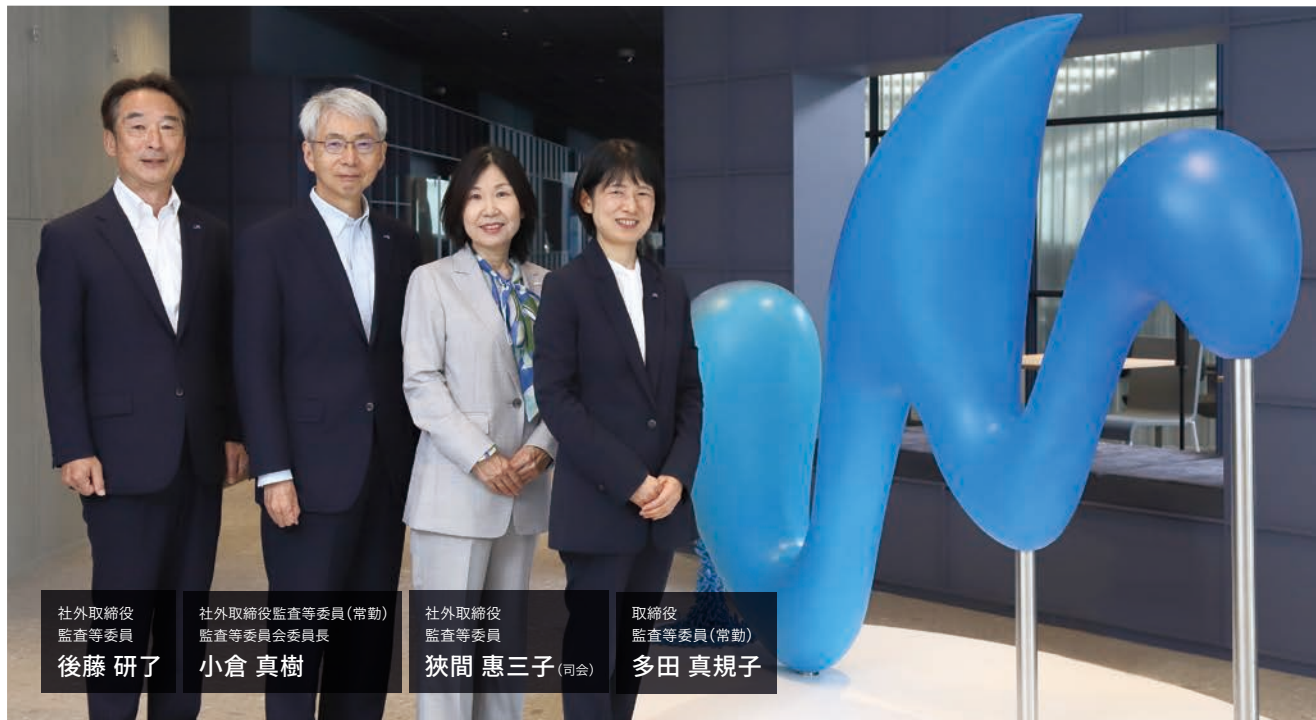


監査等委員から見たコーポレート・ガバナンスとJR西日本グループ成長への期待と課題

当社はコロナ禍の渦中にあった2022年、経営機構改革の一環として、迅速な意思決定とコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的として監査等委員会設置会社に移行しました。

取締役監査等委員は取締役の職務執行の監査のほか、取締役として取締役会における審議・決議に参画するなど、多岐にわたる役割があります。

今回は当社グループのデジタル戦略の拠点となる新たなオフィス「WESTER-X BASE」において、取締役監査等委員の小倉真樹、多田真規子、狭間恵三子、後藤研了の4氏が、取締役会や監査等委員会の現状・課題のほか、JR西日本グループ（以下「当社グループ」）の将来の展望など幅広い議論を行いました。



社外取締役
監査等委員
後藤 研了

社外取締役監査等委員（常勤）
監査等委員会委員長
小倉 真樹

社外取締役
監査等委員
狭間 恵三子（司会）

取締役
監査等委員（常勤）
多田 真規子

はじめに ～自己紹介～

狭間(司会)：この統合レポートでは、監査に関わる取締役に特化した座談会はこれが初めてと聞いています。今回は、取締役監査等委員（以下「監査等委員」）から見た当社グループのコーポレート・ガバナンスや今後の課題などについて忌憚のない議論ができればと思います。まずは、監査等委員会委員長である小倉さんから自己紹介をお願いします。

