



JR西日本グループ「私たちの志」

JR西日本グループは「福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させない」という確固たる決意のもと、被害にあわれた方々への真摯な対応、安全性向上に取り組むとともに、安全で豊かな社会づくりに貢献できるよう努力を積み重ねてまいりました。

私たちは、社会インフラを担う企業として、未来においてもその役割を果たし続けていくために、大きな転換期を迎えているこれからの社会の課題と向き合い、求められる価値を事業活動を通じて提供していきます。

とりわけ、一人ひとりの暮らし、まち、社会全体が直面する課題に着目したとき、多くのお客様との接点、地域とのつながりを持つJR西日本グループは、これまで以上にお客様視

点で「つながりを進化させる」ことで、大きな役割を果たしていくことができ、それこそが、未来の社会における私たちの存在意義と考えます。

これらを踏まえ、JR西日本グループがめざす姿として「私たちの志」を掲げ、グループ全体の羅針盤として取り組んでいきます。

今後も、鉄道の安全性向上に向けた不断の取り組みを積み重ねていくことを基盤としつつ、さまざまなパートナーとの共創とイノベーションにより、「地域共生企業」として事業を通じて社会や地域の課題解決にJR西日本グループ一丸となって取り組み、貢献することで、社会的価値と経済的価値を併せて創出し、よりよい未来を創り上げていきます。

私たちの志

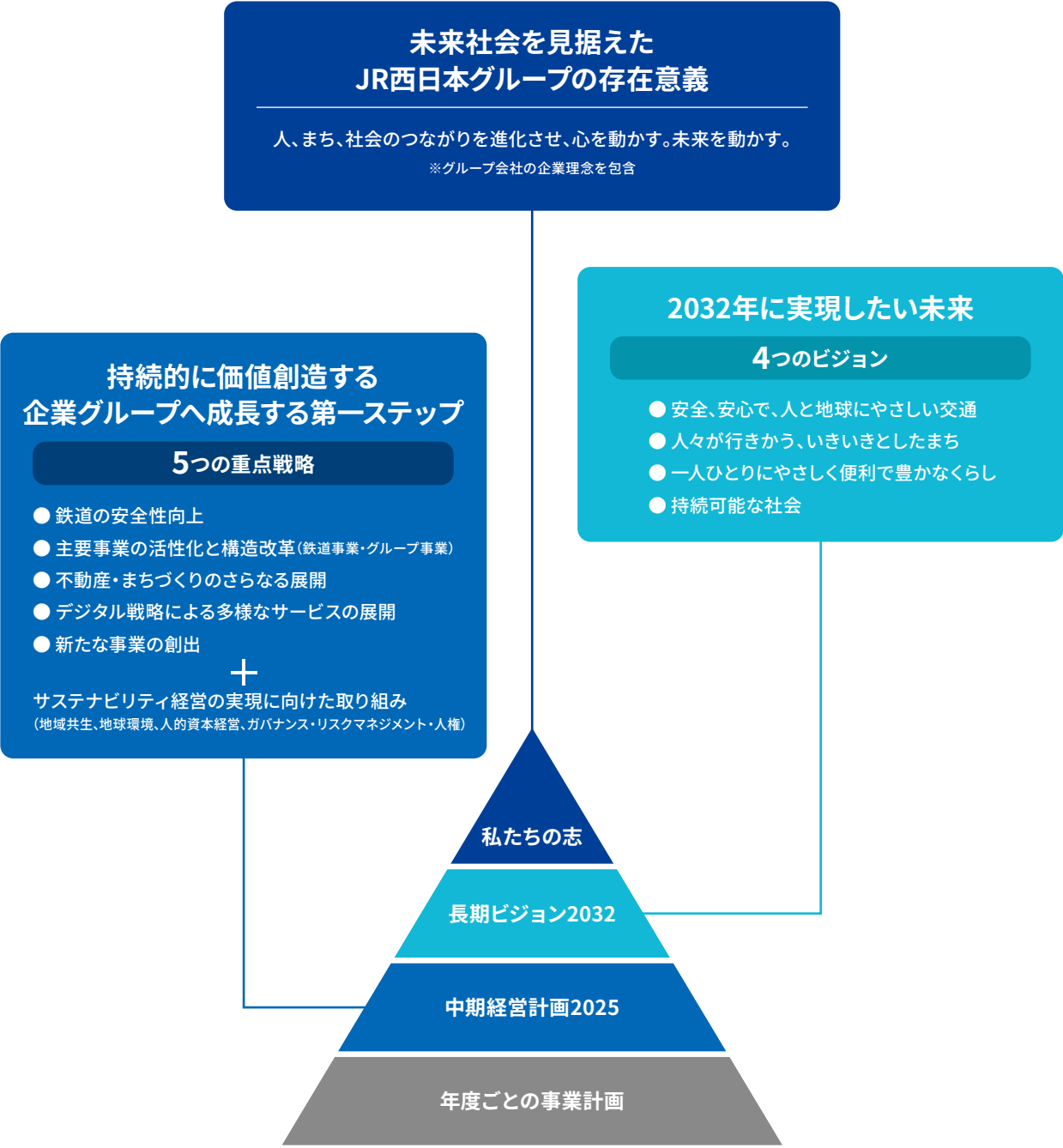
人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

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

ステークホルダーの皆様へ提供する価値	お客様	地域・社会	パートナー	株主	共に働く仲間
	安全、安心で、信頼できる一人ひとりに寄り添ったサービスを通じた、便利で豊かな暮らし	魅力的なまちづくりと地域課題の解決による持続可能で活力ある未来	様々なパートナーとの信頼とつながりによる新たな価値の共創	持続的な企業価値・株主価値の向上	全員がいきいきと活躍できる職場、結束力とシナジーを発揮する環境

JR西日本グループの価値創造の体系

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





私たちの変わらぬ決意

～福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させない～

「福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させない」ことは、JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。私たちは、将来にわたり福知山線列車事故を心に刻み続けるとともに、組織全体で安全を確保する仕組みと安全最優先の風土を構築し、一人ひとりが安全の実現に向け、不断の取り組みを積み重ねていくことで、尊い人命をお預かりしている企業としての責任を果たします。

JR西日本 企業理念

「企業理念」は、福知山線列車事故を機に、安全を最優先する企業風土を構築するため、私たちのめざすべき方向性、大切にすべき価値観などについて全社員で議論を重ね、制定したものです。

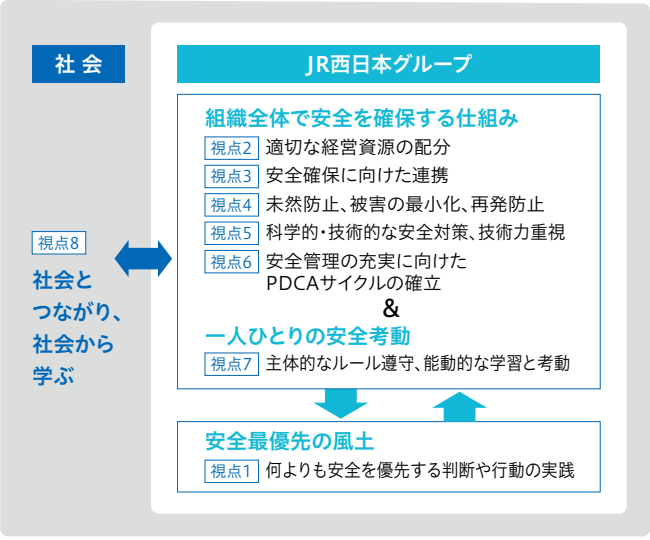
第1項に定めるとおり、私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げるため、安全を追求し続け、弛まぬ努力を積み重ねていきます。

JR西日本 企業理念

1. 私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。
2. 私たちは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしをサポートし、将来にわたり持続的な発展を図ることにより、お客様、株主、社員とその家族の期待に応えます。
3. 私たちは、お客様との出会いを大切に、お客様の視点で考え、お客様に満足いただける快適なサービスを提供します。
4. 私たちは、グループ会社とともに、日々の研鑽により技術・技能を高め、常に品質の向上を図ります。
5. 私たちは、相互に理解を深めるとともに、一人ひとりを尊重し、働きがいと誇りの持てる企業づくりを進めます。
6. 私たちは、法令の精神に則り、誠実かつ公正に行動するとともに、企業倫理の向上に努めることにより、地域、社会から信頼される企業となることを目指します。

安全の実現に欠かせない視点

私たちは、将来にわたって福知山線列車事故の重い反省と教訓を継承し、真摯に弛まぬ努力を積み重ねてまいります。2021年3月に福知山線列車事故の教訓として「安全の実現に欠かせない視点」をとりまとめました。将来にわたり安全な鉄道を築いていくための羅針盤である「安全の実現に欠かせない視点」に基づき、安全の営みの有効性、取り組みの充足状況、方向性を定期的に確認し、改善を図っていきます。



安全憲章

安全に関する行動指針である「安全憲章」について、社員一人ひとりが、日常の場において安全を最優先するという価値観に基づく具体的行動を起こせるよう、「企業理念」の制定に併せて見直しを行いました。社員一人ひとりが強い使命感をもって、安全最優先の考動を日々実践していきます。

安全憲章

私たちは、2005年4月25日に発生させた列車事故を決して忘れず、お客様のかけがえ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。

ナルである大阪駅周辺の新たなまちのにぎわいを創出しています。

また、2025年3月に広島駅の新駅ビル「minamoa」がオープンし、さらに8月には新駅ビル2階に広島電鉄が乗り入れ、JRと路面電車の乗り換えの利便性が高まるなど、まちづくりにも貢献することができました。広島市のみならず近隣の地方自治体の皆様からも地域の新たな核として注目していただいていると受け止めています。

このようにグループ全体で、地域や社会とのつながりを進化させることができました。足元の業績については、各種施策によってインバウンドを含む需要を確実に取り込んで、4期連続の増収増益を果たし、中期経営計画の達成に向けて確かな手応えを感じています。

大阪・関西万博

大阪では55年ぶりの国際博覧会。公共交通機関の第一の使命である安全なアクセス輸送に注力するとともに、JR西日本グループを挙げて関西の盛り上げに貢献することができました。

2025年度は、大阪では55年ぶりとなる「大阪・関西万博」が開催されました。開催期間中には国内外から2,500万人を超える方が来場され、大変な盛り上がりを見せました。

当社グループは、公共交通機関の第一の使命として、鉄道やシャトルバスによる万博会場へのアクセス輸送を担いました。乗り換え駅となる西九条駅と弁天町駅の駅改良や、新大阪駅からの直通列車の運行、各駅でのご案内など、お客様に安全に、安心してご移動していただくために、あらゆる事態に備え、即応できる体制を整え、実践してまいりました。パートナーの皆様のご協力も得ながら、社員一人ひとりの考動により、無事にその役割を果たせたことについて、関係者の皆様に心から感謝するとともに、安堵しています。

また、当社グループにとっては、「大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn」への出展参加やオフィシャルストアで



の当社グループならではのお土産の開発、販売など、グループを挙げてさまざまなパートナーの皆様との連携を深めながら、未来に向けた価値創造に携われたことも大きな財産です。最終日には、ファイナルイベントを主催し、万博を盛り上げていただいたスタッフの皆様に感謝の気持ちを伝えることができました。万博を訪れるお客様をおもてなしし、関西の盛り上げとにぎわいの創出に取り組んだ経験を活かし、当社グループの成長につなげていきたいと考えています。

私としては、万博の出展やイベントを通じて、いのち輝く未来社会のデザインをテーマとして世界各国から集まる未来への想いや創意に新鮮さを感じ、さまざまな刺激を受けました。私たちにはもっと可能性が広がっている、私たちがこれから頑張っていける、というような心持ちにさせていただき、感謝しています。

る中、消費者の嗜好も多様化しています。一方で、急速に進歩する生成AIの社会実装など、技術革新により新たな機会

も生まれています。社会インフラを担う当社グループにとっても、経営環境は厳しさ、複雑さを増していきます。リスクが増していることも確かですが、これまで鉄道事業など当社グループの事業を通じて培った組織能力やさまざまな資本を活かすことにより、新しいチャンスを生み出すこともできると捉えています。

例えば、人口減少に対しても、地域とのつながりや鉄道ネットワークを活かすことで、その地域に継続的にかかわり続ける関係人口などの新たな需要を生み出し、にぎわいにつなげていくことも可能だと考えています。西日本エリアの各地域の魅力を発掘する『『ふるさとの光』発見プロジェクト』も各地の主要紙と協働して進めています。万博を契機として、デジタル化やキャッシュレス化の流れも日本社会全体で加速してきました。今後も新たに顕在化する社会課題に

モビリティサービス分野の展望

事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、安全を基盤とし、鉄道の持続的進化に向けて取り組んでいきます。

安全の取り組みに終わりはなく、今後も福知山線列車事故を原点とした鉄道の安全性向上が最重要の経営課題であることは変わりません。引き続き「鉄道安全考動計画」に掲げた一つひとつの施策を着実に前に進め、お客様から安心、信頼して、繰り返しご利用いただける鉄道を築き上げてまいります。

経営環境が厳しさを増す中でも、鉄道の持続的進化を果たしていくことは、重要な経営課題です。新幹線を中心とした鉄道ネットワークを活かし、交流人口や関係人口を創出し、地域社会の発展に貢献していきます。数多くのパートナーの方々と連携して、新しい旅のスタイルを提案する「動け、好奇心。」のキャンペーン展開や年々拡大しているインバウンド需要に対しても、受け入れ体制の整備や「せとうちパレットプロジェクト」などを通じて、地域の皆様と西日本エリアの魅力向上を図り、広域誘客を促進させる施策にも取り組んでいきます。

