

2025/2/21 IRDay

---

# JR西日本グループデジタル戦略について ～ 4年間の軌跡と将来の持続的な成長に向けて～

# Table of contents

0	これまでの振り返り	
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割	
2	役割 その①	鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その②	WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③	新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④	働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ	

# Table of contents

0	これまでの振り返り	
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割	
2	役割 その①	鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その②	WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③	新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④	働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ	

コロナ禍の影響



山陽新幹線ご利用者数

11%

近畿圏ご利用者数

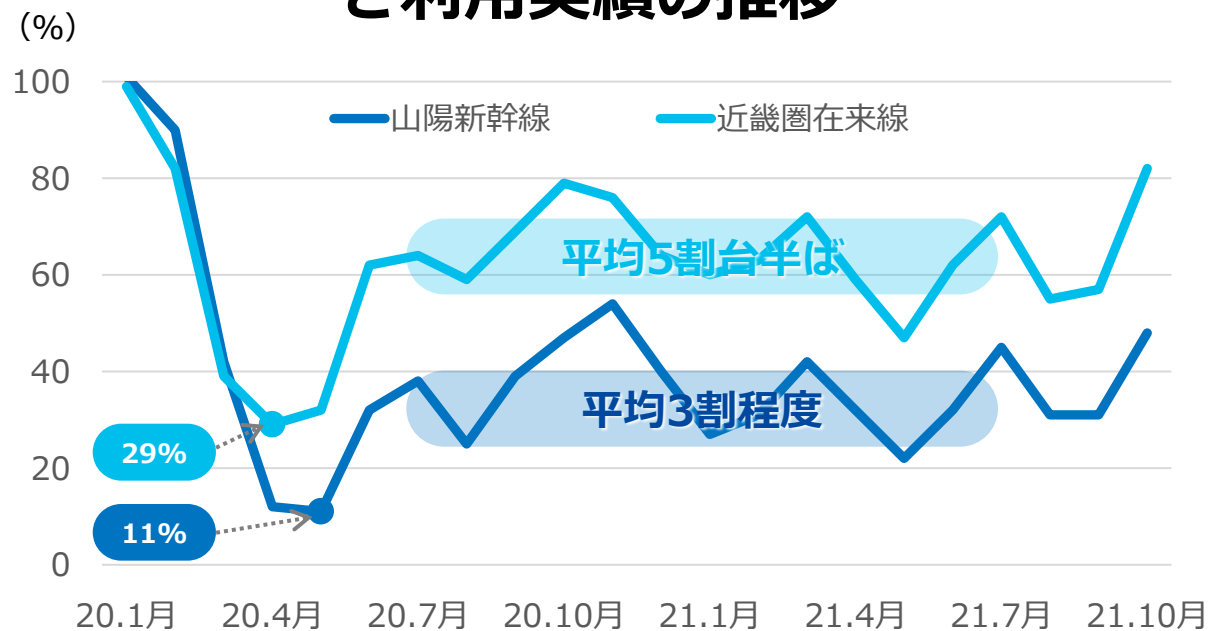
29%

※対コロナ前比 (新幹線: 2020.5) (近畿圏: 2020.4)

# 0. これまでの振り返り

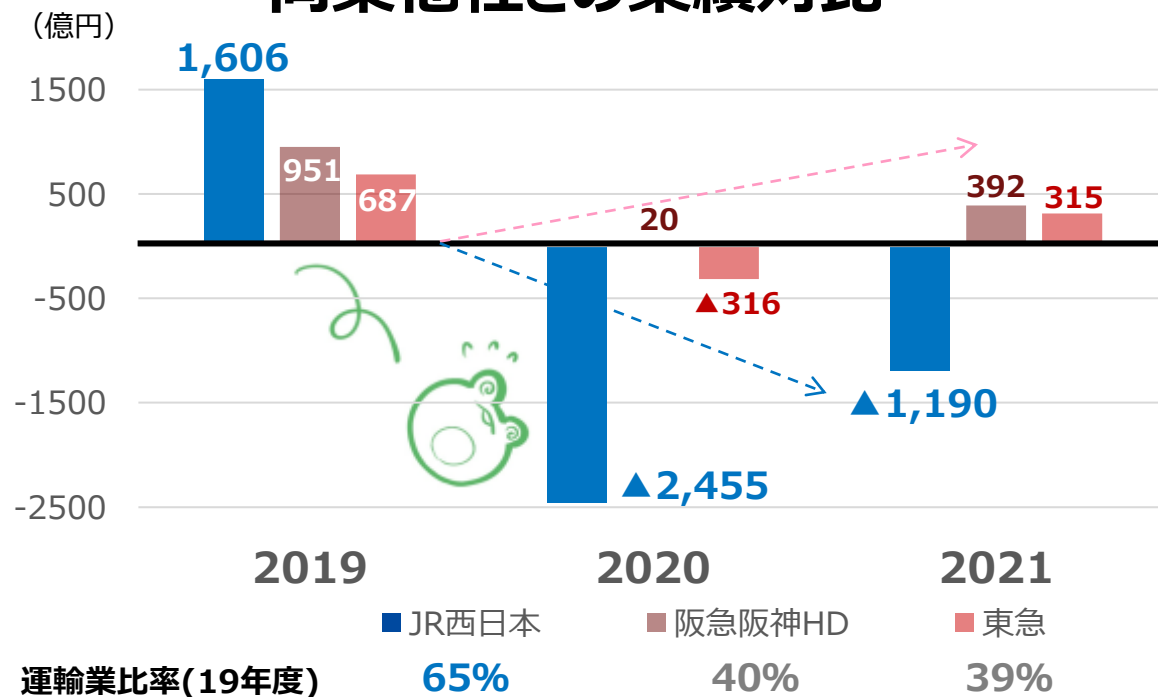
## 回復しない業績

### ご利用実績の推移



※20年1月を100としたときの推移

### 同業他社との業績対比



従来のビジネスモデル

鉄道の利用者をターゲットとした多角化



コロナ禍による鉄道需要の急減

当社グループ全体の利益・収益を悪化

鉄道一本足打法ではダメだと認識

未来シナリオの検討

テレワークの浸透による人口（居住地）の集中・分散

東京区部・大阪市への人口集中が継続

東京区部・大阪市への人口集中が緩和され  
“周辺都市”に分散

余暇の過ごし方

デジタル空間に重心を置いて  
楽しむ価値観が一般的

フィジカル空間に重心を置いて  
楽しむ価値観が一般的

シナリオ②

都市で暮らし、  
デジタルで遊ぶ

需要 ▲25~40%

シナリオ③

デジタルの方が  
居心地がよい新しい時代

需要 ▲25~40%

シナリオ①

止まらない都市集中

需要 ▲5~10%

シナリオ④

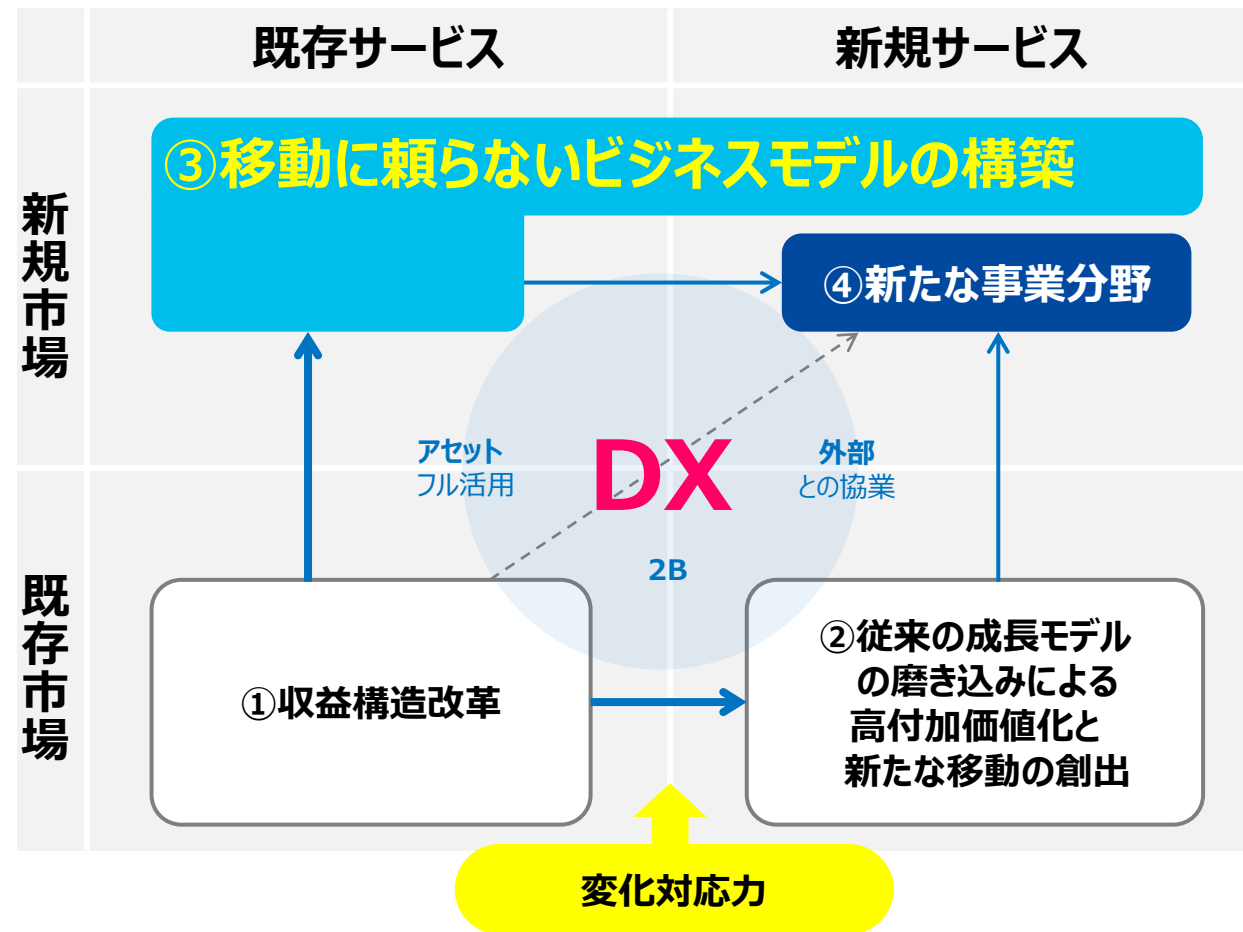
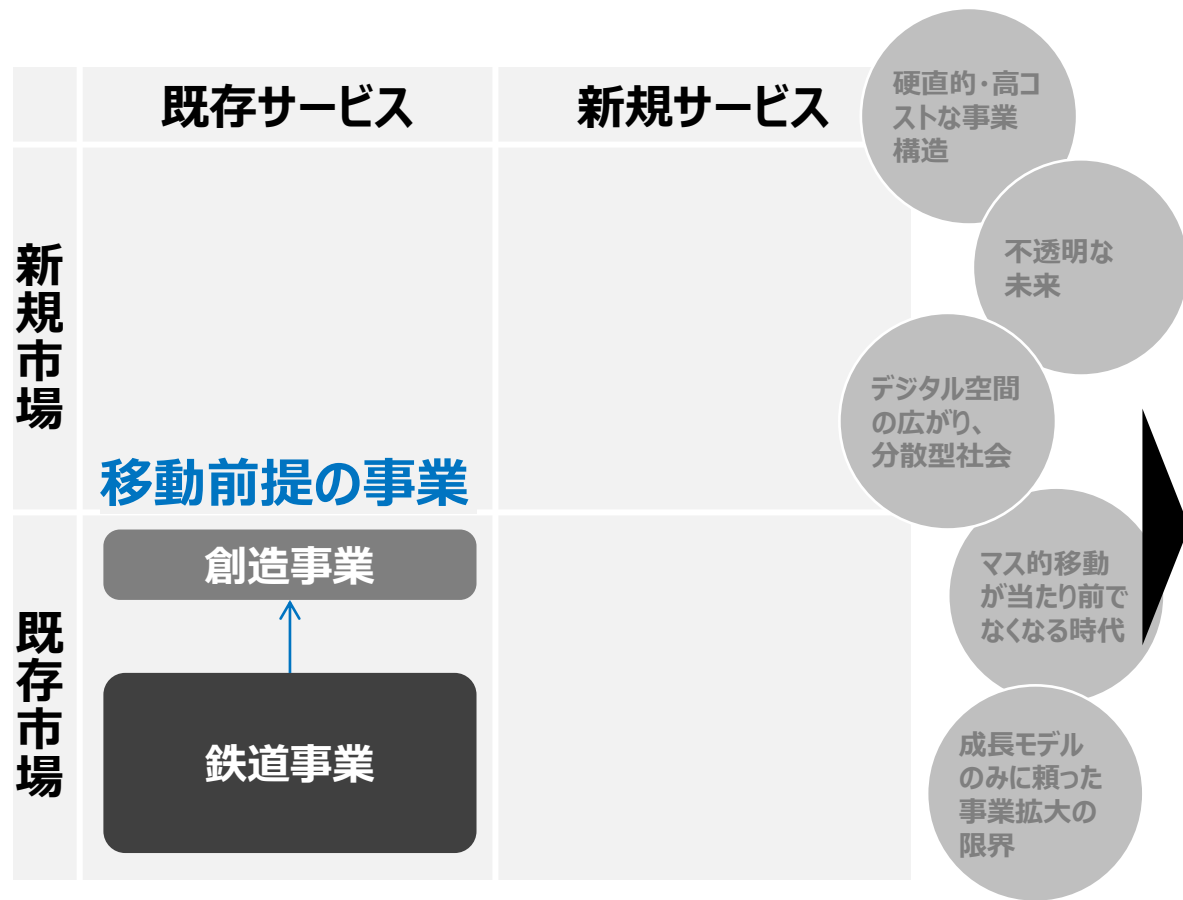
新たな暮らし方を  
周辺都市で満喫

