

# J R西日本グループ

長期ビジョン 2032

中期経営計画 2025

— ポストコロナへの挑戦 —



もっとつながる。未来が動き出す。



西日本旅客鉄道株式会社

# 目次

## 1 本計画策定にあたって

- 「中期経営計画2022見直し」の振り返り …… P4
- 課題認識と経営戦略の方向性 …… P5

## 2 私たちの志と長期ビジョン

- JR西日本グループの価値創造の体系 …… P7
- 私たちの志 …… P8
- 長期ビジョン2032 …… P9
- 実現したい未来 …… P10
- 長期ビジョン実現へのチャレンジ …… P11
- 長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト …… P12
- イノベーションによる長期ビジョンの実現 …… P14
- 長期ビジョン実現に向けた価値創造モデル …… P15

## 3 中期経営計画2025

- 中期経営計画2025の重点戦略 …… P17
  - ① 鉄道の安全性向上
  - ② 主要事業の活性化と構造改革（鉄道事業、グループ事業）
  - ③ 不動産・まちづくりのさらなる展開
  - ④ デジタル戦略による多様なサービスの展開
  - ⑤ 新たな事業の創出
- サステナビリティ経営の実現に向けて …… P31
  - ① 地域共生
  - ② 地球環境
  - ③ 人的資本経営
  - ④ ガバナンス、リスクマネジメント、人権
- 目標指標 …… P35
  - 財務目標（財務KPI）
  - 非財務目標（安全目標を除く主な非財務KPI）
- 投資計画 …… P37
- 財務戦略、株主還元 …… P38



**1**

**本計画策定にあたって**

---

# 「中期経営計画2022見直し」の振り返り

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、4つの基本方針及び4つの戦略軸を策定し、変革・復興に向けた改革を推進

4つの基本方針

社会インフラ企業としての使命を守る

お客様や社員の安全を守る

社員の雇用を守る

サプライチェーンを守る

## 福知山線列車事故を原点とした安全性向上

- 福知山線列車事故で被害に遭われた方々への真摯な対応
- 「安全の実現に欠かせない視点」に基づく取り組み推進
- ホーム・踏切の安全対策推進

## 地域共生の深耕と新たな価値創造への挑戦

- 拠点駅プロジェクト等のまちづくり進捗（大阪駅周辺、広島駅等）
- 地域交通（ローカル線）のあり方についての地域との対話
- 地域共生のビジネスモデル化、新たな事業の柱づくり推進

## 経営の強靱化

- 各部門における生産性向上等コスト構造改革進捗
- 公募増資の実施による  
激変する経営環境への対応力向上、財務基盤の強化

## 変化対応力を高める企業改革

- デジタル戦略、新たな事業領域等のグループ横断的施策加速
- 自律的なキャリア形成を支援する人財育成の仕組み構築

数値目標は未達になったものの変革・復興の取り組みは着実に進捗

	2020年度	2021年度	2022年度	
			実績	目標（中計見直し）
連結営業収益	9,200億円	1兆311億円	1兆3,955億円	1兆4,500億円*
EBITDA	▲708億円	429億円	2,436億円	3,300億円

\*「収益認識に関する会計基準」適用前

## 課題認識と経営戦略の方向性

これまでの取り組みを着実に継続・推進するとともに、激変する経営環境を踏まえた経営課題にも対応

### 激変する経営環境

人口減少・少子高齢化

社会行動変容

デジタル化の加速

円安・物価高騰

困難な人財確保

気候変動問題

等

### 対応すべき経営課題

- 福知山線列車事故で被害に遭われた方々への真摯な対応
- 鉄道事業の安全、安心に向けた弛まぬ努力と信頼構築
- 基幹となる鉄道事業の活性化とグループシナジーを発揮した主要事業の成長
- 最適な事業ポートフォリオの構築と継続的な構造改革
- 事業活動を通じた社会課題の解決、社会的価値と経済的価値の創出
- 人財の確保・育成と、イノベーションを通じた変化対応・創出力の向上

- ・ 未来社会においても価値を創造し続ける企業グループとなるために、当社グループの存在意義を見つめ直し、目指す姿である「私たちの志」を策定
- ・ その上で、10年後を見据えた長期ビジョン、その第一ステップとしての2025年までの中期経営計画を策定



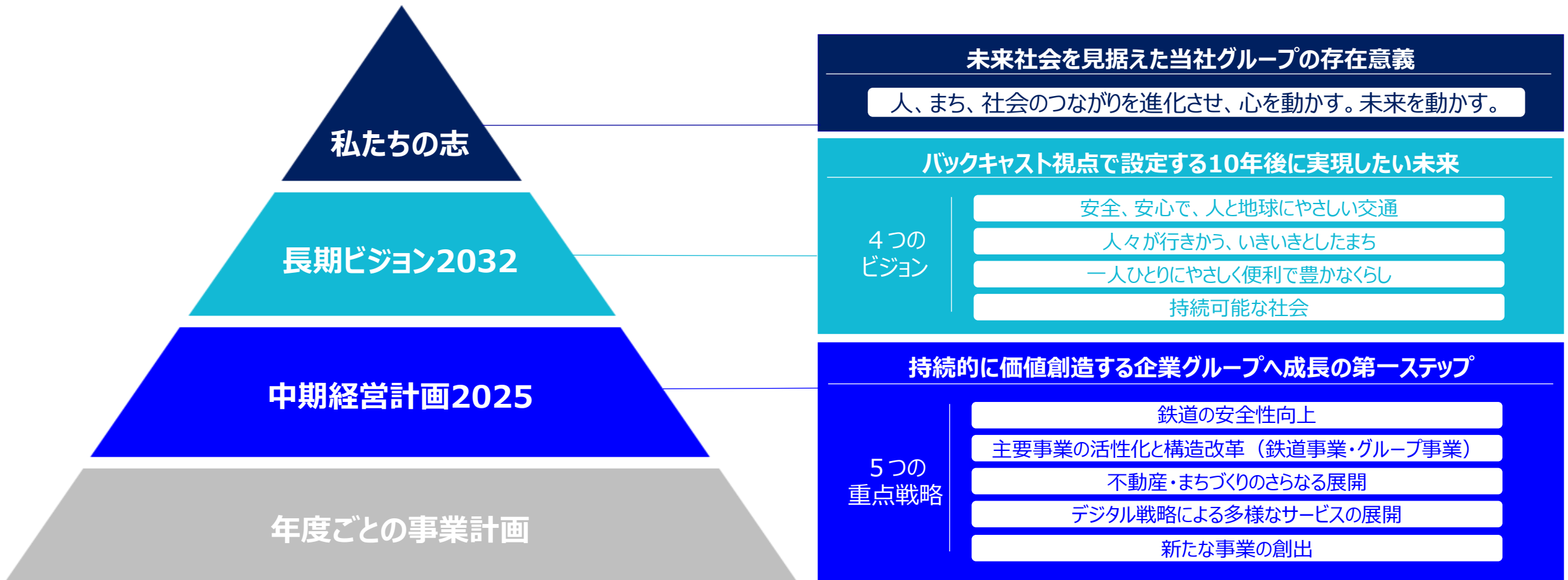
2

## 私たちの志と長期ビジョン

---

# 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」の実現に挑戦、将来にわたって価値を創造する企業グループに進化



# 私たちの志

## 人、まち、社会のつながりを進化させ、 心を動かす。未来を動かす。

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

ステークホルダーの 皆様へ 提供する価値	お客様	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



# 長期ビジョン2032

## 私たちの志の実現と10年後（2032年）のありたい姿

### 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

### 4つのビジョン

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暮らし

持続可能な社会

### 実現したい未来

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

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

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

様々なパートナーとの連携を通じて  
持続可能な社会システムが構築されている未来

# 実現したい未来

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

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

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

安全、安心で、人と地球にやさしい交通

「人」主体の  
ウォークアブルなまちで  
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

人々が行きかう、いきいきとしたまち

時間と場所に  
縛られない  
働く・楽しむ  
ライフスタイル

鉄道・モビリティから  
沿線地域と  
デジタル空間に広がる  
「鉄道のある暮らし」

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

地域の発展と  
活性化を支える  
様々な  
インフラマネジメント  
サービス

一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし

環境をより良くし  
活かして  
発展していく  
地域・社会

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

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

# 長期ビジョン実現へのチャレンジ

鉄道の安全性向上を取り組みの基盤とし、鉄道の活性化、ライフデザイン分野の拡大に挑戦  
最適な事業ポートフォリオを構築し、将来にわたって持続的に価値創造していく企業グループに成長

2023

2025

2027

2032

中期経営計画2025

施策と機会を最大限活かした成長加速

鉄道の活性化によるコロナ前水準\*到達

連結営業利益 1,850億円  
運輸収入 8,700億円

\*エネルギーコスト影響を除く

長期ビジョン  
実現

ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築

ライフデザイン分野  
構成比 40%  
(連結営業利益構成)

鉄道の安全性向上

モビリティサービス分野 鉄道・交通、流通(物販飲食等)、ホテル、旅行

ライフデザイン分野 不動産、SC、地域・まちづくり、デジタル戦略、新たな領域

連結営業利益  
構成イメージ

ライフデザイン分野  
20%弱

2018 (コロナ前)

25%  
程度

2025

35%  
程度

2027

40%

2032

# 長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト

**関西都市圏ブランドの確立** 鉄道を軸にシームレスな公共交通を構築し、ウォーカブルで魅力あふれるまちづくり

施策や機会を最大限活かした価値創造、地域ニーズに細やかに対応した沿線づくり

## 大阪・関西万博を契機とした価値創造

関西エリア及び関西経済の更なる発展の基盤づくり推進

2025年大阪・関西万博を支えるアクセス輸送、プラスワントリップ促進で関西、西日本全域に賑わいを拡大



イノベーションの実験場  
「JR WEST LABO」(大阪駅うめきたエリア)



