

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。

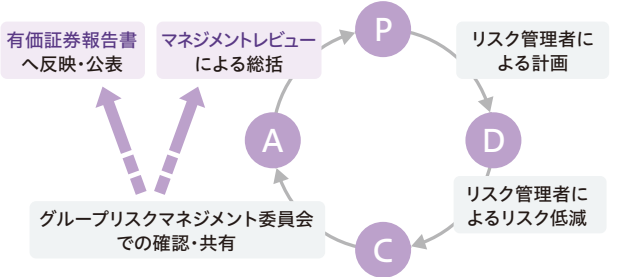
リスクマネジメント方針

- ① 社長、ガバナンス推進本部長およびリスク管理者*は、企業価値の
向上や損失の危険の管理に向け、グループリスクマネジメントシス
テムを構築・運用する。
- ② ガバナンス推進本部長は、グループリスクマネジメントシステムを
通じて、当社グループとして優先して対処すべきリスクについて抜
け漏れなく対応できるよう、当社グループ内の調整を図る。
- ③ リスク管理者は、前項および他のリスク管理者のリスクへの対応状
況を踏まえ、自らが管理するリスクの対応状況を改善する。

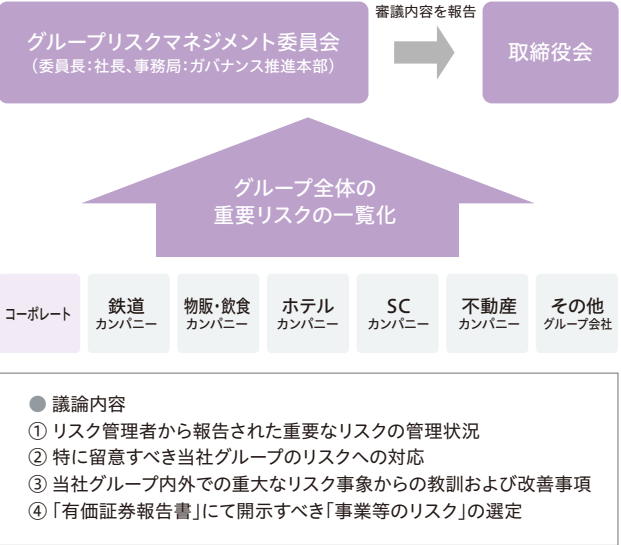
※リスク管理者……グループリスクマネジメント委員会へ重要なリスクを報告し、
同リスクを管理する者を言います。

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。

事業等のリスク

- ① 安全の確保 ② 自然災害等の発生 ③ 経営環境の激変
- ④ 人財の確保 ⑤ サプライチェーンの確保
- ⑥ 情報セキュリティ・情報管理
- ⑦ 重大な犯罪行為・テロ等の発生 ⑧ 感染症の発生・流行
- ⑨ コンプライアンス ⑩ 特有の法的規制(鉄道事業、整備新幹線)



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）

全社的リスクマネジメント体制の構築・運用のほか、リスクマネジメントの実効性を高めるにあたり、次のような個別の取り組みを推進しています。

事業・施策に伴うリスクの多面的な分析、対応

グループ経営会議に付議する件名等の重要施策については、法務部門が連携して具体的なリスクの検討と分析を行うとともに、意思決定以降にリスク状況に変化等が生じた場合には、グループ経営会議等に必要な報告をする仕組みを整備しています。

意思決定前	意思決定後
重要施策の構想段階から事業を所管する部門と法務部門が情報連携し、意思決定にあたって具体的なリスクが適切な形で経営陣に提供されることを確保	意思決定以降、グループ経営に重大な影響を与えるリスク、その他の残存するリスクの状況をモニタリングし、グループ経営会議等に報告

事前協議ルール の策定

JR西日本では、事業部門と法務部門が早期に連携し施策推進にあたって発生しうるリスクに的確に対応するため、重要な投資・出資等、法務部門が事前にリスク確認を行う事項を明確化しています。

