



【第2部】 当社のサステナビリティについて

2025年2月21日

西日本旅客鉄道株式会社

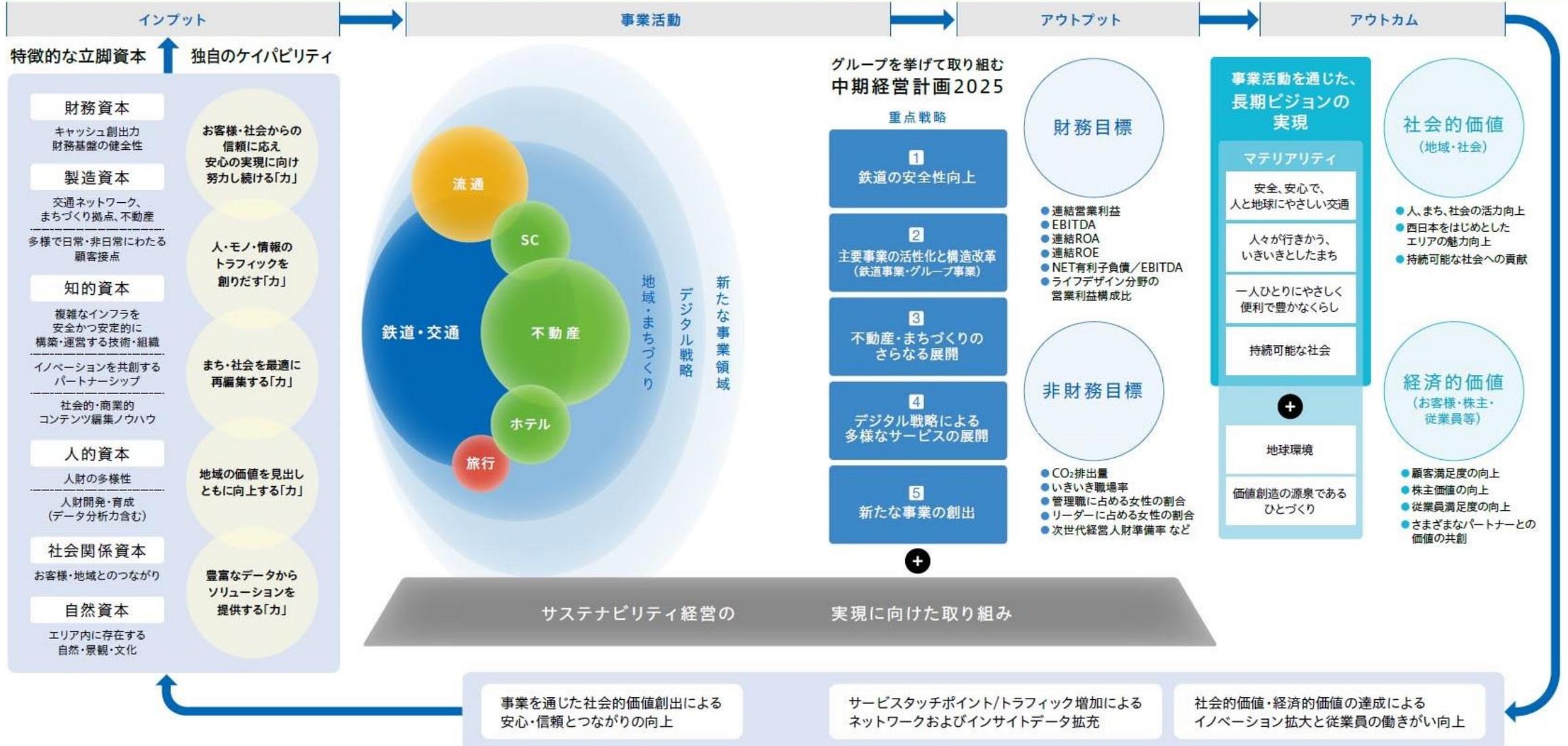
1

長期持続的な価値創造につながる サステナビリティの取り組み

経営戦略に連動した人財戦略、コーポレート・ガバナンス

未来社会を見据えたJR西日本グループの存在意義

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。



一人ひとりに寄り添う
シームレスで
地球にやさしい
モビリティサービス

すべての人に
安全で安心して
ご利用いただける
鉄道サービス

人と人との出会いや
楽しさが広がる
モビリティサービス

安全、安心で、人と地球にやさしい交通

- (例)
- モビリティ
 - ×
 - デジタル・イノベーション

「人」主体の
ウォークラブルなまちで
様々な出会いと
リアルな体験

より一層進化する
鉄道ネットワーク

世代を超えて
住みたくなる
安心して暮らせる
コミュニティ

都市と地域が
リアルとデジタルで
つながり、
体験と価値を
共創する社会

人々が行きかう、いきいきとしたまち

- (例)
- モビリティ
 - ×
 - 不動産・流通
 - ×
 - デジタル

時間と場所に
縛られない
働く・楽しむ
ライフスタイル

一人ひとりの
ライフスタイルに沿った
ポイントでつながる
便利なくらし

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」

一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし

- (例)
- モビリティ
 - ×
 - 不動産・流通
 - ×
 - デジタル

地域の発展と
活性化を支える
さまざまな
インフラマネジメント
サービス

環境をより良くし
活かして
発展していく
地域・社会

地域の個性が
再発見され、
つながることで
生まれる
新たな体験価値

都市と地域が
リアルとデジタルで
つながり、
体験と価値
を共創する社会

持続可能な社会

- (例)
- モビリティ
 - ×
 - JCLaaS
 - ×
 - デジタル・イノベーション

独自のケイパビリティ＝価値創造のドライバー



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」



豊富なデータから
ソリューションを提供する「力」



地域の価値を見出しともに
向上する「力」



まち・社会を最適に
再編集する「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

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

経営戦略

私たちの志

人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。

長期ビジョン 2032

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

中期経営計画 2025

- 鉄道の安全性向上
- 主要事業の活性化と構造改革
- 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

最適な事業ポートフォリオ構築

変化対応・創出力の向上 (両利きの経営)

鉄道事業の安全性向上 ・持続的進化

グループ一体となった 価値創造

新たな事業の創出 イノベーション

人財戦略

- ・変革人財の育成
- ・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(チャレンジを後押しする環境整備)

