

「挑む」、それは可能性を追求し続けること

持続可能な社会の形成に貢献し、自らの役割と責任を果たすため、10年先を見据えた「グループ経営ビジョン2020 -挑む-」を策定してから1年。JR東日本は、自ら掲げたビジョンをどのように捉え、実現への道を模索しているのか。企業のCSRについて造詣が深い立教大学経営学部教授の高岡 美佳氏を聞き手にお迎えして、ビジョンの進捗状況とトップの想いについて対談を行いました。

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

清野 智



立教大学
経営学部 教授

高岡 美佳

●お客さま視点の新しい価値の創造

高岡 JR東日本は、2008年3月に「グループ経営ビジョン2020 -挑む-」を発表されました。私も拝見しましたが、これを作り上げ、発表された経緯をお聞かせいただけますでしょうか。

清野 国鉄が分割民営化されJR東日本としてスタートしてから3回、経営構想を策定しました。直近の経営構想「ニューフロンティア2008」は4カ年計画だったのですが、4年という短い期間では、ある程度実現が見込めるものばかりを目標にしてしまいます。また「持続可能な社会を目指す」というような大きな課題に挑戦するためには、今の技術では実現できないことであっても視野に入れるべきことがあります。ある程度「夢」の部分も含め、自分たちが果たすべき役割を考え10年後をターゲットとした経営ビジョンを策定しました。

そのため未だ構想段階のものも多いのですが、具体化したものについては、スケジュールを立て、推進体制を整備し、それぞれのプロジェクトを実現していきます。

高岡 環境問題なども含め、企業の社会的責任を考えるうえでは、今回のようにスパンを長く考えたほうが事業プランを描きやすかったのではないのでしょうか。

清野 おっしゃるとおりです。当社が、都市における鉄道網としてどのような役割を担い、さらに地方の活性化をどのようにサポートしていくのか。事業のあらゆる場面においてできる限りの貢献をしていきたい。そういう想いをこめて作りました。



●持続的成長に向けた7つのギアチェンジ

高岡 「グループ経営ビジョン2020 -挑む-」には「7つのギアチェンジ」という表現で、まさにこれから御社が目指す姿が示されていると思うのですが、その中には「積極的な投資により企業価値を向上させる」、あるいは「海外における事業の可能性に挑戦する」など、一般の人が驚いてしまうようなことが書かれています。私自身「JRが海外展開するというのはどういうことだろう」と悩んでしまったのですが、こうしたことが今回の「挑む」という言葉に集約されているのでしょうか。



清野 これまでは国鉄から承継した長期債務を減らすことを最優先にし、キャッシュがあればできる限りその返済に充てていたわけです。しかし未来に向けて持続的に事業を展開していくうえでは、もっと積極的な投資というのも必要ではないかと考えました。そこで7つのギアチェンジのはじめに「積極的な設備投資」と入れました。当社の成長につながる分野に対しては積極的に設備投資をしていく予定です。

海外展開は確かに想像しにくいかもしれませんが、しかし、実はさまざまな国から要望や問い合わせがあり、特に技術者の派遣については、現在でも多くの要請をいただいています。分かりやすい例を挙げれば、車両メンテナンス、運行オペレーションのノウハウなどの技術協力です。これまでは、優秀な技術者を派遣することで対応していたわけですが、今後は、ビジネスとしても積極的に海外へ目を向け、他の企業とも連携して海外に事業展開していきたいと思っています。

高岡 7つのギアチェンジの中には、「地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む」「鉄道事業のCO₂総排出量を2030年度までに1990年度比で50%削減する」など、環境問題も含まれています。

清野 鉄道は環境にやさしい交通手段です。人が同じ距離を移動するとき、鉄道は自動車に比べてCO₂排出量が約1/10と言われています。しかしこれは私たちから見ればあくまでも結果であり、私たち自身が車両性能をCO₂排出量の観点から見直しをしたわけでも、エネルギー効率をCO₂排出量の観点から見直そうと積極的に考えたわけでもありません。世の中の技術の進歩に歩調を合わせ、その成果を享受したことによって得られている評価に過ぎないのです。

