



社外取締役
河本 宏子

社外取締役
岩本 敏男

社外取締役
野田 由美子

社外取締役
大橋 弘

価値創造

社外取締役 座談会

2025年7月に始動したグループ経営ビジョン「勇翔2034」。二軸経営の進捗や「当たり前」を超えていく挑戦をどう評価し、その実現に向けたポイントをどのように捉えているのか。社外取締役4名が、1年間の成果を振り返るとともに、今後の課題や期待について語ります。

「勇翔2034」初年度の 経営モニタリング

河本 経営計画の実現に向けては、社内における求心力の発揮と、社外に向けて働きかける遠心力の意識、その両方が大切だと考えます。この1年間、喜勢社長をはじめ経営陣の皆さんがいろいろな場で「勇翔2034」を枕言葉に積極的な発信をされたインパクトは大きいものでした。JR東日本が「勇翔2034」を通じて何を成し遂げていくのか、その中身についての理解・浸透は、これからさらに深めていく必要がありますが、ビジョン実現に向けた経営陣の力強いキックオフで、求心力・遠心力が発揮されつつある状況です。

その中で2025年度の業績は、営業収益が3兆円を超えて過去最高を更新し、外部環境による追い風を受けた断面もありますが、想定以上の大幅増益という好成果を収めました。これはJR東日本グルー

プで働く社員の皆さんの努力の結果だと思います。社内提案制度による新しいチャレンジもその一つで、すぐに成果につながるものではありませんが、積み重ねてきた努力が実を結んでいるものもあります。

岩本 「勇翔2034」というグループ経営ビジョンの策定に際しては、私もさまざまな角度から意見を述べさせてもらいました。特に重視したのは、従前の経営ビジョン「変革2027」との整合性であり、グループ全体の納得感をもって新たなビジョンに引き継がれることでした。

初年度の業績がよかったことについては、河本取締役がおっしゃったようにいろいろな見方がありますが、経営上の判断ミスにより、急ブレーキを要する状況もなく、好調に推移したことは、評価に値すると思います。

一方で、この4月に人事・賃金制度を改定し、7月に大きな組織再編を実施した2026年度、即ち「勇翔2034」の2年目こそが重要な年であり、その変化をしっかりモニタリングしていく必要があります。また二軸経営による成長戦略を描きながらも、鉄道会社として

社会的信頼を基盤とする当社にとって、ここ2年でガバナンス面や安全面の問題が多く発生したことは、極めて重大な懸念です。気を引き締めて信頼回復に向けた取組みをチェックしていきます。

野田 国内経済の縮小や人口減少、鉄道利用者の減少といった大きな流れの中で、収益増を実現したことは大きな成果です。また、インバウンド需要の拡大など、新たな成長の芽を捉える取組みも着実に進んでいます。加えて、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のグランドオープンと、「OIMACHI TRACKS」のまちびらきを果たし、JR東日本が描く二軸経営の方向性を一般の消費者に対しても共有することができました。生活ソリューション領域の具体像が見える化されたという意味でも、非常に意味のある1年目だったと捉えています。

もう一つ私が評価したいのは、不動産分野における伊藤忠グループとの提携です。これまで当社は、グループ会社を軸にした自前主義の事業展開を基本としてきましたが、本提携では社外との融合と連携を前面に打ち出しました。他にもJALとの東日本エリアにおける地方創生に向けた連携など、当社のケイパビリティが不足するところを外部との共創で補完していく、といった新しい芽が出てきたと思います。



大橋 増収・増益で幸先のいいスタートを切ったことについては、私も皆さんと同様に前向きに評価しています。他方、業績はあくまで結果として表れるものであり、それ自体をビジョンの評価基準とすることが適切かについては、議論の余地があります。ビジョンの真価は、次の時代に向けてJR東日本グループがどのような変革を遂げていくかによって問われるのではないかと思います。さらに二軸経営がめざす「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」の実現に向けて、モビリティと生活ソリューションをいかに融合させていくか、AIの活用やDXをいかに進めていくか、今後の取組みが問われてきます。社員一人ひとりが自分自身の「当たり前」を超え、強いグループを作っていくことが「勇翔2034」のカギですので、組織再編を経た今後の変化が重要な試金石になると考えます。

取締役会等における成長戦略の議論

河本 成長戦略に関する取締役会及び経営懇談会の議論では、幅広いテーマで意見交換を行っています。その中で私は特にグループ経営の観点を重視しています。効率的なグループ構成のあり方やビジネス単位の適切性についての議論だったり、どの事業を強化して上げ、どの事業を絞っていくべきかという「選択と集中」の判断だったり、また先ほど野田取締役がおっしゃった外部企業との連携によってシナジーを発揮し、新たな価値を生み出していくべきかといったテーマです。

