最終更新日：2026年11月5日
東海旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 丹羽俊介
問合せ先：総務部株式課 052-564-2620
証券コード：9022
https://jr-central.co.jp

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、経営の健全性、効率性及び透明性を確保し、企業の長期的な発展と継続的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）に基づき記載しています。】

【補充原則４－１②】、【原則５－２】
・当社の経営の柱となる鉄道事業においては、安全の確保が最も重要な課題であり、日々の事業運営から、社員教育、設備投資の各面で、この信頼性を高めることを最優先に事業を遂行しており、経営全般にわたる中期経営計画を策定して区切りとなる断面の経営数値を目標として追求する方式は採用しておりません。

・このような中期経営計画を策定し、数値目標を掲げるという形式はとらないものの、当社は、長期的な視点に立って鉄道事業に取り組んでおります。具体的には、現在、取り組んでいる中央新幹線の建設のほか、東海道新幹線の大規模改修工事や地震対策、車両更新計画等の長期間を要する設備投資については、いずれも長期的な視点に立って決定し、着実に推進しております。その他の主要な施策についても、計画及び実績等を適宜公表して、着実に推進しております。また、安全の確保を大前提に、効率的な業務運営により健全経営を堅持していくべく、毎年、足元の経営環境を踏まえて、年度の収支計画、重点施策、設備投資計画について公表しており、引き続き着実に経営基盤の強化を実現してまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）に基づき記載しています。】

【原則１－４】
（1）政策保有に関する方針
当社は、株式の保有を通じた長期的・安定的な取引関係の維持・強化が、事業の円滑な遂行と中長期的な企業価値向上につながるという視点に立ち、必要性を総合的に勘案して政策保有株式を保有します。この方針に基づき、必要性が認められないと考える政策保有株式がある場合には、縮減するなど見直しております。

（2）政策保有の検証
当社は、個別の政策保有株式について、各銘柄の保有目的を充足するか否かを確認し、その保有の適否について取締役会で検証を行います。なお、その際、各銘柄の中長期的な経済合理性や将来の保有リスクにも留意しています。

（3）議決権行使に関する基準
当社は、政策保有株式の議決権行使にあたり、当社の中長期的な企業価値向上や、取引先企業の持続的成長等を勘案し、議案ごとに内容を精査して、賛否を判断します。

【原則１－７】
取締役の競業取引及び取締役と会社間の取引は、法令及び取締役会規則の定めに基づき、取締役会での承認・報告を要することとしております。役員及びその近親者と会社との関連当事者間の取引の有無については、毎年定期的に役員に確認を行っております。

【補充原則２－４①】
当社の中核人材における多様性の確保についての考え方とその推進に向けた取組みにつきましては、当報告書「Ⅲ３．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の「その他」に記載しております。

【原則２－６】
当社は、確定給付企業年金制度を採用しておりませんので、本原則には該当いたしません。
また、当社では、企業型確定拠出年金制度を採用しております。当制度の運用は、制度に加入している社員の財産形成に影響があるため、資産運用に関する教育を適切に実施しております。

【原則３－１】
（1） ・当社は、1987年の国鉄改革において、東京～名古屋～大阪という日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線と、名古屋、静岡を中心とした東海地域の在来線網を、将来にわたって一体的に維持・発展させていくことを使命として発足いたしました。
さらに、今後、在来線・東海道新幹線・中央新幹線の「三世代の鉄道」の運営等、業容が拡大する当社において、会社が目指すべき方向を示すものとして「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念を定めております。この経営理念については、

当社ホームページ（https://company.jr-central.co.jp/company/philosophy/）に記載しております。

・ 当社は、鉄道事業において、安全の確保を最優先に、お客様に選択されるサービスの提供、業務効率化等について不断の取組みを行うことにより、前述の社会的使命を、長期にわたり安定的かつ十分に果たし続けていくことを基本方針としております。この基本方針については、統合報告書の「事業戦略」に記載しておりますので、以下URLをご参照下さい。
統合報告書：https://company.jr-central.co.jp/ir/library/annualreport/

・ この基本方針に基づき、本年度に取り組む具体的な施策等については、「重点施策と関連設備投資」に記載しておりますので、以下URLをご参照下さい。
重点施策と関連設備投資：https://company.jr-central.co.jp/ir/capital-investment/

（2）コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、当報告書の「Ⅰ1．基本的な考え方」に記載しております。

（3）取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続は、当報告書の「Ⅱ1．機関構成・組織運営等に係る事項」の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

（4）取締役・監査役の各候補者については、当社の業務を遂行するにあたり、最もふさわしい体制を確保するとの方針に従い、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、最も適任と認められる者を、取締役会の決議を経て候補者として適正に選定した上で株主総会に選任をお諮りしております。また、代表取締役につきましても同様の観点から、法令及び取締役会規則の定めに基づき、選解任を行っております。
なお、役員の人事等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会を設置しており、人事等に関わる取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、審議を行っております。
取締役会における人事等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われております。

（5）取締役・監査役の各候補者については、株主総会参考書類に記載の経歴等を踏まえて適切に選定しております。
また、代表取締役の異動については、東京証券取引所が定める適時開示の基準に従い、必要な開示を行います。

【補充原則3－1③】
（1）サステナビリティについての取組み
当社のサステナビリティに関する具体的な取組みについては、有価証券報告書の【サステナビリティに関する考え方及び取組】及び統合報告書の「当社グループが考える『サステナビリティ経営』」等に記載しております。

（2）人的資本・知的財産への投資等
人的資本や知的財産への投資については、有価証券報告書の【従業員の状況等】及び統合報告書の「社員一人ひとりが意欲・能力を高められる企業文化の構築」「技術力を基盤としたイノベーションの推進」に記載しております。

（3）気候変動に係るリスクと機会について
気候変動について、当社グループは、政府による「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO_2排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO_2排出量についても、同政策を前提として、2013年度比46％減とすることを目指し、より一層のCO_2排出削減に取り組んでいます。加えて、2021年5月にTCFDの提言への賛同を表明しており、気候変動に関するリスク及び機会の分析を、長期にわたる安定的な事業運営に活かすとともに、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。詳しくは、有価証券報告書の【サステナビリティに関する考え方及び取組】及び統合報告書の「環境優位性の追求による地球環境の保全」に記載しております。

