

監査等委員・ 会長鼎談

ステークホルダーからの
「信頼」を取り戻すために、
私たちはこの1年、
新たなガバナンス・コンプライアンス体制の
構築に全力を挙げてまいりました。
その取組みと今後をテーマに、
森社外取締役(監査等委員)、
天谷社外取締役(監査等委員)と
深澤会長が鼎談を行いました。



社外取締役(監査等委員) **森 公高**

取締役会長 **深澤 祐二**

社外取締役(監査等委員) **天谷 知子**

「決意と約束」の制定までを振り返って

深澤 当社及び複数の当社グループ会社において行われていた業務上の不正が、2024年から2025年にかけて連続して明るみに出ました。輪軸組立作業において圧入力値を改竄するという不正行為、グループ会社における中央省庁等向けの委託事業及び補助金事業に関する不正な人件費の請求、独占禁止法に抵触するおそれのある行為に対する公正取引委員会から警告など、いずれもステークホルダーの「信頼」を大きく損なうものでした。

これに対してグループ内では、個別の事象として対処するだけでは不十分と捉え、あらためてガバナンス・コンプライアンスに関するグループの体制を一から検証する必要性を認識し、2025年7月に「有識者委員会」を立ち上げました。有識者委員会では、外部有識者の方々と社内委員が濃密な議論を交わし、ここにいらっしゃる監査等委員並びに社外取締役の皆さんとのディスカッションも行われました。そして最終的に同年12月、調査結果及び提言がまとめられた報告書が提出されました。

私たちは、有識者委員会からの提案に基づき実施したグループ全社員を対象とするアンケートの意見も汲み上げ、具体的な改善策を策定し、有識者委員会からの提言とあわせて2026年3月に社内・社外へ公表しました。6月には、グループ全体のコンプライアンス及び企業倫理の新たな指針となる「決意と約束」を制定しました。

有識者委員会の報告書には、当社グループに内在する課題について、多くの指摘がありました。いずれも重要な内容ですが、とりわけ私が重く受け止めたのは、コンプライアンス重視の企業風土が十分に形成されていないという指摘です。これまでも当社グループとしてコンプライアンス向上に取り組んできましたが、その取り組みや考え方がグループの隅々まで十分に浸透していたとは言えず、グループ会社を含めたモニタリングのしくみも十分ではありませんでした。

次に、心理的安全性についてです。アンケートを通じて得

られたグループ社員の率直な意見には、経営陣への批判も込められていました。会社発足からまもなく40年、鉄道事業を営む中で安全性を担保する堅牢な指揮命令系統を構築してきましたが、それと心理的安全性をどう調和させるべきか、もう一度深く考えるべきだと思っています。

さらに、経営層と一般社員、管理職と一般社員、自社採用社員と出向社員などグループ内のさまざまな層の間に認識のギャップや情報の分断があるという指摘については、これまでも状況がある程度把握していたものの、あらためてその大きさに気付かされました。

これらの課題を解決していくためには、ガバナンスや内部統制を企業風土としてしっかりと根付かせ、基本的な考え方の整理やルールの整備を進めながら、グループ全体への浸透を図る必要があります。地に足をつけ、腰を据えて取り組んでいく所存です。

森 深澤会長から言及のあった有識者委員会の指摘については、事前に監査等委員と同委員会でディスカッションを行い、取締役会でも議論を重ねてきた経緯があります。

私は、当社の社外監査役・社外取締役を長く務めてきました。「勇翔2034」で二軸経営を打ち出していますが、前経営ビジョン「変革2027」において、鉄道起点からヒト起点への転換が掲げられ、生活ソリューション事業の強化が図られてきました。その変化の中で、グループ全体にわたるガバナンスや内部統制の再構築が十分に行われず、社員のマインドチェンジにおいても、意識の共有・浸透が不足していたことが、一連の不祥事の背景にあると考えられます。

有識者委員会からの指摘や提言は、こうした観点も踏まえてまとめられ、社外取締役・監査等委員として非常に納得できる内容だと思います。社内では、報告書を受けて喜勢社長がグループ全社員へメッセージを発信しました。「勇翔2034」の実現に向けて、アクティブな前進と飛躍を志向しつつ、有識者委員会の提言を踏まえた改善を進めることについて、マネジメントの強い危機意識が感じられました。

天谷 私たち監査等委員と有識者委員会のディスカッションは、2025年7月と11月の2回設けられました。1回目は、有識者の方々の議論が始まるタイミングで、私自身が監査等委員を1年務めて感じたことや課題認識を率直に述べました。具体的には、グループ会社に対するヘッドクォーターとしての当事者意識が弱いこと、いろいろな仕組みがあっても十分機能していない懸念があることなどをお伝えし、検証に活かしていただきました。