小倉：私は、独立社外の常勤監査等委員として活動しています。国鉄に5年勤務し、1987年4月に当社に入社、1988年2月に当社を退職しました。その後は当社を離れ、弁護士、法務省勤務を経て裁判

官を2007年から2020年まで勤めました。バックグラウンドとしては法曹経験が長期に及びますが、2020年に当社監査役に就任、2022年に監査等委員に就任しました。

狭間：ありがとうございます。後藤さんは監査等委員会設置会社への移行と同時期に就任されましたね。

後藤：私は公認会計士として監査法人に在籍し、会計監査に約40年間携わってきました。嬉しいこともあれば辛かったこともある。学んだこともあれば憤慨に満ちたこともある。しかし、やはり記憶に残るのは上手いかなかった経験です。一例ですが、数千億円の投資決定した会社が資金不足に陥って結局買収されてしまったというケースがありました。この出来事は公認会計士としての仕事の難しさや限界

を感じました。この経験から、当社においては、財務健全性をキープしながらバランスのとれた経営ができるよう貢献したいと思っています。
狭間：続いて多田さんお願いします。

多田：私は、1989年に当社に入社しましたので、今年で37年目になりました。鉄道の建築技術で採用され、その後、阪神・淡路大震災のあとにインターネットを使ったいろいろなサービスの立ち上げに携わり、その後CS推進部を経て支社長を3年勤め、そこから本社に戻り地域共生部長を勤めたのち、監査等委員に就任しました。今年で3年目に入ります。長らく社内に入りますので、その強みを活かしてさまざまな人と情報共有、情報交換しながらやっていきたいと思っています。
狭間：最後に私ですが、民間企業に30年近く在籍しました。その後行政の仕事に約8年間従事し、今は教育機関(大学)にいます。所属は変わっても、一貫して生活の豊かさをどう実現していくかをテーマに、まちづくりや公共政策に携わってきました。当社は民間企業ですが、その社会的な存在意義を踏まえた社会課題の解決と経済的価値創出の両立を図っていけるよう、貢献したいと考えています。

経営機構改革による変化と成果、取締役会の印象など

狭間：続いて、経営機構改革による変化や成果、取締役会の印象などについて、小倉さんからお願いします。

小倉：当社は2022年の監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行の決定権限を取締役会から個々の業務執行取締役に大幅に委任する形になりました。その結果、取締役会での個別の意思決定は限定的となり、中長期的な経営課題についての議論に一層注力できるようになりました。この点が経営機構改革により制度的にも実際の議論内容でも変わったところで、社外取締役の方が積極的に発言されていると感じています。

また、意思決定に重きを置くマネジメントモデルから監視・監督機能に軸足を移したモニタリングモデルに移行しました。取締役として、また、監査等委員として業務執行状況の把握がより重要になり、監査等委員会は常勤2名体制でさまざまな情報を集めることに一層意を払うようになりました。監査役のとき以上に、情報を把握して極力事後的にならない対応が大切だと思っています。

後藤：取締役会の印象ということですが、その前に、当社は業種柄お堅い会社かなと思っていました。また、就任時期がコロナ禍の渦中で財務状態も良くない苦しい状況下でしたが、社員の年齢層が若く、非常に活発な印象を受けました。

取締役会に関連していくつか話をさせていただきます。当社は決



議事項と報告事項の間に「協議事項」を設けています。例えば、中期経営計画(以下「中計」)は、内容が固まってからだと意見が言えませんが、まだ決定していない段階から何回かに分けて議論できる仕組みです。このほか、取締役会の外となりますが、執行サイドの実務担当者と社外取締役との間で開催される「オフサイトミーティング」があります。あるビジョンに関するミーティングでは方向性を見直しが未決定の段階で意見交換をしました。

また、決議された案件について、その効果なり成果が出るのに数年かかるものが多く、決議されたらそれで終わり、となりがねませんが、当社では進捗状況のモニタリングを定期的に行っています。

さらに、常勤の監査等委員は執行側の重要な会議に出席されていますが、その会議メモをいただくなど情報共有がされており、取締役会や監査等委員会に臨むにあたり有用です。いずれもこれらは前向きで誠実な対応だと感じています。

狭間：協議事項、オフサイトミーティングなど、単に結論、結果だけを提示し説明いただくのではなく、克服すべき課題や論点の検討段階から議論できる場があることは社外取締役としてはありがたいですね。社内をずっと見て来られた多田さんはいかがですか。