統合報告書については、以下URLからご参照ください。
https://company.jr-central.co.jp/ir/library/annualreport/

【補充原則4－1①】
取締役会は、法令又は定款に定める事項及び株主総会の委任を受けた事項並びに業務執行上の重要な事項に係る意思決定を行うこととしており、具体的事項は取締役会規則に定めております。
また、取締役会において、取締役の業務分担及び執行役員の担当業務を定めるとともに、社内規程により、各部門の分掌事項と職務権限を明確に定め、取締役及び執行役員に対する委任の範囲を明確にしております。

【原則4－9】
社外取締役及び社外監査役については、社外での様々な経験やその高い識見に基づき独立した立場からご意見をいただけるよう、東京証券取引所が定める独立性の基準に従い各人の独立性を判断しております。

【補充原則4－10①】
当社では、役員の人事、報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名（大島卓、永野毅、木場弘子）と代表取締役社長（丹羽俊介）の計4名を構成員とする人事報酬委員会を設置しており、人事及び報酬等に関わる取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、審議を行っております。独立社外取締役からは、これまでの会社経営の経験等に基づきご発言いただいております。取締役会における人事、報酬等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われております。なお、事務局は秘書部に設置しております。

【補充原則4－11①】
取締役については、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、最も適任と認められる者を、取締役会の決議を経て候補者として適正に選定した上で株主総会にお諮りしております。その人数及び業務分担等については、当社の業務を遂行するにあたり、最もふさわしい体制を確保する、との方針で、その都度各プロジェクトの進捗状況等を総合的に勘案して決定しております。
なお、役員の人事等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会を設置しており、人事等に関わる取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、審議を行っております。取締役会における人事等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われております。

取締役の有するスキルについては、スキル・マトリックスによって開示しております。
（https://company.jr-central.co.jp/company/esg/governance/_pdf/skills_matrix.pdf）
当社は、経営理念「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」のもと、取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル（専門性・経験）として、「企業経営・事業戦略・財務戦略」「ガバナンス・コンプライアンス」「人事・教育・労務」「環境」「技

術開発」「地域連携・国際性」に加え、当社の事業特性に鑑みて特に重要である「鉄道・安全」を設定しています。

【補充原則４－１１②】
取締役・監査役の重要な兼職の状況は、事業報告及び株主総会参考書類に記載しているとおりであり、これらは当社の取締役・監査役としての役割・責務を適切に果たすことに支障を及ぼさない範囲のものです。

【補充原則４－１１③】
当社は、取締役会を原則として月１回以上開催し、法定事項はもとより、経営上重要な事項について、施策の趣旨や進捗状況等を丁寧に説明し十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行っております。業務執行の状況についても、各業務を担当する取締役から必要に応じて報告がなされており、取締役の業務執行状況を適切に監督しております。社外取締役は、これまでの幅広い経験やその高い識見に基づき、独立した立場から、当社の業務遂行上多くの有益な意見を述べるなど、当社の健全経営の維持及び一層の発展に貢献しております。
また、取締役会では、毎年度、各取締役及び監査役による自己評価から取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会の機能の更なる充実に資する取組みを行っております。これらに加えて、社外取締役と社長との経営課題共有会、社外取締役と経営陣の間で経営全般の課題等に関する意見交換会を実施するなど、取締役会の実効性向上を図っております。
以上の内容を踏まえて、取締役会全体の実効性は十分に確保されていると評価しております。

【補充原則４－１４②】
当社の取締役・監査役は、その役割や責務を果たすのに十分な能力・識見を有することはもとより、株主の皆様のご負託に応えるべく、社外の研修にも積極的に参加するなど自ら研鑽を積みながら、責任をもって職務を遂行しております。
当社としては、例えば関係法令が改正された時にはその内容を会議体等で周知するほか、会社として適切な意思決定ができるように会社の抱える経営課題を共有する研修機会を設けるなど、各取締役・監査役が職責を適切に全うするために必要な措置を講じております。

【原則５－１】
(1) 対話の方針と推進体制
当社では、以下のとおり「株主との建設的な対話を促進するための方針」を定めております。

・当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主総会を株主との重要な対話の機会と位置づけ、質疑の充実に努めております。株主との対話全般については総務部長が統括し、株主からのご質問やご意見・ご要望には、合理的な範囲で個別面談や電話等にて対応しております。

・そのうち、機関投資家との対話については、総合企画本部長がこれを統括し、総合企画本部経営管理部に配置しているIR担当が、対話を担当することとしているほか、総務部においては、主に機関投資家の議決権行使担当者との対話（SR）を担当し、それぞれ建設的な対話に努めております。対話にあたっては、社内の各部門と有機的に連携することにより対話の内容の一層の充実に努めているほか、対話の手段についても個別面談に加えて、四半期ごとに決算説明会を開催するとともに、必要に応じてWeb会議や施設見学会等を実施するなど、対話の手段の充実を行ってきております。なお、対話に際しては、機関投資家の希望や関心事項等を総合的に勘案し、経営陣幹部等を含め、合理的な範囲で対応いたします。

・決算説明会の情報はTDnet・当社ホームページで公開するほか、招集通知の記載内容を充実させるなど、広く株主への情報提供の充実に努めております。なお、これ以外にも、重要施策や重要な設備投資の意思決定等については、定例の社長会見や報道公開等を通してきめ細かく情報を開示するなど、マスメディアを通じてより多くのステークホルダーに十分な情報が広く行き届くよう努めております。

・株主との対話の内容は経営陣幹部に報告し、必要に応じて取締役会にフィードバックします。

・株主との対話において、インサイダー情報を伝達することはありません。なお、四半期ごとの決算発表日の１４日前からの期間は、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」とさせていただきます。

