

社外取締役座談会

社外取締役

岩本 敏男

取締役会長

深澤 祐二

社外取締役(監査等委員)

森 公高

監査等委員会設置会社に移行して1年が経過しました。この間の当社のガバナンスの変化をはじめ、内部統制・内部監査やリスクマネジメントのあり方について、岩本氏(社外取締役)、森氏(社外取締役(監査等委員))、深澤氏(取締役会長)による座談会を実施しました。

監査等委員会設置会社への移行は、取締役会の実効性をさらに高めた

深澤 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。変更の主な目的は、意思決定と業務執行の迅速化及び監督機能の強化です。これは、私が社長に就任した2018年に策定したグループ経営ビジョン「変革2027」に向けた取組みを加速するためのものでもあります。「変革2027」は、人口減少などの環境変化に対応するため、「鉄道インフラ」を起点としたサプライサイドの事業活動から、「ヒト」を起点としたデマンドサイドの視点、お客さまのみならず、地域・株主・社員といったマルチステークホルダーの視点をさらに取り入れ、新たな価値を提供する価値創造ストーリーへの転換をめざしています。そのためによりお客さまに近いところで判断し実行できる組織や仕事のやり方の変革にも取り組んできました。新型コロナウイルス感染症により環境変化の速度が速まったことを受け、変革のスピードを加速するためにも、会社の機関設計を変更することとしました。

変更にあたっては、取締役会の付議基準の変更などにより権限移譲と意思決定のスピードアップを進め、監督機能のさらなる強化と、より活発な議論が実現できていると思います。グループ経営上重要な事項に関する議論をより充実させるため、当社グループ全体に関わる経営の基本方針や戦略など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取締役に委任しました。執行側も現場に近いところに権限移譲を進めており、会社全体として組織変革がうまく回り始めています。

岩本 私は、監査役会設置会社の時から社外取締役として経営に関わり、ガバナンス改革の変遷を見てきました。監査役会設置会社であっても、当社のガバナンスは適切に機能していたと考えていますが、監査等委員会設置会社は、監査等委員が取締役会において議決権を行使できることから、移行後の議論は一層活発になりました。

議論内容に関しては、2023年度は大きな事故が複数発生し、事故防止や安全が重点テーマとなりました。報告された事故の経緯や反省点について議論し、安全とお客さま第一を再確認するとともに、再発防止に向けた訓練の重要性に

についても意見交換しました。事故対策本部の運営や情報共有に関する議論が続き、非常に意義深いものとなりました。さらに、議論のフィードバックを反映した訓練が迅速に開催され、私も立ち会いました。実際の訓練を直接見て、多くの洞察を得ることができました。

また、JR東日本グループの今後のあり方についても重要なテーマです。モビリティと生活ソリューションの二軸での経営を加速させていく必要性を再確認しました。生活ソリューションの成長やグローバル展開の推進は、当社グループにとって大きな挑戦です。自らの経験や知見を活かした発言に努めています。

森 私は、監査役だった期間を含めると就任8年目となりました。就任当初から、取締役会での議論の活発さを見てきました。監査役会設置会社であっても、意思決定機能と監督機能の両方が実践され、ガバナンスが機能していると評価しています。一方で、資本市場の動向も踏まえ、取締役会の運営方法を見直す必要性が高まったことも事実です。意思決定、業務執行の迅速化と監督機能の強化をめざしていた当社にとって、監査等委員会設置会社によりふさわしいと考えました。

取締役会では、公認会計士としての知見を活かした発言をしています。移行後は、個別案件の審議が減る一方で、将来構想や事業戦略、リスクマネジメントに関する議論が増えました。決算などの付議事項についても、単なる承認や結果確認にとどまらず、結果を分析し、戦略やリスクマネジメントを考慮した議論を展開しています。取締役会のあり方は時代とともに変化しており、今後も当社のガバナンスはさらに進化すると考えています。

深澤 社外取締役はそれぞれ専門分野を持ち、その専門的視点から多岐にわたるアドバイスをいただいています。岩本さんは、システム、セキュリティ、海外事業、M&Aにおいて豊富な知見を持ち、森さんは、財務、会計、国際動向における深い知見を持っています。非常に具体的なアドバイスをいただけるので、我々が考慮すべき重要なポイントとして役立てています。鉄道事業によって培われた視点とは異なる見方を取り入れることは、非常に有益です。

企業価値向上に資するガバナンスを確立していく

深澤 当社グループは、モビリティと生活ソリューションの二軸経営での成長をめざしています。そのためにヒト起点での変革をさらに前進させる必要性を感じています。輸送、生活サービス、IT・Suicaのそれぞれが別々にサービスを提供するのではなく、ヒト起点で考え、事業の「融合と連携」を進めていくことが不可欠です。お客さまに近いところで創意を發揮するため、組織の「融合と連携」も進めてきました。この新たな取組みに対して、社員はとても積極的にチャレンジしています。一方で、権限移譲によりフラットな組織への移行が進めば、適切なガバナンスと内部統制の確立が重要です。それは「やってはいけないこと」を定めるものではなく、グ

