



JR WEST GROUP INTEGRATED REPORT 2025

JR西日本グループ 統合レポート
— 価値創造報告書 —

もっとながる。未来が動き出す。

つながる。一人ひとりの物語が。
つながる。想像もしていなかった出会いが。

もっと自由に、もっと快適に。
暮らしが生まれ変わっていく。

どこにいても安全、安心が感じられる。
自分らしく毎日を楽しむ。
ふれあいや新たな発見にワクワクし、笑顔が広がる。

「つながる」の先にある、
一人ひとりの暮らしを進化させ、
心が動く未来をつくっていく。

もっとつながる。未来が動き出す。



目次

大切にしている価値観	3	コーポレート・ガバナンス	
トップメッセージ	7	コーポレート・ガバナンス	93
めざす未来に向けた価値創造プロセス		特別座談会	101
長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー		グループリスクマネジメント	106
JR西日本グループの価値創造モデル	13	企業倫理・人権	109
グループの価値創造を加速するドライバー	15	情報セキュリティ	115
中期経営計画2025	17	データ集	
長期ビジョン2032・経営の重要課題(マテリアリティ)	19	非財務データ(環境)	119
CFOメッセージ	21	第三者保証	121
CDMOメッセージ	25	非財務データ(人財)	123
JR西日本グループのマテリアリティ		事業分野別概況	125
安全、安心で、人と地球にやさしい交通	27	11カ年財務サマリー	129
人々が行きかう、いきいきとしたまち	37	財務諸表	131
一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし	43		
持続可能な社会	55		
【特集】マテリアリティへの対処に向けたオープンイノベーション	63		
地球環境	65		
価値創造の源泉であるひとづくり	81		

編集方針

本レポートは、JR西日本グループにおけるさまざまな取り組みと、それがもたらす価値についてお伝えし、多様なステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図ることを目的として発行しています。本年度は当社グループのマテリアリティごとに取り組みを紹介し、JR西日本グループのめざす姿、その実現に向けた価値創造ストーリーをより明確にすることを目的に編集をしています。

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

情報開示体系

報告対象期間

原則として2024年4月～2025年3月

主要な参照ガイドライン

国際統合報告フレームワーク

〔価値報告財団(VRF)〕

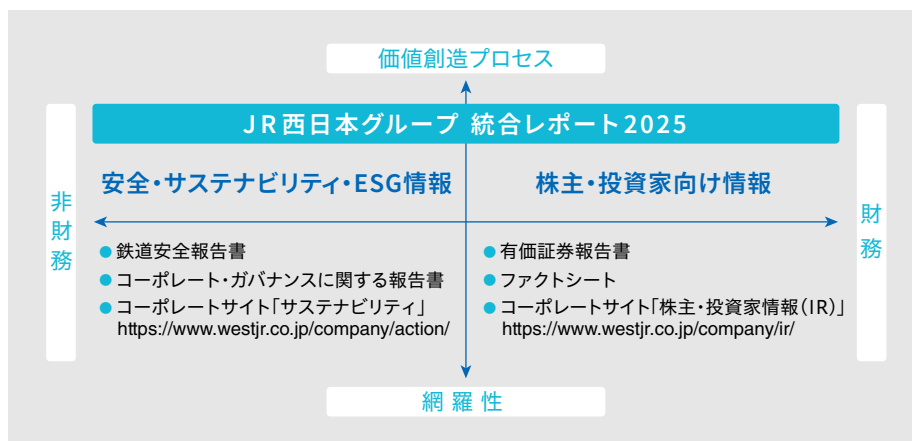
価値協創ガイダンス 2.0

〔経済産業省〕

報告対象範囲

原則としてJR西日本グループ

(一部、単体での取り組みも含めています)



見通しに関する注意事項

このレポートでは、JR西日本グループの事業、産業および世界の資本市場についてのJR西日本グループの現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。これらの将来の展望に関する表明には、さまざまなリスクや不確かさがつきまといています。通常、このような将来への展望に関する表明には、「かもしれない」、「でしょう」、「予定する」、「予想する」、「見積もる」、「計画する」、またはこれらに類似する、将来のことを表現する言葉が用いられています。これらの表明は、将来への予定について審議し、方策を確認し、運営実績やJR西日本グループの財務状況についての予想を含み、またはその他の将来の展望について述べています。

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

- ・財産もしくは人身の損害に関する費用、責任、収入減、もしくは悪い評判
- ・経済の悪化、デフレおよび人口の減少
- ・日本の法律、規則および政府の方針の当社グループ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や情報通信システムの不具合による、鉄道その他業務運営の阻害

このレポートに掲載されたすべての将来の展望に関する表明は、JR西日本グループに利用可能な情報に基づいて2025年10月末現在においてなされたものであり、JR西日本グループは、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。



JR西日本グループ「私たちの志」

JR西日本グループは「福知山線列車事故のような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

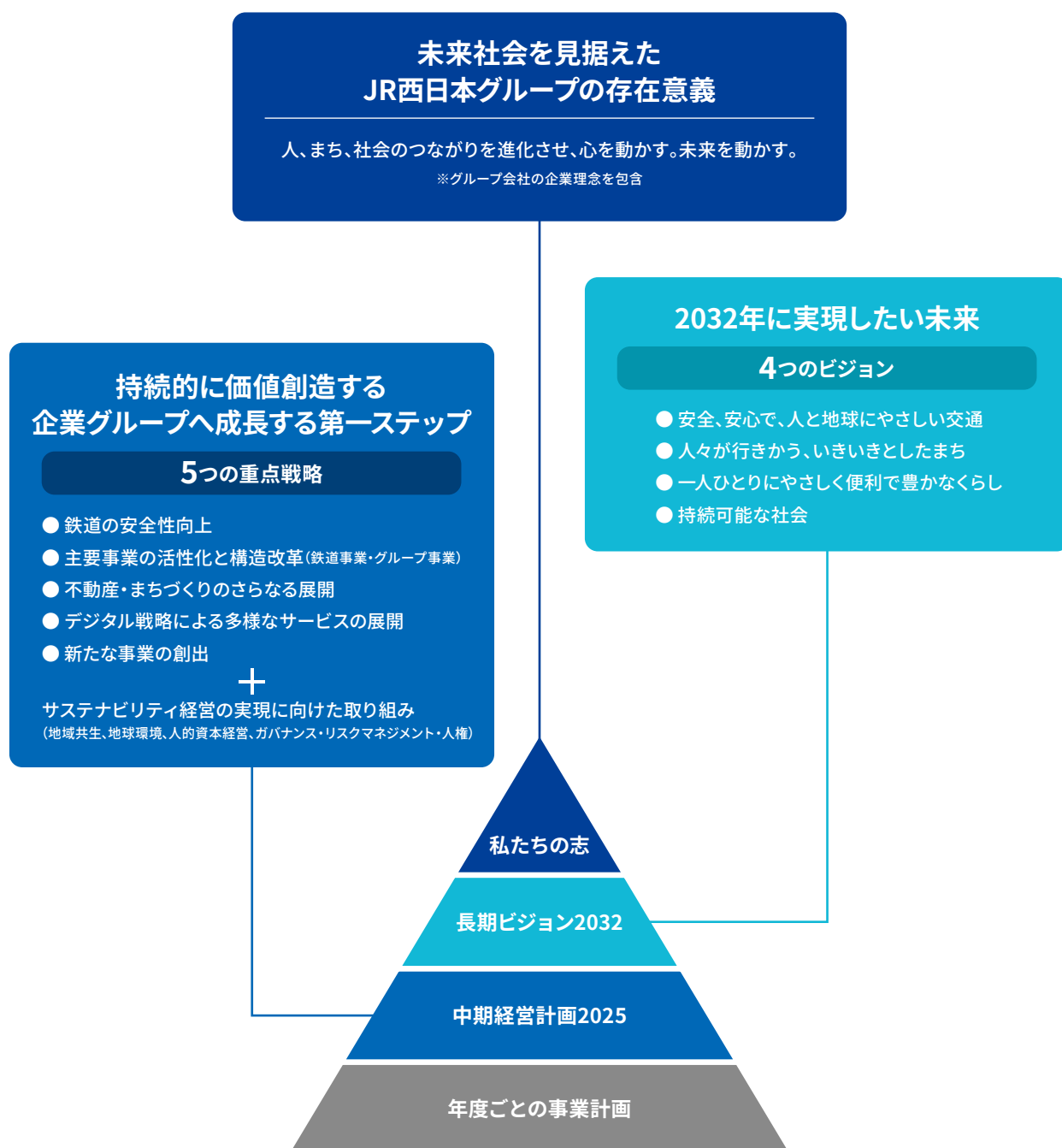
人、まち、社会のつながりを進化させ、 心を動かす。未来を動かす。

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。

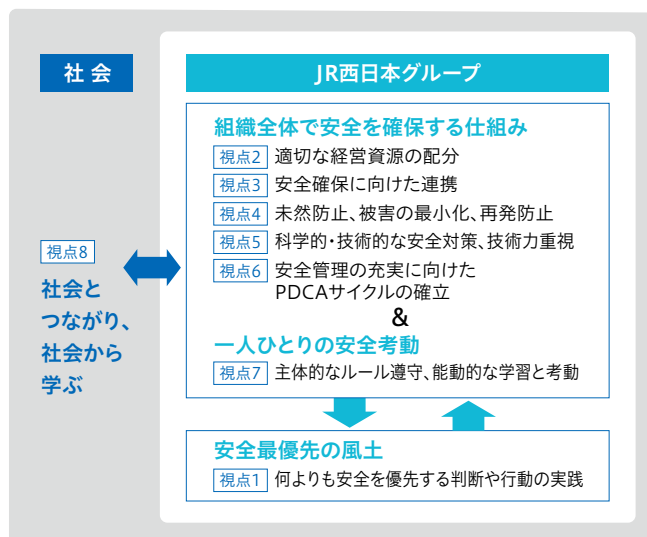
第1項に定めるとおり、私たちは、お客様のかけがえない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げるため、安全を追求し続け、弛まぬ努力を積み重ねていきます。

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し、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上げられる。
2. 安全の確保に最も大切な行動は、基本動作の実行、確認の励行および連絡の徹底である。
3. 安全の確保のためには、組織や職責をこえて一致協力しなければならない。
4. 判断に迷ったときは、最も安全と認められる行動をとらなければならない。
5. 事故が発生した場合には、併発事故の阻止とお客様の救護がすべてに優先する。



持続可能で活力ある西日本の未来を描いていく。
「私たちの志」を羅針盤に、直面する社会課題に向き合い、
心と未来を動かし、めざす未来に進んでいきます。



代表取締役社長

倉坂昇治

**JR西日本グループに寄せられるご期待の大きさ、それに応えていく責任の重さ。
めざす未来に進む「仲間」の一員として、皆の思いを代表して経営に臨んでいきます。**

代表取締役社長に就任し、改めて、鉄道を中心とする社会インフラを担う企業としての責任の重さを実感いたしました。当社グループにとって、「安全」がすべての事業の基盤であり、安全性を高め続ける取り組みを通じ、お客様に安心してご利用いただき、社会や経済の基盤を守り、その発展に貢献するという使命を果たしていく所存です。

就任後にさまざまなステークホルダーの皆様と対話した中で、地域のにぎわいづくりや交流人口の拡大など、当社グループに寄せられるご期待の大きさを感じました。人口減少や自然災害の激甚化など、社会課題が顕在化していく中で、インフラサービスを提供し、多くのお客様との接点、地域とのつながりを持つ当社グループは、今後ますます役割を果たしていく必要があります。

また、当社グループが事業活動の中で培ってきた種々の組織能力に、対話を通じて改めて気づかせていただくことも多くありました。これらの能力を、未来を動かす具体的な力に変えていくためには、さまざまなパートナーの皆様との「共

創」が鍵を握ります。「共創」を通じて、現在の事業領域をさらに広げ、社会課題の解決に「挑戦」することが、「私たちの志」に込めた思いであり、心が動き、未来が動くのだと考えています。この「共創」と「挑戦」は当社グループの成長におけるキーワードとして、今後も大切にしていきたいと思います。

「挑戦」の担い手である「共に働く仲間」― グループ会社を含めた社員とも、各事業エリアで対話の場を設け、仕事への思いや誇り、将来に向けた期待などを語り合いました。率直に思いを伝え続けることもリーダーの役割の一つであると認識しています。こうした双方向のコミュニケーションを通じて、私自身が、共に働き、めざす未来に進む「仲間」の一員として、的確な経営判断と実行という役割を果たし、皆の思いを代表して経営に臨んでいきたいと考えています。

これからも、鉄道の安全を基盤とし、社員の思いや誇りを大切に、「共創」と「挑戦」により、ステークホルダーの皆様からのご期待にお応えできるよう、全力で取り組んでまいります。

2024年度の振り返り

**北陸新幹線金沢・敦賀間開業、大阪や広島での開発プロジェクトの開業など、4期連続の増収増益に結実。
地域や社会とのつながりを進化させた1年でした。**

2024年度は、「私たちの志」のもと、「JR西日本グループ中期経営計画2025」(以下、「中期経営計画」)をアップデートし、「長期ビジョン2032」(以下、「長期ビジョン」)の実現に向けた取り組みを加速させた1年でした。

経営の最優先事項である鉄道の安全性向上については、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の決意のもと、組織全体で安全を確保する仕組みと安全最優先の風土の構築に取り組んでいます。実態把握に基づいた安全対策を着実に実行するなど、「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ました。「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」(以下、「鉄道安全考動計画」)に基づき、ホームや踏切の安全対策、地震対策などのハード整備を着実に進捗させています。また、「現場の判断を最優先するマネジメント」や

「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを意識した考動を推進するとともに、実践的な訓練を積み重ねるなど、ソフト面での取り組みにも力を入れてきました。

また、モビリティサービス分野、ライフデザイン分野の双方において、グループ一体となって進めてきたプロジェクトが数多く開業を迎えました。

2024年3月に北陸新幹線金沢・敦賀間が開業し、1年間で816万人(金沢～福井間)のお客様にご利用いただくなど、新たな流動が生まれ、北陸地域内外での交流の促進につながっています。

2024年7月に大阪駅西部エリアで「イノゲート大阪」と「THE OSAKA STATION HOTEL」、2025年3月には、うめきたエリアで「うめきたグリーンプレイス」も開業しました。各エリアは歩行者デッキで結ばれ、西日本最大のターミ



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、私たちも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。

経営環境と課題

**さまざまな課題に直面する、厳しさを増す経営環境。
しかし、それはリスクばかりでなく、新しいチャンスでもあると捉えています。**

人口減少の加速、物価や金利の上昇、自然災害の激甚化、インフラの老朽化など、さまざまな課題に社会が直面す

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、経営環境は厳しさを増していきいます。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ます。さらには、装置・部品の共通化、外国人の雇用や人材育成をはじめ、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。



ライフデザイン分野の展望

**持続的に成長する企業グループとなるために。
JR西日本グループの強みを活かした挑戦を加速させていきます。**

コロナ禍の経営危機を踏まえて、必ずしも移動と連動しない事業分野であるライフデザイン分野を拡大させ、最適な事業ポートフォリオを構築していくことが、当社グループの持続的な成長に向けて重要な課題であると認識しています。

不動産、まちづくり分野では、大阪や広島の大規模プロジェクトの効果を最大化していくとともに、市場規模が大きな首都圏での流動性の高い資産の拡大や、私募ファンド、私募リートの有効活用などに取り組むことで、さらなる成長をめざしていきます。

また、顕在化する社会課題の解決にも挑戦しています。当社ははじめ、金融やDXに関するパートナーなど幅広い連携のもとに進める総合インフラマネジメント事業である「JCLaaS(ジェイクラス)」を2024年2月からスタートしています。近年、道路や上下水道といった社会インフラの老朽化が大きな社会問題となっており、地方自治体の皆様と対

話していても、その課題の深刻さがしばしば話題にのぼります。当社グループが保有する鉄道をはじめ、道路や橋など、インフラ設備の建設や維持における多様なスキルとノウハウを活かし、インフラを守る事業に参画することで、民間企業として地域の基盤を支えるところで役立てればと考えています。

デジタル戦略について、当社グループの強みは、リアルとデジタルの両面で豊富な経営資源を有していることです。日々500万人のお客様がグループのサービスを利用され、これらのサービスが共通IDをもとに、お一人おひとりのニーズにあったマーケティング活動につなげることが可能であるということです。こうした強みを活かして、「WESTERアプリ」、「モバイルICOCA」、さらに今年度新たにスタートしたコード決済サービス「Wesmo!」を連携させた展開を進めていきます。

JR西日本グループの原動力となる人財への想い

**多様な社員がそれぞれに創意工夫できる環境を整え、
それを未来へと向かう大きな力にしていきたいと考えています。**

当社グループの事業運営において、人財こそがすべての根幹であり、未来に進む原動力です。急速に変化する経営環境においては、これまでの事業を着実に深掘りして進めていくことに加え、デジタルの領域を含めた新しいビジネスモデルの構築など、さまざまな挑戦が必要になってきます。

未経験の仕事に挑戦していくためには、情熱や創意工夫が重要であり、私たち経営者は、自らチャレンジ精神を発揮するとともに、社員一人ひとりが挑戦しながら活躍できる環

境を整えていく必要があります。デジタルツール環境の整備や諸制度の改正など、社員の挑戦を後押しし、業務を通じて社員が成長を実感できる仕組みを整えていきます。また、事業領域が拡大する中では、ジェンダーや国籍、採用形態などにとらわれない、さまざまな価値観を持つ人財が結集し、多様性を発現していくことが事業活動の基盤になります。

社員が健康で、働きがいを感じられなければ、力を発揮できません。それぞれのライフスタイルに応じた働き方を進めるとともに、それに対応できる場所を実現するため、有志によるワークショップを通じて社員たちの声を採り入れたオフィス改革にも取り組んできました。

社員との対話においても、資源は有限ですが、創意には無限の可能性あることを伝えています。多様な社員がそれぞれに知恵を出し合い、創意工夫をし、それを未来へと向かう大きな力につなげていきたいと考えています。



社員との対話の様子



気候変動への対応と事業とのかかわり

世界的に深刻さを増す気候変動。

環境にやさしい交通モードである鉄道の特性を活かし、地球環境の保護に貢献していきます。

気候変動に起因する大災害が発生するなど、世界的にその脅威が増し、我が国においても今夏の猛暑など、人々の行動に影響が出ています。

地球環境保護への取り組みは、サステナビリティ経営の観点からも非常に重要です。当社グループは、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定するとともに、今回新たに2035年度、2040年度の中期目標も定め、鉄道の運転用電力のうち再生可能エネルギーの比率を高めるなど、2050年度のカーボンニュートラルに向けた取り組みをこれからも着実に進めていきます。

また、鉄道は他の交通機関と比較して、CO₂排出量が極めて少なく、環境にやさしい交通モードです。その環境特性

をお客様に広くご認識いただき、他の交通モードからの転換など社会行動変容につなげることができれば、地球環境保護に大きく貢献できると思っています。具体的には、東海道・山陽・九州新幹線では法人契約に基づくCO₂実質ゼロ化サービスである「GreenEX」の導入や、鉄道事業者と沿線自治体による地域脱炭素推進コンソーシアムである「関西まちWe'll(ウェル)」を通じた沿線地域への再生可能エネルギー電源の普及促進など、社会の行動変容に向けた取り組みを進めています。

当社グループにおける環境目標はもとより、鉄道の特性を活かしながら、脱炭素社会の実現に向けて貢献してまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

JR西日本グループ丸となった「共創」と「挑戦」を続け、未来を動かしていきます。

当社グループの未来を思い描くとき、私の中に必ず浮かんでくる言葉があります。それは「私たちの志」の中で語られている、「心を動かす。未来を動かす。」という言葉です。この「未来」には、当社グループの未来と、共に歩んでいく社会や地域の未来が重ねられています。そこに私たちの存在意義があると考えています。

改めてこの一年を振り返ると、リアル、デジタルでのさまざまなプロジェクトを通じ、人、まち、社会とのつながりが進化し、こうした取り組みが業績面にも結びついたと感じてい

ます。その結果、社員の待遇改善など人的資本の充実や株主の皆様にお約束してきた配当や自己株式取得による還元を行うことができました。

私たちは、持続可能で希望が持てる社会づくりに貢献し、その先の一人ひとりが思い描く暮らしを実現することを「私たちの志」という羅針盤によって、社会にお約束しています。これからも「共創」と「挑戦」により、直面する社会課題に向き合い、心と未来を動かし、めざす未来に進んでいきます。



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

「私たちの志」「長期ビジョン2032(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。

私たちの志 | 人、まち、社会のつながりを進化させ、

インプット

特徴的な立脚資本 ▲ 独自のケイパビリティ

財務資本

キャッシュ創出力
財務基盤の健全性

製造資本

交通ネットワーク、
まちづくり拠点、不動産
多様で日常・非日常にわたる
顧客接点

知的資本

複雑なインフラを
安全かつ安定的に
構築・運営する技術・組織
イノベーションを共創する
パートナーシップ
社会的・商業的
コンテンツ編集ノウハウ

人的資本

人財の多様性
人財開発・育成
(データ分析力含む)

社会関係資本

お客様・地域とのつながり

自然資本

エリア内に存在する
自然・景観・文化

お客様・社会からの
信頼に応え
安心の実現に向け
努力し続ける「力」

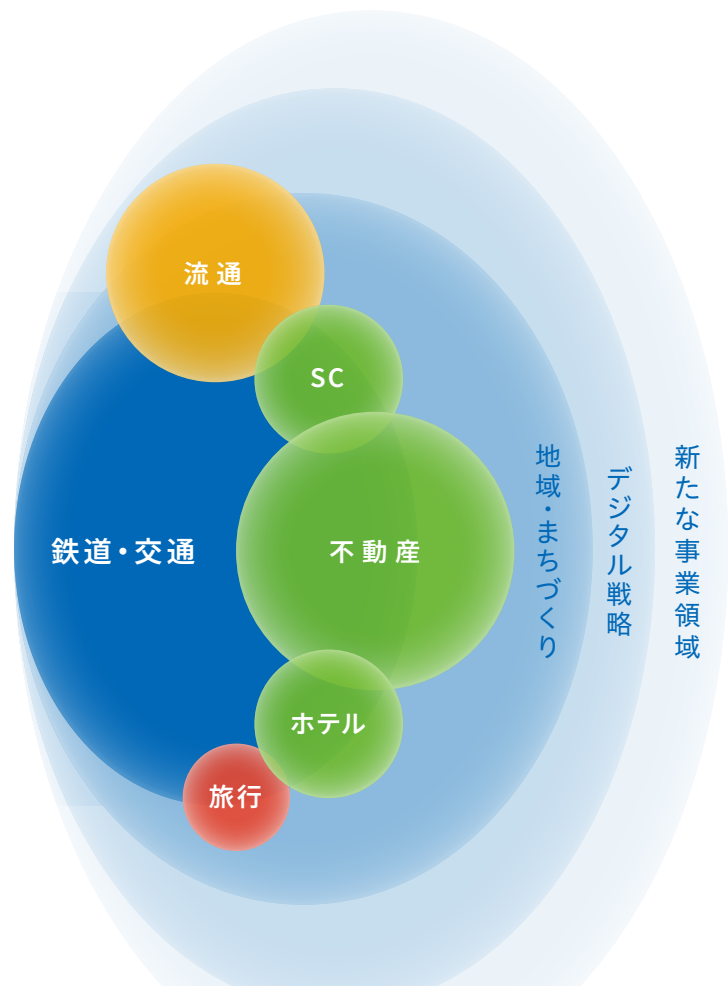
人・モノ・情報の
トラフィックを
創り出す「力」

まち・社会を最適に
再編集する「力」

地域の価値を見出し
ともに向上する「力」

豊富なデータから
ソリューションを
提供する「力」

事業活動



サステナビリティ経営の

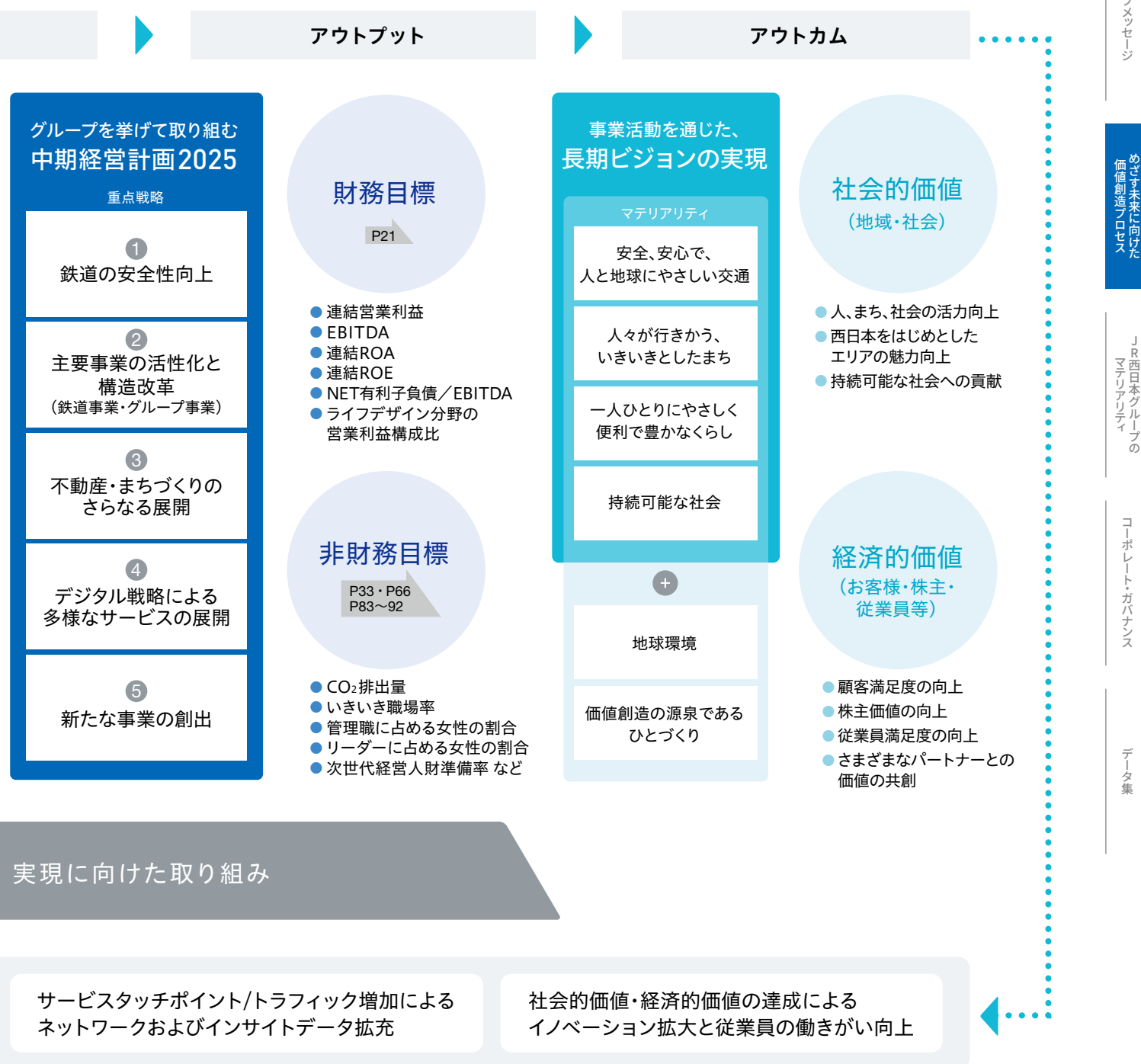
事業を通じた社会的価値創出による
安心・信頼とつながりの向上

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います。これに加え、地域・まちづくりのさらなる展開、グループデジタル戦略によるシナジーの最大化、新たな事業の創出に取り組み、「長期ビジョン」を実現してまいります。

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

心を動かす。未来を動かす。





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

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

独自のケイパビリティ
Ⅱ
価値創造のドライバー



まち・社会を最適に
再編集する「力」



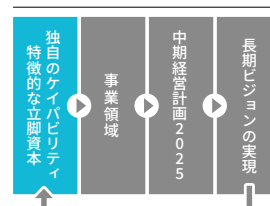
人・モノ・情報の
トラフィックを
創り出す「力」



ケイパビリティの基盤

「私たちの志」を起点とした
信頼と挑戦を大切にする風通しのよい企業風土

価値創造モデル



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



地域の価値を
見出しともに
向上する「力」



お客様・社会からの信頼に応え
安心の実現に向け
努力し続ける「力」



豊富なデータから
ソリューションを
提供する「力」

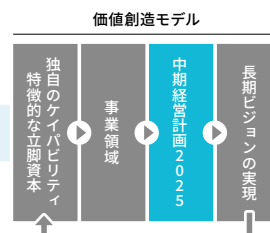


変化対応・創出力ならびにその源泉である多様な人的資本



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

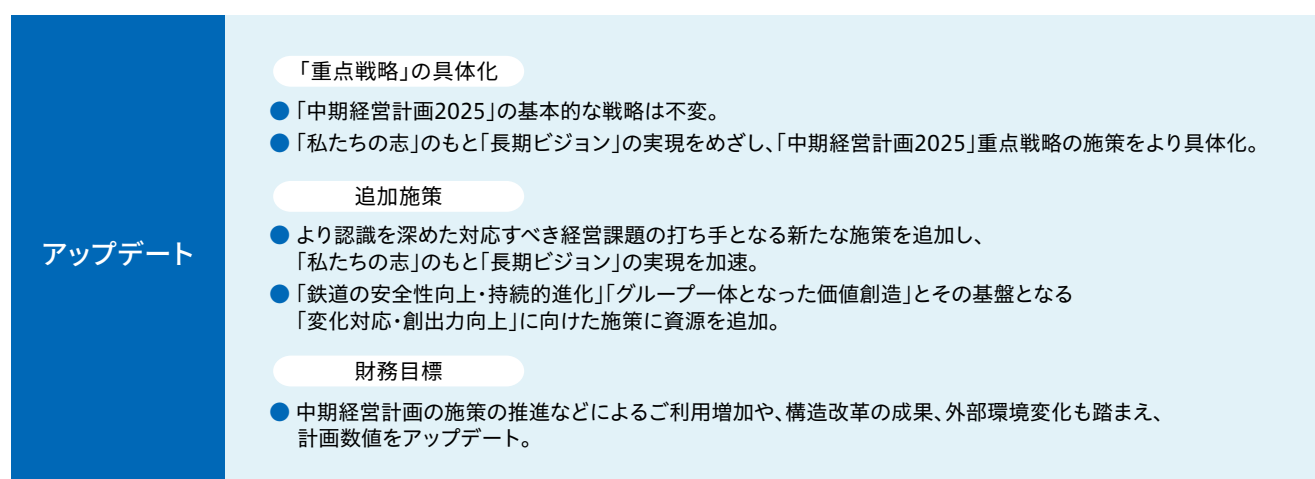
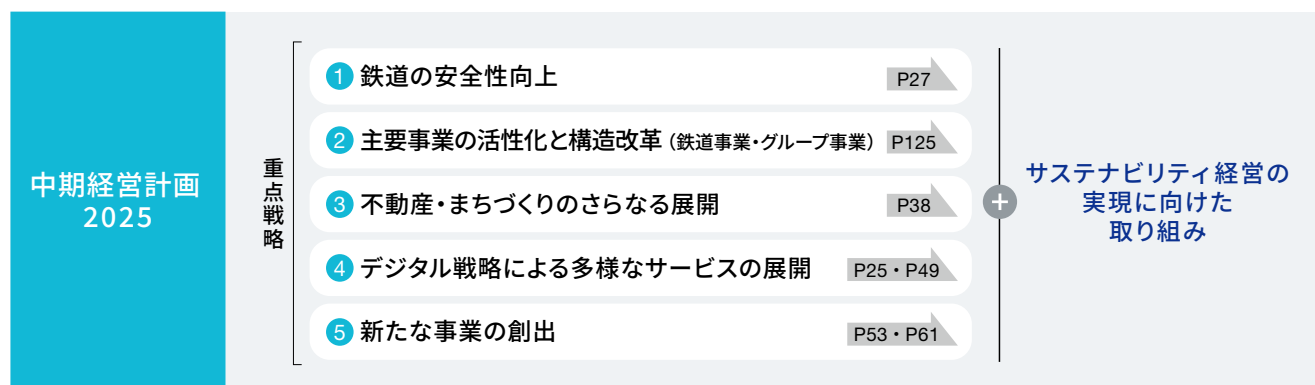
「中期経営計画2025」は、2023～2025年度の3年間の取り組み計画を策定している戦略です。

「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。



	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）



改良型可動式ホーム柵



逸脱防止ガード



多機能鉄道重機

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

北陸新幹線
敦賀延伸開業2025
大阪・関西万博
オフィシャルストア

せとうちパレットプロジェクト

くるふ
福井駅 大阪ステーションホテル

不動産・まちづくりのさらなる展開

- 大阪駅周辺開発などを通じたウォークアブルで魅力あふれるまちづくりの推進
 - 大阪駅（うめきたエリア）[2023年3月開業]
 - J Pタワー大阪 [2024年7月開業]
 - イノゲート大阪 [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強化

新たな事業の創出

- グループ内外のパートナーとの協業による自治体などへのサービス展開
- 駅の顧客接点の強みを活かしたバーチャル空間の創出
- 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）

森の芸術祭
晴れの国・岡山

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



車両更新



着席サービスの拡大

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



住宅事業の拡大



拠点駅店舗リニューアル

変化対応・創出力の向上

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

D&I AWARD
2023JR West Innovation platform
JR西日本グループの技術情報発信サイト

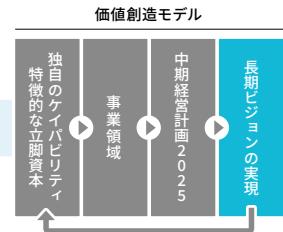


長期ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

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

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。

マテリアリティ特定に至る具体的プロセス

STEP 1 社会課題の網羅的な把握

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

STEP 2 JR西日本グループ視点からの課題の優先付け

STEP1で洗い出しを行ったマテリアリティの候補リストを、リスク・機会、企業理念との関係などに照らし合わせ、取り組むべき課題の優先順位付けを行いました。

STEP 3 社会および当社への影響度からの課題の優先付け

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

STEP 4 マテリアリティの特定

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

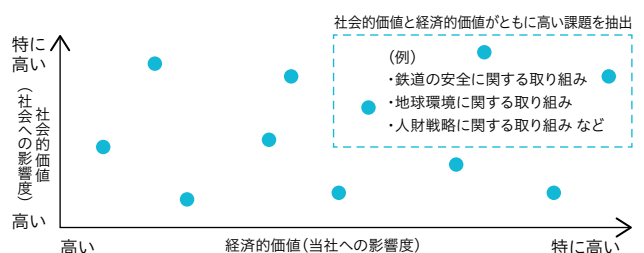
STEP 1・STEP 2 ■マテリアリティ候補のリストアップのイメージ
(ESG社外評価項目およびESG開示基準に基づく社会課題の洗い出し(一例))

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

(SDGsに基づく社会課題の洗い出し(一例))

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

STEP 3 ■マテリアリティの優先付けのイメージ



STEP 4 ■6つのマテリアリティ

長期ビジョン

- (1) 安全、安心で、人と地球にやさしい交通 (2) 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

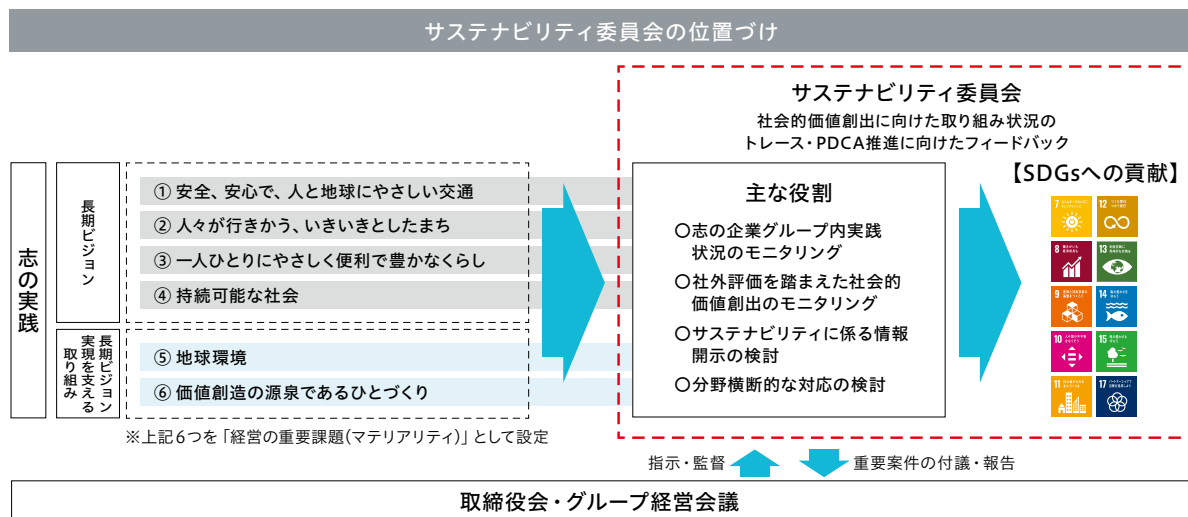
長期ビジョン実現を支える取り組み

- (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 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.



