

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、個社が幅広く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。



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



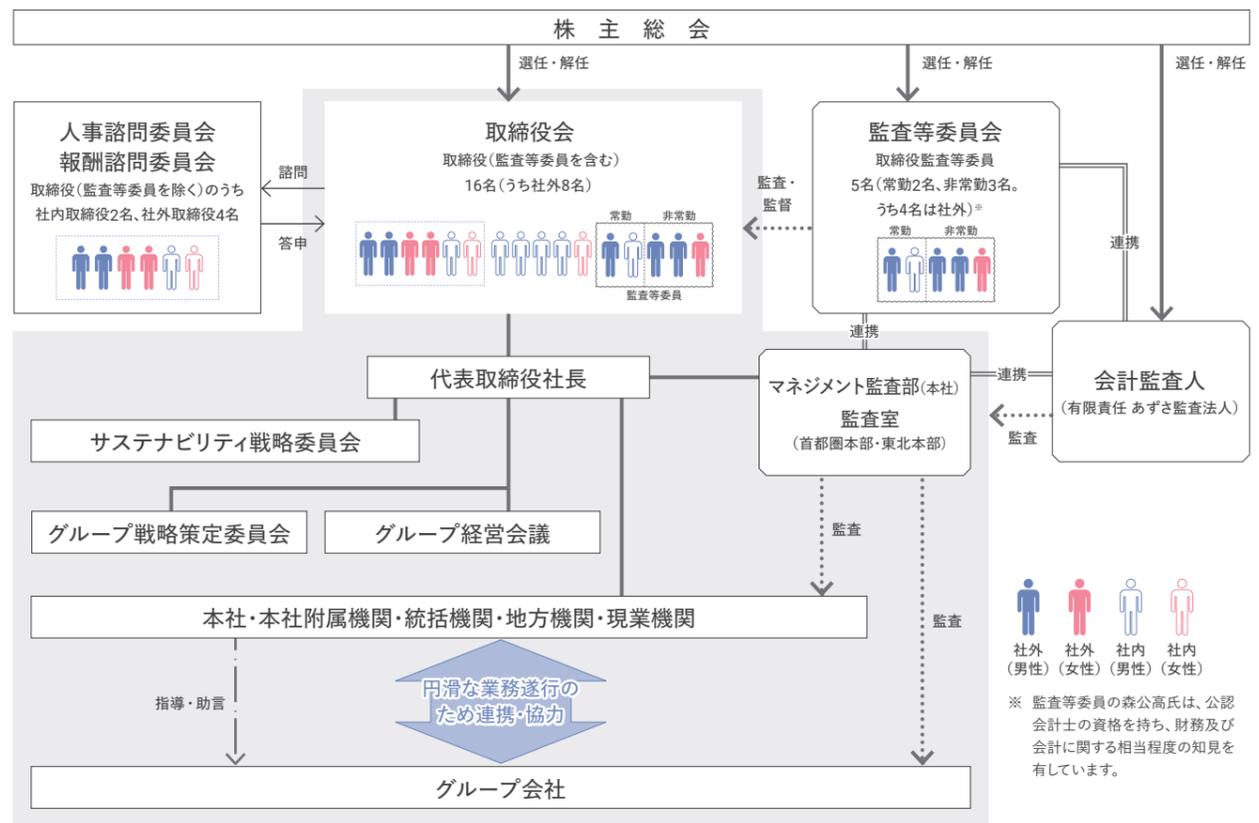
常務執行役員
総務・法務戦略部担当
木村 法雄

当社グループは、「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きととも、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まいります。

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。なお、「コーポレート・ガバナンスに関する主な取組みの変遷」を当社ホームページに掲載しています。



■コーポレート・ガバナンス概念図(2025年7月現在)



■女性取締役比率(2024年度)



	2024年度開催実績	出席率
取締役会	17回	99.2%
監査等委員会	17回	
人事諮問委員会	6回	
報酬諮問委員会	2回	
グループ経営会議	47回	
グループ戦略策定委員会	15回	
サステナビリティ戦略策定委員会	2回	

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。



取締役会の実効性の確保

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。2024年度においても、以下のとおり実施しました。

- JR東京総合病院視察(4月)
- 新幹線降車誘導訓練視察(5月)
- 川崎発電所視察(10月)
- TAKANAWA GATEWAY CITY視察(10月)
- CalTa株式会社視察(10月)
- インド高速鉄道プロジェクト視察(1月)
- ホテルメトロポリタン羽田視察(1月)



