

企業名： 東海旅客鉄道株式会社

---

レポート名： 統合報告書 2024

---

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

東海旅客鉄道株式会社（以下、JR 東海）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行っており、統合報告書にはその詳細が記されている。そして将来的な事業戦略として「ESG 経営」を掲げ、社会的価値の創造、地球環境の保全、コーポレートガバナンスの 3 つの軸をもとに事業を推進していくことが読み取れる。この点から、JR 東海が目指す将来の姿が示されているといえるだろう。しかし、将来の姿が理解できるかについては疑問が残る。以下、3 つの軸について具体的に検討していく。

まずは、社会的価値の創造について。東京～名古屋～大阪間のいわゆる「日本の大動脈」を東海道新幹線、そして現在計画中のリニア中央新幹線の 2 本の柱で支え、キャッシュフローを創出することで経済的価値を生み出し、沿線地域を含めたマーケットエリアの社会的価値の向上に寄与するという事業の流れが統合報告書から読み取れる。特に国家的プロジェクトともいえるリニア中央新幹線計画については、中央新幹線がもたらす新規需要や工事の見込み等が述べられており、JR 東海と同プロジェクトへの期待がうかがえる内容となっている。しかし、統合報告書内には過去の様々な取り組みについて書かれている一方で価値創造のための新たな取り組みや戦略についての記載が少ないように思われる。東海道新幹線についていえば、「のぞみ 1 2 本ダイヤ」や EX サービスについて説明がある一方今後の展望や具体的施策の記載はほとんどない。これまでのサービスの充実度を高めるという趣旨であると推察されるが、そうだとすると新たな社会的価値の創出は困難であるように感じる。リニア中央新幹線計画についても、新規需要や波及効果についての説明があるが、いずれも抽象的で具体性に欠けている。年間約 5 億人を輸送する JR 東海には大量の顧客データが集約されているはずだ。その情報を活用した具体的な指標や予測があるとより将来性が理解できるように思われる。また、社会的価値の創造のための他の重要な側面であるインフラ構築の面では、将来性がよく伝わってくる。安全かつ強靱なインフラを構築するための安全管理体制への強化や設備投資、具体的な改修工事について、数値化された今後の見通しとともに詳細に説明がなされている。JR 東海が安全性について重視していることが読み取れる内容であるといえるだろう。

次に、地球環境の保全について。SDGs が昨今の環境保全のトレンドとなるなか、鉄道業界もその例外ではないだろう。もともと CO2 排出量が少ない同業界とはいえ、今後も対策は必須である。統合報告書には鉄道が他の輸送機関に対し有する環境優位性、そしてカーボンニュートラルに向けた今後の目標や現在の取り組みが述べられており、環境保全に向けた将来性が非常によく伝わる内容となっている。カーボンニュートラルについてはグルー

プ CO2 排出量の目標値が設定され、その達成に向けてハイブリッド方式車両の投入といった既存の事例や、水素動力車両の開発といった現在の研究状況、省エネルギー化への取り組みがデータや図解とともに示されており、一目で見て理解しやすい内容になっている。運輸業を通してのみならず資源循環についても直接的な取り組みを行っており、多角的に環境保全について取り組みがなされていることが伝わる内容である。

最後に、コーポレートガバナンスについて。経営の健全性、効率性及び透明性を確保するための考え方や実効性確保のための施策が示されている。コーポレートガバナンスについては独立して業務をなすというよりは他の事業と相互性を持ち、サポートすることで将来性に寄与するという側面があるため、単独でその将来性を評価することが難しい。ただ各種機関を通じた体制の整備や役員報酬、株主に対する考え方等が比較的詳細に記されており、安定した企業統治体制が今後も続いていくことが推察される。この点で将来の姿について理解できると判断できるだろう。

以上、JR 東海の事業戦略の3つの軸をもとに将来の姿が理解できるかについて検討してきた。ESG 経営という大目標が示されている一方、その実現に向けた具体的内容が一部分かりにくい印象があった。特に社会的価値の創造については、JR 東海が重要視していることが統合報告書に割かれているページ数からも伝わる。その項目でもっと将来性をアピールすることが出来るように感じた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

統合報告書を見ると、3 ページ目にいきなり JR 東海の収益構造とマーケットエリアの特徴・輸送力についてデータとともに説明されており、同社の考える競争優位性が示唆されている。そしてマーケットエリアの観点からみると、同社マーケットエリアが面積に対して人口や県別総生産（名目 GDP）を多分に有し世界の主要国の経済規模に匹敵すること、同エリアにおいて圧倒的なキャパシティとシェアを獲得していることがデータから理解することが出来る。特に同エリアを航空業界と比較した場合の輸送力が約 11 倍あることなどは大きな魅力といえ、競争優位性を感じる事が出来る。一方収益構造については競合他社との比較がないため競争優位性の理解が困難だということが出来るであろう。営業収益や運輸収入の伸び具合が判断できるが、JR 東海の最大の魅力ともいえる高い営業利益率が判断できない点がやや残念に感じた。東海道新幹線を武器に、営業収益が同等の JR 西日本や、JR 東海を 1 兆円以上上回る JR 東日本よりも高い営業利益を誇る点をよりアピールしても良いように感じた。

