

## 「中期経営計画2017」振り返り

グループ全体でのリスクマネジメント体制を整備しました。

- 成果**
  - JR西日本グループ全体のリスクマネジメントのしくみの整備  
(危機対策)災害対応備蓄品の配備、海外渡航危機管理のしくみの構築  
(コンプライアンス)企業倫理アンケートによるグループ各社の職場風土のモニタリング  
(情報セキュリティ)グループ横断インシデント対応組織の発足、BCP<sup>\*1</sup>強化のための新データセンターの構築
- 課題**
  - グループ各社における自律したリスクマネジメント体制の構築  
(危機対策)危機発生時の部門横断的対応、大規模災害時の拠点機能BCPのレベルアップ  
(コンプライアンス)個人情報保護や海外腐敗行為防止などへの対応  
(情報セキュリティ)グループ全体のセキュリティレベルの底上げ

## めざす未来

自然災害の激甚化、テロやサイバー攻撃等リスクの高まり、技術革新、事業のグローバル化など、私たちを取り巻く環境は急激に変化し、リスクは多様化しています。

加えて、昨今の相次ぐ企業不祥事を受け、企業活動の公正さや透明性が強く求められています。

私たちJR西日本グループは、これらの環境変化を捉え、社会からの要請を受け止め、取り巻くリスクを洗い出し、その管理と低減に向けPDCAを推進します。また、危機事象発生時の対応力を高めるため、対応訓練を継続します。

この弛まぬ営みこそが、ステークホルダーの皆様へ「笑顔」を提供し続けるための「経営基盤づくり」であると考えています。



推進責任者  
企業倫理・  
リスク統括部長  
板井 聡一郎

## 中計2017 Plan Do 経営上重要なリスクの抽出・低減 グループ体となった リスクマネジメントの推進

グループ各社において、経営幹部の主體的な関与のもと、経営上重要なリスク(重要リスク)を抽出し、その低減に取り組むという形でリスクマネジメントを展開しています。重要リスクの低減にあたっては、期中で監査または自主点検を実施し、その低減の取り組みの定点観測と軌道修正を行うことにより、実効性を高めています。なお、各社の実態に伴う固有のリスクのほか、実際に発生した過去の事件や事故、社会や同業他社の動向を踏まえ、適切な重要リスクの抽出に努めています。

### 私の考動

当社では、SC<sup>\*2</sup>会社として有事の際に初動から営業再開まで適切な対応ができるのが課題の一つです。

関係各部の協力を得て、地震や火災、食中毒発生などの重要な27項目のリスクについて、発生から営業再開までをステップに分けて、お客様、テナント、関係各部、協力会社がどのような役割や手順で動くのかを整理した「リスク管理マニュアル」を策定しました。

今後も、適宜マニュアルを改訂するとともに、リスクに対する感受性を高め、「お客様に安心してご利用いただける安全なSCづくり」に取り組んでまいります。



リスク管理マニュアル



株式会社 新大阪ステーションストア  
総務部長 佐々木 健二(左から2人目)

### 私の考動

大規模災害発生時に、対策本部の核となる役員が適切な判断を行うことは、被害の最小化や事業継続には必要不可欠です。役員を対象とした訓練の前例はなく、適切な初動対応や各対応班へ指示、判断など、訓練の目的を達成しうるシナリオ作成等の準備は困難でしたが、今回の経験により、対策本部の大方針の発信や各班のタイムライン作成など、適切な初動と事前の備えへの認識は大きく高まりました。今後も継続して訓練を行い、会社全体で危機管理能力向上に努めてまいります。



企業倫理・リスク統括部  
担当課長 新美 琢也

## 危機対策

### 中計2017 Plan Do 大規模災害BCPの実効性向上

#### Do 南海トラフ巨大地震を想定した訓練

巨大地震などの大規模災害が発生した場合、お客様や社員の命を守るとともに、二次災害などの被害の拡大を防止し、当社グループの社会的使命を果たすため、一刻も早い復旧に向けた計画を策定することが責務です。当社では、実践型訓練を行うことで、社員等が災害

発生時の具体的な対応をイメージしやすくする取り組みを進めています。また、社員等が初動対応から復旧計画まで万全を期した対応を行えるよう、BCPを策定しています。

### 役員向けシナリオ非提示型訓練の実施

当社では、南海トラフ巨大地震に備えた各種の取り組みを行っています。現業機関単位での訓練は数多く行っていますが、2017年に初めて役員向けシナリオ非提示型訓練を実施しました。訓練を行うことでマニュアル作成時に気づけなかったさまざまな課題を得ることができました。

