

社外取締役座談会



JR東日本は2023年度に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更し、さらなるガバナンス機能の強化を図っています。ガバナンスのあり方や取締役会の実効性などをテーマに、社外取締役の岩本、社外取締役監査等委員の小池、取締役会長の富田による座談会を実施しました。

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ

富田 当社は、2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと、機関設計を変更しました。ポストコロナの新たな時代において、グループ経営ビジョン「変革2027」を推進していくにあたり、改めて中長期的な視点から当社グループの役割やガバナンスのあり方を考え直したうえでの決断です。重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役役に委任することで、意思決定・業務執行のさらなる迅速化を実現します。また、監査等委員は、取締役として取締役会の議決にも加わりますので、監督機能の強化にもつながります。今般の機関設計の変更は、経営判断の迅速化及び監督機能の強化を実現するものであり、ひいては企業価値の向上に資するものであると考えています。

岩本 2022年度は就任初年度ということもあり、当社グループのガバナンスを注意深く観察してきました。機関設計変更前からガバナンスが強く効いていたと評価しています。昨今、監督と執行が分離したモニタリングボードへの移行が社会的に強く求められていますので、機関設計を監査等委員会設置会社に変更したことは、当社がガバナンスを重視していることを対外的に示す効果もあるのではないのでしょうか。

小池 私も岩本取締役と同様に、当社グループは監査役会設置会社の当時から強固なガバナンス体制が構築されていたと評価しています。特に、内部統制の概念を広く捉えており、さまざまな場面において統制が有効に機能していました。監査等委員会設置会社では、意思決定や業務執行のさらなる迅速化が可能になるので、かねてからガバナンス強化に注力していた当社グループにとって、親和性が高い機関設計であると考えています。

岩本 取締役会では、機関設計の変更に先立ち、業務執行の決定権限をどこまで執行側に委任すべきか議論が交わされてきました。当社グループの運営に極めて重要な事項、例えば大きなM&A案件や資産売却なども、執行側に権限を委任することがルール上認められるようになりましたが、一定の重要事項については取締役会に諮ることを継続すべきだと考えています。

客観的な視点を社内に取り入れる

岩本 社内役員の方々は当社グループの事業に関する豊富な知見をお持ちです。では、私のような社外取締役に求められていることは何かというと、客観的な視点を社内に取り入れるということに尽きるのではないのでしょうか。

私は(株)エヌ・ティ・ティ・データで代表取締役社長を務めてきました。その経験や知見に基づいた発言・行動には、当社グループのガバナンス強化や企業運営に役立つことがあるはずです。例えば、サイバーセキュリティや大型の海外M&Aについては私の得意領域です。こうしたバックグラウンドを活かすことで、当社グループのサステナブルな成長、ひいては中長期的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

小池 私はこれまで裁判官として法曹界に身を置き、最高裁判所判事も務めてきました。会社経営に直接関与したことはありませんが、経営と裁判には共通点があります。訴訟には事故系と契約系の事件類型があり、いずれもリスク管理が不適切であることによってトラブルが発生します。事件を回顧的に確認する裁判は、問題の根源を解明していく行為でもあります。したがって、リスク管理の重要性は身に染みて感じています。また、組織を運営した経験もあります。司法制度改革を担当した当時、外部の有識者からの確なご指摘をいただいたことで、客観的視点の重要性を実感しました。

社内役員の方々は経験に基づくさまざまな知見をお持ちである一方、内向きの視点に陥りがちなのも事実です。外の世界で生きてきた社外取締役は、一定の距離感を持って社内を俯瞰し、客観的に会社の経営に意見することができます。「ヒト起点」の発想に向かって大きく舵を切っているいまだからこそ、客観的視点が重要になるのではないのでしょうか。私自身としても、これまでの経験や知見が反映された意見を述べることを意識し、当社グループのさらなる成長に貢献していきたいと考えています。

富田 社外取締役の方々には、客観性・公正性の観点と先見性を求めています。当社は150年の鉄道の歴史を背負った巨大な組織です。それゆえに、内部の論理に陥りがちで、外部の意見が反映されにくい風土があると思っています。しかし、社会やお客さまは常に動いており、決して私たちの価値観や論理だけで会社経営をしてはいけません。変化の激しい社会の中で、何をどう経営に取り入れていくかを考えるのには、社内の目だけでは不十分な場合があります。豊富な経験や知見をお持ちの社外取締役の方々には中長期の視点、社会性の視座など、さまざまな視点からの厳しいご意見をいただけることを期待しています。

