

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



常務執行役員
総務・法務戦略部担当
木村 法雄

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、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、お取引先及びグループの全社員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ていきます。

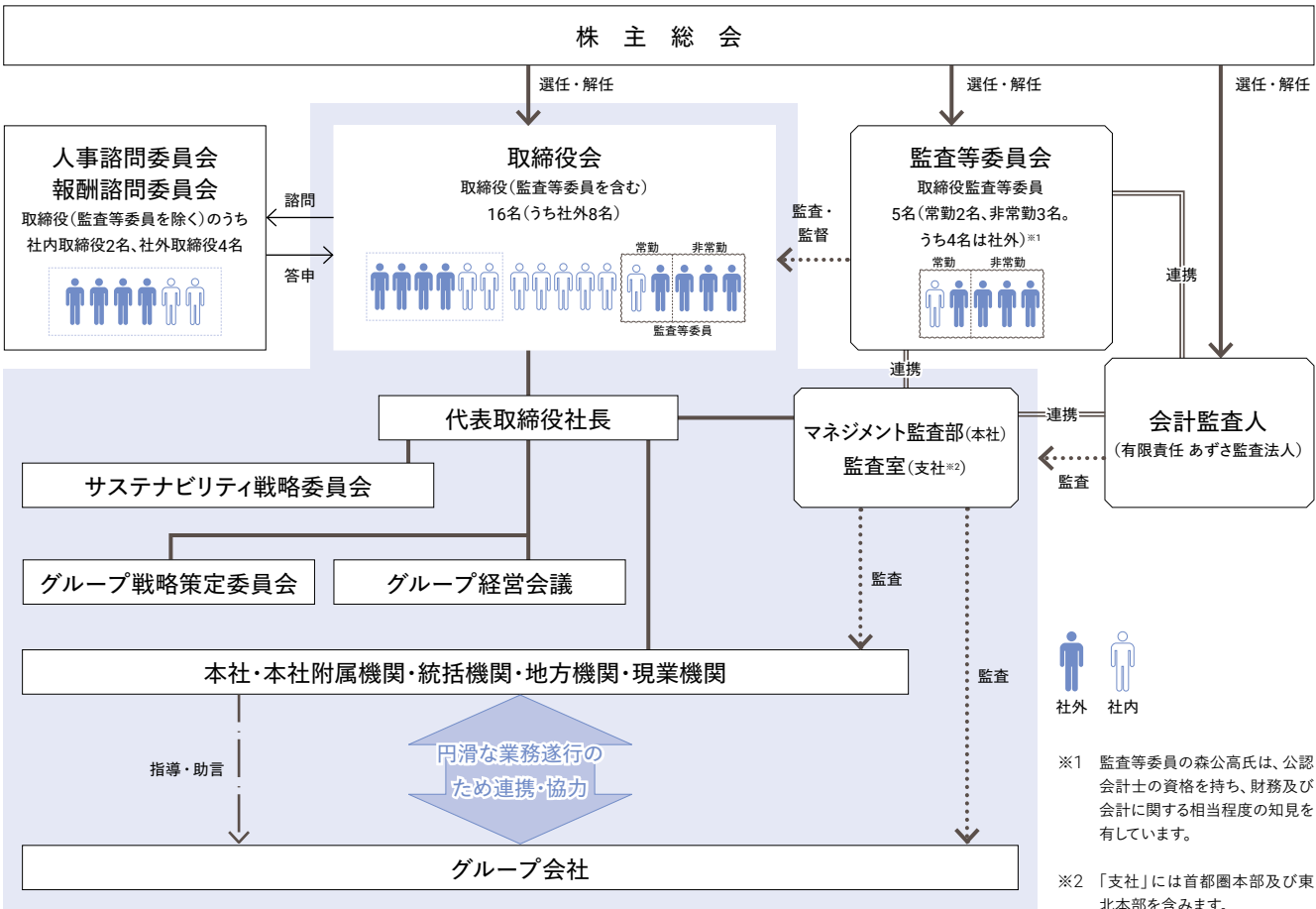
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲載しています。