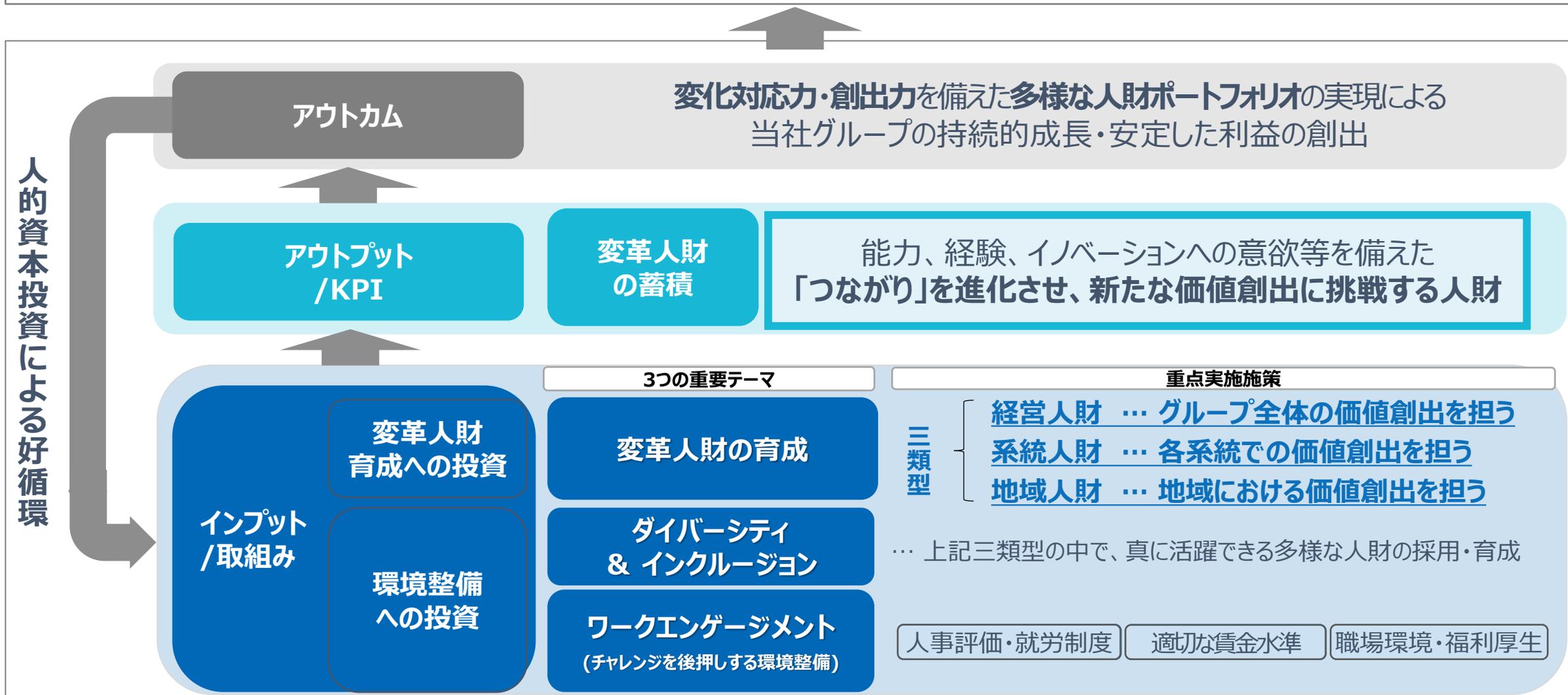
コーポレート・ガバナンス

- ・監査等委員会設置会社へ移行
- ・カンパニー制へ移行
- ・取締役会の構成・報酬体系の見直し

経営戦略に 連動した 取り組み

- ✓ 社員全員が主役という理念に基づき、全社員を対象に働く環境の整備を実施するとともに **三類型（経営・系統・地域）の観点から変化対応・創出力を備えた人財を育成・蓄積**することが当社の強みになる

「私たちの志」・長期ビジョン2032・中期経営計画2025



変革人財の育成

キャリアディベロップメントプログラム

- 「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取得支援

※専門性は役員のスキルマトリクスを念頭に設定

イノベーション創出プログラム

- 自律的なキャリア開発機会に繋がる新規事業創出支援、事業化機会の提供
- ▶ 年度内応募件数：527件（2025年1月末時点）



ダイバーシティ & インクルージョン

多様な人財の採用

- グループ内外からの出向受入
- 外国籍社員の採用
- 社会人採用 ▶ 729名（2024年度実績）
（参考）新卒採用 ▶ 約810名（2025年度計画）

女性活躍推進

- 女性管理職候補者へのメンター制実施
- 女性リーダー候補者に対する動機づけ
- ロールモデルとの座談会など



ワークエンゲージメント (チャレンジを後押しする環境整備)

基盤づくり

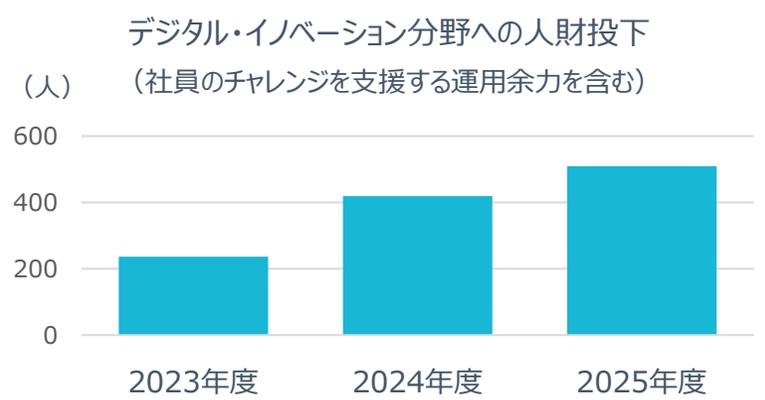
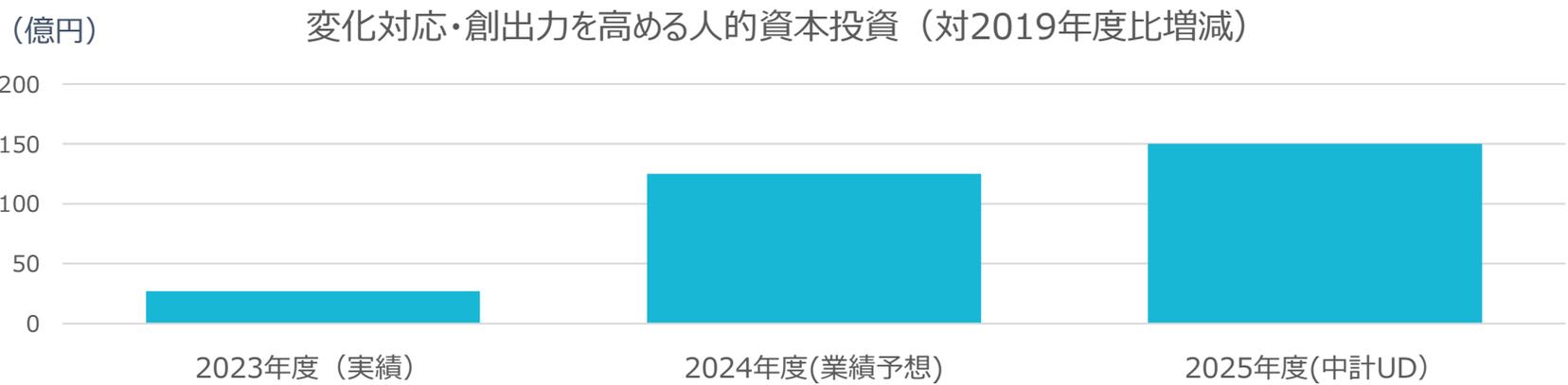
- One on Oneミーティングの実施
- デジタルスキルの教育体系を整備
- パソコンもしくはスマートデバイスを直接部門を含む全社員に貸与し、「全社員がデジタルでつながる」環境を整備

