

## 監査等委員・会長鼎談

当社グループの内部統制・内部監査やリスクマネジメントに関する取組みと課題、グループガバナンスの改善と強化及び取締役会の実効性向上に向けた方針について、小池社外取締役（監査等委員）、天谷社外取締役（監査等委員）、深澤取締役会長が鼎談を行いました。



社外取締役（監査等委員）  
小池 裕

取締役会長  
深澤 祐二

社外取締役（監査等委員）  
天谷 知子

### 内部統制の整備・運用状況について

**深澤** これまで当社グループの内部統制については、「変革2027」にある「鉄道起点からヒト起点」を具体的に実現するため議論を進めてきました。内容的には、コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失防止、財務諸表の健全性の確保等を土台としながら、リスクマネジメントについてはリスク把握やグループ会社毎のリスク対応表を活用してPDCAサイクルを回すという狭義の内部統制に加え、チャレンジすることも重視した幅広いリスクマネジメントを対象として、これらを広義の内部統制として進めてきました。また、最近ではマネジメント監査という形でさまざまな施策の進捗を監査する設計としています。

一方、当社グループでは、このところ輪軸データの改ざん、中央省庁等からの委託事業における人件費の不正請求などの不祥事が発覚しました。ステークホルダーの皆さまにはご心配とご迷惑をおかけしております。人件費の不正請求に関しては、外部調査委員会から、経営陣のリスク感度・コンプライアンス意識の低さ、業務自体のブラックボックス化、不正を指摘しにくい風土という極めて重いご指摘をいただいています。コンプライアンスについては、2008年に信濃川発電所での取水量の不正報告が発覚以降、グループ全社員を対象にした教育を進めてきたのですが、その教育自体ももう一度組み立て直す必要があると考えています。ここ数年間で、社員のチャレンジがさまざまな形で具体化してきているという意味では、広義の内部統制という仕組み自体はそれなりの成果はあったと考える一方、リスクマネジメントの在り方には課題があったということです。これをどのような形に変えていくのか、見直していくのかということに、今まさに取り組んでいるところです。

**小池** 深澤会長が仰った当社グループ独特の内部統制は、特に鉄道部門でポイントになります。実際、往査で第一線の職場の若手社員や管理職社員と会話をすると、ポジティブな変化を感じ取ることができますし、組織も再編され、前例踏襲というようなこれまでの体質を変えていく試みも見受けられます。ただ、鉄道事業には独特の事業性・収益性があるため、未だそれらの向上に結び付くには至っていないように見受けられます。また、チャレンジを促す広義の内部統制に関しては、鉄道を中心とするモビリティと生活ソリューションは別物と考えるべきではないでしょうか。ビジネスリスクが至る所に潜んでいる生活ソリューションにおいては狭義の内部統制がポイントであることにも留意すべきと考えます。

先ほど深澤会長から輪軸データの改ざんの話がありました。本件から、安全確保に対する行動が惰性的になっていることを危惧します。人件費の不正請求については、広告事業と委託事業を同一のビジネスとして捉えてしまったこと、または鉄道事業の経験が長く生活ソリューション事業の経験に乏しい人材が

当該事業に携わった影響があると考えています。二軸の業態はかなり違って、鉄道で培ってきたものがそのまま生活ソリューションに妥当する訳ではありません。それぞれを構成するグループ会社の規模も相当違います。このようなことから、二軸経営では内部統制・コンプライアンスに対する考え方を使い分ける必要があるのではないのでしょうか。

**天谷** 就任してまず感じたのは、二軸経営として持つべきグループガバナンス意識・対応と現実との大きなギャップでした。生活ソリューションを含めたグループ会社の重要性が量的にどんどん大きくなり、質的にもグループ全体の戦略の一部となっていく中で、かつてのように個々のグループ会社の才覚に任せるのではなく、本社がヘッドクォーターとしてグループ会社についても当事者意識をもたなくてはならないのですが、そういった意識が足りないのではないかと率直に感じました。

また、各ビジネスの違いを十分考慮せずに鉄道事業の考え方を当てはめがち傾向もあります。たとえば、当社内では「社員の発意によるチャレンジを促進する」というフレーズが頻繁に使われます。これは、元来職務の誠実な遂行が求められている中でさらにその枠を超えた取組みも促そうという鉄道事業の背景によるものです。しかし、各社員が売上を伸ばそうと策を競っているような業種も含めグループ全体に展開されています。また、深澤会長から指摘がありました人件費の不正請求問題では、ビジネスモデルそのものに無理があったのですが、単なる業務プロセス上の非違としか捉えられていない人も印象です。もともと鉄道という単一事業でやってきた会社なので、ビジネスモデルを理解することの重要性が、根付いていないと言えるかもしれません。