ループ社員の果敢なチャレンジをさらに後押しするしくみを構築することだと考えています。

岩本 当社グループがモビリティと生活ソリューションの二軸企業に変化するには、乗り越えるべき非常に高い壁があります。社員だけでなく、役員も大胆なマインドチェンジが必要です。ビジョンを描くことは容易ですが、その実現は簡単ではありません。

取締役会において本質的に重要なのは、事業戦略の議論です。戦略を検討する際には、リスクについても必ず議論しなくてはなりません。単純にリスクを回避するだけでは新たな道に歩みだすことはできません。無謀な挑戦に走ることがないようにコントロールしながら適切なリスクテイクを後押しするために、私の経験を踏まえたアドバイスをしています。

森 私は、「変革2027」の策定時から監査役として見てきていますが、将来を見据え早期から変革に取り組んでいたからこそ、新型コロナウイルス禍でも堅実な運営を実現できたと思っています。深澤会長は、策定当初からグループの社員一人ひとりが主役であることを発信していました。社員の挑戦意欲が大いに促され、コロナ禍でさまざまな取組みを進めることを後押ししました。

私は監査法人に在籍している間、大手企業の監査を筆頭で担当するとともに、組織の構築を支援するアドバイザリー業務において、ガバナンスや内部統制の構築にも数多く携わってきました。また、コーポレートガバナンス・コードの策定にも委員として関与しました。コードの本来の目的は企業価値の向上と持続的な成長の促進であり、アクセルをしっかりと踏むための性能の良いブレーキのしくみをつくるべく策定された経緯があります。内部統制の本質は業務の有効性や効率性を確保することと社内の情報共有であり、社員一人ひとりがトップの考えを理解し、主役として経営に参画することです。当社グループでは、「グループを発展させ、価値を高めるための取組み」と「成長に向けた果敢なチャレンジ」を「広義の内部統制」として位置付け、社員がしっかりとアクセルを踏むためのしくみの整備を進めています。すべての社員が経営への参画意識を持ち、チャレンジできる内部統制システムを確立することが重要です。

中長期的な成長のためには、リスクテイクが鍵になる

森 内部統制が機能しているかを評価するには、踏み込んだ監査が必要です。監査には、3段階からなる発展段階があると考えます。第1段階は法令遵守や事務不備を対象とするいわゆる検査です。第2段階はリスクベースのアプローチであり、リスクを新たなチャンスや成長の機会と捉え、適切に把握し、管理している段階です。第3段階では、テーマを決めて、そのテーマに基づいて監査を行います。当社はマネジメント監査と称し、第1、第2段階を経て、他社に先駆けて第3段階に取り組んでいます。各部門におけるマネジメントの実行状況、つまり、事業の目標設定やその達成のための

プロセスの整備、リスクの管理等が適切に行われているかどうかを確認しながら、その施策を後押しするための必要な改善点を特定します。

今後は、事業戦略の達成やリスクマネジメントのさらなる高度化に向け、特定した改善点をしっかりと実践していくことが重要になります。

岩本 リスクはチャンスにもなり得ることは間違いありません。リスクマネジメントに関して、当社グループでは、現場の情報を集め全社的にコントロールするマネジメント監査のしくみが構築されており、非常に評価しています。この1年間を見ても、それらが効果的に機能していることを確認しています。

ただ、急速に環境が変化する時代においては現状維持にとどまってはならず、常に改善していく必要があります。これからは、もっと大きな視点でリスクを見ていく必要があるでしょう。例えば、生成AIの登場や地政学的リスクはグローバルに影響を与えています。今後、あらゆる要素が当社グループに及ぼす影響について考えなければなりません。単なる個別リスクではなく、全体的な視点で考える必要があります。生成AIの登場は、人間の知的労働を置き換えてしまう潜在力を持っています。そうしたリスクをいち早くつかみ取り、先んじて取り組みればアドバンテージを発揮することができます。2027年より先の未来をも見据えたリスクマネジメントの観点から、現在の取組みが十分かどうかを常に検討する必要があるのではないのでしょうか。

深澤 そうしたリスクテイクをしながら事業ポートフォリオの変革を進め、二軸での経営を実現していくためには、価値創造のベースとなる私たちの強みをどのように活用していくかも考えなくてはなりません。まず、人的資本の活用がポイントになります。そのため、グループ社員の能力を最大限に引き出すための施策を進めています。また、データ活用をどう進めるかも重要で、マネジメントとガバナンスの両方を適切に行う必要があります。ID統合化や社内での生成AIの活用にも取り組んでいますが、まだ十分とは言えません。これらをうまく運用できれば、リスクを大きなチャンスにできるものと考えています。

もちろん「究極の安全」を追求することにより、信頼というすべての事業の基盤を確保することが最も重要です。一度大きな事故が起これば、信頼は一瞬にして崩れてしまいます。2024年4月から新しい安全計画をスタートさせました。自然災害の激甚化を含むさまざまな変化に対応するために、「想定外を想像する」ことをコンセプトとして安全対策を強化しています。安全は経営のトッププライオリティであり、当社グループのすべての事業のベースであるということ是不変のものです。