Work Smile Project

- デジタルツールを活用した業務変革をおよそ1,900名の体制で推進中
- 生成AIコミュニティも形成



● 人的資本投資 = 変化対応・創出力を高めるメニュー
 = 人件費（デジタル・イノベーション分野への人財投下 / 戦略的要員増 / 研修受講） + 教育研修費 + 研究開発費 + 関連経費・投資（採用 / 働き方改革）



● 人的資本投資の成果の一例

変革人財の育成

- ✓ 管理職登用候補者のうち複数の専門性獲得者の割合 : 48%
 【参考】2027年度KPI : 30%
- ✓ 次世代経営人財準備率 : 211% (※1)
 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 : 30% (※2)
 【参考】2027年度KPI : (※1) 400% / (※2) 40%
 ※上記実績は2023年度実績

ダイバーシティ&インクルージョン

- ✓ リーダーに占める女性の割合 : 6.8%
 【参考】2022年度比 : +0.8%
 2027年度KPI : 10%
- ✓ 管理職に占める女性の割合 : 3.6%
 【参考】2022年度比 : +0.9%
 2027年度KPI : 単体 10%、グループ 10%
 ※上記実績は2023年度実績

ワークエンゲージメント （チャレンジを後押しする環境整備）

- ✓ いきいき職場率(※) : 71% (2024年度実績)
 【参考】2027年度KPI : 88%
 (※) 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
- ✓ 業務変革テーマに対する社員の实感度 : 50% (2024年度実績)
- ✓ デジタル活用及び業務プロセスの見直しにより生み出せている時間 (本社) : 16.9時間/月 (2023年度実績)

※各種数値は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）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け社員などを含む

- ✓ 3社による共創で、高所でのメンテナンスに対応する汎用性の高い鉄道重機を開発し2024年7月から使用開始
- ✓ 安全性の向上や多様な人財の就業環境の創出に加えて、生産性の向上（作業に要する人手が約3割減少）といった効果を確認



