

企業名：東日本旅客鉄道株式会社

レポート名：JR 東日本グループ統合レポート 2021

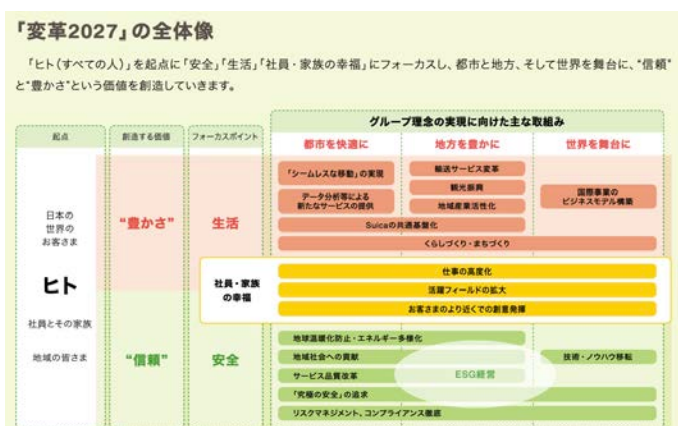
1. この会社が目指す姿が理解できるか

事業を鉄道起点から”ヒト”起点に移行する段階にあるということが明確に強調されている。

統合報告書では、2~3 ページを見開きで「"ヒト"を起点とした価値・サービスの創造へ」と題した内容に充てている。このページでは、同社の歴史を年表と画像で振り返りつつ、従来が「鉄道の再生・復権」のピリオドであったのに対して、これからは「新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組む」としている。この"ヒト"起点への転換はレポートで繰り返されており、それを2 ページ目見開きで言及することからも、同社にとってのこの目標の優先順位の高さがうかがえる。

統合レポートによれば、ライフスタイルの変化や人口減少、インターネットの発展と普及を受けて、同社は2018年に「変革2027」と題する経営ビジョンを発表した。ここで提示されたのが、鉄道を中心としたインフラの提供からヒトが生活する「豊かさ」の提供へのシフトであった。しかし、新型コロナウイルスのパンデミックを受け、ライフスタイルの変化が予想よりも早く到来したため、このビジョンを急速に進める必要に迫られたとしている。また、短期的には、現在のコロナ禍の鉄道需要低下を受けたコストダウンや効率化を図りつつ、将来を見据えた積極的に投資を続けるとしている。

将来像についての具体的な内容は下の図の引用にとどめる。結論として、同社は現実を踏まえた将来のライフスタイルをイメージし、それに基づく具体的な経営ビジョンを策定していたため、コロナ禍においても対応することができた。説得性の高い将来像とそのためロードマップが具体的に示されていることができる。



2. この会社の競争優位性が理解できるか

現在の「強み」については、4~5 ページに具体的な数値を使って説明されており、6~7 ページではその強みが中長期的な経営ビジョンの中でどう生かされるのかに言及されて

いる。この中で提示されるのが 3 つの部門のそれぞれの強みと、さらにそれらが相乗的に影響することで新たな価値が創造できるという強みである。具体的には、広域に展開し高い安全性を有する輸送サービス、人が集う場であり「くらしづくり」の基盤となるエキナカやショッピングセンター、ホテルなどの生活サービス、そして、決済インフラとして拡大した Suica をはじめとした IT・Suica サービスをあげている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上述の優位性とされるものが同業他社と比較した際にどの程度優位にはたらくかについては不透明であると感じた。

運輸サービスについて、競争優位の持続性の観点ではほとんど触れられていない。たしかに、同社は輸送キロでは国内の 26.6%を有し、国内の輸送人員の 25.9%を占める¹など広範な旅客ネットワークと莫大な利用者を抱えている。しかし、地域の過疎化や旅客機の低価格化や高速道路の建設によるバスの多様化などにより、長距離輸送や地方路線は厳しい状況であることが推測され、地方在来線の輸送収入は減少傾向が続いている²。「鉄道の復権」から「"ヒト"」重視の移行期であるとしているが、鉄道事業や輸送サービスにおける優位性の持続の点では限界を感じている可能性が高い。そうした状況下で、**地方路線の赤字など、輸送サービスは同社の「弱み」にもなりうる**と感じた。**輸送サービスを「強み」として紹介するのであれば、詳細な説明が欲しい**と思う。

