



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスへの取り組みに関する情報は以下のページをご参照ください

▶ コーポレート・ガバナンス
<https://www.westjr.co.jp/company/action/governance/>

▶ コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.westjr.co.jp/company/action/governancepdf/report.pdf>

▶ 有価証券報告書
https://www.westjr.co.jp/company/ir/library/securities-report/pdf/report35_04.pdf



役員一覧 ●取締役在任年数 ●取締役会出席回数(2021年度)

1 代表取締役社長兼執行役員
長谷川 一明
●10年
●16/16回
人事報酬諮問委員会委員

2 社外取締役
高木 光
●4年
●16/16回
元京都大学大学院法学研究科教授
独立役員
人事報酬諮問委員会委員

3 社外取締役
筒井 義信
●2年
●16/16回
<重要な兼職>
日本生命保険相互会社 代表取締役会長
独立役員
人事報酬諮問委員会委員

4 社外取締役
野崎 治子
●2年
●16/16回
元株式会社堀場製作所 ジュニアコーポレートオフィサー
<重要な兼職>
京都大学 理事
独立役員
人事報酬諮問委員会委員

5 社外取締役
飯野 健司
●2022年6月当社取締役就任
元三井不動産株式会社取締役常務執行役員
<重要な兼職>
三井不動産リアルティ株式会社 常任監査役
独立役員

6 社外取締役
宮部 義幸
●2022年6月当社取締役就任
<重要な兼職>
パナソニック ホールディングス株式会社
取締役 副社長執行役員
独立役員

7 代表取締役副社長兼執行役員
緒方 文人
●6年
●16/16回

8 代表取締役副社長兼執行役員
倉坂 昇治
●4年
●16/16回
人事報酬諮問委員会委員

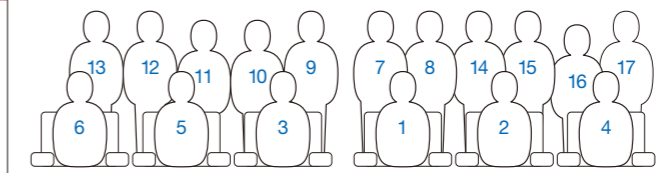
9 代表取締役副社長兼執行役員
中村 圭二郎
●4年
●16/16回

10 取締役兼常務執行役員
坪根 英慈
●1年
●12/12回

11 取締役兼常務執行役員
前田 洋明
●2022年6月当社取締役就任

12 取締役兼執行役員
三輪 正稔
●2022年6月当社取締役就任

13 取締役兼執行役員
奥田 英雄
●2022年6月当社取締役就任



14 取締役(常勤監査等委員)
田仲 文郎
●2022年6月当社取締役就任
(監査役在任年数: 2年)
●16/16回

15 社外取締役(常勤監査等委員)
小倉 真樹
●2022年6月当社取締役就任
(監査役在任年数: 2年)
●16/16回
元裁判官
独立役員

16 社外取締役(監査等委員)
狭間 恵三子
●2022年6月当社取締役就任
(監査役在任年数: 2年)
●16/16回
元堺市副市長
<重要な兼職>
大阪商業大学公共学部 教授
独立役員

17 社外取締役(監査等委員)
後藤 研了
●2022年6月当社取締役就任
元有限責任あずさ監査法人
専務理事大阪事務所長
<重要な兼職>
後藤研了公認会計士事務所 公認会計士
独立役員

コーポレート・ガバナンス

JR西日本のコーポレート・ガバナンスの特長

当社は、2022年6月、昨今の経営環境の劇的な変化を踏まえ、グループ全体の変革・復興、その先の進化・成長を見据え、変化対応力向上のための経営機構改革の一環として、監査等委員会設置会社に移行しました。

- 取締役17名のうち、8名が独立社外取締役(独立社外取締役の割合:47.1%)
 - ◇取締役(監査等委員である取締役を除く)13名(男性12名・女性1名)のうち、監視・監督に特化する取締役として5名の社外取締役を置く
 - ◇取締役会における議決権などを有する監査等委員である取締役4名(男性3名・女性1名。うち監査等委員である社外取締役3名)を置く
- 重要な業務執行に係る意思決定権限を取締役会から業務執行取締役に大幅に委任するとともに、執行役員制度などの導入により、意思決定・業務執行のさらなる迅速化を図る
 - ◇執行役員と同等の立場でグループ全体の企業価値向上の役割を担う役職として、2022年6月に「グループ執行役

