間 3. 区所構内 4. その他				
場所詳細					

発生した事象や気になる事象・内容(具体的に記入)



■ 報告を基にしたリスクの検討



■ 貴重な報告をした乗務員の表彰



運転士が「気がかり」と感じた情報を報告しやすくなる工夫をしています

運転士が「気がかり」と感じた際に、すぐに、出先からでも報告できるようにしたいと考え、二次元バーコードの活用に取り組みました。同時に写真も添付して報告できるため、現地の状況をより正確に把握できることにもつながっています。

この取り組みにより、運転士からの報告も増え、具体的なリスクの抽出、対処につながっています。

今後、他の報告や運転士への伝達にも二次元バーコードなどを活用することで、より効果的な情報共有につながっていきたいと考えています。

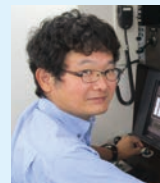


近畿統括本部
森ノ宮電車区 係長
黒木 純一

森ノ宮電車区の取り組みを積極的に採り入れました

社内向けの情報共有サイトに掲載されていた森ノ宮電車区の取り組みを見て、草津列車区にも導入したいと思いました。上司に相談してみるとぜひやってみようとのことだったので、森ノ宮電車区の黒木係長に連絡をとり、この取り組みを採り入れました。

草津列車区でも報告件数が増加し、手応えを感じています。私たちも、今後タブレットなどを活用したさらなる取り組みを進めていきたいと考えています。



近畿統括本部
草津列車区 運転士
恒藤 和幸

次期中期経営計画に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年10月に中期経営計画の見直しを行いました。安全性向上や経営の強靭化をはじめとした4つの戦略軸は着実に進捗していますが、感染拡大の長期化により、計画の最終年度である2022年度の各経営指標は目標を下回る見込みです。公募増資によって成長に向けた体力を確保し、今後の需要回復や新たな需要の創出を通して、少しでも早く進化・成長期へ向かっていけるような次の中期経営計画にしたいと考えています。

中期経営計画の見直しの背景など

経営環境の変化・中計見直し

新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社グループは、鉄道事業をはじめ、多くの事業において大きな影響を受けています。激変する外部環境の変化の中でも、「めざす未来～ありたい姿」の実現に向けて、中長期的な財務基盤の回復、

社会変化をとらえた変革、安全と成長への道筋を示すべく、2020年10月に「JR西日本グループ中期経営計画(以下、中計)2022」の見直しを行いました。

環境変化 と前提

- 新型コロナウイルス感染拡大により、外部環境が激変(テレワーク・Web会議等の行動変容、価値観多様化)
- 未来が早く到来、変化の先が読めない未来へ
- 基幹である運輸収入は**コロナ前の概ね9割程度**までしか戻らないという前提を置く
- コロナ収束状況を注視。**機動的に修正を加える**中期経営計画

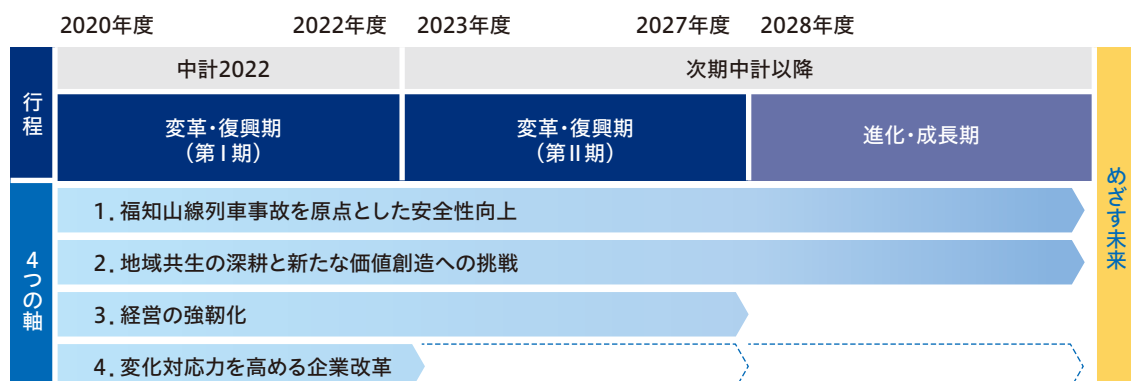
見直しの 方向性

- アフターコロナの社会行動変容が見通せないなかで、現時点の認識をふまえた**当面の方向性**を示す(28.3期(2027年度)までを変革・復興期と位置づけ)
- 変化の中でも「**変わらぬ価値観**」「**JR西日本グループの存在意義**」を再確認
- そのうえで、財務基盤が悪化し、従来のような形のご利用には戻らない前提において「**変えていくもの**」を認識

経営再建と事業構造改革の行程、4つの戦略の軸

コロナ禍からの経営再建と事業構造改革の行程を3期でとらえ、中長期戦略を以下の4つの軸に再構築し、全期を通じて安全性向上と地域共生の深耕、新たな価値創造への挑戦に取

り組みつつ、経営の強靭化と変化対応力向上については「変革・復興期」に集中的に取り組み、その後の「進化・成長期」におけるさらなる発展につなげていくこととしました。

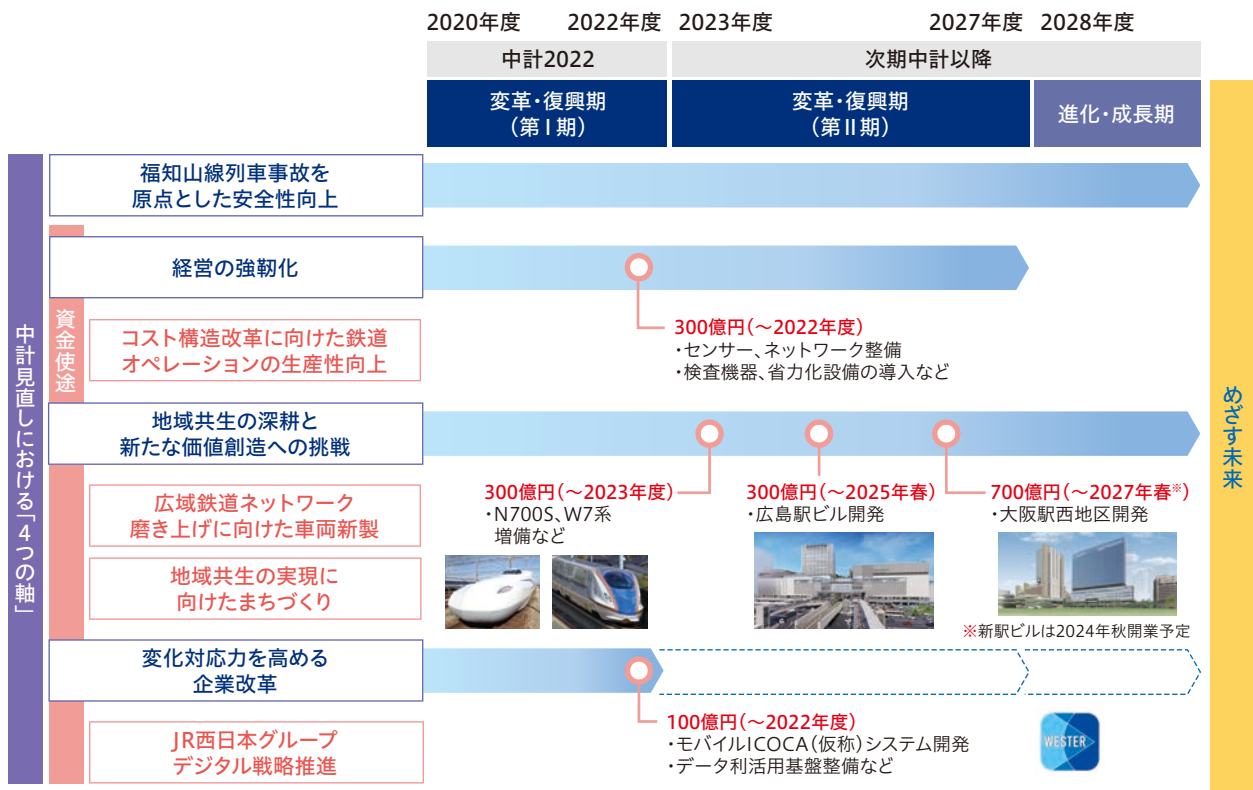


公募増資

新型コロナウイルスにより鉄道需要は一時的に落ち込んでおり、今なお回復の途上ですが、ニューノーマルでは観光とまちづくりによる成長を目指していくために、2021年9月に公募増資による資金調達を行いました。これによりバランスシートを強化し、成長に向けた体力を確保。今後の需要回復や新たな

需要創出イベントに資金面で対応し、コロナ収束後の成長を通じた株主価値の向上を目指していきます。

資金使途としては以下のとおり、中計見直しにおける「4つの軸」に沿って、収益・コスト両面からのアプローチにより、コロナ前の利益水準をできる限り早期に実現するために努力していきます。



経営指標

中計最終年度である2022年度の経営指標については、新型コロナウイルス感染症の拡大により当初より下方修正することとなりました。また、感染拡大の長期化によりご利用の回復時期

が中計見直し時の想定よりも後にずれ、また感染拡大の波が続くことを念頭に2022年度の見通しをたてています。その結果、中計見直し時に設定した各指標を下回る見込みとなりました。

経営指標	2017年度決算実績	2022年度決算目標 (2018年4月公表時)	2022年度決算目標 (2020年10月見直し)	2022年度見込み
連結営業収益*	1兆5,004億円	1兆6,300億円	1兆4,500億円	1兆3,090億円
連結EBITDA	3,561億円	4,000億円	3,300億円	1,930億円
連結ROA	6.3%	6%台半ば	4%程度	0.8%
[参考]連結ROE	11.3%	10%程度	9%程度	5.9%
運輸収入*	8,678億円	8,900億円	7,750億円	6,730億円

※「収益認識に関する会計基準」などの適用による影響は加味していません。

次期中期経営計画に向けて

中期経営計画の進捗

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

P17～P24

最重要戦略であり経営の根幹である安全については、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」のもと、さらなる安全性向上や鉄道労災対策を着実に進めています。

地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦

地域共生の深耕は山陽新幹線のN700S増備やEXサービスの機能拡充と北陸新幹線開業でにぎわいを増す富山駅周辺の開発(MAROOT、ホテルヴィスキオ富山)など、「鉄道ネットワークの磨き上げ」と「まちづくり」との双方からのアプローチにより新たな需要を創出しています。

新たな価値創造については、既存アセットを強みとしながら、さまざまな外部パートナーとともに価値創造に挑戦しています。その中には、当社グループの課題解決や広範な事業フィールドで培ったソリューションの同業他社や異業種への展開も模索しています。

鉄道ネットワーク

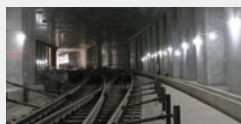
新幹線

- 山陽新幹線N700S増備
 - ☑ 2020年度、2022年度～各2編成
- EXサービス機能拡充
 - ☑ 九州新幹線でのサービス開始(2022年6月)
 - ☑ EX-MaaS(仮称)・EXダイナミックパッケージ(仮称)など
- 北陸新幹線W7系増備(2021年度～)



関西都市圏

- うめきた(大阪)地下駅(2023年春)
- 奈良線複線化(2023年春)
- なにわ筋線(2031年春)



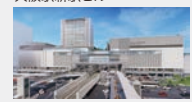
マーケティング強化など

- インバウンド戦略再構築
- イールドマネジメント、運賃料金のあり方検討
- 最適な交通体系の模索・実現

拠点・沿線まちづくり

大規模まちづくりプロジェクト

- 大阪
 - ☑ 大阪駅西地区開発(2024年春～)
 - ☑ 新駅ビル(2024年秋)
 - ☑ 高架下開発(2024年秋～)
 - ☑ うめきた(大阪)駅地上部(2025年春)
- 広島…新駅ビル(2025年春)
- 三ノ宮…新駅ビル(2029年度)
- 京都…駅北西地区開発(2029年度)
- 富山…MAROOT、ホテルヴィスキオ富山(2022年3月)
- 岡山…岡山駅前市街地再開発事業(2026年度～)



その他プロジェクト

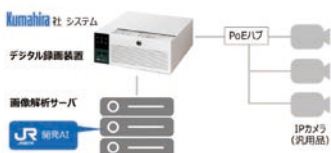
- Suita SST(2022年4月)
- 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業(2023年度～)

鉄道事業用光ファイバネットワークを活用した情報通信事業

- 「高い品質」「高い安定性」「高い信頼性」を誇る鉄道事業用の光ファイバネットワークを開放
- 既存の事業資産を新たな用途で活用する事業展開に挑戦
- 2021年10月より光ファイバ「芯線賃貸サービス」を開始

AI技術を活用した安全・安心な社会づくりへの貢献

- 当社が開発した画像解析技術を(株)クマヒラの防犯カメラシステムに搭載
- カメラに映った人物や物体をAIが解析、事前に学習させた人の動きや物体を検知
あらかじめ設定した特定のエリアへ人が侵入したことも検知



※本開発に用いたAIによる人物検知技術は、ヒトの骨格の動きを推定・検知するもので、顔認証や行動追跡等により個人を特定するものではありません(総務省「カメラ画像利活用ガイドブック」に則って開発)

鉄道事業者間でのオープンイノベーションの取り組み

- 全国の鉄道事業者間での技術・ノウハウの共有や課題解決などの共創活動を実施し、オペレーションやメンテナンスにおける共通課題発掘、地域の社会課題解決のヒントを探る
- 銚子電気鉄道(株)において、無人駅でのお客様への情報案内を簡易に実施できるソリューションとして、当社グループが開発した駅向け簡易情報提供端末「Scomm.」の運用を開始(2022年2月)

新たな生活様式に着目したサービス

- ワークプレイスネットワークの構築としてWork PLACE COCOLOの開業や新幹線車内におけるワークプレイスの提供
- 「都市圏居住×地方連携」としてSuita SST居住者を対象に、第二のふるさとを提案

経営の強靱化

P31~P40

経営の強靱化に向け、単体、グループ会社ともにコスト構造改革を進めています。とりわけ鉄道における固定費削減では、列車ダイヤ適正化、鉄道オペレーションの生産性向上、組織構造改革・働き方改革による効率的な運営により2021年度においては▲120億円の構造的コスト削減を実現しました。

グループ会社では、運営体制適正化による既存店舗の収益性、資産効率の向上や事業の構造転換により▲130億円の構造的なコスト削減を実現しています。2022年度においては単体で▲200億円、グループ会社で▲140億円への拡大を目指しています。

変化対応力を高める企業改革

P15

変化対応力については、組織と人財がともに変化に対応し成長していくための基盤づくりに取り組んでいます。そのひとつとして、「JR西日本グループデジタル戦略」の推進を掲げ、①顧客体験の再構築、②鉄道システムの再構築、③従業員体験の再構築の3つの「再構築」の実現にグループ横断的かつスピーディーに取り組んできました。

MaaSアプリの「WESTER」などによる顧客接点強化やグループ共通ポイントサービスとなる「WESTERポイント」の導入を行い、23年春にはモバイルICOCA(仮称)のリリースを控えています。デジタル戦略の次のステップは当社の価値創造の重要な要素となっています。

次期中計の考え方

既存事業を磨き上げながら移動に連動しない事業の芽を育てていく

■ 次期中計の位置づけ

コロナ禍を経て社会構造や人々の価値観は変化し、コロナ以前の姿には戻らないと考えています。また、気候変動や人口減少などマクロの社会課題も顕在化している一方、新たなニーズや機会も存在しています。このような経営環境下で、次期中計は当社グループの存立をかけた新しい局面に

入る重要な期間と捉えています。これまでの延長線上では成り立たないとの強い危機意識を持ち、グループの存在意義や社会への提供価値を改めて見つめ直し、事業ポートフォリオの再構築を含め、大胆かつスピーディーに戦略を実行していきます。

■ 戦略の方向性

引き続き安全を最重要戦略として、2023年度からスタートする新しい計画のもと絶えず安全性を高めていきます。そのうえで、鉄道事業の活性化、既存事業の構造改革を進めて損益分岐点の引き下げに取り組めます。また、地域まちづくりを通じてシナジーを拡大していきます。さらには、一人ひとりに寄り添ったデータドリブンによるグループマーケティングを推進し、このシナジーを最大限高められるようにデジタル戦略を推進していきます。これらの取り組みを通じて蓄積

してきた既存アセットとイノベーションを掛け合わせて、移動に連動しない次世代に向けた新しい事業の柱を作っていくと考えています。

それらの事業を通じた社会的価値の提供、サステナビリティの強化にも取り組めます。気候変動に対応したGHG削減に取り組みつつ、環境に優しい鉄道の強みを事業活動に活かすとともに、事業を支える人的資本への投資やガバナンスの充実を図っていきます。

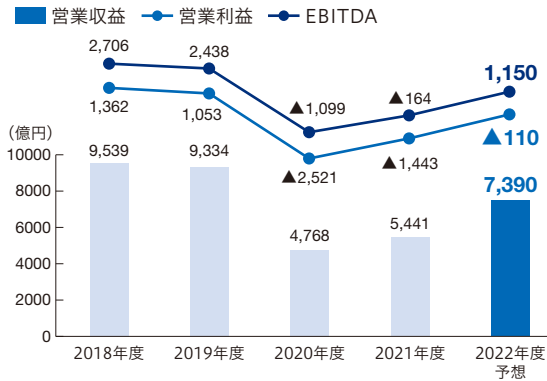
JR西日本グループの事業概況

連結セグメント

主な構成会社

2022年3月31日現在

運輸業



鉄道事業:

西日本旅客鉄道(株)
嵯峨野観光鉄道(株)

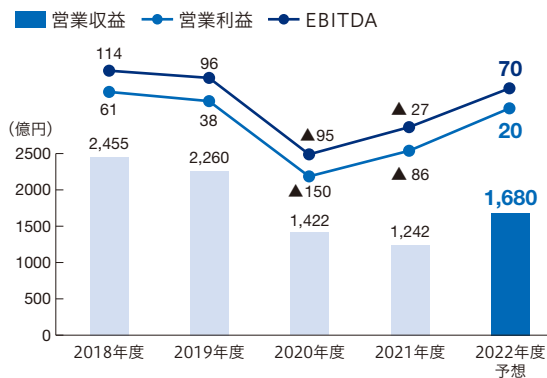
旅客自動車運送業:

中国ジェイアールバス(株)
西日本ジェイアールバス(株)

船舶事業:

JR西日本宮島フェリー(株)

流通業



物販・飲食業:

(株)ジェイアール西日本デイリーサービスネット
(株)ジェイアール西日本フードサービスネット
(株)ジェイアール西日本ファッショングッズ
(株)ジェイアールサービスネット金沢、(株)ジェイアールサービスネット岡山
(株)ジェイアールサービスネット広島、(株)ジェイアールサービスネット福岡

