

1. 鉄道事業と公益資本主義

鉄道事業は社会への貢献度が財務諸表に表れにくい事業だが、「会社は社会の公器」と考えると、鉄道事業ほどお手本となる事業はない。

鉄道が敷かれると、地域住民にとっては便利になるだけでなく、地価が上がり住民の資産価値が大きく増える。しかし、この資産の増分は鉄道会社の財務諸表には表れない。運賃など売り上げ収入は上がるが、鉄道会社が地域住民に対してもたらす価値は決算には表れてこない。この事例だけ見ても、株主だけの視点から企業価値を測る現在の手法は未熟であることがわかる。

株主利益の最大化が企業の目的という人もいるが、この考え方は時代にそぐわない。世界の売上高トップ100社と、国家歳入上位100か国を金額順で並べてみると、上位100の中に占める国家の割合が50年前には9割以上あったが、2000年にはほぼ半々、2017年には7割が企業となった。トヨタやフォルクスワーゲンの売上高は、インドの歳入よりも大きいのだ。

一方、会社は「社中(しゃちゅう)」から成り立っている。「社中」は、社員、地域社会、仕入れ先、顧客、地球、株主といった成員で構成される。会社は社中の協力によって事業を進め、利益を上げることができるのだから、実現した利益を社中全体に還元する使命がある。世界のトップ100のうち企業が数社しか含まれていない時代に、企業が株主に偏った利益配分を追求しても大した影響はなかったが、国よりも大きな企業が多数を占める今世紀には、株主に重点的に利益配分をする企業ばかりが増えれば、地球経済はいびつになることは誰の目にも明白であろう。

今回のCSR報告書でも、社員、地域や自然への配慮が随所に記載されており、すべての社中への貢献を目指す「公益資本主義」を基本にした経営そのものだと感じている。また、安全への投資は鉄道事業の本質であるが、顧客という社中への利益還元が「安全の追求」といった形で表れていると解釈すべきである。この結果、ROEが下がるが、株主への配分が少なくなったとしても、社中全体への利益還元の



アライアンス・フォーラム財団
代表理事 原 丈人 様

総和が大きくなるのであれば企業価値を大きくしている」と判断すべきだ。

アクティビストなどの投機的ファンド株主の短期的な利益への期待に応えることは、中長期にわたって会社を支えようとする株主自身にとっても、事業の発展に伴う株価上昇や安定した配当を毀損する原因となる。経営陣は、事業を通じて社中全体に貢献することが使命なのだから、会社は、株主だけの立場からではなく、中長期にわたって社中全体にどれほど貢献したかで評価されるべきだ。

鉄道会社は、すべての社中に対する貢献度を計測する企業評価方法を開発し発表することで、株式を公開する会社の範となる報告書を出すことに挑戦すべきだ。この流れはやがては世界で当たり前になる。来年、大阪でG20の年次総会が開催される。ぜひこの機会を活用し、JR西日本の未来志向の報告書を発表していただきたい。

2. 鉄道会社の未来

「未来にわたって変化に対応できる会社だけが、今後数十年、百年といった単位で繁栄できるのだ」という真理は鉄道会社にも当てはまる。

変わるべきは事業の内容で、理念は時代が変化しても変わらぬ原則を盛り込むべきだ。理念は社風をつくり、社風が人を育て、目先に影響されずに事業を推進する人材をつくることできる。中期経営計画などは数字合わせではなく、理念と行っている業務が一致しているか全社員が総点検することを目標とするのが良い。

鉄道会社は沿線の人々の暮らし、健康、福祉を増進する会社である。これらを促進するには技術に対するリテラシーを持つことが必須だ。このCSR報告書において、技術に言及されていることは、この理解が定着していることの表れだろう。

一方、短期利益の最大化を目指す経営陣は、研究開発など時間のかかる事業をやめるなど、株価を最重要視する投機的なファンド株主に迎合した経営手法に陥る。こうした経営を続けるとイノベーションの気概は社風から消える。多くの米国大手企業に見られる現象であり、シリコンバレーの著名企業も追従することになる。これらの会社は、短期利益志向のファンドとストックオプションをもらった経営陣が財務手法を駆使して株価をつり上げ利益を搾り取った後は、投機家によってバラバラにされ切り売りされる。