- 員制度」を導入(主要グループ会社社長4名が就任)
- 監査等委員会は、監査の方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。会計監査人や内部監査部門などとも定期的な情報交換などで連携
- 取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会を設置し、役員の人件および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時、適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進

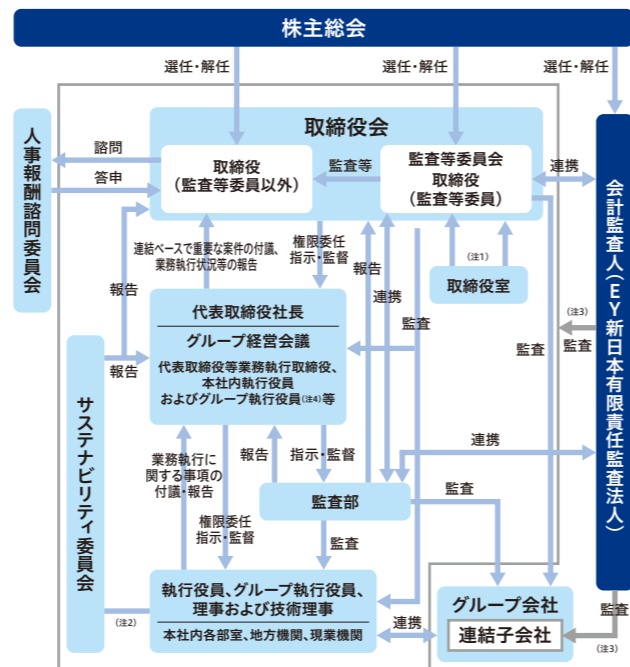


推進責任者
代表取締役副社長
兼執行役員
倉坂 昇治

取締役会を中心としたコーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- 1999年 6月 ・執行役員制度の導入による意思決定の迅速化(社内取締役を27名から6名へ)
- 2006年 6月 ・社外取締役との連絡・調整を担う専任スタッフの設置
⇒社外取締役への情報伝達の充実
- 2007年 4月 ・報酬諮問委員会を設置(取締役3名以上で構成。過半数は社外取締役)
⇒役員報酬の客観性、公正性および信頼性を確保
- 2010年 6月 ・多様な経歴の取締役、女性取締役の選任
- 2012年 6月 ・取締役会実効性評価の開始
- 2015年 9月 ・コーポレートガバナンス・コード施行に伴い「社外役員の独立性基準」を制定
- 2018年 6月 ・取締役の任期を1年に短縮
⇒経営体制構築の柔軟化、経営責任の明確化、株主による信任の機会の増加
- 2019年12月 ・取締役会の諮問機関「人事報酬諮問委員会」を設置(2022年7月現在 社外取締役3名、社内取締役2名。委員長は社外取締役)
⇒役員報酬に加え、役員指名に係る客観性、公正性および信頼性を確保
・取締役会「決議事項」「報告事項」に加え、「協議事項」を新設
⇒経営上重要な事項について中長期的視点から継続的・充実した議論を実施
- 2022年 6月 ・監査等委員会設置会社へ移行
⇒取締役会から取締役への大幅な権限委任による迅速・果敢な経営の意思決定、業務執行
取締役会のモニタリング機能の強化等によるコーポレート・ガバナンスの一層の充実
・執行役員と同等の立場で企業価値向上の役割を担う役職「グループ執行役員」制度の導入(主要グループ会社社長4名が就任)
・社内取締役などを対象に「譲渡制限付株式報酬制度」を導入
⇒持続的な企業価値向上を図るインセンティブ、株主の皆様との一層の価値共有

現在のコーポレート・ガバナンスの体制



- 注1. 取締役会および監査等委員会の職務を補助する組織として取締役室を設置し、業務執行取締役などからの独立性が確保された専任の補助役を配置
- 注2. サステナビリティ委員会は、サステナビリティの取り組みを俯瞰的に総合評価し、地球環境やリスクマネジメントなどの各重点分野に必要なフィードバックを実施。各重点分野は、推進主体部室などにおいて、必要により個別に委員会設置などを行い、PDCAを推進
- 注3. []は、会計監査人による監査の対象範囲
- 注4. グループ執行役員は、取締役会で選任され、取締役会または業務執行取締役の意思決定に基づき、執行役員と同等の立場でグループ全体の価値向上の使命や役割を担う者として、グループ会社の業務を執行する業務執行責任者をいう

