コーポレート・ガバナンス

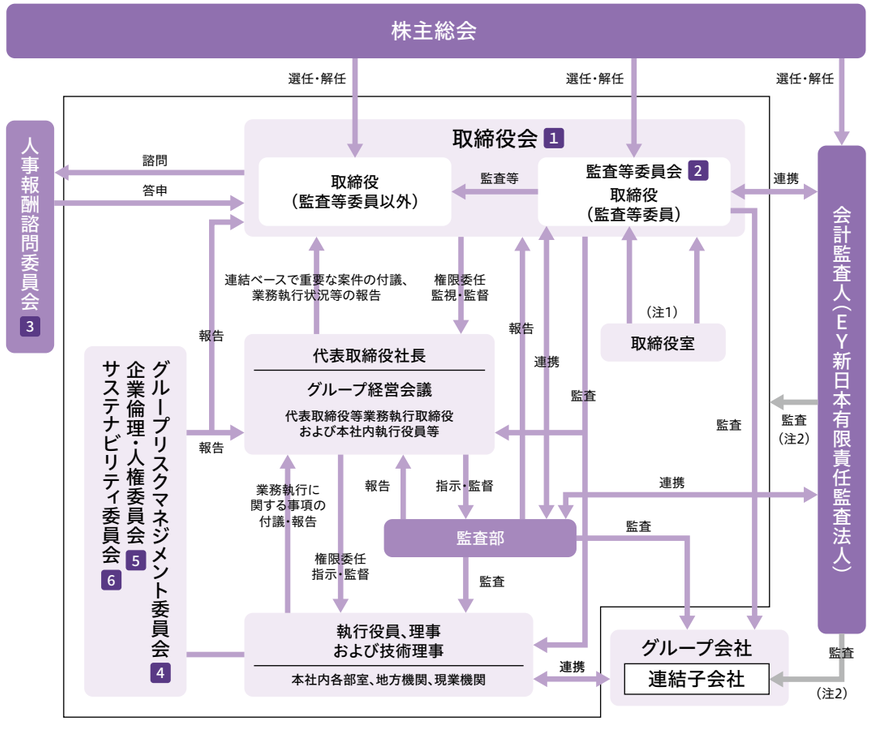
■コーポレート・ガバナンスに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、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。

JR西日本においても、「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」を策定した上で、「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。

▶ 2025年度取締役会における主な議題・議論の概況については P85
▶ 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 P87
▶ 社外取締役による特別座談会については P88

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。

2025年度は、「『私たちの志』『長期ビジョン2032』『JR西日本グループ中期経営計画2025アップデート』の浸透、実現に向けた各カンパニーおよびコーポレート部門の取り組みと次期中期経営計画の策定状況」、「『JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027』の推進など、安全性の向上」、「必要な人財の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「グループ全体として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。

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。

▶ 取締役などの選任に関する方針・手続き、役員報酬については P86

4 グループリスクマネジメント委員会

当社は、当社グループ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（一部除く）、重要なリスクを報告・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 P92

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（一部除く）、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 P98

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。

▶ サステナビリティ経営の推進体制については P17

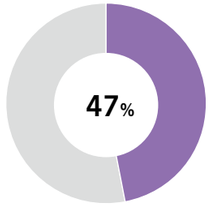
コーポレート・ガバナンス



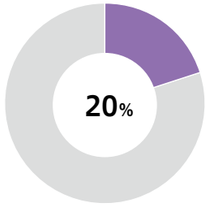
■ 役員一覧

	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（2025年度）	監査等委員会出席回数（2025年度）	人事報酬諮問委員会出席回数（2025年度）
1	長谷川 一明	代表取締役会長 （取締役会議長）	一般社団法人関西経済同友会 代表幹事	14年	15/15回	―	3/3回
2	野崎　治子	独立社外取締役 人事報酬諮問委員会委員長	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 元京都大学理事、積水化学工業株式会社 社外取締役	6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	4年	15/15回	―	7/7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 株式会社東海理化 社外取締役	4年	15/15回	―	10/10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 北陸経済連合会 会長	1年	11/11回	―	―
6	倉坂　昇治	代表取締役社長	―	8年	15/15回	―	10/10回
7	井上　啓	代表取締役副社長	―	2年	15/15回	―	―
8	武市　信彦	代表取締役副社長	―	2026年6月就任	―	―	―
9	奥田　英雄	取締役兼専務執行役員	―	4年	15/15回	―	―
10	梅谷　泰郎	取締役兼専務執行役員	―	1年	11/11回	―	7/7回
11	漆原　健	取締役兼常務執行役員	―	2年	15/15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	6年 （監査役在任年数2年含む）	15/15回	14/14回	―
13	多田 真規子	取締役 常勤監査等委員	―	3年	15/15回	14/14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	6年 （監査役在任年数2年含む）	15/15回	14/14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） 株式会社ハイレックスコーポレーション 社外監査役	4年	15/15回	14/14回	―

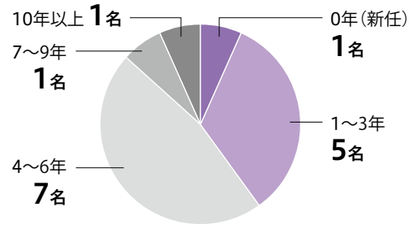
■ 独立社外取締役比率
7名／15名



■ 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2030」における5つの重点戦略「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」、「まち・地域の持続性・魅力向上」、「共創による顧客体験価値向上」、「インバウンド需要の取り込み」、「更なる成長に向けた領域拡大・事業創出」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人財戦略・ダイバーシティ、④安全・品質、⑤CS・マーケティング、⑥イノベーション・地球環境、⑦まちづくり、⑧地域共生の8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8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上で備えるべきものと考えております。

上記8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。

取締役の選任理由につきましては、
こちらをご参照ください。
「第39回定時株主総会議案・事業報告等」（P6〜14）
https://www.westjr.co.jp/company/ir/pdf/260516_39kofu.pdf

■ 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・M&A	ガバナンス 法務 リスクマネジメント 人権	人財・ダイバーシティ 人財育成 D&I推進 ワークエンゲージメント向上	安全・品質 安全管理 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 鉄道技術、生産性向上 脱炭素社会の推進	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　井上　啓	●			●		●		
8　武市　信彦	●						●	●
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。

コーポレート・ガバナンス

■2025年度取締役会における主な議題・議論の概況

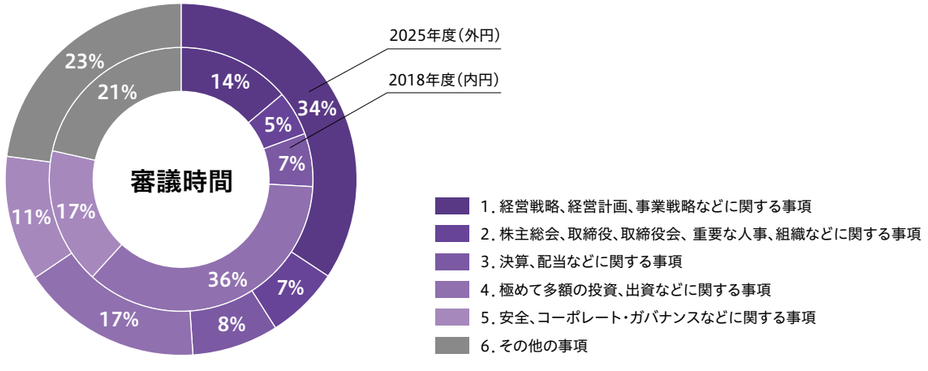
2025年度の取締役会では、適時、適切な意思決定を行い、また、安全、コーポレート・ガバナンスに関する事項などについて報告を受けるとともに、「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定に向け、経営戦略、経営計画、事業戦略について重点的に議論を行いました。

