

特別座談会

社外取締役から見た JR西日本グループ成長への期待と課題

社外取締役は、経営の透明性と公正性を確保するための監視・監督のみならず、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上においても重要な役割を果たします。ここでは社外取締役の野崎治子氏(司会)、筒井義信氏、飯野健司氏、宮部義幸氏の4氏が、当社の中期経営計画や成長への期待、社外取締役の役割などについて意見を交わしました。



グループが一体となった中計の推進と 「私たちの志」の具現化

野崎(司会): JR西日本グループは、2020年からのコロナ禍で未曾有の経営危機に直面しました。この間の経営改革に、私たち社外取締役も伴走してきました。ここでは、さまざまな経営改革の取り組みや将来への期待と課題について意見交換を行いたいと思います。まず、2023年4月に公表した「私たちの志」とグループ中期経営計画2025(以下、中計)へのご意見をお聞かせください。

筒井: 中計では5つの重点戦略が掲げられています。第一番目の「鉄道の安全性向上」は当社グループの価値の源泉であり、躊躇せず資源を投下していくことが重要です。そのうえで、私がかつからの成長を支える分野として期待しているのは、沿線価値を向上させる「不動産・まちづくりのさらなる展開」です。具体的な事業では、取締役会でも議論されているJCLaaS(総合インフラマネジメント事業)に注目しています。

人口減少下の日本では、老朽化が進むさまざまな公共インフラをどのようにして維持・管理していくかが非常に大きな課題で、広域的に行政間の連携を進めていく必要があります。JCLaaSはまさにその課題に対応した社会的価値が高い事業であり、当社グループがこれまで培ってきた知見や経験を活かし、エンジン役として貢献できる分野です。

宮部: コロナ禍は当社の経営に大きな打撃を与えましたが、経営の大きな転機となり将来の成長を加速するという点では、誤解を恐れずに言えば、プラス要素もあったと思います。変化に躊躇せずチャレンジする姿勢や、移動にだけ依存しない企業への変革に向けて議論を深めていく過程に参画し、企業経営に携わる者として大いに感じるものがありました。ただ、業績が回復する状況になると、せつかくの変革への意識が薄れてしまうという懸念もあります。業績回復に際しても中計策定時に込めた思いを忘れないよう、チャレンジを継続する姿勢を大切にしてほしいですし、社外取締役としてその点をしっかり見ていきたいと思っています。

飯野: 試行錯誤を繰り返して、大いに議論しながら策定した「私たちの志」は、非常に価値の高いものです。その志をグループ全社員の「腑に落ちる」よう浸透させ、グループ全体でその精神を具現化し、推進していかなくてはなりません。それにはグループの社員が一体感を継続して持つことが大切です。先日、JR西日本硬式野球部が出場した都市対抗野球を観戦する機会がありました。多くのグループ社員が一体となった応援は素晴らしく、とても感銘を受けました。事業活動においてもその一体感をぜひ発揮してほしいと思います。

野崎: コロナ下の取締役会で「一夜明けたら10年後の未来が待っていた」という長谷川社長の言葉が印象的でした。以前、ホテルグランヴィア大阪から外を見ながら、「うめきた地区」の構想をお伺いし、未来をつくっていく会社だと率直に感じました。今、スピード感と一体感、求心力を発揮してコロナ禍を乗り越えられ、「私たちの志」を実現するためにグループが一つにまとまるのは素晴らしいことです。

会社を良くしたいという思いを共有し 執行への「牽制」と「協働」の機能を果たす

野崎: 当社の取締役会では、社外取締役がモニタリングや適切な判断をしやすいよう開催前に社内における議論経過や重要情報をわかりやすく共有してくれています。そうした取り組みにより、取締役会の実効性が維持・向上し、進化を遂げていることは、私たち社外取締役の共通認識です。これらを継続することが、社外取締役がその役割を発揮するうえで、極めて重要だと考えていますが、当社の取締役会の印象や、社外取締役として心がけておられることをお話してください。