×



×



安全性の向上

作業の機械化により、労働災害（墜落・感電）ゼロを目指す



多様な人財の就業環境の創出

性別や年齢によらず高所での重作業に従事可能

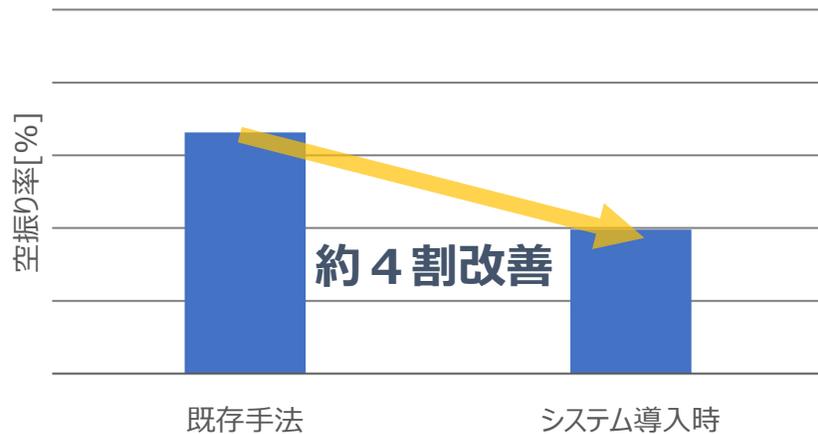


- ✓ 2019年に **大阪ガス** と湖西線の強風予測に関する共同開発を開始し、2022年「AI技術を活用した強風予測システム」を試験導入
- ✓ 試験結果良好により、**2025年3月よりシステムの本導入を開始**