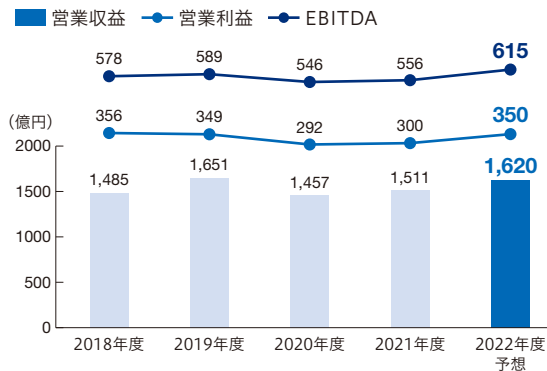
百貨店業:

(株)ジェイアール西日本伊勢丹

卸売業等:

ジェイアール西日本商事(株)、JR西日本山陰開発(株)

不動産業



不動産賃貸・販売業:

JR西日本不動産開発(株)、JR西日本プロパティーズ(株)
京都駅ビル開発(株)、大阪ターミナルビル(株)

ショッピングセンター業:

富山ターミナルビル(株)、金沢ターミナル開発(株)
京都ステーションセンター(株)※、(株)京都駅観光デパート※
(株)新大阪ステーションストア、JR西日本大阪開発(株)
JR西日本SC開発(株)、JR西日本アーバン開発(株)
(株)和歌山ステーションビルディング、山陽SC開発(株)、中国SC開発(株)

※2022年7月1日合併(現 JR西日本京都SC開発株式会社)

その他

ホテル業:

(株)ジェイアール西日本ホテル開発
(株)ホテルグランヴィア大阪、(株)ホテルグランヴィア岡山
(株)ホテルグランヴィア広島、
和歌山ターミナルビル(株)、(株)奈良ホテル

旅行業:

(株)日本旅行

広告業:

(株)JR西日本コミュニケーションズ

情報サービス業:

(株)JR西日本ITソリューションズ

貸自動車業:

JR西日本レンタカー&リース(株)

清掃整備事業:

(株)JR西日本メンテック
(株)JR西日本中国メンテック、(株)JR西日本金沢メンテック

工事業:

(株)JR西日本テクシア、(株)JR西日本テクノス
(株)JR西日本新幹線テクノス、西日本電気システム(株)
西日本電気テック(株)、(株)てつでん
ジェイアール西日本コンサルタンツ(株)、(株)レールテック
大鉄工業(株)、(株)ジェイアール西日本ビルト

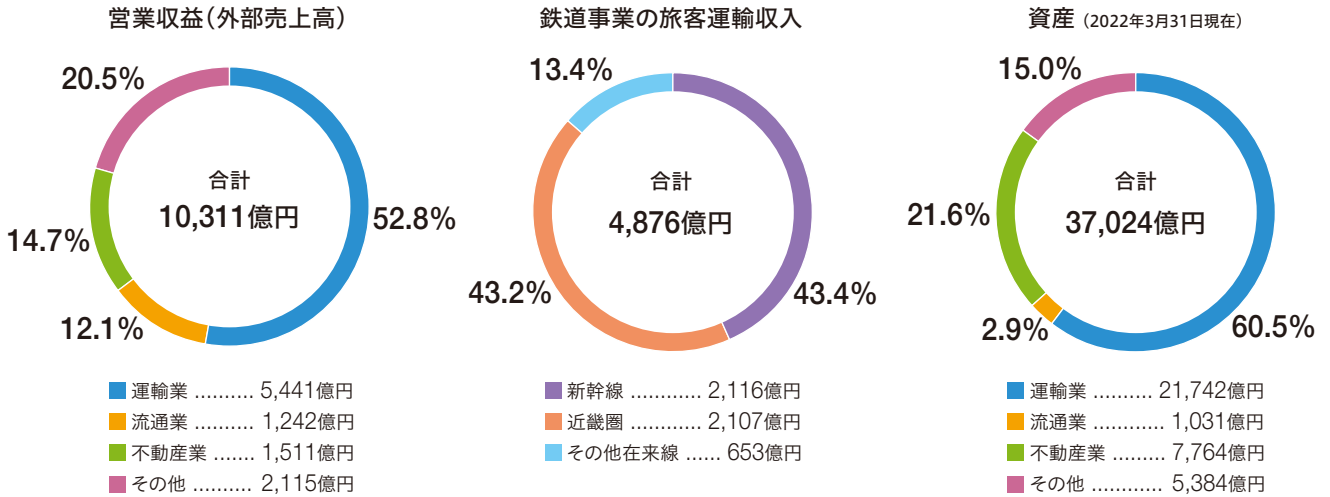
その他:

(株)JR西日本交通サービス、(株)JR西日本中国交通サービス
(株)ジェイアール西日本リネン、(株)ジェイアール西日本マルニックス
(株)ジェイアール西日本総合ビルサービス、(株)JR西日本イノベーションズ
(株)ジェイアール西日本ウェルネット
JR西日本フィナンシャルマネジメント(株)
(株)JR西日本カスタマーリレーションズ

(注)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。

収益構造

2021年度



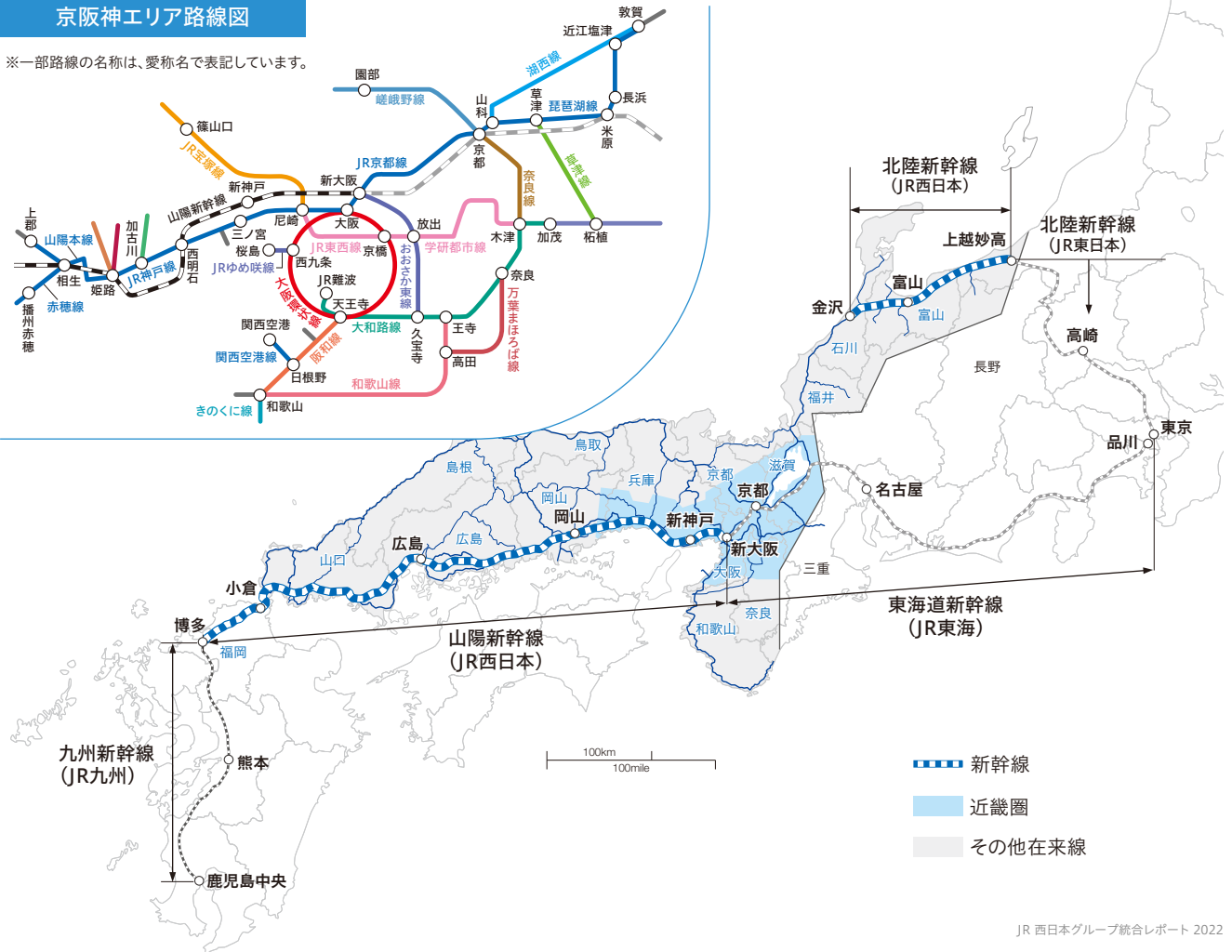
(注)2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。
 「資産」の割合については、連結調整額を除いて計算。「資産」の合計については、連結調整額を含みます。

営業エリア(鉄道)

2022年3月31日現在

京阪神エリア路線図

※一部路線の名称は、愛称名で表記しています。



運輸業

鉄道事業のほか、バス事業やフェリー事業を展開しています。

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。

商品/サービス

新幹線



山陽新幹線

営業区間 …… 新大阪～博多
開業年 …… 新大阪～岡山間開業 1972年
岡山～博多間開業 1975年



北陸新幹線

営業区間 …… 上越妙高～金沢※
開業年 …… 金沢開業 2015年
金沢～敦賀間開業 2024年春
※上越妙高より東はJR東日本エリア

在来線



近畿圏



その他

観光列車「〇〇のはなし」新下関～東萩

鉄道

鉄道輸送データ (2021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	計 1,470	計 37,303	計 1,174
新幹線 …… 812.6 在来線 …… 4,090.5	新幹線 …… 44 在来線 …… 1,436	新幹線 …… 9,745 在来線 …… 27,557	

※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



強み/差別化

西日本エリア

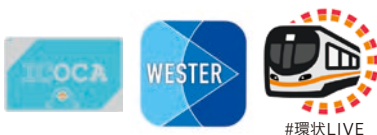
- 日本第二の都市圏である関西都市圏、広島、岡山、金沢など主要な中核都市を擁する
- 営業エリアには豊富な観光資源が存在

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」など、JR西日本グループ一体となったサービスの提供



戦略

安全性向上

- 「JR西日本グループ 鉄道安全考動計画 2022」を着実に推進 P21

地域共生の深耕

- 新幹線を基軸とした広域鉄道ネットワークの充実
- 地域との連携によって新たな観光需要を創出し、交流・関係人口を拡大

最適な地域交通体系の模索・実現

- 地域の移動特性やニーズにより適した持続可能な交通体系を、地域と共に模索・実現

構造改革

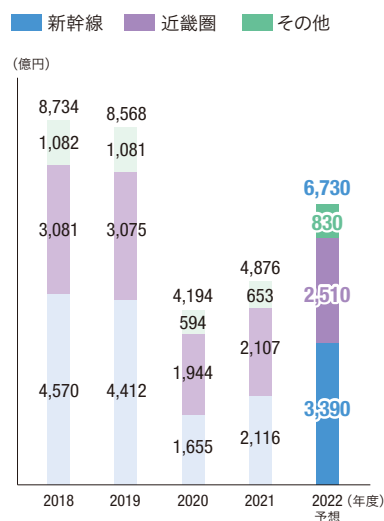
- 鉄道オペレーションの生産性向上
- ご利用に応じた列車ダイヤの適正化
- 組織構造改革

新たな価値創造

- 既存アセットを強みとしながら、さまざまな外部パートナーとともに価値創造に挑戦
- 当社グループが保有する技術の収益化などによる新たな事業展開の検討

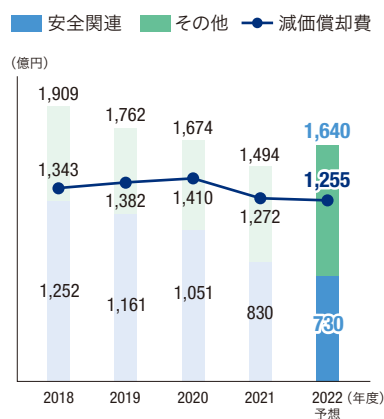
指標

運輸収入



※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。

単体設備投資(自己資金)



近畿圏ICカード利用率

2021年度 **87%**
(2022年度目標85%を達成)

運輸業

地域共生の深耕

西日本の各エリアで、鉄道事業と創造事業、地域が一体となったコンテンツ整備とプロモーションを展開しています。広域観光エリアを磨き上げるとともに、地方中核都市を中心としたまちづくりにより、西日本各エリアの魅力を創出し、交流・関係人口の拡大に取り組みます。



主要プロジェクト(鉄道・周辺開発)



構造改革

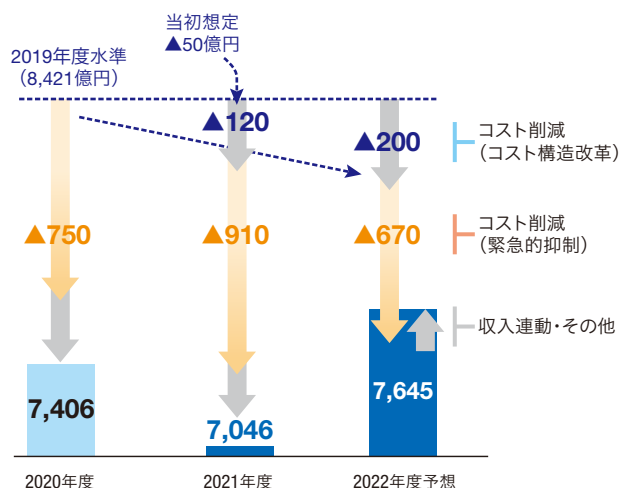
2021年度は構造的コスト削減当初計画▲50億円のところ、早期進捗した結果▲120億円と超過達成することができました。2022年度はそれぞれの取り組みをさらに進捗させ、▲200億円削減する計画です。構造的コスト削減は新中計でも構造改革の中心テーマの一つであり、上積みを図っていきます。

■ コスト構造改革

単位(億円)

メニュー	2021年度実績	2022年度計画
鉄道オペレーションの生産性向上	約▲70	約▲110
列車ダイヤの適正化 など	約▲25	約▲35
組織構造改革	約▲20	約▲55

■ 単体営業費用の見直し (億円)



運賃・料金に対する考え方

市場環境の変化を踏まえ、事業者の裁量で実施できる「上限範囲内での運賃・料金の見直し」を行ってきました。交通政策審議会小委員会の中間報告を踏まえ、ご利用状

況や市場の状況、コストの実勢、安全・サービスへの取り組みなどに合った運賃・料金制度に向け、引き続き国土交通省と協議を進めていきます。

2022～	2023年4月～	今後の対応
<ul style="list-style-type: none"> ▼ 北陸新幹線シーズン別指定席特急料金改定 ▼ EXサービス取扱商品の発売額の一部見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 山陽新幹線のぞみ号・みずほ号指定席特急料金見直し ▼ 京阪神エリア特定区間運賃一部見直し ▼ 在来線特急料金一部見直し ▼ 鉄道駅バリアフリー料金制度の活用 ▼ 山陽新幹線・在来線特急列車シーズン別指定席特急料金改定 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 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などに向け、関係機関と具体的協議へ

最適な地域交通体系の模索・実現

全ての線区を対象に、ご利用に応じた列車ダイヤの適正化に取り組むとともに、鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区については、イノベーションの力も活用しながら、地域のニーズにより適した持続可能な新しい交通体系を積極的に地域と共に模索し早期に実現していきます。

このような取り組みにあたって、先般、輸送密度が1日2,000人未満の線区について、その収支率を公表しました。

沿線地域の皆様と、大量輸送という鉄道の特性が発揮できていない線区の実態を共有し、今よりもご利用しやすい持続性ある公共交通体系の実現に向けて、幅広い議論をしていきたいと考えています。

流通業

駅構内を中心にコンビニエンスストアや飲食店、百貨店など多彩な店舗を運営するほか、ビジネスホテル「ヴィアイン」は西日本エリア内外でチェーン展開をしています。お客様の幅広いニーズに対応し、駅や地域の利便性向上を図っています。

商品/サービス

物販飲食業

コンビニ 土産



セブン-イレブン
ジャパン提携店舗 …… **432**店舗

ディベロッパー



エキマルシェ …… **3**店舗

飲食



主要店舗
デリカフェ …… **17**店舗
エスタシオンカフェ …… **7**店舗
からふね屋珈琲 …… **10**店舗
麺家 …… **20**店舗

ファッション グッズ



主要店舗
エピソード …… **17**店舗
ガーランド オブ デュウ …… **7**店舗
ユニクロとの
業務提携店舗 …… **2**店舗

宿泊特化型 ホテル



既存 **24**施設*

新規開業 … 2022年11月ヴィアイン赤坂
2023年秋ヴィアイン札幌(仮称)(北海道初進出)

※施設数は2022年9月現在、他セグメントの施設も含まれます

ジェイアール京都伊勢丹



ジェイアール京都伊勢丹

isetan LUCUA 1100 store
JR西日本グループ

開業

1997年

京都伊勢丹来店者数

1,400万人
(2021年度)

百貨店業



強み/差別化

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、西日本エリア唯一のターミナル駅である京都駅や大阪駅の立地を活かし、広域からの集客力を誇る

運営ノウハウ

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

戦略

既存店舗の収益性向上

- 顧客ニーズに対応したMD変更により需要を獲得
- 運営体制の適正化・強化による店舗利益率の向上
- JR西日本グループや有力なフランチャイザーとの連携強化

販路拡大の推進

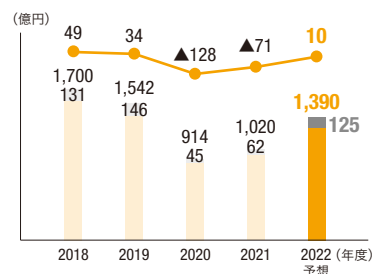
- コンビニ・飲食店などの駅ソト・市中への出店拡大
- 百貨店業では、オンライン事業や個人外商にも注力し、リアル店舗に限らずお客様に便利にお買い上げいただく接点の一つとして強化

指標

経営状況

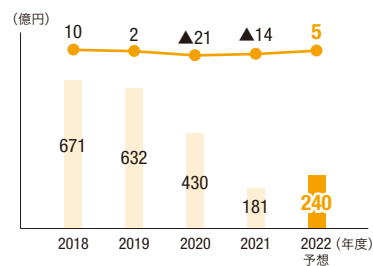
物販飲食業

■ 営業収益 ● 営業利益
■ 再掲: ヴィアイン(営業収益)