弁天町駅改良

都市の軸となる鉄道ネットワーク整備を通じて、魅力ある国際都市づくりに貢献

### インバウンド需要の取り込み

様々なニーズに対応した万全な受入体制と  
関西・西日本エリアの情報発信・誘客

関西国際空港とのアクセス性向上により、  
大阪・京都への所要時間短縮  
日本のゲートウェイから、  
西日本各地への周遊がより快適に

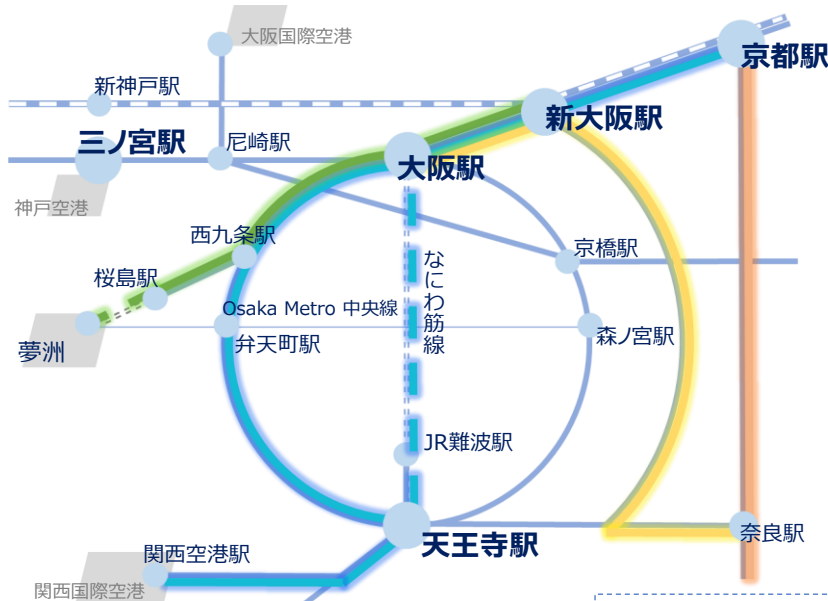


関空特急「はるか」

大阪東部・奈良アクセス  
の利便性向上



## 関西都市圏ネットワーク



24時間365日  
お客様とつながる仕組み構築

データやデジタル技術を駆使した新たなサービス



- 関西空港アクセス
- - - なにわ筋線開通後
- 万博アクセス輸送 (一部区間カーボンニュートラル化)
- 大阪東部・奈良 アクセス性向上
- 奈良線複線化による アクセス性向上

人々が訪れたいくなる、いきいきとした拠点づくり、  
多様なライフスタイルに対応した生活密着型の沿線づくりを促進

大阪駅周辺が  
更に楽しく、  
賑やかな“まち”  
に進化



大阪駅西地区開発



大阪駅シティ



うめきたエリア新駅ビル



大阪駅新駅ビル

三ノ宮駅周辺  
地区の価値が  
一段と高まる  
新駅ビル開発



三ノ宮駅新駅ビル



駅前広場上空デッキ

京都の玄関口に  
ふさわしい  
体験価値が高まる  
拠点づくり



京都駅ビル

## 観光資源が豊富な西日本各地への広域誘客

地域と連携した観光需要の創出により、国内及び、再び活性化するインバウンドのお客様に向けた広域周遊観光を促進

### 瀬戸内・中国エリア

魅力的なコンテンツの更なる発掘・発信と  
周遊に便利なアクセスが整う広域観光エリア



### 山陰エリア

古くて新しい日本が見つかる山陰エリアに、  
特急「やくも」の新型車両で快適にアクセス



特急「やくも」新型車両 観光列車「あめつち」

### 北陸エリア

北陸新幹線の敦賀延伸、将来的な新大阪までの延伸に  
あわせて、北陸エリアの魅力がさらに向上。より一層便利な  
広域からのアクセス

Japanese  
Beauty  
Hokuriku



新しい観光列車(P19)

北陸新幹線W7系

### 九州エリア

西日本と九州の賑わい  
をつなぐ重要なエリア



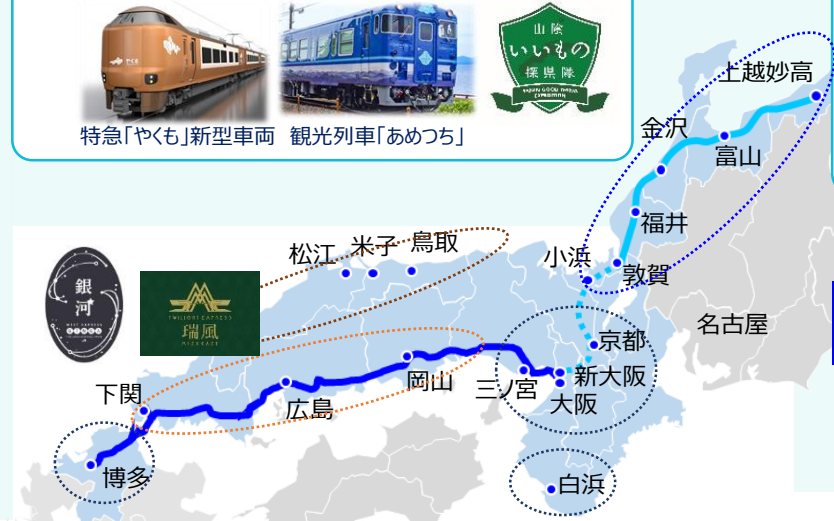
山陽新幹線  
N700S

### 南紀エリア

豊富な観光資源で  
プラスワントリップに最適



特急「くろしお」  
ロケットカイオス号



## 持続可能で暮らしやすい地域づくり

個性あふれる駅まち空間の創出、地域の課題解決、持続可能な交通体系の推進により、さらに暮らしやすい地域づくりを促進

2023

2025

2032

▼兵庫ステーションカンパニー(DC)