(2) 対話の実績
上記の方針に基づき、当社の事業内容や、ESGに関する具体的な取組み等をテーマに、対話の対象となる機関投資家の投資手法や対応者の担当分野を問わず、国内外の幅広い機関投資家との対話を実施し、当社経営陣やIR・SR担当が対応いたしました。
また、対話の内容は経営陣にフィードバックしているほか、個別面談や決算説明会等の実施後には機関投資家に対するアンケートを実施し、得られたフィードバックや機関投資家のニーズを分析の上、開示の拡充や説明会資料の内容検討に活かすなど、コーポレート・ガバナンスと今後の対話の一層の充実に努めることとしております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年6月23日

該当項目に関する説明

当社は、経営理念「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」にも示しているとおり、安全の確保を大前提とした上で、様々なステークホルダーを重視した経営を行っており、ご利用になるお客様へのサービスを不断に向上して沿線地域ひいては日本全体にも波及する経済・社会の発展に貢献するとともに、そこで得られた利益を更なるサービスの向上に振り向け、より一層のご利用増を図っていくという好循環を実現していきます。
当社が進める超電導リニアによる中央新幹線計画については、東京～名古屋～大阪の高速大量旅客輸送を担うという当社の設立以来の使命を将来にわたって果たし続けるために不可欠であり、それゆえ当社の経営基盤がより強化されるとともに、その高速性による時間短縮効果によって利便性を飛躍的に向上させ、日本の経済社会に大きな便益と発展の可能性をもたらすことで、株主をはじめとした全てのステークホルダーの利

益を長期にわたり確保することに繋がります。また、当社が健全経営と安定配当の堅持を優先することとしているのは、株主をはじめとした全てのステークホルダーの理解を得るとともに、そのような方々の利益を確保した上で中央新幹線計画を推進するためです。

現在、当社は、「収益の拡大」と定常的なコスト削減を目指す「業務改革」の2つの柱からなる「経営体力のさらなる強化」によって、利益とキャッシュフローを増やしていくことに地道に取り組んでいます。

当社の成長戦略の中心は、東海道新幹線に必要な投資を行い、収益力をさらに高めていくことにあると考えています。当社は、これまでの経営努力により高い収益率を達成することができていることから、現行の運賃・料金規制である総括原価方式による上限認可制の下では、運賃・料金の上限価格を改定することはできません。しかしながら、上限価格を超えない範囲での価格改定は国への届出のみで実施できることから、「コロナ禍」後においては、「エクスプレス予約」の割引縮小や、「ジャパン・レール・パス」の価格改定を実施し、運輸収入の早期回復に繋げてきました。

今後は、2026年3月のダイヤ改正で導入した一部時間帯において「のぞみ」を1時間に13本運転するダイヤを活用し、旺盛な需要をしっかりと取り込みます。これに加え当社は、高付加価値化、多様なニーズの取り込みなど、今までにない方向性で東海道新幹線をより進化させていきたいと考えています。具体的には、今年の10月に上級クラス座席のうち個室タイプのサービスを開始し、これを皮切りとして、2027年度中の半個室タイプの導入やグリーン車のサービス向上等、さらに高品質で多様な輸送サービスの導入に向けた準備を進めます。この他、推し旅や貸切車両パッケージなど、これまで行ってきた取組みをさらに充実させていきます。こうした取組みと並行して、「東海道新幹線が進化していく」というメッセージを継続的に発信することで、新幹線に対する新たな「期待」を醸成し、ご利用増に繋げていきたいと考えています。

また、新幹線自由席特急料金の届出化とともに、総括原価方式による上限認可制はインフレに柔軟に対応できないという課題があるため、インフレによるコスト増を柔軟・簡便に運賃等に反映できる制度の導入について、関係箇所に粘り強く働きかけていきます。このような取組みにより、企業としての持続的な成長を図るとともに企業価値を向上させ、株主への継続的な還元、従業員の処遇改善、取引先との長期安定的な関係構築等を実現していきます。

中央新幹線計画については、当社は、2025年10月29日に中央新幹線品川・名古屋間の総工事費の見通しが11.0兆円となったことを開示しましたが、参考として、工事の完遂に必要な資金の確保と健全経営の確認を行うため、開業時期を便宜上2035年と仮置きし、一定の前提をおいて営業キャッシュフローを算出したところ、毎年の営業キャッシュフローに加えて新規調達を約2.4兆円行えば、品川・名古屋間の建設に必要な資金を賄え、健全経営と安定配当を堅持できることを確認しています。

より長期的な視点では、30年後を見据えたときに予想される技術の進歩やさらなる人口減少等の社会の変化に対して、受け身になるのではなく、能動的に前に向かって進む方向性として、当社及びグループ会社の社員に向けた内容を中心としつつ、株主・投資家をはじめとした様々なステークホルダーも意識して「ありたい姿」を策定しています。今後も当社の使命を果たし続け、企業として持続的に成長することで、株主・投資家をはじめとした全てのステークホルダーの利益に繋げてまいります。

「ありたい姿」のエッセンスをまとめた資料：https://company.jr-central.co.jp/company/business/ideal_state.pdf

このような取組みを推進するにあたっては、安全を確保することが大前提となります。鉄道事業の経営における最優先事項は安全であり、短期的な利益を追求するのではなく、長期的な視点に立って継続的な設備投資や人材育成等を行うことが必須となります。その上で様々な施策を実施していくことにより、長期的に資本収益性を高め、企業価値最大化を図っていきたいと考えています。

中央新幹線計画についても、当社の経営を安定させ、将来にわたって株主をはじめとした全てのステークホルダーの利益を確保することに繋がるプロジェクトです。しかしながら、自己負担で中央新幹線を建設するためには内部留保を充実させる必要があることに加え、建設を進めても開業までの間は収益化しないため、ある一時点における資本効率性などの経営指標は、当社の経営判断にあたっては有用であるとは考えておりません。一方で、当社は、東海道新新幹線の収益力を更に高め、利益・キャッシュフローを創出していくとともに、成長戦略や中央新幹線計画の進捗に関するわかりやすい情報発信と、株主や投資者との丁寧な対話を行うことによって、当社の経営に対する信頼を更に高めていきます。また、中央新幹線の開業後は、東海道新幹線と一体的に運用することによって当社の収益力を更に高め、企業成長を実現していきます。

