

トップメッセージ

モードチェンジによる新たな取組みと、
 都市、地域、人をつなぐネットワーク拡大による
 ビジネスモデルの変革を推進します。
 引き続き、安全をJR東日本グループの
 経営のトッププライオリティに位置付け、
 ESG経営による社会課題の解決に
 全力を尽くしてまいります。

代表取締役社長
 深澤 祐二

JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）	社外取締役座談会

トップメッセージ

JR東日本の存在意義とめざす姿

課せられた責任を果たし、社会に貢献することで、サステナブルな存在をめざします。

2022年度は、鉄道開業150年にあたりました。この150年の歴史を振り返り、私たちが運営している「鉄道」という事業がまさに日本の明治以降の経済発展や社会の変貌を支えてきたのだということを、私自身も改めて強く感じました。さらに、それについてのねぎらいのお言葉を、天皇陛下をはじめ、さまざまな方々からいただいたことは、私たちにとって本当に光栄なことであり、JR東日本だけでなく鉄道に携わってきたすべての先人、関係者に感謝したいと思います。

そして今、150年の節目に立つ私たちには、次の100年、150年を見据えて行動していく使命があります。将来に対して、私たちに課せられた責任は重く、どのような形で社会の中で存在し、社会に貢献していけるのかということをより強く意識しています。そのためにも、JR東日本グループのめざす姿を明確にし、その実現に向けてビジネスモデルを変革していきます。サステナブルに価値を生み出していくためには、経営基盤をしっかりと安定させることが極めて重要です。これまで私たちは、鉄道あるいは駅を中心としたビジネスを展開し、そのサービスレベルを上げることに注力してきました。しかし、現在、日本は人口減少という大きな課題に直面しています。私たちにっては、お客さまや働き手が減っていくことを意味します。また、地方をどのように活性化させていくかという大きな課題も存在します。日本のGDPの約7割はローカル経済圏ですが、厳しい人口減少に直面しています。これらはJR東日本グループにとって避けられない社会課題だと認識しています。

コロナ禍において多くの課題が顕在化した今、将来に向けて事業ポートフォリオを見直し、「鉄道起点」から「ヒト起点」の発想に切り替えていかなければ経営基盤の安定は図れないと考えています。ヒト起点での幅広い事業を展開することで、「融合と連携」を深化させ、グループの総合力を発揮し、すべての人の心豊かな生活を実現していきます。そのために、「モビ

リティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業のバランスを、従来の7：3から6：4、さらに5：5にすることをめざします。例えば観光に力を入れることで、交流人口や関係人口の拡大、地方経済を支える中核都市のまちづくり、地方の産業の活性化など、多くの課題の解決につながると考えています。さらには、MaaSやSuicaなどを活用したローカルDXを進め、私たちのさまざまな施策が地方経済の発展につながるようにする必要もあります。また、医療関係者ととともに「スマート健康ステーション」のような、対面とリモートを組み合わせた新しい医療スタイルづくりも進めており、地域の医療問題の解決に向けて挑戦しています。

事業を通してさまざまな社会課題の解決にチャレンジすることによって、当社グループの事業ポートフォリオはおのずと適正なバランスになっていきます。これらの取り組みが、地方経済の発展とサステナブルな企業経営につながっていくのだと考えています。

2022年度を振り返って

社員一人ひとりの働きがしっかりと収益に結び付き、3年ぶりの黒字転換を果たしました。

2022年度は、不確実で変動の激しい、まさにVUCAの一年でした。新型コロナウイルス感染症が収束に向かっていたものの、お客さまがすぐに活発に活動し始めるきっかけにはなりませんでした。水際対策が秋以降に緩和されてからはインバウンドも増加するなど、ようやく前向きな兆しが出てきました。一方で、ロシア・ウクライナ情勢に伴うエネルギー価格の急騰や円安が、私たちの当初の想定以上に収支に影響を与えるなど、極めて大きな変化が続いた一年だったと言えます。

このような厳しい環境のもとで、3年ぶりの黒字を達成できたことは、グループ社員一人ひとりの働きがしっかりと収益に結び付いた結果と考えています。例えば、鉄道開業150年と新幹線のメモリアルイヤーが重なったタイミングを捉えて、数多くのイベントや企画を現場

社員の発意で催すことができたのは大変うれしいことでした。現場社員が自ら企画した各地での催しは、売上高だけでもかなりのボリュームになってきています。普段の業務でお客さまと接する機会が少ないメンテナンス社員や運転士も、こうした取り組みを通じてお客さまとの接点生まれ、他の系統の社員と連携してお客さまに喜んでいただける施策を考えるようになってきました。

コストダウンもこの3年間でかなり進展し、その成果が黒字化にも貢献したものと評価しています。構造改革も進める一方、従来計画していた工事や設備投資についてはスケジュール通りに進んでおり、変化の激しい環境下においても、将来に向けた多くの取り組みを着実に進めることができました。

変革への取り組み

「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードに、モードチェンジによる新たな取り組みを進めています。

2023年度は、「モードチェンジ」の一年と位置付けています。「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードにスタートを切りました。2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことをきっかけに、「ポストコロナ」時代に私たち自らムーブメントを起こすべく、流動促進のためのキャンペーンを始めています。「インバ

ウンド」については、海外からの観光客の増加に伴い、鉄道のご利用も増えると期待されますので、訪日外国人旅行者向け「ジャパン・レール・パス」の見直しなどを含めた、さまざまな施策を進めています。また、インバウンドになじみやすいツールであるモバイルサービスにより、事前予約や豊富な情報を入手することが可能になります。今後、こうしたDXについてはさらに力を入れていく考えです。

また、通勤列車の混雑緩和や世の中の働き方改革を進めるべく、従来とはまったく考え方の違う「オフピーク定期券」を2023年3月から発売しています。規制の強い鉄道の運賃・料金制度に、より柔軟性を持たせることを私たちは主張してきており、オフピーク定期券の実現は一定の成果であると捉えています。さらなる制度の柔軟化をめざして、見直しの議論を続けていきます。

2024年春に予定している北陸新幹線の敦賀延伸に向けた準備も着々と進めています。加えて、既に好評を得ている新幹線等による荷物輸送「はこビュン」も、さらに大きな規模で運ぶために実証実験を繰り返し、新たなサービスを提供していきます。

海外では、インド高速鉄道プロジェクトの技術支援を行っており、現地での建設工事が着実に進んでいます。またシンガポールでは軌道工事会社のM&Aも行いました。



JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップ メッセージ	価値創造の 歴史とこれから	積み上げてきた 「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン 「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤 (コーポレート・ガバナンス)	社外取締役座談会

トップメッセージ

駅のインフラを活用したBeyond Stations構想の

取り組みやTAKANAWA GATEWAY CITYのまちづくりも

順調に進展しています。

「Beyond Stations構想」を発表して3年目に入りました。駅というインフラをさらに有効に活用すべく、シェアオフィス、「JRE Stationカレッジ」「JRE Local Hub」など、駅が暮らしのプラットフォームとなる施策を展開しています。また、最近ではロボットなどを使った省力化を進めており、「セルフ駅そば」店舗の展開も進行中です。

一方、不動産の「回転型ビジネスモデル」の拡大を進めています。JR東日本グループの開発・所有物件を不動産ファンドに組み入れて、獲得した資金を成長分野へ再投資したり、駅周辺の有望な不動産を取得することを通じて、不動産事業の成長をスピードアップさせ、地域の皆さまのくらしづくりにも貢献していきます。

人々の働き方が大きく変化したため、通勤や出張での鉄道利用がコロナ前の水準までは回復しないという前提のもと、「ワーケーション」のような新たな働き方を広めようという試みも進めています。例えば、リゾート施設を運営する他の鉄道会社などと連携して、軽井沢をはじめ当社エリア内で使えるサブスク商品を販売しており、従来にはなかった新たなサービスの展開を図っていきます。

海外では、2022年にシンガポールでエキナカを開業しました。また台北では、ホテルを開業し好評を博しているほか、2023年8月には「健康増進型」のフィットネスジムも開業しました。私たちが得意とするビジネスを、海外にも積極的に展開していきます。

そして、いよいよ2025年3月には「TAKANAWA GATEWAY CITY」のまちびらきを迎えます。現在、リーシングを加



速させており、クライアントの皆さまと一緒にまちづくりに取り組む計画です。TAKANAWA GATEWAY CITYは、人、自然、テクノロジーをつなぐ国際交流拠点「Global Gateway」として、100年先の心豊かなくらしをつくることをコンセプトとしています。例えば、新たな分散型まちづくり「空間自在プロジェクト」では、リアルとバーチャルを融合し新しい働き方を実現する「空間自在ワークプレイスサービス」を展開しており、革新的な技術も駆使していきます。さらに、地域の皆さまとの夏祭りや盆踊りなど、エリアに根付いた活動も展開します。オフィス、商業施設、さらには居住区の住民の皆さまと共に、一緒にまちづくりを進めていく計画で、これを私たちは「未来への実験場」と位置付けています。加えて、産学連携、大学との共創ラボやインキュベーション施設、文化創造施設も設けていきます。将来の日本を創っていくモデルを、この街から発信していきます。

信頼を高め、都市、地域、人をつなぐネットワーク拡大に取り組んでいます。

2023年2月、新潟県の燕三条駅で地方創生型ワークプレイス「JRE Local Hub」を開業しました。これは、「地域をつなぐ」「世代をつなぐ」をキーコンセプトに、自治体やエリアのプレイヤーと共に歴史や技術を発信し、地域や都市をつなぎ、ビジネスマッチングをサポートする取り組みです。燕三条の産業は、刃物や洋食器から現在では自動車産業のパーツ製造が中心となり、さらにEVに変わることによってその構造も変化します。一方、TAKANAWA GATEWAY CITYに近い品川区や大田区には、ものづくりを担っている中小企業が多くあり、この街と燕三条をつなぐ新しいネットワークを構築することも、私たちの大きなチャレンジです。このような変化に対応した新しいネットワークを創ること、そして、それを未来に向けてつなげていくこと、これが当社グループで進めていることなのです。

このような新たなネットワークの拡大に必要なことは、「信頼」だと私は考えています。信頼をさらに高めていくことを、グループ社員みんなで考えていくことが最も重要です。その信頼をベースに、他の事業会社、

スタートアップ企業、大学などと接点を増やして連携を深めることで、ネットワークの輪はさらに広がります。地方のDXを進めるにも、社員が直接現場に赴き地域の中に入ることで「信頼」の獲得につながり、見えてくる景色が変わってきます。そうした人と人との交流もさらに積極的に進めていきます。引き続き、フレキシブルに取り組んでいきたいと思います。

変革を実現するための鍵

「融合と連携」をさらに進め、スピード感を持って

事業を展開していきます。

私たちは、駅をはじめとする膨大なインフラを有しており、そのさらなる活用をめざしています。例えば新幹線というインフラを使ってさまざまな荷物を運ぶこともできます。また、駅のスタッフや乗務員、関係会社の社員も含め、皆が一緒に取り組むことによって新たなサービス、新たな価値を生み出し、コストダウンを図ることもできます。コロナ禍でお客さまが激減したことをきっかけにグループ内で「融合と連携」が浸透して、ここ数年で社員一人ひとりにその機運が高まりました。鉄道や観光のように私たちが長年にわたって携わってきたビジネスと比較して、まだ歴史の浅い領域ではノウハウが十分とは言えません。そこで、例えば無人店舗などをスタートアップ企業と連携して展開する、あるいは不動産会社と連携して社宅跡地を開発するなど、外部との連携は今後さらに拡大していく考えです。ここで重要になるのがスピードです。そのための組織再編を進め、お客さまや現場に近いところで判断して具体的な施策を実施するための体制を整え、それをバックアップする仕組みを構築しています。サービス品質の向上や課題の解決を、社員自らが考え、かつ、自分たちで進めていきます。これによって社員の能力やノウハウが高まり、業務遂行のスピードが上がることに加え、社員のエンゲージメント向上にもプラスに働くと考えています。