もっとも、統合報告書内には JR 各社を含めた他の鉄道会社と比較する箇所が見られなかったため、そもそも鉄道会社を競合他社とみなしていない可能性もある。マーケットエリアが限定されていることから鉄道会社よりも航空会社を念頭において JR 東海の長所をアピールする形式をとっていると考えられる。しかし鉄道業界随一の営業利益率を誇る点は他社への優位性の観点で強調しても良いように感じた。

統合報告書のその他のページを見ると、運輸業の安全性と環境適合性の点で競争優位性を感じることが出来る。安全性については、東海道新幹線開業以来 60 年間、乗車中の乗客が死傷する列車事故発生が 0 件と、強固な安全性を有していることが分かる。さらに自然災害等による遅延も含めて平均遅延時分は、1 列車当たり 1.6 分とかなりの正確性も有している。日本の大動脈である東海道新幹線についてここまで安全性・正確性を発揮できるのは JR 東海の努力の賜物であろう。今後に向けて安全対策の徹底や設備投資を行っている点からも同社が安全性に高い関心を持ち真摯に対応していることがうかがえ、魅力であると感じる。そして環境適合性については東海道新幹線や在来線の有する環境優位性として、CO2 排出量やエネルギー消費量が航空機と比べて 8 倍以上少ないことが強調されている。もともと鉄道自体航空機よりも環境優位性があるといえるが、JR 東海はその状況下でも努力を重ね、在来線におけるハイブリッド車両の導入や、東海道新幹線の省エネルギー化を進めている。世界的にも気候変動問題は大きな関心を集める分野で、現在のみならず今後も対策が求められるだろう。もともとの鉄道が持つ環境優位性にさらに磨きをかけ、カーボンニュートラルに向けて貢献していく姿勢は JR 東海の魅力といえ、競争優位性に当たるだろう。

### 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

上記でマーケットエリア、安全性、環境適合性の 3 つの観点で JR 東海が競争優位性をもつことを示した。以下ではそれらの競争優位性に持続性があるかを検討していく。

まずは、マーケットエリアについて。JR 東海のマーケットエリアは東京圏から名古屋を経由して大阪圏までと、日本の 3 大都市圏を含む。そして今後地理的にマーケットエリアが拡大もしくは縮小していくことはありえないと思われるが、そのエリアでの人口および県別総生産（名目 GDP）は今後さらに増加し、日本全体に占める割合を増やしていくことが想定される。その根拠の一つは、やはりリニア中央新幹線だ。リニア中央新幹線の開業により日本の大動脈が 2 つに増え、輸送力が向上することから東京圏、名古屋圏、大阪圏での人口および県別総生産の増加がまずは見込める。航空機と比較して所要時間の差が少なくなる点からも、一義的には三大都市圏の活性化が考えられる。しかしリニア中央新幹線による経済活動の活発化はこれにとどまらない。リニア中央新幹線が通る神奈川県、山梨県、長野県、岐阜県に中間駅を設けることで、それまで新幹線沿線と比較して開発が進んでいなかったエリアの新規需要が創出され、新規開発が期待出来る。さらにリニア中央新幹線が東海道新幹線の「のぞみ」の役割を担うことになるため、東海道新幹線で「ひかり」「こだま」の本数が増やすことが検討されている。東海道新幹線の活用可能性が拡大することで今まで「のぞみ」が停車しなかった静岡や岐阜などの県にも新規需要が生まれ、経済が活性化することが考えられる。これらのことが実現すると、JR 東海のマーケットエリアで経済活動がさらに活発化し、特に県別総生産が増加して日本における同社マーケットエリアの重要性がますます高まるだろう。この点で、リニア中央新幹線の開業が前提であるものの、マーケットエリアという競争優位性に持続性はあると判断できる。

次に、運輸業の安全性について。前述のように東海道新幹線内での乗客の死傷事故ゼロな

ど、JR 東海はその安全性に大きな価値を有する。そして安全性の維持に向けて、さらには地震等自然災害への対策として大規模な改修工事や運転管理システムの強化、自動列車停止装置の活用などに取り組んでいる。実際に設備投資等の額も増加傾向にあり、安全関連投資額は 2022 年度で 2141 億円に達し、会社発足以来 37 年間で総額 4.6 兆円を突破した。2024 年の計画でも 2080 億円の安全関連投資を見込んでおり、同社の安全性への意識は高いといえる。南海トラフ地震の影響を大きく受けると想定される東海道新幹線においての地震対策や年々大規模化する大雨への対策も欠かさず取り組んでいるため、同社の安全性は今後も高く評価することが出来る。

