

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

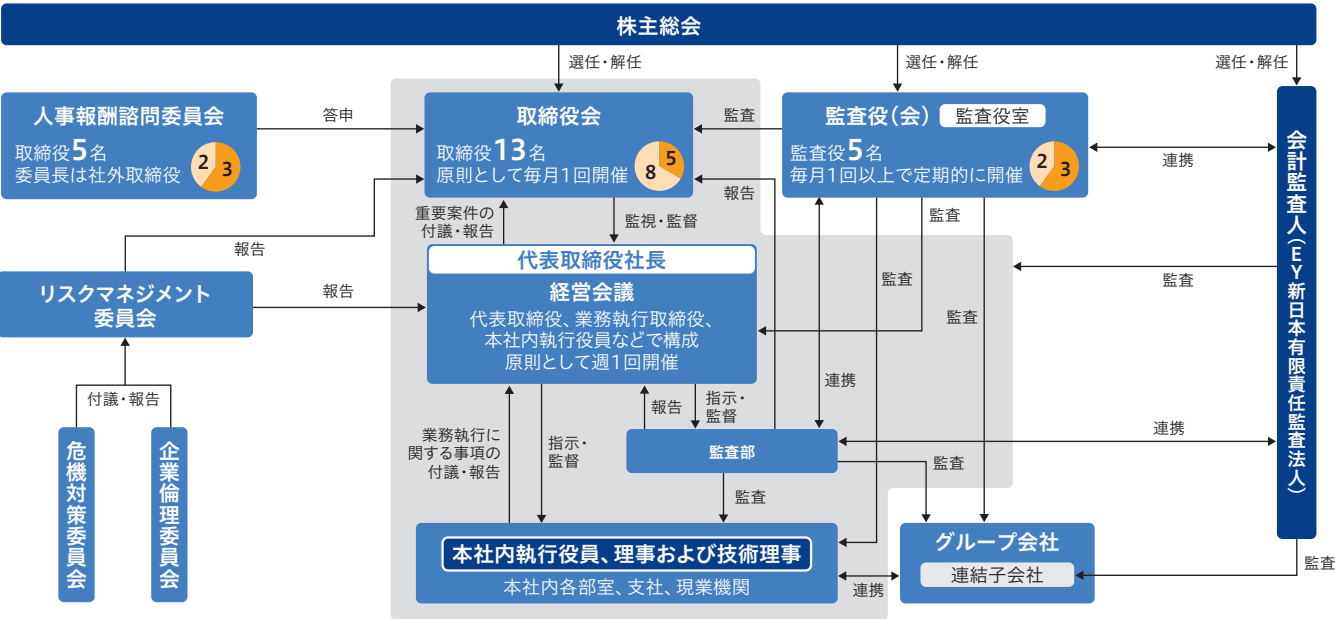
▶ **コーポレート・ガバナンス** <https://www.westjr.co.jp/company/ir/policy/governance/>

▶ **コーポレート・ガバナンスに関する報告書** <https://www.westjr.co.jp/company/ir/policy/governance/pdf/report.pdf>

▶ **有価証券報告書(「役員の報酬等」)** https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/pdf/report34_04.pdf

JR西日本のコーポレート・ガバナンスの特長

- 監査役設置会社を採用し、取締役13名のうち、5名が独立社外取締役
- 執行役員制度などの導入により、意思決定や業務執行を迅速化
- 監査役は、監査役会で策定した方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。支社・直接部門への往査の同行も含め、社外取締役との連携を強化
- 取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時、適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進



(注1) 円グラフは各会の構成メンバーの属性。数字は人数。色分けは右記のとおり ● 社外役員／社外委員 ● 社内役員／社内委員
(注2) ■ 会計監査人による監査の対象範囲

取締役／取締役会

コロナ禍において未曾有の経営危機に直面し、当社事業の収益、コスト双方の構造改革が求められる中、この危機を克服するため、グループ全体の経営資源を一元的に統括し、速やかに資源配分を行うべく、2021年6月に取締役会の体制を見直しました。具体的には、トップマネジメント体制として、社長を取締役会議長とし、会長、副会長を置かない体制とするとともに、取締役会のスリム化を図り、取締役は15名(社内10名、社外5名)から13名(社内8名、社外5名)としました。