百貨店業

■ 営業収益 ● 営業利益



※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。

TOPICS

顧客ニーズに対応したMD変更

エキマルシェ大阪リニューアル(Ⅰ期:2021年10月～、Ⅱ期:2022年7月～)

エキマルシェ大阪の開業から8年、初の大規模リニューアルを実施しました。行動変容やお客様ニーズを踏まえ、これまで服飾雑貨やアパレルなどに大きな店舗面積を割いていましたが、リニューアル後は食品テイクアウトや飲食に多くの面積を割いています。

また、館内動線や店舗配置の改善を行い、大阪駅を日常的にご利用されるお客様に短時間でもスピーディーにお買い物いただけるよう差別化をし、お客様の来館の高頻度化を狙います。



エキマルシェ大阪改札口の大型デジタルサイネージ

不動産業

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

商品/サービス

不動産賃貸・販売

賃貸

- 商業 ● ホテル
- オフィス ● 物流
- シェアオフィス

賃貸面積※
322万㎡

住宅分譲

- マンション ● 戸建

展開ブランド

J.GRAN PREDEAR

分譲完成戸数(累計)※
17,824戸

投資家向け販売

- 私募ファンド など



新大阪第2NKビル
(2022年1月竣工)



プレディア横浜山手パークヴィラ
(2023年8月竣工予定)

※賃貸面積、分譲完成戸数は2021年度 ※分譲完成戸数は共同事業における事業シェアは考慮していません

ショッピングセンター業

駅立地

- 拠点型
- 観光型
- 生活密着型

40施設



JR富山駅ビル「MAROOT」(2022年3月開業)

駅ソト

- ライフサポート型SC
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

3施設



夙川グリーンプレイス(2021年9月開業)

※施設数は他セグメントのSCなどを含みます



強み/差別化

地域拠点である駅や駅周辺を中心とした開発

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

まちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績

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

戦略

開発機会への関与/中核プロジェクトの着実な推進

- さまざまな事業スキームでの開発機会の獲得
- ノウハウを活かし、市中西日本エリア外の市場へ展開
- 大阪、京都、三ノ宮、広島などの開発計画の推進、エリアマネジメント強化

資産・資本効率向上

- 資産組替/資産回転型ビジネスによるポートフォリオの価値最大化
- アセットマネジメント事業拡大による新たな収益源の獲得

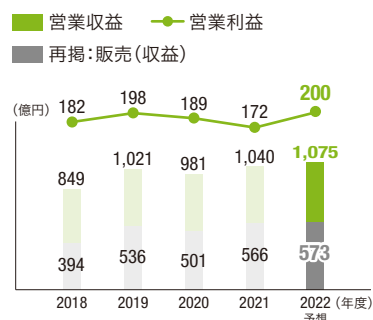
中長期的な成長の実現に向けたSC事業の構造改革

- 多様化する消費シーンに対応して顧客価値を高めるリアルコンテンツの開発
- 新たな顧客接点であるWESPOアプリを活用したロイヤリティの高い会員顧客の獲得
- 強みのリアルと利便性の高いオンラインが融合したOMO型ビジネスの展開

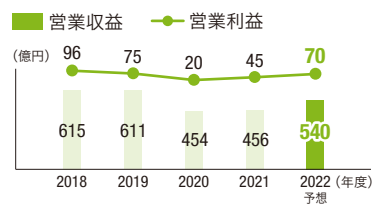
指標

経営状況

不動産販売・賃貸業

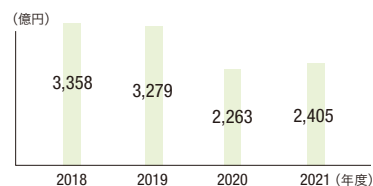


ショッピングセンター業



※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。

SC売上高



※売上高は他セグメントのSCなどを含みます。

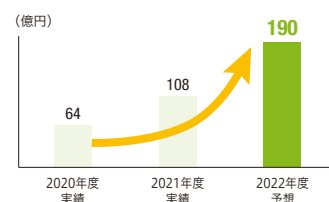
TOPICS 資産効率の向上・アセットマネジメント事業「JR西日本不動産投資顧問株式会社」設立

資産効率の向上を図るべく、投資家向け販売と資産の組み替えを拡大していきます。さらに、2022年7月には、「JR西日本不動産投資顧問株式会社」を設立しました。JR西日本沿線エリアの物件を中心に長期的な安定運用を目指す私募REITの組成、運用に向け準備を進めており、2027年度での運用資産規模700億円水準を目指します。

こうした取り組みにより、回転型不動産ビジネスモデルの構築、不動産アセットマネジメント事業の拡大を図り、グループ全体の成長、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を加速させていきます。

投資家向け販売の推移

累計約**360**億円を計画



その他

鉄道事業と相乗効果の高いホテル業や旅行業、工事業などを営んでいます。
ホテル業は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、
旅行業は、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きます。

商品/サービス

ホテル



HOTEL GRANVIA

- JR西日本ホテルズの旗艦ブランド
- 宿泊客に上質な空間・サービスを提供。
宴会・レストラン機能を備えたシティホテル

5施設



HOTEL VISCHIO
by GRANVIA

- ハイクラス宿泊主体型ホテル

4施設



Nara Hotel

- 関西の迎賓館として100年以上の歴史を持つ
※2018年完全子会社化



Umekoji Potel
KYOTO

- 広めの客室や充実した共用施設を備え、現代的でカジュアルな
空間・サービスを提供し、滞在自体を目的にしているホテル
※非連結

旅行



日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

株式会社 日本旅行 1905年創業*

※2002年子会社化

国内店舗数 60店舗 (2022年9月現在)

ツーリズム

- WEB販売
- 国内旅行事業
- 海外旅行事業 など

赤い風船

ソリューション

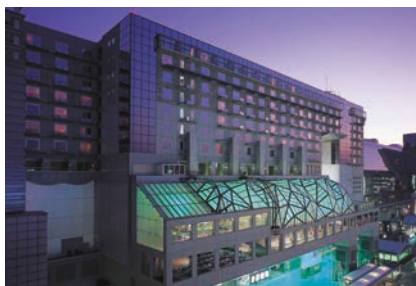
- 公務・地域ソリューション
- 教育ソリューション
- 企業ソリューション
- ビジネストラベルソリューション



強み/差別化

駅直結・隣接の好立地

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



ホテルグランヴィア京都

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など多様な販売チャネル
- JR西日本をはじめ、地域や事業者とのリレーション

戦略

ブランド力向上・収支構造改革

- チェーンとしてのブランド戦略の再構築とコスト構造改革により収益性を向上
- 中核プロジェクトや強みのある事業分野に資源を集中

大阪駅西地区開発へのホテル出店計画にあたり、マリオット・インターナショナルと初提携（2024年夏開業予定）



ホテル正面玄関(1F)イメージ

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

- 市場がコロナ禍以前には戻らないことを前提に、「日本旅行グループ中期経営計画2022～2025」を策定

ツーリズム事業

- WEB基軸への転換
- 強みのJRセットプラン基軸に、着地商品やデジタルツーリズムを拡充

ソリューション事業

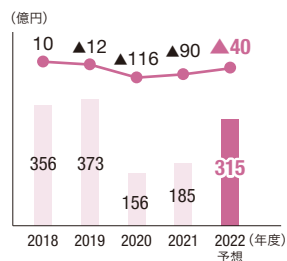
- ノウハウを活かし観光関連や公務事業を受託
- アライアンスパートナーとの共創により事業領域の拡大を目指す

指標

経営状況

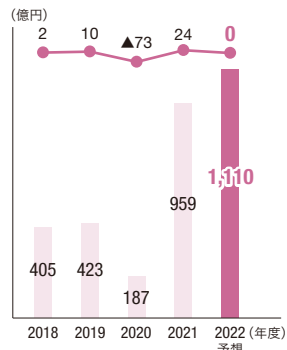
ホテル業

■ 営業収益 ▲ 営業利益



旅行業

■ 営業収益 ▲ 営業利益



※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。

赤い風船

WEB販売比率

2021年度実績

65%

(2025年度目標 70%)

財務戦略

安全・安心を最優先にしながら、財務基盤の早期回復と効果的な成長投資の両立により、できるだけ早期のコロナ前利益水準、営業キャッシュフロー創出力の回復を目指し、企業価値や株主価値の向上を図っていきます。



推進責任者
取締役兼常務執行役員
経営戦略本部長 坪根 英慈

基本方針

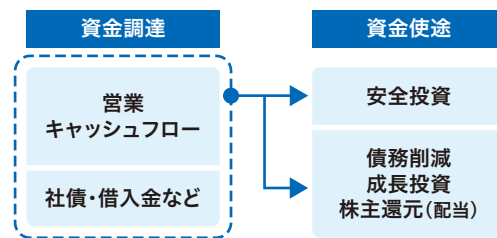
今後新たな感染症や自然災害といった災禍が起こった場合でも、社会インフラを担う企業グループとしての使命を果たし続けていくため、資本コストも意識しながら一定の財務基盤への回復が重要です。

その点も踏まえ、中期経営計画2022見直しでは、変革・復興期末(2027年度末)において、D/Eレシオ1倍程度まで回復する目標を掲げています。

昨年9月に新株式発行による資本調達を行いました。これにより、今後の多様な機会をとらえた成長と財務基盤の回復を両立させていきます。

基幹事業である鉄道の安全投資を最優先にしながらも、人口減少やデジタル技術の社会活動への一層の浸透、新たな感染症等のリスクを踏まえると、鉄道事業の活性化と構造改革などによる経営体質の変革、さまざまな外的要因への耐性を高めた事業ポートフォリオへの転換が急務であり、それらに必要な成長投資を進めていきます。

コロナ収束後の成長を通じて、できるだけ早期のコロナ前利益水準と営業キャッシュフロー創出力の回復を目指すことで、企業価値や株主価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。



【優先順位①】

- **安全は最重要戦略。**「JR西日本グループ鉄道安全考助計画2022」を堅持。投資総額は一定抑制するが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていく。

【優先順位②】

- **早期の財務基盤回復**を図る。
- 将来の企業価値向上に資する件名を**重点化し投資**を進める。さらに、デジタル技術を活用したサービス提供などにより新たな価値を創出。
- **長期安定的な配当**を基本方針とする。
今中計においては、**2022年度の配当性向35%程度**を目指す。

キャッシュフローマネジメント

コスト構造改革

コロナ禍以降、緊急的なものを含めたコスト削減により、2021年度には連結で1,440億円削減し、2022年度も連結で1,170億円削減する計画です。そのうち、コスト構造改革として、2021年度は連結250億円(うち単体120億円)削減し、2022年度は連結340億円(うち単体200億円)削減する計画です。(いずれも2019年度との比較)

原油価格をはじめとした物価高騰や円安によりコスト上昇圧力が増していますが、イノベーションの力も活用しながら、鉄道のご利用など、人の移動が従前のレベルまで戻らない中でも安定的な利益を出していけるような費用の水準を目指しています。

バランスシート

公募増資による資金調達や、コロナ禍での早め厚めの手元流動性確保により、現預金の水準は一時的に高くなっていますが、成長事業や生産性向上への投資資金に活用し、中期的には従来の手元流動性の水準に戻すことで、資本効率を踏まえたバランスシートにしていきたいと考えています。

また、今後の資金調達については、資本コストも意識しながら、SDGs債などによる調達も実施していきます。

フリーキャッシュフローの見通し

大阪、広島の開発など2022年度は2,450億円の設備投資を計画しているため、フリーキャッシュフローの黒字化は2023年度以降となりますが、営業キャッシュフロー創出力の拡大を図っていきます。

設備投資

設備投資の総額規模

2022年4月時点で今中計期間における設備投資の総額は1兆1,745億円を見込んでおり、安全投資は計画通り実施しつつも不急の施策の時期調整や契約単価の精査などにより、中計見直し時より約750億円の縮減を計画しています。

次期中計期間においては、大阪、広島における大規模プロジェクトの進捗による成長事業への投資拡大のほか、デジタル投資や次なる成長事業に向けた先行投資による投資額の拡大要素がありますが、バランスシートやキャッシュフローを俯瞰し適切な水準となるよう検討を進めていきます。

成長投資の投資判断基準

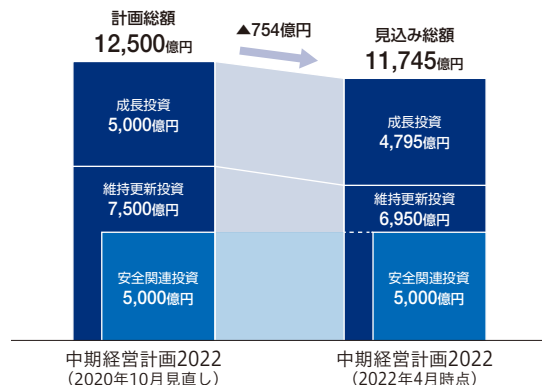
成長投資の投資判断においては、全社における資本コストを踏まえたハードルレートを設定しているほか、各事業においては各事業領域の業界平均的なハードルレートや個別事業の性質に応じたリスクプレミアムを加味した水準を設定しています。

安全投資・維持更新投資

主に鉄道事業においては、その事業の性質から、毎年一定規模の設備の維持更新が必要です。とりわけ安全性向上に関わるものについては、経営の最重要戦略として、お客様の生命、財産を守るために最優先で取り組んでいきます。

安全投資を含めた維持更新投資は単に設備の老朽化に伴う

■ 設備投資計画



なお、維持更新投資はこの限りではありませんが、維持更新を行うことで将来にわたり事業がキャッシュフローを創出することが設備投資の裏付けとなっています。

取替だけでなく、社会から期待される水準以上の安全性向上、安定輸送の実現、快適性の向上などにより、鉄道事業が長期的に競争力を保ち、価値を提供し続けるための重要な要素であると考え、優先順位を付けながら計画を策定していきます。

株主還元

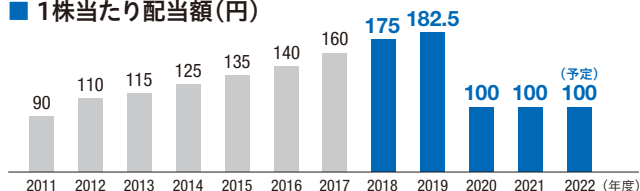
配当方針

長期安定的な配当を基本方針とし、今中計においては2022年度の配当性向35%程度を目指す方針としています。2020年度、2021年度は最終赤字決算となったものの、1株当たり年間100円の配当としました。2022年度についても、長期安定的な配当を重視する方針に基づき、業績予想および配当予想上の配当性向としては35%を超える水準ですが、1株当たり年間100円を予定しています。

来期以降の配当方針は次期中計に合わせて検討していますが、

まずはその源泉となる営業キャッシュフロー創出力の向上に努めていきます。

■ 1株当たり配当額(円)



(注)2011年7月1日付で普通株式1株を100株に分割。
1株当たりの配当額は分割後の株式数で算出。

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、めざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」の実現に向けた取り組みを通じて、持続的発展が可能な社会の実現のためのSDGs達成に寄与すべく「将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現」を目指しています。

なかでも地球温暖化防止・気候変動対策の分野では、脱炭素社会への移行の動きが急激に速まっています。私たちは、環境にやさしい鉄道の強みを磨くことで、脱炭素社会に向けた社会の変化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、地球環境の保護と持続可能な社会づくりに貢献していきます。



推進責任者
取締役兼常務執行役員
経営戦略本部長 坪根 英慈

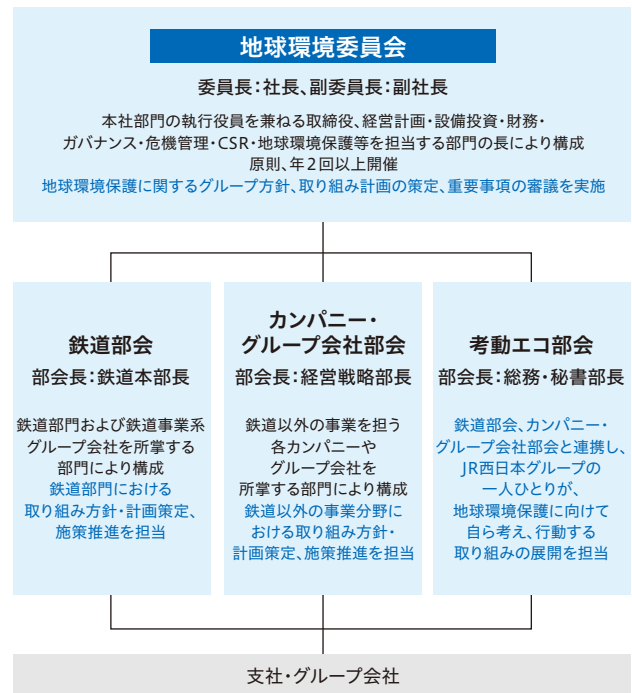
地球環境保護の取り組みの推進体制

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

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います。

実績については、2021年度時点で、そのすべての項目において目標を達成する水準で推移しています。



エネルギー消費原単位
(2013年度比)

2022年度目標 $\triangle 3.0\%$
2021年度実績 $\triangle 4.7\%$



省エネルギー車両比率

2022年度目標 88.0%
2021年度実績 90.1%



駅ごみ・列車ごみ(資源ごみ)
リサイクル率

2022年度目標 96.0%
2021年度実績 99.4%



鉄道資材発生品リサイクル率
(設備工事)

2022年度目標 97.0%
2021年度実績 97.4%



鉄道資材発生品リサイクル率
(車両)

2022年度目標 92.0%
2021年度実績 95.8%



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

<https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>

特に関係するゴール



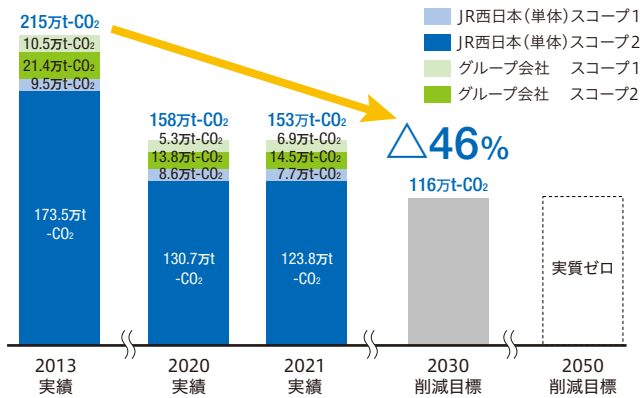
環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」

ゼロカーボンに向けた目標の策定

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、風水害などの自然災害の激甚化といった地球温暖化による気候変動への対応は当社グループの事業継続にとって重要な経営課題です。気候変動対策は、グループとして一層能動的に取り組

むべきものであるとの認識のもと、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定しました。その目標数値として、JR西日本グループ全体のCO₂排出量を2030年度に46%削減(対2013年度比)、2050年に実質ゼロとすることを掲げています。

