



事業別戦略  
モビリティ  
サービス

# 主要事業の活性化と構造改革 モビリティ業

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

## 強み

- 西日本エリア**
  - 日本第二の都市圏である関西都市圏、広島、岡山、金沢など主要な中核都市を擁する
  - 営業エリアには豊富な観光資源が存在
- 輸送サービス品質**
  - ハード・ソフト両面から駅・ホーム・列車・踏切などでさまざまな安全性向上に向けた取り組みを推進
  - 駅や車内の快適性向上、輸送障害時の迅速な情報提供
  - 鉄道の旅を楽しんでいただける観光列車や、通勤特急など多様なニーズに応える車両の展開
- 利便性**
  - ICカード「ICOCA」やチケットレスサービスの拡充
  - 移動生活ナビアプリ「WESTER」等、JR西日本グループ一体となったサービスの提供

## 戦略

### 安全性向上

- 福知山線列車事故を原点とし、安全を追求し続け、弛まぬ努力を継続 [P21]

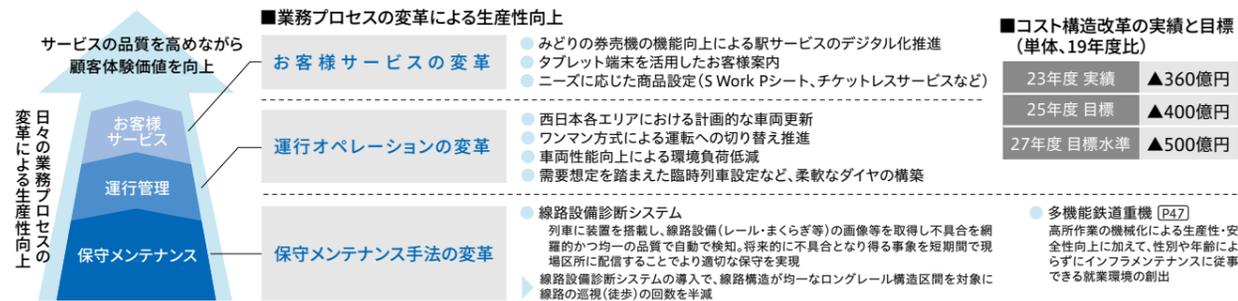
### 鉄道事業の活性化と構造改革

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

### ご利用しやすい持続可能な交通体系を地域と共に推進

### 安全・サービス向上の取り組みに合わせた持続可能な運賃・料金の設定

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



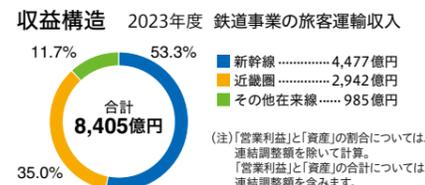
## 事業展開

### 新幹線

山陽新幹線	北陸新幹線
営業区間 新大阪～博多	営業区間 上越妙高～敦賀
開業年 新大阪～岡山 1972年 岡山～博多 1975年	開業年 上越妙高～金沢間開業 2015年 金沢～敦賀間開業 2024年3月

### 在来線

- 近畿圏
- その他



### ■鉄道輸送データ(2024年3月期)

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

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

## 価値創造に向けた事業活動の具体例(モビリティ)

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

#### 人、まち、社会のつながりを進化

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

#### 心が動く

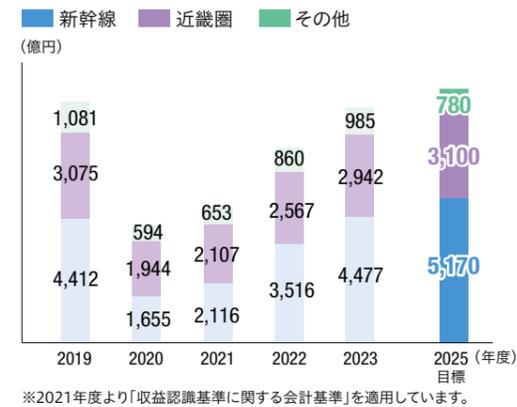
- JR東日本と当社の在来線車両の装置・部品を共通化し、車両メーカー・サプライヤーの設計負担や生産コストの軽減を通じ、製造プロセスの効率化、生産性の向上を図ります
- 労働力不足や、部品調達が困難となっている市場環境変化に対応してサステナブルな車両製造を実現し、サプライチェーンの強靱化を図ります
- JR東日本との技術交流を通じてスキル向上に努め、技術分野での社員の成長実感、やりがい向上につなげます

