



ガバナンス

CONTENTS

社長・社外取締役・監査役鼎談	84
役員一覧	88
コーポレート・ガバナンス	90
JR東日本グループの内部統制	94
知的財産活動について	106
サステナブル調達	107

特に関連するゴール



関連するゴール



社長・社外取締役・監査役鼎談

「変革2027」の実現に向けて、新たなチャレンジを支えるためのガバナンス体制の強化に取り組みます。

監査役
森 公高社外取締役
河本 宏子代表取締役社長
深澤 祐二

JR東日本グループは、人口減少や人々のライフスタイルの変容による市場環境の変化に対応すべく、グループ経営ビジョン「変革2027」の推進により、事業ポートフォリオの変革と新たな価値の創造に取り組んでいます。その実現に向けて、現在のガバナンス体制をどのように進化させていくべきか。社外取締役の河本、監査役の森と、社長の深澤による鼎談を実施しました。

■深澤 鉄道事業は社会インフラとして非常に重要な役割を担っており、安全かつ安心なサービスを担保するガバナンス体制を整えることが経営の大前提です。そのうえで、急激な環境変化の中でも収益を確保していけるよう、事業の継続性を担保するサステナブルなガバナンス体制が重要だと考えています。コロナ禍による当社事業への影響は想像以上のものでしたし、将来も全く別の要因によって事業の安定が脅かされるリスクも考えておくべきです。鉄道事業の安定的なキャッシュ・フローがいつまでも続くものではないということを強く認識しています。

また、だからこそ改めて「ヒト起点」のガバナンスを強く意識する必要があると考えています。事業構造の変革を果たして新しい価値を創出するためにも、社員のチャレンジを後押しする業務執行の体制を整えることが不可欠です。ステークホルダーの皆さまにとっての当社グループの存在意義を、改めて重視していかなければなりません。

■河本 私も同じ考えです。当社グループは日本を代表する企業グループであり、ガバナンス体制は非常に整っていると感じます。しかし、それは社会インフラを担う企業として当然の責務であり、重要なのはどのように運営していくか、言わばガバナンス体制の中身だと考えています。中でも特に意識すべきは、「変化に強い経営」であるということです。サステナブルな成長を実現するためには、ダーウィンの進化論で言われるように、強者であることではなく変化に対応できる組織であることが必須です。

■森 そのためにも、外部の知見を取り入れるということが重要です。当社においては、例えば監査役5名のうち4名を社外役員とするなど、外部の意見を積極的に活用したいという意思が感じられます。特に当社のビジネスは公共性が高く、中期から長期、さらには超長期の目線で将来について検討する必要があります。社外役員の比率を高め、客観的な目で経営

の方向性を監督していくことで、経営陣が思い切り成長へのアクセルを踏めるのだと考えています。

■深澤 おっしゃるとおり、取締役や監査役にはさまざまな知見や経験をお持ちの方に就任していただいていますので、多様な視点から意見をいただくことが増え、取締役会での議論も活発になっていると感じています。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会も同様に、今後の経営を考えるうえで重要な場になってきています。

■河本 さらに言えば、社外取締役の2名、社内取締役の1名が女性ということや、スキル・マトリックスの観点からも多様性があり、ダイバーシティが推進されていると感じます。感度の高いさまざまなアンテナが張られている点は、評価に値するのではないのでしょうか。

グループマネジメントの強化に向けて

■深澤 鉄道事業は実績や目標値を積み上げるマネジメントが適しています。一方で、生活サービス事業やIT・Suica事業においては、長期のあるべき姿、数値目標からのバックキャスト型のマネジメントを整備していくことが重要です。その体制を整えるため、大規模な組織の再編を2022年からスタートさせました。この主な狙いは、グループ全体の戦略策定機能を強化するとともに、変革のレベルとスピードを上げるべく、お客さまにより近い現場へ権限を移譲することで、多くの社員が自ら考え行動できる組織へと進化することです。

■河本 そのためにも、「現状維持こそリスクである」という考え方をグループ全体に浸透させる必要があります。もちろん、



河本 これはとても良い兆候であり、会社のパーパスと個人のパーパスが重なってきていることの表れと言えるのではないのでしょうか。その際のマネジメントにおいては、トップダウンで一律に施策を進めるのではなく、現場がそれぞれ自由に取り組む、すなわち、一定のガバナンスを利かせつつもある程度の権限と裁量を持たせるというバランスを意識することが重要です。これが、現場レベルの創意工夫を最大限活かすことにつながると思います。

森 それも重要なガバナンスです。組織を統制するだけでなく、自由闊達な風土を創ることです。それが無い組織は活性化できませんよね。

今後の取締役会のあり方

深澤 取締役会を、「変革2027」に基づく骨太の方針、具体的には経営戦略や経営計画等について、さらに建設的に議論する場にしていきたいと考えています。コロナ禍のように事業環境が不連続に変化する環境においても、当社グループの持続的成長と中長期的な価値向上を図っていきます。

河本 長期的な戦略についてはこれまでも議論してきましたが、さらに深めていく必要がありますね。今後の具体的な論点として、経営資源の配分とグローバル戦略が重要になると考えます。経営資源については、現在、保有している資源をどこへ投下するのか、グループ全体だけでなくスタートアップやベンチャー企業とどのように連携するのかといった判断も必要になります。また、グローバル事業については、国内での事業以上にリスクが見込まれますので、取締役会での議論と戦略の選定がより重要になると考えています。

森 監査役の立場から申し上げれば、監督機能を充実させることが必要だと考えています。監督機能とは、執行側が思い切り

鉄道事業においてはリスクを回避するという考え方は非常に重要です。しかし、新規事業を手掛ける際には、リスクを許容してチャレンジするという姿勢が欠かせません。変化が発生する部分には必ずリスクが存在しますので、マネジメントとしてはリスクを予見して対処できる体制を構築することが重要になります。

森 私が社外監査役に就任した6年前のリスクマネジメントや内部統制は、鉄道事業を支えるうえでは完璧なものでした。しかし、生活サービス事業やIT・Suica事業に鉄道事業のガバナンスが必ずしも応用できるわけではなく、従来とは異なるガバナンスの考え方が必要だと言い続けてきました。

現在のガバナンス体制の進化は、運輸事業と非運輸事業の収益比率を、従来の「7:3」から将来は「5:5」に変えていくというトップマネジメントの決意の賜物だと考えています。また、「変革2027」を強力に推進していくことが、グループ全体で同じ未来を見据えることにもつながっていると思います。変化を成し遂げるためには、マネジメントのリーダーシップが重要だと改めて感じています。

アクセルを踏めるような環境を提供することと同時に、いざという時に、しっかりブレーキを掛けられることが重要となります。

さらに監督側の課題を申し上げるとすれば、それはグループ経営です。鉄道事業については引き続き漏れのないよう組織改革を進めていくことが重要ですが、グループ全体では新たなチャレンジを推進する体制を構築する必要がありますので、状況に応じて、良いブレーキの役割を果たして、経営を支えていきたいと思っています。

深澤 経営の方向性について、今まではグループ各社にある程度は任せてきました。今後はグループの将来像を常に踏まえて各社が同じ目線で連携していくことで、当社グループが提供する価値を最大化できると考えています。

今後のガバナンス強化に向けた役割

河本 社外役員という肩書に縛られず、さまざまな気づきを発信していきたいと考えています。

航空会社での経験から、運輸事業では安全が何よりも大切な基盤であるということは認識していますので、一人の生活者



として鉄道を利用した際の気づきや疑問を、対話のきっかけとなるような形でぶつけていくことが大切ですね。

森 私は監査役ですので、取締役の業務執行の監査を重視しています。単にコンプライアンスのみを重視するのではなく、業務の有効性や効率性にも目を向けていきたいと考えています。その中で、会計監査や経営アドバイザーなどの私自身の経験を活かしながら、監査役として経営を支えていきます。

深澤 社外役員の皆さんは非常に多様な経験をお持ちですので、今後もあらゆる角度からの意見や提言をいただきたいと考えます。また、そうした刺激が社員にも届くよう、現場に出向いて社員と意見交換する機会も積極的に設けていきます。それが、当社グループの「変革」の実現にもつながっていくと確信しています。