取締役の有するスキルなどの多様性

「JR西日本グループ中期経営計画2022見直し」における4つの戦略の軸(P.25参照)の実現に向け、取締役会が適時、適切な意思決定を行い、かつ実効性の高い監視、監督機能を発揮すべく、現時点での取締役会にとって重要と考えるスキル(知識

・経験・能力など)を下表の6つと定義しています。

なお、ESGに関するスキルは、その構成要素が6つのスキル個々に含まれるものであり、役員全員がそれぞれのスキルを発揮する上で備えるべきものと考えています。

■各取締役が現在有し、特に発揮をすることが期待されるスキルの一覧(スキル・マトリックス)

氏名	当社における 役位	特に発揮を期待するスキル(下段は主な構成要素)					
		企業経営 経営戦略 組織開発 財務戦略	ガバナンス 法務・リスクマネジメント ダイバーシティ 人権 人財育成	安全・品質 安全・品質に 関わる技術 CS マーケティング	イノベーション・ 先進技術 DX 生産性向上 地球環境	まちづくり 不動産開発 鉄道ネットワークの 利便性向上 まちの魅力向上	地域共生 観光・産業振興 地域文化の発展 持続可能な交通体系
長谷川 一明	代表取締役 (取締役会議長)	●		●		●	
高木 光	取締役 (独立社外)		●				
筒井 義信	取締役 (独立社外)	●	●				
野崎 治子	取締役 (独立社外)		●				●
飯野 健司	取締役 (独立社外)	●				●	
宮部 義幸	取締役 (独立社外)			●	●		
緒方 文人	代表取締役	●		●		●	
倉坂 昇治	代表取締役	●	●				●
中村 圭二郎	代表取締役	●		●			●
坪根 英慈	取締役	●			●		
前田 洋明	取締役		●	●			
三輪 正稔	取締役	●	●				
奥田 英雄	取締役	●			●		
田仲 文郎	常勤監査等委員取締役			●	●		
小倉 真樹	常勤監査等委員取締役 (独立社外)		●				
狭間 恵三子	監査等委員取締役 (独立社外)		●				●
後藤 研了	監査等委員取締役 (独立社外)	●	●				

- 注1 各人の有するスキルのうち、取締役構成に鑑みて、特に発揮を期待するもの最大3つに「●」印をつけています。
注2 上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

取締役会の実効性評価・向上に向けた取り組み

年に1回、全取締役を対象(2021年度までは全監査役も対象)としたアンケートおよびディスカッションなどにより、取締役会の実効性評価を実施しています。

2021年度の実効性評価においては、当社グループの変革・復興に向け、引き続き、取締役会で十分な議論が行われたことを確認しました。また、今後の課題として、事業ポートフォリオの方向性や経営資源の配分、サステナビリティへの取り組みなど、新型コロナウイルス感染症収束後も見据えた中長期的な企業価値向上のための諸課題についてさらに議論を深めていくこと、あわせて、今後の当社グループの生き残りや成長に向けた抜本的な経営機構改革の必要性について認識を共有し、これらを踏まえ、監査等委員会設置会社への移行方

針を決定しました。(2022年1月31日に移行方針を取締役会決議、公表。2022年6月23日に第35回定時株主総会の承認を得て移行)

これらのことから、当社取締役会は有効に機能していると評価しています。また、これを維持、向上させるために、以下の取り組みを進めています。

1. 社外取締役への情報伝達体制の整備
2. 取締役会協議事項の設定による議論の充実
3. 取締役会における議論内容などの執行側への共有
4. 取締役へのアンケートなど実施および結果を踏まえた取締役会の実効性向上・活性化の取り組み

コーポレート・ガバナンス

人事報酬諮問委員会

当社は、役員などの人事および報酬などに係る客観性、公正性および信頼性を高めることを目的として、人事報酬諮問委員会を設置しています。

本委員会は、過半数を独立社外取締役とする取締役5名以上で構成し、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公正な観点から、役員などの人事および報酬などに関して審議の上、取締役会に対して答申を行っています。具体的には、取締役会の構成およびその多様性、取締役などに期待されるスキル、取締役などの選定および解任の方針・基準、取締役などの報酬の方針・基準、後継者計画の策定などの審議を行っています。