一方、働き手の減少という課題に対しては、需要想定を踏まえた柔軟なダイヤ構築やAIを活用した車両運用の最適化といった運行オペレーションの変革、CBM(Condition Based Maintenance)の活用や多機能鉄道重機の導入といった保守メンテナンス手法の変革など、技術を活かした

対して、私たちの強みを活かし、解決に向けていく中にチャンスはあります。さまざまなパートナーの皆様との共創により、社会課題の解決に挑戦してまいります。

その中で、社会的価値と経済的価値の双方を両立させることが、サステナビリティ経営であり、「私たちの志」のもと「長期ビジョン」の実現をめざす、当社グループの経営そのものであると認識しています。

現在、2026年度から始まる次期中期経営計画について検討を行っていますが、その中でもこの認識をしっかりと織り込んでいきます。加えて、その先を見通すと、「統合型リゾート大阪IR」や「なにわ筋線新規開業」など、関西を大きく変えるプロジェクトが進んでいます。経済の活性化に寄与するとともに、この機会を当社グループの成長につなげていく準備を進めてまいります。

生産性向上に取り組んでいきます。さらには、装置・部品の共通化、外国人の雇用や人財育成をはじめ、同業他社と共通する課題の解決に手を組んで取り組むなど、さまざまな挑戦を開始しています。

鉄道の持続的進化に関しては、ローカル線の今後のあり方も大きな課題です。道路網の整備や道路を中心としたまちづくりの進展などの環境変化もあり、一部の地域においては人口減少のペースを上回る速度で鉄道のご利用が減少しており、大量輸送という観点で鉄道の特性を十分に発揮できていない現状があります。地域のビジョンを踏まえながら、発展につながる、持続可能で最適な交通体系を、地域の皆様とともに模索し、実現していきたいと考えています。

また、コロナ禍より進めてきたコスト構造改革は効果が出ているものの、物価や金利の上昇は経営に深刻な影響を与えています。サプライチェーン全体の人財確保に向けた人的資本投資と成長を両立させ、公共交通機関としての使命を持続的に果たしていくためには、コストの増加を鉄道の運賃や料金へ適切かつタイムリーに転嫁できる仕組みが必要であると認識しており、引き続き国に対して規制緩和に向けた要請を重ねていきます。



長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー JR西日本グループの価値創造モデル

「私たちの志」「長期ビジョン2032(以下、長期ビジョン)」「中期経営計画2025」を踏まえ、今後JR西日本グループがどのように価値を創造し続けるのかを、以下の価値創造モデルに示しています。

価値創造モデルの各取り組みを着実に推進し、人、まち、社会のつながりを進化させ、人々の心と未来を動かすという「私たちの志」を体現し、社会において一層大きな役割を果たしていくために、グループを挙げて取り組んでまいります。

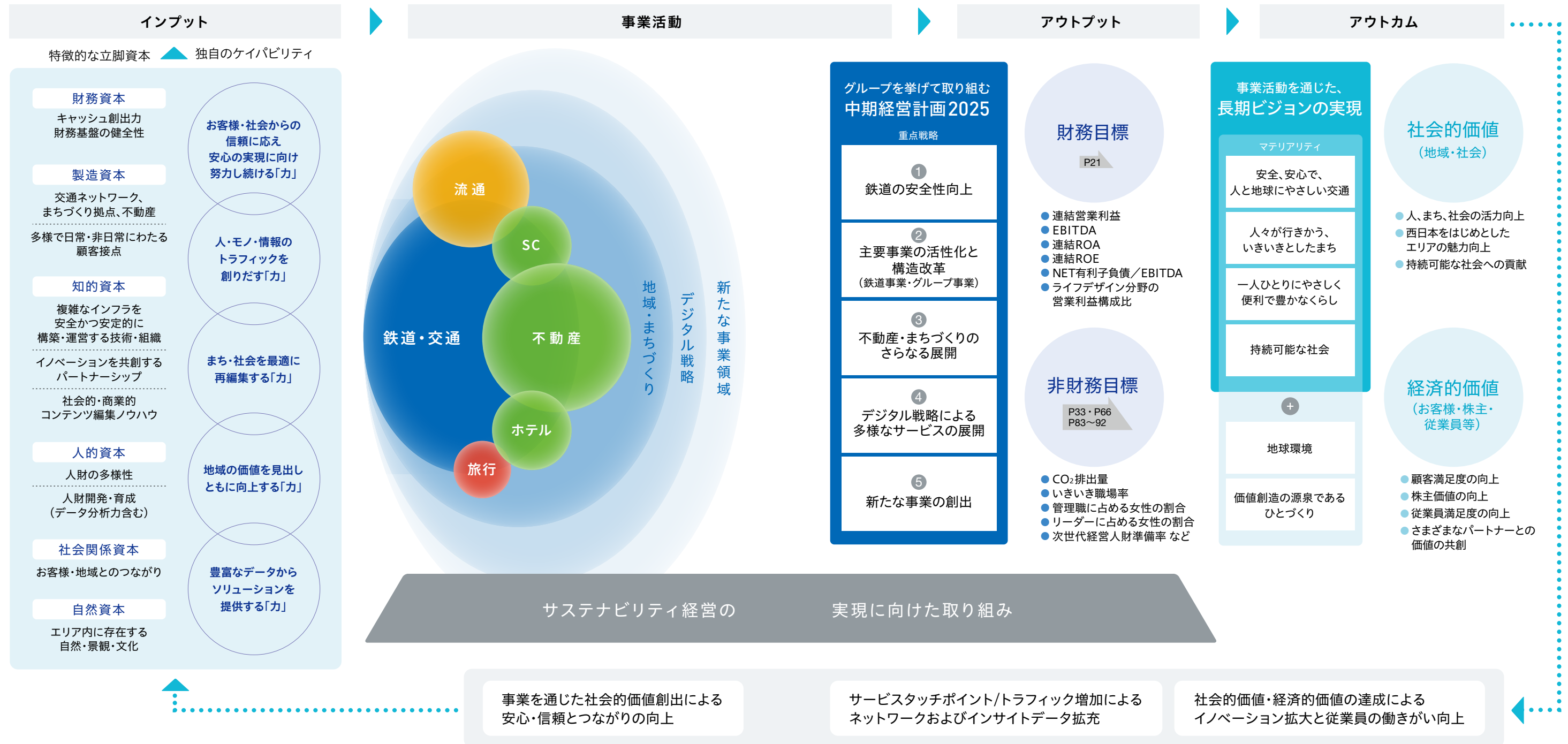
JR西日本グループの事業活動について

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

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

私たちの志 | 人、まち、社会のつながりを進化させ、

心を動かす。未来を動かす。





長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

中期経営計画2025 —ポストコロナへの挑戦— アップデート

「中期経営計画2025」の基本的な考え方

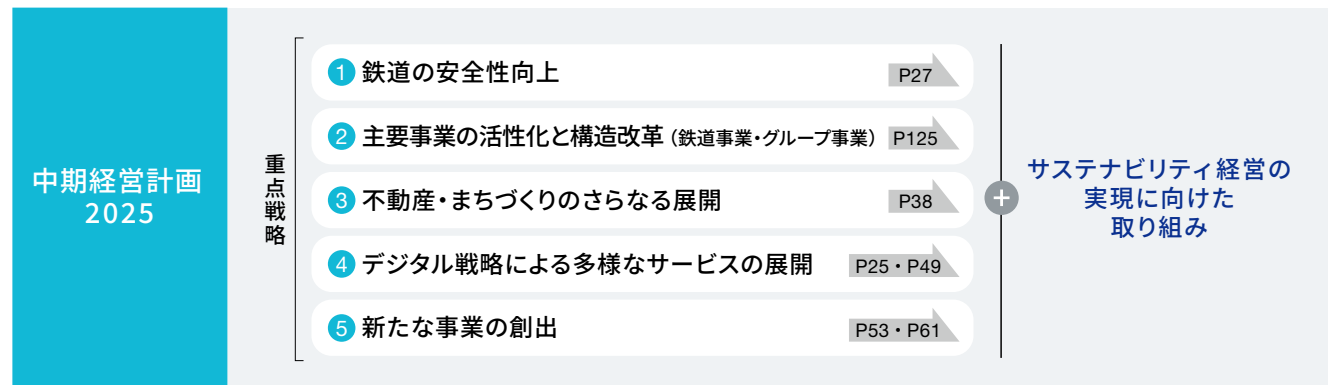
「中期経営計画2025」は、2023～2025年度の3年間の取り組み計画を策定している戦略です。

「中期経営計画2025」では、「長期ビジョン」実現に向けた第1ステップとの位置づけのもと、足元の機会を最大限活かした成長を加速するため、5つの「重点戦略」を掲げています。併せて、サステナビリティ経営の実現に向けて、地域共生、人的資本経営、ガバナンス・リスクマネジメント・人権などに取り組んでいます。

「中期経営計画2025」のアップデート

「中期経営計画2025」の計画期間初年度である2023年度を振り返り、2024年度に「中期経営計画2025」をアップデートしました。

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



アップデート

「重点戦略」の具体化

- 「中期経営計画2025」の基本的な戦略は不変。
- 「私たちの志」のもと「長期ビジョン」の実現をめざし、「中期経営計画2025」重点戦略の施策をより具体化。

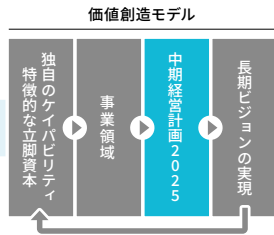
追加施策

- より認識を深めた対応すべき経営課題の打ち手となる新たな施策を追加し、「私たちの志」のもと「長期ビジョン」の実現を加速。
- 「鉄道の安全性向上・持続的進化」「グループ一体となった価値創造」とその基盤となる「変化対応・創出力向上」に向けた施策に資源を追加。

財務目標

- 中期経営計画の施策の推進などによるご利用増加や、構造改革の成果、外部環境変化も踏まえ、計画数値をアップデート。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度(アップデート後)
連結営業利益	1,797億円	1,801億円	1,850億円
EBITDA	3,430億円	3,495億円	3,700億円
(参考)運輸収入	8,405億円	8,926億円	9,050億円



「重点戦略」の具体化

鉄道の安全性向上

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

主要事業の活性化と構造改革(鉄道事業・グループ事業)

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

不動産・まちづくりのさらなる展開

- 大阪駅周辺開発などを通じたウォークアブルで魅力あふれるまちづくりの推進
 - 大阪駅(うめきたエリア) [2023年3月開業]
 - JPタワー大阪 [2024年7月開業]
 - インゲート大阪 [2024年7月開業]
 - うめきたグリーンプレイス [2025年3月開業]
- 多様なライフスタイルに対応した沿線づくり(西明石・向日町など)

デジタル戦略による多様なサービスの展開

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

新たな事業の創出

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

サステナビリティ経営の実現

地域共生

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

地球環境

- 列車運転用電力への再エネ導入のさらなる拡大
- 省エネに優れた新型鉄道車両の導入拡大によるCO2排出量削減

変化対応・創出力を高める人財戦略

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

ガバナンス・リスクマネジメント・人権

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

追加施策

鉄道事業の安全性向上・持続的進化

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

グループ一体となった価値創造

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

変化対応・創出力の向上

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

長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

長期ビジョン2032・経営の重要課題（マテリアリティ）

JR 西日本グループは、「私たちの志」のもと、2032年のありたい姿として「長期ビジョン 2032」（以下、「長期ビジョン」）を策定し、重点的に向き合う4つの課題（「安全、安心で、人と地球にやさしい交通」「人々が行きかう、いきいきとしたまち」「一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし」「持続可能な社会」）を設定しました。

また、「長期ビジョン」実現を支える基盤として2つの課題（「地球環境」「価値創造の源泉であるひとづくり」）を設定し、この6つを「経営の重要課題（マテリアリティ）」としています。

経営の重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

価値創造モデル

限りある資源を有効活用する観点から、自社の企業価値向上と特に関係が深い経営の重要課題（マテリアリティ）について、経営層レベルで議論を行いました。マテリアリティの特定にあたっては、社会課題を把握し候補リストを作成したうえで、社会的価値（社会への影響度）と経済的価値（当社への影響度）の2軸で評価し、社会的価値・経済的価値が共に高い

課題を抽出しました。

また、並行して実施した「私たちの志」「長期ビジョン」「中期経営計画」の策定に向けた議論を踏まえ、10年後の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化を想定し、マテリアリティを特定しました。

STEP 1・STEP 2 ■マテリアリティ候補のリストアップのイメージ

（ESG社外評価項目およびESG開示基準に基づく社会課題の洗い出し（一例））

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

（SDGsに基づく社会課題の洗い出し（一例））

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

STEP 3 ■マテリアリティの優先付けのイメージ

社会的価値と経済的価値がともに高い課題を抽出

（例）

- ・鉄道の安全に関する取り組み
- ・地球環境に関する取り組み
- ・人材戦略に関する取り組み など

STEP 4 ■6つのマテリアリティ

長期ビジョン

(1) 安全、安心で、人と地球にやさしい交通 (2) 一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし (3) 人々が行きかう、いきいきとしたまち (4) 持続可能な社会