▼うめきた II 期まちづくり

大阪・関西万博

▼IR大阪整備計画

▼訪日外国人6,000万人

奈良線複線化2期完成  
2023年3月18日開業

関西MaaSアプリ  
2023年夏～予定

やくも新車投入  
2024年春予定

うめきたエリア新駅ビル  
2025年春開業

大阪駅西高架下開発  
2024年秋～27年春開業予定

なにわ筋線新設  
2031年春開業予定

大阪駅うめきた地下口  
2023年3月18日開業

のぞみ輸送力増強  
2023年度実施

北陸新幹線敦賀延伸  
2024年春開業予定

大阪駅新駅ビル開発  
2024年夏開業予定

広島駅新駅ビル開発  
2025年春開業予定

三ノ宮駅新駅ビル開発  
2029年度開業予定

モバイルICOCA・  
WESTERポイント  
2023年3月サービス開始

大阪駅西地区開発  
2024年夏開業予定

北陸新幹線  
新大阪延伸  
時期未定

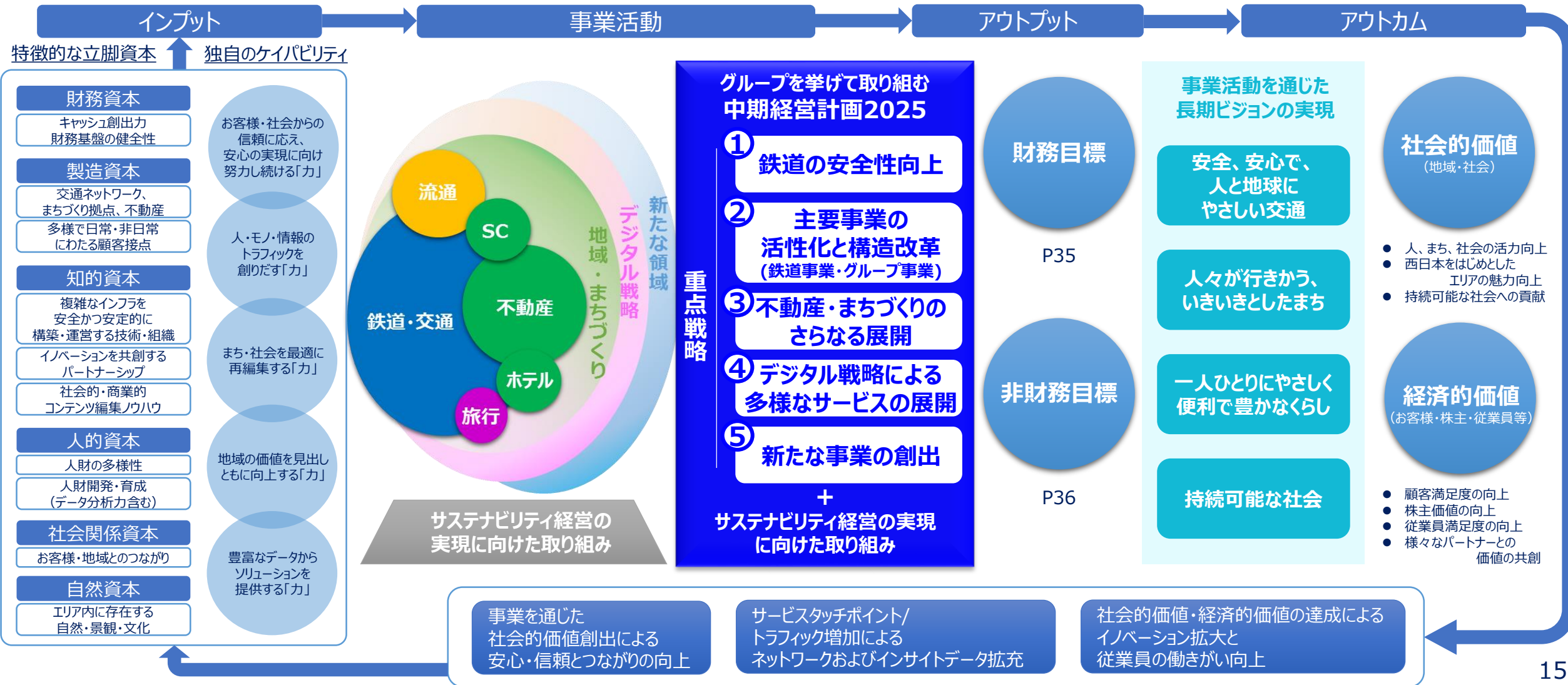
イノベーションで新たな価値を創造しながら、地域・社会の活性化に貢献

# イノベーションによる長期ビジョンの実現



# 長期ビジョン実現に向けた価値創造モデル

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。



3

# 中期経営計画2025

— ポストコロナへの挑戦 —



# ①-1 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

## 被害に遭われた方々への真摯な対応

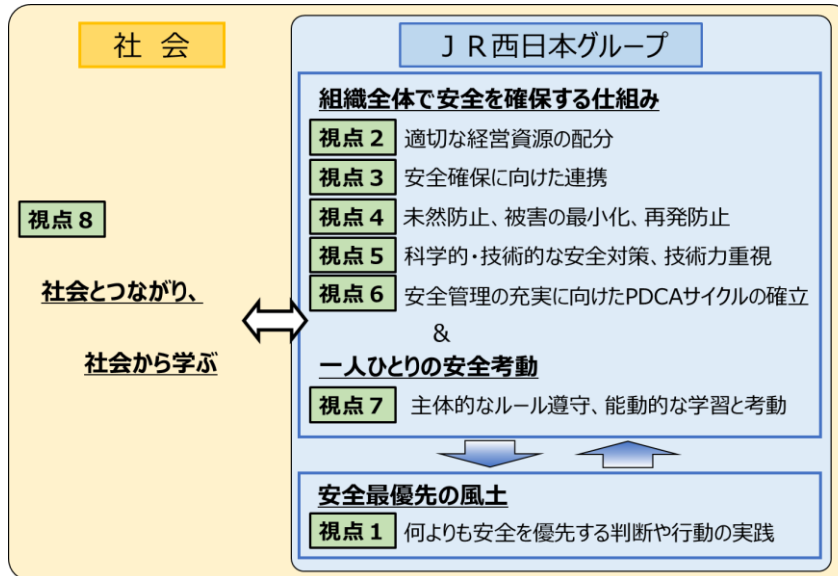
私たちは、福知山線列車事故を決して忘れません。この事故で被害に遭われた方々に真摯に対応するとともに、事故の風化防止の取り組みを推進します。

## 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の推進

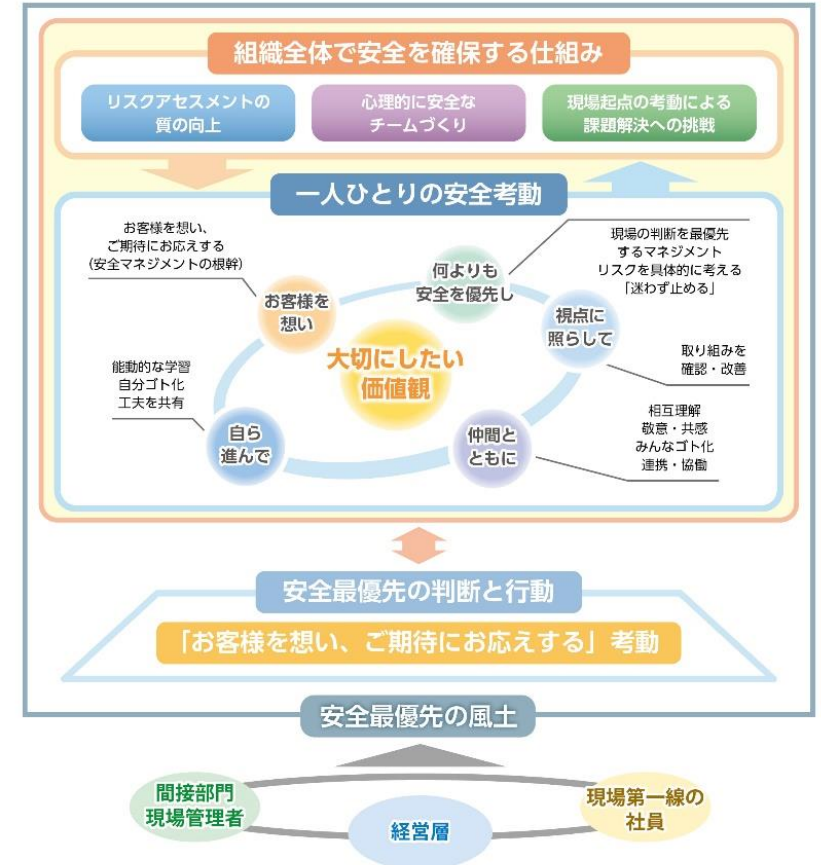
「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことは、JR西日本グループの責務であり、変わらぬ決意です。この決意のもと、新たに策定した「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」においては、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深めることで「お客様から安心、信頼していただける鉄道」を築き上げていきます。



「祈りの杜 福知山線列車事故現場」



安全の実現に欠かせない視点



## ①-2 鉄道の安全性向上

### 「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>

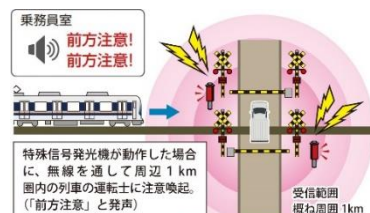
ホームからの転落による列車とお客様の接触事故の防止に向けて、ホーム柵やホーム安全スクリーンの整備を推進



可動式ホーム柵

#### <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、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を推進



「無線発報」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



「迷わず列車を止める」訓練

#### <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



系統や組織をこえた協働

#### <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



車輪の検査

#### <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

# ②-1 鉄道事業の活性化と構造改革

## 新幹線を基軸とした鉄道ネットワークの充実と、交流人口・関係人口の創出に挑戦

### ● 広域ネットワークのさらなる充実と需要拡大に向けた取り組み

#### 山陽新幹線各エリア

- ・ 利便性の向上によるご利用促進
  - 新型車両投入 (N700S)
  - EXサービスの機能拡充 (1年前予約、EX-MaaS(仮称))
- ・ 地元と一体となった観光素材の整備とプロモーション実施
  - 新山口を中心とした着地コンテンツ整備 (長門湯本～萩)
  - 兵庫デスティネーションキャンペーンを契機とした特別素材の強化



せとうちの楽しみ方ご提案

地域イベントとの連携

エリアでのキャンペーン開催



イトセトラ



SEA SPICA



森の芸術祭 晴れの国・岡山



2023年夏  
兵庫DC



山陽新幹線全線開業50周年

#### 北陸エリア

- ・ 金沢-敦賀延伸開業(2024年春)、北陸デスティネーションキャンペーン(2024年秋)を契機とした、観光素材の磨き上げと周遊ルートの整備
  - 「福井県観光開発プロジェクト」の取り組みによる、県・旅行会社と一体となった福井県着の旅行商品のラインナップ強化
- ・ 周遊利便性を高める2次アクセスの向上
  - 和倉温泉への回遊性を高める「わくライナー」



鉄道の楽しみ方ご提案 (新型観光列車の運行)

魅力あるコンテンツの整備

2次アクセスの整備



2024年秋  
第一弾：敦賀駅～若狭・京都北部～城崎温泉駅間を運転



福井県観光開発プロジェクト



福井FUNバスの運行

#### 山陰エリア／南紀エリア

##### 【山陰エリア】

- ・ 新型車両投入による旅の魅力向上



2024年春

やくも新型車両

グループ向け  
座席

##### 【南紀エリア】

- ・ 地域連携と特別列車の運行による新しい旅の楽しみ方提案



ロケットカイロス号



きのくに線サイクルトレイン

#### デジタルの活用

- ・ WESTERマイグルも活用したマーケティング
- ・ tabiwaの機能拡充による観光地での利便性向上
- ・ デジタルコンテンツと親和性の高い企画の実施

#### 多様化するニーズに対応した営業施策

- ・ 時間と場所に縛られない働き方 (+PLACE、S Work Pシート等)
- ・ 鉄道ファン向け等、趣味嗜好に合わせた取り組み
- ・ Z世代、シニアをターゲットとしたアプローチ深化



観光ナビtabiwaで  
西日本エリアの旅を便利につなぐ



わかた

Japanese  
Beauty  
Hokuriku

②-2

鉄道事業の活性化と構造改革

関西国際空港とのアクセス向上と、2025年大阪・関西万博を契機とした取り組みを通じて、国内外の様々なお客様が行き交う魅力的な関西都市圏を実現

● 関西都市圏ネットワークのさらなる進化

近畿エリア全体の魅力向上

- 奈良線複線化事業の効果最大化
- 駅を中心としたまちづくり、賑わいの創出
  - 大阪駅新駅ビル(2024年夏)
  - 大阪駅西地区 [JPタワー大阪] (2024年夏)
  - 大阪駅西高架下 (2024年秋~2027年春)
  - 三ノ宮駅新駅ビル(2029年度)