高岡 例えば車両軽量化などを積極的に進めてこられたと思いますが、これはCO₂の排出量削減を第一義の目的としていたわけではないということでしょうか。

清野 車両が軽くなればまずレールが傷まなくなります。重い蒸気機関車と軽いステンレスの電車では、レールへの負荷がまったく違います。また車両の軽量化とあわせて車両そのものの消費エネルギーの削減も重要な課題でした。そこで、環境面からも高い目標を掲げて車両を開発すべきであると考え、自らが主導する形で環境にやさしい車両の開発・導入を進めています。まずはCO₂などを直接排出するディーゼル車両を、より環境負荷の少ないハイブリッド車両に転換する取り組みから始めています。今、小海線では、このディーゼルハイブリッド鉄道車両が営業運転を行っています。研究開発段階では、「燃料電池車両」や「蓄電池電車」などの計画もあります。蓄電池電車とは、車両に蓄電池を搭載し、駅に停車しているときに短時間で充電する電車で、実現すれば架線がない路線でも電車を運行することが可能になります。

高岡 結果として鉄道が環境に良い乗り物であったということと、自ら目標を定めて「いつまでにこうする」という強い意思を持ち、さらなる環境性能の向上に取り組むこととでは、企業の社会的責任という意味では大きく違うと思います。



地方では、ローカル線の存続問題が地域貢献の大きな鍵になると思います。「グループ経営ビジョン2020 -挑む-」を読ませていただくと、乗客数の減少に歯止めがかからない場合でも、代替輸送手段も含め事業の一環として考えていくと書かれていますね。

清野 会社発足以降、いわゆるローカル線で廃止した路線はありません。一方で、地方の人口減に伴い、輸送量が減少し続けている路線があるのも事実です。このような路線については、コストを減らす一方で、観光の活性化によりお客さまを増やす方策を考えるなど、ぎりぎりまでJR東日本グループの責任において運営の努力を継続します。仮に鉄道として維持することが極めて困難になった場合でも、当社グループを事業主体とするバスなどの導入も含め、全体としてのサービスの維持を目指したいと考えています。

高岡 そここまで考えるのが企業の責任ということですね。

清野 そう認識しています。最近では、地元の観光協会や地場産業の方々と我々が一緒になって、さまざまな地域活性化の取り組みを始めています。

高岡先生は「五能線」という路線をご存知ですか。世界遺産である「白神山地」のふもとを走るローカル線ですが、ここでは10年ほど前から地元の方と一緒に、「リゾートしらかみ」というリゾートトレインを走らせています。列車に乗りながら、津軽三味線の生演奏が聴けたり、ビューポイントでは徐行運転をしたりして、楽しめる車内を演出しています。「スローライフ」が満喫できる列車として、東京など都市部のお客さまに好評でリピーターも増えています。

ローカル線をその地域だけで考えず、日本中のお客さまが「乗ってみたい」と思える工夫を凝らすことで、地域と利用客双方にとってメリットのある関係を築くこともできます。

高岡 地方の活性化に役立ち、かつ都会からいらっしゃるお客さまにも喜ばれる。素晴らしい取り組みだと思います。これは極めて広域にネットワークを持っているJR東日本だからできることでもありますね。

清野 ローカル線のほうが経営上厳しいことは否めません。しかし効率化によってコストを抑える一方で、ローカル線を有効に活用し、お客さまが利用したくなる新しい付加価値を生み出していくことも重要だと考えています。

高岡 この「グループ経営ビジョン2020 -挑む-」を策定したことで、グループ内の姿勢は、従来よりも積極的なものになってきていますか。

清野 グループ内への理解・浸透はとてもいいペースで進んでいると思います。一人ひとりに問題意識が芽生え、グループが向かう方向についても理解が深まっていると思います。この経営ビジョンの策定にあたっては、私自身が直接各支社へ行き、経営ビジョンに込めた思いを語りました。



●信濃川発電所における不祥事について

高岡 環境とエネルギーの取り組みということでは、信濃川発電所の件は残念でした。

清野 地域の皆さまに多大なご迷惑をおかけし、またJR東日本をご利用のお客さまにもご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今後、同様の問題を起こさないよう万全の対策と社内体制を整えたいと思います。

再発防止のため、弁護士や電力の専門家などの第三者で構成された外部委員会および副社長を筆頭に内部委員会を作りました。現在、この二つの委員会で再発防止に向けた対策を進めています。また今回の事象を契機に、他にも問題点が隠れていないか業務全般にわたり法令適合などのチェックを実施しています。