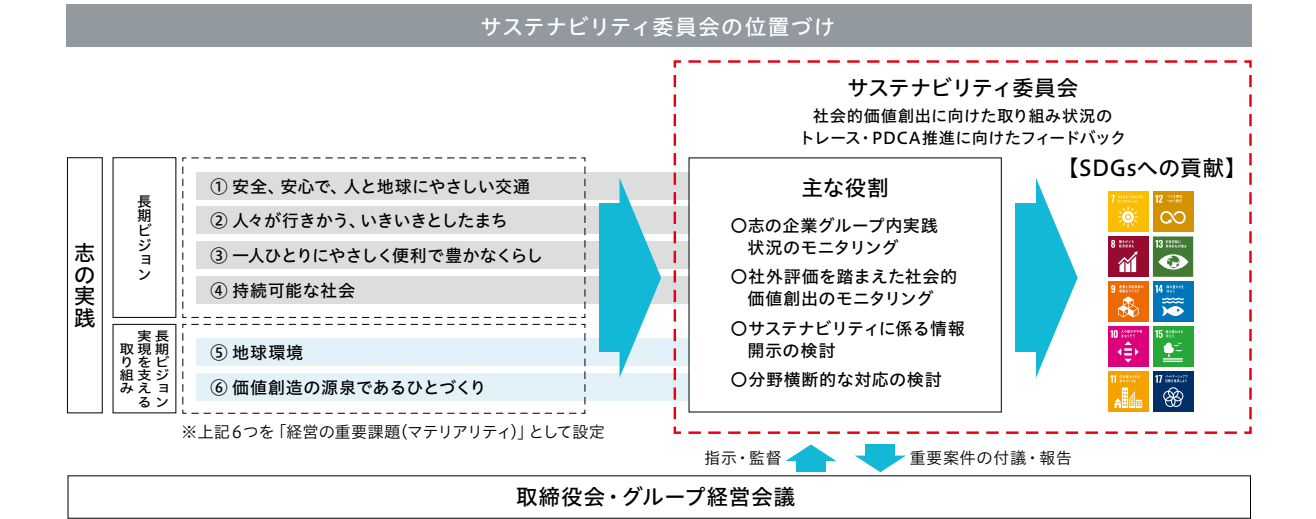
長期ビジョン実現を支える取り組み

(5) 地球環境 (6) 価値創造の源泉であるひとづくり

サステナビリティ経営の推進体制

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

サステナビリティ経営の推進にあたっては、マテリアリティに対する取り組みや、それらの根幹にある「私たちの志」の共有と発信が重要であると考えており、サステナビリティ委員会では、「私たちの志」の実践や「長期ビジョン」の実現に向けた各分野の取り組み状況について、社外からの評価、目標への到達度や課題なども踏まえて俯瞰的に確認し、関係する部門へフィードバックを行うことで、PDCAサイクルを回すこととしています。



ESG外部評価

当社は、以下のESGインデックスの構成銘柄に指定されています。

2024 CONSTITUTENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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

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

長期ビジョン実現に向けて

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

2023 2025 2027 2032

中期経営計画2025

施策と機会を最大限活かした成長加速

鉄道の活性化によるコロナ前水準到達

ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築

連結営業利益 1,950億円
運輸収入 9,150億円

長期ビジョン実現

ライフデザイン分野 構成比 40%
（連結営業利益構成）

鉄道の安全性向上

CFOメッセージ
Chief Financial Officer



経営戦略本部長としての志

2025年6月に経営戦略本部長(CFO)に就任いたしました梅谷泰郎です。経営戦略本部長の責務を担うにあたり大切にしたい私の志を2点申し上げます。1点目、当社グループの基盤は何よりも安全です。私はこれまで当社グループの最前線である支社やグループ会社といったお客様に近い場所で「3現主義」(現地、現物、現実)を実践し、安全第一でお客様のご期待にお応えすることを心掛けて参りました。福知山線列車事故のよう

な重大な事故を決して発生させないという決意のもと、安全を最優先に経営課題に取り組みます。2点目、これまで様々なステークホルダーの皆様と向き合ってきた経験を活かし、徹底した顧客視点と現場起点での考働を発展させることで社員の働きがい高めるとともに社会インフラを担う企業グループとして持続的成長による企業価値向上をめざします。経営環境は厳しさを増していますが、当社の存在意義を問い続け、地域に根差した鉄道という基盤の上でグループ体となってステークホルダーの皆様のご期待に応えて参ります。

私たちの志

人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

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

ステークホルダーの皆様へ提供する価値	
お客様	安全、安心で、信頼できる一人ひとりに寄り添ったサービスを通じた、便利で豊かな暮らし
地域・社会	魅力的なまちづくりと地域課題の解決による持続可能で活力ある未来
パートナー	様々なパートナーとの信頼とつながりによる新たな価値の共創
株主	持続的な企業価値・株主価値の向上
共に働く仲間	全員がいそいそと活躍できる職場、結束力とシナジーを発揮する環境

■ JR西日本グループの価値創造体系

私たちの志
長期ビジョン 2032
中期経営計画 2025
年度ごとの事業計画

未来社会を見据えた当社グループの存在意義
人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

バックキャスト視点で設定する2032年に実現したい未来
安全、安心で、人と地球にやさしい交通
人々が行きかう、いきいきとしたまち
一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし
持続可能な社会

4つのビジョン

5つの重点戦略

持続的に価値創造する企業グループへ成長の第一ステップ

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

中期経営計画2025アップデート

中期経営計画2025は、当社グループの存在意義を示す「私たちの志」と中長期的に実現したい未来である「長期ビジョン」の実現に向けて発展していく第一ステップと位置付けました。2024年4月には物価高騰、労働力不足など当社の経営を取り巻く環境変化に対応するために中期経営計画2025のアップデートを行い、持続的な成長を実現するために強固な事業基盤の構築をめざしております。

資源配分については、安全投資を最優先に「大型プロジェクトやインバウンド需要を契機とした主要事業の活性化」、「さらなる成長に向けた新規事業」、「変化対応・創出力向上(人的資本)」への投資を積極的に行いました。3か年の安全投資(3,400億円)は中計2025で掲げた水準を維持しつつも、ライフデザイン分野の拡大を図ることを念頭に、大阪・広島プロジェクトや首都圏におけるアセット拡大、デジタル戦略を活用したWESTERワールドや新たな決済サービス「Wesmo!」の拡大などの成長投資に多くの資源を投入しました。さらに、資本効率を早期にコロナ前水準まで回復させることを企図して2025年上期までに総額1,000億円の自己株式取得を実施しました。

■ 財務目標

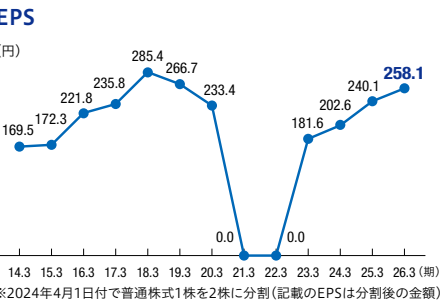
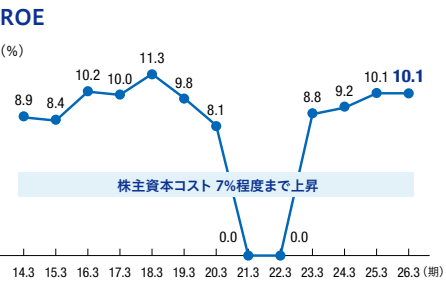
		2024年度 [実績]	2025年度 [業績予想]	2025年度 [中計UD公表値]
利益 創出力	連結営業利益	1,801億円	1,950億円	1,850億円
	EBITDA	3,495億円	3,790億円	3,700億円
	(参考)運輸収入	8,926億円	9,300億円	9,050億円
経営 効率	連結ROA	4.8%	5.1%	5%程度
	連結ROE	10.1%	10.1%	10%程度
	(参考)連結ROIC	4.7%	4.8%程度 (期首想定)	—
財務 規律	Net有利子負債/ EBITDA	4.0倍	4倍程度	4倍程度
事業 構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	20%	22% (期首想定)	25%程度

※第2四半期時点

■ 財務戦略・株主還元

	コロナ前 5年平均 (16.3-20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・ 消却後(想定)
ROE	9.9%	8.8%	10.1%
EPS	248.6円	181.6円	258.1円
DPS (一株当たり 配当額)	79.5円	62.5円	90.5円

中計2025



※2024年4月1日付で普通株式1株を2株に分割(記載のEPSは分割後の金額)

CFOメッセージ

されます。併せて、激甚化する災害や地震対策、持続可能な地域交通の実現などに引き続き取り組んで参ります。また、ライフデザイン分野の新たな戦略であるデジタル戦略やJCLaaS事業などの進捗が想定に比べて遅れているため、連結営業利益に占めるライフデザイン分野の割合は目標未達となる見通しです。

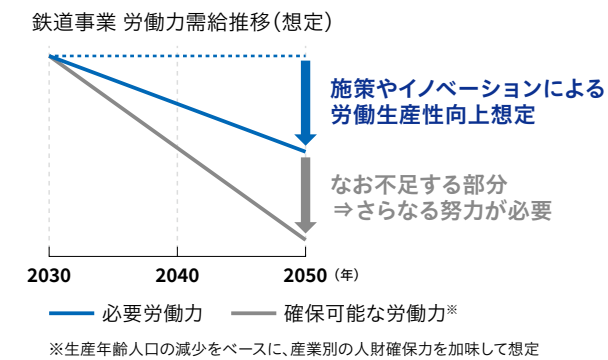
次期中計の方向性

物価高騰や労働力不足といった課題に対応すべく、次期中計においては鉄道の持続的進化に向けた取り組みを今まで以上に進めます。併せて、ライフデザイン分野を牽引する不動産業の成長を加速させるなど、資本戦略を含めてライフデザイン分野の拡大を進めて参ります。加えて、各事業の役割や事業間でのシナジー効果を拡大させるとともに、資本コストを意識した資源配分により連結の収益性向上による長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えております。

事業ポートフォリオ戦略

長期的な企業価値向上のため、鉄道の持続的進化とともに事業ポートフォリオ再構築によるグループの成長が不可欠です。当社グループの事業ポートフォリオ戦略において、モビリティサービス分野(鉄道・交通、流通、ホテル、旅行)は安定したキャッシュフローと強固な顧客基盤を持つことからグループの事業基盤として持続的な価値創造に貢献するものと考えております。ライフデザイン分野(不動産、SC、地域・まちづくり)は投資規模の拡大により利益成長を加速しながら、ファンド・リートの有効活用によ

■労働力不足の拡大



り、資本効率向上を図るとともに、投資回収のタイミングを適切に見極め、利益を効率的に稼ぐフェーズへの移行を進めて参ります。併せて、デジタルやインフラマネジメントなど、グループ横断の取り組みにより当社グループが培ってきたケイパビリティが活かせる分野についても引き続き取り組んで参ります。

事業の持続的な成長に向けて業界他社との比較やシナジー効果など複数の観点を考慮したうえで、各事業の保有意義を定量的・定性的に検証し、保有意義の乏しい事業については再編等を検討して参ります。また、新規事業についても、足元の進捗の遅れを取り戻すべく資本戦略も活用した成長をめざして参ります。

鉄道の持続的進化

鉄道では、お客様のニーズが高まっている着席サービスやハイグレードなサービスのさらなる展開に加えて、2030年度に予定されている夢洲での「統合型リゾート大阪IR」開業やインバウ

■イノベーションによる長期ビジョンの実現



ンド需要拡大などの好機をしっかりと捉える投資等により収益の拡大を図って参ります。併せて、労働力不足への対応として省人化・省力化への資源配分を強化することに加え、他社との車両の装置・部品の共通化を進めて参ります。これにより中長期的な固定費の抑制を図るとともに、ノウハウや技術の外販にもつなげて参りたいと考えております。

鉄道においても価値創出の源泉は人財であり、サプライチェーンを含む人的資本への配分も必要と考えておりますが、こうした人的資本投資を行う上では企業努力が適切に報われるような運賃制度が必要であり、弊社としても引き続き政府に要望して参ります。また、ローカル線については地域ごとの交通ニーズに合わせた持続可能な交通体系を地域の皆様とともに検討して参ります。

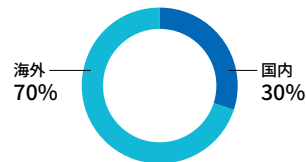
財務戦略

財務面では、利益成長と資本効率を意識した経営により中計2025最終年度ではROA5%程度、ROE10%程度の見通しです。また、中計2025では配当性向35%以上の方針に基づき各事業の利益を拡大させることで増配を見込んでいます。中計2025期間の終了を待たずに自己株式取得を進めたことでEPSはコロナ前水準への回復を見込んでおります。株価上昇の重しとなる資本コスト(WACC)の低減も図っています。

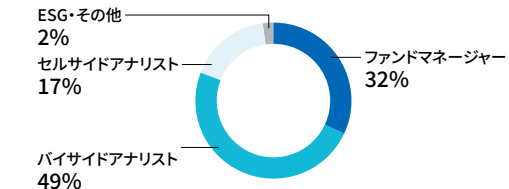
また、次期中計では一定のリスクにも耐え得る財務規律を維持しつつ適切な規模での負債活用等を検討して参ります。当社は過去の低金利環境下において信用力を最大限活用した超長

■株主・投資家との対話状況 (対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日)
対話を行った株主・投資家の概要(約310回)