役員報酬

取締役の報酬制度の概要

取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績評価報酬」および長期にわたる株主との価値共有と中長期の企業価値向上に対するインセンティブとしての「株式報酬」(下記参照)から構成しています。「基本報酬」と「業績評価報酬」は月例により、「株式報酬」は毎年一定の時期に支給します。

ただし、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成しています。

基本報酬の額は、外部専門機関による他社調査などを考慮し、経営に関わる責任に応じた報酬テーブルを作成し、適正な水準を確保することとします。

業績評価報酬の額は、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、鉄道の安全確保、連結収益、連結利益、資産効率を単年度の業績指標とし、前事業年度の期首に掲げた各指標の目標に対する達成状況に応じて、「基本報酬」の3割を超えない範囲で支給することとしています。当社の基幹事業である鉄道事業の安全かつ安定的な運営が大前提である一方で、企業グループとしての長期持続的な成長、企業価値向上の観点から経営陣による適切なリスクテイクを支える仕組みも重要であることに鑑み、鉄道の安全確保および「JR西日本グループ中期経営計画2022」において設定した経営指標を業績指標として選定しています。

株式報酬については譲渡制限付株式を交付し、その額は、経営に関わる責任に応じた基準額を設定することとします。

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬については、すべての業績指標が前事業年度の期

■メンバー(2022年7月時点)

役職	氏名	属性
委員長	筒井 義信	独立社外取締役
委員	高木 光	独立社外取締役
委員	野崎 治子	独立社外取締役
委員	長谷川 一明	社内取締役
委員	倉坂 昇治	社内取締役

■2021年度の開催実績

2021年度は全委員出席のもと、10回の委員会を開催しました。

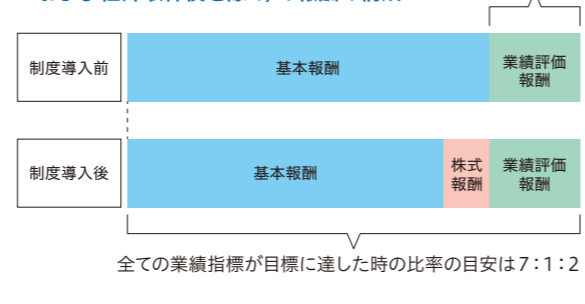
首に掲げた目標に達したときに、基本報酬、業績評価報酬、株式報酬の比率が7:2:1となることを目安に構成します(下記グラフ参照)。

取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬などの具体的決定にあたっては、社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会の答申を受けてこれを尊重するとともに、複数名の代表取締役および人事担当役員などで構成する総合人事委員会を開催し、その審議を経ることとし、報酬決定の公正と信頼を確保することとしています。

株式報酬制度の導入

当社は、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、第35回定時株主総会(2022年6月23日開催)の承認を得て、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。(執行役員、グループ執行役員、理事および技術理事も対象)

■参考:取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬の構成



新任社外取締役メッセージ



社外取締役
飯野 健司

コーポレート・ガバナンスの実効性を社外の目線で監視・監督

企業の価値創造や社会からの信頼性向上には、経営者と社員が一体となったたゆまぬ挑戦心と、それを支える健全な企業統治が欠かせません。

岡目八目の視点からみると、当社では企業統治のための監視・統制の仕組みや体制が、すでに構築されていると考えます。

この仕組みがきちんと運用されているか、グループ全体に理解され浸透しているか、広く社会からの信頼につながっているかなどを取締役会

などでの活発な意見交換を通じて監視・監督してまいります。

また、国内外における不動産開発および販売、運営管理、不動産投資信託の投資運用業務に従事してきた経験や知見を、まちづくりや地域共生事業などのさらなる発展そして鉄道事業との良い連携に少しでも役立てたいと思います。

「社会の公器」としてステークホルダーの皆様と共に発展

松下幸之助は「企業は社会の公器」と表現しました。企業の活動に必要な経営資源である、人材、資金、土地、物資などは、社会からお預かりしたものであり、企業はそれらを最大限に活かしきり、その活動からプラスを生み出して、社会に貢献しなければならず、かつ、顧客、事業パートナー、株主、社会など、多くの関係先様と共に発展していくことこそ、企業を長きにわたって発展させる唯一の道であるとし、これに基づいて「経営基本方針」を