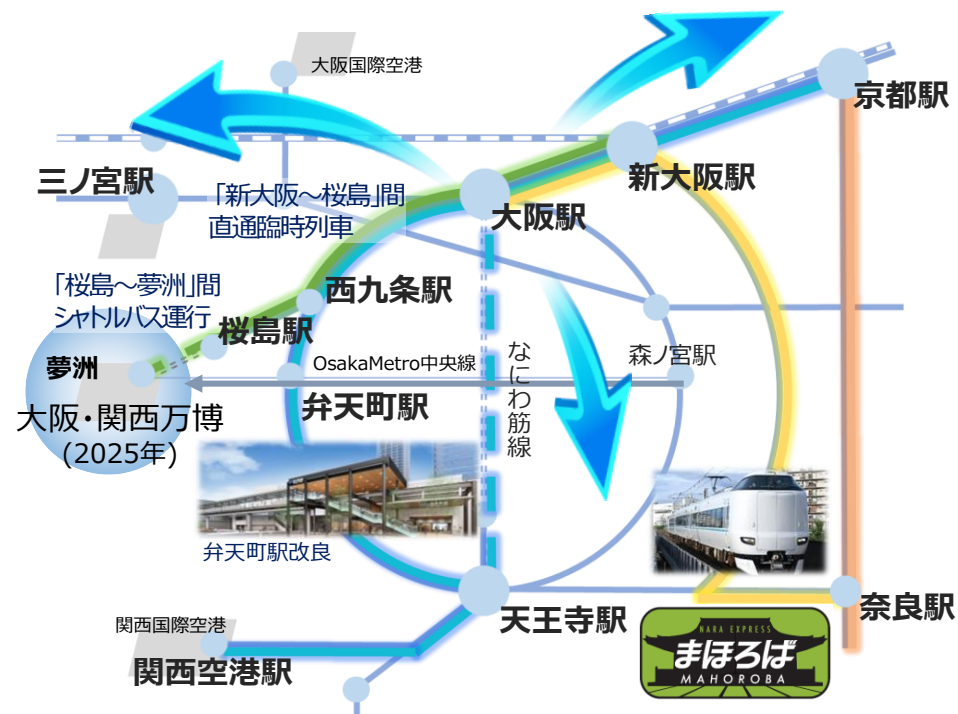
関西国際空港とのアクセス整備

- 大阪駅への直通化、所要時間の短縮 (大阪駅新改札口 [西口、うめきた] 使用開始)
- さらに将来も見据えたなにわ筋線(2031年開業予定)プロジェクトの推進



うめきたエリア新駅ビル

「万博プラスワントリップ」を促進するコンテンツ造成により西日本エリアの周遊を促進



大阪・関西万博を契機とした取り組み

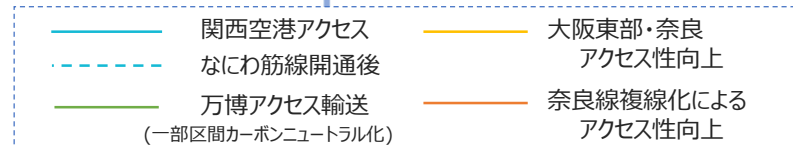
- 会場アクセス整備・駅改良の推進
- 関西MaaSの構築 (2023年夏頃アプリリリース)
- JR WEST LABOにおける様々なパートナーとの新たな価値創造の取り組みの推進



提供：2025年日本国際博覧会協会 JR WEST LABO イメージ図

インバウンド受け入れ体制整備

- DMO等との地域間連携による西日本エリアでの広域周遊観光の推進
- グループ一体となったサービスの提供
  - QR乗車導入やネットでの指定席予約、観光体験予約等の利便性向上
  - 富裕層向け新ブランドホテルの開業
- 関西空港駅等での受け入れ体制の整備
- 欧米、豪州等の市場へのアプローチ強化



# ②-3 鉄道事業 の活性化と構造改革

変化し続けるニーズへの対応だけでなく、移動をより便利に、暮らしをより豊かにしていくサービスを創出

## ● 移動と暮らしを豊かにする鉄道サービスの充実



### トピックス

## モバイルICOCA

for Android™

2023年3月  
サービス開始



- スマートフォンでICOCAのサービスが利用可能
- どこでもチャージや定期券の購入が可能になる等、利便性が格段に向上
- WESTERアプリと連携し、様々なサービスを楽しめる機能を提供

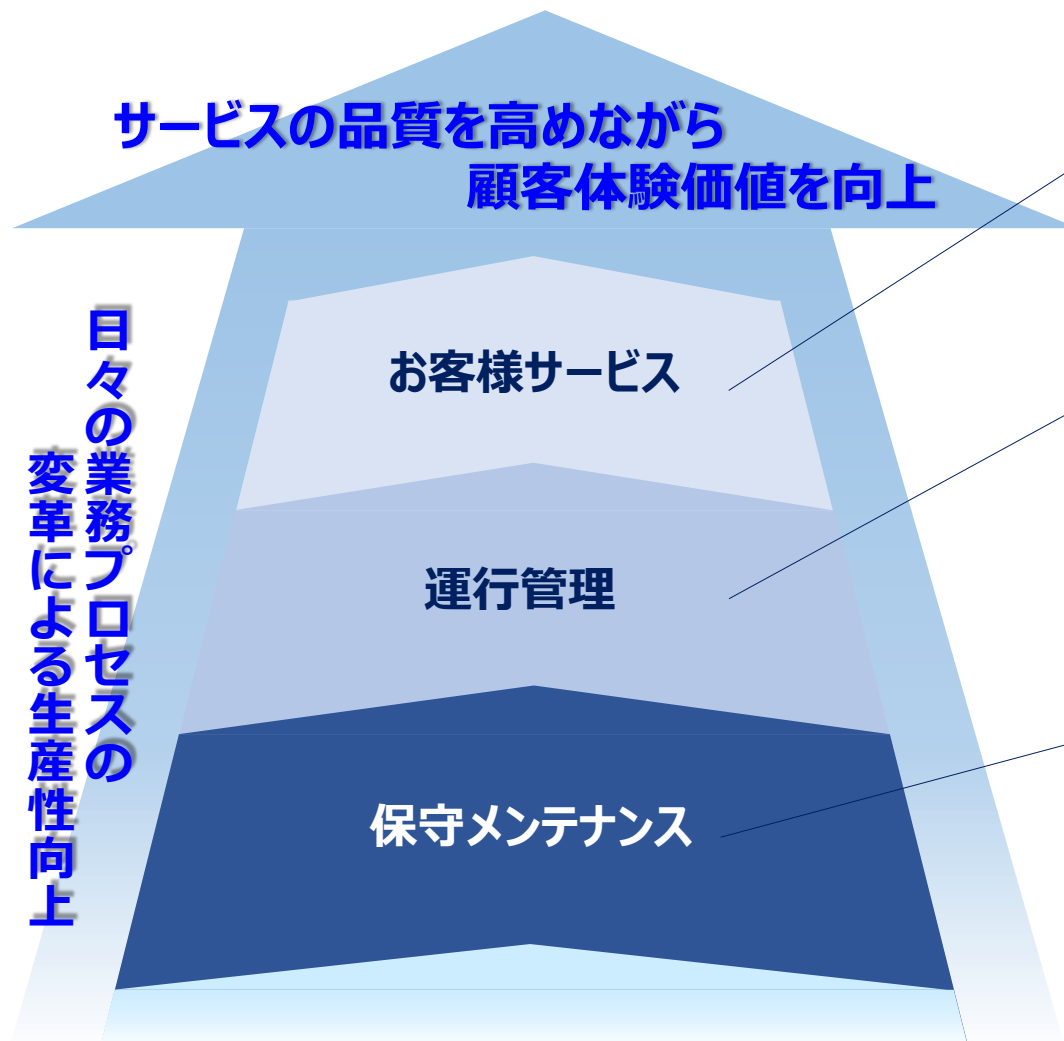
※2023年内にiPhone、Apple Watch対応を開始予定

②-4

鉄道事業

の活性化と構造改革

日々の業務プロセスを変革し、鉄道事業の活性化を支える生産性向上と持続可能なシステム構築を実現



お客様サービスの変革

- みどりの券売機の機能向上による駅サービスのデジタル化推進
- タブレット端末を活用したお客様案内
- ニーズに応じた商品設定(S Work Pシート、チケットレスサービス等)



みどりの券売機プラス

運行オペレーションの変革

- 西日本各エリアにおける計画的な車両更新
- ワンマン方式による運転への切り替え推進
- 車両性能向上による環境負荷低減
- 需要想定を踏まえた臨時列車設定等、柔軟なダイヤの構築



岡山・備後エリアに導入する  
新型車両

保守メンテナンス手法の変革

- CBM\*の実現
  - 地上設備の状態監視に向けたセンサ等の設置
  - 総合検測車導入による検査の車上化
  - 既存通信網を活用したIoTインフラネットワーク



鉄道のCBM化のイメージ

\*CBM(Condition Based Maintenance)：設備状態を常時監視・把握し、必要な時のみメンテナンスを実施することで品質と効率性を両立させる予防保全の考え方

## ②-5 物販・飲食事業の活性化と構造改革

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

### 基本戦略

「連携」と「挑戦」で  
新たな付加価値を  
創造していくことにより、  
お客様の「暮らし」と「旅」の  
未来を創る



### 重点施策



外部提携による  
競争力向上



既存店舗の  
磨き上げ



ヴィアインの  
ブランド再構築

### 主な取り組み

- ✓ 提携店舗のさらなる出店拡大  
(セブン-イレブン、スターバックス、ユニクロ等)
- ✓ 提携効果の最大化に向けた店舗運営力の向上
- ✓ 地域産品の発掘・商品化、大阪・関西万博を契機とした  
様々なパートナーとの連携による土産事業の強化
- ✓ デジタル技術を活用した店舗運営の効率化
- ✓ 各エリア拠点駅におけるリニューアルを通じたMD最適化
- ✓ 「ヴィアインプライム」の立ち上げを通じた提供品質の向上と  
チェーン全体の戦略的なブランディング推進
- ✓ 適正な価格マネジメントの強化による収益性の向上