■ 主な議題

1. 経営戦略、経営計画、事業戦略などに関する事項	●「JR西日本グループ中期経営計画2030」の議論、決定 ●安全投資・安全性向上投資、鉄道事業戦略に関する議論 ●まちづくり・地域共生戦略に関する議論 ●マーケティング・デジタル戦略に関する議論 ●人財戦略に関する議論
2. 株主総会、取締役、取締役会、重要な人事、組織などに関する事項	●株主総会議案（取締役候補者含む）の決定 ●取締役の個人別の報酬などの決定方針の決定 ●人事報酬諮問委員会からの報告 ●取締役会実効性評価 ●執行役員の決定 ●組織改正の決定
3. 決算、配当などに関する事項	●決算・業績予想の決定 ●中間配当の決定 ●自己株式取得の決定
4. 極めて多額の投資、出資などに関する事項	●新型車両の投入の決定 ●資本業務提携に関する議論
5. 安全、コーポレート・ガバナンスなどに関する事項	●「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2027」の進捗状況に関する報告 ●内部監査の結果・実施計画に関する報告 ●グループリスクマネジメント委員会、企業倫理・人権委員会、サステナビリティ委員会に関する報告 ●内部通報・相談、利益相反取引などの実績に関する報告 ●株主・機関投資家との対話に関する報告
6. その他の事項	●業務執行状況に関する報告

■ 議論の概況

中長期的な経営方針・戦略や重要な経営課題等に関し議論する協議事項の設定（2019年度）、監査等委員会設置会社移行（2022年度）を経て、極めて多額の投資、出資などに関する事項を除く意思決定権限を業務執行取締役へ委任しつつ、経営戦略、経営計画、事業戦略などに関する事項の議論をより充実させています。



■取締役などの選任に関する方針・手続き

人選の客観性、公正性および信頼性を確保するため、独立社外取締役による面談や人事報酬諮問委員会の審議を経た上で、次のような人材を取締役候補者として取締役会で決定し、株主総会に付議しております。

社内取締役	当社の事業に係る特性を踏まえ、各人の経験とそれに基づく知識・知見、経営に関する客観的判断能力や全社的見地に立った組織運営能力などを総合的に勘案し、取締役として適切な人材
社外取締役	当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営に必要な意思決定の過程などで、専門分野を含めた幅広い知見に基づく助言をいただくとともに、独立した立場で実効性の高い監視・監督を行える人材

※監査等委員である取締役については、監査等委員会の同意を得た上で候補者として決定しております。

■ 代表取締役社長の後継者計画

2025年度の人事報酬諮問委員会においては、より戦略的な後継者育成と、公正かつ透明性の高いプロセスによる更なる客観性の担保をめざして、代表取締役社長候補を対象に、ロードマップの立案、あるべき社長像の明確化と人財要件・必要な職務経験の策定を行いました。



※ ①～⑦：人事報酬諮問委員会、①・②・⑥：取締役会

【あるべき社長像】

- 「私たちの志」、「企業理念」を実現して顧客起点の経営により企業価値を向上させる強い意志、実行力、変革力を有する
- 将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていく決意と覚悟を有する
- 「共に働く仲間」の一人ひとりの誇りとやりがい、多様性、幸せを大切にする
- さまざまなステークホルダーと共に「共創」し、時代の変化を捉えて「挑戦」する

人財要件 ：先見性、変革力といった「私たちの志」、「企業理念」を実現していく上で求められる資質・能力
職務経験 ：各分野で業績向上や企業変革など著しい成果を上げていること
（具体的な分野・経験としては、グループ会社を含めた企業経営やグループ全体を俯瞰する経験、複数部門を束ねる経験など）

■役員報酬（取締役の報酬制度の概要）

取締役の個人別の報酬などについては、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するよう、「JR西日本グループ中期経営計画2030」も踏まえた報酬体系を構築しております。

■ 取締役の報酬の構成（業績連動報酬に係る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）



■ 報酬の種類

報酬の種類	概要
基本報酬	適正な水準を確保するため、外部専門機関による他社調査などを考慮し、経営にかかわる責任に応じた報酬テーブルを作成し、現金報酬を支給
業績評価報酬	●事業年度の期首に掲げた各指標に対する達成状況に応じて、現金報酬を支給 ●会社業績分と個人業績分で構成し、7:3の比率で設定（ただし、代表取締役社長などは会社業績のみ） ●会社業績分の業績指標は、「利益創出力」、「経営効率」の財務指標2項目、「鉄道の安全」、中期経営計画における「人財」および「地球環境」に関する指標の非財務指標3項目 ●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（指標の達成状況および定性的評価に応じて、0～200%の範囲で変動）
株式報酬	●経営にかかわる責任に応じて設定した基準額で、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株式を支給 ●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、当社は、取締役会で決議の上、割当株式の全部を当然に無償で取得（クローバック・マルス条項）

※監査等委員である取締役および社外取締役は基本報酬のみ
※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で、監査等委員である取締役の協議により決定

コーポレート・ガバナンス

■取締役会の実効性評価、向上に向けた取り組み

2024年度の取締役会実効性評価では、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。

この結果を踏まえ、2025年度の取締役会では、①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の更なる深度化、②主要なグループ会社における業務執行状況も含めた、モニタリング精度の更なる向上、③議論の更なる活性化に向けた、より効率的・効果的な議事運営に重点的に取り組みました。

2025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、取締役実効性評価を以下のとおり実施しました。

実施概要

- 取締役に対するアンケート：2025年12月～2026年1月
- 取締役による議論：2026年1月
- 取締役会への評価結果報告：2026年2月

評価結果

アンケートやこれを踏まえた取締役会における議論の結果、適時適切な協議事項の設定や社内外の区別ない活発な議論により、企業価値向上に向け議論の内容・質ともに向上していること、焦点を絞った効率的な議論によりモニタリング機能が向上していること、取締役会の構成やスキル・マトリックスなどは現時点では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、取締役会規則に定める協議事項などにおける議論の更なる充実化、経営目標達成に向けたモニタリングの強化、取締役に期待されるスキルに関する継続的な検討など、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。

2026年度における取り組み課題

上記の結果から、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・ガバナンスの更なる強化に向け、以下の取り組みを進めてまいります。

（1）議論の更なる充実化について
協議事項などにおける議論の充実化に向け、論点をより明確にするとともに、説明資料の最適化や事前説明の更なる活用を図ってまいります。

（2）経営目標達成に向けたモニタリングの強化について
経営目標達成に向け、達成に向けた課題を中心としたモニタリングを強化してまいります。

（3）取締役に期待されるスキルの更なる発揮について
中長期的な経営計画に連動するよう、必要によりスキル・マトリックスなどを見直すとともに、スキルの更なる発揮に向けた取り組みを実施してまいります。

（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、質問など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などの共有
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。

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、内部監査部門と相互に課題感を共有するなどの実効的な連携などを通じて、良質な企業統治体制の確立につながっていると評価しました。

グループガバナンス向上に向けたグループ会社監査役への支援・連携については、各種連絡会の開催、実務に通じる資料の提供など、さまざまな取り組みが良好なコミュニケーションにつながり、機能しています。

特別座談会

「JR西日本グループ中期経営計画2030」において社外取締役が重視したこと、期待すること

当社グループは、今年4月に新しい中期経営計画となる「JR西日本グループ中期経営計画2030」（以下「中期経営計画2030」）を公表しました。2025年度の取締役会では、中期経営計画2030の策定・公表に向けた議論を行ってきました。

今回は、取締役会議長の長谷川一明（司会）、社外取締役の野崎治子、飯野健司、宮部義幸、金井豊の5氏が、中期経営計画2030の策定に向けた議論で重視したこと、印象や感想、今後への期待などについて意見を交わしました。