需要 ▲5~10%

デジタルはもはや避けられない

# 0. これまでの振り返り

## 明らかになった課題と打ち手の方向性



## DXを企業戦略の基本中の基本に

# 0. これまでの振り返り

## 戦略構築・組織化・サービス提供の道のり

### JR西日本グループデジタル戦略公表

#### 3つの再構築

鉄道システムの再構築

人手に頼っていた技を  
テクノロジーとデータで標準化

顧客体験の再構築

個客起点での  
新たな移動・購買需要創出

従業員体験の再構築

無駄の排除、  
コミュニケーションの進化による価値創出

### 私たちの志

### JR西日本グループデジタル戦略2.0公表

#### 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。

#### 4つの柱

WESTER体験の創出を通じたグループシナジー発揮

未来動かす”新たな事業”

働き方改革とDX人財育成・確保

セキュリティ基盤の構築

2020年

4月

緊急事態宣言

7月

未来シナリオPJ

10月

11月

デジタルソリューション本部発足

グループの中で変革を起こす先導・サポート役  
当時の本部長に社長が就任、組織化し社内外に公表  
ID・ポイント・データ連携基盤の整備

2021年

6月

ビジネスデザイン部設置

2023年

3月

WESTERサービス開始 モバイルICOCA開始

4月

e5489リプレイス J-WESTカードリニューアル

2024年

1月

マーケティング本部発足

2月

JCLaaS開始

3月

WESTERモール開始 バーチャル大阪駅3.0開業

WESTER会員1,000万人突破

地固め

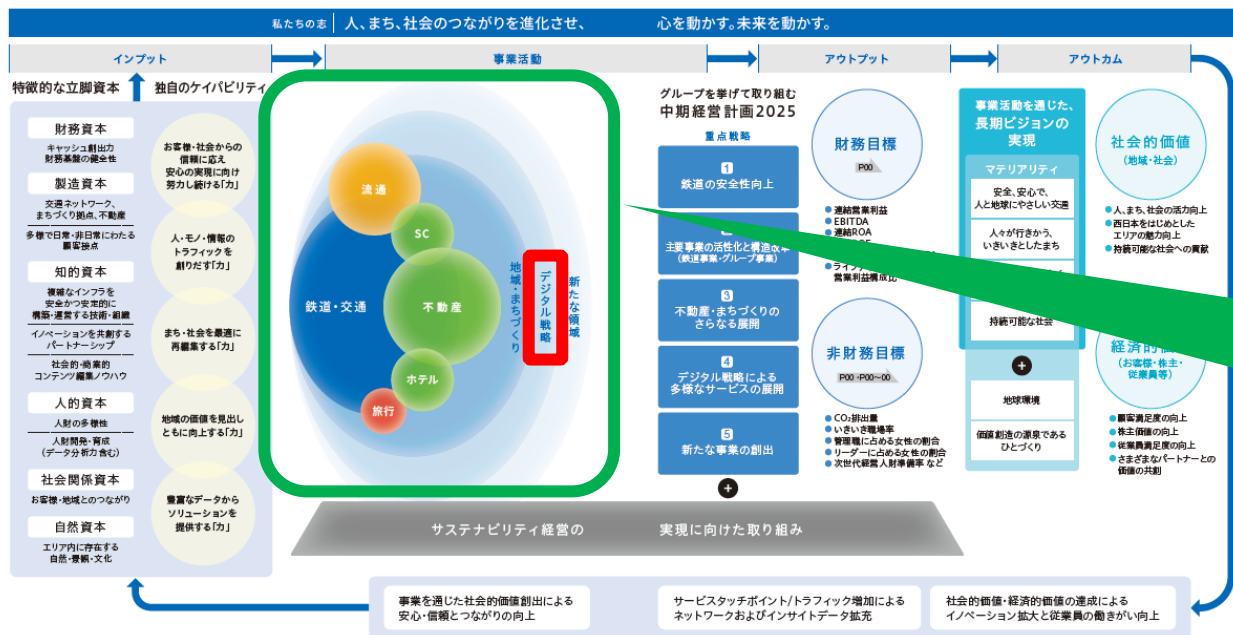
反転攻勢

# Table of contents

0	これまでの振り返り
1	<b>グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割</b>
2	役割 その① 鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その② WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③ 新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④ 働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ

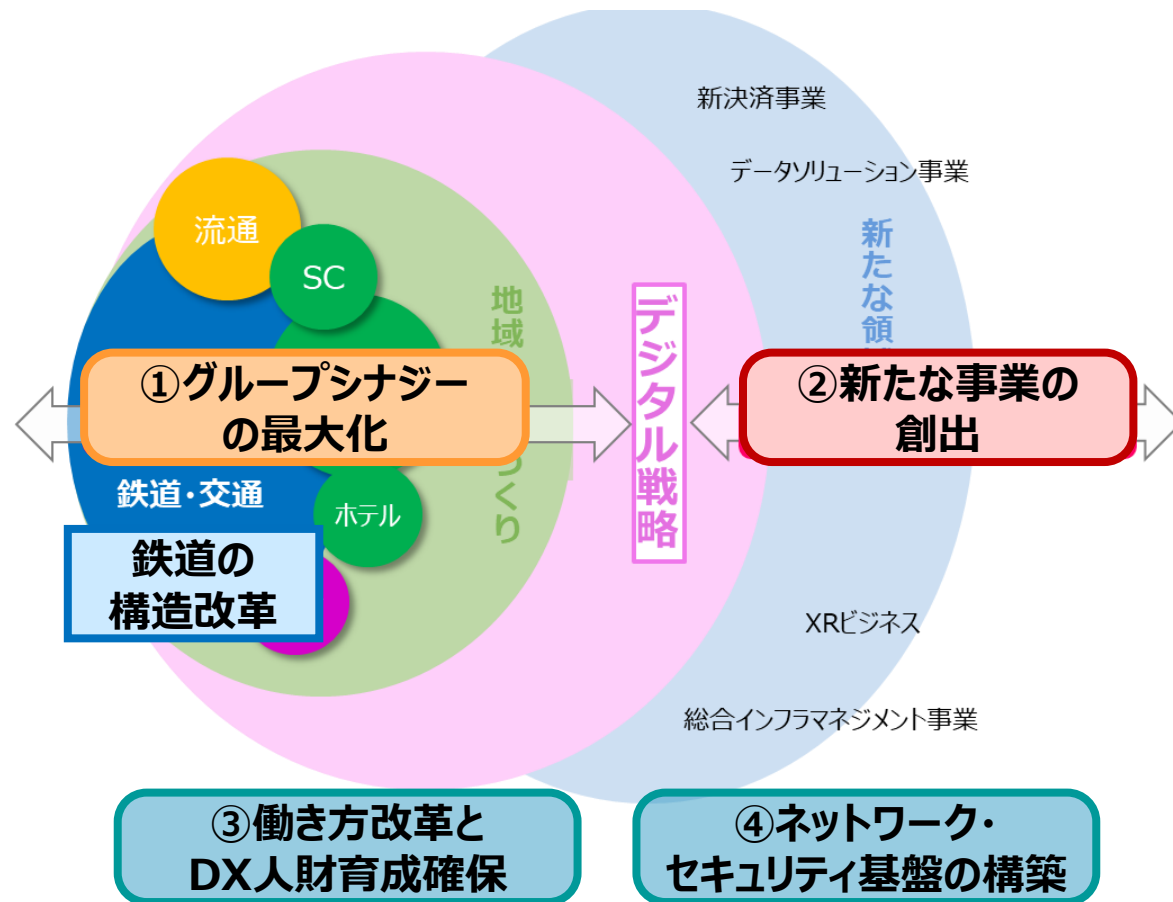
# 1. グループデジタル戦略の経営上の位置づけ・役割

## 経営上の位置づけ・役割



## <JR西日本グループ 価値創造モデル>

## <グループデジタル戦略 4つの柱>



# Table of contents

0	これまでの振り返り
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割
2	<b>役割 その①</b>   <b>鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化</b>
3	役割 その②   WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③   新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④   働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ

## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

### 社内、社外の価値創出に向けた好循環モデル



ニーズ/コア技術



ソリューション（武器）



外部パートナー

### 社外 幅の広さ

#### ソリューション外販（よこてん）

鉄道事業者かつ技術ベンダーの  
2面性を活かした営業活動から切り拓き、  
クライアント課題発掘からソリューション  
提供、効果検証まで一気通貫で伴走



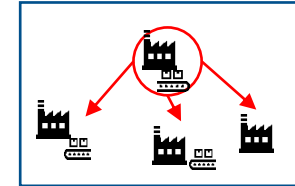
外部開拓

包括的受託

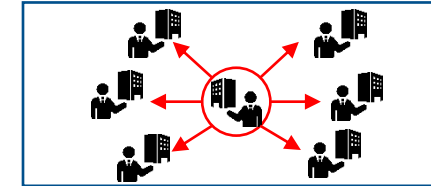
受託実績・VoC

スケール化

同一社内よこてん



同一業界よこてん



外部との  
つながり  
深度化

外販プロダクト



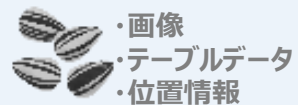
- ・画像認識AI  
"mitococa"シリーズ
- ・駅務機器CBM
- ・レールモニター、デジタルレールマップ<sup>®</sup> etc