②-6

ホテル事業の活性化と構造改革

旅の魅力や人々のつながりを創り、最高の笑顔とチームワークでおもてなしを提供し、まちの価値向上に貢献

基本戦略

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



重点施策

JPタワー大阪 新ブランドホテル



既存ブランド  
価値再構築



広島駅新駅ビル  
ホテル新規開業

主な取り組み

- ✓ マリオット社提携ブランド「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」で唯一無二の時空を超える旅の提案
- ✓ 象徴的なホテルとしてブランド全体のステータスを向上
- ✓ 「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」を契機としたブランド再構築
- ✓ 「食のグランヴィア」をキーとした差別化とサービスレベルの向上、適正な価格マネジメント
- ✓ 旅や地域の魅力を感じる非日常体験の提供
- ✓ 上質な旅の基点として洗練された施設を提供
- ✓ 周辺グループホテルとの連携で幅広いニーズに対応



## ②-7 ショッピングセンター事業の活性化と構造改革

強みであるリアルを軸に、デジタルでもお客様とテナントをつなぎ、「地域一番のエリアプラットフォーム」を実現

### 基本戦略

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



### 重点施策



変化する消費  
に  
応える  
リアルコンテンツ



リアル・デジタル  
によるお客様接点  
の拡大・強化



地域特性を  
捉えた館づくり

### 主な取り組み

- ✓ 地域の生活者ニーズに応える価値ある店ぞろえの追求
- ✓ 来館・滞在を促すリアル体験、「小さなオケージョン」の創出
- ✓ お客様が参加するコミュニティ、ファンづくり
- ✓ 会員共通化によるロイヤルカスタマー化の推進
- ✓ WESPOアプリによるお客様との接点拡充
- ✓ リアルとデジタルを融合したOMOによる個客体験の創出
- ✓ ターミナル駅の賑いを生む大型商業施設の開発  
(大阪、広島、三ノ宮 等)
- ✓ 地域密着の日常ニーズを捉えたライフサポート型SCの開発
- ✓ コンサルティング事業による業容拡大

## ③-1 不動産・まちづくりのさらなる展開

地域の皆様と連携して安心して暮らし・過ごせるコミュニティを形成し、地域・社会の課題解決に貢献

### 基本戦略

マーケティング力と  
マネジメント力を強化し、  
拠点駅や沿線を中心に  
「駅・まち」の魅力を高める  
まちづくりを推進



### ● 駅からはじまるまちづくりの推進

周辺事業者等との連携や、交通ネットワークの強みを活かしたまちづくりを実現

#### <西明石駅南地区>

- ・ 「Make PLACE\*」の実践と広域ネットワークを活かした、住みたいまちの創出
- \* 提供する物件・サービスにコミュニティの形成を促す仕組み・仕掛けを加え、社会課題解決に貢献するという私たちの意志



#### <向日町駅東地区>

- ・ スタートアップや最先端企業が集積した働きたいまちの創出

### ● 展開領域の更なる拡大

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

- ・ 物流・ヘルスケア等のノウハウ蓄積
- ・ 首都圏等でのアセット拡充



冷凍冷蔵物流施設  
(横浜市都筑区)



ヘルスケア施設  
(東京都新宿区)



賃貸レジデンス  
(東京都渋谷区)

### ● マネジメント分野の強化と資産効率向上

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

## ③-2 不動産・まちづくりのさらなる展開

拠点駅の大規模開発と周辺まちづくりの促進、エリアマネジメントの推進により、

人々が訪れたいくなる、いきいきとしたまちを創出

### ● 拠点駅開発

#### <大阪駅新駅ビル開発>

2024年夏開業予定



新しい改札口と直結する圧倒的な利便性を誇る駅ビルを開発。多様化するワークスタイルに対応

#### <大阪駅西地区開発> (JPタワー大阪)

2024年夏開業予定



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、都心の体験価値向上を図る

※日本郵便株式会社、株式会社JT&との共同事業

#### <広島駅新駅ビル開発>

2025年春開業予定



新駅ビルによる賑わいづくりにあわせ、路面電車のJR改札口への乗り入れ等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、エリアの拠点性を向上

### ● まちなかの体験価値向上

- ・ 周辺事業者等と連携したエリアマネジメントによるまちなか全体の魅力向上



- ・ コンテンツの継続的更新等による体験価値と集客力の向上  
(ジェイアール京都伊勢丹・SC・駅ビル等)



- ・ 駅前空間の整備による交流機能拡張、まちとの回遊性向上

## ④ デジタル戦略による多様なサービスの展開

データやデジタル技術を駆使し、お客様一人ひとりとグループの多様なサービスをつなぐことで心を動かす。  
いつまでも住み続けたい・また来たいと感じる“WESTER体験”を提供

### 心と未来を動かす“WESTER体験”

「データ」「個客」起点で多様なサービスを生み出し、24時間365日お客様とつながる

#### 私たちの取り組み～3つの進化～

##### お客様とのつながりの進化

- ・ アプリ（WESTER、tabiwa by WESTER、WESPO）の機能向上（デジタルツーリズム、インバウンド対応含む）とエリア拡大
- ・ グループECサービスによるデジタル空間でのサービス拡大
- ・ モバイルICOCAの機能向上等、お客様ニーズに即した決済ツールの進化と拡大

##### “たまりやすい、つかいたい”ポイントへの進化

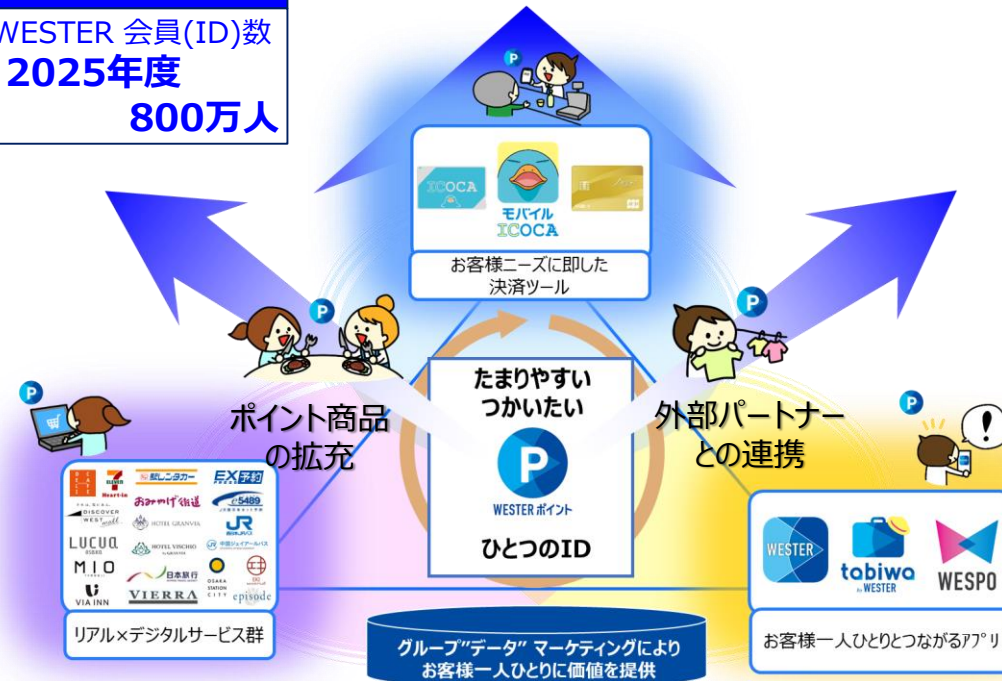
- ・ WESTERポイント独自商品の拡充や外部との連携

##### グループマーケティング力の進化

- ・ カスタマージャーニーに基づくグループ“データ”マーケティングにより、お客様一人ひとりに便利でおトクで楽しい体験をタイムリーにご提供

**目標**  
WESTER 会員(ID)数  
2025年度  
800万人

段違いに“便利” “おトク” “楽しい”



#### デジタルツーリズム事業

- ・ WESTER × tabiwa により、日常・非日常双方のデジタル接客接点を構築。お客様一人ひとりに合った、日常から旅マエ～旅アトに至る新たな体験価値を提供し、西日本内外の旅や移動需要を活性化
- ・ アライアンスを締結し、デジタルツーリズム実現に向けたプロジェクト発足