また「ヒト起点」の視点から、お客さまのライフタイムバリューを高める施策を展開します。マスとしての

お客さまから個としてのお客さまのライフステージに合わせて「JRE POINT」や「JRE BANK」を活用してサービスを拡大していきます。

私自身が、社長としてしっかりとリーダーシップを発揮し、社員がどんどんチャレンジできるようサポートします。責任はリーダーである私が取るということも、さまざまな機会を使って社員に直接伝えています。

果敢なチャレンジのムーブメントを組織で支えます。

グループ経営ビジョン「変革2027」を策定した2018年7月の時点で、人口が減少し、お客さまも減っていくという将来を想定はしていました。それが、コロナ禍によって現実のものとなったときに、とにかく何でもやってみようというムーブメントが社内に生まれました。私にとっても本当にうれしいことです。今後、こうしたムーブメントに対応するため、さまざまな制度について見直しを図っていかねばなりません。これまで鉄道をベースにしてきた人事・賃金制度に加えて、働き方そのものも見直していく必要があります。従来、鉄道事業においては、安全に支障をきたさないよう、兼業を禁止していました。しかし、切替えがしっかりとできれば問題ないはずです。鉄道の仕事をするときは鉄道に集中、時間をつくって企画業務あるいは他社において別の経験を積む。今、このような働き方が拡大してきています。この経験は、その社員にとっても必ずプラスに働きます。例えば、国際事業にチャレンジしたい社員はたくさんいます。社員のキャリア形成のために制度を整えて報いることをさらに考えていかなければいけないと思います。

安全を経営のトッププライオリティとし、

不変のテーマとして取り組みます。

JR東日本グループの経営のトッププライオリティは安全であり、それを変えるつもりはまったくありません。常に意識して行動し続けなければならない不変のテーマです。それはグループ全体への信頼につながります。社員一人ひとりが安全意識を高めていくと同時に、新しいテクノロジーも組み合わせて安全の取り組みを推進することで、システムとして安全を担保し向上するという

トップメッセージ

将来の形を構築したいと考えています。安全・安心をすべての事業活動のベースにしたうえで、サステナブルな成長に向けたチャレンジを積極的に行っていく考えです。

ESGの取組み

マテリアリティを見直し、社会課題の解決に向けた取組みを強化します。

鉄道は、他と比較すると環境負荷の低い移動手段であり、多くのお客さまにご利用いただくことで、地球環境により大きく貢献することができます。当社グループがどのような形でESG経営を実現し、あるいは社会課題をどう認識してどのような形で解決していくのか、そしてどのような社会貢献ができるのかということを改めて整理するため、今回、マテリアリティを見直すことにしました。グループ全体としてのめざす方向性を改めて明確にしたことは、非常に意義があると考えています。

社会に対して価値を生み出し続けるためには、あるべき事業ポートフォリオを追求する必要があります。そのためには、事業分野ごとに現在のキャッシュ・フローのポジションをしっかりと見える化したうえで、それぞれに将来の成長に向けた戦略を描き目標を設定していかなくてはなりません。この取組みを、ステークホルダーの皆さまにご理解いただきながら、それぞれの事業が

サステナブルに運営できるよう注力していく考えです。

フレキシブルをキーワードに、人的資本経営に関する組織、制度などの見直しを、幅広い視点で進めています。

人的資本については、社会が大きく変動する中、ますます重要になっています。さまざまな状況に対して、フレキシブルに自らを変革していくこと、この「フレキシブル」をキーワードに、組織、制度など、幅広い視点でさまざまな見直しを進めていきます。お客さまの約半分は女性ですので、女性社員比率もさらに高めていきます。また、海外展開を進めていくには、外国籍の社員にももっと加わってもらう必要があります。当社における自己都合による退職率は世の中に比べればはるかに低いものの、以前より高くなっていることは確かです。自分がイメージしているキャリアステップと、会社が提供するキャリアステップがミスマッチを起こしていることが、退職する大きな理由の一つであると認識しています。かつては、経験値が重要で、時間をかけて仕事を身に付けていくことが大事という色彩が濃かったのですが、今では鉄道自体も大きくシステムチェンジしたうえ、鉄道以外の事業の幅も大きく広がっています。これに対してさまざまなパターンのキャリアステップを用意しており、データマーケティングやSuicaサービス、開発・不動産におけるジョブ型人事運用に向けた採用を開始するとともに、公募制異動やリスクリングなどを通

じて成長分野への労働移動にも取り組んでいきます。このような、DE&Iを促進する働き方を提示していかなないと、今後、JR東日本グループを選択していただけないと危惧しています。

私たちがこれから事業の幅を拡大していく過程において、多様な人材、幅広い仕組みがさらに重要になります。しっかり利益を上げて社員に給与で還元していくことと並んで、仕事のやりがいも非常に重要であり、活躍できる場を広げていくことがまさに私の仕事だと認識しています。

あわせて、この事業拡大の過程において、知財戦略をしっかりと立案・遂行し、知的財産を適切にマネジメントしていきます。社内外の知見を活用した技術開発、DXの推進によるビジネス創出や業務効率化を推進し、グループのリソースを最大化していくことにも注力していきます。

意思決定・業務執行のスピードアップと監督機能の強化を図ります。

2023年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更しました。特に重要な事項を除き、業務執行の決定権限を取締役会から業務執行取締役に移しました。これにより、さまざまな施策をよりスピーディーに実施していきます。また、監査等委員が取締役として取締役会の議決に加わるようになりました。監督機能の強化によりコーポレート・ガバナンスの充実につながります。

「モードチェンジ」を図るべく、激しい時代の変化にしっかり対応して、企業価値をさらに向上させるための体制を整えることができましたと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

長期的な視点を持った経営を推進し、さらなる成長を実現できるグループへと進化をめざします。

より長期的な視点を持った経営を推進するため、今回、2027年度の新たな数値目標を発表しました。現在、

鉄道事業の構造改革を進めており、その成果をしっかりと出していくことで利益拡大につなげていく計画です。一方で、生活ソリューションの領域は着実に成長させていきます。ぜひ、長い目で私たちの取組みを見ていただきたいと思います。

また、株主還元の基本方針、考え方そのものに変更はありません。「変革2027」のもと、中長期的に総還元性向40%、配当性向30%の実現をめざし、安定的な増配に加え、自己株式の取得を柔軟に進めていく考えです。この方針に基づき、2023年度は期末配当として1株当たり55円を予定しており、中間配当1株当たり55円を加え、年間の配当は1株当たり110円となります。一方で、どんなに厳しい環境にあっても成長への投資と人への投資は決して緩めることなく継続していきます。この二つは、私たちにとって極めて重要な経営テーマであり、しっかりと成果を出していきます。

2022年度は、JR東日本グループにとって復活の年と位置付けていました。社員一人ひとりが主役となり、世の中のためになる新たなJR東日本グループを一緒につくろうと力を尽くした結果、黒字化を達成することができました。今後も、新たな価値やサービスを生み出すために全力を挙げ、そのための組織、制度あるいは仕組みをしっかりと整備することについて、私たち経営層も全力を尽くしていきます。私たちの社会的使命をしっかりと果たし、さらなる成長を実現できるグループへと進化していきます。ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援をお願いします。これからのJR東日本グループにぜひともご期待ください。

2023年9月
代表取締役社長

深澤 祐二



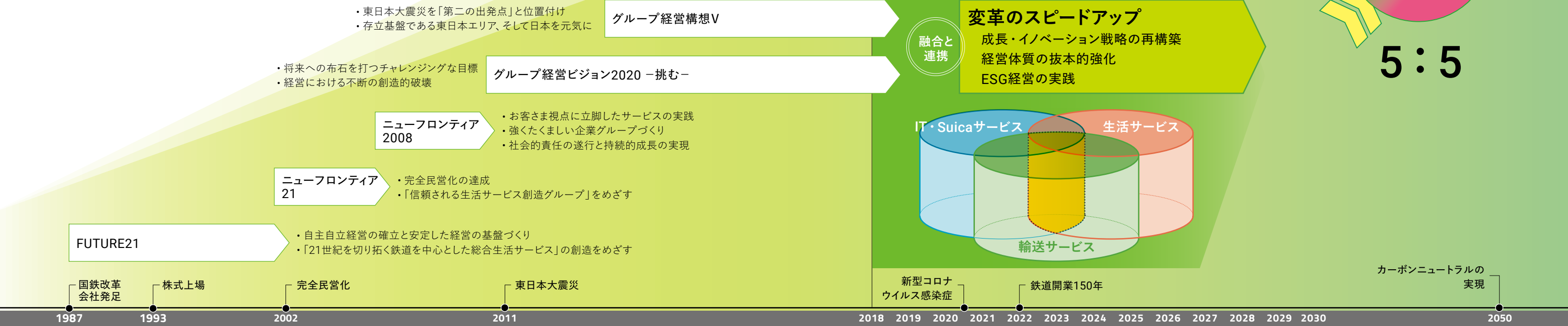
JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）	社外取締役座談会

価値創造の歴史とこれから ～「鉄道」から「モビリティ：生活ソリューション＝5：5」へ～

1987年の会社発足以来、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。安全性とサービス品質の向上を実現し、鉄道のネットワークの拡充を進めることで、ご利用の増加につなげるとともに、生産性を向上させ財務体質を改善してきました。さらに事業フィールドを、「モビリティ」だけでなく、生活サービス、IT・Suicaサービスなどお客さまの「生活ソリューション」につながる事業へと広げてきました。

引き続き、安全を当社グループの経営のトッププライオリティに位置付け、モビリティにおける「究極の安全」を追求することでお客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高めていくとともに、「融合と連携」の深化・新領域への挑戦により、「ヒト」を起点とした新たな価値・サービスを創造していきます。

当社グループは、モビリティと生活ソリューションの2つの軸で、事業を通じた社会的な課題の解決に取り組み、サステナブルな成長を実現すると同時に、お客さま、地域の皆さま、そして社員・家族の心豊かな生活を実現していく企業グループでありたいと考えています。



主な取り組み(モビリティ、生活ソリューション)

1988 青函トンネル開通、「北斗星」デビュー
1991 東北、上越新幹線東京駅開業
1992 山形新幹線山形開業
1993 「STAR21」試験走行で最高速度425km/h記録
1997 秋田、長野新幹線開業
1999 山形新幹線新庄開業
2000 「えきねっと」サービス開始
2001 「湘南新宿ライン」運転開始
2001 Suicaサービス開始

1990 「GALA湯沢」スキー場オープン
1990 「アトレ四ツ谷」オープン
1993 「ビューカード」発行開始
1996 国分寺に駅型保育園誕生
2001 「NEWDAYS」オープン

鉄道の安全性・サービス品質向上

安全投資や技術開発により鉄道の安全性を向上。また、首都圏では列車増発や編成増強による混雑緩和、直通運転や通勤ライナー等による通勤圏の拡大を推進。新幹線ネットワーク拡大による所要時間の短縮は、都市間を近づけ、観光流動創造や地域の発展につながりました。