はじめに ～自己紹介、取締役会の印象など～

長谷川（司会）：この統合レポートでは、社外取締役の皆様を中心に、コーポレート・ガバナンス、そして当社の取締役会のあり方を含めた、経営上の課題につきまして、座談会というかたちで議論が行われてきました。2025年度の取締役会では、中期経営計画2030の策定・公表に向け、さまざまなバックグラウンドを持つ皆様から、多岐にわたる熱心な議論を行っていただき、中期経営計画2030の成案・公表に至りました。私も取締役会議長として、多様な視点を持つ社外取締役の皆様からの意見や問題提起を十分に引き出し、それらが中期経営計画2030に適切に反映されるよう、議論の活性化に努めてきたつもりです。そこで今回は、2025年度の取締役会での議論も振り返りつつ、当社グループを取り巻く経営環境に関するご認識や、中期経営計画2030の策定に向けた議論で重視されたこと、感じたことなどについて、忌憚のないご意見をお聞かせいただきたいと思います。まずは、自己紹介と当社取締役会の印象などを野崎取締役からお願いします。

野崎：私は、京都の学生ベンチャーとして創業した、分析・計測機器のメーカー、株式会社堀場製作所（以下、「堀場製作所」）で、主に人事を担当しておりました。堀場製作所の特徴は、多品種少量生産で、外国籍社員の割合が高く、社是は「おもしろおかしく＝Joy & Fun」。人の思いを大切にするという共通点はありますが、ビジネス面では当社グループとは真逆の会社だと思っています。現在（座談会開催時）は、京都大学で理事を務めています。そのような経歴を持つ私から見

特別座談会

た当社取締役会の印象ですが、社外取締役に就任して初めて取締役会に出席した際に、借りてきた猫のようだった私に、倉坂さん（現代表取締役社長）から、「思ったことは何でも発言してください。」と言われました。今も、よそ者、若者（この分野での若輩者）、馬鹿者（会社の内部事情を十分知悉（ちしつ）していない者）の強みで、分からないことや違和感があるときは忖度なく質問しています。的外れな発言でも温かく受け入れ真剣に検討していただいているという印象を持っています。

飯野：私は三井不動産株式会社に入社し、マンション開発、新規事業、海外駐在、法人営業、人事、広報、秘書など、さまざまな仕事をしました。当社取締役会ですが、就任以降、毎年進化しているという印象です。特に、中期経営計画2030の策定に関する議論では、中長期目線での経営戦略や成長戦略の構築などについて、非常に活発に議論されておりまして、忌憚のない取締役会になっていると思っています。

宮部：私は、工学部の出身で、技術者として松下電器産業株式会社（現パナソニック ホールディングス株式会社。以下「パナソニック」）に入社し、取締役副社長執行役員も務めていました。パナソニックは、創業者の松下幸之助によって確立された経営理念に則り経営しています。一方で、当社は日本国有鉄道（以下「国鉄」）の分割・民営化により発足しており、そのような企業がどのように経営しているのかが最初の関心事でした。国鉄時代に入社された方々を中心に、インテリジェンスや使命感の高さを感じるとともに、国鉄の分割・民営化後に入社された方々が取締役会にも入ってきて、これから100年、200年にわたって、どんな会社であり続けるのかを議論する時期に来た。そのような認識を持ちながら取締役会で議論させていただいています。

金井：私は北陸電力株式会社（以下「北陸電力」）にエンジニアとして入社し、主に原子力発電にかかわる仕事をし、現在は代表取締役会長をしています。原子力発電にかかわる仕事





の中でも、その安全性を説明し許認可を得るという仕事を主にしていました。当社にもそういった仕事をされている方がいらっしゃるのではないかと思っており、親近感を持っています。また、北陸経済連合会の会長や、一般社団法人世界原子力発電事業者協会東京センターの議長などにも就任しています。当社は社会基盤を担う公益企業の性格が強く、そういった点では北陸電力と似ているという印象です。また、当社取締役会につきましては、さまざまなキャリアの方が社外取締役に就任されていますので、非常にオリジナルな意見が出るとともに、社内取締役については、ご自身の業務に非常に精通しているという印象を抱いています。一方、社内外の情報格差解消に努力していただいているものの、社外の意見はややもすれば的外れな点もあるかも知れませんが、社外の偽らざる意見は大事にしてもらえればと思います。

長谷川：取締役会が終わった後、社外取締役の皆様からいただいたご意見には、参考にしなければと思う示唆が多数ございまして、私も、本当に有益なご意見をいただいていると思っています。

JR西日本グループを取り巻く経営環境に関する認識

長谷川：中期経営計画2030の冒頭でも触れていますが、「JR西日本グループ中期経営計画2025」（以下「中期経営計画2025」）では、「ポストコロナへの挑戦」を掲げ、鉄道の安全性向上を最優先に「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」や「ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築」などに取り組みました。2024年にアップデートを行い、これに掲げた財務目標・非財務目標とも概ね達成することができました。中期経営計画2025を推進する中では、経営環境の劇的な変化があったと思っていますが、当社グループを取り巻く経営環境について、皆様のご認識を教えてください。

飯野：私は、例えば、人口減少や物価高騰、あるいは、予測が難しい国際情勢と、構造的な不安要因が多く、また、これが長引いたり常態化したりするような状況になってきていると思っています。そういう局面ですので、当社グループの経営の舵取りは、格段と難易度が高まってきており、まさしく経営力が問われる局面にあると認識しています。

宮部：国鉄の分割・民営化後、継続的に利益を出せる状態になってきましたが、巨額な設備投資をしていかなければいけない産業においては、その企業のみで投資をして、減価償却の範囲内で再投資していくのではなく、例えば、国家予算などを投入して再投資していくといったことが必要になってきているのではないかと考えています。

金井：鉄道事業は、景気動向や人口動態、人の移動量、都市部への人口集中など、外部環境の影響を非常に強く受けてしまいますので、外部環境に左右されづらい経営を目指し、事業ポートフォリオの転換を進めていると理解しており、中期経営計画2030の策定に向けても、この観点からの議論がなされてきたと思っています。

野崎：コロナ禍では、リモート会議などが急速に広がりましたが、そのような時代を経験したからこそ、最終的にイノベーションを生み出すのは、人と人との出会いであると確信するに至りました。大学でも、対面での雑談から研究のヒントが生まれたり、学生の背中を押すアドバイスができたりしたと聞いています。当社グループでも同じで、社内外に出会いの場をアレンジして、そこで出た芽を生かしていくことが大事だと考えています。当社グループは、現状にとどまらず、次なるイノベーションにつなげていくフェーズにあるという認識です。

長谷川：コロナ禍は大変厳しかったですけれども、逆にそれを経験したことによって、さまざまな価値を再認識することができました。それをどう活かしていくかが大切だと考えています。

中期経営計画2030策定に向けた議論で重視したこと、印象や感想

長谷川：中期経営計画2030で掲げる内容は多岐にわたりますが、その策定に向けた具体的な議論の中では、社外取締役の皆様から、執行部に対して、さまざまなご確認やご意見、課題提起をいただきました。この議論において、皆様が特に重視されたことですとか、印象や感想として、どのようなことがあったでしょうか。



宮部：中期経営計画2030では、過去最大規模の設備投資・出資を計画しています。やはり、新しい設備を導入した方が生産性の向上につながります。蒸気機関車をIoT化しても、新幹線には勝てないですよね。躊躇せずに必要な設備を更新していくことが安全性の向上や持続的な成長につながると考えるとともに、こういった考え方に基づいた設備投資・出資を永続的に行うことができるだけの稼ぐ力を身に付ける、そういった中期経営計画になればと思いながら、議論をさせていただきました。

