

コーポレート・ガバナンス

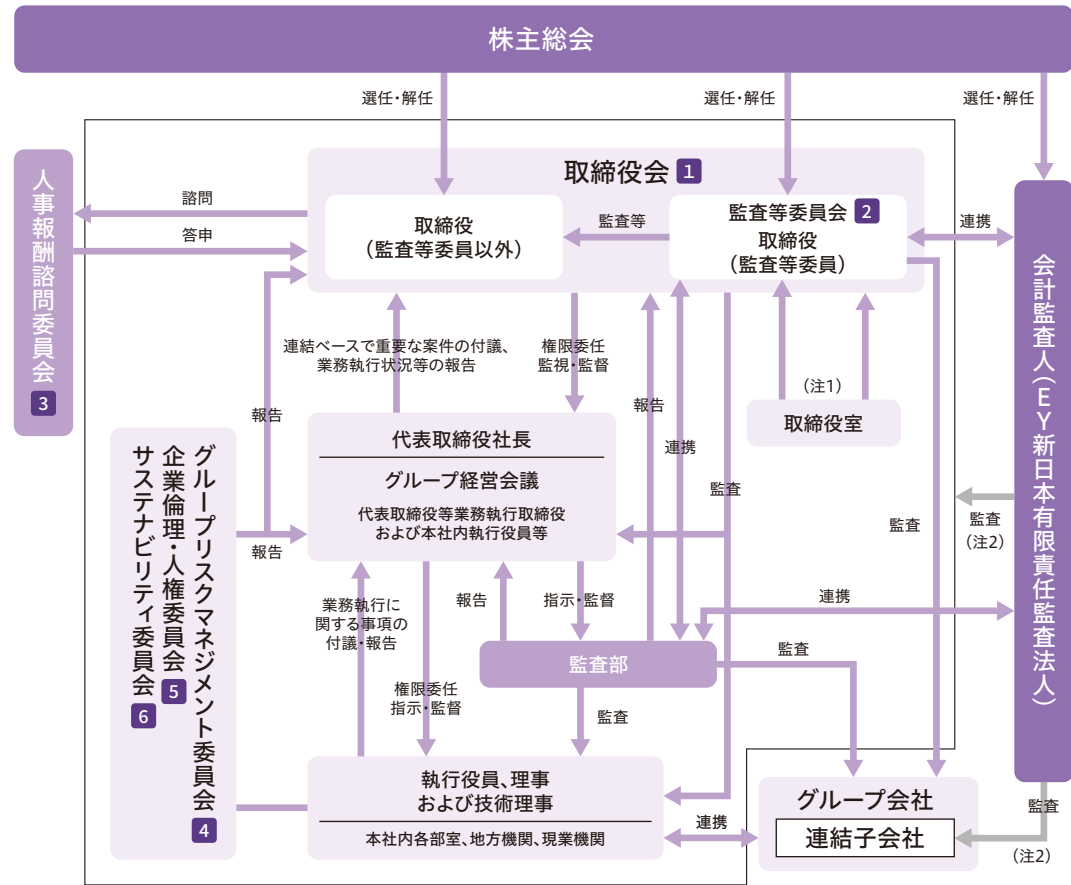
コーポレート・ガバナンスに関するJR西日本グループの考え方

当社グループは、これまで安全で豊かな社会づくりに貢献できるよう努力を積み重ねてきました。安全を基盤に、インフラサービスを提供し、多くのお客様との接点や、地域とのつながりを持つ当社グループは、社会の課題に向き合い、「つながりを進化させる」ことで、未来の社会づくりに貢献する役割を果たすことができると考えています。こうしためざす姿を「私たちの志」とし、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出していきます。

当社においても、「私たちの志」、「企業理念」および「安全憲章」のもと、鉄道の安全性向上に向けた不断の取り組みを積み重ねるとともに、企業の社会的責任を遂行し、持続的な発展を図っていきます。

それらを実現するため、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨および当社の事業の特性を踏まえつつ、中長期的視点に立った経営を行うとともに、株主をはじめとした各ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築をめざしていきます。また、経営の透明性、健全性および効率性を高める観点から、企業倫理の確立、経営の監視・監督機能の充実ならびに迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るための体制を整備し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます。