経営層への法的リスク重要事例の共有

JR西日本グループにおける契約リスク、コンプライアンスリスク等の事例の分析や対応から得られた知見を定期的にグループ経営会議等に報告しています。

プライバシーガバナンス（個人情報・プライバシー保護のための体制整備）

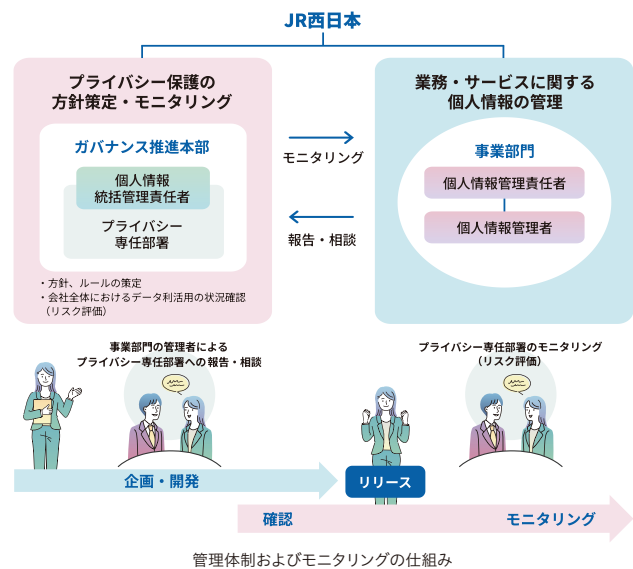
お客様の大切なデータの取り扱いについては、法令遵守はもちろんのこと、プライバシーへの配慮や透明性の確保等について積極的に取り組んでいます。経済産業省・総務省が定める「DX時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック」に基づき体制整備を進めるほか、インバウンド需要により増加している海外からのお客様に対する個人情報保護にも取り組んでいます。

プライバシーステーション

プライバシー保護の考え方や取り組みをお客様にお知らせするWEBページとして「プライバシーステーション」を整備し、プライバシー保護に関する姿勢をグループ全体で統一した「JR西日本グループプライバシーポリシー」等を開示しています。

個人情報の取り扱いにおける管理体制の整備

個人情報保護やプライバシー分野を主管する専任チームを立ち上げ、JR西日本グループが行うデータ利活用に関して、企画・開発段階でプライバシー保護の観点から検討を進める仕組みを整えたほか、ルールの充実を図っています。



グループ内での個人情報保護についての研修実施

JR西日本グループ全体のリテラシー向上のため、グループ会社等に対し、対面および動画配信による個人情報保護に関しての研修を実施しています。

専門家としてガバナンス強化に尽力

2024年6月にプライバシー保護の専任チームとして発足したプライバシーガバナンスグループに、社内公募制度により立ち上げメンバーとして着任しました。JR西日本グループにおけるプライバシー保護の体制整備や、プロジェクトに対するリスク分析、伴走支援を行い、グループ全体のガバナンス強化に尽力しています。難しい領域ではありますが、専門家としての成長も実感しており、やりがいのある仕事であると考えています。



ガバナンス推進本部
プライバシーガバナンス
大柴 涼雅

有事に備えた対応

有事に備えた対応に関する基本的な考え方

JR西日本グループに「危機」が生じた場合、またはその恐れがある場合に、お客様、社員の安全確保を最優先として早期収束および復旧を行うことによるグループの損失最小化を目的に、さまざまな仕組みを構築しています。

初動体制およびBCPの策定

自然災害や感染症、テロなどの多様化する危機に対して、事象発生時の迅速かつ適切な初動体制を構築すべく、体系化した規程・マニュアル類を整備するとともに、定期的に訓練を実施しています。

個別に規程・マニュアル類を定める事象

- 乗客の死傷を伴う列車事故・災害
- 当社施設へのテロ行為、殺傷又は爆破事案
- 大規模災害
- 武力攻撃事態等
- 海外渡航時の危機事象
- 個人情報漏洩
- 食品事故
- システム障害

なお、既存のルール等で対処が難しい事案やグループ個社の対策本部のサポート機能として適用できる初動対応の手順を「危機対応準則」に定めています。加えて、鉄道運行の再開や、感染症発生等に関する事業継続計画(BCP)を策定し、危機レベルに応じて柔軟に業務執行体制の構築が可能となるように危機発生時に備えています。

グループ会社等との平時からの連携および緊急時の情報連絡体制

グループ会社等の危機管理担当者と定期的にミーティングを開催することで、平時からの連携を図っています。また、当社およびグループ会社の事業運営において、人命、財産、社

「食の安全」および「建築設備の安全」に関する取り組み

お客様の安全を脅かす危機の低減を図るべく、「食の安全」や「建築設備の安全」を推進する取り組みを実施しています。いずれについても、JR西日本グループ共通のガイドラインを策定し、グループ全体の安全、品質レベルの維持・向上を図っています。なお、「食の安全」については、社外の専門コンサルティング会社と連携して、日頃からの衛生管理や品質管理、内部監査の実効性向上、法令改正への対応などを行い、食中毒、アレルギー等の健康被害、法令違反を発生させないよう取り組んでいます。



グループ合同での「食の安全」に関する研修