金井：私も、中期経営計画2030の目玉は、将来に向けた積極的な投資だと思っています。今後、労働人口が減少していく中では、省力化・効率化のための技術開発や設備投資は必要になってきます。例えば、新幹線の自動運転や車両・設備のメンテナンスを、いろいろな知見を用いて開発し、必要な効率化や費用の削減につなげていく、そういった積極的な投資を含んでおり、非常に良い計画になったと考えています。

野崎：取締役会で議論した最初の案では、経済的価値に関する記載がほとんどで、社会的価値に関するものは少なかった印象です。社会的価値についても実際には検討されていたのですが、さまざまなパートナーを巻き込み共創していくためには、当社と他社との違いを明確にしながら、社会的価値で「心を動かす」ことが大切になってきます。また、検討を重ねるたびに中期経営計画が取扱説明書のように詳細になりましたので、社員やお客様、地域のパートナーなどが一読して理解できるカタログのようにわかりやすいものにしてほしいとお願いしました。新たな共創は、理解・共感から生まれるという立場で今回の議論に参加させていただきました。

飯野：私は、成長なくして企業の存続はないという考えから、当社の財務規律については少し柔軟性を持たせて、その分を成長投資に振り向けるべきなのではないか、と従来から考えており、今回の議論の中でも、そのような意見を何度か出さ

特別座談会

せていただきました。今回、成長投資の中には戦略投資を含んでいますが、その投資先などが将来の当社グループの方向性、生き方をも左右する重要な要素になると思っています。

長谷川：私のような国鉄世代は、債務の利子負担に対し、どうしても抵抗感を持ってしまうのですが、分割・民営化後に入社した世代の取締役や執行役員が増えてきたこともあり、中期経営計画2030では財務規律を見直しつつ、これまでにない規模の設備投資・出資を計画しました。新たな経営ステージに入ったと感じておりまして、安全性向上という面でも、生産性向上という面でも、あるいは、ポートフォリオ変革という面でも、その成果が問われるということを十分意識しながら推進していかなくてはならないと思っています。

最後に ～JR西日本グループの更なる成長に向け期待すること～

長谷川：最後に、当社グループの更なる成長に向け、皆様が期待されていることをお聞かせください。

金井：当社グループは、その社会的使命として、西日本エリアの地域経済の発展に貢献していく必要があると考えており、その牽引役を担っていくことを期待しています。また、中期経営計画2030には新たなライフスタイルの提案につながるようなものもあり、事業活動を通じて、その実現を進めていくことも期待しています。

宮部：よく取締役会でも言われていますけれども、モビリティ以外の分野で柱となる事業が、複数成長してきている段階です。そういった事業をさらに生み出し、さらに成長させていくためには、シナジーの最大化を図ることが重要ですので、当社グループの異なる事業間でもそれぞれが持つ知見を共有していくことを期待しています。

飯野：少し前に、担当部署の方と社外取締役で行われました、





新規事業に関するディスカッションがあり、大変視座高く意欲的で頼もしく感じました。新規事業で成功するために、スターター含むあらゆる企業、国や自治体、市民や大学などと、柔軟に連携や共創ができる能力を持つメインプレーヤー・プラットフォーマーをめざしてほしいと思います。また、経営陣にはチャレンジに我慢強く寄り添っていただきたいと思います。

野崎：プラットフォーマー、すごくいい言葉だなと思いました。インフラ企業にふさわしい響きですね。

飯野：ステーションに近いですよね。やっぱり鉄道との親和性を感じます。

野崎：そうですね。ある意味、ステークホルダーが当社グループという一つの共同体に乗り合わせているわけですよね。乗り合わせたクルー（多様なステークホルダー）が、「この会社に勤めて良かった」ですとか、「この会社に投資して良かった」と、さらに思ってもらえるように、中期経営計画2030を推進していくことを期待しています。

長谷川：ありがとうございます。最近、現場を回っておりましても、コロナ禍と比べますと自信を回復しつつあり、それにより、新しいことにチャレンジする機運も徐々に高まってきていると感じています。当社グループ内での共創はもちろんのこと、当社グループ外の多くのパートナーや地域の皆様との共創により挑戦していく環境を整えていくことに、取締役会としても取り組んでいきたいと考えています。また、言うまでもなく、中期経営計画は策定して終わりではございません。その進捗や成果、経営環境の変化によっては、バージョンアップも必要かもしれません。私としましても、取締役会議長として、引き続き、執行の監督と建設的な議論の両面を充実させ、コーポレート・ガバナンスの向上や企業価値の向上に貢献していきたいと思います。皆様におかれましても、引き続き、ご知見に基づき精力的にご意見いただきますようお願いします。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

■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

次なる成長に向けた共創と挑戦を加速させていくために、グループ全体を見通したリスクマネジメントを充実させて適切なリスクテイクを行う必要があります。そのために、「中期経営計画2030」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付け、その管理状況をモニタリングする「グループリスクマネジメント体制」を構築しています。

JR西日本内（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経営へのインパクトも勘案して抽出・選定したリスクについて、その管理状況を取りまとめ、「グループリスクマネジメント委員会」で確認・議論しています。加えて、グループ全体への影響や共通性をもつリスク（グループ共通重要リスク）については、戦略リスクも含めてリスク管理の責任と役割を具体化した上で一覧化するなど、攻めと守りのリスクを一元的に管理し、全社戦略を踏まえたグループリスクマネジメント体制の実効性を高めています。

※詳しくは当社Webサイトおよび有価証券報告書をご覧ください。https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/
https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/

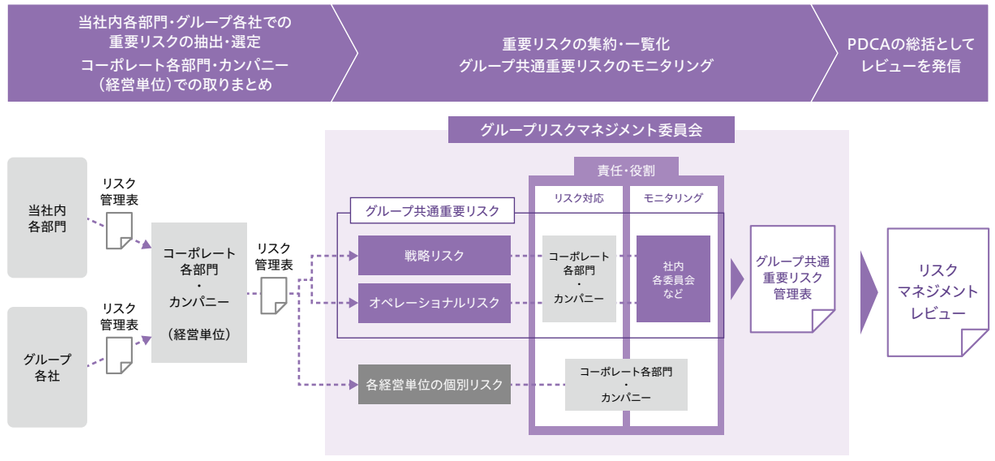
リスクマネジメントの取り組み　有価証券報告書

■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）

グループリスクマネジメントのプロセス

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経営へのインパクトも勘案して重要リスクを抽出・選定しています。経営単位ごとに選定されたリスク管理者は、それぞれの所管する事業などにおける重要リスクを集約・管理し、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント委員会に報告します。グループリスクマネジメント委員会では、集約された重要リスクを一覧化し確認・議論することに加えて、グループ全体への影響や共通性をもつリスク（グループ共通重要リスク）をモニタリングしています。グループ共通重要リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類した上で、社内各委員会などでの議論も含めてリスク管理の責任と役割を具体化し、「グループ共通重要リスク管理表」として一覧化するなど、攻めと守りのリスクを一元的に管理しています。