当社は中央新幹線開業後も見据えた長期的な視点で経営を行っており、このような当社の経営方針や取組みは、鉄道事業の特性や中央新幹線計画という当社特有の事情を踏まえ、長期的な視点から資本コストや株価を意識した経営につながるものと考えています。

なお、資本コストの状況については、的確に把握した上で取締役会において共有しています。2025年度末時点で資本資産評価モデル（ＣＡＰＭ）に則って算出した当社の株主資本コストは約7％となりますが、当社は、ある一時点における数値のみを重視するのではなく、長期的な視点に立って企業成長を実現する経営を行っていきます。

株主還元の方針としては、健全経営を堅持しながら、中央新幹線計画等の各種プロジェクトを着実に推進するための内部留保を確保し、配当については安定配当を継続することを基本方針としています。一方で、これまでの実績においては、「コロナ禍」までは着実に増配を繰り返していることに加え、「コロナ禍」で純損失を計上した期間においても一定の配当を継続するとともに、2025年度においては、前年度決算において運輸収入が「コロナ禍」前を上回る水準に回復したことや好調な第2四半期（中間期）決算の内容を踏まえ、約1100億円の自己株式を取得するなど、当社は株主還元の観点も重視してきました。

加えて、中央新幹線品川・名古屋間の総工事費の見通しを踏まえた試算においては、2026年度以降、名古屋開業までの運輸収入は一定としていますが、運輸収入及び利益の更なる増加を目指して成長戦略を推進することにより、実際の利益が試算上の各年度の利益水準を上回り資金に余裕ができた場合には、上振れ分の一部を株主還元の拡大に充当することも検討していく方針であり、2026年4月28日に開催した第493回取締役会においては、2025年度決算を踏まえ、200億円の自己株式の取得を決議しました。

今後も、健全経営を堅持しながら、中央新幹線計画等の各種プロジェクトを着実に推進するための内部留保を確保し、配当については安定配当を継続するという基本方針に変わりはありませんが、一方で、株主還元の観点も大切であると考えており、その時々の状況に応じて様々な選択肢を検討してまいります。

なお、当社の詳細な取組み内容や進捗状況等については、統合報告書や決算説明会資料等に掲載しております。

統合報告書：https://company.jr-central.co.jp/ir/library/annualreport/
決算説明会資料：https://company.jr-central.co.jp/ir/library/investor-meeting/

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	120,920,000	12.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	50,575,500	5.32
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	35,625,000	3.75
株式会社みずほ銀行	27,157,500	2.86
日本生命保険相互会社	23,000,000	2.42
農林中央金庫	16,750,000	1.76
JR東海社員持株会	15,484,000	1.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部)	15,474,316	1.63
株式会社三菱UFJ銀行	13,390,500	1.41
住友生命保険相互会社	12,876,300	1.35

支配株主(親会社を除く)の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

【大株主の状況】は、2026年9月30日現在の株主名簿に基づき記載しています。
(注)
1　上記のほか、当社は自己株式44,996,993株を保有しています。
2　2023年4月7日付で公衆の縦覧に供されている株券等の大量保有状況に関する変更報告書において、野村アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者2名が、2023年3月31日現在で9,140,525株を保有している旨が記載されていますが、当社として当中間会計期間末現在における当該法人の実質所有株式数の確認ができないため、上記では考慮していません。
3　2024年2月22日付で公衆の縦覧に供されている株券等の大量保有状況に関する変更報告書において、株式会社みずほ銀行及びその共同保有者1名が、2024年2月15日現在で51,881,400株を保有している旨が記載されていますが、当社として当中間会計期間末現在における当該法人の実質所有株式数の確認ができないため、上記では考慮していません。
4　2024年7月29日付で公衆の縦覧に供されている株券等の大量保有状況に関する変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者2名が、2024年7月22日現在で76,963,600株を保有している旨が記載されていますが、当社として当中間会計期間末現在における当該法人の実質所有株式数の確認ができないため、上記では考慮していません。
5　2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている株券等の大量保有状況に関する変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者2名が、2025年9月15日現在で54,142,600株を保有している旨が記載されていますが、当社として当中間会計期間末現在における当該法人の実質所有株式数の確認ができないため、上記では考慮していません。
6　2026年2月3日付で公衆の縦覧に供されている株券等の大量保有状況に関する変更報告書において、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ及びその共同保有者8名が、2026年1月30日現在で66,479,581株を保有している旨が記載されていますが、当社として当中間会計期間末現在における当該法人の実質所有株式数の確認ができないため、上記では考慮していません。
7　当社は2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割していますが、上記2の変更報告書の保有株式数は株式分割前の株式数で記載しています。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア
決算期	3 月
業種	陸運業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

①グループ経営に関する考え方及び方針

当社は、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、事業を運営しております。関連事業においては、鉄道事業と相乗効果を期待できる事業分野を中心に、グループ会社とともに事業の拡大を推進し、経営基盤の強化を図っております。上記方針を踏まえ、当社は、上場子会社1社(日本車輌製造株式会社)を有しておりますが、当該子会社の経営の自主・自立性を尊重するとともに、互いに連携することでグループ全体の総合的な技術力を高め、相互補完の関係を構築し、企業価値の持続的拡大を図る方針であり、この方針については当該子会社と共有しております。

②当該考え方及び方針を踏まえた上場子会社を有する意義

当社は、2008年10月に、当該子会社の発行済株式総数の過半数を取得しました。これは、鉄道車両等の具体的な設計・製造の局面における高い技術力を有する当該子会社と資本及び業務両面で提携することにより、当社はグループ全体の総合的な技術力を高めるとともに、当該子会社は当社との技術・人材交流等を通じ経営基盤を強化するという相互補完の関係を構築することで、両社の企業価値の持続的拡大を図ることとしたものです。

こうした目的は、共同研究開発・設計などの技術交流の深度化や、人材交流等により効果としてあらわれており、新幹線及び在来線車両の開発、超電導リニア車両の開発においてその成果を十分に発揮しております。

なお、当該子会社の事業運営に係る独立性を確保する観点や、適切な情報開示及び市場規律の下での企業経営が顧客との取引の維持・拡大に資することを踏まえ、当該子会社の上場を維持することが望ましいと考えております。