### 社内 取り組みの深さ

#### 鉄道事業の構造改革

根深い鉄道技術課題に対し、  
データ分析の力をコアに  
プロジェクトを統括/推進

鉄道事業者として唯一無二の  
オープンイノベーション



開発・実証



- ・画像解析AI
- ・故障予測技術
- ・GIS etc



社内貢献へ逆輸入



輸入



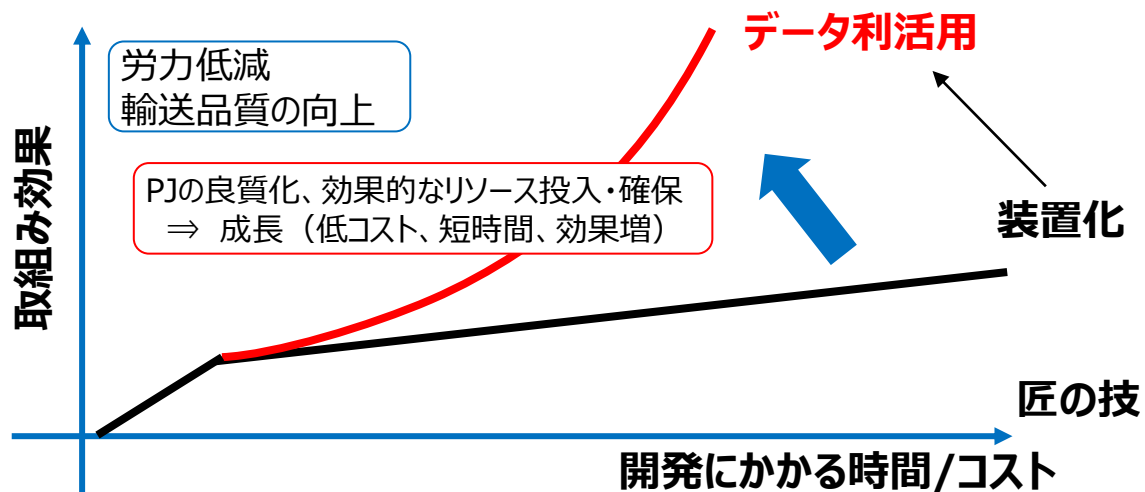
鉄道事業構造改革  
の加速

社内貢献でのソリューション拡充

## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

### 鉄道事業の構造改革

#### ● データ利活用の効果



#### 2030年度にめざす世界観

データソリューションによる業務変革を着実に実装

領域を拡大、より広い事業部門で価値の高い業務に仕事に変化している状態

#### 具体的事例

施設	：	【実装】駅機械CBM（在来線、新幹線）
車両	：	【実装】車両床下着雪予測（北陸新幹線）
車両 & 電気	：	【検討】車上データを利用した回生電力可視化
車両 & 運輸	：	【検討】運転整理、車両所構内計画
運輸	：	【実装】動力車養成所視線解析内製化
運輸	：	【実装】湖西線強風予測
駅	：	【実装】駅カメラAI
車両	：	【試行】屋根上画像診断
スタッフ	：	【実装】お客様の声分析

#### 事例① 駅機械CBM（故障予測AI）



- ✓ 労働力半減に向けた取組み
- ✓ 状態監視型検査へ移行
- ✓ 点検回数が大幅に削減

#### 事例② 湖西線強風予測



- ✓ 他会社の当社技術との掛合せ
- ✓ 予測の高精度化
- ✓ 迂回の空振り率が改善

取組み件数 **48件**  
（机上検討、**試行**、**実装**）

**+** **10件／年程度**  
**増加中**

## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

### 鉄道事業の構造改革

主な件名 <詳細>

#### 動力車養成所視線解析システム

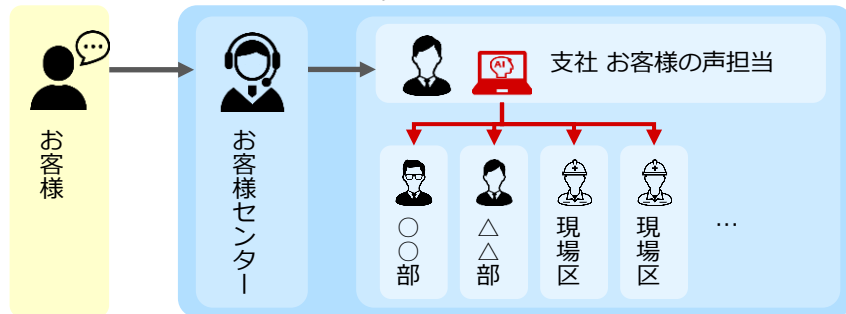


- 運転士教育で、測定した視線挙動データと前方映像を**自動解析**し、視線状態をグラフ化するシステムを内製開発
- 解析時間の大幅短縮により、**受講者への迅速なフィードバックが可能に**

解析にかかる時間  
1回あたり **約1か月→約5分に短縮**

解析外注費削減  
**▲10百万円/年**

#### 「お客様の声」自動振り分けシステム



- 毎日多数いただいている「お客様の声」を、1件ずつ文面を読んで適切な対応部署へ割り当てる業務を、AIで自動化
- **自然言語処理技術**を用いた自動振り分けシステムを内製開発

自動振り分けにより  
**迅速なお客様対応に寄与**

時間創出効果  
**▲1,500時間/年**  
(0.7人分の労働時間に相当)

#### スマート動揺判定アプリ「レールモニター」



- **スマホ本体を測定器として使い**、営業列車で測定しグラフ化することで、保線業務を効率化させるアプリを内製開発
- 解析後、測定結果はブラウザで**どこからでも確認可能**

運転士でも容易な測定操作により、  
工務系社員の添乗を不要とし  
**多能工化を実現**

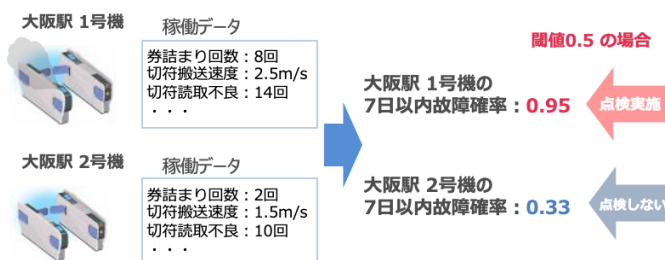
生産性向上効果  
**▲25百万円/年**

### ソリューション外販（よこてん）



自社のDX・事業運営の実績を活かし、**DXに向けた包括的支援を提供**

### 駅務機器CBM



- JR西日本管内改札機の稼働データ、故障履歴データの因果関係を機械学習させたAIモデルを構築。試行運用の中で**総点検回数を約3割、故障発生件数を約2割減少（コスト削減効果 2.5億円／年）**させることに成功。券売機や自動精算機へも対象機器を拡げ、全社へ運用を拡大。
- 上記実績をもとに、他鉄道事業者へ展開。JR他社を含め、**3社へ導入・稼働中**

### デジタルレールマップ<sup>o</sup>

「どこをココ!」に変える鉄道インフラデータ検索サービス  
**デジタルレールマップ**



- 膨大な数の鉄道設備をマップ上でかんたんに検索できるWEBアプリケーションとして開発。路線の住所に相当するキロ程を仮想化した「デジタルキロポストDigitalkilopost」により、メンテナンス業務の効率化や現場特情の継承、異常時の情報共有の迅速化に貢献
- 当社内活用実績ををもちに他鉄道事業者へ展開。**5社以上から引き合いのもと、2社へ導入が決定**

### <その他のソリューション>

視線解析システム（1社導入）、レールモニター（3社導入）、訓練VR（1社導入） など

## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

### ソリューション外販（よこてん）



### 大規模施設

自社のDX・事業運営の実績を活かし、**DXに向けた包括的支援を提供**

## エスコンフィールドHOKKAIDO



- 施設管理領域にて、課題解決に向けて包括的に支援する体制を構築。危険エリアへの侵入検知を目的に当社AIカメラ(mitococa)の導入や、トイレ/ゴミ箱の利用状況や清掃係員の位置の可視化を通じた清掃管理システムの導入(左図)を実施
- 清掃管理システムから得られたデータを分析し、**不必要トイレの洗い出しや清掃係員のシフト変更を実現し、必要要員の最適化を実現**

## Glion Arena KOBE

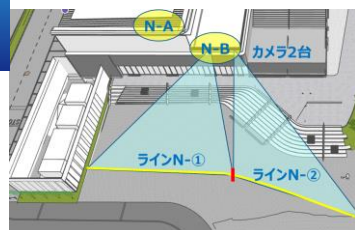


事業の安全性・生産性に課題をお持ちの皆さま!  
代替りに、ミトコカ?

大好評!  
導入企業さま増加中!

エリア侵入検知  
混雑検知  
滞在検知  
人数カウント

mitococa  
その他、様々な設定を組み合わせ可能。



- 開業前の段階から訴求を開始し、エスコンフィールドの事例をもとに関係性を構築。特にマーケティング領域にて検討を深め、GlionArenaKOBEアプリとの連携企画を進めるほか、**アリーナ来場者の実人数カウントに対し、当社AIカメラ(mitococa)の導入が決定**
- 開業後は、都度発生する課題を捉え、**包括的に解決に向けて寄り添うパートナーとして、連携を深度化予定**（先んじて、データソリューションパートナーとしての呼称権を獲得）。

## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

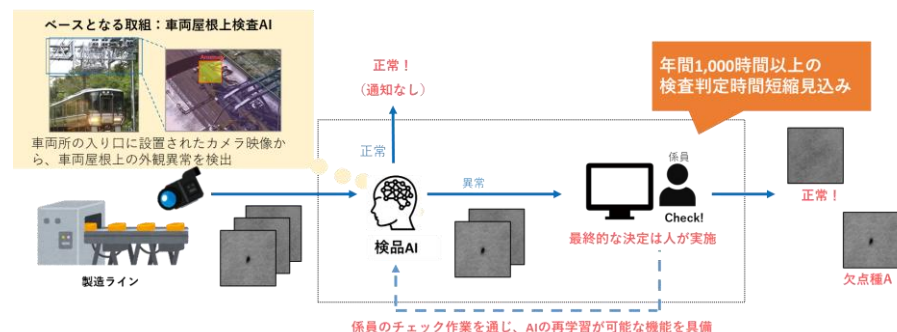
### ソリューション外販（よこてん）

#### 製造業

鉄道事業で培った技術をソリューションとして磨き、提供範囲を拡大

### 東洋紡株式会社様

TOYOBO



- オープンイノベーション文脈で相互にニーズとシーズをマッチングさせる営みから関係性を深度化。東洋紡グループの製品である不織布の検品作業の効率化や、工場操業機械の故障予測等の課題へ、当社保有のAI技術をもとにアプローチ
- 不織布検品の効率化は、車両屋根上検査AIを応用し、実証を経て本導入を実現。年間1,000時間以上の検査判定時間短縮を見込む

### 株式会社UACJ様

Intentionally Blank

- UACJ社内DXの舵取り部署と関係性を構築。検知対象やロジックなど、工場環境に対して汎用性を持たせながら共同開発が出来る点に強みを感じていただき、当社AIカメラ (mitococa) の複数工場への導入を実現。装置への巻き込まれや転落防止、品質管理エリアへの適切な入室管理を実現
- AIカメラで築いた関係性をもとに、包括的な課題解決パートナーとして、関係を深度化予定。