役員一覧

2022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、②：2021年度取締役会出席回数）



取締役会長

富田 哲郎

①5年
②16/16回



代表取締役社長

深澤 祐二
〔人〕〔報〕

①5年
②16/16回



代表取締役副社長

喜勢 陽一
〔人〕〔報〕

①2年
②16/16回



代表取締役副社長

伊勢 勝巳

①2年
②11/12回



代表取締役副社長

市川 東太郎

①2年
②12/12回



常務取締役

大内 敦

①2年
②12/12回



常務取締役

伊藤 敦子

①2年
②12/12回



常務取締役

渡利 千春

①1年



社外取締役

伊藤 元重
〔人〕〔報〕

①8年
②15/16回



社外取締役

天野 玲子
〔人〕〔報〕

①7年
②16/16回



社外取締役

河本 宏子
〔人〕〔報〕

①3年
②16/16回



社外取締役

岩本 敏男
〔人〕〔報〕

①1年

監査役（①：在任年数、②：2021年度取締役会出席回数、③：2021年度監査役会出席回数）



常勤監査役

瀧口 敬二

①4年
②16/16回
③16/16回



常勤監査役

樹下 尚

①4年
②16/16回
③16/16回



監査役

森 公高

①6年
②15/16回
③16/16回



監査役

橋口 誠之

①4年
②15/16回
③15/16回



監査役

小池 裕

①1年

取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における 地位及び担当	企業経営・ 事業戦略	共生社会の実現・ ESG経営の推進	財務・会計・ ファイナンス	人財育成・ 働きがいの創出	コンプライアンス・ リスクマネジメント	技術革新・DX	グローバル ビジネス	輸送サービス・ 安全	生活サービス・ まちづくり・くらしづくり	IT・Suicaサービス・ MaaS	地方創生
富田 哲郎	取締役会長	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
深澤 祐二	代表取締役社長	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
喜勢 陽一	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／マーケティング本部長／ 品川開発担当／地方創生担当	●	●	●	●	●		●		●	●	●
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	●		●	●	●	●	●	●		●	
市川 東太郎	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	●			●	●		●	●		●	
大内 敦	常務取締役 イノベーション戦略本部副本部長／ 鉄道事業本部副本部長(電気)／ エネルギー戦略担当	●	●				●	●	●		●	●
伊藤 敦子	常務取締役 マネジメント監査部担当／グループ経営戦略本部 コーポレート・コミュニケーション部門担当／ 総務・法務戦略部担当／組織再編担当	●	●	●		●		●			●	●
渡利 千春	常務取締役 グループ経営戦略本部長	●	●	●	●	●		●	●			
伊藤 元重	社外取締役	●	●	●		●	●	●		●		
天野 玲子	社外取締役	●	●			●	●		●			
河本 宏子	社外取締役	●	●		●	●	●	●	●			
岩本 敏男	社外取締役	●	●	●		●	●	●			●	

（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。

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

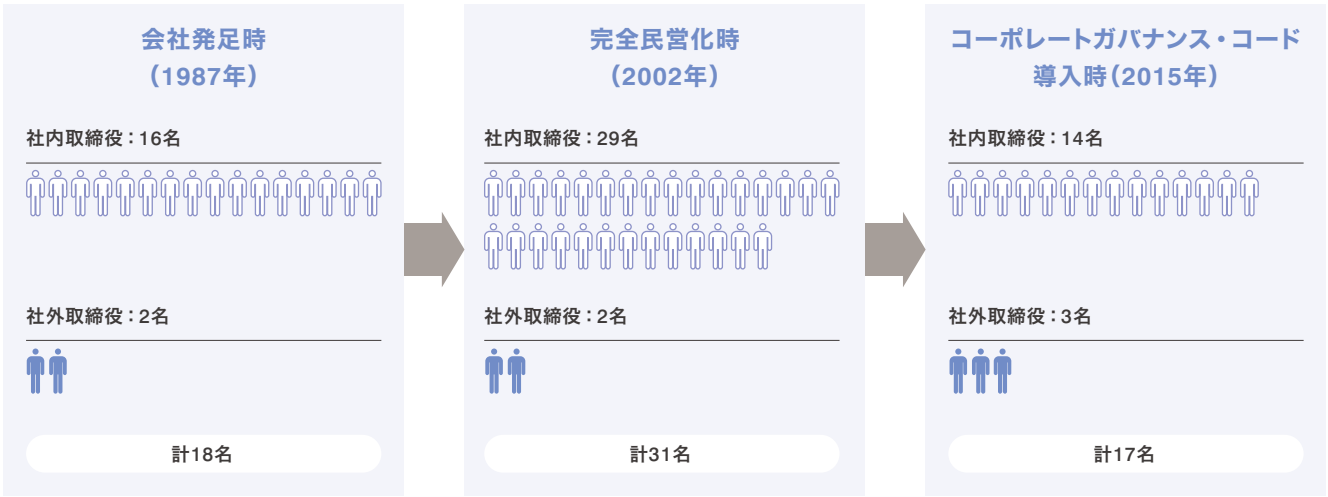
事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を図るため、「究極の安全」によるお客さまからの信頼の向上及びすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正及び迅速果断な意思決定を行うことにより、株主の皆さま、お客さま及び地域の皆さまをはじめとするステークホルダーのご期待を実現していくことを目指します。

なお当社は、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出しています。

当社のガバナンス体制

取締役会は、社外取締役4名を含む12名で構成されており（2022年7月現在）、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他重要な業務執行についての決定及び業務執行の監督を行っています。また、取締役会の定めるところにより、取締役8名及び常務執行役員12名で構成される常務会を置き、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経営上の重要事項について審議を行っています。このほか、JR東日本グループ全体の発展を期するため、取締役8名、常務執行役員12名及び執行役員3名で構成されるJR東日本グループ戦略策定委員会を置き、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。

取締役数の変遷(コーポレートガバナンス・コード導入まで)



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当たっては、客観性、適時性及び透明性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する人事諮問委員会に諮っています。

取締役の報酬の決定に当たっては、手続の透明性及び公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する報酬諮問委員会に諮っています。

取締役

12名(社外取締役4名を含む)



監査役

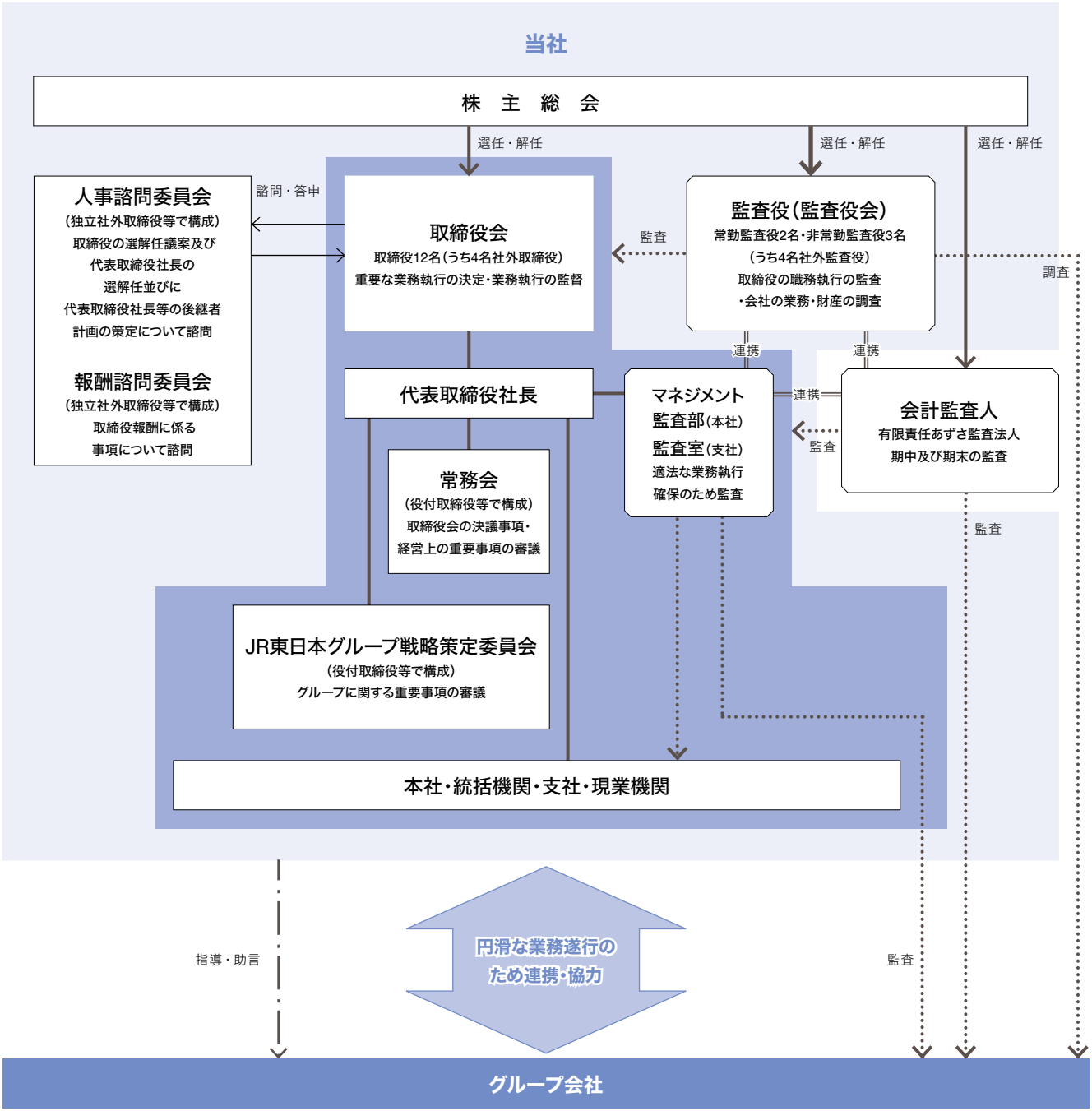
5名(社外監査役4名を含む)