「空振り」の発生割合

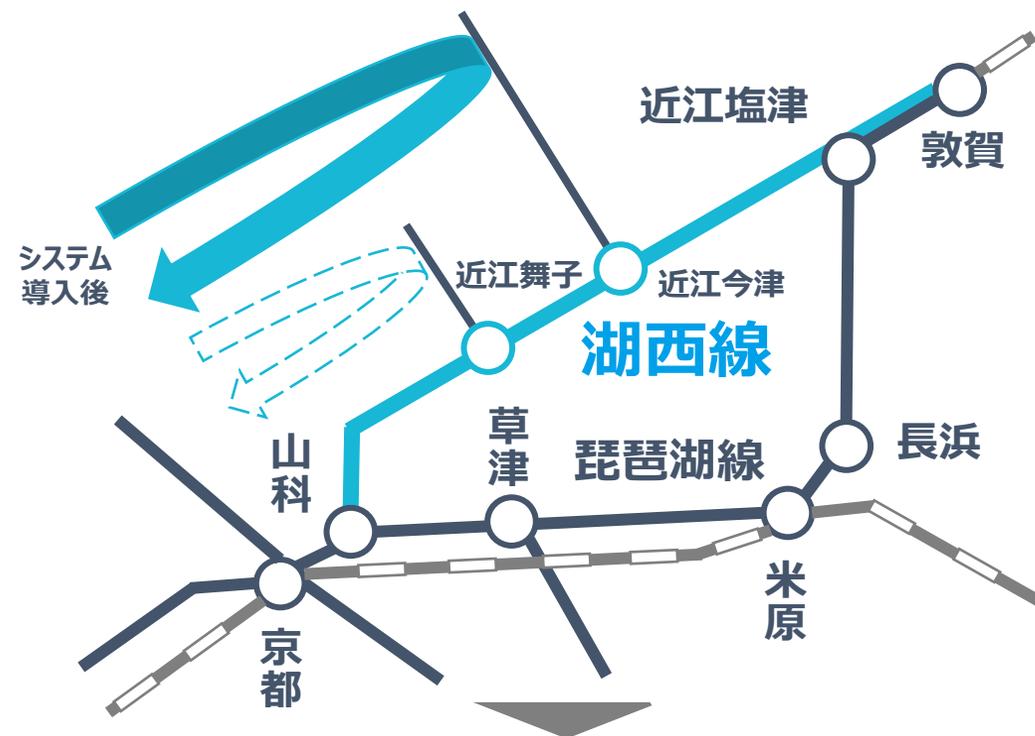
空振り：強風予測に伴う迂回運転を実施したものの強風が吹かなかった場合

既存手法とシステム試験導入期間の発生割合比較



システム導入により、空振り率が改善し
サンダーバードの不必要な迂回運転を避けることが可能

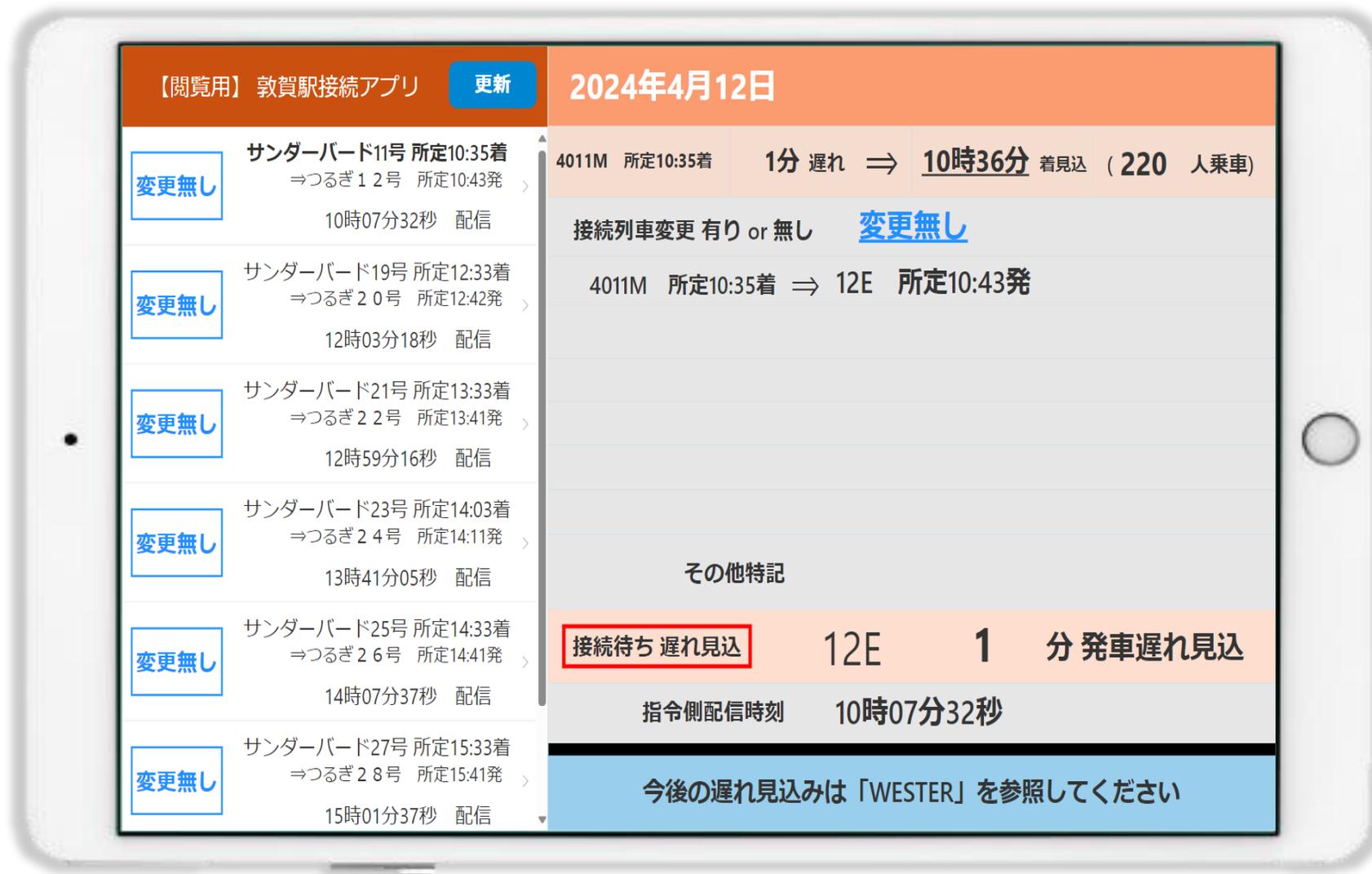