**深澤** お二人が指摘するように、ガバナンスを含めて鉄道主体であったことは否定できません。実際には駅周りや鉄道周辺のビジネスを中心としてきた生活ソリューションの担当部門も、かつてはどちらかというと鉄道事業サイドを向いて仕事をしている状況にありました。ジェイアール東日本企画の事象について



も、ご指摘のあったモラル意識の欠如が要因であると真摯に捉えるとともに、メインの鉄道広告がコロナ禍によって大きく落ち込んでしまったことで止められなくなった可能性も否定できません。グループ全体としての取組みの弱さ、ガバナンスについても意識が追いついていない実態をどう変えていくのか、正にこれらを大きな課題として再認識しているところです。

## グループガバナンスの改善と強化に向けて有識者委員会を発足

**深澤** これから真のグループ経営をめざしていくため、我々自身が責任を持ってグループガバナンスをあらためていかなければなりません。先ほどからの指摘のとおり、かつては鉄道という枠組みを中心にさまざまなことを考えてきた当社グループが、社外の有識者の方々の視点からどのように映るのか、多様なアドバイスをいただきたいと考えます。また、社外取締役あるいは監査等委員の方々からのご意見もしっかり反映していくことも必要です。

**小池** 「変革2027」から「勇翔2034」へ至る中で、鉄道とそれ以外の事業比率は徐々に近づき、現在は二軸経営が大きく打ち出されています。その実現のためには相当の努力が必要になると思われますが、一足飛びに行くものではありません。有識者委員会の議論も変貌するための1つのプロセスとして捉えていますし、このタイミングで外部の意見を聞けることは非常に重要です。委員会では監査等委員である私たちが意見を述べる機会を作っていただくこととなりました。有識者委員会として適切な報告をまとめてくださると期待していますが、当社グループは受け取った報告書の内容や提言を金科玉条のものとして掲げるのではなく、それを受けてグループで必死に考えて、実行する対策としてモディファイすることが大切になります。このような問題に終着点はなく、状況の変化に応じて懸命に改善を積み重ねていかなければならないものと考えています。

**天谷** 誤解を恐れることなく申し上げれば、「変革2027」から「勇翔2034」へと戦略や組織が変わっていくタイミングと一致したことは、悪くなかったと判断しています。また、私なりの捉え方になるのですが、ガバナンスの問題というのは、その経営にあたる人たちがどれだけ悩んだか、そして悩み続けるかにかかっていると考えています。有識者委員会の委員の皆さまとの議論を刺激として大いに悩み、改革につなげることを期待しています。

**深澤** 我々のリスク感度を少しでも高めるためにも、外部のご意見、外部の事例についての知見というものを、有識者委員会を通してしっかり中に取り込んでいきます。



## 取締役会の実効性向上への取組み

**深澤** 具体的に見直すべきと考えているのは、先ほどの議論にもつながるのですが、鉄道事業に関する議案が中心となっていた点です。例えば、設備投資も鉄道関係で大きなものがあり、取締役会においてもそれらに関わるテーマが多い状況にありました。本来、取締役会では戦略的な議論に時間を割くべきであり、この点の見直しを図りたいと考えています。また当社では、中長期戦略や検討が必要な件名等を取締役会前に社外取締役へ情報共有し、議論する会議体として「経営懇談会」を設けています。ただ、これまで経営懇談会から取締役会に至るプロセスが必ずしも十分に機能していない状況にもありました。今後はより一層、経営懇談会の積極活用を図り、戦略的な議論の場の拡大や取締役会の実効性向上につなげてまいりたいと考えています。

**天谷** 当社の既存の意思決定プロセスを前提とすると、取締役会や経営懇談会といった場での社外取締役も含めた議論の仕組みは相当充実していると思います。他方、より戦略的な議論の拡大や、個別事案の付議の在り方には改善の余地があります。例えば、戦略的な議論については、取締役会や経営懇談会では、「〇〇戦略」と題されたペーパーの前段階の、課題認識、目標設定、さまざまなアプローチあるいは選択肢の評価、優先順位付け等をもっと議論すべきだと思いますが、既存プロセスではこうした部分はインフォーマルな事前準備となりがちです。また個別事案について審議するのではなく、取締役会で方針や判断基準について決議し、その実施状況についてのフォローを充実させていくといった仕組みに移行すべきと考えます。総じて、これまでの意思決定の形を変えることとなりますが、取締役会の実効性向上のための次のステップということです。