現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

事業運営に当たり、さまざまな知識及び経験並びに中長期的視野に基づいた意思決定が必要であるため、取締役会を設置するとともに、取締役会から独立した監査役で構成される監査役会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス概念図(2022年6月22日現在)



コーポレート・ガバナンス

監査役監査、内部監査及び会計監査の状況

当社の監査役は、常勤2名と非常勤3名の計5名（うち4名が社外監査役）であり、社外監査役2名が常勤監査役です。非常勤監査役1名は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。なお、監査役を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置しています。

監査役は、監査役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、取締役及び内部監査部門等から職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、業務及び財産の状況の調査、会計監査人から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の協議等を行っています。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ています。2021年度は、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、一部の監査活動をオンラインにより実施しました。なお、当社の代表取締役及び社外取締役とは定期的に意見交換を実施しています。

内部監査については、マネジメント監査部(本社)及び監査室(各支社)を置き、約100名の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、さらにはグループ経営ビジョン「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・統括機関・支社・現業機関等に対する監査を行っています。改善が必要な点については、その後の状況報告を求めるとともに助言を行っています。また、グループ会社に対する監査も実施しています。これらの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、取締役会及び監査役会にも報告しています。

なお、2021年度において、製品・サービスに関すること及び関係法令や規則に対する重大な違反はありませんでした。

会計監査については、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)が期中及び期末に監査を実施しています。

内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携については、監査役と内部監査部門の担当役員等との定例の連絡会を開催しているほか、内部監査部門は監査役会において内部統制の状況を定期的に報告しています。監査役による会計監査人の監査実施状況の報告聴取及び意見交換、監査役・内部監査部門・会計監査人の三者による意見交換を定期的に実施しています。

取締役会の実効性の確保

年1回、以下により取締役会の実効性に関する分析及び評価を行っています。

- 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。
- 評価の手続は、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、その結果を分析したうえで独立社外取締役に対して意見聴取を行い、必要に応じて取締役会の運営等の見直しを行う。

2022年5月13日開催の取締役会における

取締役会の実効性の分析及び評価結果

自己評価の結果について、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等が確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると分析しています。

独立社外取締役への意見聴取を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、独立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充実させるとともに、「変革2027」実現に向け、各事業や部門間の連携及びモニタリングを強化し、ポストコロナも踏まえた事業の方向性・戦略についての議論を加速させていくこととしました。

取締役会の実効性評価の取組み

2021年度の評価と課題	
項目	評価できるポイント
業務執行に関する意思決定	・「変革2027」に則った議論が行われている ・社外役員の発言がより活発になっている
取締役の職務の執行の監督	・コンプライアンス、リスクマネジメントのレベルが向上している
取締役会の運営	・現場視察の実施や取締役会議題の事前説明の実施等、社外役員への支援が充実している
項目	改善していくべきポイント
業務執行に関する意思決定	・ポストコロナも踏まえた事業の方向性・戦略についての議論を加速 ・各事業のシナジー効果を一層重視した戦略の策定
取締役の職務の執行の監督	・各事業や部門間の連携及び執行の監督に役立つ報告の拡充
取締役会の運営	・取締役会資料のブラッシュアップ ・役員向けトレーニングの一層の充実

役員報酬

当社は、社外取締役でない取締役に対し、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等を踏まえた業績連動報酬を支給しています。

また、社外取締役及び監査役に対しては、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ています。

なお、2021年度に係る当社の役員報酬等の内容は下表のとおりです。

	人数	総額
取締役(社外取締役を除く)	11名	391百万円(基本報酬 341百万円)
監査役(社外監査役を除く)	1名	12百万円(基本報酬 12百万円)
社外役員	8名	136百万円(基本報酬 136百万円)
合計	20名	539百万円(基本報酬 489百万円)

(注1) 2021年6月22日開催の第34回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び2021年7月5日付で辞任した取締役1名に対する支給額を含めています。
(注2) 新型コロナウイルス感染症が業績に及ぼした影響を受け止め、2021年4月から2022年3月までの間、取締役(社外取締役を除く)は、基本報酬の10%または20%を自主返上しています。また、常勤監査役は、監査役会の決定により基本報酬の10%を減額しています。上記表中の取締役及び監査役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額及び減額された報酬額を含めています。

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、取締役の事業年度内の成果を測るための「取締役個々の当期実績」に加え、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「当期の営業利益及び当期純利益等の経営成績」及び「株主還元」を、また、計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」等を指標として総合的に評価し、報酬額の算定に反映させています。業績評価に当たっては、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等を確認しています。業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給していますが、2021年度の業績連動報酬については、新型コロナウイルス感染症が及ぼした業績への影響を踏まえ、所定の減額幅を超えた減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

基本報酬と業績連動報酬の割合等

社外取締役でない取締役の基本報酬と業績連動報酬の割合については、業績連動報酬が全報酬の一定程度の割合を占める構成となるように、各取締役の業績等による変動部分を除いて、例年はおおよそ「4：1」としています。このうち、業績連動報酬については、各取締役の業績等に応じて、役位別の基礎額に加算30%～減算40%の範囲内で加減算を行います。なお、当期の業績、次期の業績予想等、当社の経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。

JR東日本グループの内部統制

内部統制の基本的な考え方

当社グループを取り巻く環境が大きく変わる中、変革のスピードアップを図り、「変革2027」を着実に実現するためには、経営・事業環境に応じた「内部統制」の仕組みを整備し、適正に運用することが必要不可欠です。

当社グループでは、内部統制をグループ理念及びグループ経営ビジョンを適正かつ効率的に実現するためのグループ社員全員でのさまざまな取組みと考えています。具体的には、コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失の防止、財務諸表の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組み、グループを発展させ、その価値を高めることを目指しています。

また、内部統制は、社員の発意を促し、その意欲の伸長による新たなチャレンジがグループの成長と構造改革につながるよう支援する仕組みでもあり、「会社法」に基づく「業務の適正を確保するための体制」及び「金融商品取引法」に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」を含めた広い概念と捉えています。

グループを発展させ、価値を高めるための取組み

当社グループでは、改善活動の推進による職場活性化や、アイデア実現をサポートする制度の創設、タイムリーな表彰の実現などを通じ、グループ社員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進しています。

「変革」の主役であるグループ社員が、これらの仕組みに創意工夫を重ねながら参画することで、果敢なチャレンジを重ね、自身はもとよりグループの成長につなげています。

また、社員一人ひとりの成長意欲にこたえ、活躍フィールドを拡大させていく「柔軟な働き方」や、人材育成のマネジメントなどを通じて、果敢なチャレンジを促進するための環境整備を不断に続けています。