<https://www.jreast.co.jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>

コーポレート・ガバナンスに関する主な取組みの変遷

2012年6月	役員の員数変更→取締役25名以内に变更
2015年11月	コーポレートガバナンス・ガイドラインの開示 →2015年6月適用のコーポレートガバナンス・コードへの対応 報酬諮問委員会を設置 →取締役の報酬に係る社外取締役の関与を強める
2016年6月	役員の員数変更 →取締役20名以内に变更 役員報酬体系の賞与制度を廃止、業績連動報酬に改める
2018年12月	人事諮問委員会を設置 →「取締役の選解任議案」及び「代表取締役社長の選解任」の決議にあたって、客観性、適時性及び透明性を確保
2020年6月	取締役の任期を1年に短縮 →今後の経営環境の変化に対応できる経営体制の構築、経営責任の明確化
2021年6月	初の女性の社内取締役選任
2023年6月	監査等委員会設置会社へ移行 →急速なスピードで変化する経営環境に柔軟に対応し、経営体質を強化 →重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役へ委任し意思決定・業務執行をさらに迅速化
	役員の員数変更 →取締役20名以内、うち監査等委員である取締役を5名以内に变更 役員報酬体系の変更 →業績連動報酬の指標に「ESGに関する取組み」を追加

コーポレート・ガバナンス概念図(2024年7月現在)



取締役会等の構成

取締役会は、社外取締役8名を含む16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10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・推進等に係る事項について審議しています。

取締役会の実効性の確保

取締役会の実効性に関する分析及び評価を年1回行っています。

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。

評価の手続きについては、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ます。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、取締役会で議論することとしています。その結果を踏まえ、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

取締役全員による自己評価及び社外取締役に対するヒアリングをもとに、2024年5月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、取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると評価しています。

このほか、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。2023年度においても、以下の通り実施しました。

- ・(株)Jバイオフードリサイクル横浜工場視察(11月・3月)
- ・東中野事故現場訪問(12月)
- ・インド高速鉄道プロジェクト視察(1月)
- ・青森営業統括センター、青森駅東口開発視察(2月)



東中野事故現場訪問



インド高速鉄道プロジェクト視察

取締役会の実効性評価の取組み

実効性評価プロセス	
取締役会出席者による自己評価(2024年2月)	評価項目 ○業務執行に関する意思決定 戦略的な方向付けに関する議論、議題設定 ○取締役の職務の執行の監督 職務の執行状況の報告、コンプライアンス・リスク管理体制 ○取締役会の運営 審議時間、事前情報提供、取締役トレーニング
社外取締役への意見聴取(2024年3月)	社外取締役と議長(会長)・代表取締役との意見交換 ○主な意見交換内容 戦略的な議題の議論 議論時間の確保 取締役会議題の事前説明 リスク管理体制
取締役会での議論(2024年5月)	アンケート結果・ヒアリング内容を報告 前年度の取組みを踏まえ、今後について議論

実効性評価結果	
2023年度の評価	○評価できるポイント ・取締役会での戦略的議論 ・活発な意見交換 ・役員ワーケーションや現場視察(海外含む) ○改善点 ・中長期経営戦略のさらなる議論 ・付議の経緯や背景の明確化 ・社外取締役と社員との意見交換の拡充
実施する取組み	・中長期経営戦略の議論継続 ・付議経緯及び資料内論点の明確化、事前説明の充実 ・役員ワーケーション等を通じ、社員との意見交換の継続実施(執行役員等との1on1ミーティング等)

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。

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。

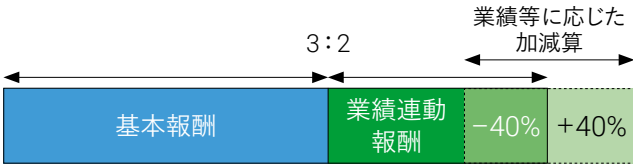
役員報酬

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中期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。

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、各取締役の業績等に応じた加減算を除いて3：2としています。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40％～減算40％の範囲内で行います。



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、業績連動報酬等に係る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對して、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。

なお、非金銭報酬は支給していません。

役員報酬の内容

役員区分	対象人数	総額	種類別	
			基本報酬	業績連動報酬
取締役（監査等委員を除く）	13名	528百万円	324百万円	204百万円
取締役監査等委員	4名	72百万円	72百万円	－
監査役	5名	23百万円	23百万円	－
合計	22名	624百万円	420百万円	204百万円

（注1）当社は2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査役の報酬等は当該移行前の期間に、取締役（監査等委員）の報酬等は当該移行後の期間に係るものです。

（注2）取締役（監査等委員である取締役を除く）及び監査役の基本報酬には、2023年6月22日開催の第36回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役2名に対する支給額を、報酬等の総額には、社外役員8名（2023年6月22日開催の第36回定時株主総会における退任者1名を含む）に対する報酬等128百万円を含めています。

