



社外取締役
大橋 弘



社外取締役
野田 由美子



社外取締役
岩本 敏男



社外取締役
河本 宏子

社外取締役 座談会

JR東日本グループは
新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」のもと、
更なる高みをめざします。
河本社外取締役、岩本社外取締役、
野田社外取締役、大橋社外取締役が
「勇翔2034」の策定経緯と、
その実現に向けた期待と課題を語ります。

グループ経営ビジョン 「勇翔2034」策定の議論において 重視したこと

大橋 当社グループにおいて、昨年来、経営の信頼を損なう不正行為やご心配をおかけする事象が続いた中で新しいグループ経営ビジョン策定となったこともあり、改めて安全・安心が1つの大きな基軸となりました。二軸経営も、土台としての安全・安心に立脚してはじめて利益成長につながると思います。また、グループの社員にとって、前向きに事業に取り組む気持ちになれるビジョンであるのか、この点を重要視しながら策定の議論に参加しました。

野田 戦略策定の議論において、二つの観点から意見を述べさせていただきました。1点目は、深刻化する地方の過疎化と急拡大する海外市場という、相反するマーケット変化への対応です。地方部の疲弊が加速する中、都心部だけに目を向けるのではなく、地域に暮らす方々の大切な足を守り、創意工夫を重ねて利便性を高めていく取り組みが不可欠です。グループ理念である「すべての人の心豊かな生活」の実現には、地方のモビリティの課題に真摯に向き合い、解決策を見出す必要があります。他方で、世界的な人口増加と急拡大するインバウンド需要を、当社の成長戦略にいかにも効果的に取り込んでい

くかという視点も重要です。

2点目は、鉄道が持つ環境価値の追求です。鉄道は、他の交通手段と比較して環境負荷が低いという優位性を有しています。この環境価値をお客さまに訴求し、持続可能な社会における交通手段として選ばれることが、戦略の重要なポイントである点を強調しました。

岩本 コロナ禍という厳しい環境下での経験を経て、従来のグループ経営ビジョン「変革2027」よりも二軸経営の概念がより洗練されたと見ています。めざす方向は明確であるべきと考えており、2034年度の営業収益5兆円に向けた成長軌道を描くとした点はとてもアグリーできました。「勇翔2034」は二軸経営を中心に描いている訳ですが、あくまでも鉄道事業が我々のビジネスのベースにあります。そのため、お客さまに対してまず提供しなければならないのは安全な輸送であり、この点は徹底的に取り組んでもらいたいと考えています。

河本 「変革2027」においても、価値創造の起点を鉄道からヒトに転換することが大きな試みでした。この期間はコロナ禍が一つの外圧ともなって、経営トップだけでなく、社員もビジネスの将来に危機感を覚え、変化せざるを得ませんでした。今回の「勇翔2034」では、「当たり前を超える」というキーワードがあります。以前は外圧により変化してきましたが、今回は自分たちの力で当たり前を超えるということがポイントだと思います。そこで大切になるのが人的資本、即ち社員の力です。一人ひとりが働くことにやりがいを持てるかどうか、「勇翔

2034」がその求心力にならなければならないという点が議論に参加する際の最重要ポイントでした。大橋取締役もお話されたように、社員に受け入れられないと掲げただけになってしまいます。喜勢社長もリーダーシップを持ってこの点をメッセージとして社員に伝えています。当社、グループ会社はもちろんのこと、パートナー会社や協力会社まで、気持ちを合わせていくことが大切です。

「勇翔2034」実現に向けたポイント

大橋 これまで鉄道事業を主軸としてきた中、ビジネスを幅広く展開しているグループ各社が必ずしも一体となって同じベクトルに向かって進んできた訳ではなかったかもしれません。しかしこれからは、グループ全体の結束をしっかりと高めていくためのガバナンスを強化し、連結でのキャッシュ・フローを最大化することが重要だと考えます。グループ各社が個性をしっかりと発揮しながら、いかにグループ全体の価値の最大化をめざすのかという視点が非常に重要であり、「勇翔2034」でめざす方向です。

河本 ビジネスごとに連結キャッシュ・フローの最大化をめざすためには、グループを再編していく戦略が非常に大切になってきます。現在の体制を前提とするのではなく、効率化を実現していくためのグループ構成のあり方を検討していくこと、クロ