CO₂排出量の推移と目標(スコープ1+2、グループ)



※2020年度、2021年度はコロナ禍の影響を含む
※スコープ2については今回の開示から、電力会社別の調整後排出係数で算出した数値に変更

スコープ3でのCO₂排出量

	2020年度	2021年度
単体	171万t-CO ₂	158万t-CO ₂
グループ会社*	217万t-CO ₂	227万t-CO ₂
合計	388万t-CO ₂	385万t-CO ₂

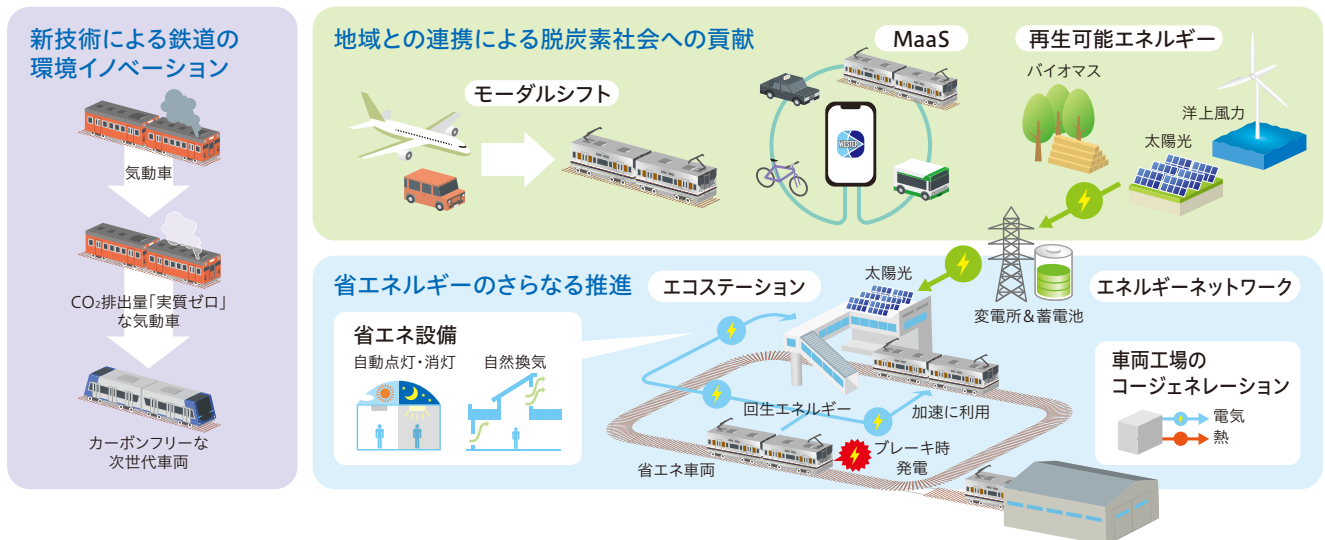
スコープ1: 気動車運転用の軽油や業務で使用した灯油・重油などの燃料により、当社グループが直接的に排出したCO₂の合計(漏洩フロン類のCO₂換算量を含む)

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、当社グループが間接的に排出したCO₂の合計

スコープ3: 当社グループの事業活動に関連する他社から排出されたCO₂の合計(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)

*グループ会社の算定対象範囲は、全ての連結子会社に加え、主なグループ会社5社(尼崎ホテル開発株式会社、広成建設株式会社、大阪エネルギーサービス株式会社、ポシブル医科学株式会社、株式会社JR西日本あおいビル)

JR西日本グループゼロカーボン2050



次世代バイオディーゼル燃料の実装に向けて

JR西日本では気動車などの軽油燃料について、既存の軽油と性質が同等で、100%置き換えが可能と期待される次世代バイオディーゼル燃料に置き換えることでCO₂排出量「実質ゼロ」とする検討を進めており、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」の業務として、気動車などへの次世代バイオディーゼル燃料導入に向けた実証実験を、当社エリアを中心に実施します。

実証実験は、2022年度中から開始し、まずエンジン単体での試験や次世代バイオディーゼル燃料を100%用いた試運転列車による試

験(通常期、夏期、冬期で各1ヶ月程度走行させ、気温による影響を確認)を経て、2024年度までの間に複数の営業列車による長期走行試験(1車両あたり1日200km程度)を実施し、営業列車に使用できる安全性と安定性を確認します。

実証実験を踏まえて、2025年度以降の次世代バイオディーゼル燃料の本格実装を目指します。



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西日本グループの基幹事業である鉄道は他の輸送機関と比べ、環境にやさしいという特性を活かし、より多くのお客様にご利用いただくことを通じて社会全体としてCO₂排出削減に貢献してきました。また、自然災害の激甚化といった地球温暖化に伴う気候変動は年々影響を増しており、社会全体で気候変動への対応の重要性が急速に高まっています。

当社グループも事業全体として、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、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。

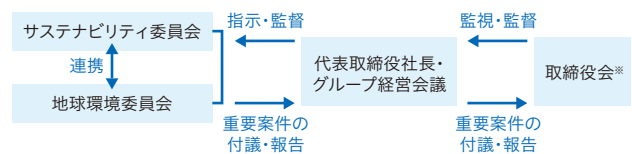
また、JR西日本グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動のリスクと機会ならびにその分析について、適切な情報開示を進めていきます。

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、当社グループの基幹事業であり、気候変動の影響をとりわけ強く受けると想定する鉄道事業を対象としています。

■ 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います。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。



※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、気候変動における鉄道事業へのリスクと機会を分析しました。

我が国の電源構成の見直しに伴う再生可能エネルギー発電促進賦課金(再エネ賦課金)の金額上昇や炭素税導入による税負担の増加、また台風・洪水の発生頻度増加による被害の増加といったリスクを認識しています。一方、鉄道の環境優位性が評価され、MaaS普及などによる利便性向上も通じてご利用増加の機会を得ることも分かりました。

具体的な分析内容は次のとおりです。〈分析は2°Cシナリオ(RCP*2.6)、4°Cシナリオ(RCP8.5)について行いました。なお、以下

の定性的な分析内容は社会が気候変動に積極的な対応を実施する2°Cシナリオ(RCP2.6)に基づいています。〉

また、気候変動を含むさまざまな経営環境の変化に対する技術による解決策の方向性は「JR西日本技術ビジョン」にも示しています。(参照URL：<https://www.westjr.co.jp/company/action/technology/vision/pdf/vision2018.pdf>)

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応を講じることで、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。

※RCP(Representative Concentration Pathways)…代表濃度経路シナリオ

■ 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。

なお、リスクと機会の分析について、各種将来予測情報の充実度なども考慮し、現在は2°Cシナリオ(RCP2.6)および4°Cシナリオ(RCP8.5)に基づき実施していますが、今後の社会経済分析などの進捗、将来予測情報のさらなる充実を踏まえ、1.5°Cシナリオ(RCP1.9)への対応を含めて分析内容のブラッシュアップを行っていきます。

■ 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、2030年度に対2013年度比で46%削減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

種類	当社にとってのリスク	影響	対処		
脱炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)	政策と法				
	炭素税導入など税制改正による税負担の増加	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・施策への移行促進 		
	再エネ賦課金の大幅上昇	大			
	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 		
	テクノロジ				
	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 		
	市場				
	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 		
	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 電力需給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備 			
エシカル消費志向の社会への浸透		<ul style="list-style-type: none"> 鉄道の特性が発揮できる都市圏および都市間輸送における、MaaSを活用したグリーンでスマートな交通の実現 鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区における、環境の面でも地域に適した持続可能な交通体系について、地域とともに検討 			
評判					
自動車の電動化による鉄道の環境優位性の低下	大				
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「京都大学災害リスクマネジメント工学 (JR西日本) 講座」での社会基盤設備に関する研究および市民防災講座の定期的開催 		
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				
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 		
気候変動の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)	異常気象	急性リスク	お客様の被害低減、鉄道施設の被害低減の観点から以下の取り組みを推進 [鉄道施設の浸水対策] <ul style="list-style-type: none"> 重要施設(総合車両所・車両留置施設・信号機器室・指令所)を対象にハード・ソフト両面で浸水防止や車両避難対策を実施 気象災害対応システムなどの導入 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 老朽化した木まクラグ区間のコンクリートまクラグ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 		
			台風・洪水の発生頻度増加による鉄道施設の被害の増加	大	
			鉄道施設被害による列車運転休止の増加	大	
			電力会社の停電による列車影響の増加	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 電力需給ひっ迫警報の発令に備えた社内体制および対応方法の整備 東海道・山陽新幹線へのN700Sの投入(搭載するバッテリー自走システムによる長時間停電時のお客様救済が可能) 列車運行に大きく影響する重要物品においてはBCPの観点から、サプライチェーンの「複線化」や一定量の在庫確保
			サプライヤーの物流寸断による資材不足		<ul style="list-style-type: none"> 列車運行に大きく影響する重要物品においてはBCPの観点から、サプライチェーンの「複線化」や一定量の在庫確保
			損害保険料の増加		<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
			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
			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)
			労働環境	慢性リスク	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] <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
					気温上昇による労働災害(熱中症)の増加
熱中症の対策コストの増加					

地球環境

■ 認識する機会

種類	当社にとっての機会	影響	機会をとらえた取り組み
資源効率	車両・設備を省エネルギー設備に更新することによるCO ₂ やエネルギー消費の削減		<ul style="list-style-type: none"> ●省エネルギー設備の普及や新たに創設される補助制度の活用による高効率機器の導入促進(回生電力を有効活用する装置など)
	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・蓄電池の技術的進展と価格低減による普及	大	<ul style="list-style-type: none"> ●新エネルギーの検討(次世代バイオディーゼル燃料、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)
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鉄道利用の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)
	MaaS普及にともなう公共交通機関の利便性向上によるご利用の増加	大	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルを活用したサービスの拡充(時差通勤ポイントサービス「ICOCAでジサポ」) ●MaaSの拡充(関西MaaS、MaaSアプリ「WESTER」など)
	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
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
	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
レジリス	気象災害に対するBCP対策の奏功により列車運転休止が減少し、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
	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2°Cシナリオ(RCP2.6)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、2°Cシナリオ(RCP2.6)および4°Cシナリオ(RCP8.5)により算出しました。(影響想定などの試算結果は以下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、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

	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(RCP8.5)	2°Cシナリオ(RCP2.6)
移行リスク	炭素税賦課による税負担の増加	IEA「World Energy Outlook 2021」	-	\$100/t-CO ₂ (2030年・先進国) 為替レート:\$1=110円で換算
	再エネ拡大による電力価格高騰	自然エネルギー財団 「2030年における電力需給バランスとコストの検証」	-	現状の水準と比べ 約24%高騰
	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
	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(RCP8.5)	2°Cシナリオ(RCP2.6)
物理的リスク	自然災害増加による設備被害額の増加	国土交通省気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会 「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」 (令和3年4月改訂)	現状の水準と比べ 発生頻度 約4倍	現状の水準と比べ 発生頻度 約2倍
	自然災害による運休増加による収入減			

■ 移行リスクと物理的リスクの定量的な影響想定(財務インパクト)

	項目	2030年の影響想定	
		4°Cシナリオ(RCP8.5)	2°Cシナリオ(RCP2.6)
移行リスク	炭素税賦課による税負担の増加	-	120億円/年
	再エネ拡大による電力価格高騰	-	100億円/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
	項目	2050年の影響想定	
		4°Cシナリオ(RCP8.5)	2°Cシナリオ(RCP2.6)
物理的リスク	自然災害増加による設備被害額の増加	100億円/年	30億円/年
	自然災害による運休増加による収入減	45億円/年	15億円/年

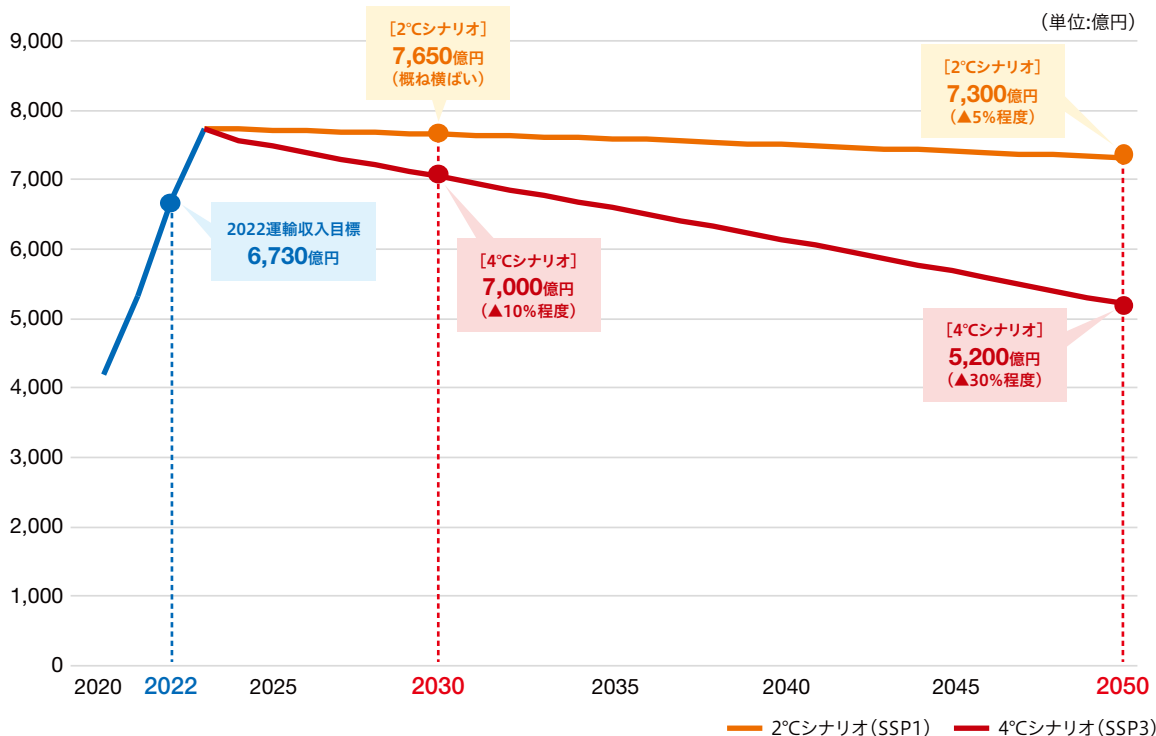
■ 運輸収入の推移試算

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。



※2022年度以降のピーク値はコロナ前の9割程度までご利用が回復した場合の仮定値、カッコ内はその仮定値に対する減少度合いを示している

地球環境

サプライチェーンとともに脱炭素を目指す取り組み

JR西日本グループでは、脱炭素に関するさまざまな取り組みを通じて、サプライチェーン全体としてのCO₂排出量削減に貢献していきます。

■ゼロカーボンMICE(株式会社ジェイアール西日本ホテル開発)

株式会社ジェイアール西日本ホテル開発は、「ホテルグランヴィア京都」をはじめ、JR西日本ホテルズの宴会場を有する7ホテルにて、会場内で使用する電力を再生可能エネルギーに置き換え、二酸化炭素(CO₂)の排出が実質ゼロになる「CO₂ゼロMICE®[※]」オプションを提供しています。

会場を利用するイベント主催企業などには、このオプションを購入することで、再生可能エネルギー普及に貢献したことを証明する「グリーン電力証書」(一般社団法人日本品質保証機構が認証する制度)が発行されます。これにより、イベント主催企業などは、地球環境保

護の取り組みによる企業評価の向上や社会貢献活動として活用することができます。

同社では、「JR西日本ホテルズのSDGs(持続可能な開発目標)[※]」を掲げ、本誌記載の他にもさまざまな取り組みを実践しており、「街とともに生きるホテルとして、未来のために、今、私たちができること」をスローガンに、すべての人と環境にやさしいホテルづくりを、さらに進化させていきます。

※このオプションは株式会社JTコミュニケーションデザインが提供する「CO₂ゼロMICE®」を利用するものです
※JR西日本ホテルズのSDGs(持続可能な開発目標)の詳細
<https://www.hotels.westjr.co.jp/sdgs/>

■再生可能エネルギー100%ビル (JR西日本プロパティーズ株式会社)

JR西日本プロパティーズ株式会社九州支社は、事業に必要な電力を100%五島産の再生可能エネルギーで賄うことを目指す「五島版RE100」に参画し、2025年度までに支社所管施設の全契約電力を再生可能エネルギーにする計画です。これは保有施設の付加価値向上と入居テナントの企業価値向上に資する一方、非化石証書代などのコストアップを招きます。そこでこの取り組みと並行して系統からの電力に依らないリユース太陽光発電モジュールを使用したオンサイトPPA^{※1}モデルを用いた電力を自社所有の島の島センタービル(長崎市神ノ島町)に導入し、今後も上昇が予想される再エネ賦課金・燃料費調整額の負担なく環境と経済性の両立を図りました。

この取り組みは、使用する全電力を五島産および再生可能エネルギーに変える「五島版RE100」認定委員会からの認定取得と五島市民電力株式会社とのオンサイトPPA契約の締結、および一般社団法人離島エネルギー研究所の協力により実現しました。なお、オンサイトPPAモデルにおいて、リユース太陽光発電モジュールを使用する事例は、九州内で初めて^{※2}の取り組みとなります。



JR西日本プロパティーズ
株式会社九州支社
次長 平部 達之

※1 リユース太陽光発電モジュールを使用することで、太陽光パネルの廃棄物発生抑制や製造時などに発生するCO₂の削減を目指すモデル

※2 一般社団法人離島エネルギー研究所調べ(2022年1月時点)

循環型社会構築に貢献する取り組み

JR西日本グループでは、事業活動におけるさまざまな場面で排水や廃棄物による環境負荷を低減すべく、リデュース(Reduce; 廃棄物の発生抑制)、リユース(Reuse; 再利用)、リサイクル(Recycle; 再資源化)の3Rを推進し、循環型社会の構築に貢献する取り組みをグループ一体となって進めています。

■無人販売機「fuubo」の設置 (JR西日本京都SC開発株式会社/旧京都ステーションセンター株式会社)

JR京都駅前地下街ポルタは、京都府およびZERO株式会社、株式会社ウェザーニューズの3者と連携協定を締結し、食品ロス削減の取り組みを通じて京都府のSDGsを推進し、環境にやさしい社会を実現することを目的に、「無人販売機fuubo[※]」をポルタ館内に設置しています。

※「無人販売機fuubo」…まだ食べられるのに、納品期限や販売期限、季節限定のパッケージなどの理由からやむなく廃棄されてしまう商品(未利用食品など)を割引価格(小売価格から最大9割引き)で販売する無人販売機