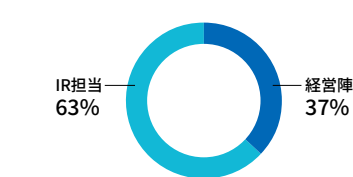
国内／海外



相手方の担当分野



当社対応者



主なIRイベントおよび対応者

時期	IRイベント	内容	主な説明者
8月	決算説明会(25.3期1Q)	25.3期1Q業績	CFO
11月	決算説明会(25.3期2Q)	25.3期2Q業績	代表取締役副社長
1月	決算説明会(25.3期3Q)	25.3期3Q業績	CFO
5月	決算説明会(25.3期本決算)	25.3期通期業績、26.3期業績予想	代表取締役社長
	スモールミーティング	アナリスト、機関投資家と社長との戦略対話	代表取締役社長

経営へのフィードバック状況

内容	頻度	フィードバック先	報告方法
対話の要旨まとめ	2Q、本決算	取締役会	取締役会付議
アナリストレポートのまとめ	四半期毎	代表取締役社長、CFO等	直接またはメール等
対話において示唆があった内容	都度	CFO、関係部門等	直接またはメール等



期での借り入れを積極的に実施した結果、平均残存年数の長期化を実現しております。今後の負債活用にあたっては、足元の市場金利上昇による調達金利への影響を抑えることを念頭に短期を含めた借り入れも活用して参ります。

還元方針については安定配当の重要性を認識しており、次期中計においても踏襲して参りたいと考えております。2024年度はIR Dayにおいて社外取締役との対話の場の設定やデジタル戦略に関するご説明を行いました。また、統合レポートやファクトシート、決算説明会資料についても投資家の皆様からのフィードバックに基づいて開示情報の見直しを行う等、事業戦略の解像度を高めることで株主資本コストの低減にも努めて参りました。

株主の皆様へ

上記の取り組みについて株主・投資家の皆様にも進捗や見通しについてご理解いただけるよう、情報開示や1on1、スモールミーティング、証券会社コンファレンス等の対話の機会の充実を進めて参ります。引き続きステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう対話の機会を積極的に活用しながら、皆様のご意見を経営に活かして企業価値向上に取り組んで参ります。

安全、安心で、人と地球にやさしい交通

福知山線列車事故を原点とした安全性向上

福知山線列車事故について

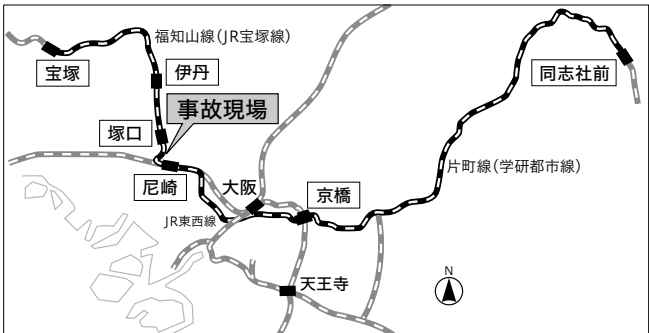
2005年4月25日、弊社は、106名のお客様の尊いお命を奪い、563名の方々にお怪我を負わせるという、極めて重大な事故を惹き起こしました。あらためましてお亡くなりになられた方々にお詫びし、ご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々にご家族の皆様に、心より深くお詫び申し上げます。

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名のお客様がお亡くなりになり、運転士1名が死亡しました。さらに、562名のお客様と付近をご通行中の方1名にお怪我を負わせてしまいました。



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

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

本件運転士のブレーキ使用が遅れたことについては、虚偽報告を求める車内電話を切られたと思い本件事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

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

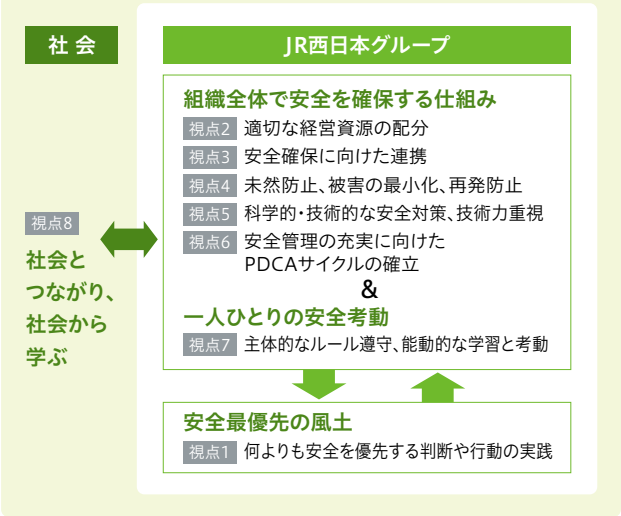
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

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、安心で、人と地球にやさしい交通

安全、安心で、人と地球にやさしい交通に対するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、「安全はすべてに優先する」という価値観のもと、鉄道の安全性向上を最重要課題としています。福知山線列車事故の反省と教訓を踏まえ、事故防止に向けた不断の努力を続けることはもちろん、災害対策や安全最優先の風土醸成など、すべての人に安心いただける鉄道サービスの提供に努めています。

その信頼に基づいて、一人ひとりのお客様に快適なモビリティサービスとして持続的にご利用いただけるよう、環境負荷の少ない鉄道の価値を最大化するとともに、交通全体がシームレスなサービスとして認識され、定着している未来を構築していきます。

主なリスク

- 事故の発生によるお客様の生命・財産への被害に伴う補償および事故後の事業中断
- 自然災害発生による事業中断や復旧費用の増大
- 環境規制の強化による対応コストの増加
- エネルギー価格の上昇によるコストの増加

主な機会

- 防災対策等、国土強靱化に向けた政府による支援
- シームレスなモビリティサービスの提供による利用機会・需要の発掘
- 社会の環境意識向上に伴うモーダルシフトの進展
- 省エネ技術の進歩・普及による環境へのコストの軽減

取り組み

JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027の取り組み

- ホーム安全
- 踏切安全
- 地震対策
- ハード・ソフトの機能向上
- 安全最優先の風土の醸成
- 組織全体で安全を確保する仕組みの充実
- 一人ひとりの安全考動の実践
- 社会とつながり、社外から学ぶ

多様なお客様のご期待やニーズに真摯に向き合い、人にやさしい交通へ

- バリアフリーの取り組み
- お客様の声に基づく取り組み

持続可能な社会

- デジタルを活用したシームレスな交通体系(⇒P56)

地球環境

- カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減の取り組み(⇒P68)
- モーダルシフトの推進に向けた取り組み(⇒P70)

社会的価値

- 社会インフラの強靱化による社会の持続可能性向上
- シームレスな交通サービスの提供による生活の豊かさへの貢献
- 地球環境保護に取り組むことによる社会の持続可能性向上

経済的価値

- 災害対策による設備への被害軽減、機会損失の最小化
- シームレスな交通サービスの提供による鉄道利用者の増加
- お客様のニーズに沿ったサービス提供による顧客満足度の向上
- 環境意識の高まりによる鉄道利用者の増加
- 省エネ技術の活用による新たな事業機会の創出

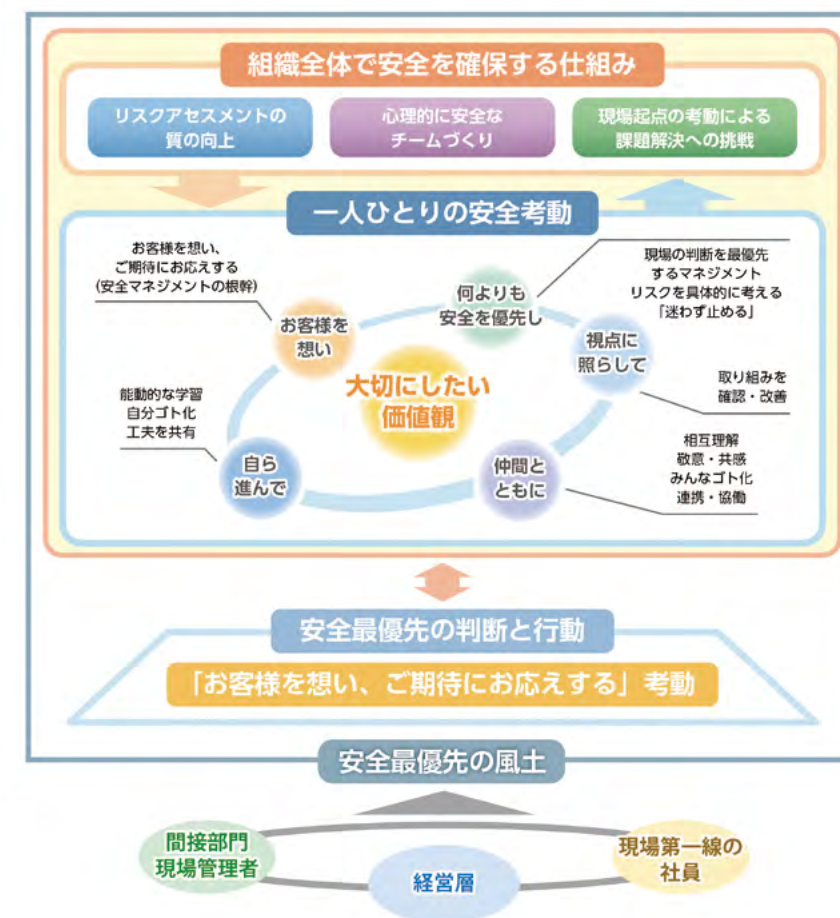
マテリアリティに対する主な取り組み

安全性向上の取り組み

「福知山線列車事故のような重大な事故を決して発生させない」ことは、JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。

2023年度からスタートした「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」では、これまでの安全の取り組みについて確認の上、より一層の安全性向上の取り組みを実践しています。この計画に基づき、「お客様を目的地まで安全にご案内する」使命を果たすため、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深めることで、「お客様から安心、信頼して繰り返しご利用いただける鉄道」を築きあげていきます。

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」



経営層をはじめとした私たち一人ひとりが『大切にしたい5つの価値観(何よりも安全を優先し、お客様を想い、自ら進んで、仲間とともに、視点に照らして)』を共有するとともに、互いを認めあい、率直に発言し、挑戦を通じて学び高めあう「心理的に安全なチーム」づくりを進めています。そして、系統や組織をこえて現場の課題を共有し、仲間とともに「現場起点の考動」による課題解決に挑戦します。

加えて、これまでに整備を進めてきた仕組みの有効性を高めていくため、系統や組織にまたがる重大リスクの抽出・対処、実践的な訓練の実施や技術力の向上、三現主義による実

態把握等に基づく改善等により、組織全体の「実行力の向上」を図ります。お客様のご期待にお応えし、社会からの信認を得られるよう、経営層が率先し、JR西日本グループ一丸となって計画を遂行しています。

なお、安全投資については、「JR西日本グループ中期経営計画2025」のアップデートにより、2023年度から2027年度の5か年の安全投資を当初計画から800億円追加し、1,100億円としています。引き続き、鉄道の安全は最重要課題であるとの認識のもと、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に基づき、必要な安全投資を着実に進めていきます。

安全性向上の取り組み

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」に掲げる主な取り組み

ホーム安全

●ホームからの転落による列車とお客様の接触事故の防止に向けて、ホーム柵やホーム安全スクリーンの整備を推進



ホーム安全スクリーン

踏切安全

●大型車と列車が衝突する踏切障害事故の防止に向けて、自動車が踏切に停滞していることを列車の運転士に音声で知らせる装置の整備を推進



「画像認識」装置

地震対策

●地震発生時の安全性向上に向けて、耐震補強や逸脱防止ガードの整備など対策を推進



逸脱防止ガード

ハード・ソフトの機能向上

●ハード・ソフト両面の改良・改善による安全性向上

●安全で安定的な輸送の提供(輸送の質の向上)

安全最優先の風土の醸成

●現場の判断を最優先するマネジメントの確立

●「お客様を想い、ご期待にお応えする」考動



Think-and-Act Training

組織全体で安全を確保する仕組みの充実

●リスクアセスメントの質の向上

●「心理的に安全なチーム」づくり

●現場起点の考動による課題解決への挑戦



対策本部訓練

一人ひとりの安全考動の実践

●「大切にしたい5つの価値観」の共有、主体的な実践



安全考動の実践

社会とつながり、社外から学ぶ

●関係機関との自然災害等の事象発生時の対応に関する対話

●他鉄道事業者等から安全対策を学び、採り入れる取り組みの推進

2024年度の振り返り

2023年度に「死亡に至る鉄道労災」を2件発生させ、共に働く仲間のかげがえのない命を失ったことを重く受け止め、実態把握に基づいた安全対策を着実に実行するとともに、安全目標の達成に向けて各組織で実行力の向上に向けた取り組みを継続した結果、2024年度は「お客様が死傷する列車事故」、「死亡に至る鉄道労災」の発生を抑え込むことができた。

また、「ハード整備」についてはホーム安全・踏切安全・地震対策とも計画通り順調に進捗しました。さらに、「めざす状態」については、安全診断や内部監査、第三者評価や社内アンケートで状況把握を継続的に行うとともに、「心理的に安全なチーム」づくりなど課題がある項目を深掘りすることで、安全性向上の取り組みを進めています。