また、グループリスクマネジメント委員会を通じて確認したリスク管理状況や議論などについては、取締役会に報告し有価証券報告書へ反映するほか、必要な改善措置につなげるための総括として、「リスクマネジメントレビュー」をグループ全体に向けて発信し、次年度のリスク管理の取り組みに反映しています。



グループリスクマネジメント

■リスクマネジメントの実効性を高める個別の取り組み

グループ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。

グループ全体のリスクマネジメントレベル向上

個社のリスクマネジメントの実効性向上に加え、グループ内で連関したリスクマネジメントの仕組みの構築を目的とし、リスクマネジメントの推進方法に関するガイドラインを策定しています。

また、2026年度は当社の役員およびグループ各社の社長を対象にした「トップセミナー」を実施しました。経営層への意識付けとして、リスクマネジメントに取り組む意義などを外部講師に講演していただきました。加えて社内・グループ各社のリスクマネジメント担当者に対しても、リスクマネジメントの基礎的な知識や取り組む上でのポイントなどについて研修を実施しています。

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など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などが生じた場合には、グループ経営会議など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うるリスク、その他の残存するリスクの状況をモニタリングし、グループ経営会議などに報告

●事前協議ルールの策定

当社では、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・出資など、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

当社グループにおける契約リスク、コンプライアンスリスクなど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などに報告しています。

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など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。

また、データ利活用に伴うリスクの把握・管理の仕組み整備のため、個人情報を取り扱う事業に関し、プライバシー影響評価を行っています。

●プライバシーステーション

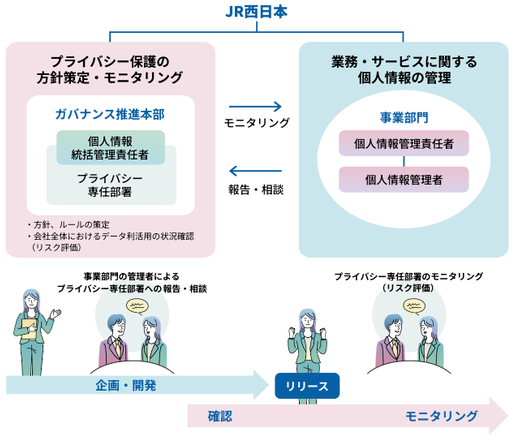
プライバシー保護の考え方や取り組みをお客様にお知らせするWEBページとして「プライバシーステーション」を整備し、プライバシー保護に関する姿勢をグループ全体で統一した「JR西日本グループプライバシーポリシー」などを開示しています。

●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設置しており、当社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

当社グループ全体のリテラシー向上のため、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グループ全体で実施し、リテラシーの向上を図っています。



管理体制およびモニタリングの仕組み

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

当社グループに「危機」が生じた場合、またはそのおそれがある場合に、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、既存のルールなど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、感染症発生など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。

●「食の安全」および「建築設備の安全」に関する取り組み

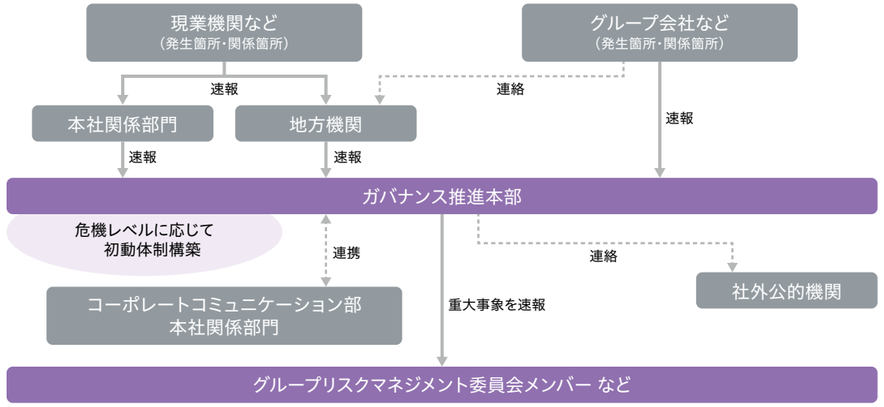
お客様の安全を脅かす危機の低減を図るべく、「食の安全」や「建築設備の安全」を推進する取り組みを実施しています。いずれについても、当社グループ共通のガイドラインを策定し、グループ全体の安全、品質レベルの維持・向上を図っています。なお、「食の安全」については、社外の専門コンサルティング会社と連携して、日頃からの衛生管理や品質管理、内部監査の実効性向上、法令改正への対応などを行い、食中毒、アレルギーなどの健康被害、法令違反を発生させないよう取り組んでいます。

●海外出張者・駐在員などの安全確保

海外でリスク事象が発生した場合に備えたマニュアルを整備するとともに、対象社員に対しては渡航前に「安全対策動画」「海外渡航安全の手引き」などを用いて、海外での業務における安全対策上の基本的心構えと、最低限身に付けておくべき具体的行動指針について教育しています。また、国際情勢の動向について、社外の専門コンサルティング会社から随時情報を収集し、関連する社員に共有する体制を整えています。

●グループ会社などとの平時からの連携および緊急時の情報連絡体制

グループ会社など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、社会的信用に影響を及ぼす可能性がある危機事象については、経営層に速報する体制を構築しています。



情報セキュリティ

■情報セキュリティに関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループは、情報資産をさまざまな脅威から守るために「JR西日本グループ情報セキュリティポリシー」を定めてこれを遵守し、グループ会社間の情報共有と相互連携により、グループ全体で情報セキュリティ対策を継続的に行っていくことを宣言しています。

近年、サイバー攻撃によるリスク・被害は増大し、かつ高頻度になっており、政府も国家戦略としてサイバーセキュリティの強化を要請しています。JR西日本グループも、DX進展に伴う脆弱性の拡大や攻撃の巧妙化、脅威の増大に対し、「中期経営計画2030」で掲げた「経営基盤の強化」に向けた取り組みとして情報セキュリティに取り組んでいます。



デジタルを活用した新たな価値創出を推進する当社グループにおいて、情報セキュリティはサービスや事業活動を支える重要な基盤です。サービスの高度化や事業領域の拡大が進む中、グループ全体で適切な情報セキュリティ水準を確保し続けることが、持続的な成長を促進させます。

これまでJR西日本グループでは、大阪・関西万博への対応をはじめ、さまざまなセキュリティ対策を着実に積み重ねてきました。今後も変化する脅威動向への的確な対応を進めるとともに、グループ、パートナーの皆様と共に、お客様に安心してサービスをご利用いただける環境づくりに取り組んでいきます。

技術理事 共創ソリューション本部システムマネジメント部長（CISO／サイバーセキュリティ責任者）
甲斐 康弘 情報処理安全確保支援士（登録番号第025068号）

■情報セキュリティガバナンス

JR西日本グループのセキュリティ体制

当社グループの情報セキュリティ体制として、最高情報セキュリティ責任者（CISO）を委員長とした情報セキュリティ委員会を設置し、その下部組織として「重要インフラ部会」、「JR西日本グループCSIRT※1（JRW-CSIRT）」を運営しています。その他、外部機関との連携も活用しつつ、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

