



2026年3月18日

各 位

会 社 名 東日本旅客鉄道株式会社  
代表者名 代表取締役社長 喜勢 陽一  
(コート番号 9020 東証プライム)

## グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会 報告書をうけた具体的な改善策について

当社グループにおいて、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう事象を連続して発生させたことをふまえ、経営の信頼を取り戻すべく、2025年7月1日、当社内に外部有識者を招いた委員会を設置しました。

このたび、委員会がとりまとめた報告書をうけ、当社グループが実行する具体的な改善策を策定いたしました。これらの改善策を速やかに実行に移すことで、グループ全体のガバナンスの改善と強化を図ってまいります。

また、本日付で、総務・法務戦略部の担当役員である常務執行役員 木村 法雄を「コンプライアンス担当役員」に指定しました。また、総務・法務戦略部内に、具体的な改善策推進を総括する部署を設置しました。

### 記

1. グループガバナンスの改善に向けた取組み及び有識者委員会と報告書の概要  
別紙をご参照ください。

(参考) 有識者委員会による報告書 (全文)

[https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/corporate\\_governance/committee-report.pdf](https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/corporate_governance/committee-report.pdf)

以 上

## グループガバナンスの改善に向けた取組みについて

JR 東日本は、今般、「グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会」がとりまとめた報告書において指摘された課題を真摯に受け止め、以下のとおり改善策を策定しました。

グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新（※）するとともに、「健全な企業風土」、「必要な体制やルール」、「活発なコミュニケーション」をベースにグループガバナンスの確立に向けて改善策を実行し、グループ社員の日々の真面目で誠実な業務遂行により「信頼」を築き上げ、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を進め、安心と感動を持続的に生み出し、すべての人の心豊かな生活を実現します。



JR 東日本グループでは、グループ経営ビジョン「勇翔 2034」において、「信頼」をすべての事業の基盤と位置付けています。これら改善策の実行により、グループ全体のコンプライアンス態勢を整備するとともにその円滑な運用を確保することで、「勇翔 2034」を推進し新たな事業領域に取り組んでいく基盤を構築してまいります。

※ グループの内部統制の基本的な考え方はこちらをご確認ください

[https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/corporate\\_governance/basic-policy/](https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/corporate_governance/basic-policy/)  
<https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/internal-control/>

## ○健全な企業風土

## 【JR 東日本グループ行動規範の制定】

- JR 東日本グループの業務領域が大きく変化する中で、法令・企業倫理等を遵守し、誠実に行動する「よりどころ」として、グループ社員共通の価値観となる「JR 東日本グループ行動規範」を策定します。グループで働くすべての人が、この行動規範を理解し、コンプライアンスを重視し、役職や担当業務、年齢や性別等にかかわらず、お互いにリスペクトする風土をつくっていきます。

## 【コンプライアンスを考える機会づくり】

- コンプライアンス重視の健全な企業風土を醸成するため、年 1 回のコンプライアンスに関する全社員教育を改善しながら継続し、ディスカッションを取り入れるなど自ら考える場としていくとと



＜グループ社員向け社長メッセージ動画＞



＜2025 年度コンプライアンス全社員教育 E-ラーニング動画のイメージ＞

もに、全社員教育以外にもコンプライアンスの意味や重要性を「自  
分ごと」として考える機会を設けていきます。

【心理的安全性が高い職場づくり】

- 社員一人ひとりのパフォーマンスの向上と目標達成・価値創造のため、  
新しいアイデアを安心して提案できる、また、職場での不安や気が  
かりを安心して相談できる、心理的安全性が高い職場づくりに取り組  
みます。

【ハラスメントの撲滅】

- ハラスメントは、働く人の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的  
に許されない行為であり、働く人の能力を十分に発揮できなくするば  
かりか、職場秩序を乱し、業務の遂行を阻害する行為です。あらため  
て、グループ全体でハラスメントの撲滅のための取組みを強化してい  
きます。

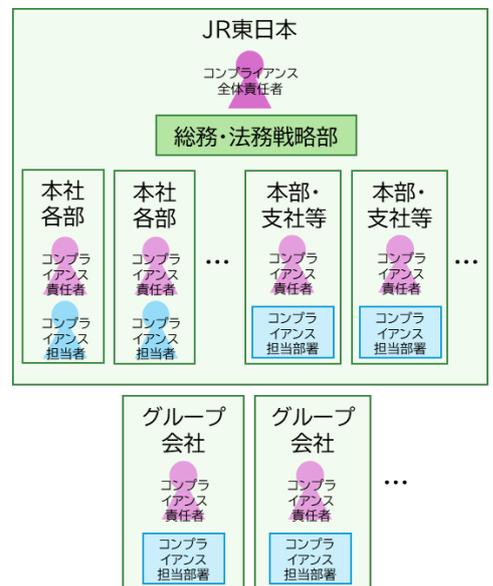


<ハラスメント防止リーフレット>

○必要な体制やルール

【コンプライアンス推進体制の整備】

- 総務・法務戦略部担当役員を JR 東日本グループにおけるコ  
ンプライアンスの全体責任者に指定するとともに、JR 東日  
本及びグループ会社において責任者や担当部署を明確にし、  
コンプライアンスの推進体制を整備します。これにより、JR  
東日本及び各グループ会社で、よりきめ細かく課題を把握し、  
柔軟で主体的なコンプライアンスの取組みを強化します。



<コンプライアンス推進体制イメージ>

【内部統制の見直し】

- JR 東日本及び各グループ会社において、内部統制のしくみ  
において担う役割、責任及び報告ルートをより明確にすると  
ともに、内部監査等の機能を補う JR 東日本からのソフト面  
の支援や、グループ内のシェアードサービス会社による支援  
業務の有効活用の推進など、グループ会社に対するサポート  
を強化します。