多田：取締役会についてですが、取締役会に常時出席するようになったのは監査等委員になってからです。かつては決議事項が多かったようですが、今は経営課題などについて議論できる時間が相当確保されるようになりました。そのため取締役会は社外取締役はじめ各取締役間で自由闊達な議論が展開され、気づいたことをきちんと質問いただいています。これらのことから、取締役会は予定調和的ではなく、その機能は十分発揮されていると感じています。

ガバナンス上の課題と監査等委員である私たちが果たす役割

狭間：当社の取締役会等々の良い面をご指摘いただきましたが、取締役会のあり方を含めたガバナンス上の課題や実効性、それらに

特別座談会



おいて私たちが果たす役割などについてはいかがでしょうか。

小倉：そうですね。取締役会の場合ではどうしても「社外対社内」という構図になりがちです。もちろん、執行側で十分議論、審議が尽くされた事項が取締役に議案として上程されることが大宗なため仕方が無い面もありますが、やはり社内取締役も担当する業務を越えて議論に参画する、たとえば「健全な領空侵犯」が行われることが取締役会のさらなる活性化につながるのではないのでしょうか。

後藤：小倉さんのおっしゃったことは中長期的な経営課題を議論する「協議事項」については特にあてはまるかもしれませんね。

多田：「健全な領空侵犯」というのはわかりやすいとえだと思えます。部門の垣根を越えた議論がもっとでできればいいと感じます。執行側の皆さんは責任と権限の範囲があるので、それ以外のことに口を出しにくいかもしれませんが、社内出身の立場からあえて申し上げると、自分の所掌業務に関わらず執行側での議論では気づけなかったことを改めて質問したり、逆に情報を共有したりすることなど、いろいろできることはあると思います。これは自身の課題でもあります。

狭間：監査役を務めた後、監査等委員になり改めて認識したのは、内部監査部門との連携がより強化されたことに加え、一例ですが、財務部門や人事部門の説明など、執行側から提供される情報が増えました。やはり情報なしに正しい判断はできないので、内部監査等の情報や社内の話を共有してもらえるのはありがたいです。また、現場やグループ会社に往査に出向き、直接社員と顔を合わせ、声を聞くのも重要だと感じます。紙の情報だけでは得られないことに気づくこともあるからです。そういうステップを踏まえて、取締役会や監査等委員会に参画できることはとてもありがたい。後藤さんは、現場に往査に行かれていかがですか。

後藤：垂直でつながっている子会社もあれば、横でつながっている子会社もあります。これは悪い意味ではなく業種的にそうならざるを得ない。これらを一つのメッセージで一体にするのはなかなか難しいですが、当社グループ全体でその精神を具現化し、推進していくのが「私たちの志」です。

ただ、「私たちの志」を読んでも、「今の会社、あるいは今の仕事とどうつながるのかがわかりにくい」という声があるのも事実です。それが正直にあがってくるのも、良い文化なのだろうと感じます。

狭間：風通しのいい会社をつくろうとずっと努力しておられます。分からないことは分からない、やりにくいことはやりにくいと声をあげること、より改善されていくのだろうと思います。

リスクマネジメントを重視しながら、社会的課題を解決し経済的価値も生み出していく

狭間：攻めのガバナンスと守りのガバナンスのためにも、リスクマネジメントは重要ですが、特に監査等委員は事が起こってからではなく、リスクを事前にどう防げるかも大事だと思います。日本企業はリスクマネジメントが弱いとよく言われがちです。監査等委員会としてリスクマネジメントに対応する新しい仕組みをつくりましたが、小倉さんは当社のリスクマネジメントの状況についてどう考えられますか。

小倉：弁護士や裁判官をしてきて、事件はなぜ起こったのか、防止するためには、被害救済するにはどうしたら良いかという仕組みづくり、例えば法改正なり運用改善が私のライフワークでした。一方、企業におけるリスクマネジメントは、想定されるリスクの予防です。しかし、想定外のことも起こり得ます。経験を踏まえて発生を防止する、そのためにこそリスクの把握・分析・対応のサイクルをつくり、運用しているわけです。