JR西日本京都SC開発株式会社
営業本部 マネジメントグループ
係長 櫻田 哲也

フードシェアリングサービス「TABETE」(タベテ) (株式会社ジェイアール西日本ホテル開発)

株式会社ジェイアール西日本ホテル開発は、展開するJR西日本ホテルズの旗艦ブランドである「ホテルグランヴィア」の全5ホテルにて、株式会社コークッキングが運営する国内最大級のフードシェアリングプラットフォーム「TABETE※」を、2022年1月から導入しています。

また、従前より実施している、館内で発生する食品ロス(食べ残しや調理くず)をリサイクル工場で加工し、家畜飼料などへ活用を進める取り組みや、宴会中にお料理をしっかりお楽しみいただく時間を設けることで食べ残しを減らそうという「3010運動※」の推進と組み合わせることで、さらなる食品ロスの削減を図っていきます。

※TABETE…飲食店舗などで、営業時間終了までに売り切るのが難しく、まだおいしく安全に食べられるにも関わらず廃棄の危機に面している商品と、フードロス削減の趣旨に賛同いただいている登録ユーザーをマッチングする「フードシェアリングサービス」

※3010運動…会食時に、最初の30分と最後の10分は料理を楽しみ、食べ残しを減らしましょう、と呼びかけ、食品ロス削減にご協力いただくもの



株式会社ジェイアール西日本ホテル開発
カンパニー統括本部
営業戦略部 課長代理
福島 ちあき

自然との共生(水資源保護、生物多様性保全など)の取り組み

JR西日本グループの事業活動は、自然から多くの恵みを受取る一方で、自然に与える影響も少なくありません。そのため、事業活動による多種多様な生態系への影響を抑えるなど、生物多様性保全に取り組んでいます。

メンテナンス資材の環境負荷低減 (金沢支社 白山総合車両所)

グループ会社と協力・工夫して、車両品質を維持しながら車体塗装回数を削減することで、塗料(有機溶剤)の使用量低減を図っています。また、車両の塗料および車軸の防錆剤などについては、有機溶剤含有の製品から、社員の健康や生態系への影響がより小さい水性材料へ置き換えを推進して環境負荷低減に取り組んでいます。



河川横断工事における水系環境負荷低減 (中国統括本部 米子土木技術センター)

河川を横断する線路工事の際には、河川に生息する生活環境動植物への影響も考慮した計画検討を行い、施工場面では、発見した生物(アユ・オオサンショウウオなど)を施工箇所の上流へ放流したり、汚濁防止フェンス設置による水質維持に努めるなど、生態系への影響の低減を図っています。



電気分解式排水処理装置による排水処理の汚泥削減 (株式会社JR西日本テクシア)

株式会社JR西日本テクシアでは、車両基地などにおける車体や車両部品の洗浄で発生する排水を電気分解で処理し、汚泥(排水から取り除いた汚れの塊)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できる電気分解式排水処理装置「J-TREAT」を開発しました。従来の凝集加圧浮上方式の排水処理装置では大量の汚泥が発生していたことに比べて、排水の清浄化、省エネルギー、廃棄物の削減などに大きく貢献でき、これまで当社内11カ所の車両基地などへ導入してきました。また、当社グループ外への納入も拡大しており、社会全体の環境負荷低減に貢献しています。



人財戦略

「中期経営計画2022」において『人財と働きがい』を重要な経営基盤として位置づけ、グループ全体で人財育成に取り組むことを宣言し、「人財育成ビジョン」と「人財育成の基盤」を将来のありたい姿として掲げました。

「人財が育つことで企業が成長し、企業が成長することで人財が育つという連鎖」を作り出し、お客様や株主の皆様の期待にお応えする好循環を繰り返すことで、将来にわたる当社グループの持続的な成長に貢献できる人財の育成に取り組んでいます。

また、今後は「新たな価値の創造や変化対応力を高める企業改革に資する人財の育成」や、その基盤となる「心身の健康とワークエンゲージメントの向上」および「多様性の確保」に重点的に取り組んでいきます。



推進責任者
取締役兼執行役員 人事部長
三輪 正稔

基本となる「人財育成ビジョン」

育成プログラム

人財育成の将来のありたい姿の実現に向け、各職場でのOJTを基本に、集合研修の実施や自己研鑽の奨励を通じて、社員一人ひとりの成長を支援しています。

■ 技術継承

持続的な鉄道事業の運営に向け、必要な技術レベルを有する社員を継続的に育成すべく、教育計画に基づく取り組みを進めています。

具体的には、職種と職務階層ごとに必要な技術や技能の標準を定め、標準に照らして個々人の習得状況の把握を行い、OJTや社員研修センターでの集合研修を通じて、不足が見られる能力の向上を図っています。

■ 集合研修・グループ外派遣

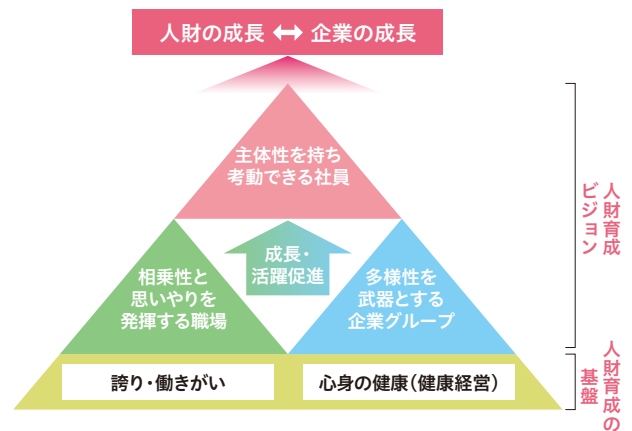
従来からの階層別研修に加え、上位職への昇進を目指す社員を対象に、マネジメント能力の向上を図るアセスメント型の研修を実施しています。

また、グループを牽引するリーダーを育成すべく、階層別の選抜型研修の実施に加え、出向や国内外大学院への留学、社外研修を通じたグループ外への派遣を行っています。

評価の仕組み

業務上の課題や能力開発の課題を明確化し、働く個人のモチベーションと能力を高め、業績向上や目標・計画の達成といった組織の実績に結び付けることを人事評価の目的としています。半期に一度の個人面談では、職場・職種ごとに設定

■ 人財育成の将来のありたい姿



■ 自己研鑽

主体的に能力開発に取り組む社員を支援すべく、実務能力向上やビジネススキル向上に資する社内外の通信研修を多数用意し、グループ全体に提供しています。

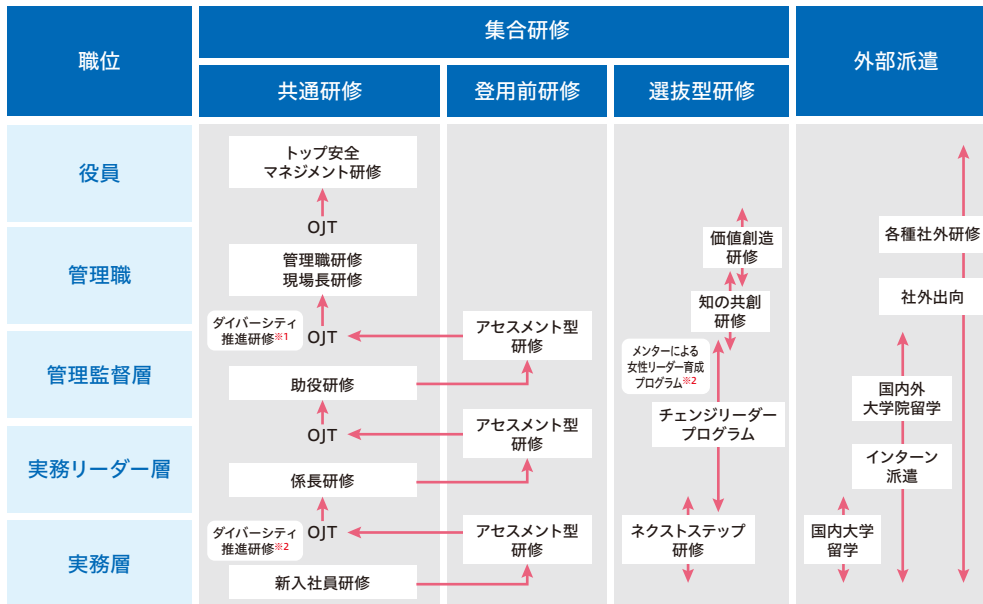
さらに指定の公的資格などについては、取得に必要な受験料や受講料の支援を行っています。

した共通の目標に対する実績の振り返りと次なる目標に向けた動機付けを行っています。さらに、直接部門の指導層以上および間接部門の社員を対象に目標管理制度を導入し、会社や職場の目標と個人目標が一貫性あるものとしています。

特に関係するゴール



■ 社内研修と外部派遣を組み合わせた育成体系



■ 研修実績※3

総研修時間	355,531時間/年
1人あたりの研修時間	11.1時間/年

■ 社外出向※4

出向先・出向人数	約120カ所、約400名
----------	--------------

■ 通信研修※4

社内通信研修	57科目・11,133名受講
社外通信研修	97科目

■ 資格取得支援金※4

人数・金額	670名・約1,335万円
-------	---------------

※1 女性総合職社員を部下に持つ上司対象 ※2 女性総合職社員対象

※3 社員研修センターにて実施した研修実績による
 ※4 2021年4月1日～2022年3月31日までの累計

新たな価値の創造・変化対応力向上に向けて

社会課題の解決に向けた新規事業の立ち上げを経験しています

2021年8月からトッパン・フォームズ株式会社に出向し、現在は新事業開発本部事業推進部に「わたしの温度」という女性向けのヘルスケアデバイス・アプリの販売促進を行っています。この製品は、女性の健康問題を技術で解決する「フェムテック」に分類されるもので、同社でも新たに参入した事業分野になります。

これまで新規事業の立ち上げから、前例がない中での組織や事業の運営などを経験し、さらにはBtoB企業ならではの取り組みや社会のニーズに対するアプローチなどを学びました。復帰後は新規事業、既存事業問わず、新たな取り組みを進める中で今回の経験を活かしたいと考えています。



トッパン・フォームズ株式会社
 新事業開発本部
 事業推進部出向
勝森 菜月

自律的なキャリア形成を支援する仕組み

社員が有する多様な知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、グループ内外を問わず、社員が自律的にキャリアを選択して挑戦することができる機会を拡大し、さらなる成長を支援しています。

- **ポスト公募制**
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
- **サブキャリア制度**
月8日以内において他企業での就労が可能
- **キャリア開発休職制度**
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が可能
- **高度プロフェッショナル人財の育成**
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
- **箇所推進リーダーの育成**
ワークデザイン・内製開発・情報セキュリティなどのキーマン養成
- **DXリテラシー教育**
基礎知識の教育、社外通信研修の拡充

JR西日本グループデジタル戦略の推進

全社員がそれぞれの立場で新たな価値を創出していくため、デジタル技術に関する専門性とビジネスへの応用力を有する高度プロフェッショナル人財や箇所推進リーダーの育成、全社員向けDXリテラシー教育に取り組んでいます。

大切にしている価値観

トップメッセージ

価値創造ストーリー

安全で安心、信頼していただける
 鉄道の構築

めざす未来に向けた
 価値創造の戦略

価値創造の基盤
 取り組み(ESG)

データ集

人財戦略

心身の健康とワークエンゲージメント

健康経営の推進

社員の健康の維持・増進を支援することで、社員一人ひとりがいきいきと働くことができる職場環境を実現し、生産性の向上を通じた企業価値の向上を目指しています。

具体的には、2018年度より5カ年における目標値と重点取り組みを「中期健康経営計画」として策定し、職場・産業保健スタッフ・人事部門が連携して計画達成に向けた取り組みを推進しています。(詳細は70ページ)

■ 新型コロナウイルス対策

安定的な輸送サービスを提供し、お客様に安心してご利用いただくべく、職域接種として※約26,000回のワクチン接種を実施しました。また、大阪鉄道病院ではコロナ専用病床を設置するなど入院患者の受け入れを行い、地域中核病院としての役割を果たしています。

※接種者にはグループ会社および協力会社社員とその家族を含む

ワークエンゲージメント向上

社員の働きがいやワークエンゲージメントに関する状況を把握するため、全社員を対象にしたアンケート調査やストレッチチェックを活用した集団分析を実施しています。

職場ごとに結果のフィードバックを行い、自律的な課題の抽出や解決に向けた取り組みの実行を促すことで、所属社員の「ストレス」が低く、かつ「働きがいや活力」が高い「いきいき職場」の割合の向上に取り組んでいます。

①仕事への誇り・使命感 ②仕事のやりがい・達成感 ③主体性・考動する力 ④心身の活力 ⑤職場の取り組みへの参画 ⑥ワーク・ライフ・バランス
⑦CSマインドの醸成 ⑧職場風土(相乗性・思いやり) ⑨技術継承・能力向上のための取り組み ⑩上司とのコミュニケーション ⑪正当な評価・報酬
⑫能力向上のための機会 ⑬現場情報の施策への反映(現場起点) ⑭経営方針(中計等)の浸透・共有した行動 ⑮会社への誇り ⑯多様性・働き方改革

■ こころの健康

- 人事異動や昇進直後の社員に対する臨床心理士面談の実施と産業保健スタッフによる継続的なフォロー
- 管理者および人事部門に対するメンタルヘルスマネジメント研修の実施と職場でのラインケアの充実

■ からだの健康

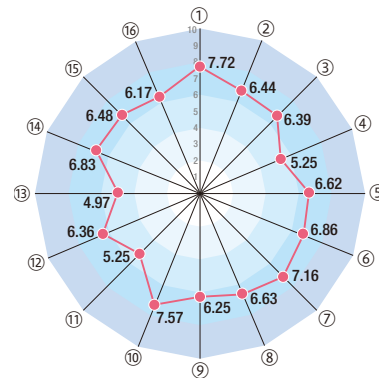
- 人間ドックやがん検診の受診、禁煙サポートプログラムの受講などに対する支援金の設定

■ 社外からの評価



- 健康経営優良法人認定

当社が「健康経営優良法人2022(大規模法人部門 ホワイト500)」に、グループ5社が「健康経営優良法人2022(大規模法人ないし中小規模法人部門)」に認定されました。



■ 社員意識アンケート

対象者:27,592名
回答率:90.4%

■ いきいき職場率

2020年度:80%
2021年度:77%

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な背景や事情を持つ社員がそれぞれの強みを発揮しながら活躍し続けることができる状態を目指し、ダイバーシティ推進の取り組みを積極的に展開しています。

■ 人財確保

当社グループの社会インフラ企業としての使命への理解・共感に加え、変化に対応して力強く変革を推進し、将来にわたり社会に大きな価値を提供できる人財を採用すべく、中途採用や外国籍社員の採用も実施し、多様な人財の確保に努めています。

■ 採用数

新卒採用※1		中途採用※2	
男性	女性	男性	女性
104名	39名	47名	21名

■ 離職率※3

総離職率	自発的な離職率
5.3%	2.4%

■ 外国籍総合職社員※1

社員数・出身
11名・6カ国

女性活躍と育児・介護との両立支援

現在、社員に占める女性の比率は約15%となり、管理職および指導者層として活躍する人数も着実に増加しています。さらなる女性の活躍を後押しすべく、2022年度から開始した新たな行動計画では、長期的なキャリア形成につながる情報提供や研修などの機会創出、女性特有の健康支援に取り組むこととしています。その一環として、キャリアを継続しながら不妊治療に専念できる環境の構築を目的とした「不妊治療支援休職」を新設しました。

さらに、将来リーダーとしての活躍が期待される女性総合職社員を対象に、さまざまなライフイベントとともに活躍

し続けるキャリアイメージを持つことを目的とした「ダイバーシティ推進研修」を実施しています。2021年度は31名の社員に加え、女性総合職社員を部下に持つ上司26名が受講しました。

また、育児・介護と仕事の両立を支援する制度の整備を進め、積極的な情報発信により、男性の育児休職取得率は30%を超えました。

今後も、労働時間の多寡や制約条件の有無にかかわらず、社員がキャリアを継続しつつ働きがいを高め、より一層活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。

女性活躍関連※1

女性比率(役員除く)					女性の管理職および指導者層の人数
14.8%					
役員※4	管理職	一般職(指導者層)	一般職(指導者層以外)	非正規雇用	314名
6.4%	2.3%	5.4%	20.0%	10.3%	

育児・介護関連

育児休職制度利用者数※3		男性の育児休職取得率※3	育児休職から復帰後の定着率※5	介護休職制度利用者数※3
男性	女性			
572名	743名	37.8%	92.8%	21名

働き方改革と多様なワークスタイル

2016年の社長からのメッセージにて、長時間労働の削減を含む「働き方改革」に全社で取り組むことを宣言して以降、社員一人ひとりが最大限に力を発揮することができる環境の整備を進め、ワークライフバランスの充実に努めています。デジタルツールの導入・活用による生産性の向上や、時間や場所に捉われない働き方の実現に向け、引き続き取り組んでいきます。

- 間接部門および一部の直接部門へのコアタイムのないフレックスタイム制の導入
- テレワーク制度の対象者拡大、制限日数撤廃
- 間接部門社員へのテレワーク用端末の貸与およびクラウドサービス(Office365)の活用

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るほか、地産地消を目的に、駅の改札口周辺で近郊の新鮮な野菜などの販売を行う『駅の八百屋さん』事業といった新規事業にも積極的に取り組んでいます。

※1 2022年4月1日現在 ※2 2021年4月2日～2022年3月31日まで

※3 正社員および常勤の非正規雇用が対象。2021年4月1日～2022年3月31日まで ※4 執行役員・理事・技術理事を含む

※5 正社員および常勤の非正規雇用が対象。2020年4月1日～2021年3月31日までの間に育児休職から復帰した対象者のうち、2022年4月1日に在籍している者の割合

※6 正社員が対象。2022年3月31日現在

働き方関連※6

総実労働時間		月平均残業時間	
男性	女性	男性	女性
1,746時間	1,733時間	9.5時間	6.4時間

年次有給休暇取得率	
男性	女性
86%	93%

障がい者雇用率※1

障がい者雇用率		
2020年度	2021年度	2022年度
2.85%	2.83%	2.86%

※障がいのある社員のうち、外国籍を有する社員および日本国外の事業所で勤務する社員はおりません。

人権の尊重

JR西日本グループ人権基本方針

企業のグローバル化が進み、人権に関する認識が大きく変化する中で、企業の人権への取り組みに、社会からこれまでになく高い関心が寄せられています。また、企業が人種や国籍、性別、年齢、宗教など多様化・複雑化する人権課題に対応するにあたっては、お客様、地域の方々、取引先の方々、社員をはじめとするすべての人々の人権を尊重し、多様な価値観を活かした事業活動を行うことが求められています。