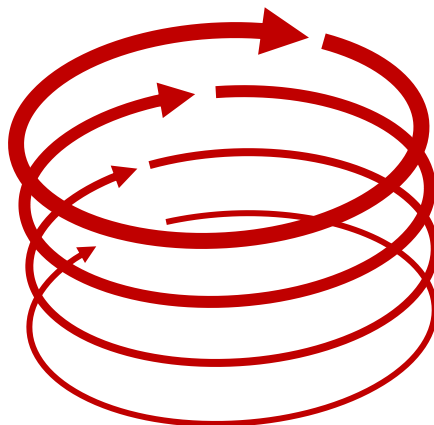
## 2. 【役割その①】 鉄道事業の構造改革 と “よこてん”ソリューション化

### 社内、社外の価値創出に向けた循環モデルの将来像

～2030年にめざす姿～

#### 鉄道事業の構造改革

- データソリューションによる業務変革を着実に実装
- 領域を拡大し、より広い事業部門で価値の高い業務へ仕事に変化できている状態



#### ソリューション外販（よこてん）

##### 鉄道

- 攻める領域を見定め、基礎的なデジタル化支援を通じて他社と関係性を構築しつつ、**当社内CBM施策の深度化に合わせ、商機を拡大**

##### 大規模施設

- **施設管理領域におけるDXパートナー**としての業界地位確立
- マーケティング領域にて**鉄道アセットや分析を組み合わせた集客施策**展開

##### 製造業

- mitococaシリーズがDXツールとしての確固とした業界地位を確立
- **生成AIを活用した新たなDXソリューション**を面的拡販
- 広く**鉄道ソリューションの適用**も駆使し、**包括的DXパートナー**として、プロマネ・コンサル受託実績を獲得

構造改革（コスト削減）  
+  
よこてん（利益）

24年度見込  
10億円

27年度  
15億円

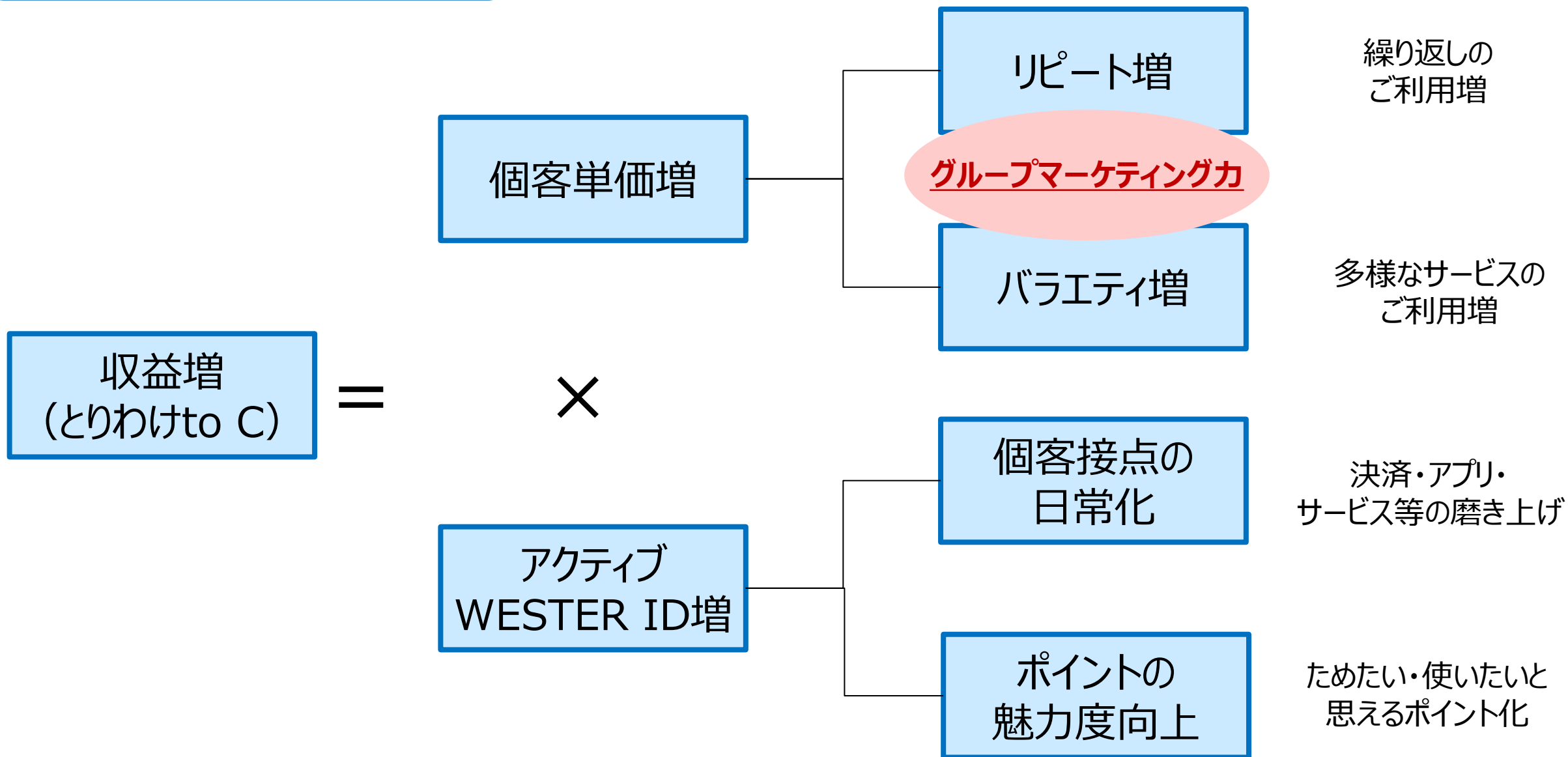
30年度  
20～30  
億円

50年度  
労働力半減でも鉄道事業維持に挑戦  
事業の柱として成長

# Table of contents

0	これまでの振り返り	
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割	
2	役割 その①	鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その②	<b>WESTERワールドによる グループシナジー創出</b>
4	役割 その③	新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④	働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ	

シナジー創出の基本的な考え方



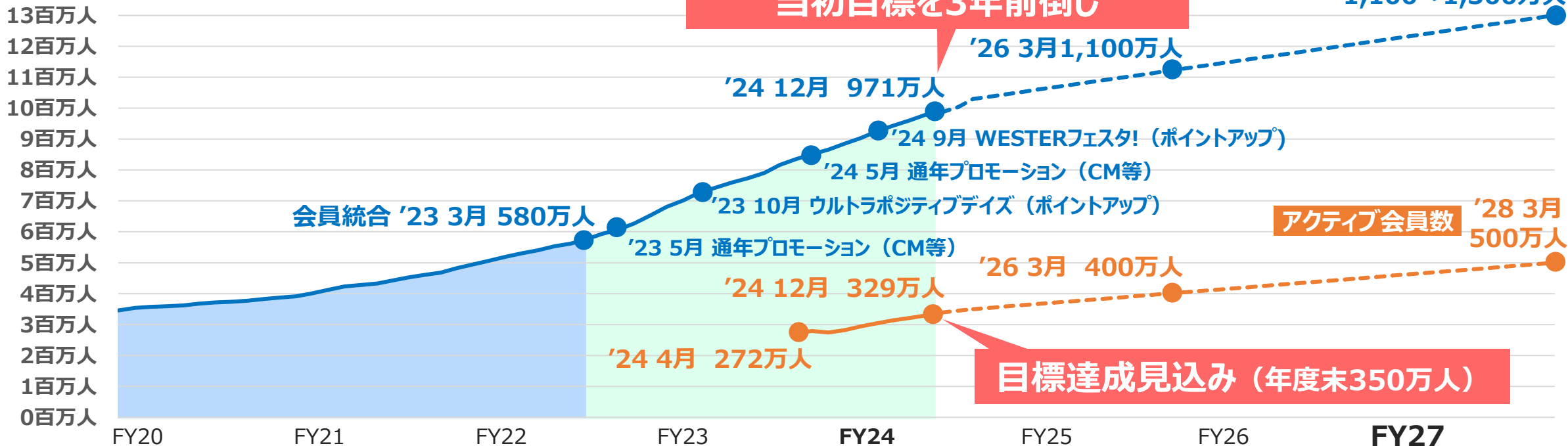
### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### WESTERワールドの現在地

～ファン（WESTER会員）の獲得、シナジー効果～

目標上方修正

#### ● WESTER会員数・アクティブ会員数



#### シナジー効果の推計方法

デジタル戦略におけるシナジー効果として、年度ごとの伸長をモニタリングする計画

<p><b>シナジー効果</b></p> <p>2023年度：約160億円 2024年度：約190億円</p>	=	<p><b>当社Gにおける取扱高</b> (ポイント付与に伴う購買から当社Gに入る収入を推計)</p> <p>2023年度：約1,430億円 2024年度：約1,640億円</p>	×	<p><b>WESTERによる 施策効果 (推計)</b></p> <p>11%</p>	←	<p>＜推計方法＞ 調査期間中（2023.10.1～2024.4.1）に「ポイント失効のみ」の会員を“非会員”と見なし、会員との購買実績の差を比較</p>
---	---	--	---	--	---	---

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### WESTERワールドの現在地

#### ～シナジー創出を支えるアプリ・決済サービス～

WESTERワールド

段違いに“便利”“おトク”“楽しい”WESTER体験を提供

第2種資金移動事業者登録完了

(2024.3末) (2024.12末)  
**モバICO利用者数：149万人→249万人**  
**ICOCA電子マネー利用総額：1,049億円→1,174億円**  
 (23年度3Q類計) (24年度3Q類計)



Wesmo!加盟店開拓

(2024.3末) (2024.12末)  
**J-WESTカード会員数：99.4万人→101.7万人**

**外部連携先：5社 → 32社**  
 (2024.3末) (2025.3末予定)

**自治体導入：6件 → 11件**  
 (2024.3末) (2024.12末)

まちの  
**フォトスポット**  
 自治体への営業展開

ID連携

外部ポイント加盟店・ポイント交換

WESTER ID  
**P**  
 WESTERポイント

当社グループ  
 サービス

個客接点の  
 アプリ

データ起点の 1to1 マーケティング

WESTERモール  
 (24.4サービスイン)



tabiwa  
 by WESTER

KANSAI  
 MaaS

西日本をベースに自由に参加できるプラットフォーム

**SCカンパニー、物販飲食カンパニー**  
**過去最高売上**  
 (24年度3Q)

(2024.3末) (2024.12末)  
**WESTERアプリ DL数：250万DL → 366万DL**  
**tabiwaDAU数：6,830人 → 11,835人**