またイノベーションを起こす仕掛けについての議論も重要です。「TAKANAWA GATEWAY CITY」はその拠点ですが、地方でも秋田駅のビジネス共創・起業支援拠点「LiSH AKITA」のような拠点づくりをしており、JR東日本ならではの執行側の取組みを後押しする方向で、いろんなことを話し合っています。

大橋 当社の成長戦略は、ガバナンスを前提とするものであり、ガバナンスをしっかり機能させることが事業の成長につながると考えます。社員が組織のために、あるいは事業やプロジェクトのために良しと思っていることを自由に言える雰囲気、企業風土を担保することが大事です。活発で自由な議論により、個々の社員の価値創造が活性化し、グループ全体としての成長性が高められます。

「当たり前」を超えていくためには、従来の組織や事業の枠組みを越えていく必要があります。だからこそ私たちは、成長戦略そのものだけでなく、それを支えるガバナンスについても相当の時間をかけて議論してきました。そうした議論が、次の成長戦略につながると考えています。

岩本 その意味で私たちは、取締役会や経営懇談会において、単な



る利益拡大に向けた「いわゆる成長戦略」よりも、ガバナンス面も含めた「質的成長」に関する議論に多くの時間を割いています。収益に直結しなくても、サービスの中身のクオリティ向上を図るとか、事故を起こさないメカニズムを作り上げるとか、JR東日本グループとしてのブランド価値を高める取組みが成長戦略になるという考えです。

だからこそ安全・安心やガバナンスについて、徹底的に議論して対策を講じていますし、誤解を恐れずに言えば、事故後の対応をしっかり進めてお客さまからの信頼を取り戻すことも、ブランド価値をより強固にしていくという点で、成長戦略の一つになりえると思います。

一方で「勇翔2034」は、10年後の未来を描くグループ経営ビジョンであり、夢を持って成長をめざすという姿勢も大切にしていけるべきです。JR東日本ならではの先進技術による取組みや、当社で発電設備を有しているような独自の事業基盤には、イノベーションを生み出し、豊かな未来をもたらすポテンシャルがあります。私自身もテクニカルな要素をバックグラウンドに持っているため、そうした技術で夢を実現していく成長戦略について、積極的に意見を述べさせてもらっています。

野田 私たちが議論している内容は、すべて成長につながるテーマであると言ってもよいと思います。そうした認識のもとで、二軸経営による新たな成長に向けて、「Suica生活圏」を通じた事業拡大や、グローバル展開の進め方など、幅広い論点について意見交換を重ねています。

当社は、人口減少が続く国内市場という条件下で、成長に大きな制約を受けている事業体です。だからこそ、足もとでは、インバウンド需要獲得にいかに取り組むかといったテーマも含め、成長機会を多面的に検討しています。もちろんガバナンスは、持続可能な成長を支える土台であり、時間をかけて入念に議論しています。

社外取締役が見据える 「勇翔2034」実現のポイント

大橋 「勇翔2034」の実現に向けては、他社の成功事例を取り入れるだけでなく、JR東日本グループとして何をめざし、社会にどのような価値を提供していくのかを、自らの言葉で描き上げることが重要で



す。コーポレートガバナンス・コードに沿っているか、他社と比べてどうか、ということにとどまらず、当社だからこそ社会に提供できる独自の価値を軸に、唯一無二の成長戦略を描くことが求められているのではないのでしょうか。また、そうした経営の考え方やめざす方向性をステークホルダーに丁寧に説明し、理解と共感を得ていくことも重要だと考えています。

私は、「勇翔2034」で掲げる『「当たり前」を超えていく。』という言葉に常に立ち返っています。当社は、鉄道を事業の起点としながら、地方創生をはじめとする社会課題にも取り組む企業です。当社の持続的な成長は、東日本エリアの成長と一体となつてこそ実現するものであり、同時に、そこで培った価値を海外に広げていくことにもつながります。企業としての成長と社会課題の解決を両立させる、JR東日本グループならではの成長戦略をどのように具体化し、新たな取組みへと広げていくのか。その視点を持ちながら社外取締役として貢献していきたいと思っています。

野田 社外取締役として今後重視すべきと思っていることは、二つあります。一つ目は「ヒト起点」への変革です。「鉄道起点」で安全かつ安定的な定時運行の実現に懸命に取り組んできた組織が、「ヒト起点」へ移行することは、非常に大きな挑戦です。モビリティの利便性向上や豊かな生活を支えていくという理念は素晴らしいと思いますが、社員のマインドセットを変えていくことは、簡単なことではないでしょう。同時に、鉄道の安全性をおろそかにすることも決して許されません。この両立をいかに実現していくかが、今後の重要課題であると考えています。

