

# 社長の大塚陸毅が、21世紀において JR東日本のさらなる飛躍を具体化する 中期経営構想「ニューフロンティア21」について説明します。



## 昨年11月に発表した中期経営構想 「ニューフロンティア21」で社長が訴え たかったことをお聞かせください。

昨年の6月に社長に就任した後、当面の課題として2つ挙げました。1つは、一日も早く完全民営化を実現するということ、もう1つは連結決算重視の時代という中で、グループ経営の方向性、目標を明確にしていくことです。後者については、昨年の夏に関係する役員を都内のホテルに集めて、朝から晩まで集中的に議論をしました。そこでの議論をもとにして昨年11月末に中期経営構想「ニューフロンティア21」をまとめあげました。まさに21世紀が始まる直前でしたが、21世紀初頭の5年間をグループとしてどういう方向に向かって行くのかを明確にし、その旗印のもと、グループ全体が結束して進んで行きたいというのが大きな狙いです。

「ニューフロンティア21」全体を流れる

一番大事なポイントは、「徹底した顧客志向」です。21世紀は消費者主導の時代になり、お客様が非常に厳しい目で選択する時代になってきます。徹底的にお客様の視点に立った考え方を打ち出していないと、当社のサービスを選択していただくことは難しいし、当社が収益をあげていくことも難しくなります。私は、常日頃言っていますが、ある物事をやるかやらないか迷ったときは、お客様の利便性が向上するかしないかという視点を常に持てば、答えはわりと簡単に出てくるものです。お客様の利便性向上を常に視点としてもつことが株主価値の向上にもつながります。

次に、お客様から選択していただくためには、当社グループに寄せられるブランドイメージが大切です。私どものブランドイメージは、コア事業として鉄道事業があることを考えると、やはり「堅実」、

「信頼」、「安心」といったものではないかと思えます。そのブランドイメージをもう一度徹底的にブラッシュアップし、「快適」「感動」といった一歩進んだ質の高いブランドイメージの形成を目指します。

もう1つは、「グループ全体の発展」をめざすことです。今までの単体主義から、グループ全体の発展に頭を切り替えていきます。JR東日本本体ももちろんですが、各グループ会社の幹部に、グループ経営の意識を徹底させることが中期経営構想の狙いです。グループ会社とは、私自身が機会あるごとに徹底的に議論してきました。また、親会社とグループ会社との間では、マネジメントのレベル毎にも議論が行われています。「ニューフロンティア21」は、グループ会社も含めた議論に基づいて、グループ全体の具体的な目標を明示したところが特徴です。

### 今回初めて中期の数値目標を明らかにしましたが、具体的な考え方を教えてください。

私は、数値目標のない計画はあまり意味がないと思います。具体的な数値目標が掲げられないと、みんながそれに向かって進むエネルギーがなかなか出てこないという気がします。昨今の経営環境

は不透明であり、右肩上がりの時代が終わってデフレ状態といわれています。「ニューフロンティア21」では、そういう環境下でも、私どもが一生懸命努力して達成すべき目標を明示していく必要があると考え、2006年3月期までに達成すべき5つの数値目標を掲げました。

第1に、企業の本当の意味での実力を表す指標として連結フリー・キャッシュ・フローを選択しました。当社は、安全にかかわる設備投資は積極的に行っていくという経営判断をしています。こうした必要な投資を行いつつ、フリー・キャッシュ・フローの目標額を確保していきます。第2に、株主重視の経営姿勢を明確に示すために、連結ROE(連結株主資本当期純利益率)を目標にしました。当社は株主資本がいまだに薄いため、さらに充実させる必要があると考えていますが、株主資本の充実にはROEにはマイナスに働きます。したがって、株主資本の充実を上回る当期純利益の伸びを確保し、目標ROEを達成していきます。第3に、当社は多くの資産を活用してさまざまな事業を営んでいるため、資産が効率的に使われているかどうかをはかる連結ROA(連結総資産営業利益率)を目標に掲げました。不要な資産の整理や資産の有効活用をさらに