当社のコーポレート・ガバナンスの体制



注1 取締役会および監査等委員会の職務を補助する組織として取締役室を設置し、業務執行取締役等からの独立性が確保された専任の補助使用人を配置
注2 □は、会計監査人による監査の対象範囲

1 取締役会

取締役会は、迅速な意思決定および機動的な業務執行を図るため、業務執行取締役へ意思決定権限を大幅に委任しつつ、経営上の重点戦略、事業ポートフォリオの方向性、サステナビリティに関する機会・リスクなど、中長期的な企業価値向上のための諸課題に関する議論および協議を重点的に行うとともに、適時、適切な意思決定を必要により行っております。

また、会社法に定める内部統制システムの「基本方針」や、これに基づき各取締役の責任や具体的な取り組みの責任体制を明確化・体系化した「内部統制管理規程」を策定したうえで、「基本方針」に記載の各項目について取締役会にて毎年運用状況をモニタリングすることで、内部統制システムの実効性を高めています。

加えて、安全、企業倫理に関する事項を含む個別の業務執行状況等についても、適時、適切に報告を受けることにより、取締役会のモニタリング機能の強化を図っております。

- ▶ 2024年度取締役会における議論・協議の概要、社外取締役の主な意見については P97
- ▶ 取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組みについては P99

2 監査等委員会

監査等委員会は、監査方針、監査計画を策定し、それらに基づき取締役会など重要な会議に出席し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)および使用人などからその職務の執行状況、内部統制システムの構築および運用について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなど、取締役の職務の執行を監査するとともに、必要な助言・勧告などを行っております。また、会計監査人や内部監査部門などとも定期的に情報交換を実施するなどの方法で連携に努めています。

2024年度は、『「私たちの志」』『長期ビジョン2032』『中期経営計画2025アップデート』の浸透、進捗、「安全性の向上」、「必要な人材確保育成およびワークエンゲージメント向上・活躍実現への取り組み」および「各層のコンプライアンス遵守のための具体的制度と運用状況」を重点監査項目として監査を実施しました。

- ▶ 監査等委員による特別座談会については P101

3 人事報酬諮問委員会

当社は、役員等の人事および報酬等に係る客観性、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おります。

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、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公

正な観点から、役員等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おります。具体的には、取締役会の構成およびその多様性、取締役などに期待されるスキル、取締役などの選定および解任の方針・基準、取締役などの報酬の方針・基準などの審議を行っております。また、後継者計画については、内容の充実に向けた議論を行っております。

- ▶ 役員報酬については P98

4 グループリスクマネジメント委員会

当社は、当社およびグループ会社の経営における重要なリスクを一元的に管理する仕組みであるグループリスクマネジメントシステムを構築・運用し、健全なグループ経営を推進することを目的として、グループリスクマネジメント委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役、重要なリスクを報告し、同リスクを管理するリスク管理者、常勤監査等委員、監査部長、大学教授などの社外の有識者などで構成し、原則年2回開催し、重要なリスクの管理状況や特に留意すべき当社グループのリスクへの対応などについて審議・評価を行っております。

- ▶ グループリスクマネジメントに関する取り組みについては P106

5 企業倫理・人権委員会

当社は、当社グループにおける重大な不祥事の発生を未然防止するとともに、不祥事の兆候が早期発見・対処される自浄作用の働く組織風土を築くことを目的として、企業倫理・人権委員会を設置しております。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役、当社グループのコンプライアンス推進に関して特に重要な部門の長、常勤監査等委員、監査部長、弁護士などの社外有識者などで構成し、原則年2回開催し、法令等の遵守や人権に関する経営上重大な事項などについての審議・評価を行っております。

- ▶ 企業倫理・人権に関する取り組みについては P109

6 サステナビリティ委員会

当社は、サステナビリティに係るリスクや機会、取り組みなどを審議するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。

本委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催し、サステナビリティ経営に係るマテリアリティの特定およびモニタリング、情報開示の検討などを行っております。