●情報セキュリティ委員会

当社グループ内のセキュリティに関する取り組み実績の報告に加え、社内外の動向をもとに当社グループのセキュリティレベル向上のための取り組み方針を決定しています。

●重要インフラ部会

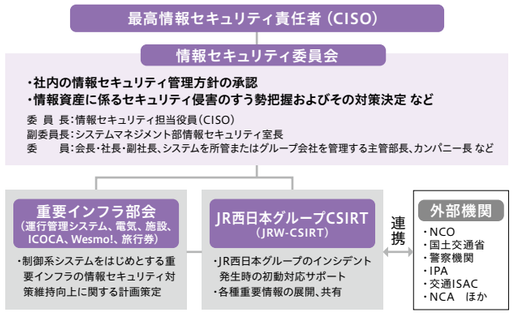
鉄道分野における制御系のシステムや、ICOCA・Wesmo！といった金融・決済サービスを提供するシステムなど、生活・社会活動の基盤となるシステム（重要インフラ）について、各主管部長の主導のもとさまざまな取り組みを進めています。

また、鉄道事業法施行規則の改正などを通じて、サイバーセキュリティが「輸送の安全」を支える重要な要素として位置付けられたことを踏まえ、当社においても鉄道安全管理規程に「サイバーセキュリティ責任者」による輸送の安全にかかわる重要インフラについての管理体制などを明記し、適切な管理・運用に取り組んでいます。

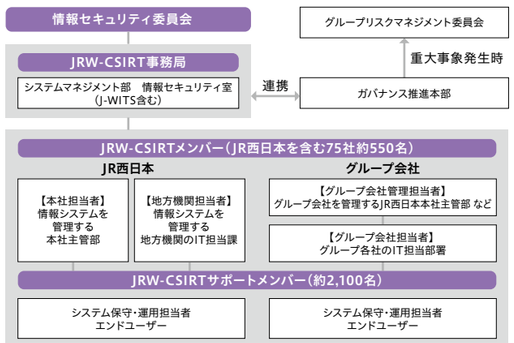
●JR西日本グループCSIRT（JRW-CSIRT）

セキュリティインシデントの未然防止や、発生時の被害拡大防止を目的とした組織として、情報連携・教育などによる意識の醸成およびインシデント発生時の迅速な対応に取り組んでいます。

■ JR西日本グループのセキュリティ体制



■ JRW-CSIRTの体制



※1 CSIRT（シーサート）：Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の総称。

リスクマネジメント、情報セキュリティの取り組みに関する情報は以下のページをご参照ください

リスクマネジメントの取り組み（情報セキュリティ含む）
▸https://www.westjr.co.jp/company/action/risk_management/
JR西日本グループ情報セキュリティポリシー
▸https://www.westjr.co.jp/guide/security.html
IT Report 2026
▸https://www.westjr.co.jp/efforts/pdf/it_report2026.pdf

グループ内各社に対応窓口となるJRW-CSIRTメンバー（75社約550名）、各箇所にJRW-CSIRTサポートメンバー（約2,100名）を配置し、体制の拡充を図っています。グループセキュリティアドバイザー（GSA）によるグループ会社への専門的な支援の提供により、グループ全体としての更なるセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

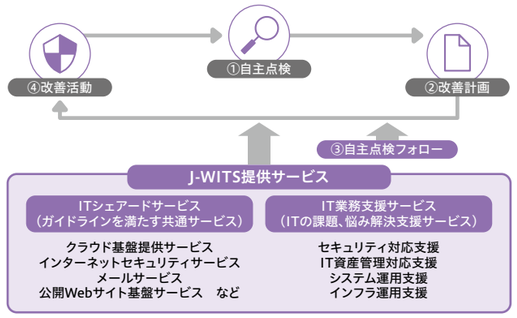
●外部機関との連携

国家サイバー統括室（NCO）や国土交通省、警察機関やIPAとの情報連携のほか、交通ISAC※2への加盟、日本シーサート協議会（NCA）※3主催のワーキングへの積極的な参加などを通して、官民一体となったセキュリティ強化に努めています。

●自主点検に基づく継続的な改善の取り組み

当社グループとして、必ず守るべき具体的なセキュリティ基準を定めた「JR西日本グループ情報セキュリティガイドライン」を基に、JRW-CSIRT加盟各社では各システムにおいて実施すべきセキュリティ対策がなされているかを自主点検し、不備事項があれば改善計画を立てて改善活動に取り組んでいます。JRW-CSIRT事務局は、自主点検フォローを実施することでリスクの早期改善をサポートするとともに、J-WITSは、ITシェアードサービスおよびIT業務支援サービスを提供することにより、グループ会社のセキュリティ向上に貢献しています。

■自主点検に基づく継続的な改善の取り組み



※2 交通ISAC　：交通・運輸分野全体の集団防御力の向上に資する活動を推進する団体。
※3 日本シーサート協議会（NCA）：日本で活動するCSIRT間の情報共有および連携を図る団体。

■情報セキュリティ対策

情報セキュリティに関する教育など

当社グループでは、社員のリテラシー向上に向けた取り組みとして、全社員に向けた情報セキュリティ訓練・教育を実施するとともに、役割に応じた階層別の教育・研修を実施しています。

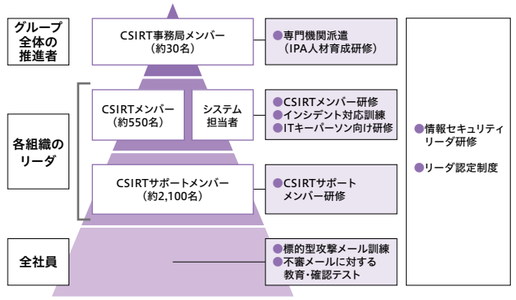
●社員のリテラシー向上に向けた取り組み

情報セキュリティ業務に取り組む社員のモチベーション向上を目的に情報セキュリティリーダ認定制度を設けています。

※2025年度実績

区分	条件	認定者数
★★★	情報セキュリティリーダ研修修了 ＋情報処理安全確保支援士試験合格	93名
★★	情報セキュリティリーダ研修修了 ＋情報セキュリティマネジメント試験合格	384名
★	情報セキュリティリーダ研修修了	8,002名

■ 情報セキュリティ訓練・教育の全体像



●グループ全体の推進者向けの専門機関派遣

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）主催の「中核人材育成プログラム」へ1年間社員を派遣し、セキュリティ人財の育成を行っています。

専門機関への派遣で得た知見と展望

2025年7月から1年間、IPAの産業サイバーセキュリティセンター（ICSCoE）が主催する中核人材育成プログラムに9期生として参加しました。鉄道会社のセキュリティ担当として、ITとOT（制御技術）のテクノロジー領域の知識を身に付けることが目的でした。このプログラムでは、実際に自分で手を動かしてITとOTの専門知識を深く習得するとともに、マネジメントや事業継続についても他の受講生や講師陣との議論を通じて実践的に学びました。この期間で得た貴重な経験と新たな視点・人のつながりを活かし、当社のみならず当社グループ全体のセキュリティ向上に貢献していきたいと考えています。



共創ソリューション本部
システムマネジメント部
情報セキュリティ室
築島 千馬
情報処理安全確保支援士
（登録番号第030834号）

●情報セキュリティ公的資格の取得

各社でのセキュリティ施策の適切な推進のためにセキュリティ公的資格の取得を推奨しています。

※2026年4月1日時点（旧制度試験の合格者を含む）

資格名称	資格取得者数		合計
	当社	グループ会社	
情報処理安全確保支援士（SC）	49（+13）	50（+12）	99（+25）
情報セキュリティマネジメント（SG）	362（+121）	218（+67）	580（+188）

情報セキュリティ

技術的対策

クラウドサービス利用の拡大やAI関連システムの利用など、インターネットとの通信は年々増加しており、サイバー攻撃を受けるリスクも高まっています。このような環境変化に対応するため、新たな技術的対策の検討・導入を行っています。

●外部脅威への対応

サイバー攻撃の兆候や攻撃の手がかりとなるインテリジェンス情報を収集し、外部公開されているデジタル資産の管理情報とともに、定期的に攻撃者の視点から分析を行うことで当社グループの弱点を洗い出し、サイバー攻撃に対する備えを継続的に強化しています。