決めました。コーポレート・ガバナンスの目的は、これら方針に反する行為が起きないように監督する事であり、環境変化に対して迅速かつ適切なチャレンジを促すことであると理解しています。

当社はまさに「社会の公器」として世間から期待されています。執行の皆さんとの活発な議論を通じて、適切なブレーキ操作が行われているか、適切な加速や方向転換が行われているかなど見届けたいと思います。



社外取締役
宮部 義幸



社外取締役
後藤 研了

コーポレート・ガバナンスで経営の「守り」と「攻め」をサポート

人々の暮らしを安全・安心に支えながら、収支を合わせていくことが当社に求められています。ウィズコロナではさらに難しくなっていますが、その難しいことを実現していくのが経営であり、経営を支えるものの一つがコーポレート・ガバナンスだと思っています。

例えば、鉄道オペレーションの生産性と安全性双方の向上は、部分的に相反する施策になる場合があるかもしれません。また、早期に財務基盤

を回復させたい一方で、安全への投資は最重要の戦略です。

これらの多面的なマネジメント課題を解決し、「将来世代を含め、誰もが生き生きと活躍し続けられる西日本エリアの実現」へ向けて、一歩ずつ誠実に進んでいこうとしています。

社外の目線で、「守り」だけでなく「攻め」も後押しし、使命感を持って貢献していきたいと思っています。

代表取締役副社長
兼執行役員
倉坂 昇治社外取締役
(監査等委員)
狭間 恵三子社外取締役
高木 光コーポレート・ガバナンス
特別鼎談経営環境の劇的な変化に対応し、
企業価値向上のために、
取締役会が果たすべき役割

当社では人口減少や災害激甚化、コロナ禍による未曾有の経営危機のなか、事業構造改革、経営機構改革を進めています。今回は社外取締役の高木光氏、社外取締役(監査等委員)の狭間恵三子氏と、代表取締役副社長兼執行役員の倉坂昇治が、グループの存在意義、ステークホルダーの皆様へ提供すべき価値、これらを踏まえた中長期的課題を中心に、企業価値向上に向けて取締役会が果たすべき役割など、幅広く意見を交わしました。

さまざまなステークホルダーと連携して
新たなことにチャレンジできる企業に

倉坂: 経営環境が劇的に変化するなか、これまでの「守り」を重視したコーポレート・ガバナンスを強化しつつ、スピーディーに意思決定をして実行し、さまざまな経営課題に対処する「攻め」のコーポレート・ガバナンスの強化も喫緊の課題であり、鋭意経営機構改革に取り組んでいるところです。これらについてのちほどご議論いただきたいと思います。まずは社外取締役に就任前の当社の印象と、就任後の印象について教えてください。

高木: 4年前に就任する前は堅実、保守的な社風と思っていましたが、就任してからは、活発に改革を進めている方が多

く、また、多彩な人財を擁しバランスよく経営されているという印象が変わりました。

狭間: 就任前は実直な企業で新幹線など技術力のイメージも強かったです。私が就任したのは2年前でコロナ禍の渦中でしたが、社員の皆さんが「今、変わらなければ」という健全な危機感をお持ちで、変化を恐れない企業だと実感しました。既存事業を今の社会のニーズにどうマッチさせるのか、新ジャンルにどうチャレンジしていくのが課題だと思います。また、当社に限らず男性中心の業界というイメージがありましたが、鉄道の現場やグループ会社で多くの女性が活躍されているのを目の当たりにして、頼もしく感じました。世の中の約半数は女性であり、旅行、ショッピングセンター、百貨店、マンションなどグループ事業も女性が決定権を持つこと

が多いと思います。今後ますます性別・世代を超えてさまざまな人財が活躍する企業グループになって欲しいと思います。

倉坂: 経営環境の変化を踏まえて、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。

高木: 基幹事業である鉄道は公共的な事業であり、他の民間企業とは異なる役割が期待されます。それに応えることが当社グループの主な存在意義。そして地域を支えることは地方公共団体や国の仕事でもあるので、官民の連携が必須だと思います。