FTSE Blossom
Japan Index

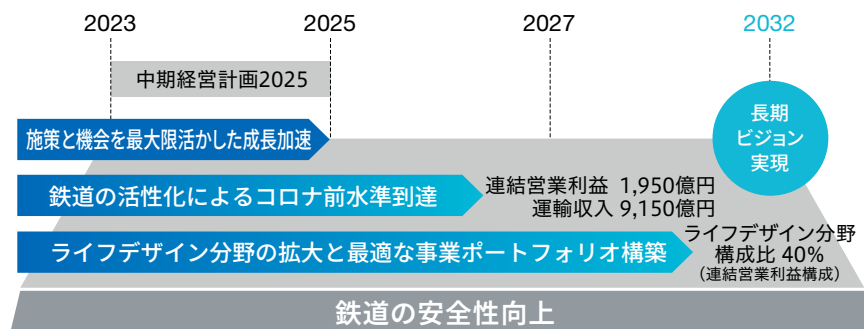


FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



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。





CFOメッセージ

Chief Financial Officer



推進責任者
取締役兼専務執行役員
経営戦略本部長(CFO)
梅谷 泰郎

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を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一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

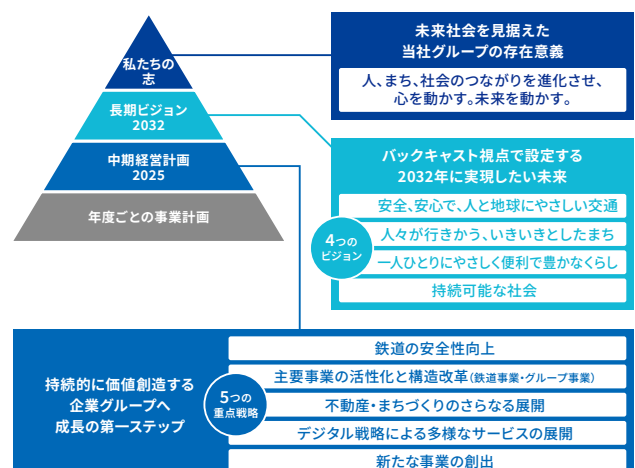
人、まち、社会のつながりを進化させ、
心を動かす。未来を動かす。

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

■ JR西日本グループの価値創造体系



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

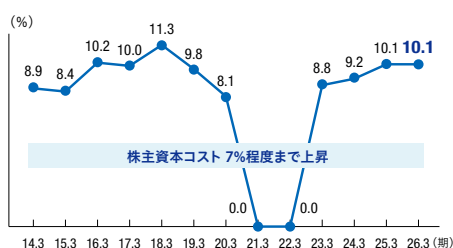
※第2四半期時点

■ 財務戦略・株主還元

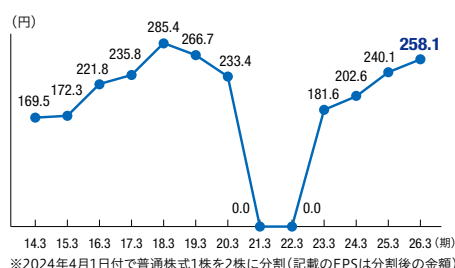
	コロナ前 5か年平均 (16.3-20.3期)	23.3期 (前中計実績)	26.3期 自己株式取得・ 消却後(想定)
ROE	9.9%	8.8%	10.1%
EPS	248.6円	181.6円	258.1円
DPS (一株当たり 配当額)	79.5円	62.5円	90.5円

中計
2025

ROE



EPS



※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)

実績・成果

中計2025では、重点戦略を着実に推進したことで期中にアップデートした財務目標は概ね達成する見込みです。2025年は大阪・関西万博が開催され、当社は鉄道だけでなくバスでも万博会場への交通サービスを担うとともに、会場内オフィシャルストアの運営や、駅やグループ会社商業施設における万博機運醸成のための各種イベントを実施しました。また、拡大するインバウンド需要の受け入れ体制整備のために多言語案内や当社エリア内の観光地へスムーズな移動ができるインバウンド向け専用商品の充実を行いました。このように万博やインバウンドの需要を着実に取り込むことで、連結営業利益は1,950億円と5期連続の増益を想定しております。

大阪プロジェクトでは、これまで鉄道で使っていた用地を商業に転用することで資産価値を高めるとともに大阪駅の西側に新たなにぎわいを創出しました。商業施設のご利用も好調で、オフィスの契約率も順調に進捗しています。こうした再開発によって、不動産業の成長とともに鉄道を利用されるお客様の増加にもつながる好循環を生み出しました。広島では3月に新駅ビルが開業して8月には駅ビル2階に路面電車が乗り入れたことにより一層利便性が向上しました。新駅ビルの開業によって市内の回遊性が高まり、新たな再開発が促進されていることからさらなるにぎわいの創出が期待されます。このように駅を中心とした地域の魅力を創出するまちづくりによって、お客様のニーズにお応えし新たな人の流れを生み出す循環を創り、各事業の利益を最大限押し上げられるようにグループ一体となって努めて参ります。

一方で、中計2025期間において想定以上に進んだ物価高騰や労働力不足への対応によって人件費や業務費を中心に様々なコストが増加しています。将来的な労働力不足に備えた労働生産性向上投資の拡大に伴う減価償却費の増加や人的資本投資による人件費の増加がコスト構造に影響を及ぼすことが想定



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

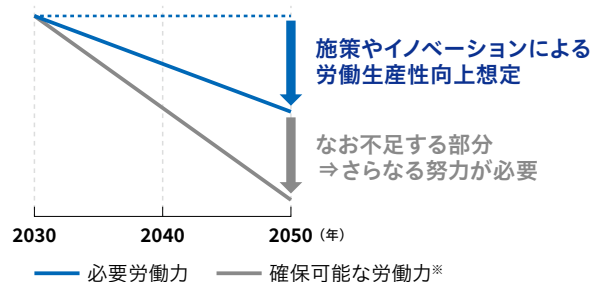
物価高騰や労働力不足といった課題に対応すべく、次期中計においては鉄道の持続的進化に向けた取り組みを今まで以上に進めます。併せて、ライフデザイン分野を牽引する不動産業の成長を加速させるなど、資本戦略を含めてライフデザイン分野の拡大を進めて参ります。加えて、各事業の役割や事業間でのシナジー効果を拡大させるとともに、資本コストを意識した資源配分により連結の収益性向上による長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えております。

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

鉄道事業 労働力需給推移(想定)



※生産年齢人口の減少をベースに、産業別の人財確保力を加味して想定

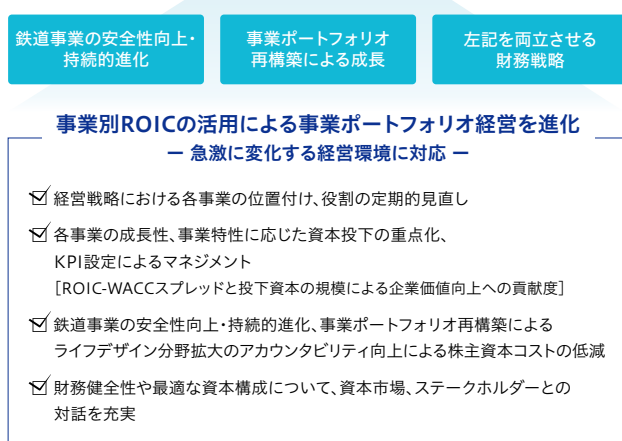
り、資本効率向上を図るとともに、投資回収のタイミングを適切に見極め、利益を効率的に稼ぐフェーズへの移行を進めて参ります。併せて、デジタルやインフラマネジメントなど、グループ横断の取り組みにより当社グループが培ってきたケイパビリティが活かせる分野についても引き続き取り組んで参ります。

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から検討したうえで、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

長期的な企業価値向上



■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



期での借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。

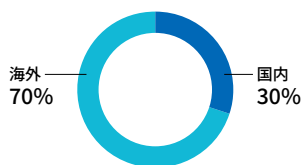
還元方針については安定配当の重要性を認識しており、次期中計においても踏襲して参りたいと考えております。2024年度はIR Dayにおいて社外取締役との対話の場の設定やデジタル戦略に関するご説明を行いました。また、統合レポートやファクトシート、決算説明会資料についても投資家の皆様からのフィードバックに基づいて開示情報の見直しを行う等、事業戦略の解像度を高めることで株主資本コストの低減にも努めて参りました。

株主の皆様へ

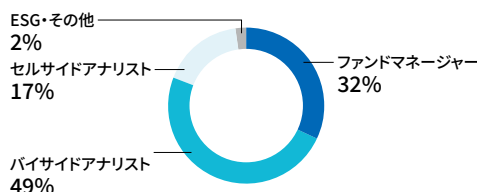
上記の取り組みについて株主・投資家の皆様にも進捗や見通しについてご理解いただけるよう、情報開示や1on1、スモールミーティング、証券会社コンファレンス等の対話の機会の充実を進めて参ります。引き続きステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう対話の機会を積極的に活用しながら、皆様のご意見を経営に活かして企業価値向上に取り組んで参ります。

■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)

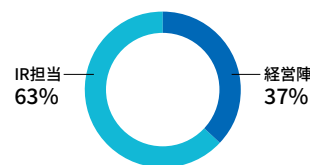
国内／海外



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



CDMOメッセージ

Chief Digital Marketing Officer



推進責任者
取締役兼専務執行役員
マーケティング本部長
デジタルソリューション本部長
奥田 英雄

マーケティング・デジタル戦略の歩みと経営上の位置づけ

コロナ禍におけるお客様の移動需要の大幅な減少は、当社グループの移動に連動したビジネスモデルの課題を浮き彫りにし、事業ポートフォリオの変革と抜本的な構造改革の必要性を認識する契機となりました。

変化が加速する社会において人々に価値を提供し続けるため、当社グループにおいてもDX(デジタルトランスフォーメーション)を企業戦略の中心に据え、リアルな強みとデジタルの力を融合させた1to1サービスによる高付加価値化・移動需要の創出と、移動に頼らないビジネスモデルの構築に挑戦しています。

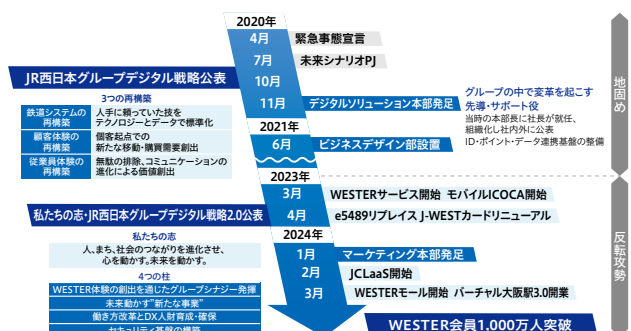
2020年に発足したデジタルソリューション本部をはじめ、新

た価値創造を主導するビジネスデザイン部、グループマーケティング力の向上を企図したマーケティング本部等、必要な体制を整備し、全社一丸となって戦略を推進しています。

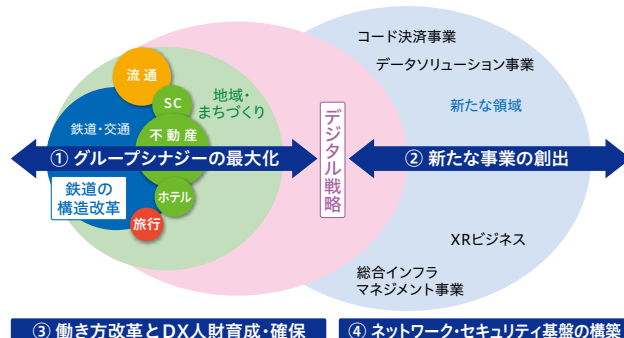
2023年に公表した「私たちの志」では、「人、まち、社会をリアルとデジタルの場でつなぐ」と宣言しました。デジタル技術やデータの活用は、今後の事業活動のあらゆる場面で欠かせないものと認識しています。

これらを、経営上の位置づけとして表現したのが、グループの価値創造モデルです。①グループシナジーの最大化、②新たな事業の創出、③働き方改革とDX人材育成・確保、④ネットワーク・セキュリティ基盤の構築という4つの柱を中心に、デジタル戦略を推進しています。これらの取り組みを通じて、持続可能な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

■ 戦略構築・組織化・サービス提供の道のり



■ グループデジタル戦略 4つの柱



主な取り組み状況

これまで整備してきた基盤や環境を十分に活用しながら、当社グループが持つ豊富で多彩なデータを活用し、お客様一人ひとりのニーズに応える具体的なサービスを開始し、多くのお客様

にご利用をいただいています。また、それらのサービスを推進するために必要不可欠な人財の育成・確保、セキュリティ基盤の構築についても着実に取り組んでいます。

	グループシナジーの最大化	新たな事業創出	働き方改革とDX人材育成・確保	セキュリティ基盤の構築
主な取り組み内容	● ポイントアップキャンペーン「WESTERフェスタ!」等によるWESTER会員拡大 ● グループ共通の「WESTERポイント」加盟店拡大 ● 新たな決済サービス「Wesmo!」リリース	● 総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」の推進 ● 社内技術・知見のソリューション外販 ● 外部共創による新たな事業創出プログラム「ベルナル」開始	● 生成AIを活用した生産性向上・さらなる価値創出 ● デジタルコンサルティングエージェンシー「TRAILBLAZER」社と連携したデジタル人材の積極的採用	● グループ全体のセキュリティ強化に向けた早期検知・脆弱性管理体制の構築(P115参照)
主な成果 (2024年度末時点)	● WESTER会員数：約1,029万人 ● アクティブ会員数^{※1}：約344万人 ● WESTERポイント加盟店数：約4,200店舗	● 「第二次福知山市上水道事業等包括的民間委託」事業開始 ● ソリューションの外部販売受注件数：53件	● 経済産業省等が発表する「DX銘柄2025」において、「DX注目企業2025」に選定 ● 開発者コミュニティに参加する社員数：約2,500名(2025年9月時点)	● 標的型攻撃メール訓練未報告率^{※2}：0.8%

※1 年度内に一度でもポイント付与またはポイント利用があるWESTER会員数

※2 従業員向けに訓練用のフィッシングメールを送信し、リンクをクリックしてしまった場合のシステム部門への未報告率

KPI

“個客”接点アプリを入口に、当社グループ内外のサービスをご利用いただき、決済・ポイ活まで完結する「WESTER体験」を通じて、段違いで“便利”“おトク”“楽しい”「WESTERワールド」をより多くのお客様に楽しんでいただきたいと考えています。

KPIとしてWESTER会員数・アクティブ会員数を設定、管理をすることで「WESTERワールド」の拡大に取り組んでいます。

2025年度	2027年度
WESTER会員数 1,100万人	WESTER会員数 1,300万人
アクティブ会員数 400万人	アクティブ会員数 500万人

社外からの評価

WESTERアプリの開発は、“ITを高度に活用したビジネス革新”に顕著な成果を挙げたと認められ、2024年度(第42回)IT賞においてIT最優秀賞を受賞いたしました。

また、経済産業省などが選定する「DX注目企業2025」にも初めて選定されました。当社グループが、経営戦略におけるDXの重要性を明確化し発信している点、鉄道を中心とした主要事業でデジタル技術を活用した業務変革を推進している点、新たな事業創出に向け積極的に挑戦を行っている点などが評価されたと考えています。



今後の展望

中期経営計画2025の最終年度を迎え、「私たちの志」のもと、「長期ビジョン」の実現に向けて、マーケティング・デジタル戦略もさらなる価値創出を加速させるフェーズに移るタイミングだと認識しています。

新幹線をはじめとする広域交通網や駅を中心としたまちづくりなど、当社グループならではの強みにデータドリブンのグループマーケティングやデジタルの力を掛け合わせることで、一人ひとりに徹底的にこだわり、心を動かすサービスを提供していきます。また、もっと訪れたい・住みたい魅力あふれる西日本エリアの実現に向け、データやデジタル技術を活用した未来型のまちづくりにも挑戦していきます。



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

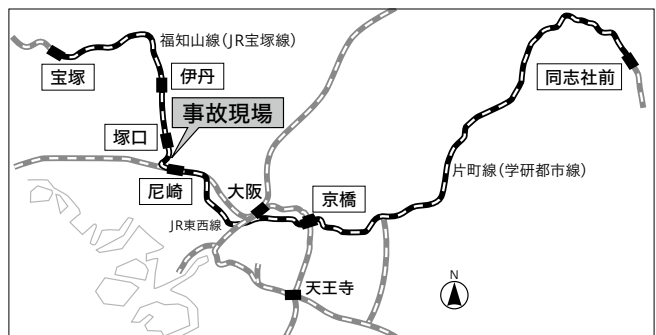
2005年4月25日、弊社は、106名のお客様の尊いお命を奪い、563名の方々にお怪我を負わせるという、極めて重大な事故を惹き起こしました。あらためましてお亡くなりになられた方々にお詫びし、ご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々のご家族の皆さんに、心より深くお詫び申し上げます。

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



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

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

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

れたことによるものと考えられる。

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

事故の反省と教訓

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

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

安全の取り組み

▶ <https://www.westjr.co.jp/safety/>

鉄道安全報告書

▶ https://www.westjr.co.jp/safety/report_railroad/

福知山線列車事故について

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

反省すべき点とその背景要因

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

ました。

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

福知山線列車事故の反省

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

反省の主な背景要因（組織の底流にあった問題点）

安全に対する向き合い方、組織的な安全確保のあり方

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

安全の担い手である社員に対する向き合い方

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

鉄道事業運営への過信・慢心と社会に対する姿勢

- 事業運営に対する過信や慢心が芽生え、社外から謙虚に学ぶ姿勢に欠けていた

事故の教訓

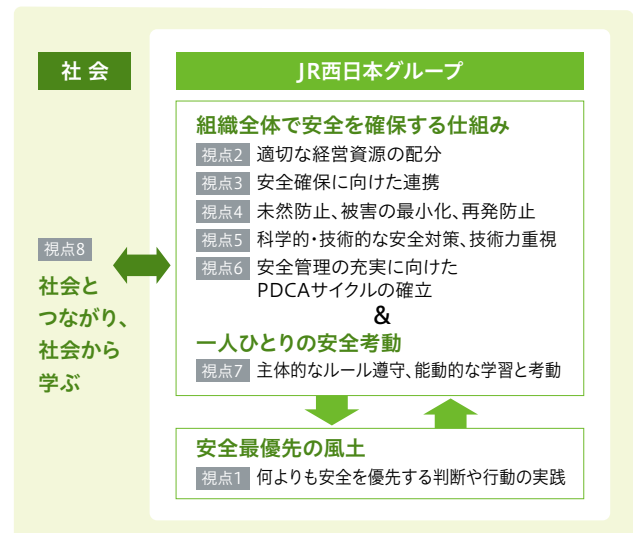
将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「社員一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

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

さらには、弊社内で安全の取り組みを進めるだけではなく、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。



福知山線列車事故を原点とした安全性向上

いのちの杜 福知山線列車事故現場

事故現場は、お亡くなりになられた方々のご無念、ご遺族様のお悲しみ、また、お怪我をされた方々のお辛い記憶などのさまざまなお気持ちや、列車が脱線し衝突した痕跡が残る非常に大切な場所です。この「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決して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でのディスカッション、ご被害者様に講話いただいた映像の視聴や、事故を経験した社員による語り継ぎを行うなど、工夫して取り組みを進めています。

「祈りの杜」への訪問

ご被害者様のさまざまなお気持ちや、事故の事実が残る非常に大切な場所である「祈りの杜」を訪れることにより、事故の当時の状況や事故の悲惨さ、いのちの大切さを学ぶことで事故を心に刻みます。そのうえで、安全最優先の考動の実践につなげます。



職場での取り組み（下関列車区）

下関列車区では、「安全の日」の取り組みとして「安全考動会議」を実施しています。会議では、事故を語り継ぐ活動として、社員が自ら事故に対する思いや経験を語り、それを次世代に伝える取り組みを行っています。一緒に働く仲間の思いや経験を聞くことで、事故の重大性をより強く感じ、より自分のこととして捉えられるよう意識しています。

また、事故の反省を踏まえ、安全の実現に向けた取り組みを理解し実践するために「安全の実現に欠かせない視点」について考える機会を設けています。毎月異なる「視点」をテーマに、自分たちの業務に関連する事柄を考え、行動に移すためのディスカッションを行うことで、自分だけでなく他の人の意見も取り入れ、より高いレベルで業務に活かせるようにしています。乗務員という業務特性上、同じ時間に集うことが難しいため、Web視聴により、全員が参加できるように工夫しています。



鉄道安全考動館での学習

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

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



祈りの杜 福知山線列車事故現場

▶ <https://www.westjr.co.jp/fukuchiyama/inorinomori/>

JR西日本あんしん社会財団

▶ <https://www.jrw-relief-f.or.jp/>

被害に遭われた方々への対応

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

追悼慰霊式

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

ご説明会

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



安全で安心できる社会づくりに向けた取り組み

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

に遭われた方々の心身のケアに関わる事業や、地域社会の安全構築に関わる事業など、「こころ」や「いのち」に向き合う取り組みを行っています。

主催事業

多様な観点から「いのち」を取り上げ、自らを見つめる機会の提供を目的とした「いのちのセミナー」を、さまざまな分野で活躍する講師を招へいし、実施しています。また、設立10年を機に小・中学生を対象とした『いのち』の作文コンクール』を毎年実施しており、作文を通じ、「いのち」の大切さを考えていただくとともに、優秀作品について世の中にお伝えしています。

助成事業

事故・自然災害や不測の事態に対する備え、その後のケアなど、「安全で安心できる社会づくり」に向け活動する団体や研究を対象に、公募助成を行っています。また、地域で行われている救命処置の普及活動を支援するためAED訓練器等を助成しているほか、「いのちの電話」など実績のある団体にも助成を行っています。



いのちのセミナー



AED訓練器助成事例



「いのち」の作文コンクール作品集



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

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

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

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

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)

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

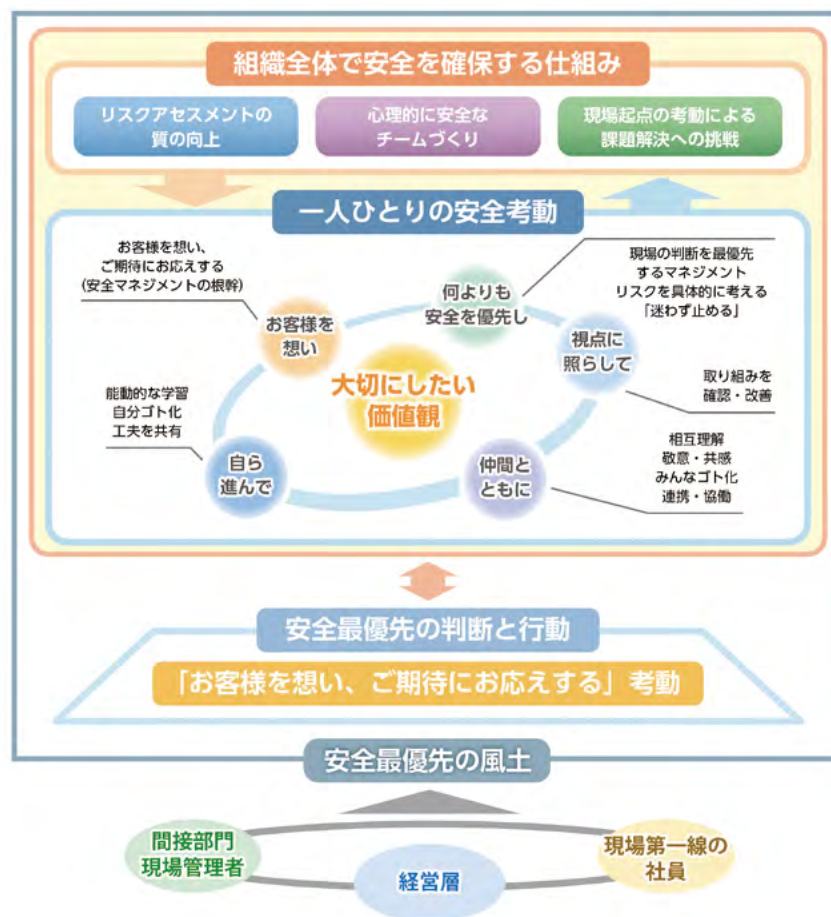
マテリアリティに対する主な取り組み

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、6,100億円としています。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

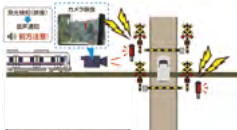
- ホームからの転落による列車とお客様の接触事故の防止に向けて、ホーム柵やホーム安全スクリーンの整備を推進



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ました。

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%
整備率100%	
・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





具体的な取り組み事例

ホーム上の安全性向上に向けたトリックアート型シールの水平展開(大阪車掌区)

大阪車掌区では、列車がホーム上のお客様と接触することを防止するため、トリックアート型シールを活用して安全性向上を図りました。シールには滑りにくい材質を使用するとともに、乗務員の誤認防止にも配慮しました。この取り組みが社内ネットワークで共有されたことをきっかけに水平展開が進み、2024年度は広島地区にも導入されました。



トリックアート型シール

ホーム上のお客様の安全性向上を目的とした取り組みが社内で好事例として展開されました

お客様が死傷する列車事故を発生させない取り組みは、乗務員だけで完結するものではなく、さまざまな部門の連携によって成り立っています。今回の取り組みは、JR京都線沿線の職場が連携を図る会議で、ホーム上の列車と点字ブロックの間にお客様が滞留することで、お客様をドアに挟んでしまったり、列車とお客様が接触してしまう事象につながる危険性があるという共通認識のもと、問題解決に向けて各部門が連携を図りながら、考案できた点良かったと考えています。この取り組みが、ほかの地区で展開され続けていることを、とてもうれしく思います。

近畿統括本部
大阪車掌区
石井 正人



飛来物防止を目的とした沿線農家への啓発活動(福井新幹線電気区)

強風時に農業用ビニールが架線に付着し、列車が運転を見合わせることを未然に防ぐため、福井新幹線電気区では、「新幹線も、お客様の思い出も、止めたくない」という強い想いを込めたポスターを作成するなど、沿線農家への啓発活動を行っています。

この取り組みに共感いただき、2024年4月には沿線農家に配布されている広報誌に記事を掲載していただきました。

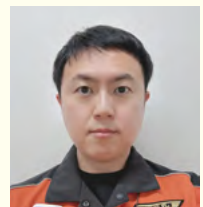


啓発ポスター

過去の事象からリスクを想定し周囲に働きかけることで安全、安定輸送の提供に貢献しました

飛来物が架線などの設備に付着する事象に対しては、訓練を実施し、スムーズに対応できるように備えています。一方、自然災害とは異なり、飛来物の多くは、地域の皆様にご理解とご協力をいただくことで、少なくすることができるのではないかと考え、啓発活動も併せて行うことにしました。活動にあたっては、北陸新幹線の金沢・敦賀間開業を控えている時期だったこともあり、開業に期待していただいているお客様や地域の方々のために何かできることはないかを考えました。今後も、社外や社内の関係者ともさらなる連携強化を図り、お客様にとって「新幹線が安全で安定して走っている当たり前」を提供できるように取り組んでいきます。

金沢支社
福井新幹線電気区 敦賀派出
前田 力



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

基本的な考え方

- お身体の不自由なお客様や高齢のお客様をはじめとする多様なお客様に、安全に、安心して鉄道をご利用いただけるよう、ご期待やニーズにお応えすべく取り組んでいます。

- バリアフリー設備の整備などのハード面と、社員教育などのソフト面の両面でサービス改善に努めています。

ハード

駅のホームにおける安全性向上を重要な経営課題と捉え、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しています。

- ホーム柵、ホーム安全スクリーンの整備
- エレベーター、バリアフリートイレの整備
- 車両新造、リニューアル時のバリアフリー化



ソフト

まずは、社員が適切な介助や応対および積極的なお声がけに取り組むとともに、お客様にもご協力をいただきながら、すべてのお客様に安心してご利用いただけるよう、取り組みを進めています。

- 社員のマインドや介助スキルの向上
- 分かりやすい情報提供の充実
- 社員によるお声がけや見守り
- 優先席やバリアフリートイレの適正利用マナー啓発

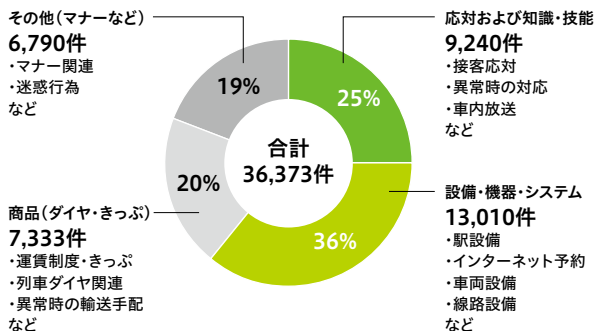
お客様の声に基づく取り組み

顧客起点の経営の実現に向けて、お客様の声（VoC：Voice of Customer）を集約し、サービス品質向上に活かす取り組みを進めています。ご意見・ご要望やお問い合わせについては、駅係員や乗務員が直接お伺いするほか、電話やメールで承る窓口として「JR西日本お客様センター」を設置しています。

いただいたご意見・ご要望は、速やかに内容を確認しご回答するとともに、データベースで一元管理し、関係する部署へ連携することで、施策への反映、サービスの改善や対策につなげています。

2024年10月からは「社員の声」を集約する取り組みも始め、社員が実際に当社のサービスを利用して感じたアイデアもサービス改善に活用しています。

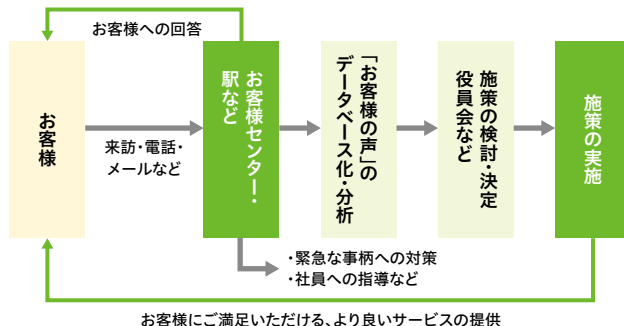
ご意見・ご要望(2024年度)



また、毎年「お客様満足度調査」を実施し、当社をご利用いただく際のさまざまなお客様接点でのサービス評価を行っています。中計2025の中では、サービス満足度に加えて、新たに推奨度(NPS: Net Promoter Score)に着目し、より多角的な分析を行っています。

これらのお客様ニーズを経営層をはじめ全社で共有し、サービス改善の取り組みの深度化を図っています。

お客様の声の流れ



改善事例

くろしお(オーシャンアロー車両)
車内の降り口を足元に表示

※車両の片側にしか乗降口のない場合の分かりにくさの解消



改善前



改善後



人々が行きかう、いきいきとしたまち

人々が行きかう、いきいきとしたまちに対するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、人口減少や少子高齢化が進む社会環境において、西日本エリアを起点に人や企業の活動・交流を活性化することにより地域の価値を高めることが、地域や当社グループにとって重要な課題であると認識しています。当社グループは地域共生企業として、地域の多様なパートナーの皆様と共創しながら、公共交通を基軸としたまちづくりやコンテンツの開発など、沿線地域の活性化に取り組んでいます。

これらを通じて、地域の魅力が高まり、定住・交流・関係人口が増加していく未来の実現に貢献していきます。

主なリスク

- 過疎化等による市場規模縮小に伴うサービス提供者の減少
- 建設コストの増大による施設の収益性の低下
- 都市・地域間の格差拡大による地域コミュニティの荒廃
- オーバーツーリズムによる地域との摩擦・軋轢の発生

主な機会

- 地方創生に取り組む地域主体の増加、国による支援
- 都市再生推進政策に基づくまちづくり/地域のにぎわいづくりへの参画
- 観光・インバウンドの活況によるサービス利用者増加
- 豊かな自然・景観・文化等、魅力的なコンテンツを目的とした往來の増加

取り組み

拠点駅開発

- イノゲート大阪
- J Pタワー大阪
- うめきたグリーンプレイス
- 広島駅新駅ビル「minamoa」
- 三ノ宮駅新駅ビル開発

コミュニティ形成につながる場づくり

- 西明石駅南地区
- 向日町駅東地区

大阪・関西万博を契機とした価値創造

- 将来に向けた安全・成長の基盤づくり
- JR西日本グループの存在感を高める

インバウンドの取り組み

- 訪日旅行者6,000万人時代に向けて

地域の魅力向上、発信によるにぎわい創出

- せとうちパレットプロジェクト
- 地域一体となった取り組み
- 新感覚XRバスWOW RIDE いこっさ! 福井号
- TWILIGHT EXPRESS瑞風

持続可能な社会

- 森の芸術祭 晴れの国・岡山(⇒P59)

社会的価値

- 地域とのつながりや鉄道ネットワークを活かした関係人口創出によるにぎわいの創出
- 地域と一体となった魅力の磨き上げ・発信による地域経済活性化への貢献
- 安心して暮らせるコミュニティの形成による地域・社会の課題解決への貢献

経済的価値

- 地域の魅力を活かした新たな事業機会の創出
- 地域と連携したコンテンツ開発による西日本エリアの広域周遊の促進
- まちづくりプロジェクトの推進によるグループ全体での収益基盤強化

マテリアリティに対する主な取り組み

拠点駅開発



- イノゲート大阪
- ・商業施設「バルチカ03」
- ・オフィス
- 貸会議室、フレキシブルオフィス

2024年7月開業

大阪駅改札口（西口）に直結、多様化するワークスタイルに対応するオフィスエリアを備えた駅ビルを開発。また周辺施設とは2階連絡通路で接続し、高い利便性を有する



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

2024年7月開業

西日本最大級のオフィスや、商業施設と劇場、グループの象徴的なホテルを設け、大阪駅周辺のにぎわい創出に貢献する

※日本郵便株式会社、株式会社TBとの共同事業

撮影 伊藤 彰/アイフォト



うめきたグリーンプレイス

2025年3月開業

うめきた2期エリアの玄関口として、みどり豊かな駅ビルと駅前広場が誕生、歩行者連絡デッキがつながり、エリア全体のさらなる価値向上に寄与する



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

2025年3月開業

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



三ノ宮駅新駅ビル開発

2029年度開業予定

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

コミュニティ形成につながる場づくり

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

めざす姿

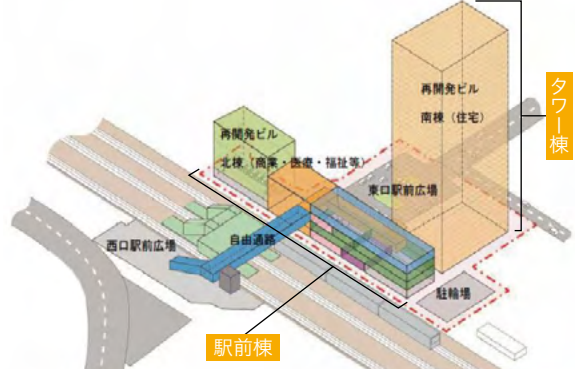
明石市との連携による「地域課題の解決」と広域鉄道ネットワークを活かした「便利で住みよいまち」の一体的実現



西明石駅南地区

めざす姿

多様なスタートアップや最先端企業の集積による「働きたいまちづくり」



向日町駅東地区



大阪・関西万博を契機とした価値創造

将来に向けた安全・成長の基盤づくり

万博来場者輸送への対応

- 新大阪～桜島を結ぶ「エキスポライナー」の運行や、JRゆめ咲線、大阪環状線の増発による円滑な来場者輸送の実現
- 異常時の面的対応、多様な来場者対応などを通じた、安全、安定輸送やCSのさらなる品質向上



駅改良などのハード整備

- 乗り換え駅である弁天町駅改良による、バリアフリー設備の充実および将来の夢洲開発も見据えた乗降需要への対応
- ホーム安全柵の整備(弁天町駅・西九条駅)による安全性向上



弁天町駅

万博会場内オフィシャルストアの出店

- グループ内外との連携を通じた新たな商品開発
- ECや会場外受取などの新しい購買体験の提供



新たな仕組みの構築

- JR WEST LABOを通じた大阪ヘルスケアパビリオンへのカラダ測定ポッドの協賛など、ヘルスケア分野でのオープンイノベーションの加速
- プラスワントリップ商品の定着や、tabiwaなどを通じたデジタルツーリズムの加速



カラダ測定ポッド



JR西日本グループの存在感を高める

会場内外における万博プロモーション

- 万博開期前から期間中を通して、大阪駅「時空の広場」や乗り換え駅の弁天町駅「べんてんひろば」において、国内外関係者と連携した万博を盛り上げるイベントを開催



50日前機運醸成イベント



LINQ VISION(時空の広場)



イベント開催(べんてんひろば)



万博会場内ファイナルイベント

インバウンドの取り組み

訪日旅行者6,000万人時代に向けて

訪日旅行者数は今後も増加する見通しであり、都市部に集中しているお客様の訪問需要を地方部へ拡大させることが、当社グループにとって重要な課題です。

当社グループでは、今後もより多くのインバウンドのお客様に西日本エリアを訪れていただくため、「西日本エリアの地

域の魅力を拡大すること」、「旅マエ(旅行の検討段階)で西日本を旅行先に選んでいただくこと」、「旅ナカ(旅行中)でのお困り事を徹底的に解消すること」の3点を掲げ、グループ一丸となって取り組みを推進しています。

地域の魅力拡大

西日本エリアには、魅力的でありながらインバウンドのお客様にはまだ十分に知られていない旅行先が多くあります。地域と連携してその魅力をさらに高めていくために、2024年9月に福井県とインバウンドを主眼とした連携協定を締結しました。この協定を通じて、福井県の伝統産業を活用したインバウンドコンテンツの開発や、海外への共同プロモーションなどの取り組みを進めています。

地域の皆様とともに

今後も、地域の課題に寄り添いながら、インバウンド誘客を通じて地域の価値創出に貢献していきます。



旅マエで西日本を選んでいただく

各市場における旅行検討時の情報源としての重要性等を踏まえ、SNS発信の強化および多言語サイトのリニューアルを推進しています。

<SNS公式アカウント展開状況:2025年10月現在>

- Instagram(英語・韓国語・繁体字・インドネシア語)
- RED・WEIBO・Wechat(簡体字)
- Facebook(英語・繁体字・タイ語)
- YouTubeやTikTokの開設も検討中です。

<多言語サイトのリニューアルについて:2025年10月現在>

2025年3月末にサイトリニューアルを完了し、西日本観光の魅力や鉄道利用方法、キャンペーン情報などのコンテンツを拡充しま

リアルとデジタルを融合したプロモーション

した。外国人のお客様にも分かりやすいデザインへと刷新し、今後はデジタルマップやAIを活用した鉄道旅行計画ツールなど、新たな機能導入を進め、さらなる利便性向上を図ります。

旅行博や現地での営業活動では、お客様の声を直接把握するとともに、多言語サイトの案内やSNS連携を積極的に行い、リアルとデジタルを融合したプロモーションを強化することで、西日本への誘客促進に取り組んでいきます。



旅ナカのお困り事を解消

インバウンドのお客様は、言葉の壁をはじめ、さまざまなお困り事に直面しています。こうしたお困り事を徹底的に解消し、西日本を安心して快適にご旅行いただくことが、リピーター化や、周囲への口コミ拡散につながると考えています。

2025年2月からは、インバウンドのお客様向け商品の一部に、お手持ちのスマートフォンでQRコードを表示し、改札をお通りいただける「WEST-QR」サービスを開始しました。訪日前に海外の旅行会社で商品を購入いただくことで、日本で窓口や券売機に並ぶ必要がなくなります。

スムーズで快適な移動を提供

今後も、インバウンドのお客様の声に耳を傾け、安心・スムーズな移動の提供に取り組んでいきます。



地域の魅力向上、発信によるにぎわい創出

せとうちパレットプロジェクト

住みたい、訪れたい、世界に誇るせとうちエリアをめざすプロジェクト

成長可能性の高い観光を“軸”とし、地域や企業の皆様と連携した“好循環なまちづくり”にチャレンジしてまいります。多様なステークホルダーの皆様と共に、美しい島々と海の景観、文化・歴史などのせとうちの資源を最大限に活かしながら、持続可能な地域づくりに向けた取り組みを展開していきます。

顧客価値を高める取り組み

世界の方々が訪れたい魅力あるせとうちエリアをめざし、世界各国の企業ブランディングやプレイスブランディングを手掛ける「サフラン・ブランド・コンサルタンツ」と協働し、せとうちの旅の体験価値を調査・分析し、独自の魅力を追求していきます。

せとうちの認知度向上を目的としたプロモーション活動で

は、訪日外国人向けメディアと連携し、周遊型モデルコースの発信や、せとうちならではの「本物」の観光体験を創出・発信し、旅の目的地としての価値をさらに高める取り組みを展開していきます。

地域価値を高める取り組み

地域の方々が、これからも幸せで豊かに暮らせる地域づくりをめざします。地域や企業の皆様と連携し、地域の担い手を発掘・育成することを目的とした人財プロジェクトを開始したほか、新たな事業が次々に創出する仕組みの構築に向けファイナンスの支援体制の検討を進めています。



サフラン・ブランド・コンサルタンツとの意見交換



人財プロジェクトにて実施した尾道フィールドワーク

地域一体となった取り組み

人々が行きかう、いきいきとしたまちづくりに向けては、沿線地域のそれぞれの特徴にあわせた豊かなくらしづくりが必要不可欠と考え、地域の皆様と共に、誰もが訪れたい、住みたい沿線づくりを進めています。

能登復興に向けた取り組み

令和6年能登半島地震および奥能登豪雨被害からの復旧・復興に向け、七尾線・のの鉄道線の早期運転再開や、観光列車「花嫁のれん」の運行を再開しました。また、特急「能登かがり火」との鉄道「震災語り部観光列車」で連携したツアーの企画・実施など、「今行ける能登」への段階的な送客に取り組むとともに、地域における取り組みのひとつである「和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会」にも参画しています。また、七尾商工会議所等と連携した駅での臨時販売、「おみやげ処金沢」での能登の銘産品販売、産直オンラインショップでの商品取扱等による地域産品の販路拡大、経済的復興を応援しています。



「花嫁のれん」運行再開当日の和倉駅での出迎え

スポーツで地域を盛り上げる取り組み

駅でのメッセージボードの設置やラッピングトレインの運行、「スポンサードゲーム」でのイベント実施などで、地元スポーツチームを応援し、エリアの盛り上げに取り組んでいます。さらに、試合開催時のにぎわいを地域全体に広げていけるような仕組みづくりとして、当社が提供する移動生活ナビアプリ「WESTERアプリ」を活用したスタンプラリーを実施するなど、スポーツチームをはじめ、地域の皆様と一体となった取り組みにより、地域の盛り上げに貢献しています。



広島駅でのメッセージボードの設置（広島東洋カープ）



スタンプラリーの実施

新感覚XRバスWOW RIDE いこっさ!福井号

“XR”で北陸(福井)観光を活性化

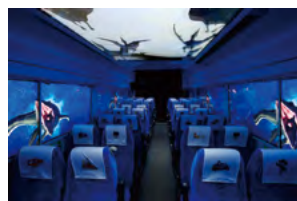
福井駅と福井県随一の観光施設である福井県立恐竜博物館を結ぶ直行バスとして、「新感覚XRバスWOW RIDE いこっさ! 福井号」を運行しています。車内では拡張現実(AR)・仮想現実(VR)映像によって、恐竜の世界をはじめ、福井県の歴史や文化などが映し出されるほか、映像中の登場人物と話せるAI対話システムも搭載しています。これらの最新の技術によって、座っているだけで仮想世界への没入感を味わうことができます。

導入の背景として、2024年3月に北陸新幹線の金沢・敦賀間が開業しましたが、福井県では主要観光地が点在しており、新幹線開業効果を最大化するためにも各地への二次アクセスの整備が重要となっていました。そこで福井県立恐竜博物館をはじめとした福井県における主要観光地への直行公共交通機関として2024年6月にXRバス事業をスタートしました。

XRバスの導入により、福井県における主要観光地の中でも、とりわけ福井駅と福井県立恐竜博物館との間では、所要時間の短縮に貢献し、二次アクセスが改善されました。また、恐竜をはじめとした福井県の歴史や文化といったコンテンツの理解促進やメディアを通じた福井県の魅力発信の一翼を担っています。

さらに、福井県の魅力発信や乗車自体を目的とするお客様の獲得といった、XRバスを通じた福井県への誘客促進により、北陸新幹線のご利用拡大に貢献しています。

新感覚XRバス
WOWRIDE
いこっさ! 福井号



TWILIGHT EXPRESS 瑞風



防府駅での歓迎の様子



2026年3月以降の運行ルートイメージ



沿線の魅力発信と地域活性化を使命とするフラッグシップトレイン

「美しい日本をホテルが走る。～上質さの中に懐かしさを～」をコンセプトに、こだわりの「車両」「車窓」「食事」そして「沿線の魅力」をクルーたちの一流のホスピタリティでご案内。お客様お一人おひとりに特別な旅を提供する列車として2017年から運行しています。お客様にご満足いただく最高のサービスを提供するとともに、地域と共に歩む当社の使命として、沿線の伝統工芸などを取り入れた車内の設え、著名な沿線料理人による地域食材を活用した監修料理、地域の皆様と作り上げる特別感ある立ち寄り観光など、瑞風の運行を通して、

沿線の魅力や製品の発掘・発信、それによる地域の活性化をめざしています。今後さらなる新しい価値提供、波及効果の拡大のため、立ち寄り観光地の順次見直し、インバウンドのお客様の受け入れ拡大、2026年春には琵琶湖をめぐる新しいコースの運行開始を予定するなどブラッシュアップを重ねています。これからもお客様や地域に喜んでいただけるJR西日本グループのフラッグシップトレインとして歩みを進めてまいります。



一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし

特別座談会

お客様の声に真摯に向き合い、「顧客起点の経営」を通じて、心が動く未来をつくっていく

JR西日本では、安全を大前提として、お客様との様々な接点においてサービスや商品の体験価値を高めることで、「やっぱりJR西日本がいいね」と感じていただき、繰り返しのご利用や新規のお客様の獲得につなげるべく取り組みを進めています。その背景や想い、中計2025での戦略、今後の課題などについて、当社代表取締役副社長鉄道本部長の井上 啓、CS推進室長の深野 剛志、CS推進室担当室長の長野 由里が意見を交わしました。



理事 鉄道本部 CS推進室長、
JR西日本お客様センター所長
深野 剛志

代表取締役副社長
鉄道本部長
井上 啓

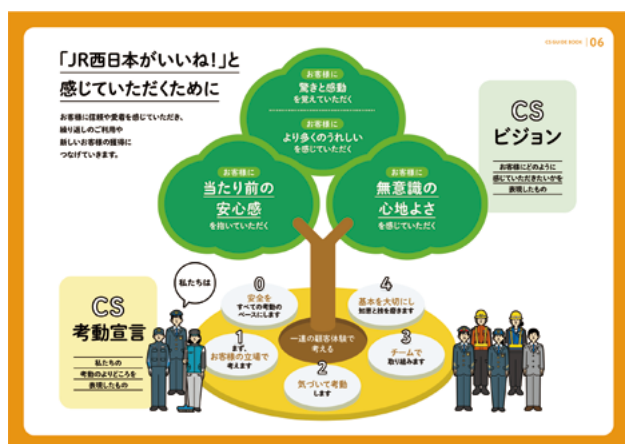
CS推進室担当室長
(株式会社JT8から、JR西日本に出自)
長野 由里

私たちがめざす「顧客起点の経営」とは

深野(司会)：私たちは、「すべての仕事はお客様につながっています」という価値観を大事にしながら、CSビジョン(お客様に感じていただきたいこと)、CS考動宣言(私たちの考動のよりどころ)を掲げ、継続的にCS※1(顧客満足)の向上に取り組んでいます(図1)。さらに中計2025では、顧客体験価値向上、顧客ロイヤルティ※2獲得などを戦略に掲げ、もう一步踏み込んだ取り組みを進めています。井上さんから、まずその背景や想いなどについてお話しいただけますか。