③上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当該子会社は、複数の社外取締役を配置し、外部的な視点から取締役の業務執行に対する監督機能を果たすことにより、ガバナンス体制の実効性を確保しております。

役員の指名プロセスについては、当該子会社は、取締役及び監査役の指名等の決定における内容の適切性及び決定プロセスの客観性・合理性を確保するため、独立社外取締役と代表取締役社長を構成員とする指名・報酬委員会を設置し、取締役会での決議に先立ち、審議を行っております。

取引については、当社と当該子会社の間には、鉄道車両を中心とする購入取引がありますが、複数のメーカーとの取引を通じて市場価格が形成されており、購入価格その他の取引条件については、市場価格及び過去の取引実績等を勘案して、一般取引条件と同様に決定しております。さらに、当該子会社においては、取締役会の下に、全独立社外取締役を含む、支配株主からの独立性を有する取締役を構成員とする「親会社等との重要な取引等に関する特別委員会」を設置し、取締役会での決議に先立ち、審議を行うことで、少数株主の利益を阻害していないことを確認しております。

上記のように、当該子会社は当社以外の株主に不利益を及ぼさないよう実効性のあるガバナンス体制を構築しており、当社としては、当該子会社の経営陣の判断を最大限尊重することで、当該子会社及び当社以外の株主その他当該子会社におけるステークホルダーの利益が、不当に損なわれることはないものと考えております。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	11 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
大島 卓	他の会社の出身者								○			
永野 毅	他の会社の出身者								△			
木場 弘子	その他											
ジョセフ・シュメルザイス	他の会社の出身者											
井伊 雅子	その他											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
大島 卓	○	大島卓氏は、現在、ＮＧＫ株式会社代表取締役会長を務めており、当社と同社との間には、電車線用の碍子に関する取引等がありますが、直前3事業年度における取引の規模は、当社および同社の年間連結売上高の1％未満であり、同氏の社外取締役としての独立性は十分に確保されています。	ＮＧＫ株式会社代表取締役社長等の要職を歴任するなど、会社経営に関する豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外取締役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び人事報酬委員会において意見を述べているほか、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
永野 毅	○	永野毅氏は、2025年6月まで東京海上ホールディングス株式会社取締役会長を務めておりました。当社と同社グループとの間には、保険契約に関する取引等がありますが、直前3事業年度における取引の規模は、当社および同社グループの年間連結売上高の1％未満であり、同氏の社外取締役としての独立性は十分に確保されています。	東京海上ホールディングス株式会社取締役社長等の要職を歴任するなど、会社経営に関する豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外取締役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び人事報酬委員会において意見を述べているほか、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
木場 弘子	○	―――	フリーキャスター、大学教員、交通政策審議会委員等の公職を歴任するなど、豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社の社外取締役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び人事報酬委員会において意見を述べているほか、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
ジョセフ･シュメルザイス	○	―――	駐日米国大使館首席補佐官および民間企業の要職を歴任するなど、豊富な経験と幅広い識見を有しており、当社の社外取締役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会において意見を述べているほか、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
井伊 雅子	○	―――	一橋大学国際･公共政策大学院教授、日本放送協会経営委員等の公職を歴任するなど、豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外取締役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会のほか、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を述べることが期待されるため、独立役員に指定しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	人事報酬委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	人事報酬委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

―――

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

定期的又は必要の都度、情報交換を行うことにより相互に連携を図っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	4 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
石井　昌平	その他													
渡邊　国佳	その他													
林　眞琴	弁護士													
木下　潮音	弁護士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
石井　昌平	○	―――	国土交通省総合政策局次長、海上保安庁長官等の要職を歴任するなど、運輸行政等に関する豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外監査役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び監査役会の場に限らず、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
渡邊　国佳	○	―――	警察庁長官官房総括審議官、警察庁刑事局長等の要職を歴任するなど、警察行政等に関する豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外監査役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び監査役会の場に限らず、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
林　眞琴	○	―――	東京高等検察庁検事長、検事総長等の要職を歴任するなど、豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外監査役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び監査役会の場に限らず、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。
木下　潮音	○	―――	第一東京弁護士会副会長および東京科学大学副理事等の要職を歴任するなど、豊富な経験と高い識見を有しており、当社の社外監査役に適任であると判断したためです。 また、独立した立場から、取締役会及び監査役会の場に限らず、有益な助言を行っており、今後も同様の役割が期待されるため、独立役員に指定しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数	9 名

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役及び社外監査役全員を、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員として、上場証券取引所に対し届け出ています。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	その他

該当項目に関する補足説明

取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬と、毎年6月に支給する賞与から構成しております。このうち、賞与の水準は、経常利益をはじめとする経営成績を中心に、株主還元等を考慮して決定しており、賞与の個人別の具体的な金額は、役位による責任の重さ、安全確保に対する実績、各人の課題に対する成果等を勘案して決定しております。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

―――

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬と、毎年6月に支給する賞与から構成しています。基本報酬は役位、経験年数等を総合的に勘案し、賞与の水準は、経常利益をはじめとする経営成績を中心に、株主還元等を考慮して決定しています。また、賞与の個人別の具体的な金額は、役位による責任の重さ、安全確保に対する実績、各人の課題に対する成果等を勘案して決定しており、基本報酬と賞与の割合は3:1を目安としています。また、社外取締役の報酬等は、定額の基本報酬のみとしています。

取締役会において、これら取締役の報酬等の決定方針について決議するとともに、個人別の報酬等の具体的な金額の決定は、各人の課題に対する成果等の実績を把握している代表取締役社長の丹羽俊介へ一任することを決議しています。

なお、役員の報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会を設置しており、人事及び報酬等に関わる取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、審議を行っています。取締役会における報酬等の決定方針に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役には、業務遂行に必要な情報提供を随時行っています。

具体的には、取締役会での審議に資するよう、事前に議案概要の説明を行っています。また、当社の事業内容についての理解を深めるために、業務研究発表会など各種発表会への参加や現業機関等への視察を行っています。