- ▶ サステナビリティ推進体制については P20

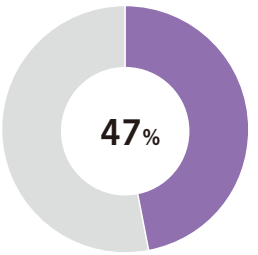
コーポレート・ガバナンス



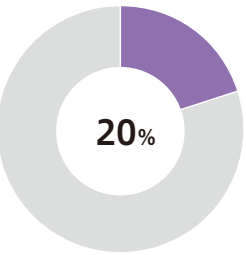
役員一覧

氏名	当社における役位	重要な兼職等	取締役在任年数	取締役会 出席回数 (2024年度)	監査等委員会 出席回数 (2024年度)	人事報酬 諮問委員会 出席回数 (2024年度)
1 長谷川 一明	代表取締役会長 (取締役会議長)	—	13年	15/15回	—	10/10回
2 野崎 治子	独立社外取締役	元株式会社堀場製作所 ジュニアコーポレートオフィサー 京都大学理事、積水化学工業株式会社 社外取締役	5年	15/15回	—	10/10回
3 飯野 健司	独立社外取締役	元三井不動産株式会社 常務取締役常務執行役員 日本ビルファンド投資法人 執行役員	3年	15/15回	—	—
4 宮部 義幸	独立社外取締役	元パナソニック ホールディングス株式会社 取締役副社長執行役員東京代表	3年	15/15回	—	7/7回
5 金井 豊	独立社外取締役	北陸電力株式会社 代表取締役会長	2025年6月就任	—	—	—
6 倉坂 昇治	代表取締役社長 兼執行役員	—	7年	15/15回	—	10/10回
7 春名 幸一	代表取締役副社長 兼執行役員	—	1年	11/11回	—	—
8 井上 啓	代表取締役副社長 兼執行役員	—	1年	11/11回	—	—
9 奥田 英雄	取締役兼専務執行役員	—	3年	15/15回	—	—
10 梅谷 泰郎	取締役兼専務執行役員	—	2025年6月就任	—	—	—
11 漆原 健	取締役兼常務執行役員	—	1年	11/11回	—	—
12 小倉 真樹	独立社外取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長	元弁護士・裁判官	5年 (監査役在任年数2年含む)	15/15回	15/15回	—
13 多田 真規子	取締役 常勤監査等委員	—	2年	15/15回	15/15回	—
14 狭間 恵三子	独立社外取締役 監査等委員	元堺市副市長 大阪商業大学公共学部 教授	5年 (監査役在任年数2年含む)	15/15回	15/15回	—
15 後藤 研了	独立社外取締役 監査等委員	元有限責任あずさ監査法人 専務理事大阪事務所長 後藤研了公認会計士事務所 公認会計士 東和薬品株式会社 社外取締役(監査等委員)	3年	15/15回	15/15回	—

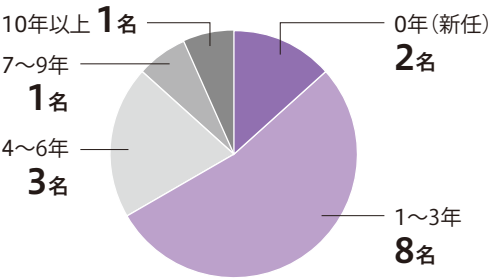
■ 独立社外取締役比率
7名／15名



■ 女性取締役比率
3名／15名



■ 取締役の在任年数構成比



※監査役としての在任期間を含む

取締役の有する知識・経験・能力など(スキル・マトリックス)

「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「鉄道の安全性向上」「主要事業の活性化と構造改革(鉄道事業・グループ事業)」、「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」の実現に向けて、取締役会が適時、適切な意思決定を行い、かつ実効性の高い監視・監督機能を発揮すべく、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキル(知識・経験・能力など)を①企業経営、②ガバナンス、③安全・品質、④CS・マーケティング、⑤イノベーション・地球環境、⑥まちづくり、⑦地域共生の7つと定義しております。なお、ESGに

関するスキルは、その構成要素が7つのスキル個々に含まれるものであり、役員全員がそれぞれのスキルを発揮するうえで備えるべきものと考えております。

上記7つのスキルについて、各取締役が現在有し、特に発揮をすることが期待されるスキルの一覧は下表のとおりです。

なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任理由につきましては、「第38回定時株主総会議案・事業報告等」のP6～11、監査等委員である取締役の選任理由につきましては、「第37回定時株主総会招集ご通知」のP17～19を、それぞれご参照ください。