井上：私たちは、「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」という決意のもと、これまでも安全を大前提に、お客様を想い、お客様のご期待にお応えべく、CSの向上に取り組んできました。そうした基本姿勢は今後も変わりませんが、コロナ禍を経た行動変容、デジタル技術の劇的な進化などから、お客様の価値観や求めるサービス水準はますます多様化、高度化しています。もはや対抗輸送機関だけが競合ではありません。お客様にとっての価値は何かという発想から、VoC※3に真摯に耳を傾け、さまざまな顧客接点を捉えて、選択される体験価値を提供していく必要があります。こうした取り組みを通じて顧客ロイヤルティを獲得することで、繰り返しご利用いただく、さらに新規のご利用につなげていくことが重要であり、こうした想いを「顧客起点の経営」というメッセージに込めています。

深野：そのためには、お客様の一連の行動に思いを馳せ、さまざまな職場や部門、グループ会社の垣根を越えて連携し、



(図1) CSビジョンおよびCS考動宣言

※1 Customer Satisfactionの略語

※2 顧客ロイヤルティ：当社や当社の商品・サービス等に対する、顧客の「信頼」や「愛着」

※3 VoC (Voice of Customer)：お客様から頂くお問い合わせやご意見・ご要望、満足度調査の結果、社員の声など



グループが一丸となって期待に応えるサービスを提供していくことが大事ですね。

井上：そうですね。VoCを起点とした経営判断を徹底することで、社会的価値、経済的価値を生み出し、それが社員の誇りや働きがいにつながっていく。そうした好循環のサイクルを回していきたいと思います。「顧客起点の経営」は、サステナビリティ経営につながる考え方です。

VoCを起点とした価値創造サイクル

深野：JR西日本お客様センターでは、1日に約2,000件のお声(お問い合わせおよびご意見・ご要望)を頂いています。これらをすべてデータベース化し、社員が閲覧、分析できるツールも導入しています。電話対応の内容を自動要約する生成AIアプリも導入し、負荷の軽減を図りつつ、より深くVoCに向き合っています。

井上：VoCには、お客様のインサイト(隠れたニーズや本質的な動機)を考えるうえでのヒントがたくさんあります。直接の問題に対処することにとどまらず、背景や根本的な原因まで深く考え、VoCを起点とした価値創造サイクル(図2)の中で実践することが大事ですね。鉄道本部の役員が出席する会議でも、毎月のVoCを基に議論し改善につなげています。最近では、「みどりの窓口の混雑」に関するお声を踏まえて、直接の対策としてターミナル駅において繁忙期等にすべての窓口を開けられるよう体制を整えたほか、整理券方式の導入も進めました。みどりの券売機、みどりの券売機プラスについても設置数やオペレーターを大幅に増やすとともに、取り扱いのできる商品の拡大などにも取り組みました。一つひとつのお

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。

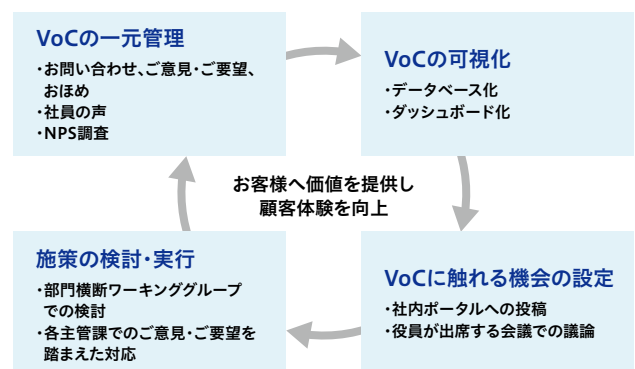
※4 NPS (Net Promoter Score) : 顧客による推奨度

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

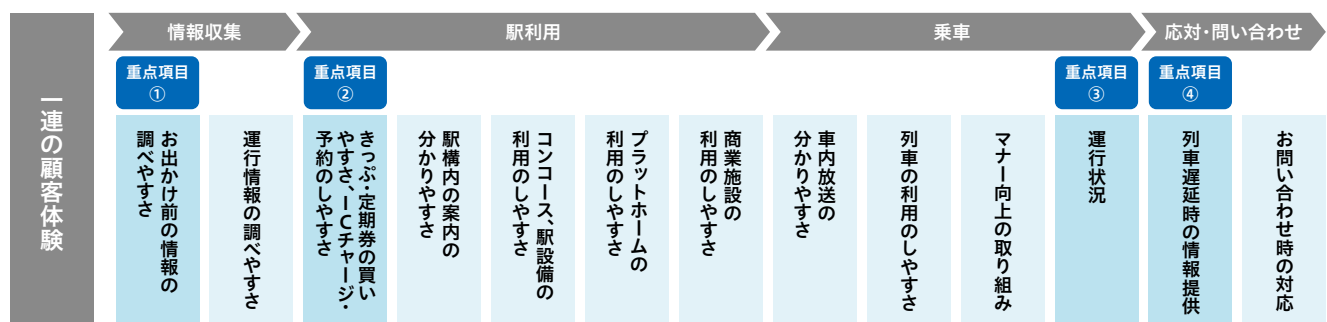
長野: こうした、顧客ロイヤルティ獲得に向けた取り組みの積み重ねが、中長期的にJR西日本グループのブランド価値向上につながっていくと考えています。

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



(図3) カスタマージャーニーマップ



(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で、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、クルーブルー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くらし

一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらしに対する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「鉄道のあるくらし」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、リアルの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くらしへの貢献

- 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くらしの質の向上
- 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。

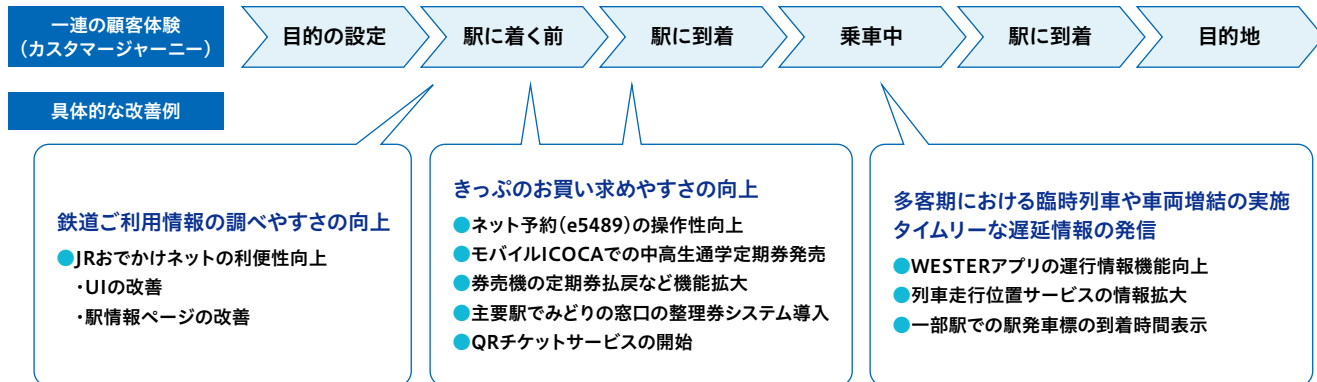


デジタルを活用した“便利”“おトク”“楽しい” WESTER体験

- 24時間365日つながるアプリ
- 日常をより便利にする決済サービス
- たまりやすく使いやすくなるポイントへの進化
- 一人ひとりのニーズに応じたレコメンド・オファー
- 事業間を連携するグループマーケティング



WESTER体験



カスタマーハラスメントについての取り組み

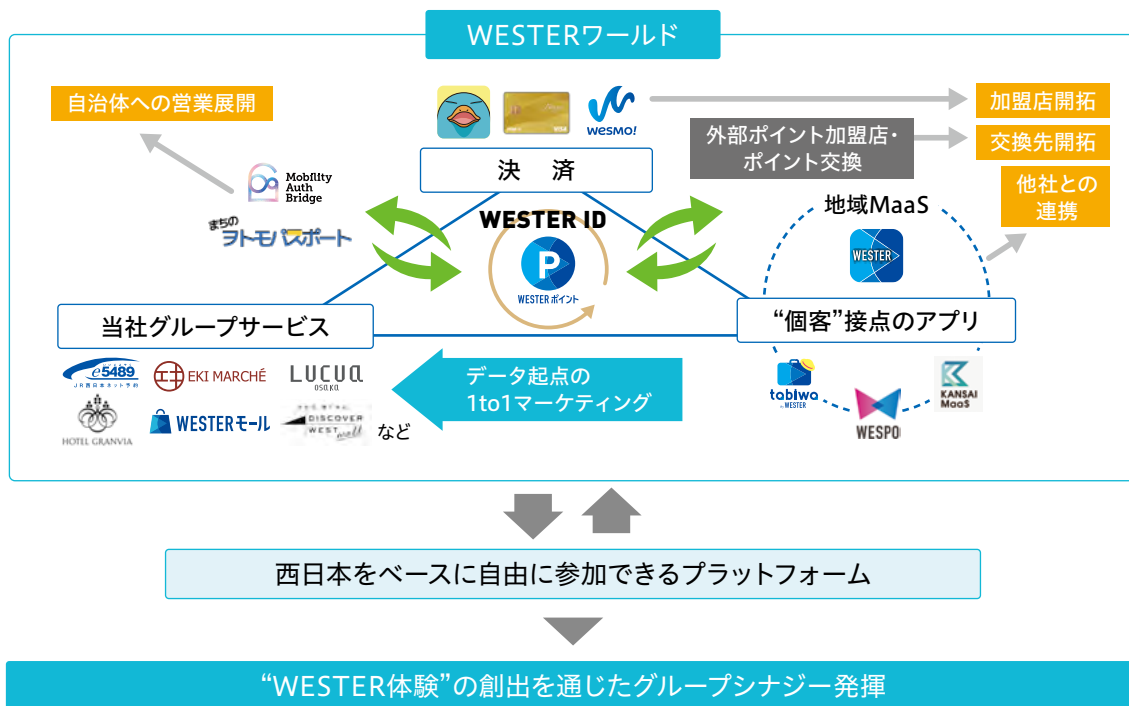
グループで働く社員が「お客様の視点で考え、お客様に満足いただけるサービスを提供する」ことを継続していくために、社員の人権が守られ、心身共に健康で安心して働ける環境を整えることも大切であると考えています。

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。





WESTERワールドによるグループシナジー最大化



西日本エリアを起点にリアルな強みとデジタルを融合させたオープンプラットフォーム(WESTERワールド)において、駅やショッピングセンターなど、当社グループのリアルなお客様接点と、24時間365日お客様とつながるデジタル接点(“個客”接点アプリ、決済アプリ)を組み合わせることで、「段違いに便利・おトク・楽しい」を体験してもらうことが、めざす姿です。

そのためにも、リアルな接点を大切にしながら、アプリの機

能向上・エリア拡大を通じた「お客様とのつながりの進化」、ポイント独自商品の拡充など「『たまりやすい、つかいたい』ポイントへの進化」、データに基づく「グループマーケティング力の進化」の『3つの進化』に取り組んでいます。

また、グループ全体を挙げて取り組むポイントアップキャンペーン「WESTERフェスタ!」の開催などにより、WESTER会員の拡大にも取り組んでおり、2025年2月には当初目標を大きく上回るペースで、会員数が1千万人を突破しました。



新決済サービス「Wesmo!」の開始

2025年5月に新たなキャッシュレス決済サービス Wesmo! をリリースしました。JR西日本は鉄道事業者として初めて第二種資金移動業者の登録を受け、ICOCA・J-WESTカードに続く決済手段としてWesmo! を提供します。全国160万か所以上で利用可能であり、便利・おトク・楽しいキャッシュレス体験をお届けします。

「Moving is Value」をブランドコンセプトとして、Wesmo!を通じて、日常生活の買い物や食事、電車での移動といった動きを活性化させることにより、人が動き、経済も動くといった価値を提供していきます。

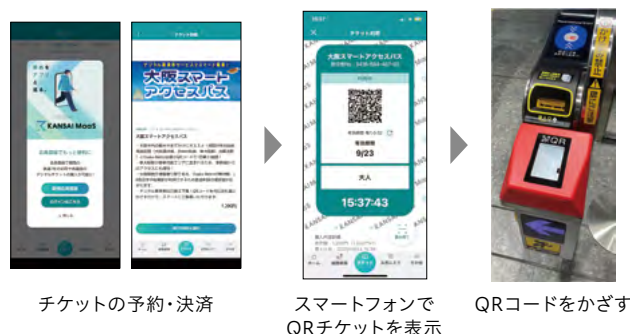
利用者にとっては、全Wesmo!加盟店における支払いに対してポイントを還元、お店・企業にとっては、業界最安レベルの手数料でのキャッシュレス決済導入、決済の売上金の最短

翌日受け取りといったメリットがあります。将来的にはWesmo!によるICOCAへのチャージやデジタル給与支払といったサービスを実現し、Wesmo!に関わる、あらゆる人の生活が豊かになるミライをめざします。



QRチケットサービスの開始

2025年1月より「KANSAI MaaS」において関西民鉄の皆様と連携したお得なきっぷのQRチケットサービスを開始しました。その後も海外のお客様にもご利用いただけるお得なきっぷを発売し、大阪・関西万博等で国内外から関西を訪れるお客様に便利でお得な移動を提供しています。将来的には券売機やインターネット予約で購入するきっぷもQRチケットへの移行を進め、持続可能な交通インフラの構築をめざします。



モバイルICOCAの進化

モバイルICOCAの仕組みを活用し、他社の定期券サービスへの展開を進めています。また、新幹線定期券やICOCAエリア外の駅を含む定期券にも対応する予定です。各社がすでに展開しているICサービスの特性を活かしつつ、人・まち・社会のつながりを支える、生活に欠かせない交通決済インフラとして、ICOCAは持続可能なサービスへと進化を加速させます。





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

長期ビジョンの中で掲げる「リアルの良さとデジタルの組み合わせで個客体験が大きく高まる未来」の実現に向けて、従来の平均的で一律なサービス提供から一歩踏み出します。お客様一人ひとりの日々のご利用状況や属性情報をもとに、

個々のニーズや趣味・嗜好を的確に把握し、最適なサービスをご提案します。また、さまざまな移動シーンに合わせ、適切なタイミングでサービスをご案内することで、JR西日本グループのご利用を促進します。

WESTク!

お客様のニーズに寄り添ったオススメの6店舗を月替わりでお客様一人ひとりにご提案し、グループ利用を促進



リアルタイムレコメンドPoC※

お客様に適切なタイミングでコンテンツを提供することで、グループ利用を促進

※PoC:実証実験



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

さまざまな事業を展開するグループ会社と連携しながら、お客様に普段ご利用いただいているサービスの利用頻度を高めるだけでなく、これまで利用したことのない新たなサービスのご利用のきっかけとなるよう、魅力的なキャンペーン

を積極的に開催しています。これによりJR西日本グループ全体で、お客様一人ひとりの多様なニーズにきめ細かくお応えしています。

鉄道×駅ナカ自販機curicoキャンペーン

鉄道をご利用されるお客様と親和性の高い駅ナカ自販機curicoを活用し、鉄道と自販機のご利用でWESTERポイントをプレゼント



オー倍ゲット!キャンペーン

お客様の居住エリアに応じて、そのエリア内のグループ会社(物販飲食・ショッピングセンター・ホテル)をご利用になる回数やサービスの種類が増えるたび、ポイント倍率をアップ



「動け、好奇心。」キャンペーンを実施中！

国内外からの大勢の人々の移動の目的となった「大阪・関西万博」が、10月13日に終了しました。万博終了後も、お客様が自分の「好き」やワクワクを求めて鉄道をご利用いただけるよう、JR西日本グループでは「動け、好奇心。」キャンペーンを展開しています。本キャンペーンは、お客様の「好奇心」をくすぐるコンテンツをバラエティ豊かにご用意し、「少しでも心が動いたら、躊躇せずに旅に出かけよう」という新たな旅のムーブメントを促すものです。

これまで旅行といえば、定番の観光地などの「行き先」から決めるのが一般的でした。しかし、デジタル技術の進化により、お客様ご自身がスマートフォンを使って旅に関する情報

を容易に収集し、予約から決済までアプリで手軽に行えるようになっていきます。さらに今後は、AI技術のますますの発展により、お客様一人ひとりの趣味や嗜好に合わせて、最適な旅のプランをご提案することも可能になると想定されます。

こうした時代の変化の中で、旅のスタイルにも変化が現れています。これからは人気の観光地をめざすだけではなく、自己実現のために自分の「好奇心」に突き動かされて旅に出るスタイルが、主流になっていくでしょう。JR西日本グループでは、このようなツーリズム業界の変化に合わせて、「動け、好奇心。」キャンペーンを通じて、お客様に新しい旅のカタチをご提案していきます。



旅はもう、行き先さがしからはじめなくていい。
自分で見つけた、好きなこと。
誰かに聞いた、おもしろそうなこと。
思わず好奇心が動くほうへ、
自分を連れ出す旅をしよう。
私たちはこれから、
あらゆるコンテンツホルダーと一緒に、
そのきっかけを、もっともっとつくってゆく。
どれほど新しい旅が生まれるのだろう。
ゆこう。やってみたいほうへ。
出会おう。見たことのない自分に。
動け、動け、日本中の好奇心たち。
鉄道はもう、走っている。

動け、好奇心。





新たな事業による便利で豊かなくらしへの貢献

“駅”ならではの多様な社会性や機能性を再現した
メタバス空間「バーチャル・ステーション」



リアルな“駅”が有する多様な社会性や機能性を再現・拡張した、“駅”をテーマとするJR西日本グループ独自のバーチャル空間「バーチャル・ステーション」を活用し、リアルとバーチャルの双方の駅を活用した事業を展開しています。



提供価値

- ① “リアル”由来のプレゼンスでバーチャル空間に唯一無二の空間価値を創出
- ② 活躍機会を求めて集うユーザーと課題解決を望む企業/団体との出会いの機会を提供
⇒ 個の活動意欲を生かして社会課題解決を図る“共創型プラットフォーム事業”を展開

ユーザーニーズに即した2つの「バーチャル・ステーション」

バーチャル大阪駅 4.u (2025年4月9日開業)

バーチャル上での推し活や自己表現ニーズに適応した“SNS型”バーチャル・ステーション。コンテンツ創作力や発信力を持つユーザーが集う特徴を生かし、ユーザー参加型のプロモーション空間として、さまざまな施策を展開。



バーチャル広島駅 (2025年3月17日開業)

バーチャル上での創作活動やイベントニーズに適応した“エンタメ型”バーチャル・ステーション。空間創作やゲーミフィケーションに関心が高いユーザーが集う特徴を生かし、ユーザー参加型の協創空間としてさまざまな施策を展開。

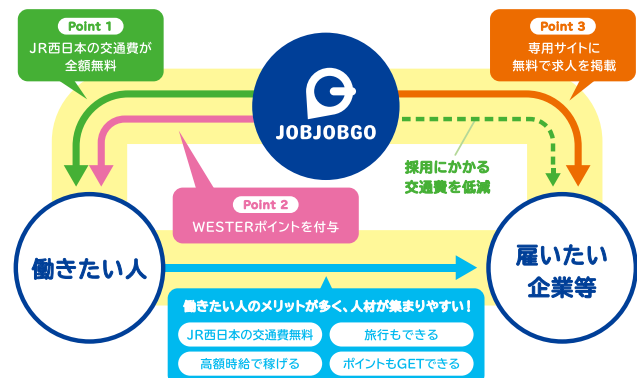


人材マッチングサービス「JOBJOBGO」

～人材不足解消・関係人口増を通じ、地域活性化に貢献～



- JR西日本が持つ鉄道ネットワーク・グループ共通ポイント「WESTERポイント」と、JR西日本キャリアの豊富な人材プールを活用した新たな人材マッチングサービスを2024年5月より実施しています。
- 「新しい働き方」と「新たな移動」を創出することを通じ、労働力不足という社会課題の解決と地域の活性化を図ります。



“場所と時間に捉われない暮らし”を提案 ワークプレイス予約プラットフォーム「+PLACE」



あなたにもっとプラスな1日を。

オンライン会議の普及や多様化する働き方に対応し、“場所と時間に捉われない暮らし”の実現をめざして、駅チカ・駅ナカを中心とした移動動線上に多様なワークプレイスを展開し、検索・予約できるプラットフォームを提供しています。

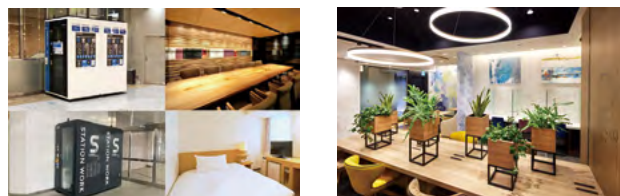


利用可能スペースの拡大と今後の展望

ブース事業者との提携により、JR西日本の主要駅を中心に「個室ブース」の設置を拡大中です。また、日本全国の会議室やコワーキングスペースなど多様なスペースとの連携も進めており、利用可能な拠点数は800以上に達しました。(2025年9月時点)

今後は、株式会社スピーシーとの協業により、拠点やサービス的大幅な拡充を進め、来春に新サービスとして開始する

予定です。これにより、「移動」「働く」「暮らす」をシームレスにつなぐプラットフォームへと大きく進化させていきます。



スタートアップ企業等と連携した事業共創プログラム「ベルナル」



JR西日本グループの経営資源を活用し、加速度的なスタートアップ企業等の成長に、共に挑戦します。またスタートアップ企業等とJR西日本グループのアセット・ケイパビリティを掛け合わせた協業事業の開発もめざします。コーポレートベンチャーキャピタル(株式会社JR西日本イノベーションズ)による出資等、資本提携の可能性も検討します。

2024年度募集→2025年度最終審査を実施し事業化を検討

ベルナル大賞: hab株式会社

「駅構内・駅ビルを活用した送迎付学童事業」

優秀賞: 株式会社ルグラン

「天気連動型マーケティング支援事業」

敢闘賞: Pathfinder株式会社

「地域の2次交通の利便性強化事業」





持続可能な社会

持続可能な社会に対するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、人口減少、労働力不足、地域の過疎化、施設や設備の老朽化といった社会全体が直面する問題に対して、それぞれの地域や暮らしに合わせた最適な姿を模索し、社会の持続可能性を高めていくことが課題であると認識しています。そのため、地域の暮らしを支える事業を、地域の皆様と共に長期的に展開していくことが重要であると考えています。鉄道輸送サービスの日々のオペレーションやメンテナンスにおけるノウハウや、国や自治体をはじめ、地域に根差して培ってきたさまざまなパートナーの皆様と連携してきた強みを活かして、持続可能な社会システムが構築されている未来の実現に取り組んでいきます。

主なリスク

- 人口減少に伴う労働力不足による事業の持続可能性低下
- 過疎化等による市場規模縮小に伴うサービス利用者の減少
- 円安・物価高騰、金利上昇等の長期化による費用の増加
- 環境規制の強化による対応コストの増加
- 経年による老朽インフラの増加に伴う鉄道沿線の環境悪化

取り組み

- 新たな交通体系づくり
- ご利用しやすい持続可能な交通体系づくり
 - デジタルを活用したシームレスな交通体系
 - 自動運転・隊列走行BRTの社会実装に向けた取り組み

業務変革と鉄道保守の次世代化への挑戦

- 業務プロセス変革
- 鉄道保守のシステムチェンジ

地域のさらなる魅力発掘

- 森の芸術祭 晴れの国・岡山
- 地域産品（発掘&販売）
- パートナーと連携した地域ビジネスの創出

鉄道の新たな可能性

- 旅客列車を活用した荷物輸送事業「荷もっシュツ！」

ずっと豊かに暮らせる社会へ

- 総合インフラマネジメント事業「JCLaaS」

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）

価値創造の源泉であるひとづくり

- 生成AIと鉄道事業の未来（⇒P91）

社会的価値

- 最適な地域交通体系の共創による社会の持続可能性向上
- 社会インフラの強靱化による社会の持続可能性向上
- 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
- 地域と一体となった魅力の磨き上げ・発信による地域経済活性化への貢献

主な機会

- 社会インフラの老朽化に伴うメンテナンス需要の高まり
- 運転手不足による物流手段の多様化
- 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対応コスト軽減
- AI等のDX技術の進展による業務の生産性向上
- 地方創生に取り組む地域主体の増加、国による支援

経済的価値

- 地域の持続可能性向上に伴うサービス利用者の維持・増加
- 地域の魅力を活かした新たな事業機会の創出
- 新規事業を通じた多様なマネタイズポイントの創出
- DXの活用による業務の効率化、省人化
- 環境意識の高まりによる鉄道利用者の増加

新たな交通体系づくり

ご利用しやすい持続可能な交通体系づくり

ローカル線については会社発足以降、地域の皆様と共に、輸送改善や観光誘発といったご利用促進策を進めてきました。一方、沿線人口の減少・少子高齢化、高規格道路網の整備や、道路を中心としたまちづくりの進展など、ローカル線を取り巻く環境は大きく変化しています。線区によっては大量輸送という観点で鉄道の特性が十分に発揮できていないと考えており、またCO₂排出の面でも、必ずしも鉄道の優位性を発揮できていない状況にあります。

こうした状況を受け、地域の皆様とより具体的な議論をさせていただくために、2022年4月に輸送密度2千人未満の線区を対象に、線区の経営状況に関する情報開示を行い、対話

を進めているところです。

今後もさらなる人口減少など、環境変化が見込まれる中で、持続可能な地域社会の実現に向け、線区の特性の違いや移動ニーズを踏まえ、地域のまちづくりに合わせた、今よりもご利用しやすい最適な地域交通体系を地域の皆様と共に創り上げていく必要があると考えています。

なお、当社ではさまざまな移動手段に関するソリューション開発にも取り組んでおり、イノベーションの力も活かしながら、地域の皆様と共に持続可能な地域交通体系を模索・実現していきたいと考えています。

事例① 城端線・氷見線

富山県の城端線、氷見線では、県や沿線市の皆様と共に、将来のまちづくりに資する持続可能な公共交通の実現に向けて、鉄道事業再構築実施計画をとりまとめ、2024年2月に国土交通大臣の事業認定を受けました。

2025年5月には新型車両のデザインが決定したほか、2025年度内にICカードの導入を予定しています。



(画像は第4回 城端線・氷見線再構築会議資料より引用)

事例② 芸備線

岡山県から広島県にまたがる芸備線(備中神代・備後庄原間)では、2024年3月に第1回再構築協議会が開催され、中国運輸局、関係自治体の皆様などと、特定の前提を置かず持続可能な交通体系の実現に向けて議論を進めています。2025年度より鉄道増便などの実証実験に取り組んでいます。



デジタルを活用したシームレスな交通体系

鉄道を含む交通ネットワークを活用した地域の活性化と都市の持続的発展を目的に、自治体と共にAIの技術を活用した予約型乗合交通(デマンド交通)のサービス提供に取り組んでいます。

この取り組みの一例として、津山市と包括連携協定を締結し、「のるイコつやま」の運行を開始しています。





自動運転・隊列走行BRT※の社会実装に向けた取り組み

社会全体が大きく変化し、鉄道だけではお客様の期待するサービスを提供できなくなる可能性がある時代に突入しています。その中で当社グループは、鉄道を基幹事業としてお客様の移動に関わるさまざまなモビリティサービスを提供する企業グループであることをめざし、まちづくりと連携した持続可能な地域交通の実現に向け、次世代モビリティサービス「自動運転・隊列走行BRT」の技術開発・社会実装に取り組んでいます。

2021年より滋賀県野洲市の専用テストコースで技術開発を行っていましたが、社会実装に向けた次なるステップとして、2022年度からはBRT導入を検討する東広島市と連携を

開始し、2023年・2024年と東広島市の公道にて実証実験を進めました。この実証実験は、「連節バスの公道での自動運転」「自動運転バスの公道での隊列走行」の2点において国内初の試みであり、また実証実験に併せて市民向け試乗会を開催することで、多くの方々に注目いただいています。今後も自動運転・隊列走行BRTの技術開発・社会実装を通じて、地域に持続可能な交通手段を提供するとともに、地域に寄り添った形での社会課題の解決や地域まちづくりに貢献していきます。

※Bus Rapid Transit:バス高速輸送システム



隊列を組んで東広島市の公道にて自動運転を行う実験車両
(前:連節バス 後:大型バス)



東広島市で検討している将来的な自動運転のありたい姿
(専用レーンを敷設して、その上を自動運転車両が走行)

業務変革と鉄道保守の次世代化への挑戦

業務プロセス変革

人口減少による働き手の減少に加え、昨今の災害の規模・頻度の増大など、鉄道を取り巻く状況が著しく変化する中で、将来にわたり鉄道を安全かつ持続的に運行するためには、従来の設備管理のあり方や経営手法を見直していく必要があります。日々実施している鉄道設備の管理業務について、データ活用による鉄道全体最適を考えた設備管理手法への見直しを行い、併せて業務の標準化・スリム化の検討を進めていきます。業務効率の向上を通して、鉄道の将来に向けた挑戦にさらに注力するとともに、会社としての意思決

定のスピードや確度を高め、経営資源の効率的な活用につなげます。

この取り組みに期待する効果としては、日々の鉄道設備の管理業務を見直すことによる設備管理のパートナー会社との業務連携状況の改善、将来にわたるサプライチェーンの維持・安定が挙げられます。また、経営資源を顧客価値につながる領域へ効率的かつスピーディーに投入することで顧客満足度の向上につなげます。

鉄道保守のシステムチェンジ

鉄道を取り巻く環境は、人口減少による保守要員の確保難や自然災害の激甚化、設備の老朽化といった複合的な要因により、大きく変化しています。こうした中、将来にわたって鉄道を安全かつ持続的に運行していくために、新しい技術の可能性を追求したメンテナンスのシステムチェンジが必要です。

当社グループでは、このような課題に対応すべく、「データ利活用によるCBMの推進」「線路設備の強靱化と昼間時間帯集中工事による保守方式の転換」「部品共通化によるサプライチェーンの強靱化」等を進めています。

CBM(Condition Based Maintenance)の推進は、装置の状態に応じて最適なタイミングでメンテナンスを実施するという考え方であり、従来の時間基準保守(TBM)と異なり、状態に応じた柔軟な保全が期待されます。センサや通信、クラウドなどの技術進展により、設備の状態をリアルタイムで把握し、故障の予兆を検知することが現実的になりつつあります。

CBMの導入にあたっては、装置単位ではなく、鉄道全体の資産を系統横断的に一元管理する仕組みの構築をめざしています。人手による点検とセンサによる監視を適切に組み合わせ、環境条件や使用履歴、点検結果などを統合的に分析し、各装置の故障リスクを迅速に評価して保全することを目標としています。

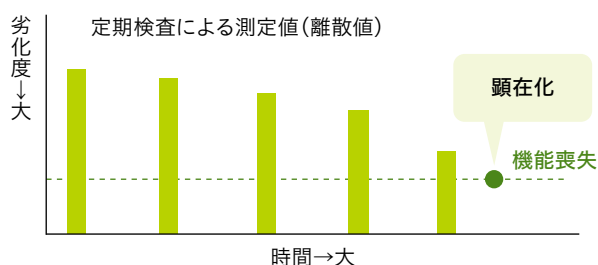
鉄道事業で運用する機器・設備は様々な特性があることから、それぞれの機器・設備に応じたメンテナンス体系の最適化を図る必要があり、TBM(Time Based Maintenance)ベースの検査からCBMの検査への転換可能性について検討しています。

生産性の向上に向けて、線路設備の強靱化と昼間時間帯集中工事による保守方式の転換を進めています。夜間の保守作業は施工の制約が大きく、人材確保や生産性に課題がありました。そこで、線路設備の耐久性を高めて点検頻度を減らし、ICTや機械施工を活用して昼間作業への移行を図っています。これにより、作業環境の改善と保守品質の向上が期待されます。

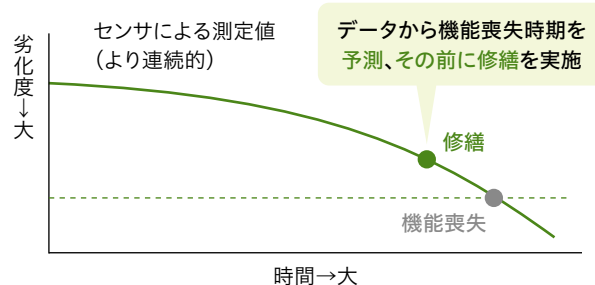
サプライチェーンの強靱化をめざして、ほかの鉄道事業者と連携して鉄道部品の共通化の検討を進めています。部品の共通化により、同一品の需要が集約されることで、メーカーの生産性向上やメンテナンス品質の改善が期待され、安定的な供給体制の構築につながります。

これらに共通するのは、「データと技術を活用し、鉄道全体として保守活動の最適化を図る」ことです。当社グループでは、今後も技術革新を取り入れ、安全性・生産性等の向上を図りながら、持続可能な鉄道インフラを実現していきます。

〈従来〉



〈CBM〉





地域のさらなる魅力発掘

森の芸術祭 晴れの国・岡山

岡山県北部を舞台に2024年秋に初開催し、約52万人が来場した「森の芸術祭 晴れの国・岡山」。

中国山地の雄大な自然、旧街道の宿場町や城下町として栄えた歴史ある街並み、伝統芸能、多彩な農産物など、風景・文化・魅力的な地域資源を有する県北部に、「アート」という新たな切り口で地域の魅力を引き出し、非日常の特別な体験を提供しました。また、地域の皆様と連携した関連イベントの実施や地産品の磨き上げなどを通じて、芸術祭を核とした周遊型観光の振興による交流人口の拡大、シビックプライドの醸成などの地域活性化につながる取り組みを行った結果、経済波及効果38億円の好影響を感じられる芸術祭となりました。

(出展：森の芸術祭 晴れの国・岡山「実績報告書」)

■開催エリア：岡山県北部12市町村(津山市、高梁市、新見市、真庭市、美作市、新庄村、鏡野町、勝央町、奈義町、西栗倉村、久米南町、美咲町)

■主催：森の芸術祭実行委員会(会長：岡山県知事)

■恒久作品：継続した誘客を目的に、会期終了後も5市町(津山市、新見市、真庭市、鏡野町、奈義町)に1箇所ずつアート作品が展示されています。



開幕式の様子



ジャコモ・ザガネリ『津山ピンポン広場』2024
恒久作品(津山市)



ジェンチョン・リョウ『山に響くこだま』2024
恒久作品(鏡野町)

地域産品(発掘&販売)

地域の魅力を発掘することで活性化に貢献することをめざし、西日本エリアの地域産品にフォーカスし、商品の掘り起こしと磨き上げ支援を行っています。具体的には地域事業者

との共同プロジェクトによる地域産品の発掘・開発や、オンラインショップ「DISCOVER WEST mall」による販路拡大に取り組んでいます。

地域産品発掘・育成の取り組みによる商品開拓

岡山・備後エリアでは「ふるさとおこしプロジェクト」、広島・山口エリアでは「てみてプロジェクト」を立ち上げており、地域産品の発掘・開発を進めています。特に、せとうちエリアの事業者と開発したオリジナル商品「JR PREMIUM SELECT SETOUCHI」を駅構内店舗等で販売し、ご好評いただいています。

オンラインショップによる販路拡大

「DISCOVER WEST mall」を運営し、西日本エリアのつくり手のこだわりが詰まった食品や工芸品を販売しています。多くの人が地域を知り、その地域に行きたくくなるような取り組みを行っています。具体的には、商品そのものだけでなく、生産者の方のこだわりや地域の特徴等を商品紹介ページや特集ページでお伝えしています。



DISCOVER WEST mall



てみてプロジェクト



岡山海苔天
(JR PREMIUM SELECT SETOUCHI)

パートナーと連携した地域ビジネスの創出

地域の皆様との共創により地域の魅力を発掘し、グループのノウハウと資産の活用で、お客様への情報発信から、移動や決済等まで一体的に価値提供を行う事業を創出することをめざしています。特に地域の皆様が大切に育んでいる文

化・歴史・風土など地域の資源が承継され、価値が磨かれていくよう協働することにより、その地域に関心や関係を持たれるお客様が増えるとともに、地域で暮らす魅力が高まる取り組みを進めていきます。

事業者との協働

地域が育んできた魅力を発掘し、お客様への提供価値を創造するため、専門ノウハウを有する事業者と協働しております。

一例として、古民家をはじめとする歴史資産の活用により地域の文化・生業を未来につなぐ活動を行う株式会社NOTEや、地域のキーパーソンと共に域外のお客様と地域住民の出会いの場(宿泊施設・店舗)を創出するまちづくりに取り組む株式会社NEWLOCALと、地域発のプロジェクトの立上げと運営の推進のため、人財・資金・情報などさまざまな面での連携を進めています。



NOTEが開発を手掛ける
NIPPONIAの宿泊施設



旅・交流の拠点となる宿泊施設

自治体との協働

地方居住への関心の高まりやリモートワークの進展を捉え、短期間での試行的な移住をパッケージでご提供する「おためし暮らし」事業を展開しています。

沿線自治体よりお試して住まう物件の情報や家賃の補助をご提供いただき、当社が情報発信や通勤費などをご支援するサービスです。沿線自治体と連携し、地域で暮らす魅力溢れるライフスタイルをご提案し、関係人口や定住人口の増加を期待するプロジェクトです。



おためし暮らし展開中の3自治体

鉄道の新たな可能性

旅客列車を活用した荷物輸送事業「荷もっシュツ!」



地域課題・社会課題の解決

鉄道が持つ「定時性」、「速達性」、「広域なネットワーク」といった特長を活かし、新幹線等による荷物輸送を展開しています。即日・速達、高頻度、低振動・定温で輸送できる強みを活用し、「地域・他企業との共創価値実現」「地域活性化への貢献」をめざしています。また、物流の抱える課題や脱炭素化など社会課題解決にも寄与しています。

「荷もっシュツ!」は、新幹線などを活用した荷物輸送事業の名称です。

鉄道の特長を強みに、生鮮食品や新聞・医療検体など、迅

速かつ繊細な取扱いが求められる荷物の輸送に取り組んでいます。2025年7月からは、荷主様の「今すぐ早く送りたい」というニーズにお応えし、「当日受付」・「即日配送」が可能な緊急輸送サービス「荷もっシュツ! Quick」を開始しました。

今後の展開

JR各社との連携をさらに強化し、広域な荷物輸送ネットワークの構築を推進します。これにより、荷主様の利便性向上と新規需要の創出を図るとともに、地域課題・社会課題の解決、荷物輸送事業のさらなる拡大をめざしていきます。



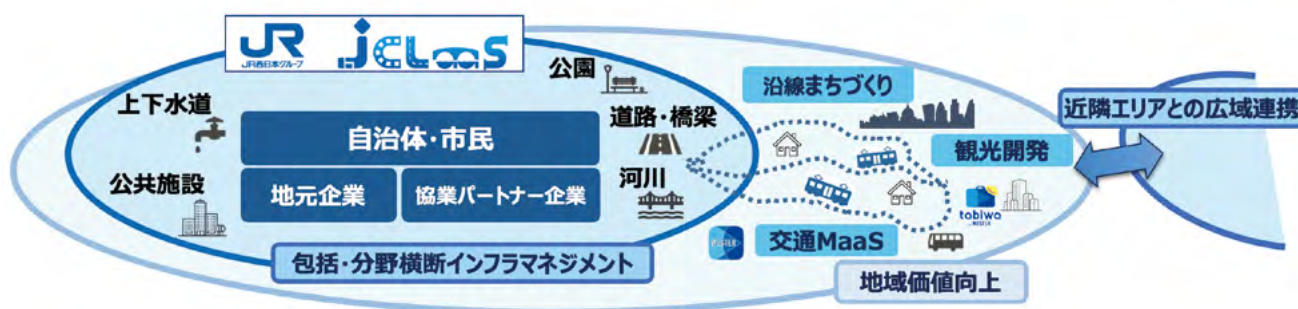


総合インフラマネジメント事業 ～ずっと豊かに暮らせる社会へ～



JCLaaSがめざすミライ

道路、上下水道、公園、公共施設等の社会インフラにおいて、施設・設備の老朽化、担い手不足、財源不足といった課題が顕在化しています。これらの課題に対して、JCLaaS事業は、広域・多分野連携・長期的なインフラマネジメントにより効率化を推進し、課題解決をめざします。また、JR西日本グループの総合力を駆使するとともに、パートナー企業の皆様とのアライアンスを活かして、持続可能なまちづくりに貢献していきます。



「JCLaaS」に込めた思い

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

JCLaaSホームページ



<https://jclaas.jp>

JCLaaSを通じた新たな価値創出への挑戦

私は2024年6月より本事業に従事し、自治体や事業パートナーとの連携のもと、新規案件創出および事業展開を推進しています。入社以来鉄道事業に携わってきた中で、未知の領域での業務に難しさを感じることはありますが、試行錯誤しながら社会インフラの課題解決に取り組むことに大きなやりがいを感じています。引き続き「ずっと豊かに暮らせる社会」の実現に向け、新たな価値創出に挑戦してまいります。



ビジネスデザイン部
JCLaaS事業部
新谷 貴幸

鉄道でのアセットマネジメントを活かして

社会全体でインフラの老朽化が進み、その影響が地方・都市部を問わず各地で顕在化しています。こうした課題に対し、鉄道運営で培ったノウハウを活かし、地域共生企業として総合インフラマネジメント事業に取り組むことは大きな意義があると考えています。これまで鉄道土木で培った経験と技術を活かし、安全で持続可能な社会の実現に挑戦していきます。



ビジネスデザイン部
JCLaaS事業部
坂田 鷹起

TOPICS 1

社会への発信

2024年12月に実施したイノベーション&チャレンジデイにおいて、「官民連携で創る持続可能な地域の暮らし」をテーマに、有識者などを交えたパネルディスカッションを実施しました。