#### 未来が動く

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

## 業績推移

### 運輸収入



### 単体設備投資(自己資金)



## 業績レビュー

### 2023年度の成果

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

### 成長機会の取り込み

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

### 今後の課題(リスクへの対処)

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

事業別戦略  
モビリティ  
サービス

# 主要事業の活性化と構造改革 物販・飲食業／百貨店業

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

強み

駅・駅近好立地での事業展開

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

運営ノウハウ

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

戦略

外部提携による競争力向上

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

ヴィアインのブランド再構築

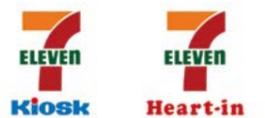
- 「ヴィアインプライム」の立ち上げを通じた提供品質の向上とチェーン全体の戦略的なブランディング推進
- 適正な価格マネジメントの強化による収益性の向上

既存店舗の磨き上げ

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

事業展開

コンビニ・土産



セブン-イレブン・ジャパン提携店舗 **345**店舗

ファッショングッズ



直営店舗 **37**店舗  
(うちユニクロ提携店3店舗)

ディベロッパー



エキマルシェ **4**施設

宿泊特化型ホテル



**25**施設

飲食



直営店舗 **90**店舗  
(デリカフェ、麵家 など)

百貨店



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

価値創造に向けた事業活動の具体例(物販・飲食)

株式会社NATURE FITNESS社と提携し、フィットネス事業を立ち上げ

人、まち、社会の  
つながりを進化

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

心 が動く

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

便利

- 駅周辺立地であることから、通勤通学など日常生活の中で利用が可能です

楽しい

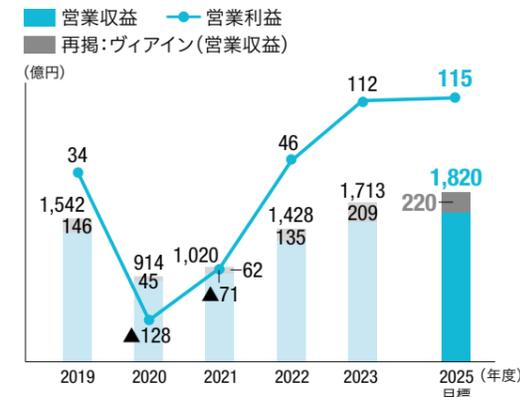
- アプリと連動することで、フィットネス×ITで新しい顧客体験を創造
- 低価格のパーソナルトレーナー制度を展開し、接客や会員のケア、目標達成サポートを実施します

未来 が動く

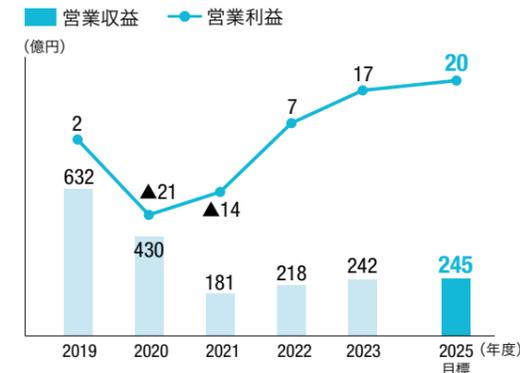
- お客様の健康寿命を延ばし、地域のコミュニケーションを活性化させ、活力ある社会づくりに貢献します

業績推移

物販・飲食業



百貨店業



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

業績レビュー

2023年度の成果

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

成長機会の取り込み

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

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

今後の課題(リスクへの対処)

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

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

事業別戦略  
モビリティ  
サービス

# 主要事業の活性化と構造改革 ホテル業／旅行・地域ソリューション業

## ホテル業

多様なお客様の宿泊ニーズに応え快適な滞在をサポートしています。

### 強み

#### 駅直結・隣接の好立地

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

## 旅行・地域ソリューション業

これまでの旅行業の事業領域からもっと広義に、社会課題解決の中心的役割を担うソリューションビジネスへの転換を推進しています。

### 強み

- 長年にわたり培われた信頼とノウハウ
- 多様な顧客接点・ネットワーク

- 1905年の創業以来、日本のツーリズム産業発展の一翼を担ってきた日本で最も伝統ある旅行会社
- 旅行業を通じて培われたノウハウ(営業・提案・運営)
- 全国に広がる店舗網、海外ネットワーク、WEBなど多様な販売チャネル
- JR西日本をはじめ、地域や事業者とのリレーション