高岡 駅などと違って発電所などは外部の目が届きにくいわけですから、社内で規律を保つ仕組みや職場風土をしっかりと作り上げることが最大の改善策になると思います。

清野 皆さまの信頼を取り戻すことに最大限の努力をしております。

● 「安全・安心」を改めて見つめ直す

高岡 今後の展望をお伺いします。2009年度はどのようなことを中心に取り組まれていかれるのでしょうか。

清野 2009年度は足元を固める年と考えています。足元を固めるというのは、例えば、安全への取り組みという、極めて基本的なことをさらに深化させようということです。このために2009年度をスタートに2013年度を目標年次とした5か年の新たな安全基本計画、「安全ビジョン2013」を策定しました。

この「安全ビジョン2013」の特徴は、初めて「三現主義」を打ち出したことです。「現地・現物・現人」と接し、現状を正しく認識し対応していくということを、JR東日本グループ全体の安全の基本に据えました。今、各責任者が地方を飛び回り、その精神の浸透を図っています。

高岡 拝見させていただくと、地震などの天災地変に対して、従来は発生した事象に対しての対応が中心だったところを、これから起きるであろうことを想定した事前のリスクマネジメントに注力する、という社長のお言葉が書かれていました。

清野 潜在するリスクに対し、未然にしっかりと対策を打つということは従来より考えておりましたが、安全基本計画にはっきりと打ち出したのは今回が初めてです。その意味では「現地・現物・現人」の「三現主義」と「潜在的なリスクに対するマネジメント」が今回の計画の大きなポイントと言えます。

高岡 これから改めて「安全・安心」という、鉄道事業者として最も基本的なものに力を入れることはCSRの一環としても非常に優れたご判断だと思います。

清野 「目的地まで安全に運んでくれるだろうか」と心配して乗車される方はほとんどいないですよ。当社にはその期待にお応えしていく義務があります。過去には苦い経験もしています。だからこそ、おっしゃられたように「安全」が当たり前である状態をどうやって維持していくか。「究極の安全」に向けて絶えざる挑戦を続けること、それが最大の使命だと思っています。



● 「勤めてよかった」と思える会社であるために

高岡 その使命をともに果たす社員に対しても責任をお持ちです。社員の豊かな人生のために会社として考えていることはどのようなことでしょうか。

清野 やはりそれは、多様な選択肢を数多く準備することだと思います。社員には、キャリアの節目節目で昇進のための試験や研修を受けたりすることができるチャンスを用意しています。それを有効に使いながら自己研鑽に努めてほしいと思います。また、我が社に入った以上は自分の仕事を好きになってほしいですね。そのために会社は何ができるのか。その点は、話し合いを重ねながら一步一步前進していく必要があります。

高岡 それはもちろん育児休業などの福利厚生制度をベースに整えたうえで、自分のキャリアと仕事、そして家庭などとのバランスをとることができるということですか。

清野 当社も女性がいきいきと働ける会社でありたいと思っています。これから性別にかかわらず一人ひとりにもっと力を発揮してもらうためには、子育てをしながら仕事ができる環境が欠かせません。これに関して我々は、まだ多くの課題を抱えています。ワーク・ライフ・バランスの風土づくりやさるなる両立支援の環境整備を一層進めていきたいと思っています。男女問わず退職するときに「この会社に勤めてよかった」と思ってもらえる会社でありたいですね。

高岡 そうですね。やめるときに「ここで人生を過ごせてよかった」と誇りに思える組織は、とてもいいですね。

清野 ぜひ、そうありたいと思います。



高岡 美佳 (たかおか みか)

学 歴

1999年 3月 東京大学大学院 経済学研究科 博士課程修了

職 歴

2001年 4月 大阪市立大学 経済研究所 助教授

2006年 4月 立教大学経営学部 助教授

2009年 4月 立教大学経営学部 教授(現職)

主な活動

- ・経済産業省「グローバル・サービス研究会 対個人サービスWG」委員
- ・環境省 中央環境審議会総合政策部会「環境情報専門委員会」専門委員
- ・財団法人日本環境協会「国際会議等における環境配慮に関するガイドライン策定検討委員会」座長