JR東日本グループに最適な後継者計画を考える

岩本 2024年4月には社長交代が行われ、副社長を務めていた喜勢さんが社長に就任しました。当社では人事諮問



委員会制度を採用しており、取締役の選解任及び代表取締役社長の選解任議案の決議にあたって、客観性、適格性及び透明性を確保しています。委員会では、執行側からの提案を議論し、結論を取締役に報告しています。今回の交代にあたって議論の中心となり検討されたのは、「あるべき社長像」です。あるべき社長像を前提として候補者が選ばれ、候補者に対して評価するプロセスを経ています。

私は、社長に求められるのは人間性だと考えています。人間性とはその人が元来持っている性格のことであり、人格と言ってもよいかと思います。個人の業績やスキルも当然必要ですが、その方の人間性が決定的な要素になると思います。当社では社内外でのコミュニケーションの場が多く設けられ、さまざまな方々とお話することができていますので、日頃から候補者の人間性についての理解を深めています。

深澤 安全安心により信頼という基盤を築く我々にとって、引き続き、鉄道という専門的で統制された組織を適切にコントロールしていくことが必要ですので、現時点においては、社長は、内部から育て選ぶことが重要であるとの議論が委員会で行われています。一方で二軸での経営を進めるにあたっては、モビリティだけでなく、生活ソリューションの経験や地域とのつながりも重要です。また、急速な環境変化に対応するためには、柔軟性のある人材が求められるでしょう。先般の社長交代にあたって、そのような観点から候補者を検討しました。

また、2024年度からはビジネス単位のマネジメントを導入し、14のビジネス単位でキャッシュ・フローを最大化していくことをめざしていきます。ビジネスごとに同業他社と比較のうえ成長戦略を策定し、それを実行していくしくみを導入しました。喜勢社長はこのしくみをマネジメントしていくのですから、これまで以上に重責を担っていると思います。

岩本 モビリティと生活ソリューションを5:5にしていくなめには、安全という基盤は崩さずに新しい分野を切り拓いていかなければいけません。突破力を持っていることが重要です。描いているものを具現化することが社長の仕事ですので、喜勢社長にはリスクテイクとブレーキのバランスを考えながら、JR東日本グループがこれからめざす姿を形にしていきたいのです。

森 社長は、「この人についていきたい」と思わせるような人柄であることが重要です。また、「究極の安全」は、モビリティに限らず生活ソリューションにおいても、当社グループ全体のブランドになっています。生活ソリューションを成長させるうえでも、「究極の安全」が他社との差別化になりますし、一つの突破口にもなるのではないのでしょうか。そうした強みを活かしながら、スピード感ある経営をしていただくことを期待しています。

ガバナンスを進化し続けるために、自身が貢献できること

岩本 当社グループのビジョンやパーパスは既に示されています。しかし、その到達までのプロセスは試行錯誤の連続であり、喜勢社長も模索していると思います。鉄道は参入障壁が高いですが、不動産や生活サービス、Suicaなどの領域は数多くの企業が参入してきます。その中で勝ち残るには、当社グループ独自の橋頭堡を築き上げなければなりません。この過程には相当なハードルが待ち構えていますので、私自身の経験を活かしながら、挑戦を後押ししていきたいと考えています。

森 当社グループがどのような価値を生み出す存在かを示していく必要があります。安全安心は極めて明確です。二軸の経営をめざすのであれば、その絵姿を明確に示さなく

てはなりません。取締役会でこの絵姿をどのように議論していくか。これからも、事業戦略やリスクマネジメントを熱く議論する取締役会であってほしいと思います。人口減少は避けられませんが、人の移動ニーズはなくなる应该不会社グループが持つ豊富な資産や技術、地域とのつながりや信頼は宝です。当社グループが地域で開催するイベントに参加すると、地域からの厚い信頼を感じます。当社グループが深く地域に根差している証です。この宝を活かす、磨き上げる、そういうアドバイスをしていきたいと思っています。

トップのビジョンを現場第一線の社員がしっかり理解して、その行動に結び付いていることが非常に重要です。これからは監査等委員として、さまざまなアドバイスや支援ができればと考えています。

深澤 新型コロナウイルス禍で最も考えたことは、当社グループのサステナビリティと信頼です。我々の事業には社会的責任がある。我々が提供する価値が社会にとって有益であるか、信頼に足る価値を提供できているかを常に意識していました。ビジネスポートフォリオが変化したとしても、この責任の重さは変わりません。社外取締役の皆さまからは、長期的な視点で当社グループを後押ししていただくとともに、幅広い視野からアドバイスをいただきたいと考えています。

当社グループの現場は24時間稼働していますし、最近では海外展開も注力していますので、社外取締役の皆さまには、多岐にわたる当社グループの現場をぜひご覧いただきたいと思っています。

私も会長として現場を積極的に訪問して、社員一人ひとりが主役であるというメッセージをこれからも直接伝えていきたいと考えています。