2010 山手線恵比寿駅でホームドア使用開始
2010 東北新幹線新青森開業
2011 E5系「はやぶさ」デビュー
「グランクラス」サービス開始

2004 Suicaによる電子マネーサービス開始
2005 エキナカ店舗「ecute大宮」オープン
2006 モバイルSuicaサービス開始
2007 「PASMO」との首都圏ICカード相互利用開始
2007 「Suicaポイント」サービス開始
2007 鉄道博物館オープン

新たなサービスの創造

鉄道事業で蓄積した経営資源を有効活用し、エキナカなどで生活のあらゆるシーンに対応したサービスを展開。駅は単なる交通の結節点から多様なサービス拠点になりました。Suicaは、単なるきっぷの代替ではなく、ICカードのトップランナーとしてお客さまに新しいライフスタイルを提供しました。

2012 「エコステ」四ツ谷駅使用開始
2012 東京駅丸の内駅舎保存・復原工事完了
2012 気仙沼線BRT運行開始
2015 北陸新幹線金沢開業
2015 「上野東京ライン」開業
2016 北海道新幹線新函館北斗開業
2016 タイ・バンコク都市鉄道「パープルライン」開業
2017 「TRAIN SUITE四季島」運行開始

2012 地産品ショップ「のもの上野」オープン
2013 子育て・高齢者福祉複合施設「コトニア」誕生
2014 「JR東日本アプリ」サービス開始
2016 「JRE POINT」サービス開始
2016 「NEWoMan新宿」オープン
2017 「ノーザンステーションゲート秋田」プロジェクト開始

震災からの復旧・復興

東日本大震災により長期に運転休止等を余儀なくされました。お客さまからのご期待を改めて感じ、グループ一体となって困難に立ち向かうとともに、復興まちづくりに合わせたさまざまな輸送モードで復旧を果たしました。

グループ理念

私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。

技術と情報を中心にネットワークの力を高め、**すべての人の心豊かな生活を実現**します。

グループ経営ビジョン「変革2027」 「信頼」「豊かさ」を創造

都市を快適に／地方を豊かに／世界を舞台に



事業ポートフォリオの変革によるさらなる飛躍をめざして

「鉄道を中心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」に転換し、これまでの延長線上の発想・行動ではない新たな成長戦略を推進してきました。

2020年、新型コロナウイルス感染症の影響は大きかったものの、輸送サービスの収益力を回復するとともに、生活サービス、IT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、3つのサービスの融合と連携を力強く進めることにより、新たな価値を生み出しています。

鉄道というリアルなネットワークだけでない、お客さまや地域とのつながりやデータなどあらゆるネットワークを強みとする企業として、グループの総合力で「モビリティ」と「生活ソリューション」の比率「5：5」の早期実現をめざしていきます。

JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップ メッセージ	価値創造の 歴史とこれから	積み上げてきた 「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン 「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤 (コーポレート・ガバナンス)	社外取締役座談会

積み上げてきた「強み」

「究極の安全」を追求することにより、積み上げ・高めてきたお客さまや地域の皆さまからの「信頼」が、当社グループのあらゆる活動の基盤となっています。そして、日々の業務を着実に遂行しながら、第一線でグループ全体の融合と連携に挑戦し、新たな価値を創造する「社員」が当社グループを支えています。

「ヒト（お客さま、地域の皆さま、社員・家族、お取引先さま、株主・投資家の皆さま）」と社会インフラを支えるリアルなアセットを重層的かつ有機的につなぐネットワーク、そして、技術と情報を中心に、あらゆるものをボーダレスにつなげ広げていくネットワークが強みです。「信頼」と「社員」が、これら「ネットワーク」の力をさらに広げ高めていきます。

「信頼」



当社グループは「究極の安全」を第一に、5つの行動指針により、グループ一体となって、事業を営んでいます。

この事業によって生み出されたお客さまの安心・地域社会の発展が当社グループのブランドのコアとなっています。

JR東日本グループのブランドがお客さま・地域の皆さまからの信頼の証であり、最大の強みです。



「社員」



当社グループの社員は、強い使命感を持って日々の業務を着実に遂行し、お客さまに安全安心を届けています。

一人ひとりが経営への参画意識を持って、果敢なチャレンジと創意工夫により仕事を高度化し、ヒト起点の価値・サービスを生み出す主役となっています。

社員一人ひとりの力は当社グループの最大の強みです。

社員のエンゲージメントを高め、社員と当社グループの持続的な成長につなげていきます。



「ヒト」とリアルなアセットをつなぐ、デジタルを掛け合わせてボーダレスにつなぐ・広がる

ネットワーク

地方と都市、地域間をつなぐ、世界にのびるネットワーク

鉄道網・販売網・物流網・人のつながりを活かしてつなぐ

- ・東日本エリアの各地域と首都圏マーケットとの面的なつながりを強くします。
- ・東日本エリア外や海外の都市への事業展開を広げます。
- ・アジアを中心に新たなビジネスモデルを構築します。

鉄道と駅を中心とした首都圏のネットワーク

首都圏のマーケットにおける収益基盤の確立

- ・ヒト、モノ、カネ、情報が集結する首都圏において、最大のお客さまとの接点の場である駅を、つなげる「暮らしのプラットフォーム」に転換します。
- ・お客さまと暮らしを支えるサービス、デジタル、安全安心をつなぎ、さらにお客さま同士のつながりを創発します。

人と人をつなぐ、地域とのネットワーク

「伴走型地域づくり」で流動と地域のにぎわいを創出

- ・地域の皆さまとさらに深くつながり、地域の皆さま同士のつながりを強くします。
- ・地域と当社グループのアセット・ソリューションを掛け合わせて共創することで、地域の課題を一緒になって解決し、新たな価値とサービスを生み出します。

データ活用で幅広い事業をつなぐデジタルのネットワーク

「Suicaの共通基盤化」や「JRE POINT生活圈」の拡大

- ・リアルに加えてデジタルのお客さま接点を徹底的に拡大し、顧客体験の向上をめざします。
- ・生涯にわたって「長い」、生活シーンに沿って「幅広い」、お客さまとの「One To One」の関係性を構築し、グループのサービスを融合して価値を創造します。
- ・ライフタイムバリュー（LTV）を向上させ、すべての人の心豊かな生活をより高いレベルかつより早いスピードで実現します。

価値創造を支える資本

鉄道開業150年の歴史を受け継ぎ、会社発足からの36年間、グループで培ったさまざまな資本を、強みを活かし、戦略や事業の中で掛け合わせることで、新たな価値を創造し続けていきます。

人的資本



安全をトッププライオリティとし、信頼と新たな価値をつくり出す社員

- ・グループ社員数 約**7万人**
- ・新卒採用における女性比率 **31.1%**
- ・技術士 **710名**
- ・一級建築士 **630名**
- ・第一種電気主任技術者 **110名**
- ・第一級陸上無線技術士 **240名**
- ・総合旅行業務取扱管理者 **1,890名**
- ・サービス介助士 **30,600名**

社員の力を高める仕組み

- ・「究極の安全」を追求するための体系的な人材育成制度
- ・安全意識や技能・技術の向上のため、本部・支社すべてに配置されている研修施設
- ・研修時間 **51時間／年**
- ・デジタル研修受講者数 **16,000名**
- ・資格取得等自己啓発のための社外研修講座 **316コース**
- ・自治体や他企業との活発な人材交流

社員の発意を引き出す仕組み

- ・JR東日本の全社員にタブレット端末を配付
- ・社員間の双方向コミュニケーションツール“Viva Engage”を活用する社員数 **1万人／日**
- ・系統や組織を越えてエリアや線区の課題解決に挑む「組織横断プロジェクト」..... **34プロジェクト**
- 統括センター(営業統括センター)..... **75箇所**
- ・新事業創造プログラム「ON1000」応募 **611件**
(事業化決定数 累計**10件**)

社会・関係資本



お客さまとの接点、顧客基盤

- ・Suica発行枚数 **9,564万枚**
- ・モバイルSuica発行数 **2,031万枚**
- ・ビューカード有効会員数 **559万人**
- ・「JRE POINT」会員数 **1,379万人**
- ・交通系電子マネー利用可能店舗数 **163万店舗**
- ・JR東日本アプリダウンロード数 **約810万DL**
- ・JR病院 病床数 **617床**

観光流動創造の取組みやまちづくり、人材交流などによって継続してきた地域・自治体との強固かつ長年にわたるリレーション、パートナーシップ

- ・「包括連携協定」を締結している自治体数 **21自治体**
- ・「JRE MALLふるさと納税」への出店自治体数(累計) **305自治体**
- ・地方創生に資する投資 **30億円**

新規事業

- ・JR東日本スタートアッププログラム採択数 **16件**(応募総数**210件**)

知的資本



鉄道150年で積み重ねてきた安全を裏付ける技術力とオペレーションノウハウ

- ・研究開発投資・IT投資 **1,033億円**
- ・事故防止や防災のための安全システム
- ・規程、マニュアル、教育カリキュラム
- ・特許、実用新案、意匠の保有件数 **1,040件**

製造資本



保有する有形固定資産、幅広い事業の拠点

- ・駅(BRT含む) **1,681駅**
- ・新幹線(営業キロ) **1,194.2km**
- ・在来線(BRT含む)(営業キロ) **6,224.5km**
- ・土地面積 (運輸事業)**165,716**千m²
(1兆**6,107**億円)
- (不動産・ホテル事業) **610**千m²
(**4,467**億円)
- ・鉄道車両数 新幹線 **1,387両**
在来線 **10,988両**
- ・橋りょう、高架橋 約**18,100**箇所
- ・トンネル 約**1,170**箇所
- ・ショッピングセンター **191**箇所
- ・ホテル **9,693**室
- ・オフィス賃貸可能面積 **56**万m²
- ・車両製造拠点 **2**拠点
(総合車両製作所)
- ・光ファイバケーブル **12,590**km
- ・自営発電量(火力・水力) **33.3**億kWh
- ・再生可能エネルギー電源開発 **13.6**万kW

自然資本



多様なエネルギー源と効率的な活用

- ・鉄道事業のエネルギー使用量 **463**億MJ
- ・JR東日本の水使用量 **1,110**万m³
- ・グループ会社の水使用量 **801**万m³
- ・鉄道林面積 約**3,900**ha
- ・東日本エリアの豊かな自然による観光資源