進めることによりROAを高めていきます。第4に、当社は多額の債務を抱えているため、相当額の債務削減を目標にします。第5に、不断に生産性を上げていくという観点から社員数を思い切って削減する目標も掲げています。

「ニューフロンティア21」には、ビジョン達成に向けた事業戦略についても踏み込んで策定しています。また、具体的なアクション・プログラムをそれぞれの事業毎、グループ会社毎に作り、毎年きちんとトレースしていきます。

私は、この5年計画をやり遂げれば、21世紀において当社がどう展開ができるのかという展望がしっかり持てると考えていますので、不転の決意で実行していきます。できれば、少しでも早く、あるいは計画を超えて数値目標を達成していきたいと思えます。

### グループマネジメントの強化策について具体的にお聞かせください。

まず、親会社として、それぞれのグループ会社に期待するミッションを明確にします。その上で、グループ会社と議論しながら、利益水準などの具体的な目標を設定します。そして、その目標に対する達成度合いに応じてその会社を評価し、その会社の経営陣の処遇や報酬に反映させます。グループ各社毎の目標は、業種、業態、地域とそれぞれのミッションを考慮し、どの目標を使うのが個々の会社が一番いいかを考え、具体的に設定していきます。フリー・キャッシュ・フローを目標とする会社もありますし、多くの資産を使って事業展開している会社についてはROAが大事な目標になります。小売業の場合、同業他社との比較の観点

連結	2006年3月期
フリー・キャッシュ・フロー	1,800億円
ROE(株主資本当期純利益率)	10.0%
ROA(総資産営業利益率)	5.5%

単体	2006年3月期までの5年間
長期債務合計	5,000億円削減
社員数	10,000人削減

フリー・キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを引いたものです。

# “株主価値の向上を目指して”



「ニューフロンティア21」は、グループ会社も含めた議論に基づいて、グループ全体の具体的な目標を明示したところが特徴で、グループ各社に期待するミッションも明確にしています。

から利益率が目標になる場合も出てきます。グループ会社にとっては、自分は何をすべきか、その目標が達成できたか、自分の処遇はどうなるのかということが全部オープンになり、働きがいがある仕組みになると期待しています。

それと合わせて、グループ会社の役員のリターンをはかります。これは去年から手を付けましたが、今年はさらに浸透させ、世代交代を促して、若い感覚でさまざまな事業展開をはかろうと考えています。

また、各グループ会社の事業内容、経営の仕方、今後の可能性を良く見たうえで、必要な場合には再編あるいは撤退します。2001年10月にはグループ会社間にまたがっているコンビニエンスストア事業を統合します。ホテル事業では、JR東日本の本社内にチェーン本部を設け、チェーンオペレーションやブランド管理を行うことにより、共同宣伝や、共同仕入れを展開します。さらに、各地にある駅ビルの再編統合も具体的に考えていきます。

事業の撤退については、昨年、自動車販売会社を清算しました。また、東北地区にあるリゾートホテルとスキー場の両方を経営している会社も清算する予定です。見通しが立たない事業からの撤退は、傷が深くないよう、できるだけスピーディーに実施します。

#### ITビジネスなど情報化社会への取組みを積極的に推進していらっしゃいますね。

社内にITビジネス推進プロジェクトを設置し、可能性のあるさまざまな事業を検討しています。今、具体的に進んでいるのは、ICカード「Suica」です。定期券をICカード化して、プリペイド機能をつ

ける開発を進めています。モニターテストの結果は非常に順調で、今年の内にはスタートします。首都圏で定期券をお持ちのお客様は400万人いますが、皆様に切り替えていただけるのではないかと考えています。2003年3月期には、当社のクレジットカード「ビューカード」を「Suica」とドッキングします。