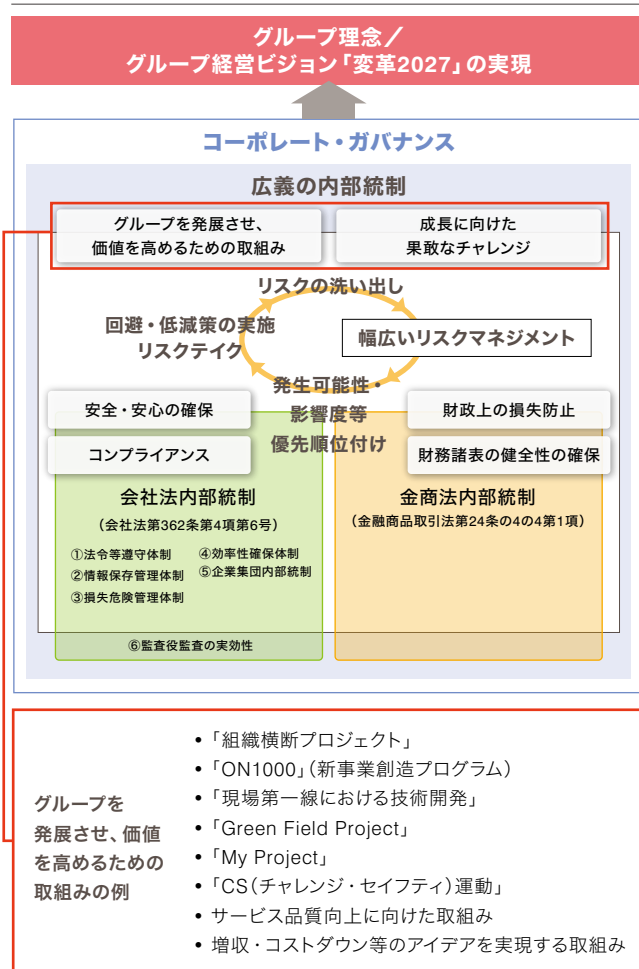
当社グループでは、安定的で適正な業務の運営の確保に加えて、これらを通じ社員全員の果敢なチャレンジを支援・促進することにより、グループ社員全員の成長及びエンゲージメント向上につなげ、グループを発展させ、その価値を高めていきます。

当社グループが考える人的資本経営

市場環境の構造変化や価値観の多様化、また、新型コロナウイルス感染症等をきっかけとしてDX・ICTがより身近なものとなり、働き方・暮らし方が変化する中、持続的な企業価値の向上のために当社グループにおいても時代に即した人的資本経営を推進しています。具体的には、既に「変革2027」において、「社員・家族の幸福の実現」として、グループすべての社員を主役に働きがい・働きやすさを創出し、社員とグループの持続的な成長につなげることを掲げています。

こうした考えのもと、働き方改革等を進めており、厳しい環境下においても社員の活躍機会の拡大と「働きがい・働きやすさ」の向上に取り組むとともに、急激な環境変化に迅速かつ柔軟に対応していきます。そのためには、トップダウンとボトムアップの融合を図る取組みを進めることで、社員一人ひとりが経営への参画意識を持つとともに、果敢に挑戦する成長機会を創出し、社員のエンゲージメント向上を図っていきます。また、社員が仕事を通じて成長し、達成感を得ることを通じてウェルビーイングを高め、グループ社員全員と企業の持続的な成長につなげていきます。

JR東日本グループの内部統制の基本的な考え方（イメージ図）



グループ社員の果敢なチャレンジを後押しする仕組み

社員とのコミュニケーション

現場訪問などを通じ、役員、本社・支社等の幹部社員がグループ社員とのコミュニケーションを積極的に行っています。2018年度からは、グループ経営ビジョン「変革2027」を各職場に浸透させ、グループの社員による主体的な挑戦や変革を促すことなどを目的として、役員（社外役員を含む）・本社幹部社員が各エリアの社員と意見交換・議論を行う「変革しゃべり場」を実施しています。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況などを踏まえ、役員・本社幹部社員が各エリアを直接訪問するだけ

でなく、ウェブを通じた意見交換も実施しました。（2021年度は、グループ・パートナー会社を含め、95回実施）

そのほか、グループ社員が閲覧・投稿できるポータルサイトや、社内SNS等のコミュニケーションツールを通じ、役員や企画部門の社員と現場第一線社員等のコミュニケーションが活性化しています。



「組織横断プロジェクト」

お客さまに近い場所で創意を発揮し、部門や組織を超えた新たな価値創造に取り組むことで社員の働きがいを創出し、サステナブルに成長を続けていくため、「組織横断プロジェクト」を推進しています。2022年7月現在、34件のプロジェクトが活動しており、異なる職場に勤務する社員がチームを組み、エリアや線区の課題解決に挑戦しています。

You Go プロジェクト TAKASAKI

部門を超えてエリア全体をマネジメントする「統括センター」の発足による業務拡大に向け、駅及び乗務員区の管理者の相互兼務を試行しています。

双方の業務の習得を通じ、管理者自身の業務領域拡大だけでなく、エリア全体としての課題抽出・解決や、組織横断的に検討・判断・人材育成のできる管理者層の育成を目指しています。



社員の声 京葉ベイサイドラインプロジェクト

私が所属している「京葉ベイサイドラインプロジェクト」は、「お客さま・地域のみなさまの笑顔の実現」「統一感のある沿線づくり」「利便性・快適性を追求」「各駅周辺の特性を活かした地域との連携」という4つの方向性のもと、選ばれ続ける京葉線の実現を目指して京葉線沿線の価値向上・魅力づくりに取り組んでいます。

ブランドコンセプトワード「わくわくそくそく京葉線」を合言葉に、自治体と連携した「駅からハイキング」や、沿線の高校の吹奏楽部と連携した「駅からコンサート」、沿線企業と連携した「ウェディングトレインの運行」など、多岐にわたる活動を実施しています。



社員の声 陸羽東西線沿線ちいきプロジェクト

メンバー全員が新たな道を切り拓く先駆者になるという意気込みで活動しています。これまで実施した運転士お仕事体験や海鮮市等を実施するに当たり、部外の方々はもちろん、支社との調整業務などを通じ、個々の成長を実感しています。また、「やってみよう」を企画し実現するまで、多くの方とのつながりの大切さも改めて感じました。

多くの成功体験もありますが課題を残したものもあり、特に集客に関しては難しく、新聞やSNSなどの広告媒体の活用方法をさらに勉強していきます。今後も地域の方々の笑顔を増やし続けるための活動を行っていきます。



JR東日本グループの内部統制

オン セン

「ON1000」(新事業創造プログラム)

既存事業の延長線上でない“非連続”なアイデアをグループ社員から公募し、ブラッシュアップ・審査を通じて事業化を目指す取り組みです。「ベビカル」(ベビーカーレンタルサービス)など、既に事業化につなげた事例も生まれています。

2021年度には1,005件の応募があり、2022年3月に事業化検証審査を行いました。

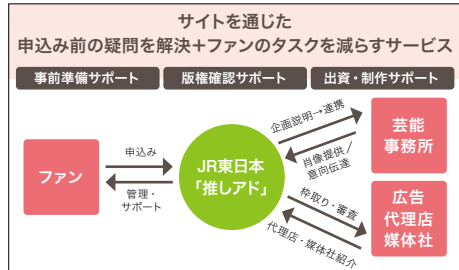
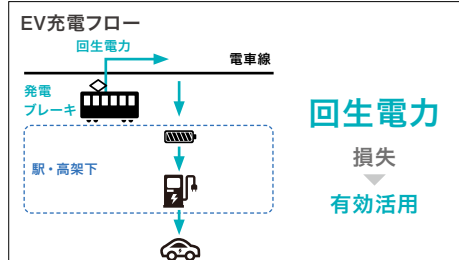
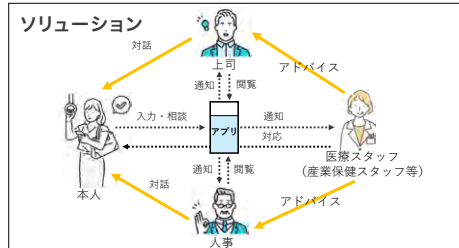
取り組み事例

※以下はすべて、事業化検証審査時点での内容です。

仕事と治療の両立支援～日々の体調をみんなで共有できるアプリサービス～

がんやメンタル不調などに伴い、日々の体調に不安を抱えながら仕事と治療を両立している人、そして周囲で支える人をターゲットとして、日々の体調をみんなで共有できるアプリサービスです。体調の可視化を行い、本人に周囲とつながる安心感を提供し、周囲の理解の輪を広げていくことを目指します。

【事業創造本部(現：マーケティング本部)、JR東京総合病院の社員による発案】



電車線からEVチャージ

電車から生まれる環境性の高い再生電力を有効活用し、駅・沿線駐車場等でのEV(電気自動車)充電サービスを提供する事業です。バスの運行経路上や買い物のついでなど、EVを利用する個人・企業にとってより利便性の高い充電器の整備の実現を目指します。

【千葉支社 設備部の社員による発案】

ファンの熱量を届ける!「推し」の広告出稿サポートサービス『推しアド』

アイドルの「推し活」を趣味とする女性をターゲットとし、ファン出資の「推し」に対する応援広告等について、構想から掲出まで一連の流れをスムーズに行うためのサービスです。版權確認、広告代理店との調整、資金管理、デザイン作成など、ファンの要望に応じてサポートすることを目指します。