## 戦略

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

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

### 旅行代理店業から顧客や地域の社会課題解決に貢献する「ソリューション企業」へ

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

## 事業展開

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

旅行・地域ソリューション業	
日本旅行 NIPPON TRAVEL AGENCY	1905年創業※ ※2002年子会社化 国内企画旅行 Web販売比率 74% (2023年度)
<b>ツーリズム</b>	● WEB販売 ● 国内旅行事業 ● 海外旅行事業 等
<b>ソリューション</b>	● 公務・地域ソリューション ● 教育ソリューション ● 企業ソリューション ● ビジネストラベルソリューション

## 価値創造に向けた事業活動の具体例(ホテル)

### FEEL THE OSAKA TIME ~ 大阪ステーションホテルの開業

#### 人、まち、社会の つながりを進化

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



1F正面玄関イメージ

#### 心が動く

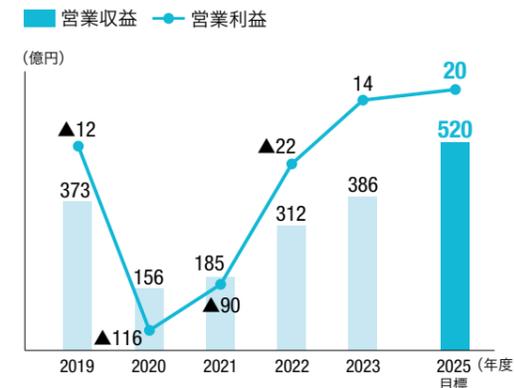
- 日々実践している「10min Training」(お客様のことを考える10分間トレーニング)を通じて、ブランドガイドラインの定着化、コミュニケーションの活性化、サービスレベルの向上に取り組み、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供します

#### 未来が動く

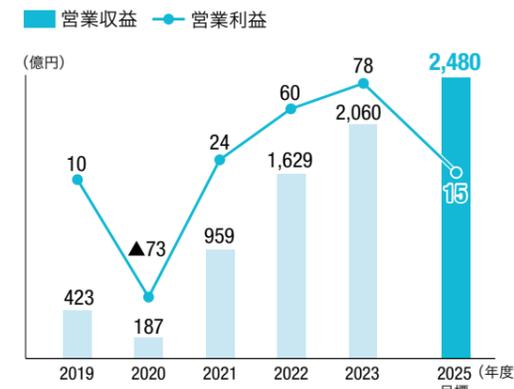
- 西日本各地の魅力や文化を体験できる、唯一無二の新たな価値やサービスを提供し、人と人、人とまちを紡ぐ象徴となり、各地への流動、地域の活性化に貢献します

## 業績推移

### ホテル業



### 旅行・地域ソリューション業



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

## 業績レビュー

### 2023年度の成果

ホテル業の宿泊部門では、インバウンドを中心とした個人客の取り込みが好調に推移したことに加え、サービスレベルの向上と単価向上施策を推進し、コロナ前を上回る収益をあげることができました。  
旅行・地域ソリューション業は、第1四半期(1-3月)を中心に、組織力を活かしたソリューション事業でワクチン接種などの事務局を多く受託し、過去最高益をあげることができました。

### 成長機会の取り込み

ホテル業では、マリオット社提携ブランドの「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」の開業準備を着実に進めてきました。また、ホテルは、まちづくりに関してシナジー戦略上の重要な機能を持つことから、新たなホテルグランヴィア広島サウスゲートの開業に向けて地元の機運を高め、地域社会との交流拠点として集客力を発揮することを通じて駅ビル全体の価値向上に貢献していきます。  
旅行・地域ソリューション業は、社会行動変容を捉え、Web販売の拡大を図るとともに、デジタルツーリズムの実現に向けた取り組みを推進します。

### 今後の課題(リスクへの対処)

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

事業別戦略  
ライフ  
デザイン

# 主要事業の活性化と構造改革 不動産賃貸・販売業／ショッピングセンター業

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

強み

### 地域拠点である駅や駅周辺を中心とした開発

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

### まちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績

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

## 戦略

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

- 物流・ヘルスケアなどのノウハウ蓄積
- 首都圏などでのアセット拡充

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

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

### マネジメント分野の強化と資産効率向上

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

## 事業展開

### 不動産賃貸・販売業

#### 住宅分譲

- マンション
- 戸建

展開ブランド



ジェイグラン京都西大路  
(2024年1月竣工)