今後も「JR西日本グループ中期経営計画 2022」に掲げる取り組みを迅速かつ効果的に実行し、コロナ禍からの変革・復興を着実に進めるため、意思決定の迅速化と業務執行機能の強化をさらに推し進めます。

執行役員・理事

取締役会の体制の見直しとともに、経営責任を担う「執行役員」の位置づけを明確化し、執行役員に準ずる位置づけで業務執行責任を負う役職として「理事」を新設しました。執行役員についてはグループ全体の意思決定にかかわる部門の長を中心に選任し、理事については個別の部門・分野の業務執行責任者として選任することとし、それぞれの分野での成果の最大化を通じて、鉄道をはじめとする各事業ならびにグループ全体の企業価値向上の役割を担います。また、特に優れた技術人材に対応する「技術理事」の制度は引き続き存置しています。

理事の新設に伴い、執行役員は35名から12名に変更し、理事は22名としました。

取締役会の評価および実効性向上に向けた取り組み

当社取締役会は、当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、経営陣の適切なリスクテイクのための環境整備を行うとともに、実効性の高い監視・監督を行うなどの責務を果たしています。

具体的には、企業理念・経営ビジョンの実現に向け、中長期的な経営の方向性や戦略などについて議論を積み重ねるとともに、重要な各施策などについて、中長期視点に立ったリスクおよびリターンの評価を行い、適時、適切に意思決定しています。また、取締役の業務執行状況などについて、適時、適切に報告を受けています。

さらに、取締役会の実効性の維持と向上のため、社外役員への情報伝達体制の整備、取締役会における議論内容の社内共有化、取締役会のあり方や運営に係る全取締役・監査役へのアンケートおよびその結果をもとにしたディスカッションなどを実施しています。これらアンケート・ディスカッションの結果においても、昨今の経営環境の劇的な変化なども踏まえ、当社グループの変革・復興に向け、取締役会で十分な議論が行われたことを確認しています。

これらのことから、当社取締役会は有効に機能していると評価しています。

人事報酬諮問委員会の設置

当社は、役員の人事および報酬などに係る客観性、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います。

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、客観的かつ公正な観点から役員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います。2020年度は全委員出席のもと、9回の委員会を開催しました。

本委員会では、代表取締役などの選定、選任方針や基準、

基本報酬と業績評価報酬のあり方といった取締役会からの諮問事項についての審議が行われ、社外取締役をはじめとする各委員から活発に質疑や意見表明がなされています。

経営幹部の意思決定や行動は企業経営を左右するものであり、経営幹部の人事や報酬は中長期的な企業価値向上のためのコーポレート・ガバナンス強化の重要な要素であるとの認識のもと、その客観性、公正性および信頼性の向上に向け、本委員会の審議の充実に引き続き取り組んでいきます。

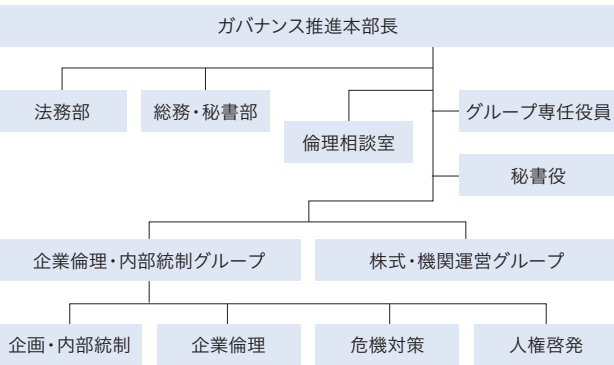
ガバナンス推進本部の設置

当社は、会社法や「コーポレートガバナンス・コード」の改訂などガバナンスを巡る環境変化に適切に対応するため、2021年6月、グループガバナンスの充実・強化に向け、旧企業倫理・リスク統括部、旧総務部が担っていた内部統制およびガバナンス推進機能を一元化し、「ガバナンス推進本部」を設置しました。