後藤：当社は鉄道事業についてはプロ。起こりうる危機を想定して、対応手順も該当部署も決めています。その手法がほかの事業やマネジメントに適用できるかが課題です。

多田：鉄道のリスクマネジメントはこれまで積み重ねてきています。その他の事業を担うグループ会社においても「食の安全」「設備の



安全」等の知見が溜まっています。その他の事業への適用について言えば、例えば、新決済サービス「Wesmo!」は、華々しい新規事業に見えますが、毎日地道なチェック作業が必要です。「鉄道で毎日リスク管理しているのと同じ考え方が活かせるので、それを援用して仕組みをつくろうとしている」と担当者が言っていました。鉄道事業と同じように、「真面目に安全、安心を守る」という姿勢が、こういう新規事業にも活かされれば良いと思います。

狭間：後藤さんのご指摘のとおり、鉄道事業で積み重ねたリスクマネジメントをなかなか展開できないグループ会社もあると思います。今、監査等委員会はグループ監査に力を入れており、研修やディスカッションの機会も設けていただいています。

後藤：各グループ会社を孤立させてはダメで、全体として情報共有・教育・悩み事相談に対応する必要があります。その一翼を担うのが監査等委員会という組織であり、スタッフと一体になって当社グループ全体を見ていかなくてはならないと考えています。

狭間：監査等委員会ではスタッフを増強し、対応を強化しました。リスクマネジメントに欠かせない内部通報制度も当社グループ一体で設けており、通報内容によっては常勤監査等委員に直接通報できるホットラインも設けるなど、改良を重ねています。

多田：私は社内出身の監査等委員として、心配なことや気づいたことを言ってもらいやすい立場であることが大事だと思っています。上司に泣き言を言うのは難しいですが、ホットラインなら言いやすい。私は執行側と社外取締役とのパイプ役にもなって改善につなげていきたいと考えています。

狭間：後藤さんは財務面も含めた攻めのガバナンスやリスクマネジメントについてどのようにお考えですか。

後藤：財務は、コロナ禍以前の状況に戻り、財務レバレッジを利かせられる体質になってきています。一方で市場や投資家サイドの懸念、低評価項目として考えられるのが収益性の低さです。無駄な投資は許されず、また、改善努力が必要なことは言うまでもないことですが、狭間さんが先ほど述べられたように、当社は社会課題の解決を期待されている会社です。社会課題の解決に積極的であろうとすると収益性につながりにくい面があることは必然で、経済的価値のみで評価されるべきではありません。経済的価値と社会的価値の両立を図ることが重要であり、それが「攻め」につながるのだろうと思いますし、社外取締役としてこの点をウォッチしていく必要があるのです。

狭間：当社グループが築いてきた技術は経済的価値への貢献だけではなく、この技術で社会課題を解決しようとしており、それがビジネスになっていくことをめざしています。そういう意味で社会的課題を解決しながら経済的な価値も生み出していくことができれば、「私た



ちの志」に近づく気がします。

話は変わりますが、ダイバーシティについてお伺いさせてください。鉄道会社はどうしても男性社会という印象が強く、また、系統が明確に分かれています。専門性はもちろん重要ですが、一方でさまざまなバックグラウンドを持って違う目線から気づきを与えるという意味でのダイバーシティも大切です。多田さんは当社グループのダイバーシティをどう評価されますか。

多田：鉄道を支えるメンバーも含めて、現場でたくさんの女性が活躍しています。次の課題は意思決定をする経営層や、リーダー・管理職層をいかに育成するかにあります。ダイバーシティを攻めの施策に活用すると、いろんな価値観で新たな価値を生み出せますし、同質性が高い組織だと気づかないリスクにも気づけるので、攻めのガバナンスの観点からもダイバーシティの取り組みは重要ではないのでしょうか。

小倉：ダイバーシティという観点からは外部人財の採用が進んでいますが、今後は業務執行の取締役や執行役員クラスでの外部人財招聘も検討すべきかもしれませんね。

狭間：マーケットの参加者つまり商品やサービスを選択するお客様の半分、ジャンルによってはそれ以上が女性です。性差や世代等を超えて、多様な価値観を入れて物事を判断し進めることが、とりわけ当社グループが強化をめざすライフデザイン分野において必要であらうと思います。

中計推進に向けての期待と課題

狭間：今年は中計2025の最後の年です。少子高齢化や人口減少が進むなど、さまざまな課題が山積している状況ですが、今後は、次期中計策定に向けての議論を進めることになります。監査等委員の立場から見た期待や課題をお話してください。

後藤：新規事業の「Wesmo!」に期待しています。ユーザーが増える都度、横の広がりが飛躍的に増えていくビジネスです。一方、資金移動業という初めての取り組みなのでリスクもあります。ユー