最後に、環境適合性について。JR 東海はカーボンニュートラルに向けた目標として、2030 年度の CO2 排出量を 2013 年度と比較して 46%減らすこと、2050 年の CO2 排出量を実質ゼロにすることの 2 つを大きな目標として地球環境保全に取り組んでいる。現時点で CO2 排出量は年々減少しており、目標達成に向けた取り組みが功を奏していると判断できる。そしてさらなる環境保全に向けて、水素動力車両の開発や蓄電池車に関する調査研究を行い将来の導入を目指しているほか、在来線車両の省エネルギー化を目指して新型車両を段階的に投入している。東海道新幹線でも電力装置に工夫を施すことで年間約 1 万トンの CO2 排出量削減を見込んでおり、同社の特徴の一つでもある高い環境適合性にさらに磨きをかけている。それぞれについてデータを用いて視覚的に理解できる内容となっており、環境適合性が今後も続くものと推測される。

以上、JR 東海の競争優位性の持続性を検討した。3 つの優位性についてそれぞれ今後に向けた実証研究や対策が始まっており、競争優位性は持続性があると判断できる内容だ。

#### 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

統合報告書内には人材育成や職場づくりなど人的資本の価値向上に向けた取り組みが紹介されている。働きがいのある環境づくりや社員の健康に向けた取り組みについては JR 東海が重点を置いていることが報告書から判断できる。前者については、特に女性の活躍に焦点を当てて報告書が作成された印象を受ける。例えば従業員に占める女性割合や女性管理者数が増加していることをグラフを用いて示したり、育児等を支援するための取り組みとして休暇や補助金などの紹介をしたりしている点で、今後の女性活躍を目指していることがうかがえる。それはすなわち現在の女性社員の活躍が活発でないことを同社が意識していることの表れであろう。後者については、数値目標を定めたりストレスチェックを実施したりすることで、社員の健康を推進していることが判断できる。実際にこれらの取り組みが評価されて「健康経営優良法人 2024『ホワイト 5000』」の認定を受けており、同社の魅力につながっている。

その一方で、人材育成については報告書の記載に改善の余地があるように感じた。鉄道の担い手の育成や個性を育む取り組みについて詳細に記載されており、この点は高く評価することが出来る。しかし、キャリア育成による人的資本の価値向上の観点では、判断しにく

いように感じた。具体的には、記載方法のために理解しにくくなっているように感じた。様々な研修やプログラムの説明に終始しており、具体的なイメージがしにくい印象を受ける。例えばJR東日本の統合報告書にはKPIを用いて数値化しているほか実際にプログラムに参加した社員の体験談が記載されており、価値向上に向けた取り組みが実感しやすい内容となっている。JR東海も素晴らしい取り組みを多数用意しているため、社員インタビューや研修写真を掲載するなどしてその素晴らしさをより実感できる方法をとることが出来たのではないかと。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書の最初のページに書かれている「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のとおり、大動脈である東海道新幹線とリニア中央新幹線について、さらに社会的価値の創造についてページ数を使い詳細な説明がなされており、JR東海がアピールしたいポイントが存分に伝わってくる内容であったように思う。特に同社の今後の基軸になるであろうリニア中央新幹線については東海道新幹線以上にページ数を割き、意義や工事状況などについて記されており、同社の期待がうかがえる。その一方で環境への配慮や企業統治についての説明が、社会的側面の説明に比べて少ないという印象を受ける。内容的に差があるのは当然だし、社会的価値の創造のための取り組みの中に環境への影響を配慮した取り組みが入っていたため単純な比較はできないが、それらを考慮したとしてもページ数にかなりの差があり、読み手の好印象にはつながりにくいように感じる。経営理念を具現化するためにESG経営を掲げている一方でその中身には差がありバランスが取れていないように感じてしまった。

その他の良かった点として、過去との比較を強調した点が挙げられる。説明の随所にグラフや表を用いて過去と比較した現在の実績を載せ、成長性をアピールしている点は好印象を受けた。性能面や環境面での技術向上は特に目覚ましく、同社の技術力の高さを改めて感じる事ができた。

改善点としては、前述したが社員インタビューの掲載を挙げさせていただきたい。JR東海の統合報告書は不必要な記載を排除した理路整然とした内容となっており、それが特徴とも呼べるが、それゆえに現実感を持って伝わりにくいという面もあるように感じる。そのためすでに掲載のある代表者インタビューに加え、現場社員の生の声を載せることが出来れば、実際に取り組んでいる素晴らしい内容が手触り感を持って読者に伝わるのではないかと。JR東海のもつ強固な安全性とそれに付随する安定した「堅い」イメージを、良い意味で変えることができ、信頼度の向上につながるのではないかとと思う。