【規程の整備】

- JR 東日本及びグループ会社において、これまで規程化されていなかったガバナンス・コンプラ  
イアンスの基本事項を規程として制定し、ルールとして明確化します。

【コンプライアンス相談窓口の信頼性・実効性向上】

- 「コンプライアンス相談窓口」の信頼性と実効性の向上のため、運営体制の見直しを行うとともに、担当者・関係者の教育や相談窓口制度に関するグループ内への社員周知をあらためて行います。

【ガバナンス・コンプライアンスのためのツールの見直し】

- ガバナンス・コンプライアンスのために活用している、確認や報告のためのツールを、より使いやすく、経営に活かせるよう、運用を含めて見直します。

JR東日本	グループ会社
会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート	
リスク対応表	
基礎的事項の確認支援シート	
非常勤役員のコミュニケーションシート	

<ガバナンス・コンプライアンスのためのツール>

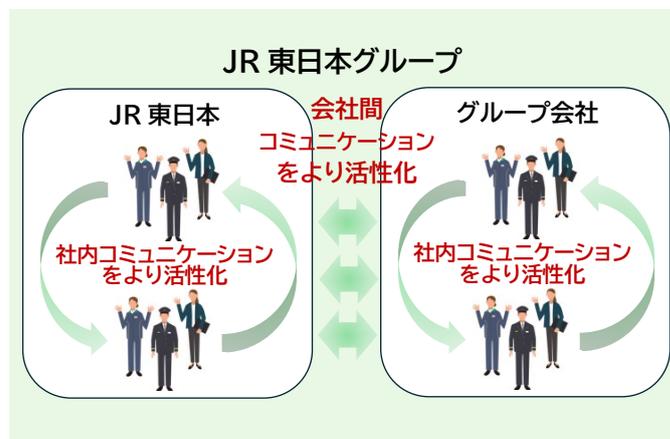
○活発なコミュニケーション

【社内・グループ内のコミュニケーションの活性化】

- 所属する会社・職場や職種・立場などの違いによる認識のギャップや情報格差、意識や感覚の違いを解消するため、双方向のコミュニケーションの場を増やす等、JR 東日本及びグループ会社の社内やグループ内の会社間のコミュニケーションをより活性化します。

【JR 東日本からグループ会社への取組みや働きかけの改善・強化】

- JR 東日本からグループ会社に対するガバナンスの具体的な取組みや働きかけ(継続的なコミュニケーションとモニタリング、指導、支援、情報提供等)を改善・強化します。



<社内・グループ内コミュニケーション活性化のイメージ>

これらの改善策の実施状況は、毎年度トレースを行い、取締役会に報告するとともに、抽出された課題の改善に継続的に取り組みます。特に、企業風土や心理的安全性については、社員向けのアンケート調査を活用し、継続的にモニタリングしていきます。

## グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会と報告書の概要

### ○委員会の概要

当社グループにおいて、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう事象を連続して発生させたことから、経営の信頼を取り戻すべく、当社内に外部有識者を招いた委員会を設置しました。

- ・ 設置日：2025年7月1日
- ・ 開催回数：全9回
- ・ 委員：中村 直人 氏（中村法律事務所 弁護士、本委員会の委員長）  
菊地 伸 氏（外苑法律事務所 弁護士）  
秋池 玲子 氏（ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表）  
木村 法雄（常務執行役員 マネジメント監査部担当、総務・法務戦略部担当）  
松本 雄一（執行役員 グループ経営戦略本部 経営企画部門長）  
新井 良和（マネジメント監査部長）

### ○報告書の構成

- ・ 第1章 委員会設置の経緯、目的、調査方法
  - ・ 第2章 JR 東日本グループのコンプライアンス態勢の現状  
    〔基本的な考え方・コンプライアンス体制・コンプライアンスに関するルール整備・教育・不正行為の情報伝達ルート・危機管理体制（有事対応体制）・統制環境〕
  - ・ 第3章 ガバナンス上の課題
  - ・ 第4章 改善策の方向性
  - ・ 第5章 結語
- 概要を以下に記載

#### 指摘された課題（第3章）

- グループ全体で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。
- 当社におけるグループ会社管理（モニタリング・サポート）の体制は不十分で、指示を行った後のモニタリングや課題改善に取り組めていない。
- グループ全体のコンプライアンス体制の整備は、緒についたばかりである。（リスクマネジメントの取組み、3ラインモデル、リスクベースの内部監査、コンプライアンスの宣言等）
- 現在のコンプライアンスに係る取組みやルールは、形式化されており、形骸化を招きやすい。
- 当社はグループ各社のコンプライアンスは各社で自律的・主体的に行うものと認識しているが、グループ会社側では体制が十分に追いついていないと思われる。
- 役員と社員間（管理職と一般職、出向者とプロパー社員、モビリティと生活ソリューション等）に、認識のギャップや情報の分断がある。

#### 提案された改善策（第4章）

- 企業風土の改革
  - ・ JR 東日本グループ社員としての「行動規範」の確立
  - ・ 心理的安全性の確立
  - ・ 心理的安全性を阻害する者への十分な抑止策の検討
  - ・ 継続的モニタリングの実施
  - ・ 経営陣の本気度を示す行動
- コンプライアンスを推進する組織及び管理方法の改革
  - ・ グループ会社管理の確立
  - ・ コンプライアンスにかかる主体的な取組み
  - ・ 「3ラインモデル」の実行
  - ・ グループガバナンスのための取組み・ツールの見直し
- コンプライアンス教育の見直し
- 情報伝達ルートの整備
  - ・ 違法行為等を知得した場合のレポートラインの整備
  - ・ 内部通報制度の信頼性向上の取組み