特別座談会



ザーが安心できるようセキュリティの仕組みをきちんと整え、あ
とは思存分やってほしいです。

狭間: 監査等委員会の監査項目にも、Wesmo!という資金移動業
などの新規事業を意識して、注視することになります。本日は、
WESTER-X事業部のオフィスで座談会を開催していますが、デ
ジタル施策に携わったご経験のある多田さん、いかがですか。

多田: 本当のシナジーをどう生み出すかがポイントです。ITを
使って自由闊達にフラットに、皆さんが情報をつなげられる環境
ができてきましたし、事業内容はもちろん、何をめざすのかを共
有し、社員の皆さんが壁を超えて新しい価値を生み出せるよう
になれればいい。そのためにはダイバーシティも大事ですし、心理的
安全性のあるチームというか、そのような次世代の組織の形をめ
ざしていけると良いと思います。

狭間: 当社は、鉄道の時間調整やダイヤの組成、CS部門のサービ
ス面などソフトをたくさん持っています。これらをうまく運用し
て、グループシナジーを発揮できるといいですね。

小倉: そもそも目下の経済情勢や人口減少下にある中での当社
グループの強みとは何なのか、危機感を持ちながら議論して、次
期中計、長期ビジョンも含めて考えていきたいと思っています。

多田: 地域とのつながりという強みをさらに進化させたいと考
えています。地域の良さは住んでいる人が一番よくわかっている
し、その地域のポテンシャルを共に高めていけるかですね。

狭間: 当社は地方自治体や地域の企業等と協力しながら街の顔や
重要なインフラをつくっています。子供や孫の時代にも使われるも
のをつくっていけるというのは強みだと思います。時間のかかる仕
事ですが、長い時間軸の仕事に携われるというのは喜びでもあり、
大きな価値ではないでしょうか。

多田: 自分の在職中に成果が出なくても、取り組んだ事業が継続
していく、また、誰かが先鞭を付けてくれたことに今取り組んで完
成に近づいていることもあります。皆さん、地域との共生をめざし
て頑張っていると思います。

最後に ～JR西日本グループのさらなる成長
に向けた監査等委員としての抱負～

狭間: 今後、当社グループが発展し、社会的価値、経済的価値を
ステークホルダーに提供していくためには、「私たちの志」をグ
ループ社員全員の羅針盤としつつ、長期ビジョン、中計の実現に
向けた取り組みが不可欠と考えます。

最後に、今後の当社グループのさらなる成長に向け監査等委
員としての抱負をお聞かせください。

小倉: さまざまな仕組みも大事ですが、各層との情報共有、意見
交換をしてこそ事実に基づいた意見や指摘ができます。そういう
意味で、法制度上は不要とされる常勤としての監査等委員が必
要だと痛感していますが、常勤者の役割や意義を常々考えなが
ら職責を果たしていきたいと考えています。

多田: 私も常勤であり、社内にいるから言いにくいことでも相談し
てもらえることが存在意義の一つです。また、監査等委員に社内
の状況などをなるべくきちんとお伝えすることで、監査や判断に
必要な材料を提供していきたいです。

後藤: 当社の監査等委員は本社にとどまらず支社、子会社への往
査や重要な会議への出席など、活動量が多いですが、監視が行き
渡っています。現時点、監査等委員会の実効性は確保されていま
すが、有事に機能するかどうかかわからないというところもあり、そ
の評価はなかなか難しいところもある。平時における監査の仕組
みはしっかり整備されていますが有事に真価が問われる場合も
ありうろという意識を持つ必要もあると感じています。

狭間: 当社グループは安全、安心な輸送に加え、さまざまなサー
ビスを提供することですべての人の暮らしを少しでも豊かにし
ていくことが使命です。先ほど、ダイバーシティを含めた人財の
重要性にも触れられましたが、使命を果たしていくためにもま
ずは一人ひとりがいきいきと活躍できる企業グループであって
ほしいと思います。

それと同時に、監査等委員として、普段から現場を含めたさま
ざまな情報を得て活動していくことの重要性を本日の座談会を
通じ改めて認識できた次第です。本日はありがとうございました。