●脆弱性管理とクラウドへの監視強化

お客様に安心してサービスをご利用いただくため、サイバー攻撃の起点となりうる情報システムの「弱点（脆弱性）」を常に監視し、早期に発見・対処する体制を整えています。活用が広がるクラウド環境についてはクラウドに特化した専門的な監視を導入し、網羅的で堅牢なセキュリティ対策を実施しています。

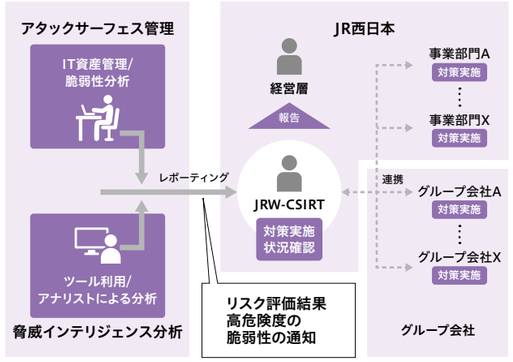
●ドメイン管理・メールセキュリティの強化

お客様に安心してサービスをご利用いただくため、当社の主要ドメインの管理強化に取り組んでいます。DMARCポリシー※4の厳格化により当社ドメインになりすましたメールの到達を防止するとともに、お客様向けのメールではBIMI※5の実装を行い、ロゴの表示により一目でJR西日本からの正規のメールであることが分かるようにしました。

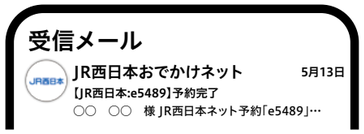
●フロンティアAI※6への対応

フロンティアAIによるサイバー脅威に対する対応として、協力企業と連携し、生成AIによる脆弱性の検出や脆弱性対応の早期対応について、取り組みを進めています。

■ 外部脅威への対応



■ BIMIの実装イメージ



■ 情報セキュリティに関する主なKPI

●脅威インテリジェンスを活用した攻撃面調査
重要項目について対応済

●標的型攻撃メール訓練
対象者全体に占めるメール開封後の
未報告者の割合 1%未満

●情報セキュリティリーダ研修の受講者数
情報セキュリティリーダ認定者の割合 10%以上

情報セキュリティに関するKPIの設定および優秀組織の表彰

JRW-CSIRT加盟会社を対象に情報セキュリティに関するKPI（重要業績評価指標）を設定・評価し、特に顕著な成績を達成した最優秀3組織、優秀9組織に対して表彰を行いました。

※4 DMARCポリシー：なりすましメールを検知し、自動で排除する安全な配信管理設定。
※5 BIMI：Brand Indicators for Message Identificationの略。送信元が公式である証明として、メールに自社のロゴを表示する仕組み。
※6 フロンティアAI：最新かつ最先端のAIモデル・AIシステム。高度の推論能力や自律的なタスク実行能力を有する。

■外部機関による評価

第三者評価・認証など

当社グループでは、情報セキュリティに関する認証・資格の取得に積極的に取り組んでいます。

●JR西日本グループにおけるISMS認証の取得

当社共創ソリューション本部WESTER-X事業部は情報セキュリティに対する管理体制強化のための国際規格であるISMS認証（ISO/IEC27001:2022）を取得しています。また、株式会社JR西日本テクシア、株式会社日本旅行、株式会社TRAILBLAZER、株式会社JR西日本ITソリューションズも、ISMS認証を取得した組織を有しています。

●サイバーインデックス企業調査において一つ星を獲得

サイバーセキュリティへの情報発信および取り組みが積極的であると評価され、一般社団法人日本IT団体連盟（IT連盟）が格付けする「サイバーインデックス企業調査2025」において一つ星を獲得しました。

●「IT賞（経営・業務改革）」の受賞

「大阪・関西万博に向けたグループ全体で信頼をつなぐ持続可能なセキュリティ態勢の構築」が、公益社団法人企業情報化協会（IT協会）が主催する「2025年度（第43回）IT賞」において「IT賞（経営・業務改革）」を受賞しました。





企業倫理・人権

■企業倫理・人権に関するJR西日本グループの考え方

JR西日本グループでは、企業倫理の確立や人権の尊重を事業活動の前提と捉え、法令やルールの遵守にとどまらず、社会の皆様からの信頼や期待に誠実に応え続けることが何よりも大切であると考えています。

この考えのもと、めざす姿である「私たちの志」の実現に向けた基盤として「JR西日本グループ行動規範」（以下、行動規範）を位置付けています。この行動規範を組織内に浸透させることが、組織的な不祥事の未然防止に不可欠であるという考えのもと、当社グループではその実効性を測る目標指数（KPI）として、社員意識アンケートを通じて「開放的コミュニケーション」および「内部通報の信頼性」の度合いを定点観測し、組織風土の継続的な向上をめざしています。

また、社会から広く求められている「ビジネスと人権」の取り組みとして、私たちは「JR西日本グループ人権方針」を定めています。この方針のもと、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを通じて、事業活動が人権に与える影響を継続的に特定・評価し、ステークホルダーが受ける人権侵害リスクの防止・軽減に努めています。さらに、人権侵害に対する救済の仕組みである「苦情処理メカニズム（grievance mechanism）」として機能を有する内部通報窓口を適切に運用するため、内部通報の厳格な取扱方針や通報者保護などを定めた「JR西日本グループ内部通報・人権救済ポリシー」を策定し、これに則った誠実な対応を徹底しています。

JR西日本グループ
行動規範

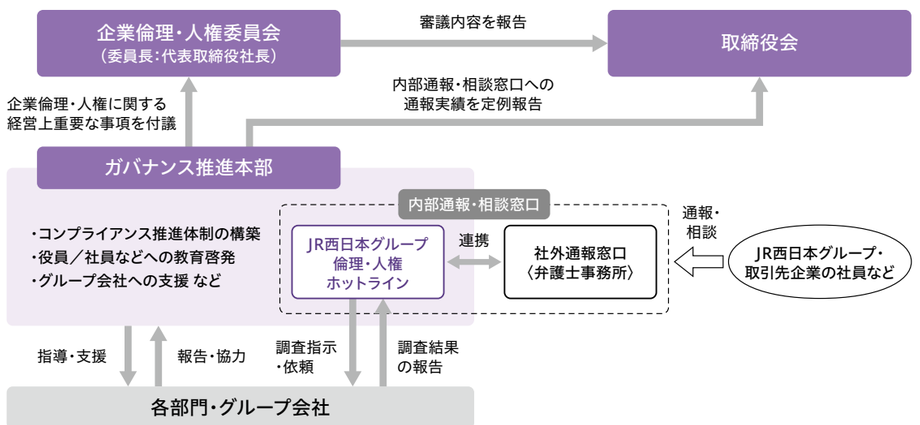
JR西日本グループ
内部通報・人権救済ポリシー

■企業倫理向上・人権尊重の取り組み

推進体制

企業倫理の確立や人権尊重、内部通報制度の適切な運用にあたっては、ガバナンス推進本部が中心となって実効性のある推進体制を構築しています。各部門およびグループ各社への継続的な支援・指導を通じて、グループ全体における企業倫理の更なる向上を図っています。また、経営上重要な事項については、代表取締役社長を委員長とする「企業倫理・人権委員会」において、社外有識者を交えて審議を行っています。その審議内容に加え、内部通報・相談の件数やその概要についても定期的に取締役会へ報告し、グループ全体におけるリスクの低減に取り組んでいます。