その基盤となるべき人権の尊重に関し、取り組み姿勢をより明確に示すため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など人権に関する各種国際規範を踏まえ、2019年4月に「JR西日本グループ人権基本方針」を制定しました。人権尊重の取り組みを推進し、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりに貢献するため、すべての人々の人権を尊重する事業活動を行っています。

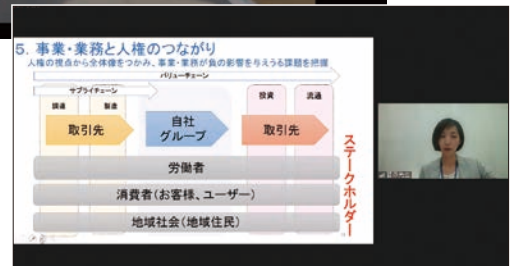


推進責任者
代表取締役副社長兼執行役員
倉坂 昇治

人権侵害リスクの低減に向けた取り組み

当社グループでは、人権侵害事象の未然防止に向けて、各職場で発生しうる具体的な人権侵害リスクを洗い出した上で、潜在的な人権課題を把握し、対応策を検討・実行することによりリスクを低減する取り組みを実施しています。また、人権啓発に関する取り組みとして、当社グループの役員・社員などを対象に、人権啓発講演会や職場内教育等を実施しています。

今後も、人権侵害リスクの低減に向けた取り組みを推進し、人権のより深い理解と人権侵害の未然防止につなげていきます。また、すべてのお客様に安心・快適にご利用いただける商品・サービスの提供、社員が安心して生き生きと働ける職場環境の実現、サプライヤー・地域住民の方々などの良好な関係の構築に向けて、着実に取り組みを進めます。



「企業倫理・人権トップセミナー」

LGBTQへの理解促進および働きがい向上の取り組み

当社では、LGBTQなどの性的マイノリティの働きがい向上の取り組みとして、理解啓発のための研修などを実施しているほか、社員の同性パートナーに対して、結婚に相当する関係と認められる場合、配偶者の関係に準じて各種制度の適用や社内外の相談窓口を設置しています。

2021年度は、職務別の新任者に向けた理解啓発のための研修やLGBTQなどへの理解者であることを表明する「ALLYステッカー」の配付など、理解啓発のための取り組みを継続的に実施しました。





人権

<https://www.westjr.co.jp/company/action/humanrights/>

リスクマネジメント(コンプライアンス)

https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/



企業倫理(コンプライアンス)

JR西日本グループは、鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、日々の事業活動を通じて安全・安心なサービスを提供し、社会の皆様の信認(=信頼と期待)に応え続けることが大切であると考えています。

企業倫理(コンプライアンス)についても、単に法令や社内規程を守るだけでなく、良識ある行動や信認に応える取り組みの実践に向けて「社員等倫理綱領」や「役員倫理綱領」などの綱領を定めるとともに、「3つの価値観」や「4つの自問」などの分かりやすいフレーズを用いて、役員・社員への価値観の浸透に努めています。

さらに、企業倫理を定着させるための取り組みとして、不正・不祥事を未然防止するための教育・啓発活動、企業倫理アンケートの実施、贈答・接待に関するルールの整備、内部通報制度の充実、法令遵守状況のチェックなどに取り組んでいます。

体制

企業倫理や人権に関する経営上重要な事項を審議する場として、「企業倫理・人権委員会」を設置し、社外有識者からの助言も頂きながら、コンプライアンスリスクの低減に取り組んでいます。

また、社内およびグループ会社の関係部署に企業倫理・人権責任者および推進員を置き、委員会の審議事項などについて着実な推進を図っています。

教育・啓発

企業倫理に関する教育・啓発活動として、グループ会社も含め、経営層・管理職・一般社員の階層別に研修を実施しています。特に近年は、SDGsへの意識の高まりや人権概念の多様化・複雑化を踏まえ、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、教育用冊子「コンプライアンスの手引き」を全

社員に配付し、贈収賄、不当な取引、インサイダー取引、情報漏えい、反社会的勢力とのつながりなど個別テーマについて解説しているほか、企業倫理アンケートの結果や社会動向などを踏まえた身近なコンプライアンステーマについて「コンプライアンス瓦版」を定期的に発行し各職場で周知・掲示しています。

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、企業倫理アンケートを毎年実施しています。

調査結果は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、不祥事防止に向けた施策の検討にも活用しています。

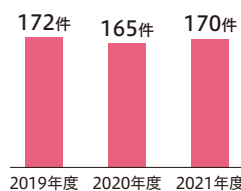
内部通報制度

JR西日本グループでは、公益通報者保護法などの趣旨に基づき、企業倫理や人権に関わる内部通報・相談の受付窓口として、「倫理相談室」および「社外相談窓口(弁護士事務所)」を設置するとともに、JR西日本グループ各社のお取引先企業で働いている方向けに「通報・相談窓口」を設け、不正・不祥事の早期発見・対処を通じた自浄作用の働く企業風土の構築に努めています。

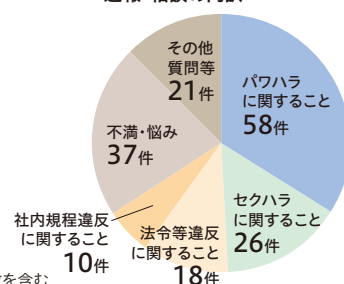
特に、2022年6月に施行された改正公益通報者保護法に合わせて、社内規程の大幅な見直しを行いました。従事者の指定や受付対象事案の拡大、経営層からの独立性確保のた

めの措置を講じるなど、通報者の保護強化を図っています。

■2019年度～2021年度の件数推移



■2021年度に寄せられた通報・相談の内訳



※いずれも仕事と家庭の両立支援・ハラスメント相談室への相談件数を含む



コーポレート・ガバナンス



役員一覧 ●取締役在任年数 ●取締役会出席回数(2021年度)

1 代表取締役社長兼執行役員 長谷川 一明

●10年
●16/16回

人事報酬諮問委員会委員

2 社外取締役 高木 光

●4年
●16/16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

3 社外取締役 筒井 義信

●2年
●16/16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

4 社外取締役 野崎 治子

●2年
●16/16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

独立役員

人事報酬諮問委員会委員

5 社外取締役 飯野 健司

●2022年6月当社取締役就任
元三井不動産株式会社取締役常務執行役員
<重要な兼職>
三井不動産リアルティ株式会社 常任監査役

独立役員

6 社外取締役 宮部 義幸

●2022年6月当社取締役就任
<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

7 代表取締役副社長兼執行役員 緒方 文人

●6年
●16/16回

8 代表取締役副社長兼執行役員 倉坂 昇治

●4年
●16/16回

人事報酬諮問委員会委員

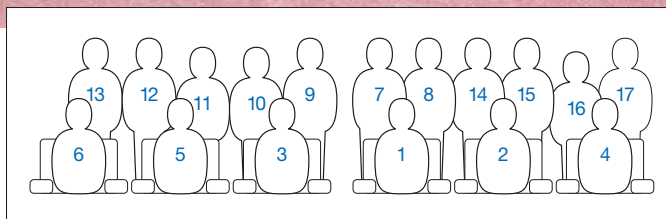
9 代表取締役副社長兼執行役員 中村 圭二郎

●4年
●16/16回

10 取締役常務執行役員 坪根 英慈

●1年
●12/12回

- ▶ 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



11 取締役兼常務執行役員
前田 洋明
 ●2022年6月当社取締役就任

12 取締役兼執行役員
三輪 正稔
 ●2022年6月当社取締役就任

13 取締役兼執行役員
奥田 英雄
 ●2022年6月当社取締役就任

14 取締役(常勤監査等委員)
田仲 文郎
 ●2022年6月当社取締役就任
 (監査役在任年数: 2年)
 ●16/16回

15 社外取締役(常勤監査等委員)
小倉 真樹
 ●2022年6月当社取締役就任
 (監査役在任年数: 2年)
 ●16/16回
 元裁判官
 独立役員

16 社外取締役(監査等委員)
狭間 恵三子
 ●2022年6月当社取締役就任
 (監査役在任年数: 2年)
 ●16/16回
 元堺市副市長
 <重要な兼職>
 大阪商業大学公学部 教授
 独立役員

17 社外取締役(監査等委員)
後藤 研了
 ●2022年6月当社取締役就任
 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
 独立役員

コーポレート・ガバナンス

JR西日本のコーポレート・ガバナンスの特長

当社は、2022年6月、昨今の経営環境の劇的な変化を踏まえ、グループ全体の変革・復興、その先の進化・成長を見据え、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。

- 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などを有する監査等委員である取締役4名(男性3名・女性1名。うち監査等委員である社外取締役3名)を置く
- 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、執行役員制度などの導入により、意思決定・業務執行のさらなる迅速化を図る
 - ◇執行役員と同等の立場でグループ全体の企業価値向上の役割を担う役職として、2022年6月に「グループ執行役員制度」を導入(主要グループ会社社長4名が就任)

員制度」を導入(主要グループ会社社長4名が就任)

- 監査等委員会は、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を設置し、役員の人件および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 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

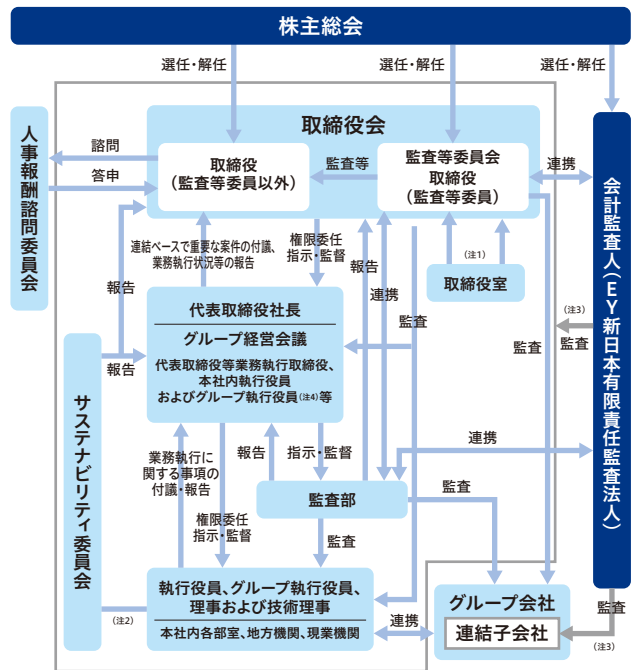


推進責任者
代表取締役副社長
兼執行役員
倉坂 昇治

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「社外役員の独立性基準」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(2022年7月現在 社外取締役3名、社内取締役2名。委員長は社外取締役) ⇒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・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 ⇒取締役会から取締役への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「議決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

現在のコーポレート・ガバナンスの体制



- 注1. 取締役会および監査等委員会の職務を補助する組織として取締役室を設置し、業務執行取締役など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. サステナビリティ委員会は、サステナビリティの取り組みを俯瞰的に総合評価し、地球環境やリスクマネジメントなどの各重点分野に必要なフィードバックを実施。各重点分野は、推進主体部室などにおいて、必要により個別に委員会設置などを行い、PDCAを推進
- 注3. □は、会計監査人による監査の対象範囲
- 注4. グループ執行役員は、取締役会で選任され、取締役会また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という

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2022見直し」における4つの戦略の軸(P.25参照)の実現に向け、取締役会が適時、適切な意思決定を行い、かつ実効性の高い監視、監督機能を発揮すべく、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキル(知識

・経験・能力など)を下表の6つと定義しています。

なお、ESGに関するスキルは、その構成要素が6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います。

■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・品質に関わる技術 CS マーケティング	イノベーション・ 先進技術 DX 生産性向上 地球環境	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	●			●		
田仲 文郎	常勤監査等委員取締役			●	●		
小倉 真樹	常勤監査等委員取締役 (独立社外)		●				
狭間 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。

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(2021年度までは全監査役も対象)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。

2021年度の実効性評価においては、当社グループの変革・復興に向け、引き続き、取締役会で十分な議論が行われたことを確認しました。また、今後の課題として、事業ポートフォリオの方向性や経営資源の配分、サステナビリティへの取り組みなど、新型コロナウイルス感染症収束後も見据えた中長期的な企業価値向上のための諸課題についてさらに議論を深めていくこと、あわせて、今後の当社グループの生き残りや成長に向けた抜本的な経営機構改革の必要性について認識を共有し、これらを踏まえ、監査等委員会設置会社への移行方

針を決定しました。(2022年1月31日に移行方針を取締役会決議、公表。2022年6月23日に第35回定時株主総会の承認を得て移行)

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います。また、これを維持、向上させるために、以下の取り組みを進めています。

1. 社外取締役への情報伝達体制の整備
2. 取締役会協議事項の設定による議論の充実
3. 取締役会における議論内容などの執行側への共有
4. 取締役会へのアンケートなど実施および結果を踏まえた取締役会の実効性向上・活性化の取り組み

コーポレート・ガバナンス

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います。

本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公正な観点から、役員などの人事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います。具体的には、取締役会の構成およびその多様性、取締役などに期待されるスキル、取締役などの選定および解任の方針・基準、取締役などの報酬の方針・基準、後継者計画の策定などの審議を行っています。

役員報酬

取締役の報酬制度の概要

取締役の報酬は、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」(下記参照)から構成しています。「基本報酬」と「業績評価報酬」は月例により、「株式報酬」は毎年一定の時期に支給します。

ただし、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成しています。

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

業績評価報酬の額は、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、鉄道の安全確保、連結収益、連結利益、資産効率を単年度の業績指標とし、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、「基本報酬」の3割を超えない範囲で支給することとしています。当社の基幹事業である鉄道事業の安全かつ安定的な運営が大前提である一方で、企業グループとしての長期持続的な成長、企業価値向上の観点から経営陣による適切なリスクテイクを支える仕組みも重要であることに鑑み、鉄道の安全確保および「JR西日本グループ中期経営計画2022」において設定した経営指標を業績指標として選定しています。

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

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬については、すべての業績指標が前事業年度の期

■メンバー(2022年7月時点)

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

■2021年度の開催実績

2021年度は全委員出席のもと、10回の委員会を開催しました。

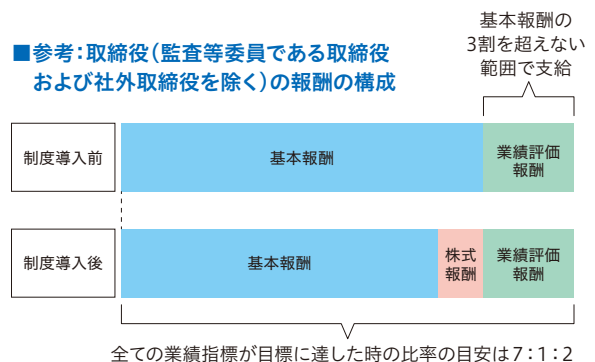
首に掲げた目標に達したときに、基本報酬、業績評価報酬、株式報酬の比率が7:2:1となることを目安に構成します(下記グラフ参照)。

取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬などの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。

株式報酬制度の導入

当社は、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)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、第35回定時株主総会(2022年6月23日開催)の承認を得て、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。(執行役員、グループ執行役員、理事および技術理事も対象)

■参考: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)の報酬の構成



新任社外取締役メッセージ



社外取締役
飯野 健司

コーポレート・ガバナンスの実効性を社外の目線で監視・監督

企業の価値創造や社会からの信頼性向上には、経営者と社員が一体となったためぬ挑戦心と、それを支える健全な企業統治が欠かせません。

岡目八目的な視点からみると、当社では企業統治のための監視・統制の仕組みや体制が、すでに構築されていると考えます。

この仕組みがきちんと運用されているか、グループ全体に理解され浸透しているか、広く社会からの信頼につながっているかなどを取締役会

などでの活発な意見交換を通じて監視・監督してまいります。

また、国内外における不動産開発および販売、運営管理、不動産投資信託の投資運用業務に従事してきた経験や知見を、まちづくりや地域共生事業などのさらなる発展そして鉄道事業との良い連携に少しでも役立てたいと思います。

「社会の公器」としてステークホルダーの皆様と共に発展

松下幸之助は「企業は社会の公器」と表現しました。企業の活動に必要な経営資源である、人材、資金、土地、物資などは、社会からお預かりしたものであり、企業はそれらを最大限に活かしきり、その活動からプラスを生み出して、社会に貢献しなければならず、かつ、顧客、事業パートナー、株主、社会など、多くの関係先様と共に発展していくことこそ、企業を長きにわたって発展させる唯一の道であるとし、これに基づいて「経営基本方針」を

決めました。コーポレート・ガバナンスの目的は、これら方針に反する行為が起きないように監督する事であり、環境変化に対して迅速かつ適切なチャレンジを促すことであると理解しています。

当社はまさに「社会の公器」として世間から期待されています。執行の皆さんとの活発な議論を通じて、適切なブレーキ操作が行われているか、適切な加速や方向転換が行われているかなど見届けたいと思います。



社外取締役
宮部 義幸



社外取締役
後藤 研了

コーポレート・ガバナンスで経営の「守り」と「攻め」をサポート

人々の暮らしを安全・安心に支えながら、収支を合わせていくことが当社に求められています。ウィズコロナではさらに難しくなっていますけれども、その難しいことを実現していくのが経営であり、経営を支えるものの一つがコーポレート・ガバナンスだと思っています。

例えば、鉄道オペレーションの生産性と安全性双方の向上は、部分的に相反する施策になる場合があるかもしれません。また、早期に財務基盤

を回復させたい一方で、安全への投資は最重要の戦略です。

これらの多面的なマネジメント課題を解決し、「将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現」へ向けて、一歩ずつ誠実に進んでいこうとしています。

社外の目線で、「守り」だけでなく「攻め」も後押しし、使命感を持って貢献していきたいと思っています。



代表取締役副社長
兼執行役員
倉坂 昇治

社外取締役
(監査等委員)
狭間 恵三子

社外取締役
高木 光

コーポレート・ガバナンス
特別鼎談

経営環境の劇的な変化に対応し、 企業価値向上のために、 取締役会が果たすべき役割

当社では人口減少や災害激甚化、コロナ禍による未曾有の経営危機のなか、事業構造改革、経営機構改革を進めています。今回は社外取締役の高木光氏、社外取締役(監査等委員)の狭間恵三子氏と、代表取締役副社長兼執行役員の倉坂昇治が、グループの存在意義、ステークホルダーの皆様にご提供すべき価値、これらを踏まえた中長期的課題を中心に、企業価値向上に向けて取締役会が果たすべき役割など、幅広く意見を交わしました。

さまざまなステークホルダーと連携して 新たなことにチャレンジできる企業に

倉坂：経営環境が劇的に変化するなか、これまでの「守り」を重視したコーポレート・ガバナンスを強化しつつ、スピーディーに意思決定をして実行し、さまざまな経営課題に対処する「攻め」のコーポレート・ガバナンスの強化も喫緊の課題であり、鋭意経営機構改革に取り組んでいるところです。これらについてのちほどご議論いただきたいと思います。まずは社外取締役に就任前の当社の印象と、就任後の印象について教えてください。