細かい区間ごとの強風予測



システム導入により、細かい区間の強風予測が可能になり
普通列車の運転可能な区間が延長可能

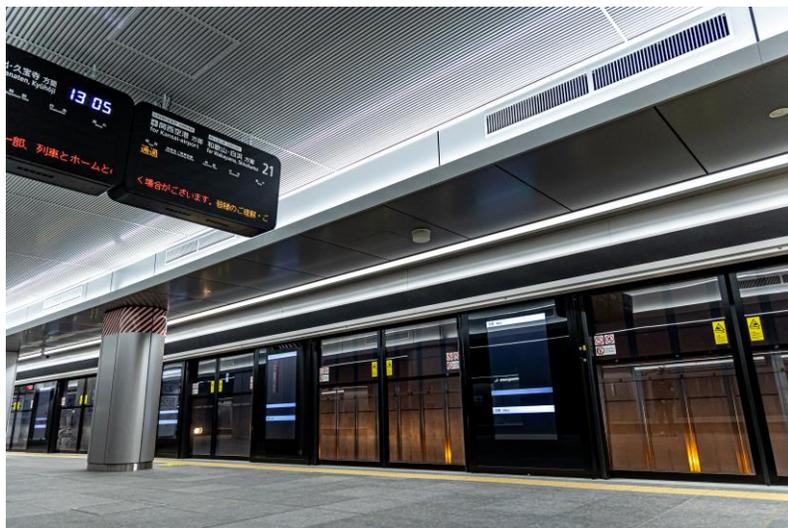
※ 湖西線は「比良おろし」と呼ばれる特有の強風が吹き、運転取りやめによる長時間立ち往生などを発生させないことが重要