■ 各取締役が現在有し、特に発揮をすることが期待されるスキルの一覧(スキル・マトリックス)

氏名	特に発揮を期待するスキル(下段は主な構成要素)						
	企業経営 経営戦略 組織開発 財務戦略	ガバナンス 法務・リスクマネジメント ダイバーシティ 人権 人財育成	安全・品質 安全に関わる技術・管理 品質マネジメント	CS・ マーケティング 顧客価値の創造 新たな事業領域への展開 ブランド価値	イノベーション・ 地球環境 DX・先進技術 生産性向上 脱炭素社会の推進 省エネルギー	まちづくり 不動産開発 鉄道ネットワークの 利便性向上 まちの魅力向上	地域共生 観光・産業振興 地域文化の発展 持続可能な交通体系
1 長谷川 一明	●	●				●	
2 野崎 治子		●					●
3 飯野 健司	●			●		●	
4 宮部 義幸	●		●		●		
5 金井 豊	●		●		●		
6 倉坂 昇治	●	●	●				
7 春名 幸一	●					●	●
8 井上 啓	●		●				
9 奥田 英雄	●			●	●		
10 梅谷 泰郎	●	●		●			
11 漆原 健			●				●
12 小倉 真樹		●					●
13 多田 真規子			●	●			●
14 狭間 恵三子		●				●	●
15 後藤 研了	●	●					

注1 各人の有するスキルのうち、取締役構成に鑑みて、特に発揮を期待するもの最大3つに「●」印をつけています。
注2 上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力などを表すものではありません。

大切に
する価値観

トップ
メッセージ

めざす未来
に向けた
価値創造
プロセス

JR西日本
グループの
マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス

データ集

2024年度取締役会における議論・協議の概要、社外取締役の主な意見

テーマ	社外取締役からの意見など(主要なものをピックアップ)
安全性向上	● 安全に関して手順・手続きだけでなく、その目的や意義についても教育を充実すべき。 ● 社会人採用での従業員や若年世代の従業員の特性を踏まえ、安全性向上に向けた取り組みを進めることが重要。
主要事業の活性化・構造改革	● 日本の将来像を踏まえると、効率的な投資を行うため、鉄道事業の基盤などについては、他社との共通化をより推進すべき。 ● お客様からのご意見を分析し、本質的な課題を特定したうえで、施策につなげていくべき。 ● 予見できる技術の進化から、実現可能な応用開発についての検討を加速させていくべき。 ● 大阪・関西万博開催に伴う効果をより広域に、また、万博終了後にも波及させることが重要であり、それに資する取り組みをさらに進めるべき。
不動産・まちづくり	● 事業を通じて創出をめざす社会的価値について、環境問題やSDGsといった面からも検討を進めるべき。 ● 行政に加え、事業者などとも協力関係を築きながら、長期的なまちづくりに取り組んでほしい。 ● 中長期的なトレンドを踏まえ、開発後の価値向上プランを検討すべき。 ● 価値創造、価値発信を広域的に行うべき。
デジタル戦略	● 安全性に関して確認したうえで、新たなサービスを開始すべき。 ● わかりやすさの観点から自社サービスの最適化・一体化を求めていくべき。
財務戦略・株主還元	● 事業間のシナジーや運賃規制の背景に関して、投資家への説明をより充実させるべき。 ● 公募増資により計画されていた施策が概ね完了したことやコロナ前水準のEPSへの回復について、投資家への説明を実施すべき。
人財戦略	● トップマネジメントの育成は会社の将来をも左右する重要な事柄であり、非言語的なスキルや企業文化を伝承することなどにより、当社らしい次世代の経営人財を育成する必要がある。 ● 社会人採用に関し、採用前には企業理念の周知、採用後には、キャリアや評価、当社特有の価値観・企業文化につながる仕掛けを行うことなどにより、定着率のさらなる向上をめざしてほしい。
ガバナンス	● 海外進出にあたっては、コンプライアンスをより強化すべき。 ● グループ会社の役員については、事業推進とコンプライアンス・ガバナンスの両面から適性を踏まえ、選任・配置すべき。 ● 事象の発生から通報まで時間を要すると状況が悪化する可能性があるため、躊躇なく相談してもらえるようなアプローチを進めていくべき。 ● 金利の動向などの外部環境の影響を受けやすい不動産事業では、ガバナンスを適切に効かせたうえで、事業を推進すべき。