狭間: 当社グループの「めざす未来」は「安全で豊かな社会」の実現であり、安全が第一であることは不変です。そして、安全で豊かな社会の基盤を支えるためには自治体や国、他企業と連携していく必要があります。当社はその「要」になる存在だと思います。ITの発達により通勤などの移動が減少する危機感もありますが、人々は社会的な存在として「社交」を望んでおり、人がつながり信頼を形成することで安心な社会や文化を生み出していくのだと思います。そこに鉄道やグループ事業がどう貢献できるか、新しい視点でのチャレンジを期待します。

倉坂: 「人々が出会い笑顔が生まれる安全で豊かな社会」を実現していくことは、コロナ禍においても変わらぬ当社グループの価値観であり存在意義です。技術や環境は常に変化しますが、人と出会いたい、語りたいという人間の本質的な欲求を信じて、お客様に求められるものを提供していきたいと思います。

現場へ足を運ぶことで
見えてくるものがある

倉坂: 取締役会における協議、議論の前提として、経営実態の把握のために鉄道の現場視察やグループ会社を含めた社員との意見交換に積極的に取り組んでいただいています。そこで感じたことはありますか。

高木: コロナ禍における苦労は並大抵のものではなかったと感じました。大きな組織ではありますが、経営陣が現場の



声に引き続き耳を傾けることが重要だと思います。

狭間: 各現場、事業所の視察は現場の生の声を聞く貴重な機会でした。コロナ禍で目の前のお客様が減っていく辛い状況のなか、自分の仕事・役割に関してモチベーションを失わず真摯に向き合う姿をさまざまな場で拝見しました。これは当社の大きな宝物。多様な人財を活かして、新しい事業にチャレンジしてほしいと思います。

企業価値向上に向け
応援しながらモニタリングも

倉坂: 冒頭のとおり、経営環境の変化への対応を進めるなか、コロナ禍における未曾有の経営危機に陥りました。取締役会において、安全はもとより、足元の経営状況を踏まえた財務戦略や経営の方向性、監査等委員会設置会社への移行を含めた組織構造改革など、経営危機の克服に向け多岐に渡り議論を重ねてきました。この過程における取締役会の運営や執行側の取り組みについて、どう評価されていますか。

高木: 構造改革の必要性はコロナ前からの課題であり、コロナ禍で加速したとの認識です。執行部の皆さんはこれまでのところ改革のスピードを緩めず打つべき手はすべて打ち、よく取り組んでこられたと感じています。これだけ身を切る改革ができるものだと感心したのが偽らざる評価です。

狭間: 取締役会は経営上重要な方針や課題について議論する「協議事項」を設けていますが、問題点が明確になり十分議論ができていると思います。経営危機下での安全性確保を前提とした固定費削減の一方、新たなチャレンジも必要です。事業の国際展開やさらなる多角化も念頭に置きつつ、

鉄道事業の位置づけ・あり方、新しい魅力をどう創るか、最終的な目標である企業価値向上に向け、応援しつつもしっかり精査していきたいと思えます。

倉坂： 今回の監査等設置委員会会社への移行を踏まえ、意思決定の迅速化を進めつつ、近年重要性が増しているサステナビリティの取り組み、事業構造改革やポートフォリオのあり方など、中長期的な経営課題の議論を進める必要があります。加えて、取締役会のモニタリング機能も高めていく必要があります。

そこで、今後の議論活性化に向けた運営や執行側のサポート体制などを含め、取締役会のあり方についてご意見をお聞かせください。

高木： 取締役会はモニタリング型への移行を鮮明にしましたが、一般的にガバナンスに関する議論自体わかりにくく、論者によって認識が異なるようです。このような中、米国型のように業績だけを見て経営陣を交代させることは我が国では、特に長期的なスパンで動いている鉄道会社には馴染みにくいのが実際のところであり、どうモニタリングしていくかについて考えているところです。

狭間： 監査等委員会設置会社への移行は現下の経営状況を踏まえたスピーディーな意思決定とガバナンス強化をとともに実現する目的から合理的だと考えます。私は監査等委員でもありますが、監査等委員会でもさまざまな経営課題について議論し、次の成長につなげるための評価、モニタリングをしっかりできるかが一番の課題です。そのために執行側には一層の情報共有をしていただきたいと思います。また、



取締役には多彩な方がおられるので、各々の視点から議論できているかも留意したいですね。今後、評価基準となる経営指標(KPI)の設定がさらに深掘りされていくものと期待しています。