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### WESTERワールドの現在地

#### ～シナジー創出の潤滑油となるWESTERポイント～

#### ✓ WESTER会員発足後、ポイントを軸に個客接点を着実に深度化

##### <ポイント付与・利用実績>

	23上期	24上期
付与	26億pt	32億pt
利用	11億pt	20億pt

※基本ポイントのみ、単位未満切り捨て

##### <WESTER会員売上比率>

	23上期		24上期
鉄道	15.3%	➡	16.5%
SC	19.9%	➡	25.6%
物飲	7.0%	➡	16.4%

#### ✓ 付与したポイントがグループ内で消費される“好循環”化

##### ポイント付与元の内訳

期間	決済	鉄道	SC	その他
23.4～9	45%	27%	14%	14%
24.4～9	28%	30%	21%	21%

➡ICOCAチャージ（チャージされた額の約5割が社外で利用）が減少

##### ポイント利用先の内訳

利用先	割合
ICOCAチャージ	38%
SC	37%
鉄道	12%
その他	13%
SC	47%
鉄道	22%
ICOCAチャージ	19%
その他	12%

➡鉄道で付与→鉄道外（SC等）で利用する傾向

※WESTER本会員のみのデータ

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

## データ起点の1to1マーケティング ～ グループ一体の取り組み ～

### ICOCAに+

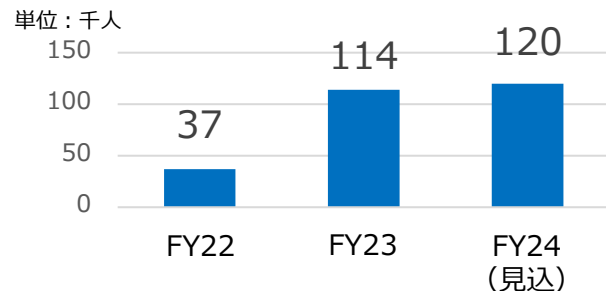
ICOCA定期を「**グループの会員証**」にとらえ、  
お客様の買い回りを喚起



定期券ご利用のお客様へのおトクなキャンペーンにより  
約**1.3倍**のグループ収入増

※FY23実施分、取扱高ベース

#### エントリー数の推移



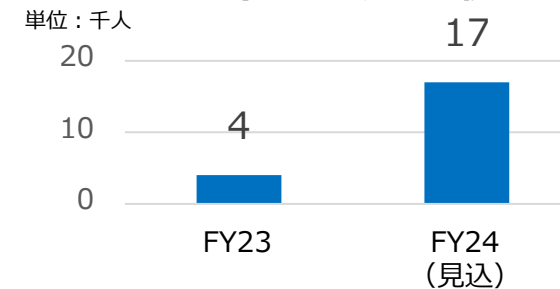
### 鉄道×SC

お買い物額に応じて鉄道往復相当のポイント還元



FY23は1施設1回開催であったキャンペーンを  
FY24では**4施設5回**に拡大、着実に認知

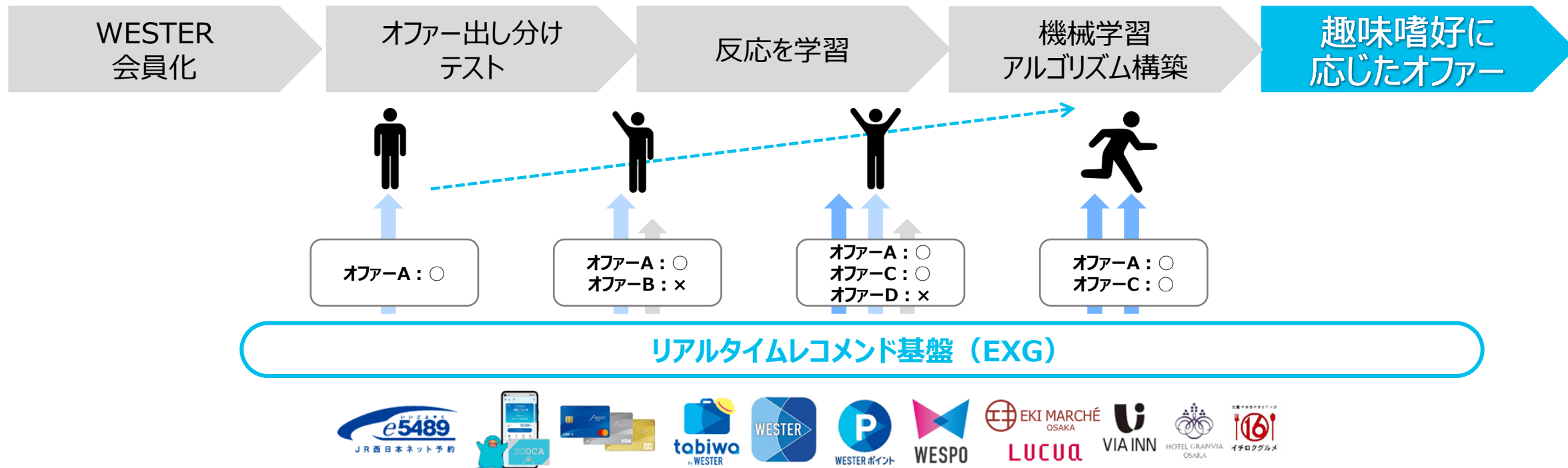
#### エントリー数の推移



### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### データ起点の1to1マーケティング ～リアルタイムレコメンド～

#### ✓ 1to1でのリアルタイムレコメンド実現に向けてステップアップ



#### FY24事例① 新大阪リアルタイムレコメンドPoC (5月)

新大阪駅発着となるe5489予約者に対し、WESTER上のGPS機能を活用した個別オファーを提示  
⇒個客の動線上で適切なタイミングでオファーを提示することが個客の行動変容を生むことを確認

他施策との比較で  
反応率**2.6倍**

#### FY24事例② マンスリーミッション (7月～11月)

個客の利用実績等から算出したルクア大阪・エキマルシェ大阪の想定利用率を基に、各店舗の個別オファーを提示  
⇒個客の利用実績・属性等をベースに構築したオファーモデルで個客の反応率が向上

反応率を  
**2%程度押し上げ**

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### 潤滑油となるWESTERポイントの魅力向上

##### ポイント魅力向上

##### 空きアセットを活用した利用促進

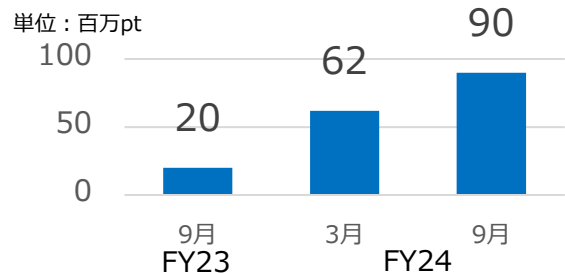
✓ポイント循環の起爆剤として、  
『空きアセット』の活用を加速



WESTER会員様限定 スペシャルオファー

鉄道アセットを有効活用した商品の利用実績も  
着々と伸長

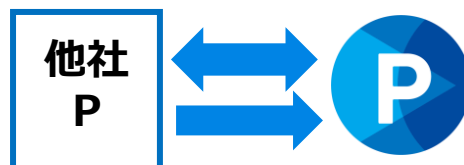
鉄道ポイント利用商品実績



##### ポイント外販

##### 双方向でのポイント交換

##### 交換型



他社で貯めたポイントを  
WESTERポイントに交換

##### 対象

鉄道各社、インフラ各社  
金融機関など

##### 決済・購買に伴うポイント付与

##### 加盟店型



ICOCA、Wesmo! 決済で  
WESTERポイントを付与

##### 対象

家電量販店、百貨店  
飲食系、レジャー系

##### インセンティブ型



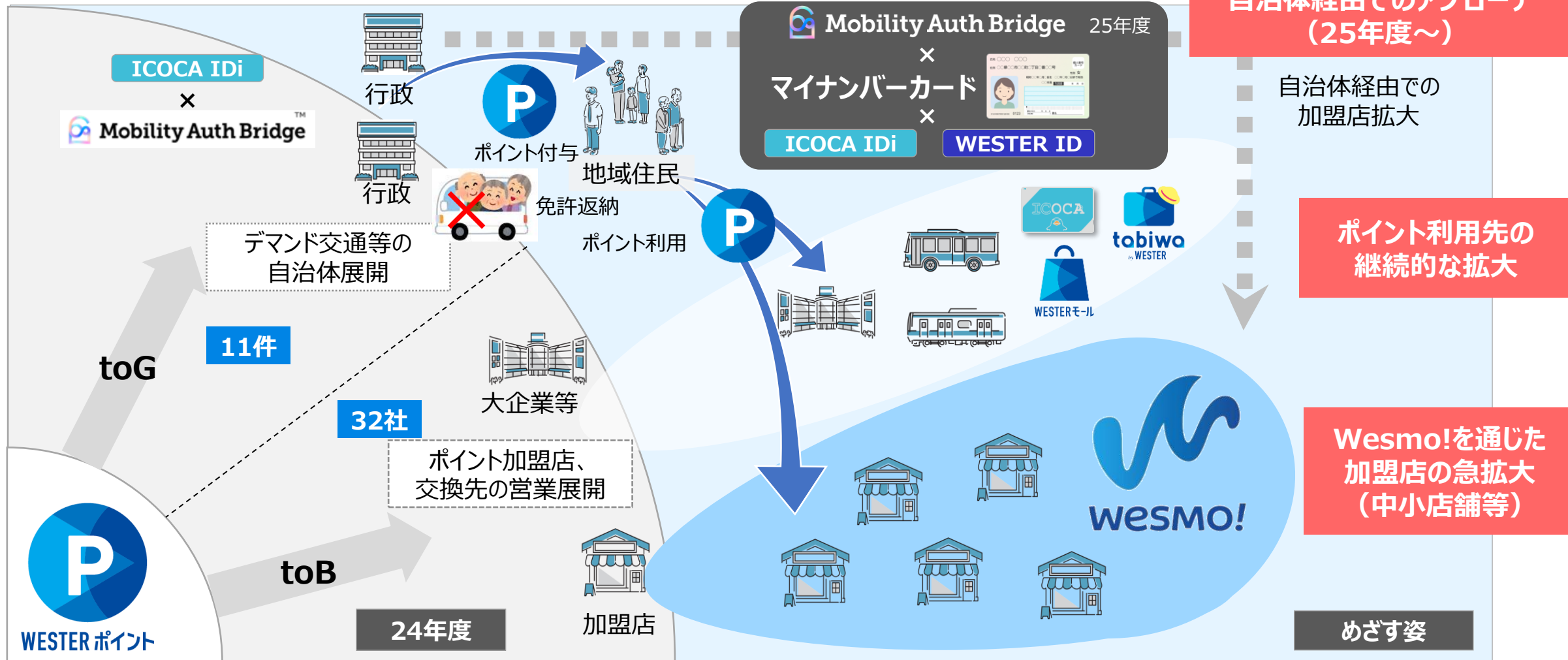
各種サービス利用の  
インセンティブとして  
WESTERポイントを付与

##### 対象

保険、引越し、  
動画サービス等

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### 潤滑油となるWESTERポイントの魅力向上



<p>ポイント外販 連携先</p>	<p>24年度 <b>32社</b></p>	<p>▶▶▶</p>	<p>Wesmo! 加盟店の急拡大 利用先のバリエーション拡大 マイナ連携による自治体接点強化</p>	<p>▶▶▶</p>	<p>30年度 <b>100社</b></p>
					<p>※Wesmo! 加盟店除く</p>