高木：4年前に就任する前は堅実、保守的な社風と思っていました。就任してからは、活発に改革を進めている方が多

く、また、多彩な人財を擁しバランスよく経営されているという印象に変わりました。

狭間：就任前は実直な企業で新幹線など技術力のイメージも強かったです。私が就任したのは2年前でコロナ禍の渦中でしたが、社員の皆さんが「今、変わらなければ」という健全な危機感をお持ちで、変化を恐れない企業だと実感しました。既存事業を今の社会のニーズにどうマッチさせるのか、新ジャンルにどうチャレンジしていくのが課題だと思います。また、当社に限らず男性中心の業界というイメージがありましたが、鉄道の現場やグループ会社で多くの女性が活躍されているのを目の当たりにして、頼もしく感じました。世の中の約半数は女性であり、旅行、ショッピングセンター、百貨店、マンションなどグループ事業も女性が決定権を持つこと

が多いと思います。今後ますます性別・世代を超えてさまざまな人財が活躍する企業グループになって欲しいと思います。

倉坂：経営環境の変化を踏まえて、当社グループの存在意義や提供すべき価値についてはどのようにお考えでしょうか。

高木：基幹事業である鉄道は公共的な事業であり、他の民間企業とは異なる役割が期待されます。それに応えることが当社グループの主な存在意義。そして地域を支えることは地方公共団体や国の仕事でもあるので、官民の連携が必須だと思っています。

狭間：当社グループの「めざす未来」は「安全で豊かな社会」の実現であり、安全が第一であることは不変です。そして、安全で豊かな社会の基盤を支えるためには自治体や国、他企業と連携していく必要があります。当社はその「要」になる存在だと思っています。ITの発達により通勤などの移動が減少する危機感もありますが、人々は社会的な存在として「社交」を望んでおり、人がつながり信頼を形成することで安心な社会や文化を生み出していくのだと思います。そこに鉄道やグループ事業がどう貢献できるか、新しい視点でのチャレンジを期待します。

倉坂：「人々が出会い笑顔が生まれる安全で豊かな社会」を実現していくことは、コロナ禍においても変わらぬ当社グループの価値観であり存在意義です。技術や環境は常に変化しますが、人と出会いたい、語らいたいという人間の本質的な欲求を信じて、お客様に求められるものを提供していきたいと思っています。

現場へ足を運ぶことで 見えてくるものがある

倉坂：取締役会における協議、議論の前提として、経営実態の把握のために鉄道の現場視察やグループ会社を含めた社員との意見交換に積極的に取り組んでいただいています。そこで感じたことはありますか。

高木：コロナ禍における苦労は並大抵のものではなかったと感じました。大きな組織ではありますが、経営陣が現場の



声に引き続き耳を傾けることが重要だと思っています。

狭間：各現場、事業所の視察は現場の生の声を聞く貴重な機会でした。コロナ禍で目の前のお客様が減っていく辛い状況のなか、自分の仕事・役割に関してモチベーションを失わず真摯に向き合う姿をさまざまな場で拝見しました。これは当社の大きな宝物。多様な人財を活かして、新しい事業にチャレンジしてほしいと思います。

企業価値向上に向け 応援しながらモニタリングも

倉坂：冒頭のとおり、経営環境の変化への対応を進めるなか、コロナ禍における未曾有の経営危機に陥りました。取締役会において、安全はもとより、足元の経営状況を踏まえた財務戦略や経営の方向性、監査等委員会設置会社への移行を含めた組織構造改革など、経営危機の克服に向け多岐に渡り議論を重ねてきました。この過程における取締役会の運営や執行側の取り組みについて、どう評価されていますか。

高木：構造改革の必要性はコロナ前からの課題であり、コロナ禍で加速したとの認識です。執行部の皆さんはこれまでのところ改革のスピードを緩めず打つべき手はすべて打ち、よく取り組んでこられたと感じています。これだけ身を切る改革ができるものだと感心したのが偽らざる評価です。

狭間：取締役会は経営上重要な方針や課題について議論する「協議事項」を設けていますが、問題点が明確になり十分議論ができています。経営危機下での安全性確保を前提とした固定費削減の一方、新たなチャレンジも必要です。事業の国際展開やさらなる多角化も念頭に置きつつ、

鉄道事業の位置づけ・あり方、新しい魅力をどう創るか、最終的な目標である企業価値向上に向け、応援しつつもしっかり精査していきたいと思えます。

倉坂： 今回の監査等設置委員会会社への移行を踏まえ、意思決定の迅速化を進めつつ、近年重要性が増しているサステナビリティの取り組み、事業構造改革やポートフォリオのあり方など、中長期的な経営課題の議論を進める必要があります。加えて、取締役会のモニタリング機能も高めていく必要があります。

そこで、今後の議論活性化に向けた運営や執行側のサポート体制などを含め、取締役会のあり方についてご意見をお聞かせください。

高木： 取締役会はモニタリング型への移行を鮮明にしましたが、一般的にガバナンスに関する議論自体わかりにくく、論者によって認識が異なるようです。このような中、米国型のように業績だけを見て経営陣を交代させることは我が国では、特に長期的なスパンで動いている鉄道会社には馴染みにくいのが実際のところであり、どうモニタリングしていくかについて考えているところです。

狭間： 監査等委員会設置会社への移行は現下の経営状況を踏まえたスピーディーな意思決定とガバナンス強化とともに実現する目的から合理的だと考えます。私は監査等委員でもありますが、監査等委員会でもさまざまな経営課題について議論し、次の成長につなげるための評価、モニタリングをしっかりとできるかが一番の課題です。そのために執行側には一層の情報共有をしていただきたいと思います。また、



取締役には多彩な方がおられるので、各々の視点から議論できているかも留意したいですね。今後、評価基準となる経営指標(KPI)の設定がさらに深掘りされていくものと期待しています。

高木： KPIが組織にとって合理的かどうかともチェックする必要があります。結果ばかりに注力、注目すると弊害もある。結果はすぐには出ないけれどプロセスが大事なものもあるので兼ね合いを考えないといけません。

倉坂： 会社の存在意義に照らした目標、目標に対する成果や課題を示した上で、会社が間違った方向に進んでいないかなどについて社外の目線から評価頂くのがモニタリングの要諦であると思います。また、年度ごとの財務指標の達成も重要ですが、成果が出るまでに時間がかかる事業も多いので、プロセスを含めた評価をどうしていくのかも重要な課題としてしっかりと整理していきたいと思えます。

攻めのリスクマネジメントや 多様な人財の活躍に向けた議論の充実で 新しいチャレンジを後押し

倉坂： コーポレート・ガバナンスには「攻め」と「守り」の両面がありますが、お二人の経歴、経験、専門分野を踏まえ、社外取締役としてどのような役割を果たすことを念頭に取締役会や社内の委員会での議論に参画されていますか。

高木： 私は広い意味で法律家としての経験、知見を通じた活躍を期待されており、本業は「守り」になります。これからは「攻め」が必要になるということで改革を試みておられるので、リ



スクマネジメントを中心に議論に参画していくつもりです。

狭間：私はリスクマネジメント委員会の社外委員として参画しています。リスクマネジメントにも「守り」と「攻め」があり、新しい事業に取り組むときは「攻め」が重要になると思います。リスクがあるからと事業の腰を折る、萎縮するのではなく、それらを解き放つためのリスクマネジメントである、と前向きにとらえてチャレンジしてほしいです。当社はお客様に安全で豊かな生活や楽しさを提供する企業ですが、私はこれまで所属を違えても生活の豊かさをどう実現するかを一貫して追求してきました。その経験が役に立てばと思っています。

倉坂：高木取締役には人事報酬諮問委員会の委員としてもご尽力いただいています。人事や報酬の方針、基準といった枠組み作りと運用状況のモニタリングに加え、人財の登用や育成方針など幅広く議論いただいています。これらはコーポレート・ガバナンスのあり方に大きく影響すると思われるかもしれませんがいかがですか。

高木：人事が如何なる論理で動いているのか、社外の人間にはわかりにくいのが現状ではないでしょうか。役所と大企業のシステムは似ていて、一般的にこれまでは、さまざまな組織に属しながら、長期に及ぶ社内の人間関係の中で評価が累積し、昇進していく仕組みといわれてきました。これからは環境の大きな変化の中、女性の社会進出という面を含め改革が必要で、そのためには外部人財の登用や年齢に関わらず抜擢することも必要です。

倉坂：将来の経営を考えたとき、人事面の課題はたくさんあります。経営戦略の実現に向け果敢にチャレンジできる人事

戦略をどう構築していくか、次の経営を担う人財をどう確保するか、などです。冒頭「男性中心」という話がありましたが、鉄道事業では法制度上の制約から、女性が現場で働けない時代が長くありました。現在は女性活躍の場は拡大していますが、引き続き女性に経営の中核や意思決定に参画する仕事に就いてもらう取り組みを推進することが重要です。そうでないとお客様の求めるサービスとズレが生じかねないと感じています。

狭間：人事育成システムは明確化されているのですか。

倉坂：採用した職種やジャンルに応じ、専門分野や階層別の教育を行うとともに、キャリア形成を支援していきます。人的資本の現状と今後の見通しを社内外に開示するとともに、相互に理解を深めて、社員自身としても自らのキャリア形成に役立ててもらいたいと考えています。経営戦略を踏まえた人財戦略については、今後さらに、人事報酬諮問委員会や取締役会でも十分議論していきたいと思っています。

狭間：社員の方々には、ぜひ自分らしい、いい仕事を積み重ねてほしい。好きなことを仕事にできることは理想ですが、そうではなくてもやりがいはいつくれます。人生のいちばん良い時期・時間を仕事に費やしているのですから、無駄にせず、今いる場所で自分だからできることを積み重ねて階段を一つずつ上がってほしい。そうすると見える景色が違ってくると思います。

倉坂：おっしゃる通りですね。議論は尽きませんが、本日は貴重なご意見をたくさんいただき、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に関するJR西日本グループの考え方

社会環境が大きく変容する中であっても、JR西日本グループとして社会からの信認に応え続ける姿を目指し、社長を委員長、業務執行取締役などを委員とする「リスクマネジメント委員会」において、当社グループの経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクおよび危機的事象の洗い出しを行い、リスクマネジメントの仕組みや体制の点検、評価を行っています。

グループ各社においても、経営幹部の主體的な関与のもと、経営上重大な影響を与えるリスクの抽出・低減の取り組みを推進しています。

取り組みにあたっては、リスクマネジメントの国際的な標準規格であるISO31000も参照しながら、当社グループの事業活動全般において、適正なリスクマネジメントが行われる体制の整備に努めています。



推進責任者
代表取締役副社長兼執行役員
倉坂 昇治

リスクマネジメントの取り組みの推進体制

当社では、「3つのディフェンスライン」によるPDCAサイクルでのリスクマネジメント体制を構築しています。

第1のディフェンスラインは、業務を遂行する現業機関での自律的なリスク管理であり、取り組みの基本となります。

第2のディフェンスラインは、現業機関を所管するスタッフ部門であり、現業機関の指導・支援などを通じてリスク管理の推進役の役割を果たしています。

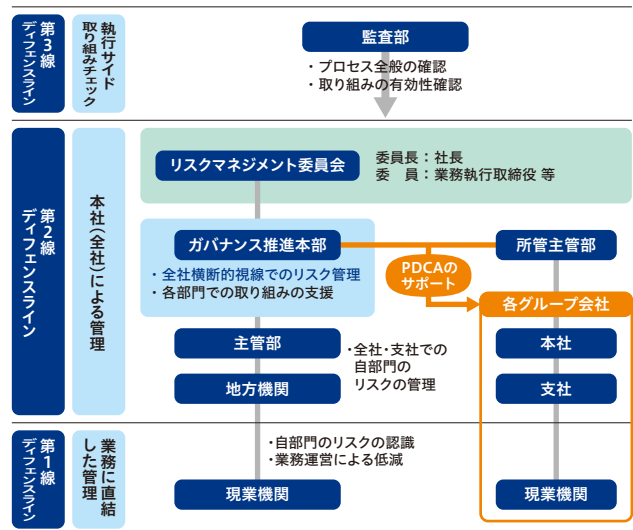
第3のディフェンスラインは、内部監査部門であり、独立・客観の立場からプロセス全般を確認し、取り組みの有効性を確認しています。

コンプライアンスの取り組み

56ページを参照ください

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。
- 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。



■大規模災害発生時の初動対応訓練の様子





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、情報資産を様々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進めていくことを宣言しています。

近年、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。重要インフラを担う立場として、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、経営課題として情報セキュリティに取り組んでいます。



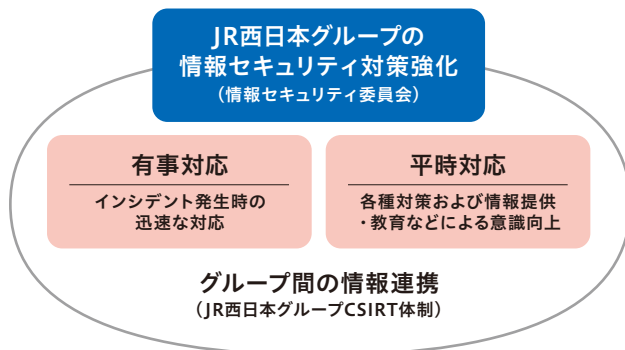
推進責任者
取締役兼執行役員
デジタルソリューション本部長
奥田 英雄

情報セキュリティの取り組みの推進体制

当社では、「情報セキュリティ委員会」を設置し、経営層と組織全体のリスクを共有し、セキュリティ対策の方向性を議論するとともに、グループ会社経営層とその実現に向けた認識共有を図っています。

また、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グループ横断組織「JR西日本グループCSIRT※」を構築しています。

※シーサート(CSIRT):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。



危機対応能力の向上

- 定期的な教育として、全社員向け情報セキュリティ教育および経営層向けトップ研修を実施しています。また、所定の研修を修了した参加者を社内独自資格である情報セキュリティリーダーとして認定しています。
- 有事の際の訓練として、CSIRTメンバを対象としたインシデント対応訓練を実施するとともに、グループ会社も含めた全社員を対象とした標的型攻撃メール訓練を実施しています。

- 行政機関とも連携を深め、IPA(産業サイバーセキュリティセンター)への人財派遣や、内閣サイバーセキュリティセンターと連携した重要インフラ向け訓練にも参画しています。



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IT環境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。



大切にしている価値観

トップメッセージ

価値創造ストーリー

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

めざす未来に向けた価値創造の戦略

価値創造の基盤の取り組み(ESG)

データ集



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基本的な考え方

当社グループは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしを支え、地域の社会、経済の発展に貢献することを使命としています。鉄道の安全を基盤に、地球環境にやさしい鉄道の強みを活かしてカーボンニュートラルに貢献し、地域の豊かな自然や文化、そしてまちづくりを地域活性化につなげていくサイクルを通じて社会課題の解決に取り組むことで、私たちのめざす未来である「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」を実現していきます。こうしたことがサステナブルな社会づくりにつながるものと考えています。

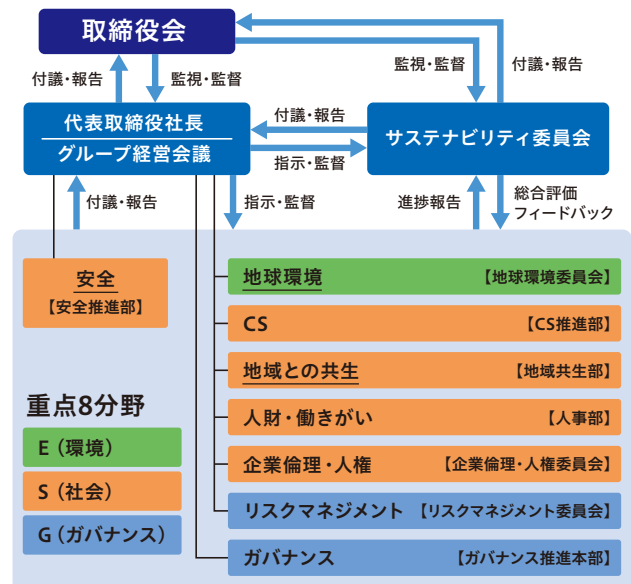
将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現を通じて、SDGsの達成にも貢献していきます。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会を開催し、関係役員間で進捗確認や課題に対する議論を行っています。

サステナビリティ委員会は、社外からの評価や社員からの声、目標(KPIなど)への到達度などの観点から俯瞰的に総合評価を行い、各分野委員会などへ必要なフィードバックを行っています。重点8分野は各主体部署においてPDCAを推進しています。また、各分野の取り組み状況などについて、取締役会に付議・報告しています。

なお、安全は、事業の根幹をなす最重要課題として、別格で位置づけています。



(注1) []内は取り組みの推進主体
(注2) 下線はSDGsに関する取り組みの重点3分野

ESG外部評価

当社は、以下のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



2022
Sompo Sustainability Index

サステナビリティ重点分野の2021年度実績

分野	2022年度までに目指す状態、到達目標(KPIなど)	2021年度実績	
安全	「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」に掲げる5指標 2022年度までの5年間を通じた目標 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 2022年度の到達目標 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	①0件 ②0件 ③9件 ④22件 ⑤126件 ①0件[累計0件] ②0件[累計1件] ③4件 ④17件 ⑤142件	
CS	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	お客様満足度調査 4.0以上 3.82	
地域共生	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 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	・地域からの要望や社会変容を踏まえた地域の活性化(おためし地方暮らし、コロナ対応サービスでの「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」運行再開など) ・地域ビジネスの創出(新ECサイトの開設など) ・持続可能な地域交通体系の実現(地方型MaaSなど)	
人財・働きがい	人財育成ビジョン推進 ①「主体性を持ち考動できる社員」 ②「相乗性と思いを発揮する職場」 ③「多様性を武器とする企業グループ」 心身の健康(健康経営) 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.照会状返信率 e.人間ドック受診率 f.特定健康保険指導実施率 ダイバーシティ推進(～2021年度) 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男性の育児休業取得率	社員意識アンケートによる各指標7.5以上 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 ①25%以上 ②40%以上 ③2018年度末の1.5倍以上 ④- ⑤15%以上	①6.40 ②6.60 ③6.17 ①5.0% ②77% ③47.3% ④a.22.8%、b.11.2% c.25.0%、d.59.7% e.46.8%、f.72.2% ①28.5% ②47.4% ③1.49倍 ④研修のオンライン化促進 ⑤37.8%
企業倫理・人権	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 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 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	ー 社員意識アンケートによる認知度80%以上(2021年度より) 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リジェンス(人権リスクマネジメント)の実施100%	重大な組織型不祥事の発生なし 社員意識アンケートによる認知度79% ①受講率99% ②実施率98%
地球環境	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	①2013年度比△3% ②88% ③96% ④97% ⑤92%	①△4.7% ②90.1% ③99.4% ④97.4% ⑤95.8%
リスクマネジメント	・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 ・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	・鉄道に関わるBCPの規定、災害対応訓練の実施 ・情報セキュリティに関する重大な事故・被害の発生なし	
ガバナンス	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。 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 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 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)	・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	