2027年度までの5年間を通じた目標	2024年度実績
お客様が死傷する列車事故 発生させない 死亡に至る鉄道労災 発生させない	発生なし 累計2件(2024年度は発生なし)
2027年度の到達目標	2024年度末実績
・ハード整備 (ホーム安全) バリアフリー料金制度対象駅のうち、 ①乗降10万人以上の駅にホーム柵を整備 整備率6割 ②乗降10万人未満の駅にはホーム柵またはホーム安全スクリーンを整備 整備率5割	①整備率48% ②整備率21%
(踏切安全) 対象踏切に対して、大型車が踏切に停滞していることを列車の運転士に音声で知らせる装置の整備 ①「無線発報」装置を整備している踏切 整備率9割 ②「画像認識」装置を整備している車両 整備率6割	①整備率76% ②整備率7%
(地震対策) 山陽新幹線における地震対策 ①構造物の倒壊を防止する対策(橋脚の補強) ②大きな軌道沈下を防止する対策(ラーメン橋台の補強) ③列車が大きく逸脱することを防止する対策(優先度が高い区間に対する逸脱防止ガードの整備)	①整備率92% ②整備率54% ③整備率78%
・めざす状態 「安全最優先の風土」の醸成、「組織全体で安全を確保する仕組み」の構築、 「一人ひとりの安全考動」の実践がなされている状態	「現場の判断を最優先するマネジメント」、 「お客様を想い、ご期待にお応えする」、 「心理的に安全なチーム」づくり、 「現場起点の考動」「大切にしたい5つの価値観」を意識した考動等の推進

※到達目標の詳細については、当社ホームページ「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」をご参照ください。
※整備率は、到達目標設定時の整備計画数を基に算出しています。 ※(ホーム安全)②の整備率は、乗降10万人以上の駅のホーム安全スクリーンも含みます。

具体的な取り組み事例

JR九州と連携したお客様救護および救済訓練の実施(下関駅)

山陽本線下関駅～門司駅間はJR九州エリアですが、この区間で列車が長時間運転を見合わせた場合、当社もお客様の救護や救済に駆けつけられることができるよう新たなルールを定めました。2024年12月には、実際の列車を用いた訓練を実施し、新たに定めたルールのもと、警察・消防への連絡、互いの役割分担や避難経路の確認など、安全にお客様の救護や救済を行えることを確認しました。



訓練の様子

迅速なお客様の救護および救済を目的とした会社間の新たなルールの確認を行いました

今回、当社からは訓練に約50名が参加しましたが、その責任者として訓練に参加することになりました。

JR九州と当社では、使用しているルールや用語が異なる中で、新たなルールのもと、JR九州の社員はもちろん、当社のほかの部門で働く仲間と、スムーズに連携を行うために、各々がどう行動すれば良いか、事前に確認しておくことができました。

実際にお客様の救護や救済が必要になった際にも、今回の訓練で学んだことを活かし、迅速・確実な対応を行いたいと思います。

中国統括本部
下関駅
児玉 竜治



心理的に安全なチームづくり(安全推進部)

当社では「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」において、互いに認め合い、素直に意見を発信し、挑戦を通じて学び高め合う「心理的に安全なチーム」づくりを進めています。

平常時はもちろんですが、異常時などで対策本部が設置されるような緊迫した状況においても心理的安全性を確保し、適切なコミュニケーションを取ることが安全につながります。経営層を含めた階層別の研修を繰り返し実施するとともに、異常時を想定した訓練を積み重ねることで定着を図っています。

キーパーソン研修

安全性の向上を図るためにさまざまな階層の社員に対して働きかけを行い、好事例の共有を進めています

「心理的に安全なチーム」づくりに向けて、経営層に対する「トップ安全マネジメント研修」や、新任現場長に対する「新任現場長研修」などを実施しています。まずは「心理的に安全なチーム」づくりが安全性の向上につながることを理解し、そのうえで具体的にどのような行動を起こすかをテーマに仲間とともに議論し、挑戦につなげるきっかけづくりから始めました。

さらには、各職場で「キーパーソン」を養成し、好事例の蓄積・共有をする機会をつくりました。併せて、鉄道安全シンポジウムにおいても、社内外の優れた取り組み事例を学べるようにすることで、自箇所への採り入れの後押しを図っています。

鉄道本部
安全推進部
渡利 優樹

33 JR西日本グループ 統合レポート2025

JR西日本グループ 統合レポート2025 34

大切に
する
価値観

トップ
メッセージ

めざす
未来
に向けた
価値
創造
プロセス

JR西日本グループの
マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス

データ集





特別座談会

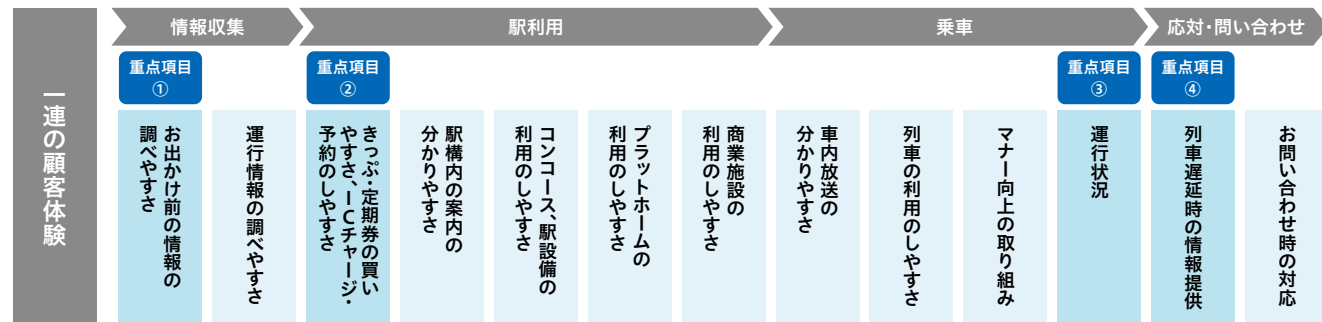


声を起点に、その背景にある課題を洗い出し、多角的に対処していく。このような事例はほかにもたくさん出てきています。

深野: VoCを起点とした価値創造サイクルを回していくうえで、将来の収益と関係が強いNPS^{※4}の調査を始めました。そして、13の顧客体験からなるカスタマージャーニーマップ(図3)を作成し、各接点での体験とNPSの関係を構造的に捉えることで、NPSへの影響が特に大きい体験がいくつかあることが分かりました。中計2025の期間においては、まずそのうちの4つを重点項目に設定し、関係部署との協働のもと、体験価値の向上に取り組んでいるところです。具体的には、「お出かけ前の情報の調べやすさ」「きっぷの買いやすさ、予約のしやすさ」の観点から、JRおでかけネットや複数ある予約システムに関するユーザーインターフェースの改善などを実施しました。

井上: 私たちがめざすのは、お客様の声を起点にサービス品質を磨き続け、お客様に「やっぱりJR西日本がいいね」と感じていただける体験を提供すること。ハード面に加え、ソフト面での社員の考動も非常に重要な要素です。単なる移動手段ではなく「心に残る鉄道」になればいいですね。

※4 NPS (Net Promoter Score): 顧客による推奨度



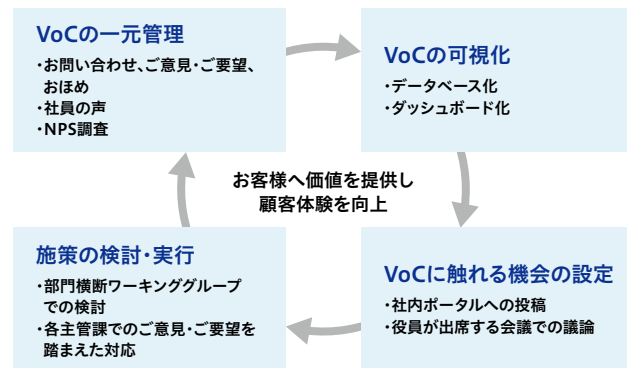
(図3) カスタマージャーニーマップ

顧客ロイヤルティの獲得をめざす取り組みを通じて、JR西日本グループのブランド価値向上につなげる

長野: こうした、顧客ロイヤルティ獲得に向けた取り組みの積み重ねが、中長期的にJR西日本グループのブランド価値向上につながっていくと考えています。

深野: ブランド価値向上のために取り組んでいる活動を紹介してもらえますか。

長野: 私たちがめざすブランディングは、さまざまなステークホルダーから、JR西日本グループは「ひと、まち、社会のつながりを進化させる」「お客様の心や未来を動かす」存在であると認識いただくことです。一朝一夕に達成できるものではないですが、小さなことであっても継続することで長期的な視点で他社と差別化できますし、お客様からの信頼と愛着につながると考えています。こうした視点から、まずターゲットをお子様連れのお客様に設定して、気兼ねなく、スムーズに鉄道をご利用いただくための取り組みを始めています。特にベビーカーで鉄道を利用する際のご意見・ご要望は多く、少



(図2) VoCを起点とした価値創造サイクル



(写真1) ベビーカースペースラッピング(大阪環状線323系)

しでも解消したいとの思いから、大阪・関西万博開催に合わせ大阪環状線の列車にベビーカースペースのラッピングを実施したり(写真1)、大阪駅に授乳もできるベビーケアルームを設置したりしました。加えて、ショッピングセンターやホテルなどグループ全体の取り組みを専用ホームページ(こどもおでかけ応援ポータルミライ[※])で発信しています。JR西日本グループ各社ではさまざまな取り組みを行っているのに、その情報がバラバラに発信されている現状に課題を感じ、ブランド価値を高めるためにも、一貫した情報発信ができるよう取り組んでいるところです。お子様連れのお客様へ、より安心・快適にご利用いただくための情報や空間を価値として提供し続けていくことで、「JR西日本は子育てを応援している企業だ」というイメージが広がり、将来的にJR西日本グループのブランド価値向上につなげていきたいと思っています。

深野: 最近では、お子様連れのお客様に加えて、障がいのある方、ご高齢者からも「自分のペースで安心して移動できた」「駅社員の温かい声かけで不安が和らいだ」といったお声もいただいていますね。

井上: 安全、安心をベースに、ほかの鉄道会社にはない面白さをどんどん発信できればいいですね。楽しさや面白さというキーワードはすごく大事だと感じます。

深野: そうですね。私たちは、速達性、快適性など機能的な面ではお客様に評価いただいていると思いますが、加えて、楽しさやワクワク感のような情緒的な価値も感じていただけるようになると、より「JR西日本っていいね」と思ってもらえる。

情緒に訴えるサービスも提供し、「お客様の心や未来を動かす」企業グループとして、持続的に進化していきたいと思っています。

井上: 来年度からは新たな中計がスタートします。持続的な成長に向けては、モビリティサービス、ライフデザインの両分野を越えた連携が不可欠です。連携の起点となるのはやはりお客様であり、これからは両分野にまたがるカスタマージャーニーを把握し、より深い顧客理解につなげることにより、グループ全体で体験価値向上を図る必要があります。まずは鉄道カンパニーにおいて顧客起点の経営を磨き上げ、それをグループ全体に広げていきたいと思っています。もう一つ、「ES(従業員満足)なくしてCSなし」とよく言われるように、顧客体験を高めるには従業員体験の向上が欠かせません。ワークエンゲージメントが高まるような業務プロセスの構築、お客様に喜んでいただけるサービスの提供を支援する仕組みやツールの整備などをもっと推進していきたいと思っています。

今後も「顧客起点の経営」をキーワードに、クループ一丸となって取り組んでいきます。



※こどもおでかけ応援ポータルミライ



一人ひとりにやさしく便利で豊かな暮らし

一人ひとりにやさしく便利で豊かな暮らしに対するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、鉄道・モビリティから沿線地域とデジタル空間に広がる「鉄道のある暮らし」に加え、一人ひとりの働く・楽しむライフスタイルに沿った「便利なくらし」を実現することが顧客ロイヤルティを獲得するうえで重要な課題であると認識しています。特に、人の移動とは必ずしも連動しない「ライフデザイン分野」の拡大はこのマテリアリティにとって重要な要素であるからこそ、一人ひとりのお客様のニーズに寄り添い、リアルな良さとデジタルの便利さを組み合わせたサービスの提供に取り組んでいます。当社グループは、これらの取り組みにより、顧客体験価値が大きく高まる未来をめざします。

主なリスク

- テクノロジー活用の遅れに伴うサービス品質の劣化による競争力低下
- サイバー攻撃の高度化による事業中断
- 感染症の発生・流行による鉄道を中心としたサービスに対する需要の急減
- 個人の嗜好・価値観や消費行動の多様化への対応の遅れによる顧客離れ

主な機会

- デジタル技術を活用した利便性向上による競争優位性の獲得
- データ分析等技術進展によるマーケティングの高度・精緻化
- 観光・インバウンドの活況によるサービス利用者増加
- 個人の嗜好・価値観や消費行動の多様化に適応したサービス提供による新たな顧客の獲得

取り組み

- 顧客ロイヤルティの獲得に向けて
- WESTERワールドによるグループシナジー最大化
- 新決済サービス「Wesmo!」の開始
 - QRチケットサービスの開始
 - モバイルICOCAの進化

リアルとデジタルを組み合わせた体験価値の創出

- “個客”ニーズを捉えた利用促進
- 事業間連携を導出するグループマーケティングの取り組み
- 「動け、好奇心。」キャンペーン

新たな事業による便利で豊かな暮らしへの貢献

- メタバース空間「バーチャル・ステーション」
- 人材マッチングサービス「JOBJOBGO」
- ワークプレイス予約プラットフォーム「+PLACE」
- 事業共創プログラム「ベルナル」