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出



## 個客接点の進化



2024年度IT最優秀賞 受賞

### 鉄道を中心とした移動の“不”を解消し、便利・おトク・楽しくするコンテンツの提供

- 移動の“不便・不満”を解消する機能を提供
- 鉄道移動には接点としてアプリが必須状態を構築

個客サービスへの飛躍

### 顧客志向に基づくパーソナライズ体験の提供

- 顧客情報を活用し、パーソナライズされたWESTER体験を提供

日常のプラットフォーム化

### 日常生活への拡張

- ID、Wesmo!連携でシームレスな日常生活サービス提供

#### 生成AIの活用

- 乗車区間を話すだけでe5489/EXなどきっぷの提案・シームレスな予約が出来る機能
- 駅や列車情報に関する回答



- 即時応答可の問合せチャットボット整備  
→電話・メールに加えてAIでも回答

#### リコメンド・リアルタイム



- リアルタイム遅延情報提供線区拡大



- 予約列車遅れ情報のプッシュ通知、2次交通リコメンド
- 予約導線でのトクトクきっぷのリコメンド
- マイ駅登録した駅係員からの情報発信



- 興味関心に合うポイント交換先発見
- 街のイベント情報の提案
- おすすめグルメの紹介・混雑表示

#### さらに便利・おトク



- モバイコSF利用によるポイント獲得
- 車両混雑度予測
- e5489UI改善・EX予約確認



- 現在地周辺のポイント加盟店舗の地図上表示
- ポイント付与や失効前のプッシュ通知
- 目的地周辺のクーポン提供



- ショッピング機能と駅での受け取り
- 薬の受け取り
- 健康目標達成によるリワード

実現ステップ

具体的  
打ち手

※赤字は  
FY25実施予定

### 3. 【役割その②】 WESTERワールドによるグループシナジー創出

#### 「心を動かす」WESTER体験



リアルタイム情報で安心！

携帯だけでお出かけ可能

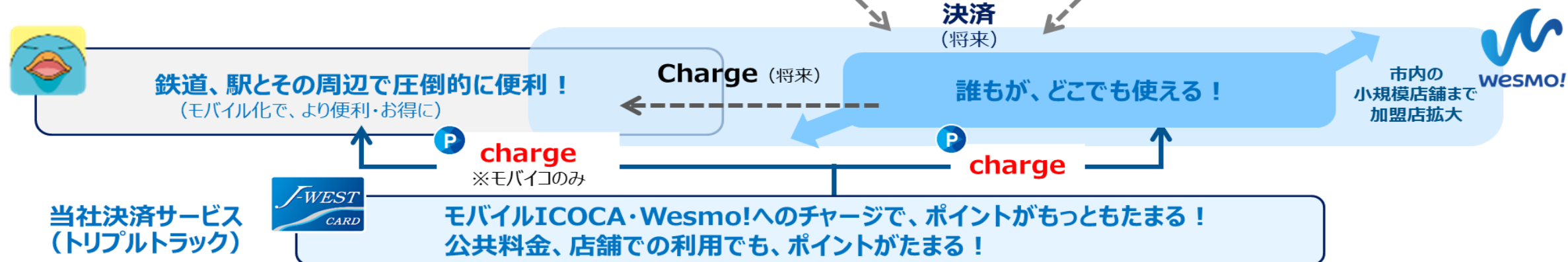
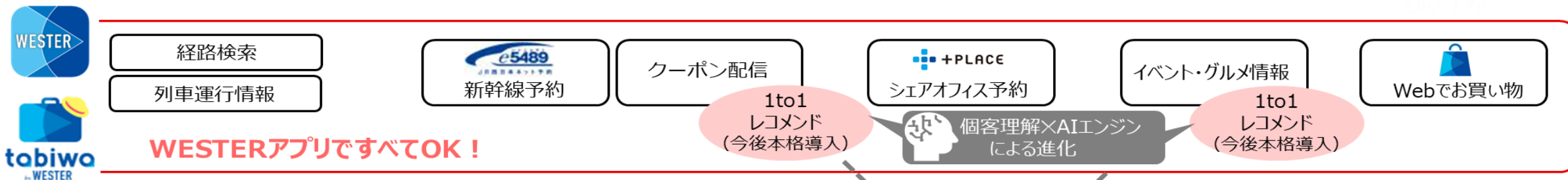
スムーズな経路検索  
⇒予約でロスなし！

ちょっと一息  
気分もup！

スキマ時間が  
作業時間に！

好みのお店で  
リフレッシュ！

自分へのご褒美を  
手ぶらで自宅に！



シナジーによる利益  
(推計値)

※各セグメント利益に含まれる

24年度見込

35億円

27年度

50億円

30年度

60~80億円

# Table of contents

0	これまでの振り返り
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割
2	役割 その① 鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その② WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③ <b>新たな事業の創出による 外部収益化</b>
5	役割 その④ 働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ

## 4. 【役割その③】新たな事業の創出による外部収益化

Wesmo!

～ 施策の背景・経緯 ～

### ● キャッシュレス決済額の推移

(単位：兆円)

		2017	2021	2022	2023
民間最終消費支出		303.3	292.0	308.5	322.4
キャッシュレス決済額		64.7	95.0	111.0	126.7
キャッシュレス決済比率		21.3%	32.5%	36.0%	39.3%
クレジット	決済額	58.4	81.0	93.8	105.7
	CL内比率	90.3%	85.3%	84.5%	83.4%
電子マネー	決済額	5.2	6.0	6.1	6.4
	CL内比率	8.0%	6.3%	5.5%	5.1%
コード決済	決済額	1.0	5.3	7.9	10.9
	CL内比率	1.5%	5.6%	7.1%	8.6%

✓ キャッシュレス決済市場は数少ない成長市場

政府目標：キャッシュレス決済率80%  
⇒達成の場合、250兆円市場へ

✓ 電子マネー決済額は伸長も、比率は低下  
(2022：コード決済とのシェア逆転)

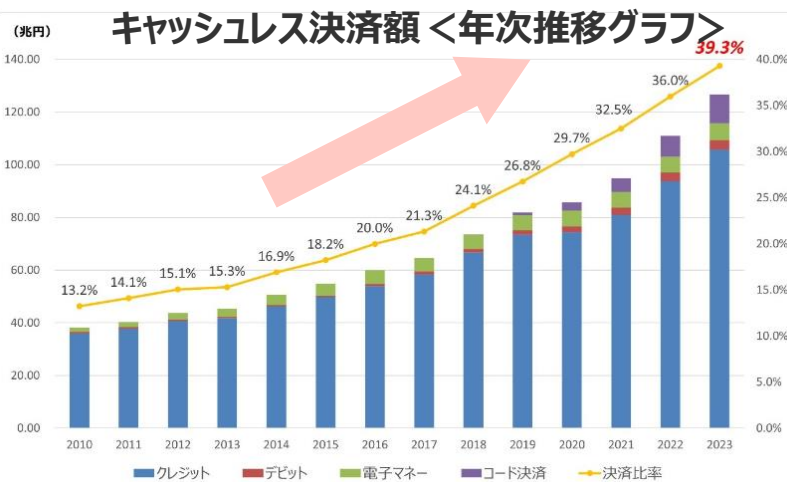
✓ コード決済は、誕生から約8年で急激な伸長  
(クレジットに次ぐ決済手段に成長)

<参考> 当社の決済事業

【出展】経済産業省  
キャッシュレス将来像の検討会 (2023.3)

J-WESTカード	決済額	0.24
	CL内比率	0.2%
ICOCA (電子マネー)	決済額	0.14
	CL内比率	0.1%

✓ 当社決済シェアは、現在約0.3%



### <参考> 他社コード決済と当社決済の比較

2023年度	ICOCA	J-WESTカード	PayPay
発行枚数/会員数	3,212万枚	99.5万人	6,304万人
加盟店数	交通系IC:189万店 ※うちICOCA加盟店 25万店	(カード会社加盟店：全世界) VISA・マスター：8,000万店 JCB：3,600万店	410万店
年間決済件数	2.5億件	—	約60億回

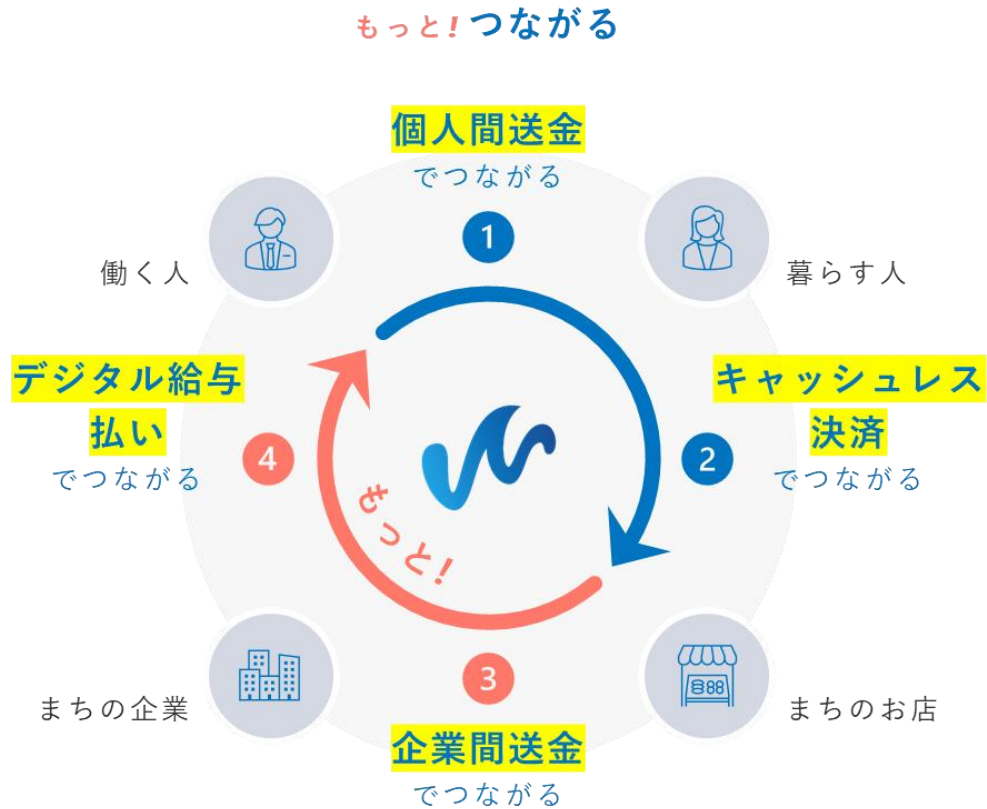
## 4. 【役割その③】 新たな事業の創出による外部収益化

Wesmo !