同本部には、内部統制・リスクマネジメントの充実・強化などを担う「企業倫理・内部統制グループ」と、株式事務および株主総会、取締役会の運営を担う「株式・機関運営グループ」を並置するとともに、当社社外取締役への情報伝達、サポートなどを担う「秘書役」を設置し、それぞれが連携して業務を遂行しています。また、内部通報窓口として独立性が担保された「倫理相談室」を設置しています。さらに、同本部の社員が専属的に

グループ会社の非常勤役員に就任してグループ会社に対する支援・コンサルティングなどを実施する「グループ専任役員」を導入し、グループ全体でのガバナンス強化を図っています。

■ ガバナンス推進本部



価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

社外監査役からのメッセージ

当社は、監査役設置会社として、社外監査役3名を含む監査役5名それぞれによる適切な監査を受けることで、経営の透明性・公正性を確保しています。

社外監査役については、幅広い見識・専門的な知識を当社グループの監査に反映するため、法律、会計、企業経営および行政運営というさまざまな分野において豊富な経験を有する人材を選任しています。当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化を支える3名の社外監査役に、現状の課題や今後の展望などについてお話を聞きました。

仕組みを整備しても動かすのは「人」

30年以上、司法の世界に身を置いたのち、昨年6月に当社監査役に就任しました。就任後、率直に感じたのは、グループ全体で自分のこととして安全やサービスの向上に取り組んでいることです。経営トップも、現場の社員もそれぞれが何をすべきかを考え、会社として仕組みを作り、日々発生する事象にあわせて更新しています。また、支社や現場を訪ねる中で、「相互理解と敬意・共感」という言葉に接する機会があり、企業風土の基礎になるものと感じました。

しかしながら、鉄道事業と創造事業がグループとしての力を発揮し、相乗効果を生み出していくには、まだ途上であると感じています。また、性別を問わず共同して働きやすい設備や制度も整備が進み、各事業や各現場では多数の女性社員が活躍していますが、管理職、経営層への登用と育成にはさらに取り組む必要があると思います。

リスクマネジメントやコンプライアンスの実現など、コーポレート・ガバナンスについても、当社グループでは、きちんと整備・運用されていますが、動かすのはやはり人です。その意味でも、「相互理解と敬意・共感」、現場を重視する姿勢が今後もより深く浸透していくことが大事だと感じています。



社外監査役（常勤）
小倉 真樹

1990年弁護士登録。
2007年裁判官任官後、
大阪高等裁判所判事などを
歴任（2020年退官）。
2020年当社監査役就任。

変化への対応に向けて

コロナ禍の中で、当社グループは、安全を確保しつつ、変化に対応し、構造改革を実現しなければならない状況にあります。そのような中において、当社取締役会は、「決議事項」「報告事項」に加え、重要な案件を議論するために「協議事項」を設けるとともに、資料における論点の明確化や議案の事前説明など、充実した運営がなされていると感じます。

時間の制約やコロナ禍という事情もありますが、取締役会においても、ITを活用した議論の前提となる事実確認の効率化など、さらなる実効性向上の余地もあると思われます。また、監査においても、三現主義、すなわち「現場、現物、現実」を重視する取り組みを、ITも活用しつつ、充実させていく必要があると考えています。

「根拠」「道理」「現実」を踏まえ、ステークホルダーの利益につながる建設的な意見の発信に努めたい

独立社外の常勤監査役の立場として、持続的な企業価値向上を実現し、法令などに基づき健全に事業を運営しているかなど、事実に基づく建設的な意見を分かりやすく発信することが重要と考えています。

そのため、当社グループの常識にとらわれず、自身の経験・知見や他の社外役員との意見交換に基づく客観的な観点に立つことを心掛けるとともに、現場から本社、グループ各社に至るまで、あらゆる情報を監査以外の方法でも積極的に入手し、確認するようにしています。

私は、司法界において、個別事件の解決だけでなく、利用者のための司法制度改革にも取り組みました。基本としたのは、「根拠」「道理」「現実」の3つの考えです。当社においても、これらの考えを踏まえ、中長期的な観点から、お客様、地域の皆様、株主、社員などステークホルダーの利益になるような建設的な意見の発信に努めます。