IT サービスについては、業務の効率化や観光情報の発信、利用者の情報収集、鉄道の安全のためなどに活用するとしている。また、JR 東日本スタートアップ株式会社を設立するなど、積極的な投資を行うとしており、今後、同社の強みとして IT サービスが強く打ち出される可能性は高い。一方で、IT サービス自体も、通勤や旅行を便利にするものや鉄道の安全性を高めたり、業務を効率化したりという鉄道の補助的な役割であり、オンライン上でのユーザーエクスペリエンスに焦点を当てたものは JRE MALL を活用した地方の名産品のオンライン販売ぐらいであった。コロナ禍を経てテレワークやネットショッピングの普及など**”リアル”な活動が減るなかで、こうした IT サービスがどの程度時代の変化に適応できるのかは注意が必要である**といえる。

最後に、運輸・生活・IT という 3 つの強みのシナジーを生かして、「ヒト」の生活の豊かさを追求するとしているが、こうした取り組みの基盤は駅である。その点で、他の鉄道会社に対しては地域的な優位がある一方で、駅や地域に人々が集う魅力がなければこの優位は機能しない。鉄道会社は地域の魅力を創出・維持する必要がある、継続的な投資が

¹ グループ統合レポート 2021, p.100, 会社データより

² ファクトシート (2021 年 7 月作成) 「4 鉄道運輸収入と鉄道輸送量」より

https://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/pdf/factsheet_02.pdf (最終閲覧日: 2022/07/20)

必要であるという点ではコストのかかる優位性であるといえる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

従業員の育成については、ESG 経営の項目の一つである「社会」の章で「社員とのかかわり」という節の前半2ページを割いて説明されている。紹介されているのは、安全のための技術の継承、応募型セミナーで社員の意欲に応える、社員自ら課題解決や業務改善を行いやすい環境整備と情報発信、DX（デジタルトランスフォーメーション）人材育成のためのデジタルリテラシーの向上、ジョブローテーションの更新、グループ一体での人材育成である。

社員の主体性に応えるということだと思うが、こうしたセミナーの参加率や社員主導のプロジェクトの具体的事例、新しいジョブローテーションが具体的にどのようなものなのかなど、具体的に語られていない。人的資本の価値向上の方策がどれほどの従業員に対して解放されているのかは不透明である。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

ライフスタイルの変化を見越してグループの経営ビジョンを策定し、事業変革を続けてきたことは評価できると感じた。実際に、コロナ禍を経て日常生活のオンライン化は急速に進んだが、経営ビジョンにおける予測的中した形になった。しかし、なお同社の事業がリアルな人々の活動の場の提供であることには変わりがない。オンライン化を見据えた時に、そもそもリアルに人々が交流することが減っているという事実をたいして有効な策を打ち出せているのかは不透明である。

また、鉄道事業を今後どうするのかについての言及はするべきであった。同社が「旅客鉄道会社」であり、「新しい価値」の創造にあたっては、駅などの鉄道ならではの空間を活用するため、鉄道事業それ自体をどう維持するのかが表明されなければこれらの発展的な施策も不安定である。地方路線の維持や航空機・バスとの競合にさらされるなかでどう強みを維持・発揮していくのかは依然として事業の根幹の重要な問いである。

人的資本の育成についても重視するのであれば説明が足りていないように感じた。積極的に人的資本力の向上を維持するのであれば例えばどれぐらいの人が社内セミナーに参加しているのかなど、利用されていることを示す必要があると感じた。