財務資本



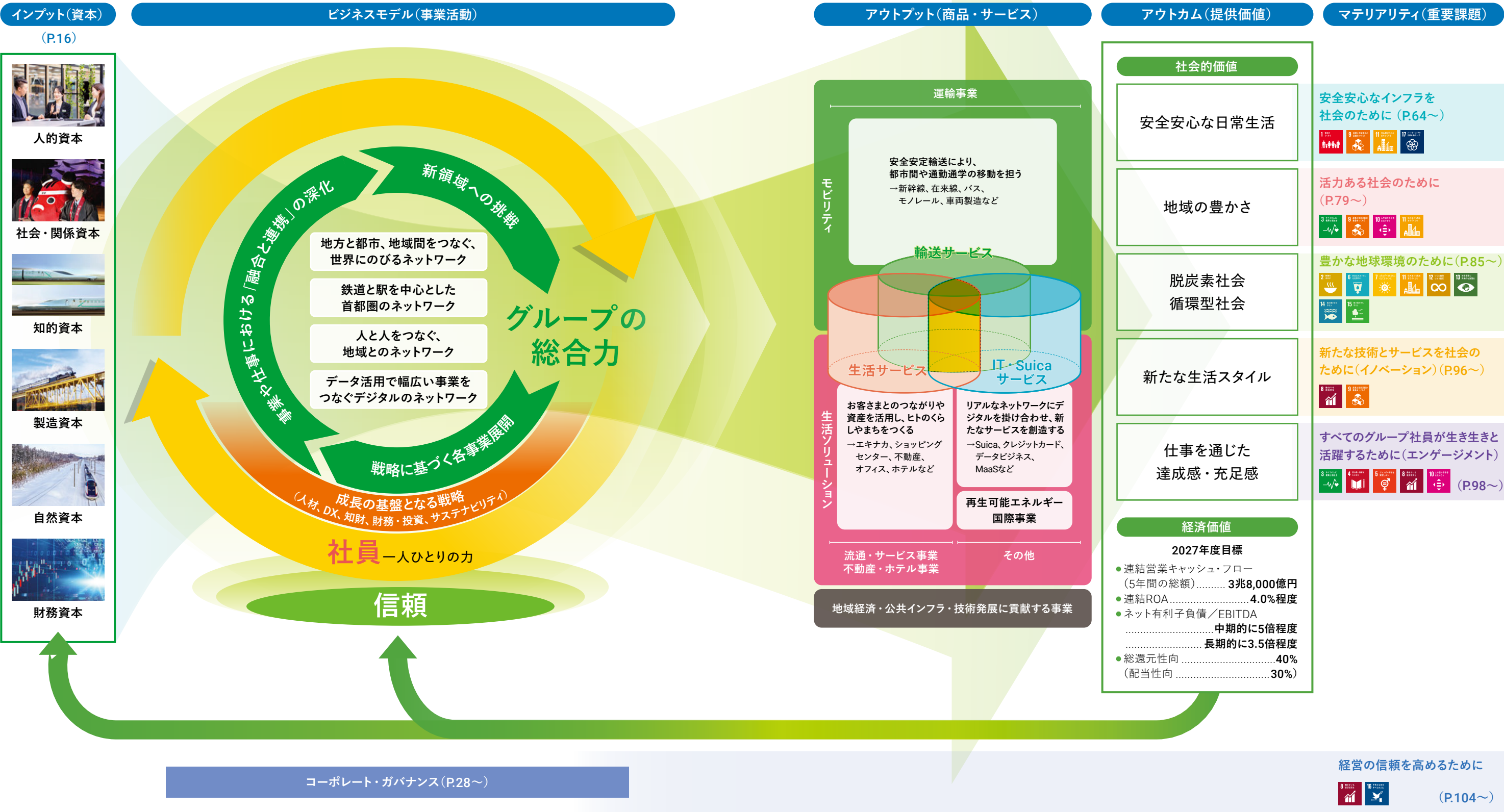
中長期視点に基づく設備投資とそれを支える強固な財務基盤

- ・自己資本比率 **26.4%**
- ・連結純資産 **2兆4,977**億円
- ・格付け
R&I： AA+
S&P： A+
ムーディーズ： A1
- ・設備投資額 **5,547**億円

価値創造モデル

当社グループは、お客さまや地域の皆さまからの信頼を基盤に、「資本」と「強み」を活用して、「モビリティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業を幅広く展開しています。戦略に基づく各事業の強化、グループ全体の事業や仕事における「融合と連携」の深化、そして新領域への絶えざる挑戦がグループの総合力となって、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスを生み出し、これら3つの重なりが当社グループ独自の新たな価値を創造します。

当社グループはこれらの価値創造を通じて、モビリティと生活ソリューションの2つの軸で事業を通じた社会的な課題の解決に取り組みサステナブルな成長を実現すると同時に、お客さま、地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、そして社員・家族の心豊かな生活を実現していきます。



グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」を策定した2018年、想定していた10年先の社会環境

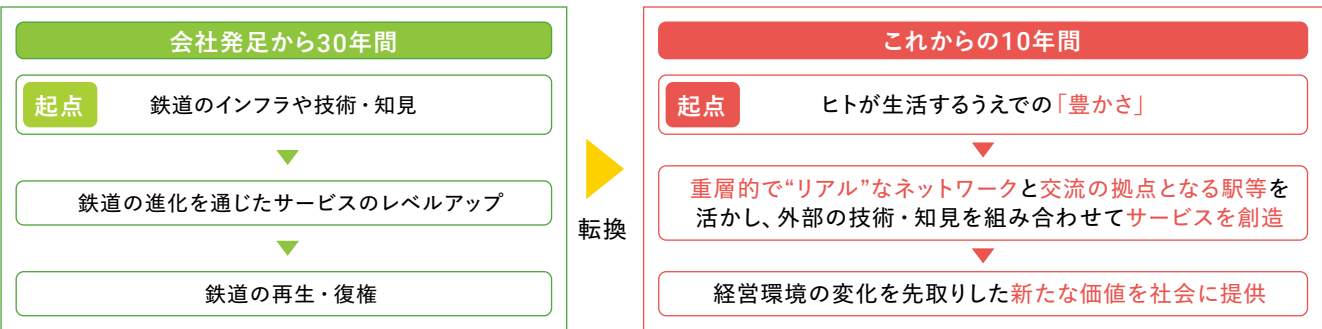
- ❶ 人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化
- ❷ 働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化
- ❸ AIやIoTなどの技術革新が引き起こす生活環境の変化
- ❹ 経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

新型
コロナウイルス
感染症

鉄道起点から「ヒト起点の価値創造」への転換（2018年7月～）

「変革2027」の基本方針

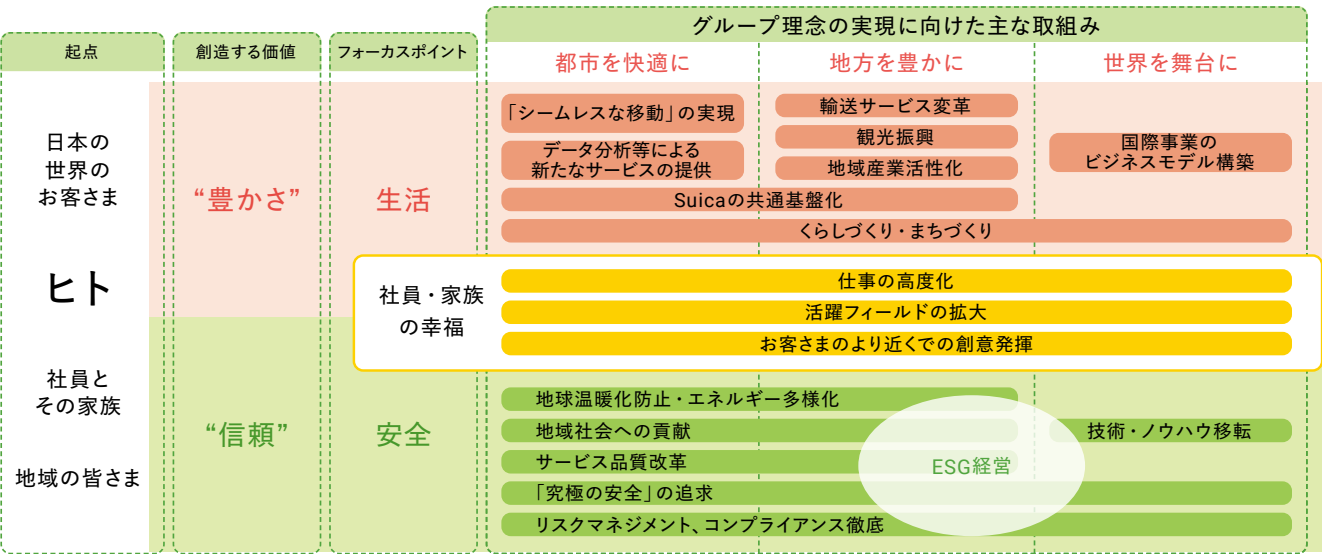
会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、リアルなネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。



“信頼”と“豊かさ”という価値の創造

「変革2027」でめざす姿（ビジョン）

ヒトを起点に「安全」「生活」「社員・家族の幸福」にフォーカスし、都市と地方、そして世界を舞台に、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していきます。



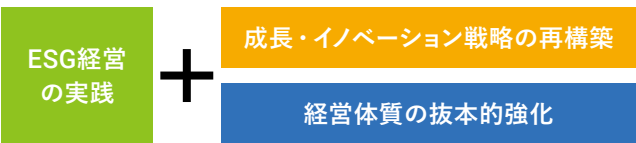
10年先と想定していた環境変化が目の前に

- ❶ 人口減少、少子化、高齢化、**コロナ禍による**社会構造の大きな変化・多様化
- ❷ 働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化が**コロナ禍で急速に進展**
- ❸ AIやIoTなどの技術革新により、**リアル×デジタル**の生活環境の変化
- ❹ 経済・社会のグローバル化は**コロナ禍によって大きな停滞期に**

ポストコロナ

「変革2027」の取組みのレベルとスピードを上げる「変革のスピードアップ」(2020年9月～)

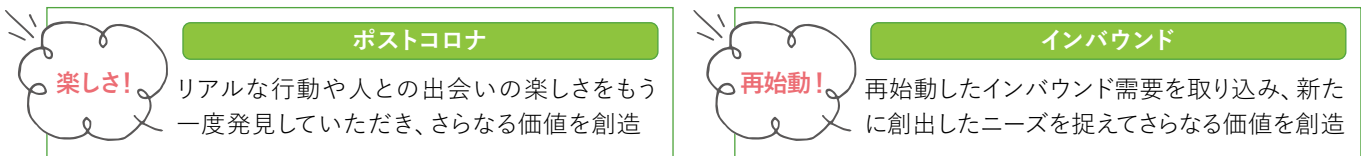
コロナ禍での経営環境の急激な変化を受け、「変革2027」の実現に向けた取組みのレベルを上げ、加速させるために、重点的に取り組む方針として右の項目を挙げた「変革のスピードアップ」を2020年9月に策定しました。



変化をチャンスと捉え、成長・イノベーション戦略を再構築するとともに、経営体質を抜本的に強化することで、将来にわたり継続的に高品質なサービスを提供できる「サステナブルなJR東日本グループ」をめざしています。

グループ社員の日々の業務の積み重ねにより、世の中の皆さまの暮らしに不可欠な安全で安心できるサービス提供という使命を果たしています。そして、輸送、生活、IT・Suicaの3サービスを融合・連携し、強みを掘り下げ、グループの力を最大化することにより、新たな価値を生み出していきます。

モードチェンジ(2023年4月～)

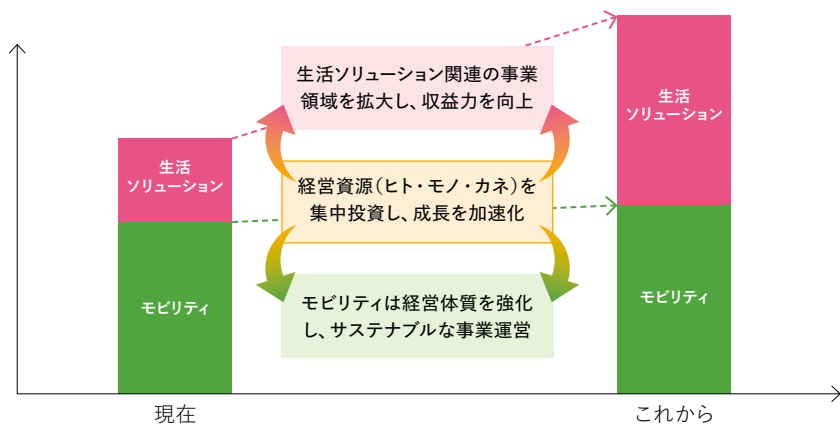


人口減少やコロナ禍による影響などは引き続きリスクであり、また、近年の資源高騰や金利上昇などの先行き不透明な変化も当社グループの事業に影響を与える要因となります。一方で、行動制限の緩和に伴う観光関連産業の回復傾向やインバウンドの急回復は、新しい時代へモードチェンジしていく絶好の機会と捉えています。