**小池** ただいまの天谷取締役の指摘については、監査等委員会設置会社への機関設計の変更に伴い、執行側も同様の問題意識を持っていると思います。意思決定プロセスの流れ等もこれから変わっていくと考えています。

**深澤** 取締役会の実効性向上を考えていく時、いま我々が進め

ているビジネス単位のマネジメントに関する議論は非常に重要になってくると考えています。ビジネス単位は、グループ全体としての課題認識・目標設定を行うとともに、ビジネスごとに他の企業との比較をすることを意識し、現在の形となりました。従って、ビジネスごとにどのようなPDCAを回していくのかという議論をこれから増やしていかなければならないと思っています。我々自身もビジネスごとの特性をよく理解したうえでビジネスモデルを構築していかなければなりませんし、お二人をはじめさまざまな方々からご意見をお伺いし、ビジネス単位のマネジメントに関する議論もより深めていきたいと考えています。

## 2025年度における取締役会の取組み方針について

**深澤** グループガバナンス、コンプライアンスについて、有識者委員会から年内に一定の方向性を報告いただく予定です。それを我々自身が受け止め、改善・防止策をしっかりと構築して実行していきます。そして、新しい経営ビジョンである「勇翔2034」を、グループの社員一人ひとりが理解・腹落ちをし、自分たちの行動に反映できる形に持っていくことが重要であり、その徹底を図る年にしていきたいと考えています。

また、従前より打ち出している「技術サービス産業」、換言すれば、新しい技術を積極的に取り入れ、それら技術をどのようにサービスやビジネスに結び付けていくか、という点は重要ですので、会長の立場でしっかりと進めてまいります。

## 「勇翔2034」実現に向けての期待と抱負

**小池** 非常に意欲的なビジョンであり、ダイナミックな展開を期待しています。またそのためのさまざまな仕掛けとして、組織再編・新入材戦略、ビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営等を並行して進めています。これらがビジョンの展開をがっちり支えてほしいと思います。また、二軸の中の鉄道事業と生活ソリューションは業態・業容がかなり異なるので、そのハンドリングをしっかりと考えていただきたい。この点に関しては私のバックボーン・知見を背景に、内部統制、生活ソリューションのガバナンスに強い関心を持って見ていきます。

加えて数あるグループ企業の中で法務体制もさまざまな会社が混在しています。生活ソリューションでは、利益追求時の経済的な歪み、各種ルールやテクニカルな法規制といったものが業界毎に違ってくるので、日頃から勉強していく必要があります。また、法改正等について、個社が幅広に課題を捉えて対応を完結させるのは容易ではない場合もありますので、JR東日本が戦略的に法務の在り方を考えていく必要があるでしょう。この点についても関心を持って見ていきたいと考えています。

**天谷** 先ほども申しましたように、グループガバナンスの問題の

根幹は、二軸経営を推進していくにあたっての意識と現実のギャップにあります。意識改革なくして形式的な整備をしても、実効性は上がりません。「勇翔2034」ではさらに新しいビジネスにグループとして戦略を展開することになるので、正に待ったなしと、改めて申し上げておきます。実は今年度から、監査等委員会の監査方針・監査計画の中で新たに、第一線の職場やグループ会社へ監査に行き得られた問題意識を、都度、JR東日本の関連部署に指摘して議論するプロセスを明記しました。今後は、監査結果を基に、JR東日本の幹部と議論を重ねて意識改革を推進し、当社を真の意味でのグループのヘッドクォーターに変貌させたいという野望を持っています。これまでの経験からの印象では、皆さんは状況を理解し納得した後はとても動きが早く、新たなプロセスは大きな効果を生むのではないかと考えています。グループのヘッドクォーターに向けての変革を正に期待しているところであります。

**深澤** 二軸経営を打ち出した中で、当然ガバナンスの在り方をしっかりと考えて、変えるべきものは変えていかなければならないと考えています。また、先ほども申しました真の技術サービス産業をめざしていくということについては、引き続き志を高くして進めていく所存であり、具体的な案をしっかりと作り出しながらチャレンジをしていきたいと思っています。

そして最後に、同じく長期的視点から申し上げておきたいことが「サステナビリティ」です。JR東日本グループのサステナビリティはもちろんのこと、国内の人口減少に歯止めがかからない中、鉄道業界全体のサステナビリティも益々重要となっています。ご存知のように鉄道事業はさまざまな規制の中で事業を運営しており、世の中の変化にもかかわらず、長い期間、全く変わっていないものも少なくありません。しかし、将来にわたってサステナブルに鉄道事業を運営していくためには、やはり見直しも必要です。JR東日本が鉄道業界を代表して、政府など関係の各方面に対して積極的に働きかけたり、サプライチェーンを業界全体として考えることが必要と認識しており、その役割もしっかりと果たしてまいります。