## ⑤-1 新たな事業の創出

西日本を舞台に“つながり”を生み出し、新決済とポイント、データが“つなぐ”未来型のまちづくりに挑戦

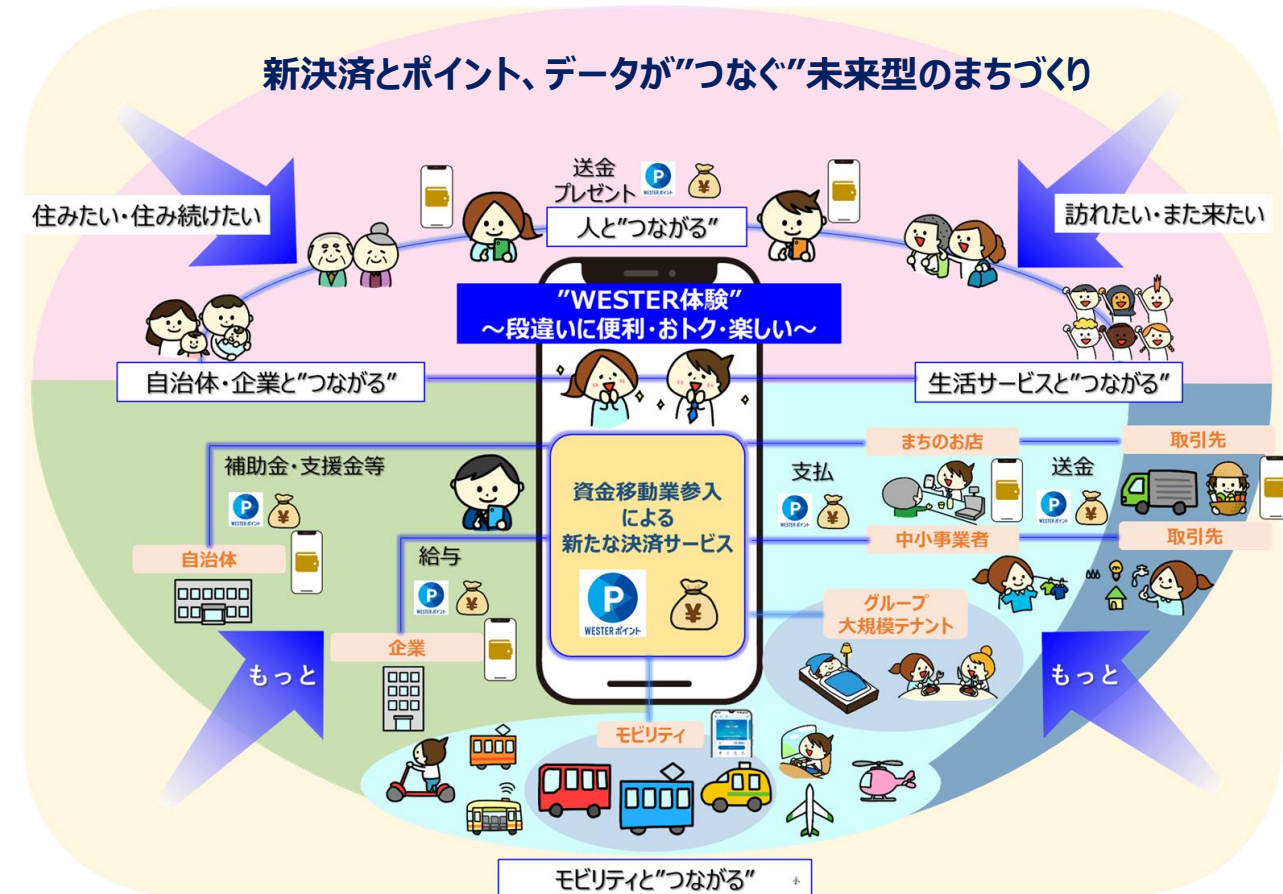
### ● “WESTER体験”を支える新たな決済サービス導入

- モバイルICOCA、J-WESTカードに加え、新たな決済サービスの導入を進め、WESTERポイントとともに誰もがつながり、便利でおトクで楽しい“WESTER体験”に“もっと”を追加
- 資金移動業に参入し、企業間取引や従業員への給与\*、自治体からの補助金給付等におけるキャッシュレス化を西日本を舞台に推進し、世界中の方々が住みたい、訪れたいと感じる未来型のまちづくりに挑戦 \*厚生労働大臣の指定に向けて今後申請予定

### ● “よこてん”で広がるデータソリューション事業

- データ分析・AIを駆使して内部向けに開発したデータソリューションを他鉄道会社や親和性高い産業領域へ横展開（よこてん）するデータインフォームドコンサルティング事業を拡大

**JRW Data Analytics**  
BEYOND the RAILWAY



## ⑤-2 新たな事業の創出

地域・社会とともに持続可能性を高める事業を進めることで、人、まち、社会の未来を動かす

### ● 持続可能な暮らしを実現する「総合インフラマネジメント事業」

- ・ 鉄道インフラを支えてきたノウハウ・経験を活かし、人口減少傾向が続く社会が直面する、インフラ\*設備老朽化、技術者確保等の課題解決に挑む
- ・ 自治体、地域のパートナーとのつながりを進化させ、インフラマネジメントの広域化、業務包括化等を推進し、地域の産業化につなげる

\*道路、橋梁、上下水道、公共施設等



### ● 未来を動かすビジネスチャレンジ

急速な社会の変化の中で、未来を動かす新たなビジネスを様々なパートナーと共に創出し続ける

[事例] XR\*ビジネス

多彩な機能性と社会性を有する「駅」をメタバースに構築し、新たな価値協創フィールドとして拡張する等、様々な展開を推進



\*XR (クロスリアリティ) とは、現実世界と仮想世界を融合することで、現実にはないものを知覚できる技術の総称

### ● 地域課題ソリューションビジネスの推進

(株)日本旅行が保有する全国支店ネットワーク等、当社グループが保有する多様な強みを活かし、産業振興、教育等様々な地域の課題解決に貢献



サステナブル社会の実現を目指す学生向け教育プログラムの開催

#### トピックス 「イノベーション創出プログラム」

グループの価値創出活動の基盤として、独自の「イノベーション創出プログラム」を2023年4月からスタートグループ内外から広くアイデアを募り、仮説検証を重ねて事業化を推進し、新たな価値を生み出し続けていく



アイデア公募

イノベーション教育



発案

実証

事業化

# 地域共生

## ウェルビーイングな暮らしの実現、地域の課題解決と持続可能で豊かな地域づくりに貢献

### ● 持続可能で豊かな地域づくりの推進

人と地域とのつながりをリアルとデジタルで進化させ、交流・関係人口とその活動量の拡大により、活力ある未来創りに貢献



### ● ご利用しやすい持続可能な交通体系を地域とともに推進

- 地域のご利用ニーズを踏まえ、鉄道の上下分離等を含めた地域旅客運送サービスの確保に向けて、地域の皆様と対話を推進
- 自動運転・隊列走行BRT、デマンド交通予約配車システムや簡易車載型のICOCA等、ソリューションの開発及び具現化を推進

#### トピックス

#### 自動運転・隊列走行BRTの社会実装に向けた取り組み

- 都市拠点等における公共交通の機能強化と魅力向上に向けた研究を産学官で連携し、モビリティの機能向上による暮らしやすいまちの実現に貢献



※国立大学法人広島大学及び東広島市と連携協定を締結（2022年11月）し、実証実験を実施

# 地球環境

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て社会全体の持続可能性を向上

## 取り組みの柱

### 地球温暖化防止・気候変動対策

- ✓ 省エネルギー型車両の導入推進
- ✓ 再生可能エネルギー活用
- ✓ 旅客輸送のモーダルシフト推進



### 循環型社会構築への貢献

- ✓ 鉄道資材等、廃棄物のリサイクル推進
- ✓ 脱プラスチックの推進
- ✓ PETボトルの水平リサイクル推進

### 自然との共生

- ✓ 塗料等の低環境負荷素材への置き換え推進
- ✓ 河川や在来生物の生態系に配慮した工事施工
- ✓ 水使用量の削減

取り組みの基盤としての、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

### 環境関連投資計画

2023~25年度 約850億円 2023~27年度 約1,100億円 ※当社サステナビリティボンドフレームワークにおいてグリーン適格プロジェクトの該当件名等を計上

## 環境長期目標 「JR西日本グループゼロカーボン2050」

JR西日本グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量  
※スコープ1+2（連結）

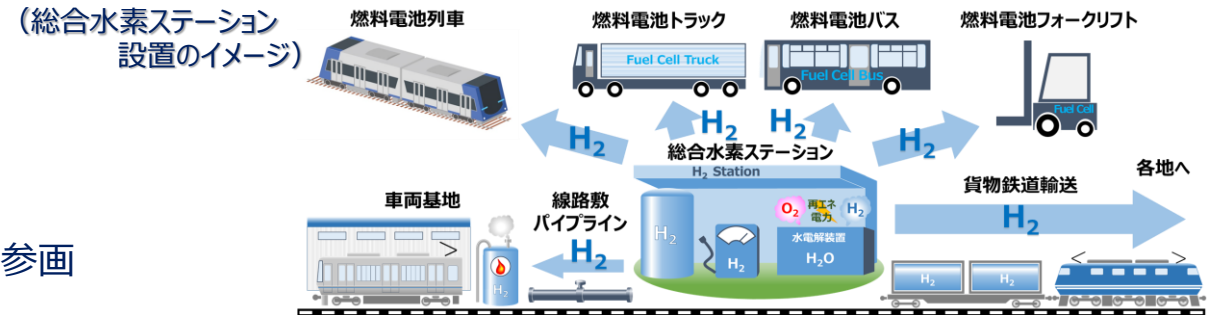
2025  
2013年度比 **35%削減**

2030  
2013年度比 **50%削減**  
(従来目標 46%削減から上方修正)

2050  
**カーボンニュートラル達成**

### トピックス カarbonニュートラルに向けた挑戦

- 駅等の鉄道アセットを活用した総合水素ステーション設置
- 水素燃料電池列車導入に向けた開発
- CO<sub>2</sub>回収・貯留(CCS)等社会の脱炭素化の取り組みへの参画





# 人的資本経営

自ら変革し成長する人財こそが長期ビジョン実現の原動力。

成長を支援し、多様性と働きがいを高め、変化対応・創出力のある人財を創出

## 長期ビジョンの実現

社員個々の成長、社員個々が持つ力の発揮と結集

### グループ全体の人財戦略の推進

- 変化対応・創出力のある人財ポートフォリオを構築 -

#### 人財育成

- 自律的なキャリア形成に向けた選択肢ある環境を整備
- 中長期の教育計画を通じ、各事業における専門能力を確保
- 多様な専門性や経験を獲得できるキャリアプログラム<sup>\*1</sup>を実行

#### ダイバーシティ&インクルージョン

- 一人ひとりが有する多様な個性を強みに変える企業グループに進化
- 女性活躍推進を最重要課題と位置付け、取り組みを加速
- 社会人採用の拡大や障がい者雇用を推進

#### ワークエンゲージメント

- 高いエンゲージメントと成長実感をもって働くことができる企業風土を醸成（いきいき職場率<sup>\*2</sup>の向上）
- タイムリーな把握とPDCAの短サイクル化
- 中期健康経営計画2027<sup>\*3</sup>を通じた心身の健康の維持、増進を支援