- ✓ 現場の課題に対して、現場で作ったものを、現場で使うことで解決する、現場が輝く市民開発が進展（Power Platformを活用）
- ✓ 市民開発の一例として、北陸新幹線敦賀開業に伴い、接続手配について、従来の電話や無線での係員連携からアプリ化に挑戦し、列車遅れのリアルタイムでの情報一斉共有を実現



- ✓ ふすまのようにホームドアが動き、車両のドア位置に応じて自在に開閉可能な世界初のフルスクリーンホームドアを導入
- ✓ ID認証の選択肢としての顔認証技術によるゲートレス改札を実験
- ✓ トイレ清掃管理システム等によるトイレ清掃の生産性向上を実験

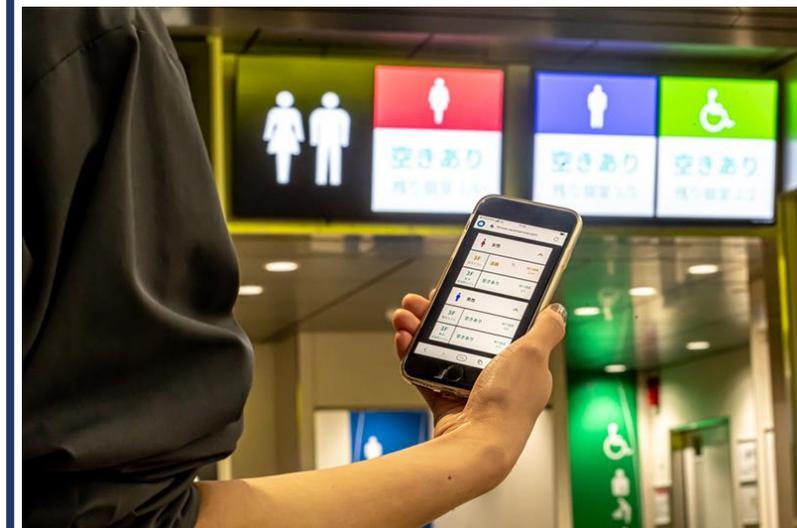
世界初方式による フルスクリーンホームドア



顔認証改札機



トイレDX化



✓ 長期的な経営戦略テーマの実現に向けて、変化対応・創出力の向上に繋がる一貫したガバナンス改革を推進

監査等委員会設置会社へ移行（モニタリング型へ）

大幅な権限委任による迅速な意思決定・業務執行の実現

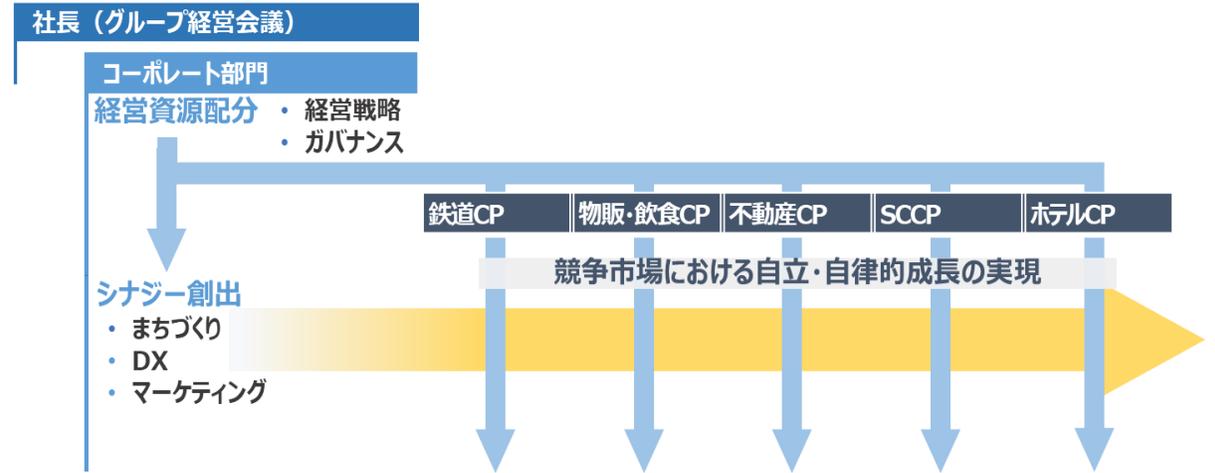
- 重要な業務執行の権限を取締役会から取締役へ委任
- 協議事項を活用し、中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題等に関して議論