【大宮支社 さいたま運転区の社員による発案】

増収・コストダウン等のアイデアを実現する取り組み

これまで実施してきたイベントのブラッシュアップ等による増収や、業務の見直し・工夫によるコストダウン、自治体と連携した地域活性化の取り組みなど、各職場においてグループ内外と連携しながら、さまざまなアイデアの実現を図っています。

取り組み事例

「甲府駅1日駅長&甲府電留線体験」の提供 (JRE MALL ふるさと納税返礼品)

「JR東日本らしい、当社独自のふるさと納税返礼品を」という自治体からの要望にこたえるべく、駅社員と運輸区社員が中心となって一からアイデアを出し合い、半年以上かけて「甲府駅1日駅長&甲府電留線体験」(寄付額：30万円／1名)を企画しました。

社員自らマナー講座を受講するなど寄付額に見合ったおもてなしをするための工夫や、お客さまの安全確保について支社の担当者を交えて議論を行い、イベント開催を実現しました。取り組みの様子は、新たな地域連携・地域活性化の形として多くのメディアから注目を集めました。

現在も継続的に開催しており、増収に寄与しています。

【八王子支社 甲府駅(現：甲府営業統括センター)・甲府運輸区】



「現場第一線における技術開発」

現場第一線で直面している技術的な問題の解決や業務の改善を図る取り組みです。タイムリーかつきめ細かな技術開発の取り組みにより、作業の安全性向上、省力化、コストダウンや職場の活性化等に大きな成果を上げています。

年間200～300件の開発が報告されており、実用化につながった事例も多数生まれています。

取り組み事例

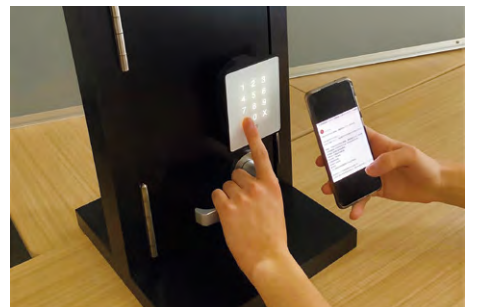
ワнтаイムパスワードを活用した入退室管理システムの開発

駅に工事・点検・トラブル対応等で立ち入る際、駅社員との手続き等を簡略化し、速やかに現地の入退室ができるよう、ワнтаイムパスワード対応の電子錠を用いた入退室管理システムを開発しました。

本開発では、外部端末からシステム上で入室申請・駅承認することで、指定日時のみ利用可能なワнтаイムパスワードを発行し、無人駅でも現地直行(入室)を可能とします。これにより鍵の貸し借りは不要となり、管理業務軽減と、足ロス解消による生産性向上につながります。

さまざまな施設でのフィールド展開を目指し、実証試験を進めています。

【水戸支社 設備部 機械設備センター】



キロ程表示型ウェアラブル端末の開発

構造物の調査・検査時に、キロポスト(距離標)やレール上のマーキング等をもとに位置情報を記録していますが、風化等により位置特定に時間を要することがありました。

そこで、防水機能を有し、長時間使用可能なウェアラブル端末を開発することにより、即座の位置把握が可能となりました。

社内で同様の課題を抱える職場や、パートナー会社への展開も進めています。

【盛岡支社 盛岡土木技術センター】



グループ会社における取り組み

グループ会社においても、社員の挑戦を後押しする取り組みが行われています。これらを通じて生まれた成果やその過程は、グループ向けのポータルサイト等により活発に共有され、グループ全体でのチャレンジ風土の構築につながっています。

取り組み事例

新規事業提案社内コンペ「燈台」((株)ジェイアール東日本都市開発)

「チャレンジしたい」と思い行動する社員が多く、その理解者・支援者がたくさんいるという環境を当たり前にするため、社内の有志組織が進めているプロジェクトです。

コンペの前段に、講演会やワークショップ、外部コンサルとの個別相談会等を開催することで、社員が段階的に成長・挑戦できる機会を提供しています。審査通過者には関係部署への異動・専任化により事業化に没頭することができる環境を整えるとともに、役員やパートナー企業も挑戦をバックアップしています。

2021年には、「CHARICO(専用駐輪場付き子ども乗せ電動自転車の定額レンタルサービス)」と「EKIPICK(駅ビルの商品を営業時間外でも販売可能な無人販売サービス)」の2事業が実際に誕生しました。



JR東日本グループの内部統制

社員の柔軟な働き方と多様な活躍の実現

社員一人ひとりの成長意欲にこたえ、活躍フィールドを拡大させていくため、現業機関の新設（P28参照）や、これまで部門により異なっていた職名の統合などの見直しを実施し、これまでの役割にとらわれない柔軟な働き方を実現しています。

乗務員による車いす介助・車両検修社員による改札案内
(長野支社 小海線統括センター)

駅社員と乗務員に加え、車両検修業務を担当する社員が同じ職場で勤務する小海線統括センターでは、現在は駅社員が車いすをご利用のお客さまの介助を行っています。業務の融合にチャレンジしたいという社員の発意により、乗務員による介助の試行を進めています。また、同様に社員の発意から、お客さまとの接点が少ない車両検修社員による駅の改札・お客さま案内業務を開始し、統括センター全体でのお客さまサービスの向上に取り組んでいます。これまでの業務の枠を超えて仕事の仕組みを見直し、新たな働き方に挑戦しています。



介助の訓練



車両検修社員による改札・案内

社員の声

新潟支社
庄内統括センター

小野 雄一

果敢な挑戦を支えるマネジメント

2022年3月12日に鶴岡駅、酒田駅、酒田運輸区が統合し、庄内統括センターが発足しました。当センターでは、既存の枠組みにとらわれない柔軟な働き方を実践するため、駅社員の相互運用や、乗務員が駅輸送業務を行う業務融合のほか、スピード感のある業務遂行を目的とした支社からの業務移管に取り組んでいます。

管理者として大切にしているのは、社員とのコミュニケーションです。一人ひとりとの会話を通じて、協調し合う職場づくりに取り組んでいます。今後も社員が成長と働きがいを感じる魅力あふれる庄内統括センターを創造していきます。



駅輸送業務を行う乗務員への指導



企画業務の支援

柔軟な働き方の実現 ～ウェルビーイングの向上を目指して～

多様な社員がいきいきと働きながら仕事の生産性を高めていくことは、社員一人ひとりの成長はもちろんのこと、企業の成長、さらには社会における新しい価値の創造につながると考えています。

仕事と育児・介護の両立支援

性別に関係なく、多様な社員が活躍できる環境を整えるため、仕事と育児・介護を両立する社員へのサポートに取り組んでいます。休職や短時間・短日数勤務など、法定水準を上回る内容（育児休職3年、介護休職1年など）の制度を導入しているほか、配偶者出産休暇の設定や養育休暇・看護休暇の拡充など、制度変更を実施しました。また、事業所内保育所を全12支社エリアに設置しており、24時間保育が可能な保育所など、不規則な勤務で働く社員へのサポートを充実させています。両立への理解促進の取組みとして、各種研修やセミナーを実施するとともに、各職場において「ワーク・ライフ・プログラム」活動と称して、仕事と育児・介護の両立に関する情報発信等に取り組んでいます。

また、「改正育児・介護休業法」の趣旨を踏まえ、「産後パパ休職の新設」「育児休職取得方法の緩和」といった制度改正を2022年4月に実施しました。

テレワーク導入、フレックスタイム拡大、ワーケーション推進

2019年から、就業場所を選ばない柔軟な働き方としてテレワークを導入しています。通勤などの移動時間を削減して効率的に働くことや、生み出した時間でライフの充実を図ることが可能となり、ワーク・ライフ・バランスに好循環をもたらすと考えています。1997年からは、業務スケジュールに応じて柔軟な働き方が可能となるフレックスタイム制を企画部門等に導入、2019年にはテレワーク導入と併せてコアタイムのないフレックスタイム制を導入し、サテライトオフィスの拡大も進めてきました。2020年からは現業機関へフレックスタイム制を導入し、2022年4月からすべての現業機関を適用対象としました。また、自社旅行商品を利用した旅行先でのテレワークを「ワーケーション@JRE」とネーミングし、2021年から推進に取り組んでいます。

旅行先でのテレワーク
(ワーケーション@JRE)

再就職支援制度の変更

1994年から育児や介護を理由に退職した社員に対して、当社グループの求人情報を提供する再就職支援制度を実施しています。2019年には退職事由などの制限を撤廃し、広く当社での勤務経験を有した人材にアプローチできるよう制度変更を行いました。