価値創造 社外取締役座談会

スポーターを含めたM&Aの有効活用により、ビジネスチャンスを開いていくことがポイントになるでしょう。

岩本 「勇翔2034」実現に向けては、次の3点がポイントになると考えています。1点目は、最も重要なモビリティです。10年先も、おそらく当社のメインビジネスであり続けるでしょう。ただ、今のままで良いとは思えません。例えば赤字のローカル線をどうしていくのか。必ず鉄道でないといけない前提を置かず、幅広い議論が必要です。地域と連携して大阪万博でお披露目されたeVTOLのような新しいモビリティを組み合わせるなど、すぐには収益につながらなくても10年先ではそのようなものにも挑戦するべきだと思います。「勇翔2034」の10年間では、現在のモビリティ事業を強固にするとともに、技術開発により、10年後以降につながる夢を乗せた新しいシーズを作ることが必須だと考えています。

2点目は、不動産事業の展開です。TAKANAWA GATEWAY CITYのような、JR東日本グループだからこそできるまちづくりは非常に重要です。当社の持つ豊富な資産を活用すれば、ある程度の成長は見込めます。しかし、鉄道と不動産の両事業を展開する当社グループだからこそできるまちづくりにつなげることが、新しい価値を創り出すのではないのでしょうか。その原点を作る時期が「勇翔2034」の10年間だと思っています。

3点目は、海外での事業展開です。国内人口は減少し、何も手を打たなければ旅客収入も減少していくことは避けられません。当社では既に海外企業のグループ会社としての統合や、鉄道技術の海外輸出等を手掛けています。これらのグローバルビジネスをどの国で、どの領域で、どのような形で、どのようなタイムスパンで発展させていくのか、マスタープランを作っていくこともこの10年でやるべきことだと考えています。

野田 市場が当社グループに寄せる評価の核心は、生活ソリューション事業の成長性にあると考えています。その中で最も重要なポイントは、モビリティと生活ソリューションという二つの軸が真に融合することです。当社のモビリティ事業は「駅」という唯一無二の資産を有しており、これをいかに生活ソリューション事業において最大の価値を生む形で活用できるか、この視点なくして競争優位性は確立できないと考えます。

また、生活ソリューション事業は鉄道とは全く異なる専門性が要求されるため、外部人材の積極的な登用も必要でしょう。しかし同時に、単なる不動産開発にとどまらず、モビリティとの融合による価値創造という視点を常に持つことが重要です。

双方の視点を兼ね備え、総合的な経営判断ができる人材をグループ内で育成していくことが、重要な課題であると認識しています。

新たな事業運営体制と 人事・賃金制度に期待すること

野田 今回の組織・人事制度の改正は、社員一人ひとりの意欲を引き出す施策として高く評価できます。従来の発想から脱却し新たな挑戦に踏み出すことは容易ではありませんが、人事制度改革を通じて挑戦を促す企業文化を醸成することは大切です。特に、地域の特性を理解した上で、モビリティを核に地域の未来を包括的に構想できる人材の育成という観点において、本制度改正は将来に向けた重要な一歩を踏み出したものといえます。

河本 ビジネスモデルや業務のやり方が変わっていく時、一人ひとりが施策の重要性を理解して、参画している気持ちを持つことが大事です。そのため組織との関係性を高める施策はますます大事になります。グループ内での人材交流、年齢を問わずグループ会社の経営に参画する機会の提供、他社への派遣・出向による外部での経験積み上げ等は一部で既に実行中ですが、よりダイナミックに推進してほしいと思います。

岩本 私なりの捉え方になりますが、組織というのは端的に言う仕事と仕事のやり方そのものであり、組織の再編とは仕事のやり方を変えることになります。新しい組織と働き方に魂がこもることが重要ですので、稼働状況をしっかり注視していきます。組織を動かすのは、最終的には人です。今は人手が確保できていますが、将来は大変厳しくなります。人材を捕えない領域はAIやハードウェアで代替する世の中になるでしょう。当社グループには、そのような世界を先取りし、社員が真にいきいきと幸せに働ける仕事の仕組み作りを努めてほしいと思います。

大橋 今回の一連の施策は、職場の魅力を高めるためのものと捉えています。特定分野での専門性を高めることと、活躍の幅を持つこと、その掛け算で人材はできていると考えています。今回の新しい人事・賃金制度では、一人ひとりが専門性をもって輝き続けるために、専門性を磨き続ける努力のプロセスを評価につなげていくための第一歩を歩み始めたと感じています。



ビジネス単位による 連結キャッシュ・フロー経営の 推進について

野田 当社グループにおいて、各事業の収益性や効率性に関する議論が活発化してきたことを前向きに評価しています。同時に、当社グループならではの優位性、すなわちコングロマリット・プレミアムをいかに創出していくかという視点も極めて重要です。個別事業の採算性向上に加えて、グループの事業間シナジーがもたらす付加価値の最大化に向けて的確な判断を行うことが求められます。個別最適と全体最適という2つの視点を同時に追求していく新たな段階に到達したと考えています。