宮部: 取締役会では、上程される議案が社内でも相当議論されていることをいつも感じています。その議案に対して、外部の人間だからこそ言える「違和感」を指摘することが私の責務だと考えます。社外取締役には、個々の事業活動について細部に踏み込んで言えるほどの情報はありませんので、執行側には見えないことをモニタリングしながらアドバイスし、執行が独善に陥らないようにする。取締役会で大きな方向性を議論し、個々の事業は執行側がこうやりたいという意思を提示してもらいつつ、社外取締役に過度に依存、忖度することなく迅速に意思決定し、執行してもらおうことが企業経営のあるべき姿だと思いますし、当社はそれができていると感じています。

筒井: 最初に取締役会に出たときは、旧国鉄という公企業でありながら、取締役会の審議がとても活発であったことに良い意味で意外さを感じました。その後も世の中のコーポレート・ガバナンスの要請に真摯に応え、ガバナンス改革を継続的に進めてきました。私はコーポレート・ガバナンスの本質には2つの機能があると考えています。1つ目は社外取締役による執行側への牽制機能で、宮部さんがおっしゃった違和感に通じるものです。2つ目は、それを前提に執行側と協力して働く「協働」です。牽制と協働は相反するようですが、その2つのバランスをとって進めることが社外取締役の役割だと考えます。監督と執行の分離が叫ばれがちですが、実際には牽制と協働のバランスが大切だということです。

飯野: 取締役会は包み隠さずさまざまな課題を活発に議論し、会社を良くしたいという気概が感じられます。門外漢としての質問にも丁寧に対応してくれており、実直さも感じています。私が社外取締役として心掛けているのは、顧客視点、マーケティング視点、経営判断におけるコンセンサス(常識)の3

特別座談会

点からの発言です。筒井さんがおっしゃったように、牽制・監督に留まらず執行側と協力しながら、会社を良くしていくことが社外取締役の機能だと考えています。会社を良くしていく、という観点からこれらは矛盾するものではありません。

野崎: 飯野さんは、取締役会にあたり不動産開発の現場を見に行かれたと聞いて、とても感銘を受けました。

飯野: はい。私の出身の不動産会社では「現場を見ない者は発言するな」という風土がありました。当社の取締役会でも、不動産については現場や現物を見て発言することが大事だと思っていますので、それを心掛けています。

野崎: 社外取締役の依頼を受けた際、私にはジョブ型の社外取締役を期待されているのだという印象を受けました。つまり、多様性や人事といった分野での提言を期待されていると思いました。よそ者、若者(この分野での若輩者)、馬鹿者(会社の内部事情を十分知悉していない者)として、視点の多様性をこの会社にもたらすが、ジョブ型の社外取締役の私の役割だと考えています。

さらなる成長に向けて大切にすべきこと

野崎: JR西日本グループのさらなる成長のために大切にすべきことや、今後に期待することについてお聞かせください。

飯野: 成長のためには、まずは人財です。志のある方がたくさん活躍できる会社であること。そして、納得感のある職場であること。例えば、連帯感、個々の信頼感、風通しの良いコミュニケーション、認め合う風土が大切でしょう。そして、社員にとって誇りの持てる会社であり続けてほしい。そのためにも、経営者は夢のあるビジョンを積極的に発信することが大切です。やや上意下達の風土ではありますが、社員一人ひとりが矜持を持ち、「私たちの志」を自分ごととして捉えてほしいと思います。変えてはいけない軸、変えていくべきことを自問し、変えてはいけないことは大事にし、変えるべきことは勇気を持って変革にチャレンジしてほしいと思います。これらを後押しするのも社外取締役の役割だと考えています。

私の専門分野である不動産・まちづくりの分野は単にビルを建てるだけではなく、そこに物販、商業といったさまざまな機能があります。1つのカンパニーでは収まらず、カンパニー間の連携、グループ内外のノウハウを結集することが大切です。それでも足らざるところはグループ外との連携で獲得し、



しなやかに対応していくといった視点を持つことが重要です。新たに立ち上がったマーケティング本部を中心に、グループ全体最適の観点を持つことが大切です。

宮部: 成長に向けては、ライフデザイン分野が鍵だと考えています。この分野は従来「非鉄道分野」と表現していましたが、社外取締役(監査等委員)の狭間さんが別の言い方をすべきだという提言をし、会社としてすぐ対応され、現在の「ライフデザイン分野」という言い方になりました。これは大変素晴らしいことです。現状はまだ鉄道以外の事業を束ねたような印象もありますが、成長の柱として本気で育てていく覚悟が必要だと考えます。