JR東日本グループの内部統制

多様な業務経験・挑戦機会の創出

「変革2027」の実現に向け、困難な課題に対しても果敢に挑戦する人材の育成が重要です。技術・技能の着実な継承と、キャリアビジョンの構築支援や社員の意欲にこたえる取組みを拡充することなどにより、グループ一体となった成長支援を行い、当社グループ全体の人材力の向上に努めています。

社員の意欲にこたえる取組みの拡充

社員一人ひとりの意欲にこたえ、それぞれの能力を伸ばすことを目的に、応募型研修の充実やオンライン教育の拡充を図っています。

具体的には、将来の管理者を育成するための「実践管理者育成研修」や技術のコア人材を育成するための「技術アカデミー」等、幅広い系統・階層を対象に教育プログラムを実施しています。

また、従来の集合型研修に加え、オンラインツールを活用し、さまざまな講義動画を共有する「ライブラリーポータル」など、社員が学びたいときに、学びたいことを学べる環境の整備にも取り組んでいます。

さらに、研修だけでなく、社員の視野の拡大、キャリアビジョンの明確化のため、「本社訪問」等による社員間の意見交換の場を提供しています。



実践管理者育成研修

DXをリードする人材の育成

デジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けて、当社固有の業務知識とデジタル技術を身に付けたデジタル人材の育成に全社的に取り組んでいます。

例えば、デジタルリテラシー向上に向けた「ITパスポート」の取得支援や、業務改善に向けてデジタルツールを活用できる人材育成に取り組んでいます。

現場発意の取組みの推進(現場での学びの深化)

社員が自らの発意に基づき、業務改善や課題解決を行う「My Project」制度を導入しています。「My Project」の活動そのものを「人材育成の機会」と位置付け、「自ら考え行動する社員」の育成に取り組んでいます。

また、現場社員の発意による研修が実施できるよう環境を整えています。現場単位で学びたいことを自ら企画、運営を行うことで社員の成長する意欲にこたえとともに、自ら学ぶ力を高める取組みを推進しています。

公募制異動

キャリアステップを自ら考え、挑戦する機会として公募制異動を行っています。2021年度は「生活サービス事業」「サービス品質向上」「国際事業」の3分野で募集し、150名を超える社員が新たな活躍のステップを歩み始めました。

グループ会社での業務経験機会の拡大(副業)

社員自らの活躍の場を広げ、社外での多様な業務経験を通じ成長の機会を得ることに資すること、また、その経験から得た気づきを、新たなサービス・付加価値の創出につなげることを目的に、グループ会社における副業について、柔軟に従事できる取組みを行っています。

2022年4月時点で約50名の社員がグループ会社で副業に従事しています。



副業に従事する社員

グループ会社の次世代経営者・管理者の育成

グループ会社の次世代経営者・管理者を育成することを目的とし、「JR東日本グループ経営幹部養成セミナー」を実施しています。2015年度から部長コース、2016年度から課長コース、2020年度から次期管理者コースを実施し、各社のこれからを担う社員の育成に取り組んでいます。また、「実践管理者育成研修」や「技術アカデミー」はグループ会社社員も受講対象とし、当社グループで活躍する人材を育成しています。



JR東日本グループ経営幹部養成セミナー

多様な社員の活躍

当社グループの強みは、グループで働く社員の多様性等を反映させたさまざまな視点や価値観の違いであると認識しています。今後もさらに多様な人材がその能力を最大限発揮できるよう、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいきます。

障がい者雇用

障がい者の積極的な採用を進めるとともに、さまざまな職域において活躍できる環境の整備を進めています。2022年6月現在で障がいのある社員が約800名在籍しており、雇用率は2.63%と法定雇用率2.3%を上回っています。引き続き、障がいのある社員が十分に能力を発揮し活躍できる環境の整備に取り組んでいきます。

高齢者雇用

定年を迎えた社員が年金満額支給開始年齢まで安定した生活を設計できるよう、また、国鉄採用社員の大量退職に際してグループ全体の人材育成及び技術継承を確実に推進するために、2008年度から「エルダー社員制度」として65歳までの再雇用制度を導入し、JR東日本及びグループ会社での活躍の場が広がっています。2022年4月現在、約9,800名の社員がエルダー社員として在籍・活躍しています。

グループ一体となった改善活動の実施

グループ各社の改善活動事例を共有する場として、「My Project交流会」や「JR東日本グループ改善活動報告会」をそれぞれ毎年開催しています。さらに、それらの改善事例のうち、グループ内における業務の標準化を推し進める規範となるものは「KAIZEN社長表彰」として表彰しており、2020年度からはグループ各社の改善の取組みも表彰の対象としました。また、各種報告会の様子をオンラインで配信し、参加者以外にも好事例を共有することで、改善活動レベルの向上に努めています。

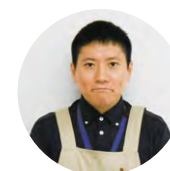


JR東日本グループ改善活動報告会

外国籍社員の活躍推進

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めています。2022年4月現在、約90名の外国籍の社員が在籍し、現場第一線をはじめ、企画部門など幅広い分野で活躍しています。

社員の声



(株)JR東日本グリーンパートナーズ
島崎 大輔

JR東日本の特例子会社である(株)JR東日本グリーンパートナーズは、主に知的障がい者を雇用し、JR東日本の制服管理を主な業務として、2009年4月に発足しました。そのほか、氏名札作成、名刺・研修資料等印刷業務、植栽管理、事業用品の集配・仕分けや「TRAIN SUITE四季島」のアメニティグッズ管理などの業務を行っており、最近では間伐材を活用した木のストローの作成、新素材LIMEXの名刺作製を手掛けるなど、障がいのあるスタッフの活躍の場と環境にやさしい経営の共存に取り組んでいます。

JR東日本グループの内部統制

セクシュアリティにとらわれない社員の活躍推進

会社発足時からの女性社員の活躍推進に加え、多様なセクシュアリティ(LGBTQ)への理解を促す取組み、制度整備を行っています。詳細はP67をご参照ください。

健康経営の推進

健康経営中期ビジョン2023

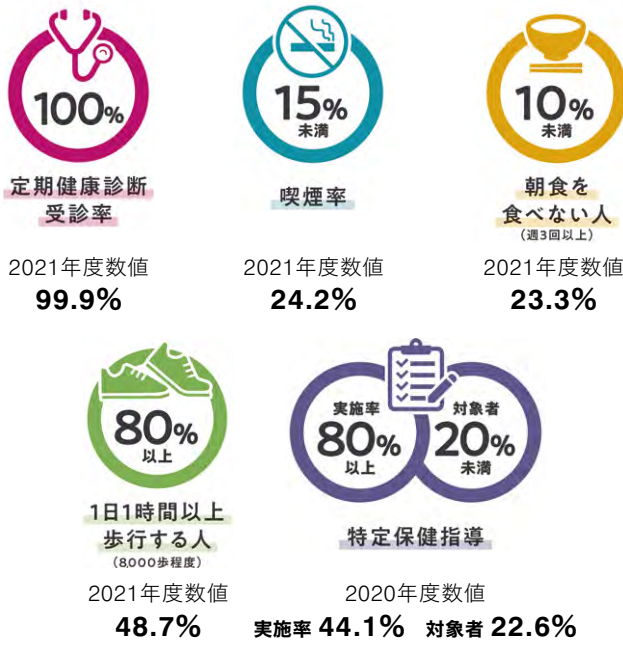
当社グループでは、社員一人ひとりが心身共に健やかに生活するとともに、その意欲や能力を最大限に発揮し、いきいきと働くために、「健康経営中期ビジョン2023」に基づき社員の健康増進に取り組んでいます。

健康経営宣言

私たちJR東日本グループが経営ビジョン「変革2027」に掲げた「私たちが目指す未来」を私たちの手で実現するためには、その主役である社員一人ひとりの健康と活力が最も重要です。

私たちは、健康経営の実践を通じてすべてのヒトの心豊かな生活を実現することにより、日本の健康長寿社会をリードする企業グループを目指します。

2023年度末数値目標



ダイバーシティ相談窓口の開設

社員からの相談にこたえる窓口を開設し、社内にダイバーシティ全般に関する相談体制を整備しています。

健康経営推進の体制

健康経営を推進するための体制として、本社・支社の専任部署、JR東日本健康推進センター、JR仙台病院健康管理センター、7箇所の鉄道健診センターが設置されています。また、直営病院であるJR東京総合病院、JR仙台病院と連携し、社員の健康をサポートするとともに地域医療にも貢献しています。