#### 投資家向け 販売

- 私募ファンド など



#### 賃貸

- 商業
- オフィス
- シェアオフィス
- ホテル
- 物流

新大阪第2NKビル  
(2022年1月竣工)

### ショッピングセンター業

#### 駅立地

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

2024年8月末現在 **38施設**



くるふ福井駅  
(2024年3月開業)

#### 市中展開

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

2024年8月末現在 **4施設**

テテ名谷  
(2023年6月開業)

## 価値創造に向けた事業活動の具体例(ショッピングセンター)

### お客様・地域・社会からの「共感」を呼ぶグループ独自の価値創造

#### 人、まち、社会の つながりを進化

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

#### 心 が動く

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



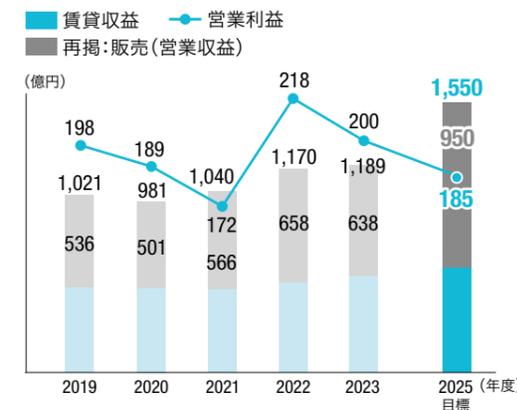
「バルチカ03」の様子

#### 未来 が動く

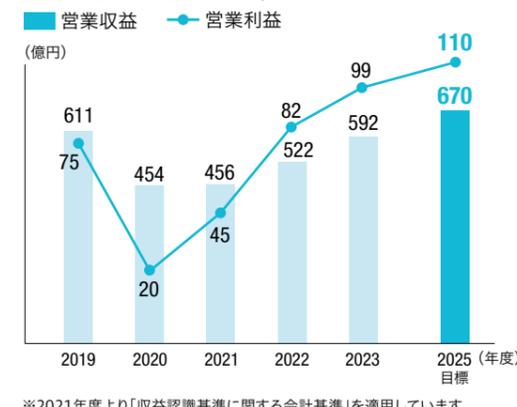
- 新規開発・設備交換時の省エネ設備導入や改装時に出る廃材削減、衣類回収プロジェクトチームなどを通じて持続可能な社会システムを構築します
- テナントスタッフ募集支援、後方業務整備などを通じて持続可能な運営オペレーションを推進します

## 業績推移

### 不動産賃貸・販売業



### ショッピングセンター業



※2021年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

## 業績レビュー

### 2023年度の成果

施設リニューアルや会員向け施策、人流回復や高い消費意欲を捉えた単価増により、ショッピングセンター業ではコロナ前を上回る収益利益をあげることができました。

大阪プロジェクトのイノゲート大阪では、それぞれ特色のある店舗をそろえたバルチカ03の開業準備や、イノベーションを創出するオフィスのリーシングなどを順調に進めてきました。

### 成長機会の取り込み

大阪プロジェクトがついに開業したほか、隣接するグラングリーン大阪先行まちびらきや大阪・関西万博を契機とした大阪駅西側の魅力向上に資する、アートやイノベーションなどの仕掛けを行っていきます。

JR西日本プライベートリート投資法人の運用開始、不動産管理運営の強化のためJR西日本不動産マネジメント(株)を設立し、不動産アセットマネジメント分野の強化と資産効率向上を図ります。

### 今後の課題(リスクへの対処)

不動産賃貸販売業では、梅田エリアを中心に一時的にオフィス供給が大きくなる中で、しっかりと需要を獲得していくことや、金利上昇局面での不動産ポートフォリオの構築、REITなどを活用した資産効率向上に努めていきます。

ショッピングセンター業では、バルチカ03のほか、うめきたグリーンプレイス、広島駅新駅ビル(minamoa)など新たな施設の開業及び既存施設においても顧客ニーズを捉えたMDにより需要創出に取り組むとともに、WESTERを活用した顧客基盤の強化に取り組んでいきます。