■ コンプライアンス推進体制図



企業倫理・人権

教育・啓発、社員意識アンケート

当社グループでは、行動規範の浸透に向けた継続的な教育・啓発活動を行うとともに、職場の実態を客観的に把握する仕組みを整えています。

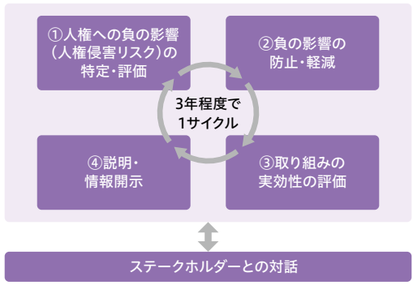
2025年度においては、全役員・社員を対象としたコンプライアンス研修や、グループ全体の経営層を対象とした「企業倫理・人権トップセミナー」をはじめとする階層に応じた教育を実施しました。これらは、行動規範を全役員・社員の行動のよりどころとして浸透させ、日々の業務の中で実践されている状態とするべく毎年実施しています。

人権デュー・ディリジェンス

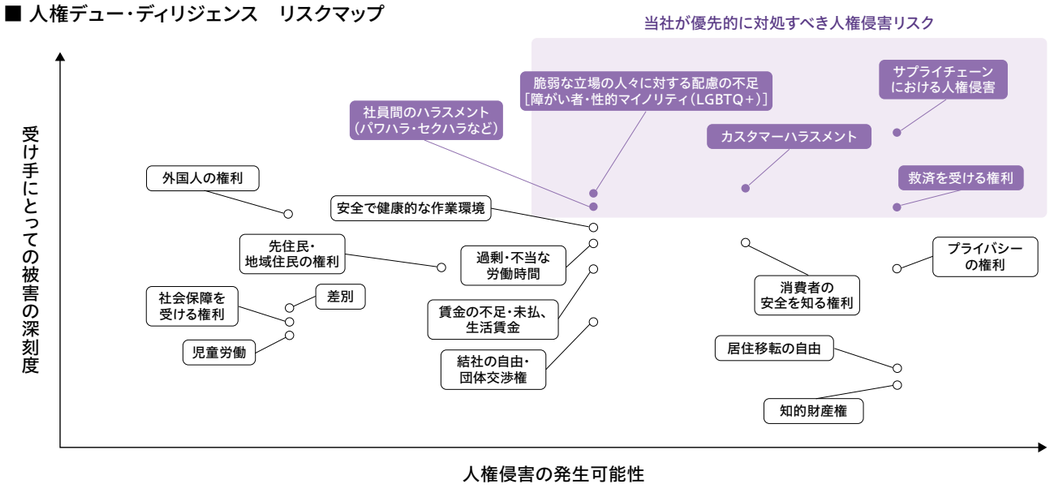
当社グループでは、「JR西日本グループ人権方針」に基づき、事業活動を行う中で発生する人権侵害リスクを特定し、実際の影響を防止・軽減するための取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを実施しています（右図）。

JR西日本グループ人権方針

さらに、これらの教育・啓発活動の実効性を客観的に把握し、実際の業務においてコンプライアンス違反や人権侵害などの不正・不祥事が発生していないかを確認するため、毎年グループ全体で「社員意識アンケート」を実施しています。このアンケートを通じて、行動規範の浸透度や職場の風通しの良さを多角的に分析し、明らかとなった課題を次の教育・啓発活動や施策に反映させることで、グループ全体の企業倫理向上を継続的に図っています。



■ 人権デュー・ディリジェンス　リスクマップ



2025年度においては、2023年度に特定した優先的に対処すべき人権侵害リスクに対する一連の取り組みが機能しているかを検証するため、実効性評価を実施しました。この評価を踏まえ、2026年度は改めて優先的に対処すべき人権侵害リスクの特定に取り組みます。ここで特定されたリスクに対しては、優先順位をつけて適時・適切に防止・軽減する措置を講じていきます。

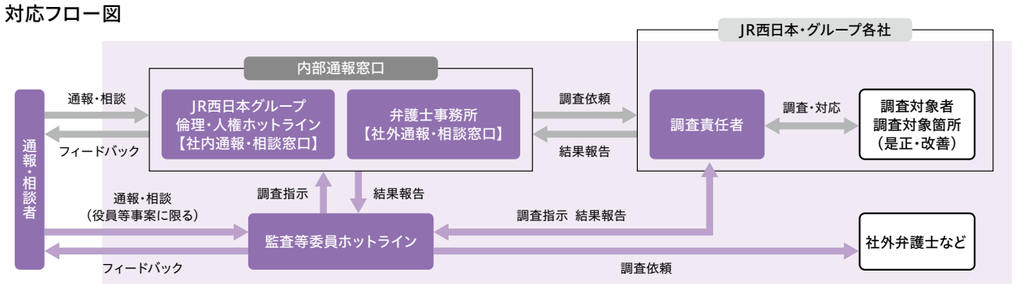
また、人権侵害の早期発見と適切な救済に向けては、後述の内部通報・相談窓口である「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」がその役割を担っており、迅速に是正措置を講じています。さらに、本窓口に寄せられた声や、人権デュー・ディリジェンスの実践を通じて見出された課題をもとに、グループ全体で人権尊重に関する施策を継続的に改善していきます。

内部通報制度

法令違反や人権侵害などの事案の未然防止や早期発見・是正を目的として、当社グループでは多層的な通報体制を構築しています。グループ共通の社内窓口として「JR西日本グループ倫理・人権ホットライン」に加え、外部の弁護士事務所を社外窓口として設置しています。さらに、当社役員に関係する事案については、経営陣から独立した「監査等委員ホットライン」を設置しています。

誰もが声を上げられる環境こそが、組織の健全性を守る基盤であると考えています。その実効性を支えるのが、徹底した通報者保護の仕組みです。関係者への厳格な守秘義務や通報者に対する不利益取扱いの禁止を徹底するとともに、取引先を含むあらゆるステークホルダーからの相談窓口としても広くご利用いただけることとしています。取引先に関係する事案が寄せられた際には、必要に応じて解決に向けた働きかけを行うなど、誰もが安心して声を届けられる体制を整えています。

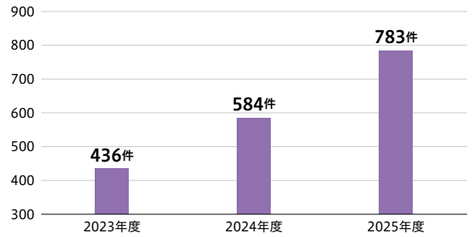
■ 対応フロー図



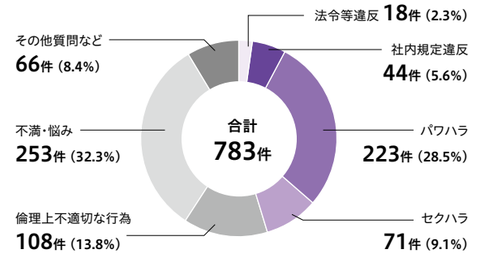
現在、私たちは本制度に対する信頼度を目標指数（KPI）として掲げています。2025年度の通報・相談件数はグループ全体で783件にのぼり、近年は増加傾向にあります。私たちは、この件数の増加を、社員をはじめとする窓口利用者が内部通報制度に対する期待と信頼を寄せている結果であると受け止めています。

「おかしい」と感じた声が早期に伝えられることは、不正や不祥事の未然防止と是正に直結します。私たちは今後も、担当者の多様な知見を活かした丁寧な対応を継続し、心理的安全性を担保した上で、誰もが安心して相談できる制度の運用に向け、引き続きその実効性を高める取り組みを進めていきます。

■ 通報・相談件数の推移（過去3年）



■ 2025年度通報・相談件数の内訳



※通報・相談件数は、社内窓口および社外窓口を含め、当社グループにおけるすべての内部通報・相談窓口に寄せられた通報および相談の総数を集計したものです。
※なお、事実として認定された件数とは異なります。