河本 先に少し述べさせていただきましたが、本当に今のビジネス単位の中だけでできるのか、もうちょっと広げる必要があるのか、逆にその中でも少し絞らなければならない部分はあるのか、といった判断はやはり必要だと思います。ビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営の推進において継続して進めてほしい点です。

岩本 例えば1年ぐらいのスパンの中で、途中経過を評価していくメカニズムが必要かもしれません。その時に進捗の芳しくない部分があれば、躊躇せずにどんどん見直せば良いのです。それぐらいの柔軟性はあって良いのではないかと考えています。

大橋 地域交通の観点でいうと、当社グループはモビリティだけでなく、まちづくりのビジネスも有しています。グループのノウハウをフルに活用し、地域全体をいかに最適な形で元気にしていくかを経営判断できる、そのスタート地点に立ったと考えています。社会実装のためには、当社だけでなく自治体やさまざまな関係機関との協力関係が不可欠です。ぜひ実現してほしいと思います。

これからのJR東日本グループに 期待すること

河本 例えばTAKANAWA GATEWAY CITYは2025年にまちびらきを迎えましたが、その実現までには大先輩たちによるはるか前からの議論がありました。私たちは壮大な事業の実現に関わっているのです。そのことを意識して、社員の皆さんにはこれからもっといろいろな夢を語ってほしいですし、私自身、自分の夢を盛り込んでいきたいと考えています。また、旅を楽しむというのは人間の根源的な欲求です。いろいろな地方を楽しむワクワク感や夢を運ぶお手伝いをする存在でありたい、そのためには社員一人ひとりがワクワクする気持ちを持って仕事

をしてほしい、そういうグループであってほしいと願っています。
岩本 河本取締役と同様の想いです。鉄道の旅という楽しみを実現できる素晴らしい会社に籍を置いていることを幸せに思っています。モビリティはさまざまな技術の組み合わせです。当社グループには技術オリエントの姿勢で、夢のある次世代モビリティの実現にこの10年間で取り組んでもらえたらと考えています。当社は常に相当額の投資を必要とするビジネスモデルですが、その中でも「勇翔2034」では、株主還元目標として配当性向40%以上を明確に打ち出しました。今後も成長していくことは間違いないと思いますので、2034年度営業収益5兆円をめざして取り組んでほしいです。そして、多くの方にこのグループレポートを読んでいただくことで、JR東日本グループがそのような成長の可能性を秘めていることを、しっかりとご理解いただけると期待しています。

野田 インフラ業界は、社会にとって「あって当たり前」の存在であり、褒められる機会が少ないという宿命を持っていると思います。このような環境下で社員の皆さんがモチベーションとエンゲージメントを維持することは容易ではありません。しかし、皆さんには、日本の社会インフラを支え、進化させているという誇りと、夢とチャレンジ精神を持ち続けていただきたいと考えています。

当社グループの特徴である、鉄道事業を核としながらまちづくりまでを一体的に展開するビジネスモデルは、世界的に見ても類を見ない希少性の高いものです。さらにSuicaを含めた統合的なソリューションを有する企業グループとして、日本独自のモデルを確立しています。世界に誇れる企業グループであることを社員一人ひとりが自覚し、将来的な本格的グローバル展開への気概を持って業務に取り組んでいただきたい。それが私の期待です。

大橋 不動産事業と比べると鉄道事業の採算性は必ずしも高くありませんが、だからといって、鉄道事業が劣っているというような見方をされるべきではありません。二軸は一体で、不動産事業で取り組んだ効果が鉄道に還元されますし、逆もまたしかりです。こうした関係性が二軸経営の本質と捉えています。また鉄道はリアルですが、デジタル領域と融合し、人工衛星でのお客さまの位置の確認によるウォークスルー改札の導入など、当たり前を超えて新しいビジネス領域を作っていくことができます。そのような人材育成、マインドセットの涵養にも努めてほしいです。また、これからの当社グループは、日本の鉄道事業者のリーダーとして、将来の日本の鉄道のあるべき姿を示していくことに期待しています。安全性も含めた日本の鉄道の歴史の蓄積を束ね、海外へ挑戦していくような、先進的な役割を果たすことができると思います。そのためにも、当社グループのビジネスの課題と、日本全体が抱える社会課題をセットで解決していく、その出発点となるのが「勇翔2034」だと言えるでしょう。