高木： KPIが組織にとって合理的かどうかチェックする必要があります。結果ばかりに注力、注目すると弊害もある。結果はすぐには出ないけれどプロセスが大事なものもあるので兼ね合いを考えないといけないと思います。

倉坂： 会社の存在意義に照らした目標、目標に対する成果や課題を示した上で、会社が間違った方向に進んでいないかなどについて社外の目線から評価頂くのがモニタリングの要諦であると思います。また、年度ごとの財務指標の達成も重要ですが、成果が出るまでに時間がかかる事業も多いので、プロセスを含めた評価をどうしていくのかも重要な課題としてしっかり整理していきたいと思えます。

攻めのリスクマネジメントや 多様な人財の活躍に向けた議論の充実で 新しいチャレンジを後押し

倉坂： コーポレート・ガバナンスには「攻め」と「守り」の両面がありますが、お二人の経歴、経験、専門分野を踏まえ、社外取締役としてどのような役割を果たすことを念頭に取締役会や社内の委員会での議論に参画されていますか。

高木： 私は広い意味で法律家としての経験、知見を通じた活躍を期待されており、本業は「守り」になります。これからは「攻め」が必要になるということで改革を試みておられるので、リ



スクマネジメントを中心に議論に参画していくつもりです。

狭間： 私はリスクマネジメント委員会の社外委員として参画しています。リスクマネジメントにも「守り」と「攻め」があり、新しい事業に取り組むときは「攻め」が重要になると思います。リスクがあるからと事業の腰を折る、萎縮するのではなく、それらを解き放つためのリスクマネジメントである、と前向きにとらえてチャレンジしてほしいです。当社はお客様に安全で豊かな生活や楽しさを提供する企業ですが、私はこれまで所属を違えても生活の豊かさをどう実現するかを一貫して追求してきました。その経験が役に立てばと思っています。

倉坂： 高木取締役には人事報酬諮問委員会の委員としてもご尽力いただいています。人事や報酬の方針、基準といった枠組み作りと運用状況のモニタリングに加え、人財の登用や育成方針など幅広く議論いただいています。これらはコーポレート・ガバナンスのあり方に大きく影響すると思われるのですがいかがですか。

高木： 人事が如何なる論理で動いているのか、社外の人間にはわかりにくいのが現状ではないでしょうか。役所と大企業のシステムは似ていて、一般的にこれまでは、さまざまな組織に属しながら、長期に及ぶ社内の人間関係の中で評価が累積し、昇進していく仕組みといわれてきました。これからは環境の大きな変化の中、女性の社会進出という面を含め改革が必要で、そのためには外部人財の登用や年齢に関わらず抜擢することも必要です。

倉坂： 将来の経営を考えたとき、人事面の課題はたくさんあります。経営戦略の実現に向け果敢にチャレンジできる人事

戦略をどう構築していくか、次の経営を担う人財をどう確保するか、などです。冒頭「男性中心」という話がありましたが、鉄道事業では法制度上の制約から、女性が現場で働けない時代が長くありました。現在は女性活躍の場は拡大していますが、引き続き女性に経営の中核や意思決定に参画する仕事に就いてもらう取り組みを推進することが重要です。そうでないとお客様の求めるサービスとズレが生じかねないと感じています。

狭間： 人事育成システムは明確化されているのですか。

倉坂： 採用した職種やジャンルに応じ、専門分野や階層別の教育を行うとともに、キャリア形成を支援していきます。人的資本の現状と今後の見通しを社内外に開示するとともに、相互に理解を深めて、社員自身としても自らのキャリア形成に役立ててもらいたいと考えています。経営戦略を踏まえた人財戦略については、今後さらに、人事報酬諮問委員会や取締役会でも十分議論していきたいと思えます。

狭間： 社員の方々には、ぜひ自分らしい、いい仕事を積み重ねてほしい。好きなことを仕事にできることは理想ですが、そうでもなくてもやりがいはいつくれます。人生のいちばん良い時期・時間を仕事に費やしているのですから、無駄にせず、今いる場所で自分だからできることを積み重ねて階段を一つずつ上がってほしい。そうすると見える景色が違ってくると思います。

倉坂： おっしゃる通りですね。議論は尽きませんが、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。