「Suica」についてはその先の具体的な研究も着々と進めています。例えば、電子マネーの機能を付加する、携帯電話と「Suica」とを組み合わせることで指定席の予約、代金の決済や改札まで、人手を介さないシステムにするなどです。ICカード1枚でさまざまな交通機関に乗れるようになれば、お客様にとって非常に便利になるので、首都圏の大手私鉄やJR他社に対して提携の話投げかけていきたいと考えています。セキュリティ面では、ICカードは磁気カードよりも優れていることがセールス・ポイントですが、今後どのようなリスクが出てくるかはわからないので、万全を期していきます。「Suica」は、今後当社がさまざまな事業を展開するときの切り札になっていくと思います。

また、日本航空(株)、(株)ジェイティービーと組んで、2001年4月に旅の総合サイト「えきねっとTravel」を立ち上げました。このサイトには鉄道の情報はもちろん、その他の旅行情報も満載されているほか、お客様がサイト上でJRの指定券や旅行商品などを予約できます。すでに会員数は6万人を超え、予約申込み件数は1日500件～600件で、順調に伸びています。今後3年間で会員数100万人、年間売上高100億円を目指したいと考えています。

# “グループの総合力を発揮し”

# ニューフロンティア 21

## JR東日本グループ中期経営構想



### 中期経営構想「ニューフロンティア21」策定

JR東日本(当社)は、2002年3月期から2006年3月期までのグループ中期経営構想「ニューフロンティア21」を策定し、発表しました。この中期構想は、新たな世紀の始まり、そして完全民営化が目前に迫ってくるという、この節目の時期に、今後予想される激しくかつ厳しい環境変化も見通しつつ、JR東日本グループがめざすべき方向、ビジョン、具体的な取り組みを定めたものです。

### グループビジョン

当中期構想において、JR東日本グループがめざす将来像、ビジョンを、「信頼される生活サービス創造グループ」としました。21世紀初頭、このビジョンの実現に向けて、経営基盤の強化、改革を進めていきます。より具体的には、次のとおり5つの方向に向け経営を進めます。

#### I. 顧客価値の創造・顧客満足の追求

お客様の「信頼」「快適」「感動」を創造するグループづくりをめざします。

JR東日本グループの発展の原点は、お客様にあるという認識のもと、徹底した顧客志向を貫き、グループをあげて新しい顧客価値を創造することにより、お客様の満足度を向上させます。

#### II. 技術創造による業務革新

先端テクノロジーの集積するグループづくりをめざします。先端技術を集積させ新たな付加価値を創造していくことにより鉄道にさらに磨きをかけ、安全性、利便性、技術先進性、快適性、効率性において、「世界一の鉄道システム」を構築します。

#### III. 社会との調和・環境との共生

社会と調和し国際社会に通用するグループづくりをめざします。

地球環境問題、高齢社会への対応など社会的使命を着実に果たす一方、グローバルな競争にフェアな姿勢で臨み、経営の透明性を一層向上させて、世界に開かれた企業グループとしての発展をめざします。

#### IV. 働きがいの創出・活力の創造

自由闊達な仕事を通じて達成感・やりがいを実感できるグループづくりをめざします。

#### V. 株主価値の向上

連結ベースの業績を向上させ株主の皆様の期待に応えるグループづくりをめざします。

数値目標としては、下記の5項目を設定しています。

連結	2006年3月期
フリー・キャッシュ・フロー	1,800億円
ROE(株主資本当期純利益率)	10.0%
ROA(総資産営業利益率)	5.5%
単体	2006年3月期までの5年間
長期債務合計	5,000億円削減
社員数	10,000人削減

### ビジョン達成に向けた事業戦略

当社の最大の経営資源である駅における最適な事業配置を構築する「ステーションルネッサンス」を展開します。具体的には、新たな事業スペースの創出に向け、既存設備の徹底的な見直しを進めます。あわせて、東京圏の主要ターミナルの大規模開発にも着手します。