その他、取締役会の実効性向上の取組みの一環として、社外取締役と経営陣の間で経営全般の課題等に関する意見交換会を実施しています。

なお、社外監査役を含む監査役の職務執行を補助する者として、当社の社員から5名程度の専任の監査役スタッフを置いています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
松本 正之	参与	当社業務に関する助言 各種団体や財界等での活動	非常勤 報酬無	2010/03/31	1年毎に更新
山田 佳臣	特別顧問	当社業務に関する助言 各種団体や財界等での活動	非常勤 報酬有	2014/03/31	1年毎に更新
柘植　康英	相談役	当社業務に関する助言 各種団体や財界等での活動	非常勤 報酬有	2018/03/31	1年毎に更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	3名

その他の事項

当社の代表取締役社長経験者はこれまでの豊富な経験や幅広い人脈を活かし、当社業務に関する助言を行うほか、様々な公的な役職や団体等における活動を行ってきております。こうした活動は、当社の社会貢献活動として有意義なものと考えております。なお、上記の代表取締役社長経験者は、いずれも取締役には就任しておらず、取締役会における意思決定にも関与しておりません。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

取締役会は、原則として月1回以上開催し、法定事項はもとより、経営上重要な事項について、施策の趣旨や進捗状況等を丁寧に説明し十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督しています。また、経営に関する重要な事項を審議する機関として、代表取締役社長が議長を務め、全ての常勤の取締役及び監査役並びに一部の執行役員を構成員とする経営会議を設置し、取締役会に先立って、より幅広く経営に関する事項を審議することで、その後に開催される取締役会における審議の充実を図っています。取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議には監査役に出席を求め、審議過程から経営施策の適法性の確保に努めています。加えて、取締役会では、毎年度、各取締役及び監査役による自己評価から取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会の機能の更なる充実に資する取組みを行っています。また、当社は、子会社等に対して必要な管理、指導を行うことで、適正な業務運営の確保に努めています。

なお、当社は2003年5月に執行役員制度を導入していますが、当社を取り巻く経営環境の変化に適時・適切に対応するため、2012年6月から、より一層の取締役会における意思決定の迅速化及び審議の充実並びに取締役と業務執行を担う執行役員との役割分担のさらなる明確化を目的とした役員体制としています。

監査役は、取締役会、経営会議等の重要な会議に出席するほか、監査役会で策定した計画に基づき、本社部門、鉄道事業本部、支社、現業機関、子会社等の監査や、会計監査人の職務執行状況の聴取及び監査上の主要な検討事項（ＫＡＭ）の協議、取締役、執行役員及び使用人等との意見交換等を通じて、その業務執行状況について検証しています。特に、安全については、鉄道安全推進委員会等に出席し、鉄道運転事故や労働災害等の発生状況、原因究明、再発防止策等に関する議論の内容を確認するほか、それらが現業機関及び子会社等まで展開され、安全対策が確立・推進されていることを往査・聴取等により確認するなど、厳正に監査を行っております。加えて、監査役・監査役会の活動に実効性があることを、各監査役の自己評価により確認しております。なお、監査役の職務執行を補助する者として、当社の社員から5名程度の専任の監査役スタッフを置くなど、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

内部監査は、監査部において、業務運営の準拠性、効率性及び有効性の観点から、当社及び主要な子会社等の業務全般を対象として、業務資料や契約書等の書類の確認、作業実態の確認、関係者へのインタビューなどの手法により監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。加えて、安全対策部において、運転事故及び労働災害を防止するため、安全監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。

会計監査は、会計監査人として選任している有限責任監査法人トーマツから、一般に公正妥当と認められる監査の基準に基づく適正な監査を受けています（継続監査期間　1987年4月以降）。なお、業務を執行した公認会計士は、同監査法人に所属する水上圭祐、後藤泰彦及び堀場喬志であり、その監査業務に係る補助者は24名（公認会計士12名、その他12名）です。

取締役候補者については、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、当社の取締役として最も適任と認められる者を、取締役会の決議を経て適正に選定し、株主総会にお諮りしております。また、監査役候補者については、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、当社の監査役として最も適任と認められる者を、監査役会の同意を得た上で、取締役会の決議を経て適正に選定し、株主総会にお諮りしております。

取締役の報酬等については、株主総会で承認された報酬等の限度額の範囲内において、取締役会の決議を経て、代表取締役社長が決定しています。

なお、役員の人事、報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会を設置しており、人事及び報酬等に関わる取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、審議を行っています。

取締役会における人事、報酬等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

社外取締役からは、社外における様々な経験やその高い識見に基づき、取締役会の場に限らず、人事報酬委員会や取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を受けています。

当社は、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役及び社外監査役との間に、会社法第423条第1項の責任を法令が規定する額に限定する契約を締結しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社においては、事業内容、規模等を総合的に勘案し、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日のおおむね3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	第39回定時株主総会開催日 2026年6月23日（火曜日）
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用による議決権行使を可能としています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知及び参考書類の英訳版を作成し、当社のホームページ等に掲載しています。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	原則、四半期ごとに決算説明会を開催し、決算内容や経営戦略について具体的に説明しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	原則、年に1～2回程度、北米、欧州等における海外機関投資家訪問を実施しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社への理解をより深めていただけるよう、「企業情報」、「株主・投資家情報（IR）」のページを設け、下記の資料を開示しているほか、最新のニュースリリースや月次ご利用状況などを掲載しています。 1. 統合報告書・ファクトシート 2. 有価証券報告書等 3. 決算情報（決算短信、補足説明資料、決算説明会配布資料など） 4. 輸送状況（旅客輸送人キロ、旅客運輸収入など） 5. 財務状況（収益及び利益の推移、長期債務の推移など）	
IRに関する部署（担当者）の設置	総合企画本部経営管理部	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社ではこれまで、地球環境保全を経営上の重要なテーマとして、省エネルギー車両や設備を積極的に導入することで、他の輸送機関に比べてエネルギー効率が高く、環境負荷が少ないという鉄道の環境優位性を不断に高めてきました。これに留まらず、2050年カーボンニュートラルの実現に向けてより一層のCO2排出削減にも取り組んでおり、当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO2排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO2排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減することを目指しています。当社が排出するCO2 130万t（2025年度）のうち、約５％を占める「燃料の使用に伴う直接排出」の削減に向けて、環境負荷を低減するハイブリッド方式の車両を投入するとともに、模擬走行試験を通じて、水素動力車両（燃料電池車、水素エンジン車）に関する開発を進め、蓄電池車及びカーボンニュートラル燃料についての調査研究にも取り組んでいます。また、残りの約95％を占める「電気の使用に伴う間接排出」の削減に向けて、国内の電源部門全体の脱炭素化の動きに加え、省エネルギー車両であるＮ７００Ｓの投入を進めるとともに、省エネルギー運転に資する技術開発を進め、防音壁へのペロブスカイト太陽電池の適用を検討するなど、再生可能エネルギーの活用にも取り組んでいます。また、「エクスプレス予約」法人会員に対する、東海道・山陽・九州新幹線におけるCO2排出量実質ゼロ化サービス「GreenEX」の導入企業を拡大します。加えて、TCFDの提言を踏まえた気候変動に関するリスク及び機会の分析を、長期にわたる安定的な事業運営に活かすとともに、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。 また、総合企画本部経営管理部に設置したサステナビリティ企画室が中心となって関係部署及びグループ会社と連携し、地球環境をはじめとしたサステナビリティ関連のリスク及び機会を識別・評価の上、対応方針を策定することで企業価値をさらに高めていきます。