今後も同様の訓練を継続実施し、課題を発見、解決するとともに、復旧作業の指揮を執る役員等をはじめとして対応能力のブラッシュアップを進めていきます。

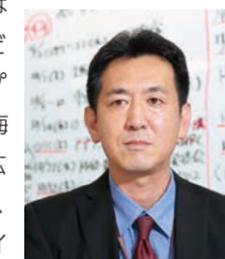


役員向けシナリオ非提示型訓練

### 社会の期待

JR西日本は、2012年から毎年、広域災害を対象とした「シナリオ非提示型訓練」を行っており、2017年からは社長をはじめとした役員を対象とした訓練を実施しています。2018年6月18日の大阪府北部地震では、同社は発災から5分後に危機対策本部を設置して対応にあたり、トレーニングの成果が初動対応に現れたものと思います。

同社は、鉄道事業をはじめ、ホテルや店舗など幅広い事業をグループで展開しています。南海トラフ地震などによる広域災害が予測される今、グループやサプライチェーンにおける危機対応能力のさらなる向上を期待しています。



関西大学  
社会安全学部・  
大学院社会安全研究科  
教授・博士(法学)  
高野 一彦 様

\*1 BCP(Business continuity planning) :災害などの緊急事態が発生した時に損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画  
\*2 SC(Shopping Center) :ショッピングセンター

2009年9月、福知山線列車事故に関する航空・鉄道事故調査委員会(当時)の調査の過程において、役員などが同委員会の委員の方々に対する情報漏えいの働きかけなどを行っていたという重大なコンプライアンス違反が判明しました。

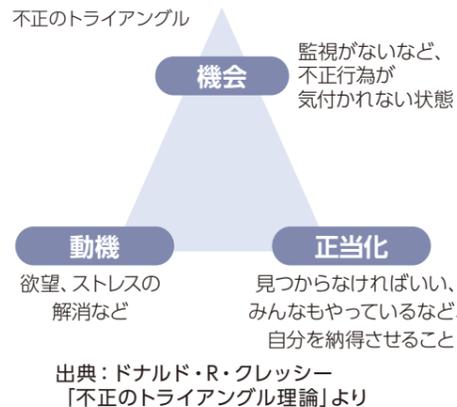
経営トップが関わった事態の重大性に鑑み、2009年12月、従来の役員倫理綱領の内容を見直し、社会的規範の遵守や違反行為に対する制止義務を含めた内容に改定しました。同時に制定した役員行動規範の浸透とあわせて、役員倫理意識の向上を図り、経営の透明性、公正性を確保することとしました。また、社員等への企業倫理教育・啓発活動を通して、引き続き企業倫理の向上に努めているところです。

中計2017 Plan **グループ一体となったコンプライアンス意識の向上**

Do **各職場における自律的な取り組みを支援**

各職場単位で、コンプライアンス違反の背景にあるとされる「機会」「動機」「正当化」の3つの要素を具体的な場面に当てはめて考えるディスカッションや啓発研修を実施しています。これら研修の教材はグループ会社にも共有し、連携してコンプライアンス意識の向上に努めています。

また、各職場が自律的にリスクを早期発見する仕組みを構築することを目指し、各職場で指定された企業倫理推進員を対象に、リスク発見の着眼点や不祥事発生メカニズムを理解する研修も実施しています。グループ会社も含めた社員を対象とした「企業倫理アンケート」の結果を定点観測することで、コンプライアンス意識や職場風土の状況を確認し、各職場での取り組みの検証や課題の抽出に役立てています。



**企業倫理アンケートで浮き彫りになった課題に対する自律的な改善の取り組み**

ホテルカンパニーでは、企業倫理アンケートの結果で浮き彫りになった課題に対応するため、「サービス残業の撲滅」「パワハラを無くす」をスローガンに掲げ、働き方改革に取り組んでいます。

ホテルカンパニーの全従業員を対象にした独自のアンケートを2017年8月に実施し、各ホテル・部門の課題を明確にしました。その結果を踏まえた説明会や研修などを開催するとともに、各ホテルでアクションプランに取り組んだのち、2018年3月に2度目のアンケートを実施して取り組みの進捗を確認するなど、社員一人ひとりの意識に届くよう工夫しながらPDCAサイクルを回すことで取り組みを深度化させています。