JR東日本グループのガバナンスの特徴

岩本 当社グループのガバナンスで特に驚いたのは、内部監査の質の高さです。一般的な内部監査では、法令違反や定款違反がないかという部分に焦点が当てられます。当社グループの内部監査ではこれに加えて、「マネジメント監査」も行っています。これは施策のマネジメント状況を対象に、有効性・効率性・妥当性の観点からマネジメント監査部が監査を行い、その目標達成に向けた支援・解決すべき課題の提示をめざすもので、例えば、「変革2027」で掲げる風通しの良い職場風土の醸成や社員のエンゲージメント向上がどれほど浸透しているのかも評価しています。この役割について、経営企画部門が担うことが一般的ですが、目標をつくる立場でもある部門がモニタリングも行うことになるので、正しく評価するのは難しいと思います。

小池 私も同感で、当社の内部統制とマネジメント監査は形式的ではなく、実質が重んじられていると思います。往査をする中で、文献上の内部統制とは違った生きた統制の浸透が図られていることを実感しました。

富田 内部統制については、ここ3、4年にわたってさまざまな議論を行ってきました。鉄道会社には、規則を遵守すること、指示を的確に遂行することを強く求める風土がありました。しかし、いまの時代にその考え方は適当ではありません。社員自らが、課題が何かを考え、発見し、施策を考え、自ら率先して動くことが組織全体の活性化につながります。自発的・主体的に行動していくカルチャーを、当社の中に植え付けていかなければなりません。監査も決められたことをチェックするだけでは不十分です。監査部の名称をマネジメント監査部に変え、より実質的な監査ができる体制としました。見えない課題を見つけて、対応していくことが、これからの監査機能に求められることです。当社の監査役の方々も同様の認識を持って改革を進めてきました。

小池 取締役会が実効的な役割を果たしているから、生きた制度を構築できているのだと思います。就任当初、取締役会での議論の活発さには大変驚きました。社内役員だけでなく、社外役員も積極的に発言されています。皆さんの経験や知見に基づいた鋭い意見が多く出て、全員で議論が交わされています。結論が出なかったものは各自持ち帰り、次の取締役会で再度論じられるサイクルが健全に回転していると思います。

岩本 私も取締役会の実効性は高く評価している一方、リスクマネジメントに課題があると思っています。私は、リスクマネジメントこそ、取締役会が重視すべき最大のファクターであると考えています。リスク管理部を設置している会社もあります。リスクを特定し、リスクを分析して重点付けを行い、具体的な対応策を策定するところで歩みを止めるのではなく、生きた形でのリスク管理を行っていくことが重要です。

社外取締役座談会

ガバナンス機能のさらなる強化に向けて

富田 2018年7月に策定したグループ経営ビジョン「変革2027」では、経営の機軸を大きく変革し、「鉄道を起点としたサービスの提供」から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」への転換をめざしています。お客さま、地域の皆さま、社員、お取引先さま、そして株主の皆さますべてが「ヒト」に該当します。マルチステークホルダーの考え方を取り入れ、あらゆる「ヒト」の利益を考えながらバランスの取れた経営をすることが、これからの時代のポイントであると思います。そのため、ガバナンスにおいても「ヒト」起点での体制を構築していくことが必要になります。

ガバナンスにおいては、機関設計などの形式的な要件に焦点を当てがちなのですが、最も重要なことは、そのガバナンス体制のもとで何がなされるかです。当社グループの仕事の出来栄は、それを担う社員の気持ちに拠るところが大きいです。当社グループの社員が日々担っている仕事一つひとつがその心のあり様によって変わります。私はこれを「心の生産性」と言っています。社員の気持ちやエンゲージメントをどうやってマネジメントしていくのかに焦点を当てて、ガバナンスを論じなければなりません。「ヒト」を中心に据えたガバナンスを考え、社員の発意や創意工夫を経営に活かしていくことで、社員の「心の生産性」が高まります。当社グループのガバナンスをさらに強化するためには、この「心の生産性」が重要であると考えています。

岩本 当社グループは、コロナ禍の影響で鉄道収入が大きく落ち込みました。現在は回復傾向にあるものの、コロナ前の水準まで完全に戻ることはいらぬだろうという危機感を持っています。そのような状況において、どうやってサステナブルに成長していくのかを考えると、モビリティと生活ソリューションの2つの軸での成長をめざす企業に生まれ変わることは理にかなっています。新しい企業体に生まれ変わるために重要なことは、やはり社員のエンゲージメントの高さです。JR東日本がいかなるビジョンを持ち、社員のことをどう考えているのか、それを積極的に発信していくことがエンゲージメントの向上につながります。大切なことは、JR東日本が7万人のグループ社員の心の拠りどころたる「傘」となることだと思います。