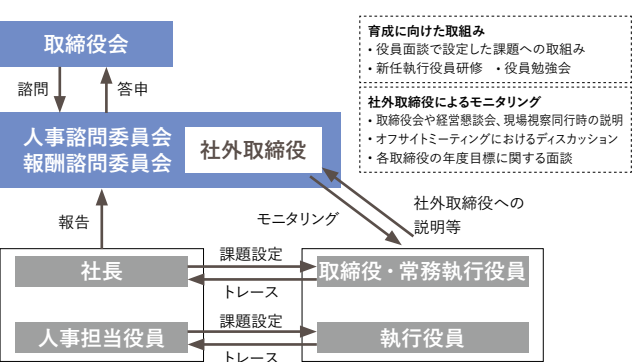
後継者計画

当社は、社内取締役等（監査等委員を除く）については「業績評価制度」、幹部候補である管理職等社員については「目標管理制度」を取り入れており、これらと各階層における育成に向けた取組み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、人事諮問委員会が審議し、取締役会に答申することにより、その策定・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。

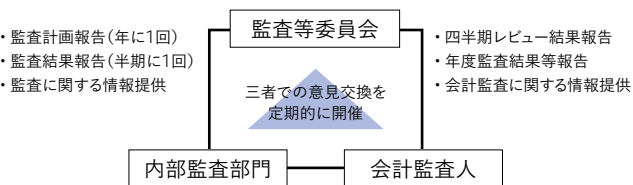
また、取締役会は、後継者計画や、グループ経営ビジョン及び年度経営戦略などの経営目標の達成に向けた取組み状況についての報告を受けることなどを通じて、後継者計画の内容並びに取締役及び幹部社員の成果を把握し、代表取締役社長等の後継者育成が適切に行われているかを監督しています。

後継者計画の概念図



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、内部監査部門、会計監査人の三者は以下の情報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ています。