二つ目は、二軸経営によるコングロマリットプレミアムの創出です。モビリティと生活ソリューションそれぞれの価値に対し、その総和を上回る価値創出を実現するためには、両者の融合が不可欠であり、相互理解によるシナジーの発揮が求められます。JR東日本グループが真にワンチームとなつて取り組むことが重要ですが、これもまた簡単なことではありません。社外取締役として、さまざまな角度からこれらの挑戦を後押ししていきます。

岩本 先ほど少し触れましたが、2026年7月1日付でエリア機関の36事業本部を運営体制の主体とする大きな組織再編が行われました。一番気になるのは、新組織における役割を社員一人ひとりが理解し、各部署が問題なく機能するか、大きな問題が発生した時の的確な対応ができるかという点です。この1年、特に初めの数カ月は非常に大事な時期で、十分に注意して見ていかなくてはなりません。

そうした中で、テクノロジーを活用した先進的な試みが数多く行われています。JR東日本には、新たなプロジェクトについてロードマップを描き、年度単位で着実に仕上げていく計画遂行力があります。

2034年に向けて、多くの成果を生み出してほしいです。社内でも、マルチタスクを効率よくこなしていくためにAIやデジタル技術をうまく活用し、今まで以上のパワーを出しながら安全性も高めていくような取組みをどんどん進めてほしいと思います。

河本 「勇翔2034」では、LXの実現について「思いやりとワクワクにあふれる社会を創り、新たな未来をデザインします」と宣言しています。JR東日本グループで働く約10万人の社員※がワクワク仕事をしていなかったら、ワクワクにあふれる社会を創ることはできないでしょう。その意味で私は、社員一人ひとりが自分と会社の関係を見つめ、エンゲージメントを高めていくことが大切になってくると思います。エンゲージメントの醸成は、コンプライアンス・ガバナンス課題への対応にもつながりますし、お客さまへの価値提供を「ヒト起点」で捉え直して、新たな社内文化を形成していくための条件でもあります。

そのために、私自身としては、お客さまとの接点で仕事をしてきた経験を活かし、いろいろな気づきを伝えたり、社員の中から出てきた動きを広く共有したり、第一線の職場から生み出されたアイデアを形にしていく取組みを支えたいですね。

※約10万人の社員とは、臨時従業員を含みます。

これからの JR東日本グループへの期待

野田 キーワードで申し上げますと、「環境」「地方創生」「海外」の三つに期待しています。いずれも私自身が経営者として長年取り組んできたテーマであり、その経験や知見を活かして貢献できる領域でもあります。

環境については、鉄道という交通インフラが持つ輸送効率の高さやCO₂排出量の低さ、クリーンエネルギーとの親和性など、優れた環境価値をJR東日本が先頭に立って広く世の中に訴求し、事業の拡大につなげていただきたいと考えています。鉄道の環境価値はまだ十分に認知されているとは言えず、その点にも大きな伸びしろがあるといえます。

地方創生については、東京と地方をつなぎ、さらに世界へとつないでいく役割に期待しています。地域の魅力や産品を国内外へ届けることで、地方経済の活性化に貢献できるはずで。また鉄道に限らず、地方に暮らす人々にとって最適なモビリティのあり方を考え、BRT(バス高速輸送システム)を含む利便性の高い交通インフラ機能を提供することにも意義があると考えています。

海外については、駅周辺における「鉄道x生活ソリューション」とい



う、世界的にも稀有なモデルを海外で展開し、日本が誇れる分野としてグローバルに拡げ、中長期的な成長の柱の一つとして育てていただくことを期待しています。

大橋 東日本地域という高い潜在力を有する地域を事業基盤としていることは、JR東日本の大きな強みです。各地に点在する魅力的な地域資源を、モビリティの進化によって有機的に結び、地域全体の価値を高めていくことで、インバウンド需要のさらなる取り込みの余地も大きいと考えています。

また、今後の成長を考えるうえでは、海外展開は重要なテーマです。現在の日本の鉄道業界は、各社がそれぞれ異なる技術や仕様を採用しているため、わが国全体として海外に提案できる標準化されたソリューションを構築しにくい面があります。当社には、車両メーカーや機器メーカーとの連携を主導し、わが国の鉄道産業を牽引するとともに、技術やノウハウを一体的なソリューションとして海外市場へ展開していく役割を期待しています。

さらに、自社の成長を追求するだけでなく、「社会の公器」として社

会課題の解決にも取り組む当社においては、経営の方向性とその社会的意義をステークホルダーに分かりやすく伝えていくことも重要だと考えています。

河本 社員の皆さんとお話する機会をいただく中で、第一線で働く方々の悩みの奥深さを改めて感じました。私は航空会社で長年、サービス品質やお客さま満足、従業員満足向上に取り組んできましたが、JR東日本グループは一日に3,600万人のお客さまを支え、さまざまな事象に向き合いながらオペレーションをする難しさを感じています。