【登壇者（役職等は2024年12月開催日時点）】
福知山市 上下水道事業管理者職務代理者 上下水道部長/中村 直樹 氏（写真中央右）
甲南大学 経済学部 教授/足立 泰美 氏（写真中央左）
ウォーターサービスきほく株式会社 代表取締役
兼 メタウォーター株式会社 PPP本部 西日本統括部部長/松尾 晃政 氏（写真右）
西日本旅客鉄道株式会社 専務執行役員
デジタルソリューション本部 ビジネスデザイン部長/藏原 潮（写真左）



TOPICS 2

<事業事例> 第二次福知山市上水道事業等包括的民間委託

2024年4月から5年間、京都府福知山市における「第二次福知山市上水道事業等包括的民間委託」に参画し、特別目的会社（SPC）であるウォーターサービスきほく株式会社の構成員として委託事業を展開しています。

ウォーターサービスきほく株式会社

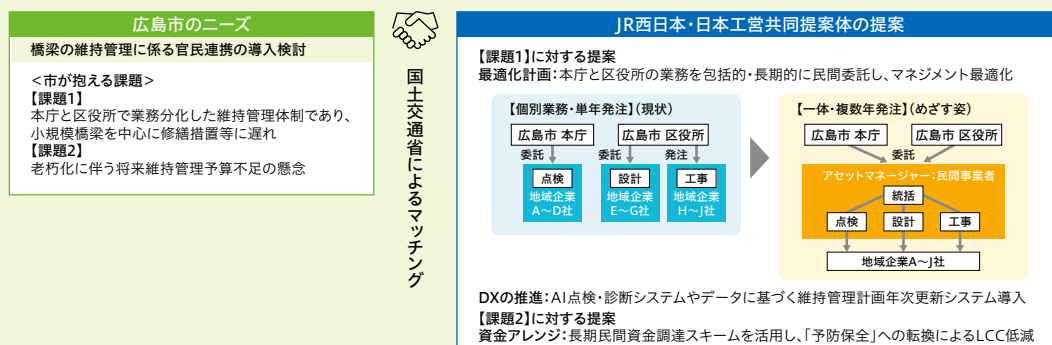
設立：2023年9月15日
株主企業：メタウォーター株式会社
福知山管工事協同組合
西日本旅客鉄道株式会社 他
協力企業：大鉄工業株式会社
（JR西日本グループ）
福知山管工事協同組合員企業



TOPICS 3

令和6年度 民間提案型官民連携モデリング事業への採択

当社と日本工営株式会社で構成する共同提案体が、国土交通省の委託事業である「令和6年度民間提案型官民連携モデリング事業」に採択され業務を開始しました。橋梁の維持管理に課題を抱える広島市を導入検討先地方公共団体として、官民連携手法の導入検討を実施し、導入による課題や効果の分析を通して今後の実証実験・事業化をめざします。



TOPICS 4

城陽市水道事業及び下水道事業における包括的民間委託事業

京都府城陽市の「城陽市水道事業及び下水道事業における包括的民間委託事業」において、「みずパートナーJOYO共同企業体」の構成員として、2026年4月より10年間、事業を受託します。

みずパートナーJOYO共同企業体

代表企業：ヴェオリア・ジェネッツ株式会社
構成企業：フジ地中情報株式会社、日本メンテナンスエンジニアリング株式会社、
西日本旅客鉄道株式会社、アジア航測株式会社



特集

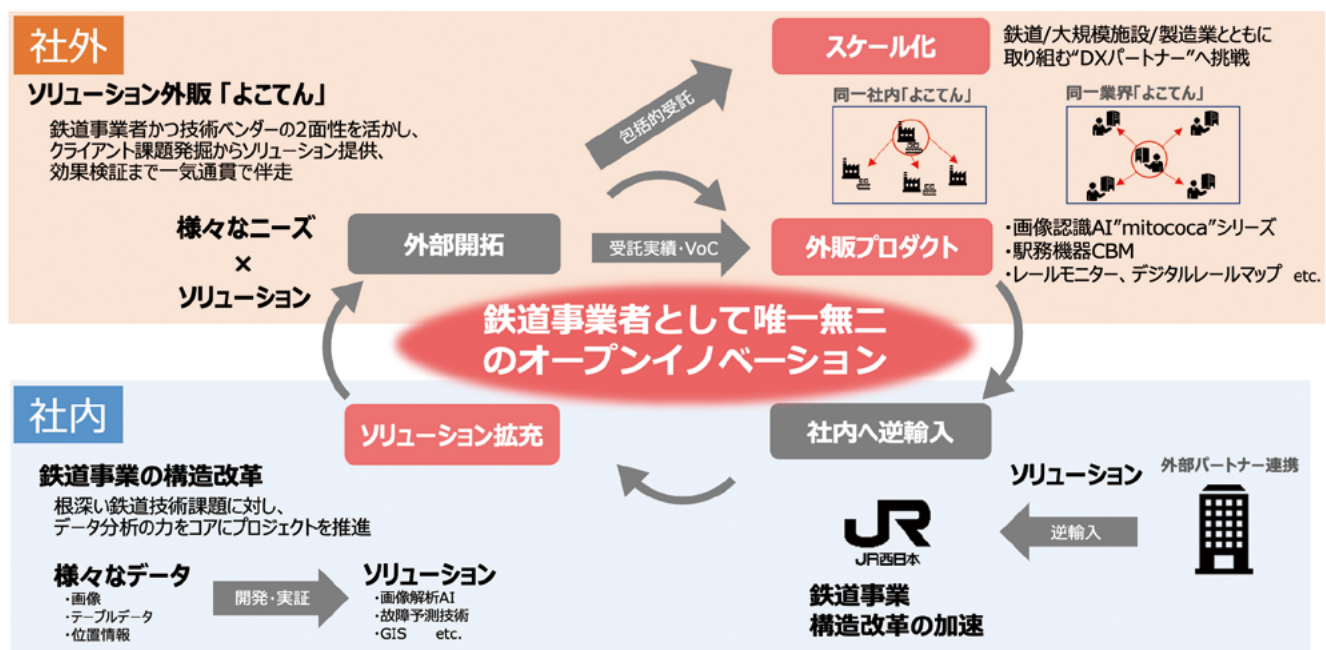
マテリアリティへの対処に向けたオープンイノベーション
～唯一無二のオープンイノベーションをめざして～

JR西日本グループは、未来社会とその課題を見据え、将来にわたって新たな価値を創造する企業グループに進化すべく、マテリアリティに資する取り組みとしてさまざまなパートナーと連携したイノベーションに注力しています。

外部の優れた技術を取り入れて課題解決に活用する「インバウンド型」と、当社が保有する技術を社外展開し、新たな価値を創造する「アウトバウンド型」の双方に力を入れ、「鉄道事業者として唯一無二のオープンイノベーション」の実現をめざして取り組みを推進しています。

また、データ分析の力をコアに当社内の事業構造改革を進めながら、事業運営の場をオープンイノベーションの実験場「JR WEST LABO」と捉えて新たな事業創出にも挑戦しています。

社内、社外の価値創出に向けた好循環モデル



鉄道事業の構造改革におけるデジタル技術の活用事例

湖西線沿線の強風予測システム



大阪ガス株式会社の高解像度気象予測データを、JR西日本が開発したAIモデルで解析し、湖西線沿線の強風を高精度に予測するシステムを本導入。

安全性を確保しつつ、特急の不必要な迂回運転や普通列車の運転見合わせの低減にもつなげ、利便性の向上にも寄与。

デジタルレールマップ



膨大な鉄道設備情報を地図上に集約し、簡単に検索・閲覧できるWebアプリケーションを開発。メンテナンス業務の効率化に加え、異常時の対応迅速化や現場特有の知見・状況の継承にも貢献し、他鉄道事業者への導入も進行中。

アウトバウンド型オープンイノベーションの強化

これまでに社内の構造改革・課題解決の中で培ってきた画像認識技術やデータ分析スキルを活かし、製造業や大規模施設運営事業者などのさまざまな事業者が抱える課題に伴走しながら解決をめざす、鉄道事業者として先進的な取り組みを強化しています。

製造業における連携事例



● 株式会社UACJ

鉄道事業で培った画像認識技術（人物検知AI）を活用した労災防止の取り組みを全国の工場に展開。品質管理をはじめとする隣接領域のDX化での協業など、広範囲での連携を推進中。

大規模施設における連携事例



● 株式会社One Bright KOBE

まちのさらなる活性化とマーケティングの課題に、当社のソリューションが合致。「データソリューションパートナー」として、神戸エリアの持続的な発展に広く貢献。

知的財産戦略

(1) 基本的な考え方

オープンイノベーション活動と合わせ、知的財産（知財）という形でその成果を担保し、最大限活用していく「知財戦略」の構築が重要であるという認識から、特許権を含めた知的財産権の取得を積極的に進めています。

当社は、安全かつ安定的な鉄道の持続的運営に寄与する「守り」の知財と、社会適用性が高く新規価値創出に寄与する可能性のある「攻め」の知財を意識し、知財取得の促進および自知財体系の「見える化」を図っています。また、社員への知財教育や技術開発マネジメントとの連携を通じて知財化を促す一方で、活用に至らなかった知財は整理することで、保有知財の新陳代謝を高める取り組みを進めています。このような営みを通じ、経営とリンクした強い知財ポートフォリオの構築をめざし、長期ビジョンの実現に貢献していきます。

(2) 知的財産権の取得数・取得事例

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

■ 知的財産権の取得数

単位：件

特許	実用新案	意匠	計
300	3	19	329

（2025年3月31日現在）

■ 主なもの

特 許	● 自動運転・隊列走行BRTシステム ● 橋梁変状検査システム（BBMAPS） ● 出改札機器故障予測AIシステム ● 運転通告伝送システム ● 鉄道車両、浴槽（TWILIGHT EXPRESS 瑞風） ● 新幹線逸脱防止構造、車両の転落防止構造 ● ホームドア装置（大阪駅「うめきたエリア」） ● ロープを用いた昇降式ホーム柵 ● 発光機（LED式信号装置）
実用新案	● 壁体用基礎構造
意 匠	● 座席用操作表示シート（グランクラス） ● 可動ゲート（駅ホームドア）



地球環境

地球環境に関するJR西日本グループの考え方

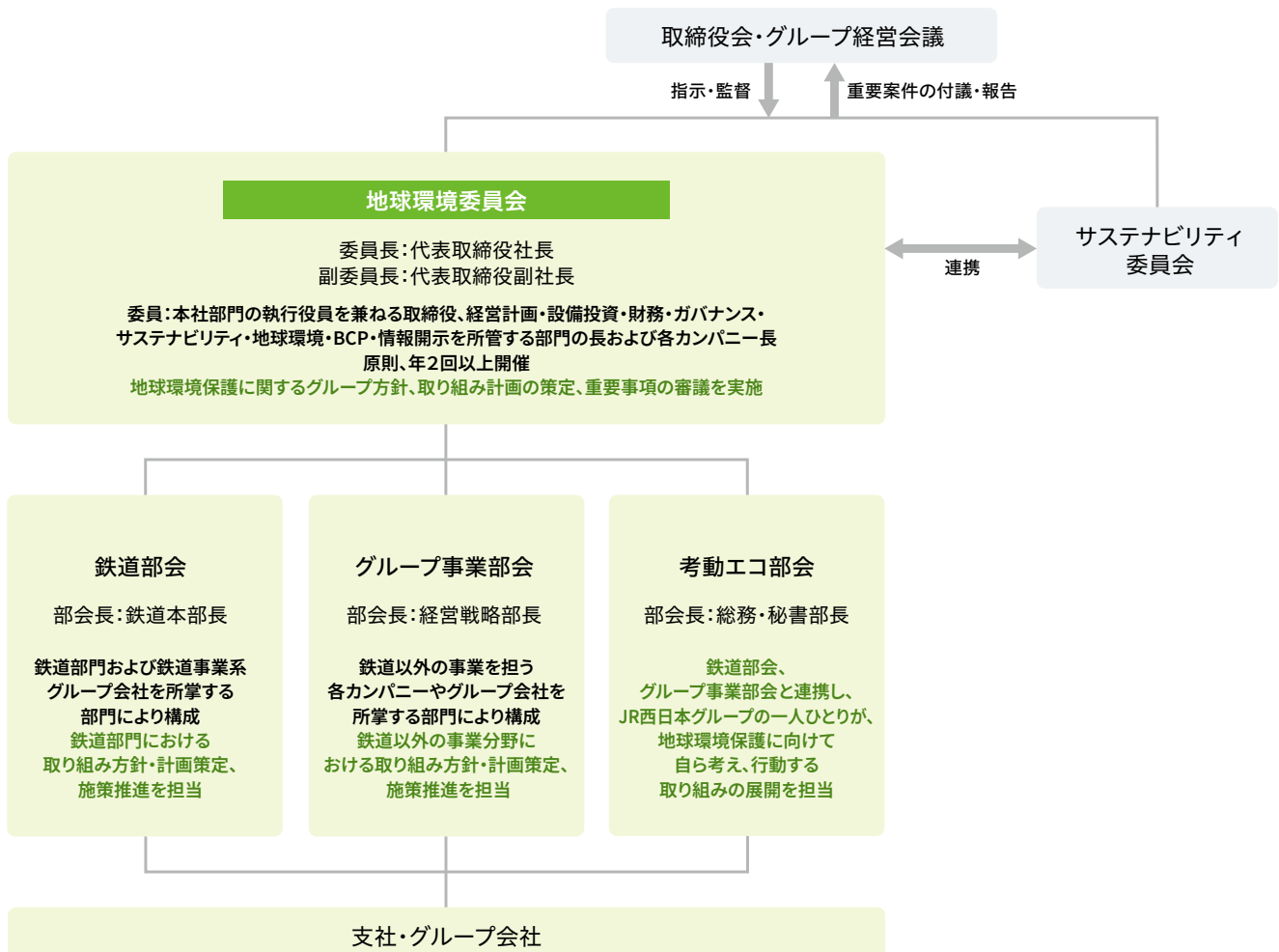
JR西日本グループは、社会インフラを担う企業グループとして、長期ビジョンに「安全、安心で、人と地球にやさしい交通」や「持続可能な社会」を掲げ、環境をはじめとするサステナビリティの取り組みを推進しています。

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

地球環境保護の取り組みの推進体制

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

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





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。

JR西日本グループ 環境基本方針

基本指針

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

取り組みの柱

地球温暖化防止・気候変動対策

循環型社会構築への貢献

自然との共生(生物多様性、水資源の保護等)

基盤

グループ一人ひとりの考動エコ・着実な環境マネジメントの推進

■ 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)	0.505kWh/m ²	2025年度 0.553kWh/m ²
ホテルカンパニー	プラスチック製品使用量の削減	・プラスチック製アメニティ※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バックに切替え済	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×km ²	2025年度 0.0321t-CO ₂ /年間営業時間×km 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電力が対象

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



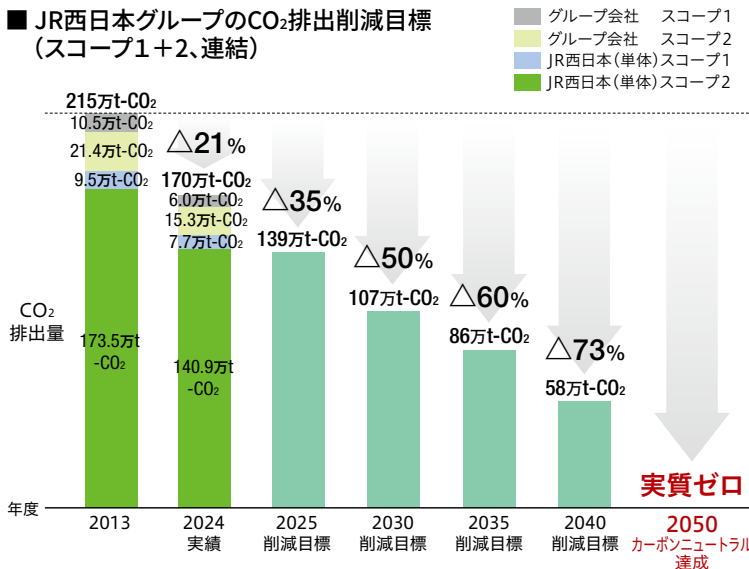
地球温暖化防止・気候変動対策の取り組み

環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」

事業活動を通じて多くのCO₂を排出しているという事実認識に加え、自然災害の激甚化といった地球温暖化による気候変動への対応はJR西日本グループの事業継続にとって重要な経営課題です。気候変動対策はグループとして一層能動的に取り組むべきものであるとの認識のもと、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定しています。その目標として、グループ全体のCO₂排出量(スコープ1+2、連結)を2050年に「実質ゼロ」、中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減(いずれも2013年度比)することを掲げていました。このたび、2025年2月に日本の

NDC(国が決定する貢献)において、2035年度、2040年度の中間目標が追加されたことを契機とし、JR西日本グループとしても2050年の「実質ゼロ」の実現に向けた直線的な経路にある野心的な目標を掲げることを目的として、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。目標達成に向けては、省エネルギーによる消費エネルギー総量の低減に加え、脱炭素移行に伴う購入電力の電源構成の脱炭素化の進展も前提としつつ、使用エネルギーの再生可能エネルギーへの置き換えを軸に取り組んでいきます。

■ JR西日本グループのCO₂排出削減目標(スコープ1+2、連結)



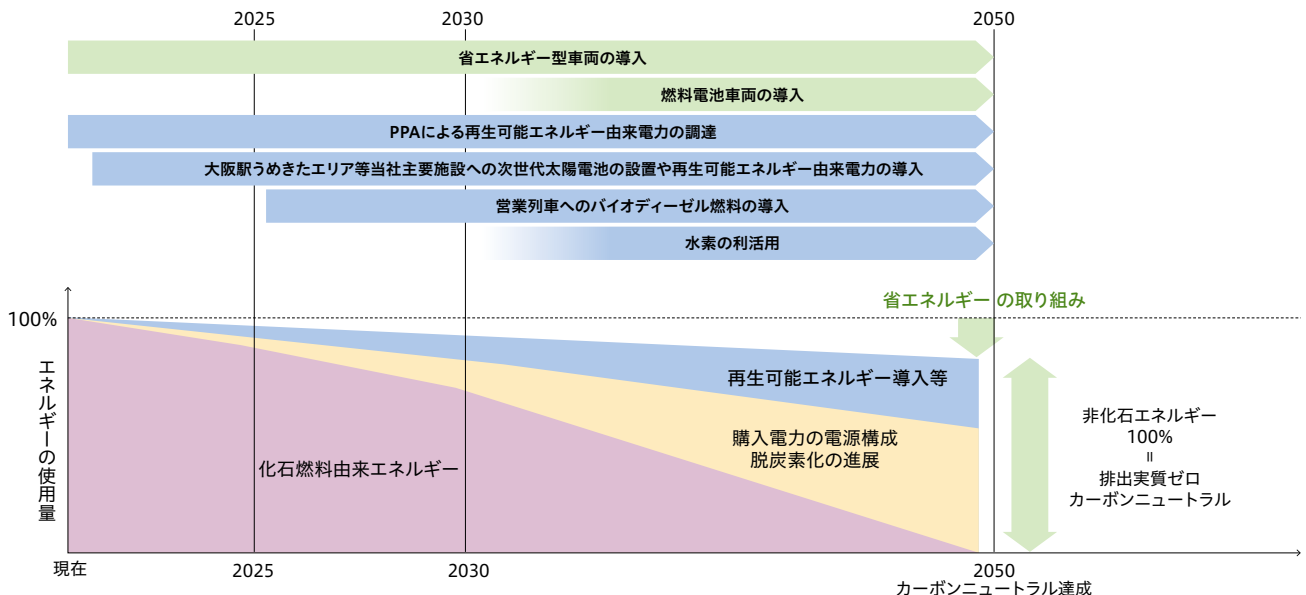
■ スコープ3でのCO₂排出量

	2023年度	2024年度
単体	191.8万t-CO ₂	137.6万t-CO ₂
グループ会社※	160.0万t-CO ₂	328.1万t-CO ₂
合計	351.8万t-CO ₂	465.7万t-CO 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、JR西日本グループが直接的に排出したCO₂の合計(漏洩フロン類のCO₂換算量を含む)
- スコープ2 電力会社などから購入した電力や熱の使用に伴い、JR西日本グループが間接的に排出したCO₂の合計
- スコープ3 JR西日本グループの事業活動に関連する他社から排出されたCO₂の合計(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)

※グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)は、2024年度分はすべての連結子会社のみに変更しています。なお、2022年度、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。

■ カーボンニュートラルに向けたロードマップイメージ



※図の下部はイメージであり、特定の割合等を正確に表したものではありません。

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

環境長期目標の実現に向け、グループ共通目標としてCO₂排出量を目標指標として定め、グループ全体でCO₂排出量の削減に取り組んでいます。なかでも、鉄道事業は当社グループのエネルギー使用量に占める割合が高く、グループとして環境長期目標の実現においては重要度が高いと認識しています。

鉄道事業では、グループのCO₂排出量の多くを占める、列車運転用電力への再生可能エネルギーの導入を中心として、

CO₂を直接排出する気動車への次世代バイオディーゼル燃料導入に向けた取り組みや、将来の燃料電池列車への置き換えを見据えた、水素利活用の取り組みを推進しています。また、燃料の脱炭素化で削減しきれない残存排出については、ネガティブエミッション技術(NETs)の活用に向けた社会実装にも着手しています。

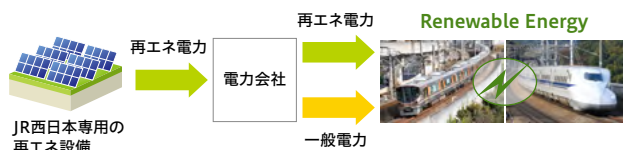
再生可能エネルギーの活用の推進

列車運転用電力への再生可能エネルギー由来電力の導入

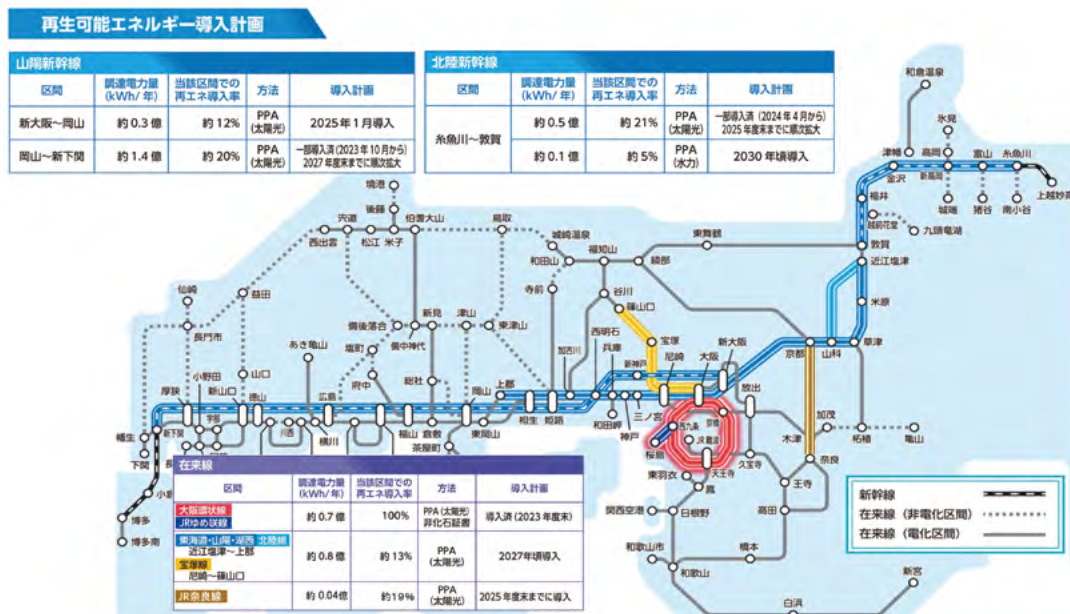
列車運転用電力への再生可能エネルギー由来電力の導入を、主にオフサイトコーポレートPPAにより積極的に進めています。当社の主要路線であり、都市間輸送を担う高速鉄道である新幹線(山陽新幹線および北陸新幹線)においては、2027年度までに全体の10%以上を再生可能エネルギー由来電力への置き換えをめざしており、2027年度までに17%に上る再生可能エネルギー由来電力の導入を達成できる見込みです。また、2025年開催の大阪・関西万博への主要アクセスルートであった大阪環状線・JRゆめ咲線については、目標を4年前倒しし、2024年2月より100%再生可能エネルギー由来電力による運行を開始しています。さらに、JR京都線・神戸線・宝塚線

といった近畿エリアの主要路線を中心に再生可能エネルギー由来電力の導入を拡大しており、2027年度には、在来線運転用電力の約15%を再生可能エネルギー由来電力に置き換える予定です。今後もさらなる再生可能エネルギー由来電力の導入拡大に向け、風力発電といった太陽光以外の新たな手法の導入についても検討してまいります。

■ オフサイトコーポレートPPAのイメージ



■ 路線ごとのPPA導入率



スコープ3削減の取り組み

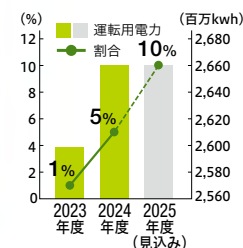
当社グループでは、2024年度データより、スコープ3の算定において一次データの活用を開始しました。また、ス

コープ3の削減に向けて、サプライヤー向け説明会や個別のエンゲージメントを実施しました。



大阪環状線・JRゆめ咲線のカーボンニュートラル運行開始告知の新聞広告(2024年3月)

■ 運転用電力全体に占める再生可能エネルギー導入率





地域・事業者と連携した水素利活用の推進

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

姫路地区においては、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業に採択され、関西電力株式会社、日本貨物鉄道株式会社、NTT株式会社、NTTアノードエナジー株式会社、パナソニック株式会社と共に、2024年度から2025年度にかけて、水素需要の創出と効率的な水素のサプライチェーンの構築に向けて、グリーン水素の大規模輸送、利活用に向けた調査・検討を進めています。

岡山地区では、国土交通省の令和5年度と令和6年度の鉄道技術開発費補助金（鉄道脱炭素施設等実装調査）の交付を受け、ENEOS株式会社、日本貨物鉄道株式会社と連携して調査を実施しています。山口・周南地区では、2024年4月に当社の水素利活用計画内容が反映された「第2次周南市水素利活用計画」が公表されました。



次世代バイオディーゼル燃料の導入に向けた取り組み

当社は、公益財団法人鉄道総合技術研究所とJR7社で構成する共同技術開発体を通じて、国土交通省の「鉄道技術開発・普及促進制度令和4年度新規技術開発課題」（鉄道車両におけるバイオディーゼル燃料の導入に向けた技術開発）に参画し、2022年度・2023年度に性能試験や走行試験、2024年度は岩徳線・山陽本線において営業列車を使用した長期走行試験を実施し良好な結果を確認したため、現在保有するディーゼル車両（気動車）の燃料を100%次世代バイオディーゼルに置き換えることを目標に、2025年度の営業列車への実装をめざします。



キハ40



DEC700
(電気式気動車)

m-DAC植物工場(Farmarium)実証実験

大阪・関西万博にあわせ弁天町駅にて、空気中のCO₂を直接回収し活用するm-DAC[®]※技術を利用した植物工場の実証実験を実施しました。本プロジェクトは、未来のCO₂削減モデルとして社会実装をめざすもので、小型かつ分散配置が可能な技術特性を活用しながら、CO₂を回収してその場で利活用する仕組みを一般の皆様にも身近に感じてもらうことを目的としています。

m-DAC植物工場では、空気中のCO₂を回収し、それを活用して野菜を栽培しています。この実証実験は、大阪府の「令和6年度カーボンニュートラル技術開発・実証事業費補助金」を活用し、Carbon Xtract株式会社やスパイスキューブ株式会社と共同で実施しており、CO₂回収量などのモニタリングを行いました。

本実証実験で得られた結果を分析し、技術の改善を図りながら、今後、この技術を駅や都市部各所に展開し、新しいCO₂削減モデルを普及させることをめざしています。

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



弁天町駅での実証実験

地域社会と連携した取り組み

地域の脱炭素化に資する取り組みとして、2025年1月に阪急電鉄株式会社とコンソーシアム「地域脱炭素推進コンソーシアム 関西まちWe'll」を立ち上げ(2025年5月には大阪市高速電気軌道株式会社が参画)、関西の15自治体と連携協定を締結しました。連携協定では、コンソーシアムが連携して取り組む項目として「地域の再生可能エネルギー電源の設置促進」や「公共交通の利用促進」などを定めています。具体的な取り組みとして、15自治体の太陽光パネルを所有するご家庭や法人から発電に伴う環境価値を提供いただき、J-クレジットを創出するプロジェクトを鉄道事業者として初めて2025年9月から実施しています。

脱炭素社会の実現については、従来は個社ごとに取り組みを推進していましたが、本連携協定の締結により、地域・社会が一体となり、脱炭素社会の実現を推進することが可能とな

りました。今後、J-クレジット制度を活用した地域の再生可能エネルギー導入促進プロジェクトをはじめ、CO₂排出量がほかの交通モードと比較して少ないという鉄道の強みを活かした公共交通の利用促進にも取り組んでいきます。



モーダルシフトの推進に向けた取り組み

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

具体的には、旅客輸送のモーダルシフトにおいては、2023年下期から、JRグループと一般社団法人日本民営鉄道協会と共同で鉄道業界横断の取り組みとして、共通のロゴとスローガンを作成し、鉄道の環境優位性の理解促進に向けたPRを行っています。なお、2024年下期からは、一般社団法人日本地下鉄協会も参画し、一層PRの強化を進めています。

また、モーダルシフトの一環として、法人のお客様に対しては、法人出張ネット予約サービス「e5489コーポレートサービス」における契約企業様向けの「カーボンオフセットプログラム」や、エクスプレス予約法人会員様向けにCO₂フリー電気を活用した新幹線での出張移動に伴うCO₂排出量が実質ゼロとなるサービス「GreenEX」を提供し、地球環境保全に関心のある法人企業様と一緒に、鉄道利用を通じ、CO₂排出量の削減や持続可能な社会の発展に積極的に取り組んでいます。また、自動車から鉄道への行動変容を促すデジタルスタンプラリーの実施や、小学生向けの環境教育への協力など、自治体と連携した取り組みも進めています。このうち、「WESTERアプリ」を活用したデジタルスタンプラリーは、令和6年度近畿運輸局交通関係環境保全優良事業者等表彰を受賞しました。



JRグループ、一般社団法人日本民営鉄道協会、一般社団法人日本地下鉄協会共通ロゴ・スローガン



東海道・山陽・九州新幹線での移動に伴うCO₂排出量が実質ゼロとなる法人サービス



JRグループ・日本民営鉄道協会・日本地下鉄協会共同PRポスター



鉄道の環境優位性の理解促進と、車から鉄道へのおでかけへ行動変容を促すことを目的に実施したデジタルスタンプラリー(2025年10月～11月に実施)



鉄道の環境優位性をPRする動画を作成



循環型社会構築への貢献の取り組み

JR西日本グループ共通目標として、PETボトル水平リサイクルを推進しているほか、グループ各社で資源循環の取り組みを推進しています。

衣料品リサイクルの取り組み

ショッピングセンター事業を統括するJR西日本SC開発株式会社では、商業施設を起点とした循環型社会モデルの実現を推進しています。

日本国内での衣料品廃棄が年間47万トンも発生している課題を背景に、ルクア大阪のようなファッションビルでは、テナント売上の多くを衣料品が占めているため、持続可能なファッションビジネスの実現に向けて課題解決に取り組んでいます。駅直結型の商業施設というタッチポイントの多さ、地域やお客様、事業者とのつながりを活かした、アパレルの循環型社会をめざすプラットフォームの役割を果たすべく、衣料品回収の取り組みを推進してきました。

具体的には、衣料品を3つの回収区分に分け（「めっちゃええ服」「可能性だけは感じる服」「さよなら、なんとかなれ」）で回収を行い、2024年度はブックオフコーポレーション株式会社や、残廃棄衣料品からの水素化に取り組んでいる株式会社BIOTECHWORKS-H2にお渡しし、リセールおよび

水素化をすることで資源活用に取り組みました。今後、さらなる活用方法を検討します。

また、別の取り組みとして、お客様に「捨てる」以外の選択肢を提案する「服の決まり手82手」を開始し、消費者の意識変革を促進し、衣料品廃棄の社会課題の解決をめざします。



みらいのファッション人材育成プログラム
最終発表会の様子



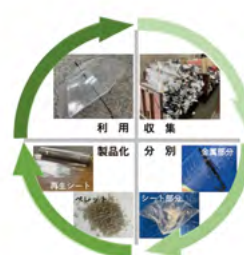
「捨てる」以外の選択肢を提案する
「服の決まり手82手」

忘れ物傘リサイクル(傘to傘)の取り組み

駅や列車内の傘の忘れ物は、近畿エリアだけでも1か月で約9,000本にも及びます。従来、そのうち廃棄せざるを得ない傘は産業廃棄物として処理していました。当社グループではこの忘れ物傘に着目し、2025年度から傘から傘へリサイクルを行うサーキュラーエコノミーの取り組みを始めました。具体的には、廃棄する傘からビニール傘を収集し、金属部分とシート部分に分別。シート部分からペレットを経て再生シートを生成し、再びビニール傘へ製品化する取り組みを行っています。

廃棄傘から製品化したビニール傘は、JR西日本ヴィアインホテルズで、お客様への貸出傘として導入を開始し、今後もホテル事業での展開を検討しています。また、近畿エリアでは、傘シェアリングサービス「アイカサ」と連携し、傘to傘によるリサイクル傘を2025年8月以降、大阪環状線・JRゆめ咲線の各駅に設置しています。

今回の取り組みにより、ビニール傘のリサイクル率は重量比で約90%まで向上し、産業廃棄物の削減と資源の有効利用につながっています。また、廃棄ビニール傘から作り出すペレットは傘以外の製品にも適用可能であり、ジェイアール西日本商事株式会社を中心に、その他の製品開発の検討を行う予定です。今後もJR西日本グループ一体となって、循環型社会構築への貢献に取り組んでいきます。



傘to傘のイメージ



傘シェアリングサービス「アイカサ」との連携による
「傘のいらない街 大阪」プロジェクトへの参加

自然との共生の取り組み

JR西日本グループ共通目標として、水使用量の目標を設定し、使用量の削減を推進しているほか、グループ各社で自然との共生の取り組みを推進しています。

大阪駅(うめきたエリア)の自然共生の取り組み

当社では、大阪駅(うめきたエリア)をイノベーションの実験場「JR WEST LABO」と位置づけ、外部のさまざまなパートナーと共に新たな価値を創造しており、イノベーションを通じ「お客様とともに進める環境負荷軽減の取り組み」を実現させたいと考え、脱炭素をはじめとした、環境に関連するさまざまな技術を実装してきました。

大阪駅(うめきたエリア)では、薄型・軽量の次世代型太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」や自然採光とその明るさに応じた照度へ調整する「自動照明調光」、「地域冷暖房」などを採用することに加え、再生可能エネルギー由来電力を活用し、当社初の電力由来CO₂排出実質ゼロの駅を実現しました。

2025年3月に開業した、うめきたグリーンプレイスをはじめとしたうめきた2期区域においては、自然との共生を考慮した緑地整備を行いました。うめきたグリーンプレイスでは屋

上・壁面を約1,900㎡緑化したほか、広場も約1,600㎡緑地整備を行い、緑被率約30%と併せてデザインでもうめきた2期区域のエントランスに相応しいシンボリックなゲート空間の形成に寄与しました。この取り組みによるCO₂吸収効果は年間約40tを見込んでいます。また、通常の舗装時と比較し、約10%の雨水流出抑制効果が期待されます。



うめきたグリーンプレイス

地域と連携した森林再生の取り組み

旧三江線は、島根県江津市と広島県三次市を結ぶ鉄道路線で、2018年4月に鉄道事業が廃止されました。旧三江線の沿線には多くの鉄道林が存在しており、その有効活用が課題となっていました。鉄道林は、雪害や土砂災害から線路を守るために整備された森林であり、地域の環境保全にも重要な役割を果たしています。

今回、旧線路敷を活用した森林再生実証実験を行い、①線路敷を活用した木材搬出技術、②線路敷周辺の森林資源活用可能性、③野生動物対策を考慮した再造林計画について、JR西日本、美郷町、鳥取大学、広島大学および邑智郡森林組合の産官学民が連携して取り組みました。

実証実験の結果、今まで営業線の影響により間伐や植林などが思うようにできず自然更新だった鉄道林においても、立地条件によっては、一般林地同程度の森林資源量を有し事業性のある林地であることが確認できました。また、旧線路敷は路盤強度、平面線形、縦断線形など、林道規定の基準を満たしており、レールやまくらぎなどが未撤去であっても林

業用重機が走行でき、林内路網の一部として機能することが確認できました。

今後は、旧線路敷を活用した森林再生実証実験を継続するとともに、鉄道林に隣接している民有林にも森林施策を広げ、沿線地域の活性化に貢献できるよう検討していきます。また、赤外線センサーカメラや空気中の環境DNA解析などによる野生動物の行動把握を行い、鉄道林を含めた鉄道沿線の野生動物対策や生物多様性の評価を行っていきます。



旧線路敷での重機を使った木材集積作業



関係者による森林資源現況調査



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

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、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、事業拠点の規模や作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。

ガバナンス

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

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

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

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^{※1}1.9）および2℃シナリオ（RCP2.6）として、一方、緩和策が不十分で気温上昇が抑制されないケースを4℃シナリオ（RCP8.5）として行いました。なお、定性的な分析内容は1.5℃シナリオ・2℃シナリオに基づいています。）

JR西日本グループは、環境長期目標「JR西日本グループゼロカーボン2050」を策定し、その目標として、グループ全体のCO₂排出量^{※2}を2050年に「実質ゼロ」、その達成に向けた中間目標として、2025年度に35%削減、2030年度に50%削減（いずれも2013年度比）することを掲げております。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の推進に取り組みます。併せて、MaaS等を通じた鉄道・公共交通の利便性向上や都市圏・都市間輸送に

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

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

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

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

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。

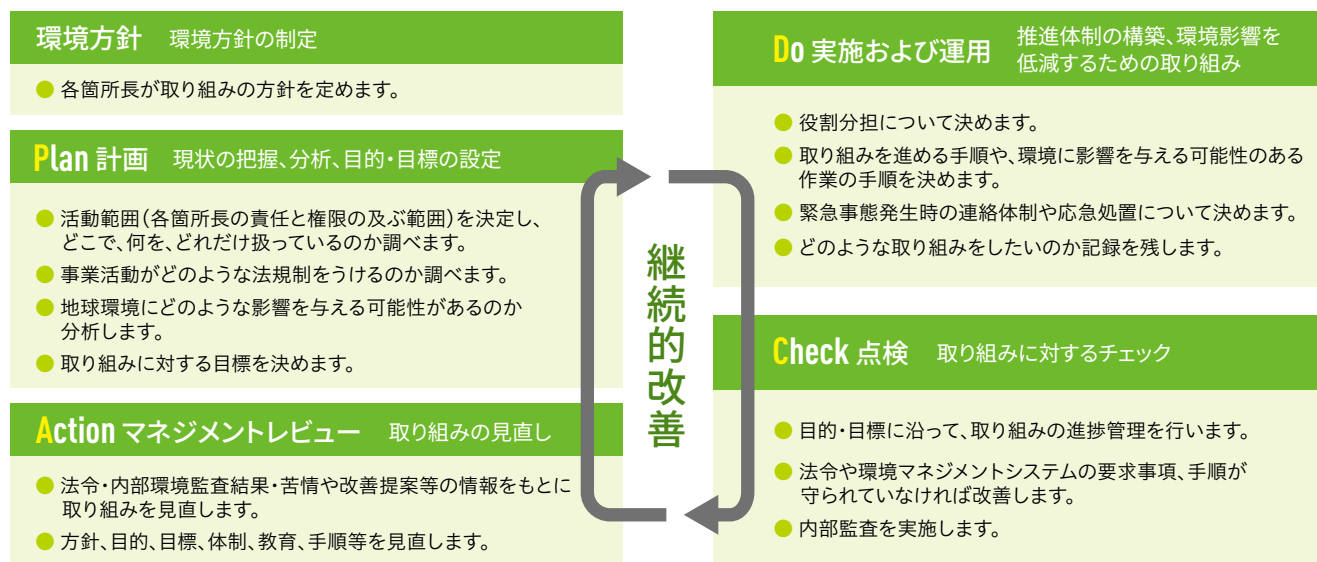
- ※1 RCP(Representative Concentration Pathways)…代表濃度経路シナリオ
- ※2 スコープ1及びスコープ2排出量(連結)
- ※3 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities Risks and Exposure)…自然への依存や影響、環境変化がビジネスにどのようなリスクを生むかを可視化するTNFD紹介ツール
- ※4 Aqueduct…世界資源研究所(WRI)が提供する、水ストレスや水枯渇リスクといった水に関するリスクを評価できるTNFD紹介ツール

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

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

■ISO14001に準拠した当社独自の環境マネジメントシステム



リスク管理

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

で審議・監視しています。

また、地球環境委員会に付議された内容は必要に応じて、サステナビリティ委員会やグループ経営会議、取締役会にも付議・報告し、経営マネジメントにおいて、気候変動や自然関連のリスクなどを重要な経営課題として共有し、管理しています。

指標と目標

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

なお、この目標はパリ協定においてめざす、産業革命期からの気温上昇1.5℃未満や同2℃未満の目標達成ならびに我が国が掲げるCO₂排出削減目

標の達成にもつながる水準の目標であると認識しています。

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

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



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
		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）
	評判	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掲示物および職の使用、環境に配慮した備品購入、パンフレットのデジタル化など）
		自動車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	台風・洪水の発生頻度増加による施設の被害の増加	大	○	○	○	○	お客様への被害軽減、施設の被害軽減の観点から各事業において以下の取り組みを推進 【鉄道事業における取り組み】 ●重要施設（総合車両所・車両留置施設・信号機室・指令所）を対象にハード・ソフト両面で浸水防止や車両避難対策を実施 【気象災害対応システムなどの導入】 ●激甚化する気象災害に備えてヒューマンエラーのリスク低減のため、気象災害対応システムを近畿圏の主要線区へ導入 ●局地的な大雨に対する安全性向上のため、レーダー雨量監視システムを在来線全線区へ順次導入 【鉄道沿線の斜面防災対策】 ●安全性向上と運転規制時間の短縮のため、斜面の補強・排水設備の整備などを京阪神地区に集中的に実施 ●「斜面防災カルテ」作成やセンシング技術活用による斜面の変状把握と検査精度向上 【線路設備の強化】 ●老朽化した木まぐらぎ区間のコンクリートまぐらぎ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（水害危険区域マンションの1階に住戸を設定しないといった適切な事業マネジメントなど）
		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		○	○	○	○	●鉄道施設の被害軽減の取り組み（前述）の推進
	慢性リスク	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		○	○	○	○	●被害対策の拡大（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			○	○	○	
労働環境	慢性リスク	気温上昇による労働災害（熱中症）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簡素化による沿線作業の省力化
		熱中症の対策コストの増加		○			○	