★鉄道事業者で初の第2種資金移動業登録

※ISMS取得に向けて準備中

人、まち、社会がもっと!つながり、もっと!便利に、あらゆる動きを活性化し、様々な場面で価値が生まれる世界を創ります



もっと!便利に

### BLUEタグ

専用のNFCタグに  
スマホをかざすだけで  
決済画面に遷移する  
もっと!スムーズな体験



## 4. 【役割その③】 新たな事業の創出による外部収益化

### Wesmo !

誰でも、どこでもWESTERポイントがたまる・つかえる、手軽なキャッシュレス決済に加え、お店や企業の資金繰りや送金コストの課題まで解決する、国内でも類を見ないサービスです

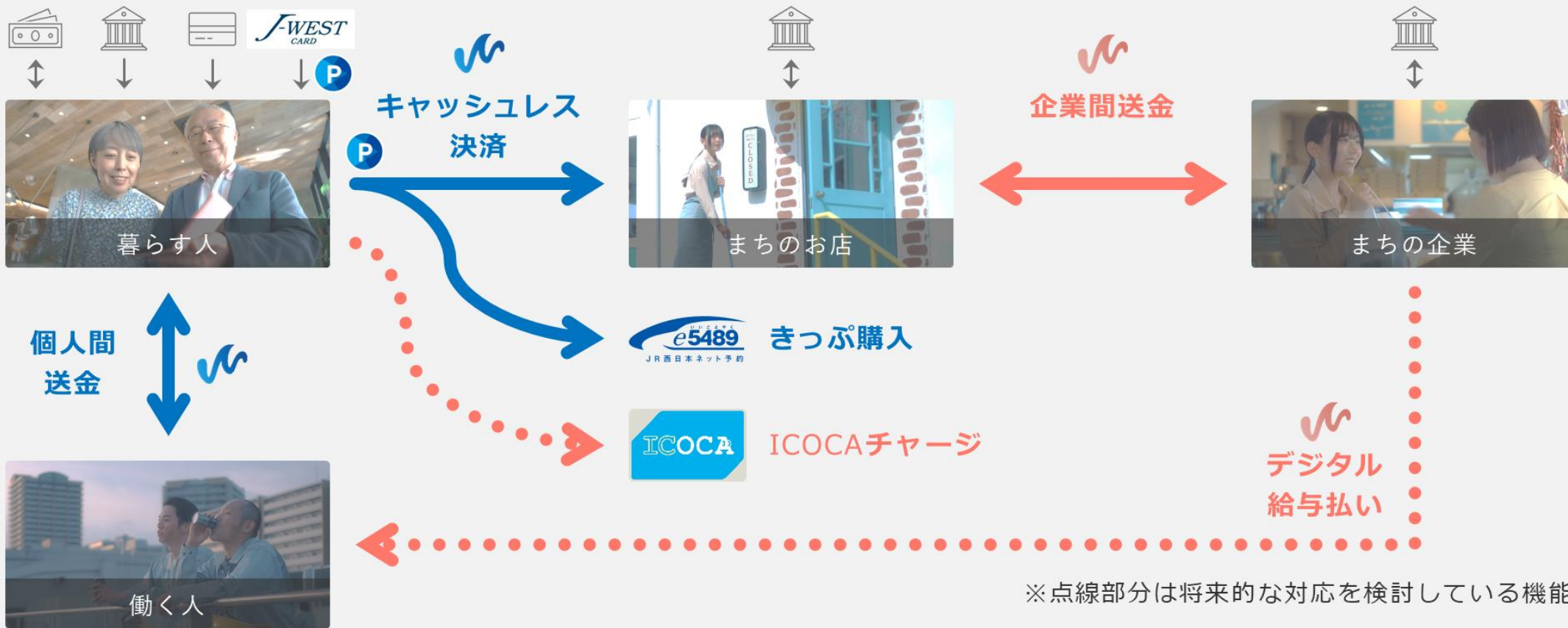


#### 4. 【役割その③】 新たな事業の創出による外部収益化

Wesmo !

～ Wesmo ! がめざす未来 ～

J-WESTカードやICOCAとも連携し、地域全体の経済を盛り上げるつながりや循環を創り出す、未来型のまちづくりに欠かせない社会インフラへの成長をめざします



決済取扱高

24年度見込

4,100億円

当社決済シェア：0.3%

J-WESTカード+ICOCA



30年度

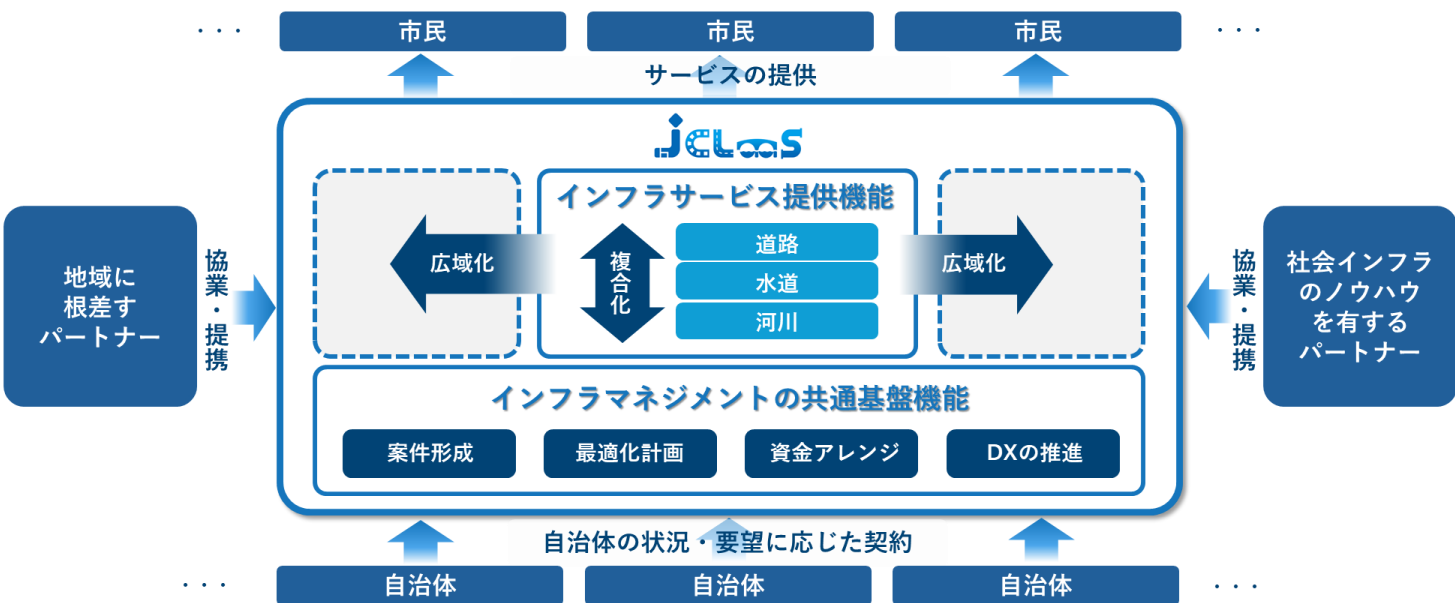
19,000億円

当社決済シェア：1.0%

Wesmo ! + J-WESTカード+ICOCA

#### 4. 【役割その③】 新たな事業の創出による外部収益化

### JCLaaS(総合インフラマネジメント事業)



#### TOPICS

- 国土交通省の委託事業※の採択を受け業務を開始。
- 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自治体として官民連携手法の導入を検討。
- 維持管理の効率化・高度化を図るアセットマネジメントスキームの具体化により、今後の実証実験・事業化を目指す。

※令和6年度 民間提案型官民連携モデリング事業

#### ～23年度

**立上期** 事業立上げ・市場探索

- ✓ 鉄道インフラを支えてきたノウハウ・経験の活用
- ✓ インフラ設備老朽化、技術者確保等の社会課題解決に挑む

(24年度見込 累計2件)

#### ～26年度

**確率期** 事業モデルの実証・実績づくり

- ✓ 上下水道、道路・橋梁等でモデルプロジェクトを案件化

#### 27年度～

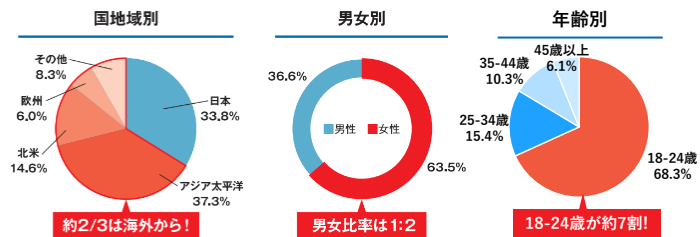
**成長期** 広域・複合モデルの展開

- ✓ 新たなインフラマネジメントモデルを構築
- ✓ 様々なパートナーと各地域でサービス提供

(30年度 累計100件)

# 4. 【役割その③】 新たな事業の創出による外部収益化

## バーチャル・ステーション(XR事業)



世界中から延べ2600万人以上が集う SNS型「バーチャル・ステーション」



バーチャル大阪駅  
Virtual OSAKA Station 4.u

- #コミュニケーションニーズ
- #UGC
- #国際性
- #ユーザーとのコラボ
- #企業/団体出展
- #対イバウンド

～25年度

空間創出・集客

- ✓ 多様な機能性と社会性を持つ“駅”をメタバース上に拡張・再現

## バーチャル・ステーション



“駅”をバーチャル上に再現・拡張した JR西日本グループの独自空間

地域の特徴とゲーム性を掛け合わせた エンタメ型「バーチャル・ステーション」



バーチャル広島駅  
Virtual HIROSHIMA Station

- #エンタメニーズ
- #ゲーミフィケーション
- #地域連携
- #企業/団体コラボ
- #イベント課金
- #アイテム課金

27年度～

マネタイズの多様化

- ✓ リアル経済（WESTERワールド）との本格融合

～26年度

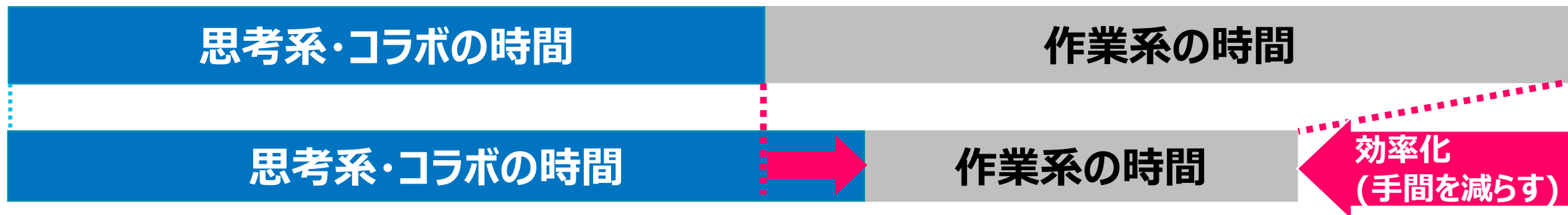
マネタイズの試行

- ✓ 利用ニーズに即した最適なXRプラットフォームとの連携

# Table of contents

0	これまでの振り返り	
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割	
2	役割 その①	鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その②	WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③	新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④	働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ	

価値の創出につながる働き方に向けて



社員が注力すべき事に集中して時間をさける  
共創を促す

Microsoft Teams

Power Platform

モチベーションと生産性の向上を同時に実現！

ワークデザインの全体像

Work Smile Project 1.0

土壌をつくり、まずはやってみる

Work Smile Project 2.0

成果を得る（生産性＋充実感）

“進化”を企業文化に



守り抜きたい文化  
成長させたい文化

2000人による



エバンジェリスト体制の整備

全員がデジタルを  
必須の仕事道具として味方にするべく

- WHY（価値の高い時間の使い方をするために）
- WHAT（3つの業務変革テーマを掲げて）
- HOW（エバンジェリストを核に活動）



市民開発者の発掘・育成

牽引する社員の育成と全社員の知悉度UP

- 開発者コミュニティ参加者 1,800名
- うちプロ開発者 600名
- 常用利用アプリ・フロー 3,200件



Office365導入を契機とした  
コミュニケーション変革



PCのモバイル化  
PC取替計画の前倒し



間接社員への携帯個人貸与  
現場社員への増備（M層）



現場社員へのiPad個人貸与  
による現場起点の変革



市民開発ツールの普及  
（PowerPlatform）



生成AIの試行的な活用  
（内製の汎用チャットボット等）



成果と期待感

コミュニケーション変革

DXの基礎体力が大きく向上

- ✓ 時間創出 16.9h/月 × 本社2,000人
- ✓ 変革実感率 50%
- ✓ O365ログイン率 96%

市民開発

現場起点の課題解決が次々と

- ✓ 時間創出 5,600h超/月  
（約2億円/年相当）
- ✓ 意欲あるプロ開発者が600名超

生成AI

間接を中心に活用への手応え

- ✓ 時間創出 5,300h/月  
（約2億円/年相当）
- ✓ Copilot の試行
- ✓ 系統業務への適用（MIRAIほか）

人づくり

環境整備

2021 - 2022

2023 - 2025



## 5. 【役割その④】働き方の変革とデジタル人財の育成

### 生成AIによる変革の加速

#### 主に間接全体の生産性向上

オフィスワークの超効率化・高度化

- 導入済み汎用生成AIチャットボットアプリを“全員が”100%以上使い倒せるように
- RAGやCopilot Studio等の検討
  - 平均時短 22.7分/1利用
  - 月間起動数 14,000回以上
  - 時間創出 5,300h/月 (約2億円/年相当)

#### 個別業務課題への適用

系統固有業務等を抜本的に業務プロセス変革

- 2023年度社内イベントをきっかけにしたヒーローアプリの本格実装
- 2024年度WSにより全部門・全システムで出したアイデアのPoC化 (2025年度以降実装予定)
  - 8件のPoCが進行中
  - 180件の提案の中から、約60件の具体化を検討中

#### 効率化

社内問合せに対応した  
チャットボットの展開(対応時間減)



契約書締結の社内ルールを教える

まずは、〇〇〇…

AI



#### 新たな価値の提供

ペルソナを生成し、新たな価値を提案

生成AI

生成



ペルソナ

仮想株主

仮想顧客

仮想競合他社

提案

斬新な施策の提案

収益UP

→WESTER・tabiwaのコンシエルジュ化など



#### AIがパートナーになる

AIを使い倒してレベルアップ

参加できなかった会議をサマライズして。

経営ダッシュボードから得たグラフについて〇〇の観点から洞察して。

業務のレベルアップ!