CalTa株式会社視察



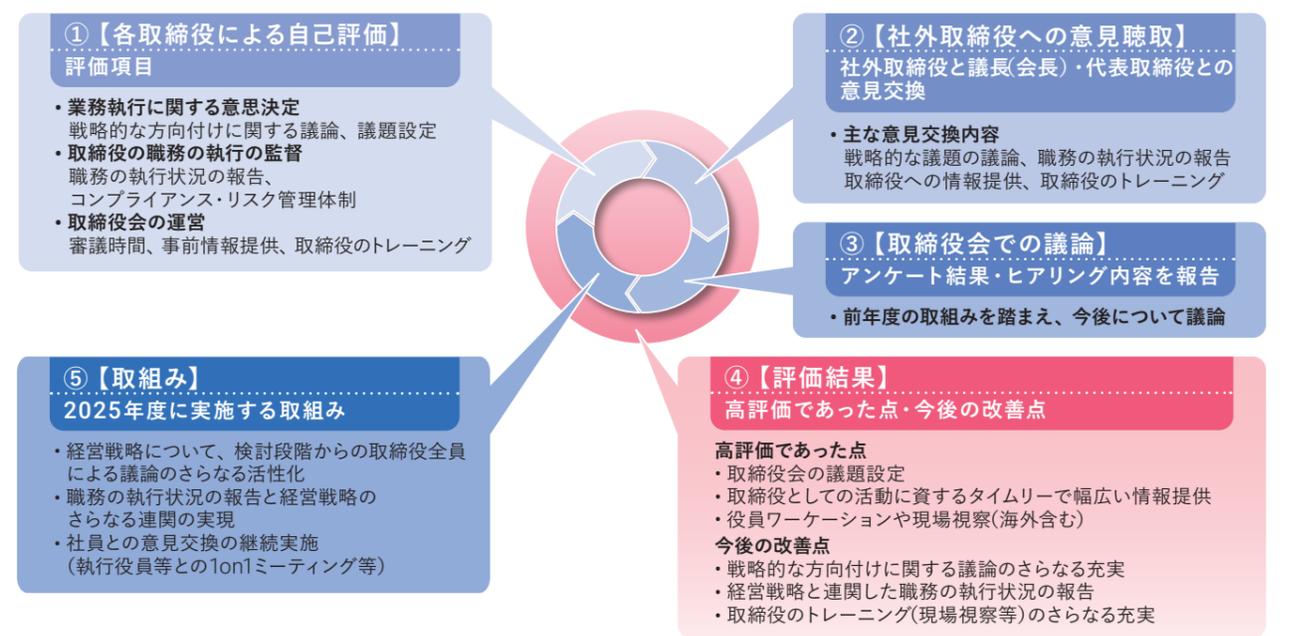
インド高速鉄道プロジェクト視察

取締役会の実効性の分析及び評価結果

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。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、2025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さらに充実させていくこととしました。

■取締役会の実効性評価にかかる取組み



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。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対して、年度経営戦略及びグループ経営ビジョン「勇翔2034」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	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)	
			基本報酬	業績連動報酬
取締役(監査等委員である取締役を除く)	14名	477	283	194
取締役(監査等委員)	5名	105	105	-
合計	19名	583	388	194

(注1) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本報酬には、2024年6月20日開催の第37回定時株主総会終了の時をもって退任した取締役3名に対する支給額を、報酬等の総額には、社外役員10名(2024年6月20日開催の第37回定時株主総会における退任者2名を含む)に対する報酬等134百万円を含めています。

(注2) 当社は2004年6月23日開催の第17回定時株主総会終了の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、当該総会において重任された取締役及び任期中であった監査役に対し、当社所定の基準により退職慰労金を贈呈する旨を当該総会にてご承認いただいています。このご承認に基づき、前事業年度に退任した取締役1名に対し退職慰労金34百万円を、当事業年度において上記報酬等とは別に支給しています。

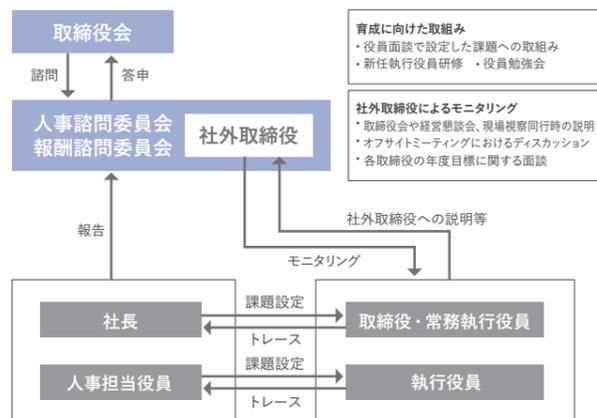
後継者計画

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。

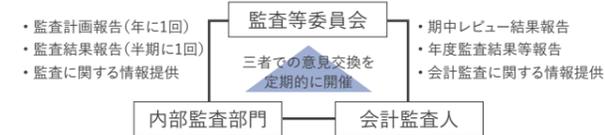
また、取締役会は、後継者計画や、グループ経営ビジョン及び年度経営戦略などの経営目標の達成に向けた取組み状況についての報告を受けることなどを通じて、後継者計画の内容並びに取締役及び幹部社員の成果を把握し、代表取締役社長等の後継者育成が適切に行われているかを監督しています。