■ 想定される機会の一覧

※物飲…物販・飲食、SC…ショッピングセンター

種類	当社にとっての機会	影響	鉄道	物飲	ホテル	SC	不動産	機会を捉えた取り組み
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		○	○	○	○	○	- 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) - 更新時期を捉えた省エネ機器の導入(高効率エアコン、LED照明、節水機器等)推進 - 国土交通省、経済産業省、環境省によるZEHに対する支援・補助金制度の活用
	税制優遇などの政府の支援施策を有効に活用した設備更新の実施		○	○	○	○	○	
エネルギー	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」燃料・燃料電池・蓄電池の技術的進展と価格低減による普及	大	○	○	○	○	○	- 新エネルギーの検討(次世代バイオディーゼル燃料、カーボンフリーな次世代車両、燃料電池コージェネレーションシステムなど) - 国や地方行政の助成金を活用して蓄電池導入コストを抑制
製品とサービス	鉄道の特性が発揮できる線区において、鉄道の環境優位性が評価され、政策的な公共交通の利用促進やお客様の環境意識の高まりによるご利用の増加(モーダルシフト)	大	○	○	○	○		- 鉄道の環境優位性やグループ事業における環境の取り組みの訴求強化を通じたご利用促進 - 鉄道と連携した二次交通サービスの拡充(パーク&ライド、電動自転車シェアサービスなど) - デジタルを活用したサービスの拡充 - MaaSの拡充(関西MaaS、移動生活ナビアプリ「WESTERアプリ」など) - 公共交通利用者へのグループ事業の優待サービスによるシナジー発揮
	MaaS普及に伴う公共交通機関の利便性向上によるご利用の増加や交流人口増加	大	○	○	○	○	○	
	公共交通の利用促進やシェアリングエコノミーの進展		○				○	シェアサイクルなどシェアリングエコノミーに対応した設備仕様の整備
	環境面でも地域に適した持続可能な交通モードの普及	大	○					- 地域公共交通の利便性向上のためのデマンド交通などによる地域との連携 - 自動運転と隊列走行技術を用いたBRT開発プロジェクトの推進
	環境面でも地域に適した持続可能な住宅モードの普及						○	環境に配慮した住宅開発(建築計画、設備仕様、販売手法※)の推進 ※(例)● 複数物件のモデルルームを兼用することにより、建設資材を削減 ● VR(バーチャルリアリティ)を利用し、室内空間を疑似体験
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		○	○	○	○	○	- 再生可能エネルギー事業への参画の検討 - 遊休地、屋上屋根を利用したオンサイトPPA事業を活用した太陽光発電設備導入による再生可能エネルギーの利用促進
	CO ₂ 排出量「実質ゼロ」電力の技術的進展と価格低減による普及 環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加						○	- 新築賃貸物件へのRE100の導入 - DBJ Green Building認証(日本政策投資銀行)、CASBEEなどの環境認証を取得することで、顧客などによるESG投資を促進
	当社設備を活用した電力需給調整市場での収益確保		○				○	VPP(バーチャルパワープラント)事業への参画の検討
レジリエンス	気象災害に対するBCP対策の奏功により列車運転休止や営業休止などが減少し、信頼性を確保		○	○	○	○	○	- 鉄道施設の被害低減の取り組み(前述)の推進と情報開示 - 災害に強い不動産の開発による顧客の取り込み - BCP対策(備蓄品の設置・BCP電源設置など)の新築オフィスビルでの充実 - 防災設備設置の推進(止水板・防潮板など)
	鉄道林整備がCO ₂ 削減だけでなく防災に効果を発揮		○					「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

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
「リアリティ」

コーポレート・ガバナンス

データ集



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的前提条件

移行リスク	項目	試算に用いた 予測データの出处	2030年の影響想定	
			4℃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 予測データの出处	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

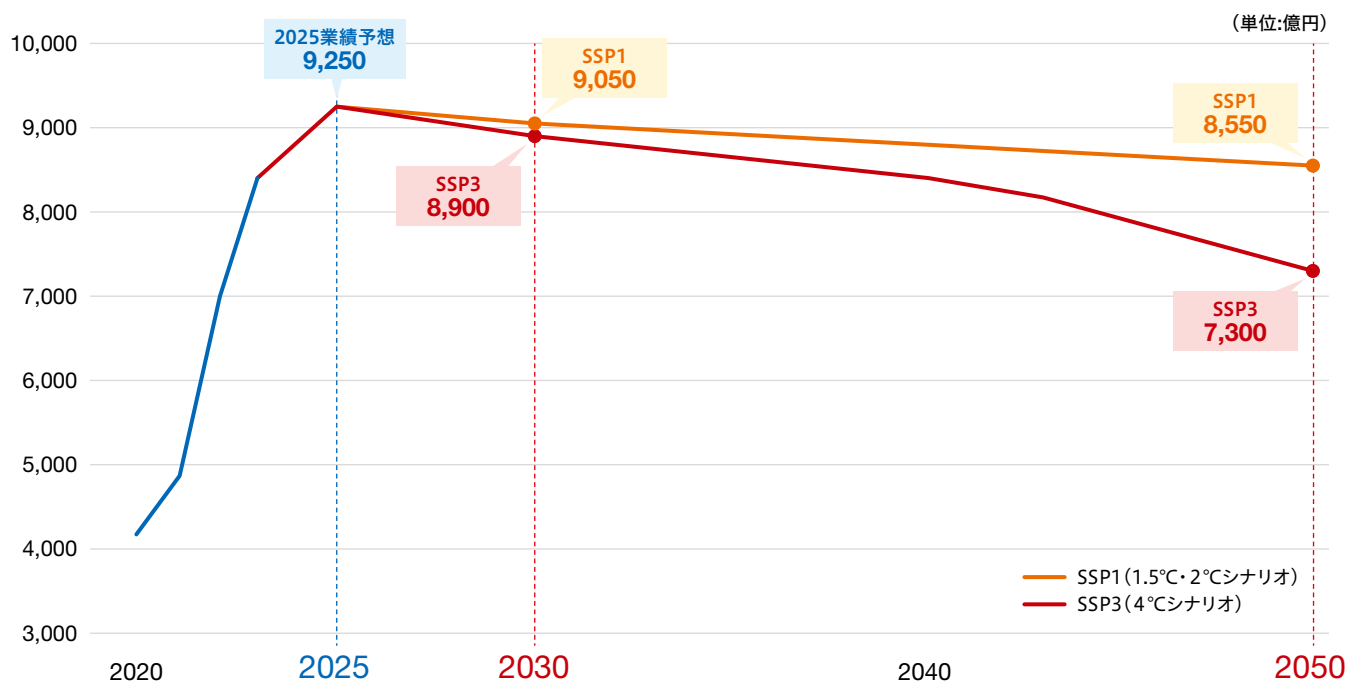
■ 鉄道運輸収入の推移試算

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。

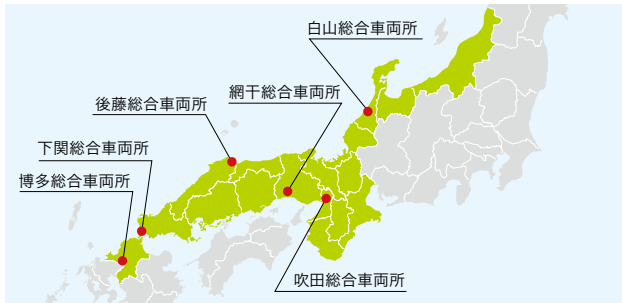




自然関連のリスクと機会の定性的な分析内容

分析対象

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



地域固有性の分析

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

水リスク

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

■ 水に関するリスク評価 Aqueductによる分析

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

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

生物多様性リスク

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

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

■ 生物多様性に関するリスク評価 IBATによる分析 (半径3km以内の該当エリア数)

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

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

自然への依存と影響

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

【水】

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

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

【土壌】

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

[空気]

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

[生物(動物)]

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

■ リスクと機会の定性的な分析内容

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

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

リスク

種類		当社にとってのリスク	対処
物理的 リスク	慢性リスク	水の枯渇に伴う鉄道車両の車体および部品洗浄不良	● 日常的な節水の意識醸成や行動の実践 ● 使用量モニタリングを通じた節水の推進 ● 循環処理水の活用
	移行 リスク	政策 排水といった事業活動に伴う排出物に対する規制の強化 評判 作業に伴う騒音による近隣居住者等からのレピュテーションの低下 賠償責任 不適切な取り扱いに起因した廃棄物等による水質汚染、土壌汚染の発生	● 環境マネジメントシステムの徹底による関係法令の遵守と規制強化への適応策の実施 ● 排水処理装置の維持・管理と水質モニタリングといったハード・ソフト両面での対応 ● 防音シートの設置や作業場所の変更といった原因に応じた対策の実施 ● 地域貢献活動などの連携を通じた近隣居住者等との関係性構築 ● ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムによる環境汚染リスクの回避や環境負荷の低減 ● 廃棄物等の適切な取り扱いの徹底を企図した研修、教育の定期的な実施 ● 汚染が発生した場合の早急な対応と連絡体制の構築

機会

種類		当社にとっての機会	機会を捉えた取り組み
ビジネス パフォーマンス	市場	地域との協働の進展	● 連携協定の締結等を通じた地域社会との協働
	資源効率	水資源の有効活用の進展	● 日常的な節水の意識醸成や行動の実践 ● 使用量モニタリングを通じた節水の推進 ● 循環処理水の活用
		水以外の資源の有効活用の進展	● 総合車両所の操業に関連する資材等のリサイクル推進 ● 鉄道車両資材発成品 ● ビン・缶・PETボトル等資源化可能な列車ゴミ ● 木製パレット ● 社員食堂の使用済廃食用油 など
	製品とサービス	環境負荷低減の社会的要請の強まりを受けた低環境負荷製品の普及 環境負荷低減に資する製品・サービスの販売の拡大	● ディーゼル車両への次世代バイオディーゼル燃料の導入推進 ● 低VOC材料(揮発性有機化合物低含有材料)といった環境配慮材料への代替推進 ● グループ外企業への販路の拡大 [例: 高効率な汚水浄化装置J-TREAT(株式会社JR西日本テクシア)、既存車両をベースにしたリニューアル工事(株式会社JR西日本テクノス)など]
サステナビリティ パフォーマンス	自然資源の持続可能な利用 生態系の保護、復元、再生	地域との協働の進展	● 地域社会と協働した清掃活動や環境保全活動への積極的な参画

車両洗浄での水資源保護の取り組み

博多総合車両所では水資源保護の観点から、工場排水の一部を再利用する取り組みを実施しています。以前は工場全体で1日あたり約560m³の工業用水および上水道を使用していましたが、ブレンド水処理装置を導入することで1日あたり約100m³の工場排水や雨水を再利用し水資源の保護や下水道への放水量を抑えています。一例として、工場排水や雨水を再利用し工業用水を使用しない車両洗浄装置の使用を推進しています。





価値創造の源泉であるひとづくり

人財戦略部長メッセージ



執行役員
経営戦略本部
人財戦略部長
小澤 裕一

JR西日本グループの人財戦略～経営戦略に連動した人財戦略～

JR西日本グループを取り巻く経営環境が大きく変わる中、経営戦略に連動した人財戦略がより一層重要と考えています。

「私たちの志」のもと「長期ビジョン2032」の実現に向けて、基盤となる鉄道の安全性向上へさらに力を入れていくとともに、鉄道を中心としたモビリティサービス分野のさらなる活性化、ライフデザイン分野の拡大にチャレンジしています。

このチャレンジの主体は当社グループの「人財」であり、「中期経営計画2025」と連動した人財戦略の策定・実行を通じて、同質性の高い人財ポートフォリオから、多様化を図るための取り組みを進めています。

人財戦略を通じてグループ全体で変化対応・創出力を備えた人財輩出により、人財ポートフォリオの多様化を実現することが、当社グループの持続的成長につながると考えており、多様な人財が活躍できるフィールドづくりを進めていきます。

人財ポートフォリオの多様化に向けて

モビリティサービス分野においては、鉄道の安全・安定性を支える人財の努力の積み重ねにより、またライフデザイン分野においては、新たな価値を創出できる人財の採用・育成により、便利で豊かな社会の実現に貢献できると考えており、モビリティサービス分野およびライフデザイン分野の両面において、社会的価値、経済的価値の提供につながると考えています。

人財ポートフォリオの多様化に向けては、育成すべき「人財」、構築すべき「組織」、醸成すべき「風土」をそれぞれ定義し、「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「ワークエンゲージメント」を人財戦略の柱として、取り組みを策定、推進しています。

育成すべき人財

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

構築すべき組織

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

醸成すべき風土

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

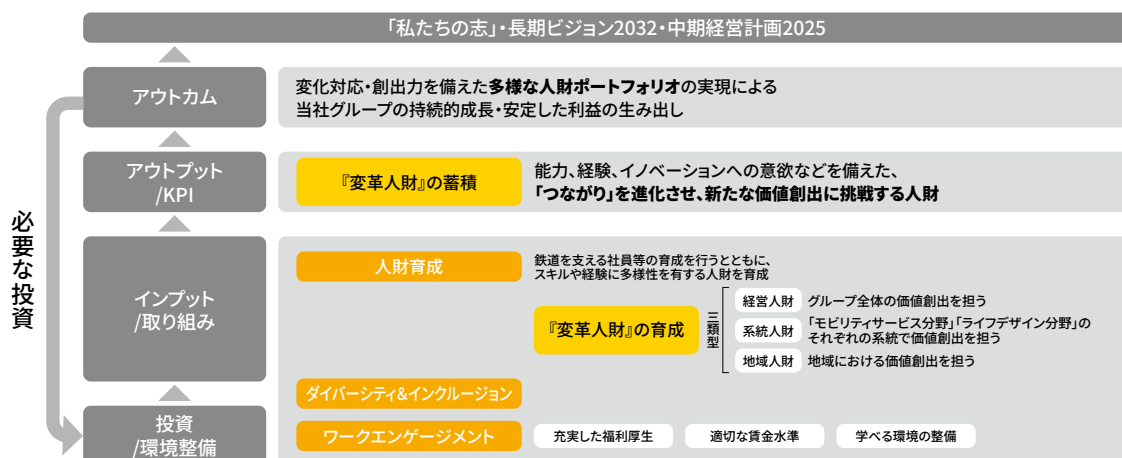
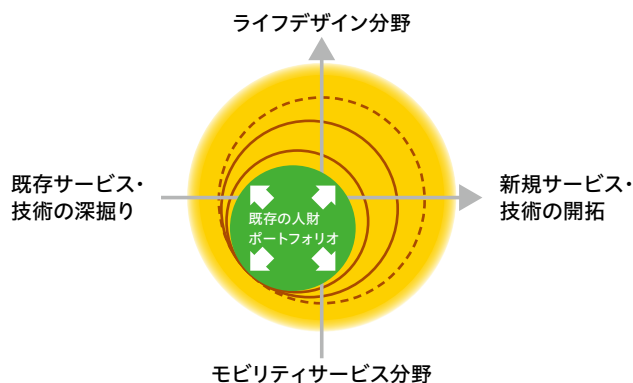
人財育成

ダイバーシティ&インクルージョン

ワークエンゲージメント

各種取り組みの推進の結果、ライフデザイン分野への人的リソースが年々増強されており(本社等の間接部門 2022年度:約200名、2025年度:約500名)、一定の成果が現れていると考えています。

引き続き取り組みを通じて、社員一人ひとりが持てる力を発揮する機会を創出し、鉄道の安全性をさらに高める取り組みを進めるとともに、鉄道を核としたモビリティサービス分野の発展と、ライフデザイン分野の拡充に挑戦するため、人財ポートフォリオの多様化を進めていきます。



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

将来に向けたありたい姿と大切にしたい価値観

今後も様々な環境変化が想定されます。例えば、
「労働力人口が激減する中、労働市場に選ばれなければ持続できない」
「同質性を前提とした人数管理から、多様な個の成長支援がより一層重要になる」
「生成AIの進歩により、人財に求められる資質が変化することへの適切な対応が必要になる」
といったことを想定しており、抜本的な人財戦略の変革が必要だと考えています。

そこで、将来を担う中堅・若手社員とともに、ありたい姿を議論した結果、「共創」と「挑戦」でつながりを進化させ未来を動かす人財を育成するため、次の価値観を大切にしたいと考えています。

将来に向けた人財戦略を検討するうえでの大切な価値観

- ①一人ひとりの「人」を大切にする
- ②一人ひとりの「挑戦」を大切にする
- ③一人ひとりの「豊かな人生に貢献すること」を大切にする

3つの価値観から人財戦略として、
「一人ひとりが主役となる自律的キャリア支援の強化」
「人的資本の最大化に向けた一人ひとりに最適な人財マネジメント」
「新たな価値創造に挑戦する人財の育成」
「心理的安全性を前提とした挑戦を後押しする風土の構築」
「自己実現と経済的・精神的・身体的充足の支援」
これら全てに横串を通す「ダイバーシティ&インクルージョン」をさらに具体化し、各種施策を進めていきたいと考えています。

これらの戦略の推進により、様々なバックグラウンドを持つ社員が能力を最大限発揮し、いきいきと活躍できる環境を整備するとともに、多様な個性を合わせて、「私たちの志」に向けて新たな価値創造につなげていきます。



人財戦略

人財育成

人財育成の基本的な考え方

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

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

鉄道を支える人財の育成

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

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

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

合研修を実施しています。

鉄道の安全・安定輸送を支えるのは、プロフェッショナル採用社員をはじめとした、鉄道の最前線で活躍する社員一人ひとりで。こういった社員が、自らの描くキャリアを実現できるよう、キャリアステップの策定や必要なスキル・知識を習得するための公募型研修の実施などに取り組んでいます。



自律的なキャリア開発機会の拡充

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

社員が自律的かつ積極的にキャリア開発に取り組めるような制度導入・環境整備を行い、主体的な学びや挑戦の機会を拡充することで、一人ひとりの成長意欲を喚起し、自らの専門性をより高めていく好循環を生み出していきます。また、メンバーの自律的なキャリア開発を支えるべく、管理職社員を対象に、マネジメントについてのワークショップも導入しました。

これにより、多様なスキルや経験を有する人財を多く生み出し、その成長を通じて、個の力と組織の力を最大化していきます。

具体的な取り組み

- ポスト公募を通じたキャリア選択機会の拡充
- Off-JTメニューや資格取得支援の拡充
- サブキャリア制度を通じた副業の奨励
- イノベーション創出プログラムによる新規事業創出支援、事業化機会の提供
- 全社員対象のオンライン学習サービスの導入
- 国内・海外留学、海外インターン、海外研修
- 選択的週休3日制の導入

活躍の舞台を世界へ

これまでのキャリアで培った経験や知見を海外の鉄道の現場で活かし、個人のスキルアップにつなげるべく、JARTS(海外鉄道技術協力協会)の「人材育成・マッチング事業」を活用した公募型研修に参加しました。フィリピンの首都マニラで約3か月間、MRT3号線の車両メンテナンス業務に従事し、現地作業員のメンテナンス方法への助言や機器メーカーとの折衝を通じた輸送品質の向上に取り組みしました。

今後は海外で得た気づきや経験を活かしながら、職場のリーダーとして、業務を推進できる人財になりたいと考えています。



吹田総合車両所
西村 拓真

キャリアディベロップメントプログラム

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

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

化対応・創出力の向上を図っています。

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

KPIの評価

2024年度について、おおむね順調な結果となりました。特にキャリア形成を支援する各種制度の利用者数については、資格取得支援の拡充やイノベーション創出プログラムの開始を受け、昨年度より834名増え、目標を大きく上回る結果となっています。今後も利用状況を把握しながら継続して取り組みを進めるとともに、2024年8月に導入したオンライン学習サービスをさらに深度化させ、サービス拡充を予定するなど、社員一人ひとりが、自律的にキャリアを形成できるような仕組みを引き続き構築していきます。

次世代経営人財の準備率については、その候補者の育成状況を人財育成ミーティング※を活用しながら計画的にモニタリングを実施し、多様なスキルの獲得を進めてまいります。

■ 人財育成に関わるKPIの進捗

INPUT / OUTPUT				OUTCOME
取り組み	KPI項目 (関連するOUTCOME)	2024年度 実績	2027年度 KPI	
人財育成	キャリア形成を支援する各種制度の利用者数(①)	3,933名	2,880名	自らキャリアを描き 実行できる主体性・ 自律性を発揮することで (①) スキル・経験の 多様性を広げる (②) 地域・系統の専門性を 深める(③)
	管理職登用候補者のうち 複数の専門性獲得者の割合(②)	46%	30%	
	次世代経営人財準備率 そのうち、「移動に連動しない事業」に係る スキル保有者の割合(②)	175% 17%	400% 40%	
	次世代地域人財数 次世代地域人財準備率(③)	—	30名 60名	

※人財育成ミーティング

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

人的資本に係る情報開示

■ ガバナンス

人的資本に係る戦略については、経営戦略本部人財戦略部長のもと人財戦略部が所管し、必要の都度、人財戦略やその進捗状況を取締役会へ付議・報告しています。

「変革人財」については、各部門の人財育成責任者等で「人財育成ミーティング」を開催し、育成状況を定期的にモニタリングしています。特に「変革人財」のうち「経営人財」については、人事などの公正性および信頼性を確保することを目的に、代表取締役および人財戦略部長を委員とする総合人事委員会を設け、人財の育成や適正な処遇を実現できるよう検討、審議しています。

■ リスク管理

今後生産年齢人口の減少が進展することが予測されており、当社グループの事業運営を支える人財の確保が困難になる可能性があります。

「長期ビジョン」をはじめとした経営戦略を実現していく上で、事業領域の拡大、新しい分野への挑戦に必要な人財を確保、育成することが不可欠であり、当社グループでは、人財確保のチャネル拡大と

人財戦略の推進により、人財の確保およびリテンションに努めています。

■ 具体的な取り組み

内容	結果
社会人採用の拡充	累計 1,421名 (2023年4月～2025年4月時点合計)
カムバック採用の拡充	累計 75名 (2023年10月～2025年4月時点合計)
65歳以上の再雇用制度の活用	累計 381名 (2023・2024年度実績合計)
外国人材の採用	26名 (2025年4月時点在籍者数)
デジタル専門人財の確保 ※株式会社TRAILBLAZER	累計 72名 (2023年設立～2025年4月合計)

人財戦略

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンの基本的な考え方

JR西日本グループは「ダイバーシティ推進トップメッセージ」のもと、国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、価値観、育児・介護や社内外での経験などを社員一人ひとりが有する大切な「個性」と捉えています。

「私たちの志」に向け、多様な経験・知識・価値観のかけ合わせによる「イノベーション創出・生産性向上」、多角的な視野・考動がもたらす「リスクマネジメント・ガバナンス強化」により、多様なお客様や地域・社会に価値を提供します。また、多様な社員が心理的安全性を感じながら「個性」や「強み」を発揮できる組織となることにより、「ワークエンゲージメント向上・人財確保」にもつながると考えています。

鉄道を中心に事業展開してきた当社においては、女性の深夜業に関わる法規制があった時代を経て、着実に環境を整備し、職域を拡大してきました。今では技術職含め、全ての部門で女性社員が活躍しています。

一方で、当社では事業の特性上夜間勤務があるため、ライフイベントとキャリア形成の両立においてクリアすべき課題が残存しています。あらゆる社員が両立できる環境整備に取り組むことは、本人や家族にとってだけでなく、仕事に関わるスキル向上にもつながるなど、共に働く仲間や会社にとっても有効です。加えて、男性社員の育児参画推進などを通じ、社会課題である「共働き・子育て」の実現にも貢献したいと考えています。

障がい者雇用、外国人材採用、社会人採用、カムバック採用等も進めながら、属性を超え、多様な経験や価値観を持った社員がいきいきと活躍できる企業となるべく、「わたしらしく、あなたらしく、ともに創るミライ」をコンセプトに、ダイバーシティ&インクルージョンを推進してまいります。



理事 経営戦略本部
人財戦略部
ダイバーシティ推進室長
中山 あゆみ

KPIの推移

■ ダイバーシティ&インクルージョンに関わるKPIの進捗

INPUT / OUTPUT				OUTCOME
取り組み	モニタリング指標	2024年度実績	2027年度KPI	シナジーを発揮し、 多様な個性を 強みに変える 企業グループ
ダイバーシティ& インクルージョン	女性リーダー候補育成数 200名 (2027年度まで累積)	リーダーに占める女性の割合 8.0% 2023年度比+1.2%	リーダーに占める女性の割合 10%	
	女性管理職候補育成数 110名 (2027年度まで累積)	管理職に占める女性の割合 単体:4.3% グループ全体: 9.3% 単体:2023年度比+0.7%	管理職に占める女性の割合 単体:10% グループ全体:10%	
		障がい者雇用率 2.89% 2023年度比▲0.05%	障がい者雇用率 2.8%	

※JR西日本単体の数値(管理職に占める女性の割合(グループ全体)を除く)

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

KPIの評価

リーダー・管理職候補者の登用に向けた課題を把握し、その課題ごとに対応した個別成長支援の取り組み(メンター制・社外研修派遣など)により、リーダー・管理職に占める女性の割合は着実に上昇し、KPI策定時(2022年度末)から2年間で、女性リーダーは78名、女性管理職は31名増加しました。

KPIの達成に向けては、2025年度より本格的に運用を開始した新たなキャリアステップを適用するなど、候補者の発掘・育成にも力を入れています。また、グループ合同キャリア研修におけるロールモデルの提示など、グループ共通の課題に対する取り組みも推進しています。

障がい者雇用に関しては、特例子会社の株式会社JR西日本あいウィル(以下、あいウィル)と連携し、雇用率の拡大に努めています。2024年度は、JR単体での直接雇用の減少により、障がい者雇用率は前年度比▲0.05%となりました。

雇用率の引き上げをめざし、コンサルティングを通じた採用サポートや定着支援等を受け、障がい者雇用に関する理解を深めています。

2025年度以降、除外率の見直しや法定雇用率の引き上げなども予定されており、あいウィルとも連携し、中長期的な障がい者雇用の拡大に向けて、取り組みを進めてまいります。

女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティ推進の中でも、女性活躍推進を重要課題と位置づけ、女性の採用拡大に向けて目標設定の上、学生へのアプローチなどに取り組んでいます。また、女性社員が自身の描くキャリアを実現できるよう、「成長支援」「環境整備」「キャリア開発」の観点で取り組みを進めています。

成長支援

女性管理職・リーダー候補者へのメンター制やキャリア研修、社外研修派遣などを実施、個別の成長支援に力を入れています。

環境整備

設備改良や柔軟な働き方を可能にする制度の拡充により、全ての職種において女性が活躍できる環境を整えています。

キャリア開発

これまでのキャリアステップでは経験する業務や期間が一律的であり、ライフイベントとキャリアアップの両立が困難でしたが、複線型の柔軟なキャリアステップへ見直しを行いました。

多様な経験がつなぐ未来へのバトン

1999年に高卒女性1期生として入社し、現在は車掌区の係長として指導業務や当直業務を行っています。短日数勤務制度を利用し、通常の休みに加え毎月2日間を休日としつつ、月7～8回は泊まり勤務も行い仕事と育児を両立しています。

今まで、車掌や運転士に加え、安全推進・法務など間接部門での経験も積んできました。現在担当している異常時訓練列車の手配業務では、若手車掌や見習い車掌に異常時の対応方法を経験・学習してもらいます。駅や工務など、関係各所との調整は大変ですが、多様な部門での経験を活かしながら、訓練内容をアップデートしていくことにやりがいを感じています。



広島車掌区 係長
田原 あゆみ

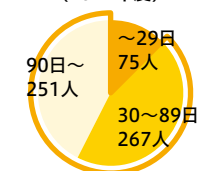
仕事と家庭を両立できる環境の実現

仕事と育児・介護等を両立するための勤務制度の整備や健康支援を実施しています。

男性育休については、2024年度の平均取得割合は72.0%と、世間一般の平均を大きく超えています。

加えて、難病・障がいのある子を持つ社員への支援として、2024年に短時間・短日数勤務制度の適用要件を拡大する制度改正を行いました。

■ 男性育休取得日数 (2024年度)



1カ月以上取得者が約9割
平均取得日数:101.5日

育児休職が育んだ絆と成長

第2子誕生を機に、上司や同僚の後押しを受け約5カ月間の育児休職を取得しました。

休職前の引き継ぎにおいては目的・スケジュールなどを明確に伝えるため、あらためて業務の棚卸ができたことで、自分の頭の整理にもつながりました。

さらに育児休職を通じて家族の絆が強まったのに加え、復職後は在宅勤務やフレックスタイム制などの制度を活用しながら仕事と育児の両立に努めており、働き方を見直す契機になりました。



イノベーション本部
森本 健太

多様な人財が活躍する環境へ

活躍する外国人財

2025年4月現在、JR西日本では外国人財26名（総合職18名・プロフェッショナル職8名）が在籍しています。また、2025年度にはJR西日本グループ初の技能実習生として、株式会社JR西日本テクノスで鉄道車両整備の職種にベトナム出身の6名を採用し、続けて株式会社JR西日本メンテックでも、ビルクリーニングの職種にベトナム出身の3名を採用しました。

LGBTQ+の理解増進

基本方針の制定、研修などの啓発活動、同性パートナーの制度利用といった環境整備を行っています。また、認定NPO法人虹色ダイバーシティが運営する「プライドセンター大阪」に協賛を行い、社内に参加者（理解者）を増やすための取り組みとしても、イベントへの参加や社内での広報、ステッカー配付などを継続しています。

鉄道人へ一步一步

2025年5月に来日し、6月よりJR西日本テクノスで机上教育や実習場での基礎演習など、鉄道の基礎から学んでいます。寮生活を送りながら、日本の文化や慣習も吸収しているところです。目標は、一生懸命仕事をして、早く技術を身に付けることです。今後は車両の台車や空気部品の検査・修繕といった実際の鉄道車両整備業務に従事していく予定です。



JR西日本テクノス
技能実習生一同

障がい者雇用および活躍推進

JR西日本では、あいウィルと連携し、障がい者雇用を推進しています。あいウィルでは、清掃事業における多様な就労環境の創出に向け、清掃ロボットなどの試行導入をしています。加えて、JR西日本の制服管理業務を受託する中で、使用済制服を裁断した生地をもとに、カバンや名刺に再利用する取り組みなども進め、2025年6月1日時点では212名の障がいのある社員が活躍しています。



人財戦略

ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントの基本的な考え方

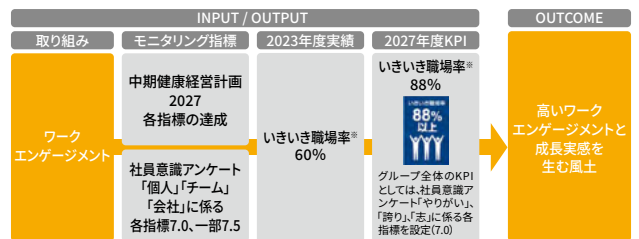
人財は「心をもつ資本」であり、社員のパフォーマンスは会社やチームとの関係性によって大きく変化します。社員の一人ひとりが自信と誇りを持ち、安心して活躍できる環境があってこそ、さまざまな課題への挑戦や成果の創出が可能となります。

そこで、JR西日本グループでは、共通の価値観「私たちの志」を通じて、社員が理想とするキャリアを描きながらいきいきと働ける組織風土の醸成、定着に取り組んでいます。

JR西日本では、ストレスとワークエンゲージメントの状態から職場の状況を把握する「いきいき職場率」を、JR西日本グループ全体では「やりがい」「誇り」「志」の3つをそれぞれのKPIに設定し、定期的なアンケートを通じた状態把握と、各部

署での自律的なPDCAを推進してきました。

今後も社員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりを通じて、社員が幸せに働ける企業をめざすとともに、経済的価値と社会的価値の創出に取り組んでいきます。



※「いきいき職場」とは、ストレスチェックにおいて、「ストレスが低く、ワークエンゲージメントが高い」と評価された職場です。

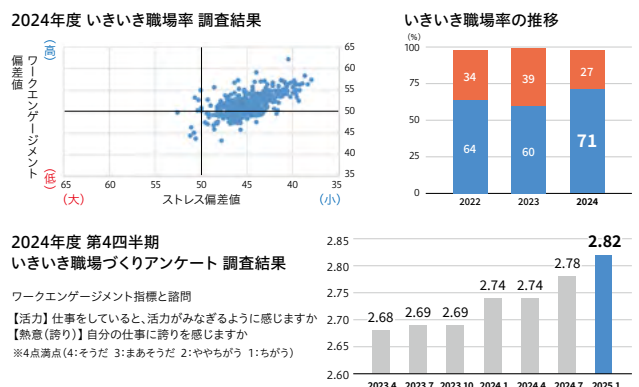
JR西日本単体のKPIとリアルタイムの問題把握

JR西日本では、ストレスチェックを活用し、職場ごとのストレス状況やワークエンゲージメントの状態を示す「いきいき職場率」を定量的に把握しています。

2025年度はワークエンゲージメントの数値が向上したため、「いきいき職場」の割合が前年度60%から71%に大きく向上しました。これは、役員・部門長・箇所長をはじめとした上司のマネジメントや社員の働きがい向上に向けて取り組んでいる有志のグループの活動などが功を奏しているものと考えています。

また、ワークエンゲージメントについては別途、高頻度での計測を実施しています。2023年度以降、ワークエンゲージメントのスコアは緩やかに上昇傾向にあります。これをさらに高めるため、同アンケート内でワークエンゲージメントのスコア

と相関の高い項目に着目し、新たに管理職を対象としたマネジメントについてのワークショップを導入するなど、施策の推進に役立てています。



健康経営の推進

JR西日本では、「JR西日本 健康白書 2025」を発行し、代表取締役社長のメッセージ、健康推進のPDCAの公表を通じて、社員の健康の価値が事業に与えるポジティブなインパクトについてお伝えしています。

また「中期健康経営計画2027」のもと、病気の未然防止や生活習慣の改善などに関する「健康経営10の目標」の達成に向けた取り組みを推進しています。

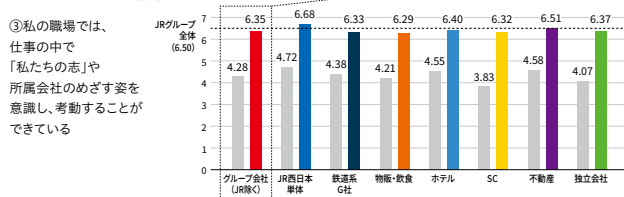


JR西日本 健康白書 2025 JR WEST Health and Wellbeing Report 2025

JR西日本グループのKPI

JR西日本グループ全体では、①仕事へのやりがい、②JR西日本グループや自社への誇り、③「私たちの志」を意識した考勤の3つをグループ共通のKPIとして定めています。2025年度はほとんどの項目で数値が増加傾向にあることから、JR西日本グループや自社に対する誇りが高まり、「私たちの志」や各社のめざす姿の共有の取り組みの成果が表れつつあると考えています。

2024年度 グループKPI 調査結果



従業員持株会を通じた資産形成支援

当社では従業員持株会を設置しており、社員からの拠出口数に対して一定割合の奨励金を支給することで、社員の中長期的な資産形成の支援を行っています。

従業員持株会の加入率は約80%であり、一般的な持株会と比べても非常に高い水準で推移しています。

2025年度からは、奨励金比率を従来の最大8%から最大15%へと引き上げ、社員の資産形成促進や自社の株価への

関心を通じたエンゲージメント向上に取り組んでいきます。

保有年数	拠出金(月)	1万円(10口)未満	1万円(10口)～2万円(20口)	2万円(20口)以上
保有3年未満		5%	6%	7%
3年以上継続保有		6%	7%	8%

保有年数	拠出金(月)	1万円(10口)未満	1万円(10口)～2万円(20口)	2万円(20口)以上
保有3年未満		10%	11%	12%
3年以上継続保有		13%	14%	15%

働きやすい環境の整備

当社では、「選択的週休3日制」や「始業時刻の制限がないフレックスタイム制」を導入し、社員一人ひとりのライフスタイルや価値観を尊重しながら、働きやすさと生産性の向上を支援しています。また、2024年から2025年にかけて、JR西日本の本社組織のオフィスレイアウト改革にも取り組んできました。これからも、人的資本の価値の最大化を通じて、社員の成長と企業の持続可能な発展を両立していきます。

変革と価値創造に向けたオフィスレイアウト改革

【加納】「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」の実現を目的とし、「コミュニケーション」をコンセプトに据え、従来の当社のオフィスのイメージからさらに一歩踏み込んで挑戦したレイアウトを作り上げました。その結果、組織の特性に配慮しつつも、社員一人ひとりの思いを結集すべく、皆さんの意見を基に新たなオフィスが生まれました。

新たに生まれた働く環境を契機に一人ひとりの働きがいと働きやすさが高まることで、ワークエンゲージメントのさらなる向上と価値創造が実現されることを期待しています。



CS戦略部
加納舞子・齊藤広記



梅田 本社ビル



新大阪 本社(鉄道本部)



イノゲート大阪(WESTER-X事業部)

【齊藤】鉄道本部移転に関し、アンケートやワークショップなどを通じて多くの社員が新オフィスの構想に参画しました。これらを踏まえつつ、「いたい社員像」として設定した「挑戦」「自律」「連携」が実現でき、かつ心理的安全性の高いチーム作りが可能となるオープンな共創空間を作り上げました。

今回取り組んだオフィスレイアウト改革というハード整備に加え、今後は一人ひとりのワークエンゲージメントと変革意欲の向上に向けて、継続的にPDCAサイクルを循環させていき、お客様視点・現場起点の鉄道カンパニー経営の実現をめざしていきます。

社外からの評価

当社の人財育成の仕組みに対して、さまざまな社外の組織・団体より評価をいただいています。



優良子育てサポート企業
プラチナくるみん
(厚生労働大臣)



新・ダイバーシティ
経営企業100選
(経済産業大臣)



PRIDE指標2024
最高評価「ゴールド」
(5年連続)



D&Iアワード2024
最高評価
「ベストワークプレイス」



健康経営優良法人2025
(経済産業省)



日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編
4つ星評価

人財戦略

「私たちの志」に向けた「働き方改革」・「DX人財の育成」

社員のやりがいや創造的な働き方の実現に向け、最先端のデジタル技術を活用した企業の進化に取り組んでいます。Work Smile Projectが進める業務変革により「考える」「共

創する」時間を創出し、現場起点での課題解決を進めています。さらに、DX人財の育成にも注力し、社員自ら変革と価値を生み出す企業をめざしています。

Work "Smile" Project

2021年1月に全社プロジェクト「Work Smile Project」を立ち上げ、各職場から選出された約2,200名のエバンジェリストが業務変革を推進しています。「コミュニケーションの進化と活性化」「意思決定プロセスの見直し」「当然化した無駄の排除」などをテーマに、Microsoft365を業務プロセスに効果的に組み込み、価値創出や従業員体験の向上に精力的に取り組んでいます。

01



コミュニケーションの進化と活性化

02



意思決定プロセスの見直し

03



当然化した無駄の排除

変革を「社員の実感」という形で可視化することを目的に、定期的なアンケート調査や利用ログデータを用いた分析を行っています。

●業務変革テーマに対する社員の実感度 **53%**

●デジタル活用および業務プロセスの見直しにより生み出している時間(本社) **14.6時間／人・月**

「Work Smile Collection」(エバンジェリストとしての活動や内製開発により成果をあげている社員をたたえる社内のオンラインイベント)の様子(2024年12月実施)



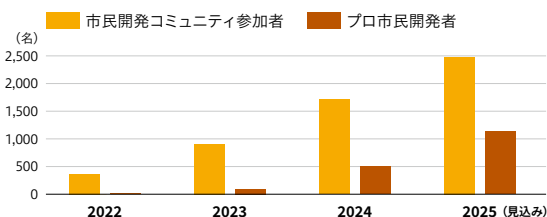
製開発により成果をあげている社員をたたえる社内のオンラインイベントの様子(2024年12月実施)

TOPICS

全社員が日常的に市民開発を行う未来をめざして

2022年7月のMicrosoft Power Platform導入をきっかけに、特別なプログラミング知識を持たない社員でも業務の自動化・アプリ開発へ挑戦できる「市民開発」を推進しています。

議論活発なコミュニティ(2,000名超)、体系的なプロ市民開発者認定制度により、スキル可視化とともに働き方改革が着実に進行しています。



【時間創出効果:6,700時間／月】

●コミュニティ参加者 **2,480名**

●プロ市民開発者 **1,136名**

※いずれも
2025年9月時点

キラリと光る好事例

保安機器管理強化アプリ「もちP」の開発と水平展開

広島土木技術センターは導入当初から、市民開発を積極的に推進してきました。アプリ・自動化フローの勉強会を定期的に開催することで、市民開発者の人事異動があっても成果物の運用を維持する体制ができています。

また成果物の1つである「もちP」は、線路保安機器の持出管理を紙の台帳から電子化したアプリで、機器番号等の情報をQRコード化し、持出し・返却時に区所で読み取ることで情報入力を簡略化。業務効率化を実現しています。