役員報酬(取締役の報酬制度の概要)

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、かつ「JR西日本グループ中期経営計画2022」も踏まえた報酬体系を構築すべく、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」)について人事報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年2月24日開催の取締役会において決定方針を決議いたしました。

なお、当該決定方針については、「JR西日本グループ中期経営計画2025」の開始に伴い、業績と取締役個々人の報酬を適切に連動させ、取締役の業績向上へのインセンティブを高めることにより、中長期的な企業価値向上へつなげていく報酬体系とするため、2023年4月28日開催の取締役会において改正する決議を行っており、2023年7月以降の報酬から適用しております。

当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬については、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績評価報酬」および長期にわたる株主との価値共有と中長期の企業価値向上に対するインセンティブとしての「株式報酬」から構成します。基本報酬は月例により、業績評価報酬および株式報酬は毎年一定の時期に支給します。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬については、基本報酬のみで構成します。

基本報酬の額については、外部専門機関による他社調査などを考慮し、経営に関わる責任に応じた報酬テーブルを作成し、適正な水準を確保することとします。

業績評価報酬は、事業年度ごとの業績指標を反映した現金報酬とし、会社業績分と個人業績分により構成します。全ての業績指標が目標に達した場合の会社業績分と個人業績分の比率は、7:3とします。ただし、代表取締役社長等は会社業績分のみを適用します。

会社業績分、個人業績分のいずれについても、前事業年度の期首に掲げた各指標の目標に対する達成状況に応じて、定

量的・定性的に評価を行います。

会社業績分の業績指標は財務指標と非財務指標とします。財務指標については、「連結利益」、「資産効率」および「連結利益に占めるライフデザイン分野の比率」の3項目を、非財務指標については、「鉄道の安全」、「地球環境」および「ワークエンゲージメント」に関する指標の3項目を業績指標とします。

個人業績分の業績指標は、各取締役が担当する部門における主要なKPIを業績指標とします。なお、指標の達成状況および定性的評価に応じて、個人業績分は0～200%の範囲で変動します。

株式報酬として譲渡制限付株式を交付します。株式報酬の額については、経営に関わる責任に応じた基準額を設定することとします。なお、株式報酬の付与対象者において、法令違反行為を行った場合その他譲渡制限付株式割当契約に定める一定の事由に該当する場合は、当社は、取締役会で決議のうえ、割当株式の全部を当然に無償で取得します。(クローバック・マルス条項)

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬については、すべての業績指標が前事業年度の期首に掲げた目標に達した時に、基本報酬、業績評価報酬、株式報酬の比率が6:3:1となることを目安に構成します。(下図参照)

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額の決定については、上記方針を踏まえたうえで、取締役会の決議により代表取締役社長に一任します。

具体的決定にあたっては、報酬決定の公正と信頼を確保する観点から、人事報酬諮問委員会の答申を受けてこれを尊重するとともに、複数名の代表取締役および人事担当役員などで構成する総合人事委員会を開催し、審議を経ることとします。

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成 ^{※2}
基本報酬	経営に関わる責任に応じた報酬テーブルを作成し、適正な水準を確保したうえで支給				毎月現金で支給	60%
業績評価報酬 ^{※1}	会社業績分	財務指標	連結利益	70%	一定の時期に現金で支給	30%
			資産効率			
			連結利益に占めるライフデザイン分野の比率			
	非財務指標	鉄道の安全				
		地球環境				
		ワークエンゲージメント				
	個人業績分	各取締役が担当する部門における主要なKPI				
株式報酬	経営に関わる責任に応じた基準額により支給				一定の時期に金銭債権を支給し、 その払込みと引き換えに譲渡制限付株式を交付	10%

※1 代表取締役社長などは会社業績分のみを適用します。
※2 すべての業績指標が前事業年度の期首に掲げる目標に達した場合。

取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組み

2023年度の実効性評価では、中長期的な企業価値向上や戦略の議論が活発になされ、議論の内容・質が向上していること、また、監視・監督機能の強化に向けた取り組みや社外取締役と監査等委員会のコミュニケーションのさらなる充実を図る取り組みの実施状況を踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、価値創造に向けた課題に関する議論をさらに深めるべきこと、モニタリングについては、課題やプロセスに重点を置いた議論ができるようさらなる工夫を図ること、取締役会として備えるべきスキルを継続的に検討し、さらなる知見の向上に努めることなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が主に社外取締役から提起されました。