職場での健康経営の取組み

- 全社的なウォーキングイベントの参加率向上
- オンラインセミナーの実施
- 動画による運動の推奨
- 健康増進に関する委員会や「My Project」等のチームを中心とした職場単位での取組み
- 歩行や体操を活用した運動習慣づくりや食事の改善、正しい健康知識の共有など
- 先進的な取組みや顕著な実績を上げた職場及びグループ会社に対する表彰を行うとともにその内容をグループ会社との共有サイトで好事例として紹介
- ストレスチェックの結果分析を活用した職場環境の改善



健康夜活



優良職場表彰(川崎保線技術センター)

さまざまな取組みが認められ、当社は「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されています。



グループ会社では「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」にJR東日本スポーツ(株)、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に(株)ジェイアール東日本都市開発、ジェイアール東日本商業開発(株)、(株)JR東日本マネジメントサービス、「健康経営優良法人2022(中小規模法人部門)」にユニオン建設(株)が認定されています。

社員の声



長野鉄道健診センター

鈴木 里美

社員の健康長寿の実現に向けて

喫煙と飲酒について寛容な風土が長野支社の課題です。

まずは禁煙対策を重点的に取り組みました。2017年は喫煙所の粉じん環境測定を実施し、翌年にその結果を各職場にフィードバックすることで、多くの喫煙所の廃止や建物内禁煙につなげ、その後健康教育、個別の禁煙支援を実施しました。その結果、喫煙率は2017年の28.5%から2021年には22.5%に減少しました。引き続き「喫煙率15%未満」を目指していきます。

次に、2021年に実施した飲酒に関する講演会を皮切りに、アルコール対策を重点施策として展開していく予定です。長野県は健康長寿世界一を目指しています。社員が心身共に健康で働くことができ、健康長寿が実現できるよう、今後も健康増進施策に取り組んでいきます。



リスクマネジメント

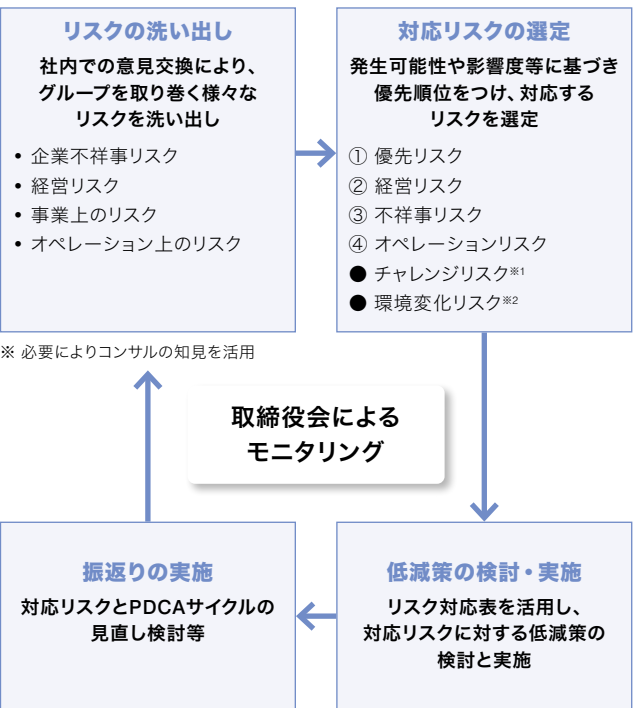
リスクマネジメントの基本的な考え方

これまで「会社法」に基づく当社の「業務の適正を確保するための体制」及び「金融商品取引法」に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」の整備・運用を行いつつ、リスク管理体制の充実にも取り組み、当社グループを取り巻くさまざまなリスク*を洗い出し、その発生可能性や影響度等に基づき優先順位を付け、回避・低減策を検討・実施するPDCAサイクルを回すことにより、リスク発生抑制及び顕在化した場合の影響の最小化を図ってきました。

しかしながら、当社グループが変革のスピードアップを目指して収益力の向上や構造改革に取り組むためには、リスクを損失回避等のマイナス要素を減らすものとして捉えるだけでなく、リスクテイクも含め、グループの価値を積極的に向上させる観点での「幅広いリスクマネジメント」が重要と認識しており、当社グループのリスクマネジメントについては、安定的で適正な業務の運営の確保に加えて、グループ社員全員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進していく取組みとしていくこととしました。

※ コンプライアンス、安全確保、自然災害等のオペレーションに係るものだけでなく、マーケットの変化や競合他社の動向及び国内外の社会・経済状況等に係るものや、新規事業に関する経営判断に係るものなども含む。

リスクマネジメントの取組み



※1 チャレンジリスクとは、新施策・新事業を行う際に留意すべきリスク
※2 環境変化リスクとは、経営環境の変化に伴い、重要性が増すリスク

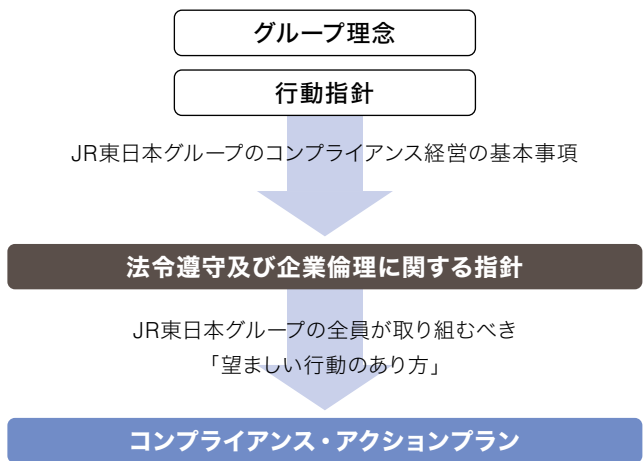
JR東日本グループの内部統制

コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

地域・社会とのより良い信頼関係構築のために、「コンプライアンス」を企業経営の根幹を成すものと位置付けています。当社グループの企業行動指針として「法令遵守及び企業倫理に関する指針」を策定し、輸送サービス、生活サービス及びIT・Suicaサービスなどのさまざまな業務分野において、「鉄道事業法」をはじめとする関係法令を遵守し、企業倫理に従って事業を行っています。

「JR東日本グループのコンプライアンスの全体像」



法令遵守及び企業倫理に関する指針

グループ理念と行動指針に基づき、当社グループの法令遵守と企業倫理のあり方を定めたものです。同指針の実効性を高めるため、当社グループで就業する全社員が取り組むべき「望ましい行動のあり方」を示した「コンプライアンス・アクションプラン」を周知しています。本プランは、法改正や社会環境の変化を反映して定期的に見直しを図っており、2022年4月には第5版への改訂を行いました。また、海外事業の展開に伴い、「外国公務員等に関する贈賄防止を目的とした基本方針」を策定し公表しています。

コンプライアンスの推進

コンプライアンスの重要性等について社員一人ひとりの理解を深めるため、グループ社員全員を対象とした「コンプライアンス全社員教育」を毎年実施しています。2021年度は、過去に当社内で発生した不適切事象を系統ごとに取り上げ、ルール等を守る重要性を議論し、意識の浸透を図りました。また、役員による動画メッセージや管理者向けの教育を新設し、教育の風化防止につなげています。

さらに、幅広い視点でコンプライアンスを考えるため、コンプライアンス講演会を毎年開催し、部外講師による社外の視点を踏まえた講演内容とすることで、今後の業務運営に役立てています。

また、各現場長が、業務を適正に運営するための点検事項をまとめた「基礎的事項の確認支援シート」の活用により、法令遵守の取組みを継続的に実施しています。

コンプライアンス相談窓口

コンプライアンスに関する相談や通報を受け付ける目的で、社内及び社外に設置しています。退職者及び当社グループの取引先からの相談・通報も受け付けており、当社ホームページで受付方法を公表しています。自己適合宣言登録制度への登録(2021年5月)を踏まえ、継続して内部通報制度の実効性を高めています。

2021年度には、社内及び社外窓口に対して、200件程度の相談・通報が寄せられ、法令・規定等の取扱いや人間関係の悩み、各種ハラスメント、さらにはコロナ禍に関するものなど、幅広い相談・通報に対して適切な対応に取り組みました。

情報セキュリティ確保の取組み

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、イノベーション戦略本部長をCISO(最高情報セキュリティ責任者)とする情報セキュリティの管理体制を構築しています。当社では「複数のセキュリティ対策による多層防御」「サイバー攻撃を速やかに検知し対応できる体制の整備」「脆弱性に対する適時のソフトウェアバージョンアップ」「セキュリティ対策のグループ全体展開」を基本的な考え方としてセキュリティ対策を推進し、セキュリティリスクの最小化に努めています。また、サイバーセキュリティに対する社員の意識向上を目的としたセキュリティ教育や、セキュリティインシデントが発生した場合の初動を確認するための訓練などを継続的に実施しています。