もう一つ重要なのは、徹底的なお客様視点です。当社のようなサービス業はお客様との接点が多いことが特徴であり、そこから課題を見つけられることがメリットです。お客様との接点にこそライフデザイン分野の成長に向けたヒントが隠されているのではないのでしょうか。鉄道のご利用者から得たヒントを、ホテルや物販といった複数の分野が活かしていくことで進化していけると思います。それには飯野さんがおっしゃったように、マーケティング本部の役割が重要です。その一番難しい舵取りを担う本部長を長谷川社長自らが兼任し、先頭に立っていることは大変素晴らしいと思います。

最後に私が提言したいのは、JRグループについてです。旧国鉄は分割民営化後、各社がしのぎを削ってサービス向上に努めて成果をあげてきました。そこから37年を経て、分割当時とは状況が大きく変わっています。JR各社がお客様目線、効率目線を共有しながら連携を強め、もっと良いサービスをお客様に提供していくことが重要ではないのでしょうか。例えば、JR 東日本と当社が車両の装置・部品共通化の検討を開始しました。そういったことが、これからのJRグループに求め

られていると感じています。

野崎: 成長に向けて私が提言したいのは、イクオリティ(Equality)から、エクイティ(Equity)への考え方の転換です。例えば、全員一律からそれぞれの個人に寄り添った人事施策や人財育成です。事業も一律に判断するのではなく、それぞれの事業の特性に配慮した施策が展開されていくと良いと思います。また、企業風土では褒める文化をもっと前面に押し出していくべきだと考えています。当社は、他の企業から見ると良くできているところでも、「できて当たり前」という観念が強く、あまり褒めてもらえないところもあるのではないのでしょうか。

当社は強い組織と優秀な経営幹部、使命感あふれる現場力が強みで、それがコロナ禍を乗り越える原動力になりました。しかし、強い組織風土は規律を重視し、発想がモノトーンになりがちです。それゆえ、女性の活躍が期待されています。今後はさらに世代を超え、系統、カンパニー、企業規模の違いを歓迎し、地域、行政、アカデミアなど、キャリアや価値観が異なる異質なメンバーと協働してほしいと思います。対話から生まれる新たな気づきが、個人の成長と組織の成長を加速し、未来を動かすことは間違いありません。

筒井: 当社グループは今まさに事業ポートフォリオの転換に取り組んでいます。そのテーゼである「私たちの志」の一節に「社会のつながりを進化させ」とあります。今後の成長にはこの社会目線がさらに大切になります。経済的価値だけでなく、安全、健康、環境などの普遍的な社会的価値に目を向けることが、ビジネスのシーズ(商品やサービスをつくりだす際の軸となるノウハウや技術、アイデア)となり、事業価値をさらに好循環させていけるのです。社外取締役は社会的価値の向上の観点でも役割を果たしていくべきだと考えています。



社外の人間だからこそ気づく 現場の強みや仕事の素晴らしさ

筒井: 野崎さんが「褒める文化」と言われて、私は現場視察の際に運転台に入り、添乗したことが頭に浮かびました。そこで見たのは、運転士の基本動作の徹底でした。そして、駅で待たれる多くのお客様をお乗せし、お運びするという仕事の気高さを切実に感じました。事業の本質は現場にあります。先ほど、社会目線が大切と言いましたが、現場目線も同様に大切であり、取締役会においても現場を思い浮かべながら議論をしていきたいです。

野崎: 私は24時頃から開始する新幹線のバラストの交換工事に立ち会いました。深夜のこのような作業で新幹線の安全運行が支えられていることに感じ入りました。また、ショッピングセンターの視察ではいきいきと働く社員の姿がとても印象的でした。最近、日本ではエッセンシャルワーカーがないがしろにされがちです。当社グループがエッセンシャルワーカーの尊さを先頭に立って発信していくことも大切だと感じています。

宮部: グループ内では気づかないような、現場の強みや仕事の素晴らしさを社員にわかってもらうことも大切ですね。

野崎: 今回は、取締役会での議論の延長という面もあれば、新たな視点での議論などさまざまなご意見をいただきました。私たち社外取締役には個々に期待される役割もあります。それぞれが役割を果たしつつ、引き続き当社グループ全体の企業価値向上に向けて努めていきたいです。本日はありがとうございました。