情報セキュリティの取り組み(⇒P115)

社会的価値

- 多様化する個人の嗜好・価値観に合った体験の創出による暮らしの質の向上
- シームレスな交通サービスの提供による生活の豊かさへの貢献
- パートナーとの共創による社会課題の解決

経済的価値

- リアルとデジタルを融合させた体験価値の提供によるサービス利用者の増加
- 新規事業を通じた多様なマネタイズポイントの創出
- 1to1マーケティングの実践によるサービス利用者の増加
- 顧客ロイヤルティの高まりによるリピート率の向上

マテリアリティに対する主な取り組み

顧客ロイヤルティの獲得に向けて

私たちは、「すべての仕事はお客様につながっています」という価値観を大切にしながら、CSビジョン、CS考動宣言を掲げ、サービス品質の向上に継続的に取り組んできました。

昨今、お客様の価値観が多様化、求められるサービス水準も高度化する中、お客様に繰り返しご利用いただき、さらに新規のご利用にもつなげていくために、中計2025では、お客様の行動を一連の顧客体験(カスタマージャーニー)で捉え、

それぞれの顧客接点において、リアル、デジタルの両面からお客様の体験価値を磨き、創造すべく取り組みを進めています。

グループが一丸となって、お客様を思い、ご期待にお応えすべく具体的な改善を積み重ね、顧客ロイヤルティ(お客様からの「信頼」と「愛着」)を獲得し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



カスタマーハラスメントについての取り組み

グループで働く社員が「お客様の視点で考え、お客様に満足いただけるサービスを提供する」ことを継続していくために、社員の人権が守られ、心身共に健康で安心して働ける環境を整えることも大切であると考えています。

こうした考えのもと、2024年に「JR西日本グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。社員が安心して働ける環境を整えることで、安全で安心な鉄道サービスの提供ができるよう、今後も取り組みを進めていきます。









地球環境

地球環境に関するJR西日本グループの考え方

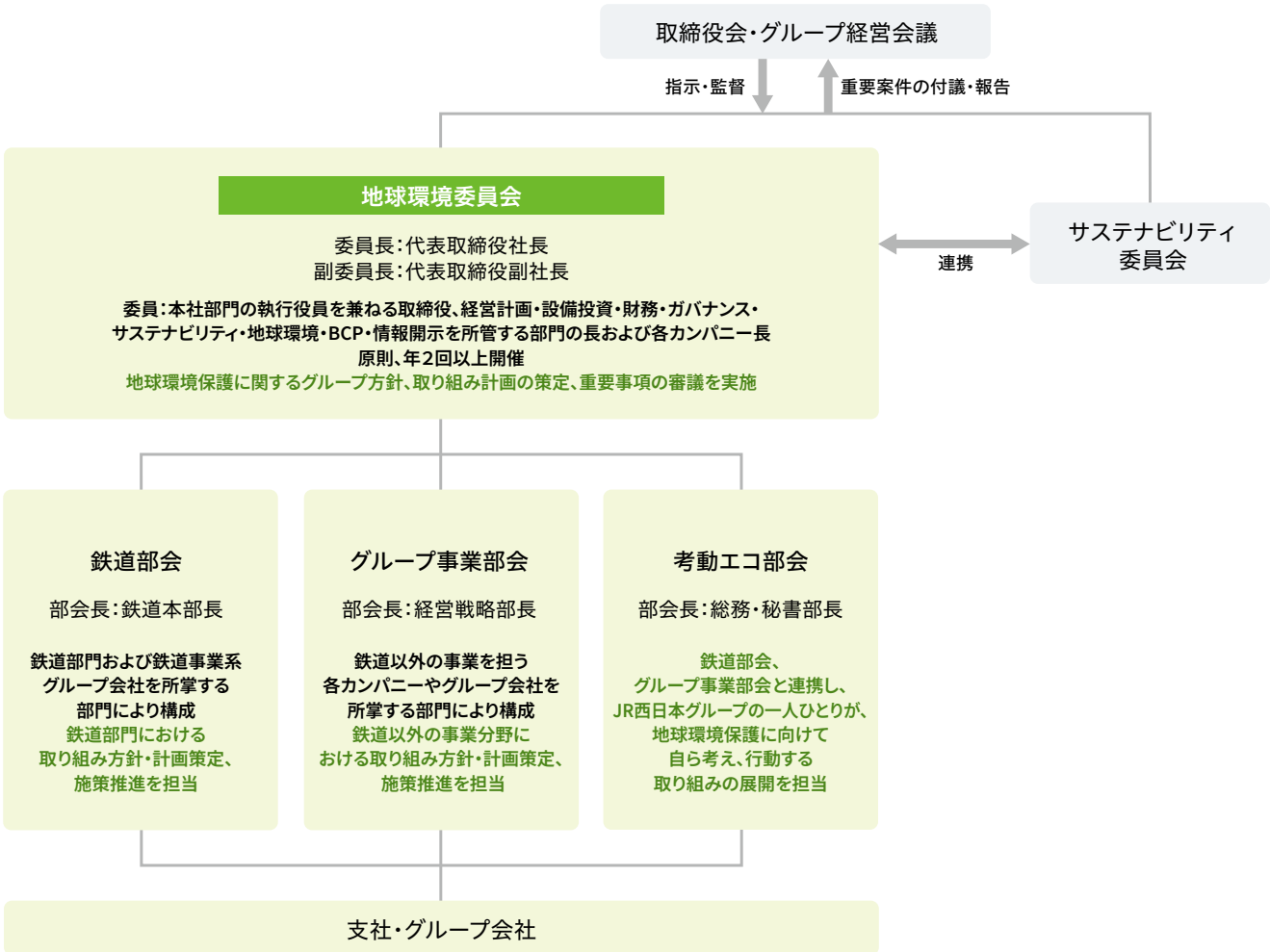
JR西日本グループは、社会インフラを担う企業グループとして、長期ビジョンに「安全、安心で、人と地球にやさしい交通」や「持続可能な社会」掲げ、環境をはじめとするサステナビリティの取り組みを推進しています。

環境の分野では、地球温暖化・気候変動を踏まえた脱炭素社会への移行や、水資源、生物多様性といった自然資本の保護の動きが急激に早まっています。なかでも気候変動については、その対応を将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、リスクに対処するとともに、環境にやさしい輸送手段である鉄道の強みをさらに磨き、地域の皆様やお客様に鉄道の環境優位性を広くお伝えすることを通じて、脱炭素社会に向けた行動変容を促し、それを機会として最大限に活かしつつ、グループの事業活動を通じて持続可能な社会づくりに貢献していきます。

地球環境保護の取り組みの推進体制

私たちは地球環境保護を重要な経営課題と認識し、地球環境保護に関するグループの基本方針、中長期の取り組み計画および目標設定といった重要事項を審議し、取り組みを推進する体制として、代表取締役社長を委員長とし、本社部門を所管する業務執行取締役や主な部門長で構成する「地球

環境委員会」を設置しています。地球環境委員会の審議事項のうち、重要なものはサステナビリティ委員会やグループ経営会議、取締役会にも付議・報告し、経営マネジメントにおいて共有を図っています。



地球環境への取り組みに関する情報は以下のページをご参照ください

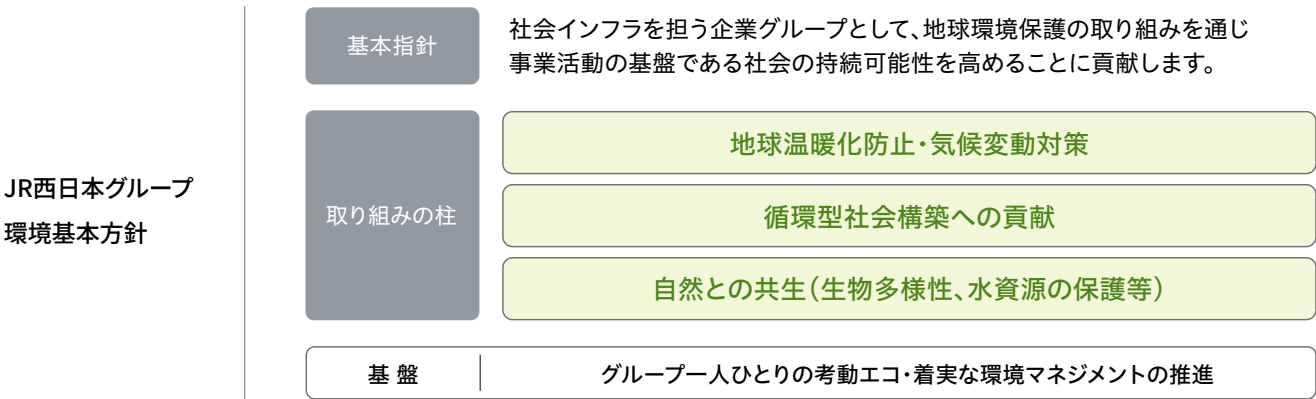
地球環境への取り組み
▶ <https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>



JR西日本グループ環境基本方針

私たちは、社会インフラを担う企業グループとして、地球環境の保護を通じ、長期ビジョン2032の「安全、安心で、人と地球にやさしい交通」と「持続可能な社会」の実現に貢献していくにあたり、「JR西日本グループ環境基本方針」を策定しました。取り組みの柱として「地球温暖化防止・気候変動対策」

「循環型社会構築への貢献」「自然との共生」の3つを掲げています。長期ビジョン2032、中期経営計画2025においては、これら3つの分野において、グループ共通と各カンパニーの目標指標を設定し、グループ一体で事業活動での環境負荷低減に取り組んでいます。



■ 長期ビジョン2032/中期経営計画2025の目標指標(KPI) ※太字は2025年度目標の前倒し達成

区分	目標指標	2024年度実績	目標値
グループ共通	CO ₂ 排出量 (連結スコープ1+2・2013年度比)	170万t-CO ₂ (▲21%)	2025年度 139万t-CO ₂ (対2013年度比▲35%) 2030年度 107万t-CO ₂ (対2013年度比50%)
	PETボトル水平リサイクル提供量	57t/年	2025年度 50t/年
	水使用量(連結売上高当たりの原単位)	5.7m ³ /百万円	2025年度 6.5m ³ /百万円
鉄道カンパニー	省エネルギー型車両比率	94.9%	2025年度 93% 2027年度 95%
	エネルギー消費原単位削減率 (2013年度比)	▲2.8%	2025年度 ▲5.5% 2027年度 ▲6.5%
	列車運転用電力の再生可能エネルギー 由来電力導入比率※1	新幹線4.7% 大阪環状線・JRゆめ咲線100%	2025年度 新幹線 6% 大阪環状線・JRゆめ咲線合計 60% 2027年度 新幹線10% 大阪環状線・JRゆめ咲線合計100%
	次世代バイオディーゼル燃料の鉄道での実用化	走行試験実施、結果良好	2025年度 気動車営業列車への実装
	駅ごみ・列車ごみリサイクル率	99.3%	2025年度 99%
	設備工事資材発生品リサイクル率	95.1%	2025年度 97%
	車両資材発生品リサイクル率	98.6%	2025年度 95%
物販・飲食カンパニー	コンビニエンスストア・土産事業の消費電力量 (年間消費電力の店舗面積当たりの原単位)	0.505千kWh/m ²	2025年度 0.553千kWh/m ²
ホテルカンパニー	プラスチック製品使用量の削減	・プラスチック製アメニティ※2 の環境配慮素材転換率100% ・使い捨てプラスチック製品使用量 約21t/年 ・客室提供飲料水紙製パックに切替え済	2025年度 プラスチック製アメニティなど※2の 環境配慮素材転換率100% 使い捨てプラスチック製品使用量10t/年 (対2019年度比▲70%削減) 客室提供飲料水のPETボトル使用ゼロ
ショッピングセンター カンパニー	CO ₂ 排出量 (年間延べ営業面積当たりの原単位)	0.0346t-CO ₂ /年 年間営業時間×千m ²	2025年度 0.0321t-CO ₂ /年間営業時間×千m ²
不動産カンパニー	賃貸物件からのCO ₂ 排出量(2013年度比)	3.2万t-CO ₂ /年	2025年度 4.4万t-CO ₂ /年(対2013年度比▲42%)

※1 新幹線は山陽新幹線および北陸新幹線の当社区間の列車運転用電力が対象

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





TCFD/TNFDに基づく情報開示

基本的な考え方

JR西日本グループは、地球環境保護を重要な経営課題と認識しており、「地球温暖化防止・気候変動対策」、「循環型社会構築への貢献」、「自然との共生（生物多様性、水資源の保護等）」の3つを取り組みの柱とする「JR西日本グループ環境基本方針」を定め、長期的な観点で検討を深め、取り組みを進めています。（参照URL: <https://www.westjr.co.jp/company/action/env/>）

地球環境の保護は将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であり、私たちは気候変動や自然関連のさまざまなリスクと機会の把握に努めるとともに、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」および「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の提言に賛同し、気候変動や自然関

ガバナンス

JR西日本グループは、持続可能な社会の実現に貢献し、長期にわたり持続的に発展していくため、地球環境保全の取り組みを推進しております。その推進体制として、代表取締役社長を委員長とし、本社部門を所管する業務執行取締役や主な部門長で構成する「地球環境委員会」を設置し、原則年2回以上、地球環境保護のグループとしての基本方針や環境に係る中長期の計画および目

