

企業名：東海旅客鉄道株式会社

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

東海旅客鉄道（以下、JR 東海）は、統合報告書において「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念を掲げている。「日本の大動脈」は東京-名古屋-大阪を結ぶ高速大量旅客輸送を指す。

JR 東海が目指しているのは、この経営理念の通り、東京-名古屋-大阪間の高速大量輸送を今後とも担っていくとともに、そのサービスを多面的に充実させていくことだと考えられる。それは具体的には、東海道新幹線の安全性やサービスのさらなる向上を目指す姿勢や、超電導リニアを採用した東京-名古屋-大阪間の中央新幹線の設置プロジェクトなどに取り組んでいることからはっきりと読み取れる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書から、JR 東海の競争優位性は、安全性、正確性、環境への配慮にあると理解できる。

まず安全性についてだが、JR 東海は安全性向上のために莫大な額を投資しており、業務体制や仕組みづくり、あるいは綱領の設定など、様々な形で安全性を確保する施策を実行している。そうした各種施策について、統合報告書では詳細に記述されており、JR 東海がいかに安全性に力を入れているかがよく分かる。

次に正確性についてだが、東海道新幹線は、運転本数が 1 日あたり 342 本、乗客が 174 千万人であるにもかかわらず、平均遅延時分が 0.5 分と、大変正確であることが分かる。これは天候などに左右される航空輸送と比べて大きな優位性を持っていると言え、東海道新幹線がなくなれば乗客はほぼ確実に時間内に目的地に到着できる輸送手段を失うことになる。実際、東京-名古屋間では 100%、東京-大阪間では 86%の人が飛行機ではなく東海道新幹線を利用している。

最後の環境への配慮については、そもそも鉄道という輸送手段が他の輸送手段に比べてエネルギー効率が低いということに加えて、JR 東海が省エネ型車両の導入や地上設備の省エネ化に積極的に取り組んでいることが読み取れる。

こうした競争優位性は、技術への投資だけでなく人的資本によっても支えられていることが統合報告書から読み取れる。例えば、技量向上訓練や異常時対応訓練、その他の研修などを行うことで安全性向上を図っている。

統合報告書では、技術開発にもページが割かれているが、そうした技術開発が JR 東海の競争優位性（例えば安全性）にどう貢献しているか、といったことについてはあまり読み取

ることができなかった（様々な技術が例えば安全性向上にどのように活かされているかについては、各所で言及があるが、それが既存技術の導入によるものか、技術開発によるものかが判断できなかった）。

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

統合報告書において人的資本育成への注力が随所で述べられていることから、安全性と正確性は、JR 東海がこれまで行ってきた投資や、育成してきた人的資本によって支えられていると理解できる。そして、人的資本はすぐに育成することができない以上、新規参入他社が JR 東海と同水準の安全性と正確性を即座に提供できるようになることはないので、JR 東海のこうした優位性は今後も持続していくと考えられる。

環境への配慮については、鉄道という輸送手段自体の特性が競争優位性をもたらしている部分が大きい以上、今後も持続していくと考えられる。また、知的財産の適切な管理を謳っていることから、JR 東海がこれまで開発してきた、環境に配慮した技術も他社は簡単に真似できないと考えられるので、環境面での優位性は今後しばらく持続するだろう。

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

社員相互のチームワーク・信頼関係の重要性から、長期雇用を前提としていると書かれていることから、社員も企業も、（特に）企業特種的な人的資本の開発・育成にコミットできる環境であるということが読み取れる。実際、OJT が人的資本開発の中心を担っており、また他の各種研修制度なども企業特種的な人的資本の育成を重視したものが多いと見える。何より JR 東海自身が、安全性や正確性における人的資本の重要性をきちんと認識しており、人的資本の向上への支援に力を入れているため、人的資本の価値向上は達成できると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

JR 東海が安全性に力を入れていることは読み取れたが、では他社（他地域の JR や、航空会社など）と比べて、（安全性や、安全性向上のための投資額に）どれくらい差があるのかを示した方が、より分かりやすくなるのではないかと思った。

また安全性や正確性について、企業としてどのような投資を行ってきたか、研修・訓練を行っているかは理解できたが、現場で蓄積されてきたノウハウなどからのフィードバックもまたあるのではないかと予想される。そうした現場における蓄積は、企業の重要な見えざる資産であり、そうした点についても言及があれば、JR 東海の競争優位性がより際立つのではないかと思った。

公募制の海外留学・調査派遣制度については「募集している」以上の記述がなく、現在までに実際に海外留学や海外調査派遣を行った社員がいるのか、いるとすれば何名おり、どのような場所でどのようなことを学んで／調査してきたのか、といったことは一切書かれて

いない。この点についてももう少し踏み込んで書くべきではないかと思う。