

## コーポレート・ガバナンス 特別鼎談

# 持続的成長と企業価値向上のために 取締役会が果たすべき役割とは

当社では複数名の社外役員(社外取締役・社外監査役)を選任し、取締役会の監視・監督機能の充実と強化に努めています。今回は社外取締役の佐藤友美子氏・村山裕三氏と、取締役兼専務執行役員総務部長の倉坂昇治が、ガバナンスの強化やグループのさらなる成長に求められる条件など、さまざまなテーマについて意見を交わしました。



取締役兼  
専務執行役員総務部長  
倉坂 昇治

社外取締役  
佐藤 友美子

社外取締役  
村山 裕三

### 社外取締役 PROFILE

**佐藤 友美子**◎追手門学院大学地域創造学部教授。日本放送協会経営委員会委員。サントリー(株)入社後、同社不易流行研究所部長、同社次世代研究所部長、(公財)サントリー文化財団上席研究フェローを経て、2013年から現職。2010年当社社外取締役に就任。

**村山 裕三**◎同志社大学大学院ビジネス研究科教授。内閣府・イノベーション政策強化推進のための有識者会議「安全・安心」委員。(株)野村総合研究所経済調査部副主任研究員、大阪外国語大学助教授などを経て2004年から現職。2010年当社社外取締役に就任。

### 多様なステークホルダーに 価値を提供できる企業になるために

**倉坂** 当社にとって社外役員の皆様は「ガバナンスの要」と言えるほど、なくてはならない存在であると考えていますが、まず初めに、お二人が社外取締役に就任された時の当社の第一印象から教えてください。

**佐藤** 約9年前、当社にきた時は、さすが公共の交通事業を担うだけあって非常に真面目な企業だ、という印象を受けま

した。私が以前いたサントリーは「自己責任で、自由にやってみなはれ」という社風だったこともあり、当社は指揮命令系統が明確で「縦」のラインが強いな、と感じたのを覚えています。

**村山** 私も佐藤さんと同じく9年前にきたのですが、確かに一般の民間企業に比べるとやや硬直的というか、フレキシビリティに欠ける印象がありましたね。公共性の高い事業を営むという面では、やむを得ないところもあるとは思いますが。

**倉坂** 当社は福知山線列車事故の後、新たに「企業理念」を

策定するとともに、「安全憲章」を見直し、安全の徹底はもちろん、CS(お客様満足)活動についても継続的に努力をしてきました。当社グループの存在意義や提供すべき価値については、どのようにお考えでしょうか。

**村山** 当社の価値創造は「JR西日本グループ中期経営計画2022」のありたい姿に掲げる「地域共生企業」という言葉に集約されるでしょう。さまざまなステークホルダーに価値を提供していくには、交通事業の基本である「安全・安心」を根幹に、地域の未来を考えた事業を軸に成長することが重要だと思います。

**佐藤** 少子高齢化を背景に、交通事業の市場が縮小していく中では、「民間企業としての成長」という視点も大切ですね。それがなければ公共交通の基本的使命を全うすることも難しくなるでしょう。注力中の非鉄道事業をさらに推し進めることで、公共的な使命も守れます。そのバランスが重要だと思います。

**倉坂** 鉄道以外の事業の収益の割合は、現時点で全体の3分の1程度まで伸びていますが、当社はまだまだ鉄道が主体の企業です。ご指摘のように「安全・安心」をベースに、鉄道事業と非鉄道事業のバランスをとりながら成長していきたいと思っています。

**村山** JR西日本のことを「地域共生企業」と呼ぶ人は、恐らくまだ少ない。その意味では、道半ばだと思います。当社は、西日本エリアを中心に地域に喜ばれる活動を地道に展開しているのですが、地域活性化はもう少しクリエイティブにやらないと、企業イメージが社会に浸透していきません。これだけ大きなポテンシャルがあるのに、十分に活かしきれていない面があります。

**佐藤** 私も社外取締役になってから、当社が地域の方々や旅行事業者と連携して、観光開発など、さまざまな取り組みを継続していることを知ったのですが、一般にはあまり知られていませんね。もう少し前面にアピールしていいと思います。

### 大きな視点で「お客様の満足」を 追求していくことが大切

**倉坂** お二人には取締役会での審議だけでなく、当社の現場の視察や社員との意見交換などにも積極的に取り組んでいただいています。そうした活動を通じて感じたことなどを教えてください。

**佐藤** 各エリアの現場を訪問して「生の声」を聞ける機会が多いことは、とてもありがたいです。CSに関する発表会などもよく見せてもらっています。以前は「自箇所での取り組み」



に関する発表が多く、グループ全体で考えればもっと大きなことができるのに、と思うこともありましたが、最近はかなり変わってきましたね。自箇所だけではなく、本社も含め全社にかかわるような「大きなCS」の取り組みが増えてきました。特に若い社員の方々が、やれることの幅が広がっていることを感じて、頑張っていると思います。