大切にしている価値観

トップメッセージ

価値創造ストーリー

安全で安心、信頼していただける鉄道の構築

めざす未来に向けた価値創造の戦略

価値創造の基盤の取り組み(ESG)










データ集

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
(再掲)スコープ1+2+3	-
(再掲)スコープ1+2	-
スコープ1	自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、当社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)
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、当社グループが間接的に排出したCO ₂ の合計
スコープ3	当社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)
Cat.1 購入商品とサービス	当社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
Cat.2 資本財	年間の設備投資額に原単位を乗じて算定
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
Cat.4 輸送、配送(上流)	算定対象外(当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算定の対象外とした)
Cat.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
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
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
Cat.8 リース資産(上流)	算定対象外(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.9 輸送、配送(下流)	算定対象外(当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算定の対象外とした)
Cat.10 販売した製品の加工	算定対象外(当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした)
Cat.11 販売した製品の使用	算定対象外(当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした)
Cat.12 販売した製品の廃棄	算定対象外(当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした)
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
Cat.14 フランチャイズ	算定対象外(当社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出の対象外とした)
Cat.15 投資	算定対象外(当社グループは投資運用の株式を保有していないため算出の対象外とした)

2021年度の事業活動における環境負荷(連結)









INPUT		※[]内は連結のうち、単体分の数値を再掲	
 電気	32.0億kWh [28.6億kWh]	 A重油	1,510kl [710kl]
 灯油	2,201kl [2,095kl]	 都市ガス	1,340万m ³ [186万m ³]
 ガソリン	5,944kl [867kl]	 水(上水道)	587万m ³ [317万m ³]
 プロパンガス	354t [333t]	 水(地下水・工業水)	131万m ³ [101万m ³]
 軽油	34,769kl [23,517kl]		

単位:t-CO₂

	2019年度			2020年度			2021年度		
	単体	グループ会社	合計	単体	グループ会社	合計	単体	グループ会社	合計
	3,467,240	3,000,726	6,467,966	3,100,472	2,360,309	5,460,781	2,895,548	2,482,504	5,378,053
	1,518,404	249,409	1,767,813	1,392,423	191,793	1,584,216	1,315,545	213,759	1,529,304
	85,910	76,454	162,364	85,884	53,368	139,252	77,332	69,206	146,539
	1,432,494	172,955	1,605,449	1,306,539	138,425	1,444,964	1,238,212	144,552	1,382,765
	1,948,836	2,751,317	4,700,153	1,708,050	2,168,516	3,876,566	1,580,004	2,268,746	3,848,749
	1,177,429	2,277,905	3,455,334	978,054	1,799,870	2,777,924	910,745	1,861,783	2,772,528
	532,124	238,985	771,109	505,548	152,830	658,378	451,188	197,411	648,599
	224,386	65,699	290,085	215,943	47,270	263,213	207,748	51,205	258,954
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5,815	34,260	40,075	2,131	36,872	39,003	3,939	23,362	27,302
	3,186	3,332	6,518	608	653	1,261	925	1,045	1,970
	5,896	6,130	12,026	5,766	6,167	11,933	5,458	6,157	11,615
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	0	125,007	125,007	0	124,853	124,853	0	127,781	127,781
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-

※グループ会社の算定対象範囲は、全ての連結子会社に加え、主なグループ会社5社(尼崎ホテル開発株式会社、広成建設株式会社、大阪エネルギーサービス株式会社、ポシブル医科学株式会社、株式会社JR西日本あいウィル)
 ※スコープ別、カテゴリ別のCO₂排出量の算定は、経済産業省・環境省出典の「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.2.4」を参照して算定
 ※原単位には、環境省提供の「排出原単位データベースver.3.2」および「LCIデータベースIDEAversion2.3(一般社団法人サステナブル経営推進機構)」を使用

OUTPUT

 <p>【単体の管理】 使用済み資材発生品(設備工事) 224.1千t リサイクル量(率) 218.3千t (97.4%)</p>	 <p>【単体の管理】 駅ごみ列車ごみ発生品 7.5千t うち資源ごみ発生品 2.7千t リサイクル量(率) 2.6千t (99.4%)</p>
 <p>【単体の管理】 使用済み資材発生品(車両) 11.2千t リサイクル量(率) 10.7千t (95.8%)</p>	 <p>排水 703万m³ [383万m³]</p>
 <p>産業廃棄物排出量^{※1} 259.0千t [8.4千t]</p>	 <p>二酸化炭素 スコープ1+2 152.9万t-CO₂ [131.6万t-CO₂]</p>
 <p>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^{※1,2} 17.0千t [3.7千t]</p>	 <p>特定プラスチック使用製品提供量^{※3} 30.7t [0t]</p>

※1 グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含まず。
 ※2 廃プラスチックを含む混合廃棄物などで、他の種類の廃棄物と分けられないものは、その重量を全てプラスチック産業廃棄物の排出量とみなして計上しています。
 ※3 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。

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)

	2012年	2013年	2014年	2015年
連結貸借対照表				
資産の部合計	26,429	26,137	26,878	27,864
負債の部合計	19,094	18,455	18,805	19,397
純資産の部合計	7,335	7,681	8,073	8,467
連結損益計算書				
営業収益(外部売上高)	12,876	12,989	13,310	13,503
運輸業	8,390	8,449	8,513	8,684
流通業	2,335	2,346	2,401	2,201
不動産業	935	909	1,022	872
その他事業	1,214	1,284	1,371	1,744
営業利益	1,097	1,294	1,345	1,397
運輸業	767	901	910	1,006
流通業	△ 29	△ 4	44	15
不動産業	259	280	277	251
その他事業	103	123	118	156
経常利益	824	1,046	1,129	1,219
親会社株主に帰属する当期純利益	294	601	656	667
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	2,062	2,380	2,377	2,236
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,991	△ 1,547	△ 1,653	△ 2,129
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 368	△ 852	△ 478	16
主な経営指標【連結】				
総資産営業利益率(ROA)(%) ^{※1}	4.1	4.9	5.1	5.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%) ^{※2}	4.2	8.3	8.6	8.4
自己資本比率(%)	26.6	28.5	29.2	28.8
デット・エクイティ・レシオ(倍) ^{※3}	1.5	1.3	1.3	1.3
EBITDA(億円) ^{※4}	2,791	2,903	2,885	2,893
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	152.29	310.87	338.98	344.58
1株当たり純資産(BPS)(円) ^{※5}	3,632.41	3,850.82	4,048.31	4,138.65
1株当たり配当額(円)	90	110	115	125
配当性向(%)	59.1	35.4	33.9	36.3
総還元性向(%) ^{※6}	—	—	—	—
純資産配当率(DOE)(%) ^{※7}	2.5	2.9	2.9	3.1
自己資本総還元率(%) ^{※8}	—	—	2.9	3.1
その他諸元				
連結減価償却費	1,693	1,608	1,539	1,495
連結設備投資額	1,954	1,529	1,667	2,256
単体設備投資額	1,508	1,248	1,445	1,864
(再掲)安全関連投資	977	727	893	902
連結長期債務残高	10,688	9,830	9,807	10,042
連結従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	45,402	45,326	46,006	47,565
単体従業員数<各年3月31日現在の就業人員>(人)	26,778	26,889	27,300	26,886

	2012年	2013年 ^{※10}	2014年	2015年
運輸収入 計				
新幹線	7,587	7,691	7,806	7,970
近畿圏	3,515	3,570	3,644	3,759
その他	2,873	2,889	2,921	2,962
その他	1,198	1,230	1,239	1,248

※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 デット・エクイティ・レシオ = 長期債務 / 自己資本

※4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※5 1株当たり純資産(BPS) = 期末自己資本 / 期末株式数

※6 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得額) / 当期純利益

※7 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}

※8 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}

単位:億円

2016年	2017年	2018年 ^{※9}	2019年	2020年	2021年	2022年 ^{※11}
28,431	30,078	30,718	32,375	32,752	34,794	37,024
19,168	19,752	19,555	20,577	20,521	25,234	26,282
9,263	10,326	11,163	11,798	12,231	9,560	10,742
14,513	14,414	15,004	15,293	15,082	8,981	10,311
9,287	9,291	9,508	9,539	9,334	4,768	5,441
2,320	2,339	2,398	2,455	2,260	1,422	1,242
1,088	1,095	1,396	1,485	1,651	1,457	1,511
1,815	1,688	1,700	1,813	1,836	1,333	2,115
1,815	1,763	1,913	1,969	1,606	△ 2,455	△ 1,190
1,251	1,217	1,303	1,362	1,053	△ 2,521	△ 1,443
53	52	72	61	38	△ 150	△ 86
327	322	357	356	349	292	300
224	204	199	212	197	△ 51	29
1,622	1,607	1,777	1,833	1,483	△ 2,573	△ 1,210
858	912	1,104	1,027	893	△ 2,332	△ 1,131
2,598	2,341	2,751	2,897	2,401	△ 1,032	△ 864
△ 2,332	△ 2,958	△ 1,663	△ 2,474	△ 2,686	△ 2,116	△ 1,887
△ 313	443	△ 714	△ 71	△ 291	4,467	3,846
6.4	6.0	6.3	6.2	4.9	△ 7.3	△ 3.3
10.2	10.0	11.3	9.8	8.1	△ 23.7	△ 12.4
30.9	31.3	33.2	33.3	34.1	24.5	26.2
1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	1.8	1.8
3,381	3,391	3,561	3,613	3,322	△ 708	429
443.53	471.52	570.72	533.31	466.88	△ 1,219.71	△ 516.06
4,534.29	4,857.50	5,273.42	5,612.63	5,847.27	4,460.73	3,973.15
135	140	160	175	182.5	100	100
30.4	29.7	28.0	32.8	39.1	—	—
—	—	—	42.5	50.3	—	—
3.1	3.0	3.2	3.2	3.2	1.9	2.4
3.1	3.0	3.2	4.2	4.1	1.9	2.7
1,566	1,627	1,635	1,631	1,704	1,734	1,608
2,331	1,924	1,694	2,453	2,545	2,166	2,131
1,987	1,598	1,278	1,909	1,762	1,674	1,494
1,260	1,050	832	1,252	1,161	1,051	830
10,018	10,379	10,322	10,640	10,189	15,595	17,248
47,456	47,382	47,869	47,842	48,323	47,984	46,779
26,555	25,821	25,291	24,866	24,439	23,900	22,715

単位:億円

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
8,500	8,496	8,678	8,734	8,568	4,194	4,876
4,372	4,346	4,477	4,570	4,412	1,655	2,116
3,022	3,050	3,090	3,081	3,075	1,944	2,107
1,105	1,100	1,110	1,082	1,081	594	653

※9 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。

※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 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。

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	210,291	319,843
受取手形及び売掛金	37,347	42,579
未収運賃	25,107	30,906
未収金	61,177	90,441
有価証券	24	79
棚卸資産	118,899	145,884
その他	79,400	88,902
貸倒引当金	△ 638	△ 588
流動資産合計	531,609	718,048
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,219,124	1,234,911
機械装置及び運搬具(純額)	384,067	385,046
土地	783,246	782,009
建設仮勘定	118,904	150,783
その他(純額)	62,713	57,029
有形固定資産合計	2,568,055	2,609,781
無形固定資産	34,054	31,268
投資その他の資産		
投資有価証券	103,105	97,520
退職給付に係る資産	2,595	3,134
繰延税金資産	191,769	197,964
その他	51,192	48,499
貸倒引当金	△ 5,000	△ 4,936
投資その他の資産合計	343,662	342,181
固定資産合計	2,945,773	2,983,232
繰延資産		
株式交付費	—	1,140
繰延資産合計	—	1,140
資産合計	3,477,382	3,702,421

単位:百万円

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	60,255	57,134
短期借入金	19,474	14,229
1年内償還予定の社債	25,000	25,000
1年内返済予定の長期借入金	36,952	71,572
鉄道施設購入未払金	1,309	1,167
未払金	149,889	105,944
未払消費税等	6,225	8,371
未払法人税等	18,142	9,535
預り連絡運賃	6,388	3,588
預り金	121,055	122,083
前受運賃	30,202	30,404
前受金	53,624	62,336
賞与引当金	23,473	23,480
災害損失引当金	2,230	1,205
ポイント引当金	714	654
その他	36,176	39,188
流動負債合計	591,116	575,898
固定負債		
社債	814,988	949,990
長期借入金	581,408	578,435
鉄道施設購入長期未払金	99,848	98,681
繰延税金負債	1,846	1,145
新幹線鉄道大規模改修引当金	20,833	25,000
環境安全対策引当金	6,898	5,880
線区整理損失引当金	8,809	16,627
退職給付に係る負債	254,830	238,077
その他	140,544	138,471
固定負債合計	1,930,009	2,052,311
負債合計	2,521,125	2,628,209
純資産の部		
株主資本		
資本金	100,000	226,136
資本剰余金	57,454	183,812
利益剰余金	696,843	561,874
自己株式	△ 482	△ 482
株主資本合計	853,815	971,341
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△ 780	△ 1,270
繰延ヘッジ損益	0	—
退職給付に係る調整累計額	17	△ 1,131
その他の包括利益累計額合計	△ 762	△ 2,402
非支配株主持分	103,203	105,272
純資産合計	956,256	1,074,211
負債純資産合計	3,477,382	3,702,421

大切に
する
価値観トップ
メッセージ価値
創造
ストーリー安全
で安心、
信頼
して
いただけ
る
鉄道の
構築めざす
未来に
向けた
価値
創造の
戦略価値
創造の
基盤
(ESG)データ
集

財務諸表

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	920,046	1,031,103
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	998,025	987,857
販売費及び一般管理費	167,528	162,338
営業費合計	1,165,554	1,150,195
営業損失(△)	△ 245,507	△ 119,091
営業外収益		
受取利息	27	101
受取配当金	908	3,153
保険配当金	1,593	1,443
受託工事事務費戻入	1,710	1,762
持分法による投資利益	1,909	1,022
雇用調整助成金	3,316	10,371
その他	3,595	5,765
営業外収益合計	13,062	23,620
営業外費用		
支払利息	20,455	21,450
その他	4,430	4,126
営業外費用合計	24,885	25,576
経常損失(△)	△ 257,330	△ 121,047
特別利益		
固定資産売却益	10,407	33,674
工事負担金等受入額	11,841	19,678
収用補償金	1,586	1,208
雇用調整助成金	4,991	135
その他	3,109	4,120
特別利益合計	31,936	58,818
特別損失		
工事負担金等圧縮額	10,666	18,375
収用等圧縮損	398	1,208
新型コロナ関連損失	11,879	1,804
投資有価証券評価損	15,721	4,293
線区整理損失引当金繰入額	—	8,638
その他	10,642	9,023
特別損失合計	49,309	43,343
税金等調整前当期純損失(△)	△ 274,702	△ 105,573
法人税、住民税及び事業税	9,990	11,378
法人税等調整額	△ 50,812	△ 6,186
法人税等合計	△ 40,822	5,191
当期純損失(△)	△ 233,880	△ 110,764
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 714	2,433
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△ 233,166	△ 113,198

単位:百万円

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純損失(△)	△ 233,880	△ 110,764
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 362	△ 484
繰延ヘッジ損益	△ 37	—
退職給付に係る調整額	△ 6,174	△ 975
持分法適用会社に対する持分相当額	38	△ 1
その他の包括利益合計	△ 6,535	△ 1,462
包括利益	△ 240,416	△ 112,226
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 239,642	△ 114,838
非支配株主に係る包括利益	△ 773	2,611

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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損失(△)	△ 274,702	△ 105,573
減価償却費	173,468	160,868
工事負担金等圧縮額	10,666	18,375
固定資産除却損	5,982	5,984
固定資産売却損益(△は益)	△ 9,088	△ 33,488
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 23,911	△ 18,686
貸倒引当金の増減額(△は減少)	311	△ 113
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 13,937	4
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)	△ 5,486	5,721
受取利息及び受取配当金	△ 936	△ 3,255
支払利息	20,455	21,450
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,909	△ 1,022
工事負担金等受入額	△ 11,841	△ 19,678
売上債権の増減額(△は増加)	11,047	△ 39,478
棚卸資産の増減額(△は増加)	3,874	△ 22,680
仕入債務の増減額(△は減少)	30,483	△ 41,733
未払又は未収消費税等の増減額	△ 11,197	10,194
その他	22,626	8,563
小計	△ 69,930	△ 50,382
利息及び配当金の受取額	939	3,254
利息の支払額	△ 20,191	△ 21,215
法人税等の支払額	△ 14,113	△ 18,124
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 103,295	△ 86,468
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	△ 242,047	△ 240,480
固定資産の売却による収入	12,850	34,832
工事負担金等受入による収入	22,793	26,365
投資有価証券の取得による支出	△ 3,020	△ 1,829
投資有価証券の売却による収入	812	1,582
貸付金の純増減額(△は増加)	△ 927	△ 3,144
その他	△ 2,153	△ 6,036
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 211,692	△ 188,711
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)	△ 5,448	△ 5,104
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△ 60,000	—
長期借入れによる収入	283,600	68,600
長期借入金の返済による支出	△ 36,507	△ 36,952
社債の発行による収入	330,000	160,000
社債の償還による支出	△ 35,000	△ 25,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 1,567	△ 1,309
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
自己株式の売却による収入	0	—
配当金の支払額	△ 24,870	△ 23,214
非支配株主への配当金の支払額	△ 311	△ 305
その他	△ 3,144	△ 2,885
財務活動によるキャッシュ・フロー	446,749	384,685
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	131,761	109,505
現金及び現金同等物の期首残高	78,283	210,045
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	210,045	319,596

大切に
する
価値観

トップ
メッセージ

価値
創造
ストーリー

安全
で安心、
信頼
して
いただけ
る
鉄道の
構築

めざす
未来に
向けた
価値
創造の
戦略

価値
創造の
基盤
(ESG)

データ
集

JR西日本グループ 統合レポート2022

2022年11月発行

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

<https://www.westjr.co.jp/company/action/>



西日本旅客鉄道株式会社

経営戦略本部コーポレートコミュニケーション部

〒530-8341 大阪市北区芝田二丁目4番24号

<https://www.westjr.co.jp/>



地球の笑顔がみたくから
JR西日本グループ

UD
FONT