中国統括本部
施設部
二宮 小百合

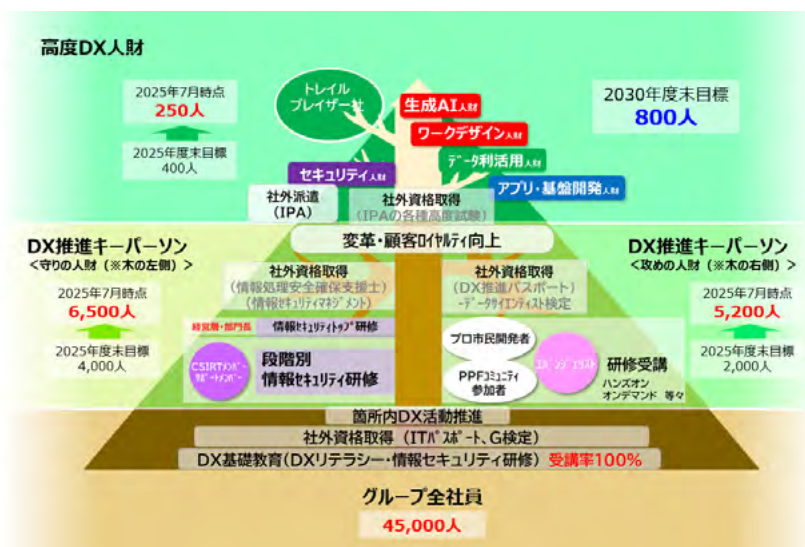


中国統括本部
広島土木技術センター
桐田 恵子

DX人財の体系

当社は、変化対応・創出力の高い企業グループとなるために、DX人財の体系を整備し、その育成に向けて各種取り組みを推進しています。

これまでグループ全社員のリテラシー向上とDX推進キーパーソンの育成を通じて、各部門のDX推進力を強化してきました。2025年度からは、DXに適う部門の固有技術、DX戦略構築の両輪を兼ね備え、高いレベルでDXを推進する「高度DX人財」を生み出すべく、採用と育成のアプローチを加速させています。



DX人財の教育

DX人財の育成を推進するため、研修体系を整備するとともに、社員が自発的に学習する環境を提供しています。

内製開発のスキルアップを目的とした開発者研修に加え、2025年度は、経営層向け研修、高度生成AI人財の育成研修など、研修体系を整備しました。これらは学習にとどまらず、実際の業務で活用できるレベルにまで育成し、各部門での業務変革をサポートしています。

また、全社員を対象として、オンデマンド学習環境（応募制）を提供するとともに、資格取得に対する支援制度を拡大し、さらに2025年度からは高度資格取得者への職務手当を付与する制度を設けるなど、社員の努力をより強く支援しています。

社員主体で広がる学びの輪 京橋駅のDX推進の取り組み

京橋駅では、業務のデジタル化をはじめとしたDX推進を、現場主導で着実に進めています。若手社員のボトムアップで始まった活動は、DX推進グループの取り組みとなり、その勢いは若手からシニア社員まで伝播して、駅全体で高い意識を持って取り組むことができています。

私はこれまでITに深い興味があったわけでは不是ですが、駅のDX推進の取り組みに併せて、情報セキュリティの必要性も強く感じ、情報セキュリティマネジメントの資格を取得しました。

今後も京橋駅社員にはDX推進と自己研鑽の楽しさを伝えていきたいと思っています。



京橋統括駅
長田 志公



京橋統括駅
豊田 修一

駅においても、通常業務を担いながらDXを推進できる環境が整っていると思います。今回、私も情報セキュリティマネジメントの資格を取得しましたが、勉強を通じて、情報システムに関する理解が深まり、それが業務のデジタル化やアプリの内製開発など、社員の自発的な取り組みにつながっていると感じます。

当社の資格支援制度はモチベーション維持向上の支えになっています。そして次なる資格取得に向けて勉強しているところです。

DX人財の確保

DX人財の重要性が増す中、即戦力となる高度な経験を持つ社会人採用を積極的に行っています。具体的には、採用ウェブサイトのコンテンツ充実、リファラル採用の推進、デジタル戦略推進のため2023年に設立した株式会社TRAILBRAZERとの連携による人財の確保といった施策を展開することにより、

DX人財を確保し、迅速にデジタル施策を実現する体制を整えています。

加えて、社会人採用者が着任後すぐに業務に取り組める環境を整備することで、成果を最大化するオンボーディング体制を構築しています。



人財戦略

生成AIと当社事業の未来

最新技術を継続的に取り入れ、社会の変化に柔軟に対応できる鉄道事業の実現をめざし、生成AIの利活用を全社的に進めています。業務の効率化や新たな価値の創出だけで

なく、現場に蓄積された経験やノウハウを組織全体で共有・継承するため、その中でも特に、人財育成に注力しています。

生成AIに関するKPIの進捗

1年で社員が生成AIを当たり前のように利活用し、生成AIによる業務変革の進行を実感している状態をめざし、KPIを策定しています。

2025年度は「作る人」を育成する段階として、高度生成AI人財育成に注力しています。各部門主導で生成AIを活用した変革プロジェクトを立ち上げ、「コストダウン」「収益UP」「新たな価値提供」という成果をめざしています。

また、経営層向けのAIエージェントを作成し、経営層自ら

が生成AIによる部門の変革方針を策定し、生成AIを使いこなしている状態をめざしています。

項目	2025年度9月末時点	2025年度末KPI
高度生成AI人財	2人	30人
変革プロジェクト実行数	8件	30件
経営層のAI月間利用率	91%	70%
生成AIチャットボット月間利用率	49%	70%

汎用生成AIチャットボットWork Smile AI-Partner (AIP)

昨年度より全社員に提供を開始した汎用生成AIチャットボットは、現在では4,000名を超える社員が日常業務で活用しており、チャットボットによる効果創出は全社で月間1万時間超と試算しています。

また、全社員向けの職場内教育を通じて生成AIの基礎知識・リテラシーを向上させるとともに、本社主導で利活用勉強会を開催し、実践的なスキルを磨いています。併せて、毎月の定期アップデートによる機能強化を実施し、生成AIを活用する体制をソフトとハードの両面で強化しています。



汎用生成AIチャットボットの改良

2023年度入社以降、AIPの改良を主導しています。AIPは、アジャイル開発体制によりユーザー要望を素早く反映できることが最大の強みです。ユーザーから寄せられる課題やアイデアを、毎月のアップデートに着実につなげています。また、生成AIは最新の技術なので、グループ会社のJ-WITSをはじめとするパートナー会社と密に連携し、互いに最新情報やノウハウを共有しながら技術のキャッチアップに努めています。

全社員が安心して生成AIを活用できる環境づくりをめざし、セキュリティ面との両立も重視しながら、今後も利便性・機能の拡充を重ね、会社のDXの推進に貢献していきます。



システムマネジメント部
稲垣 つかさ

乗務員教育へのAIP活用による現場力向上

金沢新幹線列車区では、運営に必要な資料作成や分析等、さまざまな業務においてAIPを導入し、品質向上と効率化をめざしています。乗務員向けの訓練教材の作成においては、従来は指導担当者がからパワーポイントを作成し説明文を考えていましたが、AIP導入後は訓練時間に適した分量の分かりやすい説明文を効率的に作成できるようになりました。さらに、自動音声を活用した動画化により、指導担当者の業務負担軽減と教材内容の標準化も実現しています。



新幹線運輸部
(元金沢新幹線列車区)
池田 健太郎

高度生成AI人財育成研修

生成AI技術を利用した業務プロセスの見直しと業務変革をリードできる人財の育成を目的として、全3回(延べ5日間)の研修を実施しました。

第1回研修はDXの基本や生成AIの基礎を座学形式で学ぶとともに、研修生自ら部門の生成AI施策を検討する実践的なワークやソリューション体験を実施しました。第2回研修では主にMicrosoft Copilot Studioを用いた生成AIツール開発に取り組みました。



研修生による活用事例

安全推進部では、災害等の異常事態対応時に列車運行に関する情報をリアルタイムで共有するため、試行的に生成AIを活用してダッシュボードの作成を行いました。

従来はTeamsに集まる情報を複数人が手作業でまとめていましたが、生成AIを使って情報を整理・ダッシュボード化・自動更新する仕組みを構築できるかどうか、お試して挑戦しました。今回の試行により、一人でも運用できる可能性を確認することができました。

このような新たな取り組みができた背景には、高度生成AI人財育成研修での学びや「まずチャレンジしてみる」という前向きな雰囲気、自職場での心理的安全性向上への取り組みを通しての、挑戦を後押しする職場の理解と文化があったことが大きいと感じています。



安全推進部
萩野 秀祐



ワークショップの開催

生成AI技術を個別業務へ適用できる領域を発掘するワークショップを2023年と2024年に開催しました。35部室105名が参加し、業務課題に即した多様なユースケースが総計67件創出されました。その一部は、グループ経営会議の資料の内容精査や議事録作成等、実際の業務にも反映され、業務時間の削減につながっています。

エーワン

A1フェスティバル2025

研修を通じて作成した、生成AIを活用した課題解決の企画書を実現するための今後の方向性を、経営層および所属部門の上長に報告しました。



TOPICS

～さらに生成AI活用を推進するために～

経営サポートエージェント

経営層自らが最新技術を使いこなして変革を推進するため、経営サポートエージェントを内製開発し展開しています。「社内外情報の収集」「経営戦略の相談」等、経営層の参謀役・秘書としての機能を備えたAIエージェントで、情報収集速度の向上により経営判断の迅速化と質向上をめざしています。

高度生成AI人財が経営層に対して操作方法や疑問をフォローし、効果的な生成AI活用を後押ししています。

情報収集スピードが3割向上したという結果が出ており、経営判断の根拠・議論の品質向上にも寄与しています。



mitococa×VLM

内製開発した画像解析AI「mitococa」に生成AI技術「Vision Language Model」(VLM)を組み合わせた進化した画像解析ソリューションを開発しています。

mitococaによる高精度な人物・物体検出に、画像と言語情報を統合的に処理できるVLMの柔軟なシーン解析を組み合わせることで、複雑な状況把握が可能となります。直感的なUIや自動通知機能の開発も進めており、業務効率化や安全性向上が期待できます。さらに、鉄道分野だけでなく、店舗の来訪者属性推定など、幅広い領域への応用にも積極的に挑戦していきます。今後も社会課題の解決に向けて、技術の実証と展開を進めていきます。



考 え 方

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

[illegible]

注2 ☐ は、会計監査人による監査の対象範囲

1 取締役会

取締役会は、迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るため、業務執行取締役へ意思決定権限を大幅に委任しつつ、経営上の重点戦略、事業ポートフォリオの方向性、サステナビリティに関する機会・リスクなど、中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論および協議を重点的に行うとともに、適時、適切な意思決定を必要により行っております。

また、会社法に定める内部統制システムの「基本方針」や、これに基づき各取締役の責任や具体的な取り組みの責任体制を明確化・体系化した「内部統制管理規程」を策定したうえで、「基本方針」に記載の各項目について取締役会にて毎年運用状況をモニタリングすることで、内部統制システムの実効性を高めています。

加えて、安全、企業倫理に関する事項を含む個別の業務執行状況等についても、適時、適切に報告を受けることにより、取締役会のモニタリング機能の強化を図っております。

- ▶ 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については P97
- ▶ 取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組みについては P99

2 監査等委員会

監査等委員会は、監査方針、監査計画を策定し、それらに基づき取締役会など重要な会議に出席し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人などからその職務の執行状況、内部統制システムの構築および運用について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなど、取締役の職務の執行を監査するとともに、必要な助言・勧告などを行っております。また、会計監査人や内部監査部門などとも定期的に情報交換を実施するなどの方法で連携に努めています。

2024年度は、『私たちの志』『長期ビジョン2032』『中期経営計画2025アップデート』の浸透、進捗、「安全性の向上」、「必要な人材確保育成およびワークエンゲージメント向上・活躍実現への取り組み」および「各層のコンプライアンス遵守のための具体的制度と運用状況」を重点監査項目として監査を実施しました。

- ▶ 監査等委員による特別座談会については P101

3 人事報酬諮問委員会

当社は、役員等の人事および報酬等に係る客観性、公正性および信頼性を高めることを目的として、人事報酬諮問委員会を設置しております。

本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公

正な観点から、役員等の人事および報酬などに関して審議の上、取締役会に対して答申を行っております。具体的には、取締役会の構成およびその多様性、取締役などに期待されるスキル、取締役などの選定および解任の方針・基準、取締役などの報酬の方針・基準などの審議を行っております。また、後継者計画については、内容の充実に向けた議論を行っております。

- ▶ 役員報酬については P98

4 グループリスクマネジメント委員会

当社は、当社およびグループ会社の経営における重要なリスクを一元的に管理する仕組みであるグループリスクマネジメントシステムを構築・運用し、健全なグループ経営を推進することを目的として、グループリスクマネジメント委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役、重要なリスクを報告し、同リスクを管理するリスク管理者、常勤監査等委員、監査部長、大学教授などの社外の有識者などで構成し、原則年2回開催し、重要なリスクの管理状況や特に留意すべき当社グループのリスクへの対応などについて審議・評価を行っております。

- ▶ グループリスクマネジメントに関する取り組みについては P106

5 企業倫理・人権委員会

当社は、当社グループにおける重大な不祥事の発生を未然防止するとともに、不祥事の兆候が早期発見・対処される自浄作用の働く組織風土を築くことを目的として、企業倫理・人権委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役、当社グループのコンプライアンス推進に関して特に重要な部門の長、常勤監査等委員、監査部長、弁護士などの社外有識者などで構成し、原則年2回開催し、法令等の遵守や人権に関する経営上重大な事項などについての審議・評価を行っております。

- ▶ 企業倫理・人権に関する取り組みについては P109

6 サステナビリティ委員会

当社は、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。

本委員会は、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、サステナビリティ経営に係るマテリアリティの特定およびモニタリング、情報開示の検討などを行っております。

- ▶ サステナビリティ推進体制については P20



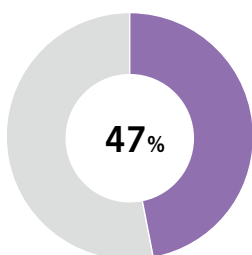
コーポレート・ガバナンス



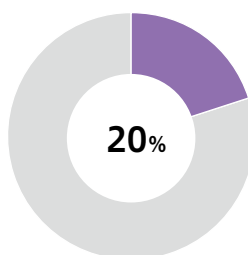
役員一覧

氏名	当社における役位	重要な兼職等	取締役在任年数	取締役会 出席回数 (2024年度)	監査等委員会 出席回数 (2024年度)	人事報酬 諮問委員会 出席回数 (2024年度)
1 長谷川 一明	代表取締役会長 (取締役会議長)	—	13年	15/15回	—	10/10回
2 野崎 治子	独立社外取締役	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 京都大学理事、積水化学工業株式会社 社外取締役	5年	15/15回	—	10/10回
3 飯野 健司	独立社外取締役	元三井不動産株式会社 常務取締役常務執行役員 日本ビルファンド投資法人 執行役員	3年	15/15回	—	—
4 宮部 義幸	独立社外取締役	元パナソニック ホールディングス株式会社 取締役副社長執行役員東京代表	3年	15/15回	—	7/7回
5 金井 豊	独立社外取締役	北陸電力株式会社 代表取締役会長	2025年6月就任	—	—	—
6 倉坂 昇治	代表取締役社長 兼執行役員	—	7年	15/15回	—	10/10回
7 春名 幸一	代表取締役副社長 兼執行役員	—	1年	11/11回	—	—
8 井上 啓	代表取締役副社長 兼執行役員	—	1年	11/11回	—	—
9 奥田 英雄	取締役兼専務執行役員	—	3年	15/15回	—	—
10 梅谷 泰郎	取締役兼専務執行役員	—	2025年6月就任	—	—	—
11 漆原 健	取締役兼専務執行役員	—	1年	11/11回	—	—
12 小倉 真樹	独立社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長	元弁護士・裁判官	5年 (監査役在任年数2年含む)	15/15回	15/15回	—
13 多田 真規子	取締役 常勤監査等委員	—	2年	15/15回	15/15回	—
14 狭間 恵三子	独立社外取締役 監査等委員	元堺市副市長 大阪商業大学公共学部 教授	5年 (監査役在任年数2年含む)	15/15回	15/15回	—
15 後藤 研了	独立社外取締役 監査等委員	元有限責任あずさ監査法人 専務理事大阪事務所長 後藤研了公認会計士事務所 公認会計士 東和薬品株式会社 社外取締役(監査等委員)	3年	15/15回	15/15回	—

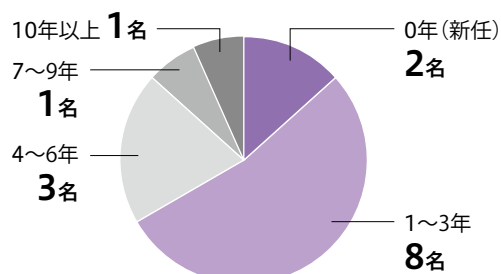
■ 独立社外取締役比率
7名／15名



■ 女性取締役比率
3名／15名



■ 取締役の在任年数構成比



※監査役としての在任期間を含む

取締役の有する知識・経験・能力など(スキル・マトリックス)

「JR西日本グループ中期経営計画2025」における5つの重点戦略「鉄道の安全性向上」「主要事業の活性化と構造改革(鉄道事業・グループ事業)」、「不動産・まちづくりのさらなる展開」、「デジタル戦略による多様なサービスの展開」、「新たな事業の創出」の実現に向けて、取締役会が適時、適切な意思決定を行い、かつ実効性の高い監視・監督機能を発揮すべく、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキル(知識・経験・能力など)を①企業経営、②ガバナンス、③安全・品質、④CS・マーケティング、⑤イノベーション・地球環境、⑥まちづくり、⑦地域共生の7つと定義しております。なお、ESGに

関するスキルは、その構成要素が7つのスキル個々に含まれるものであり、役員全員がそれぞれのスキルを発揮するうえで備えるべきものと考えております。

上記7つのスキルについて、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は下表のとおりです。

なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任理由につきましては、「第38回定時株主総会議案・事業報告等」のP6～11、監査等委員である取締役の選任理由につきましては、「第37回定時株主総会招集ご通知」のP17～19を、それぞれご参照ください。

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

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・能力などを表すものではありません。



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。

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

※1 代表取締役社長などは会社業績分のみを適用します。

※2 すべての業績指標が前事業年度の期首に掲げる目標に達した場合。



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。

2024年度取締役会実効性評価の実施概要

- 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

2024年度取締役会実効性の評価結果

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。

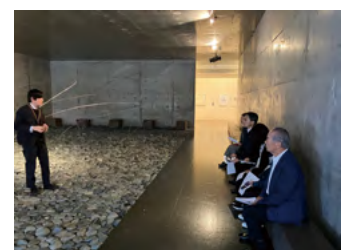
なお、グループガバナンス向上に向けて、グループ会社監査役への支援とグループ監査役全体のチーム力向上を図ってまいります。

■ 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	2025年
8月 働き方検討プロジェクトチーム	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

この結果を踏まえ、2024年度の取締役会では、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。

2025年度取締役会における取り組み課題

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。



特別座談会

監査等委員から見たコーポレート・ガバナンスと JR西日本グループ成長への期待と課題

当社はコロナ禍の渦中にあった2022年、経営機構改革の一環として、迅速な意思決定とコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的として監査等委員会設置会社に移行しました。

取締役監査等委員は取締役の職務執行の監査のほか、取締役として取締役会における審議・決議に参画するなど、多岐にわたる役割があります。

今回は当社グループのデジタル戦略の拠点となる新たなオフィス「WESTER-X BASE」において、取締役監査等委員の小倉真樹、多田真規子、狭間恵三子、後藤研了の4氏が、取締役会や監査等委員会の現状・課題のほか、JR西日本グループ（以下「当社グループ」）の将来の展望など幅広い議論を行いました。



社外取締役
監査等委員
後藤 研了

社外取締役監査等委員(常勤)
監査等委員会委員長
小倉 真樹

社外取締役
監査等委員
狭間 恵三子(司会)

取締役
監査等委員(常勤)
多田 真規子

はじめに ～自己紹介～

狭間(司会)：この統合レポートでは、監査に関わる取締役に特化した座談会はこれが初めてと聞いています。今回は、取締役監査等委員(以下「監査等委員」)から見た当社グループのコーポレート・ガバナンスや今後の課題などについて忌憚のない議論ができればと思います。まずは、監査等委員会委員長である小倉さんから自己紹介をお願いします。

小倉：私は、独立社外の常勤監査等委員として活動しています。国鉄に5年勤務し、1987年4月に当社に入社、1988年2月に当社を退職しました。その後は当社を離れ、弁護士、法務省勤務を経て裁判

官を2007年から2020年まで勤めました。バックグラウンドとしては法曹経験が長期に及びますが、2020年に当社監査役に就任、2022年に監査等委員に就任しました。

狭間：ありがとうございます。後藤さんは監査等委員会設置会社への移行と同時期に就任されましたね。

後藤：私は公認会計士として監査法人に在籍し、会計監査に約40年間携わってきました。嬉しいこともあれば辛かったこともある。学んだこともあれば憤慨に満ちたこともある。しかし、やはり記憶に残るのは上手いかなかった経験です。一例ですが、数千億円の投資決定した会社が資金不足に陥って結局買収されてしまったというケースがありました。この出来事は公認会計士としての仕事の難しさや限界

を感じました。この経験から、当社においては、財務健全性をキープしながらバランスのとれた経営ができるよう貢献したいと思っています。

狭間: 続いて多田さんお願いします。

多田: 私は、1989年に当社に入社しましたので、今年で37年目になりました。鉄道の建築技術で採用され、その後、阪神・淡路大震災のあとにインターネットを使ったいろいろなサービスの立ち上げに携わり、その後CS推進部を経て支社長を3年勤め、そこから本社に戻り地域共生部長を勤めたのち、監査等委員に就任しました。今年で3年目に入ります。長らく社内にはいますので、その強みを活かしてさまざまな人と情報共有、情報交換しながらやっていきたいと思っています。

狭間: 最後に私ですが、民間企業に30年近く在籍しました。その後行政の仕事に約8年間従事し、今は教育機関(大学)にいます。所属は変わっても、一貫して生活の豊かさをどう実現していくかをテーマに、まちづくりや公共政策に携わってきました。当社は民間企業ですが、その社会的な存在意義を踏まえた社会課題の解決と経済的価値創出の両立を図っていけるよう、貢献したいと考えています。

経営機構改革による変化と成果、 取締役会の印象など

狭間: 続いて、経営機構改革による変化や成果、取締役会の印象などについて、小倉さんからお願いします。

小倉: 当社は2022年の監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行の決定権限を取締役会から個々の業務執行取締役に大幅に委任する形になりました。その結果、取締役会での個別の意思決定は限定的となり、中長期的な経営課題についての議論に一層注力できるようになりました。この点が経営機構改革により制度的にも実際の議論内容でも変わったところで、社外取締役の方が積極的に発言されていると感じています。

また、意思決定に重きを置くマネジメントモデルから監視・監督機能に軸足を移したモニタリングモデルに移行しました。取締役として、また、監査等委員として業務執行状況の把握がより重要になり、監査等委員会は常勤2名体制でさまざまな情報を集めることに一層意を払うようになりました。監査役のとき以上に、情報を把握して極力事後的にならない対応が大切だと思っています。

後藤: 取締役会の印象ということですが、その前に、当社は業種柄お堅い会社かなと思っていました。また、就任時期がコロナ禍の渦中で財務状態も良くない苦しい状況下でしたが、社員の年齢層が若く、非常に活発な印象を受けました。

取締役会に関連していくつか話をさせていただきます。当社は決



議事項と報告事項の間に「協議事項」を設けています。例えば、中期経営計画(以下「中計」)は、内容が固まってからだと意見が言えませんので、まだ決定していない段階から何回かに分けて議論できる仕組みです。このほか、取締役会の外となりますが、執行サイドの実務担当者と社外取締役との間で開催される「オフサイトミーティング」があります。あるビジョンに関するミーティングでは方向性の見直しが無決定の段階で意見交換をしました。

また、決議された案件について、その効果なり成果が出るのに数年かかるものが多く、決議されたらそれで終わり、となりかねませんが、当社では進捗状況のモニタリングを定期的に行っています。

さらに、常勤の監査等委員は執行側の重要な会議に出席されていますが、その会議メモをいただくなど情報共有がされており、取締役会や監査等委員会に臨むにあたり有用です。いずれもこれらは前向きで誠実な対応だと感じています。

狭間: 協議事項、オフサイトミーティングなど、単に結論、結果だけを提示し説明いただくのではなく、克服すべき課題や論点の検討段階から議論できる場があることは社外取締役としてはありがたいですね。社内をずっと見て来られた多田さんはいかがですか。

多田: 取締役会についてですが、取締役会に常時出席するようになったのは監査等委員になってからです。かつては決議事項が多かったようですが、今は経営課題などについて議論できる時間が相当確保されるようになりました。そのため取締役会は社外取締役はじめ各取締役間で自由闊達な議論が展開され、気づいたことをきちんと質問いただいています。これらのことから、取締役会は予定調和的ではなく、その機能は十分発揮されていると感じています。

ガバナンス上の課題と 監査等委員である私たちが果たす役割

狭間: 当社の取締役会等々の良い面をご指摘いただきましたが、取締役会のあり方を含めたガバナンス上の課題や実効性、それらに



特別座談会



おいて私たちが果たす役割などについてはいかがでしょうか。

小倉：そうですね。取締役会の場合ではどうしても「社外対社内」という構図になりがちです。もちろん、執行側で十分議論、審議が尽くされた事項が取締役会に議案として上程されることが大宗なため仕方が無い面もありますが、やはり社内の取締役も担当する業務を越えて議論に参画する、たとえば「健全な領空侵犯」が行われることが取締役会のさらなる活性化につながるのではないのでしょうか。

後藤：小倉さんのおっしゃったことは中長期的な経営課題を議論する「協議事項」については特にあてはまるかもしれませんね。

多田：「健全な領空侵犯」というのはわかりやすいとえだと思います。部門の垣根を越えた議論がもっとできればいいと感じます。執行側の皆さんは責任と権限の範囲があるので、それ以外のことに口を出しにくいかもしれませんが、社内出身の立場からあえて申し上げると、自分の所掌業務に関わらず執行側での議論では気づかなかったことを改めて質問したり、逆に情報を共有したりすることなど、いろいろできることはあると思います。これは自身の課題でもあります。

狭間：監査役を務めた後、監査等委員になり改めて認識したのは、内部監査部門との連携がより強化されたことに加え、一例ですが、財務部門や人事部門の説明など、執行側から提供される情報が増えました。やはり情報なしに正しい判断はできないので、内部監査等の情報や社内の話を共有してもらえるのはありがたいです。また、現場やグループ会社に往査に出向き、直接社員と顔を合わせ、声を聞くのも重要だと感じます。紙の情報だけでは得られないことに気づくこともあるからです。そういうステップを踏まえて、取締役会や監査等委員会に参画できることはとてもありがたい。後藤さんは、現場に往査に行かれていかがですか。

後藤：垂直でつながっている子会社もあれば、横でつながっている子会社もあります。これは悪い意味ではなく業種的にそうならざるを得ない。これらを一つのメッセージで一体にするのはなかなか難しいですが、当社グループ全体でその精神を具現化し、推進していくのが「私たちの志」です。

ただ、「私たちの志」を読んでも、「今の会社、あるいは今の仕事とどうつながるのかがわかりにくい」という声があるのも事実です。それが正直にあがってくるのも、良い文化なのだろうと感じます。

狭間：風通しのいい会社をつくろうとずっと努力しておられます。分からないことは分からない、やりにくいことはやりにくいと声をあげること、で、より改善されていくのだろうと思います。

リスクマネジメントを重視しながら、 社会的課題を解決し 経済的価値も生み出していく

狭間：攻めのガバナンスと守りのガバナンスのためにも、リスクマネジメントは重要ですが、特に監査等委員は事が起こってからではなく、リスクを事前にどう防げるかも大事だと思います。日本企業はリスクマネジメントが弱いとよく言われがちです。監査等委員会としてリスクマネジメントに対応する新しい仕組みをつくりましたが、小倉さんは当社のリスクマネジメントの状況についてどう考えられますか。

小倉：弁護士や裁判官をしてきて、事件はなぜ起こったのか、防止するためには、被害救済するにはどうしたら良いかという仕組みづくり、例えば法改正なり運用改善が私のライフワークでした。一方、企業におけるリスクマネジメントは、想定されるリスクの予防です。しかし、想定外のことも起こり得ます。経験を踏まえて発生を防止する、そのためにこそリスクの把握・分析・対応のサイクルをつくり、運用しているわけです。

後藤：当社は鉄道事業についてはプロ。起こりうる危機を想定して、対応手順も該当部署も決めています。その手法がほかの事業やマネジメントに適用できるかが課題です。

多田：鉄道のリスクマネジメントはこれまで積み重ねてきています。その他の事業を担うグループ会社においても「食の安全」「設備の



安全」等の知見が溜まっています。その他の事業への適用について言えば、例えば、新決済サービス「Wesmo!」は、華々しい新規事業に見えますが、毎日地道なチェック作業が必要です。「鉄道で毎日リスク管理しているのと同じ考え方が活かせるので、それを援用して仕組みをつくろうとしている」と担当者が言っていました。鉄道事業と同じように、「真面目に安全、安心を守る」という姿勢が、こういう新規事業にも活かされれば良いと思います。

狭間:後藤さんのご指摘のとおり、鉄道事業で積み重ねたリスクマネジメントをなかなか展開できないグループ会社もあると思います。今、監査等委員会はグループ監査に力を入れており、研修やディスカッションの機会も設けていただいています。

後藤:各グループ会社を孤立させてはダメで、全体として情報共有・教育・悩み事相談に対応する必要があります。その一翼を担うのが監査等委員会という組織であり、スタッフと一体になって当社グループ全体を見ていかなくてはならないと考えています。

狭間:監査等委員会ではスタッフを増強し、対応を強化しました。リスクマネジメントに欠かせない内部通報制度も当社グループ一体で設けており、通報内容によっては常勤監査等委員に直接通報できるホットラインも設けるなど、改良を重ねています。

多田:私は社内出身の監査等委員として、心配なことや気づいたことを言ってもらいやすい立場であることが大事だと思っています。上司に泣き言を言うのは難しいですが、ホットラインなら言いやすい。私は執行側と社外取締役とのパイプ役にもなって改善につなげていきたいと考えています。

狭間:後藤さんは財務面も含めた攻めのガバナンスやリスクマネジメントについてどのようにお考えですか。

後藤:財務は、コロナ禍以前の状況に戻り、財務レバレッジを利かせられる体質になってきています。一方で市場や投資家サイドの懸念、低評価項目として考えられるのが収益性の低さです。無駄な投資は許されず、また、改善努力が必要なことは言うまでもないことですが、狭間さんが先ほど述べられたように、当社は社会課題の解決を期待されている会社です。社会課題の解決に積極的であろうとすると収益性につながりにくい面があることは必然で、経済的価値のみで評価されるべきではありません。経済的価値と社会的価値の両立を図ることが重要であり、それが「攻め」につながるのだと思いますし、社外取締役としてこの点をウォッチしていく必要があるのです。

狭間:当社グループが築いてきた技術は経済的価値への貢献だけでなく、この技術で社会課題を解決しようとしており、それがビジネスになっていくことをめざしています。そういう意味で社会的課題を解決しながら経済的な価値も生み出していくことができれば、「私た



ちの志」に近づく気がします。

話は変わりますが、ダイバーシティについてお伺いさせてください。鉄道会社はどうしても男性社会という印象が強く、また、系統が明確に分かれています。専門性はもちろん重要ですが、一方でさまざまなバックグラウンドを持って違う目線から気づきを与えるという意味でのダイバーシティも大切です。多田さんは当社グループのダイバーシティをどう評価されますか。

多田:鉄道を支えるメンバーも含めて、現場でたくさんの女性が活躍しています。次の課題は意思決定をする経営層や、リーダー・管理職層をいかに育成するかにあります。ダイバーシティを攻めの施策に活用すると、いろんな価値観で新たな価値を生み出せますし、同質性が高い組織だと気づかないリスクにも気づけるので、攻めのガバナンスの観点からもダイバーシティの取り組みは重要ではないでしょうか。

小倉:ダイバーシティという観点からは外部人材の採用が進んでいますが、今後は業務執行の取締役や執行役員クラスでの外部人材招聘も検討すべきかもしれませんね。

狭間:マーケットの参加者つまり商品やサービスを選択するお客様の半分、ジャンルによってはそれ以上が女性です。性差や世代等を超えて、多様な価値観を入れて物事を判断し進めることが、とりわけ当社グループが強化をめざすライフデザイン分野において必要であろうと思います。

中計推進に向けての期待と課題

狭間:今年の中計2025の最後の年です。少子高齢化や人口減少が進むなど、さまざまな課題が山積している状況ですが、今後は、次期中計策定に向けての議論を進めることになります。監査等委員の立場から見た期待や課題をお話してください。

後藤:新規事業の「Wesmo!」に期待しています。ユーザーが増える都度、横の広がりが増え飛躍的に増えていくビジネスです。一方、資金移動業という初めての取り組みなのでリスクもあります。ユー



特別座談会



ザーが安心できるようセキュリティの仕組みをきちんと整え、あとは思う存分やってほしいです。

狭間: 監査等委員会の監査項目にも、Wesmo!という資金移動業などの新規事業を意識して、注視することになります。本日は、WESTER-X事業部のオフィスで座談会を開催していますが、デジタル施策に携わったご経験のある多田さん、いかがですか。

多田: 本当のシナジーをどう生み出すがポイントです。ITを使って自由闊達にフラットに、皆さんが情報をつながられる環境ができてきましたし、事業内容はもちろん、何をめざすのかを共有し、社員の皆さんが壁を超えて新しい価値を生み出せるようになればいい。そのためにはダイバーシティも大事ですし、心理的安全性のあるチームというか、そのような次世代の組織の形をめざしていけると良いと思います。

狭間: 当社は、鉄道の時間調整やダイヤの組成、CS部門のサービス面などソフトをたくさん持っています。これらをうまく運用して、グループシナジーを発揮できるといいですね。

小倉: そもそも目下の経済情勢や人口減少下にある中での当社グループの強みとは何なのか、危機感を持ちながら議論して、次期中計、長期ビジョンも含めて考えていきたいと思っています。

多田: 地域とのつながりという強みをさらに進化させたいと考えています。地域の良さは住んでいる人が一番よくわかっているし、その地域のポテンシャルを共に高めていけるかですね。

狭間: 当社は地方自治体や地域の企業等と協力しながら街の顔や重要なインフラをつくっています。子供や孫の時代にも使われるものをつくっていけるというのは強みだと思います。時間のかかる仕事ですが、長い時間軸の仕事に携われるというのは喜びでもあり、大きな価値ではないでしょうか。

多田: 自分の在職中に成果が出なくても、取り組んだ事業が継続していく、また、誰かが先鞭を付けてくれたことに今取り組んで完成に近づいていることもあります。皆さん、地域との共生をめざして頑張っていると思います。

最後に ～JR西日本グループのさらなる成長に向けた監査等委員としての抱負～

狭間: 今後、当社グループが発展し、社会的価値、経済的価値をステークホルダーに提供していくためには、「私たちの志」をグループ社員全員の羅針盤としつつ、長期ビジョン、中計の実現に向けた取り組みが不可欠と考えます。

最後に、今後の当社グループのさらなる成長に向け監査等委員としての抱負をお聞かせください。

小倉: さまざまな仕組みも大事ですが、各層との情報共有、意見交換をしてこそ事実に基づいた意見や指摘ができます。そういう意味で、法制度上は不要とされる常勤としての監査等委員が必要だと痛感していますが、常勤者の役割や意義を常々考えながら職責を果たしていきたいと考えています。

多田: 私も常勤であり、社内にいるから言いにくいことでも相談してもらえることが存在意義の一つです。また、監査等委員に社内の状況などをなるべくきちんとお伝えすることで、監査や判断に必要な材料を提供していきたいです。

後藤: 当社の監査等委員は本社にとどまらず支社、子会社への往査や重要な会議への出席など、活動量が多いですが、監視が行き渡っています。現時点、監査等委員会の実効性は確保されていますが、有事に機能するかどうかかわからないというところもあり、その評価はなかなか難しいところもある。平時における監査の仕組みはしっかり整備されていますが有事に真価が問われる場合もありうるという意識を持つ必要もあると感じています。

狭間: 当社グループは安全、安心な輸送に加え、さまざまなサービスを提供することですべての人の暮らしを少しでも豊かにしていくことが使命です。先ほど、ダイバーシティを含めた人財の重要性にも触れられましたが、使命を果たしていくためにもまずは一人ひとりがいきいきと活躍できる企業グループであってほしいと思います。

それと同時に、監査等委員として、普段から現場を含めたさまざまな情報を得て活動していくことの重要性を本日の座談会を通じ改めて認識できた次第です。本日はありがとうございました。



グループリスクマネジメント (全社的リスクマネジメント体制)

リスクマネジメントに関するJR西日本グループの考え方

健全なグループ経営を推進し、中長期的に新たな価値創造へ挑戦し続けていくことを目的に、「長期ビジョン」の実現および中期経営計画の達成を支障しうるリスクを当社グループにおける経営上の重要リスクと位置づけ、その管理状況をモニタリングする「全社的リスクマネジメント体制」を構築しております。当社内（コーポレート）の各部門、各カンパニーおよびその他グループ会社が抽出・選定したリスクのうち、経営上対処すべき重要リスクについて、年2回の「グループリスクマネジメント委員会」において、集約・一覧化し、社内外で発生したリスク事象から得られた教訓も踏まえながら、確認・議論しております。

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

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

リスクマネジメント方針

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

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

グループリスクマネジメント委員会

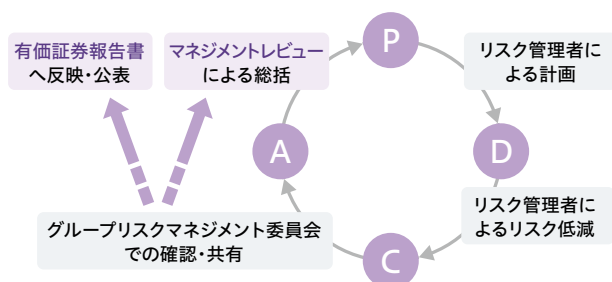


● 議論内容

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

全社的リスクマネジメントのPDCAサイクル

リスク管理者はそれぞれの所管する事業等における重要リスクの管理方法を計画し、リスクを低減します。リスク管理者が報告する「積上げ」の重要リスクと、経営戦略本部長が「俯瞰」の視点で提示する経営戦略リスクを、グループリスクマネジメント委員会で一覧化することにより、攻めと守りのリスクを一元的に管理しております。委員会での議論を有価証券報告書に反映することに加え、グループリスクマネジメントの振り返り・方針を「マネジメントレビュー」として社内に発信し、PDCAサイクルによる改善を推進しております。



「有価証券報告書」で公開する「事業等のリスク」の一覧

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

事業等のリスク

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



グループリスクマネジメント（全社的リスクマネジメント体制）

全社的リスクマネジメント体制の構築・運用のほか、リスクマネジメントの実効性を高めるにあたり、次のような個別の取り組みを推進しています。

事業・施策に伴うリスクの多面的な分析、対応

グループ経営会議に付議する件名等の重要施策については、法務部門が連携して具体的なリスクの検討と分析を行うとともに、意思決定以降にリスク状況に変化等が生じた場合には、グループ経営会議等に必要な報告をする仕組みを整備しています。

意思決定前	意思決定後
重要施策の構想段階から事業を所管する部門と法務部門が情報連携し、意思決定にあたって具体的なリスクが適切な形で経営陣に提供されることを確保	意思決定以降、グループ経営に重大な影響を与えるリスク、その他の残存するリスクの状況をモニタリングし、グループ経営会議等に報告

事前協議ルールの策定

JR西日本では、事業部門と法務部門が早期に連携し施策推進にあたって発生しうるリスクに的確に対応するため、重要な投資・出資等、法務部門が事前にリスク確認を行う事項を明確化しています。

経営層への法的リスク重要事例の共有

JR西日本グループにおける契約リスク、コンプライアンスリスク等の事例の分析や対応から得られた知見を定期的にグループ経営会議等に報告しています。

プライバシーガバナンス（個人情報・プライバシー保護のための体制整備）

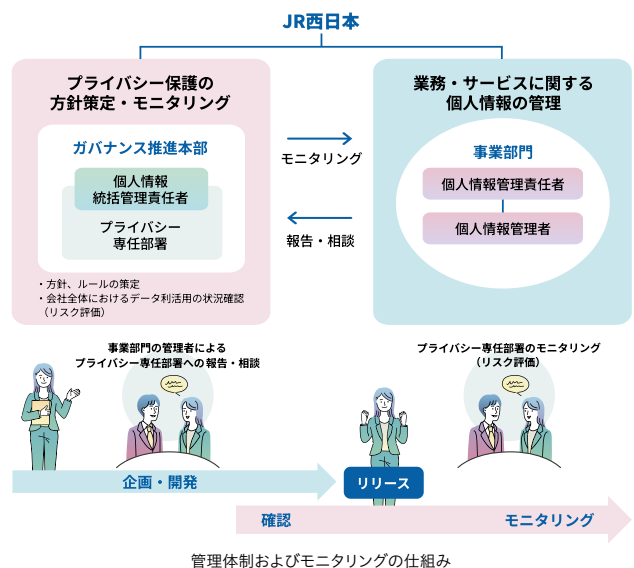
お客様の大切なデータの取り扱いについては、法令遵守はもちろんのこと、プライバシーへの配慮や透明性の確保等について積極的に取り組んでいます。経済産業省・総務省が定める「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック」に基づき体制整備を進めるほか、インバウンド需要により増加している海外からのお客様に対する個人情報保護にも取り組んでいます。

プライバシーステーション

プライバシー保護の考え方や取り組みをお客様にお知らせするWEBページとして「プライバシーステーション」を整備し、プライバシー保護に関する姿勢をグループ全体で統一した「JR西日本グループプライバシーポリシー」等を開示しています。

個人情報の取り扱いにおける管理体制の整備

個人情報保護やプライバシー分野を主管する専任チームを立ち上げ、JR西日本グループが行うデータ利活用に関して、企画・開発段階でプライバシー保護の観点から検討を進める仕組みを整えたほか、ルールの充実を図っています。



グループ内での個人情報保護についての研修実施

JR西日本グループ全体のリテラシー向上のため、グループ会社等に対し、対面および動画配信による個人情報保護に関する研修を実施しています。

専門家としてガバナンス強化に尽力

2024年6月にプライバシー保護の専任チームとして発足したプライバシーガバナンスグループに、社内公募制度により立ち上げメンバーとして着任しました。JR西日本グループにおけるプライバシー保護の体制整備や、プロジェクトに対するリスク分析、伴走支援を行い、グループ全体のガバナンス強化に尽力しています。難しい領域ではありますが、専門家としての成長も実感しており、やりがいのある仕事であると考えています。