**倉坂** 私もいろいろな現場を見てきましたが、自分の駅や会社のためだけでなく、世の中のために良いことをしようという意欲が、少しずつ高まってきていることを実感します。

**佐藤** 女性が活躍する事例も、相当に多くなりましたね。「さまざまな職場を経験することで、視野が広くなりました」といった発表を聞くと、あぁいいなと思います。

**村山** 当社の現場には真面目な方々が多く、与えられた業務を丁寧に、しっかりとこなしています。ただ、イレギュラーなことが起こった時にどう柔軟に対応するか、そこが一つの課題ですね。お客様満足度を上げようとするならば、業務スキルとは別の能力、例えばコミュニケーション力を磨くことも必要です。与えられた業務を確実にこなすだけでなく、自分からお客様に働きかけ、関係を構築していくような活動を広げることで、評価もより高まっていくはずですよ。

**佐藤** 最近では、現場のいろいろな努力を、本社の方からシステム的にサポートすることも多く、とても良いと思うのですが、それには現場の苦勞を感じとれる感受性を持つことも大事ですね。現場は現場で頑張れ、ではなく、現場の目指すものや努力の中身を本社がしっかりとくみ取って、一緒になって問題解決に取り組んでほしいと思います。

**倉坂** 現場、支社、本社それぞれの役割分担がありますが、おっしゃるようにお互いの連携をさらに深めることが重要だと思います。現場の苦勞を減らすということは、最終的にはお客様にとっての価値を高めるということですから。

## コーポレート・ガバナンス 特別鼎談



### さまざまな視点からの意見が 取締役会の議論を活性化させる

**倉坂** 当社の取締役会は、多様なバックグラウンドを持つ社外役員の方で構成されています。お二人についても、佐藤さんはサントリーの研究所や財団、大学などで暮らしと文化のあり様や、世代によるライフスタイルの変化などを研究されていますし、村山さんは野村総合研究所で経済・ビジネス動向に関するコンサルティングの経験を積まれるとともに、大学でCSRに関する課題や変化する国際関係の中での経営戦略のあり方などを研究されています。そうしたご経験を踏まえ、どのような姿勢で当社の取締役会に臨まれているのでしょうか。

**村山** 実は、私は取締役会メンバーの中では、ある意味違ったタイプの存在だと思っているんです(笑)。大会社の役員経験者でもありませんし、皆さんとは少しカラーが違うというか。それもあって最初に取締役会に出席した時は、重厚な雰囲気ややや馴染みにくいものを感じました。もう少し自由な議論があってもいいと思ったのです。会議というのは、双方向の建設的な議論がないとなかなか活性化しません。そこで、少しでも疑問を感じたらとにかく発言することを心掛けてきました。

**佐藤** そういう意味では、私も村山さんと同様に「違ったタイプ」ですね(笑)。でも、そういう人間が少し違った視点から発言して、会議の雰囲気を変えていくことは、むしろ大事だと思っています。

**村山** 特に私が心掛けているのは、「社外の視点」「株主の視点」に立つことです。「社外から見ると少し違和感がある」とか「株主の視点からだとなかなか風に見えるはずだ」といったように発言するようにしています。

**佐藤** 私は「働く人の視点」「利用者の感覚」に立つことを大事にしたいと考えています。「社員は納得できているか」「利用する立場だったらどう感じるか」をいつも意識しています。

**倉坂** お二人とも会社を取り巻くステークホルダーの立場を

意識し、ご発言いただいているということですね。では、取締役会での議論にあたって、お二人が特に重視されていることは何でしょうか。

**佐藤** 私が大切にしているのは「現場を起点に考える」ということです。具体的には、社員の方々が何を考えてどう感じて、仕事をしているのか、経営層との間にギャップはないのか、といった視点ですね。女性の活躍推進もそうですが、誰もが働きやすい社会を作る、という観点で議論をしたいです。もう一つ、鉄道や施設のご利用者の方に近い感覚での発言も心掛けています。その上で、私たち社外の立場からは、議題になっている施策の背景や策定の経緯が見えにくいところがあるので、例えば全体戦略の中で当該施策はどう位置付けられるのか、といった大きな方向性に関する議論をもっと増やしていきたいと思っています。