さらに、ITをはじめとする新技術の導入活用を進めていきます。具体的には、IT技術を広範に導入した新たな鉄道システムを構築し、安全性・正確性を向上させるとともに、ITビジネスに適したインフラを持つ強みを十分に活かして、競争優位性の高いビジネスモデルを構築していきます。特に、2001年末に導入するICカード「Suica」を活用し、チケットレス・キャッシュレス化を促進するとともに、各種新規ビジネスを推進します。

鉄道事業においては、安全・サービスの品質に一層磨きをかけるとともに、ネットワーク強化等のさらなるブラッシュアップを図ります。生活サービス事業においては、鉄道との相乗効果を発揮できる競争優位の分野に資源を集中投入していきます。展開にあたっては、グループ外企業との戦略的提携や、グループ会社の再編成を果敢に実行していきます。

### 経営の基盤となる鉄道事業の今後の戦略についてはどうお考えですか。

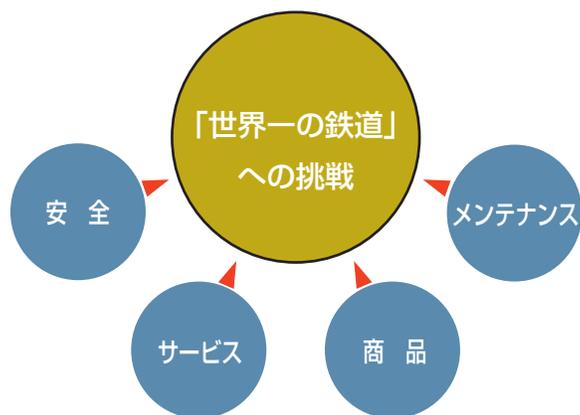
当社のグループでは、何と言いましても、鉄道事業が依然として中核の事業です。生活サービス事業の展開も、鉄道事業と相乗効果が出る形で進めていくやり方が一番効果的だと考えています。そのためには、この鉄道事業をもう一度徹底的にブラッシュアップすることを考えています。当社の鉄道事業は、すでに世界一であるとお褒めの言葉をいただくこともあります。改めて「世界一の鉄道」を目指そうと申し上げているのは、快適性、効率性、技術先進性、安全性など、ハード面、ソフト面を含めた全体のシステムとして、真の意味で世界一の鉄道にしたいというのが狙いです。当社は、めざす鉄道システム全体の仕組みを「e@train」と称して、ITを徹底的に活用して構築して行きます。そのための試作車として、LANを車内に張りめぐらせた、いわばITで武装した列車を現在開発中です。

営業戦略においては、顧客層のターゲットを明確にして、マーケティングを行ったうえで、お客様の視点に立った商品を提供します。すでに、働く若い女性を対象にした商品や、子育てを一段落してゆっくりしたいという主婦層を対象に

した商品を発売し、予想以上にヒットしています。また、高齢化の時代をにらんだ営業施策を展開します。シニア層のお客様を対象に、運賃・料金が2~3割引になる特典を受けられる会員組織「ジパング倶楽部」をJR6社で運営していますが、当社エリア内の会員数を現在の64万人から、2006年3月期までには100万人に増やそうと考えています。同時に、シニア層を対象にした企画商品を「大人の休日」とネーミングし、さまざまな企業とタイアップしながら魅力的な商品を作っていきます。価格設定にあたっては、ただ安いだけではお客様には見向きもしていただけません。宿などをセットにして、ある程度は高級感があり、かつ値ごろ感があるような商品設定にします。また、早朝やオフシーズンの混雑率の低い列車をご利用いただくように柔軟に価格設定をします。