「健全な懐疑心」で、財務・会計を中心に発言

当社取締役会は、10年前に私が就任した当時から、既に活発に議論がなされており、特に最近では中長期的案件や重要案件については数次にわたって議論の機会が設けられるなど、より丁寧に運営されていると感じています。

私自身は財務・会計の知見を有する者としての役割が期待されていると認識しており、「健全な懐疑心」など、公認会計士の倫理規則のポイントを常に念頭に置いて行動しています。

その上で、取締役会では、定量的、定数的な側面から発言するようにしており、特に財務や会計におけるインパクトについて深く認識を共有すべきと感じる場合には、その指摘や確認を必ず行います。

また、取締役会や監査役会以外では、会計監査人との意見交換や財務部の決算説明など、かつては非常勤監査役が同席していなかった場にも、私からお願いをして、出席するようにしました。ただし、自分の守備範囲を過度に狭くとらえることなく、適切なリスクテイクを支える環境整備に貢献することも役割だと考えています。



社外監査役
狹間 恵三子

1982年サントリー株式会社入社。
その後、財団法人大阪観光コンベンション協会情報発信担当部長、堺市副市長を経て、2020年大阪商業大学公共学部教授。
同年当社監査役に就任。
専門は都市政策、地域経済論。

風通しの良い風土づくりを大切に

当社監査役就任後に、いくつかの現場を訪問し、コロナ禍でお客様が減っている状況でも、社員一人ひとりが規律正しく、士気を落とさずに安全・サービスの向上に取り組んでいる姿を目の当たりにしました。その基盤となる風通しの良い風土づくりに、今後も力を入れていただきたいと思います。

会社、組織を作るのは人で、その将来を作るのもやはり人です。自分の職務に真摯に向き合っている社員を大切にするとともに、一人ひとりが生き生きと働ける企業であってほしいと強く感じています。

社会的視点とともにさらに知見を深める

私の役割は、当社グループがインフラ企業として担う社会的責任

社外監査役
勝木 保美

1977年公認会計士登録。
朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）専務理事を経て、2010年勝木公認会計士事務所設立。
2011年当社監査役就任。



3つのディフェンスラインをつながりとして
モニタリングすることが重要

コーポレート・ガバナンス強化には、ガバナンス、内部統制、リスクマネジメントを一つのつながりとして全体把握する必要があります。それらをガードする3つのディフェンスライン、すなわち、第1の現業部門の管理、第2の間接部門による管理、第3の内部監査部門の各機能をモニタリングして、大局感を持つことが非常に大事だと思います。この3つのラインがどう役割を果たしているのか、きちんと機能しているのか、監査役として、今後もしっかり見ていきたいと考えています。

と今後の変化を念頭に置きながら、企業や行政での経験をもとにした社会的視点を監査に活かしていくことだと考えています。

取締役会では、社外役員がそれぞれの経験や専門に基づいて率直に意見を述べており、「協議事項」など、早期の検討段階から議論を積み重ねる仕組みも整っています。メリット・デメリットを含め、取締役会に至るまでの議論過程が情報提供されていることが非常に重要であり、私自身もそのような視点で資料を確認しています。就任して1年が経ちましたが、今後は、会計監査人や内部監査部門との連携や、グループ全体でのガバナンス向上に一層力を入れていく必要があると考えています。

私たちににとって一番大事なことは、
すべてのステークホルダーからの「信認」

厳しい経営環境にありますが、ステークホルダーと一緒に企業価値を高めていくことが重要であり、ESGやSDGsという大きな視点を大切にするとともに、お客様や地域を含めた、すべてのステークホルダーからの「信認」を得ることが必要と考えます。そのためにどうするのが、いわばコーポレート・ガバナンス強化の取り組みであり、監査の際にも「信認」を醸成できているかという点をしっかり見るようにしています。

また、将来における当社グループのあり方、果たせる役割なども俯瞰的に考えることが必要です。社外監査役であるからこそ、そのような視点から投げかけをしてみたいと思います。