戦略

【気候変動関連】

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

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

具体的な分析内容はP75～78の通りです。（分析は、社会が気候変動に積極的な緩和策を実施し気温上昇が抑制されるケースを1.5℃シナリオ（RCP※¹1.9）および2℃シナリオ（RCP2.6）として、一方、緩和策が不十分で気温上昇が抑制されないケースを4℃シナリオ（RCP8.5）として行いました。なお、定性的な分析内容は1.5℃シナリオ・2℃シナリオに基づいています。）

JR西日本グループは、環境長期目標「JR西日本グループ ゼロカーボン2050」を策定し、その目標として、グループ全体のCO₂排出量※²を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減（いずれも2013年度比）することを掲げております。また、このたび、2035年度に60%削減、2040年度に73%削減（いずれも2013年度比）の目標を追加で設定しました。

目標達成に向け、「長期ビジョン」および「中期経営計画2025」における地球環境保護の取り組みとして、省エネルギー型鉄道車両の導入等による省エネルギーのさらなる推進、再生可能エネルギー由来電力の導入や次世代バイオディーゼル燃料の実装等再生可能エネルギーの活用推進に取り組みます。併せて、MaaS等を通じた鉄道・公共交通の利便性向上や都市圏・都市間輸送に

連のリスクと機会ならびにその分析について、適切な情報開示を進めています。

なお、気候変動に関するリスクと機会ならびにその分析については、JR西日本グループの事業のうち、主要な事業部門を構成する、鉄道、物販・飲食、ホテル、ショッピングセンター、不動産の各事業を対象としております。また、自然関連のリスクと機会ならびにその分析については、事業拠点の規模や操業時の自然資本との接点の大きさの観点で対象の絞り込みを行い、総合車両所（鉄道車両の検査・修繕・改造工事等を行う車両工場）を対象としております。具体的な分析内容はP79、80の通りです。

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。

における鉄道の環境優位性の訴求強化を通じて旅客輸送のモーダルシフトを推進するなど、地域・社会と連携し、社会全体の脱炭素化に取り組んでいきます。

【自然関連】

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

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

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

汚染リスクの未然防止や発生した場合の被害を最小限にとどめる取り組みを行い、環境負荷の低減の活動を実施しています。

また、自然に配慮した事業推進を通じて、地域との協働の進展、環境負荷低減に資するグループ内企業の製品・サービスの販売の拡大といった機会を得ることも分かりました。具体的な分析内容はP79、80の通りです。

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

今後、JR西日本グループは、認識したリスクと機会に対して適切な対処を講

■ISO14001に準拠した当社独自の環境マネジメントシステム

環境方針 環境方針の制定

- 各箇所長が取り組みの方針を定めます。

Plan 計画 現状の把握、分析、目的・目標の設定

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

Action マネジメントレビュー 取り組みの見直し

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

じることで、社会インフラを担う企業グループとして長期持続的な企業価値向上を図りつつ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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

鉄道事業における自然への依存および影響の概況 ENCOREによる分析

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



TCFDのリスクと機会の定性的な分析内容

■ 想定されるリスクの一覧

※物販…物販・飲食、SC…ショッピングセンター									
種類	当社にとってのリスク	影響	鉄道	物販	ホテル	SC	不動産	対処	
脱炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）	政策と法	カーボンプライシング導入によるコスト負担の増加	大	○	○	○	○	●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（2025年9月時点5,000円/t-CO ₂ として運用中） ●省エネ機器の導入（高効率エアコン、LED照明、節水機器等） ●オンサイトPPA等太陽光発電設備の導入による小売電気事業者からの購入電力量抑制 ●テナントへの協力要請を通じたデマンド値の管理による契約基本料金の抑制	
	テクノロジー	排出規制によるグリーン投資額の増加	大	○	○	○	○	●サステナビリティファイナンス発行によるグリーン投資拡大への対応	
		次世代技術対応の開発費用の増加		○		○	○	●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		○		○	○	●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（2025年9月時点5,000円/t-CO ₂ として運用中）	
	市場	化石燃料の調達コストの上昇		○	○	○	○	●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	○	○	○	○	●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		○	○	○	○	●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	
		ZEH・ZEBの普及に伴う建築コストの増加					○	●国等の補助金制度活用（環境共創イニシアチブによるZEH支援事業など）	
		エシカル消費志向の社会への浸透		○	○	○	○	●鉄道の特性が発揮できる都市圏および都市間輸送における、MaaSを活用したグリーンでスマートな交通の実現 ●鉄道の特性が発揮できないと考えられる線区における環境の面でも地域に適した持続可能な交通体系について、地域とともに検討 ●環境やエシカル消費志向を考慮した事業展開（店舗設定など） ●公共交通と共存を図るEV駐車スペースの拡充 ●環境に配慮した商品企画、建築計画・設備仕様の採用（太陽光発電システムの導入・屋上緑化、および耐火構造の木造マンションなど） ●環境に配慮したモデルルームなどでの販売促進物の採用（エコ素材を使用した展示物および幀の使用、環境に配慮した備品購入、パンフレットのデジタル化など）	
	評判	自動車の電動化による鉄道の環境優位性の低下	大	○	○		○	●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 ●DBJ Green Building認証（日本政策投資銀行）、CASBEEなどの環境認証取得促進と情報開示 ●環境に配慮した標準仕様書策定 ●施工会社と連携した新規技術導入	
		ESG評価の低下による資金調達への悪影響	大	○	○	○	○	●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	
		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	○	○	○	○		
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	列車運転休止の増加によるお客様の信頼低下		○	○		○		
		台風・洪水の発生頻度増加による施設の被害の増加	大	○	○	○	○	お客様の被害低減、施設の被害低減の観点から各事業において以下の取り組みを推進 主に鉄道事業における取り組み 【鉄道施設の浸水対策】 ●重要施設（総合車両所・車両留置施設・信号機器室・指令所）を対象にハード・ソフト両面で浸水防止や車両避難対策を実施 【気象災害対応システムなどの導入】 ●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】 ●老朽化した木マクラギ区間のコンクリートマクラギ化による列車走行安全性・耐久性の向上 【計画運休の実施】 ●大型台風などの接近・上陸に対して必要に応じた車両避難を含め、計画運休を実施 ●計画運休・運転再開時における適切な情報提供 【異常時対応訓練の実施】 各事業に共通の取り組み ●危機管理マニュアルの整備 ●適切な休業、開閉店時間の繰り上げ・下げといった安全に配慮した事業運営 ●BCP対策（備蓄品の設置・BCP電源設置など）を新築オフィスビルで実施 防災設備設置の推進（止水板・防潮板など） 予備電源の確保・キュービクルなどを高層階に設置 ●行政と連携し、水没しないフロア、キュービクル、高架水槽を備えた建物を広域避難所として設定・提供（例：町屋ビル、横浜ポートサイドビル） ●ハザードマップ等を活用し、リスクを極小化して市場での競争力の向上（水害危険区域マシンの1階に住戸を設定しないといった適切な事業マネジメントなど）	
		施設被害による列車運転休止や事業の営業休止の増加	大	○	○	○	○	●列車運行の重要拠点である指令所などにおいてはBCPの観点から、電力会社の停電時に機能を維持できるよう非常用発電機を整備 ●電力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）	
		電力会社の停電による列車影響や事業の営業休止の増加	大	○	○	○	○	●列車運行に大きく影響する重要物品においてはBCPの観点から、サプライチェーンの「複線化」や一定量の在庫を確保	
		サプライヤーの物流寸断による資材不足		○	○	○	○	●鉄道施設の被害低減の取り組み（前述）の推進	
		損害保険料の増加		○				●建物の屋上・壁面緑化や高断熱資材の採用 ●地域冷暖房の導入による空調効率の向上 ●高効率空調機の導入による消費電力抑制	
		気温上昇による空調コストの増加		○	○	○	○	●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）	
		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		○				●食品衛生管理のさらなる徹底	
		気温上昇による食中毒発生リスクの増加			○	○	○	労働災害防止、労働環境改善の観点から以下の取り組みを推進 【熱中症対策】 ●空調服など対策備品の整備、WBGT値の活用、作業の朝夕時間帯の活用 ●車両の乗務員室の空調整備 【鉄道システムの再構築】 ●地上検査の車上化・センサーネットワーク化、MMS技術を活用した測量、工事の機械化・自動化などによる沿線作業の省力化 ●車両への機能集約など地上設備のシンプル化による沿線作業の省力化	
	慢性リスク	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							



TCFDのリスクなどの定量的な影響想定

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

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

よび運輸収入への影響については、1.5℃シナリオ・2℃シナリオおよび4℃シナリオにより算出しました。(影響想定などの試算結果はP78の図表のとおりです。)

とりわけ物理的リスクおよび運輸収入への影響については、1.5℃シナリオ・2℃シナリオと比較し、4℃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の前提条件

移行リスク	項目	試算に用いた予測データの出処	2030年の影響想定	
			4℃シナリオ	1.5℃・2℃シナリオ
	カーボンプライシングによるコスト負担の増加	IEA「World Energy Outlook 2024」	-	140USD/t-CO2 (2030年・NZEシナリオ/先進国) 為替レート: 1USD=149円で換算
物理的リスク	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処	2050年の影響想定	
			4℃シナリオ	1.5℃・2℃シナリオ
	自然災害増加による設備被害額の増加	国土交通省気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会 「気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言」 (令和3年4月改訂)	現状の水準と比べ 発生頻度 約4倍	現状の水準と比べ 発生頻度 約2倍
	自然災害による運休増加による収入減			

移行リスクと物理的リスクの定量的な影響想定(財務インパクト)

移行リスク	項目	2030年の影響想定	
		4℃シナリオ	1.5℃・2℃シナリオ
	カーボンプライシングによるコスト負担の増加	-	+223億円/年
物理的リスク	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℃シナリオ	1.5℃・2℃シナリオ
	自然災害増加による設備被害額の増加	100億円/年	30億円/年
	自然災害による運休増加による収入減	45億円/年	15億円/年

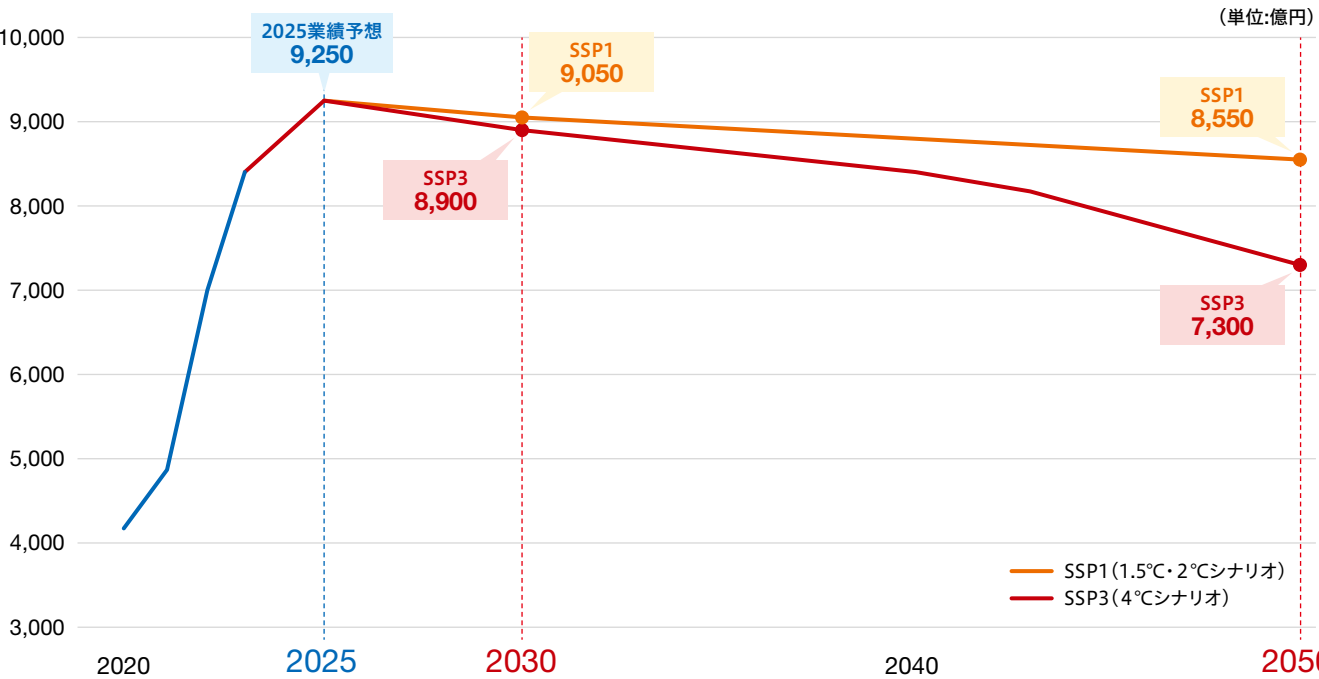
鉄道運輸収入の推移試算

気候変動研究において、分野横断的に用いられるシナリオである社会経済シナリオの人口・GDPのデータをもとに、2050年までの鉄道運輸収入の推移を試算しました。

人口推移データは国立環境研究所「日本版SSP市区町村別人口推計」、GDPデータはIIASA(国際応用システム分析研究所)“Socioeconomic Projections of the Shared Socioeconomic Pathways (SSPs) Release 3.1”のデータを参照し、当社営業エリアにおける人口動態の変化や国内の