**村山** 一つの投資案件にしても「ここにこれだけ投資します」というだけでなく、どういう背景や全体戦略の下で、その案件が出てきたのか、位置付けが分からなければ正しい判断が難しいですね。このことは今まで何度もお伝えしてきたので、以前に比べると、かなり改善されたとは思っています。

### 取締役会を自らの 「思い」や「情熱」を伝えられる場に

**倉坂** 取締役会における活発な議論は、企業のガバナンスや企業価値を向上させる前提条件だと思いますが、現在の取締役会の議論について、どう評価をされていますか。

**村山** 9年前に比べると、相当活発な会議になりましたね。雰囲気も明るくなり、皆さんリラックスされて本音で話す場面が増えていました。それに伴って議論の中身も深まっていますし、全体として非常に良い方向に進んでいると思います。

**佐藤** 私たち社外取締役だけでなく、社内役員の方々もよく発言されるようになりましたね。一部の方だけが発言して他の人は黙って聞いている、という感じが今は全然なくて、



いろいろな角度から意見が出ます。ただ、欲を言えば、社内の方々には仕事に対する「思い」や「情熱」をもっと表してほしい。なぜ自分はその施策をやりたいのか、それを通じて何を実現したいのか、とか。取締役会というのは、そういう「思い」や「エネルギー」を共有するための場でもあると思います。

**倉坂** 私も、かつて自分が携わった議案で、何度もご意見をいただきながら承認いただいた経験がありますが、それは単に議案を承認していただくためではなく、本当にそれをすべきとの思いで臨んでいました。

ところで、取締役会に先立つ事前説明や資料提供、各部門の視察など、皆様への情報サポートに関してはどう評価されていますか。

**村山** 非常によくやっておられると思いますよ。適切な資料が提供され、現場もよく見せてもらっているので、関連した議案が出た時に「ああ、こんな感じだな」と分かります。机上で理解すること、現場の実感があるのでは、発言が全然違ってきますから。

**佐藤** そう、現場を見ないと分からないことって多いですね。先般も指令所を見学させていただき、皆さんが「共同体」として働いている環境や距離感がよく分かりました。最近では監査役の往査にも同行させていただき、監査役の方々とも問題意識が共有できて、とても有意義だと感じています。

### グループ全体で価値観を共有しながら さらなる成長を図る

**倉坂** ガバナンスの強化では、役員の人事や報酬の方針などに関する透明性を高めていくことも重要課題です。報酬については社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会を設置していますが、役員の人事については社内役員で構成する総合人事委員会で議論し、取締役会にお諮りしています。これをさらにレベルアップしていく必要があると考えています。これらを踏まえ、今後のJR西日本グループの成長に向けた人



財育成や経営層の育成に関してご意見をお聞かせください。

**村山** 人材育成は企業の最重要課題の一つですが、そこに我々社外取締役が関与していくには、前提としてJR西日本グループにおける人材育成のあり方に関する取締役会での議論をより充実させる必要があるでしょう。「将来のために、こういう人材、こういうリーダーを育てたい」「そのためこういう施策を実施し、実際にこんな成果が出ている」といった話をもっと聞かせてほしいです。

**佐藤** 当社の今後の成長には、非鉄道事業の拡充が不可欠ですが、そのためには今まで求められていたものとは違う能力を持つ人材も必要です。多彩なタイプの人材が、同じ現場で働く状況も増えてくるでしょう。そうした人材戦略や組織戦略をどう考えるのかが、今後の大きな課題だと思います。人材育成では「もともと優秀な人」だけでなく、「可能性のある人」をどう伸ばしていくかが大事であり、それには長い目で見ることが必要です。その意味では女性の活躍についても、まだまだ拡大の余地があると感じます。

**村山** 現在の当社は、極めて大きな分岐点にあると思います。非鉄道事業を大きく伸ばしていこうとするならば、組織についてもそれを支えられる形に変革する必要がありますが、その中で会社としての一体感を持たせるために、「グループ全体として何を指すのか」というしっかりしたビジョンを共有することが重要だと思います。

**佐藤** 同感ですね。公共交通という社会インフラの使命を担う事業と、民間企業と同じ土俵で競合する多様な事業を、同時並行で進めていくことは、相当な困難が伴うはずですが、その困難を乗り越えていくためには、共通の価値観、使命(ミッション)を、グループ全体で共有すること、そして社員一人ひとりがしっかりと心に刻むことが大切だと思います。

**倉坂** 本日は貴重なご意見をたくさんいただき、本当にありがとうございました。