**私の考動**

企業倫理アンケートでの指摘を受けて、ホテルカンパニー全社を挙げて課題解決に取り組んできました。独自アンケートの結果を見ると改善方向に向かっているのは確かですが、全従業員に浸透していると胸を張れる状況ではないと考えています。現在の取り組みではまだ不十分であると認識し、今までは視点を変えたアクションプランやRPA\*1・IoT化などを通じた労働負荷の低減などに取り組み、社員が伸び伸びと活躍、成長できる環境づくりを目指していきます。



株式会社ジェイアール西日本ホテル開発 常務取締役 島田 正義

中計2017 Plan **コンプライアンスの確立に向けた牽制機能の強化**

Do **内部通報制度の浸透、活用の推進**

当社グループ社員から相談を受ける倫理相談室および社外相談窓口を設け、内部通報体制を整えています(匿名受付可)。寄せられた相談に対しては事実関係を調査し、再発防止に努めています。また、JR西日本グループに継続的に物品や役務などを提供いただいている取引先企業で働く方を対象に、専用の公益通報窓口を設けています。

\*1 RPA: Robotic Process Automation。ソフトウェアロボットによるプロセス自動化

中計2017 Plan **JR西日本グループ全体のセキュリティレベルの向上**

Do **情報セキュリティ意識の醸成・インシデント対応訓練の実施**

インシデント対応・情報連携組織「JR西日本グループCSIRT (JRW-CSIRT)」を通して、情報セキュリティ意識の醸成、危機対応能力の向上に取り組んでいます。当社では、標的型攻撃メール訓練や、行政機関と連携した重要インフラ向け訓練への参画、社内端末の監視基盤強化など、マネジメント面・技術面で対策を進めています。また、グループ会社に対してはセキュリティ担当者向けに集合研修を実施し、インシデント対応時の能力向上を図っています。



グループ会社向け集合研修

Check

グループ各社ともリスクマネジメント体制が確立され、リスク低減の取り組みが進みつつあります。今後は、リスク事象発生時における初動対応を含め、一層のレベルアップに努めていきます。

**危機対策**

訓練の実施により、グループ全体でのリスクマネジメントへの感度は向上してきましたが、具体的な事業継続に関する取り組みについては、引き続き課題があります。

また、テロ対策の準備については、国や同業他社と連携し、必要なハード、ソフト対策を検討の上、着実に実行していきます。

**コンプライアンス**

「企業倫理アンケート」により組織風土を検証していますが、今後は検証結果をもとに、各職場がコンプライアンス違反の予兆を把握し、自律的に予防策をとることが重要です。また、顕在化しているリスクへの対応だけでなく、社会や経営環境の変化にあわせて、必要な情報収集と迅速な対応が必要だと認識しています。

**情報セキュリティ**

前中期経営計画の期間では、BCP対策として新データセンターを稼働させ、自然災害によるシステムダウンのリスク低減を行いました。また、サイバーセキュリティ対策では、JRW-CSIRTや社員教育により、危機対応能力の向上を推進しましたが、高度化するサイバー攻撃へ更なる対応の充実が必要です。

Action

**今後も継続的に取り組みを進めます**

各部門、各グループ会社の経営マネジメントにリスクマネジメントの概念が組み込まれていることや、組織風土上の課題を認識、改善し、新たなコンプライアンスリスクに対して適切に対応しながら必要な対策を講じることができるよう、着実に以下の取り組みを進めてまいります。

**危機対策**

- ・各種訓練を通じた有事初動体制の強化
- ・大規模災害を想定したBCPの整備・運用
- ・G20サミットや東京オリンピック・パラリンピックなど大規模イベントを見据えたテロ対策の準備・実行

**コンプライアンス**

- ・組織風土の検証にかかわる各職場へのフィードバック方法の見直しと自律的な職場マネジメントの促進
- ・新たなコンプライアンスリスクの発見と迅速な対応に向けた、社会の変化や海外法令等に関する情報収集と対応

**情報セキュリティ**

- ・JRW-CSIRTによる危機対応能力の更なる向上
- ・IT部門が運営するシェアードサービスのグループ会社展開による、グループ全体の情報セキュリティレベル向上