小池 当社グループは、モビリティと生活ソリューションの比率「5:5」の実現に向けて、舵を切り始めています。つまりは、これまで鉄道事業で積み上げてきた経営スタイルから脱却し、めざす姿や市場環境を踏まえた将来の経営目標からバックキャストで考えた戦略を推進していくことになります。これまで以上に、経営者と社員が共通認識を持って、その実現に向けて突き進まなければならないのです。私は、当社グループの社員には、定めた目標に向かって行動する力があると思っています。2022年度には、支社や現場、子会社など約20ヵ所を訪問しましたが、そこで交流した皆さんは、当社グループの理念やめざす姿に共感し、当社グループの社員であることに誇りを持っていました。経営者と社員のベクトルが合致していることは、非常に大切なことだと考えています。



サステナブルに成長を続ける

JR東日本グループであるために

富田 鉄道事業を中心とする当社グループにとって、まちと地域に元気を届け、活力ある社会をつくるのが大きな役割です。そのためには、内向き志向に陥らない、「ヒト起点」の発想ができる会社に変容していく必要があります。社員の自主性・主体性の醸成がさらに重要となります。そこで鍵となるのが、異なる価値観を持った方々と協働することです。現在、地方創生に向けてSuicaやMaaSを使った「ローカルDX」を推進する中で、地域の方々と一緒になって課題解決に取り組むことで、従来の発想と違う、新たな企画やサービスが創出されています。このように、外部と協働することが社員一人ひとりのマインドを変容させ、ひいては企業の風土を変えていくことにもつながっていくのだと思います。

岩本 社会課題を解決する商品やサービスを提供することがESG経営の本質です。社会から求められる価値を提供することで企業グループとして必要とされ、その結果、利益を得ることができるのです。ただし、社会が求める価値というのは時代によって変遷していることを忘れてはいけません。常にアンテナを張り巡らせ、提供する価値の形を変えていく必要があります。社会課題が変われば、当社グループも変わらなくてはなりません。当社グループには社会課題の解決に向けた商品・サービスを世に送り出し続ける使命があります。社会課題の解決という座標軸は常に持っていなければならない。当社グループはぶれない経営の基軸を持ちながら、同時に変化する社会に対応する柔軟性を持つことが求められています。

小池 社会課題の変化に対応するためには、ただキャッチアップすれば良いのではなく、「なぜ変化が生じているのか」を実質的に捉えた背景の理解が必要です。例えば、ダイバーシティ推進のために、形式的に女性社員の比率を高めるだけで満足するのではなく、どうしてダイバーシティが求められているのか、女性の活躍がどう社会を変えていくのかという視点を持って考えることが重要です。ESGに対する若い人の感覚は非常に優れていると思います。若手社員の想いを経営に組み込むことができれば、それはエンゲージメントの向上につながります。多様な意見を反映したガバナンスの構築や企業運営が、企業価値の向上につながるのではないかと考えています。

富田 本質を見極める力が大切ですね。働き方改革を例にとると、単に労働時間を減らせれば良いのではなく、仕事の質を変えることが本質です。「働かされている」のではなく「自ら働いている」という感覚を社員が持てるように、本当の意味での改革を進めていかなければなりません。

終わりに

岩本 社外取締役は、社内役員ほど社内の情報を持っていません。私は社外取締役として、そのギャップを埋めるために、三現主義の考え方にに基づき、さらに現地に赴いて問題解決のヒントを得たいと考えています。取締役会においては、先ほどから申し上げているリスクマネジメントの観点を中心に、経験や知見を惜しむことなく提供していくつもりです。



小池 当社グループが取り組む「変革」のスピードは非常に早く、時には問題が生じることも考えられます。また、一生懸命やればやるほど自分たちの論理にこだわった結論になりがちで、時には相当ではない結果となってしまうこともあり得ます。何か違和感を覚えたときには、これまでに培った経験や知見を基盤に分析し、客観的な意見を提示することが私の責務であると考えています。現場にも足を運び続け、第一線で働いている社員の考えや意見を理解したうえで、当社グループのサステナブルな成長に貢献したいと考えています。

富田 サステナブルな成長を実現するためには、取締役会が課題に真正面から向き合う姿勢を持続けることが大切だと思います。このたびの座談会を通じて、リスクマネジメントを中心としたガバナンス力や時代変化への対応力の重要性を改めて認識できました。取締役会において引き続きこうした議論を交わし、さまざまなことを検討しながら、執行側をサポートしていきます。

最後になりますが、ガバナンスの形は会社の特性や業態によって変化していくものです。画一的に形式を整えて満足するのではなく、当社グループに最適なガバナンスの姿を追求していくべきです。私たちの考え方を世の中に対して発信し、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに理解していただけるよう努めていきます。