この結果を踏まえ、2024年度の実効性評価では、価値創造や中長期的な課題に関する議論の深度化、課題やプロセスに重点を置いた議論に向けたモニタリング方法のさらなる工夫、環境変化への対応に向けた取締役会としての知見の向上に、重点的に取り組みました。

2024年度におきましても、求められる役割や責務を適切に果たしているか評価し改善を図るため、取締役会実効性評価を以下のとおり実施しました。

2024年度取締役会実効性評価の実施概要 2024年度取締役会実効性の評価結果 2025年度取締役会における取り組み課題

- 取締役に対するアンケート：
2024年12月～2025年1月
- 取締役による議論：
2025年1月
- 取締役会への評価結果報告：
2025年2月

アンケートや議論の結果、価値創造・成長戦略の推進に向けた議論の内容・質や、重点的な議論によりモニタリング機能が向上していること、環境変化への対応に向けた知見の向上を含め、取締役会の構成やスキル・マトリックスなどが適切であることを踏まえ、取締役会の実効性は維持・向上されていることを確認しました。

一方、安全性向上や価値創造に向けた課題に関する議論をさらに深めるべきこと、主要なグループ会社も含めモニタリングの精度向上を図ること、そのために、取締役会の運営をさらに効率的・効果的なものに改善することなど、今後の取締役会の実効性向上に向け多岐にわたる課題が提起されました。

監査等委員会における実効性評価

監査等委員会の実効性について議論を行い、内部監査部門との課題の共有などにより、十分な連携が図られていることを確認しました。

なお、グループガバナンス向上に向けて、グループ会社監査役への支援とグループ監査役全体のチーム力向上を図ってまいります。

■ オフサイトミーティングの開催状況

開催月・意見交換部署など	
2024年 8月 働き方検討プロジェクトチーム	2025年 5月 安全推進部 8月 イノベーション本部

■ 現地視察などの実績

実施月・視察箇所
2024年 9月 イノゲート大阪 11月 森の芸術祭 晴れの国・岡山



森の芸術祭 晴れの国・岡山

当社取締役会は有効に機能していると評価しておりますが、引き続き、取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向け、以下の取り組みを進めてまいります。

1. 取締役会における議論の内容・質のさらなる向上について
取締役会規則に定める協議事項などを活用し、当社グループの基盤となる安全性向上やまちづくりにおけるステークホルダーに提供する価値など、企業価値向上に資する議論をさらに深めてまいります。
2. 監視・監督機能のさらなる向上について
主要なグループ会社の業務執行責任者による業務執行状況報告なども含め、モニタリングの精度をさらに向上してまいります。
3. 取締役会運営のさらなる改善について
取締役会における議論をより活性化させるため、さらに効率的・効果的な議事運営の工夫をしてまいります。
4. 以下の事項につきましては、従来から取り組んでおりますが、取締役会の実効性向上に向け、継続的に取り組んでまいります。
 - ①情報伝達体制の整備
取締役会の監視・監督機能の強化に向け、社外取締役への情報伝達体制を整備しております。
具体的には、取締役会において本質的かつ実効的な議論を行うべく、社外取締役に対し、取締役会議案などについて論点や社内における議論経過などを事前に説明しております。また、取締役会以外にも機会を設け、重要な経営課題などに関する説明を行うとともに、経営実態および施策背景などに関する情報提供として、現地視察などを実施しております。
さらに、取締役会における指摘、質問等に対する必要な追加説明などを、直近の取締役会などにおいて実施しております。
 - ②協議事項の設定による議論の充実
決議事項および報告事項に加え、中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題などに関し議論する協議事項を取締役会規則に定め、中長期的な視点から継続的かつ充実した議論を行っております。
 - ③取締役会における議論内容等の共有
取締役会における議論内容、指摘事項を執行役員なども出席するグループ経営会議でフィードバックし、施策の推進や立案などに活用しております。