ガバナンス推進本部
プライバシーガバナンス
大柴 涼雅

有事に備えた対応

有事に備えた対応に関する基本的な考え方

JR西日本グループに「危機」が生じた場合、またはその恐れがある場合に、お客様、社員の安全確保を最優先として早期収束および復旧を行うことによるグループの損失最小化を目的に、さまざまな仕組みを構築しています。

初動体制およびBCPの策定

自然災害や感染症、テロなどの多様化する危機に対して、事象発生時の迅速かつ適切な初動体制を構築すべく、体系化した規程・マニュアル類を整備するとともに、定期的に訓練を実施しています。

個別に規程・マニュアル類を定める事象

- 乗客の死傷を伴う列車事故・災害
- 当社施設へのテロ行為、殺傷又は爆破事案
- 大規模災害
- 武力攻撃事態等
- 海外渡航時の危機事象
- 個人情報漏洩
- 食品事故
- システム障害

なお、既存のルール等で対処が難しい事案やグループ個社の対策本部のサポート機能として適用できる初動対応の手順を「危機対応準則」に定めています。加えて、鉄道運行の再開や、感染症発生等に関する事業継続計画(BCP)を策定し、危機レベルに応じて柔軟に業務執行体制の構築が可能となるように危機発生時に備えています。

グループ会社等との平時からの連携および緊急時の情報連絡体制

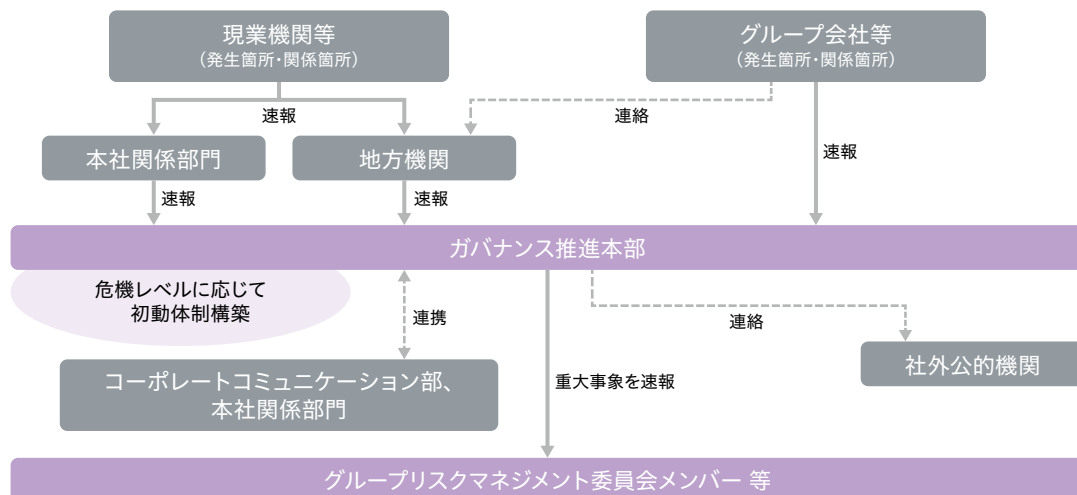
グループ会社等の危機管理担当者と定期的にミーティングを開催することで、平時からの連携を図っています。また、当社およびグループ会社の事業運営において、人命、財産、社

「食の安全」および「建築設備の安全」に関する取り組み

お客様の安全を脅かす危機の低減を図るべく、「食の安全」や「建築設備の安全」を推進する取り組みを実施しています。いずれについても、JR西日本グループ共通のガイドラインを策定し、グループ全体の安全、品質レベルの維持・向上を図っています。なお、「食の安全」については、社外の専門コンサルティング会社と連携して、日頃からの衛生管理や品質管理、内部監査の実効性向上、法令改正への対応などを行い、食中毒、アレルギー等の健康被害、法令違反を発生させないよう取り組んでいます。



グループ合同での「食の安全」に関する研修





企業倫理・人権

企業倫理・人権に関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループでは、法令やルールの遵守にとどまらず、社会の皆様からの信頼や期待に応えることを重視し、事業活動の基盤となる企業倫理の徹底と人権尊重に真摯に取り組んでいます。この考えのもと、2024年5月に「JR西日本グループ行動規範」（以下、行動規範）を制定しました。本行動規範は、「私たちの志」に向けて、法令や社会規範を遵守し、誠実に行動するためのJR西日本グループ共通のよりどころとしています。具体的には、「違和感」を口に出すことによる不正の予防・拡大防止の重要性や、あらゆる形態のハラスメントを一切許容しない姿勢など、大切にしている価値観や遵守すべき項目を明記し、役員・社員への浸透を図っています。

また、2023年4月に改訂した「JR西日本グループ人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しています。優先的に対処すべき人権侵害リスクを特定し、社員意識アンケートにおける目標指数(KPI)を設定するなど、定量・定期的な評価を通じて改善を図っています。特に、優先的に対処すべき人権侵害リスクの一つである「カスタマーハラスメント」については、2024年4月に「JR西日本グループカスタマーハラスメントに対する基本方針」を作成し、JR西日本グループで働く社員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働ける環境の整備に取り組んでいます。

企業倫理向上・人権尊重の取り組み

JR西日本グループ行動規範の制定

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



JR西日本グループ行動規範

■「JR西日本グループ行動規範」構成について

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

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

加えて、2009年に作成された「4つの自問」を行動規範制定に伴い見直しました。判断に迷う場面や心に魔が差するような状況が生じた際に、いろいろな人の視点に立って自問できるフレーズへ見直すとともに、昨今の社会動向に照らして「人権侵害」「ハラスメント」に関する内容を盛り込み、「インテグリティ」(誠実な行動をする)という概念を意識することができ要素も追加しました。

現在は、社員一人ひとりが行動規範を深く理解し、日々の業務の中で判断のよりどころとして意識できるよう、ディスカッション形式の研修やポスターの掲示などを通じて、行動規範の浸透を図る取り組みを継続的に実施しています。



4つの自問周知ポスター

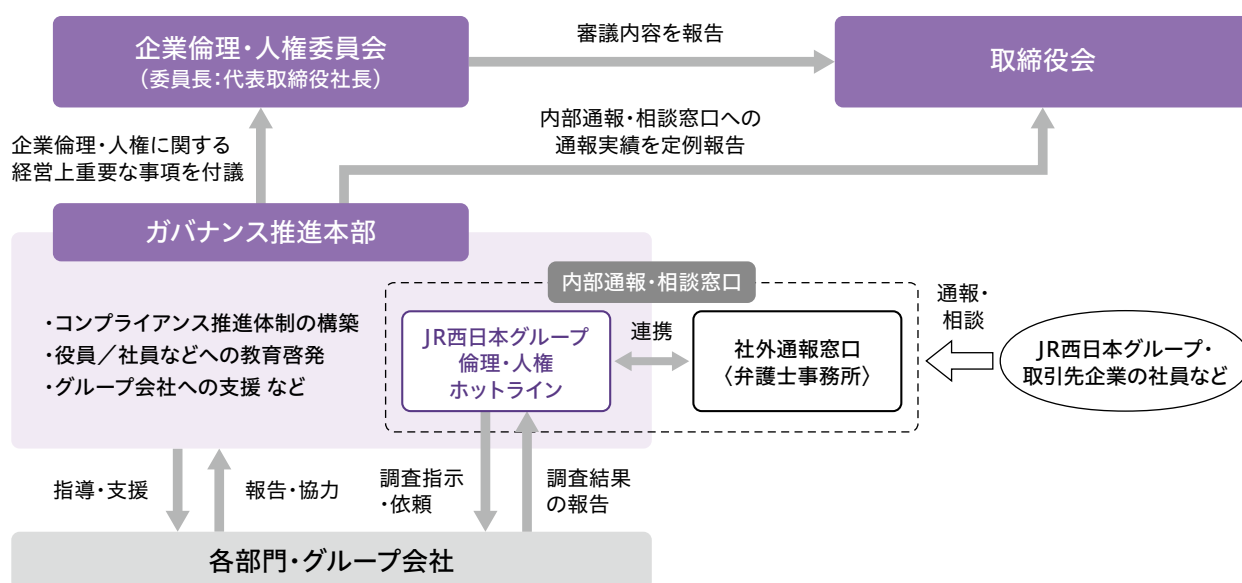
推進体制

JR西日本では、「コンプライアンス推進規程」に基づき、ガバナンス推進本部が中心となって企業倫理および人権に関する体制を構築しています。各部門およびグループ会社に対しては、継続的な指導・支援を行い、グループ全体でのコンプライアンス意識の向上を図っています。経営上重要な事項については、代表取締役社長を委員長とする「企業倫理・人権委員会」にお

いて社外有識者を交え審議を行うとともに、審議内容を取締役に報告し、企業倫理・人権に関するリスクの低減に取り組んでいます。

また、内部通報・相談の件数やその概要についても、定期的に取締役会に報告しています。

■ コンプライアンス推進体制図



教育・啓発

JR西日本グループでは、企業倫理・人権の取り組みを推進するうえで、教育・啓発をその基盤であると位置づけています。2024年度には、グループ全体の経営層を対象とした「企業倫理・人権トップセミナー」をはじめとする階層別研修や職場向けに発行する「コンプライアンス瓦版」などを通じた啓発活動を実施しました。

また、行動規範の浸透に向けては、JR西日本グループの役員・社員一人ひとりが日々の業務の中で意識できる状態をめざし、基本的な価値観・考え方を定めた「私たちの心構え（4つの自問含む）」に関する解説動画の視聴やケーススタディを用いたディスカッションを実施しました。さらに、行動規範は企業倫理と人権を大切にすることであるということの浸透を図るために、人権を含めた行動規範に関する標語を毎年募集し、社員の主体的な参加を促しています。

社員意識アンケート

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

なお、「ハラスメント」については、ハラスメントの有無を確認する設問を設けるとともに、自由記述欄に具体的な事象を記載してもらうことにより、「第2の内部通報窓口」としての役割を果たしています。調査などを希望する場合には、内部通報と同様の調査などを実施し、ハラスメントの防止・低減に取り組んでいます。



企業倫理・人権

内部通報制度

JR西日本グループでは、役員や社員などが関与する法令違反等の行為に適切に対応するため、「内部通報・相談に関する規程」を定め、安心して通報・相談ができる体制を整備しています。社内には「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」(以下、ホットライン)を設置するとともに、社外にも内部通報・相談窓口を設けています。

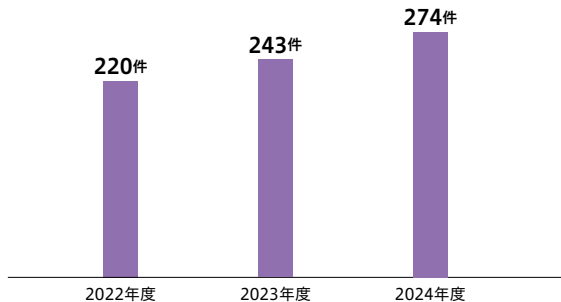
さらに、当社では経営陣から独立した通報・相談窓口として「監査等委員ホットライン」を設置し、当社役員に関係する事案についても、当社グループの社員からの通報・相談に対応しています。

当社グループの内部通報制度は、公益通報者保護法等の趣旨に則り、通報・相談対応に従事する関係者に守秘義務を課すことで通

報者保護を徹底し、制度の信頼性向上を図っています。また、受付・対応体制の強化にも取り組んでおり、担当者の多様性を活かした幅広い知見に基づく丁寧な対応を心がけています。加えて、当社グループの役員や社員のみならず、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆様からの通報・相談にも対応しており、コンプライアンス上の疑義がある事象に加え、事業活動に伴う人権問題についても広く受け付けています(苦情処理メカニズム:grievance mechanism)。

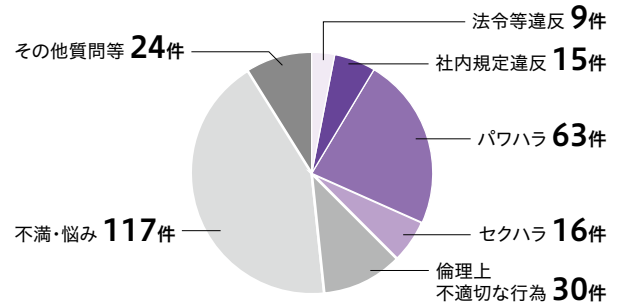
2024年度には、JR西日本グループ全体で274件の通報・相談を受け付けており、近年増加傾向にありますが、引き続き制度の実効性と信頼性向上に向けた取り組みを進めていきます。

■ 通報・相談件数の推移(過去3年)

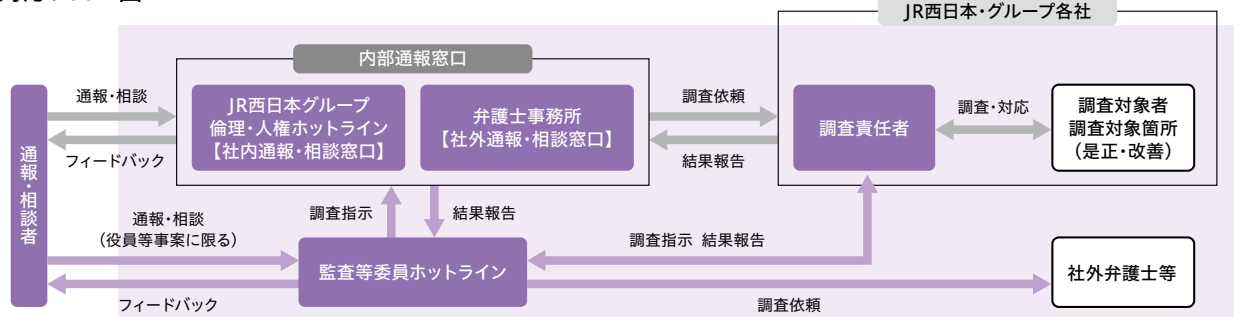


※通報・相談件数は、ホットラインおよび社外相談窓口へ寄せられたものに加え、「JR西日本仕事と家庭の両立支援・ハラスメント相談室」への通報・相談も含みます。
※なお、事実として認定された件数とは異なります。

■ 2024年度通報・相談件数の内訳



■ 対応フロー図



JR西日本グループでは、内部通報制度の認知度向上と正しい理解の促進を目的として、先述の社員教育に加え、各職場でのポスター掲出やいつでも通報・相談ができるように携帯カードの社員配布を行っています。また、社内誌や社内ポータルサイトを通じて内部通報に関する情報を継続的に発信し、制度の定着を図っています。

制度の信頼性向上については、ホットラインの利用者を対象にアンケートを実施し、通報・相談対応に関する課題を把握し、改善を図っています。さらに、匿名の手紙など直接回答ができない通報・相談に対しては、その調査結果を社内ポータルサイトで公表することで、透明性の確保に努めています。

これらの取り組みを通じて、すべての社員が安心して内部通報制度を利用できることが、不正やハラスメント、人権侵害などの早期発見・是正につながり、JR西日本グループ全体の企業倫理の徹底や人権尊重に寄与すると考えています。また、内部通報制度の信頼度を定量・定性的に評価するために、先述の社員意識アンケートにおいて目標指数(KPI)を設定し、制度の有効性を継続的に検証しています。

JR西日本グループでは、今後も内部通報制度の適切な運用を通じて、自浄作用の働く企業風土の醸成を図り、誰もが安心して働ける、心理的に安全な職場環境の実現に向けた取り組みを進めていきます。



JR西日本グループ倫理・人権ホットライン告知ポスター

匿名による内部通報・相談事案に関する事象概要および調査結果(2025年X月)【例】

匿名の手紙など直接回答ができない通報・相談に対して、対応状況および結果等を以下の通りお知らせします。なお、匿名でも通報・相談はお受けいたしますが、お名前やご連絡先をお伝えいただいたほうがスムーズに調査ができ、また、調査結果についても比較のご満足いただける傾向にあります。

もちろん通報・相談者の守秘義務、不利益扱いの禁止は厳守いたしますので、ご協力よろしくお願いします。

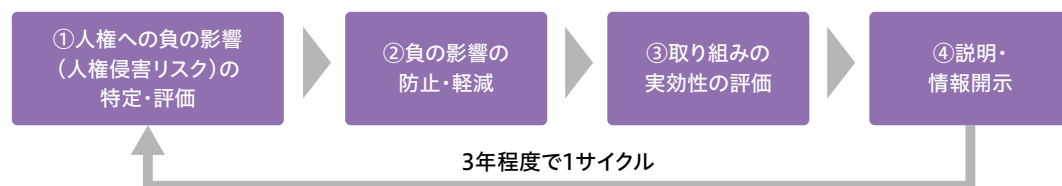
受付日	結果・更新月		事象概要	関係会社	調査結果
2025/X/X		新規	SNSへの不適切な投稿について	JR西日本	事実を確認し、本人に聞き取りを行いました。当該SNSを閲覧停止とすることを含め、厳しく指導しました。
2025/X/X		新規	上司によるパワハラについて	グループ会社	調査中
2025/X/X	2025年X月	更新	上司によるパワハラについて	グループ会社	部門に所属する多くの関係者への聞き取りを行った結果、概ね事実であることを確認し、厳正に対処しました。
2025/X/X		調査・対応	職場内における社員間の私的な問題について	グループ会社	相談内容が社員の私的な問題であり、当ホットラインでは対応できません。なお、従業員の皆さんの仕事やりづらさなど職場環境が悪化している具体的な状況があれば、改めてご連絡ください。
2025/X/X	2025年X月		上司による不当な取引について	JR西日本	当該グループ会社の役員・従業員に対しアンケートを実施するとともに、社外の弁護士により関係者および本人への聞き取りを行いました。その結果、通報内容に該当する事実は確認できませんでした。

※受付日はX/Xと表記しています。

人権デュー・ディリジェンス

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

2023年度から3年程度を一つのサイクルとした計画的な取り組み

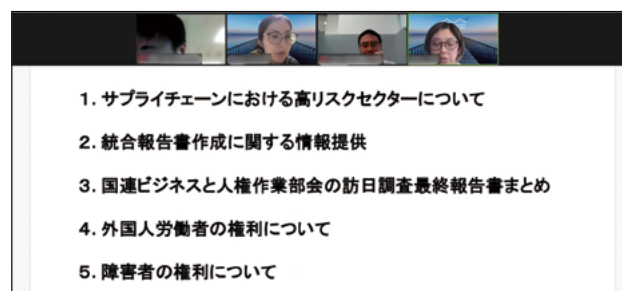


JR西日本グループ人権方針



優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定

JR西日本グループでは次のページのようなリスクマップを作成し、優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定を行っています。リスクマップの作成にあたっては、法務省の文庫「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」およびNGOである「Social Connection for Human Rights」の助言を受けて作成した「自己確認アンケート」にある人権侵害リスクをベースに、経済産業省の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などの評価手法を参考にしながら、事務局における評価を（自己確認アンケート結果も）活用し、NGOの専門的な知見も踏まえてリスクマップを作成しています。



NGOとの対話の写真

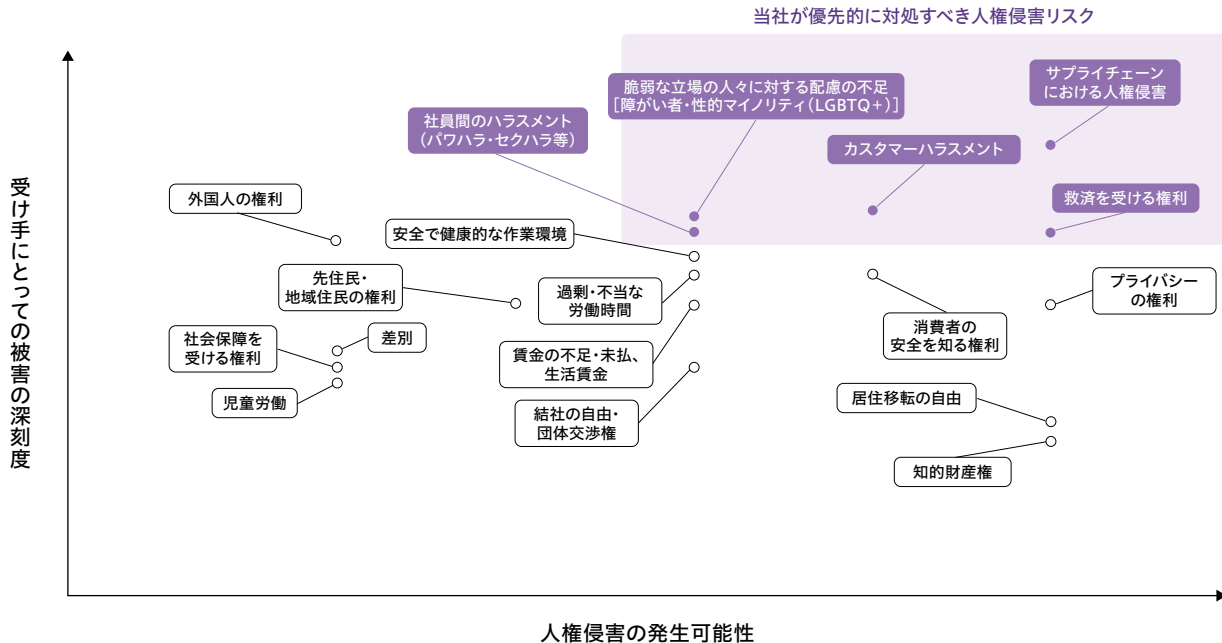
1. サプライチェーンにおける高リスクセクターについて
2. 統合報告書作成に関する情報提供
3. 国連ビジネスと人権作業部会の訪日調査最終報告書まとめ
4. 外国人労働者の権利について
5. 障害者の権利について



企業倫理・人権

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

■ 人権デュー・ディリジェンス リスクマップ



JR西日本グループ カスタマー
ハラスメントに対する基本方針

優先的に対処すべき人権侵害リスクへの取り組み

1. カスタマー・ハラスメントの防止・軽減に向けた取り組み

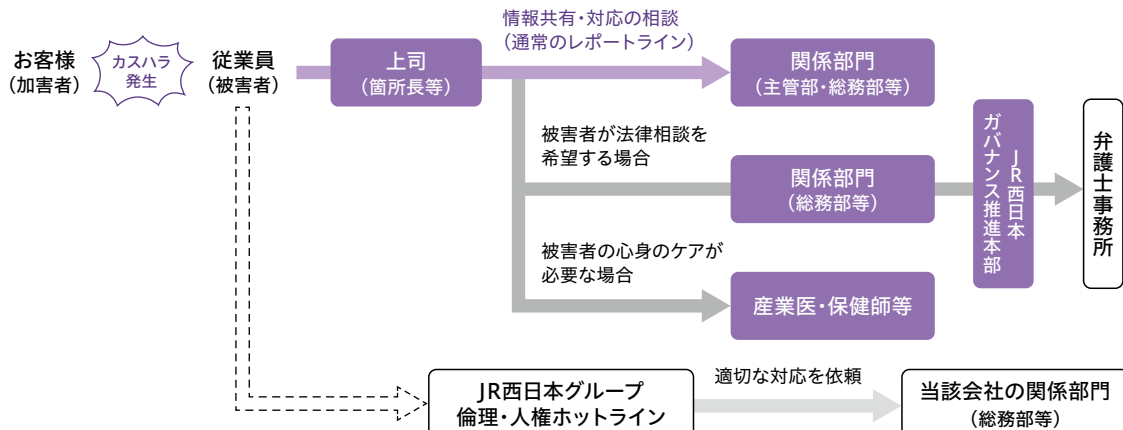
JR西日本グループでは、お客様に満足いただけるサービスの提供に向けて日々業務に取り組み、至らない点を謙虚に受け止め、改善に向けた努力を続けています。一方で、グループで働く社員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働ける環境の整備が、質の高いサービスの提供に不可欠であると考えています。この考えに基づき、2024年4月に「JR西日本グループカスタマー・ハラスメントに対する基本方針」を制定し、社内外に公表するとともに、社員が専門の弁護士に相談できる仕組みを整備しました。また、ポスターの掲出および動画

を活用した全社員向けの教育を実施し、BtoCおよびBtoBにおけるカスタマー・ハラスメントの基本的な知識や法律相談フローについて周知を図りました。

2024年度には、グループ全体で5件の法律相談が寄せられました。例えば、業務中に暴力を受けて負傷した社員から損害賠償請求の可否について相談があり、弁護士から複数の対応案について助言を受けました。

現在は、カスタマー・ハラスメント発生時の具体的な対応方法や手順など、JR西日本グループ各社で必要な体制を整備し、さらなる対応の充実を図っています。

■ カスハラ発生時の一般的な対応・連絡フロー





JR西日本グループカスタマーハラスメントに対する基本方針周知用ポスター



ベトナム視察の様子

2. サプライチェーンにおける人権侵害への対応

JR西日本グループでは、「JR西日本グループサプライチェーン方針」を制定し、取引先に周知しています。取引先で発生している人権侵害リスクの特定に向けては、一次サプライヤーを対象とした「サプライチェーンアンケート」を実施し、その結果を踏まえて、取引先へ人権を含む課題についてヒアリングおよび対話を行いました。

また、特定技能制度への鉄道分野追加を受け、今後想定される外国人材の受け入れに備え、「JR西日本グループにおける外国人材の受け入れ・共生・人権推進に関するガイドライン」や「外国人材に関する人権侵害チェックリスト」を策定しました。特に技能実習生や特定技能に関しては、仲介機関が多く人権侵害リスクが高いとされるため、送出機関・国際機関との対話を通じて法令遵守状況を確認するとともに、法令の知見を深めるため、ベトナムを訪問しました。

3. 社内におけるハラスメント防止に向けた取り組み

JR西日本グループでは、あらゆるハラスメントを「しない、させない、ほっとかない」という考えのもと、すべての役員・社員に対して教育・啓発を行っています。具体的には、グループ全体の経営層を対象とした「コミュニケーションスキル向上セミナー」や、価値観の世代間の違いに気づくための「価値観アップデート研修」を実施しました。また、先述の「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン周知ポスター」をJR西日本グループ各社に掲出し、啓発に努めています。

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

JR西日本グループでは、障がい者・性的マイノリティ(LGBTQ+)についてお客様の視点だけでなく、多様性・人財確保の観点から制度整備と周知を進めています。社員の理解醸成は依然として課題であることから、管理職向けの研修の実施や、アウトティングなどの内部通報事例の共有を通じて、継続的な教育・啓発に取り組んでいます。

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

5. 救済窓口の整備

JR西日本グループでは「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」および社外窓口を、人権侵害に関する救済窓口(苦情処理メカニズム:grievance mechanism)として位置づけています。これらの窓口では、社内外を問わず、サプライチェーン上で発生した人権侵害に関する通報・相談を受け付け、必要に応じて取引先に対して解決に向けた働きかけを行っています。

社外有識者からのメッセージ

人権方針に則った人権デュー・ディリジェンスの実施、優先的な人権侵害リスクに対する着実な取り組みは、指導原則が求める人権尊重責任のあり方です。

外国人材の受け入れに関して、特に移住労働者の人権リスクである就労プロセスの実態把握を目的としたJR西日本が実施した現地訪問の実施は、送出国の状況把握に大変有益です。今後は国際的な人権尊重、とりわけ強制労働の予防・軽減の観点から、外国人材による手数料負担廃止のための取り組みの推進、受け入れ後のサポート体制の強化などを期待します。

また、社内外で関わる脆弱な立場の人々の人権尊重に向け、当事者団体などを含むステークホルダーとの対話の実施と提示された課題への取り組みが、より一層実効性のある人権デュー・ディリジェンスと救済メカニズム構築のために必要不可欠です。



Social Connection for Human Rights
共同創設者/弁護士
佐藤 暁子



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

近年、サイバー攻撃によるリスク・被害は増大し、かつ高頻度になっており、政府も国家戦略としてサイバーセキュリティの強化を要請しています。JR西日本グループも、DX進展に伴う脆弱性の拡大や攻撃の巧妙化、脅威の増大に対し、デジタル戦略4つの柱の内の1つとして情報セキュリティに取り組んでいます。

デジタルを活用した新たな価値提供の取り組みを推進する当社グループにおいて、「攻め」のデジタル戦略と「守り」の情報セキュリティは両輪です。「Wesmo!」のサービス開始をはじめとした多様なサービスの展開、新たな事業の創出を加速するうえで、グループ全体で適切な情報セキュリティを確保し続けることはすべての基盤となります。

お客様に安心・信頼してサービスをご利用いただくため、これまでも2025年大阪・関西万博開催に向けて様々なセキュリティ対策を積み上げてきました。これからもこの基盤を活かしつつ、グループ、パートナーの皆様との「相互理解」「敬意と共感」を大切にしながら、リスク変化に応じた対策に継続して取り組んでいきます。

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



情報セキュリティガバナンス

JR西日本グループのセキュリティ体制

最高情報セキュリティ責任者(CISO)を委員長とした情報セキュリティ委員会を設置し、その下部組織として「重要インフラ部会」および「JR西日本グループCSIRT^{*1}(JRW-CSIRT)」を運営しています。その他、外部機関との連携も行い、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

●情報セキュリティ委員会

JR西日本グループ内でのセキュリティに関する取り組み実績の報告に加え、社内外の動向を踏まえ、JR西日本グループ全体のセキュリティレベル向上を目的とした取り組み方針を決定しています。

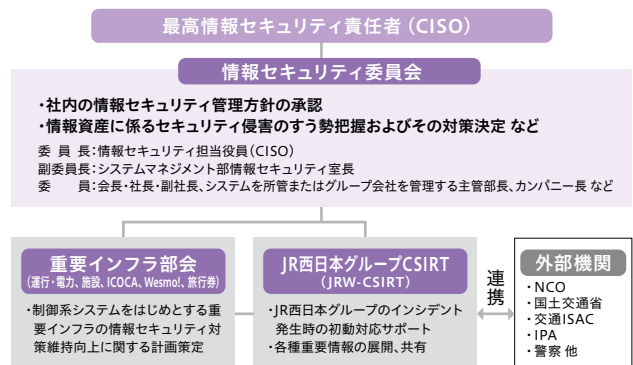
●外部機関との連携

国家サイバー統括室(NCO)、国土交通省、警察機関、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)など外部機関との情報連携に加え、交通ISAC^{*2}への加盟や、日本シーサート協議会(NCA)^{*3}主催のワーキンググループへの積極的な参加などを通してセキュリティ強化に努めています。

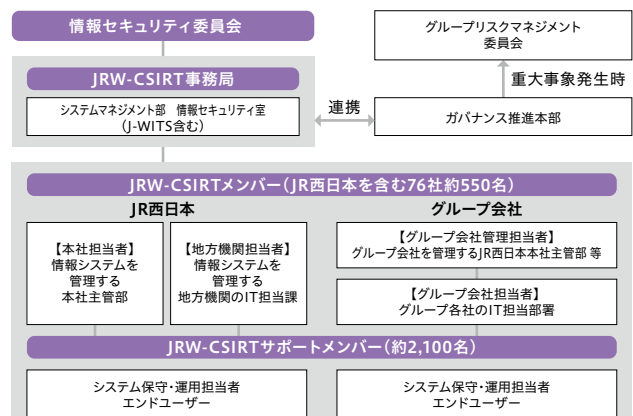
JR西日本グループCSIRTの運営

セキュリティインシデントの未然防止および発生時の被害拡大防止を目的として、「JR西日本グループCSIRT(JRW-CSIRT)」を設置し、情報連携や教育による意識向上、ならびにインシデント発生時の迅速な対応に取り組んでいます。また、各部門・各社に対応窓口となるJRW-CSIRTメンバー(76社約550名)およびJRW-CSIRTサポートメンバー(約2,100名)を配置し、体制を強化しています。

■ JR西日本グループのセキュリティ体制



■ JRW-CSIRTの体制



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

^{*2} 交通ISAC : 交通・運輸分野全体の集団防衛力の向上に資する活動を推進する団体。

^{*3} 日本シーサート協議会(NCA) : 日本で活動するCSIRT間の情報共有および連携を図る団体。

リスクマネジメントの取り組み(情報セキュリティ含む)

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

JR西日本グループ情報セキュリティポリシー

▶ <https://www.westjr.co.jp/guide/security.html>

IT Report 2025

▶ https://www.westjr.co.jp/efforts/pdf/it_report2025.pdf

重要インフラ部会の運営

鉄道運行に関わるシステムをはじめとした制御系のシステムや、ICOCA、Wesmo!などの社会インフラを支える重要なシステム(重要インフラ)については、情報セキュリティ委員会内の「重要インフラ部会」において各主管部長の主導でさまざまな取り組みを進めています。さらに、外部機関(国家サイバー統括室(NCO)など)と連携し、サイバー攻撃・対策に関する情報共有や訓練も実施しています。

安全なシステム開発を行うための取り組み

JR西日本グループでは、システム・サービスを安全に開発・運用するため、特にセキュリティ対策が必要とされるお客様の個人情報を取り扱うシステムなどを対象に、セキュリティ・バイ・デザインの考え方にに基づき、システムの構想段階でセキュリティ要件を確認・承認し、リリース前に実装状況を確認する「セキュリティ審議」の取り組みを実施しています。

自主点検に基づく継続的な改善の取り組み

JR西日本グループでは、遵守すべき具体的なセキュリティ基準を定めた「JR西日本グループ情報セキュリティガイドライン」を策定し、技術動向や過去のインシデントを踏まえて定期的に内容の見直しを行っています。

このガイドラインに基づき、JRW-CSIRT加盟会社各社では各システムにおいて必要なセキュリティ対策が適切に実施されているかを自主点検し、不備がある場合は改善計画を策定のうえ、改善活動に取り組んでいます。JRW-CSIRT事務局は自主点検のフォローによりリスクの早期改善をサポートし、株式会社JR西日本ITソリューションズ(J-WITS)はITシェアードサービスおよびIT業務支援サービスの提供を通じて、グループ会社のセキュリティ向上に貢献しています。

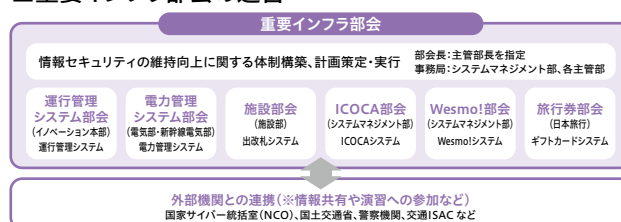
グループ会社支援の取り組み

JR西日本だけでなく、JR西日本グループ全体での情報セキュリティレベルのさらなる向上は、グループデジタル戦略を推進するうえで喫緊の課題です。毎年グループ会社各社ではPDCAサイクルに基づき情報セキュリティの精度向上に取り組んでいますが、グループ会社に共通する問題認識として、IT・情報セキュリティ人材の不足、システム導入・更新による負荷増加、自社における情報セキュリティリスク評価への不安などが挙げられ、さらなるレベル向上にはこれらの解決が鍵となります。

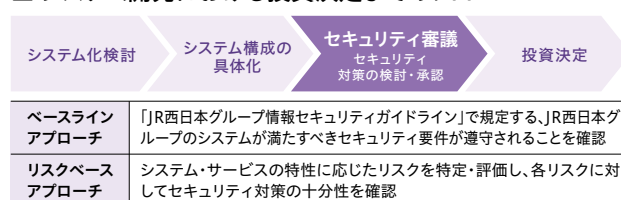
そのため、新たな施策を含め、下記3つの施策によりグループ会社の支援を行っています。

1. JR西日本として2024年度に新たに設置したグループセキュリティアドバイザーを増強し、グループ会社の情報セキュリティの課題解決を支援しています。例えば、多岐にわたる自主点検チェック項目一つひとつについて具体的な対話を各社と行い、リスクを評価し、ポイントとなるリスクの認識を共有し改善につなげる活動を行っています。
2. J-WITSが提供するIT業務支援サービスを通じて、グループ会社のIT推進体制を強化しています。高度化するセキュリティ対応への各社のレベルを向上するとともに、業務負荷を軽減しています。
3. 情報セキュリティガイドラインチェックリストを満たす、J-WITSの共通基盤や情報セキュリティ対策ツール等のITシェアードサービスを提供して、グループ会社における情報セキュリティリスクを低減するとともに、自主点検の負荷を軽減しています。

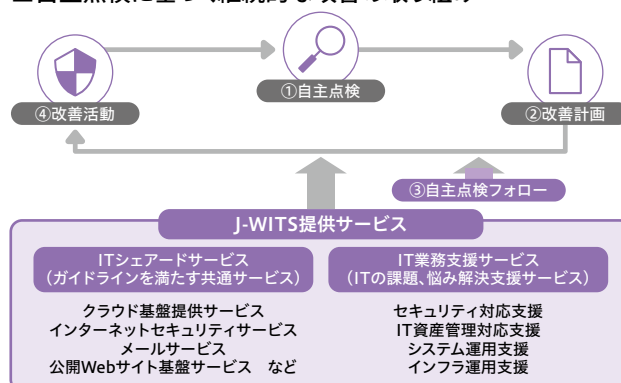
重要インフラ部会の運営



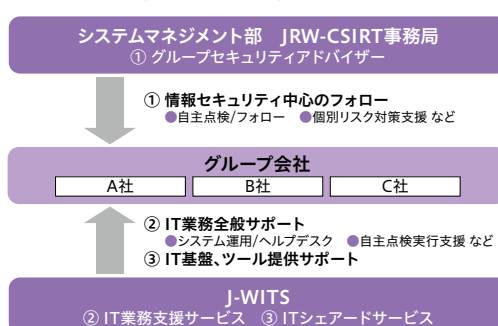
システム開発における投資決定までのフロー



自主点検に基づく継続的な改善の取り組み



グループ会社支援の取り組み





情報セキュリティ

情報セキュリティ対策

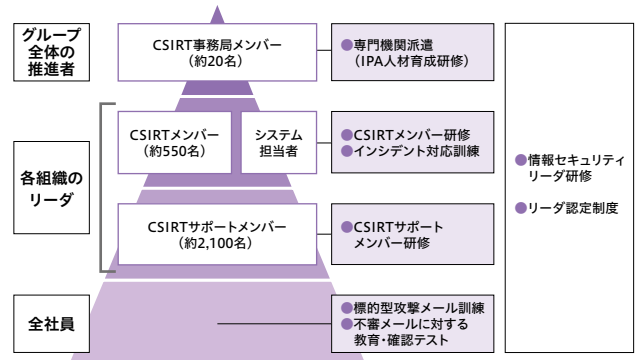
社員のリテラシー向上に向けた取り組み

JR西日本グループでは、社員のリテラシー向上の取り組みとして、全社員を対象とした情報セキュリティ訓練・教育を実施するとともに、役割に応じた階層別の教育・研修も実施しています。また、情報セキュリティ業務に従事する社員のモチベーション向上を目的に情報セキュリティリーダー認定制度を設けています。

※2024年度実績

区分	条件	認定者数
★★★	情報セキュリティリーダー研修修了 +情報処理安全確保支援士試験合格	70名
★★	情報セキュリティリーダー研修修了 +情報セキュリティマネジメント試験合格	228名
★	情報セキュリティリーダー研修修了	6,297名

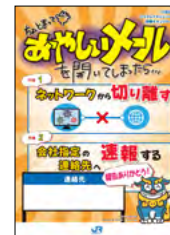
■ 情報セキュリティ訓練・教育の全体像



全社員向けの教育・訓練

危機意識の醸成および初動対応力の向上を目的に、JRW-CSIRT加盟会社の全役員・社員 (約50,000名) を対象とした標的型攻撃メール訓練を実施しています。

また、JRW-CSIRT加盟会社の全社員を対象に最低限遵守すべきルールの理解を目的として教育を行っています。加えて、2024年度には全役員・社員を対象として「不審メール10のポイント」の教育を実施し、各職場に注意喚起ポスターを掲示しました。



注意喚起ポスター



ステッカーの配布

各組織の経営層・推進リーダー向けの教育・訓練

●経営層・部門長

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

●情報セキュリティに関わる担当層

JRW-CSIRTメンバーなどを対象に、情報セキュリティ施策を主導する人材の育成を目的とした研修を実施しています。また、JRW-CSIRTサポートメンバーを対象に、情報セキュリティの基礎知識やCSIRT活動の目的・内容を理解するための説明会も実施しています。

●重要インフラに関わる責任者、担当者

重要インフラ事業者を対象とした国家サイバー統括室 (NCO) 主催のサイバー演習 (全分野一斉演習および2025年大阪・関西万博に向けた一斉演習) に参加し、障害対応体制の検証などを行っています。



情報セキュリティ研修開催の様子

各組織の経営層・推進リーダー向けの教育・訓練 (インシデント対応訓練)

JRW-CSIRT加盟会社において、各社が保有する重要システムの停止や機密情報の漏洩を想定した訓練を実施しています。この訓練は、システム担当者がインシデント対応の一連のプロセスを理解するだけでなく、経営層がインシデント発生時に適切な経営判断をすることも目的としており、経営トップも参加する形で実施しています。

グループ全体の推進者向けの教育・訓練

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 主催の「中核人材育成プログラム」へ社員を1年間派遣し、セキュリティ人材を育成しています。併せて、外部研修への参加や資格取得を支援する制度を設けており、特にセキュリティ分野の学習を推奨した結果、JR西日本グループ内の情報処理安全確保支援士試験合格者数は70名を超えています。

技術的対策の全体像

クラウドサービスの利用拡大やAI関連システムの利用に伴いインターネットとの通信量は年々増加しており、サイバー攻撃を受けるリスクも高まっています。こうした環境変化に対応するため、アイデンティティ、デバイス、ネットワーク、アプリケーション、データ、モニタリングなどの観点から技術的対策の検討・導入を進めています。また、メールの送信元認証の強化などを通じて、JR西日本グループのサービスをより安心してご利用いただくための環境整備にも取り組んでいます。

外部脅威への対応

サイバー攻撃の兆候や攻撃の手がかりとなるインテリジェンス情報を収集し、外部公開されているデジタル資産の管理情報と併せて、定期的に攻撃者の視点から分析を行っています。これによりJR西日本グループの弱点を洗い出し、サイバー攻撃に対する備えを継続的に強化しています。