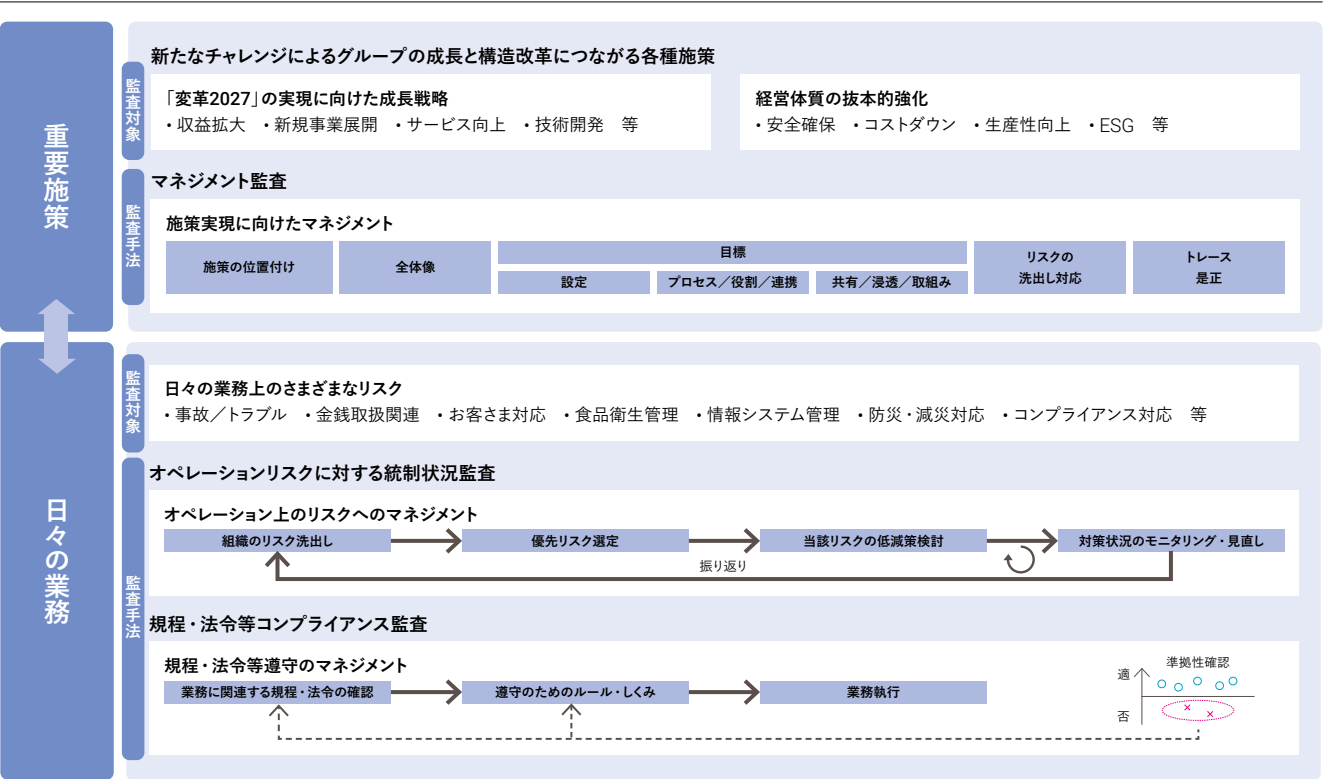
監査等委員会の監査

監査等委員会では、監査の方針、方法、業務分担及び計画、業務の適正を確保するための体制に関する取締役会決議の相当性及び運用状況、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性等について具体的に検討します。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、取締役及び使用人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、本社及び主要な事業所における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（KAM）の協議、代表取締役及び社外取締役との定期的な意見交換等を行いました。特に常勤監査等委員は、サステナビリティ戦略委員会等の会議出席及び執行部門からの情報収集等を通じ、監査等委員会の監査・監督機能の強化に努めました。また、グループ会社については、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ました。当社は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。

内部監査

マネジメント監査部（本社）及び監査室（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。

内部監査の対象領域



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。

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。当社の政策保有株式の方針は以下の通りです。

- ・当該会社の株主総会の議案内容を精査し、議決権を行使します。
- ・全体の規模感を継続的に縮減していく方向性のもと、当該会社の経営成績及び資本コスト等の観点から、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。
- ・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、売却可否を検討します。
- ・政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、その売却を妨げる行為は行いません。

2023年度末に当社が保有している政策保有株式については、2024年6月12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。

推進体制

2024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、②2023年度取締役会出席回数）



取締役会長
深澤 祐二
①19年 ②16／16回



代表取締役社長
喜勢 陽一
[人][報]
①7年 ②16／16回



代表取締役副社長
伊勢 勝巳
①4年 ②16／16回



代表取締役副社長
渡利 千春
①3年 ②16／16回



常務取締役
伊藤 敦子
①4年 ②16／16回



常務取締役
中川 晴美
[人][報]
①1年



常務取締役
内田 英志
①1年



社外取締役
河本 宏子
[人][報]
①5年 ②15／16回



社外取締役
岩本 敏男
[人][報]
①3年 ②16／16回



社外取締役
野田 由美子
[人][報]
①1年



社外取締役
大橋 弘
[人][報]
①1年

取締役監査等委員

（①在任年数 ※監査役在任期間を含む、②2023年度取締役会出席回数 ※監査役としての出席回数を含む、③2023年度監査等委員会出席回数 ※監査役会出席回数を含む）



取締役常勤監査等委員(社外)
樹下 尚
①6年 ②16／16回 ③18／18回



取締役常勤監査等委員
小縣 方樹
①2年 ②12／12回 ③12／12回



取締役監査等委員(社外)
森 公高
①8年 ②16／16回 ③18／18回



取締役監査等委員(社外)
小池 裕
①3年 ②16／16回 ③18／18回



取締役監査等委員(社外)
天谷 知子
①1年

取締役のスキル・マトリックス

各取締役の有するスキルや専門性、経験を踏まえ、「特に期待する分野」(上段)とその分野におけるフォーカスポイント(下段)は以下の通りです。

氏名	当社における地位・担当及び特記事項	サステナブルな成長の実現	安全・安心な社会インフラの提供	活力ある社会の実現	豊かな地球環境への貢献等、事業を通じた社会課題の解決	技術革新を通じた新たなサービスの創出と社会実装	すべてのグループ社員が生き生きと活躍するためのDE&Iの実現	経営の信頼性向上	グローバルビジネスモデルの構築・推進
		企業経営・事業戦略・財務	安全・安心	地方創生・生活ソリューション	ESG	技術革新・DX	エンゲージメント	法務・コンプライアンス	グローバル
深澤 祐二	取締役会長	●			●				
喜勢 陽一	代表取締役社長	●	●	●	●		●	●	
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	●			●				●
中川 晴美	常務取締役／マーケティング本部長／品川開発担当／地方創生担当／観光担当／人財戦略部担当	●		●			●		
内田 英志	常務取締役／鉄道事業本部副本部長(運輸車両)／安全企画部担当	●	●			●			
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(現 株式会社NTTデータグループ)において代表取締役社長等を歴任	●				●			●
野田 由美子	社外取締役 ヴェオリア・ジャパン株式会社(現 ヴェオリア・ジャパン合同会社)において代表取締役会長等を歴任	●			●				●
大橋 弘	社外取締役 東京大学において大学院経済学研究科教授、公共政策大学院院長、副学長等を歴任	●		●	●				
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	●			●			●	
天谷 知子	取締役監査等委員(社外) 金融庁において要職を歴任	●			●				●

(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

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が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いたりせず、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である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。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は不変のものです。

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。当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。