その他	当社では、多様な人材を雇用し、その能力を最大限に引き出してサステナブルな企業成長につなげることは、経営上極めて重要なことであると考えており、これを踏まえ、採用においては、性別・国籍等を区別することなく選考を行っております。 女性については、女性の深夜労働が原則として禁止されていた労働基準法が1997年に改定されたことを受け、本格的に女性社員の採用を開始しました。その後、男女の区別なく適性や能力を適切に評価し、その評価に相応しい職への登用を進めてきた結果、2025年度末時点における女性社員数は2,504名（うち191名が管理職社員）となっています。2021年6月には当社で初めて女性が執行役員に、2022年6月には初めて女性が取締役、2024年6月には監査役に就任したほか、部長・課長等、多方面で女性が活躍しています。 また、これまで以上に女性の活躍を推進するため、2020年度より人事部長直轄の女性活躍推進プロジェクトチームを設けました。人材の質を高めるためには、男女を問わず全ての社員が働きがいを持って十分に能力を発揮できる会社にしていくことが必要であり、特に当社が鉄道会社として多様なお客様に喜ばれるサービスを提供していくためには、性別にかかわらず、多様な社員がアイデアを出し合い、いかんなく能力を発揮することが重要と考えています。そのような考えのもと議論を重ね、「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」及び「次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画」を定めています。「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」では、2026～2030年度を計画期間として女性の採用率（25%以上）、女性の管理者（課長クラス以上及び係長・助役クラス以上の職にある者）数の拡大（2025年度末比1.5倍以上）等の数値目標を示しており、2024年度からは女性活躍推進担当役員を配置し、その目標達成と制度・環境の整備、風土の醸成に向けて取り組んでおります。数値目標や目標に基づく人材育成に関する取組み等の内容については以下をご参照ください。 ・女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画 https://company.jr-central.co.jp/others/action_plan/_pdf/woman.pdf ・次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画 https://company.jr-central.co.jp/others/action_plan/_pdf/nurturing.pdf 加えて、当社は、社員が意欲と働きがいを持って長きにわたり活躍できる環境を整え、就労環境の充実に取り組んでおり、多くの制度が法律の定めを上回る水準となっています。例えば、産前休業、育児休業、介護休業を法定の期間よりも長く取得することができるほか、2024年4月からは育児休職期間を昇格試験の受験資格において出勤したものとして取り扱う制度などを導入しています。また、仕事と育児等のライフイベントの両立を支援するため、非現業と一部の現業機関の社員を対象としたフレックスタイム制や在宅勤務、現業機関等において小学生以下の子を養育する社員が月に複数日の無給休暇を取得できる「短日勤務制度」等、より柔軟に働くことができる勤務制度を整備しているほか、2025年7月からは、子育て世代・介護世代の支援として、「子ども手当の増額」や「介護のための短日数勤務制度の新設」といった制度を整え、社員がより一層やりがいを持ちつつ安心して長く働ける環境を整備しました。さらに、企業主導型保育園の利用斡旋やベビーシッター等を利用した時に給付する子育て支援補助金等、各種の福利厚生制度を導入しており、実際に数多くの社員がこれらの制度を活用しています。加えて、育児や介護等を理由に退職した場合において、一定の条件を満たした時に再雇用を行う制度や、勤務地域限定の社員が希望した場合には地域を跨いで異動ができるエリア・チェンジ制度等も整えており、ライフステージに応じて、社員が能力を発揮できるような環境づくりを進めています。今後も、男女を問わず全ての社員が意欲や働きがいを持って長きにわたり活躍できるよう各種制度の充実に積極的に取り組みます。なお、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画（2023年4月～）においては、「男女ともに、子が生まれた社員が育児休職又は育児を目的とした休暇をその取得可能期間において100％取得」することを目標としております。このような取組みの結果、2024年1月には、子育て支援に積極的に取り組む企業を国が認定する「プラチナくるみん」を取得しています。 これまでの女性活躍推進の取り組みをさらに着実に進めるとともに、障がいのある社員など、多様な人材がその能力を最大限に発揮し活躍できる環境の実現に向けて、2026年6月、人事部内に役員をトップとした『ダイバーシティ推進室』を新設しました。また、2026年7月、当社のダイバーシティ推進に関する考え方と、社員等がとるべき行動を示す『ダイバーシティ推進指針』を制定し、多様な属性や背景、価値観を尊重し、それぞれの強みを活かして価値創出につなげる方針を明確にしています。 こうした多様性の確保を含む当社の人材への取組みの詳細は、統合報告書に記載しておりますので、以下URLをご参照ください。 統合報告書：https://company.jr-central.co.jp/ir/library/annualreport/ なお、当社は、国籍等を区別することなく、将来の事業を支えていくために必要な能力・適性を有する人材の確保に努めてきております。したがって、外国人に特化した管理職への登用に関する施策・目標設定を行う状況にはないと認識しております。 また、鉄道技術の多くは、経験の積み重ねによって高いレベルが築き上げられるものであり、一括して採用した新入社員に対し、まとまった期間、教育を行い、専門分野を担う人材に育てていくことが望ましいため、今後も新卒採用を基本として必要な要員を確保していく考えでありますが、中央新幹線の建設において工事計画、設計・施工管理指導、用地協議など、即戦力として期待できる人材や、非現業部門の更なる強化に向けて多様な価値観・経験をもつ人材を確保するため、2022年度より中途採用（キャリア採用）を実施しており、管理職社員にも登用しています。加えて、2025年度より、少子化の進展に伴う採用市場の変化に備えるため、プロフェッショナル職において募集にあたり前職・経験を不問とするキャリア採用を開始しています。現時点では中途採用者の管理職への登用に関する施策・目標設定を行う状況にはないと認識しておりますが、引き続き、当社を取り巻く経営環境の