### 今後の成長の鍵を握る生活サービス事業についてお話しいただけますか。

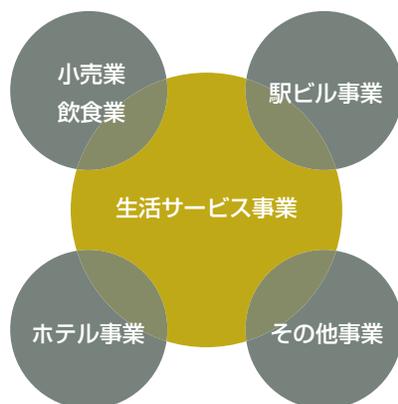
当社で最も優れた経営資源は、毎日1,600万人の方がご利用いただいている駅です。この駅をもう一度徹底的に見直し、列車を利用されない方でも、「駅に行く面白」「駅に行くこんなものがある」と集まってくれ、そういう駅づくりをめざします。この取り組みは、「ステーションルネッサンス」とネーミングしてスタートしました。従来は、余剰スペースで何をやるかという観点で駅を開発してきましたが、これからは基本的な取り組みの姿勢を変え、駅自体を最も有効に活用するためにはどういう考え方で開発したらいいのかという観点で駅の空間を見直し、必要によっては新たに設備投資をします。具体例として、お客様に喜んでいただけるようなショッピングゾーンが今年度中に上野駅に完成し、年間売



上高100億円を目指します。また、大規模な駅ビルを目黒や品川で建設しています。新宿駅南口、あるいは東京駅の再開発も本格的に検討していきます。生活サービス事業は、鉄道事業に近いところから確実に進め、2006年3月期には、少なくとも連結ベースの営業収益で3分の1以上にまで持っていきたいと考えています。

### ところで、巨額の長期債務をどう縮減するのでしょうか。

当社発足以来、長期債務の削減は、重要な経営課題として位置づけ、減価償却費の範囲内に設備投資を抑えるという経営方針をとってきました。必要な設備投資はきちっとやっていますが、重点化により絞り込むことによって、減価償却費の範囲内に設備投資を抑えるという基本方針をこれからも守っていきたいと思います。「ニューフロンティア21」では、単体ベースの長期債務を5,000億円削減することを目標としていますが、目標を確実に達成する、あるいは目標以上に削減する努力をしていきます。



完全民営化を機に「ニューフロンティア21」に弾みをつけ、柔軟かつ機動的な経営により、株主・投資家の皆様にも、ご利用になるお客様にも貢献していきたいと考えています。

### 完全民営化についてのお気持ちをお聞かせください。

昨年社長に就任して以来、国会議員など関係する方々のところに私自身が足を運び、一日も早い完全民営化をお願いしてまいりました。2001年6月にJR会社法改正法が成立、公布され、ようやくここまで来たかと思無量です。当社発足から改正法成立までの14年余という歳月は、長かったという気もしますが、いろいろご尽力いただいた関係者の方々には感謝しています。この法律は公布後6ヶ月以内に施行されることになっていますので、遅くとも2001年末までには、当社はJR会社法の適用から除外されます。

現在、JR会社法には、さまざまな認可事項が定められており、国土交通大臣に認可をお願いしなければなりません。

また、内容によっては、国土交通大臣は財務大臣と協議をしなければならず、どうしても時間がかかります。これまでJR会社法によって経営に具体的な支障があったかという、当社は、そういうことがないように経営してきました。しかし、認可手続きという制約があることで、他の民間企業に比べて機動的な経営がしにくくなっていました。

今回、JR会社法が適用除外になることにより、まずは完全民営化の法的な整備が整うことになりました。しかし、依然として国は、当社の株式の12.5% (40万株のうち50万株)を所有しており、これは民間企業として決して自然な状態とはいえません。政府は、JR会社法改正法の施行後に、株式市場の動向を踏まえて、所有する当社の株式を売却する方針ですが、株式が放出された時点で、当社の完全民営化は名実ともに達成されることとなります。今後は、一日も早い全株放出に向けてさらに努力をしてまいります。

今回の改正法により、2001年末までにJR会社法の適用から除外されることが明らかになりました。当社は、これを機に「ニューフロンティア21」に弾みをつけ、柔軟かつ機動的な経営により、株主・投資家の皆様にも、ご利用になるお客様にも貢献していきたいと考えています。

# “スピーディーで柔軟な経営を”