3. 吾輩は機関車である

最後に、自己紹介をさせていただく。私は「シャングリラ・レイル鉄道会社^{※1}」の経営者である。わが社は、1937年創業、電気機関車、蒸気機関車、電車、客車、貨物車など車輛総数、約6,000輛を有する。線路の幅は45ミリで、日本のみならず独伊西英など欧州、米国型の列車が駆け巡る。先代の創業者は、米国との戦争への突入を心配し、戦争となれば日本国民を悲惨な状態にするのではないかと心配した。昭和10年代の日本製と米国製の自動車のエンジンを分解し、性能を比較して、米国と戦うのはどんな理由があろうと無謀だと確信したからだそうだ。

そこで、自ら製作した世界の車輛を国籍は無関係に連結することで、鉄道を通じた世界の平和を願い生まれたのがシャングリラ・レイル鉄道だ。日本の機関車にアメリカの客車やロシアの貨車を引かせ、フランス製機関車がドイツの客車を引くのだ。私はこの伝統を進化させて、今後100年以上は続く事業経営計画を考えている。



原鉄道模型博物館

※1 シャングリラ・レイル鉄道会社: 筆者の父、故原信太郎氏が自ら製作した世界の鉄道模型を基本に、欧米各国で製造された模型車両を所有し、横浜の原鉄道模型博物館のほか複数の国々において公開するとともに、ジオラマで本物の鉄道の走りを再現しています。

ご意見を受けて



代表取締役副社長兼
執行役員
東京本部長
二階堂 暢俊

本レポートの発行にあたり、貴重なご意見をいただき、深く感謝申し上げます。

私どもは新たな中期経営計画策定の過程で、企業グループとしてのめざす未来を展望する中で、自分達は誰に対してどのような状態を創りたいのか、そのために何をやるのかを改めて問い直しました。そして今回のレポートでは、改めて思い至った当社グループの存在意義を踏まえ、自分達の仕事を通じて実現したい、財務諸表には表れにくい価値、単に「何をやりました」「何をやります」ではなく、「何のために」「何を実現したのか(するの)」が伝わることに強くこだわりました。

原様から教示いただいた公益資本主義と鉄道事業の親和性、「社中全体にとって有益な貢献企業であり続ける株式会社の範を示すべき」との叱咤激励は、私どもが中期経営計画において決意し、本レポートを通じてお伝えしたかった「あらゆるステークホルダーへの価値還元」をめざす意思を力強く後押しいただくものであり、大きな責任を感じると同時に、大いに勇気をいただきました。

私が強く感じたのは、社会や地球の健全な存続へ向けて、私どもが背負っている重い使命と、いただいている大きなご期待です。私どもが生み出さないといけない、私どもだからこそ生み出し得る価値、喜び、幸せがあり、そうした事業を担う矜持が、私ども鉄道に携わる者を奮い立たせ、動きがいや生きがいに繋がり、次の挑戦へ歩を進める原動力になる、という思いを強くいたします。

鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、あらゆるステークホルダーの皆様へ、私どもなりの価値、笑顔をお届けし得る事業ステージがある喜びを噛み締めつつ、私どもにしかできない「安全で豊かな社会づくり」に向けて弛まぬ歩みを重ねていくことを、改めてお誓いしたいと思います。

編集方針

本レポートでは、JR西日本グループの考えや現状をステークホルダーの皆様にご理解いただくため、当社グループが一体となって推進している「考動」を、CSR重点分野に基づいて報告しています。当社のCSRの考え方や「社長メッセージ」のほか、2018年4月に新たに策定した「JR西日本グループ中期経営計画2022」で掲げた「めざす未来～ありたい姿」に向け、主要戦略を通じて社会に提供する価値について、それぞれを担当する副社長が語っています。またP29以降では、CSR重点分野における「めざす未来」と具体的な取り組みをPDCAに則して報告しています。

※本冊子に記載されている将来の業績や目標等については、現時点での見通しに基づくものであり、経営環境の変化等により大きく変更する可能性がありますので、ご注意ください。

対象範囲	原則としてJR西日本単体(グループとして取り組んでいる事柄にはグループ会社を含めています。)
対象期間	原則として2017年4月～2018年3月
参考としたガイドライン	経済産業省発行の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。