モビリティ：生活ソリューション＝5：5に向けて

鉄道を中心とする「モビリティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業の比率「5：5」の早期実現をめざしています。

「融合と連携」をさらに進めて価値創造することに加え、そのベースとなる各事業の強みを活かして、モビリティの経営体質の強化、生活ソリューションの事業領域の拡大と収益力の向上に挑戦していきます。



グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の数値目標

コロナ禍で急激に変化した経営環境のその後の推移等を踏まえ、「変革2027」の数値目標について、2027年度を新たな目標年度として設定しました。

		2027年度目標	2022年度実績
連結営業収益		3兆2,760億円	2兆4,055億円
モビリティ	運輸事業	2兆190億円	1兆6,185億円
生活ソリューション	流通・サービス事業	6,540億円	3,278億円
	不動産・ホテル事業	5,070億円	3,822億円
	その他	960億円	769億円
連結営業利益		4,100 億円	1,406億円
モビリティ	運輸事業	1,780億円	△240億円
生活ソリューション	流通・サービス事業	800億円	352億円
	不動産・ホテル事業	1,240億円	1,115億円
	その他	300億円	172億円
調整額		△20億円	6億円
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間の総額※1) 3兆8,000億円	5,817億円
連結ROA		4.0%程度	1.5%
ネット有利子負債／EBITDA(※2)		中期的に5倍程度 長期的に3.5倍程度	8.6倍

※1 2023年度から2027年度までの総額を記載 ※2 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高、EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

具体的な取組みの数値目標

具体的な取組みの数値目標		2027年度目標	2022年度実績
モビリティに関する目標	事故(部外原因を除く)★	0件※1	0件
	重大インシデント★	0件※1	0件
	鉄道運転事故(2018年度比)★	20%減※1	10%減※2
	うちホームにおける鉄道人身障害事故(2018年度比)★	30%減※1	17%減※2
	ホームドア整備駅数・番線数★	330駅・758番線※3	(99駅・197番線)
	東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)(2018年度比)★	55%減	9%減
	当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)(2018年度比)★	75%減	38%減
	東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)(2018年度比)★	70%減	20%減
	インバウンド運輸収入	560億円	(103億円)
	自社新幹線のチケットレス利用率	75%	41.0%
	えきねっと取扱率	65%	37.3%
	5G整備エリア	累計100箇所※4	累計21箇所
生活ソリューションに関する目標	光ファイバの心線貸出キロ数★	累計400km※5	(―)
	架線設備モニタリング検査の導入キロ数	当社管内7,500km	(当社管内5,500km)
	大規模地震対策(耐震補強)新幹線ラーメン橋台(省令等対象)★	100%※4	(―)
	大規模地震対策(耐震補強)在来線ラーメン橋台(省令等対象)★	100%	(―)
	「JRE MALL」取扱高	3,000億円	51億円
	シェアオフィスの展開	累計1,400箇所	累計774箇所
	インバウンド生活ソリューション収入	300億円	(78億円)
	不動産ファンド事業における資産運用規模	累計4,000億円	(累計1,578億円)
	住宅展開戸数	累計6,000戸	累計3,054戸
	子育て支援施設	累計175箇所	累計165箇所
	「JRE POINT」会員数★	3,000万人	1,379万人
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	2.63億件/月
成長の基盤となる目標	モバイルSuica発行数	3,500万枚	2,031万枚
	JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」のサービス利用件数★	10,000万件/月	3,868万件/月
	JR東日本グループ全体のCO2排出量(2013年度比)★	50%減※6	14.7%減
	再生可能エネルギー電源の開発★	70万kW※6	13.6万kW
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率★	100%※6	(97%)
	廃棄物(一廃・産廃)のリサイクル率(グループ会社)(2013年度比)★	73%※6	(79%)
	重点成長分野への人材配置★	累計2,000人以上※5	(―)
	管理職における女性比率★	10%	(7.0%)
	障がい者雇用率★	2.70%	(2.63%)
	男性の育児休職等取得率★	85%以上	(43.7%)
	サービス介助士資格の取得率★	80%	(60.5%)
	社員の死亡事故(グループ会社・パートナー会社含む)★	ゼロ※1	(1件)※2
DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合★	50%	(45%)	
人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透(サプライチェーン浸透率)★	100%	(55.6%)	

※1 2023年度目標 ※2 速報値 ※3 2031年度末頃までの目標、東京圏在来線主要路線の線区単位の数 ※4 2025年度目標 ※5 2023年度以降の累計目標値

※6 2030年度目標 ()は新規目標の参考値 ★はマテリアリティに基づく数値目標(P.63)

財務・投資戦略



中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営の追求を通じて持続的成長と財務健全性を両立し、企業価値のさらなる向上を実現します。

常務取締役 グループ経営戦略本部長

伊藤 敦子

Q. 新型コロナウイルス感染症が発生して3年以上が経過しました。この間の総括と2023年度以降の方針をお願いします。

A. 2020～2022年度の3年間、グループ社員一丸となって、収益力の向上と構造改革に徹底的に取り組んできました。

まず、収益力の向上については、既存のビジネスの増収に全力を挙げるとともに、新たな成長戦略として、私募リートの運用を開始するなど不動産ファンド事業を拡大しました。加えて、自社の保有物件を私募リート等へ売却することで早期に開発利益を確定し、獲得資金を成長分野へ拡大再投資する「回転型ビジネスモデル」を推進しました。

構造改革については、ピーク需要の分散やご利用状況に応じた輸送ダイヤ見直しによる列車本数の削減、終電繰り上げ・初電繰り下げ、ワンマン運転拡大、CBM(状態基準保全)によるメンテナンスの効率化等により、筋肉質なコスト体質に転じつつあります。鉄道事業のオペレーションコストについても2027年度には2019年度比1,000億円を削減できる見通しが立ち、2022年度末時点でそのうち740億円の削減を実現しました。

その結果、過去最大の5,779億円の当期純損失を計上した2020年度から収支は大幅に改善し、2022年度の当期純利益は992億円と、3期ぶりの黒字化を達成することができました。また、2020年度には1,899億円のマイナスだった営業キャッシュ・フローもプラスに転じ、2022年度には5,817億円まで回復しました。フリー・キャッシュ・フローについても、2022年度は4期ぶりにプラスに転換しました。

コロナの影響により悪化した財務体質についても、回復が進んでいます。当社は実質的な負債残高を表す「ネット有利子負債」と、現金ベースでの稼ぐ力を表す「EBITDA」で算出する「ネット有利子負債／EBITDA倍率」を、負債管理における指標としています。ネット有利子負債／EBITDA倍率は2021年度の19.0倍から2022年度には8.6倍に低下しました。

ポストコロナに移行する中で、財務・投資戦略も大きくモードチェンジします。その中心となるのが、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営の追求です。これまでは

グループの業績管理において各会社単位で単年度の収益・利益を重視していましたが、今後は連結セグメント単位で中長期のキャッシュ・フローを重視していきます。意思決定をスピードアップするために権限移譲を進め、トレースを強化しています。さらに、個々の事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営を推進します。

Q. 「事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営」の目的と各事業の方向性や方針を教えてください。

A. 当社グループは、運輸、流通・サービス、不動産・ホテル、IT・Suica、再生可能エネルギー、国際等、幅広い事業を運営しています。グループ経営ビジョン「変革2027」の方針をより高いレベル、より速いスピードで実現するには、各事業の「強み」の磨き上げと「融合と連携」を進め、ポストコロナにおける成長戦略を再構築することが必要です。そのための手法が、事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営です。具体的には、「モビリティ」と「生活ソリューション」のそれぞれの特性を踏まえ、経営資源を配分し、業績や投資・損益を適切に分けて管理していきます。

モビリティは、安定・進化が求められる「サステナブル事業」と位置付けます。鉄道のご利用がコロナ前の水準まで回復しないことを前提に、抜本的な構造改革を行い、サステナブルにキャッシュを確保していきます。営業キャッシュ・フローと設備投資を連動させることにより、戦略的に収支改善・構造改革を加速します。財務方針としては、ネット有利子負債／EBITDA倍率の持続的な低下をめざします。

生活ソリューションは、スピード感を持って変化を先取りする「成長事業」です。各事業の中で成長エンジンを定め、キャッシュをさらに増やしていきます。財務方針としては、収益基盤強化につながる投資余力確保のため、EBITDAの伸びを重視します。特に不動産については、従来の長期保有型ビジネスに加え、回転型ビジネス、マネジメントビジネスを拡大させ、事業スピードの加速と新たな収益の獲得を実現します。

財務・投資戦略

事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営

セグメント	モビリティ	生活ソリューション
事業特性	安定・進化が求められる「 サステナブル事業 」	スピード感を持って変化を先取りする「 成長事業 」
めざすべき事業運営	キャッシュ・フローの範囲内での 持続可能な事業運営	柔軟な資金調達・回転型ビジネス等により チャンスを逃がさず成長を加速
財務方針	「 ネット有利子負債／EBITDA倍率 」のコントロールを重視 ※「ネット有利子負債／EBITDA倍率」の持続的な低下をめざす	収益基盤強化につながる投資余力確保のため、 EBITDAの伸びを重視

Q. 新たに公表した2027年度数値目標と2023～2027年度のキャッシュの使途に関する考え方を教えてください。

A. 2021年1月に設定した2025年度数値目標は、コロナの収束がはっきりと見通せない中で、一定の前提を置いて設定したものでした。ようやく2023年度中にポストコロナの定常状態に達する見通しとなったことから、「変革2027」の最終年度である2027年度をターゲットとして新たな数値目標を設定することとしました。営業収益、営業利益及び営業キャッシュ・フローのさらなる上積みを図るため、モビリティでは、ポストコロナの新たなニーズやインバウンド需要を取り込み、オペレーションコストの削減に努めます。また、生活ソリューションでは、既存事業のブラッシュアップに加え、不動産事業の戦略的展開に取り組みます。

ポストコロナにおいて、外部環境の変化に強く、持続的に価値を創出していくことができる強靱な経営基盤を構築するため、事業ポートフォリオの変革を推進します。そのため、今後5年間の営業キャッシュ・フロー約3.8兆円に対し、約3.9兆円の投資を計画しています。このうち維持更新投資は「選択と集中」を徹底する一方で、成長投資は2024～

2025年度のTAKANAWA GATEWAY CITYや大井町開発の開業に向けて加速します。生活ソリューションにおける成長投資は成長投資全体の約7割に達します。特に不動産・ホテル事業ではこれらの開発以外にも、2028年度以降に収益貢献するものも含め、今後も多くの大規模開発案件を進めていきます。