2回目のディスカッションは取りまとめに近いタイミングで、私たちの問題意識が反映され、森監査等委員がおっしゃったように納得感のある内容にまとめられていました。その中で強い印象を受けたのは、JR東日本の鉄道事業についても歴史あるゆえの風通しの悪さなど、アンケートから出てきた問題点を詳細に分析されていたことです。改めて気づかされたところであり、ここで分析いただいたことは、その後顕在化した安全関連の課題に取り組むうえでも非常に役に立ちました。





一方、私が執行側に期待していたのは、有識者委員会に丸投げせず、自分たちで正面から問題を受け止め、悩みながら取り組んでほしいということでした。アンケートの中には、社外取締役が読むだけでもつらい、厳しい意見もありました。当事者である内部の皆さんはなおさら重く受け止めざるを得ない内容だったと思いますが、本当に真摯にやってくださったと思います。

グループガバナンスの取り組みへの評価

深澤 内部統制を見直し、ガバナンス・コンプライアンスの向上を図るためには、グループ理念や「勇翔2034」が示す行動指針等を踏まえ、その位置付けを明確化する必要があります。私たちは、こうした視点から「JR東日本グループにおける内部統制の基本的な考え方」を更新し、グループ社員一人ひとりがガバナンス・コンプライアンスの向上を自分ごととして捉

え、考えながら改善策を実行していくための原則を示しました。

その一つは、コンプライアンスを確保した業務遂行を通じて、すべての事業の基盤となる「信頼」を築き上げることです。二つ目に、リスクテイクによる果敢なチャレンジを包含する形で、内部統制を整備すること。もう一つは、その整備に際して、「健全な企業風土」「体制・ルールの整備」「活発なコミュニケーション」を重視し、具現化することです。この三つの考え方を集約し、私たちの行動の「よりどころ」として制定したものが、前述の「決意と約束」です。

とりわけグループ内のガバナンス・コンプライアンスを高めていくうえで土台となるのは、コミュニケーションだと思います。職場におけるコミュニケーションをどう取るか、その量をどれだけ増やせるか。それが大事なポイントだということを社内で強調しています。

森 内部統制の見直しに関する議論では、有識者委員会からの提言をそのまま受け入れるのではなく、JR東日本グループとしての咀嚼が必要で、自分たちに合った形で改善を図るべきだとお話しました。その点については、しっかり取り組まれていると思います。実際には、有識者委員会による調査・検証と並行して、社内では改革の推進役となる組織を総務法務戦略部に立ち上げ、これからの対応についての検討を同時に進めていきました。こうした動きを私は、非常に高く評価しています。

いくつか提言させていただく中で私は、いわゆる「三線モデル」に基づく内部統制システムの再構築を求め、意見を伝えました。第一線である現業部門の対応を、第二線である管理部門が監視し、第三線である内部監査部門が全体の機能状況をチェックするシステムですが、当社グループの場合は、第一線と第二線の境がはっきりしない部分があるため、第二線の機能強化が必要だと考えました。これに対し、前述の改革の推進役となる総務法務戦略部内の組織と、人事部門や財務部門との連携体制も敷かれ、グループ全体を見渡すしくみが整備されました。体制整備の段階ではありますが、この一年で大きく進展したと捉えています。

天谷 先ほども、グループ会社に対するヘッドクォーターとしての当事者意識が弱いという課題認識を述べましたが、これについては放任的な風潮がなくなり、意識改革が非常に進捗したと思います。グループガバナンスの強化に求められる組織や制度、規程などの仕組みづくりも妥協なく行われており、今後実際に動かしていく部分で苦労はあるかもしれませんが、ここまでは着実に進められています。

もう一つの課題認識は、深澤会長もコミュニケーションの重要性に言及されましたが、組織そのものの文化やコミュニケーションのあり方です。この点についても、「決意と約束」を制定して安心するのではなく、具体的に何を期待するのか、次の打ち手をどのように進めていくのか明確化し、グループの全社員へしっかり伝えていく努力がみられ、よい方向に向かっていっていると感じました。

以上の二つの課題認識は、私自身が非常に気にしていた部分でした。私は昨年この場で、内部の皆さまへの期待を申し上げましたが、正直に申し上げてこの1年の取り組みで期待を大きく上回る成果を出されたと評価しています。

これからの取締役会に求められる議論

深澤 取締役会の実効性については、2024年度の実効性評価で挙げられた「戦略的な方向付けに関する議論」「職務の執行状況の報告」「取締役のトレーニング」を課題とし、この1年間それぞれの充実・改善に取り組んできました。