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。



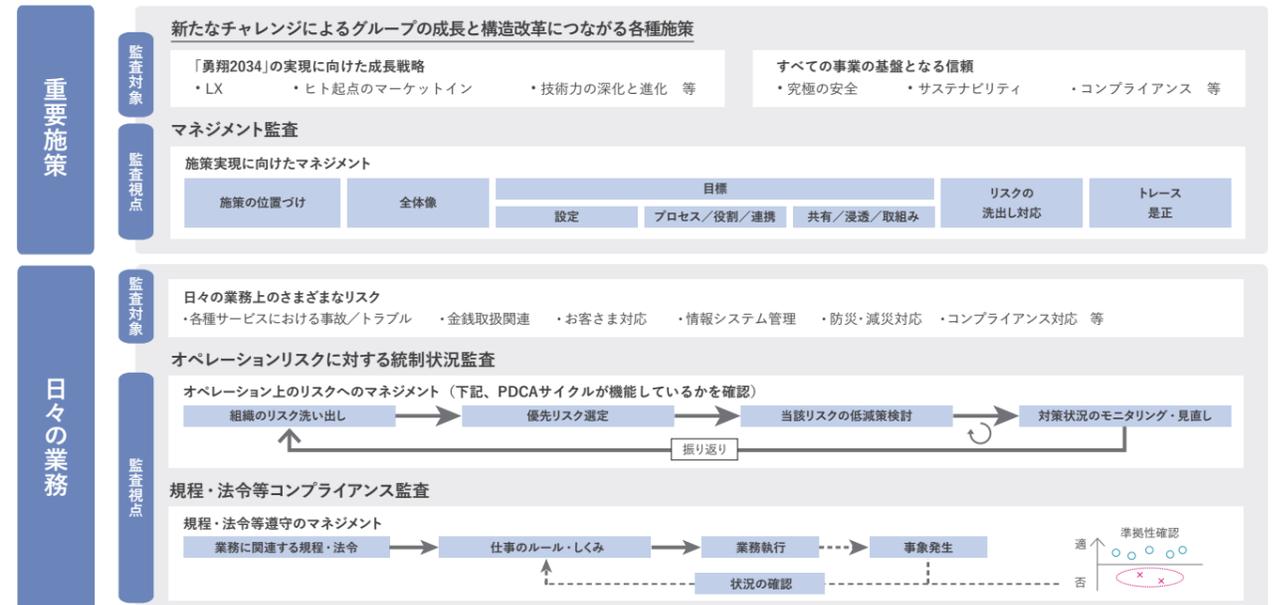
監査等委員会の監査

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、重要な裁決書類等の閲覧、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。なお、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(首都圏本部・東北本部)を置き、専任スタッフを配置して、監査計画に基づき本社、本部・支社、現業機関等に対する監査を行っています。監査を通じて業務執行の状況やリスクの統制状況、さらには「勇翔

当社の内部監査の手法



2034」の実現に向けた施策のマネジメント状況などを確認し、適法性、有効性、効率性、妥当性の観点から評価・提言しています。改善を図るべき点については、必要に応じて助言する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、各社に配置された内部監査スタッフが監査を行うとともに、当社マネジメント監査部も定期的に監査を実施しています。

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し、半期ごとに取締役会及び監査等委員会に報告しています。

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。政策保有株式の方針は以下のとおりです。

- 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。

2024年度末に当社が保有している政策保有株式については、2025年6月11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 2025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、②2024年度取締役会出席回数



取締役会長
深澤 祐二
①20年
②17/17回



代表取締役社長
喜勢 陽一
〔人〕〔報〕
①8年
②17/17回



代表取締役副社長
渡利 千春
①4年
②17/17回



代表取締役副社長
伊藤 敦子
①5年
②17/17回



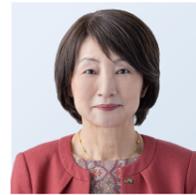
代表取締役副社長
池田 裕彦
①1年



常務取締役
中川 晴美
〔人〕〔報〕
①2年
②13/13回



常務取締役
内田 英志
①2年
②13/13回



社外取締役
河本 宏子
〔人〕〔報〕
①6年
②16/17回



社外取締役
岩本 敏男
〔人〕〔報〕
①4年
②17/17回



社外取締役
野田 由美子
〔人〕〔報〕
①2年
②13/13回



社外取締役
大橋 弘
〔人〕〔報〕
①2年
②13/13回

取締役監査等委員

①在任年数 ※監査役在任期間を含む、
②2024年度取締役会出席回数、
③2024年度監査等委員会出席回数



取締役常勤監査等委員
(社外)
樹下 尚
①7年
②17/17回
③17/17回



取締役常勤監査等委員
川野邊 修
①1年



取締役監査等委員
(社外)
森 公高
①9年
②17/17回
③17/17回



取締役監査等委員
(社外)
小池 裕
①4年
②17/17回
③17/17回



取締役監査等委員
(社外)
天谷 知子
①2年
②13/13回
③10/10回

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)は以下のとおりです。

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	安全で安心な社会の実現	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	●	●	●	●		●	●	
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	代表取締役副社長 社長補佐(全般)/グループ経営戦略本部長	●			●				●
池田 裕彦	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/新幹線担当/サービス担当	●	●			●			
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所教授、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	●			●			●	
川野邊 修	取締役常勤監査等委員 当社代表取締役副社長をはじめ、鉄道事業部門等の要職を歴任	●	●		●				
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。