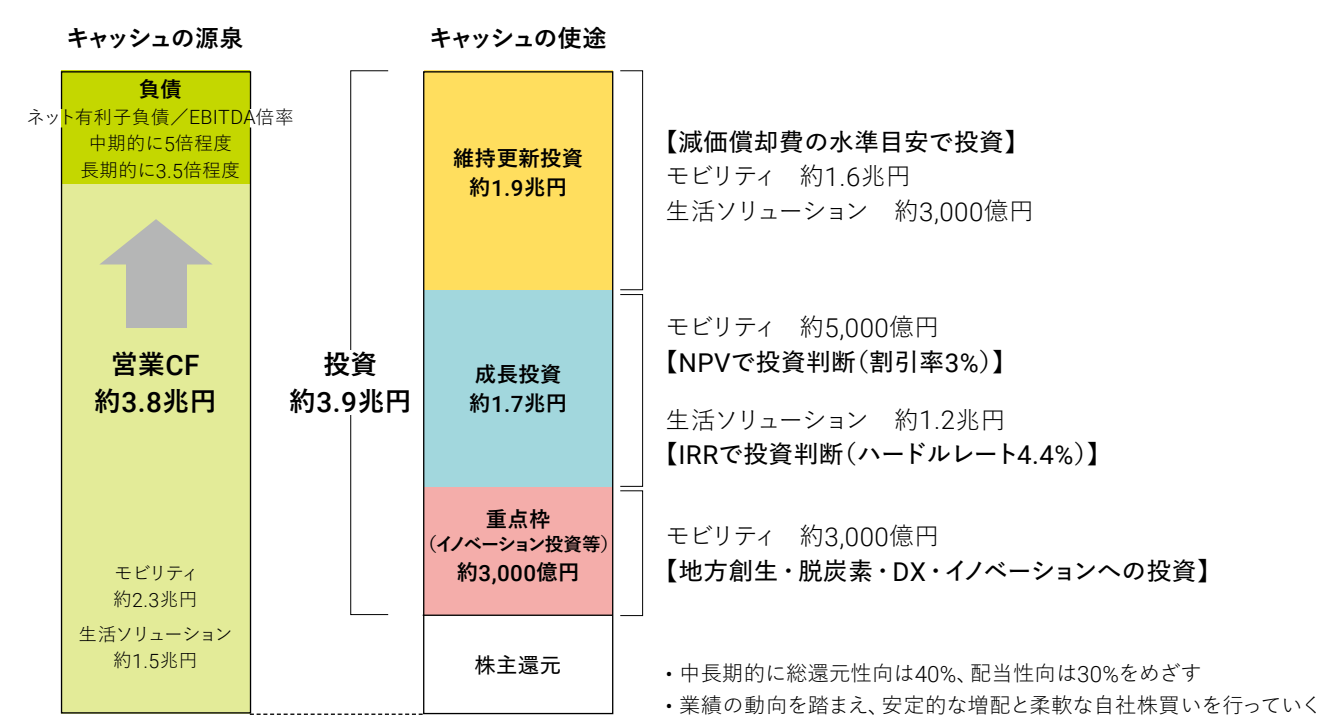
株主還元については、中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざします。業績の動向を踏まえ、安定的な増配と柔軟な自社株買いを実施していきたいと考えています。

Q. 高水準の設備投資が続きますが、どのように投資規律を維持し、財務健全性を確保しますか。

A. 維持更新投資については、減価償却費の水準を目安にコントロールしていきます。

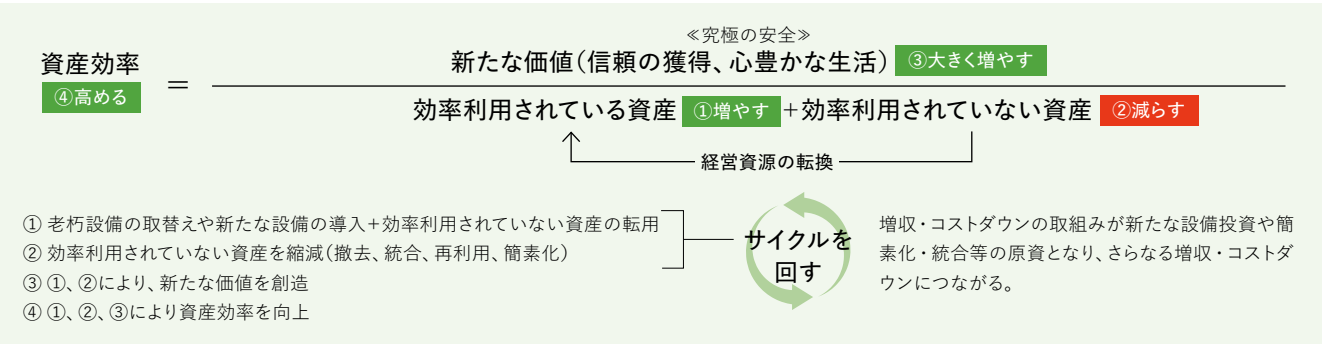
成長投資については、投資判断基準に基づき採算性を見極めて実施しています。具体的には、生活ソリューションはIRR（内部収益率）に基づいて判断しており、ハードルレートは

2023～2027年度のキャッシュの使途



財務・投資戦略

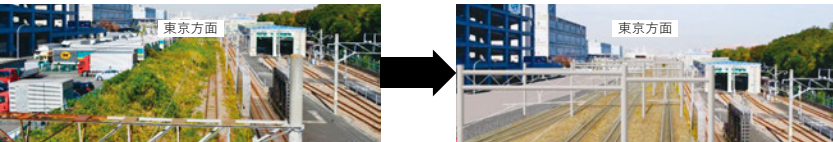
資産効率改善の考え方(変革ドライバー)



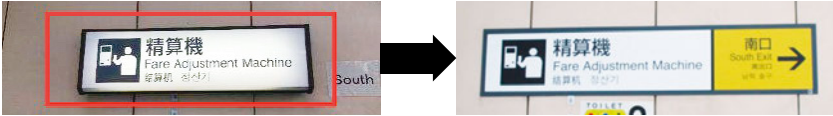
「効率利用されていない資産の転用」の事例1：社宅跡地の再開発((仮称)船橋市場町プロジェクト)



「効率利用されていない資産の転用」の事例2：羽田空港アクセス線(仮称)の工事における休止路線等の既存ストックの有効活用(東京貨物ターミナル内改良区間)



「効率利用されていない設備のスリム化」の事例：駅構内案内サインの内非照化
※ 駅構内の明るさを考慮して内照型案内サインを撤去し、シート型案内サインのパネルを新設(2022年度実績：約380件)



Q. 株主や投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

A. 「変革2027」策定時に描いていた未来がコロナにより想定外に早く訪れ、2期連続赤字となるなど、株主・投資家の皆さまには大変なご心配をおかけいたしました。

鉄道のご利用がコロナ前の水準まで回復しないことを前提に、成長戦略を再構築し、さまざまな構造改革に取り組むとともに、事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営を導入するなど、当社の財務・投資戦略も大きく変わりました。

このように変化した当社グループを株主や投資家の皆さまにご理解いただくための対話が、より一層重要となります。こ

れまでも、決算説明会や個別ミーティング、株主さま向けのイベントなど、さまざまな場を通じて対話を深めてきました。さらに、2021年度からは「不動産事業」「ホテル事業」など投資家の皆さまの関心が高いテーマに特化したミーティングと社外役員との対話を組み合わせた「IR DAY」を開催し、2022年度からは個人株主の皆さまを対象とした「株主懇談会」を開催するなど、双方向コミュニケーションに力を入れています。このような取組みを通じて、株主や投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築するとともに、皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上を追求していきます。

環境投資とESG債発行

当社は「ESG経営の実践」を経営の柱として掲げており、2023～2027年度の5年間で1,300億円程度の環境投資を行う予定です。環境投資とは主にCO₂排出量低減に資する脱炭素投資で、具体的には環境性能の高い車両の導入、駅等の照明のLED化、エコステの整備、高効率空調の整備などです。

また、2020年1月以降、国内でサステナビリティボンド※1を4回、海外でグリーンボンド※2を1回発行しました。2023年1月のサステナビリティボンドにより調達した資金は「E235系車両(横須賀・総武快速線)」及び「KAWASAKI DELTA(カワサキデルタ)」に充当します。

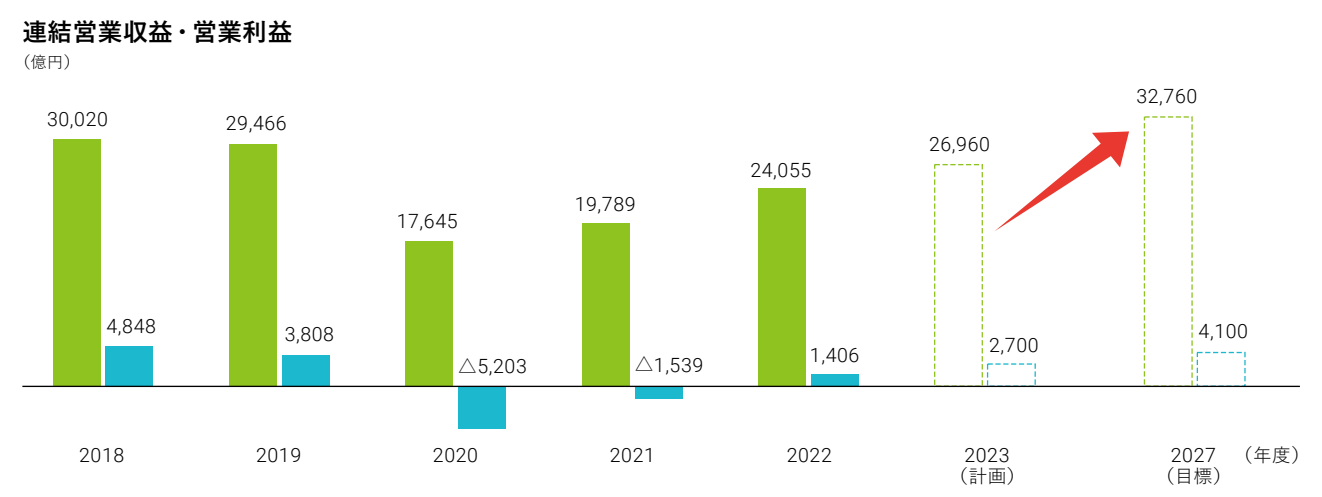
※1 サステナビリティボンド：環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券
※2 グリーンボンド：環境問題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券



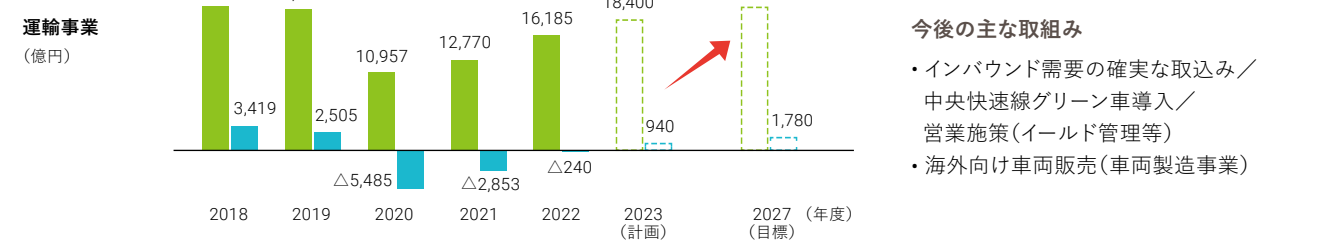
E235系車両(2023年1月サステナビリティボンドの資金使途)は、省エネ車両(環境)、充実したバリアフリー設備(社会)等の特長がある。