だからこそ、自分の仕事に誇りをもち、働きがいと成長を実感しながら働ける職場づくりが重要です。そのためには、職場におけるコミュニケーションやお互いへのリスペクト、安心して働ける組織文化が欠かせません。

今回、組織再編を行って人事・賃金制度を改正しました。グループの人材交流の考え方も一歩進め、さらなる活発化が図られることになっていますが、「覚悟」を持ってそれをやっていくことが必要です。組織再編や制度改正が実を結ぶためには、各職場でリーダーシップを発揮する人たちが鍵になります。私は、そうした人々をエンカレッジしていきたいと思っています。お客さまは必ず見えています。社員一人ひとりが誇りと働きがいを持って仕事に取り組めば、その姿は必ずお客さまに伝わり、より良いサービスにつながると信じています。

岩本 「勇翔2034」は、策定の初期段階から意見を求められたり、いろいろとディスカッションしてきたので、私も一緒に作ってきた感覚があります。ですので、ぜひこのビジョンを成功裡に終わらせたいという想いです。

掲げられた成長のキーワードには、河本取締役が今おっしゃった「グループ社員の働きがいと成長」があります。これは非常に重要な項目です。素晴らしいお題目を掲げても、それに従って取り組むグループ社員が働きがいと成長を実感しないのであれば、画に描いた餅に過ぎません。そうした組織文化を作っていくというテーマは、もちろんコンプライアンス・ガバナンスにもつながってきます。

もう一つ成長のキーワードを挙げれば、「技術力の深化と進化」です。どんな新しい技術にも必ず光と影があります。私自身、テクノロジー分野をバックグラウンドとしてきましたので、当社の新しいテクノロジーへのチャレンジに対し、そのリスクをコントロールし、技術の可能性を最大限に引き出すために、自分が培ってきた知見や経験を活かしていきたいと考えています。JR東日本という会社は、人材が非常に豊富です。みんなが真面目で一生懸命に仕事に取り組む素晴らしい組織です。その未来を私は、とても楽しみにしています。

新任社外取締役メッセージ



**変化をリードし、
社会を豊かにする実現力に期待**

社外取締役
栗原 美津枝

社外取締役就任にあたって

JR東日本グループは、その名を聞かない日はないほど、人々の暮らしや経済・産業活動に不可欠な存在です。そして、その事業や価値創造のあり方も絶えず進化を続けています。昨年始動した新グループ経営ビジョン「勇翔2034」からは、大きな変革への強い意志と高い成長性を感じています。社会の変化に対応するだけでなく、自ら変化を先導し、社会構造そのものや人々の暮らしをより豊かにしていこうとするJR東日本グループの「実現力」に大いに期待しています。

当社が今後も持続的に価値を創造し、社会に提供していくためには、鉄道運行への信頼を事業の原点としながら、そこで培ってきた顧客基盤や地域とのつながり、技術、情報、事業ノウハウを新たな価値へと結び付けていくことが重要だと考えます。これは、「勇翔2034」が掲げる、ヒトを起点としたモビリティと生活ソリューションの二軸の進化、そして両者の価値の融合にも通じるものです。

その実現に向けては、リアルの強みとデジタルのさらなる融合が重要です。Suicaをはじめとする多様なデータの蓄積・利活用と金融機能の発展は重要な鍵になると考えますし、新しいパートナー連携も必要です。Suica Renaissanceの取組みが進む中で、顧客ニーズを的確に捉え、どのような価値をどのように提供していくかについて、金融も融合して考えていきたいと思っています。

変革期における組織進化と価値創造を支える

こうした持続的な成長と価値創造を実現するためには、組織そのものの進化が欠かせません。とりわけ今年は、その転換を象徴する重要な年ではないかと感じています。3月には実質的に40年振りとなる運賃改定を実施し、7月には長年続いた事業運営体制を見直し、36の事業本部が発足しました。こうした大きな変革の中だからこそ、各事業本部が地域や顧客の視点に立ち、互いに連携・融合しながら価値向上につなげているか、組織運営が円滑に行われているか、改善すべき課題はないか、さらには全体最適が図られているかなどを、社外の視点から多角的に見ていきたいと考えています。

今後は社外取締役として、自身の金融や産業イノベーションなどの知見を生かし、経営議論の深化に努めてまいります。また、現場を大切にし、各地域との信頼関係や対話を大切にし、社内外のさまざまなステークホルダーの皆さまとの交流・対話を通じて得られた声を経営に反映し、JR東日本グループの持続的な成長と価値創造の実現に貢献してまいります。