情報セキュリティに関する KPIの設定および優秀組織の表彰

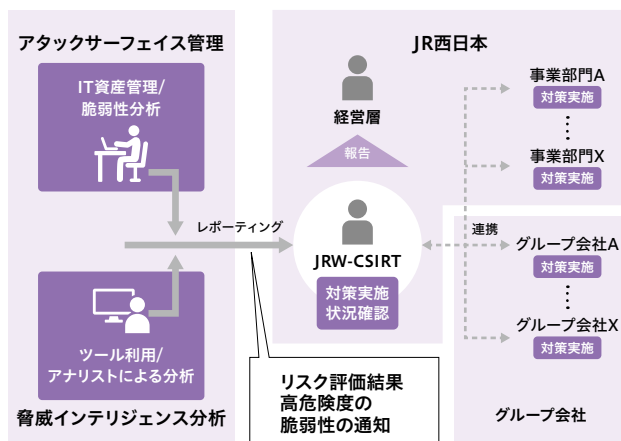
JRW-CSIRT加盟会社を対象に情報セキュリティに関するKPI(重要業績評価指標)を設定し、セキュリティ対策への取り組み状況を定量的に評価しています。具体的には、「脅威インテリジェンスを活用した攻撃面調査」「標的型攻撃メール訓練」「情報セキュリティリーダ研修の受講者数」などの項目ごとにグループ共通のKPIを設定することで各部門・グループ会社と共通の目標を共有し、一貫したセキュリティ対策を推進しています。

●優秀組織の表彰

特に顕著な成績を達成した組織を優秀組織として表彰し、JR西日本グループにおける情報セキュリティ活動のフィーチャリングを進めています。

2024年度実績に基づき、最優秀賞4組織、優秀賞5組織、奨励賞1組織へ表彰を行っています。

■ 外部脅威への対応



JR西日本SC開発株式会社の
優秀組織表彰の様子



大阪電気工事事務所の
優秀組織表彰の様子

■ 情報セキュリティに関する主なKPI

- 脅威インテリジェンスを活用した攻撃面調査
重要項目について対応済
- 標的型攻撃メール訓練
対象者全体に占めるメール開封後の
未報告者の割合 **1%未満**
- 情報セキュリティリーダ研修の受講者数
情報セキュリティリーダ認定者の割合 **10%以上**

第三者評価・認証など

第三者評価・認証など

JR西日本グループでは、情報セキュリティに関する認証・資格の取得に積極的に取り組んでいます。

●JR西日本におけるISMS認証の取得

JR西日本デジタルソリューション本部WESTER-X事業部は、2025年3月16日に情報セキュリティに対する管理体制強化のための国際規格である「ISMS認証(ISO/IEC27001:2022)」を取得しました。

●情報セキュリティ関連資格 取得数一覧

各社におけるセキュリティ施策を適切に推進するため、セキュリティ関連の公的資格の取得を推奨しています。

※2025年4月1日時点(旧制度試験の合格者を含む)

資格名称	資格取得者数		合計
	JR	グループ会社	
情報処理安全確保支援士(SC)	36	38	74
情報セキュリティマネジメント(SG)	241	151	392

非財務データ(環境)

CO₂総排出量(スコープ1,2,3、グループ)

項目	算定対象・算定方法※3	2022年度			
		単体	グループ会社※2	合計	
(再掲)スコープ1+2+3	スコープ1、スコープ2およびスコープ3の合計	3,084,498	1,551,292	4,635,790	
(再掲)スコープ1+2	スコープ1およびスコープ2の合計	1,285,956	206,248	1,492,204	
スコープ1	気動車運用の軽油や業務で使用した灯油・重油などの燃料により、JR西日本グループが直接的に排出したCO ₂ の合計(漏洩フロン類のCO ₂ 換算量を含む)	79,795	64,808	144,604	
スコープ2※4	電力会社などから購入した電力や熱の使用に伴い、JR西日本グループが間接的に排出したCO ₂ の合計	1,206,160	141,440	1,347,600	
スコープ3	JR西日本グループの事業活動に関連する他社から排出されたCO ₂ の合計(スコープ1、スコープ2以外の間接排出)	1,798,542	1,345,043	3,143,585	
Cat.1 購入商品とサービス	購入した製品・役務等にかかる年間取引額にサプライヤごとの原単位を乗じて算定 グループ間取引については控除	845,897	853,667	1,699,564	
Cat.2 資本財	購入した設備等にかかる年間取引額にサプライヤごとの原単位を乗じて算定 グループ間取引については控除	728,225	230,620	958,845	
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Scope1,2エネルギー使用量に原単位を乗じて算定	210,138	52,159	262,297	
Cat.4 輸送・配送(上流)	配送事業者への取引金額に原単位を乗じて算定 輸送コストを特定できない場合、想定物流コストに原単位を乗じて算定	-	-	-	
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	6,207	23,586	29,793	
Cat.6 出張	従業員数・延べ出張日数または移動手段ごとの交通費に原単位を乗じて算定	2,833	3,022	5,855	
Cat.7 従業員の通勤	従業員数・勤務日数または移動手段ごとの交通費に原単位を乗じて算定	5,242	5,569	10,811	
Cat.8 リース資産(上流)	年間のエネルギー消費量・賃貸物件の延べ床面積に原単位を乗じて算定	-	-	-	
Cat.11 販売した製品の使用	販売数の実績と設定した標準的な使用シナリオ(使用回数、延床面積等)に基づき算定した活動量に原単位を乗じて算定	-	9,201	9,201	
Cat.12 販売した製品の廃棄※5	販売した不動産(構造、延床面積等)、製品・飲食品・雑貨類(構成素材等)の廃棄物量に原単位を乗じて算定	-	2,089	2,089	
Cat.13 リース資産(下流)	建築物については、賃貸不動産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1台あたりのエネルギー使用量から所有するリース資産の台数で総量を把握し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	-	165,131	165,131	
Cat.15 投資	自己出資分/アセットマネジメント事業者として運用している不動産における推計排出量に総出資額に対する自社出資額/運用額を乗じて算定	-	-	-	

※1 P121、122の第三者保証による保証範囲の項目には、(★)を付記しています。

※2 グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)は、2024年度分はすべての連結子会社のみに変更しています。なお、2022年度、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。

※3 スコープ別、カテゴリ別のCO₂排出量の算定は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、経済産業省・環境省による「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン ver.2.7」[GHG Protocol]を参照して算定しています。また、2024年度分のScope3についてはデータ精度向上のため、カテゴリ1、2はサプライヤごとの原単位を用いた算定方法、その他カテゴリも上表の「算定対象・算定方法」に変更しています。2022年度、2023年度分は従来値をそのまま掲載しています。

※4 スコープ2のCO₂排出量は、マーケット基準です。

水資源

項目	算定対象・算定方法※3	2022年度			
		単体	グループ会社※2	合計	
総取水量	上水道・地下水・工業用水の合計	3,988	4,183	8,171	
上水道	水道局からの請求書の使用量を集計	3,082	3,344	6,425	
地下水	計量法に基づき管理したメーターによる測定値を集計	606	838	1,444	
工業用水	水道局からの請求書の使用量を集計	300	1	301	
循環処理水		124	141	264	
総排水量	河川への放流、下水道排水の合計	4,028	4,019	8,047	
河川への放流		410	28	438	
下水道		3,618	3,991	7,609	

※1 121、122の第三者保証による保証範囲の項目には、(★)を付記しています。

※2 グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)は、2024年度分はすべての連結子会社のみに変更しています。なお、2022年度、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。

※3 算定は、環境省出版の「環境報告ガイドライン」を参照して算定しています。また、単体の2024年度分はデータ精度向上のため、全社分を一括で支払う請求書の使用量に基づいた集計方法に変更しています。2022年度、2023年度分は従来値をそのまま掲載しています。

単位:t-CO ₂						
2023年度			2024年度※1			
	単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計
	3,470,410	1,829,742	5,300,151	2,862,228★	3,493,589★	6,355,817★
	1,552,325	229,975	1,782,300	1,485,833★	212,628★	1,698,460★
	78,182	62,623	140,805	77,149★	59,739★	136,888★
	1,474,144	167,352	1,641,495	1,408,684★	152,889★	1,561,572★
	1,918,084	1,599,767	3,517,851	1,376,396★	3,280,961★	4,657,356★
	973,685	1,001,493	1,975,177	917,186★	2,552,569★	3,469,755★
	710,858	327,567	1,038,425	215,043★	143,680★	358,722★
	219,916	51,901	271,816	215,583★	42,445★	258,028★
	-	-	-	13,994★	152,163★	166,157★
	5,726	37,089	42,814	7,014★	28,217★	35,231★
	2,779	3,007	5,786	1,334★	4,706★	6,039★
	5,121	5,547	10,668	6,242★	11,730★	17,972★
	-	-	-	-	364★	364★
	-	15,865	15,865	-	281,623★	281,623★
	-	853	853	-	24,896★	24,896★
	-	156,446	156,446	-	24,586★	24,586★
	-	-	-	-	13,983★	13,983★

(注) スコープ3のCat.9、10、14については、下記理由により記載を割愛しています。
Cat.9(輸送、配送(下流))、Cat.10(販売した製品の加工): 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.14(フランチャイズ): 当社グループはフランチャイズ事業展開をおこなっていないため算定の対象外とした

単位:千m ³						
2023年度			2024年度※1			
	単体	グループ会社※2	合計	単体	グループ会社※2	合計
	4,115	4,608	8,723	4,723★	4,821★	9,544★
	3,265	3,756	7,022	3,924	4,009	7,932
	607	851	1,458	593	811	1,405
	243	0	243	206	0	207
	136	59	195	142	47	189
	4,070	4,483	8,554	4,294	4,744	9,037
	442	34	476	434	24	457
	3,629	4,449	8,078	3,860	4,720	8,580

2024年度の事業活動における環境負荷(連結)

[]内は連結のうち、単体分の数値を再掲

INPUT (エネルギー使用量) ※1 ※2		
総エネルギー使用量(千GJ) ※3	31,630★	[27,588★]
電気(億kWh)	33.7	[30.6]
灯油(kl)	2,824	[2,743]
ガソリン(kl)	2,325	[809]
プロパンガス(t)	438	[426]
軽油(kl)	32,931	[22,877]
A重油(kl)	1,035	[352]
都市ガス(千m ³)	15,511	[1,947]

OUTPUT (産業廃棄物排出量) ※1 ※2	
使用済み資材発生品(設備工事)(千t)	94.5
リサイクル量(千t)	89.8
リサイクル率(%)	95.1
使用済み資材発生品(車両)(千t)	32.7
リサイクル量(千t)	32.2
リサイクル率(%)	98.6
産業廃棄物排出量(千t) ※4	187.3★ [10.7★]
うちプラスチック産業廃棄物排出量(千t) ※5	10.3 [5.7]
有害廃棄物(PCB)排出量(t)	913
駅ごみ列車ごみ発生品(千t)	9.7
うち資源ごみ発生品(千t)	3.0
リサイクル量(千t)	2.9
リサイクル率(%)	99.3
特定プラスチック使用製品提供量(t) ※6	50.2 [0]

※1 グループ会社の算定対象範囲(バウンダリ)は、2024年度分はすべての連結子会社のみに変更しています。なお、2022年度、2023年度まではすべての連結子会社および大阪エネルギーサービス株式会社です。
※2 INPUT(エネルギー使用量)の算定は、環境省・経済産業省出典の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」および「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」を、またOUTPUT(産業廃棄物排出量)は、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律(廃掃法)」を参照して算定しています。
※3 総エネルギー消費量は、電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー消費量の合計です。
※4 産業廃棄物とは、廃掃法で定義される廃棄物(事業所から排出される廃棄物)を指し、廃掃法で規定されたマニフェスト記載数値などの集計により算定しています。
マニフェスト: 廃掃法の規定で外部業者に廃棄物の運搬、処理を委託する場合に発行が義務づけられる管理票であり、廃棄物の重量、処理方法などが記載されています。
また、グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含みます。
※5 廃プラスチックを含む混合廃棄物などで、他の種類の廃棄物と分けられないものは、その重量を全てプラスチック産業廃棄物の排出量とみなして計上しています。また、グループ会社の排出量については、JR西日本から受注した建設工事により発生したものを含みます。
※6 特定プラスチック使用製品提供量は、「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」における対象業種での対象製品の提供量として集計できたものを計上しています。

第三者保証



独立業務実施者の保証報告書

2025年9月30日

西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 倉坂 昇治 殿

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

業務責任者 沢 味 健 司

業務責任者 山 本 寛 喜

保証の範囲

当監査法人は、西日本旅客鉄道株式会社（以下「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した「JR西日本グループ統合レポート2025」（以下「レポート」という。）に記載されている2024年4月1日から2025年3月31日までを対象とする会社及び連結子会社のサステナビリティ情報（以下「主題」という。）について、国際保証業務基準にて定義される限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した主題については、レポートの該当箇所にマーク（★）が付されている。

当監査法人は、前項の記載を除く、レポートに含まれるその他の情報について保証手続を行っておらず、したがって、その他の情報に関する結論を表明するものではない。

会社が適用した規準

主題は、会社が適用した法令等に準拠した規準（以下「規準」という。）に基づいて作成されている。

会社の責任

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

当監査法人の責任

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

当監査法人は、「国際保証業務基準3000（改訂）過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」（国際監査・保証基準審議会）及び、温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」（国際監査・保証基準審議会）、及び2025年7月9日に会社と合意した契約書の委嘱条件に準拠し、限定的保証業務を実施した。当監査法人は、これらの基準等に基づき、手続を計画及び実施し、主題が規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められるかどうかについての結論を表明する。

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

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

当監査法人の独立性と品質管理

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

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

実施した手続

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

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

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

限定的保証業務は、主に主題や関連情報の作成責任者への質問、分析及びその他の適切な手続によって構成される。

当監査法人が実施した手続は、以下を含んでいる。

- ・ 法令等に準拠した規準に関する質問及び適切性の評価
- ・ レポートに記載されている主題に関する内部統制の整備状況に関する会社及び国内主要拠点（1 か所）における質問、資料の閲覧
- ・ レポートに記載されている主題に対する会社及び国内主要拠点（1 か所）における分析的手続の実施

2

- ・ レポートに記載されている主題に対する会社及び国内主要拠点（1 か所）における試査による根拠資料との照合、再計算

また、その他状況に応じて必要と判断した手続を実施した。

結論

当監査法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、2024年4月1日から2025年3月31日までを対象とする会社及び連結子会社の主題が規準に従って作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。



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)
		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JR西日本あいウィルとの合算値
		労働組合に所属する社員の割合		%	*2	96.5	96.6	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
	役員	取締役数		人	*1	15	13	17	17	15	
		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設
		育児休職からの復職率	%	*1	99.2	98.7	※	99.2	98.6	正社員
		育児休職から復帰後の定着率	%	*1	-	92.8	98.4	98.6	98.4	
		短日数勤務を適用する社員数	人	*1	569	623	740	723	827	短日数勤務:月の労働日数を2日又は4日又は8日減らして働くことができる勤務制度
		短時間勤務を適用する社員数	人	*1	166	174	165	112	113	
		介護休職制度利用者数	人	*1	21	21	13	8	10	
	働き方	一人あたりの年間総実労働時間数	時間	*1	1743.3	1743.8	1726.2	1729.3	1720.7	正社員およびシニア(再雇用)社員
		一人あたりの月平均時間外労働時間数	時間	*1	9.1	9.1	10.6	11.3	11.4	正社員およびシニア(再雇用)社員
		年次有給休暇取得率	%	*1	86.5	86.5	97.5	92.5	89.9	正社員およびシニア(再雇用)社員
ワークエンゲージメント★	グループ KPI	やりがい	点	*1	-	-	-	6.2	6.3	
		誇り	点	*1	-	-	-	5.7	6.1	
		志	点	*1	-	-	-	4.3	6.4	
	健康	定期健康診断での有所見率	%	*1	46.2	47.3	46.4 [*]	46.4	47.7	
		喫煙率	%	*1	23.2	22.8	22.3 [*]	22.1	21.3	
		多量飲酒率	%	*1	11.5	11.2	11.1 [*]	10.7	6.0	
		運動実施率	%	*1	23.2	25.0	26.9 [*]	26.5	34.6	
		定期健康診断結果に基づく紹介状返信率	%	*1	61.4	60.1	56.7 [*]	57.6	58.0	
		人間ドック受診率	%	*1	43.4	46.8	48.7 [*]	49.4	49.0	
		特定保健指導実施率	%	*1	76.8	72.2	76.3 [*]	77.1	73.3	
		高ストレス者率	%	*1	4.9	5.0	5.5	6.0	5.8	
		いきいき職場率	%	*4	80.0 [*]	77.0	64.3 [*]	60.0	70.7	

*1 各年度3月31日現在

*2 各年度4月1日現在

*3 各年度6月1日現在

*4 各年度3月31日現在。新職業性ストレス簡易調査票に基づくストレスチェックにおける「組織の総合健康度」が「活性化の状態」にある職場の割合。調査項目を2020年度より追加して実施

★ 昨年度開示の数値から、一部修正

事業分野別概況

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

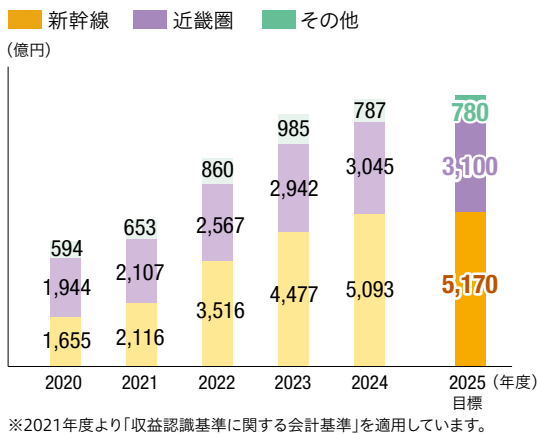
- ハード・ソフト両面から駅・ホーム・列車・踏切などでさまざまな安全性向上に向けた取り組みを推進
- 駅や車内の快適性向上、輸送障害時の迅速な情報提供
- 鉄道の旅を楽しんでいただける観光列車や、通勤特急など多様なニーズに応える車両の展開

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

業績推移

運輸収入



業績レビュー

中計2025期間の成果

2024年3月に北陸新幹線金沢・敦賀間が開業し、利便性を最大化できるダイヤ設定や各種営業展開により首都圏から北陸に向かう流動を増加させることができました。また、山陽新幹線では繁忙期におけるのぞみ号の全車指定席化を実施し、より多くのお客様にご予約・着席してご利用いただけるようサービスの変更を行いました。今年は大阪・関西万博開催による需要を最大限取り込むようエキスポライナーの運行や乗り換えの利便性向上を目的に弁天町駅を改良しました。また、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。

成長機会の取り組み

インバウンド運輸収入は、2024年度は過去最高の409億円の実績。今年度は訪日外国人の増加や大阪・関西万博開催効果もあり、前年度を大幅に上回る485億円を見込んでおります。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、豊富な観光資源を抱える西日本エリアへの訪問が増えるよう営業展開を強化してまいります。

また、2030年に予定されている「統合型リゾート 大阪IR」開業の好機を捉えるため、桜島線延伸の検討を進めるだけでなく、翌年の開通予定のなにわ筋線により、大阪の利便性と魅力を向上させ、ご利用の増加をめざしてまいります。

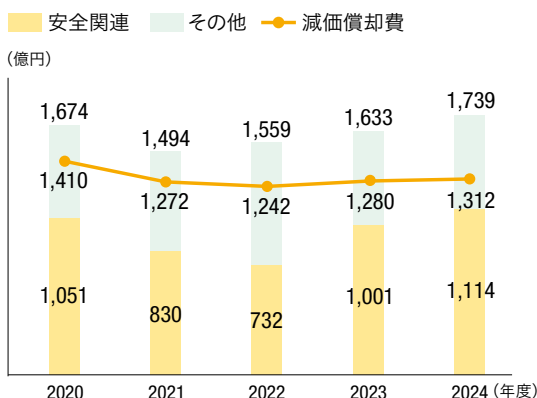
今後の課題(リスクへの対処)

人口減少の中で、働き手の減少が課題になっています。データを活用した技術革新による省力化、作業の安全性向上に加え、他社、他業界との連携により効率化をめざしてまいります。

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まいります。

また、企業努力が適切に報われるよう、インフレに適応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まいります。

単体設備投資(自己資金)



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

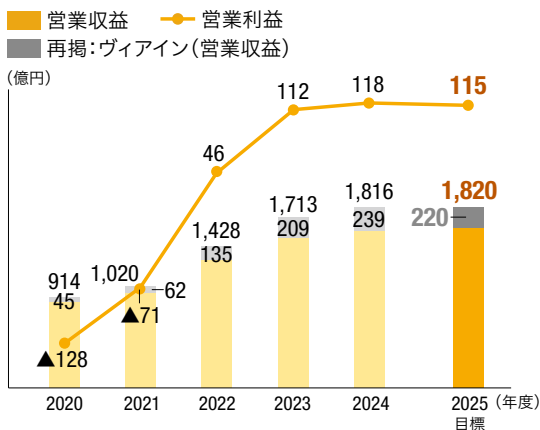
- 多種多様なお客様が行きかう駅や駅周辺を中心にさまざまな業種/店舗を展開
- ヴィアインは、全国主要都市のターミナル駅を中心に駅から概ね徒歩5分圏内で展開
- ジェイアール西日本伊勢丹は、西日本エリア随一のターミナル駅である京都駅の立地を活かし、広域からの集客力を誇る

運営ノウハウ

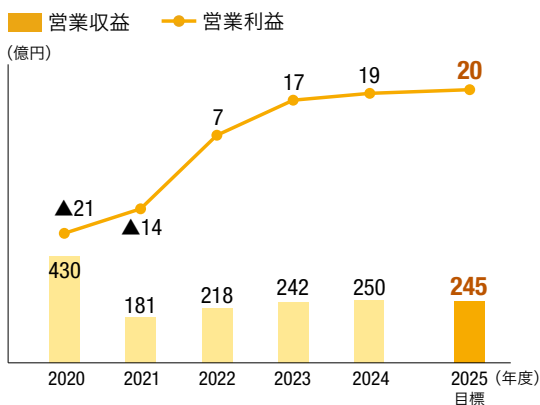
- 立地の特性を踏まえた、多様なニーズに対応する商品やサービスを企画・販売
- スピーディーな接客、狭小店舗での店づくり、安全性など、駅構内での店舗運営ノウハウ

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

中計2025期間の成果

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いたしました。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し、ご好評をいただいております。

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おります。百貨店事業は訪日外国人からの人気の高い京都に立地しており、訪日外国人の増加による需要を着実に取り込めるような売り場づくりを進めてまいります。

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材確保および定着率向上、人材育成に取り組んでまいります。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向上を図ってまいります。



事業分野別概況

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

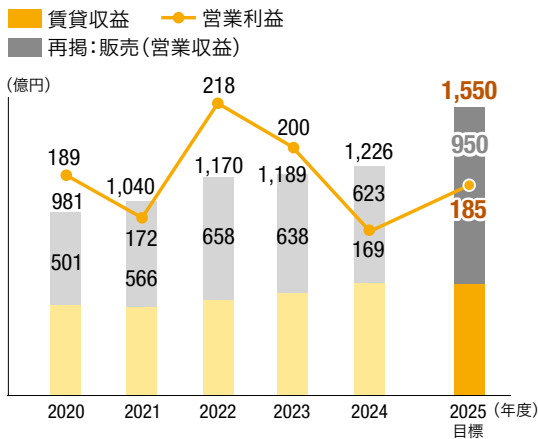
地域拠点である駅や駅周辺を中心とした開発

まちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績

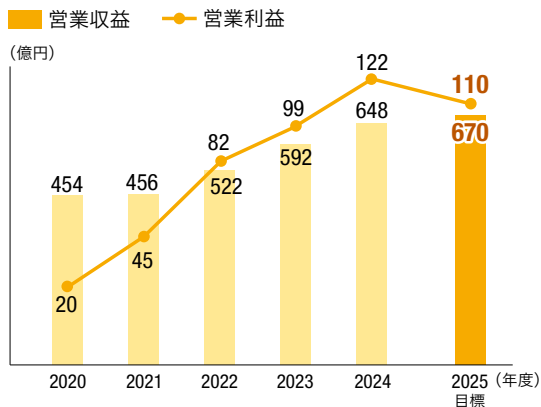
- 西日本エリアを中心に、まちの拠点である駅や駅周辺で展開
- 駅や立地の特性を活かした機能の提供や、テナントリーシングを通じ、魅力あふれるまちづくりに貢献
- グループ資産を活用し、安定的かつ継続的に再開発を推進
- 信頼あるディベロッパーとして、また地域一番のエリアプラットフォーマーとして地域の発展に貢献

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

中計2025期間の成果

大型プロジェクトである大阪および広島プロジェクトが竣工しました。大阪プロジェクトではイノゲート大阪に特色のある店舗をそろえたバルチカ03を開業し、お客様から好評を得ています。また、オフィスのリーシングについても賃料水準を維持しつつ想定を上回る契約率で進捗しています。

広島プロジェクトでは地元の方々のニーズを捉えられるように中四国初のテナントや地元の名店に出店いただきました。路面電車の駅ビル乗り入れにより、県内・市内流動が増えており、ショッピングセンター業が好調に推移しております。

成長機会の取り込み

西明石や向日町などで駅改良と合わせた住宅分譲を行うことで当社グループならではの不動産開発を進めてまいります。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式会社を設立し、当社で管理可能な資産の拡大を加速させるとともに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。

ショッピングセンター業では大阪駅サウスゲートビルディングへの展開により、まちのにぎわい創出と収益拡大を図ってまいります。

今後の課題(リスクへの対処)

不動産賃貸・販売業では、建設コスト上昇に伴う新規プロジェクトの収支が悪化する恐れがあります。プロジェクト収支を踏まえた開発内容の見直しや金利上昇局面での不動産ポートフォリオのあり方の検討、私募リート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、EC市場が拡大しているものの、リアル店舗の訴求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。

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

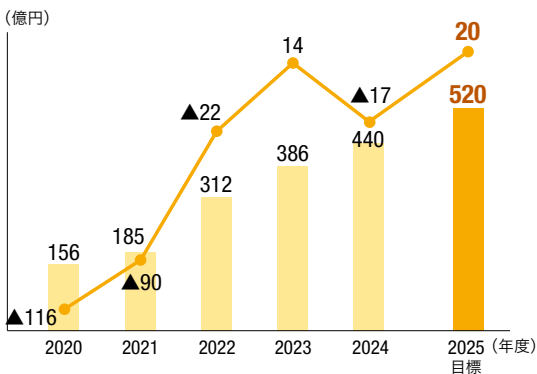
多様な顧客接点・ネットワーク

- 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

業績推移

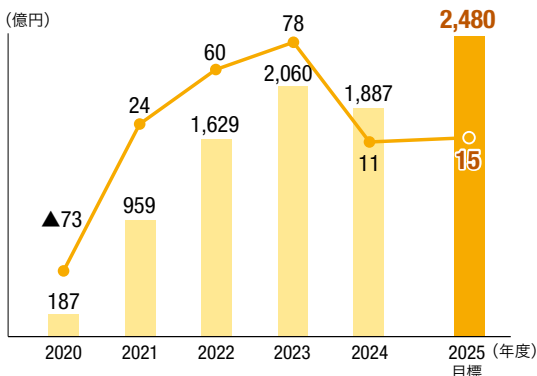
ホテル業

■ 営業収益 ▲ 営業利益



旅行・地域ソリューション業

■ 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。

業績レビュー

中計2025期間の成果

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、新型コロナウイルス感染症を契機に従来のツーリズム事業に加え、ソリューション事業を立ち上げ、ワクチン接種などの事務局などを受託し、新たな収益源の獲得をめざしています。

成長機会の取り込み

ホテル業では、マリOTT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」と「ホテルグランヴィア広島サウスゲート」を開業させました。また、ホテルは、まちづくりにおいて拠点性・利便性を向上させる重要な機能を持つことから、大型プロジェクトである大阪および広島プロジェクトによる地域の価値を高めるだけでなく、新たに生まれた需要を取り込んでまいります。

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)

ホテル業では京都・大阪地区では近年多くの競合ホテルが開業しており、顧客獲得だけでなく、優れた人財の獲得も重要な課題です。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財育成・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を図ってまいります。

旅行・地域ソリューション業では、コロナ禍を経て旅行ニーズやスタイルも大きく変容しています。変化するニーズに対応できるような商品やサービスの提供をめざしてまいります。



11カ年財務サマリー

各年3月期(3月31日に終了した1年間)

	2015年	2016年	2017年	2018年※10
連結貸借対照表				
資産の総合計	27,864	28,431	30,078	30,718
負債の総合計	19,397	19,168	19,752	19,555
純資産の総合計	8,467	9,263	10,326	11,163
連結損益計算書				
営業収益(外部売上高)	13,503	14,513	14,414	15,004
運輸業	8,684	9,287	9,291	9,508
モビリティ業				
流通業	2,201	2,320	2,339	2,398
不動産業	872	1,088	1,095	1,396
旅行・地域ソリューション業※13	(425)	(416)	(420)	(413)
その他事業	1,744	1,815	1,688	1,700
営業利益	1,397	1,815	1,763	1,913
運輸業	1,006	1,251	1,217	1,303
モビリティ業				
流通業	15	53	52	72
不動産業	251	327	322	357
旅行・地域ソリューション業※13	(6)	(4)	(6)	(2)
その他事業	156	224	204	199
経常利益	1,219	1,622	1,607	1,777
親会社株主に帰属する当期純利益	667	858	912	1,104
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	2,236	2,598	2,341	2,751
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,129	△2,332	△2,958	△1,663
財務活動によるキャッシュ・フロー	16	△313	443	△714
主な経営指標(連結)				
総資産営業利益率(ROA)(%)※1	5.1	6.4	6.0	6.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)※2	8.4	10.2	10.0	11.3
自己資本比率(%)	28.8	30.9	31.3	33.2
連結有利子負債残高	10,085	10,050	10,423	10,380
NET有利子負債/EBITDA※3	3.3	2.8	2.9	2.7
デット・エクイティ・レシオ(倍)※4	1.3	1.1	1.1	1.0
EBITDA(億円)※5	2,893	3,381	3,391	3,561
1株当たりの当期純利益(EPS)(円)※14	172.29	221.77	235.76	285.36
1株当たりの純資産(BPS)(円)※6 ※14	2,069.33	2,267.15	2,428.75	2,636.71
1株当たりの配当額(円)※14	62.5	67.5	70	80
配当性向(%)	36.3	30.4	29.7	28.0
総還元性向※7	—	—	—	—
純資産配当率(DOE)(%)※8	3.1	3.1	3.0	3.2
自己資本総還元率(%)※9	3.1	3.1	3.0	3.2
その他諸元				
連結減価償却費	1,495	1,566	1,627	1,635
連結設備投資額	2,256	2,331	1,924	1,694
単体設備投資額	1,864	1,987	1,598	1,278
(再掲)安全関連投資	902	1,260	1,050	832
連結従業員数(各年3月31日現在の就業人員)(人)	47,565	47,456	47,382	47,869
単体従業員数(各年3月31日現在の就業人員)(人)	26,886	26,555	25,821	25,291

	2015年	2016年	2017年	2018年
運輸収入 計				
新幹線	7,970	8,500	8,496	8,678
近畿圏	3,759	4,372	4,346	4,477
その他	2,962	3,022	3,050	3,090
その他	1,248	1,105	1,100	1,110

※1 総資産営業利益率(ROA) = 営業利益 / {(前期末総資産 + 当期末総資産) / 2}

※2 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 / {(前期末自己資本 + 当期末自己資本) / 2}

※3 NET有利子負債/EBITDA = (有利子負債残高 - 現金及び預金) / (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費)

※4 デット・エクイティ・レシオ = 長期債務 / 自己資本

※5 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※6 1株当たり純資産(BPS) = 期末自己資本 / 期末株式数

※7 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得額) / 当期純利益

※8 純資産配当率(DOE) = 1株当たり配当額 / {(前期末1株当たり自己資本 + 当期末1株当たり自己資本) / 2}

単位:億円

2019年	2020年	2021年	2022年※11	2023年	2024年※12	2025年
32,375	32,752	34,794	37,024	37,355	37,779	37,523
20,577	20,521	25,234	26,282	25,911	25,529	24,721
11,798	12,231	9,560	10,742	11,443	12,249	12,801
15,293	15,082	8,981	10,311	13,955	16,350	17,079
9,539	9,334	4,768	5,441	7,503	—	—
2,455	2,260	1,422	1,242	1,694	9,864	10,467
1,485	1,651	1,457	1,511	1,700	1,970	2,082
(405)	(423)	(187)	(959)	(1,629)	2,060	1,887
1,813	1,836	1,333	2,115	3,056	278	314
1,969	1,606	△2,455	△1,190	839	1,797	1,801
1,362	1,053	△2,521	△1,443	244	—	—
61	38	△150	△86	56	1,144	1,225
356	349	292	300	367	130	138
(2)	(10)	(△73)	(24)	(60)	406	389
212	197	△51	29	172	78	11
1,833	1,483	△2,573	△1,210	736	42	41
1,027	893	△2,332	△1,131	885	1,673	1,656
2,897	2,401	△1,032	△864	2,739	987	1,139
△2,474	△2,686	△2,116	△1,887	△2,149	3,183	2,814
△71	△291	4,467	3,846	△887	△2,436	△2,631
6.2	4.9	△7.3	△3.3	2.3	△1,316	△1,261
9.8	8.1	△23.7	△12.4	8.8	4.8	4.8
33.3	34.1	24.5	26.2	27.7	9.2	10.1
10,732	10,357	15,708	17,288	16,629	29.3	30.8
2.7	2.9	△19.2	32.8	5.6	15,634	15,296
1.0	0.9	1.8	1.8	1.6	3.9	4.0
3,613	3,322	△708	429	2,436	1.4	1.3
266.66	233.44	△609.86	△258.03	181.63	3,430	3,495
2,806.32	2,923.64	2,230.37	1,986.58	2,122.57	202.63	240.08
87.5	91.25	50	50	62.5	2,268.88	2,458.45
32.8	39.1	—	—	34.4	71	84.5
42.5	50.3	—	—	34.4	35.0	35.2
3.2	3.2	1.9	2.4	3.0	35.0	78.8
4.2	4.1	1.9	2.7	3.0	3.2	3.6
1,631	1,704	1,734	1,608	1,596	3.2	7.9
2,453	2,545	2,166	2,131	2,146	1,633	1,693
1,909	1,762	1,674	1,494	1,559	2,489	2,724
1,252	1,161	1,051	830	732	1,633	1,739
47,842	48,323	47,984	46,779	44,897	1,001	1,114
24,866	24,439	23,900	22,715	21,727	44,366	45,450
					21,314	21,665

単位:億円

2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
8,734	8,568	4,194	4,876	6,945	8,405	8,926
4,570	4,412	1,655	2,116	3,516	4,477	5,093
3,081	3,075	1,944	2,107	2,567	2,942	3,045
1,082	1,081	594	653	860	985	787

※9 自己資本総還元率=(配当総額+自己株式取得額)/{(前期末自己資本+当期末自己資本)/2}

※10 2018年3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正に伴い「資産の部」「負債の部」における繰延税金資産と繰延税金負債の相殺方法を変更しています。

※11 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号 2020年3月31日)」等を適用しています。

※12 2024年3月期よりセグメント区分変更を実施しております。

※13 旅行・地域ソリューション業については、2023年3月期以前はその他に含まれております。それぞれ()により再掲をしております。

※14 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。1株当たりの当期純利益<EPS>、1株当たりの純資産<BPS>、1株当たりの配当額は分割後の株式数で算出しております。

(注)連結損益計算書の項において、過去最高値を黄色のハイライトで表示しています。

大切に
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
マニ
フィ
ステ
ィコー
ポー
レー
ト・
ガバ
ナ
ンスデー
タ
集

財務諸表

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	233,465	125,617
受取手形及び売掛金	58,437	58,412
未収運賃	52,676	54,263
未収金	114,129	111,712
有価証券	—	5
棚卸資産	160,631	181,157
その他	82,161	86,819
貸倒引当金	△537	△680
流動資産合計	700,963	617,309
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	1,236,295	1,332,567
機械装置及び運搬具(純額)	414,075	423,157
土地	806,288	821,859
建設仮勘定	122,667	78,200
その他(純額)	54,097	57,438
有形固定資産合計	2,633,423	2,713,223
無形固定資産	46,490	50,623
投資その他の資産		
投資有価証券	127,931	138,844
退職給付に係る資産	4,564	6,216
繰延税金資産	209,312	170,879
その他	60,497	60,295
貸倒引当金	△3,306	△5,032
投資その他の資産合計	398,999	371,204
固定資産合計	3,078,913	3,135,050
繰延資産		
株式交付費	196	—
繰延資産合計	196	—
資産合計	3,780,073	3,752,359

単位:百万円

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	59,894	65,982
短期借入金	19,298	17,543
1年内償還予定の社債	60,000	55,500
1年内返済予定の長期借入金	77,130	81,880
鉄道施設購入未払金	1,327	1,416
未払金	163,458	169,562
未払消費税等	25,326	7,060
未払法人税等	13,422	15,106
預り連絡運賃	4,147	6,603
預り金	131,092	126,900
前受運賃	38,339	40,824
前受金	37,512	27,743
賞与引当金	36,251	39,365
災害損失引当金	2,575	908
その他	40,398	42,155
流動負債合計	710,175	698,552
固定負債		
社債	799,994	789,996
長期借入金	519,855	498,375
鉄道施設購入長期未払金	96,108	94,692
繰延税金負債	1,807	2,369
新幹線鉄道大規模改修引当金	33,333	37,500
環境安全対策引当金	2,255	1,613
線区整理損失引当金	30,292	30,047
退職給付に係る負債	211,647	170,623
その他	147,491	148,422
固定負債合計	1,842,786	1,773,641
負債合計	2,552,961	2,472,194
純資産の部		
株主資本		
資本金	226,136	226,136
資本剰余金	183,939	184,031
利益剰余金	694,619	720,754
自己株式	△1,262	△1,271
株主資本合計	1,103,433	1,129,650
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,569	6,531
繰延ヘッジ損益	130	228
退職給付に係る調整累計額	△2,087	20,243
その他の包括利益累計額合計	4,613	27,003
非支配株主持分	119,064	123,511
純資産合計	1,227,111	1,280,165
負債純資産合計	3,780,073	3,752,359

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
マニ
フェ
ス
ティ

コー
ポー
レー
ト・
ガバ
ナ
ンス

デー
タ
集



単位:百万円

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業収益	1,635,023	1,707,944
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,239,576	1,289,761
販売費及び一般管理費	215,698	238,021
営業費合計	1,455,275	1,527,783
営業利益又は営業損失(△)	179,748	180,161
営業外収益		
受取利息	57	65
受取配当金	879	1,289
保険配当金	1,549	1,538
受託工事事務費戻入	1,472	1,829
持分法による投資利益	1,379	1,616
その他	4,638	4,009
営業外収益合計	9,977	10,349
営業外費用		
支払利息	20,101	19,511
その他	2,241	5,328
営業外費用合計	22,343	24,839
経常利益又は経常損失(△)	167,382	165,670
特別利益		
固定資産売却益	4,066	3,459
工事負担金等受入額	17,105	16,965
収用補償金	4,514	2,583
その他	5,218	1,703
特別利益合計	30,904	24,711
特別損失		
工事負担金等圧縮額	16,310	11,928
収用等圧縮損	4,370	1,100
減損損失	4,556	5,435
災害による損失	2,785	2,251
線区整理損失引当金繰入額	15,000	—
その他	10,082	5,179
特別損失合計	53,105	25,894
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	145,182	164,487
法人税、住民税及び事業税	17,102	17,072
法人税等調整額	23,700	28,810
法人税等合計	40,803	45,882
当期純利益又は当期純損失(△)	104,379	118,604
非支配株主に帰属する当期純利益	5,617	4,645
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	98,761	113,958

単位:百万円

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	104,379	118,604
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,794	169
繰延ヘッジ損益	143	108
退職給付に係る調整額	△373	22,269
持分法適用会社に対する持分相当額	109	62
その他の包括利益合計	5,673	22,608
包括利益 (内訳)	110,052	141,212
親会社株主に係る包括利益	103,670	136,348
非支配株主に係る包括利益	6,382	4,864

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 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	145,182	164,487
減価償却費	163,322	169,352
減損損失	4,556	5,435
工事負担金等圧縮額	16,310	11,928
固定資産除却損	5,601	5,974
固定資産売却損益(△は益)	△3,594	△3,305
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△13,459	△10,010
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,533	1,868
賞与引当金の増減額(△は減少)	6,705	3,124
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)	14,806	△2,571
受取利息及び受取配当金	△937	△1,355
支払利息	20,101	19,511
持分法による投資損益(△は益)	△1,379	△1,616
工事負担金等受入額	△17,105	△16,965
売上債権の増減額(△は増加)	△9,117	△14,499
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,492	△15,971
仕入債務の増減額(△は減少)	24,688	3,904
未払又は未収消費税等の増減額	1,837	△18,264
その他	944	9,644
小計	354,603	314,838
利息及び配当金の受取額	934	1,334
利息の支払額	△19,939	△19,288
法人税等の支払額	△17,283	△15,453
営業活動によるキャッシュ・フロー	318,314	281,431
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	△249,352	△283,245
固定資産の売却による収入	4,964	22,011
工事負担金等受入による収入	23,325	15,631
投資有価証券の取得による支出	△22,327	△10,164
投資有価証券の売却による収入	1,422	120
貸付金の純増減額(△は増加)	3,561	△1,235
その他	△5,245	△6,230
投資活動によるキャッシュ・フロー	△243,651	△263,112
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,508	114
長期借入れによる収入	39,500	66,800
長期借入金の返済による支出	△39,550	△83,530
社債の発行による収入	—	45,500
社債の償還による支出	△100,000	△60,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△1,245	△1,327
自己株式の取得による支出	△1	△50,002
配当金の支払額	△32,290	△38,001
非支配株主への配当金の支払額	△300	△152
その他	759	△5,565
財務活動によるキャッシュ・フロー	△131,620	△126,165
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△56,956	△107,846
現金及び現金同等物の期首残高	289,893	233,218
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	282	—
現金及び現金同等物の期末残高	233,218	125,371

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
マニフ
ェス
ティ

コーポ
レート
・ガバ
ナンス

データ
集

JR西日本グループ 統合レポート2025

2025年11月発行

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

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



西日本旅客鉄道株式会社

経営戦略本部経営戦略部

〒530-8341 大阪市北区芝田二丁目4番24号

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