GDPの変化の予測に基づき、「JR西日本グループ中期経営計画2025」後の推移を試算しています。(ここでは1.5℃シナリオ・2℃シナリオ=SSP1、4℃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。





2024年度取締役会における議論・協議の概要、社外取締役の主な意見

テーマ	社外取締役からの意見など(主要なものをピックアップ)
安全性向上	● 安全に関して手順・手続きだけでなく、その目的や意義についても教育を充実すべき。 ● 社会人採用での従業員や若年世代の従業員の特性を踏まえ、安全性向上に向けた取り組みを進めることが重要。
主要事業の活性化・構造改革	● 日本の将来像を踏まえると、効率的な投資を行うため、鉄道事業の基盤などについては、他社との共通化をより推進すべき。 ● お客様からのご意見を分析し、本質的な課題を特定したうえで、施策につなげていくべき。 ● 予見できる技術の進化から、実現可能な応用開発についての検討を加速させていくべき。 ● 大阪・関西万博開催に伴う効果をより広域に、また、万博終了後にも波及させることが重要であり、それに資する取り組みをさらに進めるべき。
不動産・まちづくり	● 事業を通じて創出をめざす社会的価値について、環境問題やSDGsといった面からも検討を進めるべき。 ● 行政に加え、事業者などとも協力関係を築きながら、長期的なまちづくりに取り組んでほしい。 ● 中長期的なトレンドを踏まえ、開発後の価値向上プランを検討すべき。 ● 価値創造、価値発信を広域的に行うべき。
デジタル戦略	● 安全性に関して確認したうえで、新たなサービスを開始すべき。 ● わかりやすさの観点から自社サービスの最適化・一体化を求めていくべき。
財務戦略・株主還元	● 事業間のシナジーや運賃規制の背景に関して、投資家への説明をより充実させるべき。 ● 公募増資により計画されていた施策が概ね完了したことやコロナ前水準のEPSへの回復について、投資家への説明を実施すべき。
人財戦略	● トップマネジメントの育成は会社の将来をも左右する重要な事柄であり、非言語的なスキルや企業文化を伝承することなどにより、当社らしい次世代の経営人財を育成する必要がある。 ● 社会人採用に関し、採用前には企業理念の周知、採用後には、キャリアや評価、当社特有の価値観・企業文化につながる仕掛けを行うことなどにより、定着率のさらなる向上をめざしてほしい。
ガバナンス	● 海外進出にあたっては、コンプライアンスをより強化すべき。 ● グループ会社の役員については、事業推進とコンプライアンス・ガバナンスの両面から適性を踏まえ、選任・配置すべき。 ● 事象の発生から通報まで時間を要すると状況が悪化する可能性があるため、躊躇なく相談してもらえるようなアプローチを進めていくべき。 ● 金利の動向などの外部環境の影響を受けやすい不動産事業では、ガバナンスを適切に効かせたうえで、事業を推進すべき。

役員報酬(取締役の報酬制度の概要)

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、かつ「JR西日本グループ中期経営計画2022」も踏まえた報酬体系を構築すべく、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」)について人事報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年2月24日開催の取締役会において決定方針を決議いたしました。

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

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

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

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

会社業績分、個人業績分のいずれについても、前事業年度の期首に掲げた各指標の目標に対する達成状況に応じて、定

量的・定性的に評価を行います。

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

個人業績分の業績指標は、各取締役が担当する部門における主要なKPIを業績指標とします。なお、指標の達成状況および定性的評価に応じて、個人業績分は0～200%の範囲で変動します。

株式報酬として譲渡制限付株式を交付します。株式報酬の額については、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。なお、株式報酬の付与対象者において、法令違反行為を行った場合その他譲渡制限付株式割当契約に定める一定の事由に該当する場合は、当社は、取締役会で決議のうえ、割当株式の全部を当然に無償で取得します。(クローバック・マルス条項)

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

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額の決定については、上記方針を踏まえたうえで、取締役会の決議により代表取締役社長に一任します。

具体的決定にあたっては、報酬決定の公正と信頼を確保する観点から、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、審議を経ることとします。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

※1 代表取締役社長などは会社業績分のみを適用します。
※2 すべての業績指標が前事業年度の期首に掲げる目標に達した場合。

取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組み

2023年度の実効性評価では、中長期的な企業価値向上や戦略の議論が活発になされ、議論の内容・質が向上していること、また、監視・監督機能の強化に向けた取り組みや社外取締役と監査等委員会のコミュニケーションのさらなる充実を図る取り組みの実施状況を踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、価値創造に向けた課題に関する議論をさらに深めるべきこと、モニタリングについては、課題やプロセスに重点を置いた議論ができるようさらなる工夫を図ること、取締役会として備えるべきスキルを継続的に検討し、さらなる知見の向上に努めることなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が主に社外取締役から提起されました。

この結果を踏まえ、2024年度の実効性評価では、価値創造や中長期的な課題に関する議論の深度化、課題やプロセスに重点を置いた議論に向けたモニタリング方法のさらなる工夫、環境変化への対応に向けた取締役会としての知見の向上に、重点的に取り組みました。

2024年度におきましても、求められる役割や責務を適切に果たしているか評価し改善を図るため、取締役会実効性評価を以下のとおり実施しました。

2024年度取締役会実効性評価の実施概要 2024年度取締役会実効性の評価結果 2025年度取締役会における取り組み課題

- 取締役に対するアンケート：
2024年12月～2025年1月
- 取締役による議論：
2025年1月
- 取締役会への評価結果報告：
2025年2月

アンケートや議論の結果、価値創造・成長戦略の推進に向けた議論の内容・質や、重点的な議論によりモニタリング機能が向上していること、環境変化への対応に向けた知見の向上を含め、取締役会の構成やスキル・マトリックスなどが適切であることを踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、安全性向上や価値創造に向けた課題に関する議論をさらに深めるべきこと、主要なグループ会社も含めモニタリングの精度向上を図ること、そのために、取締役会の運営をさらに効率的・効果的なものに改善することなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が提起されました。

監査等委員会における実効性評価

監査等委員会の実効性について議論を行い、内部監査部門との課題の共有などにより、十分な連携が図られていることを確認しました。

なお、グループガバナンス向上に向けて、グループ会社監査役への支援とグループ監査役全体のチーム力向上を図ってまいります。

■ オフサイトミーティングの開催状況

開催月・意見交換部署など	
2024年 8月 働き方検討プロジェクトチーム	2025年 5月 安全推進部 8月 イノベーション本部

■ 現地視察などの実績

実施月・視察箇所
2024年 9月 イノゲート大阪 11月 森の芸術祭 晴れの国・岡山



森の芸術祭 晴れの国・岡山

当社取締役会は有効に機能していると評価しておりますが、引き続き、取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向け、以下の取り組みを進めてまいります。

1. 取締役会における議論の内容・質のさらなる向上について
取締役会規則に定める協議事項などを活用し、当社グループの基盤となる安全性向上やまちづくりにおけるステークホルダーに提供する価値など、企業価値向上に資する議論をさらに深めてまいります。
2. 監視・監督機能のさらなる向上について
主要なグループ会社の業務執行責任者による業務執行状況報告なども含め、モニタリングの精度をさらに向上してまいります。
3. 取締役会運営のさらなる改善について
取締役会における議論をより活性化させるため、さらに効率的・効果的な議事運営の工夫をしてまいります。
4. 以下の事項につきましては、従来から取り組んでおりますが、取締役会の実効性向上に向け、継続的に取り組んでまいります。
 - ①情報伝達体制の整備
取締役会の監視・監督機能の強化に向け、社外取締役への情報伝達体制を整備しております。
具体的には、取締役会において本質的かつ実効的な議論を行うべく、社外取締役に対し、取締役会議案などについて論点や社内における議論経過などを事前に説明しております。また、取締役会以外にも機会を設け、重要な経営課題などに関する説明を行うとともに、経営実態および施策背景などに関する情報提供として、現地視察などを実施しております。
さらに、取締役会における指摘、質問等に対する必要な追加説明などを、直近の取締役会などにおいて実施しております。
 - ②協議事項の設定による議論の充実
決議事項および報告事項に加え、中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題などに関し議論する協議事項を取締役会規則に定め、中長期的な視点から継続的かつ充実した議論を行っております。
 - ③取締役会における議論内容等の共有
取締役会における議論内容、指摘事項を執行役員なども出席するグループ経営会議でフィードバックし、施策の推進や立案などに活用しております。

非財務データ(人財)

非財務データ(人財)

項目		単位		実績					備考(報告範囲など)	
				2020	2021	2022	2023	2024		
人財育成	総研修時間	時間	*1	-	355,531	454,914	1,371,701	1,714,143	正社員	
	一人あたりの研修時間	時間	*1	-	11.1	20.2	62.0	72.8	正社員	
	資格取得支援実績	人	*1	397	670	544	2,164	3,223		
		千円		7,310	13,350	10,414	66,979	108,733		
	新任管理職を対象とした研修の受講率	%	*1	100	100	100	100	100	医療職を除く正社員	
	管理職の内部登用率	%	*1	99.7	99.6	98.6	97.0	96.3	医療職を除く正社員	
	執行役員等の内部登用率	%	*1	97.3	97.3	97.7	98.0	98.0		
	次世代経営人財準備率	%	*1	-	-	167	221	175	重要ポストを担うことができる候補者の準備率	
ダイバーシティ&インクルージョン	人員	フルタイム社員数	人	*2	31,906	31,173	29,665	28,438	28,622	
		パートタイム社員数	人	*2	333	426	511	596	655	うちシニア社員577名
		女性社員比率	%	*2	14.4	14.8	14.8	15.2	15.3	
		シニア(再雇用)社員比率	%	*2	11.1	13.6	15.2	15.6	15.3	
		有期契約社員比率	%	*2	5.0	3.8	3.0	2.2	2.1	
		社会人採用社員比率	%	*2	11.8	12.9	13.8	16	16	正社員
		管理職比率	%	*2	5.6	5.7	6.1	6.2	6.3	正社員
		女性管理職比率	%	*2	2.3	2.3	2.3	2.8	3.3	管理職 他社からの出向受社員等を除く 2025年3月31日現在:3.9%(出向受等除く)、4.3%(出向受等含む)
		中途採用管理職比率	%	*2	4.3	4.3	4.2	4.5	5.1	管理職
		女性リーダー層比率	%	*2	3.2	3.9	4.6	5.4	6.2	正社員 他社からの出向受社員等を除く 2025年3月31日現在: 6.8%(出向受等除く)、7.0%(出向受等含む)
	ダイバーシティ&インクルージョン	女性リーダー層比率(管理職除く)	%	*2	3.4	4.4	5.3	6.2	7.2	正社員 他社からの出向受社員等を除く 2025年3月31日現在: 7.8%(出向受等除く)、8.0%(出向受等含む)
		外国籍総合職社員数	人	*2	9	11	11	10	21	正社員
		フルタイム当量(FTE)	FTE	*2	32,109	31,420	29,953	28,768	29,393	所定労働時間(7時間45分)にて算出
		障がい者雇用率	%	*3	2.85	2.83	2.86	2.94	2.89	特例子会社 株式会社JRx西日本あいウィルとの合算値
		労働組合に所属する社員の割合	%	*2	96.5	96.6	98.2	96.5	93.7	正社員
		労働協約を適用する社員の割合	%	*2	96.4	96.6	98.2	96.5	93.7	正社員
		取締役数	人	*1	15	13	17	17	15	
役員	役員	女性取締役数	人	*1	1	1	2	3	3	
		女性取締役比率	%	*1	6.7	7.7	11.8	17.6	20.0	
		社外取締役数	人	*1	5	5	8	8	7	
		社外取締役比率	%	*1	33.3	38.5	47.1	47.1	46.7	
		役員数	人	*1	49	47	52	60	62	
		女性役員数	人	*1	3	3	4	5	8	
		女性役員比率	%	*1	6.1	6.4	7.7	8.3	12.9	

項目		単位		実績					備考(報告範囲など)	
				2020	2021	2022	2023	2024		
ダイバーシティ&インクルージョン	賃金	平均賃金(男性)	千円	*1	6,060	5,632	5,868	6,507	6,674	パートタイム社員を含む全社員
		平均賃金(女性)	千円	*1	4,359	4,209	4,552	5,203	5,461	パートタイム社員を含む全社員
	採用・離職	新入正社員数	人	*1	837	622	360	683	1,596	
		女性新入正社員数	人	*1	212	191	113	132	234	
		女性新入正社員比率	%	*1	24.7	29.7	31.4	19.3	14.6	
		FTEあたりの平均採用コスト	千円	*1	244	236	271	146	200	医療職および管理職を除く
		新卒採用社員の定着率(3年間)	%	*2	93	92	94	89	83	医療職を除く正社員
		新卒採用社員の定着率(5年間)	%	*2	89	91	88	82	81	医療職を除く正社員
		総離職率	%	*1	-	5.3	6.1	5.7	5.0	
		自発的な離職率	%	*1	-	2.4	2.6	2.3	1.9	
	育児・介護	育児休職制度利用者数	人	*1	-	1,315	1,466	1,571	1,590	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
		男性の育児休職制度利用者数	人	*1	-	572	756	869	901	※2022年10月より産後パートナー休暇を新設
		男性の育児休職取得率	%	*1	31.5	37.8	54.8	67.0	72.0	※2022年10月より産後パートナー休暇を新