コーポレート・ガバナンスの一層の充実

- 業務執行状況や企業倫理等に関する報告事項の基準を設定し、モニタリング方法改善を継続的に実施
- 社外取締役を中心にオフサイトミーティングを実施

カンパニー制へ移行

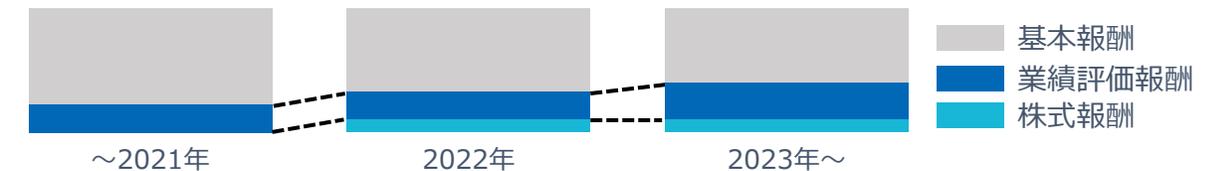
各カンパニーを基本とした権限と責任の体系を整備



取締役会の構成の見直し

- 「JR西日本グループ中期経営計画2025」における5つの重点戦略の実現に向け、現時点の取締役会にとって重要と考える7つのスキルを有する15名（うち社外取締役7名）の取締役に構成（7つのスキル）
企業経営、ガバナンス、安全・品質、CS・マーケティング
イノベーション・地球環境、まちづくり、地域共生

取締役の報酬体系の見直し（インセンティブ報酬の強化）



～2021年：基本報酬の3割を超えない範囲で業績評価報酬を支給
 2022年：基本報酬：業績評価報酬：株式報酬＝7：2：1に変更
 2023年～：基本報酬：業績評価報酬：株式報酬＝6：3：1に変更

※社外取締役、監査等委員取締役は除く ※全ての業績指標が目標の達した時の比率の目安

2

社外取締役との対話

野崎取締役



社外取締役 野崎 治子（のざき はるこ）

【略歴】

1978年4月	株式会社ホリバコミュニティ入社	
1980年3月	株式会社堀場製作所入社	
2001年4月	株式会社堀場製作所人事教育部長	
2008年1月	株式会社堀場製作所管理本部人事担当副本部長	
2014年4月	株式会社堀場製作所ジュニアコーポレートオフィサー（2022年3月退任）	
2015年7月	堀場製作所健康保険組合理事長（2022年3月退任）	
2020年6月	当社取締役	（現在に至る）
2021年6月	公益社団法人2025年日本国際博覧会協会理事	（現在に至る）
2022年4月	京都大学理事	（現在に至る）
2022年6月	積水化学工業株式会社社外取締役	（現在に至る）

- ・取締役在任年数 4年
- ・取締役会出席回数（2023年度） 15/15回

（重要な兼職）

- ・京都大学 理事
- ・積水化学工業株式会社 社外取締役

冒頭メッセージのテーマ

- ①社外取締役の立場から、当社の企業価値 / 株主価値向上に関して心がけていること、関与していることは何か
- ②コロナ禍から現在に至るまでの当社経営についてどのように見ているか
また、これからの経営の課題についてどのように見ているか
- ③上記のテーマを踏まえて、当社のサステナビリティの取組やガバナンスについてどう見ているのか

WEST

もっとつながる。未来が動き出す。