\*1 変化対応力向上や自律的なキャリア形成に資するジョブローテーションや研修、自己啓発メニューをプログラムとして体系化

\*2 社員意識アンケート調査における「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合

\*3 職場や社員個人による健康活動を支援する5ヶ年の行動目標。人間ドック受診率や喫煙率等の11の指標において目標値を設定

## ガバナンス、リスクマネジメント、人権

長期ビジョン実現に向けて、適切なリスクテイクによる企業価値向上を図るガバナンスを一層充実

### コーポレート・ガバナンス の更なる強化

- 戦略と連動したスキル・マトリックスに基づく適正な取締役会構成の継続的実現
- 鉄道バリューチェーン全体の安全性向上、自律性向上を目指した「鉄道カンパニー」の発足（2023年4月）とコーポレートによるカンパニー・グループ会社間のシナジー創出
- ポートフォリオ全体での収支・資源配分、シナジー創出等、重点戦略の推進と資源配分を実施する仕組み

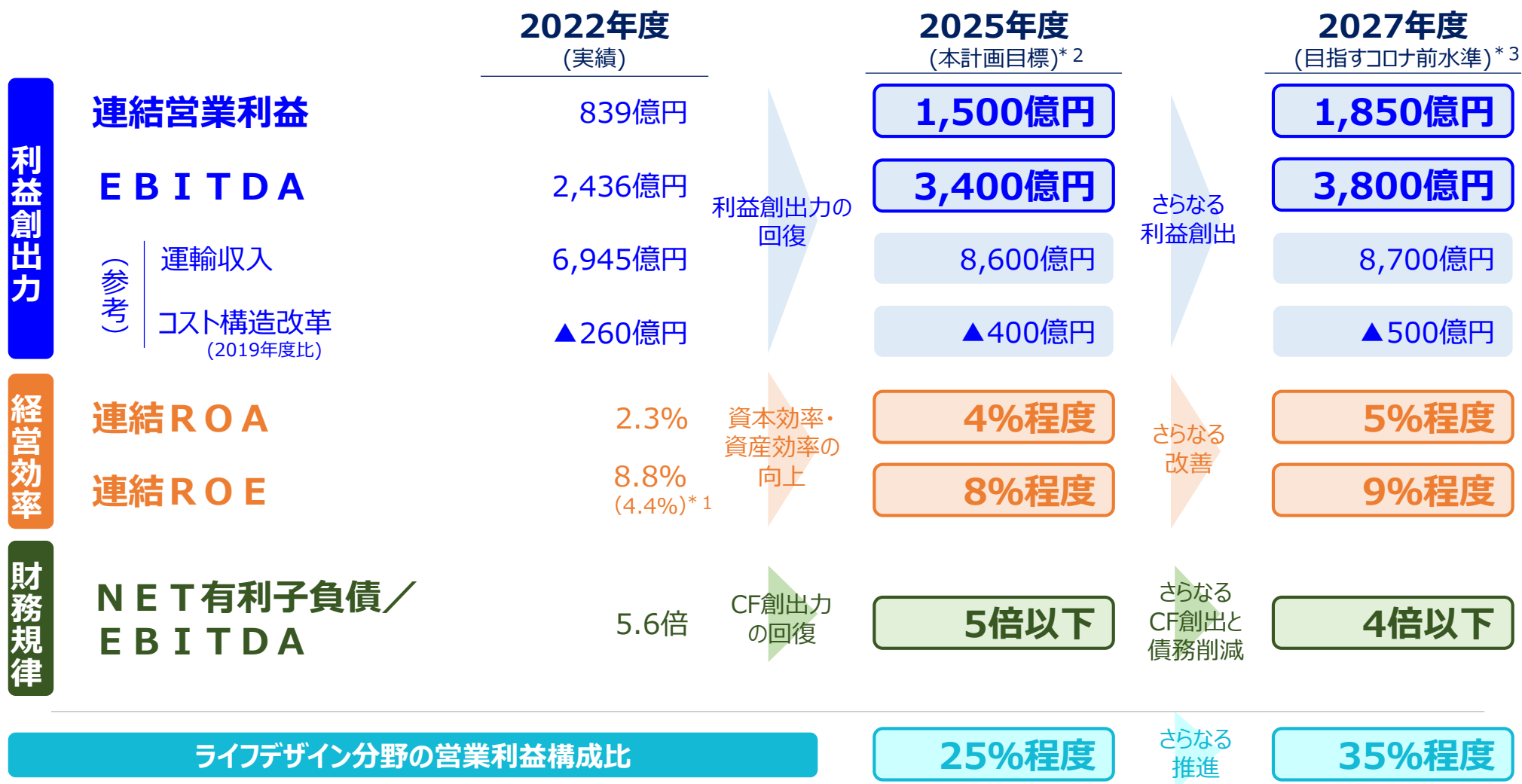
### リスクマネジメントの充実

- グループ全体の経営上の重要なリスクを抽出するリスクマネジメント体制の構築と、継続的かつ適切な対処、運用（人口動態、気候変動、情報セキュリティ等）

### 企業倫理・人権尊重 の取り組み

- 組織型不祥事の防止に向けた取り組み
- 事業活動におけるすべてのステークホルダーに対する人権尊重の取り組み

# 財務目標 (財務KPI)

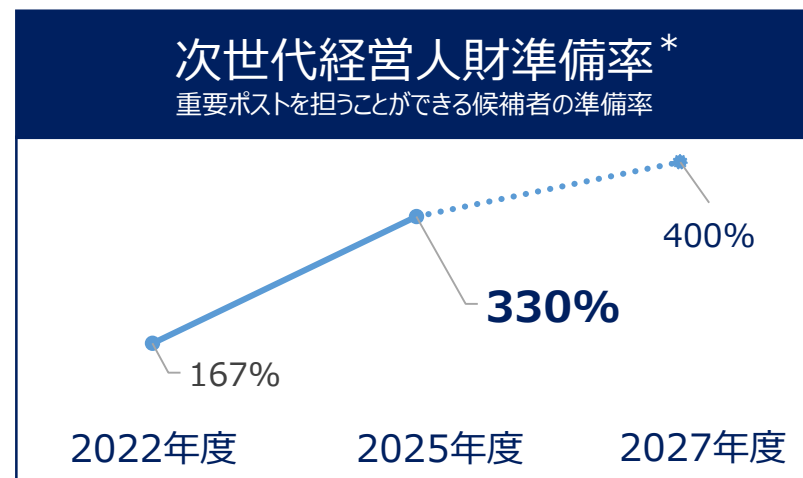
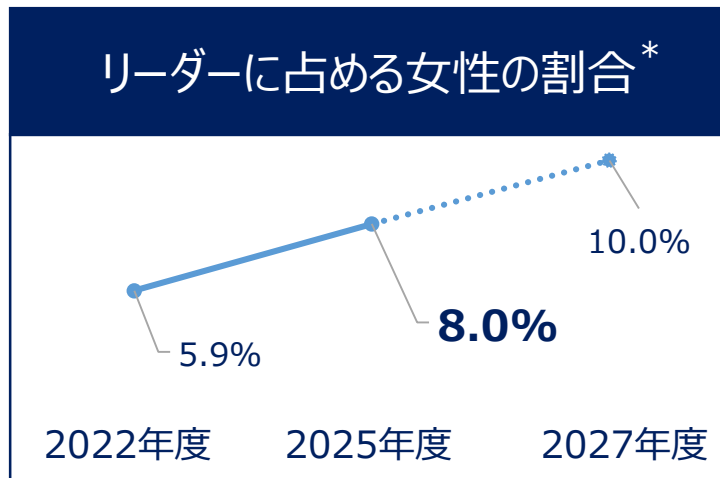
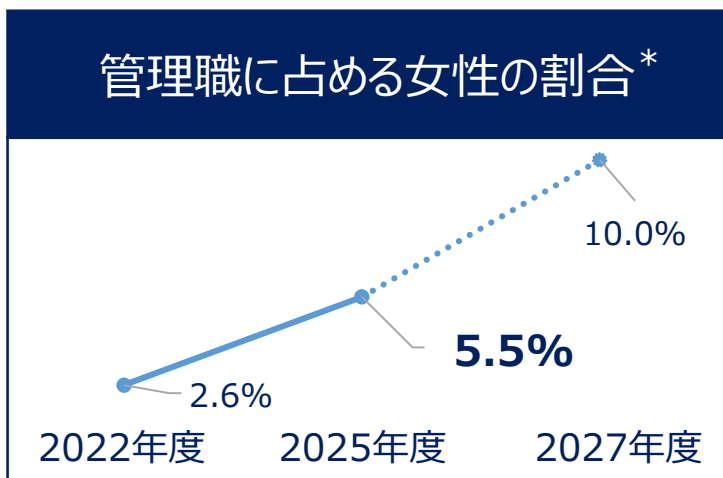
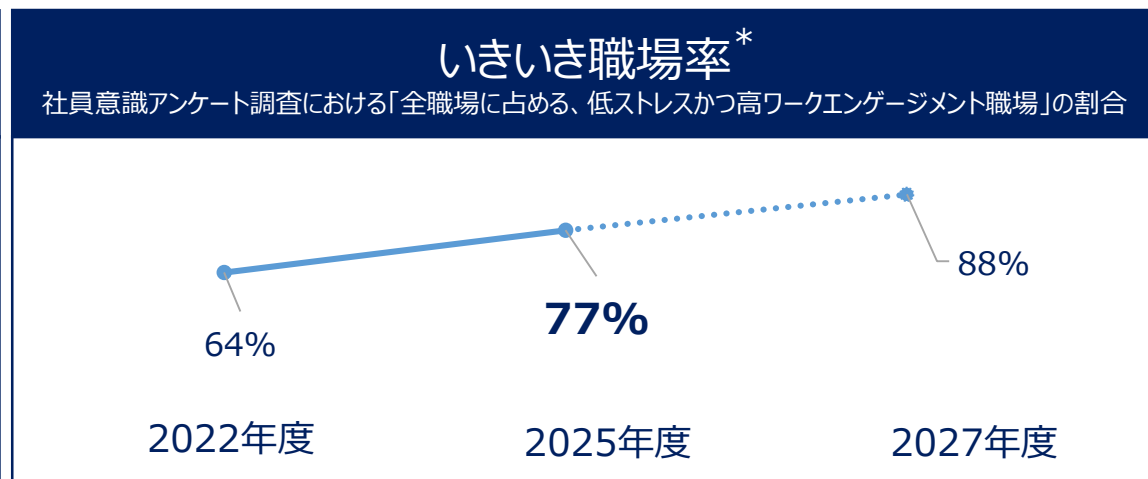
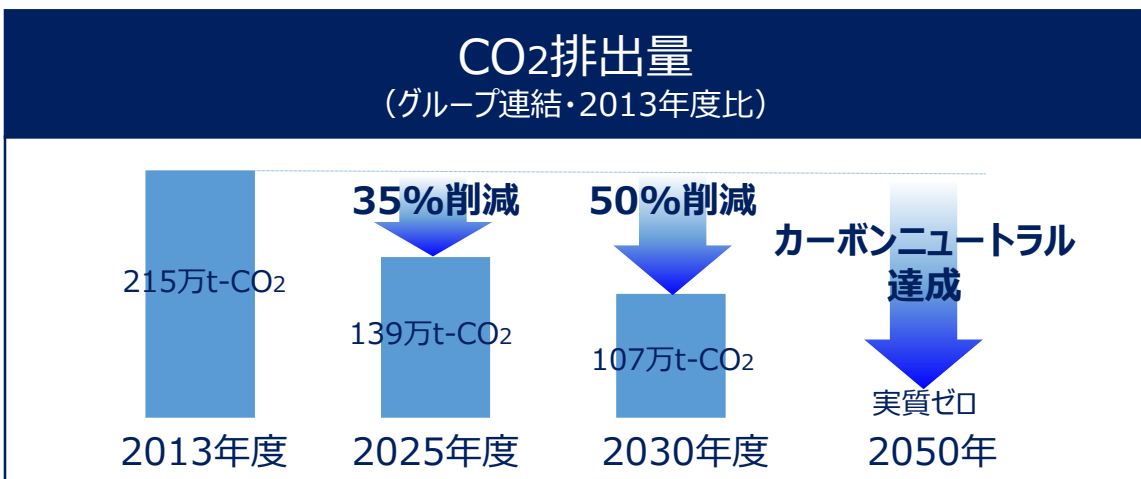