キャリアステップ・キャリアアップの道筋を示して。

エンゲージメント・モチベーションUP



#### 導入効果

25年度

- 間接部門の時間創出効果 10,000h/月 (約5億円/年相当)
- 個別業務課題解決 約30件 (本社内各部門1件以上)

50年度

労働力半減でも  
事業継続できる状態に貢献

## 5. 【役割その④】働き方の変革とデジタル人財の育成

### デジタル人財の確保・育成

2025目標人数

2024年度時点

高度DX人財  
400人

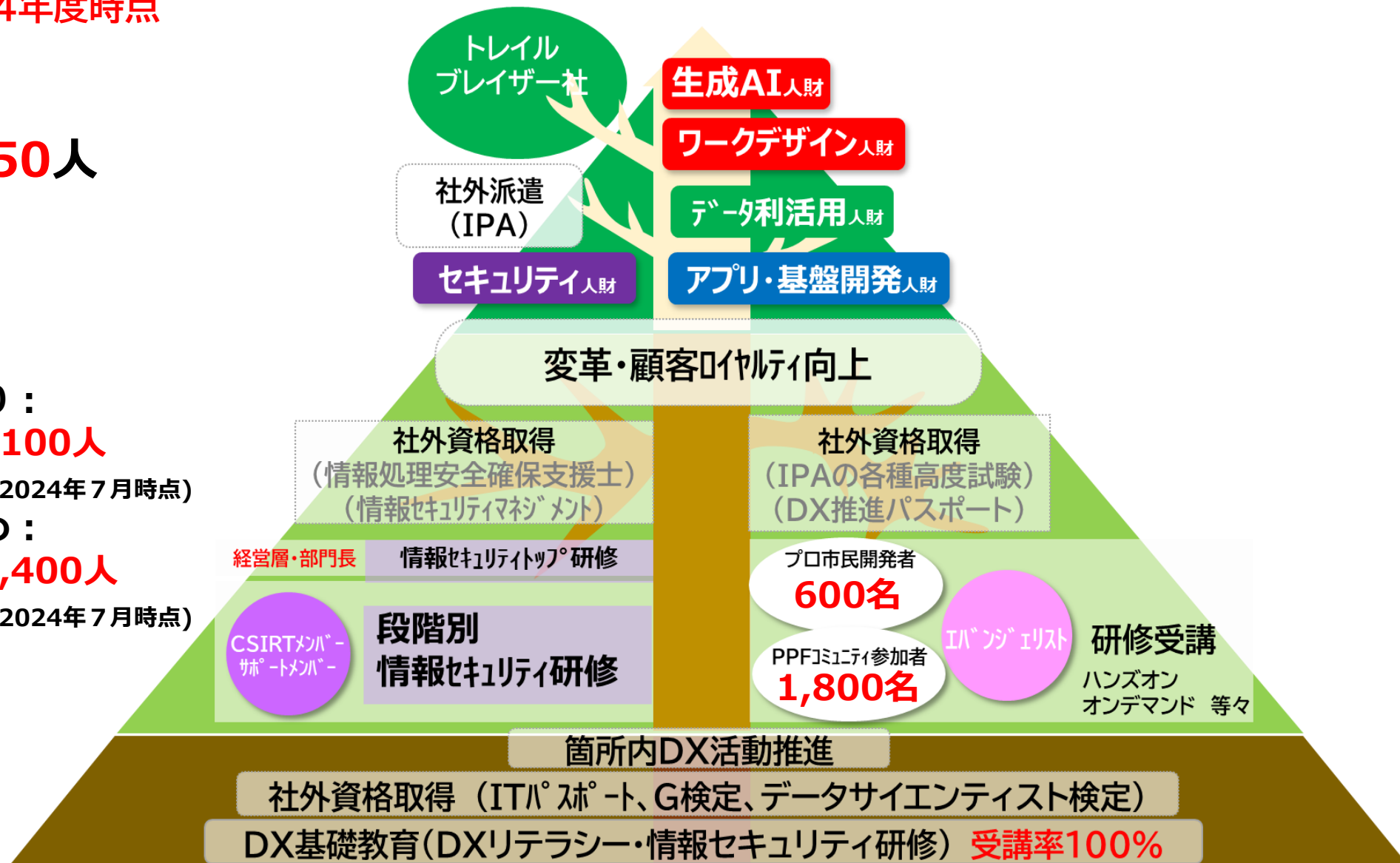
150人

DX推進  
キーパーソン

- ・ 守り : 5,100人 (2024年7月時点)
- ・ 攻め : 4,400人 (2024年7月時点)

守り : 4,000人  
攻め : 2,000人 ※単体

グループ°全社員  
45,000人



※DX推進キーパーソンは充足。高度DX人財の不足に関し、2025年度に重点的に育成等に取り組む。

デジタル人財の確保・育成

 DX認定 関西に本社を構える上場企業として7番目にDX認定取得（2021年6月～）



WESTERがIT最優秀賞を受賞、さらに当社社員のSuper SE100人衆への選出

Intentionally Blank

Intentionally Blank

IT最優秀賞

JR西日本公式アプリ「WESTER」の開発  
～心と未来を動かす“WESTER体験”の実現に向けて～



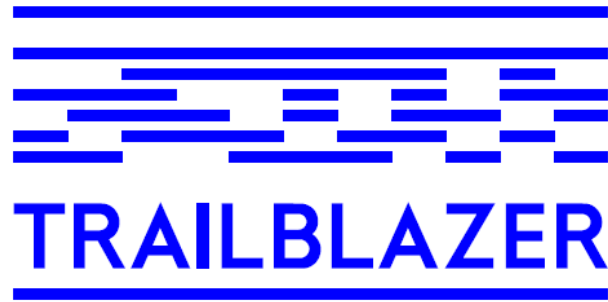
Super SE 100人衆

IT関連の実務家として卓越している人材  
という推薦を踏まえIT協会が選定

デジタル人財を着実に育成・社会からも評価

デジタル人財の確保・育成

事業共創をデジタルの力で加速させる新会社を設立、マーケティング・デジタル分野で伴走開始



↓  
PJベースで  
デジタル人財を  
アサイン



約1年で50名以上のデジタル人財を採用（コンサル、分析者、SE等）

Intentionally  
Blank

23.10.2 会社設立日



Intentionally  
Blank

24.10.2 設立1周年

◆進行中のプロジェクト◆

- グループ一体でのマーケティング能力向上
- WESTERポイントの活性化
- WESTERアプリのUX/UI改良
- Wesmo！ローンチに向けた戦略策定
- 内製開発に向けたロードマップ構築 等

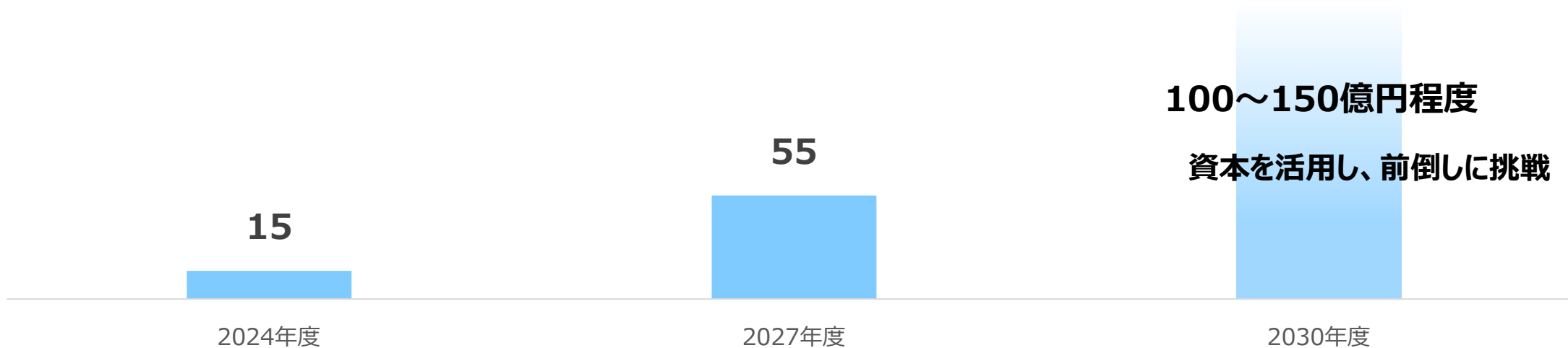
# Table of contents

0	これまでの振り返り	
1	グループデジタル戦略の 経営上の位置づけ・役割	
2	役割 その①	鉄道事業の構造改革と “よこてん”ソリューション化
3	役割 その②	WESTERワールドによる グループシナジー創出
4	役割 その③	新たな事業の創出による 外部収益化
5	役割 その④	働き方の変革と デジタル人財の育成
6	まとめ	

## 6. まとめ

### 利益目標

(億円)



### 設備投資

・ **2023~2027年度 5カ年 1,300億円** (新たな事業の創出における出資等の900億円を含む)

※他事業の基盤となる投資を含む

### KPI

KPI	2024.12末実績 ⇒ 年度末見込み	2025	2027	2030
WESTER会員数	971万人 ⇒ 1,000万人	1,100万人	1,300万人	さらなる 会員基盤の 拡大へ
アクティブ会員数 [’24追加]	329万人 ⇒ 350万人	400万人	500万人	
シナジー単価	- ⇒ +1,000円 ※23年のシナジー単価 (5,700円) から	-	-	

※各サービスの伸長についても、サブKPIとして社内モニタリング

# DX=CX

## Corporate Transformation



幹部から現場にいたるまであらゆる社員が、  
テクノロジーとデータを当たり前<sup>に</sup>活用し、濃密<sup>に</sup>つながり、  
常に<sup>に</sup>個客視点で行動し、変革を起こし、  
無限の可能性に挑戦します！！



もっとつながる。未来が動き出す。