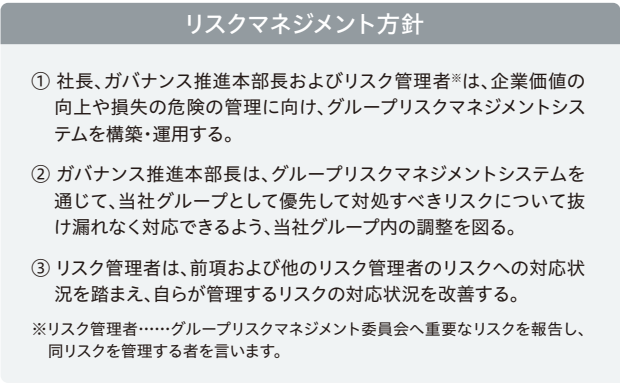
グループリスクマネジメント (全社的リスクマネジメント体制)

リスクマネジメントに関するJR西日本グループの 考 え 方

健全なグループ経営を推進し、中長期的に新たな価値創造へ挑戦し続けていくことを目的に、「長期ビジョン」の実現
および中期経営計画の達成を支障しうるリスクを当社グループにおける経営上の重要リスクと位置づけ、その管理状況
をモニタリングする「全社的リスクマネジメント体制」を構築しております。当社内(コーポレート)の各部門、各カンパ
ニーおよびその他グループ会社が抽出・選定したリスクのうち、経営上対処すべき重要リスクについて、年2回の「グル
ープリスクマネジメント委員会」において、集約・一覧化し、社内外で発生したリスク事象から得られた教訓も踏まえなが
ら、確認・議論しております。

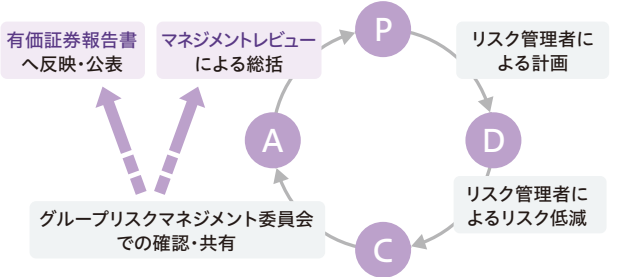
特に経営環境に関する重要リスクの抽出・選定にあたっては、未来の社会像に関する洞察を行うなど、バックキャスト
の視点から採るべき戦略の方向性を確認・検証しています。

また、鉄道安全、気候変動、人権等のリスクは、専門的な個別の委員会などを設置し、より具体的かつ実効性向上を目
的とした議論を行っています。

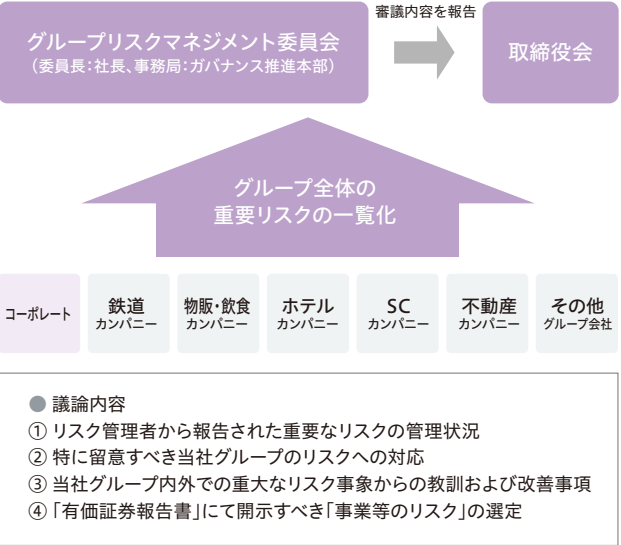


全社的リスクマネジメントのPDCAサイクル

リスク管理者はそれぞれの所管する事業等における重要
リスクの管理方法を計画し、リスクを低減します。リスク管理
者が報告する「積上げ」の重要リスクと、経営戦略本部長が
「俯瞰」の視点で提示する経営戦略リスクを、グループリス
クマネジメント委員会で一覧化することにより、攻めと守りのリ
スクを一元的に管理しております。委員会での議論を有価証
券報告書に反映することに加え、グループリスクマネジメント
の振り返り・方針を「マネジメントレビュー」として社内に発信
し、PDCAサイクルによる改善を推進しております。



グループリスクマネジメント委員会



「有価証券報告書」で公開する「事業等のリスク」の一覧

「企業内容等の開示に関する内閣府令」において求められ
る水準を踏まえた上で、「有価証券報告書」の「事業等のリス
ク」の項では、リスクが顕在化する可能性の程度や時期、リス
クの事業へ与える影響の内容、リスクへの対応策の説明等を
記載しております。