\* 1 税効果を除いた数値

\* 2 北陸新幹線敦賀延伸開業に伴う増収効果及び線路使用料、大阪・関西万博開催に係る増収効果は、本計画には含まず

\* 3 目指すコロナ前水準は、エネルギーコスト影響を除いた水準

# 非財務目標 (安全目標を除く主な非財務KPI)



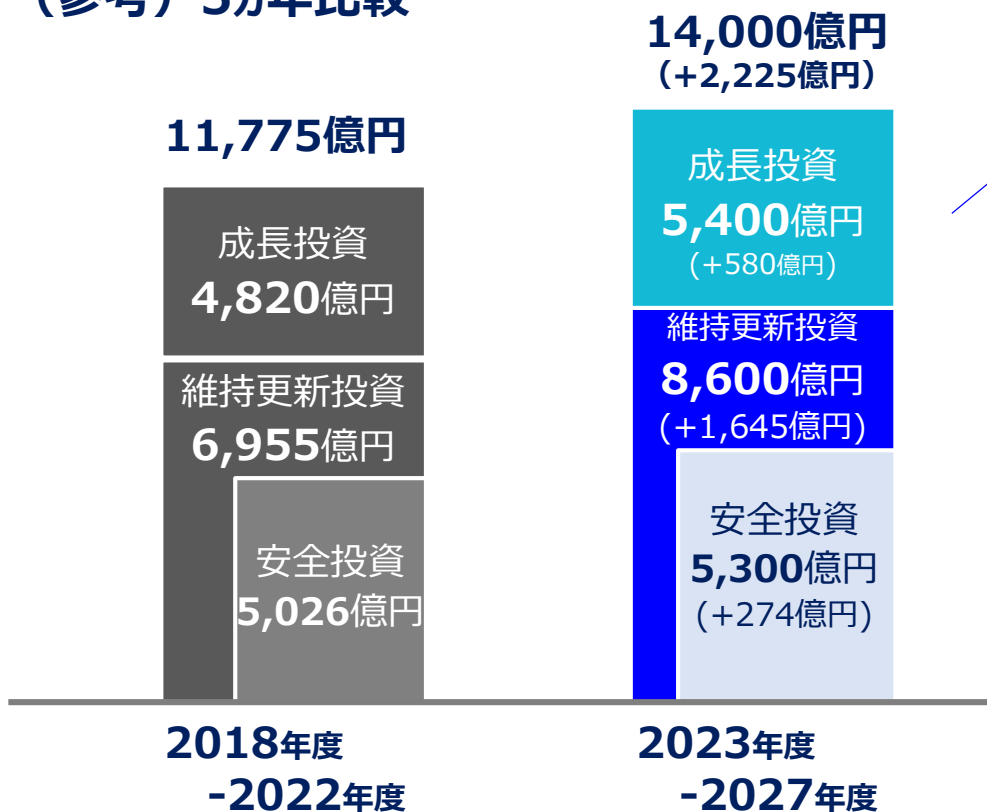
非財務目標(KPI)として、沿線の定住・交流・関係人口の増加につながる適切な指標も模索

\*JR西日本単体の指標

# 投資計画

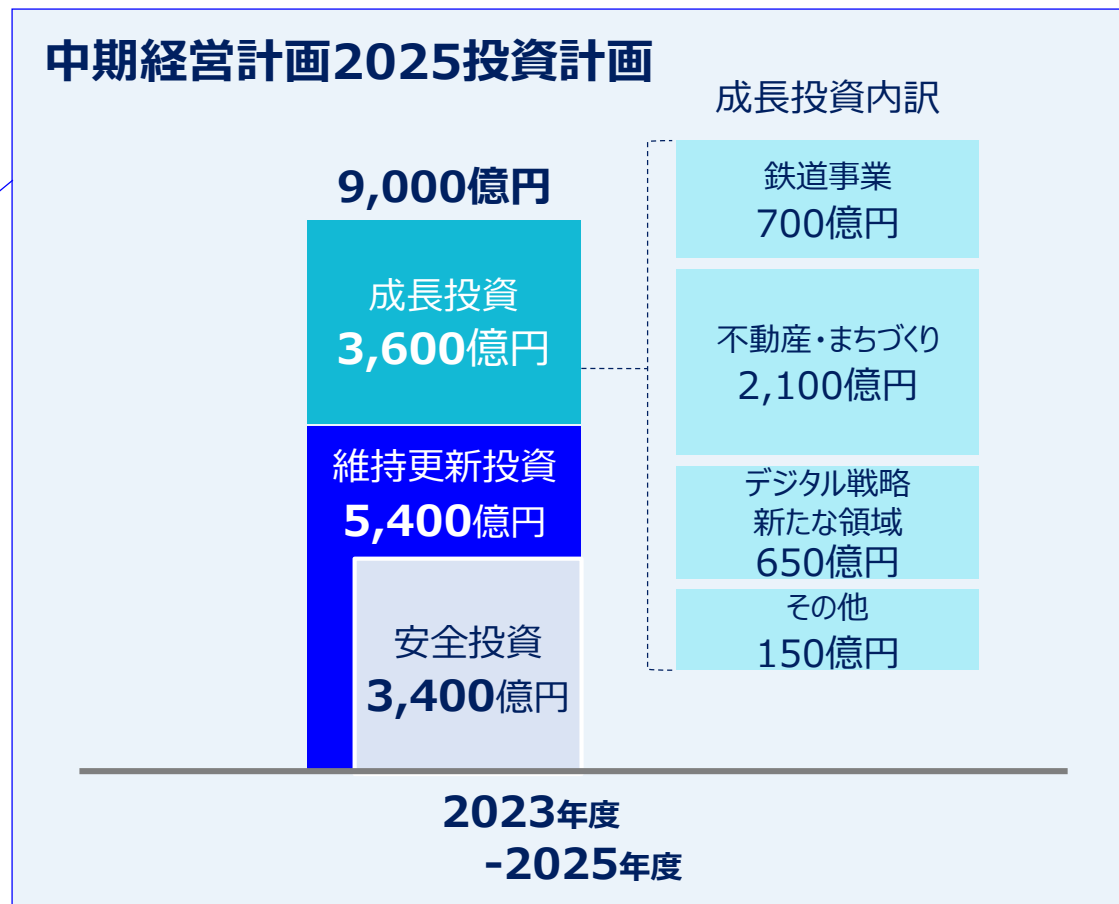
安全投資は着実に実施するとともに、成長分野にも重点的に資源投下

## (参考) 5カ年比較



( ) は左記期間との増減

## 中期経営計画2025投資計画



# 財務戦略、株主還元

ポストコロナのキャッシュフロー創出力と、最適な事業ポートフォリオを構築していくステージとして、適切な財務規律を設定  
長期安定的な株主還元と持続的な企業価値・株主価値向上を推進

## 財務規律

NET有利子負債/EBITDA倍率 5倍以下 (2025年度)

## 株主還元

- 配当性向を35%以上とし、安定的に配当を実施
- 持続的な企業価値向上を図るとともに、機会を捉えた資本政策を実施



- 将来の見通しについて -

本資料に記載されている当社グループの計画、目標等の将来に関する記述は、本資料作成時点の見通しに基づくものであり、経営環境の変化等により、実際の業績等と大きく異なる可能性がありますので、ご注意ください。