いずれも取締役会のモニタリング機能強化に向けた課題であり、取り組みは年々進展しているものの、実効性評価の結果としても、私自身が取締役会議長の立場から見ても、まだ改善すべき点が多いという認識です。そうした認識のもと、従来、社外取締役の皆さんの意見を伺う場として「経営懇談会」を設けていましたが、今年度からは、戦略的な方向付けに関する議論を充実させるべく、中長期の経営戦略や事業ポートフォリオ戦略に関する議論を、検討過程の段階から取締役会の場で行うこととしました。また、業務執行状況のモニタリングを

強化すべく、これらに関する取締役会の付議基準を見直し、規則改正を実施しました。

天谷 2025年度の実効性評価では、前年との比較では大半の項目で改善がみられました。一方で、あるべき姿を基準とする評価においては、さらなる改善を要する項目が増加し、結果が悪化していました。すなわち実効性向上への期待値がさらに上がっていると言えるでしょう。戦略を議論できるようにするための考え方が整理され、実際に取締役会において議論が進められるようになってきましたが、まだこれからという意識を私も持っています。

今後は、議論をより本質的なところで深めていくために、執行側から情報提供される資料などにも変化を求めています。戦略の議論に必要な資料は、戦略自体を具体的に示して結論を導くような内容でなく、戦略策定の前提となる外部環境の変化や競合の動向、現状の認識と将来の展望、予測データといった要素が重要であり、そこから議論を積み上げていかなくてはなりません。そういう新しい議論のあり方、その土台の作り方が課題です。

また事業ポートフォリオ戦略では、全体を俯瞰した議論の場をどのように設けていくか、ポートフォリオの拡大で分野ごとの戦略を超えていく部分をどうカバーするか、そのあたりのチャレンジになってくるでしょう。

森 天谷監査等委員がおっしゃるとおりです。戦略について意思決定や判断を行うためには、このテーマはグループ全体の事業ポートフォリオの中でどのような位置付けにあるのか、経営資源をどう配分するかなど、全体像を明らかにする必要があります。各取締役の責任として、しっかり取締役会で議論を尽くすべきだと考えます。そのためには、取締役会の審議も1回でなく、継続審議という形で何度か検討を重ねてもいいのではないかと考えています。

深澤 取締役会で戦略に関する議論を行うテーマは年間を通じて定めていますが、今お二人からご意見をいただいたとおり、

より本質的な議論を行うべく、取締役会で取り上げるテーマや審議の進め方、資料の作り方などを適宜見直していきます。こうした取組みを通じて、取締役会の実効性をさらに高めていきたいと考えています。また2026年度の実効性評価では、重要テーマの一つとして、先ほどからお話してきた内部統制及びガバナンス・コンプライアンスに関する取組み状況のモニタリングを掲げており、そのための機会を定期的に設けていきます。

「勇翔2034」の実現に向けて

天谷 ガバナンスについては、事業を担う執行部門が責任を持ち、事業のリスクや成果、コンプライアンスへのオーナーシップを常に自覚しながら取り組むことが、ひいてはビジネスの成功を収めるためにも非常に重要です。

私が今、特に気になっているのは、リスクに対する社内の考え方です。執行部門の皆さんからは、回避するリスクについて丁寧に説明していただいているのですが、どういうリスクを取っているかについての説明は、あまり聞かれません。どのようなリスクを取りどのような成果を狙うのか、どのようにリスク・リターンをモニタリングをするのかといった議論が不足していると感じます。

事業ポートフォリオは、収益や投資のポートフォリオでもあり、リスクのポートフォリオとも言えます。そのあたりを一体として捉え、議論を深めていくために、社外取締役・監査等委員の立場から、オーナーシップ意識の醸成に資する投げかけを行っていききたいと考えています。

森 この1年でガバナンス・コンプライアンス及び内部統制の新たな仕組みと、その推進体制がしっかり整備されましたので、これからは社外取締役・監査等委員として、それらが確実に実行されているか、グループ会社も含めて「三線モデル」がきちんと機能しているかを見ていきます。

同時に公認会計士としての視点も踏まえ、財務の健全性に加え、オンバランスの資産のみならず、オフバランスである含み資産、技術、人的資本といった経営資源の効率的な活用状

況に留意してまいります。さらに、第一線の職場で働く多くの社員の皆さんが、当社グループの重要な人的資本であることを意識し、内部統制における健全な統制環境の礎となる「決意と約束」が組織に浸透し、確かな形で定着していくよう、その状況にも目を向けていきます。

深澤 「勇翔2034」と二軸経営を実現していくために、取締役会の議論をいかに骨太なものにするか、議長として、その場を提供、内容を充実していきたいと考えています。

そして「経営陣の責務」として、「決意と約束」に血肉を付け、実行に落とし込み、「真面目に誠実に、仕事に誇りを」の決意のもと、グループ社員が誇りを持てる会社づくりに尽力していきます。グループ内外のすべての人々からの「信頼」こそが私たちの基盤であるということを改めて認識し、自ら率先して示してまいります。