各事業における目標と実績

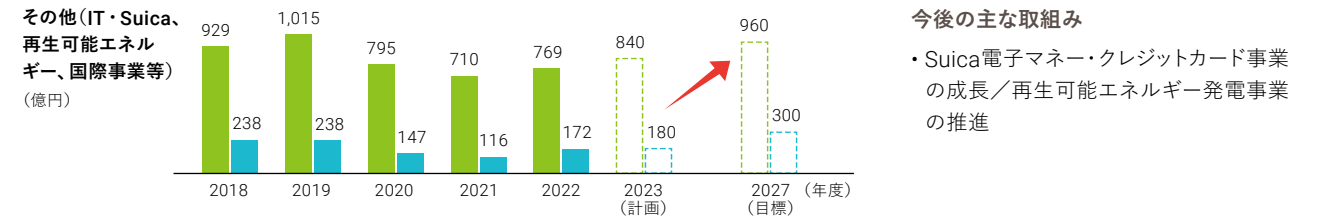
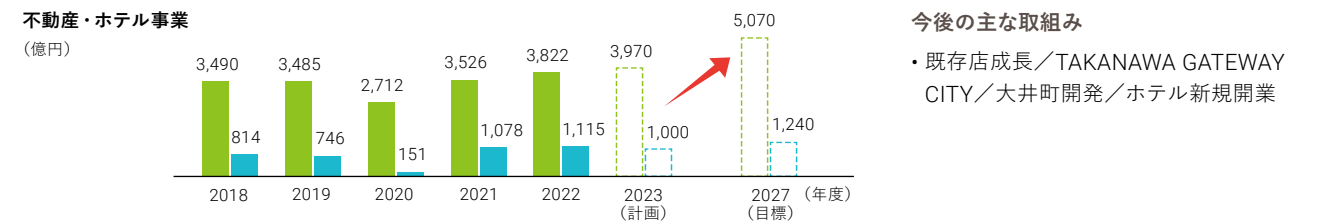
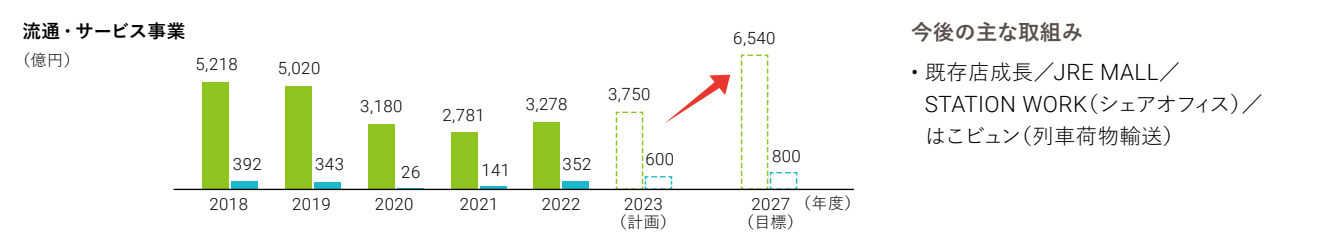
営業収益 営業利益



モビリティ



生活ソリューション



価値創造の基盤(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基本的な考え方

当社は、究極の安全によるお客さまからの信頼の向上及びすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正及び迅速果断な意思決定を行っていくとともに、株主の皆さま、お客さま、地域社会、取引先、債権者の皆さま及び当社グループで働く社員等をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上をめざします。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲載しています。

<https://www.jreast.co.jp/company/csr/>

監査等委員会設置会社への移行

急速なスピードで変化する経営環境に柔軟に対応し、経営体質の強化を図っていくため、2022年以降、組織の改正を進めてきました。2023年6月には監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、特に重要な事項を除き、業務執行の決定権限を取締役会から業務執行取締役へ委任し、意思決定・業務執行を迅速化するとともに、取締役会の監督機能の強化等によりコーポレート・ガバナンスを充実させ、さらなる企業価値向上をめざします。

取締役会等の構成

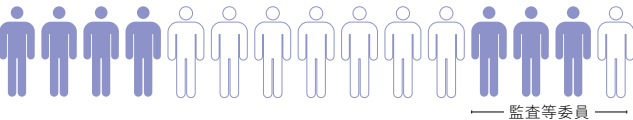
取締役会は、社外取締役7名を含む15名で構成されており、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他当社グループ全体に係る経営の基本方針や戦略、グループ経営上重要な事項について審議しています。また、業務執行取締役へ決定権限を委任した事項等について報告を受け、業務執行の監督を行っています。

取締役会の定めるところにより、取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)7名及び常務執行役員11名で構成されるグループ経営会議を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項及びその他のグループ経営上の重要事項について審議・報告を行っています。

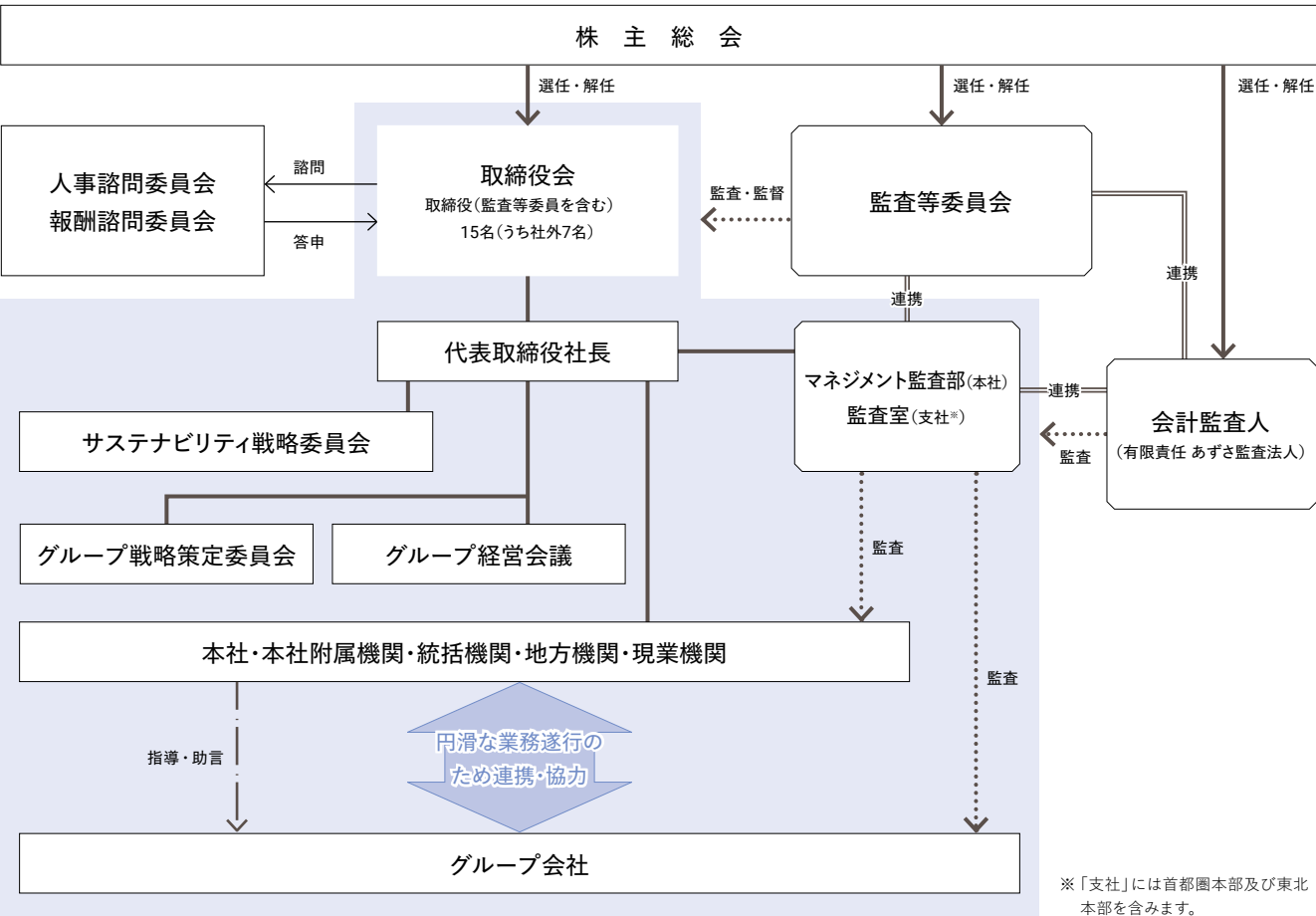
このほか、グループ全体の発展を期するため、社長を委員長とするグループ戦略策定委員会を置き、取締役や常務執行役員等をメンバーに、必要に応じて開催し、グループの事業戦略の策定・推進に係る事項について審議しています。

取締役数

15名(うち、社外取締役7名)



コーポレート・ガバナンス概念図(2023年7月現在)



※「支社」には首都圏本部及び東北本部を含みます。

取締役会の実効性の確保

- 年1回、以下により取締役会の実効性に関する分析及び評価を行っています。
- 取締役会の実効性については、透明、公正及び迅速果断な意思決定をはじめとする取締役会の役割及び責務の観点から評価しています。
- 評価の手続きは、取締役全員に対して取締役会の実効性に関する自己評価を実施し、その結果を分析したうえで社外取締役に対して意見を聴取し、必要に応じて取締役会の運営等を見直します。

取締役会の実効性の分析及び評価結果

自己評価の結果について、2023年5月15日開催の取締役会において、議論すべき事項が適切に審議されていること、職務執行の監督に役立つ報告が十分に行われていること、コンプライアンス等の体制が整備されていることなどが確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると分析しています。

社外取締役の意見を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、社外取締役の現場視察や社外有識者の講演会実施など取締役のトレーニングを引き続き実施するとともに、監査等委員会設置会社への移行に伴う経営の意思決定の迅速化及びモニタリング機能の充実を図り、事業ごとのめざす姿や方向性を明確にするための議論を加速させていくこととしました。

社外取締役への情報提供

取締役会の実効性向上のために、社外取締役による視察や現場訪問による各エリアの社員との意見交換等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2022年度においても、以下の通り実施しました。

- 信濃川発電所等視察(10～11月)
- 水素ハイブリッド電車「HYBARI」視察(10月)
- 「変革しゃべり場※」への参加(12月)
- 台湾施策等視察(1月)
- JR東日本総合研修センター「事故の歴史展示館」視察(3月)
- 三鷹組織横断プロジェクト視察(3月)



※ グループ経営ビジョン「変革2027」の浸透やグループ社員の主体的な挑戦・変革を促すことを目的として実施する役員と各エリアの社員の意見交換の場

人事諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の選解任議案及び代表取締役社長の選解任の決議にあたっては、客観性、適時性及び透明性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する人事諮問委員会に諮っています。

取締役会の実効性評価の取組み

評価項目	2022年度の評価と課題	
	項目	評価できるポイント
	業務執行に関する意思決定	・将来の戦略についての議論がなされてきている ・取締役会の他に意思決定に向けた議論の場が設定されている
「業務執行に関する意思決定」について 「取締役の職務の執行の監督」について 「取締役会の運営」について	取締役の職務の執行の監督	・社内のガバナンスを担う体制に一体感が出てきている
	取締役会の運営	・現場視察の実施や取締役会議題の事前説明の実施等、社外役員への支援が充実してきている ・取締役のトレーニングの一環として実施している、外部講師を招いた役員勉強会、役員ワーケーション及び現場視察が効果的である
	項目	改善していくべきポイント
	業務執行に関する意思決定	・「変革2027」等の進捗や当社の方向性について、取締役会等で引き続き議論 ・監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行の委任を行うことにより経営の迅速化を図り、委任した事項を報告することによるモニタリング機能の充実
	取締役の職務の執行の監督	・目標に対する進捗を意識した説明及び成果がわかりやすい報告方法の充実
	取締役会の運営	・意思決定に必要な論点・情報が明瞭な「資料作成」及び「説明」の徹底 ・経緯が複雑な議題は、資料作成及び事前説明の場を含めて「経緯やバックグラウンド(背景)」を十分に説明するなど、より伝わる説明に注力

JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤 (コーポレート・ガバナンス)	社外取締役座談会

価値創造の基盤(コーポレート・ガバナンス)

報酬諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の報酬の決定にあたっては、手続きの透明性及び公正性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する報酬諮問委員会に諮っています。

役員報酬

当社は、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)に対し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、日々の業務執行の対価として役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及びグループ経営ビジョンの達成に向けた貢献度、ESGに関する取組み等を踏まえた業績連動報酬を支給します。