(具体的な取組み)

- SOC(Security Operation Center)による不正通信の検知
- OA端末やシステムに対する脆弱性診断と対策の実施
- サイバー攻撃を想定したCSIRT(Computer Security Incident Response Team)訓練
- 情報システムの利用に関するルール「情報セキュリティ10か条」の周知徹底
- 全社員教育や標的型メール訓練を年1回実施等

個人情報の保護

関係法令に基づき、「個人情報の取扱いに関する基本方針」を公表するとともに「個人情報管理規程」を策定し、法改正等に合わせて、適切に個人情報の取扱いの改善を行っています。また、個人情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減に向けたルール等の見直しも進めています。なお、2018年5月に施行された「EU一般データ保護規則(GDPR)」の対応として、当社ウェブサイトで英語版プライバシーポリシー等を公表するなど対策を講じています。

社員一人ひとりに対しては、社員周知用のリーフレットや社内広報誌、コンプライアンス全社員教育などを通して、個人情報の取扱いや管理の厳正について周知・教育を行うとともに、全箇所において、定期的に内部監査を実施するなど、個人情報の適切な管理の徹底を図っています。



「個人情報取扱いの注意点」リーフレット

投資家・株主との対話

当社では、株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けており、長期的な信頼関係の構築により、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を図っています。

(具体的な取組み)

- 決算説明会、個別ミーティング、海外IR、テーマ別ミーティングや施設見学会、社外取締役との対話を実施
- 株主さま限定イベントや個人投資家向けセミナーの開催、IR情報のメール配信を実施



社外取締役を交えた投資家との意見交換(IR DAY 2022年3月25日実施)

第35回定時株主総会(2022年6月22日開催)

- 当日出席者 465名
- 議決権行使率 82.0%

知的財産活動について

知的財産活動についての基本的な考え方

グループ経営ビジョン「変革2027」を推進し、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業を支えるためには、知的財産を適切にマネジメントし、事業戦略と結び付いた知的財産戦略を遂行することが重要であると認識しています。

JR東日本グループは、グループ理念に基づき重要な資産である知的財産（無形資産）をグループ一体で適切にマネジメントし、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造する知的財産活動を推進することを基本方針としています。

具体的には、情報（データ）と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施していきます。また、第三者の知的財産（無形資産）を尊重するとともに、すべてのステークホルダー、地域社会や国際社会からの信頼にこたえます。

知的財産のマネジメント体制

当社では、主に特許・意匠・技術情報を所掌する「イノベーション戦略本部 R&Dユニット 知的財産センター」と、商標・著作権を所掌する「総務・法務戦略部 法務ユニット」が相互に連携し、知的財産権の取得・活用に取り組むとともに、事業共創等を目的とした知的財産戦略を策定し、実行しています。

社員の声



イノベーション戦略本部
R&Dユニット
知的財産センター

横森 秀

知的財産活動を通じた「変革のスピードアップ」

車掌業務に従事していた際に知的財産関係の資格取得に取り組むはじめ、知的財産センターの公募制異動に応募しました。現在は社内弁理士として、電気関係の知的財産権の取得や他社特許の調査等、知的財産の適切なマネジメントを実現するための取り組みを進めています。また、IPランドスケープ（知財情報と非知財情報を組み合わせた分析）を通じた新事業の提案等にも取り組んでいます。

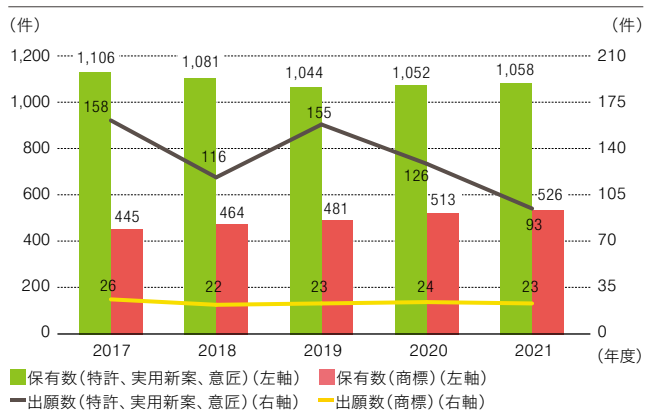
知的財産活動の具体的な取り組み

知的財産センターと法務ユニットは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業において、知的財産に関する啓発・教育、特許権や商標権等の取得によるポートフォリオの構築、知財人財の育成等の活動を実施しています。

知的財産に関する啓発・教育については、定期的な研修の実施、過去の不適切事象等を題材にした教材やマニュアルの活用等を通じて、知的財産の適切な取扱いについて周知・徹底を図り、社員一人ひとりの知財リテラシーの向上を目指しています。

ポートフォリオの構築については、特許等の質を高めるという方針のもと、出願及び権利維持の可否を判断しています。

知的財産権の保有数、出願数の推移



3事業のポートフォリオの構築事例として、当社が取得した意匠権の代表例を紹介します。



今後、特許等のポートフォリオの構築に当たっては、「変革のスピードアップ」により運輸セグメントとそれ以外の事業セグメントの収益比率「5：5」を目指すことに合わせて、生活サービス事業及びIT・Suicaサービス事業に関連するポートフォリオの比率を高めていくことを目指し、知的財産活動を推進していきます。

サステナブル調達

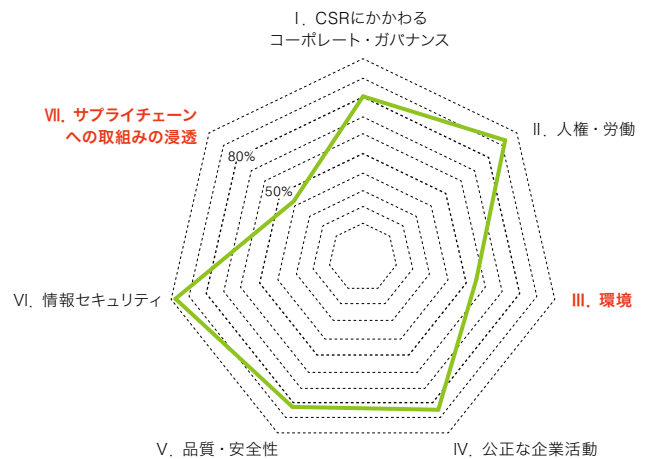
JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において「ESG経営の実践」を掲げ、事業を通じて社会的な課題を解決することで持続可能な社会の実現に取り組んでいます。とりわけ、調達活動においては取引先さまとのコミュニケーションを図りながら、サプライチェーン全体で人権や環境等に配慮した調達を実施しています。

調達方針説明会

当社のお取引先さまを対象に「調達方針説明会」を開催し、サステナブル調達へのご協力をお願いしています。2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点からオンラインで実施し、延べ347社にご参加いただきました。

サステナブル調達アンケート

2021年度はこれまでも取引先さまに実施していた「CSRアンケート」の内容を刷新し、以下の7項目（全57問）の回答をお願いしました。



7項目中5項目において、80%を超える取引先さまがサステナブルな取組みを推進する社内体制を整えています。

今後は「III. 環境」「VII. サプライチェーンへの取組みの浸透」を中心に意見交換を実施して、取引先さまの課題を共有しながら、その解決に向けて共に歩みを進めていきます。

品質管理に関するコミュニケーション

毎年20～30社の製造現場を訪問し、品質管理に関する現場確認と意見交換を実施しています。今後もお客さまに当社鉄道を安全・安心にご利用いただくために、取引先さまとの品質管理に関するコミュニケーションを継続していきます。

BCP（事業継続計画）

有事の際にも必要な物品を直ちに調達できるよう、取引先さまと平時からコミュニケーションを図るとともに、災害時の被害状況を把握するための情報共有システムを活用し、緊急時の連絡体制を整えています。

パートナーシップ構築宣言

政府・経済界が推進している「パートナーシップ構築宣言」に当社も賛同しています。これは、サプライチェーンのお取引先さまや価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言する取り組みです。



JR東日本グループ調達担当者連絡会

調達活動に係る情報共有を図るため、当社グループ各社の調達担当者による連絡会を実施しています。品質管理やBCP、人権や環境等について情報共有し、社会的責任のある調達活動に取り組んでいます。



コンプライアンス相談窓口

調達活動に関するコンプライアンス上のご意見をお取引先さま等から通報できる窓口を設置し、公平・公正な取引を遵守しています。