	変化に伴い、各種施策等により必要が生じた場合には、その時の状況に応じて検討してまいります。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

○次のとおり、内部統制の基本方針を取締役会において決定しています。

1．取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役会は、法定事項及び経営上重要な事項について十分に審議し、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督する。

内部監査部門は、取締役、執行役員及び社員による業務執行が法令、定款及び社内規程に適合して行われているかについて、内部監査を行う。

嘱託弁護士等の外部の専門家から、必要に応じてアドバイスを受ける体制を整え、業務運営の適法性の確保に努める。

当社及び子会社等の業務運営に関して法令等に違反する行為を発見した場合に通報することができる内部通報制度を整備する。

反社会的勢力との関係遮断のため、不当要求には一切応じず、対応統括部署を定め、外部の専門機関と緊密な連携関係を構築するなど、必要な体制を整える。

2．取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

社内規程により、保存する必要のある文書を定め、対象となる文書について、適切に保存及び管理を行う。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制

各部門の所管事項に関する意思決定については、その重要度に応じて上位の職位による承認、会議への付議など、定められた手続により適切に行う。

また、鉄道運転事故防止に関して、鉄道安全推進委員会での審議を通じて、効果的な対策を強力に推進する。

4．取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

社内規程により、各部門の分掌事項と職務権限を明確に定めるとともに、その課題と業務量に応じて適切な要員配置を行い、効率的な業務体制を整える。

5．当社及び子会社等から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

子会社等の取締役会は、法定事項及び経営上重要な事項について十分に審議し、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督する。

子会社等における意思決定については、その重要度に応じて権限者による承認、会議への付議など、定められた手続により適切に行う。

子会社等では、社内規程により、各部門の分掌事項と職務権限を明確に定め、効率的な業務体制を整える。

当社は社内規程に基づき、子会社等と一定の重要事項について協議・報告を行う旨の協定を締結の上、必要な管理、指導を行う。

当社の内部監査部門は、主要な子会社等の取締役、執行役員及び社員による業務執行が法令、定款及び社内規程に適合して行われているかについて、監査を行う。

子会社等は、反社会的勢力との関係遮断のため、不当要求には一切応じず、対応統括部署を定め、当社や外部の専門機関と緊密な連携関係を構築するなど、必要な体制を整える。

6．監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、その使用人の取締役からの独立性に関する事項及びその使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務執行を補助する者として、当社の社員から専任の監査役スタッフを置く。

監査役スタッフの人事について、人事部門は、事前に監査役の意見を聞く。

7．取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

取締役、執行役員及び社員は、当社または当社及びその子会社等から成る企業集団に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合及び当社またはその子会社等において法令・定款に違反する重大な事実を発見した場合は、社内規程に従って、遅滞なく監査役または監査役会に報告を行う。

また、取締役、執行役員及び社員は、監査役または監査役会の求めに応じ、その職務の執行に関する事項について報告を行う。

上記の報告を行った取締役、執行役員及び社員は、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない。

8．子会社等の取締役、監査役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

子会社等の取締役、執行役員及び社員は、当該子会社等に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合及び法令・定款に違反する重大な事実を発見した場合は、当該子会社等の社内規程に従って、遅滞なく当該子会社等の監査役に報告を行う。当該子会社等の監査役は、上記の事実について報告を受領した場合及び上記の事実を発見した場合は、当社の監査役に報告を行う。

上記の報告を行った子会社等の取締役、監査役、執行役員及び社員は、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない。

9．その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

取締役会への出席のほか、経営会議等の重要な会議に監査役の出席を求め、経営施策の審議過程からその適法性の確保に努める。

内部監査部門は、監査役及び会計監査人との連携を深め、監査役監査の充実を図る。

監査役の職務の執行について生ずる費用の支出等については、社内規程に従って適切に処理する。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、反社会的勢力からの不当な要求に対しては一切応じていません。また、対応統括部署を定め、外部の専門機関と緊密な連携関係を構築し、必要な情報の収集や管理を行うとともに、対応マニュアルの整備及び各種研修を実施するなど、平素より反社会的勢力排除のための体制整備を行っています。

Vその他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

○適時開示体制の概要

当社は、証券取引所が定める諸規則に基づき、会社情報の適時適切な開示に努めています。
また、金融商品取引法第166 条に定める内部者取引の防止にあたり、社内規程（「内部者取引防止規程」）を制定し、以下の体制により会社情報の厳正な把握・管理に努めています。

1．情報取扱責任者の設置
総合企画本部長を「情報取扱責任者」とし、金融商品取引法第166 条に定める業務等に関する重要事実（以下「重要事実」と表記します。）の集約及び管理を行っています。
2．担当部署の明確化
重要事実を区分化し、それぞれについて担当部署を定め、重要事実に該当する事実が生じるおそれがある場合又は生じた場合は、担当部署から遅滞なく情報取扱責任者に報告することとしています。
3．適時適切な情報開示
重要事実及び証券取引所が定める適時開示事項については、適切な業務執行体制の下、TDnetの利用及びプレスリリースにより、適時適切な開示を実施しています。