また、社外取締役(監査等委員を除く)に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給します。

なお、監査等委員会設置会社移行前の2022年度に係る当社の役員報酬等の内容は下表の通りです。

	人数	総額
取締役(社外取締役を除く)	9名	464百万円(基本報酬351百万円)
監査役(社外監査役を除く)	1名	12百万円(基本報酬12百万円)
社外役員	9名	144百万円(基本報酬144百万円)
合計	19名	620百万円(基本報酬507百万円)

(注1) 2022年6月22日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名に対する支給額を含めています。

(注2) 新型コロナウイルス感染症が業績に及ぼした影響を受け止め、2022年4月から2022年7月までの間、取締役(社外取締役を除く)は、基本報酬の10%又は20%を自主返上しています。また、常勤監査役は、監査役会の決定により基本報酬の10%を減額しています。上記表中の取締役及び監査役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額及び減額された報酬額を含めています。

基本報酬と業績連動報酬の割合等

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)の基本報酬と業績連動報酬の割合については、業績連動報酬が全報酬の一定程度の割合を占める構成となるように、各取締役の業績等に応じた加減算を除いて、おおそ4：1としていましたが、このたび、グループ経営ビジョンの達成による中長期的な企業価値向上や持続的な成長へのインセンティブをさらに高めるため3：2とし、報酬総額に占める業績連動報酬の比率を高めます。また、各取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)の業績等に応じた加減算については、役位別の基礎額に加算30%～減算40%の範囲内で行っていましたが、加算40%～減算40%の範囲内で行うこととします。なお、当期の業績、次期の業績予想等、当社の経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。

業績連動報酬等に係る指標、その選定理由及び実績

当社では、「取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)個々の当期実績」に加えて、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「当期の連結の営業収益及び営業利益等の経営成績」及び「株主還元」、計画段階から実

績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」、企業として期待される社会的責任を果たすことの重要性に鑑みて「ESGに関する取組み」等を指標としています。これらの指標を総合的に評価し、報酬額の算定に反映しています。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画及びグループ経営ビジョン「変革2027」の達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認しています。業績連動報酬について、現金報酬として毎年一定の時期に支給していますが、会社業績評価については、2022年度は黒字化したものの業績目標が未達であったという結果を厳しく捉えて評価を行ったうえで、各取締役の「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」等を加味して総合的に評価し、加減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

後継者計画

社内取締役等(監査等委員を除く)については目標設定及びそのトレースなどを行う「業績評価制度」、幹部候補である管理職等社員については目標設定及びそのトレースなどを行う「目標管理制度」を採り入れており、これらを代表取締役社長等の「後継者計画」として位置付けています。代表取締役社長の後継者計画については、取締役会の諮問機関である人事諮問委員会にて審議、取締役会に答申することにより、人事諮問委員会が代表取締役社長の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるように、適切に監督しています。また、取締役会は、後継者計画や、グループ経営ビジョン及び年次計画などの経営目標の達成に向けた取組み状況についての報告を受けることなどを通じて、後継者計画の内容並びに取締役及び幹部社員の成果を把握し、代表取締役社長等の後継者育成が適切に行われているかを監督しています。

監査体制

当社は、監査等委員会監査、内部監査及び会計監査を実施しています。監査等委員会と内部監査部門との定例の連絡会を月1回程度開催するほか、監査等委員会は会計監査人から、四半期レビュー結果、年度監査結果等の報告、監査に関する情報提供を受けるなど、情報の共有を通じて相互に効率的かつ効果的な監査活動が行えるよう努めます。また、監査等委員会・内部監査部門・会計監査人の三者による意見交換を定期的に実施します。

監査等委員会の監査

当社の監査等委員会は、常勤2名と非常勤2名の計4名(うち3名は社外)の監査等委員である取締役で構成されています。また、監査等委員の森公高氏は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。なお、監査等委員会を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置しています。

各監査等委員は、監査等委員会が定めた方針に従い、取締役会その他重要会議への出席、取締役及び内部監査部門等からの職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、業務及び財産の状況の調査、会計監査人の職務執行状況の報告聴取及び会計監査人と監査上の主要な検討事項の協議等を行います。また、グループ会社の取締役及び監査役等と意思疎通・情報交換を図り、必要に応じてグループ会社から事業の報告を聴取しています。なお、当社の代表取締役及び社外取締役(監査等委員を除く)と定期的に意見交換を実施します。

内部監査

マネジメント監査部(本社)及び監査室(各本部・支社)を置き、専任スタッフを配置して、業務執行の状況やリスクの統制状況、さらには「変革2027」の実現に向けた施策のマネジメント状況などについて、有効性、効率性、適法性、妥当性の観点から評価・提言する体制を整えており、監査計画に基づき本社、支社、現業機関等に対する監査を行っています。改善を図るべき点については、必要に応じて助言・提言を行うとともにその後の改善状況の報告を求めています。

グループ会社においては、各社内部監査スタッフを置き監査を実施するとともに、当社も定期的に監査を実施しています。

当社内部監査部門が実施した監査結果については、おおむね四半期に1回、代表取締役社長に報告するとともに、半期に1回、取締役会及び監査等委員会にも報告します。

当社内部監査部門による監査内容

1. マネジメント監査

『『変革2027』の実現に向けた成長戦略』及び「経営体質の抜本的強化」に係る施策をテーマとし、そのマネジメント状況を対象として有効性・効率性・妥当性の観点から監査を行い、その目標達成に向けた支援、解決すべき課題の提示等をめざすものです。

2. オペレーションリスクに対する統制状況監査

当社及びグループ会社における業務執行部門によるリスクの洗い出し状況、リスクの優先順位の考え方、リスクへの対応状況等を監査対象とし、リスクの低減に向けてPDCAサイクルが有効に機能しているかなど、そのマネジメントの状況を監査することにより、内部統制の有効性を評価します。

3. 規程・法令等コンプライアンス監査

当社及びグループ会社の業務執行における法令等への準拠状況、システムのセキュリティ対策状況(準拠状況)等を確認し、事象のリスク・原因を踏まえた内部統制に関わる提言をめざす監査です。

会計監査

当社と監査契約を締結している有限責任あずさ監査法人(会計監査人)が期中及び期末に会計監査を実施しています。

政策保有株式の方針

当社は、中長期的な視点に立ち、安定的な取引関係並びに緊密な協力関係の維持及び強化などを図るため、当社の企業価値の向上に資するものを対象に株式の政策保有を行います。当社は、政策保有株式について、当該会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるか否か、及びその保有目的に適っているか否かの観点から、当該会社の株主総会の議案内容を精査し、必要により説明を受けたうえで議決権を行使します。なお、当社は、政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行わないこととしています。

また、当社が保有する政策保有株式について、当該会社の経営成績(当期及び次期の営業収益、営業利益等)及び資本コスト(内部収益率との比較)等の観点から、中長期的な経済合理性及び将来の見通しを個別に検証します。その際、検証及び保有目的を踏まえ、合理性が失われた可能性があると判断された場合は、当該会社との対話を行ったうえで、売却要否を検討します。2022年度末に当社が保有している政策保有株式については、2023年6月14日に開催した取締役会において個別に検証を行い、合理性を確認することができた銘柄についてのみ保有を継続することとしています。

株主・投資家との対話方針

株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けており、長期的な信頼関係の構築により、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を図っています。

📄 <http://www.jreast.co.jp/company/ir/>



IR DAY



スモールミーティング



株主懇談会



仙台での株主イベント(車両見学)

価値創造の基盤(コーポレート・ガバナンス)

推進体制 2023年7月現在

取締役 (〔人〕：人事諮問委員、〔報〕：報酬諮問委員、①在任年数、②2022年度取締役会出席回数)

 取締役会長 富田 哲郎 ①24年 ②16／16回	 代表取締役社長 深澤 祐二 〔人〕〔報〕 ①18年 ②16／16回	 代表取締役副社長 喜勢 陽一 〔人〕〔報〕 ①6年 ②16／16回	 代表取締役副社長 伊勢 勝巳 ①3年 ②16／16回
 代表取締役副社長 渡利 千春 ①2年 ②12／12回	 常務取締役 伊藤 敦子 ①3年 ②16／16回	 常務取締役 鈴木 均 ①1年	
 社外取締役 伊藤 元重 〔人〕〔報〕 ①9年 ②16／16回	 社外取締役 天野 玲子 〔人〕〔報〕 ①8年 ②16／16回	 社外取締役 河本 宏子 〔人〕〔報〕 ①4年 ②15／16回	 社外取締役 岩本 敏男 〔人〕〔報〕 ①2年 ②12／12回

取締役監査等委員 (①在任年数 ※監査役在任期間を含む、②2022年度取締役会出席回数、③2022年度監査役会出席回数)

 取締役常勤監査等委員(社外) 樹下 尚 ①5年 ②16／16回 ③19／19回	 取締役常勤監査等委員 小縣 方樹 ①1年	 取締役監査等委員(社外) 森 公高 ①7年 ②15／16回 ③18／19回	 取締役監査等委員(社外) 小池 裕 ①2年 ②12／12回 ③13／13回
---	--	--	---

取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における地位・担当 及び特記事項	企業経営・ 事業戦略	共生社会の 実現・ ESG経営の 推進	財務・ 会計・ ファイナンス	人材育成・ 働きがいの 創出	コンプライ アンス・ リスク マネジメント	法務	技術革新・ DX	グローバル ビジネス	輸送 サービス・ 安全	生活サービス・ まちづくり・ くらしづくり	IT・Suica サービス・ MaaS	地方創生
富田 哲郎	取締役会長	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●
深澤 祐二	代表取締役社長	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●
喜勢 陽一	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／ マーケティング本部長／ 品川開発担当／ 地方創生担当	●	●	●	●	●			●		●	●	●
伊勢 勝巳	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／ イノベーション戦略本部長	●		●	●	●		●	●	●		●	
渡利 千春	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／ 鉄道事業本部長／ 安全統括管理者	●	●	●	●	●		●		●			●
伊藤 敦子	常務取締役 グループ経営戦略本部長	●	●	●	●	●							●
鈴木 均	常務取締役 鉄道事業本部副本部長 (安全、運輸車両)	●			●	●		●		●			
伊藤 元重	社外取締役 東京大学及び 学習院大学において 教授を歴任	●	●	●	●	●		●	●		●		
天野 玲子	社外取締役 鹿島建設株式会社、 国立研究開発法人防災 科学技術研究所、 国立研究開発法人 国立環境研究所及び 国立研究開発法人日本 原子力研究開発機構に おいて要職を歴任	●	●		●	●		●		●			
河本 宏子	社外取締役 全日本空輸株式会社 及び株式会社ANA総合 研究所において要職を 歴任	●	●		●	●				●			
岩本 敏男	社外取締役 株式会社エヌ・ティ・ティ・ データにおいて代表取締役 社長等を歴任	●	●	●	●	●		●	●			●	
樹下 尚	取締役常勤監査等委員(社外) 警察庁において要職を 歴任		●		●	●				●			
小縣 方樹	取締役常勤監査等委員 当社取締役副会長をはじめ、 鉄道事業部門等の要職や 社外においては国際公共 交通連合の会長等を歴任	●	●		●	●		●	●	●		●	●
森 公高	取締役監査等委員(社外) 公認会計士 日本公認会計士協会会長 等を歴任	●	●	●	●	●							
小池 裕	取締役監査等委員(社外) 最高裁判所判事等を歴任		●	●	●	●	●						

(注)上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験のすべてを表すものではありません。

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、機関設計の変更在先立ち、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のは何かというと、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。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くら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。